

Mat. No. 15915

**The Relation between Strategic Choice
and Organisational Structure
and Their Impact on Organisational
Effectiveness**

Exploration Study of sample Suggestions from
Managers in Some Iraqi State Industrial
Companies

A thesis submitted by
SAAD Ali Rehan Almohamadi

To St Clements International University
as part of the Requirements
for the **PH.D** Degree in Business
Administration

Supervised by
Professor
Dr. Kadhim Nazar AL- Rikabi

ABSTRACT

The strategic choice is the one that meets the needs and priorities of the organizational and that is able to achieve its goals from the view point of the decision makers and those who affect it more than any other alternative and that can be Implemented successfully. To make the strategic choice of the organizational successfully we need to an efficient and active organizational structure that is able to implement that strategy of the organization . Because the structure is an important element of the inner system that conveys the organization with abilities and characteristics which make it better in performance than other concurrent organizations .

So this study aims to test the relationship between the strategic choice and the organizational structure and their effect in the effectiveness of the industrial company. The focus strategic, the minimum cost ,and differentiation. astragical choices have been studied as structure throughout its dimensions (formalization,centralization, complexity,and specialization) as well as the effect of these alternatives in the effectiveness throughout its six dimensions (morale spirit, qualify labourpower, planning , growth and development , stability and firmly, and productive efficiency). Some questions were answered and in the light of these questions the theoretical frame was clarified and tennine main hypotheses were shaped . These hypotheses tested the relationships in a correlation, effectivity and difference. Further The research depends in measuring the alternatives on a group of readymade and developed standards which were subject to the test of veracity and firmness by using Gronbach's-Alpha equation . the data have been collected via a computer program set for this purpose. The researcher distributed this measure and collected his data personally from (130) managers of different ranks (Chairman of The Board Director General, Member of Administrative Board,Assistant Director General, and managers of chief offices) in six general industrial

companies of miscellaneous activities ,These companies include (24) factories and plants which are considered as strategic business units in addition to their general managements. Statistical methods not laboratory ones have been used in testing the research hypotheses represented in T.Test , (H) Kriskal - Wallis, Mann - Whitney (RS) Spearman and Simple Linear Regression Analysis... etc.

The test , analysis and explanation of research hypotheses resulted in that the activity of the General Iraqi Industrial Companies (which were subject to research) is increased by following the three strategic choices (focus, minimum cost and differentiation). These choices are reinforced greatly by raising the morale spirit the growth , rehabilitating the human resource.

Increase and development of the companies, improving the their stability in addition to developing their productive efficiency.

The research gives some recommendations concerning the practical side and others concerning the future researches. Among these recommendations are the search of the industrial companies (subject to research) for new chances through new pioneering projects in the field of company specialization and updating their production lines to ensure the growth and stability as well as the continuity in the competitive market. The research also recommends other applications equivalent to the study of the research and in the same adopted standard on other offices like banks, universities , hospitals ...etc. These applications aim to form comprehensive figure of the possibility of generalizing these standard and knowing their efficiency so as to form useful Iraqi- Arab measurments standards that can serve the science in the field of organization theory , organizational behavior and human resources.

شكر و عرفان

,

,

,

,

,

.

.

.

.

.

.

.

:

.

,

.

...

المستخلص

(130)

(24)

(Alpha- Gronbach's)

(T.Test , (H) Kruskal-Wallis , Mann-Whitney, (Rs) Spearman
(Simple Liner Regression Analysis)

.....

)

(

قائمة المحتويات

-	
-	
-	
2 - 1	
36 - 4	الفصل الأول : منهجية الدراسة الميدانية وعرض الدراسات السابقة ومناقشتها
11 - 4	: -
25 - 12	: -
36 - 26	: -
72 - 38	الفصل الثاني : الإدارة الإستراتيجية والخيار الاستراتيجي في منظمات الأعمال
47 - 38	: -
52 - 48	: -
72 - 53	: -

137 -74	الفصل الثالث : الهيكل التنظيمي وفاعلية منظمة الأعمال .
92-74	
108-93	
137-109	
148 - 139	الفصل الرابع : تشخيص واقع متغيرات الدراسة واستعراضها وتحليلها وترتيب الأهمية على مستوى الشركات الصناعية العراقية العامة المبحوثة .

قائمة المحتويات

146- 139	:	-
148-147	:	-
188-150	الفصل الخامس : اختبار الفرضيات لمتغيرات الدراسة	
157-150	:	-
168-158	:	-
188 -169	:	-
196-190	الفصل السادس : الاستنتاجات والتوصيات	
193-190	:	
196-194	:	

قائمة الجداول

29	.	1
30	.	2
31	.	3
32	. 2010	4
33	.	5
34	.	6
44	. (Hambrick,1983)	7
44	. (Brid & Beechler,1995)	8
45	. (Miles & Snow,1978) (1998 ,)	9
45	. (Miles & Snow,1978) (Griffin,1999)	10
50	.	11
92	.	12
108	.	13
115	.	14
117	.	15
125	.	16
127	.	17
129	.	18
140	.	19
141	.	20
142	.	21
143	.	22
144	.	23

146		24
147		25

قائمة الجداول

148		26
148		27
151		28
153		29
156		30
159		31
160		32
162		33
164		34
167	()	35
169	(Kruskal-Wallis)	36
172	(Mann-Whitney) (Kruskal-Wallis)	37
176	(Mann-Whitney) (Kruskal-Wallis)	38
182 -181	(Mann-Whitney) (Kruskal-Wallis)	39

قائمة الاشكال

8	.	1
38	.	2
42	.	3
52	.	4
61	.	5
63	.	6
66	.	7
67	.	8
68	.porter	9
69	.porter	10
74	.	11
90	.	12
94	.	13
96	.	14
97	.	15
99	.	16
100	.	17
101	.	18
102	.	19
103	()	20
104	.	21
114	.	22
116	.	23
119	.	24
128	.	25
131	.	26
135	.	27
137	.	28
168	.	29

المقدمة

(6)

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

,)

. (,
الرابع والخامس
الفصل الرابع

, ,
,

الفصل الخامس

الفصل السادس

,
,
,

,
,

,

,

.

المبحث الأول
() الإطار العام لمشكلة الدراسة وأهميتها
((وفرضياتها))

أولا : مشكلة الدراسة

(, ,)

(, 1990 : 282) .

(, 2000 : 24)

. 1

. 2

. 3

. 4

ثانيا : أهداف الدراسة

:

.1

.2

.3

:

ثالثا : أهمية الدراسة

.1

(

.2

.1

.2

رابعاً : أنموذج الدراسة

(1993 : 99)

(1)

()

خامساً : فرضيات الدراسة

(2000 , 6)

:

أولا : فرضيات الارتباط :

:

*

)

((

*

)

((

*

)

((

ثانيا : فرضيات التأثير

:

*

)

((

*

)

. ((

*

)

. ((

ثالثا : فرضيات الاختلاف

*

*

*

سا

دس

أ :

حدود الدراسة

:

:

- 1

)

(Fit as Moderation)

(

(Venkatraman,1989:429-431)

. (Interaction)

)

. ()

(

()

: -2

(16) / (4)

, 2010/11/28 2010/7/12

.(1)

: -3

(6)

(5)

: -4

)

.(

المبحث الثاني
((عرض الدراسات السابقة ومناقشتها ومجالات
الاستفادة منها))

أولا : الدراسات العربية

1. دراسة (العزاوي 1998)

: *

)

((

. : *

: *

: *

.1

.2

)

.(

2 . دراسة (آل ياسين 1998)

: *

:)

((

. : *
: *

,)
. () , (,
.
:
: ()

3. دراسة (الدليمي 1998)

: *
)
((

. : *
: *

:
:
*
.1

.2

4. دراسة (النعيمة 2000)

:
(())

: *

: *

/)

. (/) (

)

. (/) (/

: *

.1

.2

.3

5. دراسة (العاني , 2002)

:
(())

(58)

() : *

*) : (())

, (, ,)

*) :

.1

: .2

.3

6 : دراسة (الجدني , 2002)

*) :

))

((

()

(105)

*) :

*) :

*
:
:
))
.
7. دراسة (الرسول , 2005)

*
:
))
.

, (76)

*
:
:

*
:
:

.1

.2

.3

8 . دراسة (يوسف , 2006)

* :
(())

* :
* :

* :
: .1
.2

9 : دراسة (الدهان , 2007)

* :

)

((

(78)

. (Orascom ,Mtc)

:

*

:

*

(Orascom , Mtc)

:

*

:

.1

.2

ثانيا : الدراسات الأجنبية

10. دراسة (Fredrickson ,1986)

*

The strategic Decision Process and organizational structure

(())

. : *

: *

(Mintzberg,1979)

,)

(Fredrickson)

, (,

*

(Fredrickson)

(Fredrickson)

(Fredrickson)

*

Strategy Making & Structure: Analysis & Application for Performance

((:))

(97)

. : *
: *

. (, ,)

(Miller)

,)

. (,
(Miller)
()

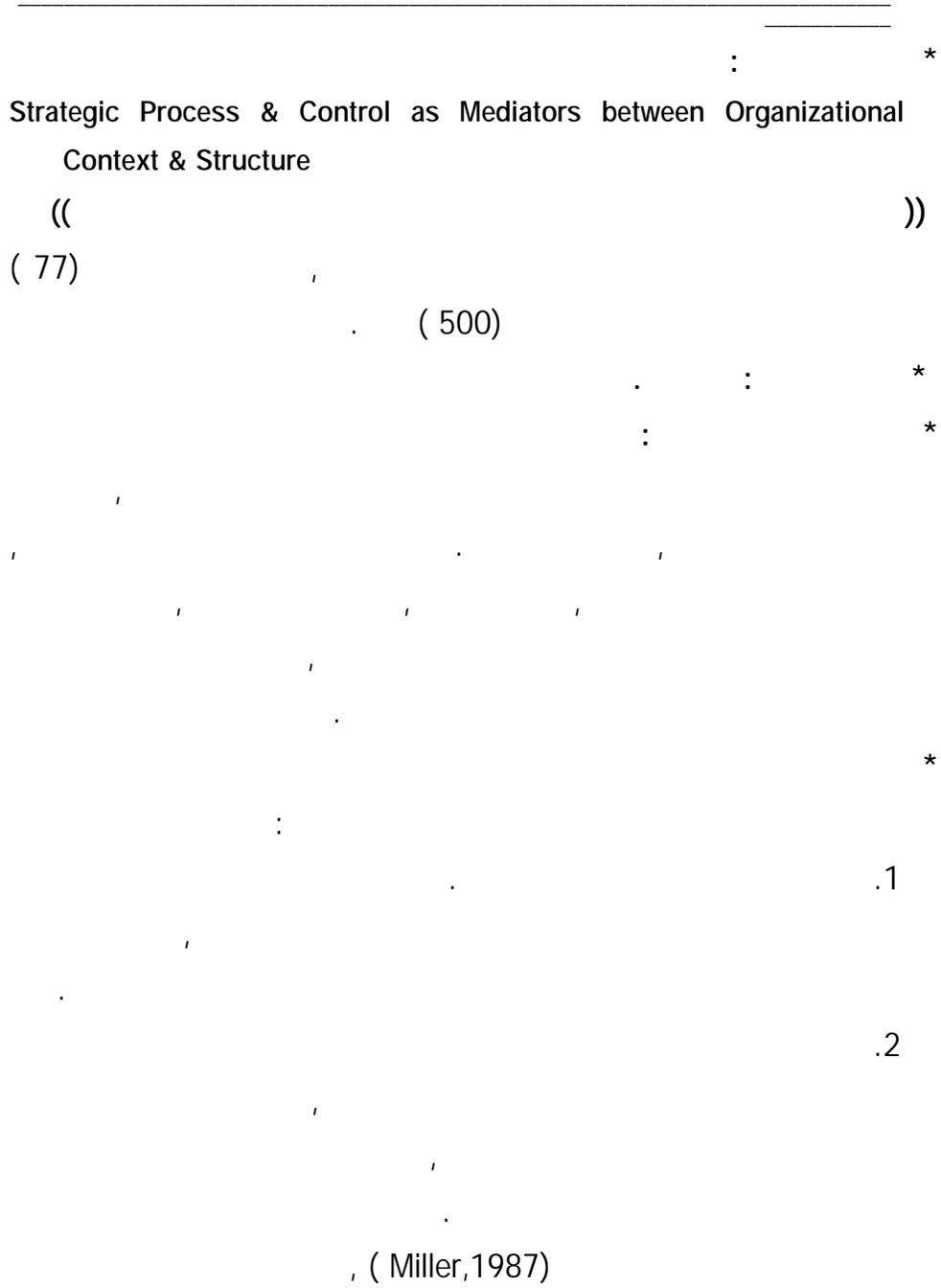
()

*

(Miller)

(Miller)

.12 دراسة (Miller & et al,1988)



13 : دراسة (Thodoren ,2004)

Designing organizations : An Executive Briefing on Strategy , Structure
and Process

((:))

(200)

*

*

*

.1

.2

.3

*مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها :

:

.1

(Fredrickson,1986)

. (Miller & et al ,1988)

(Jermias & Gain ,2005)

.2

(Pierce,2003:23)

(39: 2006 ,)

(Ivancevich,1997:213)

(, ,)

(Fredrickson,1986) (Miller,1987)

,) (Miller & Droge & Toulous,1988)

. (2002 ,) (1998 ,) (1998

(Fredrickson,1986)

(, ,)

(Miller,1987)

(,)

. (Thodoren,2004)

. (1998,)

. (Miller,1987)

(2006,)

:

(Miller,1987) (Fredrikson,1986)

. (2006,) (2002 ,)

:

:

:

, ()

المبحث الثالث
() أسلوب الدراسة وأدواتها والعينة المختارة
((

أولاً : منهج الدراسة

, ,) (225: 1984, ,)

.(103: 1987

ثانياً : أدوات الدراسة

()

1

(3)

2

:
()

(Porter)

()

:

: *

: *

()

(1)

(35)	(1-35)	* الخيار الإستراتيجي
13	12, 11 , 10 , 9, 8 , 7, 6 , 5 , 4 , 3 , 2 , 1) (13 ,	-
8	(21, 20, 19 , 18, 17, 16 , 15 , 14)	-
14	31 , 30 , 29, 28, 27 , 26, 25, 24 , 23 ,22) (35, 34 , 33 , 32,	
(26)	(36-61)	* الهيكل التنظيمي
9	(44 , 43, 42, 41 , 40, 39 , 38, 37 ,36)	-
5	(49, 48, 47, 46, 45)	-
5	(54 , 53 , 52 , 51 ,50)	
7	(61 , 60, 59, 58, 57 , 56 , 55)	
(15)	(/ 67 62)	*
2	(63 , 62)	
2	(65 64)	
1	(66)	
5	(, , , ,) / 67	
2	(,) / 67	
3	(, ,) / 67	
(76)	(1-76)	

:

3

:

:

:

:

1

)

(2)

(0.914) . (Cronbach's- Alpha)
(2)

(2)

0.848	Cronbach's Alpha part 1	1
0.843	Cronbach's Alpha part 2	2
0.908	Correlation Coefficient between Forms	3
0.925	Spearman- Brown Coefficient ()	4
0.951	Guttman Split- Half Coefficient ()	5
0.914	Cronbach's Alpha Method of Stability Coefficient	6

N=130 Q=76

. (Split – Half)

, (Spearman – Brown)

(0.53)

. (108:1987,)

, (0.95)

: ()

4

(130) , (150) ,
(% 86.7)

(4)

(3) , 2010/11/ 28 2010/7/ 12

(3)

% 89	24	27	1
% 91	20	22	2
% 87	26	30	3
% 86	24	28	4
% 84	21	25	5
% 83	15	18	6
% 86.7	130	150	

:

ثالثاً : عينة الدراسة وخصائصها

(6)

1997 (22)

: , (4) ,

2010

(4)

		()		
.	1418	3	1994	
	800	2	1994	
+ +	3812	4	1984	
	1570	3	1984	
+	2700	8	1970	
	6741	9	1959	
	17041	24		(6)

:

(*)
()
(130) (% 32.3) (42)
(% 49.2) (64)
(% 18.5) (24)

. (5)

(5)

%		
4.6	6	()
27.7	36	
49.2	64	
18.5	24	()
100	130	

. ()

:

(6)

1997 (22)

(20)

(*)

:

,

(6)

	%				
47			30	21	()
	18.4	24	40	31	
	50.8	66	50	41	
	30.8	40		51	
	94.6	123			2
	1.5	2			
	3.1	4			
	0.8	1			
19	5.4	7	5	1	()
	8.5	11	10	6	
	16.2	21	15	11	
	22.3	29	20	16	
	23.8	31	25	21	
	23.8	31		26	
10	50.8	66	5	1	()
	15.4	20	10	6	
	5.4	7	15	11	
	6.9	9	20	16	
	4.2	12	25	21	
	12.3	16		26	

N=130

:
: 1

(6)

- 51) , (% 50.8) (50 - 41)
(40- 31) , (% 30.8) (
- 30) , (% 18.4)
(47) , (

: 2

(6)
 , (% 94.5)
 (% 3) , (% 1.5)
 . (% 1) ,
 , ,)
 .(

: 3

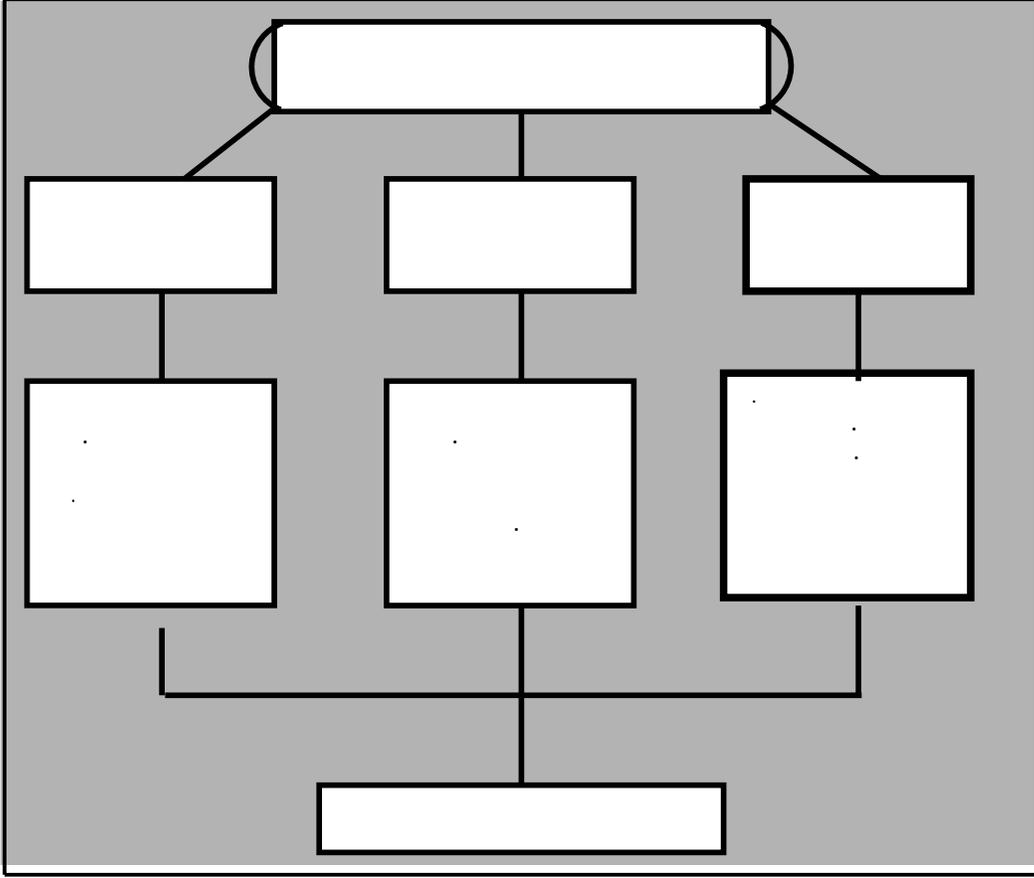
(26) (21-25) (6)
 , (% 23.8)
 (% 22.3) (16-20)
 .
 (% 5.4) (% 8.5) (6) (6-10)
 , (19)

: 4

(5 1) (6)
 (% 50.8)
 , (19) (3)
 ()
 , :
 15.4) (6-10) ,
 16-20) , (21-25) , (26) , (%
 , (% 6.9) (% 4.2) , (% 12,3) , (11-15) (
 (10) , (% 5.4)

الفصل الثاني
() الإدارة الإستراتيجية والخيار الاستراتيجي في
منظمات الأعمال ()

(2)



:

المبحث الأول
الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال

أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية في ضوء مداخل دراستها

(Planning Approach) (1)

(Thomas,1977:3;Quinn,1980:6;
(Rao&Rao,2000:18;Thompson&Strickland,1999:48)

(Jauch & Glueck, 1988:11)

(Mintezberg , 1994: 32) .

(13:2002 ,)

(Political Approach) (2)

(
(Pettinger, 2000, :23) .

(60 : 2006 ,) .

(Evolutionary Approach) (3)

(Robbins, 1990:122)

(Emergent Strategic)

(Bowman & . (Thompson & Strickland , 1999 : 183)
Asch,1996: 13; Mintzberg & Quinn, 1994 : 11)
(Intended Strategy)

(Realized Strategy)

(Adaptive Approach) : (4)

.(Daft , 2003:52)

. (Joyee & woods ,1996: 67) .

. (Mintzberg & Quinn, 1994:3)

(Henderson ,1989:140; Kim &
Lim,1988:279; Bae & Lawier,2000:72; Boseman & Phatak,1986:60-
87; Bowman,1990:80;Slater&Olson,2000:813-814)

40

4 : 1997, 8 : 1996 , 51 : 1995 ,)
, 62: 1998 , 65 : 1998 , 3: 1997 ,
, 36-37 :1999 , 37 :1998 , 35: 1998
. (24 : 2007 , 59-60 : 2006 , 7-8 :2002

(Tools Approach) : (5)

. (Oldcron & Parker , 1996:21) .

(Knowledge Approach) : (6)

(, ,)

. (4 : 1996 ,) .

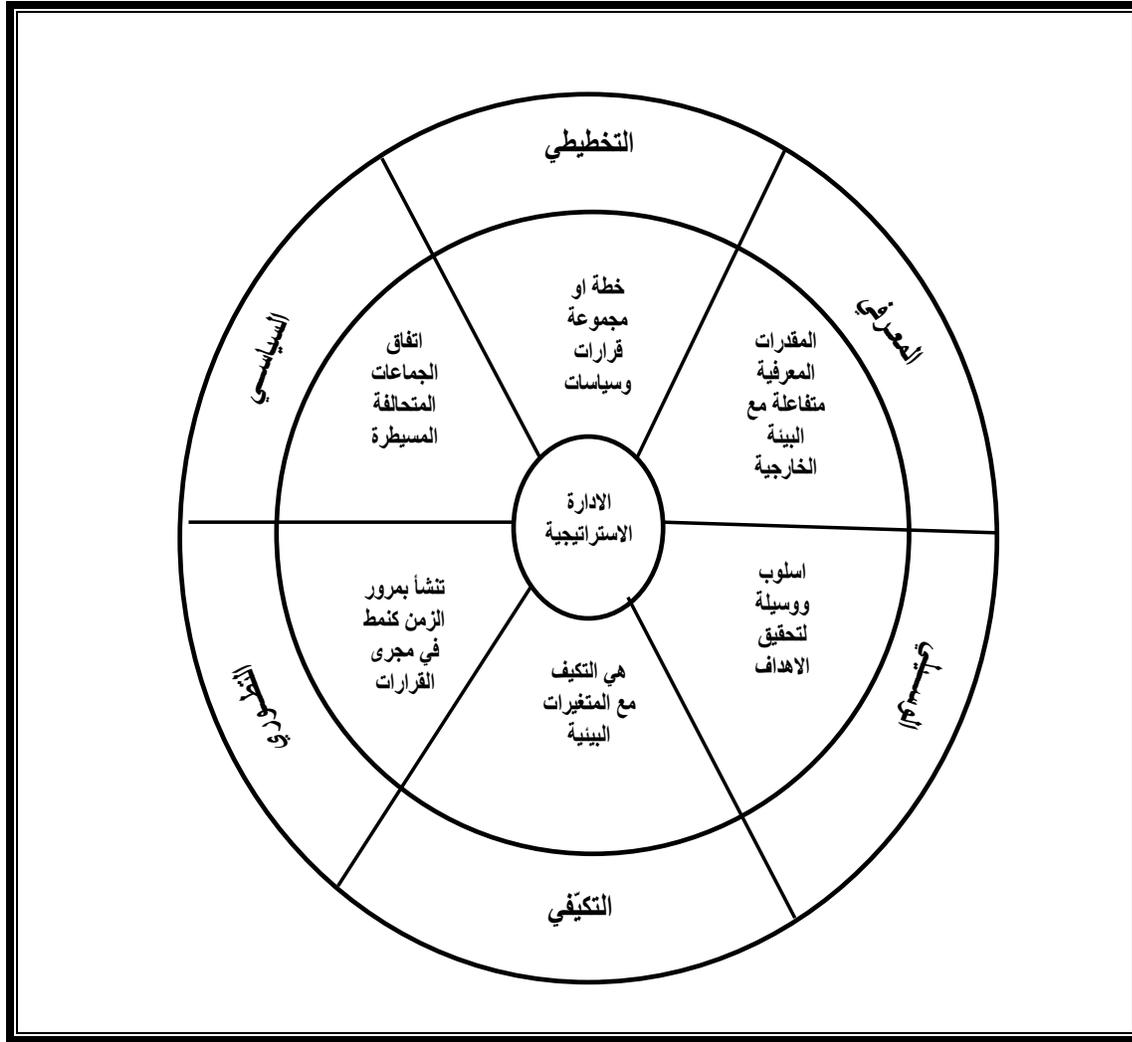
1

2

3

. (3)

(3)



ثانياً : نماذج الإدارة الإستراتيجية ومقاييسها :

(Miles & Snow , 1978)

(Johnson & Scholes,1997:11)

(Defender Strategy)

(Prospector Strategy)

(Analyzer Strategy)

(Reactor Strategy)

(68-69 : 2006 ,)

(Miles & Snow)

(Hambrick,1983:6)

(7)

(Miles & Snow)

(7)

(Hambrick, 1983)

الإبعاد	الإستراتيجية

Miles)

(Brid & Beechler, 1995 :17)

(&Snow

. (8)

(8)

(Brid & Beechler, 1995)

الإبعاد	الإستراتيجية

Miles &)

, (200 : 1998 ,)

(Snow

.(9)

(9)

(Miles & Snow, 1978)

(1998 ,)

الإبعاد	الإستراتيجية
/	

(Miles & Snow)

(Griffin,1999:240- 241)

(10)

(10)

(Miles & Snow, 1978)

(Griffin,1999)

الإبعاد	الاستراتيجيات
/	
/	

:

, (Miles & Snow)

- () . 1
- . 2
- . 3
- . 4
- . 5
- . 6
- . 7

(Porter 1980)

2

(Porter)

; (Grant , 1998 :190 -191) :

. (Daft, 2003: 60) ; (Hitt & et al 2001:155)

Overall Cost Leadership Strategy :

(Differentiation Strategy) :

(Focus Strategies) :

, (Porter)

. (Macmillan & Tampoe, 2000,144) .

المبحث الثاني مستويات الإدارة الإستراتيجية وأبعادها

أولا : مستويات الإدارة الإستراتيجية :

(Harrison & John, 1998:7 ; Wheelen & Hunger,2006:20; Robbins & Coulter, 1999 :273 ; Jones, 1998:27 ;Coulter,2003: 173)

() 1

Corporate Strategy

(Synergy)

)

)

(Strategic Apex

)

(

. (43-44 :2009

. (Glueck,1980:203)

:

2

Strategic Business Unit ()

. (Competitive Strategy)

. (45 , 2007, ,) .

/

/

/

)

()

(

(Strategy Business Unit)

)

(

. (9 , 2002 ,) .

:

3

Functional Strategy

(11)

(11)

العناصر الأساسية	مسؤولية إعداد الإستراتيجية	المستوى
*		
*	+)
*	(
*		
*		
*	/	
*		
*		
*		
*		

(47 : 2007

ثانيا : أبعاد الإدارة الإستراتيجية :

(Tilles,1963)

. (39: 2007 , ,) :

. 1

. 2

. 3

. 4

: (Hax, 1990:34-40)

. 1

. 2

. 3

. 4

. (, ,)

. 5

. 6

: , (Porter,1996:61-79)

. 1

. 2

. 3

. 4

. 5

, (Mintzberg et al, 1998:11)

:

. (Feurer & chaharbaghi,1995:12)

: (Scope) *

: (Process) *

: (Methods) *

: (Time-Frame) *

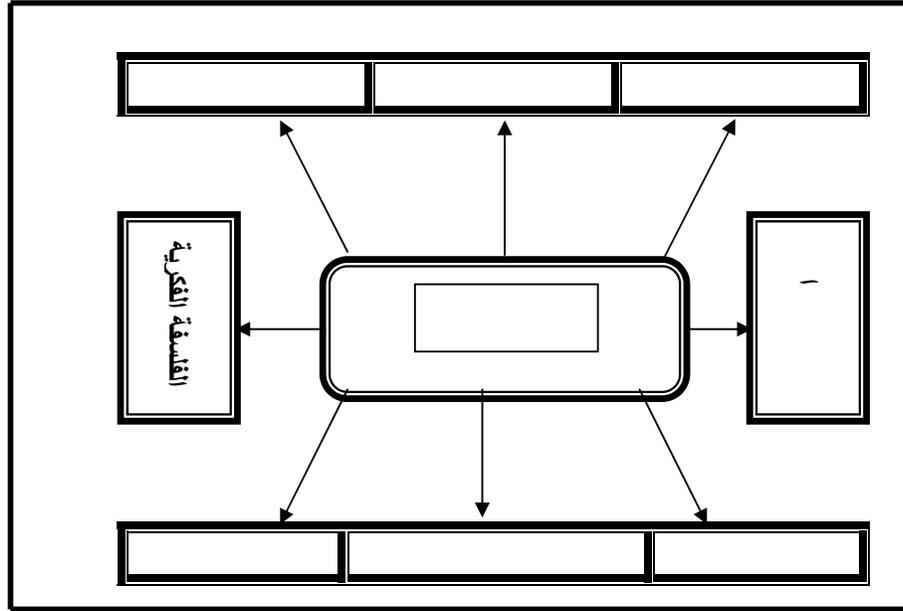
: (Philosophy) *

(Content) *

(implementation) *

(4)

(4)



:

المبحث الثالث
الخيار الاستراتيجي في إطار التفكير الاستراتيجي

* التفكير الاستراتيجي :

أولا : التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية :

(19-20 :2009) .

(65 : 2007 ,) .

(6 : 2006 ,) .

ثانيا : خصائص التفكير الاستراتيجي وميزاته :

(, 2009 : 32) :

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

ثالثا : ايجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي :

()

. (62-63:2007 ,

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

.8

.9

.10

* الخيار الاستراتيجي (Strategic Choice)

(277-278 : 2000 ,)

(The Concept) :

(Bosman, 1989: 60; Wheelen & Hunger,1989:203)

(Johnson & Scholes,1993:244)

(Thompson, 1994:606)

(Eisenharedt , Kahwajy& Bourgeois , 1977:42 ;

Thicky, 1988: 47;Dimmock& Seth,1986:738)

(42:1996 ,)

, (4 , 1997,)

, (Mcglashan,1987:128,Hofer & Schandal,1978:40)
Macmillan & Tampoe, 2000 :) . (62: 1998 ,)
(348

.(277:2000,)

· (Macmallin & Tampoe 2000: 132)

(167 : 1995 ,)

:

:

1

:

2

:

3

:

4

:

5

:

:

(Jauch & Glueck ,1988 :263 ; Johnson &
Scholes, 1993 : 203 ; Smith & Others , 1985 : 11-12 ; David , 1995:
310)

.1
.2
.3
:

: (Johnson & Scholes, 1997: 319)

. 1
. 2
. 3
. 4
. 5

() :

(Johnson & Scholes, 1993:304)

: ,
: . 1

. 2

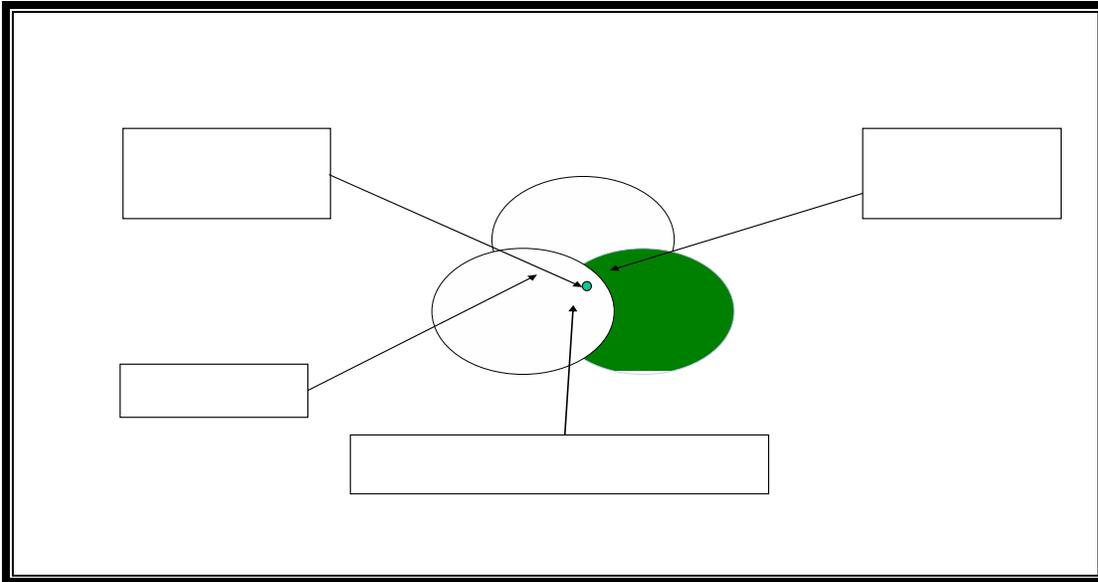
, : . 3

, : . 4

(Macmallan & Tampoe , 2000 : 134)

(5)

(5)



Source : Macmillan , Hugh & Tampoe, Mahen " **Strategic Management Process , content and implementation** ",New York , Oxford univer-
Sity Press , 2000:134

: :

: (160 : 2006 ,)

: (Glueck & Jauch, 1988:163) *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

: (Certo,1995: 109) *

- 1
- 2
- 3

. 4
: (202: 1995 ,) *

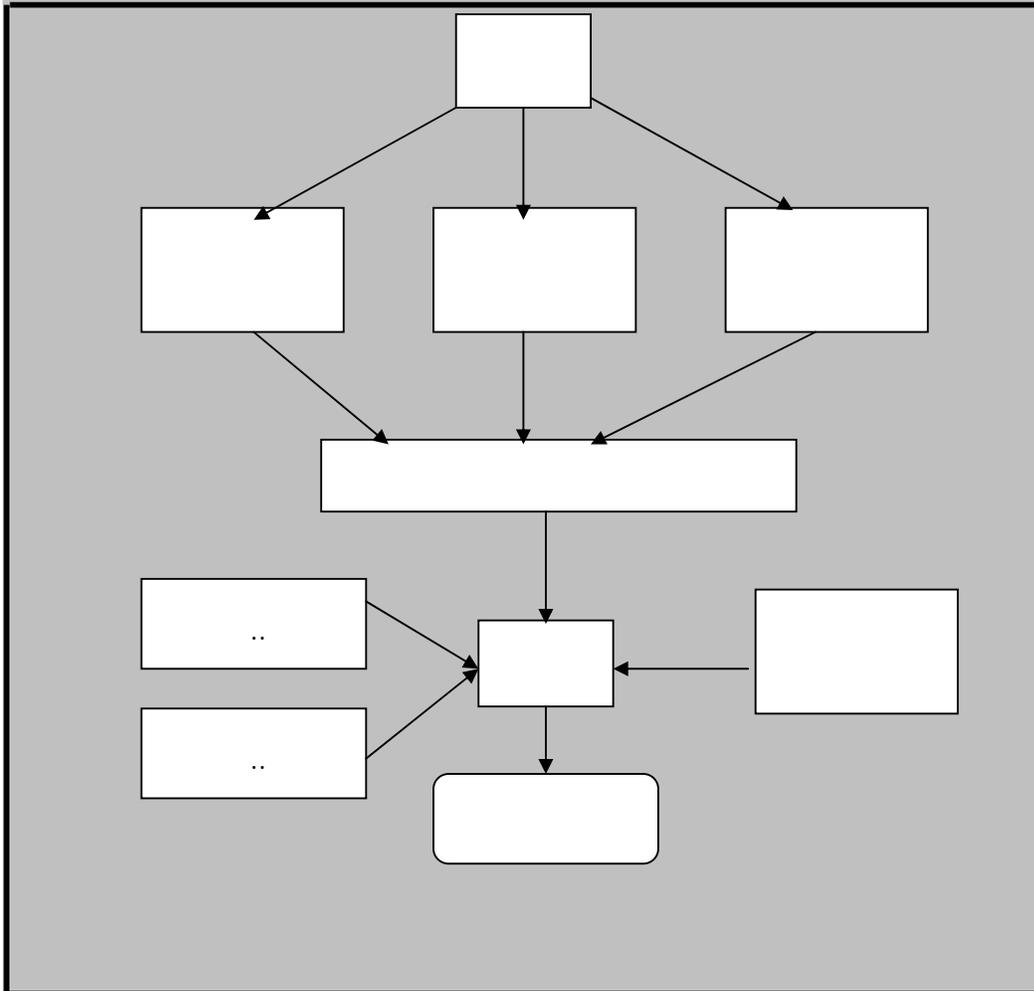
1
2
3
4
5
:
. 1
. 2
. 3
. 4
. 5
. 6

:
(Macmillan & Tampoe, 2000: 135)

. 1
. 2
. 3

. (6)

(6)



Source : Macmillan , Hugh & Tampoe, Mahen " **Strategic Management Process , content and implementation** " ,New York , Oxford university Press , 2000:135

:

:

,

(Wheelen & Hunger, 2004:244;)

(Jhonson & Scholes, 1993: 203) ; (Rue & Holland , 1993: 168-170)

(**BCG**): 1
(**Boston Consulting Group**)

(Growth-Share

. Market)

. (Hedley, 1977: 9)
(**Sheel Matrix**) 2

, (BCG)

. (33 : 2007 ,) .

(**GE**) : 3
(**Matrix of General Electric**)

Shell

()

()

() , (371-372 : 2007 ,
(Martix of Hofer) 4

Product Matrix – /
(Wheelen & Hunger , 2000: 255) , Market Evolution
(385 : 2007 ,

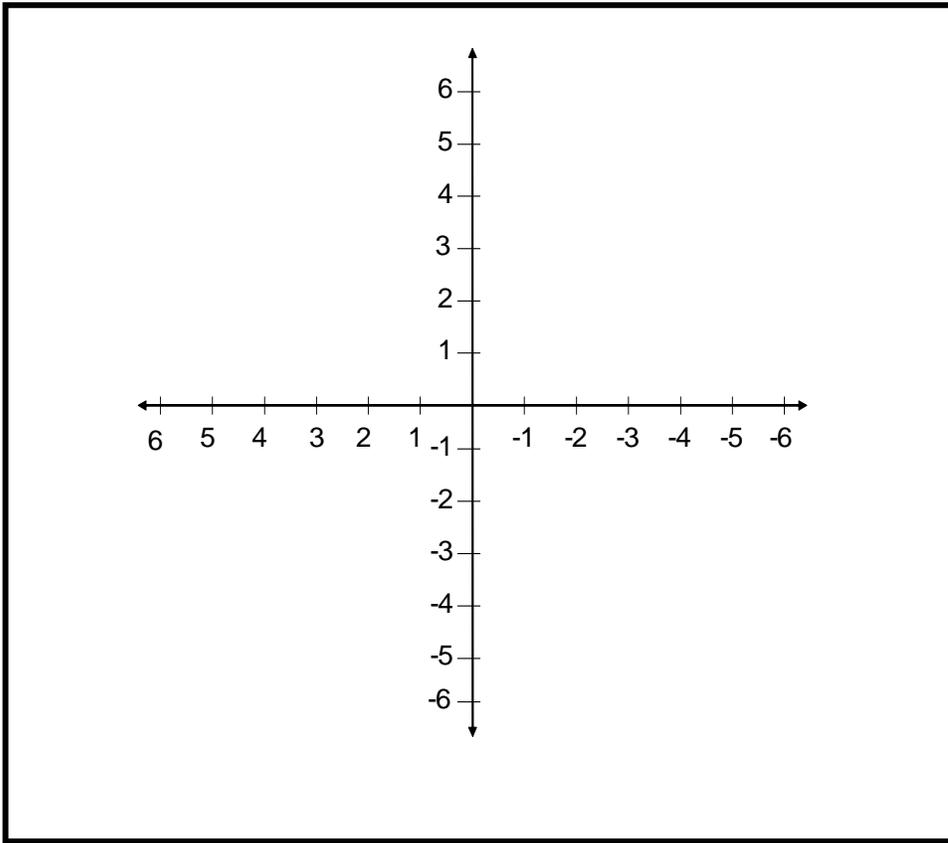
(Wheelen , & Hunger , 2005: 184) /

: 5
(Strategy Situation Matrix)

(Rowe ,et al, 1994:265)

(7)

(7)



Source : Rowe,A.,& Mason, R.,& Dickel,k.,and Mockler,R., "**Strategic Management Amethodological Approach**" 4th ed , Addison – Wesley Publisging company , 1994: 266

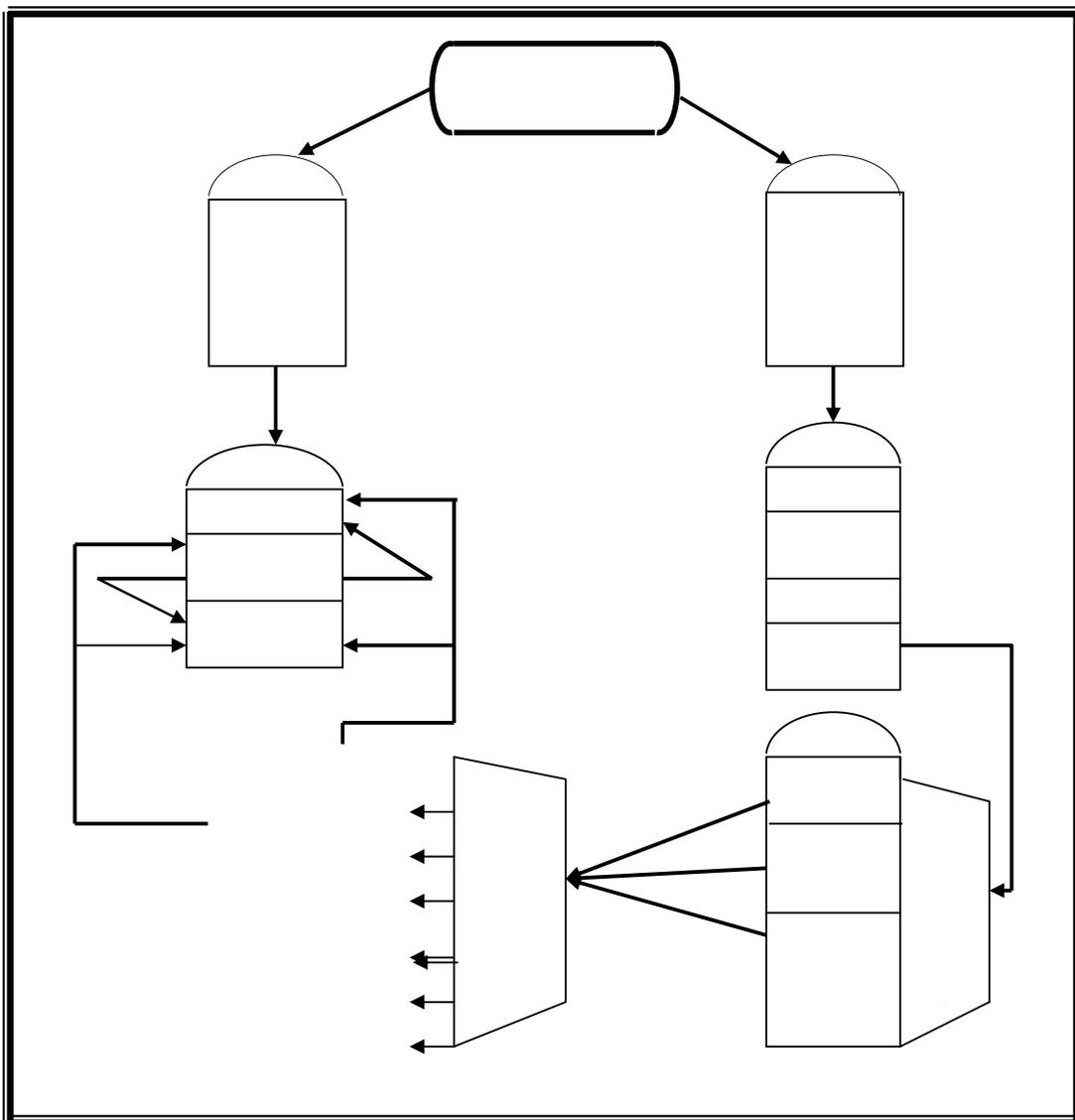
(Thompson & Stickland , 2004 : 63; Wheelen & Hunger, 2003 : 63 ; Hill& Jones,2001: 279)

: , (8)

(Porter)

(8)

(8)



" , , :
)"
(
12 : 1997 ,

(Pitts& Lie, 1996:88;Rue & Holland , 1984: 59)

(12 : 1997 ,)

(Pitts& Lie, 1996, : 88)

(Porter, 1985)

(9)

(Porter)

(9)

Source : Macmillan , Hugh & Tampoe, Mahen " **Strategic Management Process , content and implementation**" ,New York , Oxford univer-Sity Press , 2000:144

(Porter)

(Porter)

. (10)

(Porter)

()

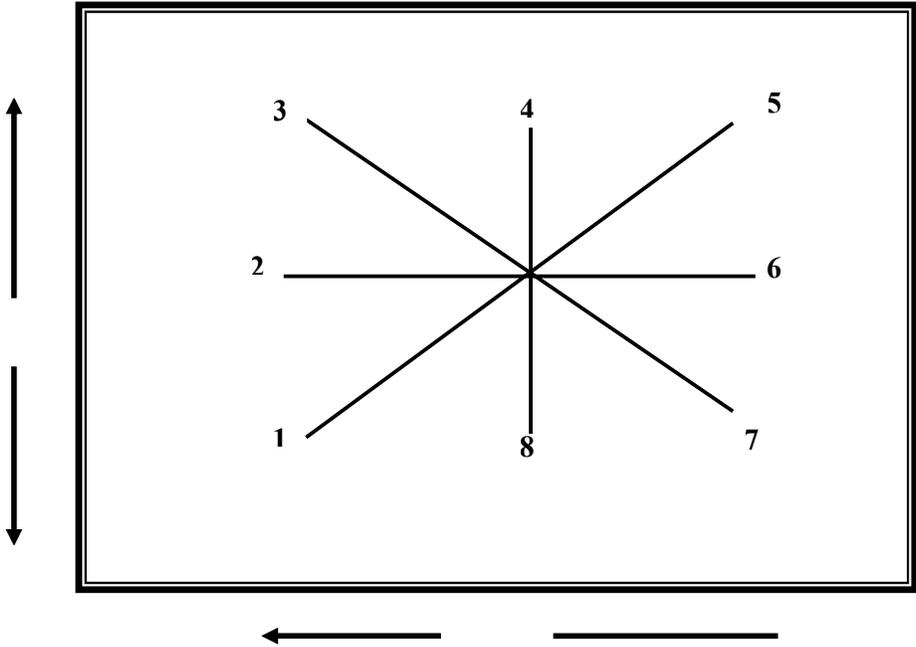
(Porter)

(10) . (35: 2007 ,) .

. (Porter)

(Porter)

(10)



Source : Macmillan , Hugh & Tampoe, Mahen " **Strategic Management Process , content and implementation** " ,New York , Oxford univer-Sity Press , 2000:144

(Porter)

(Schuler & Jakson: 1987)

(Schuler, et al., 1996: 113)

:(**Cost- Reduction Strategy**)

1

(Hitt et.el,2001:155)

(Thomas, 1986: 224;Bowmau,1990:48-49)

2004 ,) .

. (107:

(Drivers Cost)

(Thompson,1984:110)

:

.

. 1

. 2

. 3

. 4

. (Pitts & lie , 1996: 92)

,

:

. 1

.

. 2

,

.

. 3

. (Pitts & Lie,1996:94)

(Innovation Strategy) 2

, (Higgins,1994:828)

. (Strickland & Thompson, 1997:22)

(Quality – Enhancement Strategy) 3

. (Liao,2005:296)

الفصل الثالث

((الهيكل التنظيمي وفاعلية منظمة الأعمال))

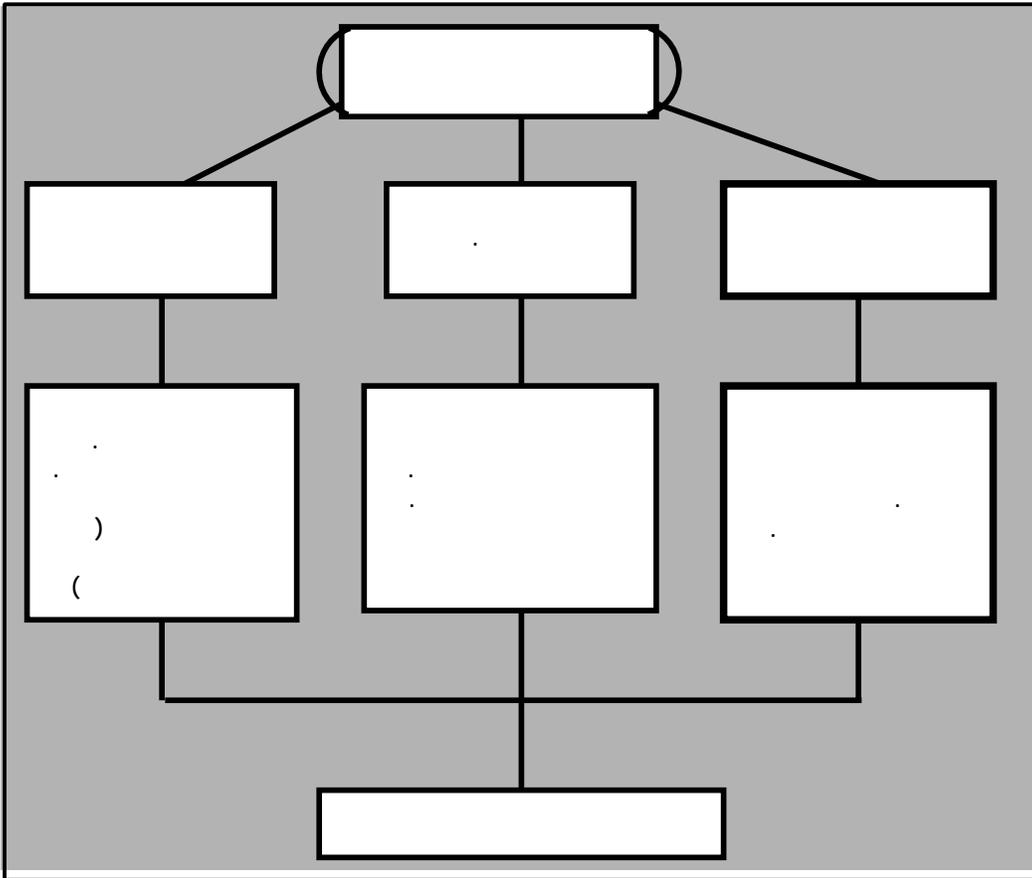
)

(

(11)

(11)

()



المبحث الأول

المفاهيم الأساسية - الأهمية والأبعاد

(Organizational Structure)

. (46 : 2002 ,)

(Narayanan & Nath, 1993:305)

.(Moorhead, & Griffin,1998:381)

, (Organizational Design)

, (Griffin,1999:354)

)

, .(310,2000,

(25:2000,) (Robbins, 1990:6)

" "

. (4:1990,)

, (Stoner et al , 1996:324)

. (95 , 2000 ,) .

)

(

. (Robbins,1990:6)

. (152 : 1995,)

. (Moorhead &Griffin, 1998: 381)

.(161:1999,)

, (Schermerhorn,1996:82)

(Certo,1997:232)

. (51 : 1994, ,)

. (275 : 1989 ,) .

(Organizational Structure)

(Stoner et al, 2003:378)

(242:1997,)

(47: 2006,) (22:1998 ,)

/

,
) .
, (

)
, (

:

:

: 1

: 2

: 3

) .

. (165:2007,

: 4

: 5

. (136:2000, ,) .

: 6

: 7

: 8

. (230-231: 2008,) .

: :

. (23 : 1998 ,)

. (58 : 2002 ,)

. (109 :2001,) (Daft,2001:174)

. (82: 1998 ,) .
(Contextual)

2002 ,) , , , , :
. (57 :

(Hall,1992:87) .
, (109: 2000 ,)
,)
(75 : 2000
. (Daft,2001:17).

. (23 :1998,) .

(106:1998 ,) (59 :1998 , ,) .
(Ford,1979:216) (Ford & Slocoum , 1977:562)
(Hatch,1997:207) (Welly &Baum,1994:937) (Reimaum,1980:66)

(Ivancevich ,2002 : 327) (Slocum & Pitts , 1999 :387)
 . (Jones,2003:286)

أ - الرسمية (Formalization)

(Eric,1981:155) .

(Daft,2001:17) (Ivancevich:et al.1997:226) (Wolton,1981:156)

. (Robbins,1984:76)

. (57:2006,) .

: ()

. 1

. 2

. 3

. 4

(Moorhead & Griffin,1998:393) (Robbins,1990:94)
, (63:2002,)

, (Standardization)
(Robbins,1990:93)

. (Daltan, et al ,1980:58)

:

.1

,) .

. (148-149 : 2008

. 2

. (Frdricksan,1986:282)

. 3

. (Robbins,1990:96)

. 4

.(68 : 2000 ,)

:

.1

. 2

. (64: 2002,)

.(12: 1995 ,) .

. 3

ب – المركزية (Centralization)

(Robbins,1990:104)

. (John,1985:5)

. (Mondy & Premeaux , 1995:246)

(Certo,1994:251)

(Moorhead & Griffin,1998:391)

.(346-348: 1997,)

Moorhead &)

, . (Griffin , 1998:319

.(269:1994.)

. (Daft,2001:18) .

Mondy &)

. (Premeaux,1995:238

)

. (110 : 1998 ,

. (280 : 1989 ,)

. (Fredesksan , 1986:285)

,) .

. (277: 1995

. (69: 2000 ,) (Donnelly, et al ,1990 : 185)

.(Robbins,1990/1984:6,77)

,) (Mondy & Preamux,1995:247)

: . (270: 1994 ,) (21:1992

. 1

. 2

. 3

. 4

. 5

. 6

(Pettinger,2000:214)

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

ج - التعقيد (Complexity)

. (204 : 2000 ,)

(62 : 2008 ,) . (Dalton, et al ,1980:57)

(Fredrickson,1986:282)

. (Donelly, et al , 1990 : 148)

(Ford,& Slocum,1977:562)

(Hall,1992:52) (Robbins,1990/1984,83/76)
(19, 2002 ,) (111: 2000 ,) (116:1998,)
:
:

(Horizontal Differentiation)

Vertical Differentiation

, (Donnelly,etal,1990:14)
, (Reimann,1980:66)
, (112 : 2000 ,) .
:
, (Robbins,1990:89)

Spatial Differentiation

,) .
, (19:2002

(Daft ,2003:15) . (68 : 2002 ,)
(64-65: 2008 ,) .

. (134 : 2000 , ,)

:2008,) .

. (65

. (Mondy & Preamux,1995:248)

. ()

. (Fredrickson,1986:284)

. (12: 1995 ,)

(Dounelly; et al, 1990:184)

. (Hall,1992:50) .

د - التخصص (Specialization)

(61 : 2008 ,) .

(Coutter,2003:228)

. (433 : 1995 ,

(Austo Group,1960)

. (Daft,2001:190)

. (Robbins,1990:95)

. (Wright et al ,1998:231)

: (452 : 1995 ,)

. 1

. 2

. 3

. 4

: (278 : 1994 ,)

. 1

. 2

. 3

. 4

هـ - نطاق الأشراف (Span of control)

. (Narayanom & Nath , 1993:305)

. (Connor,1980:351)

(4-8)

(1-4)

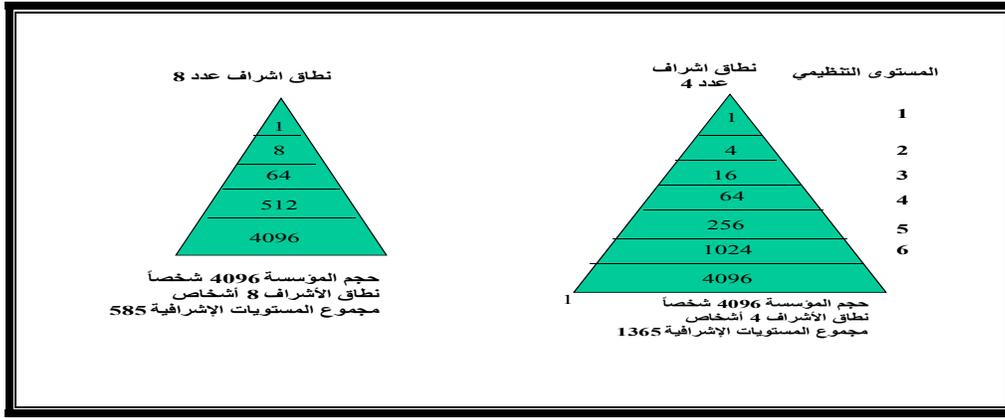
(4096)

(1-8)

(780)

(12)

. (Robbins,1990:87)



Source :Robbins,S. ,"organization Theory: Structure, Design and applications"
prentice Hall, inc New Jersey 1990:88

و – تفويض السلطة (Delegation of Authority)

(Richard & Lowy , 1982:36)

التي يقوم المدير بتفويضها للمستويات

.(Bernard,1974:693)

الإدارية

/

:(165:2006,)

(Scanlan ,Beach)

Assign Responsibility: .1

Delegate Authority: . 2

Create Accountability : . 3

: (Stoner & Freeman,1996:312)

. 1

. 2

. 3

. 4

, (Control Span)
Delegation) , (Specialization) , (Formalization)
, (Administrative Component) ,(of Authority
(Centralization) والمركزية , (Standardlization) , (Compelexity)
(1995-2007) (20)
(12) ,
, (1995-2007)
,)
. (, , , ,

جدول (12) أبعاد الهيكل التنظيمي من وجهة نظر عينة من الباحثين

هرمية السلطة	المشاركة	المهنية	التفزيونية	الشكلية	التعقيد	الرسمية	المعيارية	التخصص	المركزية	كلف العمل	المكون الإداري	تفويض	نطاق الإشراف	أبعاد الهيكل اسم الباحث والسنة
						.	.		.					Mondy & Premeaux, 1995
						Hellriegel & et al, 1995
									Schermerhorn, 1996
					Mullins, 1996
						.		.	.					Stoner, 1996
							Certo, 1997
					.	.		.						Hatch, 1997
						Bartol & Martin, 1998
						.			.					Moorhead & Griffin, 1998
					.	.			.					Robbins & Coulter, 1999
		Slocum & Pitts, 1999
						.			.					Griffin, 1999
		.					.		.					Vagahfi & Huellmontel, 2000
									Pettinger, 2000
					.	.			.					Bae & et al, 2000
									Ivancevich, 2002
.				Daft, 2003
						.	.		.					Jones, 2004
						Liao, 2005
							Michael & et al, 2007
1	1	2	1	1	8	17	7	10	15	1	3	4	2	

:

المبحث الثاني أنواع الهياكل التنظيمية وأنماطها

* أنواع الهياكل التنظيمية :

() , 2007 :
(166-177) (224-231: 2000 ,) (209-221:2008,
: (Bartol &Martin 1998:286) (Mullins,1996:355)

:

: Line Organization () 1

(166 : 2007 ,) .

(327: 1981 ,) .

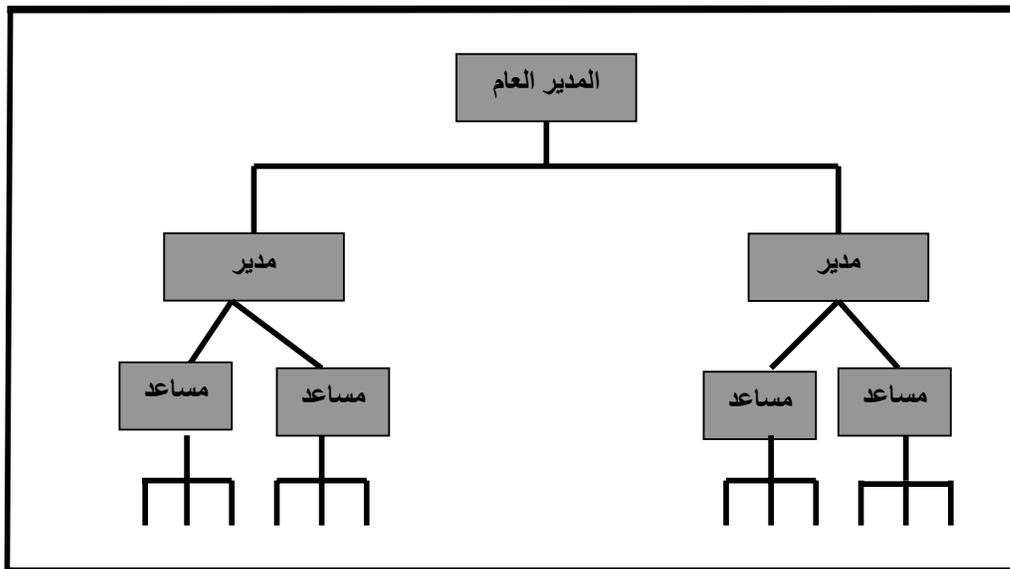
(Chain of Command)

: (167: 2007 ,)

: , (212: 2008 ,)
. ()

(13)

(13)



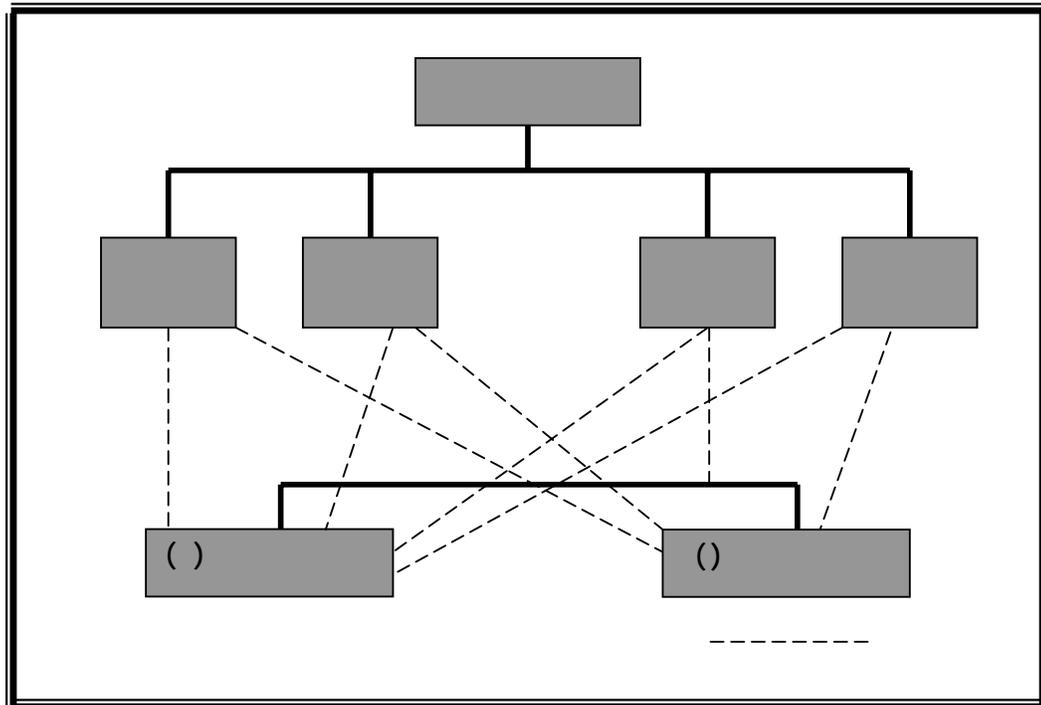
, " " ,) :
(213 : 2008 , , , ,)

(Taylor , 1911)

. (166 : 2007 , ,) :

. (213-214: 2008 ,) :

(14)



, " " ,) :

(214 : 2008 ,

:(**Line- Staff Organization**)

3

)

(

. (Agarwal, 1992:169)

. (Hellriegel et al ,1995:216)

:

. (81: 1992 ,)

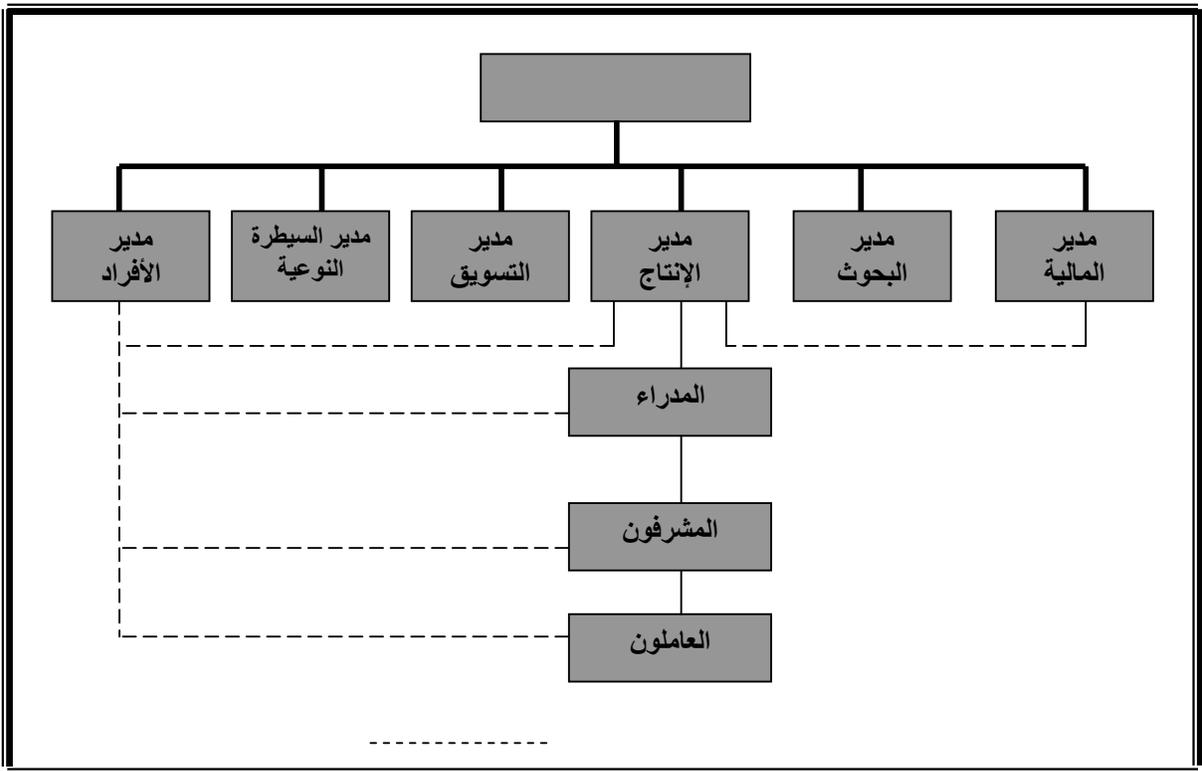
(215 : 2008 ,)

-(169 : 2007 ,)

()

(15)

(15)



Source: Mondy ,R,Wayne & premeaux, Shane, R." **Management concepts practices and skills**" 7th ed , prentice- Hail ,New Jersey , U.S.A ,1995:252

(**Matrix Organization**)

4

(Project)

)

. (170 : 2007 ,)

. (228 : 2000 ,)

(Mondy & Premeaux, 1995:256)

. (Griffin,1999:369)

:

. (217 : 2008 ,)

. (Johson & Scholes, 1997:375)

. (309 : 2006 ,) /

(Daft,1991:222) . (217 : 2008 ,)

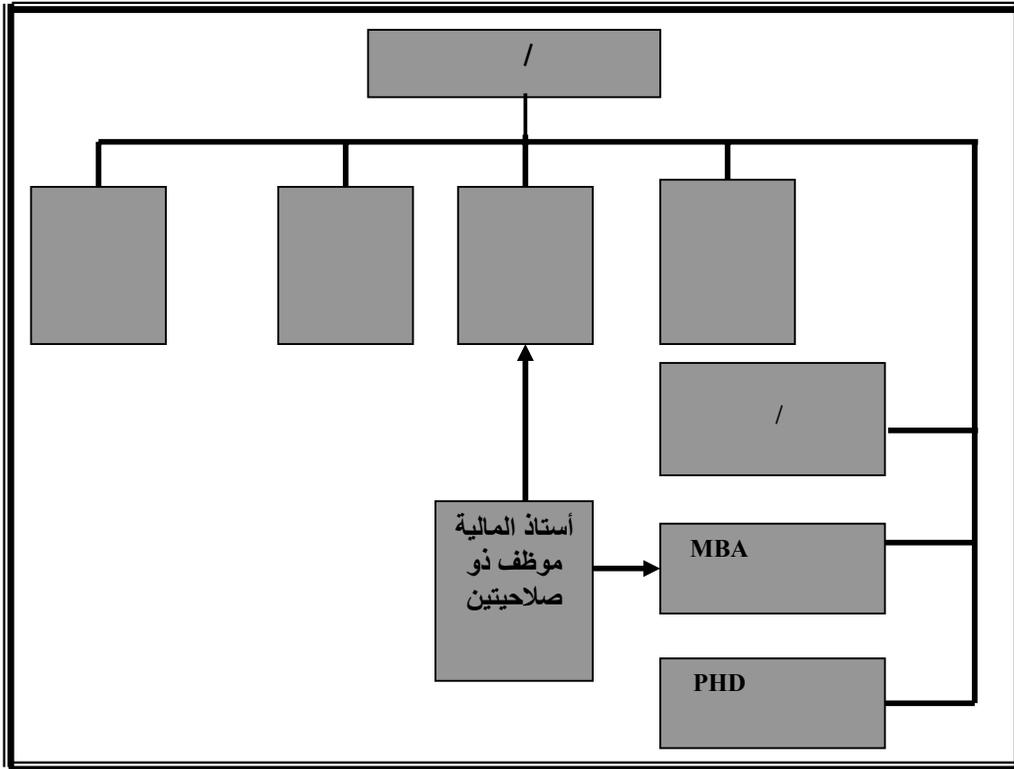
: (Two-Boss. Employees)

(MBA)

(MBA)

(16)

(16)



Source: Daft , R,l ., "Organization Theory & Design "4th ed
South – western college , 1991: 22

ثانيا : الهيكل التنظيمي غير الرسمي

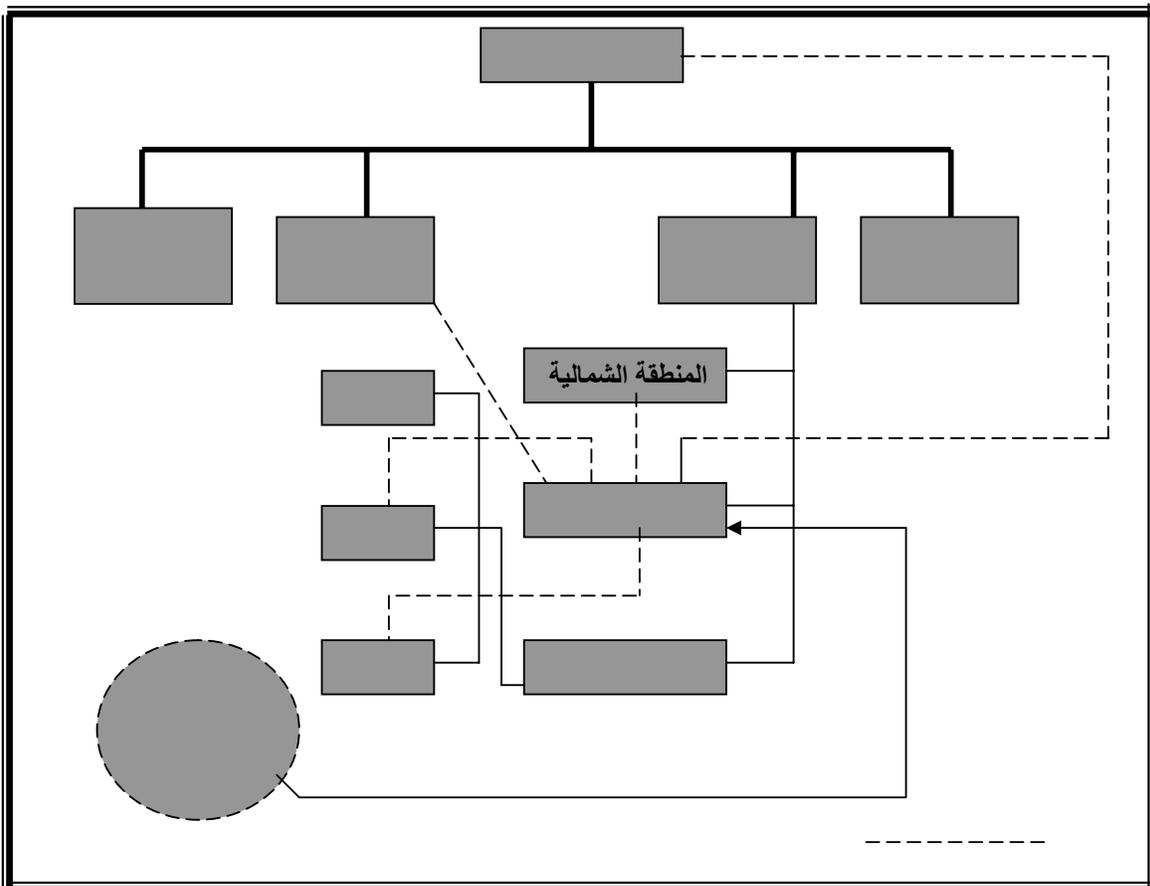
(Work Groups)

(173 : 2007,)

. (James & et al ,1985:311)

: (17)

(17)



.174 : 2007

(174 : 2007, ,)

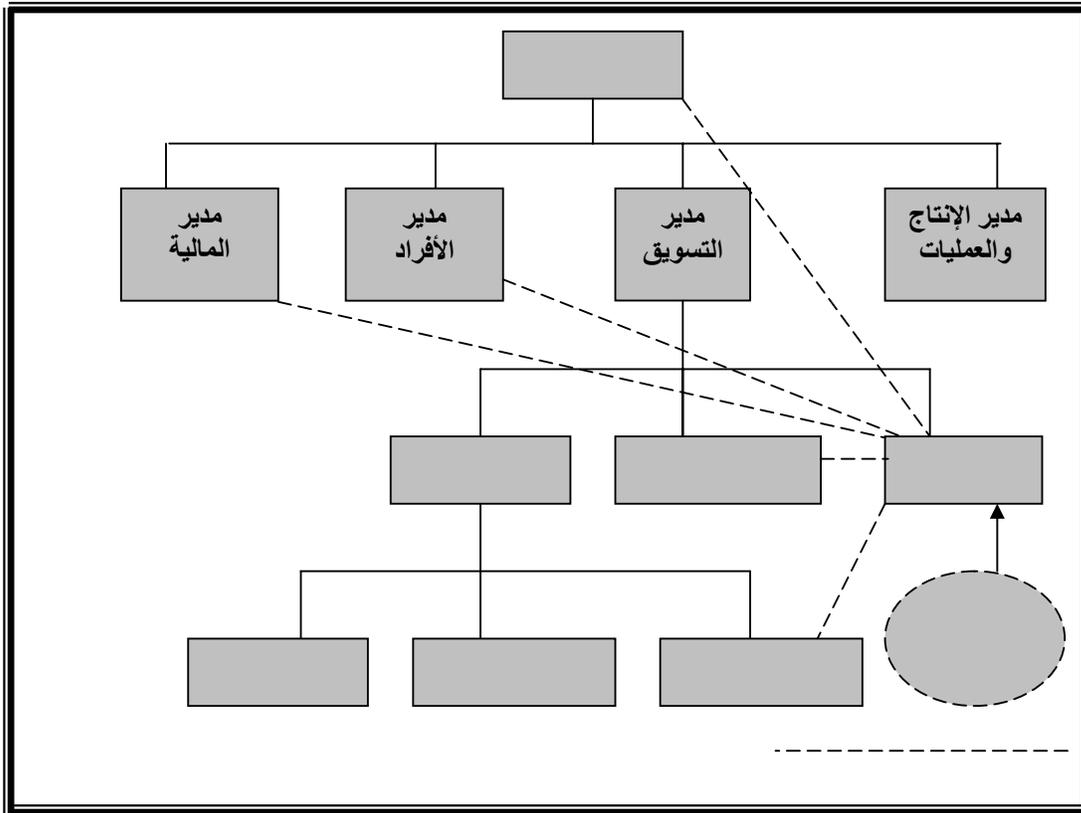
(Mullins, 1996:72)

:2000, ,)

(217

(18)

(18)

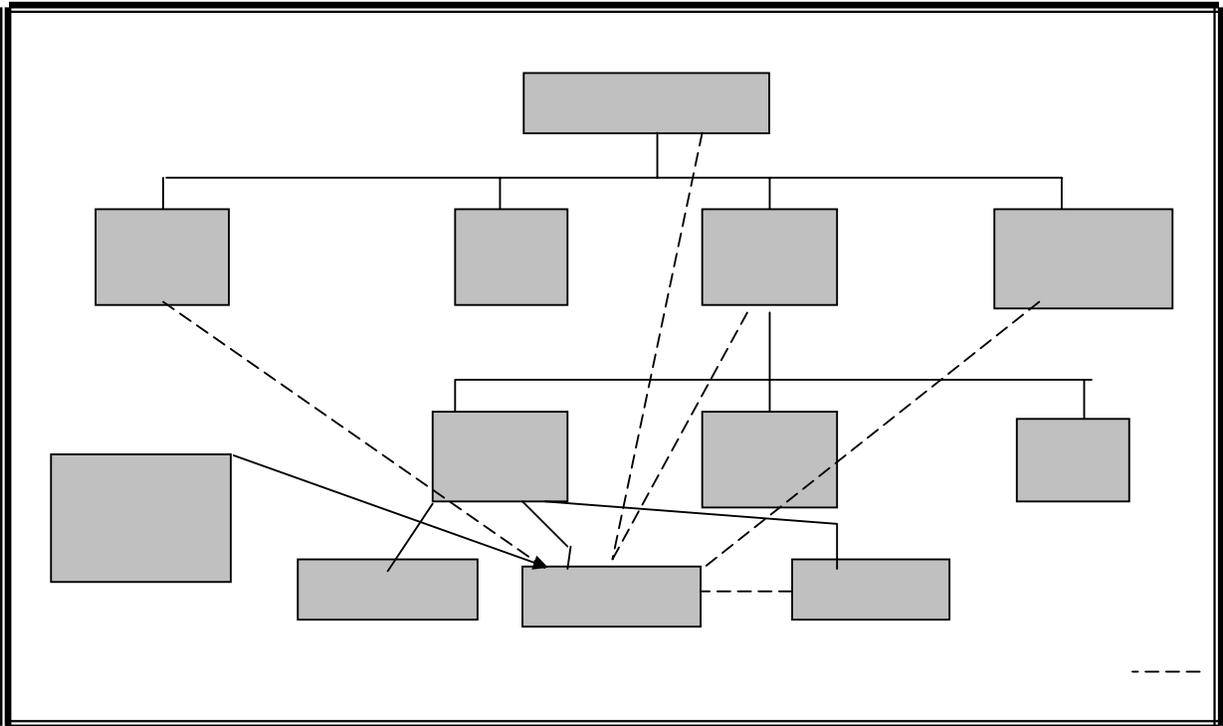


175: 2007

: (Functional Model)

(Argyris,1992:214)

(19)



176: 2007

: (Power Model)

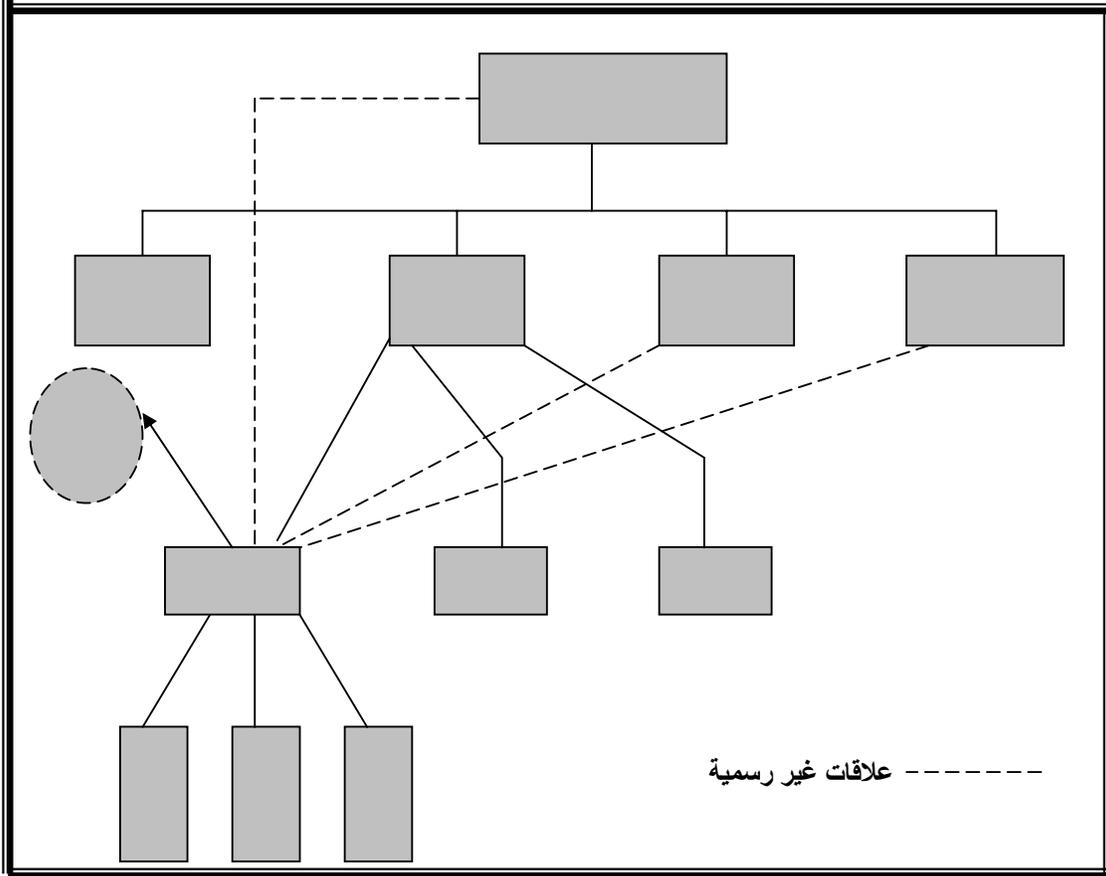
4

()

(Argriss,1992:215)

(20)

(20)

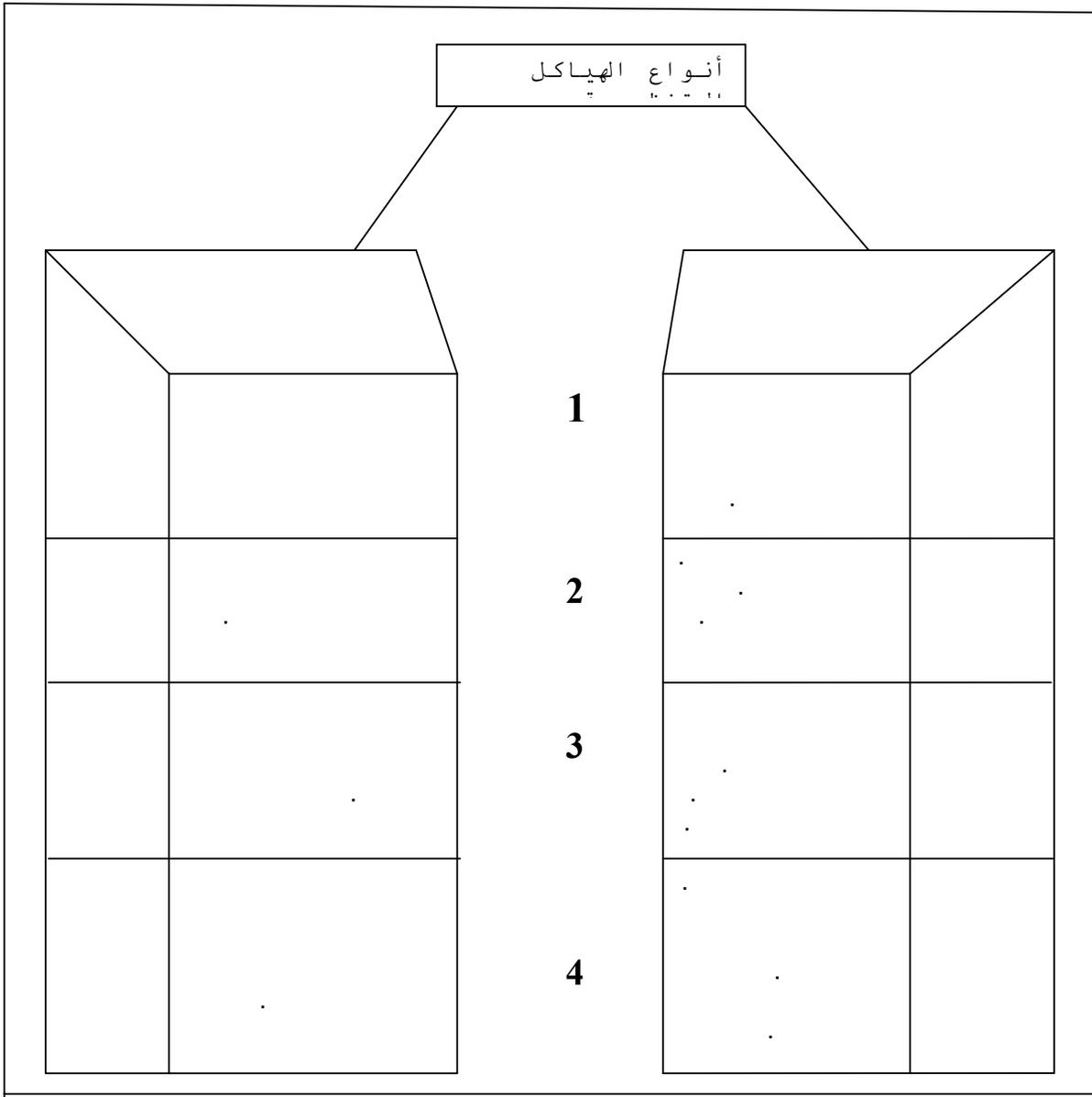


177: 2007

)

(22)

(



* أنماط الهيكل التنظيمي

(100) (Chalender ,1962)

(1000) (250)

(100: 2008,)

(Burns & Stalker:1980)

(20)

(Organism) (Mechanism)

(Griffin,1993:79) , (Narayanan & Nath,1993:211)

(Hatch ,1997:169)

(, ,)

1917 1858 ()

(,)

(Robbins,1990:79) :

(Mechanism Structure) :

(Burns & Stalker)

(Max Weber ,1947)

(Robbins,1984:79)

(Hatch,1997:170)

(Mentezberg,1994)

(The Mechanic Bureaucracy)

, (248: 1997,) ..

.(Mentezberg,1981:107)

(French & Bell,1990:236), (Rao & Rao, 2000:52)

(())

(())

(())

. (Hatch,1997:169)

. (60 : 1994 ,)

:

. (Jones,2003:54)

: .1

: .2

: .3

: .4

: .5

(Organism Structure) :

(Biological Structure)

(Daft,2001:168)

(())

(())

, (Hatch,1997:170) (())

. (60: 1994, ,)

(Likert,1967)

. (56: 2006,)

. (Jones,2003:54) :

: .1

: .2

: .3

: .4

: .5

(Gibson , et al,1994:544)

. (13)

(13)

			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8

Source: Gibson ,Games & John Ivancevich , & james Donnell , Jr ,
" **organational Behavior , Structure, process** " 8th ed Boston
mass, Irwin U.S.A,1994: 54

المبحث الثالث

((فاعلية منظمة الأعمال))

أولاً : مفهوم ومداخل دراسة الفاعلية ونماذجها

(Organizational Effectiveness)

1: مفهوم الفاعلية التنظيمية

(Costa,2005:113) .

*

*

(Venkatraman & Ramanujam,1986:803)

(Ahuja,1993:520)

*

*

(Miller & Bromiley ,1990:757)

*

(Zahar & Pearce,1989:298)

*

(Wit & Meyer,1998:40)

. (David,2001:308)

*

(Shipper & White,1983:102)

*

2: مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية
Organizational- Effectiveness Study Approachs

. (Daft ,2003:66)

()

Goal Approach

1

, (Robbins,1990:53)

, (Griffin,1993:82)

(Daft,1991:48)

(Bedeian & Zammuto, 1991, 63)

(Karpoff,2005,9)

(Narayanan & Nath ,1993:296)

(32: 1996 ,) (54:1988,) .

System Resources Approach

2

()

(26 : 2002 ,)

(, , ,)

2006,) , (Bedeian & Zammuto,1991:66)

(81 :

. (Karppoff,2005:10)

. (Jones,2003:19)

Internal Process Approach

3

(84 : 2006 ,)

. (28 : 2002 ,) . (Organizational Health)

. (Glunke,2004:93)

. (Jones,2003:22)

(Daft,2004:68)

(Griffin,1993:85)

()

1

Strategic Constituencies Approach

()

. (Stakeholders Approach)

(Pearce et al,2005:17)

()

()

, (Daft,1991:53)

(Bedeian & Zammuto,1991:68)

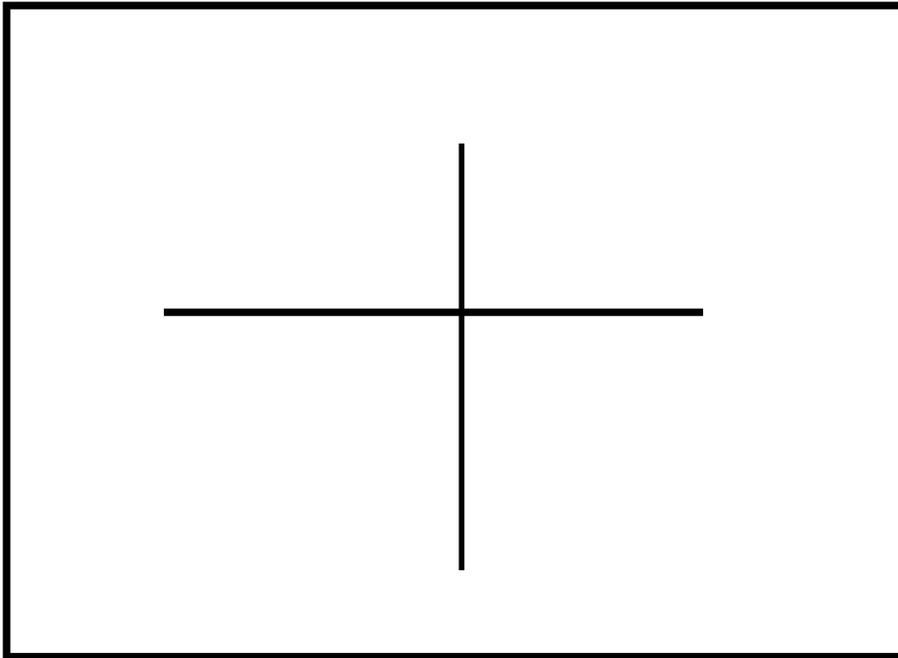
, ()

, ()

)

(Narayanan & Nath,1993:173) . (

(22)



Source: Naraynan , V,k., & Nath , R., " **organizational Theory :
Astrategic approach** "Richard , D, Irwin ,Inc , Burr Radge
U.S.A, 1993:173

(22)

, (Robbins,1990:63) (Daft,2004:70)

: (Freeman,1984:62)

. (14)

(14)

		1
		2
		3
		4
		5
		6
		7

Source: Daft , R,l ., "**Organization Theory & Design** "7th ed
South – western college ,publishing of thomoson,learning
U.S.A, 2001: 68

2

Competing Values Approach

. (28 : 2002,)
(Dyer & Singh,1998:136)

(15)

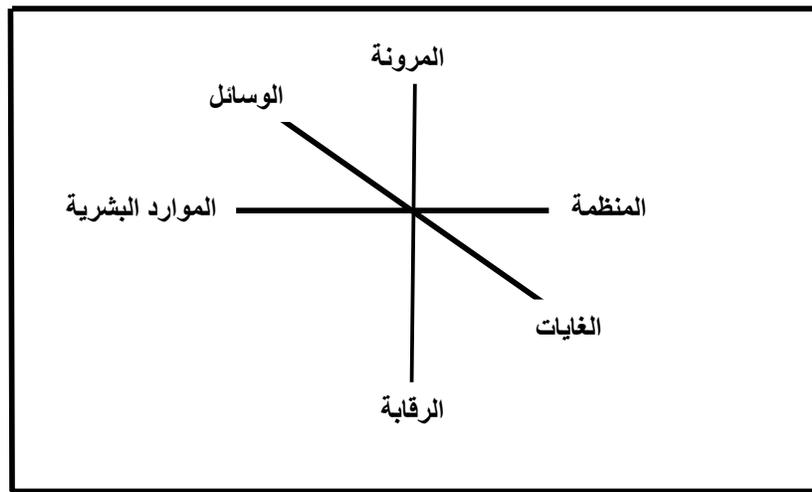
(9 : 1987,) (Robbins,1990:68) :
. (87: 2006 ,)

:

,) ,
,) . (,
, (

(23)

(23)



Source:Robbins,S," **Organization Theory : Structure, Design And applications**" prentice Hall ,Inc, New jersy,U.S.A, 1990:51

(15)

	16		1
	17		2
	18		3
	19		4
	20		5
	21		6
	22		7
	23		8
	24		9
	25		10
	26		11
	27		12
	28		13
	29		14
	30		15

Source : Campbell ,J ,P., " **ON the nature of organizational Effectivenss**" , San Francisco, Jossey – Bass, 1977:38

()

: (Cameron & Whetten,1983:23)

: (Pearce,2005:19)

:

. (Naraynan &Nath,1993:164)

: 1

(Focus)

(Issues)

: 2

(Stability)

3 : نماذج الفاعلية التنظيمية
Organizational Effectiveness Models

(,)

. (Daft,200371) :

Open System Model 1

,

, ()

,

,

() 2

The Rational Goal Model

, , :

ثانيا : قياس الفاعلية التنظيمية :
Measurement of Organizational Effectiveness

1

(Eccles,1991:131)

(Robins & Wiersema,1995:278)

(Miller & Bromiley,1990:757)

(477:2007,)

(Venkatraman & Ramanujam ,1986: 801-813); :
 ;(Becker & Gerhart,1996:792) ; (Wheelen & Daft,2001,64)
 Hunger ,2006:270); (Joyce & Woods,1996:125-143)

:

() .1

. (75 : 2000 ,)

.2

. (Venkatraman,1986:810)

.3

() .4

Slater) (Daft , 2001 , 64)

(& Olson,2000,819

. (Narayanon & Nath,1993:177)

.5

Venkatraman &)

(Ramanujam,1986:806

. (31: 2002,)

.6

(Becker & Gerhart , 1996:793)

. (Slater & Olson,2000:819)

)

(

:

:

1

:

2

:

:

3

:

4

:

5

* مفاهيم ترتبط بالفاعلية :

1 (Efficiency Concept) :

*

) :

. (92:1993,

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

*

. (Cohen,2000,132)

*

. (Bonami,1993:33)

:

. (, , ,)

) () (

. (Cohen,2000:134)

:

2

The Relationship Analysis Between The Effectiveness & Efficiency

(Cohen,2000:131)

. (Savall,2004:107)

. (16)

(16)

(2)	(1)	
(2)	(1)	

Source: Savall, H., "Maitriser les couts performance" coche'sed Economica, parise, 2ed, 2004:107

:

, : -

,

.

:

/

,

,

/

.

:

-

,

, (

,

)

, ...

,

,

.

:

,

,

,

,

.

,

:

-

,

,

:

... : ...
... -
...)
... (...
...

. (Savall,2004:107-110)

Performance :

Performance Concept **1**

/ *

. (Fernandez, 2000: 41)

*

.(Kaplan & Norten,1992:80)

. (Berrah, 2002:130)

*

:

(Pilotage)

:
:
(Berrah,2002:132-136)

2

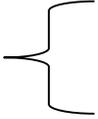
(Norme)
(Courtois,1995:309)

: (Berrah,2002:128)

()

(17)

(17)

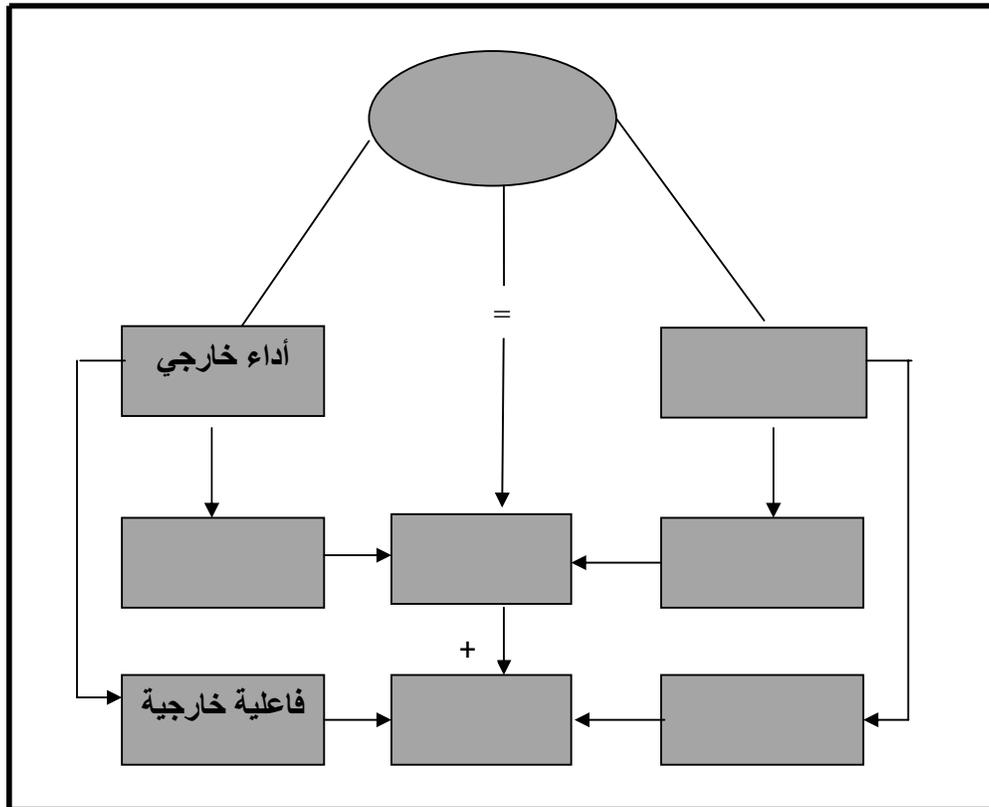
Doing The Right Thing Right	Doing The Right Thing	Doing the Thing Right	
			

Source : Berrah ,L. " **indcatcur de performance** " ed , ce - paduse, paric ,
2002:130

(Savall & Zardet,1989:172)

(18) (25)

(25)



ثالثا : العلاقات التبادلية بين المتغيرات الثلاث
:

((, ,))

, , ,

,

:

:

Organizational Structure & Strategic Choice

, ,

,

, (Vecchio,1995:236-238)

(Simons,2000:112)

,

(Bowman & Asch ,1996:77)

,

)

(Chandler) (

(1962)

(1909)

(1959)

(Chandler,1962:13)

()

()

()

(79-80: 2008 ,)

(26)

(26)

	←		

80 : 2008 ,

, ()

(1978) (Miles & Snow)

Miles) . (John,1982:315) (())

(& Snow

(93-84: 2008 ,) .

()

(Fredrickson,1986:280)

(Robbins,1999:116)

(Bedeian & Zammuto ,1991:411)

(Miles& Snow)

.1

.2

()

()

(, ,) :

The Effectiveness Organizational structure & strategic choice

, (241 : 2007, ,)

.(88: 1998,) .

, ()

(Chandler)

(Harvard)



(Chandler ,1962 : 80)

(292 : 2007 , ,)

(Hall & Salas)

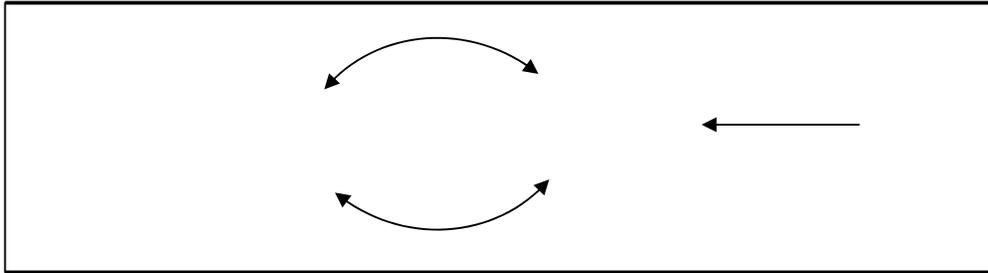


. (Hall & Salas ,1979:10)

(Chicken and Egges , Which is First)

:

(27)



Martinet,1983:148

(Green & Barday,1995:3)

(Wrigley,1970) (Rumelt,1979) (Montagomeny,1982)

(Manu & Snram,1996:48)

(Jauch & Glueck,1988:315) (Weelen & Hunger ,2005:257)

(Venkatarman,1989:423) .

:

(Wright,et al,1998:201)

.(94:2006,)

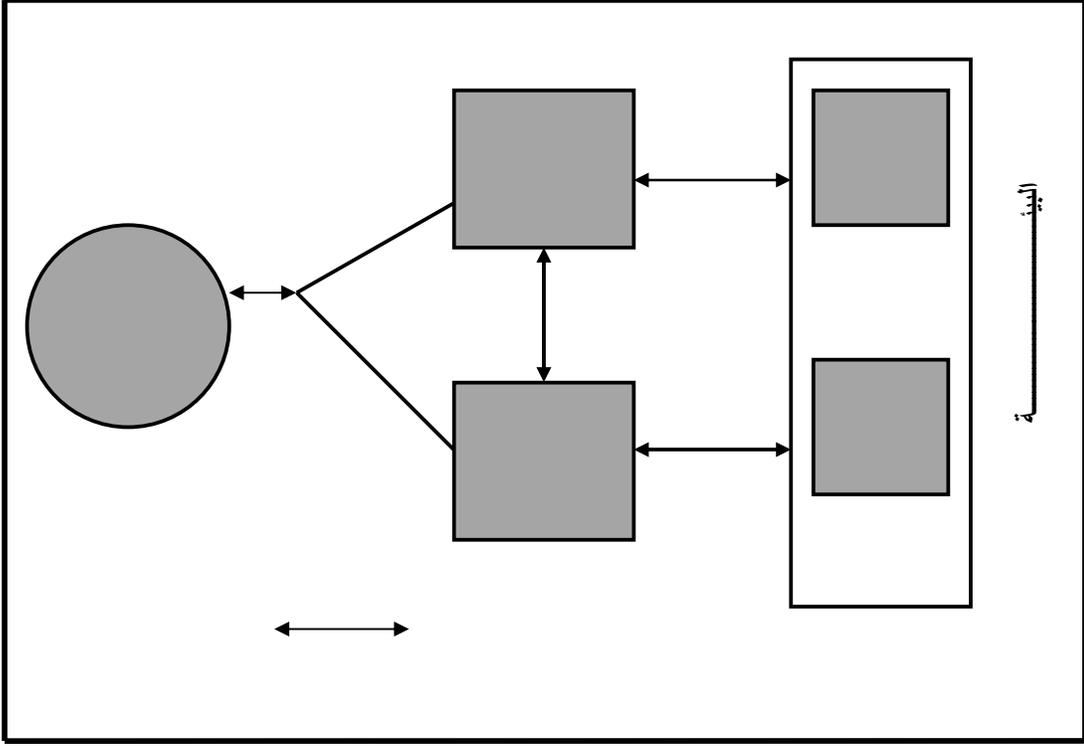
(211: 2006 ,)

:

)

(

: (28)



المبحث الأول

تشخيص واقع متغيرات الدراسة وعرض النتائج
وتحليلها وتفسيرها

)

(

أولاً: تشخيص واقع الخيارات الاستراتيجية وأبعاده:

(19)

)

.(

, (3.60)

(0.17) , (0.62)

:

(19)

(19)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	% لاتفاق
ستراتيجية التركيز	3.58	0.46	0.13	0.74
ستراتيجية الكلفة الأدنى	3.78	0.68	0.18	0.74
ستراتيجية التمايز	3.44	0.43	0.11	0.70
قيمة الوسط الفرضي = 3		3.60 :		
النسبة المعيارية = 66.7 %		0.62 :		
		0.1 :		

: (20)

ثانياً: تشخيص واقع الهيكل التنظيمي وأبعاده:

(21) .()

(3.18) ,
(21) (0.12) (0.38)

(21)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	% للاتفاق
الرسمية	3.65	0.73	0.20	0.73
المركزية	3.33	0.94	0.28	0.61
التعقيد	2.73	0.73	0.27	0.61
التخصص	3.42	0.61	0.18	0.68
قيمة الوسط الفرضي = 3		3.18 :		
النسبة المعيارية = 66.7 %		0.38 :		
		0.12 :		

(22)

:

ثالثاً: تشخيص واقع المتغير الاستجابي الفاعلية وأبعادها :

(23) . ()

(3.4)

(0.7)

(23) (0.21)

(23)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	% للاتفاق
الروح المعنوية	2.79	0.88	0.32	0.61
قوة عملة مؤهلة	3.60	0.91	0.25	0.73
التخطيط	3.46	1.00	0.29	0.69
النمو والتطور	3.42	0.61	0.18	0.66
ثبات واستقرار	3.25	1.01	0.31	0.64
الكفاءة	3.30	0.85	0.26	0.74
قيمة الوسط الفرضي = 3		3.4 :		
النسبة المعيارية = 66.7 %		0.7 :		
		0.21 :		

(24)

:

المبحث الثاني
ترتيب الأهمية للمتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة
على وفق
معامل الاختلاف بين جميع الشركات الصناعية العراقية
العامّة المبحوثة

:

(25)

(25)

(25)				
1	0.13	0.46	3.58	
2	0.18	0.68	3.78	
3	0.21	0.73	3.44	

:

(26)

. (26)

(26)				
2	0.20	0.73	3.65	
4	0.28	0.94	3.33	
3	0.27	0.73	2.73	
1	0.18	0.61	3.42	

:

(27)

()

. (27)

(27)				
6	0.32	0.88	2.79	
2	0.25	0.91	3.6	

4	0.29	1.00	3.46	
1	0.18	0.61	3.42	
5	0.31	1.01	3.31	
3	0.26	0.85	3.30	

3=

المبحث الأول

اختبار فرضيات الدراسة باستعمال معامل الارتباط

()

()

تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة الأساس المبحوثة

:

.1

() (28)

()

(28) (

(12)

(%58)

)

.(

:

(28)

							x z
	t	r	t	r	t	r	
0.58	9.15	0.62**	5.35	0.42**	5.41	0.42**	
	-2.55	-0.21*	-1.39	0.12	-0.56	0.049	
	-1.61	-0.14	-0.50	-0.044	0.77	0.067	
	4.22	0.34**	2.60	0.22**	3.92	0.32**	
N=130	2.61 = (0.01)						(t)
	1.97 = (0.05)						(t)

-

(
(0.62**, 0.42**, 0.42**)

(t)

(t)

(0.01)

(2.61)

)

-

0.12, -0.049)

(

(28)

(-0.21*,

(-0.21*)

.()
(-0.14, -0.44, 0.67) (28)
(t) (t)
(0.05) (1.97)

.()
(0.34**,0.22*,0.32**) (28)

(t)

(t) (4.22 ,3.92)
(t) (0.01) (2.61)
(0.05) (2.60)
(0.01)

.2

() (29)

()
(, , ,)
(29)

(18)

(17)

(%94)

)

.(

: (29)

(29)

							x Y
	t	r	t	r	t	r	
%94	6.71	0.51**	3.30	0.28**	4.23	0.35**	
	6.02	0.47**	2.67	0.23**	3.17	0.27**	
	6.71	0.51**	3.56	0.30**	3.17	0.27**	
	4.09	0.34**	3.56	0.22**	3.82	0.32**	
	11.09	0.70**	3.56	0.30	5.86	0.46**	
	6.89	0.52**	3.30	0.28**	3.82	0.32**	
N=130			2.61 = (0.01)			(t)	
			1.97 = (0.05)			(t)	

.()
(0.51**,0.28**,0.35**) (29)

(t)

(t)

(6.71 , 3.30 ,4.23)

(0.01)

(2.61)

-ب

.()
(0.47**,0.23**,0.27**) (29)

(t) (6.02 , 2.67 , 3.17) (t)
(0.01) (2.61)

-

.()
(0.51**,0.30**,0.27**) (29)

(6.71 , 3.56 , 3.17) (t)
(0.01) (2.61) (t)

-

.()
(0.34**,0.22*,0.32**) (29)

(t) (4.09 , 3.56 , 3.82) (t)
(0.01) (2.61)

-

.()

(0.70**,0.30,0.46**) (29)

, 5.86) (t) (11.09)
(0.01) (2.61) (t)

.()
(0.52**,0.28**,0.32**) (29)

(2.61) (t) (6.89 , 3.30 , 3.82)
(0.01)

.3

) (30)
()
(30) (24) (22)
(%91.6)
)
(

: (30)

(30)

									Z Y
	t	r	t	r	t	r	t	r	
%91.6	3.72	0.31**	-2.82	-0.24**	-3.72	-0.31**	8.78	0.61**	
	2.69	0.23**	2.82	-0.24**	5.59	-0.44**	7.13	0.53**	
	2.94	0.25**	3.72	-0.31**	5.13	-0.41**	6.94	0.52**	
	3.54	0.95**	1.26	0.11	-0.07	- 0.006	5.75	0.45**	
	3.20	0.27**	-3.72	-0.31**	-7.32	-0.54**	7.51	0.55**	
	3.45	0.29**	-5.13	-0.41	-5.75	-0.45**	8.12	0.58**	
N=130			2.61 = (0.01)						(t)
			1.97 = (0.05)						(t)

)
 .(
 0.55** 0.45** 0.52** 0.53** 0.61** (30)

(0.58**

(8.12 , 7.51 , 5.75 , 6.94 , 7.13 , 8.78) (t)
 (0.01) (2.61) (t)

)
 (

$$-0.31^*) \quad (30)$$

$$(-0.45^{**} \quad -0.54^{**} \quad -0.006 \quad -0.41^{**} \quad -0.44^{**})$$

$$(\quad)$$

$$)$$

$$($$

$$-0.31^{**} \quad -0.24^{**} \quad -0.24^{**}) \quad (30)$$

$$(-0.41^{**} \quad -0.31^{**})$$

$$(\quad)$$

$$)$$

$$(30) \quad .($$

$$(0.29^{**} \quad 0.27^{**} \quad 0.95^{**} \quad 0.25^{**} \quad 0.23^{**} \quad 0.31^{**})$$

$$(t)$$

$$(3.45 , 3.20 , 3.54 , 2.94 , 2.69 , 3.72)$$

$$(0.01) \quad (2.61) \quad (t)$$

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة باستعمال معامل الانحدار

)

(, ,)

.

()

()

,

,

:

:

)

.(

(Simple Regression Analysis)

)

()

.(

:

.() $0,62 + 0,81 =$

(31)

:

(F)

(SPSS)

(31)						
				R ²	(F)	
()	25.00	1	25.00	0.62	80.7	0.0001
)	36.65	128	0.130			
(61.65	129				
N = 130	β = 0.62				α = 0.81	
8.55 = 0.05			26.23 = 0.01			

(80.7) (F) (31)

(%99) (0.01) (26.23)

()

(α = 0.81) (31)

(0.81)

(1) (β = 0.62)

(R²) (0.62)

(0.62)

(0.38)

(0.0001) (31)

)

.(

: (32)

$$= \begin{matrix} (32) \\ (0.36 = \alpha) \\ (0.68) \\ (0.36) \end{matrix} \quad \begin{matrix} (0.68 = \alpha) \\ (0.31) \end{matrix}$$

$$\begin{matrix} (1) \\ (0.48 = \beta) \end{matrix} \quad \begin{matrix} (0.71 = \beta) \\ (0.71) \end{matrix} \quad \begin{matrix} (1) \\ (0.32 = \beta) \\ (0.48) \end{matrix} \quad \begin{matrix} (0.32) \end{matrix}$$

$$\begin{matrix} (0.23) \\ (0.77) \\ (0.19) \\ (R^2) \\ (0.19) \end{matrix} \quad \begin{matrix} (R^2) \\ (0.23) \end{matrix} \quad \begin{matrix} (0.44) \\ (0.44) \\ (0.56) \\ (32) \end{matrix} \quad \begin{matrix} (0.81) \\ (R^2) \end{matrix}$$

:
1
2
3

:

)
 .(

(Simple Regression Analysis)

()

: , ()

.() $0.72 + 0.48 =$

(33)

(f)

(SPSS)

:

(33)						
				R ²	(F)	
()	4.80	1	4.80	0.38	10.2	0.02
)	59.86	128	0.47			
(64.66	129				
N=130	$\beta = 0.72$				$\alpha = 0.48$	
8.55 = 0.05		26.23 = 0.01				

(10.2)

(F)

(33)

(%95)

(0.05)

(8.55)

()

(33)

($\alpha = 0.48$)

($\beta = 0.72$)

(0.48)

(1)

.(0.72)

(R²)

(0.38)

(0.38)

(0.62)

(33)

(0.02)

)

.(

: (34)

1

2

3

4

(Simple Regression Analysis)

()

: , ()

.() 0.71 + 0.68 =

.() 0.48 + 0.36 =

.() 0.31 + 0.32 =

) 0.42 + 0.49 =

(34)

:

(f)

(SPSS)

(34)			
Y		/	
0.68	a		Z
0.71	β		
0.50	R^2		
129.5	F		
0.0001			
129			
0.36	a		
0.48	B		
0.23	R^2		
38.11	F		
0.0001			
129			
0,32	a		
0.31	β		
0.10	R^2		
14.7	F		
0.03			
192			
0.49	a		
0.42	β		
0.18	R^2		
28.34	F		
0.01			
129			
26.23 = 0.01		F	8.55 = 0.05
		F	

()

(F) (34)

(28.34 38.11 129.5)

() (0.99)

(0.01)

(26.23)

$$\begin{aligned}
 & (8.55) \quad (14.7) \quad (f) \\
 & \quad \quad \quad (0.95) \quad (0.05) \\
 & \quad \quad \quad (\\
 & (34) \\
 & = \quad , \alpha) \quad (0.36 = \quad , \alpha) \quad (0.68 = \quad , \alpha) \\
 & \quad \quad \quad (0.49 = \quad , \alpha) \quad (0.32 \\
 & \quad \quad \quad (0.68) \\
 & \quad \quad \quad (0.36) \\
 & (0.49) \quad \quad \quad (0.32)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \quad \quad \quad (1) \quad \quad \quad (0.71 = \quad , \beta) \\
 & (0.48 = \quad , \beta) \quad \quad \quad (0.71) \\
 & (0.48) \quad \quad \quad (1) \\
 & \quad \quad \quad (1) \quad \quad \quad (0.31 = \quad , \beta) \\
 & (0.42 = \quad , \beta) \quad \quad \quad (0.31) \\
 & (0.42) \quad \quad \quad (1) \\
 & \quad \quad \quad (0.50) \quad \quad \quad (R^2) \\
 & \quad \quad \quad \quad \quad \quad (0.50) \\
 & \quad \quad \quad (0.50) \\
 & \quad \quad \quad (0.23) \quad \quad \quad (R^2) \\
 & \quad \quad \quad \quad \quad \quad (0.23) \\
 & \quad \quad \quad (0.77) \\
 & \quad \quad \quad (0.10) \quad \quad \quad (R^2) \\
 & \quad \quad \quad \quad \quad \quad (0.10) \\
 & \quad \quad \quad (0.90) \\
 & (\quad) \quad \quad \quad (0.18) \quad \quad \quad (R^2) \\
 & \quad \quad \quad \quad \quad \quad (0.18) \\
 & \quad \quad \quad (0.82)
 \end{aligned}$$

(0.03) (0.0001)

(34)

.

:

1

2

3

4

:

)

. (

(Multi Regression Analysis)

)

(

)

(

(130)

:

(

) 0.50 + (

:

) 0.60 + 0.29 =

(35)

() (35)						
				R ²	(F)	
()	25.13	2	12.56	0.38	40.38	0.0001
()	39.52	127	0.31			
	64.65	129				
N=130	$\beta = 0.60$	$\beta = 0.50$			$\alpha = 0.29$	
8.55 = 0.05	F		26.23 = 0.01	F		

(F) (40.38) (F)
(0.99) (0.01) (26.23)
() , ()
() , ()
(0.29) ($\alpha = 0.29$)
() , ()
(1) () (β)
(β) (0.60)
(1) ()
(0.38) (R^2) (0.50)
(0.38)
(0.62)

)

:

(

)

(14.76**) (33.6**) (H) (H) (19.33**) (0.01)

)

(36) (

() .1

()

(Mann-Whitney)

(37)

(U) ()

(0.01) (U) (74**))

(27.5**) (U) (

(0.01) (U)

) (37)

(124) (U) (

(0.05)

()

(.0.01) (U) (52**))

(83**) (U) ()

(0.01) (U)

	((192)	(U)	(37)	(
				(0.05)	
()	(U)	(136**)	(U)	
	(37)				(0.01)
(U)	()
	(0.05)			(256)	
	(.(0.38)
		(277)	(U)		
		.(0.49)	(0.05)		
(U)	()
	(0.01)		(U)	(54**)	
			()
(0.05)			(229)	(U)	
	(.(0.79)
(0.01)		(U)	(144**)	(U)	
)				
	(U)	(96**)	(U)	(
.(((0.01))
)				
	(U)	(155**)	(U)	(
				(0.01)	
	()
		(212)	(U)		
		.(0.07)	(0.05)		

جدول (37) قيم معاملات (Mann-Whitney) لأبعاد الخيار الاستراتيجي التي أظهرت دلالة معنوية في اختبار (Kruskal-Wallis)

التمايز		الكلفة الأدنى		التركيز		
	U		U		U	
0.8	178	0.01	99**	0.00	74**	1
0.29	118	0.00	70**	0.00	27.5**	2
0.06	100	0.65	143	0.28	124	3
0.8	171	0.163	131	0.00	52**	4
0.04	115*	0.25	146	0.00	83**	5
0.35	209	0.81	239	0.18	192	6
0.03	164*	0.01	155**	0.00	136**	7
0.95	297	0.25	243	0.38	256	8
0.02	196*	0.10	228	0.49	277	9
0.00	78**	0.00	107**	0.00	54**	10
0.31	197	0.10	171	0.79	229	11
0.001	103**	0.02	149*	0.01	144**	12
0.01	139**	0.18	194	0.00	96**	13
0.81	252	0.18	203	0.01	155**	14
0.012	175**	0.94	296	0.07	212	15

() . 2

()

(Mann-Whitney)

(37)

(U) ()

(0.01) (U) (99**)

) .

(70**) (U) (

(0.01) (U)

) (37)

) () (

) () (

) () (

) () () (

(143) (U) (

(296) (203) (194) (171) (228) (243) (239) (146) (131)

(0.05)

(0.10) (0.10) (0.25) (0.81) (0.25) (0.163) (0.65)

(0.94) (0.18) (0.18)

) (37)

(155**) (U) () (

(0.01) (U) (107**)

(37) .

(U) ()

(0.05) (U) (149*)

) (37) .3
 () (

(Mann-Whitney)

(37)

) ()

) () (

) () (

() () (

(209) (171) (100) (118) (178) (U)

(252) (197) (297)

(0.95) (0.35) (0.8) (0.06) (0.29) (0.8) (0.05)

(0.81) (0.31) (0.02)

.

) (37)

() () (

(U) (196*) (164*) (115*) (U)

(0.05)

.

) (37)

) () () (

(139**) (103**) (78**) (U) (

(0.01) (U) (175**)

:

(الرسمية المركزية

:

(التعقيد التخصص)

(الرسمية المركزية التعقيد

(13.2*) (17.6**) (H) (التخصص)

(H) (18.2**) (12.5*)

(0.05 – 0.01)

()

(H) (12.56*)

(37) .(0.05)

)

(38) , (

التخصص		التعقيد		المركزية		الرسمية				
	u		u		u		u	/		
0.004	85**	0.17	138	0.046	116*	0.19	140			1
0.05	91*	0.003	64**	0.03	88*	0.60	134			2
0.34	127	0.004	70**	0.03	90*	0.28	124			3

0.06	115	0.04	110*	0.07	118	0.14	129		4
0.05	118*	0.008	94**	0.001	72**	0.67	172		5
0.04	166*	0.07	173	0.60	227	0.27	202		6
0.00	101**	0.06	178	0.98	261	0.00	104**		7
0.03	199*	0.28	246	0.51	267	0.77	285		
0.03	203*	0.117	232	0.20	248	0.01	189**		9
0.12	152	0.9	210	0.85	203	0.04	131*		10
0.9	236	0.57	216	0.58	217	0.22	188		11
0.98	249	0.71	134	0.04	162*	0.28	203		12
0.08	177	0.57	227	0.47	220	0.00	104**		13
0.9	187	0.69	245	0.14	179	0.27	213		14
0.95	297	0.88	292	0.01	183**	0.01	178**		15

جدول (38) قيم معاملات (Mann-Whitney) لأبعاد الهيكل التنظيمي التي أظهرت دلالة معنوية في اختبار (Kruskal-Wallis)

) (38) .1

() (

(Mann-Whitney)

(38)

) ()

) () (

() () (

() ()
 (U) () ()
 (285) (202) (172) (129) (124) (134) (140)
 (213) (203) (188)
 (0.77) (0.27) (0.67) (0.14) (0.28) (0.6) (0.19) (0.05)
 (0.27) (0.28) (0.22)

() (38)
) () ()
 (104**) , (131**) (189**) (104**) (U) ()
 (0.01) (U) (178**)

) (38)
 (U) (131*) (U) ()
 (0.05)
) (38) .2
 () ()

(Mann-Whitney)

(38)
) ()
) () ()
 (90*) (88*) (116*) (U) ()
 (0.05) (U) (162*)

) (38)
 () () ()

) () ()
 () () ()
 (227) (118) (U) ()
 (179) (220) (217) (203) (267) (248) (261)
 (0.60) (0.07) (0.05)
 (0.14) (0.47) (0.58) (0.85) (0.20) (0.51) (0.98)

) (38)
 (72**) (U) () ()
 (0.01) (U) (183**)

) (38) . 3
 () ()

(Mann-Whitney)

(38)
 ()
) () ()
) () () ()
) () ()
 (U) () () ()
 (210) (232) (246) (178) (173) (138)
 (292) (245) (227) (134) (216)
 (0.06) (0.07) (0.17) (0.05)
 (0.88) (0.69) (0.57) (0.71) (0.57) (0.9) (0.117) (0.28)

) (38)
 () () ()

(94**) (70**) (64**) (U)
 (0.01) (U)
) (38)
 (110*) (U) (
 (0.04) (U)
) (38) .4
 () (
 (Mann-Whitney)
 (38) .
) (
 (101**) (85**) (U) (
 (0.01) (U)
 (38) .
 () (
) (
 (91*) (U) (
 (U) (203*) (199*) (166*) (118*)
 (0.03) , (0.03) , (0.00) , (0.05) , (0.03) (0.05)
) (38)
) (
) (
 () (
 () (
 (236) (152) (115) (127) (U)

(297) (187) (177) (249)

تخطيط	قوة عمل مؤهلة		
-------	---------------	--	--

(0.12) (0.06) (0.34)

(0.05)

(0.95) (0.9) (0.08) (0.98) (0.9)

:

:

)

(

:

(38)

,

)

(

(28.3**) (18.2**) (26.7**) (14.7**) (17.6)

(H)

(H)

(19.1**)

(0.05 - 0.01)

(22.01**)

()

(0.05)

(H)

)

.(

(39)

جدول (39) قيم معاملات (Mann- Whitney) لأبعاد الفاعلية التنظيمية التي أظهرت دلالة معنوية في اختبار (Kruskal- Wallis)

0.67	172	0.33	152	0.76	176		1
0.49	129	0.80	142	0.05	91		2
0.02	87*	0.046	95*	0.004	70		3
0.38	149	0.57	160	0.06	115		4
0.005	89**	0.01	97**	0.05	118		5
0.12	187	0.40	214	0.34	127		6
0.00	105**	0.129	195	0.001	112		7
0.08	218	0.60	274	0.01	78**		8
0.00	94**	0.02	200*	0.03	199		9
0.02	131*	0.03	131*	0.12	152		10
0.76	228	0.64	220	0.92	236		11
0.00	134**	0.01	139**	0.00	137**		12
0.09	181	0.04	164*	0.95	127		13
0.69	247	0.54	235*	0.117	119		14
0.02	193*	0.00	169**	0.01	149**		15

تابع جدول (39) قيم معاملات (Mann-Whitney) لأبعاد الفاعلية التنظيمية التي أظهرت دلالة معنوية في اختبار (Kruskal-Wallis)

الكفاءة والإنتاجية		ثبات واستقرار		النمو والتطور			
	U		U		U		
0.52	164	0.76	176	0.004	85**		1
0.5	131	0.05	91*	0.003	64**		2
0.01	78**	0.34	127	0.004	70**		3
0.98	179	0.76	169	0.06	115		4
0.03	113*	0.04	86*	0.05	118*		5
0.32	207	0.75	237	0.04	166*		6
0.01	149**	0.001	112**	0.00	101**		7
0.51	268	0.9	300	0.03	199*		8
0.00	119**	0.117	119	0.03	203*		9
0.158	156	0.00	97**	0.12	152		10
0.69	223	0.77	228	0.92	236		11
0.00	137**	0.00	103**	0.98	249		12
0.06	171	0.004	127**	0.08	127		13
0.06	180	0.6	241	0.08	187		14
0.00	146**	0.001	137**	0.95	297		15

) (39) .1
 (Mann-Whitney) () ()
) () () ()
 (U) () () ()
 ,(127) , (236) (152) ,(127) , (115) , (176)
 (119)
 ,(0.117) , (0.95) , (0.92) , (0.12) , (0.34) , (0.06) , (0.76)

) () () ()
 (U) () () () ()
 (199) , (112) , (118) , (70) , (91)
 (0.05) (U)

) () () ()
 , (137**) , (78**) (U) ()
 (0.01) (U) (149**)

) (39) .2
 () ()
 (Mann-Whitney)

() () ()
) () ()
 (149) (129) (172) (U) ()
 (247) (181) (228) (218) (187)
 (0.38) (0.49) (0.67) (0.05)
 (0.69) (0.09) (0.76) (0.08) (0.12)

) (39)
 () () () ()
 (U) (193*) (131*) (87*) (U)
 (0.05)

)
) () () () ()
 (105**) (89**) (U) ()
 (0.01) (U) (134**) (94**)

) (39) .4
 () ()

(Mann-Whitney)

)
 () () () ()
 () () () ()
 (U) ()
 (297) (187) (127) (249) (236) (152) (115)

(0.05)

(0.95) (0.08) (0.08) (0.98) (0.92) (0.12) (0.06)

) (39)

() () () ()

(166*) (118*) (U) ()

(U) (203*) (199*)

(0.05)

)

) () ()

(U) () ()

(U) (101**) (70**) (64**) (85**)

(0.01)

) (39) .5

() ()

(Mann-Whitney)

) (39)

() () () ()

) () () ()

() () () () (U)

(237) (169) (127) (176)

(241) (228) (119) (300)

(0.75) (0.76) (0.34) (0.76) (0.05)

(0.6) (0.77) (0.117) (0.9)

) (39)
 (U) () ()
 (0.05) (U) (86*) (91*)
 ()
) () ()
 (U) () ()
 (U) (137**) (127**) (103**) (97**) (112**) (0.01)
) (39) .6
 () ()
 (Mann-Whitney)
) (39)
) () ()
 () () () ()
) () () ()
 (U) () ()
 (180) (171) (223) (156) (268) (207) (179) (131) (164)
 (0.05)
 (0.06) (069) (0.158) (0.51) (0.32) (0.98) (0.5) (0.52)
 (0.06)

) (39)
(U) (113*) (U) (
(0.05)
)
) (
(149**) (78**) (U) (
(0.01) (U) (137**) (119**)

المبحث الأول

خلاصات نظرية واستنتاجات عملية

: ,

,

:

,

:

:

.1

,

.

.2

, , ,

.

.3

,

,

.

,

.4

:

:

, , ,

,

,

,

,

,

:

.

,

,

.5

,

,

,

,

,

,

)

.

, (

,

.6

.7

.8

.9

.10

.1

. 2

. 3

)

,

)

(

. 4

. 5

. 6

(

,

,

,

)

. 7

. 8

9

10

11

12

13

14

*

*

*

15

التوصيات والمقترحات الأخرى

,

,

.

:

:

.1

.2

.3

.4

:

.

,

.

.5

.6

.7

.8

.9

.10

.11

.12

.13

.14

·
:
:

:

.1

,)
· (... , , ,)
(, ,)

.2

.3

.4

...

ثبت المصادر

أولا : المصادر العربية

1

1. " أساليب الإدارة الإستراتيجية " , (1992) ,
2. " الإدارة العامة " , (1980) ,
3. " الإدارة الإستراتيجية " , (1990) ,
4. " نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة " , (1998) ,
5. " إدارة الأعمال : منظور كلي " , (1996) ,
6. " تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل " , (2006) ,
7. " علم المنظمة الأصول والتطوير والتكامل " , (1989) ,
8. " الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة " , (2006) ,
9. " التخطيط الاستراتيجي " , (1994) ,
10. " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " , (2000) ,
11. " نظريات منظمات الأعمال " , (1992) ,
12. " قياس الأشراف في المؤسسات " , (1963) ,

- الحكومية والخاصة " .13
- العلمي أدواته وأساليبه " ، (1984) ، "البحث
- والعولة " ، (2004) ، " الإدارة الإستراتيجية : المنافسة
- نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي " ، (2000) ، .15
- نظرية المنظمة - دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام " ، (2002) ، .16
- نظرية المنظمة والهيكل والتصميم " ، (2008) ، .17
- الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية " ، (2000) ، .18
- مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال " ، (1999) ، .19
- نظرية المنظمة " ، (2000) ، .20
- نظرية المنظمة " ، (2007) ، .21
- مبادئ الإدارة " ، (2000) ، .22
- مبادئ الإدارة " ، (2009) ، .23
- الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات " ، (1994) ، .24
- الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة " ، (2009) ، .25
- أصول التنظيم والأساليب " ، (1997) ، .26
- الإدارة : أصول وأسس ومفاهيم " ،

27. , (1981) , " الإدارة : دراسة تحليلية
للووظائف والقرارات الإدارية " ,
28. , (2008) , " السلوك التنظيمي في منظمات
الأعمال " ,
29. , (1987) , " أساسيات البحث العلمي في
التربية والعلوم الإنسانية : عناصره ومناهجه والتحليل
لبياناته " ,
30. , (2002) , " الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس
العلمية " ,
31. , (2007) , " الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل " ,
32. , (1998) , " إدارة البقاء مدخل استراتيجي " ,
33. , (1993) , " السلوك التنظيمي , دراسة
السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ,
34. , (2008) , " نظرية المنظمة والتنظيم " ,
35. , (2002) , " الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم
وحالات تطبيقية " ,
36. , (1993) , " البحث العلمي واستخدام مصادر
المعلومات " ,
37. , (1985) , " اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية
والتطبيق " ,
38. , (2000) , " الإدارة العامة هيكلية الأجهزة " ,
وضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومي " ,
39. , (2001) , " الإدارة والتخطيط في مجال الرعاية
الصحية الأولية - سلسلة تطوير خدمات الرعاية

ثالثا : الرسائل والاطاريح

- .52 , (2002) , " ,
 () " ,
 أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ,
- .53 , (1996) , " ,
 () , أطروحة دكتوراه فلسفة في
 إدارة الأعمال ,
- .54 , (1998) , " ,
 () " ,
 أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ,
- .55 , (1998) , " ,
) " ,
 (أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ,
- .56 , (2007) , " ,
) " Orascom
 (رسالة ماجستير علوم في إدارة MTC
 الأعمال ,
- .57 , (1999) , " ,
) , " ,
 (أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة
 الأعمال ,
- .58 , (1996) , " ,
 " , أطروحة دكتوراه فلسفة في
 إدارة الأعمال ,
- .59 , (1997) , " ,
) " ,
 (أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة

-)"
- (, أطروحة دكتوراه فلسفة في
إدارة الأعمال ,
" , (1996) , .69
, " ,
أطروحة
دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ,
" , (1996) , .70
, " ,
(, رسالة ماجستير
في إدارة الأعمال ,
" , (2000) , .71
, " ,
أطروحة
دكتوراه في إدارة الأعمال ,
" , (1998) , .72
, " :
(, أطروحة دكتوراه في إدارة
الأعمال ,
" , (2006) , .73
, " ,
(, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ,

2. المصادر الأجنبية

First Books

74. Ansoff , H.L.,(1984)," **Implanting Strategic Management** " Englewood Cliffs , Prentice. Hall.
75. Agarwal ,R., (1992) ,**Organization and management** new Delhi: Tata ,Mc Graw -Hill-co.
76. Argyris,c,(1992)," **Interpersonal Competence organizational** "Effectiveness me wood , ill : rwin , Dorsey.
77. Ahuja,k., (1993) , " **Management and organization** "5thed , New Delhi, Satish Kumar Jain Press .
78. Bartol, Kathry, M.,& Martin, David, C., (1998), " **Management** "3 th ed , Irwin, Mc Grow-Hill- co,inc, U.S.A
79. Bediean, A,G. & Zammuto,R,F.,(1991) ,(**Organization, theory and Design** ",chi- cago , The Dryden press.

80. Berrah , L., (2002) , " **indicateur de performance**" , ed, cepaduse, paris.
81. Bonami , Dehennin , (1993), " **Management de Systems complexes**" de boeck universite , Bruxells
82. Boseman ,G., & Phatak., A ., (1989), " **Strategic Management: Text and Cases** , 2nd ed, New York – John Wiley & Sons.
83. Bowman.,(1990) , " **The essence of Strategic management**" London, prentice -Hill
84. Bowman,C., & Asch, D., (1996), " **Management Strategy**" London : Macmillan press
85. Burns , Tom., & Stalker, G.M.,(1980) , " **Mechanistic and organic System** " Apart of organizations Structure Behavior by Litterer: Joseph A., Joseph A., John wily and Sons , inc , Canada.
86. Campbell, J,P., (1977), " **One the Nature of organizational Effectiveness** " New Perspectives on organizational Effectiveness , San Francisco, Jossey-Bass.
87. Certo , S , & Peter ,p ., & Ottensmeyer, E , (1995), " **The Strategic Management process**" 3rd ed, Chicago, Richard D., Irwin.
88. Certo, Samuel , (1997) " **Modern Management Diversity Quality Ethics and the Global Environment**" 7th ed, prentice – Hill international , inc , New Jersey , U.S.A
89. Chandler , Alfred , D. , (1962) " **Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial Enterprise** ", Cambridge , mass: Mit press.
90. Cohen, E., (2000) , " **Dictionnaire de gestion** ," ed La decouverte, paris.
91. Connor, palrich , E ., (1980) , " **organizations :Theory & Design** " Chicago, science Research associates
92. Coulter, Mary ,(2003), " **Strategic management in Action** " , 2nd ed ., prentice – Hill : upper saddle River New jersey
93. Daft, R,L., (1992) , " **Organization Theory and Design** " 4th ed, south – Western college
94. Daft, R, L., (2001) " **organization theory and Design** " 7th ed, south – western college publishing of thomson learning .U.S.A
95. Daft, R,L., (2003) , " **Organization Theory and Design** 8th ed West publishing co. st paul , Minnesota
96. Daniel , Robey , (1991), " **Designing organizations**" 3th ed., Boston, mass. Irwin , Inc, U.S.A
97. David , F, (1995) " **Concept of strategic management** " 5th ed., prentice Hill inc.
98. David , F., (2001) " **Management concepts and cases** " 8th ed., prentice Hill inc.
99. Donnelly, James, H., & Gibson , James,L. & Ivancevich, John M.(1990), " **Fundamentals of management**" 7th ., Richard D, Irwin , inc , Boston , U.S.A.
100. D.Waldo,(1995) , " **ideas and issues in public Administration**" , New York , Mc Grow- Hill book
101. Freeman , (1984) , " **Strategic management** " :Astoke holder Approach "Boston pitman pub-inc

102. French, Wendell, & Bell, Cecil, H., (1990), "**organization Development Behavior Science interventions for organization improvement**", 4th ed., Prentice-Hall, Inc, New Jersey, U.S.A.
103. Gibson, James, & Ivancevich, John, & Donnelly, Jr., James, (1994), "**organizational Behavior, Structure, process**", 8th ed., Boston, Mass, Irwin, U.S.A.
104. Glueck, William, (1980), "**Business policy and strategic management**": Text and reading 3rd ed., Tokyo: McGraw-Hill.
105. Grant, R., (1998) "**Contemporary strategic Analysis: concept, techniques, applications**", 3rd ed., London: Blackwell.
106. Griffin, R.W., (1993), "**Management**" 4th ed., Houghton Mifflin Co., Boston, U.S.A.
107. Griffin, R., (1999), "**Management**", 6th ed., Houghton Mifflin, Boston, U.S.A.
108. Hall, Richard, H., (1992), "**organization structure: process and outcomes**" 5th ed., Prentice-Hall of India privately Ltd., New Delhi, India.
109. Harrison, J. & Johnson, C. (1998), "**Foundations in strategic management**" Cincinnati: Southwestern.
110. Hatch, M. J., (1997), "**Organization Theory modern symbolic and post-modern perspective**" Oxford University Press, Inc New Jersey.
111. Hellriegel, D., (1995), "**Organizational Behavior**" 4th ed. New York: West Publishing Company.
112. Hellriegel, D., (2003), "**organizational Behavior**", 9th ed., Southwestern College Publishing.
113. Henry, L., Tosi, (1984), "**Theorise of organization**" 2nd ed., N.Y: John Wiley.
114. Hill, Charles, W. L. & Jones, Gareth R., (2001) "**strategic management theory: An integrated approach**", 5th ed., Houghton, Mifflin, Company U.S.A.
115. Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R., (2001), "**Strategic management: competitiveness and globalization**". 4th ed., Southwestern College Publishing, Ohio, U.S.A.
116. Hofer, C.W., (1980) "**Strategic management**", St. Paul, Minn., West Publishing Company.
117. Ivancevich, John, M., & Lorenzi, P., & Skinner, S.J., Grosby, P.B., (1997) "**management Quality and competitiveness**" 2nd ed., McGraw-Hill, Co, Inc, U.S.A.
118. Ivancevich, J. M., (2002), "**Organizational Behavior and management**" 6th ed., McGraw-Hill, Irwin.
119. James, L., Gibson, J., & Johnson, M., & Ivancevich, R., & James, H., (1985), "**Organizations: Behavior, Structure, process**", 5th ed., University of Chicago.
120. James, A., Stoner, J., & Edward, R., Freeman, (1992), "**Management**", 5th ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.
121. Jauch, L. R., & Glueck, W.F., (1988) "**Business policy and strategic management**", 5th ed., McGraw-Hill, Inc, New York.

122. Joan Woodward, (1965) "**Industrial organization: Theory and practice**" London Oxford University Press.
123. Johnson & Scholes, (1993) "**Exploring corporate strategy**" 3rd ed., Prentice Hall, International.
124. Johnson, G., & Scholes, K., (1997) "**Exploring corporate Strategy**" 4th ed., London Prentice Hall.
125. John B., Miner, (1982), "**Theories of organization structure and process**", Chicago, Dryden Press.
126. John Child, & Roger Spear (1983), "**Organization as systems**", Milton Keynes, England, The Open University Press.
127. John Child, (1985), "**Organization Analysis: A Guide to Problems and Practices**" 2nd ed., London – Eibs.
128. Jones, G.R., (2003), "**Organization Theory: Text and cases**" 4th ed., Prentice Hall, New Jersey.
129. Joyce, P., & Woods, A., (1996), "**Essential strategic management: From modernism to pragmatism**" 1st ed. London, Butterworth Heinemann, Inc.
130. Macmillan, Hugh & Tappoe, Mahen, (2000), "**Strategic management: process, content and implementation**", New York, Oxford University Press.
131. Martin Lockett, & Roger Spear, (1983), "**Organization as systems**" Milton Keynes, The Open University Press.
132. Michael, A. HITT., & Robert, E. Hoskisson., & R. Duane Ireland., (2007), "**Management of Strategy: concepts and cases**", Thomson Higher Education, Mason, U.S.A.
133. Mintzberg, H., & Quinn, J., (1994), "**The Strategy process: concept, contexts, and cases**", 3rd ed., New Jersey: Prentice Hall.
134. Mintzberg, H., & Quinn, J., & Ghoshal, S. (1998), "**The strategy process**", London: Europe ed, Prentice Hall, Inc.
135. Moorhead G., & Griffuin, R.W., (1998) "**Organizational Behavior: Managing People and Organizations**" Houghton Mifflin, Boston.
136. Mith G., Arnold, R., & Bizzell, B., (1985), "**Business Strategy and policy**" Houghton Mifflin Publishing.
137. Mondy, R., Wayne, & Premeaux, Shane, R., (1995), "**Management concepts, practices and skills**" 7th ed., Prentice – Hall, Inc, New Jersey, U.S.A.
138. Mullins, Laurie, J., (1996), "**Management and Organizational Behavior**", 4th ed., Pitman Publishing, London.
139. Naraynan, V.K., & Nath, R., (1993), "**Organizational Theory: A Strategic Approach**", Richard, D. Irwin, Inc, Burr Ridge, U.S.A.
140. Oldcorn R., & Parker, D., (1996), "**The strategic investment decision: Evaluating opportunities in dynamic markets**", London, Pitman.
141. Pearce, John & Robinson, Jr. & Richard, B., (2005), "**Strategic management: Formulation, implementation and control**", 8th ed., Irwin, McGraw Hill.
142. Peter, Drucker, (1974), "**Management: Task, Responsibilities, Practices**", New York, Harper and Row.

143. Pettinger, R., (2000) , " **mastering organizational Behavior**" 1st ed., macmillan press ltd ., London .
144. Pitts, R.A., & LEI, David , (1996) ,"**Strategic management and sustaining competitive Advantage** " west publishing company
145. Pitts , Robert, A.& lei,David, (2003) ," **strategic management: Building and sustaining competitive Advantage**" west publishing co , ,New York , U.S.A.
146. Porter, M, E.,(1980)" **Competitive strategy**" New York : Free press.
147. Quinn , J , B, (1980) "**Strategic for change : logical incrementalism**" Honne wood , Irwin
148. Rao, M, G.,& Rao , s, p .,(2000) . " **Strategic planning and Decision making** " , 1st ed. New Delhi, india
149. Robbins, Stephen , P., (1984) " **Management concepts and practices**" prentice – Hall, New Jersey, U.S.A
150. Robbins, S., (1990), "**Organization Theory :structure, Design and applications**"prentice Hall, Inc New Jersey
151. Robbins,S., & Coulter, M .,(1999) ," **Management**" 5th ed , Mc Grow- Hill,New Jersey.
152. Rose , P., (1999)," **Comercial bank management**" 4th ed ., Singaporemc Grow - Hill

153. Rue,L.W. & Holland , p, G., (1984) " **Strategic management concepts and Experiences**" , Singapore, Mc Graw- Hill Company
154. Savall, H., & Zardet, v., (1989)," **matriser lescou'tset les performances caches** " ed , Economica , 2eme ed paris.
155. Schermerhorn , John, R.,(1996) ," **Management and organizational Behavior essentials**" John wiley & Sons, Inc, U.S.A
156. Schermerhorn, J,R., & et al , (2000) , " **Organizational Behavior**" , 7th ed . Inc, New York , U.,S.A.
157. Simons, Robert p., (2000)," **Performance management & control system for implementation strategy : Text & cases** " Harvard Business school press, Boston.
158. Stoner , James , A ,F.,& Freeman, R, Edward,& Gilbert, Daniel ,R., (2003) " **Management** " , 6th ed . , prentice-Hall international , Inc , New jersey, U.S.A
159. Thampson , John L. ,(1994) ,"**Strategy management:Awareness and change**:", 2nd ., chapman–Hill publishing
160. Thampson ,Arthur & Strickland, A.j, (1999),"**Strategic management: concept and cases**",11th ed., Singapore : Mc- Hill.
161. Thampson , jr ,& Strickland, A.J,(2004) ," **Strategic management concept and cases**" , 13th ed., Mc Graw Hill, Irwin , U.S.A.
162. Thodren,D.,(2004),"**Desiging organizations :An Executive Briefing on Strategy, Structure, and process**"prentice-Hall, Irwin,u.s.a
163. Thomas , H, (1986)" **Strategic management Research**" Mc Gee,London
164. Thomas , R .E . ,(1977), " **Business policy**" Philip Allar publishers Limited , Oxford

165. Vecchio, Reber, p., (1995) " **organizational Behavior** " 3th ed., prentice pryden press, U.S.A.
166. Wheelen , T, L & Hunger, J.D, (2000), " **Strategic management and Business policy** " 3rd ed., U.S.A
167. Wheelen, T., & Hunger , D., (2005) ," **Strategic management policy**" Wes-ley, U.S.A.
168. Wheelen , T., & Hunger ., (2006), " **Strategic management and Business policy** "pearson Education ,Inc , upper saddle River 10th ed, New Jersey
169. William Ieffingwell, & Edwin, Robinson (1980) , " **Text book of office management**", New Delhi, Tata Mc Graw – Hill Book , co.
170. Wit, B., & Meyer, R., (1998) ," **Strategic management Concepts**" 2nd ed., Prentice- Hall
171. Wright, Peter & Kroll, M., & Parnell, J. A .(1998), " **Strategic Management concepts**" Prentice – Hall international , U.S.A

Secound: Studies ,Research & Periodicals

172. Bae , J, & Lawler, J., " organizational & HRM- Strategies in Korea : impact on firm performance in an emerging economy "**Academy of management Journal** , 43(3),(2000).
173. Bernard, A & Beechler , S ., Links between business strategy sed Japanes subsidiaries: An empirical investigation . **Journal of international Business Studies**,26.(1995).
174. Brnard , c , Reimann., " Dimensions of Structure in effective organizations: Some Empirical Evidance ,Academy of management Journal
175. Cameren, K., & Whetten , D., " organizational Effectiveness : one model or Several, " **Academy of management Review** (1983)
176. Campell , J, P. , " On the nature of organizational Effectivenss" New Perspectives on organizational Effectivenss .**San Francisco , Jossey – Bass**(1977).
177. Charles , Perrow "Aframework for the comparative Analysis of organization-al " **American sociological Review** , April, (1967).
178. Collis, D., & Montgomery c. ,"Competing on resources : strategy in the (1990) , " **Harvard Business Review**", July – August, (1995).
179. Costa Eleni, S., " The colleges of human resource management to wards organizational Effectivenss Acomparative Study in Southern Eu" , **Journal of European industrial Training** ,Vol.29, no.2 Emerald Group publishing Limited. (2005)
180. Courtoies , A., et al.," gestion de production ,ed **organizational parise**, (1995).
181. Dalton , Dan R., & Todor William D., & Spendolini , M, j. , & Fielding MG. , & Porter , L, W.,"organizational Structer and perfor mance :Acritical Review, **Acaodemy of management Review**, Vo 15 No 1 (1980)
182. Dyer, H., & singh., "The relation view :Cooperative strategy and source of inter organizational competitive advantage " **Academy Review**,

- (1998).
183. Eric , J, Wathor "The comparison of measures of Organization Structure " ,**Academy of management Review** Nol 6, No1 . (1981) .
 184. Feurer , Rainer., & Chaharbaghi, Kazem ," strategy Devlopment , past , present and future " , **management Decision**, (1995) .
 185. Ford , Jeffery , D., & Slocum , John , w., " Size ,Tecnology Environment and the Structure of organization", **Academy of management Review** , Vol 2 , No4 , (1977).
 186. Ford , Jeffery , D. , " Institutional versus Questionnaire ures of organizational structure : Are examination ,**Academy of management Journal** , Vol 22 No3, (1979).
 187. Fredickson , James, W., "The strategic Decision process and organizational structure " ,**Academy of management Review**, Vol 11 , No2 , (1986)
 188. Hall , D,J., & Salas , M,A, "Less contraintes structurelles duprocessus strategique," **Revue Francaise vde gestion**, 23, (1979).
 189. Hambrick,D., "Some tests of the Effectivenss & fonctionnal attributes of Miles & Snow's strategic types " **Academy of management Journal** , 26(1), (1983).

 190. Hax ,Arnoldo, " Redefining the concept of strategy", **Planing Review** , May — June , (1990).
 191. Hedley , B . , " strategy and Business portfolio " , **Lang Range planing** ,Feb- ruary , (1977)
 192. Henderson , B, " The origin of strategy " , **Harvard Business Review**, November – December , (1989)
 193. Huselid, M., & Jackson , S., & Schuler R., " Technical strategic human resource management Effectivenss as determinants of firm performance **Academy of management Journal** , 40(1) , (1997) .
 194. Kaplan,R.,& Norton,D., "The balanced scorecard – Measures that drive Performance"**Harvard business Review**"(January- February)1992.180.
 195. Kim, L.,& Lim, Y ., "invironment genric strategies & Performance in arapidly developing country :Ataxono- mic approach " **Academy of management Journal**, 31(4) ,(1998) .
 196. Liao, Yaosheng "Business strategy for staying and performance: the role of human resource management control " , **personl Review** . Vol, 34 . No3 : Emerold Group publishing Limited , (2005).
 197. Lou , y., " Performance implications of international strategic", **Group & organization management** , (1997).
 198. Mentezberg , Henry, " management Design :Fashion or fit , **Harvrld Business Review**,vol 59 , No1 January – feberuary , (1981).
 199. Miles, R., & Snow , C.&Meyer , A., & Coleman, H, organizational strategy structure & process, **Academy of management Review** , 3 , (1978)
 200. Miller , Danny , " strategy making and structure : Analysis and ipplication for performance **Academy of management Journol** Vol 30 , No 1, (1987) .
 201. Miller , Danny., & Droge , connelia ., & Toulous . Jean, M., " strategic

- process and content as mediators between organizational contt structure
" Academy of managem ent Journal Vol 31, No3, (1988).
202. Miller, kent & Bromiley , Philip " strategic risk and corporate performance , An analysis of alternative risk measures " **Academy of management Journal** 33(4).(1990).
 203. Mintezberg, H, " Re thinking strategic planning part 1 : pitfalls and fallacies," **Rang planning** , Vol2, 72 no 1 , Jan- feb, (1994).
 204. Monu , F, A . , & sriram , v., " innovation , marketing strategy , Environment and performance ", **Journal of business Research** , 35 (1) January (1996)
 205. Porter , M,E.,what is strategy," **Harvard Business Review** ,Nov- Dec , (1996).
 206. Pierce , Joni , & Delbecq , An del, organizational structure , individual Attitudes, and innoration ,**Academy of management Review** , Vol2,No 1, (2003)

 207. Prokesch , S., "Competing on customer service :An interview with British airways sir colin- Marshall , **Harv ard Business Review** , Nov- Dec, (1995).
 208. Reimann, B,C," organization structure and technology In manufacturing: syst em versus work flow level perspectives " **Academy of management Jour-naL** , Vol23, No1, (1980).
 209. Richard,B., & Larry , L,C." cogintion's of work unit structure "**Academy of management Journal**, Decemm-ber , (1982) .
 210. Savall, H.,maitriserles cou'ts et es performance coche's ed , **Economica**, parise , 2ed , (2004).
 211. Schuler, R,J.,& jackofsky, E .,& Slocum, J.,"Managing Human Resources in mexico :Acultural understanding " , **Business Horizons** , May – June, (1996)
 212. Shipper ,T.,& White, C.," Linking organizational Effectivenss and Enviro mmmental change "**Lonng Range planning** , Vol- 16.No3 , June, (1983).
 213. Slater , S., & Olson E., "strategy Type & performance: The influence of Sales force management, **Strategic manag- ement** , 21, (2000).
 214. Slocum , J, W., & pitts, R,A.," Designing organizations for competitive Advantage: **The power and unlearning and Learning organizational Dynamics winter**,(1999)
 215. Thopson, A, A,"strategic for staying cost competitive **Harvard Business Re-view** , No ,1, January –February (1984).
 216. Venkatraman , N., & Ramanujam, v., "measurement of business performance in strategy research acomparison of approaches . **Academy of management Review**, 11 (4), (1986).
 217. Walton , Evie , J., " The comparsion of measures of organization Structure , " **Academy of management Review**, Vol G, No 1, (1981)
 218. Welbourne , T., & Adrews, A., Predicting the performance of initial pu-

- blic Offerings : should human resource management be the equation , **Academy of management Journal** , 39 (4), (1996).
219. Welly, Steton, & Baum , Robert , " Personal and structural Determinants of the pace of strategic Decision making "**Academy of management Journal** Vol 37, No4 , (1994).
220. Whit , R., Hamermesh , R., " Toward a model of Business unit performance An integrative approach **Academy of management Review** , (1981).
221. Zahar,S., Pearce , J. , " Board of Directors and corporate financial performance : A Review and integrative model " **Journal of management**, Vol. 15- No2, June(1989).

Third

شبكة الاتصالات الدولية (الإنترنت)

-
222. Barker ,A,k., & Branch ,M,K., " Concepts underlying organizational structuring " , (2005) , Available from [www. bola \ culture \ index –him](http://www.bola\culture\index-him).
223. Glunke, u, wilderom,," organizational Effectiveness (2004), Available from [www.sbtde](http://www.sbtde.org)from
224. Jermias , J., & Gani, L., " ownership structure ,contingent fit and Business unit performance AR model and Empirical Evidence " , (2005), , unit .edu www.business Available from ,
225. Karpoff ,M,J., " Public versus private initiative in Article Exploration :The Effects of incentives and organizational structuring " (2005), Available from [www,bola\ culture\ index.him](http://www,bola\culture\index.him).

الملحق (1)

...

...

...

:

((العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل
التنظيمي
وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية))

:	(✓)	1
.	,	2
.	,	3
.	,	4
.	,	5
.	,	6

...

اولا : المعلومات التعريفية

1

:

2

3

4

30 21
 40 31
 50 41
 51

5

6

5 1
 10 6
 15 11
 20 16
 25 21
 26

* ثانيا : متغيرات الدراسة

					*الخيار الاستراتيجي	
					:	:
					.	1
					.	2
					.	3
					.	4
					.	5
					.	6
					.	7
					.	8
					/	9
					.	10
					.	11
					.	12
					.	13

1	2	3	4	5		
						:

						14
						15
						16
						17
						18
						19
						20
						21
						22
						23
						24
						25
						26

1	2	3	4	5		
						27

						28
						29
						30
						31
						32
						33
						34
						35
					* الهيكل التنظيمي :	
						36
						37
						38

1	2	3	4	5		
						39
						40
						41

						42
						43
						44
						:
						45
						46
						47
						48
						49
						:
						50
						51

	1	2	3	4	5	
						52
						53

						54
					:	
						55
						56
						57
						58
						59
						60
						61
					* الفاعلية 1	
						62

1	2	3	4	5		
						63
						2
						64

						65
						3
						66
					:	67
						4
						5

1	2	3	4	5		
						6

--	--	--	--	--	--	--

الملحق (2)

()

		.	1
/		..	2
/		..	3
		..	4
/		..	5
		..	6

		..	7
/		..	8
		.	9

الملحق (3)

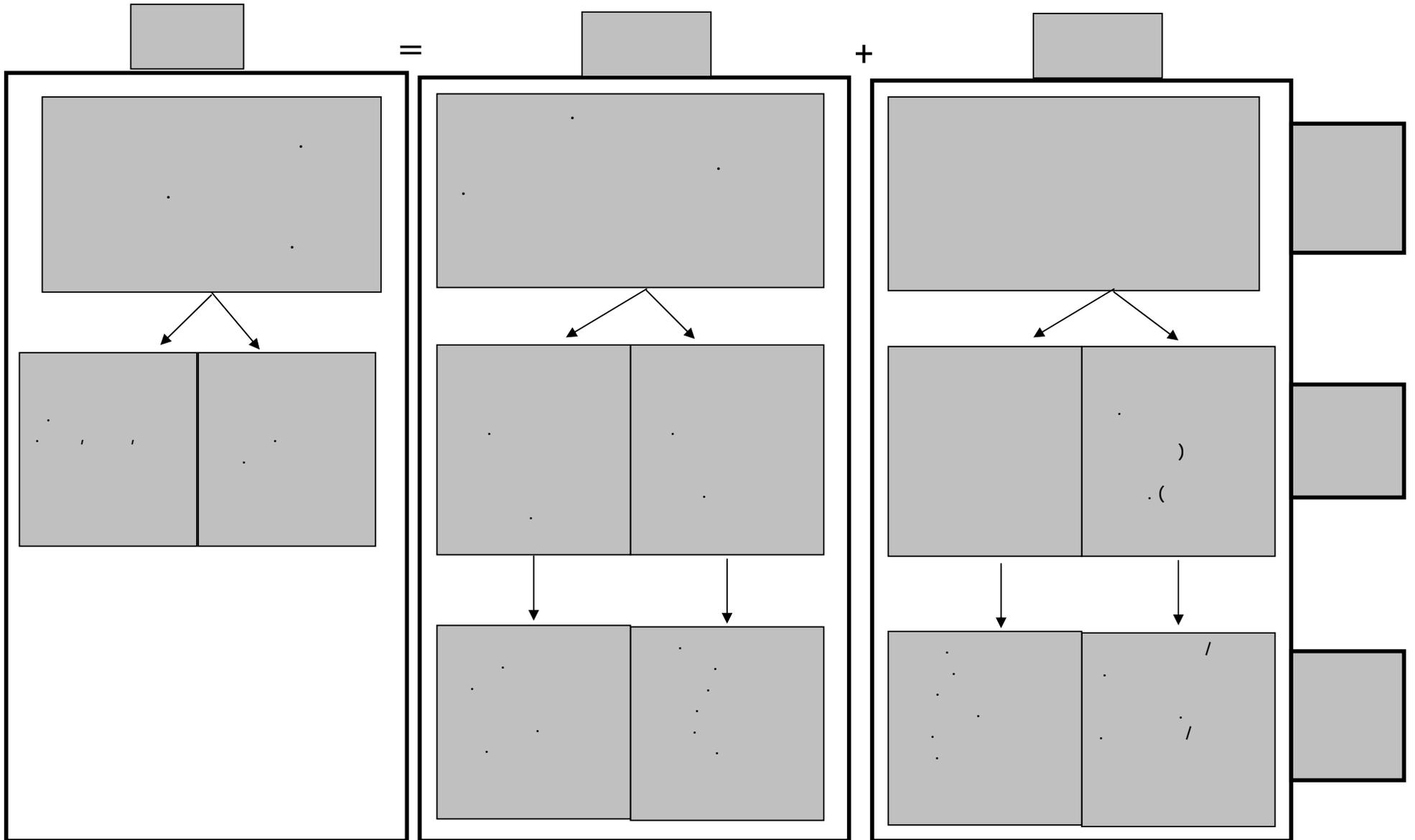
			/	
2010 /7/25 2010/8/29	2		/	1
2010/7/21 2010/8/2 2010/10/18	3		/	2
2010/7/26 2010/8/5 2010/11/14	3		/	3
2010/7/26	1		/	4
2010/8/15 2010/8/22 2010/11/20	3		/	5
2010/7/25	2		/	6

2010/11/21				
2010/11/21	1		/	7
2010/11/21	1		/	8
2010/9/2	1		/	9
2010/9/2 2010/9/7	2		/	10

ملحق (4)
الوسائل والأدوات الإحصائية المستخدمة في
دراسة وتحليل مقياس البحث (الاستبانة)

	1
	2
	3
	4
	5
T.Test (t)	6
(Spearman)	7
Simple Regression Analysis	8
	9
Spss	10
	11
Kruskal Wallis	12
Mann-Whotney	13

جدول (18) يلخص العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والأداء



:

جدول (20) قياس أبعاد واقع متغيرات الخيار الاستراتيجي

N=130

على مستوى فقرات المقياس

أدنى إجابة				مؤشر المقياس	أعلى إجابة				عدد الفقرات	المتغير
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة		معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة		
0.44	0.97	22.2	13		0.14	0.63	4.57	5	13	ستراتيجية التركيز
0.33	1.14	3.42	7		0.23	0.98	4.28	1	8	ستراتيجية الكلفة الأدنى
0.44	1.14	2.58	2		0.23	0.96	4.15	6	14	ستراتيجية التمايز

جدول (22) قياس أبعاد الهيكل التنظيمي

N=130

على مستوى فقرات المقياس

ادني إجابة				مؤشر المقياس	اعلى اجابة				عدد الفقرات	المتغير
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة		معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة		
0.34	1.08	3.14	3		0.27	1.06	3.95	1	9	الرسمية
0.43	1.18	2.75	5		0.28	1.06	3.81	1	5	المركزية
0.53	1.21	2.30	1		0.25	0.98	3.87	2	5	التعقيد
0.37	1.15	3.12	2		0.24	0.90	3.68	3	7	التخصص

3 =

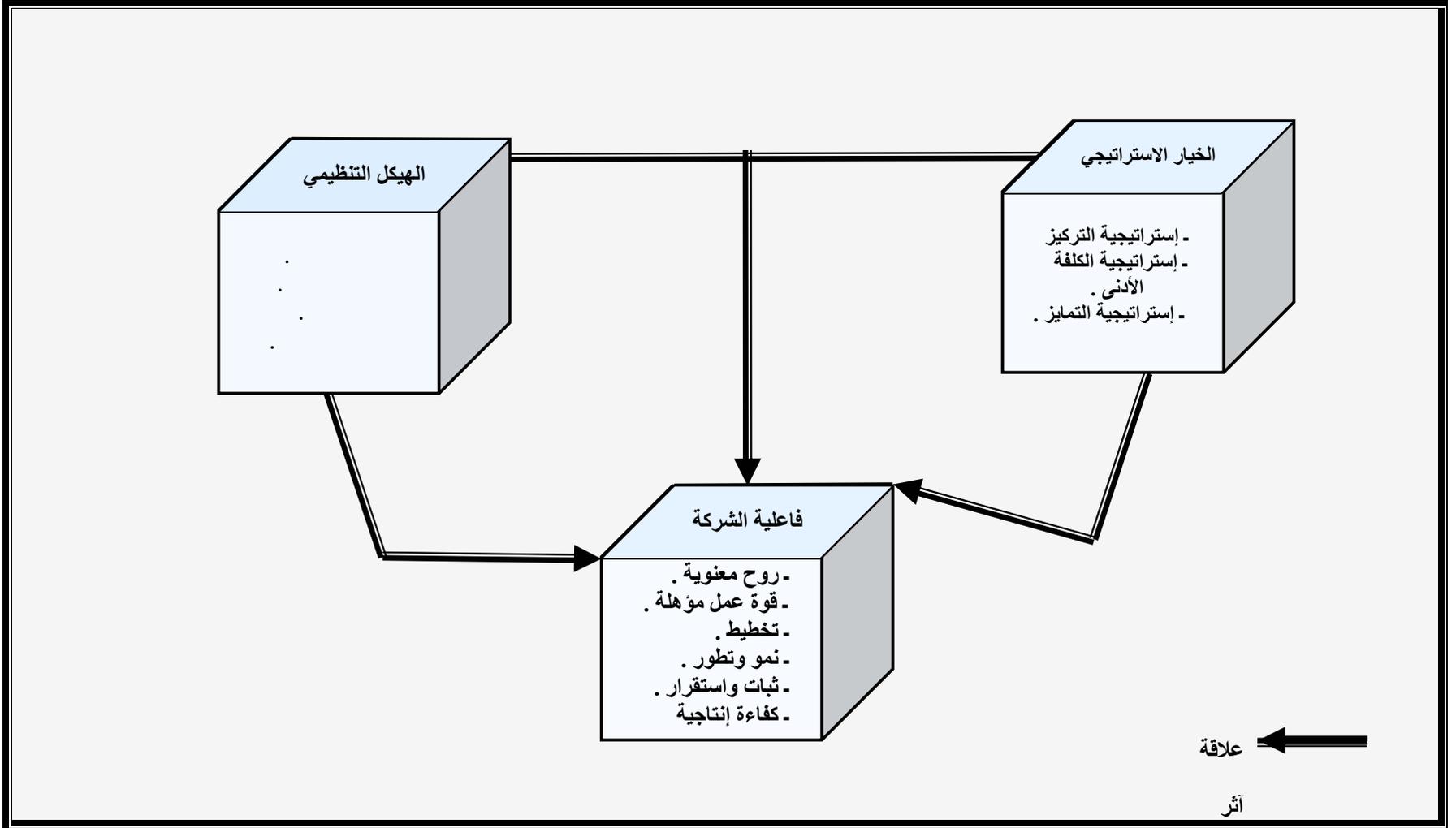
جدول (24) قياس أبعاد المتغير الاستجابي الفاعلية على

N=130

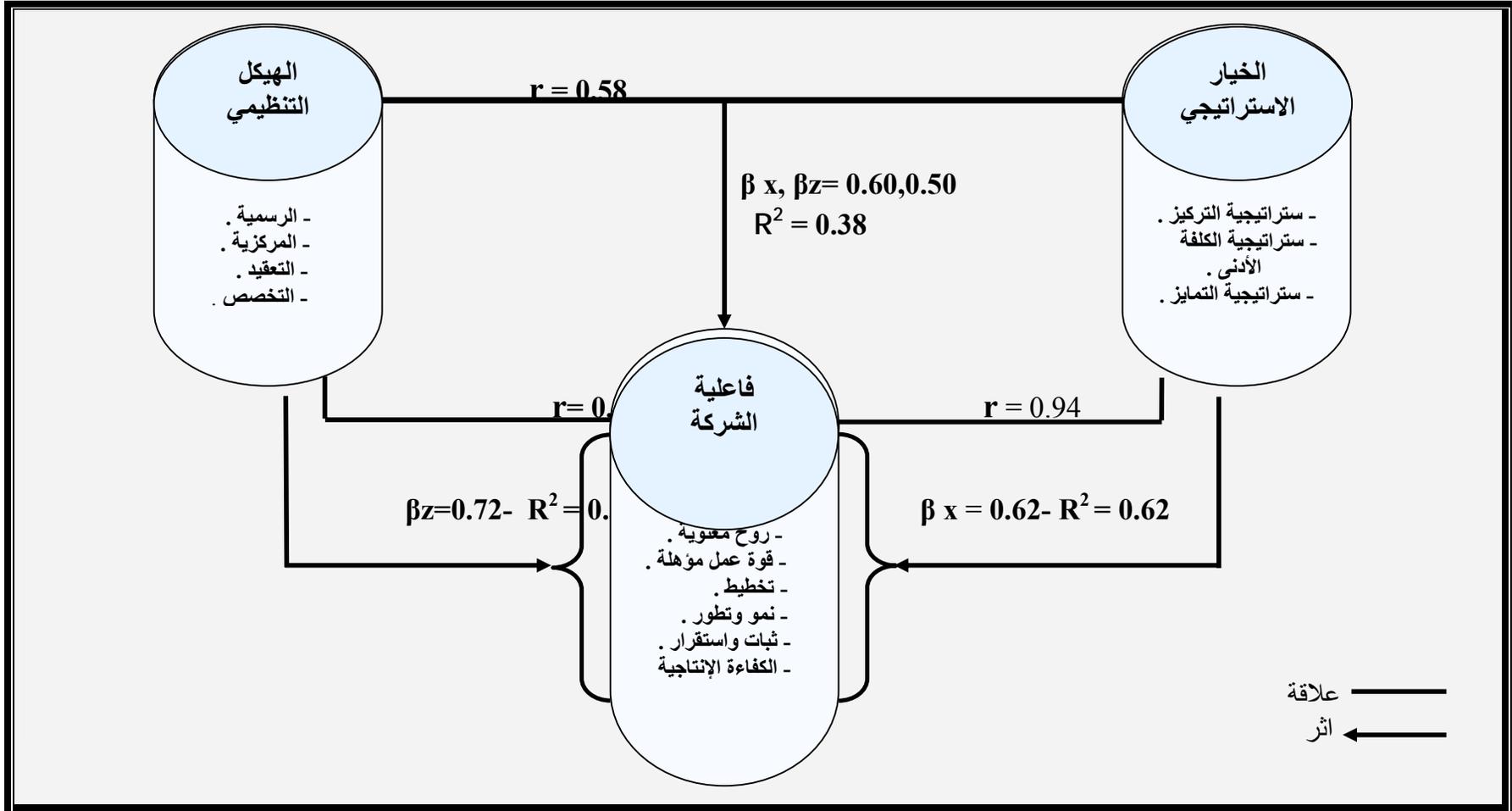
مستوى فقرات المقياس

أدنى إجابة				مؤشر المقياس	أعلى إجابة				عدد الفقرات	المتغير
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة		معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة		
0.40	1.12	2.82	1		0.29	0.96	3.35	2	2	الروح المعنوية
0.30	1.06	3.57	2		0.28	1.00	3.63	1	2	قوة عمل مؤهلة
					0.29	1.00	3.46	1	1	التخطيط
0.35	1.07	3.11	3		0.34	1.16	3.46	4	5	النمو والتطور
0.33	1.07	3.24	2		0.33	1.07	3.35	1	2	ثبات واستقرار
0.31	0.97	3.14	2		0.17	0.78	4.54	3	3	الكفاءة الإنتاجية

(1)



المصدر : أعداد الباحث



اقرار المشرف

اقر أن أعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ « **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية** » . " دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة " التي تقدم بها طالب الدكتوراه سعد علي ریحان المحمدي قد جرى تحت إشرافي في جامعة سانت كليمينتس العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال .


المشرف
الاستاذ الدكتور
كاظم نزار عطية الركابي
التاريخ :


الدكتور
نزار الربيعي
رئيس الجامعة في العراق
٢٠١١ / ١٢ / ٢٤



بسم الله الرحمن الرحيم

Ct. Clements University



جامعة سانت كليمنتس العالمية

م/ توصية الأستاذ المشرف

أقر بأن أعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ « **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكلة التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية** ». " دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة " نطالب الدكتوراه سعد علي ریحان المحمدي قد جرى تحت إشرافي في تخصص إدارة الأعمال جامعة سانت كليمنتس العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال .

المشرف

الأستاذ الدكتور

كاظم نزار عطية الركابي

التاريخ :

توصية المجلس الأكاديمي للجامعة :

إشارة الى التوصية التي تقدم بها الأستاذ المشرف أ.د كاظم نزار عطية الركابي أحيل هذه الأطروحة إلى المقوم العلمي / لجنة المناقشة لدراستها وبيان الرأي فيها .

رئيس القسم

الأستاذ المساعد الدكتور

عباس خضير عباس

التاريخ :



إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن هذه الأطروحة الموسومة بـ « **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية** ». " دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة " ، التي تقدم بها طالب الدكتوراه سعد علي ریحان المحمدي ، قد تم مراجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الأخطاء .

الخبير اللغوي

الاسم : الدكتور عبد الرحمن الكبیسی

التوقيع :

التاريخ : ٢٠١٤ / ١١ / ٢٠

بسم الله الرحمن الرحيم



Ct. Clements University

جامعة سانت كليمنس العالمية

أقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة المناقشة قد أطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بـ ((**العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية**)) .
" دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة " ، وقد ناقشنا الطالب **سعد علي ريحان المحمدي** في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، ووجدنا أنها جديرة بالقبول وبتقدير (**جيد جداً**) لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

رئيس اللجنة

الاسم : أ. د. غسان قاسم داود اللامي
جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد
المرتبة العلمية : استاذ دكتور
التوقيع

التوقيع :
الاسم : أ.م.د. محمد حسين الجنابي
الكلية التقنية الادارية
المرتبة العلمية : استاذ مساعد
عضواً

التوقيع :
الاسم : أ.م.د. مزاحم ماهر علي
جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد
المرتبة العلمية : استاذ مساعد
عضواً

التوقيع :
الاسم : أ.م.د. غانم رزوقي اتيس
جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد
المرتبة العلمية : استاذ مساعد
عضواً

التوقيع :
الاسم : أ.د. كاظم نزار عطية الركابي
هيئة البحث والتبادل الدولي
المرتبة العلمية : استاذ دكتور
عضواً ومشرفاً

التوقيع :
الاسم : أ.م.د. جاسم مشتت الزبيدي
الكلية التقنية الادارية
المرتبة العلمية : استاذ مساعد
عضواً

الدكتور
نزار الربيعي
رئيس الجامعة في العراق

مصادقة رئيس الجامعة على ماجاء بقرار اللجنة اعلاه .

