

## التعافي الإستراتيجي كمدخل في بناء شخصية المنظمة

دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة النجف الأشرف

م.د. محمد ثابت الكرعوي  
جامعة الكوفة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الأعمال

م. د. ماجد جبار الفتلاوي  
جامعة الفرت الأوسط التقنية  
الكلية التقنية الإدارية/كوفة  
قسم تقنيات ادارة الأعمال

### المستخلص:

سعى البحث في الوقوف على مفهوم التعافي الاستراتيجي وبيان أهميته واهدافه وماهي عناصر التعافي الاستراتيجي، وبعد أن استعرضنا آراء الكتاب والباحثين بخصوص التفاصيل المشار إليها، وجد ان موضوع التعافي الاستراتيجي من المواضيع الحديثة التي لم تشر إليها البحوث والدراسات إلا القليل. كما تم الوقوف على مفهوم شخصية المنظمة وما يتعلق بها من أبعاد ومرتكزات ، ثم القيام على معرفة حقيقة الدور الذي يمكن أن يلعبه التعافي الاستراتيجي في بناء ودعم شخصية المنظمة، وقد اختير البحث لهذا الغرض عدداً من المنظمات الصناعية في مدينة النجف الأشرف للبحث، وقام بتحصيل مايستلزم من البيانات من عينة من المديرين في هذا المجتمع بواسطة استمارة استبانة خاصة أعدت لأغراض البحث وقد تم توزيعها على عينة مقدارها (٦٠) مديراً.

وبعد أن تمت معالجة هذه البيانات إحصائياً في إطار علاقتي الارتباط والأثر، توصل الباحثان إلى إثبات معنوية وإيجابية هاتين العلاقتين، واللتين قدم في ضوئهما جملة من المقترحات لعل من أهمها ضرورة إجراء البحث من جديد في منظمات أخرى للفت انتباه الإدارات فيها لأهمية التعافي الاستراتيجي بوصفه يمكن أن يسهم في بناء المنظمات نحو الأفضل وتحسن من مستوى ادائها.

الكلمات المفتاحية: التعافي الإستراتيجي، استراتيجية التخذق، استراتيجية العودة، استراتيجية الحرمان، شخصية المنظمة.

## Abstract:

Sought Search stand on the concept of strategic recovery and its importance and its objectives and what are the elements of the strategic recovery, and having reviewed the views of writers and researchers about the details referred to, he found that the issue of the strategic recovery from the recent threads that made no mention of her research and studies very little. As has been standing on the concept of personal organization and related dimensions and pillars, then do the truth about the role that could be played strategic recovery in the construction and support organization personality, was chosen search for this purpose a number of industrial organizations in the holy city of Najaf to the research, and the collection of the requires data from a sample of managers in this community by a special form questionnaire prepared for the purposes of research has been distributed to the amount of sample (٦٠) managers.

After that has been addressed this data statistically significant in the context of relationship engagement and impact, reaching the researchers to demonstrate moral and positive these two relationships, and two feet in the light of a number of proposals, most notably the need to conduct a new search in other organizations to draw the attention of the departments in which the importance of the strategic recovery as can be contribute to building organizations for the better and improve their level of performance.

Key words: strategic recovery, retrenchment strategy, a strategy of return, deprivation strategy, personal organization.

## **المقدمة:**

تواجه البيئة الأعمال التي تعيش فيها المنظمات بكافة انشطتها العديد من التحديات الكبيرة، من خلال المنافسة الشديدة والتطورات المتلاحقة في كافة مجالات الأعمال، لذا أصبح لزاماً على هذه المنظمات إذا ما أرادت إن تتطور وتحسن من مستوى ادائها وان تستمر في نشاطاتها وخصوصاً فيما يتعلق بتلك المنظمات التي أصابها الفشل والإحباط لا بد لها أن تعيد ترتيب استراتيجياتها التي تمكنها من الاستمرار والبقاء ومواجهة قوى التنافس، والتعامل مع مواردها كافة، وهذا يأتي من خلال تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة فيما يخص اتخاذ القرارات والمعلومات والمحفزات وطبيعة الهيكل التنظيمي هذه كلها تدعى بشخصية المنظمة أي تحليل هذه البعاد ويجاد نقط القوة والضعف فيها بعد تحليلها وتفسيرها، وضمن هذا الاتجاه اصبحت تحليل شخصية المنظمة وبنائها البناء الصحيح الركيزة المهمة لإدارة المنظمة وعد مصدرا يعزز قدراتها التنافسية ويحقق فرصا جديدة للمنظمات. نظرا لما يعكسه في نجاح المنظمة.

لذلك جاء هذا البحث كمحاولة لمعرفة التعافي الاستراتيجي واثره في نجاح المنظمة من خلال بناء شخصيتها التي تشكل حجر الزاوية الاساس في أي استراتيجية يمكن ان تضعها المنظمة، وذلك في هذا البحث، الذي جاء في اربعة محاور على النحو الاتي:  
**المبحث الأول:** اختص منهجية البحث (مشكلته، أهميته وأهدافه، فرضياته ومنهجه).

**المبحث الثاني:** تناول الخلفية النظرية للبحث ، وأفصح عن وجهة نظر الباحثان حيال موضوعيه الرئيسين (التعافي الاستراتيجي وشخصية المنظمة) من خلال استعراضهما لآراء الكتاب والباحثين .

**المبحث الثالث:** خصص للإطار الميداني بدءاً من وصف عينة البحث وانتهاءً إلى اختبار علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرين المبحوثين.

**المبحث الرابع:** تناول الاستنتاجات والتوصيات للبحث.

### **المبحث الأول: منهجية البحث.**

#### **أولاً: مشكلة البحث:**

تعاني معظم منظمات الأعمال من التدهور التنظيمي مما يؤدي إلى فنائها من عالم الأعمال وتتوقف عن تقديم الخدمات أو المنتجات، إلا أن الحقيقة الغائبة عن هذه المنظمات هو موضوع التعافي الاستراتيجي والذي بدوره تستطيع المنظمة أن تنهض بواقعها على مستوى الأعمال وبيث الروح فيها. ان مدخل التعافي الاستراتيجي هو بمثابة الديمومة أو العافية التي تمد المنظم، وعليه تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

١- هل تستطيع منظمات الأعمال أن تستخدم استراتيجية التخندق والانكماش؟

٢- هل تستطيع منظمات الأعمال النهوض بواقع عملها من جديد؟

٣- هل تستطيع منظمات الأعمال أن تتحمل المخاطر وتصبح منظمة ريادية.

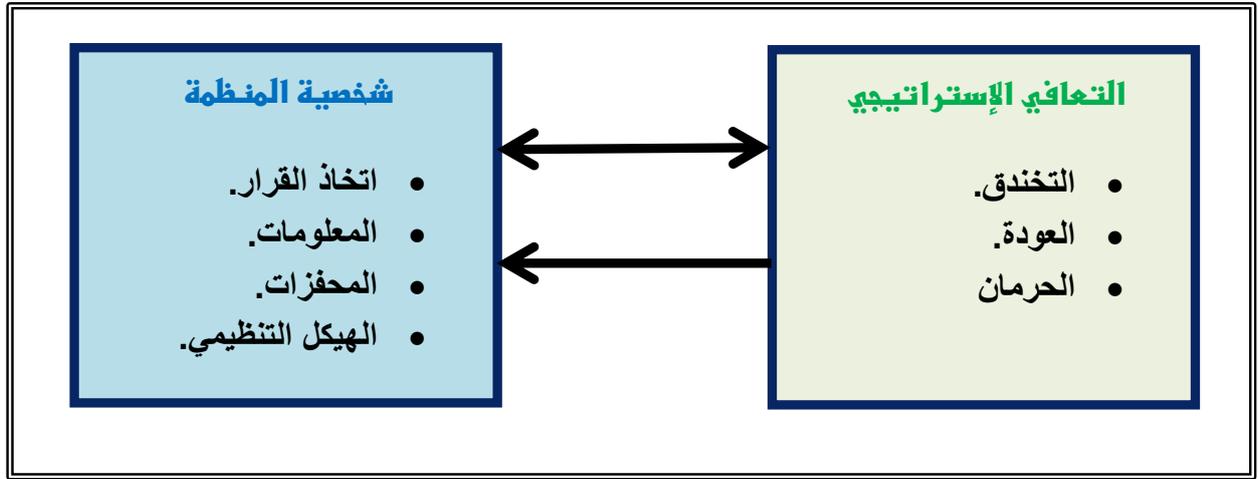
#### **ثانياً: أهمية البحث:**

يتمتع البحث بأهمية حيوية وذلك من خلال تناوله لموضوعين حيويين، ألا وهما التعافي الاستراتيجي وشخصية المنظمات، فالיום أغلب المنظمات تفتقد إلى شخصيتها التنظيمية مما يؤثر على اتخاذ قرارات غير صائبة أو قرارات تتسم بالعشوائية أو الضبابية، فضلاً عن اعتمادها على معلومات متقادمة ولا تستخدم محفزات لدفع الأفراد العاملين نحو تحقيق الداء المتفوق، ناهيك عن اعتمادها هيكل تنظيمية ثابتة مما يؤدي إلى تضارب الصلاحيات والمسؤوليات بين السادة المسؤولين، ومن هنا يأتي دور أهمية التعافي الاستراتيجي في تحديد شخصية المنظمة وابرز هويتها او معالمها الحقيقية أمام المنافسين مما يولد انطباع عالي إلى الزبائن الذين يعتبرون المحور الأساس لعملياتها.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي:

- ١- تسليط الضوء على التعافي الاستراتيجي.
- ٢- معرفة ابعاد التعافي الاستراتيجي.
- ٣- كيف يمكن لمنظمات الأعمال من تحديد شخصيتها التنظيمية.
- ٤- دراسة العلاقة بين التعافي الاستراتيجي وشخصية المنظمة.

رابعاً: مخطط البحث:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث.

خامساً: فرضيات البحث:

ينطلق البحث من فرضيتان أساسيتان هما:

☒ الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعافي

الاستراتيجي وشخصية المنظمة، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخندق وشخصية المنظمة.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العودة وشخصية المنظمة.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحرمان وشخصية المنظمة.

☒ الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين التعافي الاستراتيجي

وشخصية المنظمة، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين التخندق وشخصية المنظمة.

٢- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين العودة وشخصية المنظمة.

٣- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين الحرمان وشخصية المنظمة.

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث وادواته:

تم اختيار عينة البحث على نحو عشوائي من فئة المديرين في المنظمات الصناعية في النجف الأشرف، كان عدد أفراد العينة المستبينة (٦٠) مديراً في كافة المستويات الإدارية للمنظمات المبحوثة، وتم تحديده اعتماداً على عدد استمارات الاستبانة الراجعة ، والذي توزع فيها على النحو الذي يعرض تفاصيله الجدول (١) واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في اعداد البحث، تأملاً في بلوغ الاهداف المرجوة من البحث، كما اعتمد على الأدوات الاحصائية في هذا المنهج في تحصيل مستلزماته من البيانات، بناءً على استمارة استبانة التي أعدت على وفق السياقات العلمية في اعداد استمارات الاستبانات، ووقعت في ثلاثة محاور، اختص الاول منها بالمؤشرات التي تفيد في وصف عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد اللجان التي عمل فيها، الدورات التدريبية)، وضم الثاني المؤشرات التي تقيس متغير التعافي الاستراتيجي وعددها ( ١٣ ) مؤشراً، أما الحور الثالث فضم المؤشرات التي تقيس شخصية المنظمة ، وعددها ( ٣٨ ) مؤشراً أيضاً. أما فيما التحليل الاحصائي، فتم الاعتماد على الادوات الاحصائية في البرنامج الجاهز (SPSS, V١٩) لحساب (التكرارات، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط والانحدار البسيطة والمتعددة) وقد افادت هذه في انجاز اطار بحث الميداني.

الجدول (١) عدد استمارات الاستبانة الموزعة والراجعة

ت	المنظمة	عدد الاستمارات الموزعة	نسبة التمثيل في العينة (%)
١	معمل اسمنت الكوفة الجديد	١٥	١٠٠
٢	معمل اسمنت الكوفة القديم	١٥	١٠٠
٣	معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف	١٥	١٠٠
٤	معمل اطارات بابل في النجف	١٥	١٠٠
	المجموع	٦٠	%١٠٠

## سابعاً: فحص واختبار أداة قياس الدراسة

### ١- التوصيف لمتغيرات الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من متغيرين هما: التعافي الإستراتيجي، والعوامل المحددة لشخصية المنظمة. والجدول ( ٢ ) يوضح كل متغير من المتغيرات الرئيسية والفرعية ومصدر الحصول على مقياس الدراسة وعدد الفقرات الواردة:

الجدول ( ٢ ) التوصيف لكل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد العبارات	المصدر
مؤشرات التعافي الإستراتيجي	١. استراتيجية التخندق	٤	(Thompson and Martin, ٢٠٠٥)
	٢. استراتيجية العودة	٥	
	٣. العدالة الحرمان	٤	
العوامل المحددة لشخصية المنظمة	١. اتخاذ القرار	٩	Neilson, Fernandes & Lauren, (٢٠٠٨)
	٢. المعلومات	٩	(Verscheor, ٢٠٠٥)
	٣. المحفزات	١٢	
	٤. الهيكل التنظيمي	٨	

### ٢- اختبار أداة قياس الدراسة

لقد تم إجراء الاختبارات المتعلقة بالاستبانة وذلك للتأكد من دقة وصحة البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبانة التي تدور مجال الصدق والثبات، إذ يتضمن صدق أداة قياس الدراسة على محورين مهمين هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي، وكالاتي:

#### أ. الصدق الظاهري للأداة:

قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم ( ١٠ ) محكمين وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس.

وقد أعدَّ الباحثان استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصيغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو

حذف وبالإعتماد على مقاييس (Thompson and Martin, ٢٠٠٥) و (Neilson, Fernandes & Lauren, ٢٠٠٨) و (Verschoor, ٢٠٠٥) التي وظفت حسب طبيعة البحث وبيئة التطبيق، وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (٩٠%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً

#### ب.الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس:

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات إذ يطلق عليها عوامل (Factors) إذ يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات (Costello & Osborne, ٢٠٠٥). والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي ينلائم ويتفق معها إذ لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي الدراسة الحالية سيعتمد على التحليل العاملي الاستكشافي باستعمال برنامج (SPSS, V.١٩) من اختبار مقياس المتغير المستقل (التعافي الاستراتيجي) ومقياس المتغير التابع (محددات بناء شخصية المنظمة) وذلك من أجل الاستكشاف الواضح للمتغيرات التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيعتمل التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب أبعادها من المقياس. ولغرض التأكد من ثبات الاستبانة فقد تمّ الاعتماد على طريقة معامل (Gronbach Alpha) كرونباخ ألفا وذلك لتحديد مستوى درجة ثبات استبانة الدراسة وفقراتها وقد بلغ هذا المعامل (٠.٩١٥) وتعد هذه القيمة مقبولة وكافية في الدراسات الإدارية والسلوكية إذ أن الحد المقبول (٦٠%). فضلاً عن ذلك فقد تمّ إجراء اختبار كرونباخ ألفا على كل متغيرات الدراسة نوضحها في الجدول الآتي:

جدول ( ٣ ) قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة كرونباخ ألفا
استراتيجية التخندق / تفسيري	٠.٨٨٧٥
استراتيجية العودة / تفسيري	٠.٨٩٧٨

٠.٨٧٦٤	استراتيجية الحرمان / تفسيري
٠.٩٧٦٩	اتخاذ القرار / مستجيب
٠.٩٨٦٧	المعلومات / مستجيب
٠.٨٨٣٨	المحفزات / مستجيب
٠.٨٩٧٨	الهيكل التنظيمي / مستجيب

### تاسعاً: الخصائص الديموغرافية للعينة:

تشير معطيات الجدول (٤) الذي يتضمن وصف الخصائص الديموغرافية للأفراد المبحوثين إلى الآتي:

١. معظم الأفراد المبحوثين كانوا من الذكور إذ بلغت نسبتهم (٩٠%) من الذكور مقابل نسبة الإناث البالغة (١٠%). وهذا يعكس المنظمات المبحوثة ان الذكور هم من أصحاب القرار والمسؤولين أكثر من الإناث.

٢. سجلت الفئة العمرية (٢٥-٣٤) أعلى نسبة من المبحوثين إذ بلغت (٣٤.٥٩٤%) تلتها الفئة العمرية (٣٥-٤٤) بواقع نسبة (٣٢.٣٥٥%) في حين كانت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٥-٥٤) كانت (٢٣.٠٣٥%) وأخيراً فقد كانت النسبة الأقل للفئة العمرية (٥٥-٦٤) إذ بلغت (١٠.٠١٦%) وهذا يدل على التوجهات الحالية للمنظمات المبحوثة تركز على ضرورة تولي القيادات الشابة والفتية للمناصب الإدارية.

٣. اما التحصيل الدراسي لأفراد عينة الدراسة فقد كان أغلب الأفراد المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (٥٨.٢٦٢%) وان هذا الارتفاع في المستوى العلمي للأفراد المبحوثين إنما يشير إلى اهتمام المنظمات المبحوثة بالمؤهل العلمي للأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية ومن هم في موقع المسؤولية. وتلي هذه النسبة نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدبلوم الفني إذ بلغت (١١.٥٢٦%) في حين تساوت النسبة الخاصة بحملة شهادتي الإعدادية والماجستير إذ بلغت (١٢.٣٧٤%) لكل منهما . وهذه النسب تعكس لنا أن غالبية الأفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية أما حملة شهادة الدكتوراه (٢.١٢٢%) والدبلوم العالي (٣.٣٤٢%).

٤. أما سنوات الخدمة فقد أشارت معطيات الجدول (٤) إلى أعلى نسبة بلغت (٣٩.٠٣٦%) وهي للذين لم تزيد مدة شغلهم المنصب الحالي (٥ سنوات) وتليها النسبة (٣٥.١١٣%) للأفراد الذين تتحصر سنوات خدمتهم في المنصب الحالي بين (٦-١٠) سنة في حين كانت نسبة الذين تتراوح مدة خدمتهم في المنصب الحالي بين (١١-١٥)

سنة كانت (١٥.٥٣٥%) وقد سجل الأفراد الذين انحصرت مدة خدمتهم بين (٢٠-١٦) سنة ما نسبته (١٠.٣١٦%).

جدول (٤) خصائص الأفراد عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات والمسميات	العدد	%
١	الجنس	ذكر	٥٤	%٩٠
		أنثى	٦	%١٠
٢	العمر	٢٥-٣٤	٢١	%٣٤.٥٩٤
		٣٥-٤٤	٢٠	%٣٢.٣٥٥
		٤٥-٥٤	١٣	%٢٣.٠٣٥
		٥٥-٦٤	٦	%١٠.٠١٦
		٦٥ فأكثر	-	
٣	التحصيل الدراسي	إعدادية	٨	%١٢.٣٧٤
		دبلوم فني	٧	%١١.٥٢٦
		بكالوريوس	٣٤	%٥٨.٢٦٢
		دبلوم عالي	٢	%٣.٣٤٢
		ماجستير	٨	%١٢.٣٧٤
		دكتوراه	١	%٢.١٢٢
٤	سنوات الخدمة	١-٥	٢٤	%٣٩.٠٣٦
		٦-١٠	٢٠	%٣٥.١١٣
		١١-١٥	١٠	%١٥.٥٣٥
		٢٠- فأكثر	٦	%١٠.٣١٦

### المبحث الثاني: الخلفية النظرية للبحث .

#### أولاً: التعافي، استراتيجيات التعافي:

اهتمت الأدبيات المعاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية لما لها من أهمية بالغة في طبيعة عمل المنظمات بكافة أنشطتها التي تقوم بها وحجم القوة التنافسية التي فتحت الباب على مصراعيه امام المنظمات ولما تواجهه المنظمات من خلال التنافس وما يترتب عليه من حالات النجاح أو الفشل التي نتج عنها التنافس عند المنظمات ، لذا ظهر موضوع التعافي او الشفاء

الاستراتيجية(recovery or the healing of strategic) إذ جاء هذا المفهوم من فكرة أن الشخص المريض يمكن أن يشفى بعد اتخاذ الإجراءات والتدابير بعد مرضه من تناول الدواء والإجراءات الصحية الأخرى، وهذا ما ينطبق على المنظمات التي تمر في حالة من التدهور فان الاعراض ستؤثر الى ناتج القيادة الاستراتيجية الضعيفة للمنظمة، ونقص الادارة المالية او ضعف التنافس ، وقد وجد( slatter, ١٩٨٤) في حالات التدهور التي حدثت اما بتغير الشركات او فشلها، اذ توجد هنالك عشرة اعراض رئيسية: (Ehrhardt, ٢٠١١:٢٠٥)

- ١- هبوط الربحية .
- ٢- انخفاض مقسوم الارباح لان الشركة تقوم باعادة الاستثمار بنسبة مئوية كبيرة من الارباح .
- ٣- هبوط المبيعات ، مقاسة بالحجم او العائد بعد تفسير التضخم .
- ٤- زيادة الدين .
- ٥- تناقص السيولة .
- ٦- التأخيرات في نشر النتائج المالية ، وهو مؤشر نموذجي من ان هنالك خطأ ما .
- ٧- تدهور حصة السوق .
- ٨- التحول العالي للمدراء .
- ٩- خشية الادارة العليا كمثل تجاهل المهام الضرورية والمشاكل الملحة .
- ١٠- الافتقار للتخطيط او التفكير الاستراتيجي ، مما سيعكس الافتقار للتوجه الواضح.

### التعافي:

- ان الحالات التي يكون فيها القليل من فرص البقاء واحتمالية قلة مستوى فرص البقاء والتطوير المنخفض نتيجة عدة عوامل تؤدي بالنهاية الى مضار لايمكن علاجها، وتوجد هنالك اربعة انواع من حالات التعافي التي من الممكن ان تستخدمها المنظمة للسيطرة على أوضاعها في العمل وفي مواجهة الانكسارات التي تحصل لديها وكما يلي: (Serra,et. al, ٢٠١٢:١٣٤)
- التغيير في الاستراتيجية: عندما تتدهور أرباح المنظمة او وحدة العمل وتصل إلى الى مرحلة متأزمة يحتم على المنظمة من تغيير استراتيجيتها بما يتلاءم وطبيعة المشكلة.
  - استراتيجية الترشيح : ربما قد تكون العوامل الصناعية والتنافسية التي تعد كعامل للمعافاة غير مجدية فالإفلاس يكون حتميا مهما جربت الاستراتيجيات البديلة فربما تنفذ استراتيجيات الترشيح الناجحة وتطور الارباح الى مستوى بعيد عن الازمة مرة

اخرى . اذ ما لم تبقى الصناعة بطريقة ما جذابة وتكون ذات ربح ، او تحافظ المنظمة على فائدتها التنافسية فإن التشريق ربما يفشل .

- التغيير الناجح: البديل الثالث هو التغيير الناجح ولكنه ليس بالنمو الحقيقي والمعافاة المستدامة وتعمم التحولات الغير كافية للصناعة ذات الربح المنخفض من اجل تمويل الاستثمار نحو نمو أكثر وتنوع ويتضمن التعافي المستدام النمو الحقيقي وهناك تغيرات اضافة محتملة في الاستراتيجيات الوظيفية وتنافسية المنظمة .
- التوقيت الملائم: فقد وجه ويتزل وجونسون اهتماما بمسألة التوقيت وقد سلطا الضوء على ان التوقيت الذي تهمله المنظمة قبل ان تحاول تعافي نفسها وحيث ان المهمة تكون أكثر تعقيد وصعوبة.

ويرى الباحثان ان التعافي هو صورة الدعم والتعاون الذي يتم بين المدراء والموظفون والذي يمثل غاية الاهمية من خلال التغيير في هيكلية المنظمة او تغيير في تطبيقات العمل وحتى وبالتالي فإن ادارة التغييرات يجب ان تدار بصورة مناسبة وفعالة من اجل تحقيق اهدافها .

### صور التعافي:

#### ١- المعافاة المؤقتة :

حيث تنفذ استراتيجية الترشيح بنجاح فانها ربما تستدام او ربما لا وهذا يعتمد على زبائن المنظمة في مدى التزامهم في تحملهم تكاليف التي ترتب على مواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة لهم المتفق عليها سلفاً، لذا فإن المنظمة تكون قادرة على استغلال تلك المواصفات من خلال فرض أسعار عالية، لذا سوف يكون هناك تطور ربحي مؤقت تحصل عليه المنظمة، لكن في نفس الوقت ستفقد زبائنهم في المدى الطويل، فالمنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تحتاج لاستخدام العائد الإضافي والزمن بحيث انها تشتري من أجل تطوير فرص استراتيجية جديدة. (Robert, ٢٠١١: ١٨) وإذا ما اكتشفت واستدامت المنظمة اشكالا جديدة لمنفعة التنافسية او اعادة تموضع المنتج او الخدمة بفاعلية فربما يتم تجنب الافلاس الناتج وعلى اية حال فاذا تخفض التكاليف او تعمم العوائد الاضافية في صناعة غير جذابة ومتدهورة فان التأثير سيكون محدوداً وفي مثل هكذا حالات فانه سيصبح مهما بالنسبة للشركة ان تستثمر النقد المعمم من الترشيح التنوع اذا كان ذلك ممكناً .

#### ٢- التعافي المستدام:

يضمن التعافي المستدام تغيرا ناجحاً واصلياً، فقد يكون التطوير لمنتج جديد او اعادة التموضع في السوق بالإضافة الى ان التغيير ربما يتبع بشكل جيد من خلال استراتيجية النمو وربما من خلال الامتلاك والتنوع ويمكن ان يقدم المعون للمعافاة اذا كانت الصناعة قوية وجاذبة وان تدهور الشركة يحصل بسبب الادارة الضعيفة بدلا من ان السبب كون الصناعة نفسها في

حالة تدهور . وربما يتضمن كلا النجاة المستدام والمعافة المستدامة تحويلا بالموجودات او بجزءاً من المشروع من اجل تمكين الشركة بالتركيز على اقسام السوق المنتقاة او على المنتجات وقد قام سلاتر (١٩٨٤) بدراسة عددا من المحاولات الناجحة والفاشلة في التغيير واستنتج ان هنالك ثلاثة خواص رئيسية للتعافي المستدام (Slatter, 1984: 103):

أ. ان تقليل الموجود يكون مطلوباً دائماً من اجل تعميم النقد وغالبا ما يتحقق ذلك من خلال تحويل جزءا من المشروع ( العمل ) .

ب. يعد القائد الاستراتيجي الجديد ضروري عادة وسيرتبط القائد الاستراتيجي الجديد بإعادة هيكل المنظمة ( Re structure )، وتقديم استراتيجيات جديدة واعادة التعريف عن الادوار والسياسات .

ج. تكون انظمة السيطرة المالية المثلى خصيصة اعتيادية ويمكن ان يتحقق الترشيح والنجاة الاولية من خلال التركيز على كفاءات التطوير ، فالنجاة المستدام والمعافة سيتطلبان دائما استراتيجيات تنافسية وشراكة فعالة اكثر

### ٣- البقاء المستدام:

يتضمن البقاء المستدام ان التغيير يتحقق لكن هنالك نمواً طفيفاً اضافي وربما تكون الصناعة في حالة تدهور بطيئة او انها ربما تكون تنافسية بصورة عامة وغير مربحة فتستمر امكانية البقاء والفرص المحدود للريح بالخروج لكن اكثر بقليل وسنطبق كذلك البقاء المستدام حيثما تفشل الشركة باستخدام مكاسبها المتزايدة بفاعلية ولم تقم بالتحول الى حالة جديدة ، ويمكن للفرص الربحية الاكثر من ان توفر النمو . ( [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com) )

### ثانياً: استراتيجيات التعافي.

هنالك مجموعة من الاستراتيجيات التي تساهم في تعافي المنظمات وهي: (Thompson and Martin, 2005: 658)

١. استراتيجية التخندق. ٢. استراتيجية العودة. ٣. استراتيجية الحرمان.

وسوف نتطرق لهذه الإستراتيجيات وكما يلي:

### ١- استراتيجية التخندق

تستند استراتيجية التخندق على اعادة التنظيم والتأثير على الأفراد العاملين وتحفيزهم وتوزيع المهام والمسؤوليات واعادة النظر في السياسات المتبعة في الإدارة وفي السيطرة على الرقابة على الأنظمة، كل ذلك يطلق عليه بالتغييرات التنظيمية هذه من ناحية، اما الناحية الأخرى التي تتعلق في استراتيجية التخندق وهي التغييرات المالية والتي عادة ما تكون ضعيفة وفي صورة سيئة في عملية السيولة المالية، اذ تساهم استراتيجية التخندق في ايجاد العلاقة المباشرة لكلف الانتاج في انتاج منتج معين او خدمات معينة او في امكانها شرح كل

المصاريف التي سوف يتم انفاقها ان تأسيس نظام فعال للتكاليف وكذلك السيطرة على السيولة المالية وهذا بطبيعته ربما يحسن من ارباح المنظمة وزيادة الدخل وهناك طريقة اخرى وهي عن طريق اعادة هيكلة الدين والتقليل من العبء المالي للمنظمة وان من المحتمل ان يتم تأجيل تاريخ الدفعات المالية او القرض من رأس المال والسماح للشركة في التصرف بحرية اكثر وضغوط قليلة في عملية دفع الفائدة وهذا يستند على اتباع استراتيجيات تقليل الكلفة من خلال عملية توفير الفرص من اجل تحسين الارباح عن طريق تقليل الاهتمام في التنظيم إذ ان تقليل التكاليف سينعكس على الاسعار بشكل مباشر، كذلك اتباع استراتيجية تقليل الموجودات التي تمكن المنظمة من تقليل الكلفة حيث ان هذا القرار يتخذ عن طريق المنظمة ، ويمكن لوحدات العمل الاخرى التي تحصل على اموال ان تمول وحدات العمل التي تعاني من عدم الاستثمار .

كما يمكن للمنظمة اتباع استراتيجية توليد الدخل إذ أن الدخل يمكن ان يتم تحسينه عن طريق عدد من جوانب السيطرة على الانظمة من خلال تقليل الاسهم عن طريق ادارة افضل او عن طريق اعادة النظر في النظام الانتاجي بصورة كاملة والانتقال نحو الامام في الوقت المناسب . كما اذا تم اقناعه الدائنين بدفع دينهم بصورة سريعة ذلك من شأنه تحسين السيولة النقدية.(٦٠:٢٠٠٥، Thompson and Martin)

## ٢- استراتيجيات العودة :

ان استراتيجية العودة تشير إلى المرحلة التي فقدت المنظمة حالة التوازن نتيجة عدم القدرة على انتاج منتجات تلبي رغبة الزبائن او عدم القدرة على تسديد ديونها أو الى غيرها من العوامل. والتحول يعني تغيير الشركة الخاسرة إلى شركة تحقق أرباحا (<http://kalyancity.blogspot.com>) ان استراتيجيات العودة هي عادة ما تقود الى ارباح قصيرة الامد وهي مهمة من اجل اعطاء نتائج فورية استراتيجيات العودة هي تقوم بعملية معالجة هذه الحالات التي يجب ان تتطور لكي تكون طويلة الامد وثابتة في مستواها في عملية التحسن ان استراتيجيات العودة تتضمن تغيير كلي في عملية التسويق وهذا يشمل اعادة موقع او عادة الاهتمام في المنتجات الموجودة وكذلك الخدمات سوية مع تطوير منتجات جديدة وهي صممت كذلك لكي تعكس نتائج سريعة وفي نفس الوقت تساهم في النمو طويل الامد وانها كذلك تمثل الحجر الاساس في النمو في مختلف النشاطات المتنوعة استراتيجيات تخفيض الكلفة لا تقوم في التأثير في الزبائن بصورة مباشرة ولكن استراتيجيات العودة صممت من اجل تحسين فعالية الشركة التسويقية وهي تهتم في الزبائن بصورة مباشرة ولهذا السبب يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجيات درجة من الحذر والدقة.

ويرى الباحثان ان المنظمات يجب عليها ان لا تبقى في هذه المرحلة لان هذه المرحلة تمثل العودة للحياة، اذ بعد هذه المرحلة تحتاج المنظمات الانتقال الى مرحلة اخرى اي مرحلة

النمو وان هذه الاستراتيجية تتطلب من المنظمات القيام مثلا انتاج منتجات تلاقي رغبات واذواق المستهلكين اضافة الى الوصول الى قطاعات تسويقية جديدة والمحافظة على مستوى مقبول من الكلف التي تساعد على الانتاج بكلف منخفضة مما يجعل المنتجات تنافسية وهناك مجموعة من استراتيجيات النمو التي يمكن للمنظمة من اتباعها اعتمادا على الحالة الوضع الذي تعيشه المنظمة .

ويمكن تفعيل استراتيجية العودة من خلال النقاط التالية: (Kotler& Keller, ٢٠١٢:٢٩٠)

أ. استراتيجية تغيير الأسعار.

ب. اعادة التركيز.

ج. تطوير المنتج.

د. الاهتمام والتركيز على البيع والإعلانات.

أ. استراتيجية تغيير الاسعار :

يعرّف السعر بمعناه الضيق بأنه مقدار النقود التي يفترض دفعها من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة، أما تعريفه بالمعنى الواسع، فيشير السعر إلى مجموع كل القيم التي يقدمها الزبائن لغرض الحصول على المنافع من خلال امتلاكهم أو استخدامهم لمنتج أو خدمة معينة. ويعد السعر، تاريخياً، العامل الرئيس المؤثر على اختيار المشتري ويبقى أحد أكثر العناصر أهميةً فيما يتعلق بتحديد الحصة السوقية وربحية الشركات: (Kotler& Armstrong, ٢٠٠٨, ٢٨٤-٢٨٥)

إذ يمثل السعر أحد مكونات المزيج التسويقي التي يمكن تغييره بسهولة، إذ لا تتطلب عملية التغيير الحصول على الاستثمارات كما في عمليات إعداد المنتج أو التوسع في الحملات الترويجية أو زيادة قنوات التوزيع، وتؤدي عملية تحديد السعر الملائم إلى تعظيم ربحية الشركة بأسلوب فاعل وأكثر سرعةً بالمقارنة مع استخدام مكونات المزيج التسويقي الأخرى في إنجاز ذلك.

وتعد قرارات التسعير أهم قرارات مكونات المزيج التسويقي، وقد ازدادت صعوبة وأهمية تحديد مثل هذه القرارات في الفترة الحالية نتيجةً للأسباب الآتية:

- أ- أدت عملية التقديم لمنتجات تبدو كأنها متشابهة إلى زيادة التحسس لفروقات السعر القليلة.
- ب- زيادة الطلب على الخدمات، والذي يتصف بالتركيز على القوى العاملة، والصعوبة في التسعير، وارتفاع نسبة التحسس لحجم التضخم.
- ج- أضافت حدة المنافسة الأجنبية ضغوطاً على قرارات المؤسسات المتعلقة بعملية التسعير.

د- أدت التغيرات في البيئة القانونية، وارتفاع حالة عدم التأكد في البيئة الاقتصادية إلى زيادة تعقيد عملية التسعير.

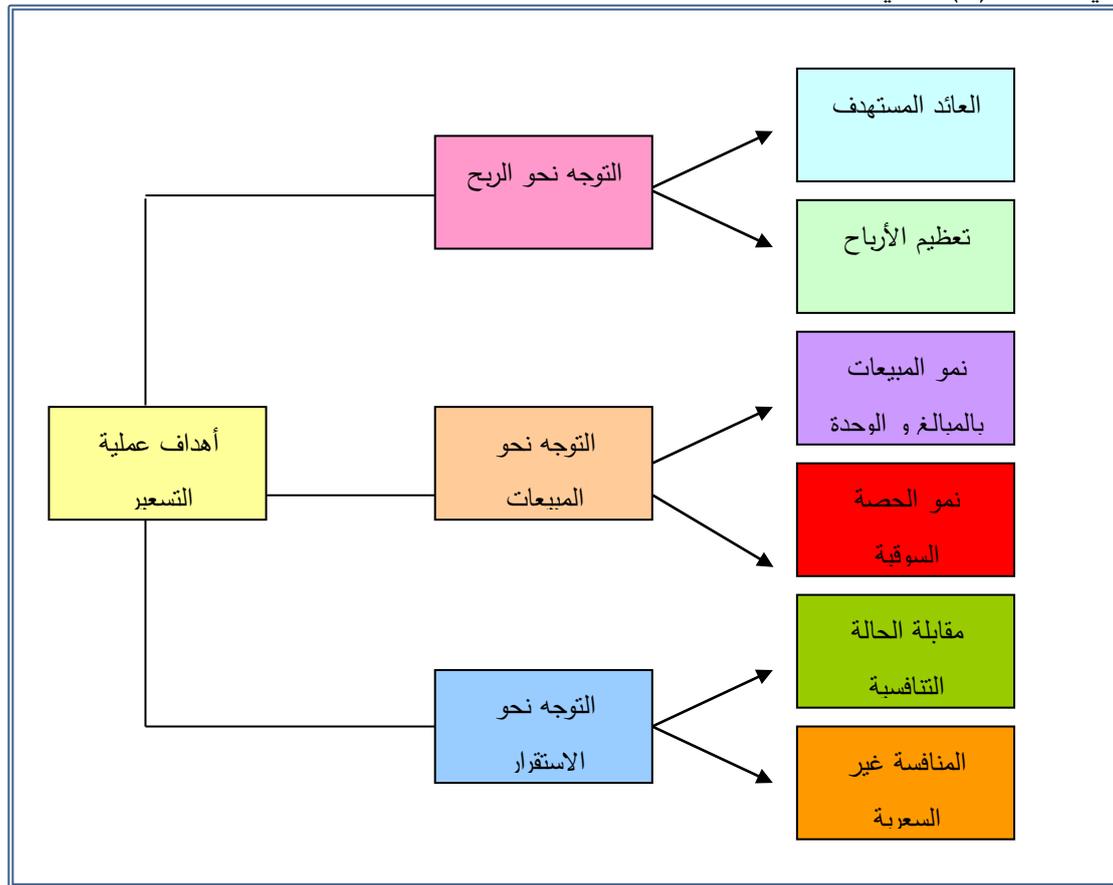
هـ- إنَّ التحولات في القوة النسبية داخل قنوات التوزيع من المصنَّعين إلى بائعي التجزئة، والذين كانوا مركّزين على عامل السعر، أدت أيضاً إلى زيادة أهمية قرارات التسعير.

و- أدى التركيز على أفراد المستوى التشغيلي إلى زيادة الضغوطات على الأداء، وبالتالي ضرورة تقليص الأسعار لغرض تعزيز الإيرادات في الأمد القريب وبصورة أفضل من الإعلان.

ز- قلَّلت التكنولوجيا من الوقت المستغرق في توليد فكرة المنتج الجديد لغاية عملية الإنتاج، وكذلك تقليل دورة حياة المنتجات. (Bearden et. al., ١٩٩٨: ٢٧٥)

**الأهداف المحتملة من عملية التسعير:** يمكن تحديد الأهداف المحتملة من عملية التسعير كما

في الشكل (٢) الآتي:



شكل(٢) الأهداف المحتملة من عملية التسعير

Source: Perreault, William D. & McCarthy, E. Jerome, Essentials of Marketing, A Global-Managerial Approach, Irwin McGraw- Hill, ١٠th ed., U.S.A, ٢٠٠٦.

- أ- التوجه نحو الربح: يتضمن إما تحديد مستوى محدد من الربح لتحقيق الهدف من عملية التسعير والذي يتعلق بتحقيق عائد مستهدف، أو تعظيم الأرباح متى ما كان ذلك ممكناً.
- ب- التوجه نحو المبيعات: يتضمن إما البحث عن مستوى معين لحجم الوحدات المباعة بالمبالغ أو الوحدات، أو تحقيق حصة سوقية معينة، وبدون أخذ مقدار الربح بنظر الاعتبار.
- ج- التوجه نحو الاستقرار: يتضمن التوجه نحو تحقيق حالة الاستقرار في مقدار الأسعار، وذلك إما من خلال مقابلة حالة التنافس داخل السوق، أو من خلال التوجه نحو المنافسة غير السعرية. (Perreault & McCarthy, ٢٠٠٦: ٤٠٠-٤٠٤)

### ٣- استراتيجية الحرمان

ان استراتيجية الحرمان هي استراتيجية داخلية بصورة اساسية مثل ان اغلاق مصنع معين كجزء من هذه السياسة او تكون خارجية مثل بيع جزء من الاعمال ان التبرير عن القيام مثل هذا العمل سوف يكون مبرر لكلا الحالتين ، واي من المصادر التي تم الحفاظ عليها سوف يتم اعادة تخصيصها .

قام ( David ) في عام ١٩٧٤ في مناقشة هذه الاستراتيجية وعرفها على انها قرارات بدلا من كونها قرارات قد تم الوصول اليها عن طريق تقييم العملية التي تظهر المنتجات والخدمات في حافظة الشركة ان الشركات التي تحلل جزء من خطها سوف تكون في موقع يسمح لها في التعرف على جزء العمل واي منها هو الاكثر فقراً في الاداء ويكون مرشحاً محتملاً لعدم الاستثماري او الحرمان على اية حالة David قام في اقتراح استراتيجية واثبت ان العديد من حالات الاكتساب تفشل في الوصول الى تحقيق العائدات المتوقعة منها بينما استراتيجية الحرمان او عدم الاستثمار ربما تقترح استبعاد الفشل واستخدامه في صورة ايجابية.

سوف تكون احتمالية بيع جزء من الشركة وربما الى منافسين سوف يكون هناك خطورة في بيع جزء من اعمال الشركة الى شركات اخرى وخاصة للمنافسين الذين ربما سوف ينجحون في تحويل هذا الاجزاء الى وحدات عمل فعالة وناجحة ولهذا الاسباب فأن استراتيجية الحرمان او عدم الاستثمار هي مرتبطة مع تغير القائد الاستراتيجي .

### اختيار الاعمال التي تذهب للحرمان :

يوجد هناك عدد من الاعتبارات المتعلقة في اختيار المنتج او الخدمات او وحدات العمل لغرض الحرمان وان كلا من الانماط الاستراتيجية والمالية هي مهمة: (Thompson & Martin, ٢٠٠٥: ٤٤٣)

- الموقع الحالي لدورة حياة المنتج والاحتمالية المستقبلية للتطور والنمو المستقبلي والربحي .
- الموقع السوقي الحالي والفرص للفائدة التنافسية .

- الاخذ بهذه النقطتين الى ابعد الحدود وكذلك تحليل المحفظة الامكانية المستقبلية لتوليد السيولة المالية والمتطلبات الاستثمارية المستقبلية من اجل البقاء في الموقع الاستثماري .
  - التعرف على استخدام البدائل للمصادر واعادة استخدام المصادر في مواقع اخرى .
  - القدرة في ايجاد زبائن لشراء المنتجات ثابتين وكذلك راغبين وقادرين على دفع اسعار مقبولة .
- ثانياً: الشخصية، ومحددات شخصية المنظمة:**

أولاً: مفهوم الشخصية:

لقد تناول الكتاب والباحثين مفهوم الشخصية سواء على مستوى الإنسان أو على مستوى شخصية المنظمات، ومن الحقائق المعروفة ان كل انسان يمتلك نمطاً متفرداً من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من الآخرين، وان الكثير من تلك الخصائص والسمات مستقرة في سلوكه في مختلف الأوقات (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٩: ١٢٧) فقد طرحت موضوع الشخصية البشرية في عدة مفاهيم وتعريف مختلفة حسب المدخل المتعلق على مستوى السلوك البشري او التكويني للإنسان، فقد عرفت الشخصية بانها مجموعة من الصفات العقلية والبدنية الثابتة التي تعطي الفرد هويته وهذه الصفات والمزايا من ضمنها كيف ينظر الفرد وكيف يفكر وكيف يتصرف (Kreitner, & Kinicki, ٢٠٠٧, ١٥٠)

وتعرف أيضاً الشخصية هي مجموعة مستقرة من الصفات والميول التي تحدد أوجه الشبه والاختلاف في السلوك النفسي الذي يشمل افكار ومشاعر وأفعال الأفراد والتي تمتاز بامتدادها الزمني بحيث لا يمكن فهمها على أنها نتاج الظروف الحياتية والاجتماعية الراهنة فحسب. (Slocum, ١٩٩٩, ٣٨)، و عرف مورثون الشخصية بأنها حاصل جمع كل الاستعدادات والميول والغرائز والدوافع والقوي البيولوجية الموروثة وكذلك الصفات والميول المكتسبة، من هذه التعريف حول شخصية الفرد نستطيع ان نقول ان هنالك عدة عوامل ساهمت بشكل مباشر في تكوين شخصية الفرد منها:

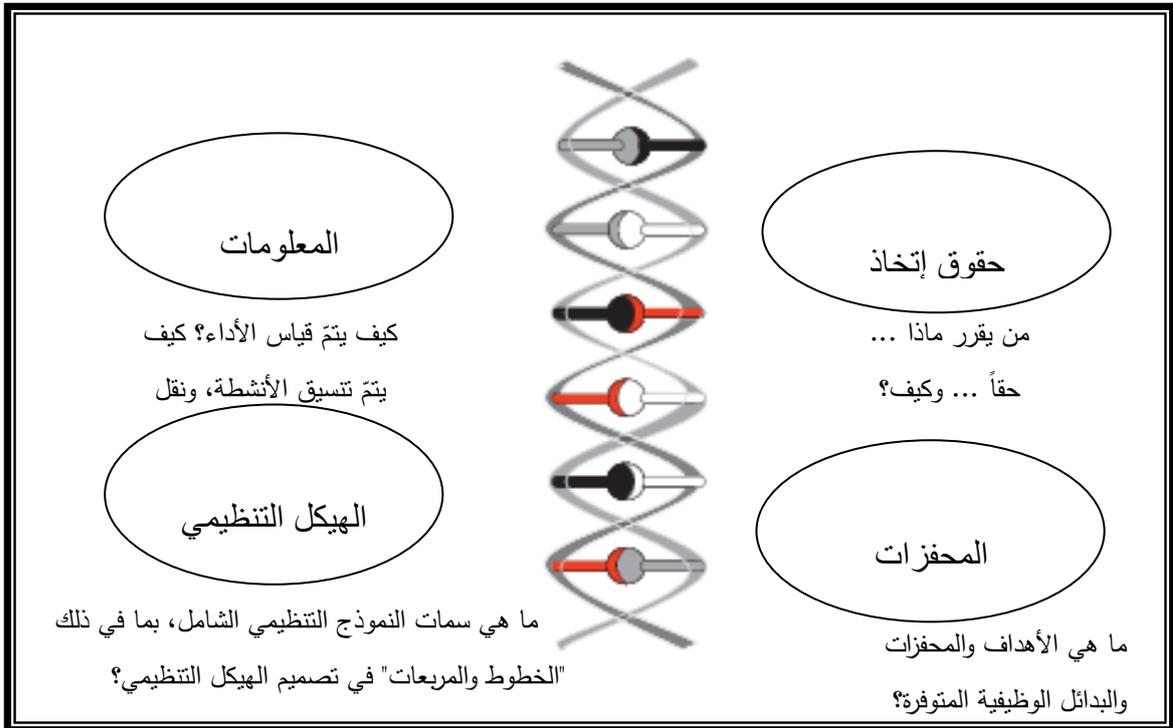
- ١- العوامل الوراثية: وهي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق العملية الجينية والكروموسومات وتتمثل في التكوين الجسمي مثل الطول والقصر والبدانة والنحالة والنمو الجسمي الطبيعي والعاهات الجسمية ... الخ فضلاً عن الأمور المعرفية كالذكاء والتذكر والقدرات العقلية وكذلك الأمور المزاجية من عواطف وانفعالات وميول وغيرها وهذا يتحدد من خلال ما يعرف بالحمض النووي(DNA).
- ٢- العوامل البيئية: يكتسب الفرد صفات عديدة نتيجة احتكاكه وتفاعله مع الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه، وبالضرورة والثقافة من حوله، فالعوامل البيئية لها تأثير قوي في تكوين وبناء شخصية الفرد وبالتالي في تحديد سلوكه؛ فالعوامل البيئية تتمثل بالوسط الذي يعيش فيه الفرد بدءاً من الأسرة مروراً بجماعة الرفاق والجماعات المختلفة التي

يتعامل أو يتفاعل معها الفرد خلال سنوات حياته المختلفة. إذ أنّ العضوية في مختلف هذه الجماعات تعزز تشكيل ثقافة الفرد واتجاهاته وقيمه الذاتية. وهناك من يرى أنّ العوامل البيئية تتمثل بالعائلة والبيئة المادية والهيكل الاجتماعي والعوامل الثقافية.

٣- العوامل الموقفية: تتأثر شخصية الفرد بالعوامل الموقفية التي يتعرض لها وكل فرد يطور خصائص شخصية خاصة به نتيجة التعاملات اليومية التي يقوم بها الخبرات الحياتية التي يتعرض لها. إنّ الظروف الإقتصادية التي تعيشها الأسرة من حيث الغنى والفقير، وكذلك الظروف المعيشية للأسرة مثل وجود الأبوين أو عدم وجودهم، وعوامل الحالة التي تدل على الأحداث والوقائع التي تظهر بصورة عفوية وغير متوقعة كل هذه الظروف والعوامل تعد موقفية ولها الأثر الملموس في مستقبل شخصية الفرد.

### ثانياً: محددات شخصية المنظمة.

تحدد شخصية المنظمات وفق العديد من العوامل والمكونات والتي تضفي بدورها طابعاً مميزاً لشخصية المنظمة، وتسمى العوامل المحددة لشخصية المنظمة بالحمض النووي (DNA) للمنظمات، وعليه فان مكونات هذا الحمض بمثابة المحددات لشخصية المنظمة والتي تتمثل بالمعلومات، حقوق إتخاذ القرار، المحفزات، والهيكل التنظيمي، وكما في الشكل (٤) ادناه:



شكل (٤) الوحدات الأربع لمكونات شخصية المنظمة (DNA)

Source: Neilson, Gary, L.& Pasternack, Bruce A., (٢٠٠٧), Results. booz allen

نقلاً عن (العاني، ٢٠١١: ٣٥) [www.http:// boozallen.com.p.٦](http://www.boozallen.com)

١: المعلومات Information

## المفهوم والأهمية والخصائص

تحدث في المنظمة الكثير من العمليات والتي تتطلب تبادلاً كثيفاً للمعلومات إذ تحتاج هذه المعلومات إلى أن يتم إيصالها سريعاً وبشكل دقيق إلى كافة أقسام المنظمة من أجل تنسيق فعاليتها، فالتواصل المؤثر لا يتطلب فقط تطوير القنوات الحقيقية للاتصالات، ولكن الآليات الثقافية والتشجيعية التي تحفز الرغبة في البحث والتحليل والمتابعة عن المعلومات وتقاسمها فيما بين أقسام المنظمة. (Bordia, kronenberg & Neely, ٢٠٠٥, ١١)، إذ تلعب المعلومات دوراً بارزاً في جميع أوجه نشاط الأعمال للمنظمات في الوقت الحالي، إذ أصبحت المورد الأغنى قيمة والأكثر تنافسية وهي بمثابة العصب الذي يحرك الأنشطة ومهام المنظمات. إذ تعرف المعلومات على أنها البيانات المصوغة بطريقة هادفة لتكون أساساً لإتخاذ القرار (سالم، ٢٠٠١، ٥٥)، (العامري، والغالبي، ٢٠٠٨، ٣١٨). فقد عرفت المعلومات بأنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها وتعد مفيدة من أجل اتخاذ القرار (٣٨: Hicks, ١٩٩٤)، هي البيانات التي يتم تنظيمها كي تكون ذا معنى وقيمة لدى المتلقي إذ إن المتلقي يفسر المعنى ويرسم النتائج والمضامين" (٤٥: ١٩٩٩: Turban & Mclean & Wethrbe). أما (٤٨، ٢٠٠٢، Alter) فيعرف المعلومات بأنها عبارة عن بيانات ذات شكل ومحتوى مناسب لاستخدام معين. ومن خلال مفهوم المعلومات وتعريفاته لا بد من معرفة أهمية المعلومات لما لها من أدوار مهمة في حياة المنظمة: (علي، ٢٠٠٦، ٤٢)

- أ. تعد المعلومات العنصر الأساسي في صنع واتخاذ القرار المناسب وحل المشكلة.
- ب. لها أهمية كبرى في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها.
- ت. تساعد في نقل الخبرات للأخريين وحل المشكلات والإفادة من المعرفة .
- ث. الارتفاع بمستوى كفاءة وفاعلية الأنشطة الفنية في الإنتاج والخدمات وخاصة فيما يتعلق بالأداء.

ويجب ان تتميز المعلومات عند المنظمة في مجموعة من الخصائص التي تساهم في تحقيق مبنغى المنظمة ومن هذه الخصائص مايلي: (علي، ١٩٨٥: ٤١) (Hillon & AChhouse, ١٩٩٦: ٦٥) (Altter, ١٩٩٩: ١٥٩)

- ١- الوضوح: إذ تتسم المعلومات بالوضوح، فلتحقيق المنفعة الأساسية من هذه المعلومات لا بد من تصفيتها وتشذيبها قبل تقديمها كي تستطيع التعامل معها وتحقيق الفائدة.
  - ٢- الدقة: من الضروري أن تكون هذه المعلومات دقيقة وخالية من الأخطاء بحيث يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.
  - ٣- السرعة: ضرورة توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة
- للإفادة منها بحيث لا يتم ذلك على حساب الدقة والوضوح المطلوبين.

٤- الشمول: أحد السمات المهمة للمعلومات هو أن تكون شاملة لكل حقائق الظاهرة موضوع الدراسة وكل المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها، لتتمكن الإدارة من استخدامها في الأوقات المتباينة التي يمكن أن تواجهها.

إنّ قلة المعلومات بالنسبة لمنظمة ما تشبه تناول الوجبات السريعة فهي تعوق شرايين الاتصالات وتملاً النظام بسعرات حرارية فارغة، وتضلل الجسم الذي يعتقد أنه يتغذى فيما يكون ربما على شفير الانهيار. (محمد، ٢٠٠٦، ٧) وهذا يعني أن قلة المعلومات في المنظمة تقود إلى صنع قرار خاطئ. فالمعلومات تمنح المنظمة القدرة الأساسية لضمان حقوق إتخاذ القرار وقياس أداء الأفراد وتحفيزهم نحو العمل كما انها ضمان توفير معلومات بجودة عالية وفي كل الأوقات وإيصالها إلى الأفراد المناسبين يعد بمثابة احد التحديات المهمة التي تواجه المنظمات العصرية. (١، ٢٠٠٤، Knott, Boschwitz & Mendes).

وإن مجرد توفير المعلومات بالخصائص المذكورة في أعلاه لا يعد شيئاً بقدر الحصول عليها بالدقة والكفاءة المطلوبة، فنجاح المنظمات لا يقاس بما متوفر لديها من كمية المعلومات وإنما بمدى الاستفادة من تلك المعلومات وما توفره من ميزة في الأداء، لذا لا بد من تنظيم تلك المعلومات وتصنيفها وفهرستها لتفادي أي حالة فوضى (العلي، ١٩٨٥: ٤١).

مما سبق نستطيع أن نقول أن المعلومات هي كالحبل السري للجنين الذي يمدّه بكل شي هكذا هي المعلومات في المنظمات في مساهمتها في الدقة والسرعة والشمولية والمصدقية والثقة وعدم التحيز إضافة إلى المرونة والملائمة والفاعلية والكفاءة في كافة اوجه النشاط.

## ٢: الهيكل التنظيمي

يحتل الهيكل التنظيمي موقعاً مميزاً في اهتمامات الباحثين بحقول نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية ، بشكل خاص ، كونه احد الوسائل الفاعلة في تحقيق انسيابية ومرونة الاعمال والتهيئة والتناسق بين النشاطات المختلفة في المنظمة من اجل تحقيق اهدافها . اذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه النظام الرسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تسيطر على طريقة اداء الافراد لا عمالهم لإنجاز الاهداف التنظيمية (Jones, ٢٠٠٤: ٨) ويعرف أيضاً بأنه الآلية التي تقوم الادارة بالتوجيه والتنسيق والاشراف من خلالها على نشاطات المنظمة . وبموجبه يتم توجيه سلوك الافراد والجماعات نحو تحقيق اهداف المنظمة ( Ivancevich et al, ١٩٩٧: ٢١٣) يعدّ الهيكل التنظيمي نظاماً رسمياً يتكون من مجموعة العلاقات التي توجد وتجمع الأنشطة والفعاليات التي ستمارس من قبل الأفراد بقصد تحقيق غايات ذلك التنظيم وبالتالي فإنّ الهيكل يعكس حالة الاستقلالية النسبية لمهام كل فرد وفي الوقت ذاته يضمن التكامل والتوحيد بين تلك المهام لتحقيق المخرجات المقصودة للمنظومة، ذلك أنّ التنظيم يعكس

ضرورة التعاون بين الأفراد جمعياً لتحقيق هدف المنظمة.(العاني، وجواد، ٢٠٠٨، ٧٦). وقد طرح (Peter Druker) مجموعة من الأهداف التي يمكن ان يحققها الهيكل التنظيمي الناجح، اذ يساعد الهيكل التنظيمي في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال تحديده اعمال وأنشطة المنظمة والموارد التي يجب أن تخصص لها، وفي اتخاذ القرارات من خلال نقل المعلومات ضمن المواصفات التي تسهل للمديرين اتخاذ القرارات بفاعلية كبيرة وهذا بدوره يساهم في تحديد الأدوار للأفراد في المنظمة ، بالاستناد الى لتعليمات و الإجراءات ، كذلك يحافظ الهيكل التنظيمي على المنظمة من الانهيار المفاجي أو الفشل السريع، وبذلك يعطي السمة التي تميز كل منظمة عن المنظمات الأخرى. (Druker, ١٩٨٣:٩٧)

حيث يسهم الهيكل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة ، من اهمها : ( Gibson et al, ٢٠٠٣:٣٧٨) (يوسف، ٢٠٠٦: ٤٧)

- أ. رفع مستوى التعلم التنظيمي الحالي ، وخلق تعلم تنظيمي جديد .
  - ب. المرونة والاستجابة الاكبر للاحتياجات المتغيرة للزبائن ، العاملين ، والجماعات الاخرى من اصحاب المصلحة الاساسيين .
  - ج. تقليل الكلف التشغيلية ، مع دعم الانتاجية في الوقت نفسه .
- فضلاً عن ذلك تبرز اهمية الهيكل التنظيمي من خلال الوظائف التي يؤديها . وقد ذكر (Hall, ١٩٩٢:٨٥) عدد من هذه الوظائف ، والتي دعاها بالوظائف الاساسية للهيكل التنظيمي وهي :

- أ. يرمي الهيكل الى تقديم المخرجات وانجاز الاهداف التنظيمية .
- ب. ان الهياكل قد تم تصميمها بشكل يؤدي الى تقليل او في أدنى مستوى تنظيم تأثير التنوع الفردي داخل المنظمة ، وانه يتم فرضه من اجل ضمان توافق الافراد مع متطلبات المنظمة ، وليس العكس .

ج. ان الهياكل هي الاجهزة التي من خلالها تمارس السلطة (كونها تقرر أي من المراكز لديه السلطة في المقام الاول) واتخاذ القرارات (لأن تدفق المعلومات التي تذهب الى متخذ القرار غالباً ما يحددها الهيكل) وانجاز نشاطات المنظمة . واخيراً حدد (Pettinger, ٢٠٠٠:٢١٠) الاسباب التي تدعو لأن يكون لكل منظمة هيكلها المناسب ، وتتمثل بالآتي :

- ضمان فاعلية وكفاءة النشاطات طبقاً لاهداف المنظمة الموضوعة .
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتحديد الصلاحيات .
- إقامة علاقات العمل وتكوين آليات التشغيل .
- إقامة وتحديد نطاق الادارة والاشراف .

- إقامة الوسائل التي يتم بموجبها الاشراف على العمل .
  - تأسيس الوسائل التي يتم من خلالها الحصول على الخبرة والمعرفة .
  - توفير الأسس لنظام مكافآت عادل او متوازن .
- خصائص تتمثل بالآتي:
- ☒ **تقسيم العمل:** كيف يتم تقسيم العمل الكلي للمنظمة بين أعضائها أو مجاميع أعضائها.
  - ☒ **تقرير العلاقات:** الشبكة التي تربط جميع المشاركين في مهمة إنجاز الهدف وهي تدل على المسار الذي تمرّ عبره من المصدر إلى الأطراف المسؤولة عن تنفيذها والمسار الذي يتمّ عبر التغذية العكسية للمعلومات التي تخص النتائج إلى المصدر.
  - ☒ **مستويات الإدارة:** المستويات المتتالية لتقرير العلاقات .
- فيما ذكر ( ٣٧٥-٣٧٤, ٢٠٠٥, Mejia, David & Ropert) إنّ دراسة هيكل المنظمة تطور نظاماً رسمياً للعلاقات التي تحدد خطوط السلطة والمهام المعينة للأفراد والوحدات وبناء عليه فإنّ خصائص الهيكل تتحدد بالآتي:
- **وحدة الأمر: Unity of Command:** يجب أن يكون لكل مرؤوس فقط مشرف واحد.
  - **السلطة Authority:** الحق الرسمي للمدير لصناعة القرارات وإعطاء الأوامر التي يقوم الآخرون بتنفيذها.
  - **المسؤولية Responsibility:** واجب القيام بالمهمة التي تمّ تعيينها.
  - **التفويض: Delegation:** نقل المسؤولية إلى المرؤوس أو الفريق الخاضع لسلطة المدير.
  - **السلطة التنفيذية Line Authority:** هي السيطرة المباشرة على عمل المرؤوسين.
  - **السلطة الاستشارية staff authority:** تقديم النصيحة والتوصية والتشاور مع المدراء والملاك الآخر في المنظمة.
  - **نطاق الإشراف Span of Control:** عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد بشكل مباشر.
  - **المركزية Centralization:** سلطة القرار التي تتمركز في قمة التسلسل الهرمي للمنظمة.
  - **الرسمية Formalization:** مقدار الوثائق المكتوبة التي تستخدم للتوجيه والتحكم بالموظفين.
  - **اللامركزية Decentralization:** دفع صلاحية القرار إلى المستويات الأدنى في هرمية المنظمة.

**٣ : حقوق إتخاذ القرار**

يعرف القرار على أنه اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل (الزعيبي، والسكرانة، ٢٠٠٧، ١١) كما يعني القرار اختيار بين بدائل مختلفة وهذا يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية إذ نجد أنّ العديد وبشكل دائم في موقف يطلب إليهم أن يختاروا بديلاً معيناً من عدد من البدائل المطروحة أمامهم. ويعرف (Daft, ٢٠٠٠, ٢٦٨) القرار بأنه ذلك الخيار الذي تمّ التوصل إليه من البدائل المقيمة وإنّ هناك من يرى أنّ القرار في أبسط حالاته يمثل وسيلة تنشيط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنّه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة.

يمكن دراسة عملية إتخاذ القرار التنظيمي من خلال المعادلة البسيطة التالية: (Harold, et al, ٢٠٠٨: ٢٨١)

إتخاذ القرار = البحث + التحليل + الاختيار

والتعديل الموسع للمعادلة هو واضح :

إتخاذ القرار = الثقافة + المنبهات + البحث ( سبل الغور+ توليد البدائل ) + التحليل

+ الاختيار + العمل + التقييم.

أن حقوق إتخاذ القرار تحدد الشخص الذي له صلاحية إتخاذ القرار ونوعها وإيضاح هذه الحقوق يكسب خريطة المنظمة بمزيد من التفاصيل والمعلومات وبيان موقع المسؤولية. فعندما تكون حقوق إتخاذ القرار واضحة فإنه يمكن تحقيق مديات أوسع وطبقات أقل وهذا يترجم إلى تكاليف أقل وتنفيذ أسرع بينما عندما تكون حقوق إتخاذ القرار غير واضحة فإنها تعد أكثر هدر للزمن إذ تكون السبب الرئيسي للأداء غير المعياري بل حتى بلا أداء. ( Neilson, Pasternack & Mendes, ٢٠٠٥, ٧)

**٤ : المحفزات Motivation**

تعد الحوافز محط اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين لما لها من أهمية واضحة في طبيعة سلوك الأفراد اتجاه العمل، إذ يعد تحفيز الأفراد العاملين من أهم الواجبات الملقاة على عاتق المدراء في المنظمة وذلك للحصول على أكبر جهد و فهم ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية ويعرف التحفيز على أنه الرغبة والحماس للعمل الذي ينتج من العمليات الداخلية (الحاجات والتوقعات) والخارجية (النتائج والمكافآت) للفرد، فعلى سبيل المثال قد يكون الناس متحمسين للعمل لانهم يحاولون أن يلبوا الحاجة الداخلية (مثل الضمان أو الرضا) أو لأنهم

يتوقعون بأن جهودهم ستعود إلى المكافآت التي يرغبون بها. (Baird, Post,& Mahon, ١٩٩٠, ٣٨٣).

ويرى (الشماع، ١٩٩٩، ٢٣٩) أن التحفيز يقصد به الآتي:

١. توجيه سلوك الفرد، أي كيفية الاختيار من بين البدائل عند تعددها.
٢. قوة سلوك الفرد بعد اختياره للبدل المفضل.
٣. استمرار أو تواصل السلوك.

وما قد تعانیه المنظمة التي لا بد أن تحرص على إيجاد نظام حوافز فعال وقادر على تحفيز زبائننا الداخليين لأداء الأعمال بشكل واضح ودقيق وذلك لاختلاف دوافع الأفراد، فمنهم من يستجيب للتحفيز المادي وآخر للمعنوي، لذا يتطلب من المنظمة دراسة ومسح ما يحتاجه زبائننا الداخليين من الحوافز ليتم تصميمه وبما يسهم في إظهار الأفراد السلوك الجيد والمرغوب فيه ليتبناه زبائننا الداخليين. (الفتلاوي، ٢٠١٣: ٧٦)

أما (Sones, &George, ٢٠٠٣, ٩٣٦, ٢٥٢) فيشير إلى الحوافز على أنها العمليات الفسيولوجية التي تثير وتوجه السلوك نحو الأهداف. ويقصد بالأهداف ما يحاول الأفراد انجازه من خلال العمل، كما ويعرف التحفيز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها (العميان، ٢٠٠٥، ٢٨٠).

## المبحث الثالث

### نتائج التحليل والمناقشة

أولاً: مواقف وآراء المستبينة آرائهم من مؤشرات المتغير المستقل (التعافي الإستراتيجي):

#### ١- استراتيجية التخندق:

نلاحظ من الجدول رقم (٥) ان معدل الوسط الحسابي الخاص بفقرات التخندق بلغ (٣.٥١٧) وبمعدل انحراف عام بلغ (١.١٥٧) وهذا يظهر انسجام الفقرات الواردة في متغير استراتيجية التخندق.

كما تبين أن أعلى مستوى كان من نصيب الفقرة (٢) (توجد رقابة على السيولة المالية في المنظمة للمساهمة في زيادة أرباحها) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣.٩٨٣) وانحراف معياري (١.٠٧٥) مقارنةً بالأوساط الحسابية للمؤشرات الأخرى، لا سيما الفقرة (٤) للمنظمة امكانية استخدام استراتيجيات لتوليد الدخل لتحسين زيادة السيولة) والتي حصلت على ادنى متوسط حسابي (٣.١٠٢) وانحراف معياري (١.١٧٠).

الجدول (٥) مواقف وآراء المستجيبين عينة البحث من مؤشر استراتيجية التخندق N=٦٠

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تغييرات استراتيجية في القيادة للمساهمة في التعافي تؤثر على فرق العمل الموجودة وتساهم في تحفيزهم	٣.٤٤١	١.٢٢٢
٢	توجد رقابة على السيولة المالية في المنظمة للمساهمة في زيادة ارباحها.	٣.٩٨٣	١.٠٧٥
٣	استخدام نظام السيطرة على الإنتاج يساهم في التقدم نحو الأمام في الوقت المناسب.	٣.٥٤٢	١.١٦٤
٤	للمنظمة امكانية استخدام استراتيجيات لتوليد الدخل التحسين زيادة السيولة.	٣.١٠٢	١.١٧٠
	المعدل العام	٣.٥١٧	١.١٥٧

## ٢- استراتيجية العودة:

نلاحظ من الجدول رقم(٦) ان معدل الوسط الحسابي العام الخاص بفقرات العودة بلغ ( ٣.٦٩٢) وبمعدل انحراف عام بلغ ( ٠.٩٨٨) وهذا يبين انسجام الفقرات الواردة في متغير استراتيجية العودة.

كما تبين أن أعلى مستوى كان من نصيب الفقرة (٤) ( الإعتقاد على سياسة السعار في فترات قصيرة لتمكينا من زيادة الدخل) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي ( ٣.٨١٤) وانحراف معياري ( ٠.٨١٩) مقارنةً بالأوساط الحسابية للمؤشرات الأخرى، لا سيما الفقرة

( ١ ) ( استخدام الاستراتيجيات الربحية لتقليل الخسائر المتوقعة ) والتي حصلت على ادنى متوسط حسابي ( ٣.٤٢٤ ) وانحراف معياري ( ١.١٧٠ ).

الجدول ( ٦ ) مواقف وآراء المستجيبين عينة البحث من مؤشر استراتيجية العودة N=٦٠

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	استخدام الاستراتيجيات الربحية لتقليل الخسائر المتوقعة.	٣.٤٢٤	١.٠٧٠
٢	تحسين فعالية المنظمة تسويقياً من اجل الاهتمام بالزبون.	٣.٧٨٠	١.١٣١
٣	التركيز على انتاج المنتجات التي تحقق الاريح المؤكدة.	٣.٤٩٢	٠.٩٧٢
٤	الاعتماد على سياسة الأسعار في فترات قصيرة لتمكنها من زيادة الدخل.	٣.٨١٤	٠.٨١٩
٥	استخدام استراتيجية تطوير المنتج الجديد للمساهمة في تقليل خسائر المنظمة.	٣.٥٩٣	٠.٩٤٩
	المعدل العام	٣.٦٩٢	٠.٩٨٨

### ٣- استراتيجية الحرمان:

نلاحظ من الجدول رقم (٧) ان معدل الوسط الحسابي الخاص بفقرات الحرمان بلغ ( ٣.٥٩٣ ) وبمعدل انحراف عام بلغ ( ٠.٨٨٨ ) وهذا يظهر انسجام الفقرات الواردة في متغير الحرمان.

كما تبين أن أعلى مستوى كان من نصيب الفقرة (٣) (لدى المنظمة مبادرة في العودة على حالة التوازن التي افقدتها لمنظمة نتيجة الإنتاج او عدم تلبية رغبة الزبائن) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤.٠٣٤) وانحراف معياري (٠.٨٩٠) مقارنةً بالأوساط الحسابية للمؤشرات الأخرى، لا سيما الفقرة (٢) (قدرة المنظمة على ايجاد زبائن قادرين على دفع أسعار مقبولة) والتي حصلت على ادنى متوسط حسابي (٣.١٥٣) وبانحراف معياري (٠.٩٩٧).

الجدول (٧) مواقف وآراء المستجيبين عينة البحث من مؤشر استراتيجية الحرمان N=٦٠

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يوجد لدى المنظمة استراتيجيات للمنتج تساهم في النمو المستقبلي.	٣.٧٢٩	٠.٧١٥
٢	قدرة المنظمة على ايجاد زبائن قادرين على دفع اسعار مقبولة.	٣.١٥٣	٠.٩٩٧
٣	لدى المنظمة مبادرة في العودة على حالة التوازن التي افقدتها المنظمة نتيجة الانتاج او عدم تلبية رغبة الزبائن.	٤.٠٣٤	٠.٨٩٠
٤	لدى المنظمة بدائل للمصادر في عمليات الإنتاج والتمويل.	٣.٤٥٨	٠.٩٥٣
	المعدل العام	٣.٥٩٣	٠.٨٨٨

ثانياً:مواقف وآراء المستبينة آرائهم من مؤشرات المتغير المعتمد (العوامل المحددة لشخصية المنظمة):

تشير معطيات التحليل الإحصائي الواردة في الجدول(٨) وجهة نظر المستجيبين عينة البحث تبين انها متقاربة بخصوص مجمل الفقرات الواردة في المؤشرات وعلى نحو يعكس قبول عام نحو هذه المؤشرات بدليل المعدل العام للأوساط الحسابية لإجاباتهم والبالغ (٣.٤٢١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٤٠)، كما جاء في الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير المستقل التعافي الإستراتيجي على التوالي (المحفزات، اتخاذ القرارات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) وكما جاء في الأوساط الحسابية على التوالي ( ٣.٦٠٩ ، ٣.٤٧٢ ، ٣.٣٣٦ ، ٣.٢٦٩) ولعل من المؤشرات التي توضح أعلى متوسط حسابي هو بعد المحفزات الذي جاء بوسط حسابي (٣.٦٠٩) وبانحراف معياري (٠.٩٢٩) وهذا يلل على أهمية المحفزات التي تساهم في الأداء في العمل.

الجدول (٨) معطيات التحليل للمتغير المعتمد العوامل المحددة لشخصية المنظمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير المعتمد: العوامل المحددة لشخصية المنظمة	
		ت	الأسئلة
١.٣٠٦	٣.٧٨٠	١	يلجأ متخذوا القرار في منظماتنا إلى التحليل الشامل للمشاكل والمواقف التي تواجههم .
		٢	يعتمد متخذ القرار في منظماتنا على الحدس لحل المشكلات التي تواجهه. على نصب أعينه
		٣	يحرص متخذ القرار على تطوير أداء المنظمة وتحسينه.
		٤	يمتلك متخذ القرار خبرات عالية في مجال عمله.
		٥	يمتلك (المسؤول) متخذ القرار الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات
		٦	يمتلك متخذ القرار الثقة الكاملة بمهارته اللازمة لحل المشاكل في المنظمة.
		٧	تثق المنظمة بقدرات الأفراد المتميزين وتخولهم لاتخاذ قرارات تخص عملهم .
		٨	يعتمد متخذ القرار على الخبرات السابقة لحل المشكل اعتماداً على أساس أن المشكل الحالية تشبه المشكل السابقة.
		٩	تفرض الإدارة العليا نطاق واسع من الرقابة على تنفيذ قراراتها في المستويات الوسطى والدنيا.
١.٠٣٦	٣.٤٧٢	المعدل	
١.٠٣٦	٣.٤٧٢	١٠	تتيح منظماتنا المعلومات الخاصة بأنشطة المنظمة لكل الأفراد العاملين فيها.
		١١	تمتلك المنظمة نظام معلومات يخص كافة أنشطتها ووظائفها.
		١٢	تمتلك منظماتنا شبكة اتصالات داخلية وخارجية تسهل تدفق المعلومات الضرورية فيها .
		١٣	تتميز المعلومات التي تقدمها منظماتنا لمتخذ القرار ب: *الدقة *الموضوعية.
		١٤	يحصل متخذ القرار على المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه منظماتنا في الوقت

أولاً: اتخاذ القرار

ثانياً: المعلومات

المناسب			
٠.٩٨٥	٣.٢٥٥	١٥ تتميز المعلومات في منظماتنا بالمرونة من حيث إمكانية توليد بيانات ومعلومات حديثة منها.	
١.١٦٢	٣.٠٧٦	١٦ تمتلك منظماتنا قدرات تقنية لخزن كم هائل من المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها .	
١.٠٧٩	٣.١٢٤	١٧ تدرك منظماتنا أهمية المعلومات وجودتها التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية .	
٠.٨٨٩	٣.٧٠٢	١٨ تؤمن منظماتنا بان توافر المعلومات ذات الخصائص النوعية يسهم في نجاح العملية الادارية.	
٠.٨٩٣	٣.٣٣٦	المعدل	
٠.٩٣٩	٣.٩٤٣	١٩ تمنح منظماتنا الحوافز للأفراد العاملين اعتمادا على معيار الأداء.	ثالثاً: المميزات
٠.٨٦١	٣.٥٧٤	٢٠ يمتلك الأفراد العاملين شعوراً بأنهم جزء لايتجزء من المنظمة .	
٠.٨٧٨	٣.٥٥٣	٢١ لدى الأفراد العاملين الرغبة في تحسين أداء المنظمة وتطويره.	
٠.٩٨٩	٣.٦٢١	٢٢ تفسح إدارة منظماتنا المجال للأفراد العاملين للمشاركة في : تحمل المسؤولية وحل المشاكل	
٠.٩٥٤	٣.٤٨٥	٢٣ تشجع إدارة منظماتنا الأفراد العاملين على المشاركة في آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم مع الإدارة.	
٠.٩٠٢	٣.٥٣١	٢٤ تقدم منظماتنا للأفراد العاملين فرص التعلم المستمر.	
٠.٩٩٨	٣.٥٦٨	٢٥ تقدر الإدارة قيمة العمل المتميز الذي يقدمه الأفراد العاملين .	
٠.٨١٤	٣.٥٨٩	٢٦ تمنح منظماتنا حوافز تشجيعية نتيجة الأداء المتميز للأفراد العاملين.	
٠.٨٨٩	٣.٧٠٣	٢٧ تمنح منظماتنا الحوافز بشكل جماعي .	
٠.٩٨٨	٣.٠٣٣	٢٨ تسهم الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد العاملين في زيادة إنتاجيتهم للمنظمة.	
٠.٩٩٨	٣.٧٦٢	٢٩ تهتم منظماتنا بالحوافز المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين أكثر من اهتمامها بالحوافز المادية.	
٠.٩٤٩	٣.٩٥٥	٣٠ تتبع منظماتنا أسلوب إثراء العمل وتوسيعه ليشكل احدأنواع الحوافز المعتمدة في المنظمة.	
٠.٩٢٩	٣.٦٠٩	المعدل	
١.٠٧٨	٣.١٢٣	٣١ تتميز المهام الوظيفية في المنظمة بالدقة والوضوح.	رابعاً: الـ مبـكـل

٠.٨١٦	٣.١١٤	تعتمد منظمنا على إجراءات وقواعد واضحة عن سير وأداء العمل	٣٢
١.١٦٧	٣.٠٧٩	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لتحقيق التكيف ومواكبة التغيرات الحالية والمستقبلية.	٣٣
٠.٩٨٦	٣.٢٥٦	يسهل الهيكل التنظيمي في منظمنا الاتصال بالمراجع الادارية العليا.	٣٤
٠.٨٠٧	٣.٤٧٨	تتميز العلاقة بين الأقسام والشعب في المنظمة بالرسمية والتحديد.	٣٥
٠.٨٠٩	٣.١١٢	تتسم عملية صنع القرارات في منظمنا بالمركزية.	٣٦
٠.٧٩٦	٣.٤٥٦	يتمتع الأفراد بحرية التصرف في تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية .	٣٧
٠.٧٨٧	٣.٥٣٦	يسمح الهيكل التنظيمي في منظمنا بتشكيل فرق العمل في حالة حدوث الأزمات.	٣٨
٠.٩٠٥	٣.٢٦٩	المعدل	
٠.٩٤٠	٣.٤٢١	المعدل العام لمتغير محددات شخصية المنظمة	

ثالثاً: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات التعافي الإستراتيجي زمتغير محددات شخصية المنظمة.

جدول ( ٩ ) مصفوفة الارتباط بين متغيرات التعافي الإستراتيجي وبين محددات شخصية المنظمة

معامل الارتباط				محددات شخصية التعافي الإستراتيجي
الهيكل التنظيمي	المحفزات	المعلومات	اتخاذ القرار	
*٠.٨٧٢	*٠.٩٨١	*٠.٩٦٣	*٠.٩٤٢	استراتيجية التخندق
*٠.٩٨٢	*٠.٩٥١	*٠.٩٤٣	*٠.٩٦٥	استراتيجية العودة
*٠.٨٤٨	*٠.٦٦١	*٠.٨٦٩	*٠.٧٤١	استراتيجية الحرمان

يشير التحليل الإحصائي في الجدول (٩) أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية ما بين التخندق و محددات شخصية المنظمة ، مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخندق وشخصية المنظمة) من الفرضية الرئيسية الأولى. إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي (\*٠.٩٤٢، \*٠.٩٦٣، \*٠.٩٨١، \*٠.٨٧٢) وهذا يدل انه كلما كانت استراتيجية التخندق بشكل فعال من قبل المنظمة والتي يكون لها دور في محددات الشخصية للمنظمة، أما فيما يتعلق في الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العودة وشخصية المنظمة) المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى تبين ومن خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجية العودة وبين محددات شخصية المنظمة الأربعة وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العودة وشخصية المنظمة)، إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي، (\*٠.٧٤١، \*٠.٨٦٩، \*٠.٦٦١، \*٠.٨٤٨).

وتشير هذه العلاقات القوية أن تبني استراتيجية العودة احد محاور التعافي الاستراتيجي سوف يعطى انعكاساً واضحاً على شخصية المنظمة ، وفي نفس السياق زيادة ادراك الأفراد بمحددات شخصية المنظمة سوف يساهم تبني استراتيجية العودة التي تساهم مساهمة في التعافي الإستراتيجي للمنظمة، وهذا بطبيعة الحال ان استراتيجية العودة تستند على محددات شخصية المنظمة في اتخاذ القرارات والمعلومات والمحفزات التي تعطيها وطبيعتها هيكلها التنظيمي وبالنتيجة تساهم في تعافي المنظمة من خلال استراتيجية العودة.

ولمعرفة مدى صحة الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحرمان وشخصية المنظمة) من الفرضية الرئيسية الأولى تبين من معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية الحرمان وبين محددات شخصية المنظمة وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية على التوالي (\*٠.٧٤١، \*٠.٨٦٩، \*٠.٦٦١، \*٠.٨٤٨). وتعني هذه العلاقات القوية بين الحرمان وشخصية المنظمة والتي ستعكس في طبيعة عمل المنظمة في الهيكل التنظيمي والمرونة في العمل والمحفزات وفي اتخاذ القرارات الإدارية.

رابعاً: مستوى تأثير العوامل المحددة لشخصية المنظمة على أبعاد التعافي الإستراتيجي:

يوضح الجدول (١٠) ادناه اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين التعافي الاستراتيجي وشخصية المنظمة) والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، من

خلالها يوضح نتائج تأثير المتغير المستقل (التعافي الاستراتيجي) على محددات شخصية المنظمة (المتغير المعتمد)

جدول (١٠) تأثير أبعاد التعافي الاستراتيجي على محددات شخصية المنظمة

قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة معامل بيتا B	المتغير المستقل (التعافي الإستراتيجي) المتغير المعتمد محددات شخصية المنظمة
٤.٠٩	١٦.١٥٢	%٨٩.٢٦	٠.٣٣٨	اتخاذ القرار
٤.٠٩	٥١.٦٩١	%٩٣.٨	٠.٤٩١	المعلومات
٤.٠٩	٨.٦٨٢	%٧٩.٥٦	٠.٣٥٦	المحفزات
٤.٠٩	١٣١.٧١١	%٩٨.٧٤	٠.٤٧٣	الهيكل التنظيمي
٤.٠٩	٤٩.٧٦٦	٩٠.٣٤	١.٦٥٨	المعدل الكلي
P<.٠٥, N=٦٠				

يشير الجدول (١٠) مستوى تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية موجبة للتعافي الاستراتيجي في محددات شخصية المنظمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٤.٠٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٨) وضمن مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) وهذا يدل على معنوية معادلة الانحدار. ويستدل من قيمة (R<sup>2</sup>) أن القابلية التفسيرية لمعادلة الانحدار قد بلغت (٩٠.٣٤%) وهي نسبة عالية تدل على أن (٩٠.٣٤%) من التغيرات يكون تفسيرها للتعافي الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية البالغة (٩.٦%) فإن تفسيرها يعود إلى متغيرات عشوائية أخرى غير داخلية بمخطط البحث. ومن خلال ملاحظة قيمة معامل بيتا (B) أي قيمة معامل الانحدار الجزئي واختبار (t) لها نلاحظ أنها بلغت (١.٦٥٨) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (F) المحسوبة البالغة (٤٩.٧٦٦) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٩) وضمن مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%) وتشير النتائج إلى أهمية التعافي الاستراتيجي وتأثيره الواضح على محددات شخصية المنظمة في عينة البحث، أما فيما يتعلق بتأثير التعافي الاستراتيجي على متغير اتخاذ القرار فقد تبين ذلك من خلال قيمة معامل بيتا (B) البالغة (٠.٣٣٨) وهي قيمة معنوية وذلك يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها المحسوبة (١٦.١٥٢)

وهي أكبر من الجدولية (٤.٠٩) وضمن مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%) وهذا يفسر بأن اهتمام المنظمة المبحوثة بالتعافي الاستراتيجي سوف يؤثر بمتغير اتخاذ القرار في هذا الجانب، فيما ان تأثير التعافي الاستراتيجي بمتغير المعلومات فقد بلغت قيمة معامل بيتا (B) (٠.٤٩١) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها المحسوبة (٥١.٦٩١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٩) وفق مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%) وهذا يفسر بأن اهتمام المنظمة المبحوثة بالتعافي الاستراتيجي سوف يؤثر على متغير المعلومات أما تأثير التعافي الاستراتيجي بمتغير المحفزات فيبين ذلك من خلال قيمة معامل بيتا (B) البالغة (٠.٣٥٦) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها المحسوبة (٨.٦٨٢) وهي أكبر من الجدولية البالغة (٤.٠٩) في مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%)، وبدلذلك اهتمام المنظمة المبحوثة بالتعافي الاستراتيجي سوف يؤثر بمتغير المحفزات .

أما فيما يتعلق بتأثير التعافي الاستراتيجي في محور الهيكل التنظيمي فيوضح ذلك من خلال قيمة معامل بيتا (B) البالغة (٠.٤٧٣) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (F) إذ بلغت قيمتها (١٣١.٧١١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٩) في مستوى معنوية (٠.٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%)، وهذا يفسر الاهتمام بالتعافي الاستراتيجي سوف يؤثر في متغير الهيكل التنظيمي،

ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين التعافي الاستراتيجي وشخصية المنظمة).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

### أولاً: الاستنتاجات:

١. ان استراتيجية التعافي تمثل التحول نحو المسار الصحيح من خلال التغييرات التي تطرأ والرقابة والسيطرة والتوجه نحو التحسين في الأداء والتقدم نحو الأمام.
٢. وجد هنالك تقارب في ابعاد التعافي الاستراتيجي في عينة البحث، إذ كان هنالك مستوى فوق المتوسط في الأبعاد التعافي الاستراتيجي وهذا يعزز فاعلية أغلب ما ورد في الفقرات.
٣. تبين أن التعافي الاستراتيجي يساعد على توجه المنظمات المبحوثة في تحسين فاعليتها وادائها وفي مستوى أداء العاملين في تحقيق الأهداف .

٤. في ضوء تأثير استراتيجيات التعافي في دعم محددات شخصية المنظمة في المجتمع المبحوث، يمكن التعميم على هذا التأثير في مختلف المنظمات بغض النظر عن طبيعة انشطتها.
٥. كذلك طبيعة تأثير محددات شخصية المنظمة يمكن ان نستنتج بإمكانية الاعتماد على استراتيجيات التعافي بوصفها مدخل في تعزيز اداء المنظمة والتحسينات على أعمالها.
٦. ان الهيكل التنظيمي الذي يعد احد أبعاد محددات شخصية المنظمة من الأبعاد التي لها دوراً بارزاً يعتمد عليه من قبل المنظمة على كافة الجوانب التنظيمية.
٧. تحتاج المنظمات المبحوثة إلى اتخاذ قرار مبني على الخبرة والمهارة والصلاحيات الكاملة من أجل تطوير اداء المنظمة وتحسينه.
٨. أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط قوية وأثر معنوي بين استراتيجية العودة ومحددات شخصية المنظمة (اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) الأمر الذي يحتم على المنظمات أن تتبع هذه الاستراتيجية في تهيئة وضعها من خلال استراتيجية تغيير الأسعار واعادة التركيز وتطوير المنتج والاهتمام والتركيز على البيع والاعلانات.

#### ثانياً: التوصيات

- اعتماداً على الاستنتاجات النظرية والميدانية للبحث يمكن التأكيد كمقترحات لهذا البحث على النواحي الآتية:
١. ضرورة اهتمام المديرين بالنواحي التي تسهم في تعزيز استراتيجيات التعافي وذلك بكافة الوسائل المتاحة للمنظمات من خلال تطوير برامج التدريب والتهيئة لأكبر عدد من العاملين في المنظمة.
  ٢. ضرورة اهتمام الادارات بكافة مستوياتها (العليا والوسطى والدنيا) مزيداً من الاهتمام بكافة جوانب التي تعزز من شخصية المنظمة وبيئتها الداخلية، بما يعزز من نجاح نظم معلومات الاعمال.
  ٣. ضرورة التركيز على استراتيجيات التعافي لما لها من دور في بناء شخصية المنظمة من خلال دعم مدراء المنظمة بالاستراتيجيات في اتخاذ القرار والمعلومات والمحفزات والهيكل التنظيمي.
  ٤. ضرورة تعزيز شخصية المنظمة من خلال اتخاذ القرارات الصائبة مستندة إلى المعلومات المهيئة بشكل علمي.

٥. ايجاد برنامج للحوافز والدوافع للأفراد العاملين من قبل ادارة المنظمة نحو تحقيق اداء متفوق ومتميز.
٦. ضرورة اعتماد المنظمات هياكل تنظيمية ثابتة وواضحة المعالم توضح المسارات الإدارية لتوضح كافة المسؤوليات والصلاحيات التي تقع على عاتق الإدارات بكافة مستوياتها.
٧. ابراز دور التعافي بأنه من الحالات الصحية التي تعزز من شخصية المنظمة في ابراز هويتها امام المنافسين والزبائن بنفس الوقت.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

١. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، تعريب ومراجعة رفاعي، محمد، بسيوني، سماعيل، "إدارة السلوك في المنظمات" الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ (٢٠٠٩).
٢. الزعبي، علي فلاح، والسكرانة، بلال خلف، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية إتخاذ القرار التسويقي الإستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي لجامعة الزيتونية الأردنية الخاصة نيسان ٢٠٠٧.
٣. الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، بغداد، مطبعة الخلود، ١٩٩٩.
٤. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٥. العاني، مزهر شعبان، وجواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٨)، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، أثراد للنشر والتوزيع، عمان.
٦. العلي، عبد الستار محمد، "نظم المعلومات على الحاسبة الإلكترونية"، مطبعة جامعة البصرة، البصرة، ١٩٨٥.
٧. الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، (٢٠١٣) " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك وأثرهما في تحقيق التميز " بحث استطلاعي في جامعة الكوفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة بغداد.

٨. يوسف، سناء خضر، (٢٠٠٦) العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال، دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

- ١- Alter, Steven, (٢٠٠٢), information system, ٤th ed, prentice Hall Pearson education international, U.S.A.
- ٢- Baird, Llyod. S., Post, James E., Mahon, Jonn F., (١٩٩٠). Management: functions and Responsibilities, Itarper & Row Publisher, New York.
- ٣- Bearden, William O. & Ingram, Thomas N., & Laforge, Raymond W., Marketing, , principles & perspectives, Irwin McGraw- Hill, Second ed., U.S.A, ١٩٩٨.
- ٤- Bordia, Rakesh, kronenberg, Eric& Neely, David; (٢٠٠٥) Innovation's Org DNA,
- ٥- Costello, A., & Osborne, J. (٢٠٠٥). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. ١٠, No ٧, ١-٩.
- ٦- Daft, Richard, L.& Nee, Raymond A., (٢٠٠١), organizational Behavior, Harcourt College Publishers, U.S.A.
- ٧- Daft, Richard, L., (٢٠٠٠), Management, ٥th ed, the Dryden press, U.S.A.
- ٨- Ehrhardt,Michael&Brigham, Eugene,(٢٠١١),"financial management ",Thomson western.puplishing.
- ٩- Hall, R. H., "Organizations Structure And Process: Process And Outcomes", ٥th Ed., Prentice·hall Of India Private Limited, New Delhi, ١٩٩٢.
- ١٠- Harold,F. Gortner, Kenneth L. & Nichols(٢٠٠٨) Organizational Theory: Apublic and Nonprofit perspective, ٣th ed Mc Graw-Hill companies, INc. USA.
- ١١- Hillon, G. and Ackhouse, B., "Risks in the Use of Information Technology within Organizations", Information Journal of Information Management, Vol. ١٦, No. ١, ١٩٩٦.
- ١٢- Hitt,Michael A.; Ireland ,Duane; Hokinson Robert E.(٢٠١١); Strategic Management: Competitivenessand Globalization: Concepts; Ninth Edition; South-Western Cengage Learning, Canada.
- ١٣- Hitt,Michael,Hoskisson,RobertE,Ireland,R.Duane,(٢٠٠٤)Management of Strategy,Thomson south –western
- ١٤- <http://kalyan-city.blogspot.com>
- ١٥- <http://www.booz.com/Media/uploads/innovotions Org DNA.pdf>.
- ١٦- <http://www.investopedia.com>

- ١٧- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Grosby, P. B., "Management Quality And Competitiveness", ٢nd Ed., McGraow -Hill, Com., Inc., U.S.A, ١٩٩٧.
- ١٨- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., "Organizational Behavior And Management", ٦th Ed., McGraow-Hill, Irwin, ٢٠٠٢.
- ١٩- Jones, G. R., "Organizational Theory: Text And Cases", ٤th Ed., Prentice-Hall, New Jersey, ٢٠٠٣.
- ٢٠- Knott, David, g& Neilson, Gary, l., (٢٠٠٦), Organizing to execute: it's in the DNA, Ivey Business Journal, May/Jane. www.iveybusinessjournal.com.
- ٢١- Knott, David: d,G., Boschwitz, Deff & Mendes, Device, k., (٢٠٠٤), know your Company's DNA, journal of Best's Review, July. www.bestreview.com
- ٢٢- Kotler, Philip & Armstrong, Gary, Principles of Marketing , Pearson Prentice Hall, ١٢th ed., U.S.A, ٢٠٠٨.
- ٢٣- Kotler,Philip& Keller,K.L.(٢٠١٢),"principle Marketing" ,١٤ Ed.new jersey ,printice-Hall
- ٢٤- Neilson, Gary, L. & Fernandez, Lauren, (٢٠٠٨), The Dominant Genes: Organizational Survival of the fittes, [http://www.booz.com/media/uploads/the\\_dominant\\_genes.pdf](http://www.booz.com/media/uploads/the_dominant_genes.pdf).
- ٢٥- Neilson, Gary, L.& Pastenack, Bruce, (٢٠٠٦), the just-in-time Organization,Associations, Now, January, [www.orgdna.com/downloads/AssociationsNow-just-in-time\\_org.pdf](http://www.orgdna.com/downloads/AssociationsNow-just-in-time_org.pdf).
- ٢٦- Neilson, Gary, L.& Pasternack, Bruce A., (٢٠٠٧), Results. booz allen Hamilton Inc. [www.http:// boozallen.com.p.٦](http://boozallen.com.p.٦)
- ٢٧- Neilson, Gary, L., Pasternack, Bruce, Mendes, Decio &Tan, Eng-Ming, (٢٠٠٤), profiles in organizational DNA research and remedies, strategy+business [www.boozall en.de/Media/file/orgdna.pdf](http://www.boozall.en.de/Media/file/orgdna.pdf).
- ٢٨- Perreault, William D. & McCarthy, E. Jerome, Essentials of Marketing, A Global-Managerial Approach, Irwin McGraw- Hill, ١٠th ed., U.S.A, ٢٠٠٦.
- ٢٩- Pettinger, R., "Mastering Organizational Behavior", ١st Ed., Macmillan Press Ltd., London, ٢٠٠٠.
- ٣٠- Robert W Palmatier and Rajiv P Dant. (٢٠١١) Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution. Journal of Marketing ٧٥:٣.
- ٣١- Robert T, et al. (٢٠١١) HDACs link the DNA damage response, processing of double-strand breaks and autophagy. Nature ٤٧١(٧٣٣٦).
- ٣٢- Serra,Fernando Ribeiro , Almeida, Martinho Ribeiro de , Ferreira ,Manuel Portugal (٢٠١٢), Organizational decline: A yet largely neglected topic in organizational studies Fernando, Center of Research in International Business & Strategy.

- ٣٣- Slatter, p. (١٩٨٤), "The impact of crisis on managerial behavior" Journal Business Horizons Volume ٢٧, Issue ٣.
- ٣٤- Slocum, J. W., Pitts, R. A.,(١٩٩٩) "Designing Organizations For Competitive Advantage: The Power Of Unlearning And Learning Organizational Dynamics", winter.
- ٣٥- Thompson, John; Martin, Frank;(٢٠٠٥); Strategic Management: Awareness and Change٥th ed, Canale & C., Italy.
- ٣٦- Turban, E. and Miclean, E. and Wetherb, J. Westfall, R., and Rainer, K., "Information Technology for Management Improving Quality and productivity" johb wiley and sons, Inc., New York, ١٩٩٩.
- ٣٧- Verschoor, Gurtis, G, (٢٠٠٥), organizational DNA SHOULD CONTAIN Ethics Component , Journal of strategy finance, February.

#### ملحق (١)

#### م/ استبانة

السيد المجيب المحترم..

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي أعدت لإستكمال متطلبات بحثنا الموسوم ( ) ونأمل من جنابكم الكريم ملئ فقرات الإستبانة وتأشيرها بدقة بعد قرائتها ، وكلنا الثقة بأن تحضى هذه الاستبانة بإهتمامكم وحرصكم عند الأجابة عليها، كمزا نحيطكم علماً أن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي في حدود الدراسة الحالية حصراً ولا داعي لذكر الأسم .

مع تقديرنا العالي

الباحثان

الجزء الأول : بيانات عامة

١- الجنس  ذكر  أنثى

٢-العمر

٢- التحصيل الدراسي  دكتوراه  ماجستير

دبلوم عالي  بكالوريوس

دبلوم فني  اعدادي

٣-سنوات الخدمة

### الجزء الثاني: حول متغيرات استراتيجية التعافي.

ت	أولاً: استراتيجية التخندق	أتفق بشد	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق
١	تغييرات استراتيجية في القيادة للمساهمة في التعافي تؤثر على فرق العمل الموجودة وتساهم في تحفيزهم					
٢	توجد رقابة على السيولة المالية في المنظمة للمساهمة في زيادة ارباحها.					
٣	استخدام نظام السيطرة على الإنتاج يسهم في التقدم نحو الأمام في الوقت المناسب.					
٤	للمنظمة امكانية استخدام استراتيجيات لتوليد الدخل التحسين زيادة السيولة.					

ت	ثانياً: استراتيجية العودة	أتفق بشد	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق
١	استخدام الاستراتيجيات الربحة لتقليل الخسائر المتوقعة.					
٢	تحسين فعالية المنظمة تسويقياً من اجل الاهتمام بالزبون.					
٣	التركيز على انتاج المنتجات التي تحقق الارباح المؤكدة.					
٤	الاعتماد على سياسة الأسعار في فترات قصيرة لتمكنها من زيادة الدخل.					

٥	استخدام استراتيجية تطوير المنتج الجديد للمساهمة في تقليل خسائر المنظمة.				
---	---	--	--	--	--

ت	ثالثاً: استراتيجية الحرمان	أُتفق	أُتفق	أُتفق نوعاً ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
١	يوجد لدى المنظمة استراتيجيات للمنتج تساهم في النمو المستقبلي.					
٢	قدرة المنظمة على ايجاد زبائن قادرين على دفع اسعار مقبولة.					
٣	لدى المنظمة مبادرة في العودة على حالى التوازن التي أفقدتها المنظمة نتيجة انتاج او عدم تلبية رغبة الزبون.					
٤	لدى المنظمة بدائل للمصادر في عمليات الانتاج والتمويل					

الجزء الثالث: حول متغيرات محددات شخصية المنظمة.

العوامل المحددة لشخصية المنظمة						ت	التساؤلات	أولاً: اتخاذ القرار
لا	لا	أُتفق	أُتفق	أُتفق	لا			
بشدة	أُتفق	نوعاً ما	بشدة	أُتفق	بشدة			
						١	يلجأ متخذوا القرار في منظماتنا إلى التحليل الشامل للمشاكل والمواقف التي تواجههم .	
						٢	يعتمد متخذ القرار في منظماتنا على الحدس لحل المشكلات التي تواجهه. على نصب أعينه	
						٣	يحرص متخذ القرار على تطوير أداء المنظمة وتحسينه.	
						٤	يملك متخذ القرار خبرات عالية في مجال عمله.	
						٥	يملك (المسؤول) متخذ القرار الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات	
						٦	يملك متخذ القرار الثقة الكاملة بمهارته اللازمة لحل المشاكل في المنظمة.	

					٧	تثق المنظمة بقدرات الأفراد المتميزين وتخولهم لاتخاذ قرارات تخص عملهم .
					٨	يعتمد متخذ القرار على الخبرات السابقة لحل المشكل اعتماداً على أساس أن المشكل الحالية تشبه المشكل السابقة.
					٩	تفرض الإدارة العليا نطاق واسع من الرقابة على تنفيذ قراراتها في المستويات الوسطى والدنيا.
					١٠	تتيح منظمتنا المعلومات الخاصة بأنشطة المنظمة لكل الأفراد العاملين فيها.
					١١	تمتلك المنظمة نظام معلومات يخص كافة أنشطتها ووظائفها.
					١٢	تمتلك منظمتنا شبكة اتصالات داخلية وخارجية تسهل تدفق المعلومات الضرورية فيها .
					١٣	تتميز المعلومات التي تقدمها منظمتنا لمتخذ القرار بـ: *الدقة *الموضوعية.
					١٤	يحصل متخذ القرار على المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه منظمتنا في الوقت المناسب
					١٥	تتميز المعلومات في منظمتنا بالمرونة من حيث إمكانية توليد بيانات ومعلومات حديثة منها.
					١٦	تمتلك منظمتنا قدرات تقنية لخرن كم هائل من المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها .
					١٧	تدرك منظمتنا أهمية المعلومات وجودتها التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية .
					١٨	تؤمن منظمتنا بان توافر المعلومات ذات الخصائص النوعية يسهم في نجاح العملية الادارية.
					١٩	تمنح منظمتنا الحوافز للأفراد العاملين اعتمادا على معيار الأداء.
					٢٠	يملك الأفراد العاملين شعوراً بأنهم

ثانياً: المعلومات

ثالثاً:

				جزء لا يتجزأ من المنظمة .	
	٢١			لدى الأفراد العاملين الرغبة في تحسين أداء المنظمة وتطويره.	
	٢٢			تفصح إدارة منظمنا المجال للأفراد العاملين للمشاركة في : تحمل المسؤولية وحل المشاكل	
	٢٣			تشجع إدارة منظمنا الأفراد العاملين على المشاركة في آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم مع الإدارة.	
	٢٤			تقدم منظمنا للأفراد العاملين فرص التعلم المستمر.	
	٢٥			تقدر الإدارة قيمة العمل المتميز الذي يقدمه الأفراد العاملين .	
	٢٦			تمنح منظمنا حوافز تشجيعية نتيجة الأداء المتميز للأفراد العاملين.	
	٢٧			تمنح منظمنا الحوافز بشكل جماعي .	
	٢٨			تسهم الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد العاملين في زيادة إنتاجيتهم للمنظمة.	
	٢٩			تهتم منظمنا بالحوافز المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين أكثر من اهتمامها بالحوافز المادية.	
	٣٠			تتبع منظمنا أسلوب إثراء العمل وتوسيعه ليشكل احد أنواع الحوافز المعتمدة في المنظمة.	
	٣١			تتميز المهام الوظيفية في المنظمة بالدقة والوضوح.	
	٣٢			تعتمد منظمنا على إجراءات وقواعد واضحة عن سير وأداء العمل	رابعاً: الهيكل التنظيمي
	٣٣			يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لتحقيق التكيف ومواكبة التغيرات الحالية والمستقبلية.	
	٣٤			يسهل الهيكل التنظيمي في منظمنا الاتصال بالمراجع الإدارية العليا.	
	٣٥			تتميز العلاقة بين الأقسام والشعب في المنظمة بالرسمية والتحديد.	
	٣٦			تتسم عملية صنع القرارات في منظمنا بالمركزية.	
	٣٧			يتمتع الأفراد بحرية التصرف في	

					تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية .		
					يسمح الهيكل التنظيمي في منظماتنا بتشكيل فرق العمل في حالة حدوث الأزمات.	٣٨	

مع خالص تقديرنا