

تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي

بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية

الباحثة مروة جعفر صادق

أ.د. علي حسون فندي الطائي
أ.م.د. عبد المنعم كاظم حمادي

المستخلص

يتكون البحث الحالي من متغيرين الاول هو الثقافة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستراتيجي ، الاتصالات ، التوجه نحو النتائج ، التوجه نحو العمل الفرقي) والتي تمثل المتغير المستقل، والمتغير الثاني هو المتغير التابع ويتمثل بالهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية ، المركزية ، التعقيد) . وقد تم اختيار عينة بحث تمثلت بـ(72) فرد من المدراء العامين ورؤساء المراكز والأقسام والشعب لكل من دائرة التخطيط والمتابعة ودائرة بحوث المواد ودائرة البيئة والمياه ودائرة الطاقات المتجددة ، في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية ، وانطق البحث الحالي من مشكلة معبر عنها بتساؤل رئيسي يتمثل بـ: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي لوزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية ؟ وبذلك سعى هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف أهمها : معرفة مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ومعرفة تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي للوزارة ، اضافة الى اعداد اطاراً نظرياً لمتغيرات البحث الرئيسية . ولتحقيق هذه الاهداف و لاختبار فرضيات البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها. أما الجانب النظري فقد اعتمدت الباحثة على الابحاث والدراسات التي تخص موضوع البحث ، و لاختبار وتحليل فرضيات البحث اعتمدت الباحثة على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) ، وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي ، اذ ان الثقافة التنظيمية لا تؤثر في الهيكل التنظيمي بصورة كاملة وانما ظهر تأثيرها في البعدين (الرسمية والمركزية) فقط .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الثقافة التنظيمية – الهيكل التنظيمي – البعد الاستراتيجي – الاتصالات – التوجه نحو العمل الفرقي – التوجه نحو الاتصالات – الرسمية – المركزية – التعقيد .

Abstract

The current research consists of two variables , The first is the organizational culture. Its dimensions (strategic dimension, communications, results orientation and orientation towards work teams) Which represents the independent variable And the second variable is the dependent variable The organizational structure Its dimensions (formal, central, complex).It has been selected sample Search Represented by (72) a member of the general managers and heads of centers and departments and Divisions For each of the Planning and Follow-up Department , the Department of Materials Research , the Department of Environment , and Water And the Department of renewable energies , In the Iraqi Ministry of Science and Technology .Pronounce and current research of the problem is expressed in questionably How organizational culture affects the Organizational Structure dimensions For the Iraqi Ministry of Science and Technology?

Thus, this research aims to achieve a set of goals, the most important: Knowledge of the level organizational culture in the Ministry of Science and Technology And knowledge of the impact of organizational culture in the organizational structure dimensions To the ministry,In addition to the preparation of a conceptual framework for the major search variables.To achieve these objectives and to test the research hypotheses have been relying on the descriptive analytical method, and has been adopted The questionnaire as a tool for data collection and analysis.The theory has been relying on the research and studies pertaining to the subject of research,To test and analyze the research hypotheses adopted researcher on the statistical program (SPSS) and program (Excel),It was reached the most important set of conclusions There is partial impact of organizational culture in the organizational structure dimensions,As the culture does not affect In the structure fully But their impact was in two dimensions (formal and Central) only.

Key Words/ Organizational culture - organizational structure - strategic dimension - communication - work teams oriented - results orientation - Official - Central - complexity.

المقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية هي المسؤول الرئيسي عن سلوك العاملين داخل المنظمة فالأفراد العاملين يتصرفون وفقاً للقيم والتقاليد والعادات التي يؤمنون بها مما يشكل ذلك ثقافة بالمنظمة ، ووفقاً لها يمتنعون عن عمل معين أو يتجهون لعملٍ ما ، اي من خلال الثقافة التنظيمية يحدد الافراد العاملون ما يرغبون بعمله وما يمتنعون عنه ، فبالتالي يؤثر ذلك على طبيعة انجاز المهام داخل المنظمة. كما تأتي أهمية الهيكل التنظيمي في كونه المسؤول عن جميع العمليات في المنظمة ، فهو يحدد المهام والواجبات ، ويوزع السلطات والمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار ، وهو أيضاً مسؤول عن سلوك العاملين داخل المنظمة من خلال درجة الرسمية والمركزية والتعقيد فيه . من ذلك يتجه البحث الحالي نحو التركيز على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي ، ومن أجل تغطية ذلك تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول ، تناول الفصل الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع . أما الفصل الثاني فقد تناول الاطار النظري المتمثل بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي . وتضمن الفصل الثالث الاطار العملي للبحث بالإضافة الى الاستنتاجات والتوصيات التي تم الوصول اليها في هذا البحث .

الفصل الأول – منهجية البحث والدراسات السابقة والدراسات السابقة

أولاً – منهجية البحث:

• مشكلة البحث

تعد الثقافة التنظيمية احد المكونات المهمة لسلوك العاملين داخل المنظمة فهي تؤثر في كيفية اداء المهام وفي كيفية استجابة العاملين للتغيرات المختلفة ، كما يعتبر الهيكل التنظيمي المكون المسؤول عن جميع العمليات داخل المنظمة ، فهو يحدد المهام والواجبات ، ويوزع السلطات والمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار ، وهو أيضاً مسؤول عن سلوك العاملين داخل المنظمة من خلال درجة الرسمية والمركزية والتعقيد فيه ، وتم تشخيص مشكلة البحث من خلال التغيرات المختلفة التي تتعرض لها وزارة العلوم والتكنولوجيا كنموذج للمنظمات العامة اذ انها بدأت في العمل منذ عام 2003 ، كان عملها قائم على الاجتهادات فقط وليس وفقاً لاستراتيجية وخطط محددة ، وذلك بحسب استبيان اولي اجرته الباحثة ، وذلك معتمد على مستوى الثقافة التنظيمية الموجودة في الوزارة وكيفية استجابة العاملين للتغيرات المختلفة التي يتعرض لها الهيكل التنظيمي ، اذ كان الهيكل التنظيمي للوزارة يتسم باللامركزية العالية ، في عام 2010 تم تحديد استراتيجية لها مستقاة من البرنامج الحكومي ، كما حدث تغيير شامل في الهيكل التنظيمي ، اصبح يتسم بالمركزية العالية نظراً لقلة الصلاحيات ، بالإضافة الى ذلك تجري مراجعة دورية للهيكل التنظيمي للوزارة كل اربع سنوات ، وحالياً تسعى الوزارة نحو اجراء تغيير شامل في الهيكل التنظيمي . ومن هنا جاء البحث الحالي ليتطرق الى التساؤل الرئيس الآتي:-
كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي لوزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية ؟
وبناءً عليه تتفرع التساؤلات الآتية:-

• أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال المساهمة في معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لوزارة العلوم والتكنولوجيا كنموذج للمنظمات العامة العراقية ، وكيفية تأثيرها على سلوك أعضاء المنظمة من خلال ادائهم لأعمالهم داخل المنظمة وكيفية استجابتهم للأوامر والتعليمات والمعايير والاجراءات المحددة في الهيكل التنظيمي من خلال ابعاده المتمثلة بـ (المركزية ، الرسمية ، التعقيد).

• أهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الآتية:

- 1- تقديم اطار نظري يجمع بين المتغيرات الرئيسة للبحث (الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي) .
- 2- معرفة تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (التوجه نحو النتائج ، التوجه نحو فرق العمل ، البعد الاستراتيجي ، أنماط الاتصال) في الهيكل التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ (المركزية ، الرسمية ، التعقيد) .
- 3- معرفة مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة العلوم والتكنولوجيا
- 4- معرفة مستوى المركزية والرسمية والتعقيد في الهيكل التنظيمي للوزارة .

• منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في اعداد هذا البحث لكونه يهدف الى:(ابراهيم، 2011، 136)

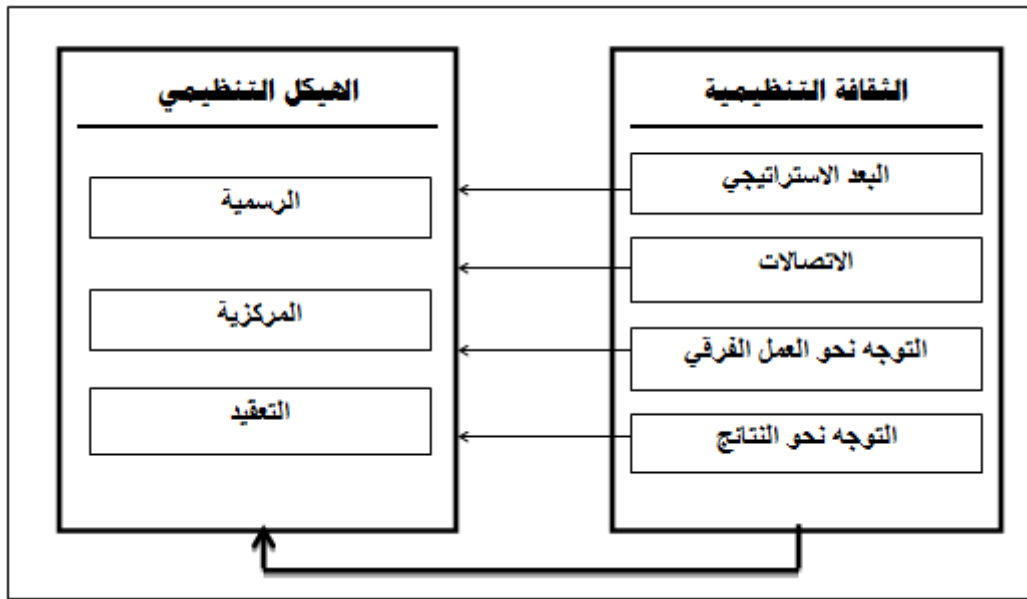
- 1- عرض صورة دقيقة لملامح الظاهرة التي يهتم الباحث بدراستها حتى يتيسر ادراكها وفهمها فهماً دقيقاً .

- 2- كشف الخلفية النظرية لموضوعات البحوث وتمهيد الطريق امام اجراء المزيد منها ليسير الباحث بخطى ثابتة في بحثه ويكون على بينة من أمره قبل تصميم البحوث اللاحقة .
- 3- جمع معلومات وبيانات عن الظواهر والوقائع التي يقوم الباحث بدراستها لاستخلاص دلالاتها مما يفيد وضع تصميمات عن الظاهرة او الظواهر محل الدراسة .

4- مجتمع وعينة البحث

تم اختيار وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية كموقع لدراسة الجانب العملي للبحث الحالي ، وتم تحديد مجتمع البحث بأربع دوائر من دوائر الوزارة تتمثل بـ (دائرة التخطيط والمتابعة) لكونها يقع على عاتقها بناء الهيكل التنظيمي للوزارة ولجميع الدوائر فيها ، كذلك ان مهامها وواجباتها تتعلق بالتخطيط لمعظم أنشطة وفعاليات الوزارة ومتابعة تنفيذها . كذلك (دائرة بحوث المواد ، دائرة البيئة والمياه ، ودائرة الطاقات المتجددة) نظراً لكون عمل هذه الدوائر متماثل ولسهولة اجراء البحث فيه نظراً لعدم اختلاف دائرة من اخرى إلا في الاختصاصات . وبلغ حجم مجتمع البحث (268) ويتضمن مدراء الدوائر والمراكز والاقسام والشعب ، وبلغ حجم العينة (72) فرد من مجموع البحث كعينة عشوائية طبقية .

المخطط الفرضي للبحث



• فرضيات البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي ، وتتضمن بذلك الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاستراتيجي ، في الهيكل التنظيمي بأبعاده كل على حدة ومجموعة .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتصالات ، في الهيكل التنظيمي بأبعاده كل على حدة ومجموعة .
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العمل الفرقي ، في الهيكل التنظيمي بأبعاده كل على حدة ومجموعة .
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو النتائج ، في الهيكل التنظيمي بأبعاده كل على حدة ومجموعة .

الجدول (1) التعاريف الاجرائية للبحث

التعريف	المتغيرات الفرعية	التعريف	المتغيرات الرئيسية
البعد الذي يكون فيه انشاء وتغيير الثقافة التنظيمية وفقاً لتوجه المنظمة الاستراتيجي	البعد استراتيجي	هي القيم والمعتقدات والاتجاهات الموجودة في المنظمة ، والموجهة لسلوك اعضائها بالشكل الذي يعطي المنظمة هويتها الخاصة	الثقافة التنظيمية
هي عملية تبادل المعلومات من خلال استخدام الاشارات والتعبير المختلفة بين الاشخاص	الاتصالات		
وهو الانتقال نحو فرق العمل كمحاولة لاستغلال الكفاءات ولتحسين العمل واكتساب الخبرات وذلك للحصول على المخرجات المطلوبة	التوجه نحو العمل الفرقي		
وبعني ذلك الاهتمام بتفاصيل العمل للحصول على النتائج المطلوبة	التوجه نحو النتائج		
وهي تعبر عن الاجراءات والاعمال المحددة رسمياً والتي لا يمكن الخروج عنها	الرسمية	هو نظام معقد يبين كيفية توزيع الأفراد والمهام وتحديد العلاقات بين الوحدات والوظائف المختلفة وبيان السلطات والمسؤوليات كما هو الذي يبين شكل المنظمة	الهيكل التنظيمي
تعني تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المراكز القيادية العليا بالشكل الذي يجعل المستويات التنظيمية الدنيا خاضعة لها خضوعاً تام	المركزية		
هو درجة الاختلاف والتمايز الموجود داخل المنظمة والتي تبين عدد التنظيمات الفرعية فيها	التعقيد		

المصدر: اعداد الباحثة

• أدوات جمع البيانات والمعلومات

- 1- الجانب النظري:- تم تغطية الجانب النظري من خلال المصادر العربية والأجنبية بما فيها الكتب والمجلات والدوريات والمؤتمرات والرسائل والاطاريح العلمية فضلاً عن ما وفرته الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) من كتب ومقالات وبحوث ، اضافة الى اطلاع الباحثة على بعض السجلات الرسمية في وزارة العلوم والتكنولوجيا لتحديد مجتمع وعينة البحث بشكل دقيق .
- 2- الجانب العملي:- اعتمدت الباحثة في اعداد الجانب العملي على الإستبانة وهي الاداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي للبحث ، وتم تصميمها بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الادبيات وبما يتلاءم مع المتغير المراد قياسه ، اضافة الى ملائمتها لبيئة البحث الحالي ، ويوضح الجدول (1) المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية والمقاييس المعتمدة في اعداد فقرات الإستبانة المبينة في الملحق رقم (1) ، كذلك اعتمدت الباحثة على الملاحظات والمقابلات الشخصية وتضمنت اجراء عدد من المقابلات للعاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا ممن شملتهم عينة البحث بمواقع ومستويات مختلفة، لغرض تشكيل مشكلة البحث ومدى امكانية اجراء البحث في الوزارة ، ولتدعيم اجابات نتائج الإستبانة والوقوف على الواقع الموجود والمتعلق بمتغيرات البحث . وتم اعداد أسئلة المقابلات اقتباساً من فقرات إستبانة البحث والتي رأت الباحثة فيها ضرورة عرضها في المقابلات الشخصية.

الجدول (2) الابعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث مع المقياس المحدد

المقياس المتبع	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	نوع المتغير	المتغيرات الرئيسية
• Aydin & Ceylan – 2009 • Tepeci –2001 • Katamba –2010	1-5	5	البعد الاستراتيجي	تفسيري	الثقافة التنظيمية
	6-10	5	الاتصالات		
	11-15	5	التوجه نحو العمل الفرقي		
	16-20	5	التوجه نحو النتائج		
• Aniagyei – 2011 • Vazifedoust , et al – 2012	21-25	5	الرسمية	معتد	الهيكل التنظيمي
	26-30	5	المركزية		
	31-35	5	التعقيد		

المصدر: اعداد الباحثة

ثانياً: الدراسات السابقة

1- مقابلة ، احمد : 2012

عنوان البحث	اثر خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعل التنظيمي على تقاسم المعرفة : دراسة حالة الشركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية
اهداف البحث	الكشف عن مدى تأثير الابعاد التنظيمية المتمثلة في (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعل التنظيمي) على تقاسم المعرفة في مصانع مدينة الحسن الصناعية
منهج البحث	المنهج الوصفي
مجتمع وعينة البحث	تتمثل العينة بـ 177 عامل من 17 مصنع في مدينة الحسن الصناعية في الاردن
اهم نتائج البحث	دللت النتائج على ان هناك علاقة ارتباط ايجابية ما بين الابعاد المختلفة للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وتقاسم المعرفة في مصانع مدينة الحسن الصناعية الاردنية

2- Stare, Aljaz: 2011

عنوان البحث	the impact of the organizational structure and project organizational culture on project performance in Slovenian enterprises
اهداف البحث	تأثير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمشروع في أداء المشروع في الشركات السلوفينية يهدف البحث الحالي الى : 1- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية للمشروع في الشركات السلوفينية 2- اي نوع من انواع التنظيم يجري تنفيذها في الشركات السلوفينية وأي نوع من أنواع التنظيم هو الأكثر شيوعاً. 3- تأثير كل من أنواع التنظيم والعوامل الثقافية على تنفيذ المشروع. 4- تحديد ما اذا كان تنفيذ المشروع يعتمد بكفاءة أكثر على الثقافة التنظيمية أو على انواع التنظيم .
منهج البحث	المنهج الكمي
مجتمع وعينة البحث	تم اختبار 137 شركة سلوفينية
اهم نتائج البحث	اظهرت نتائج البحث ان هناك درجة عالية من الثقافة التنظيمية للمشروع ومستوى تأثير عال لعوامل قياس الثقافة على أداء المشروع . وان تزايد مستوى سلطة مدير المشروع له آثار ايجابية على عدة ابعاد ثقافية وأيضاً له تأثير مباشر على أداء المشروع .

3- Goic, Srecko : 2013

عنوان البحث	الهيكل التنظيمي ، الديناميكية التنظيمية والثقافة التنظيمية : بحث في شركات كرواتيا organizational structure, organizational dynamics and organizational culture: A research from Croatian enterprises
اهداف البحث	لمعرفة العلاقة بين خصائص الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والديناميكيات التنظيمية
منهج البحث	المنهج المسحي
مجتمع وعينة البحث	تتمثل العينة بـ 73 شركة في كرواتيا
اهم نتائج البحث	وجدت بانها كلما كانت الهياكل التنظيمية اكثر تطوراً كلما كانت الثقافة اقوى واكثر تقدماً . وأشارت الى ان المنظمات التي تظهر التزاماً أقوى للقيم التنظيمية هي أكثر نجاحاً في اعادة هيكلة العمليات .

4- Janicijevic , Nebojsa :2013

عنوان البحث	the mutual impact of organizational culture and structure التأثير المتبادل بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي
اهداف البحث	معرفة العلاقة ما بين الهيكل والثقافة التنظيمية وتأثير بعضهم على البعض
اهم نتائج البحث	ان الثقافة التنظيمية تضيف الشرعية على السلوك والقرارات المفروضة على الموظفين والإدارة من خلال الهيكل التنظيمي في إطار من القيم وقواعد السلوك الصالحة . من ناحية أخرى ، الهيكل التنظيمي يرسخ الثقافة التنظيمية ، أي يعكس القيم والمعايير، والمواقف . ويمكن للهيكل التنظيمي تعزيز أو حتى تخيبر الثقافة التنظيمية القائمة .

التعليق على الدراسات السابقة:

تم فيما سبق استعراض بعض الدراسات التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ، فجدد دراسة Janicijevic – 2013 ربطت بين الهيكل والثقافة باعتماد أنواع الثقافة التنظيمية . أما دراسة Goic – 2013 فقد اعتمدت أنواع الهيكل التنظيمي وربطها بالثقافة التنظيمية ، وكذلك درست العلاقة بين الثقافة والهيكل . أما البحث الحالي فقد درس تأثير العلاقة ما بين التغيير التنظيمي بالأبعاد (التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الموارد البشرية ، التغيير في المهام) ، والثقافة التنظيمية بالأبعاد (البعد الاستراتيجي ، الاتصالات ، التوجه نحو العمل الفرقي ، التوجه نحو النتائج) في أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية ، المركزية ، التعقيد) . وتمثل مجالات الاستفادة منها فتمثل بما يأتي:

- 1- اثراء الجانب النظري للبحث .
- 2- الاطلاع على مناهج البحث التي سار عليها الباحثون السابقون .
- 3- التعرف على نتائج الدراسات السابقة وطريقة ربطها بالأهداف .
- 4- التركيز على الجوانب المهمة التي لم يتم تناولها من قبل الباحثين .

الفصل الثاني – الجانب النظري

أولاً: الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي ، كونها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات الجهات ذات العلاقة بالمنظمة ، فضلاً عن تأديتها دوراً حيوياً بارزاً فيها (محمد، 2012: 213). ويحظى موضوع الثقافة باهتمام مختلف التخصصات من علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا ، إلى علم الإدارة العامة ، وتوجد اليوم أكثر من 3000 دراسة في جامعة هارفارد بخصوص الثقافة التنظيمية: (Divan, 2012: 7). فهي ظاهرة معقدة يمكن أن تأخذ الكثير من الجوانب ، والعديد من التعاريف تعطي معنى مشترك لها بأنها نظام من القيم التي تحدد المواقف (Kranenburg , 2013 : 11) . كذلك ان الثقافة هي العامل الوحيد الذي يميز أداء المنظمات ، وذلك حسب دراسة استطلاعية اجراها Bain & Company اذ اتفق 91% من 1200 من كبار المسؤولين التنفيذيين على ان تغيير الثقافة هو استراتيجية حاسمة لتحقيق نتائج ناجحة ، واتفق 81% منهم على ان غياب ثقافة المنظمة يعود عليها بالفشل، فالثقافة هي ما متوفر لدى اعضاء المنظمة كأرضية مشتركة لتغيير الاحداث وفهم القضايا ومعرفة ما هو متوقع (Divan , 2012 : 3) ، وتعرفها American Management Association - 2008 بأنها قيم ومعتقدات مشتركة تساعد الأفراد على فهم العمل التنظيمي وتوفر لهم الأدلة عن سلوكهم داخل المنظمة (American Management Association, 2008 : 7) ، كما يعرفها Ehtesham; et al- 2011 بأنها أنماط من القيم والمعتقدات المشتركة على مر الزمن والتي تنتج المعايير السلوكية التي يتم اعتمادها في حل المشكلات (Ehtesham ; et al , 2011 : 79) ، ويرى Robbins & Judge - 2013 بأنها نظام لمعنى مشترك يحتفظ به اعضاء المنظمة والذي يميز المنظمة عن المنظمات الاخرى (Robbins & Judge , 2013 : 564) ، كما يرى Griffin & Moorhead – 2014 بأنها تمثل نمط الافتراض الاساسي الذي هو مجموعة معينة اكتشفت وتم تطويرها في التعلم للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي(Griffin & Moorhead , 2014 : 494) . واستناداً الى ما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات الموجودة في المنظمة والموجهة لسلوك اعضائها بالشكل الذي يعطي المنظمة هويتها الخاصة.

أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في نجاح المنظمات . فقد تكون الثقافة التنظيمية فكرة مجردة لكن لديها تأثيرات كبيرة على طريقة تفكير وتصرف المنظمات ، ويمكن ان تكون داعمة للمنظمات ولتحقيق اهدافها بشكل عام كما ويمكن ان تعوق ذلك (Desson & Clouthier, 2010 : 3) وتمثل أهمية الثقافة بما يأتي :

- 1- الشعور بالهوية التنظيمية : اذ تحدد ابعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الاخرى .
- 2- الثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الاشياء وبذلك تساعد على التنبؤ بأنماط التصرفات الادارية في المواقف الصعبة .
- 3- تؤدي الى وجود نظام اجتماعي ثابت وتضييق الفجوة بين معتقدات الافراد وأفعالهم.

(المدان ؛ و موسى ، 2010 : 111)

4- تعتبر الثقافة التنظيمية اطار جامع للعديد من العناصر المادية وغير المادية التي تمثل الآليات الموجهة لسلوك الافراد في العمل والمحفزة لهم (الحمداني ، 2005 : 134) .

5- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة قوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي واندماج المنظمات، كما تعتبر الاساس لنجاح عملية التطور والتحول والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى اليها المنظمات.

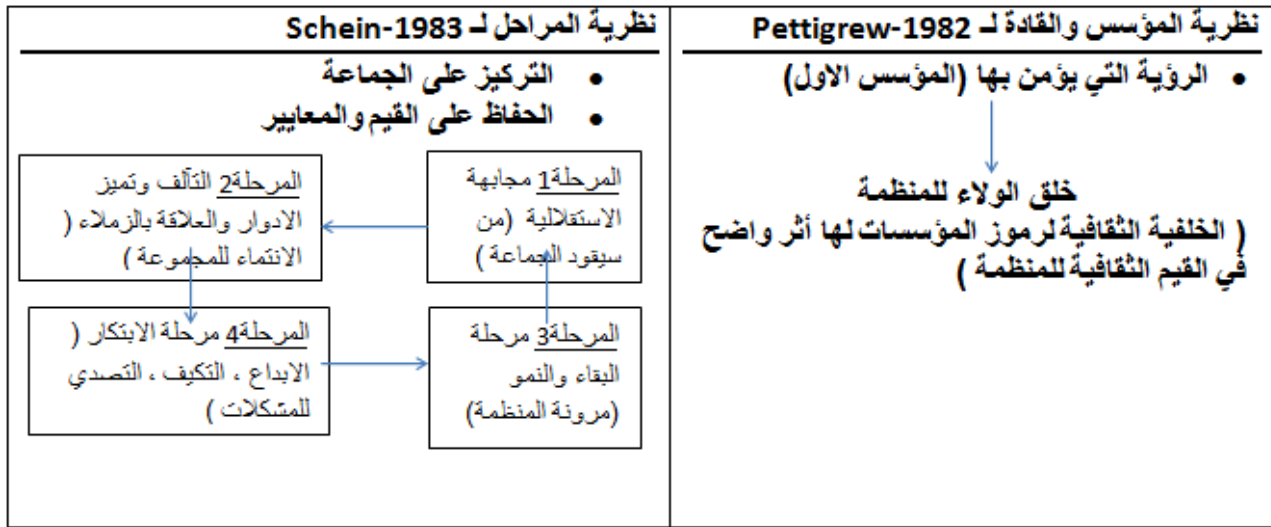
(رجب ، وليد وآخرون : 2013 : 316)

6- تساهم في مواجهة الازمات التي تتعرض لها المنظمات بحكم المعرفة المسبقة مع المشكلات الداخلية والخارجية (العسكري ، 2013 : 7) .

بالإضافة الى ذلك قد تؤدي الثقافة التنظيمية الى اعاقه عمل المنظمات وذلك عند تعدد انماط الثقافة في المنظمة الواحدة اذ يؤدي ذلك الى اختلاف وجهات النظر ويؤدي الى الصراع واعاقه تحقيق الاهداف المطلوبة .

نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

يرجع الاصل التاريخي للثقافة التنظيمية الى الآثار التاريخية وطبيعة الاعمال التي كان يزاولها الانسان في حياته البسيطة وما ينتج عن التراث الحضاري المتوارث سواء كان مادياً او معنوياً (العاني ، 2008 : 45) . وان عملية تكوين الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ولا شك في ان بناء الثقافة التنظيمية هو محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف انساني محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة افراداً وهيكلاً ونظم ، لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة (مساعدة ، 2013 : 327) . وهناك عدة نظريات تفسر كيفية نشوء الثقافة التنظيمية يبينها الشكل رقم (1) :



نظرية المجالات لـ Jones-1985			نظرية المستويات لـ Fombun 1983	
(التفاعل بين عوامل داخلية وخارجية ضمن أبعاد)			(التعايش عبر الاجيال)	
البعد الخارجي قوى خارجية	البعد الداخلي قوى داخلية	البعد التطوري • الاستقرار • الاستجابة • التحري • الابتكار	• المستوى الاول المجتمع (الدين ، الاعراف ، التقاليد ، ...)	• المستوى الثاني الجماعة (تشاركية افراد الجماعة)
ثقافة تنظيمية			• المستوى الثالث ثقافة العامل ذاته	• المستوى الرابع الثقافة التنظيمية
نظرية التفاعل لـ Gibson , Ivancevich-1997			النظرية التعددية لـ Louis-1985	
• تنتج الثقافة التنظيمية من التفاعل ما بين : الوظائف الادارية (تخطيط ، تنظيم ، قيادة ، رقابة) و الخصائص (المكونات) التنظيمية (القواعد ، الهياكل ، الاجراءات ، القوانين ، ...) • الادارة العليا هي الموحدة لثقافة المنظمة			(تنشأ الثقافة التنظيمية نتيجة لقيام الادارة العليا بضم الثقافة الام مع الثقافات المختلفة في المواقع المختلفة)	

الشكل (2) نظريات نشوء الثقافة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (عليان ، 2012) و (الزبيدي ؛ وآخرون ، 2015)

في الشكل أعلاه نرى بأن نظرية المؤسس والقادة لـ Prttigrew تعتمد على الخلفية التاريخية لرموز المؤسسة في تشكيل الثقافة التنظيمية ، اذ تتشكل اعتماداً على الرؤية التي يؤمن بها المؤسس الاول . أما نظرية المراحل لـ Schein فتركز على المجموعة وتضع مراحل تتكون من خلالها تتمثل بـ (مجابهة الاستقلالية ، التآلف وتميز الادوار والعلاقة بالزملاء ، مرحلة الابتكار ، محلة البقاء والنمو) ، وتركيز المنظمة يكون على المجموعة . وترتكز نظرية المستويات لـ Fombun على التعايش عبر الاجيال وتضع اربع مستويات من خلالها تتكون الثقافة التنظيمية ويمثل المستوى الاول بـ (المجتمع) والذي يتضمن الدين ، الاعراف ، التقاليد ، الطقوس ، ... أما المستوى الثاني فيتمثل بـ (الجماعة) يقوم على مشاركة اعضاء الجماعة مع بعضهم . ويرتكز المستوى الثالث على ثقافة العامل ذاته وصولاً الى المستوى الرابع والذي تتشكل فيه الثقافة التنظيمية . وتعتمد نظرية المجالات لـ Jones على عملية التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية وتضع ابعاد لذلك (البعد التطوري ، البعد الداخلي ، البعد الخارجي) . اما النظرية التعددية لـ Louis فتقوم على ضم الثقافة الام مع الثقافات الفرعية ومن ثم تتكون الثقافة التنظيمية . وأخيراً نظرية التفاعل لـ Gibson فتعتمد على تفاعل الوظائف الادارية مع مكوناتها لتنتج من خلالها الثقافة التنظيمية . وترى الباحثة بأن افضل نظرية تصف تكوين الثقافة التنظيمية هي نظرية Jones لأنها تأخذ بنظر الاعتبار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بالإضافة الى البعد التطوري .

انواع الثقافة التنظيمية

يجتمع غالبية الباحثين على ان انواع الثقافة التنظيمية تتمثل بما يأتي:

1- الثقافة الهرمية Hierarchal culture: تقوم على اساس النظرية البيروقراطية لـ (ماكس ويبير)، فهي تركز على الكفاءة الداخلية والتعاون والالتزام، بالإضافة الى الخصائص المهنية (289 : 2012 , Akbari) .

2- ثقافة السوق The market culture: تتميز بإنجازاتها واهدافها القابلة للقياس خاصةً المالية منها والقائمة على السوق، والتنافس، والربح، كما ان العلاقة بين الفرد والمنظمة قائمة على التعاقد، ولا توجد هنالك ضغوط اجتماعية غير رسمية بين اعضاء المنظمة، كما لا يوجد التزام طويل الاجل بين المنظمة والافراد (Dwirantwi,2012:30)

3- ثقافة العشيرة –العائلة The Clan culture:تتمثل خصائصها بالتقاليد والطقوس، العمل الجماعي، روح المشاركة، ادارة الذات، والنفوذ الاجتماعي، والعاملين هم على استعداد دائم للعمل بجد من اجل التعويض، فالمنح عادلة، والعاملين الجدد يمكنهم مراقبة العمل الجماعي للتعلم منه (L. Gibson, et al: 2006: 38)

4- الثقافة الادھوقراطية The adhocracy culture: تقوم على تشجيع المبادرات الفردية وزيادة الاعمال ويتميز مكان العمل بالديناميكية ويوفر الحرية للأفراد ويشجعهم على الاستعداد الدائم لركوب المخاطر(Tseng, 2014:27). وتمتاز بالارسمية واللامركزية وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والابداعية، اما التركيز الاستراتيجي فيكون نحو النمو والموارد والابتكار (العطوي؛ والشيباني، 2010 : 46)

تغيير الثقافة التنظيمية

ان المنظمات عموماً لا تستطيع البقاء على نفس النمط من الثقافة التنظيمية دون تغييرها حالها حال باقي المكونات التنظيمية الاخرى. وتختلف الآراء حول موضوع تغيير الثقافة التنظيمية، فيرى Thomas & Christopher بأن تغيير الثقافة التنظيمية هو الشكل الاكثر شيوعاً لتحول المنظمات (G. Cummings & G. Worley, 2009:577). وعلى العكس من ذلك هناك من يرى بان الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير(حسين، 2010: 266). كما يرى Mats & Stefan بأن تغيير الثقافة التنظيمية هو ليس بالسهولة الممكنة لان الثقافة التنظيمية هي "بنى عميقة Deep Structure" ترتبط مع الافتراضات الاساسية أو القيم والمعتقدات المقدسة في المنظمة فعند النظر اليها باعتبارها شبكة متكاملة وشاملة للمعاني والرموز والقيم المتأصلة في المنظمة فمن غير الممكن ان تتغير، أما اذا اعتبرت نوعاً ما سطحية وضيقة النطاق فتصبح مسألة التغيير فيها اسهل. والسبب الآخر في صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية هو انها ظاهرة صعبة الفهم وتستغرق وقت طويل لتنفيذها ، فالتغيير الثقافي هو ليس مجرد فرض سلوكيات جديدة من قبل الادارة العليا وانما هو تغيير للأفكار والقيم والمعاني لمجموعة كبيرة من الناس (Avlesson; & Sveningsson, 2008: 42). ويرى جيرالد وروبرت بأن هناك عامل مهم يساهم في تغيير الثقافة التنظيمية يتمثل في الاندماجات وشراء الشركات الاخرى ، اذ قد تشتري احدى المنظمات منظمة اخرى او قد تندمج معها ، ومن هنا تبرز مشكلة نتيجة لذلك اذا كانت ثقافة احدى المنظمين مختلفة ومعارضة لثقافة الاخرى ويسمى ذلك بالصراع الثقافي Culture clash (الخفاجي ، 2013 : 49)

وتتمثل خطوات اجراء التغيير الثقافي فتتمثل بما يأتي (العميان ، 2010 : 319) :

- 1- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين .
- 2- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة .
- 3- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة .
- 4- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة التنظيمية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام .
- 5- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد .

وترى الباحثة بأن جميع المنظمات تحتاج الى تغيير ثقافتها طالما تحتاج الى ادخال عاملين جدد او ادخال تقنيات جديدة او اسلوب عمل جديد ، وان عملية تغيير الثقافة التنظيمية فيها ليست دائماً تتطلب التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد فهناك من ينقلون خبرات ومعارف جديدة اذا كانوا يشغلون وظائف سابقة ، فبذلك هم ذوي فائدة للمنظمة ويعتبر ذلك نقطة قوة فيهم تستفاد منها المنظمة ، فتغيير الثقافة هنا ليست في العاملين الجدد وانما في اضافة ثقافة جديدة للمنظمة ، كما ان تعامل المنظمة مع مختلف شرائح المجتمع يتطلب ان تكون ثقافتها مرنة لتستوعب مختلف الحاجات ، وان كانت هناك قيم مقدسة ومتأصلة في المنظمة فليس من الضروري تغييرها اذا كانت القيم الجديدة غير معارضة لها اذ ان ذلك يشجع على الاحتفاظ بتاريخ المنظمة.

مصادر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ، اذ يذكر Brown – 1995 بأن الثقافة التنظيمية تتكون من اثني عشر مصدر تتمثل بـ(تاريخ المنظمة، التقاليد والمعتقدات، القيم، الاهداف، التكنولوجيا، المنتجات والخدمات المقدمة، الصناعة والمنافسة، الزبائن وتوقعات المنظمة، نظم المعلومات والرقابة والتشريع، البيئة، الاجراءات والسياسات، نظم المكافآت والقياس) (Yahaya; et al, 2011: 3957). كما ذكر العديلي– 1995 بأن مصادر الثقافة التنظيمية تتمثل بـ(الرموز والعبارات المجازية، الاساطير، الطقوس

والثقائيد، التنشئة الاجتماعية والتربية والتعليم، القصص والروايات) (محمود، 2007: 170). أما Jones – 2007 فيرى بأن مصادر الثقافة التنظيمية تتمثل بـ(نظام حقوق الملكية، خصائص العاملين، اخلاقيات المنظمة، الهيكل التنظيمي)(عبد اللطيف؛ وجودة، 2010: 125). كما يذكر العنزي – 2012 بأن (الدين، القيم، العادات والاعراف، التقاليد والشعائر والطقوس، التراث الشعبي، المصدر الاداري والهيكل، المصدر الاجتماعي والسلوكي)(العنزي، 2012: 44-47). ويشير الهاجري – 2013 الى ان مصادر الثقافة التنظيمية تتمثل بـ(العادات والتقاليد والاعراف، الطقوس والاحتفالات والمناسبات، الاساطير، المجاز والطرائف والنكت والالعب، والقصص والحكايات)(الهاجري، 2013: 21-22). وهناك من يرى وكذلك البحث الحالي بأن (العادات، التقاليد، الاعراف، المعتقدات، القصص، المناسبات، الرموز) هي من عناصر الثقافة التنظيمية وليست مصادر لها، وتتمثل مصادر الثقافة التنظيمية بما يأتي:

- 1- التنشئة الاجتماعية: تعتبر التنشئة الاجتماعية مصدر مهم للثقافة التنظيمية، فعندما تقوم المنظمة بتعيين عاملين جدد فهي تقوم بنقل القيم والافتراضات والاتجاهات من العاملين القدماء الى الجدد ليناسبوا ثقافة المنظمة .
- 2- خصائص العاملين: عندما تقوم المنظمة بتعيين الافراد الجدد الذين يشتركون معها في القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، وتستبعد الافراد الذين يعارضون قيم المنظمة، فالذين يستمرون في العمل يتفقون مع ثقافة المنظمة ليصبحوا اكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الاخرى.
- 3- اخلاقيات المنظمة : تتحكم المنظمة في سلوك اعضائها من خلال تطوير اخلاقيات معينة لتحديد ما السلوك الاخلاقي وما هو غير الاخلاقي . (عبد اللطيف؛ وجودة، 2010: 126)
- 4- البيئة : تتضمن البيئة التكنولوجية ، البيئة السياسية ، البيئة الاقتصادية البيئة الاجتماعية ، البيئة الجغرافية ، وتعتبر مصدر رئيسي للثقافة التنظيمية وعاملاً مؤثراً فيها

ثانياً: الهيكل التنظيمي

تعمل جميع المنظمات لتحقيق اهداف معينة ، فتقوم بتقسيم هذه الاهداف وصولاً الى المهام كأساس للعمل ، ويتم تجميعها في وظائف والوظائف في ادارات والادارات في اقسام (قسم التسويق، قسم المبيعات، قسم الاعلان،...) ومن خلال ذلك يتشكل الهيكل التنظيمي(C. Lunenburg, 2012: 1). فالمنظمات عموماً تتكون من ثلاثة اجزاء رئيسية (الطاقة البشرية، التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي). فمن اجل تحقيق الأهداف تحتاج الى تقسيم العمل بين العاملين فيذلك تحتاج للهيكل التنظيمية ، لأنها توفر إطاراً للسيطرة والادارة والرقابة ، وفي الواقع ان الهيكل التنظيمي هو الذي يعمل على تحقيق الاهداف ، لذا يحتاج المديرين الى ادراك ضرورة الهيكل التنظيمي وضرورة تصميمه (Maleki;& Farib, 2014: 586) . ويشير كاتز وكان الى ان الهيكل التنظيمي عبارة عن وسيلة تستخدمها المنظمة تحدد من خلالها الاداء الفعال للأعضاء من خلال تحديد المستويات ومن خلال السيطرة على الموارد(Tran;& Tiam,2013:229) . كما يشير اليه Kim – 2005 بأنه الطريقة التي يتم بها توزيع السلطة والمسؤولية واجراءات العمل بين اعضاء المنظمة (Kim , 2005 : 36) ، ويعرفه Daft – 2010 بأنه نظام يبين العلاقات الرسمية في المنظمة ، بما في ذلك عدد من المستويات في التسلسل الهرمي ونطاق الاشراف للمدراء والمشرفين ، ويعرفه Lunenburg - 2012 بأنه التكوين الرسمي بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بتخصيص المهام والمسؤوليات والسلطة داخل المنظمة (C. Lunenburg , 2012 : 1) ، كما يعرفه العنزي – 2015 بأنه هو مجموعة اساليب علمية يتم من خلالها تنظيم الاعمال في مهام واجراء التنسيق فيما بينها لتحقيق اهداف المنظمة (العنزي، 2015: 241) ، ونجد أن جميع التعاريف السابقة تنص على ان الهيكل التنظيمي يعمل على توزيع الوظائف والمهام بين العاملين ، وبيان المسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، كما تجتمع جميعها على ان عناصر الهيكل التنظيمي تتمثل بـ (الافراد والجماعات، الوظائف والمهام، التسلسل الهرمي، السلطة والمسؤولية)، واستناداً الى ما سبق تعريف الهيكل التنظيمي بأنه نظام معقد يبين كيفية توزيع الأفراد والمهام وتحديد العلاقات بين الوحدات والوظائف المختلفة وبيان السلطات والمسؤوليات وهو الذي يبين شكل المنظمة.

أهمية الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي من توقعات للأداء وقواعد للسلوك ويبين كيفية انجاز كل مهمة، وفي الوقت نفسه نجد ان هذا الهيكل لا يعطينا معلومات مباشرة حول تصرفات وسلوك اعضاء المنظمة، اذ انه لا يقدم سوى مبادئ توجيهية (Christensen ; et al , 2007 : 15). وبالرغم من ذلك فهو يؤدي دوراً حيوياً في ادراك المنظمة وبلوغها غاياتها واهدافها بكفاءة وفاعلية، ويعتبر نقطة البدء في تحديد شكل المنظمة ويساعد في تحليل عملياتها(يوسف، 2012: 204) كما يصمم الهيكل التنظيمي لمنع الفوضى داخل المنظمة ولتنظيم العلاقات في العمل وتسهيل قنوات الاتصال كما يساعد افراد المنظمة على فهم بيئة العمل بالشكل الذي يمنح

الارباك في المنظمة (P. G. Aquinas, 2008:94) ويرى Peter Drucker ان الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية تتمثل بما يأتي: (حريم ، 2010 : 104)

- 1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح
- 2- تسهيل تحديد ادوار الافراد في المنظمة
- 3- المساعدة في اتخاذ القرارات

وهناك عدد من الوظائف الاساسية للهيكل التنظيمي تتمثل بما يأتي: (العاني ، 2002 : 55)

- 1- بشكل عام يرمي الى تقديم المخرجات وانجاز الاهداف التنظيمية .
- 2- تصمم الهياكل بشكل يؤدي الى تقليل أو في ادنى مستوى تنظيم تأثير التنوع الفردي داخل المنظمة ، ويتم فرضه لضمان توافق توقعات الافراد مع متطلبات المنظمة وليس العكس .
- 3- الهياكل هي من الاجهزة التي تمارس المنظمة من خلالها السلطة (كونها تقرر أياً من المراكز لديه السلطة في المقام الاول) واتخاذ القرارات (لان تدفق المعلومات التي تذهب الى متخذ القرار غالباً ما يحددها الهيكل) وانجاز فعاليات المنظمة (كون الهيكل هو ساحة للنشاطات التنظيمية).

وترى الباحثة بانه لا يمكن ان توجد أي منظمة بدون وجود هيكل تنظيمي ينظم انشطتها وعملياتها ، اذ يمكن تشبيه الهيكل التنظيمي بالجهاز الهيكلي للكائن الحي ، فهو يمثل الدعامة الاساسية لجسم الكائن الحي ولو لا وجوده ما كان بإمكانه العيش والتحرك والتنقل . كذلك الهيكل التنظيمي فهو يمثل الدعامة الاساسية للمنظمة ولو لا وجوده فلا تستطيع المنظمة العمل والبقاء ، فعدم وجود الهيكل التنظيمي يعني عدم وجود عمل في المنظمة وعدم وجود نظام اصلاً . فالهيكل التنظيمي اذن يمثل نظام العمل في المنظمة ، كما ان النظام يحقق من خلال الهيكل التنظيمي .

انواع الهيكل التنظيمي

اشارت العديد من الدراسات بأن للهيكل التنظيمي عدة أنواع متنوعة تختلف عن بعضها في وظائفها وفي ملائمتها للبيئات التي تتواجد فيها ، وتتمثل بما يأتي:

- 1- الهيكل الوظيفي Organizational Structure: أول من اقترح هذا الهيكل هو العالم فردريك تايلور ، اذ اشار اليه في كتابه ادارة الورش-1903 (الحمداني، 2013: 41)، ويسمى هذا النوع بالبيروقراطية التنظيمية ويتم تجميع الوظائف من الاسفل الى الاعلى، وهو أكثر فاعلية عندما تكون الخبرة والكفاءة عناصر بالغة الأهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك عندما يكون التسلسل الهرمي الرأسي هو السائد في المنظمة (Daifi , 2012 : 40)
- 2- هيكل الاقسام أو الشعب Divisional Structure: ويسمى أحياناً بهيكل المنتج أو وحدات الاعمال الاستراتيجية (L. Daft , 2010 : 106) ، ويصلح للمنظمات ذات الخطوط الانتاجية المتنوعة الصناعة حيث تصبح الاقسام متعددة، فالمنظمة تقسم تقسيماً ثانوياً الى وحدات معينة، ويجري التنسيق بين الوحدات التنظيمية بواسطة المركز الرئيسي او الموقع الوظيفي الاعلى المتمثل بالمدير (العززي ، 2015 : 260) .
- 3- الهيكل المصفوفي Matrix Structure : استخدم هذا النوع في صناعة الفضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة، ثم ما لبثت بعض المنظمات الصناعية ان استعملته لتنفيذ اتفاقات أو صفقات انتاجية أو لتطوير منتج معين (مساعدة، 2013: 181). لذلك وجد هذا الهيكل لحل بعض القضايا، فهو يجمع بين الهيكل الوظيفي وهيكل الشعب والقصد منه التركيز على العمل من قبل أكثر من شخص، الا انه يخلق وضع ازدواجية الاوامر ويتطلب كفاءة شخصية من قبل العاملين (Weingarden , 2011 : 12)
- 4- الهيكل الشبكي Network Structure: ويتمثل بوجود تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات اخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة كالدراسات والبحوث والانتاج والتوزيع والنقل (العيان، 2010: 219). ومن مميزاته امكانية استخدام اية موارد خارجية تحتاجها المنظمة من مواد خام وعمالة من خارج البلاد أو قد تلجأ الى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة ، أما المآخذ عليه فتتمثل بعدم وجود رقابة مباشرة للإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة ، كذلك ارتفاع المخاطرة على اعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه (الطراونة ؛ وآخرون ، 2012 : 131)
- 5- الهيكل الافتراضي Virtual Structure: الهيكل أو التنظيم الافتراضي، هو مصطلح قَدّم لأول مرة في 1980 ناتج عن التطورات التكنولوجية، ويشار به للمنظمات التي تعتمد اعتماداً كبير على التكنولوجيا والتي لا تمتلك اي بنى مادية، فهو عبارة عن شبكة مؤقتة من كيانات مستقلة ترتبط من خلال التكنولوجيا، لتوفير المهارات ولسهولة الوصول الى الاسواق

المختلفة (Stokes, 2005: 21-24). فالمنظمة الافتراضية هي منظمة مؤقتة تتألف من منظمات متعددة تشكل لغرض محدد (Ledbetter, 2003: 25).

6- الهيكل الهجين (المختلط) Hybrid Structure: قد لا يصلح اي من الهياكل التنظيمية السابقة الذكر بالنسبة للمنظمة فتقوم بإنشاء هيكل هجين بالاعتماد على اكثر من نوع من الهياكل السابقة للاستفادة من نقاط القوة فيها ولتجنب نقاط الضعف تبعاً لاحتياجات المنظمة وهو يصلح للمنظمة التي تعمل في بيئة سريعة التغيير (مصدر سابق ، ص16)

ويرى هنري منتزبرج بأن كل منظمة تتكون من خمس أجزاء رئيسية تتمثل بـ (القمة الاستراتيجية Strategic Apex والعمليات الأساسية Operating Core و الخط الوسط The Middle Line وكادر الدعم Support Staff) (C. Lunenburg , 2012) (2) : ووفقاً لذلك يرى منتزبرج بأن هناك خمس تكوينات هيكلية رئيسية تتمثل بما يأتي:

1- الهيكل البسيط Simple Structure: ويعتبر الجزء الرئيسي فيه القمة الاستراتيجية Strategic Apex والتي تمثل الإدارة العليا (مصدر سابق، ص4). هو هيكل بسيط لا يوجد فيه أي تفاصيل تتمركز فيه السلطة بيد شخص واحد ، تكون الرسمية فيه منخفضة ، كما ان الاشراف فيه مباشر (P. Robbins;& A. Judge, 2013: 520)

2- الماكينة البيروقراطية Machine Bureaucratic: الجزء الرئيسي فيه هو الجانب التقني Techno Structure (السالم، 2008: 164). ويستخدم توحيد اجراءات العمل كآلية تنسيق رئيسية، تتمثل خصائصه بالبيروقراطية المثالية لماكس ويبر (C. Lunenburg , 2012: 4).

3- البيروقراطية المهنية Professional Bureaucracy: ويشكل الاساس التنفيذي Operating Core المكون الرئيسي له، ويستخدم توحيد المهارات كآلية تنسيق رئيسية، ويجمع بين اللامركزية لتوفير الاستقلالية للعاملين وبين المركزية النسبية (C. Lunenburg, 2012: 5). والجزء المهم الآخر في هذا الهيكل هو كادر الدعم اذ يتركز عمله في دعم العمليات الأساسية (السالم، 2008: 169).

4- نموذج الشعب أو الاقسام Divisional Form: ويشكل خط الوسط Middle Line (الإدارة الوسطى) الجزء الرئيسي فيه ويظم مجموعة من الوحدات المستقلة لكل منها بيروقراطية آلية (حريم، 2010: 133). ويكون كل مدير فيه مسؤول عن ادارته ويقتصر دور الإدارة العليا على تقديم الدعم لهذه الإدارات مالياً وقانونياً (رحال، 2015: 71)

التنظيم الادھوقراطي / التنظيم المؤقت Adhocracy: ويشكل كادر الدعم المكون الأساسي فيه ، ويستخدم التكيف المتبادل كوسيلة للتنسيق، والهدف الأساسي له الابتكار والتكيف السريع مع البيئات المتغيرة (C. Lunenburg, 2012: 5). الطابع الرسمي يكون منخفض مع تخصص عالي والعاملين هم مهنيين محترفين ولديهم خبرات عالية كما يعطي سلطة شبه رسمية للعاملين (Schmidt , 2006 : 12). ونظراً لان هذا التنظيم يسم بدرجة منخفضة من الرسمية والمعيارية فان الجانب التشغيلي يكاد لا يكون موجود ولان مديري خط الوسط والعمليات الأساسية وكادر الدعم هم مهنيون فانه من الصعب التمييز بين الرئيس والمرؤوس (حريم، 2010: 134)

الفصل الثالث – الجانب العملي للبحث

وصف اجابات العينة حسب فقرات المقياس

تظهر الفقرات المختصة بمتغيرات البحث بمجموعتين رئيسيتين، وفقاً للمتغيرات الرئيسية وهي: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وقد تم بيانها وفقاً لاستجابات العينة، والبالغة (72)، ووفقاً للأبعاد الفرعية البالغة (4) أبعاد للمتغير الاول، و(3) أبعاد للمتغير الثاني، ولمعرفة اتجاهات اجابات العينة لكل فقرة من فقرات المقياس لكل متغير ولكل بعد، تم استخدام النسب والتكرارات والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما يأتي:

أولاً- الثقافة التنظيمية:

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (البعد الاستراتيجي، الاتصالات، التوجه نحو العمل الفرقي، التوجه نحو النتائج)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (2.94). وهي أقل من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة حول هذا المتغير اتجهت نحو نادراً وابتداءً وبانحراف معياري (0.60) أما بالنسبة لأبعاد هذا المتغير فنلاحظ ما يأتي:

1- البعد الاستراتيجي:-

تم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات ويبين الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرات، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (2.55) وهي أقل من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة حول هذا البعد اتجهت نحو نادراً وابتداءً وانحراف معياري (0.78) وذلك يدل على قلة اهتمام الوزارة بالبعد الاستراتيجي ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد والموضحة بالجدول المذكور فقد توزعت النتائج من خلال هذه الفقرات بين أعلى مستوى اجابة وحققتها الفقرة (تمتلك الوزارة صورة واضحة عن التغييرات البيئية الداخلية والخارجية) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.82) وهي أقل من الوسط الفرضي ، وأقل قيمة كانت للفقرة (يمتلك العاملون معرفة تامة مشتركة برؤية الوزارة) اذ بلغت (2.28) وهي أقل من الوسط الفرضي أيضاً . وبما ان الوسط الحسابي للفقرتين أقل من الوسط الفرضي للمقياس فذلك يدل على عدم فهم البيئة الداخلية والخارجية للوزارة مما يؤثر على رسالة الوزارة وغاياتها وأهدافها وله تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الوزارة وعلى مواكبتها للتغييرات المستمرة . أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.94-1.20) وهذا يعني هناك تجانس في الاجابات بين أفراد العينة.

الجدول (3) مستوى اجابات العينة لفقرات البعد الاستراتيجي

الفقرات	دائماً		غالباً		احيائاً		نادراً		ابداً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
تمتلك الوزارة استراتيجية طويلة الأجل وخططاً أهداف لا يتم إنجاز الأهداف والخطط بشكل دقيق	4.2	3	29.2	21	22.2	16	25.0	18	19.4	14	2.74	1.20
يساهم العاملون بصياغة الاستراتيجية	4.2	3	8.3	6	41.7	30	34.7	25	11.1	8	2.60	0.94
تمتلك الوزارة صورة واضحة عن التغييرات البيئية الداخلية والخارجية	4.2	3	11.1	8	20.8	15	40.3	29	23.6	17	2.32	1.09
يمتلك العاملون معرفة تامة مشتركة برؤية الوزارة	5.6	4	19.4	14	37.5	27	26.4	19	11.1	8	2.82	1.05
الوسط الحسابي العام	---	---	15.3	11	23.6	17	34.7	25	26.4	19	12.76	---

2- الاتصالات:-

تم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات ويبين الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرات، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (2.97) وهي أقل من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة حول هذا البعد اتجهت نحو نادراً وابتداءً وانحراف معياري (0.68) ، وذلك يدل على ضعف عمليات الاتصال داخل الوزارة ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد والموضحة بالجدول المذكور فقد توزعت النتائج من خلال هذه الفقرات بين أعلى مستوى اجابة وحققتها الفقرة (تجري الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى للأسفل) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.32) وهي أعلى من الوسط الفرضي ، وأقل قيمة كانت للفقرة (يستمع المدراء لمقترحات العاملين) اذ بلغت (2.60) وهي أقل من الوسط الفرضي ، وذلك يدل على ضعف عمليات الاتصال داخل الوزارة نتيجة لكونها على شكل اوامر باتجاه واحد فقط ولعدم الاستماع لمقترحات العاملين وأرائهم ، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.95-1.14) وهذا يعني هناك تجانس في الاجابات بين أفراد العينة.

الجدول (4) مستوى اجابات العينة لفقرات الاتصالات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابدا		نادرا		احياتا		غالبيا		دائما		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.00	2.60	16.7	12	27.8	20	34.7	25	20.8	15	---	---	يستمتع المدراء لمقترحات العاملين
1.14	2.63	20.8	15	22.2	16	36.1	26	15.3	11	5.6	4	يسعد المدراء دائما بمساعدة العاملين وتقديم المشورة لهم
1.03	3.39	5.6	4	11.1	8	34.7	25	26.1	26	12.5	9	الاتصال بين العاملين يومية (اللا رسمية اكثر من الرسمية)
1.14	3.42	6.9	5	13.9	10	26.4	19	36.1	26	16.7	12	تجري الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى الى الأسفل
0.95	2.83	8.3	6	23.6	17	50.5	36	12.5	9	5.6	4	تتسم الاتصالات في الوزارة بكونها شفوية أكثر مما تكون مكتوبة
---	14.87	الوسط الحسابي العام										

3- التوجه نحو النتائج:-

تم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات ويبين الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرات، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.13) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة حول هذا البعد اتجهت نحو دائماً وغالباً وبانحراف معياري (0.74)، وذلك يدل على اهتمام الوزارة بالتوجه نحو النتائج، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد والموضحة بالجدول المذكور فقد توزعت النتائج من خلال هذه الفقرات بين أعلى مستوى اجابة وحققتها الفقرة (تتجه الادارة نحو التركيز على النتائج) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.42) وهي أعلى من الوسط الفرضي، اما أقل قيمة فكانت للفقرة (لا تتوقع الادارة العليا من العاملين اداءً عالياً) اذ بلغت (2.86) وهي أقل من الوسط الفرضي. وهذا يدل على ان الوزارة تسعى للتوجه نحو النتائج نتيجة لذلك هي تتوقع من العاملين اداءً عالياً لتحقيق النتائج المطلوبة، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.07-0.98) وهذا يعني هناك تجانس في الاجابات بين أفراد العينة.

الجدول (5) اجابات العينة لفقرات التوجه نحو النتائج

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابدا		نادرا		احياتا		غالبيا		دائما		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.06	3.42	2.8	2	22.2	16	18.1	13	44.4	32	12.5	9	تتجه الادارة نحو التركيز على النتائج
1.07	3.06	6.9	5	25.0	18	31.9	23	27.8	20	8.3	6	هناك تركيز عالي من قبل الادارة على اداء العاملين
0.98	2.86	5.6	4	31.9	23	40.3	29	15.3	11	6.9	5	لا تتوقع الادارة العليا من العاملين اداءً عالياً
1.04	3.19	6.9	5	13.9	10	43.1	31	25.0	18	11.1	8	تؤكد الادارة على الدقة في العمل وتعزيز المهارات التحليلية
1.04	3.10	9.7	7	13.9	10	38.9	28	31.9	23	5.6	4	تتجه الادارة نحو الانجاز ولديها توقعات عالية نحو النتائج المتحققة من قبل العاملين
---	15.63	الوسط الحسابي العام										

4- التوجه نحو العمل الفرقي:-

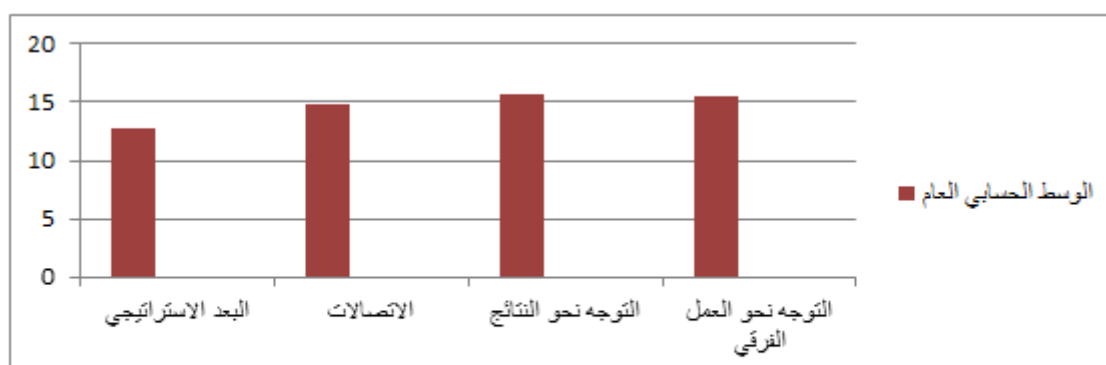
تم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات ويبين الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرات، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.11) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة حول هذا البعد اتجهت نحو دائماً وغالباً وبانحراف معياري (0.72)، وذلك يدل على اهتمام عينة البحث بالتوجه نحو العمل الفرقي، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد والموضحة بالجدول المذكور فقد توزعت النتائج من خلال هذه الفقرات بين أعلى مستوى اجابة

وحققها الفقرة (تعتبر فرق العمل عاملاً معرقلاً للعمل من وجهة نظر الادارة العليا) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.56) وهي أعلى من الوسط الفرضي ، وتدل على ان الادارة العليا ترى بان فرق العمل عاملاً معرقلاً للعمل ، إلا انه يرى العاملون بأن هناك توجهاً نحو دعم العمل الفرقي وبما ان الوزارة تفتقر لبيئة عمل مساندة لذلك ، تظهر فرق العمل بشكل عامل معرقل للعمل من وجهة نظر الادارة العليا ، كما ان أقل قيمة للوسط الحسابي في هذا البعد فكانت للفقرة (تتسم عملية معالجة المشكلات في الوزارة بالأسلوب الجماعي وليس الفردي) اذ بلغت (2.60) وهي أقل من الوسط الفرضي . وهذا يعني ان عملية معالجة المشكلات في الوزارة تتسم بالأسلوب الفردي وليس الجماعي نظراً لعدم وجود بيئة عمل تساند العمل الجماعي ، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.02-1.16) وهذا يعني هناك تجانس في الاجابات بين أفراد العينة.

الجدول (6) مستوى اجابات العينة ل فقرات التوجه نحو العمل الفرقي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابداً		نادراً		احتمالاً		غالباً		دائماً		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	3.22	5.6	4	18.1	13	33.3	24	34.7	25	8.3	6	لدى الادارة توجهاً نحو دعم العمل الفرقي
1.04	3.22	5.6	4	19.4	14	30.6	22	36.1	26	8.3	6	يتسم العمل بدرجة عالية من التعاون بين العاملين
1.08	2.93	9.7	7	26.4	19	30.6	22	27.8	20	5.6	4	لدى الوزارة بيئة عمل تساند العمل الفرقي وتشجع العاملين على التعاون
1.16	3.56	4.2	3	16.7	12	23.6	17	30.6	22	25.0	18	تعتبر فرق العمل عاملاً معرقلاً للعمل من وجهة نظر الادارة العليا
1.06	2.60	13.9	10	38.9	28	23.6	17	20.8	15	2.8	2	تتسم عملية معالجة المشكلات في الوزارة بالأسلوب الجماعي وليس الفردي
---	15.53	الوسط الحسابي العام										

وبمقارنة الوسط الحسابي العام لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية نجد ان ، أعلاها هو التوجه نحو العمل الفرقي ، وهذا يدل على انه أكثر جانب يتم التركيز عليه في الوزارة يليه التوجه نحو النتائج ومن ثم الاتصالات واخيراً البعد الاستراتيجي والشكل (2) يوضح ذلك .



الشكل (2): ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الوسط الحسابي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ثالثاً- الهيكل التنظيمي:

تم قياس هذا المتغير من خلال (3) أبعاد فرعية هي (الرسمية، المركزية، التعقيد) وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.37) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة حول هذا المتغير اتجهت نحو دائماً وغالباً وبانحراف معياري (0.30)، أما بالنسبة لأبعاد هذا المتغير فنلاحظ ما يأتي:

1- الرسمية:-

تم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات ويبين الجدول(7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرات، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.10) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة حول هذا البعد اتجهت نحو دائماً وغالباً وبانحراف معياري (0.66)، وبديل ذلك على ان الهيكل التنظيمي للوزارة يتسم نوعاً ما بالطابع الرسمي، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد والموضحة بالجدول المذكور فقد توزعت النتائج من خلال هذه الفقرات بين أعلى مستوى اجابة وحققها الفقرة (لا يوجد في الوزارة امتثال للوائح الادارية والتعليمات والمعايير) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.47) وهي أعلى من الوسط الفرضي، أما مستوى اجابة فكانت للفقرة (يحرص العاملون على متابعة المعايير المختلفة في الوزارة) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.83) وهي أقل من الوسط الفرضي. وتشارك هاتين الفقرتين في نفس النتيجة اذ انه لا يوجد في الوزارة امتثال للوائح والتعليمات والمعايير الادارية، اذ لا يحرص العاملون على متابعة هذه المعايير، بالرغم من وجود سياسات وتعليمات محددة لمختلف المهام كما ان اجراءات العمل محددة بوضوح في الوزارة، مما يدل ذلك على عدم وجود قواعد ضابطة تحكم عمل العاملين وتدفعهم الى الالتزام باللوائح والمعايير المحددة. وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.97-1.11) وهذا يعني هناك تجانس في الاجابات بين أفراد العينة.

الجدول (7) مستوى اجابات عينة البحث لفقرات الرسمية

الفقرات	دائماً		غالباً		احياناً		نادراً		ابداً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
يتطابق اداء العاملين مع المعايير القائمة في الوزارة (وجود وصف وظيفي)	2.8	2	30.6	22	44.4	32	2.8	2	19.4	14	2.94	1.11
وجود سياسات وتعليمات محددة لمختلف المهام	9.7	7	26.4	19	27.8	20	30.6	22	5.6	4	3.04	1.09
اجراءات العمل محددة بوضوح في الوزارة	9.7	7	23.6	17	48.6	35	12.5	9	5.6	4	3.19	0.97
يحرص العاملون على متابعة المعايير المختلفة في الوزارة	6.9	5	13.9	10	41.7	30	30.6	22	6.9	5	2.83	0.99
لا يوجد في الوزارة امتثال للوائح الادارية والتعليمات والمعايير	11.1	8	50.0	36	15.3	11	22.2	16	1.4	1	3.47	1.01
الوسط الحسابي العام											15.47	---

2- المركزية:-

تم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات ويبين الجدول(8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرات، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.74) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة حول هذا البعد اتجهت نحو دائماً وغالباً وبانحراف معياري (0.62)، مما يدل على تمتع الهيكل التنظيمي للوزارة بالمركزية، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد والموضحة بالجدول المذكور فقد توزعت النتائج من خلال هذه الفقرات بين أعلى مستوى اجابة وحققها الفقرة (يمتلك العاملون قدر كبير من الحرية باتخاذ القرارات التي تخص عملهم دون الرجوع الى المستويات العليا في الوزارة) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.24) وهي أعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على حرية العاملين في اتخاذ القرارات فقط فيما يخص عملهم أي ان القرارات الاساسية والاكثر اهمية هي في يد الادارة العليا، وهذا ما اكدت عليه نتائج المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة، أي ان هناك لا مركزية نسبية في الهيكل التنظيمي، أما أقل قيمة كانت للفقرة (اجراءات العمل غير واضحة والهيكل غير ملائم) وبلغت (2.82) وهي أقل من الوسط الفرضي، مما يدل على وضوح

اجراءات العمل وملائمة الهيكل التنظيمي لعينة البحث . وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.83-1.17) وهذا يعني هناك تجانس في الاجابات بين أفراد العينة.

الجدول (8) مستوى اجابات العينة لفقرات المركزية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابدا		نادرا		احيانا		غالباً		دائماً		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.05	4.04	---	---	12.5	9	15.3	11	27.8	20	44.4	32	تحرص الوزارة على اشراك العاملين في عملية صنع القرار
1.07	3.92	2.8	2	9.7	7	15.3	11	37.5	27	34.7	25	تستقصي الادارة العليا آراء العاملين حول الخطط والمشاريع الجديدة
1.07	3.68	2.8	2	9.7	7	31.9	23	27.8	20	27.8	20	يتم توزيع المعلومات بين جميع العاملين بصورة عامة
0.83	4.24	---	---	2.8	2	16.7	12	34.7	25	45.8	33	يملك العاملون قدر كبير من الحرية باتخاذ القرارات التي تخص عملهم دون الرجوع الى المستويات العليا في الوزارة
1.17	2.83	12.5	9	29.2	21	31.9	23	15.3	11	11.1	8	اجراءات العمل غير واضحة والهيكل التنظيمي غير ملائم
---	18.71	الوسط الحسابي العام										

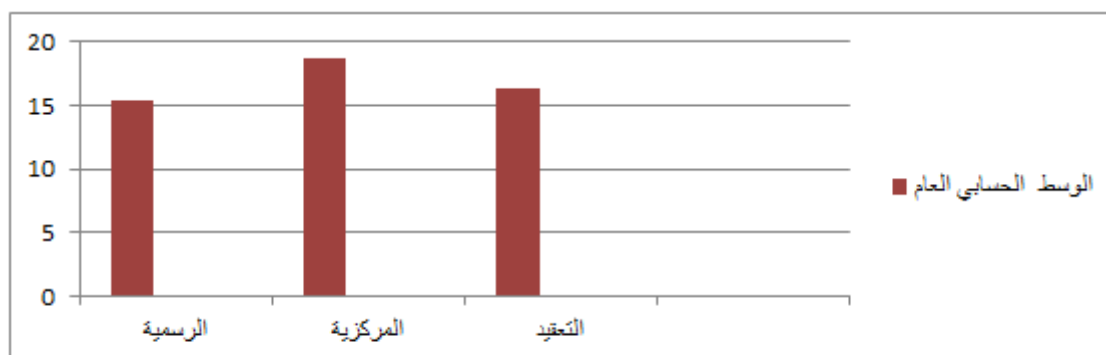
3- التعقيد:-

تم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات ويبين الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.27) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة حول هذا البعد اتجهت نحو دائماً وغالباً وبانحراف معياري (0.60)، وذلك يدل على ان الهيكل التنظيمي للوزارة يتسم بالتعقيد، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد والموضحة بالجدول المذكور فقد توزعت النتائج من خلال هذه الفقرات بين أعلى مستوى اجابة وحققها الفقرة (هناك حاجة الى التنسيق مع العديد من الادارات) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.79) وهي أعلى من الوسط الفرضي، أما ادنى مستوى اجابة فكان للفقرة (جماعات العمل والوحدات غير كافية للتنفيذ) وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.85) وهي أقل من الوسط الفرضي. وهذا ما يؤكد بأن الهيكل التنظيمي للوزارة يتسم بالتعقيد وذلك طبيعي ونتيجةً للتعقيد البيئي، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.90-1.10) وهذا يعني هناك تجانس في الاجابات بين أفراد العينة.

الجدول (9) مستوى اجابات العينة لفقرات التعقيد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابداً		نادراً		احياتاً		غالباً		دائماً		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.98	3.79	1.4	1	5.6	4	34.7	25	29.2	21	29.2	21	هناك حاجة الى التنسيق مع العديد من الادارات
1.10	2.85	12.5	9	23.6	17	37.5	27	19.4	13	6.9	5	جماعات العمل والوحدات غير كافية للتنفيذ
0.90	3.04	5.6	4	18.1	13	45.8	33	27.8	20	2.8	2	يتسم نطاق الاشراف بكونه كبير
1.01	3.74	1.4	1	9.7	7	29.2	21	33.3	24	26.4	19	معايير الاجراءات طويلة
0.90	2.94	4.2	3	26.4	19	44.4	32	20.8	15	4.2	3	الاعضاء المشتركون في العمل هم من وحدات متفرقة
---	16.36	الوسط الحسابي العام										

وبمقارنة الوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي نجد ان ، أعلاها هو المركزية لكونها هي السمة الغالبة للهيكل التنظيمي ، يليه التعقيد ومن ثم الرسمية . والشكل (3) يوضح ذلك .



الشكل (3) ترتيب أبعاد الهيكل التنظيمي حسب الوسط الحسابي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

المبحث الثالث-اختبار فرضيات التأثير

الهدف من هذا المبحث اختبار فرضيات البحث التي تم تحديدها في منهجية البحث من اجل الحكم على مدى صحتها لقبولها أو رفضها . وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه، وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي: عند اختبار هذه الفرضية ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ما يلي:

الجدول (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوبة	الدلالة
الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	3.41	-0.01	0.001	0.05	لا يوجد تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) = 3.96

بلغت قيمة F المحسوبة (0.05) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي وبما ان اشارة معامل بيتا سالبة هذا يعني بان التأثير عكسي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y = 3.41 - 0.01 M$$

حيث ان: M تمثل الثقافة التنظيمية

وانبثقت من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية فكانت نتائجها كما يلي:

1- لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والقائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي بأبعاده كل على حدة ومجموعة) نجد ومن خلال الجدول (11) ما يأتي:

الجدول (11) نتائج الانحدار الخطي البسيط للبعد الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوبة	الدلالة
البعد الاستراتيجي	الهيكل التنظيمي	3.51	-0.06	0.02	1.45	لا يوجد تأثير
	الرسمية	2.26	0.33	0.15	12.33	يوجد تأثير
	المركزية	4.79	-0.41	0.27	25.56	يوجد تأثير
	التعقيد	3.48	-0.08	0.01	0.77	لا يوجد تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) = 3.96

1-1- تأثير (البعد الاستراتيجي) في (الهيكل التنظيمي): بلغت قيمة F المحسوبة (1.45) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي وبما ان اشارة معامل بيتا سالبة هذا يعني بان التأثير عكسي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y = 3.51 - 0.06 M1$$

حيث ان: M1 تمثل البعد الاستراتيجي

1-2- تأثير (البعد الاستراتيجي) في (الرسمية): بلغت قيمة F المحسوبة (12.33) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاستراتيجي على الرسمية وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي ، أي انه عندما تمتلك الوزارة استراتيجية طويلة الاجل وخطط وأهداف يتم انجازها بشكل دقيق وذلك عند امتلاك الوزارة صورة واضحة عن التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبامتلاك العاملين معرفة تامة برؤية الوزارة ، أي كلما تحقق البعد الاستراتيجي تزداد الرسمية في الهيكل التنظيمي وعند العكس نقل الرسمية ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.15) أي ان (15%) من التغيرات الحاصلة في الرسمية يمكن تفسيره من خلال البعد الاستراتيجي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.33) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في البعد الاستراتيجي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (33%) في الرسمية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y1 = 2.26 + 0.33 M1$$

حيث ان: Y1 الرسمية

3-1- تأثير (البعد الاستراتيجي) في (المركزية): بلغت قيمة F المحسوبة (25.56) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاستراتيجي على المركزية وبما ان اشارة معامل بيتا سالبة هذا يعني بان التأثير عكسي ، أي انه عندما يتم تحقق البعد الاستراتيجي تقل المركزية من خلال السماح للعاملين بالإدلاء بأرائهم حول الخطط والمشاريع الجديدة كذلك عند السماح لهم باتخاذ القرارات التي تخص عملهم دون الرجوع الى المستويات العليا في الوزارة ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.27) وهذا يعني بان (27%) من التغيرات الحاصلة في المركزية يمكن تفسيره من خلال البعد الاستراتيجي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (-0.41) وهي قيمة سالبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في البعد الاستراتيجي سوف يكون هناك نقصان بمقدار (41%) في المركزية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y2 = 4.79 - 0.41 M1$$

حيث ان: Y2 تمثل المركزية

4-1- تأثير (البعد الاستراتيجي) في (التعقيد): بلغت قيمة F المحسوبة (0.77) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاستراتيجي على التعقيد وبما ان اشارة معامل بيتا سالبة هذا يعني بان التأثير عكسي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y3 = 3.48 - 0.08 M1$$

حيث ان: Y3 تمثل التعقيد

3- لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والقائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتصالات في الهيكل التنظيمي بأبعاده كل على حدة ومجمعة) ، نجد ومن خلال الجدول (12) ما يلي:

الجدول (12) نتائج الانحدار الخطي البسيط للاتصالات على الهيكل التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوبة	الدلالة
الاتصالات	الهيكل التنظيمي	3.39	-0.006	0.001	0.01	لايوجد تأثير
	الرسمية	2.04	0.36	0.14	10.95	يوجد تأثير
	المركزية	5.32	-0.53	0.34	35.99	يوجد تأثير
	التعقيد	2.81	0.15	0.03	2.20	لايوجد تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) = 3.96

1-2- تأثير (الاتصالات) في (الهيكل التنظيمي): بلغت قيمة F المحسوبة (0.01) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاتصالات على الهيكل التنظيمي وبما ان اشارة معامل بيتا سالبة هذا يعني بان التأثير عكسي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y = 3.39 - 0.006 M2$$

حيث ان: M2 تمثل الاتصالات

2-2- تأثير (الاتصالات) في (الرسمية): بلغت قيمة F المحسوبة (10.93) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاتصالات على الرسمية وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي ، أي كلما زادت الاتصالات الرسمية في الوزارة تزداد الرسمية في الهيكل التنظيمي ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.14) وهذا يعني بان (14%) من التغيرات الحاصلة في الرسمية يمكن تفسيره من خلال

الاتصالات ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.36) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الاتصالات سوف يكون هناك زيادة بمقدار (36%) في الرسمية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y1 = 2.04 + 0.36 M2$$

حيث ان: Y1 تمثل الرسمية

3-2- تأثير (الاتصالات) في (المركزية): بلغت قيمة F المحسوبة (35.99) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاتصالات على المركزية وبما ان اشارة معامل بيتا سالبة هذا يعني بان التأثير عكسي، أي انه كلما كانت الاتصالات في الوزارة باتجاه واحد (من الأعلى الى الاسفل) تزداد المركزية في الهيكل التنظيمي للوزارة ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.34) وهذا يعني بان (34%) من التغيرات الحاصلة في المركزية يمكن تفسيره من خلال الاتصالات ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (-0.53) وهي قيمة سالبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الاتصالات سوف يكون هناك نقصان بمقدار (53%) في المركزية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y2 = 5.32 - 0.53 M2$$

حيث ان: Y2 تمثل المركزية

4-2- تأثير (الاتصالات) على (التعقيد): بلغت قيمة F المحسوبة (2.20) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاتصالات على التعقيد وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y3 = 2.81 + 0.15 M2$$

حيث ان: Y3 تمثل التعقيد

4- لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والقائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العمل الفرقي في الهيكل التنظيمي بأبعاده كل على حدة ومجمعة) ، نجد ومن خلال الجدول (13) ما يلي:

الجدول (13) نتائج الانحدار الخطي البسيط للتوجه نحو العمل الفرقي على الهيكل التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوبة	الدلالة
التوجه نحو العمل	الهيكل التنظيمي	3.38	-0.001	0.0001	0.001	لايوجد تأثير
	الرسمية	1.96	0.37	0.16	13.29	يوجد تأثير
الفرقي	المركزية	4.81	-0.34	0.16	13.48	يوجد تأثير
	التعقيد	3.35	-0.03	0.001	0.07	لايوجد تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) = 3.96

3-1- تأثير (التوجه نحو العمل الفرقي) في (الهيكل التنظيمي): بلغت قيمة F المحسوبة (0.001) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العمل الفرقي على الهيكل التنظيمي وبما ان اشارة معامل بيتا سالبة هذا يعني بان التأثير عكسي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y = 3.38 - 0.001 M3$$

حيث ان: M3 تمثل التوجه نحو العمل الفرقي

3-2- تأثير (التوجه نحو العمل الفرقي) في (الرسمية): بلغت قيمة F المحسوبة (13.29) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العمل الفرقي

على الرسمية وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي ، وهذا يدل على انه كلما كان توجه الوزارة نحو العمل الفرقي عالي تزداد الرسمية في الهيكل التنظيمي للوزارة ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.16) وهذا يعني بان (16%) من التغيرات الحاصلة في الرسمية يمكن تفسيره من خلال التوجه نحو العمل الفرقي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.37) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التوجه نحو العمل الفرقي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (37%) في الرسمية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y1 = 1.96 + 0.37 M3$$

3-3- تأثير (التوجه نحو العمل الفرقي) في (المركزية): بلغت قيمة F المحسوبة (13.48) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العمل الفرقي على المركزية وبما ان اشارة معامل بيتا سالبة هذا يعني بان التأثير عكسي ، وهذا يدل على انه كلما ازداد توجه الوزارة نحو العمل الفرقي تزداد المركزية في الهيكل التنظيمي ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.16) وهذا يعني بان (16%) من التغيرات الحاصلة في المركزية يمكن تفسيره من خلال التوجه نحو العمل الفرقي ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (-0.34) وهي قيمة سالبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التوجه نحو العمل الفرقي سوف يكون هناك نقصان بمقدار (34%) في المركزية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y2 = 4.81 - 0.34 M3$$

4-3- تأثير (التوجه نحو العمل الفرقي) في (التعقيد): بلغت قيمة F المحسوبة (0.07) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3,96)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العمل الفرقي على التعقيد وبما ان اشارة معامل بيتا سالبة هذا يعني بان التأثير عكسي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y3 = 3.35 - 0.03 M3$$

5- لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والقائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو النتائج في الهيكل التنظيمي بأبعاده كل على حدة ومجمعة) ، نجد ومن خلال الجدول (14) ما يلي:

الجدول (14) نتائج الانحدار الخطي البسيط للتوجه نحو النتائج على الهيكل التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفاتية المحسوبة	الدلالة
التوجه نحو النتائج	الهيكل التنظيمي	3.28	0.03	0.01	0.41	لايوجد تأثير
	الرسمية	1.82	0.41	0.21	18.41	يوجد تأثير
	المركزية	4.88	-0.36	0.19	16.35	يوجد تأثير
	التعقيد	3.12	0.05	0.004	0.25	لايوجد تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) = 3.96

1-4- تأثير (التوجه نحو النتائج) في (الهيكل التنظيمي): بلغت قيمة F المحسوبة (0.41) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو النتائج على الهيكل التنظيمي وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y = 3.28 + 0.03 M4$$

2-4- تأثير (التوجه نحو النتائج) في (الرسمية): بلغت قيمة F المحسوبة (18.41) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو النتائج على الرسمية وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي ، وهذا يعني كلما زاد توجه الوزارة نحو النتائج يزداد التركيز على اداء العاملين مما يزيد الدقة في العمل والتوجه نحو الانجاز وبذلك تزداد الرسمية في الهيكل التنظيمي ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.21) وهذا يعني بان (21%) من التغيرات الحاصلة في الرسمية يمكن تفسيره من خلال التوجه نحو النتائج ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.41) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التوجه نحو النتائج سوف يكون هناك زيادة بمقدار (41%) في الرسمية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y1 = 1.82 + 0.41 M4$$

3-4- تأثير (التوجه نحو النتائج) في (المركزية): بلغت قيمة F المحسوبة (16.35) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو النتائج على المركزية وبما ان اشارة معامل بيتا سالبة هذا يعني بان التأثير عكسي ، وهذا يعني كلما زاد توجه الوزارة نحو النتائج تقل المركزية في الهيكل التنظيمي اذ تقوم الوزارة باشتراك العاملين في عملية صنع القرارات اذ يتم توزيع المعلومات بين جميع العاملين بصورة

تامة مما يؤدي الى زيادة الدقة في العمل وتعزيز المهارات التحليلية ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.19) وهذا يعني بان (19%) من التغيرات الحاصلة في المركزية يمكن تفسيره من خلال التوجه نحو النتائج ، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (-0.36) وهي قيمة سالبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في التوجه نحو النتائج سوف يكون هناك نقصان بمقدار (36%) في المركزية، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y2 = 4.88 - 0.36 M4$$

4-4- تأثير (التوجه نحو النتائج) في (التعقيد): بلغت قيمة F المحسوبة (0.25) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,70) والبالغة (3.96)، وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو النتائج على التعقيد وبما ان اشارة معامل بيتا موجبة هذا يعني بان التأثير طردي، اما معادلة الانحدار فكانت بالشكل التالي:

$$Y3 = 3.12 + 0.05 M4$$

نستنتج مما سبق ان الهيكل التنظيمي للوزارة لا يتأثر بشكل كلي في الثقافة التنظيمية اذ ان تأثره بالثقافة التنظيمية يكون فقط من خلال الرسمية والمركزية فمن خلال (البعد الاستراتيجي ، الاتصالات ، التوجه نحو العمل الفرقي ، والتوجه نحو النتائج) تزداد أو تقل الرسمية والمركزية وتبعاً للالتزام العاملين بالأنظمة واللوائح الرسمية في الوزارة ، أما التعيد فهو لا يتأثر نتيجة لعدم وضوح التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بالنسبة للوزارة .

الاستنتاجات:-

- 1- أظهرت النتائج ان هناك قلة اهتمام بالثقافة التنظيمية في الوزارة وهذا ناتج عن قلة الاهتمام بالبعد الاستراتيجي اذ ان الوزارة لا تمتلك صورة واضحة عن التغيرات البيئية الداخلة والخارجية كما ان رؤية الوزارة هي غير واضحة بالنسبة للعاملين مما يؤثر سلباً على انجاز الاهداف . اضافة الى البعد الاستراتيجي اظهرت النتائج بأن هناك قلة اهتمام ايضاً في الاتصالات اذ بينت النتائج ان هناك ضعف في عمليات الاتصال في الوزارة .
- 2- أظهرت النتائج ان الوزارة تسعى نحو التركيز على النتائج ، كما ان هناك تركيز عالي على اداء العاملين ، اذ انها تقوم بتزويد العاملين بمعلومات تقويمية عن ادائهم كلما حدث أي انحراف ، ليقوموا بتعديله ، مما يؤكد على الدقة في العمل والتوجه نحو الانجاز .
- 3- أظهرت النتائج ان هناك امتثال ضعيف من قبل العاملين للوائح والتعليمات والمعايير الادارية بالرغم من وجود سياسات وتعليمات محددة لمختلف المهام ، كما ان اجراءات العمل محددة بوضوح في الوزارة ، مما يدل على عدم وجود قواعد ضابطة تحكم عمل العاملين وتدفعهم للالتزام بهذه اللوائح والمعايير المحددة .
- 4- أظهرت النتائج ان الهيكل التنظيمي للوزارة يتسم بالتعقيد ، اذ ان هناك حاجة الى التنسيق بين الادارات ، كما ان اجراءات العمل طويلة .
- 5- أظهرت النتائج ان هناك توجه من قبل المديرين نحو اللامركزية من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات في الوزارة ، كما ان العاملين يمتلكون قدر كبير من الحرية باتخاذ القرارات التي تخص عملهم دون الرجوع الى المستويات الادارية العليا .
- 6- أظهرت النتائج بأن الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر في بعدين فقط للهيكل التنظيمي (الرسمية والمركزية) ولا يوجد لها أي تأثير على التعقيد في الهيكل التنظيمي للوزارة ، اذ ان الثقافة التنظيمية تسمح بالاتصالات بجميع الجهات والعمل بروح الفريق وتشجع على التوجه نحو النتائج .

التوصيات:-

- 1- تطوير الثقافة التنظيمية في الوزارة ، من خلال الاهتمام بالاستماع لمقترحات العاملين ، وتقديم المساعدة والمشورة لهم ، والاهتمام بالبعد الاستراتيجي بمراقبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وجعل العاملين على معرفة تامة برؤية الوزارة لضمان انجاز الاهداف والخطط بشكل دقيق .
- 2- التشجيع على تشكيل فرق عمل بين العاملين داخل الدائرة الواحدة ، وبين مختلف الدوائر ايضاً من خلال توفير بيئة عمل تساند العمل الفرقي لزيادة القدرة على حل المشكلات .
- 3- التوضيح للعاملين ما تتضمنه كل وظيفة من مهام ومسؤوليات كلما حدث تغيير ، وتوضيح المعايير القائمة لكل وظيفة ، لكي يكونوا على علم بكيفية الانجاز وجعل ادائهم يتطابق مع المعايير القائمة .

- 4- دفع العاملين على الالتزام باللوائح والمعايير المحددة من خلال تشديد أنظمة الرقابة ووضع قواعد ضابطة تحكم العمل داخل الوزارة .
- 5- القيام بالتنسيق بين الإدارات وتشجيع الاتصالات المتنوعة بشكل يساعد على التكامل وتقليل التعقيد في الهيكل التنظيمي بما يسمح بتحقيق الأهداف .

المصادر والمراجع

المصادر العربية

الكتب

- 1- ابراهيم ، مروان عبد المجيد ، (2011) ، اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، الاردن .
- 2- حسين ، حريم ، (2010) ، إدارة المنظمات ، منظور كلي ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
- 3- الزبيدي ، غني دحام تناي ؛ وآخرون ، (2015) ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، بغداد .
- 4- السالم ، مؤيد سعيد ، (2008) ، نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .
- 5- الطراونة ، حسين احمد ؛ وآخرون ، (2012) ، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 6- عبد اللطيف عبد اللطيف ؛ وجودة ، محفوظ احمد ، (2012) ، دور الثقافة التنظيمية في التنوؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد 2.
- 7- العميان ، محمود سلمان ، (2010) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر
- 8- العنزي ، سعد علي ، (2015) ، نظرية المنظمة ، مفاهيم – مداخل – عمليات ، نشر وتوزيع مكتبة السيبان ، بغداد .
- 9- مساعدة ، ماجد عبد المهدي ، (2013) ، إدارة المنظمات ، منظور كلي ، الطبعة الاولى ، دار الميسرة للطباعة والنشر .

المجلات

- 10- الحمداني ، ناهدة اسماعيل ، (2005) ، الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل ، تنمية الرافدين ، 79 (27) .
- 11- رجب ، وليد خالد ؛ وآخرون ، (2013) ، دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الادارية والفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب اسيا للتايكوندو ، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية) ، المجلد 19 ، العدد 60 .
- 12- العسكري ، هناء جاسم محمد ، (2013) ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 3 ، العدد 6.
- 13- العطوي ، عامر علي و الشيباني ، الهام ناظم ، (2010) ، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 4.
- 14- محمد ، خميس ناصر ، (2012) ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO 14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 4 ، العدد 8 .

- 15- المدان ، سامي عبد الله ؛ وموسى ، صباح محمد ، (2010) ، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ ادارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الاردنية (اورانج) ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 84.
- 16- يوسف ، سناء خضر ، (2012) ، تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية ، دراسة حالة في جامعة صلاح الدين – اربيل ، تنمية الرفادين ، المجلد 24 ، العدد 110 .

الرسائل والاطاريح

- 17- الحمداني ، مهند طلب حميد ، (2013) ، تحليل الهيكل التنظيمي عبر علاقة أبعاد الهيكل التنظيمي بالتركيب العضوي ، بحث تطبيقي في هيئة النزاهة ، بحث الدبلوم العالي للمعادل للمجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 18- الخفاجي ، (2013) ، ياسر عادل محمود ، العلاقة والتأثير بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ، بحث إستطلاعي في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 19- العاني ، اثير انور شريف ، (2002) ، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والاثر ، دراسة استطلاعية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 20- العاني ، أريج سعيد خليل ، (2008) ، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 21- عليان ، ديمة عبد علي ، (2012) ، الثقافة التنظيمية والممارسات الادارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و " رام الله والبييرة " ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- 22- العنزي ، عمر عليان الايداء ، (2012) ، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية ، اطروحة دكتوراه منشورة ، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- 23- مقابلة ، احمد محمد ، (2012) ، أثر خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعل التنظيمي على تقاسم المعرفة : دراسة حالة الشركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة اليرموك <http://respository.yu.edu.jo/hanle/123456789/1628>
- 24- الهاجري ، زياد ناصر ، (2013) ، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط .

المصادر الاجنبية

Book

- 25- Alvesson , Mats & Sveningsson , Stefan , (2008) , Changing Organizational Culture , Cultural change work in progress , British Library Cataloguing in Publication Data
- 26- Christensen, Tom ; at el , (2007) , Organization Theory and the Public Sector , Instrument, culture and myth , British Library Cataloguing in Publication Data
- 27- G. Cumming , Thomas & G. Worley , Christopher, (2009) , Theory of organizational development and chane , printed in India by Akach Press
- 28- L. Daft , Richard , (2010) , Organization Theory and Design , 10th EDITION , Printed in the United States of America , Library of Congress Control Number: 2009921278
- 29- L. Gibson , James , et al, (2006) , organizations , behavior , structure , processes , 12th edition , printed on acid – free paper , United State
- 30- P. G. Aquinas , (2008) , organizational structure and design , applications and challenges , printed by him at Excel Printers , New Delhi
- 31- P. Robbins , Stephen & A. Judge , Timothy, (2013) , organizational behavior , 15th edition , .British Library Cataloging – in – Publication Data

- 32 W. Griffin , Ricky ; & Moorhead, Gregory , (2014) , organizational behavior , managing people and organizations , 11th Edition , printed in Canada.
Research and periodicals
- 33 Akbari , Jamshid , et al , (2012) , Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions , Global Business and Management Research: An International Journal , Vol. 4, No. 3 & 4 .
- 34 American Management Association , (2008) , cultivating effective corporate cultures , A Global Study of Challenges and Strategies , Current Trends and Future Possibilities 2008-2018.
- 35 Aydin , Bulent ;& Ceylan , Adnan , (2009) , A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership , International Journal of Business and Management , Vol. 4 , No. 3 , www.ccsenet.org/journal.html.
- 36 C. Lunenburg , Fred , (2012) , Organizational Structure: Mintzberg's Framework , International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity VOL. 14, N. 1.
- 37 Desson , Kenneth & Clouthier , Joseph , (2010) , Organizational Culture – Why Does It Matter?, Presented to the Symposium on International Safeguard International Atomic Energy Agency , IAEA-CN-184/315.
- 38 Ehtesham , et al , (2011) , Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan , Journal of Competitiveness , Issue 4.
- 39 Goic , Srecko , (2013) , organizational structure, organizational dynamics and organizational culture: a research from Croatian eENTERPRISES , active citizenship management , knowledge management and innovation knowledge and learning , Zadar , Croatia international conference.
- 40 Janicijevic , Nebojsa , (2013) , the mutual impact of organizational culture and structure , ECONOMIC Annals , Vol. LVIII, No. 198 , UDC: 3.33 ISSN: 0013-3264.
- 41 Maleki , Ahmad & Karimi , Fariba , (2014) , the relationship between perception of organizational structure and human resource development , International Journal of Asian Social Science , 4(5): 585-597 , <http://www.aessweb.com/journals/5007>.
- 42 Stare , Aljaz , (2011) , the impact of the organizational structure and project organizational culture on project performance in Slovenian Entries , management , Vol. 16 , 2.
- 43 Tran , Quangyen & Tian , Yezhuang , (2013) , Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm , American Journal of Industrial and Business Management , 3, 229-236 , <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.32028> .
- 44 Tseng , Shu-Mei , (2010) , The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance , JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT , VOL. 14 NO. 2.
- 45 Vazifedoust , Hossein ; et al , (2012) , Analyzing the relationship between organizational structure and employee empowerment in Eastern Azerbaijan , Interdisciplinary Journal of Research in Business , ISSN. 2046-7141 , Vol. 2, Issue. 6, (pp.10- 24. (
- 46 Weingarden , Steve , (2011) , Building the Future: HR's Role in Organizational Design , Human Resource Management , SHRM Academic Initiatives , www.shrm.org/education/hreducation.
- 47 Yahaya , Azizi ; et al , (2011) , The factors influencing organizational culture in Federal Agricultural Marketing Authority (FAMA) , African Journal of Business Management , Vol.5 (10) , ISSN 1993-8233 , <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

Thesis and Decoration

- 48 Aniagyei , Winfred , (2011) , the effect of organizational structure on project performance, the case of saga LTD , master thesis , business administration , the Institute of Distance Learning ,Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- 49 Daifi , Dalia Zakarya , (2012) , Development of an Institutional Framework and Organization Structures for Water and Sanitation Service Providers in the West Bank – Palestine , Master thesis , An-Najah National University , Faculty of Graduate Studies.
- 50 Divan , Sarah Michele, (2012) , changing , the way we do things presenting a strategic organizational culture framework , Master's thesis , PUBLIC POLICY & ADMINISTRATION , California State University, Sacramento.
- 51 Dwirantwi , Eric Addo, (2012) , organizational culture and its effect on productivity; the case study of La Community Bank , Master thesis , Institute Of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology .
- 52 Katamba , David , (2010) , Corporate Social Responsibility, Organizational culture, Ethical citizenship and Reputation of financial institutions in Uganda , master thesis , Science in Marketing of , Makerere University.
- 53 Kim , HyoSook , (2005) , organizational structure and internal communication as antecedents of employee organization relationships in the context of organizational justice: A Multilevel Analysis , Doctoral thesis , University of Maryland, College Park.
- 54 Kranenburg , Danielle Griffith , (2013) , the effect of organizational culture and leadership STYLE ON organizational commitment WITHIN SMES IN SURINAME, with job satisfaction AS a mediator , Master's thesis , Business Administration (MBA) degree at the FHR Lim A Po Institute for Social Studies (FHR) , Maastricht School of Management (MSM).
- 55 Schmidt , Adre , (2010) , management change and challenges of change management in A Multi – cultural environment , project thesis , Business Administration and Engineering .
- 56 Stokes , Allison , (2005) , A study in the relationships between organizational structures and public relations practitioner roles , Master thesis , School of Mass Communications , College of Arts and Sciences , University of South Florida.
- 57 Tepeci , Mustafa , (2001) , the effect of personal values , organizational culture , and person organization fit on individual outcomes in the restaurant industry , Doctoral thesis , The Graduate School , School of Hotel, Restaurant and Recreation Management , The Pennsylvania State University.