

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي , الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالبة : وردة عماري

بعنوان:

# أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية \* بتقرت \*

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- 1 . الأستاذ / نور الدين مزهودة( أستاذ مساعد -أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ( رئيسا .)
- 2 . الأستاذ/ باديس بوخلوة ( أستاذ محاضر -أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ( مشرفا)
- 3 . الأستاذ/ مناصرية رشيد( أستاذ محاضر -أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (مناقشا )

السنة الجامعية 2016/2015



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي , الطور الثاني  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
من إعداد الطالبة :  
وردة عماري  
بعنوان:

# أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية

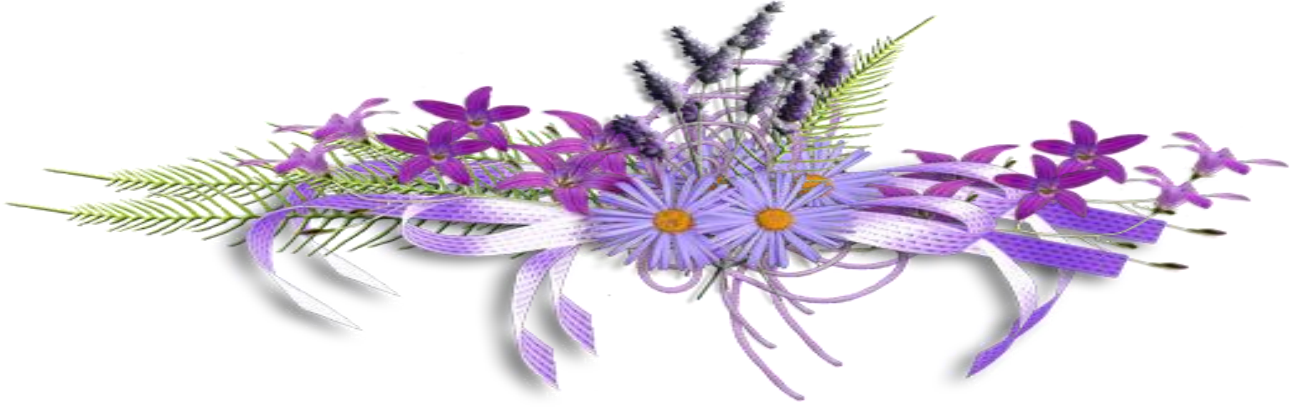
دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية \* بتقريت \*

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- 1 . الأستاذ / نور الدين مزهودة( أستاذ مساعد -أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ( رئيسا .)
- 2 .الأستاذ/ باديس بوخلوة ( أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ( مشرفا)
- 3 . الأستاذ/ رشيد مناصرية ( أستاذ محاضر-أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (مناقشا )

السنة الجامعية 2016/2015



## دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا أخفقنا , و ذكرنا دائما أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح , اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعنا و إذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ منا اعتزازنا بكرامتنا

ربنا تقبل منا هذا الدعاء

أمين... أمين... أمين





## الإهداء

بسم الله الكريم الحنان ذو الفضل العظيم و الإحسان ,نور السموات  
الأرض رزاق النمل في الفلوات . و الصلاة و السلام عبير الورود  
و الريحان السراج المنير في كل وقت وحين صلى الله عليه وسلام  
,لأولي الألباب رفع و لأصحاب العلم وما نفع

أهذي ثمرة هذا الجهد إلى العائلة الكريمة من كبيرهما إلى  
صغيرهما

إلى كل من سعدنا من قريب أمن بعيد لإنجاز هذا العمل

إلى كل الأصدقاء والصدقات في المشوار الدراسي

إلى جميع طلبة دفعة تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وردة





## "" شكر و عرفان ""

الحمد لله و مهما حمدنا فلن نضاهي حمده , وأول الشكر هو شكر الله سبحانه و تعالى الذي وفقنا في إنجاز هذه المذكرة و من دون توفيقه إلى ما وصلنا إليه.

و الشكر الثاني للقائد الروحي لهذه السفينة الذي بفضلله أوصل هذه السفينة إلى مرساها ألا وهو الأستاذ الكبير المشرف ""بوخلوة باديس "" و نطلب الله أن يجعل أعمال في ميزان حسناته

و نشكر المؤسسة التي استقبلتنا بين أحضانها لتكون سندنا في هذا الانجاز المتواضع ألا هي "مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بمنطقة – تقرت –" و عمالها و بالأخص مؤطر المؤسسة "مجوجة محمد "

و نشكر كذلك الأستاذة الفاضلة "أسماء يوسف" التي لم تبخل علينا بدعمها و إرشادها .

و نشكر جميع أساسدتنا الكرام "دفعة تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة " الذين نكن لهم أعز الشكر و العرفان

و نشكر جامعة قاصدي مرباح "" ورقلة "" من الحارس إلى المدير التي تحملتنا طيلة خمسة سنوات و مازالت قادرة أن تتحملنا أكثر و الشكر موصول إلى كل من ساعدني بدعائه و إرشاداته و توجيهاته.

وردة



## ملخص الدراسة :

استحوذ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العشرية الأخيرة على أهمية بالغة , وأصبح يلعب دورا معتبرا في تنمية الاقتصاد الوطني . لكن مع تزايد سرعة التغيرات وحدة المنافسة و تعقدتها , أصبح ضمان البقاء و استمرار هذا النوع من المؤسسات و تحسين الدور الذي تقوم به مرهونا بعدة تحديات, \* حيث أن نجاحها مرتبط بمدى توفرها على ثقافة تنظيمية قوية تحقق لها ميزة تنافسية و هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار و المسميات و المهام داخل التنظيم . \* لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية , حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية و طبقة على عينة عشوائية مكونة من 120 عاملا في مؤسسة صغيرة ومتوسطة بتقريت . \* كما استخدم برنامج spss20 في معالجة و تحليل بيانات الدراسة . و قد توصلت الدراسة في الأخير أنه يوجد تأثير للأبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية . بحيث تؤثر المركزية والرسمية والتخصص تأثير ذو دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : ثقافة تنظيمية , هيكل تنظيمي , مؤسسات صغيرة ومتوسطة . تخصص , رسمية , مركزية .

## Abstract:

In the last decade, small and medium enterprises sector took a great importance and played a considerable role in the development of the national economy. But, with the increasing speed of changes, and the intensity of competition with its complexity, the survival and continuation insurance of this type of enterprises and improving their roles has become

subjected to a several challenges, as their success is linked to the extent provided by a strong organizational culture achieve competitive advantage and a clear organizational structure that defines roles and Titles and functions within the organization,

Therefore, this study aims to identify the impact of the organizational structure of the organizational culture of the institution Sivanko industry desert homes dimensions , where they were relying on the questionnaire as a key tool for the collection of raw data and layer on a random sample of 120 workers in small and medium enterprise 'fans in Touggourt Spss20 also use the program to address and study data analysis. The study concluded that the latter has no effect on the dimensions of the organizational structure and organizational culture. So there are effects of the central and official and specialization on organizational culture .

**Key words:** organizational culture , organizational structure , small and medium enterprises . Specialization , official , centralized .

## المحتويات

الصفحة	العنوان
I	دعاء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية	
3	المبحث الأول مفاهيم عامة حول الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للأبعاد الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	
2	المبحث الأول : الطرق و الأدوات المستخدمة في الدراسة
26	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
51	خاتمة
53	المراجع
57	الملاحق
63	الفهرس



## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1 - 1)	مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.	18
الجدول (2 - 1)	وصف أجزاء الاستبيان الموجه للعاملين.	25
الجدول (2 - 2)	يوضح مقياس ليكارت الخماسي .	26
الجدول (2 - 3)	نموذج الدراسة ( عدد العمال , عدد الاستبيانات الموزعة و المستردة ) .	27
الجدول (2 - 4)	يشير إلى إبراز معامل الثبات "ألفا كرونباخ.	27
الجدول (2 - 5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	28
الجدول (2 - 6)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	28
الجدول (2 - 7)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .	29
الجدول (2 - 8)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة .	29
الجدول (2 - 9)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية المهنية .	30
الجدول (2 - 10)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للمركبة.	30
الجدول (2 - 11)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للرسمية .	31
الجدول (2 - 12)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للتخصص.	32
الجدول (2 - 13)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للثقافة التنظيمية.	33
الجدول (2 - 14)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر بعد المركزية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .	35
الجدول (2 - 15)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر بعد الرسمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .	37

39	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر بعد التخصص على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .	الجدول(2-16)
41	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دالة إحصائية في تصوير أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت تعزى المتغير المستوى التعليمي .	الجدول(2-17)
42	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دالة إحصائية في تصوير أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت تعزى المتغير العمر .	الجدول(2-18)
43	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دالة إحصائية في تصوير أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تعزى المتغير الخبرة .	الجدول(2-19)
43	نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دالة إحصائية في تصوير أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت تعزى المتغير المركز الوظيفي .	الجدول (2-20)
44	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر أبعاد الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل على الثقافة التنظيمية	الجدول (2-21)
45	نتائج معامل قوة التأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .	الجدول (2-22)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	مكونات الهيكل التنظيمي	الشكل (1-1)
11	مكونات الأساسية لثقافة التنظيمية	الشكل (2-1)
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية	الشكل (3-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
58	استمارة الاستبيان	الملحق الأول
61	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق الثاني
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بتقرت	الملحق الثالث

# مقدمة عامة

## توطئة :

يكتسي التنظيم الإداري أهمية خاصة لما له من دور في حياة المنظمات و استمراريتها سواء الحكومية منها أم الخاصة , فالتنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف و يؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات ; وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار و المسميات والمهام داخل التنظيم .

ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بدل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفعالية , ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وحب الاتفاق بين أهدافها و قيمها و ثقافتها وهيكلها التنظيمي الذي يجب أن يكون قادرا على خلق ذلك الولاء باعتباره المحرك الأساسي للطاقت و القدرات.

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة و اكتساب ميزة تنافسية , فالهيكل التنظيمي يتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها و علاقتهم , حيث يقع الهيكل التنظيمي تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة و تلون بالأفكار والمعتقدات و القيم , حيث تلعب هذه الخصائص دورا مهما في تشكيل سلوكيات و ممارسات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي , كما يتفاعل الهيكل التنظيمي مع البيئة الاجتماعية و الثقافية السائدة حيث يتحلى بالكثير من سماتها و خصائصها. يحظى الهيكل التنظيمي بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي و الثقافة التنظيمية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز و العمل الجاد و التخصص و الرسمية والمركزية و العمل للمحافظة على الجودة و تحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة ومن هنا تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرية التالي :

إشكالية الدراسة:

و على ضوء ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيس التالي:

ما هو أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت ؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي ؟ و ما هي درجة الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المركزية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت ؟

- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الرسمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت ؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التخصص على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت ؟
- 5- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية ( الجنس , السن , المستوى التعليمي , الخبرة , المركز الوظيفي ) ؟

### فرضيات البحث :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة , فقد تم صياغة فرضيات الدراسة وفق النموذج على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية :

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى :

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المركزية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .

### الفرضية الفرعية الثانية :

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الرسمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .

### الفرضية الفرعية الثالثة :

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التخصص على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .

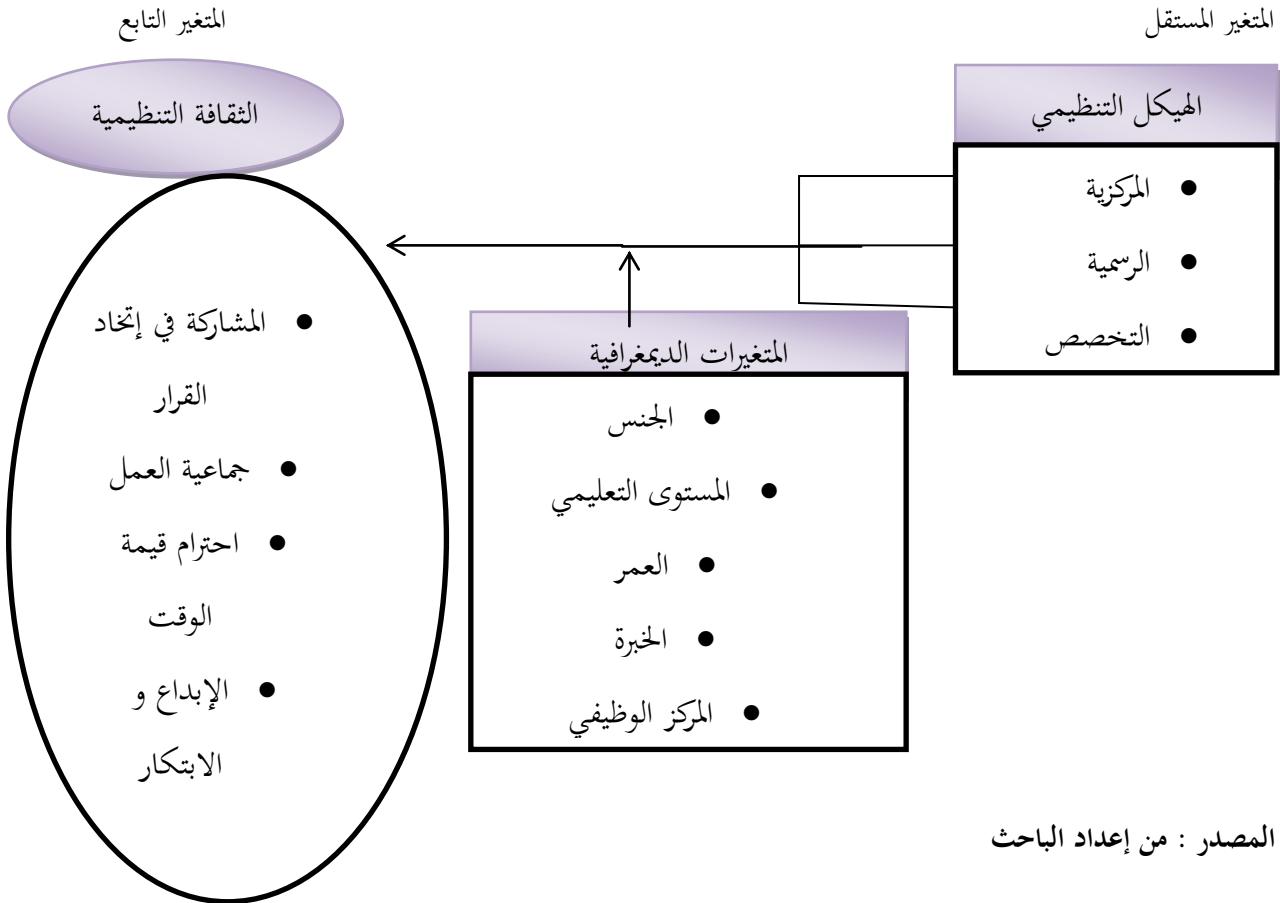
الفرضية الفرعية الرابعة :

H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي , الخبرة المركز الوظيفي).

نموذج الدراسة ومتغيرات:

قام الباحث بتطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعة بعض الدراسات و كذلك عنوان الدراسة الذي يشير إلى أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .

- 1- المتغير المستقل: هو أبعاد الهيكل التنظيمي و الذي يتكون من الأبعاد التالية: (المركزية, الرسمية , التخصص).
- 2- المتغير التابع : الثقافة التنظيمية والذي يتكون من الأبعاد التالية : ( المشاركة في إتخاذ القرار , جماعية العمل , احترام الوقت , الإبداع و الابتكار ).
- 3- المتغيرات الشخصية : و تتمثل في الجنس , المستوى التعليمي , العمر , الخبرة , الوظيفة .





## أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- 1- يعتبر موضوع الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي .
- 2- كون الثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل .
- 3- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الإستراتيجية الكلية للمنظمة التي تسعى لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وكسب ميزة تنافسية .
- 4- سعي الدولة الجزائرية للانضمام لمنظمة التجارة العالمية وما سينجر عنه من عمليات تأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدراتها التنافسية بغية تمكينها من مواجهة المنافسة .

## أهداف الدراسة وأهميتها:

بناء على الإشكالية البحث و الأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية :

### أولا : الأهداف

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على :

- التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية .
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية.
- التعرف على مدى وجود فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية .

### ثانيا : الأهمية

وتبرز أهميته في النقاط التالية :

- الأهمية النظرية :
- تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مدى تأثيره على أبعاد الهيكل التنظيمي السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة .

**الأهمية العلمية :**

- تتبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة من نتائج الدراسة في التعرف على مستوى أبعاد الهيكل التنظيمي لديهم , و العمل على تعزيزه , والكشف على أثرها على الثقافة التنظيمية .

**حدود الدراسة :**

- الحدود المكانية : عند إجراء هذه الدراسة قمنا باختيار مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .
- الحدود الزمانية : أما عن المجال الزمني فقد تم إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2016.
- الحدود البشرية : شملت جميع عمال المؤسسة .
- الحدود الموضوعية : نتاج هذه الدراسة تعتمد على دقة أبعاد متغيري الدراسة و إجابات المستجوب ينفي المؤسسة.

**منهج البحث و الأدوات المستخدمة:**

بغية الإلمام بجوانب البحث واثبات صحة الفرضيات , اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم كل مكوناته وتحليل كل أبعاده , حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات و البحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب مذكرات أو رسائل ماجستير أو أطروحات دكتوراه , أو مقالات منشورة في مجلات .

كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي منهج دراسة حالة والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات اللازمة عن إدراك المؤسسات .

**هيكل البحث:**

- لمعالجة إشكالية الدراسة المطروحة قسمنا البحث إلى فصلين ،فصل نظري تناول مفاهيم عامة حول الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية ، متبوعا بدراسات سابقة للموضوع.
- أما الفصل التطبيقي فتناول دراسة ميدانية حول مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت مع الإشارة إلى منهجية الدراسة بذكر الطريقة والأدوات المستخدمة و مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة إلى ذكر النتائج و تفسيرها . لنصل في النهاية إلى خاتمة البحث التي تضمنت أهم نتائج الفصلين مع التأكد من صحة الفرضيات متبوعة بجملة من التوصيات والاقتراحات و أخيرا أفاق للبحث.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

للهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية

تمهيد :

إن الفرد الذي يعمل بمفرده لا يواجه أية مشكلات , فهو المسؤول عن أهدافه و جدولة أعماله وحل مشاكله , وكذلك اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة , أما إذا انضم إليه فرد آخر أو أكثر للمشاركة في إنجاز أعماله ينشأ على الفور ما يسمى بالتنظيم, وتنتهي أي عملية تنظيم ببناء الهيكل التنظيمي الذي يظهر في شكل مجموعة من الوحدات المتخصصة , و كذلك الأداة الفعالة في تحقيق أهداف و ثقافة المنظمة , و نتيجة للتطورات التي شهدتها علم الإدارة , فقد شهدت الثقافة التنظيمية وكذلك الهيكل التنظيمي تطورات جسدها مختلف النظريات الإدارية و على هذا الأساس سوف يكون موضوع فصلنا هذا حول الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية .

يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية حيث قسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: الدراسة النظرية للموضوع ( مفاهيم عامة حول الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية).

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية للموضوع (الدراسات السابقة).

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام و توزيع الموارد بين مختلف الوحدات و الأقسام , و يحظى هذا الموضوع باهتمام كبير من كتاب و علماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات , فهو أحد الوسائل الفعالة و اللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق و المنظم للأعمال و تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات و الإدارات .

### المطلب الأول : ماهية الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك البيان الذي يحدد فيه الوحدات الإدارية و الأقسام الداخلية للمنظمة , بحيث و من خلال تحديد خطوط السلطة و توزيعها بين الوظائف , وهذا البيان يتكون من مجموعة من الأجزاء أو المكونات المترابطة فيما بينها و ذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة .

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

1/: تعريف الهيكل التنظيمي :

تعددت تعاريف الهيكل التنظيمي لدى العلماء و الباحثين و لعل أهمها ما يلي :

**التعريف الأول :** "عبارة عن إطار يحدد الإدارات و الأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة , فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة و انسيابها بين الوظائف , و كذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة " ,<sup>1</sup>

**التعريف الثاني :** ويرى Weis فالهيكل التنظيمي هو "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين , وتحمل المسؤولين من كل عضو فيه , والتنسيق بين هذه النشاطات ."<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكننا محاولة إعطاء تعريف الهيكل التنظيمي "بأنه الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام و الوظائف , بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة و الاتصال داخل المنظمة ,"

<sup>1</sup>: ماجد محمد عبد السلام الفراء ,نبيل عبد شغبان اللوح , تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة و أثره على الكفاءة الإدارية, مجلة الجامعة الإسلامية ( سلسلة الدراسات الإسلامية ) المجلد الخامس عشر , العدد الثاني , 2007,ص 468.

<sup>2</sup>: ناصر دواوي عدون , الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية , دراسة نظرية و تطبيقية الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية 2004, ص 43.

ثانيا : مكونات الهيكل التنظيمي

لقد قام هنري منتزبارغ بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة (5) أجزاء والتي تتمثل في :

1/: الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة , و تضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع و تقديم خدمات .<sup>1</sup>

2/: القمة الإستراتيجية : و هناك من يسميها الإدارة العليا , وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي , كما أنها الموقع الذي يمكن رؤية المنظمة ككل , ويأتي في قمة هذه الإدارة و المنظمة ككل رئيس المنظمة , فهو الذي يمثل القائد الأعلى و المسؤول عن توجيه و إرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف , يتمتع الرئيس عادة بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة و التصرف في شتى شؤون العمل .

و يختص الرئيس في المنظمة بواجبات هامة تشمل على وجه الخصوص :

- ✓ توفير الأهداف العامة للمنظمة ,
- ✓ توفير التوجيهات العامة لرسم سياسات و استراتيجيات المنظمة ,
- ✓ توفير الظروف المناسبة لكي تعمل المنظمة بأعلى كفاية ممكنة ,
- ✓ تحقيق الاتصال الفعال و المستمر بين المنظمة و باقي المنظمات الأخرى التي تتعامل معها ,
- ✓ القيادة و الرقابة العامة على كافة أجزاء المنظمة من حين لآخر .

وإلى جانب رئيس المنظمة تضم هذه الإدارة كذلك المساعدين المباشرة كنائب رئيس الإدارة أو نائب وزير أو نائب رئيس الجامعة و يختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم المنظمة و مدى تعقد عملياتها , وتنوع نشاطاتها , وتمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب إتخاذ القرارات على مستوى الأهداف .

وتحديد الاستراتيجيات و السياسات , وذلك للحفاظ على المنظمة , وضمان بقائها و نموها .<sup>2</sup>

3/: الإدارة الوسطى التنفيذية : و تمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية و الإدارة التشغيلية , يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام و المراقبون , يختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج و التسويق و ما إليها , ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية , و يرفعون كل تقاريرهم إليها , كما يتمتع أعضاؤها في بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> :حسين حريم , إدارة المنظمات (منظور كلي), عمان , دار الحامد للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى ,2003,ص129.

<sup>2</sup> :كامل بربر , إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي , بيروت , المؤسسات الجامعية لدراسات و النشر و التوزيع , الطبعة الثانية , 2000, ص42.

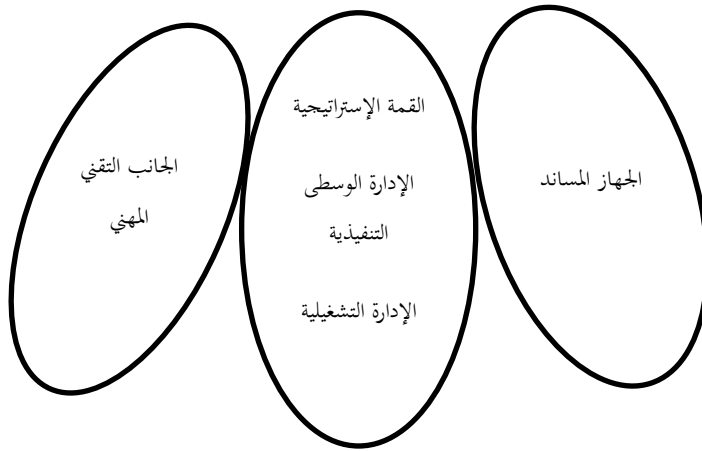
<sup>3</sup> : صديق محمد عفيفي , إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة , القاهرة , مكتبة عين الشمس و المكاتب الأخرى ,2003, ص 193 – 194.

4/: الجانب التقني المهني : يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة ( القمة الإستراتيجية ,الإدارة التنفيذية و الإدارة التشغيلية ) , أما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل , ويضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير , أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الاستراتيجي , المحاسبة , المراقبة و المعلومات .<sup>1</sup>

5/: الجانب المساند أو الدعم : يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة , الخدمات القانونية , وخدمات المطاعم, و مثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء ,خدمات بريدية , المكتبة , المطاعم و المطابع.

و يمثل الهيكل Henry Mintzberg التنظيمي في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) مكونات الهيكل التنظيمي Source : Henry Mintzberg OP.cit;p:37



ثالثا :خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي:

لكي يؤدي الهيكل التنظيمي المهام التي وجد من أجلها , لا بد أن تتواجد فيه صفات و خصائص معينة كما توجد أبعاد مختلفة تحدده , ولذلك سوف نتطرق لها :<sup>2</sup>

1/: خصائص الهيكل التنظيمي :

بما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة , ولذلك كان لا بد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت مجموعة من المواصفات تمكنها من القول أنه هيكل جيد و من بين هذه المواصفات ما يلي :

<sup>1</sup> : Henry Mintzberg ;structure et dynamiques de l'organisation ;paris, Edition d'Organisation,18eme édition .2005,p:47

<sup>2</sup> : محمود سليمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , ط6, دار حامد للنشر و التوزيع , 2013 , ص203-231.

- أ- **الاستفادة من التخصص:** يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة , و أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل و أن يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد أو الوحدة في كل وقت عمل , وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة ,
- والسرعة في الأداء , و خفض التكلفة , و بالتالي زيادة إنتاجية العمل . إلا أنه تجدر الإشارة إلى عدم مغالاة في التخصص لكي لا يشعر الفرد بالملل و السأم نتيجة قيامه بسيط و متكرر طوال الوقت .
- ب- **التنسيق بين أعمال المنظمة :** إن التنسيق بين جهود الإدارات و الأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار و الازدواجية , و يجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر فعالية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر و ذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها , إذ أن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه , ومثال على ذلك قسم المبيعات و قسم الإنتاج حيث لا يمكن لقسم المبيعات أن يقدم طلبات المستهلكين إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب و بالموصفات المطلوبة .
- ت- **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة :** تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات , فهناك نشاطات رئيسية و نشاطات ثانوية , و الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها .
- ث- **تحقيق الرقابة التلقائية :** يعني مبدأ التلقائية بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداها مراقبة الأخرى , و برئاسة شخص واحد , ومثال على ذلك لأن لا يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه من يتسلم البضاعة حين وصولها , و إلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة , أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة .
- ج- **عدم الإسراف :** إن التوسع في التخصص و الرغبة في التنسيق و الرغبة في التنسيق و الرقابة له تكلفة , و الهيكل التنظيمي يعتبر جيدا إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف و الإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية , و من ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود و نفقات .
- ح- **مراعاة الظروف البيئية ( المرنة) :** حيث نعيش في عالم سمنه الأساسية التغيير , فالبيئة التي نعمل فيها متغيرة باستمرار أيضا , و لذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا قابلا للتغيير , لأن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمنظمة و التغيرات التي تطرأ عليها , كما يجب أن يتكيف و يتلاءم معها كذلك .
- خ- **الوضوح :** يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي و خاصة المديرين انتماءه , أين يقف , إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات
- د- **اتجاه الرؤية :** يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد و الوحدات الإدارية إلى الأداء بدلا من توجيهها نحو الجهود , كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج , أي نحو أداء المنظمة بكاملها , و أن لا يحرف الرؤية إلى الأداء الخاطئ .



د- التعاون بين العاملين : حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة .

ولذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي .

ر- الدوام و التجديد الذاتي : معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد أن يتعلم و يتطور في كل عمل

يتولاه و يجب أن يكون مصمما على التعلم المستمر حتى يضمن بقاء و دوام المنظمة , كما يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة و يحفز الإبداع .

إذن هذه معظم خصائص الهيكل التنظيمي الجيد و الذي يبنى على مجموعة من الأبعاد التي سوف تكون محل دراستنا في العنصر الموالي .

## 2/: أبعاد الهيكل التنظيمي :

على الرغم من عدم وجود اتفاق نهائي بين الباحثين بشأن دراسة و تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي , إلا أنه يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأبحاث التي قدمت إسهاما جيدا في هذا المجال و من أهم هذه الدراسات :<sup>1</sup>

أ- دراسة شامبيون **Champion**: قام هذا الأخير بإجراء مسح شامل للدراسات و الأبحاث التي تعرضت للهيكل التنظيمي , و قدم مجموعة من الأبعاد مرتبة وفقا لدرجة استخدامها في الدوريات و الكتب المختلفة و تتضمن هذه المجموعة :

- حجم المنظمة , التمايز , الرسمية , البيروقراطية , مستويات السلطة , المكون الإداري , الرقابة

ب- دراسة جماعة أستون **Aston Group**: تعتبر الأبعاد الهيكلية التي قدمها باحثوا جماعة أستون هي التي لقيت قبول عام بين الباحثين في هذا المجال , حيث قامت بدراسة 16 منظمة مختلفة , وقد اعتمدت هذه الدراسة على مقابلة أعضاء الإدارة العليا و العديد من مديري الإدارات , والاطلاع على المستندات كلما أمكن ذلك , وتوصلت الدراسة إلى وجود (6) ستة أبعاد أساسية للهيكل و هي :

التخصص , المعيارية , الرسمية , الشكل , التقليدية , المركزية .

غير أنه فيما بعد تبين لهذه الجماعة أن الأبعاد السابقة تبدو كأنها متداخلة فيما بينها , ولذلك استخدمت جماعة أستون أسلوب التحليل العملي لاكتشاف الأبعاد المرتبطة و الأبعاد المستقلة و كانت النتيجة النهائية لهذه الأبحاث عبارة عن أربعة (4) أبعاد جوهرية للهيكل التنظيمي و هي :

- البناء الهيكلية للأنشطة , سيطرة التنفيذيين على تدفق العمل , تركيز السلطة , المكون المساعد.

<sup>1</sup> : بحدود راضية , تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية , دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن , مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , فرع تسيير المنظمات , غير منشورة جامعة أحمد بوقرة بومرداس , 2008, ص 33-34.

و تعتبر أبحاث و دراسات جماعة أستون في غاية الأهمية , حيث قدمت أبعاد للهيكل محددة على أساس من الواقع التجريبي .

ت- **دراسة تشايلد Child:** قام تشايلد بإعادة دراسة نتائج مجموعة أستون باستخدام نفس المقاييس و الإجراءات التي استخدموها , و قد استخدم تشايلد عينة متكونة (22) منظمة , وقد توصل إلى نتائج لا تختلف بالكثير عن النتائج التي توصلت إليها جماعة أستون , و لكنه اعتبر المركزية عنصر مستقل و غير مرتبط , وبالتالي أصبح بعد من الأبعاد الهيكلية .

ث- **دراسة ريمان Reiman:** قام هذا الأخير بدراسة و استكشاف الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي و قد قام بدراسة (19) منظمة صناعية , وتوصل في النهاية إلى وجود ثلث أبعاد هيكلية و هي :

- اللامركزية ,التخصص ,الرسمية .

أما حالياً فيقترح بعض الباحثين ثلاثة أبعاد و هي :

- التعقيد ,الرسمية ,المركزية .

● **التعقيد :** يشير مصطلح التعقيد إلى درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل حيث ينقسم هذا الاختلاف إلى ثلاثة أنواع و هي :<sup>1</sup>

■ **الاختلاف الأفقي :** و يعني درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية الواقعة أفقياً على نفس المستوى , وتتحدد درجة الاختلاف الأفقي بناء على العناصر التالية :

- طبيعة العاملين , المهمات المحددة في التنظيم , مستوى التدريب والتعليم .

■ **الاختلاف العمودي :** و يقصد به درجة عمق الهيكل , أي كلما زاد الاختلاف العمودي زادت عدد المستويات التنظيمية , فكلما اتسعت المسافة بين قاعدة الهرم و قمته كلما زادت احتمالات التعقيد و التسوية في اتصالات و كذلك صعوبة التنسيق .

■ **الاختلاف المكاني :** و يعني اختلاف مواقع ممارسة النشاط التنظيمي من الناحية الجغرافية حيث تزداد درجة التعقيد كلما اتسع التوزيع الجغرافي للأعمال و الأفراد في التنظيم , ويتحدد الاختلاف المكاني بناء على متغيرات أهمها أهداف المنظمة و نشاطها و عملائها و الإمكانيات المتاحة و غيرها من العوامل المؤثرة في هذا المجال .

● **الرسمية :** تعتبر الرسمية من الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي , حيث تمثل درجة الرسمية مفتاح الهيكل التنظيمي بالنسبة للأفراد , وذلك لأن أسلوب هؤلاء يتأثر بدرجة الرسمية , وقد عرفت جماعة أستون بأنها الدرجة التي تكون عندها القواعد و الإجراءات و التوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة .<sup>2</sup>

فالرسمية تحدد من و متى و كيف تتم مختلف النشاطات و الأعمال بشكل محدد.

<sup>1</sup> : نائل عبد الحافظ العوملة , **الهيكل و الأساليب** , الأردن , دار زهران للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى , 2001, ص 104, 101.

<sup>2</sup> : بغدود راضية, مرجع سابق, ص 35.

أما الصفة الكتابية الرسمية , فهي موضع نقاش , حيث يرى البعض ضرورة كتابة القواعد

والإجراءات , و البعض الآخر يرى أن هذه الصدفه تأتي مجرد استقرار الأعراف و التقاليد المتعلقة بالعمل , و الجدير بالذكر أن درجة الرسمية تختلف من منظمة إلى أخرى , فمثلا الرسمية قابلة للتطبيق بشكل كبير في الأعمال الروتينية أو مستويات الإدارة الدنيا , بينما نقل كلما ارتفعت مهارة الأعمال , ومستواها التنظيمي <sup>1</sup> , أما فيما يخص مبررات الرسمية فيمكن حصرها في النقاط التالية: <sup>2</sup>

- تقليل الاختلاف و تعزيز الانسجام و الوحدة في الأعمال , تعزيز التنسيق في التنظيم,
- تقليل التكاليف و تعزيز الفعالية التنظيمية .

● **المركزية** : يشير Hage إلى أن المركزية تعبر عن مستوى و نوع المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل أفراد المنظمة , بينما يشير Hall إلى أن المركزية تعبر عن كيفية توزيع السلطة داخل المنظمة , وهناك من يعرفها على أنها تمرکز سلطة إتخاذ القرارات في يد واحدة دون تفويض جزء منها للأخرين في المستويات الأقل في الهيكل التنظيمي <sup>3</sup> . و درجة المركزية تختلف من منظمة لأخرى , غير أنه لا يمكن القول أن هناك هيكل مركزي تماما أو هيكل لا مركزي تماما . و من خلال دراستنا لهذه الأبعاد الثلاثة نجدها تختلف من منظمة إلى أخرى و ذلك دلالة على عدم وجود هيكل واحد تعتمد عليه جميع المنظمات بل هناك أنواع من الهياكل التنظيمية .

### المطلب الثاني : ماهية الثقافة التنظيمية

ترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف؛ وهذا مايجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

اختلفت وتعددت تعريفات الثقافة التنظيمية , إلا أننا سوف نشير إلى بعض التعاريف التي وجدت قبولاً مناسباً في هذا الميدان ونذكر من أهمها:

<sup>1</sup> :نائل عبد الحافظ العواملة ,مرجع سابق ,ص 105.

<sup>2</sup> : نفس المرجع , ص 106.

<sup>3</sup> : ثابت عبد الرحمن إدريس , إدارة الأعمال , ( نظريات و نماذج و تطبيقات ) , الإسكندرية , الدار الجامعية , 2005 , ص 342.

**التعريف الأول:** "الثقافة التنظيمية هي الطاقة المنظمة للمجتمع ، و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لابد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء" <sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "الثقافة التنظيمية هي توفر صورة متكاملة تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة ، ما هو مركزها الآن ، وكيف ستكون في المستقبل" <sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكننا محاولة إعطاء تعريف الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات و الدهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة ، وهي تميزها عن باقي المنظمات".

### ثانيا : مكونات الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة مكونات هي كالآتي :

#### 1-المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة :

هي الأفكار و الاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة و التي توجه تصرفاتهم . هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية ، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح و الناس ، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة .<sup>3</sup>

**2-الأسطورة :** هي الحكايات و القصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة ،أو نجاحها ، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ و نقل القيم الهامة و المحفزة ، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات و عظمة المؤسسة و نقاط تفوقها و نحوها خلال مسيرتها<sup>4</sup>

**3-الأبطال :** سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال ، أحياء أم أموات ، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم و أعمالهم و مواقفهم نجاحات و تحفة المؤسسة و ما ينتج عن ذلك من مزايا .

ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة .<sup>5</sup>

<sup>1</sup>: أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى 1، 2008 ، ص 47.

<sup>2</sup>: فلاح حسين عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006، ص 100.

<sup>3</sup>: عيساوي وهيب ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمة بيشار ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، غير منشورة جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012، ص 18، 19.

<sup>4</sup>: موسى خليل ، الإدارة المعاصرة ، المبادئ ، الوظائف الممارسة ، الطبعة الأولى ، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2005، ص 44.

<sup>5</sup>: نعيم إبراهيم الظاهرة ، الإدارة الإستراتيجية ، المفهوم ، الأهمية ، التحديات ، الطبعة الأولى ، جنارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، إربد ، 2009، ص 167.

4- الشعائر و الطقوس و التقاليد : و تمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد و إجراءات رسمية و غير رسمية التي تتناسب مع ما تضمنه المؤسسة من ضوابط و أنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد و تفاعلهم .

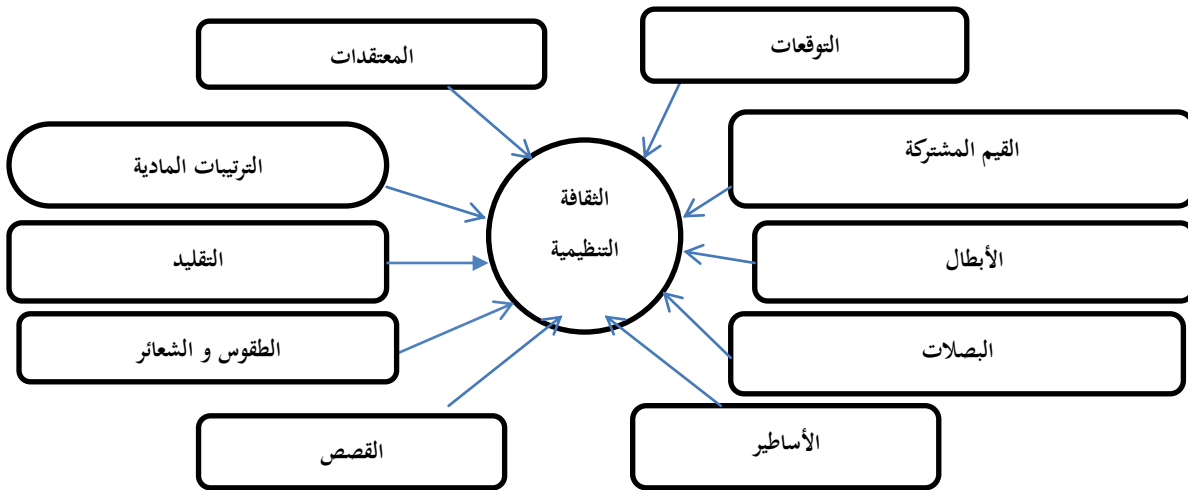
5- اللغة : هي الأداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين و وسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به .<sup>1</sup>

6- الترتيبات المادية : إن اختيار و ترتيب المكاتب و التجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة و محددة في ثقافة المنظمة , فالكراسي و المكاتب و التجهيزات الألية و طريقة توزيعها و ترتيبها , والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء و الضيوف تعكس ثقافة المنظمة .<sup>2</sup>

7- الهيكل التنظيمي : مثل خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال و نقل التقارير , وتسلسل المستويات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة .<sup>3</sup>

8- الممنوعات : هي مواضيع لا يجب الخوض فيها و أعمال لا يجب أن تقع فيها , و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة , من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة و كذا الصور الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل .<sup>4</sup>

شكل رقم (1-2) : المكونات الأساسية لثقافة التنظيمية



<sup>1</sup>: موسى خليل , مرجع سابق ص 44.

<sup>2</sup>: سعيد جاب الرب , إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة , الطبعة الأولى , مطبعة العشري , 2005, ص146.

<sup>3</sup>: أمل مصطفى عصفور مرجع سابق ص 69.

<sup>4</sup>: السعيد بن يمينة , مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .

ثالثا : خصائص الثقافة التنظيمية :

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية :<sup>1</sup>

**1/الثقافة نظام مركب :** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين .

و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :

- الجانب المعنوي :النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار ,
- الجانب السلوكي : عادات و تقاليد أفراد المجتمع , الآداب و الفنون و الممارسات العلمية المختلفة ,
- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات والمعدات و الأطعمة .

**2/الثقافة نظام متكامل :** فهي بكونها ( كل مركب ) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة , ومن ثم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

**3/الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر :** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة , و تزايد الثقافة من خلال ما تصنفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص , و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر والخصائص .

**4/الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور :** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنقل بطريقة غريزية , بل إنها في تغيير مستمر , حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .

**5/الثقافة لها خاصية التكيف :** تتصف التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف , استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية , ولكن ملائمة للبيئة الجغرافية ,

و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب , و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر .

<sup>1</sup> : مصطفى محمود أبو بكر , إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2008, ص 77.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسة السابقة ذات الصلة

أولا : الدراسات السابقة بالعربية:

1/: /: حسين حريم ورشاد الساعد , الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي), المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , المجلد 2, العدد2, 2006, تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين , وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف وذلك لما للمعرفة من دور حيوي وحساس في نجاح المنظمات , حاضرا ومستقبلا تم تطبيق الدراسة على تسعة مصارف تعتبر الأكبر حجما والأقدم عمرا من بين ال(17) مصرفا في الأردن . وقام الباحث أن بتطوير استبانته لأغراض هذه الدراسة , وتم توزيعها على (550) مبحوث أهم عينة الدراسة .

لقد حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسية كمايلي : الثقة , والثقافة الجماعية / التازيرية , والرؤية المشتركة , واللغة والقصاص المشتركة , وممارسات الإدارة , والمعايير الثقافية . أما بناء المعرفة فهو يمثل في تبادل الموارد البشرية , والمعلومات والأفكار , وتبادل الخدمات , وتقديم المساعدة وتكوين فرق العمل .

خلصت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد – وبالتالي بناء المعرفة – في المصارف التجارية الأردنية كان أعلى من بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر على مستوى تبادل الموارد , ولكن بدرجات متفاوتة . كما تبين أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر , بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادل الموارد , وقد تضمنت الدراسة عددا من التوصيات الرامية إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بهدف المساعدة في تفعيل وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي إدارة المعرفة بصورة أفضل .

2/: حسين محمود حريم وشاكر جار الله الخالي , 2006, بعنوان " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة) , مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات , المجلد الثامن العدد الأول 2006, "تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة , أجريت الدراسة عن طريق توزيع استبانته , تم تطويرها لهذا الغرض , على عينة مكونة من (344) عاملا في 13 مستشفى موجود في عمان , وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي ( التخصص , تجميع الأعمال , الرسمية , المركزية أنماط الاتصال , جماعات الممارسة ,

ومسؤولية إدارة المعرفة ) في بناء المعرفة التنظيمية . وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي , وكانت المركزية أكثرها ارتفاعا يلي ذلك تجميع الأعمال , والتخصص والرسمية على التوالي , فيما كان مستوى أنماط الاتصال متوسطا . أما جماعات الممارسة ومسؤولية إدارة المعرفة فكانت أدنى من ذلك . أما بالنسبة لمستوى بناء المعرفة التنظيمية فكان

جيدا . كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبى لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي : التخصص , وتجميع الأعمال , والسمية , فيما كان التأثير معنوياً ولكن إيجابياً للأبعاد الأربعة المتبقية وهي : المركزية أنماط الاتصال جماعات الممارسة , مسؤولية إدارة المعرفة , كما أشارت النتائج لوجود فروق معنوية بين العام لي نمي بناء معرفتهم التنظيمية , وذلك يعود لاختلافهم في التحصيل العلمي .

ومدة الخدمة , العمر والجنس وفيما يظهر ذلك بالنسبة للمستوى الوظيفي , كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات التي أشارت إلى بعض مواطننا لخلل وكيفية تجاوزها من قبل المستشفيات موضوع الدراسة .

3/: ماجد محمد عبد السلام الفرا , نبيل عبد شعبان اللوح , تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية , مجلة الجامعة الإسلامية ( سلسلة الدراسات الإسلامية ) المجلد الخامس عشر , العدد الثاني ص 461-506 , يونيو 2007 , يهدف هذا البحث إلى التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات , حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترات زمنية قصيرة . ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الرجوع إلى المصادر الثانوية والأولية , ولقد تم تصميم استبانته مكونة من 80 فقرة بحيث تغطي فروض الدراسة . وكان مجتمع الدراسة يتكون من 3118 موظفاً وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 500 موظفاً تتراوح درجاتهما بين وكيل وزارة ورئيس قسم وبهذا يكون قد تناول البحث الإدارة العليا والوسطى والدنيا في هذه الوزارات . وقد استخدم البحث برنامج SPSS لتحليل هذه الاستبانة وكان من أهم نتائج الدراسة بأن هي وجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائم يعلن إعداد الهياكل , وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهياكل بما يتفق مع إستراتيجية هذه الوزارات , وكان من أهم توصيات هذه الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوح الكل وزير جديد أن يعد لنفي الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة , وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية لهم لتجنب تداخل الصلاحيات .

4/: عبد اللطيف عبد اللطيف , محفوظ أحمد جودة , دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ( دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 - العدد الثاني - 2010 , هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية . ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية , ووزعت 250 استبانته على أعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها 226 استبانته أخضعت للتحليل التمييزي . وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها ( التعاون , والابتكار , والالتزام , والفاعلية ) وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين : من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية , ومن لديهم شعور قوي بما بدقة وصلت إلى 83.2% .



كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية , و وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة . وقدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلا عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي .

5/: شاوي صباح , أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ) , مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , جامعة فرحات عباس - سطيف -2010, تهدف إلى التعرف على أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ) حيث الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية فيجمع البيانات الأولية وطبقة على عينة عنقودية طبقية , فقد تم أخذ 5% من أصل 293 مؤسسة الممثل للمجتمع الكلي أيتم أخذ 15 مؤسسة تعمل في مجالات متنوعة تضم 5 مؤسسات خدمية بنسبة 35.49% و 10 مؤسسات صناعية بنسبة 64.50% أما فيما يخص بالمستجوبين فقد تم إجراء مسح شامل لرؤساء أقسام هذه المؤسسات الذي يقدر عددهم 75 مستجوب بمعدل 5 مستجوبين لكل مؤسسة إلا أن عدد الاستثمارات الصالحة للتعليل قدرت 69 استثمارة فقط وهو ما يمثل نسبة 92% من حجم العينة المقدر ب 75 مستجوب , كما استخدام برنامج spss19 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة , وقد توصلت الدراسة في الأخير, وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات السائدة وعلاقة بين الهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي والتنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف محل الدراسة .

6/: ندى عبد المطلب جاسم , دور أبعاد الثقافة المنظمة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد الحادي والثلاثون 2012, يهدف البحث بالكشف ميدانيا عن سلوكيات تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص الهيكل التنظيمي ودور ذلك في تحقيق مستويات من النمو التنظيمي الملائم لملامح الموقف الثقافي في الشركة لصناعة المشروبات الغازية وهي إحدى شركات القطاع الخاص المساهمة في بغداد , وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات من عينة البحث والتي بلغت (30) مدير وحللت استجاباتهم باستخدام معامل الارتباط والانحدار , وأفزت نتائج البحث بأن أبعاد الثقافة المنظمة في الشركة المبحوثة يتسم بخصائص عالية في التعقيد والرسمية والمركزية وأدى ذلك بدوره في تحقيق مستويات قصيرة الأجل (محدودة) من النمو التنظيمي . وقدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها ضرورة أن تطور الشركة ثقافات تضم أبعاد تؤثر حالة المرونة والإبداع والتغيير في تصميم خصائص هيكلية مرنة لتحقيق النمو المدييات طويلة الأجل .

7/: أحمد محمد بدح , القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن , المجلة الدولية للأبحاث التربوية / جامعة الإمارات العربية المتحدة العدد34-2013م , هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وقد تكونت عينة الدراسة من (185) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي (2012/2013) ,

واستخدام الباحث أداة أن لجميع البيانات : الأولى أداة القيادة التحويلية وتكونت من (29) فقرة ضمن مجالات تضم ( التأثير المثالي , والتحفيز الإلهامي , والتحفيز الفكري , والاعتبارات الفردية ) والثانية : أداة الثقافة التنظيمية , وتكونت من (27) فقرة تقيس مستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان , وتم التأكد من صدق وثبات الأداتين , واستخدام الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون لإجابات أفراد عينة الدراسة , وبين نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطا وبتوسط حسابي مقداره (3.30) وأن مستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع بلغ (3.01) وبدرجة متوسطة , وأن هنا كعلاقة ارتباط ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان , وفي ضوء نتائج الدراسة أوصيت الدراسة بضرورة عمل الجهات المشرفة على كليات المجتمع الخاصة بتطبيق ممارسة القيادة التحويلية ورفع مستوى الثقافة التنظيمية فيها واتحاد السياسات والإجراءات التي تعمل على تفعيلها من خلال تحويلها من كليات أكاديمية إلى كليات مجتمع تقنية تحد مسوق العمل الأردني والعربي وتلبي حاجاته .

8/أمانة صديقي , 2013 , بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي , دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة " تهدف إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية , وطبقة على عينة عشوائية مكونة من (100) عامل في 4 مؤسسات صغيرة ومتوسطة كما استخدم برنامج spss19 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة , وقد توصلت الدراسة في الأخير أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية :

1/: دراسة (Thodoren, 2004), بعنوان "An Executive Briefing On Strategy. Structure and

"Process: Designing Organizations" "تصميم المنظمات :نظرة تنفيذية موجزة عن الإستراتيجية الهيكل والعملية أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على عدد من الشركات متعددة الجنسيات متخصصة بالأعمال العالمية , وكانت بحدود (200) شركة هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية , ومدى خضوعها إلى عوامل الرقابة والموارد البشرية , معيارية المنتجات , و خصائص السوق , وقد استخدمت الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة وأهم نتائج الدراسة : أثبتت صحة الفرضية الرئيسية في وجود صعوبات في الموازنة بين الإستراتيجية وأبعاد الهيكل التنظيمي , تكون كل الموارد الإستراتيجية جيدة عندما تعمل في بيئات خارجية , نشوء بعض المشكلات الجزئية في حالة عدم حصول التلائم بين الإستراتيجية والهيكل.

2 /: "Organizational Culture Assessment of Small & Medium-Sized Enterprise

Arshad Zaheer; Kashif ur Rehman, and Abrar Ahmad The Lahore Journal of

Economics11 2 (Winter 2006): تكتشف هذه الوثيقة تقييم الثقافة التنظيمية من الشركات الصغيرة والمتوسطة , تم

استخدام المنهج الوصفي من البحوث لأنها سهلت وصف نوع الثقافة السائدة من الشركات الصغيرة و المتوسطة المختارة و تألفت عينة من المديرين و أصحاب المشاريع الصغيرة و المتوسطة تقع في منطقة روليندي /إسلام آباد تم جمع البيانات من مجموعة من الشركات الخاصة إلى أحد عشر الصناعات المختلفة ما مجموعة 250 تم توزيع استبيانات بين الشركات باستخدام أسلوب أحد العينات غير الاحتمالية من ما مجموعة 250 فردا , كان الباحث قادر الاستراد 162 الاستبيانات أو 65% من إجمالي المشاركين الممكنة أداة و التدابير و تم استخدام منهجية ألفا كرونباخ و قد توصلت إلى جملة من النتائج مصدر أخر للمعلومات عن التباين من ثقافة المشاريع الصغيرة الحالية وما كانوا يفضلونه ليكون . في رأي المشاركين في الاستطلاع . هناك لا وجود قوي الحاجة إلى التغيير و كشف الدراسة عن اكتشاف مهم آخر عن أقوى أو ثقافة السوق أكثر هيمنة من الشركات الصغيرة و المتوسطة ترتبط الثقافات قوية مع تجانس الجهد و تركيز واضح.

Mohammad Zakersalehi, **Organizational culture and its impact on creativity in Malaysian SMEs** 2011 3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR vol.19 (2011) © (2011)IACSIT Press, Singapore :/3  
تكشف هذه الوثيقة العلاقة بين المشاريع الصغيرة و متوسطة الحجم (SME) الثقافة التنظيمية وأثرها على التدريب والتوجيه من خلال استخدام قضية منهجية الدراسة, تم استخدام منهج دراسة حالة , وتهدف هذا التحليل إلى إمكانية وجود علاقة قائمة بين الثقافة التنظيمية المشاريع الصغيرة و المتوسطة والتدريب التوجيه. الدراسة ,على الرغم من أن يجد من حجمها , و من أجل زيادة إمكانية قابلية تعميم النتائج. طريقة جمع البيانات الأولية وشبه منظم المقابلات, وتم استخدام ليكارث الثلاثي.

-Woszczyzna, **Prof, the Importance of Organizational culture dans les PME** " :/4  
: en hyper croissnce Forum Scientiae Oeconomia Volume 2 (2014) No. 3,2014  
تكتشف هذه الوثيقة الأهمية الثقافية التنظيمية للابتكار في الشركة وكانت العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الابتكارات خضع لبحث مختلف على مدى السنوات الماضية. والعديد من المتغيرات الثقافية وقد أدى قيد التحقيق لمفهوم مجزأة الثقافة والممارسة الإدارية تتطلب البنية الأساسية من أجل أن تقرر ما ثقافة ينبغي أن تنفذ من أجل الابتكار وتقييم ما إذا كانت ثقافة معينة هي التنسيق من فعالية وكفاءة . والغرض من هذه المقالة هو تحديد عناصر التنظيمية في الشركات المنفذة الابتكار ومحاولة لتفلسم نموذج. وتقدم هذه الورقة نتائج الأبحاث التي أجريت في البولندية الشركات العاملة في مقاطعة سيليزيا, حيث الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية فيجمع البيانات الأولية, وطبقة على عينة عشوائية 120 موظفا واستخدام المنهج الوصفي , واستخدام ليكارث الخماسي ,وقد استخدم البحث برنامج SPSS لتحليل هذه الاستبانة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

الجدول رقم(1-1): يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية

المجال	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
البيئة	- توافق الدراسة الحالية مع دراسة أمينة صديقي التي أجرت على المستوى الوطني.	- أجريت الدراسات السابقة مثلا :دراسة ندى عبد المطلب جاسم , حسين محمود حريم وشاكر جار الله الخالي في بيئات عربية مختلفة - على خلاف دراستنا التي أجريت على مستوى الوطن في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت.
أدوات الدراسة	- توافق الدراسة الحالية مع دراسة " ماجد محمد عبد السلام الفراء " و "Kashif" Katarzyna "Szczepańska" و " في استخدام المنهج الوصفي المعتمد في الدراسة.	- اعتماد دراسة كل من " Mohammad Zakersalehi" على منهج دراسة حالة على خلاف الدراسة الحالية المعتمد على المنهج الوصفي .
العينة	- شملت عينة الدراسة الحالية عمال المؤسسات و المتوافقة مع دراسة كل من " أمينة صديقي "	-اختلاف دراسة كل من : " عينة الدراسات ".مع دراستنا في توجيه -الاستبيان إلى العاملين الإداريين بالمؤسسات الصناعية .
الهدف	- تناولت كل من الدراسة الحالية و الدراسات السابقة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية , و هذا ما توافق مع دراسة " أمينة صديقي " و " شاوي صباح".	- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أن دراستنا عالجت أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في حين اختلفت الدراسات السابقة في دراسة المتغيرين معا.
النتائج	- توصلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إلى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيراتها.	- تفاوت درجة التأثير المحقق في الدراسة الحالية و الدراسات السابقة بنسب متغيرة من دراسة إلى أخرى

المصدر: من إعداد الطالبة

و تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة و كذا :

- \* التعرف على منهجيات الدراسات السابقة , مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة .
- \* ساهمت و بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان , من خلال الجانب النظري و استمارات استبيانات الدراسات السابقة .
- \* المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات و تحديد الأساليب اللائقة لاختبار فرضيات الدراسة الحالية .
- \* الإمام بالنتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسة مما يمكن الباحث بالانطلاق في الدراسة الحالية .

خلاصة الفصل :

تتوقف قدرة المؤسسات لتحقيق أهدافها على كفاءتها في التوظيف لإمكانياتها و مواردها الفنية و البشرية و المادية , وتتحدد كفاءتها و فاعليتها في ذلك بمخائص التنظيم الذي تعمل من خلاله .

وتنطلق العملية التنظيمية من دراسة الهياكل التنظيمية بحيث يشكل التعقيد و الرسمية و النمطية و المركزية الأبعاد التي تحكم فعالية تصميمه , وتمنحه الشكل الذي هو عليه .

كما أن الهيكل التنظيمي دائم التغير كلما كانت هناك الأسباب الضرورية لذلك بحكم التفاعل بين العناصر البشرية من خلال ممارستها للسلطة , أو الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية بشكل مستمر . لذلك نأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المحددات تخص عملية تصميم الهيكل التنظيمي , كالحجم و دورة الحياة و البيئة , هذه العناصر تشكل قيود تنظيمية للقدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث .

كما تهتم العملية التنظيمية بتحديد كذلك الثقافة التنظيمية التي تتعرف على أنها خصائص الثقافة التنظيمية القوية ( المشاركة في إتخاذ القرار جماعية العمل و روح الفريق , الالتزام و احترام قيمة الوقت , تشجيع الإبداع و الابتكار و يمكن استنتاجه أن كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته , تجدها ثقافتها الخاصة بها , هذه الثقافات وليدة اختيارها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة و مثلى في مواجهة المحيط الخارجي من أجل تحقيق الانسجام و الضبط الداخلي .

مع التأكيد على أن العملية التنظيمية عملية مستمرة , تتطلب مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية من خلال عملية التغيير التنظيمي المستمر , أخذاً بعين الاعتبار ميول التنظيم إلى الاستقرار و التبات كحقيقة يجب أن لا تغفلها .

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض ومناقشة لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالهيكل التنظيمي أثرها على الثقافة التنظيمية سنقوم في هذا الفصل باختبار و معرفة مدى تطابق المفاهيم و القواعد النظرية مع الواقع التطبيقي, من خلال إجراء الدراسة التطبيقية المؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بمنطقة - تقرت - ومن الأسباب التي دفعتنا لاختبار هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ما يلي :

☒ اعتمادها على برامج التأهيل ؛

☒ تصنف من ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , وهذا يعتبر من أهم الشروط لتطبيق دراستي في هذه المؤسسة للتخصص.

بحيث يمكن تعريف هذا النوع من المؤسسات حسب التشريع الجزائري \* بأنها مؤسسة إنتاج السلع و الخدمات و تشغل ما بين 1 و 250 عاملا , و لا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دينار و لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار مع استوائها لمعيار الاستقلالية\* .

و من أهم خصائصها :

- سهولة إنشائها ؛
- هيكل تنظيمي بسيط؛
- القدرة على التفاعل و المرونة مع المحيط الاستثماري .

و على ضوء ذلك قسمنا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول : ونتطرق فيه إلى عرض كيفية إنجاز الدراسة و تبين الطرق و الأدوات المستخدمة في تحليل المعطيات واختبار الفرضيات .
- المبحث الثاني : و نتطرق فيه إلى ذكر النتائج المتوصل إليها مع تحليلها و تفسيرها للوصول إلى الاستنتاجات

### المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة

قبل التطرق إلى عرض الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة، نقوم بتقديم عامل لمؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الأول : الطريقة و نشأة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقوت "

##### أولاً: تعريف ونشأة المؤسسة:

يتمثل مجتمع دراستنا المتمثل في مؤسسة سيفانكو " كاختصار ل " COMPANY CIVIL ENGEINEERING" التي يمكن تعريفها على أنها مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأسمال قدره 105000000 دج , تنشط في تركيب الغرف المسماة بالغرف الصحراوية الجاهزة و إنجاز الهياكل المعدنية , صناعات الهندسة المدنية , أشغال التوصيلات " VRD " , ملاعب رياضية من نوع " MATICO " , صناعة المباني الجاهزة , الكاتمة المتعددة الطبقات .

مقرها الاجتماعي بمنطقة النشاط الصناعي الاقتصادي جوار الطريق الوطني رقم 03 تتربع على مساحة قدرها 18790م منها 2966 مغطاة بين الإدارة و المخازن و ورشات الانجاز .

أما بالنسبة للعنوان الكامل للمؤسسة هو : صندوق بريد 84 تسيست 30216 منطقة تقرت ولاية ورقلة 30500. أما أهم الأهداف المؤسسة نجد : اكتساح السوق الجزائرية , تدريب و رسكلة العمال , تحقيق الربح من أجل استمرار المؤسسة وتطويرها , البحث و التنمية و ذلك من أجل مواكبة العصر و تطوير الوسائل عن طريق الإنتاج علميا .

أما بالنسبة للعينة فتتكون من العاملين في المستويات الإدارية لشركة سيفانكو و البالغ عددهم 250 موظف , حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة , وقد تم استرداد 120 استبانة.

##### ثانيا : متغيرات الدراسة

- أ- المتغير المستقل : و هو الهيكل التنظيمي و يشتمل على المكونات التالية: ( المركزية , الرسمية , التخصص).
- ب- المتغير التابع : و هي الثقافة التنظيمية و تشتمل على الأبعاد التالية : ( المشاركة في إتخاذ القرار , جماعية العمل , احترام الوقت , الإبداع و الابتكار).
- ت- المتغيرات الشخصية : و هي تشتمل المتغيرات الديمغرافية : ( الجنس , العمر , المستوى العلمي , الخبرة , المهنة ).

##### ثالثا : طرق جمع البيانات



تم الاعتماد على نوعين من البيانات :

أولاً: البيانات الأولية :

ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث و من تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج spss و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

ثانياً : البيانات الثانوية :

تمت مراجعة الكتب والدوريات و المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة , والتي تتعلق بالتعرف على الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية , و أية مراجع قد يرى الباحث أنها تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت و يبلغ عددهم (250) عاملاً، وقد اعتمدنا في اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي شملت 120 عاملاً.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي :

- ✓ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات ؛
- ✓ عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمة لجمع البيانات؛
- ✓ تم عرض الاستبيان على محكمين و كان عددهم ( 04) و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما لا يلزم ؛
- ✓ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة خلال العام 2016.

**✘** بناء الاستبيان :

صمم الاستبيان وفقاً لذلك بطريقة مبسطة و احتوى على أسئلة واضحة و سهلة , كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق منهاج الإجابات المغلقة و هذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج , و احتوى الاستبيان على ما يلي :

■ مقدمة الدراسة :

تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات و الأبحاث ضرورة في الاستبيان , وكانت مقدمة عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة و ذلك لتقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم , وقد تم تحديد الهدف من الدراسة و المتمثل في معرفة أثر الأبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية لدى الشركة .

■ محتوى الدراسة :

تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي :

- أ- الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة و يتكون من 5 فقرات .
- ب- الجزء الثاني : يتناول الهيكل التنظيمي و اثر أبعاده على الثقافة التنظيمية لشركة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية و تم تقسيمه إلى محاور كما يلي :
- المتغير المستقل :تقسيمه إلى ثلاثة محاور و هي :المركزية , الرسمية , التخصص.
  - المتغير التابع : الثقافة التنظيمية .

■ صدق فقرات الاستبيان

● صدق أداة الدراسة

- قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة بلغ عددهم (04) و ذلك للتأكد من صدقها الظاهري و الملحق رقم (2-2) يوضح أسماء المحكمين , و في ضوء التوجيهات التي أبداه المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون مع إعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحا و ملائمة لقياس ما وضعت لأجله .
- معرفة أثر الأبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة ،تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة والتي تمثلت في:

1 . مصادر جمع المعلومات :

- أ.المقابلة الشخصية : حيث قمت على مقابلة لمدير المؤسسة لإجراء الدراسة .
- ب.الملاحظة : من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسة .
- ت.الاستبيان : يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة،حيث تم تصميم استمارة استبائية للعاملين في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت وكان الهدف منها معرفة تقييمهم أثر الأبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية ، وقد قمنا بتقسيم ووصف أجزاء الاستبيان الموجه للعاملين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): وصف أجزاء الاستبيان الموجه للعاملين.

أجزاء الاستبيان	شرح الأهداف	الأسئلة
يتعلق الجزء الأول بالخصائص الديمغرافية للعينة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، العمل	لمعرفة مختلف خصائص العينة.	من (أ) إلى (ج)
يتعلق الجزء الثاني الهيكل التنظيمي	لمعرفة أبعاد الهيكل التنظيمي وهي : *المركزية *الرسمية *التخصص	من (1) إلى (5) من (6) إلى (14) من (15) إلى (21)
يتعلق الجزء الثالث بالثقافة التنظيمية	لمعرفة العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية	من (22) إلى (47)

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2. الأدوات الإحصائية المستخدمة

لقد تم بتفريغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي و تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

- ✓ النسب المؤية و التكرارات لوصف أفراد عينة الدراسة و تحديد استجاباتهم تجاه محاور و أبعاد الدراسة التي تتضمنها ؛
- ✓ اختبار ألفا كرو نباخ و التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان, وتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ؛
- ✓ اختبار t لمتوسط العينة One Sample Ttest لاختبار الفرق بين متوسطين ؛
- ✓ المتوسط الحسابي , الانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور و أبعاد أداة الدراسة , القيمة الاحتمالية , معامل الاختلاف ؛
- ✓ اختبار الانحدار المتعدد ؛
- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين ثلاث عينات المستقلة فأكثر ؛

و قد تم اعتماد مقياس ( ليكارث الخماسي ) ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة , وقد احتسب العلامات على أساس إعطاء (5) علامات لإجابة موافق بشدة , و(4) علامات لإجابة موافق , و (3) علامات محايد , و(2) علامتين لإجابة معارض , (1) علامة واحدة لإجابة معارض بشدة .

الجدول رقم (2-2): يوضح مقياس ليكارث الخماسي

معارض بشدة	معرض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج spss من إعداد وليد عبد الرحمن الفراء

و لتحديد قيم المتوسط الحسابي , كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال :

إيجاد : - المدى (Range) = أكبر قيمة - أصغر قيمة ,  $4 = 5 - 1$

- تم قسمة المدى على عدد الفئات ,  $0.8 = 5/4$  و بعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي :

[1.80,1.00] أوافق بشدة (منخفض جدا) , [2.60,1.81] أوافق (منخفض)

[3.40,2.61] محايد (متوسط) , [4.20,3.41] موافق (مرتفع) , [5.00,4.21] موافق بشدة (مرتفع جدا)

المبحث الثاني: نتائج المناقشة

سنتطرق في هذا المبحث إلى النتائج المتوصل إليها عن طريق التحليل الإحصائي لبرنامج الspss ومناقشتها.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

أولا : عينة الدراسة و خصائصها

1 : مجتمع الدراسة و اختيار العينة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال لشركة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتفرت و المقدر عددهم 250 عامل , حيث تم اختيار عينة قدرها 150 عامل وذلك بالاعتماد على مرجع uma sekaram منهجية البحث في العلوم الإدارية : مدخل بناء المهارات ص253.

الجدول (2-3) : نموذج الدراسة ( عدد العمال , عدد الاستبيانات الموزعة و المستردة )

الشركة	عدد العمال	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المفقودة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل
سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت	250	150	30	120

المصدر : من إعداد الطالبة

## 2 : معامل ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كطريقة لقياس الثبات و يبين الجدول (2-2) أن معامل الثبات

الجدول رقم (2-4) :معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	المركزية	5	81%
	الرسمية	9	83.7%
	التخصص	7	76.5%
الهيكل التنظيمي بجميع أبعادها	/	21	89.2%
الثقافة التنظيمية	/	26	90.1%
محوري الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	/	47	94.3%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

ويتضح من خلال الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الهيكل التنظيمي هي (89.2%) , و قيمة الثبات لمحور الثقافة التنظيمية هي ( 90.1%) أما قيمة ثبات الاستبانة بمحورها فقد قدر ب ( 94.3%) و هذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة ( الاستبانة ) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على الأسئلة . مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن نفسر عنها تطبيقها .

و بعد التأكد من الصدق الظاهري و البنائي و ثبات الأداة أصبحت الأداة في صورتها النهائية كما يوضحها الملحق رقم (2)

ثانيا : خصائص و سمات عينة الدراسة

## 1: الجنس .

الجدول (2-5) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكور	120	%100
إناث	0	%0
المجموع	120	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم ( 120) فردا بنسبة (100%)، في حين بلغ عدد الإناث (00) بنسبة (0%) و هذا راجع إلى أن الذكور أكثر إقبالا أو بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط و طبيعة نظام العمل أو قد يكون بسبب صعوبة هذه المهنة .

### 2: المستوى التعليمي .

الجدول (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	45	%37.5
ثانوي	63	%52.5
جامعي	12	%10.0
المجموع	120	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالمستوى التعليمي كان أكبر عدد من التكرارات في مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم ( 63) فردا بنسبة (52.5%) ثم أقل ثانوي بلغ عددهم (45) فردا بنسبة (37.5%) في حين جامعي (12) فردا بنسبة (10.0%) , وقد يعود ذلك اهتمام المؤسسة بتوظيف الثانوي ذوي المستوى التعليمي المتوسط للإعطاء فرصة للعمال و هم يشكلون العمود الفقري في المؤسسة التي يشتغلون بها من حيث مهامهم و اختصاصاتهم التي تنطوي على كثير من الدقة والمخاطرة و هذا دليل على أن المؤسسة لديها كفاءات بشرية .

### 3: السن.

الجدول (2-7) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30	28	20%
من 30 - 39	47	35.8%
40 - 49	42	28.3%
50 أو أكثر	3	15.8%
المجموع	120	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئات العمر كان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارها بين (30-39) سنة , حيث بلغت النسبة (35.8%) , ثم تليها الفئة التي يتراوح أعمارها بين (40-49) سنة بنسبة (28.3%) في حين بلغت أقل نسبة في الفئة التي تفوق أعمارها (50) سنة بنسبة (15.8%) و هذا يعود إلى مؤسسة و أقدميتها ويدل كذلك أن الجسم الإداري في الشركة جسم شباب وقوي قادر على البذل و العطاء , مما يعني أنها مؤسسة حيوية مستقطبة للعمالة الشابة .

#### 4: الخبرة .

الجدول (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل 6 سنوات	24	20.0%
6 - 10 سنوات	43	35.8%
11 - 15 سنة	34	28.3%
أكثر من 15 سنة	19	15.8%
المجموع	120	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق حسب الخبرة حيازة لهم تتراوح من 6 - 10 سنوات خبرة في العمل على نسبة (35.8%) و يليهم من لهم خبرة تتراوح (11- 15 سنة ) نسبة (28.3%) و يليهم من لهم خبرة من أقل من 6 سنوات على نسبة (20.0%) في حين تحصل من لهم أكثر من 15 سنة على نسبة (15.8%) و هذا يدل على تراكم الخبرات عبر السنوات العمل المؤسسة , وأن خبراتهم قديمة .

#### 5 : المركز الوظيفي .

جدول (2-9) : توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية

المهنة	التكرار	النسبة %
عامل تنفيذي	45	37.5%
عامل تحكم	61	50.8%
إطار	14	11.7%
المجموع	120	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق حسب الوضعية المهنية بأن أكبر فئة مستقصاه هي عامل تحكم بنسبة (50.8%)، ثم عامل تنفيذي بنسبة (37.5%) .

ثالثا : نتائج تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية

### 1- المركزية :

الجدول (2-10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
P	المركزية				
01	يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل.	3.8667	0.80891	1	مرتفع
02	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى أسفل.	3.6083	0.93751	2	مرتفع
03	يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل.	3.4583	0.96053	4	مرتفع



04	كل الأعمال التي تقوم بها لابد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى.	3.4417	0.99407	5	مرتفع
05	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على التفويض الصلاحيات	3.5583	0.95086	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعد المركزية	3.5867	0.07105		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المركزية (3.58) و انحراف المعياري (0.07) و قد احتلت الفقرة رقم (01) " يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.80) في حين جاءت الفقرة رقم (04) " كل الأعمال التي تقوم بها لابد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى " المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.44) و انحراف معياري (0.99) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع , مما يدل على وجود مستوى مرتفع من اهتمام لبعد الهيكل التنظيمي ألا وهو المركزية .

## -2 الرسمية :

الجدول (2-11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
G	الرسمية				
06	تعتمد الشركة على قوانين تشمل قواعد و إجراءات و تعليمات و أنظمة في تنفيذ برامجها.	3.6586	1.08074	6	مرتفع
07	القوانين هي التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة	3.5500	0.95134	9	مرتفع
08	تعد الخطط و البرامج من قبل الإدارة العليا و أنا مسؤول عن تنفيذها فقط.	3.8083	0.91941	3	مرتفع
09	الصلاحيات المحددة مدونة و مكتوبة بصيغة أوامر إدارية.	3.8000	1.09698	4	مرتفع
10	إجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات و التوجيهات.	3.8833	1.05467	1	مرتفع

مرتفع	2	0.9844	3.8250	11	تمارس الكثير من الإجراءات و الأعمال بحكم تعودتا العمل عليها لمدة طويلة .
مرتفع	7	0.83666	3.6500	12	تمتلك الشركة وصفا واضحا للوظائف و الأعمال.
مرتفع	8	1.09032	3.5667	13	هناك تنسيق للأعمال على مستوى الأقسام كما أن الأفراد يعرفون واجباتهم .
مرتفع	5	0.91635	3.7250	14	أن عقوبات الإخلال بالنظام واضحة للجميع.
مرتفع		0.09309	3.7185		المتوسط العام لبعء الرسمية

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الرسمية (3.71) و انحراف المعياري (0.09) و قد احتلت الفقرة رقم (10) " إجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات و التوجيهات." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.05) في حين جاءت الفقرة رقم (07) " القوانين هي التي تحكم سلوك العاملين في مرتفع المنظمة . " المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.55) و انحراف معياري (0.95) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع , مما يدل على وجود مستوى مرتفع من اهتمام لبعء الهيكل التنظيمي ألا وهو الرسمية .

### 3- التخصيص:

الجدول (2-12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
D	الرسمية				
15	تعمل الشركة على استقرار العاملين في تخصصاتهم.	3.7750	0.99124	2	مرتفع
16	يصعب القيام بأعمال مختلفة في هذه الشركة في الوقت الحاضر .	3.3333	0.93784	7	مرتفع
17	هناك واجبات محددة بحكم وجود تقسيم للوظائف و الأعمال .	3.5750	0.89501	6	مرتفع

18	توجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الشركة.	3.3417	0.94142	3	متوسط
19	تستقطب الشركة الأفراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصهم.	3.4333	0.94142	5	مرتفع
20	يتمتع المدراء في الشركة بمهارات عالية كل حسب تخصصه .	3.6667	1.12222	4	متوسط
21	الأعمال في الشركة موزعة على الأقسام و الوحدات حسب طبيعة عملها و نوع نشاطها.	3.8500	0.99283	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده التخصص	3.5679	0.07336		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير التخصص (3.56) و انحراف المعياري (0.07) و قد احتلت الفقرة رقم (21) " الأعمال في الشركة موزعة على الأقسام و الوحدات حسب طبيعة عملها و نوع نشاطها." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.99) في حين جاءت الفقرة رقم (16) " يصعب القيام بأعمال مختلفة في هذه الشركة في الوقت الحاضر .." المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف معياري (0.93) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع , مما يدل على وجود مستوى مرتفع من اهتمام لبعده الهيكل التنظيمي ألا و هو التخصص.

#### 4- الثقافة التنظيمية :

الجدول (2-13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
M	الثقافة التنظيمية				
22	المؤسسة تشارك العاملين في الأرباح.	3.3250	1.07032	21	متوسط
23	المؤسسة تشارك العاملين في التسيير .	3.2917	1.11065	22	متوسط
24	أشارك أنا وزملائي في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا.	3.3750	0.96199	20	متوسط
25	تتم مراعاة آراء الأفراد عند إتخاذ القرار .	3.2750	0.93452	23	متوسط
26	أشارك في إتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة .	3.4000	1.04841	16	متوسط
27	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة	3.3917	1.05556	17	متوسط

				للمشاركة في إتخاذ القرار.	
منخفض	25	1.01460	3.2500	تسمح لي المشاركة في إتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع و الابتكار الموجود لدي.	28
مرتفع	10	0.90280	3.5917	تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة .	29
مرتفع	12	0.87923	3.4917	يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها .	30
مرتفع	8	0.80108	3.6167	أخضع أهدافي و مصلحتي الخاصة لأهداف الجماعة و مصالحها .	31
مرتفع	11	0.94287	3.5417	أحصل على التقدير و الاحترام من زملائي بالعمل عندما الأداء الجيد .	32
مرتفع	7	0.94543	3.6167	يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى.	33
متوسط	18	1.18319	3.3917	تتلقى مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات .	34
مرتفع	6	1.06063	3.6333	أشعر بأنني أقوم بتنظيم و إدارة وقتي بشكل جيد .	35
مرتفع	26	1.16809	3.1167	لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل إلي.	36
مرتفع	2	1.03659	3.8667	أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب .	37
مرتفع	1	0.85565	3.8750	ألتزم في موعد قديمي و مغادرتي في الوقت المحدد.	38
مرتفع	3	0.96711	3.8500	أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة و ذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي .	39
مرتفع	4	1.07375	3.7000	الأفكار المبتكرة و الإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين .	40
منخفض	24	1.02048	3.2750	توفر المؤسسة مجالا لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين .	41
مرتفع	13	0.92487	3.4583	تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى و إن كان هناك احتمال لعدم نجاحها .	42
متوسط	13	0.87443	3.4083	تفضل القيام بالأعمال الصعبة و المعقدة .	43
متوسط	15	0.82804	3.641	تمتلك رؤيا دقيقة لمشكلات العمل.	44
متوسط	5	0.86384	3.6000	تحتاج إلى عمليات مفصلة عند تكليفك بأي عمل .	45
متوسط	9	0.96304	3.3833	تشجيع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم الإبداعية و تناقشها.	

متوسط	14	1.09122	3.4500	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي و الجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة.	47
مرتفع		0.10303	3.4929	المتوسط العام لثقافة التنظيمية	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالثقافة التنظيمية (3.49) وانحراف معياري(0.10) وقد احتلت الفقرة رقم(38) " ألتزم في موعد قديمي و مغادرتي في الوقت المحدد." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 3.87) وانحراف المعياري (0.85) في حين جاءت الفقرة رقم (36) " لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل إلي." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.16), كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا التغير جاءت بدرجة متوسطة , من الاهتمام للثقافة التنظيمية.

#### رابعا : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة التي تهدف إلى الوقوف على مدى إدراك مسيري المؤسسات المعنية بالدراسة للفوائد التي يمكن أن يحققها الهيكل التنظيمي من اجل تحقيق الثقافة التنظيمية .

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المركزية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .

الجدول (2- 14) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر بعد المركزية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	المستوى معنوية Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط
الانحدار	9.468	1	9.468	47.482	0.000 <sup>b</sup>	0.287	0.536 <sup>a</sup>
الخطأ	23.530	118	0.199				
التباين الكلي	32.998	119					

المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

اعتمدنا على قاعدة القرار التالية :

- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المسحوبة أقل من قيمة (F) الجدولية , و قيمة ( مستوى المعنوية (Sig): أكبر من مستوى المعنوية (0.05).
- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المسحوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية , و قيمة ( مستوى المعنوية (Sig): أقل من مستوى المعنوية (0.05).
- التحقق من توفر فرضيات النموذج الخطي المتعدد :

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,069	,213		9,726	,000
P	,401	,058	,536	6,891	,000

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الإحصائية المعطاة من برنامج الSPSS

يأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية :

$$y: a + bp$$

y: تمثل المتغير التابع ( وهو يمثل بالنسبة للفرضية الأولى الثقافة التنظيمية)؛

p: يمثل المتغير المستقل ( المركزية)؛

b: تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله ) و نعني معدل التغير في قيمة y تتغير قيمة المتغير المستقل p وحدة واحدة ؛

a: يمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة ) أو المسافة بين الصفر و تقاطع خط الانحدار مع المحور y و بالتالي تصبح معادلة خط

الانحدار للمتغير المستقل الأول :

$$y: 2.069 + 0.401p$$

إذا كان معامل التحديد و مجموع مربعات الانحدار لا تساوي الصفر و كانت قيمة كل من اختبار المعنوية F للنموذج T للمتغير المستقل التي يتضمنها النموذج ذات دلالة إحصائية كان ذلك دليلا على توفر شروط الخطية .

أ/ : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى :

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (المركزية ) و المتغير التابع (الثقافة

التنظيمية ) قد بلغ (0.536) و معامل التحديد (0.287<sup>a</sup>), بمستوى دلالة إحصائية ( Sig:0.008<sup>b</sup> ) .

أجري تحليل الانحدار الخطي و كانت نتائج تحليل التباين كما هو مبينها الجدول رقم (14) , حيث أن القيمة (F) المحسوبة قد بلغت (47.482) عند درجات حرية (1 و 118) و مستوى الدلالة البالغ (0.05) و هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد المركزية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت و يغزز هذا قيمة معامل الارتباط (0.536) , كما يؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (F) البالغ ( $0.000^b$ ) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد , أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.287$ ) معامل التحديد و هي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل ( الهيكل التنظيمي ) تفسر ما مقداره (28.7%) من المتغير التابع ( الثقافة التنظيمية ) و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الرسمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت.

الجدول (2- 15) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر بعد الرسمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	المستوى معنوية Sig	معامل التحديد R 2	معامل الارتباط
الانحدار	16.368	1	16.368	116.143	$0.000^b$	0.496	$0.704^a$
الخطأ	16.630	118	0.141				
التباين الكلي	32.998	119					

المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

اعتمدنا على قاعدة القرار التالية :

- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المسحوبة أقل من قيمة (F) الجدولية , و قيمة ( مستوى المعنوية (Sig): أكبر من مستوى المعنوية (0.05).
- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المسحوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية , و قيمة ( مستوى المعنوية (Sig): أقل من مستوى المعنوية (0.05).
- التحقق من توفر فرضيات النموذج الخطي المتعدد :

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,406	,198		7,102	,000
G	,565	,052	,704	10,777	,000

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الإحصائية المعطاة من برنامج الSPSS

يأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية :

$$y: a + bg$$

y: تمثل المتغير التابع ( وهو يمثل بالنسبة للفرضية الأولى الثقافة التنظيمية)؛

g: يمثل المتغير المستقل (الرسمية)؛

b: تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله ) و نعني معدل التغير في قيمة y تتغير قيمة المتغير المستقل g وحدة واحدة ؛

a: يمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة ) أو المسافة بين الصفر و تقاطع خط الانحدار مع المحور y و بالتالي تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الأول :

$$y: 1.406 + 0.565g$$

إذا كان معامل التحديد و مجموع مربعات الانحدار لا تساوي الصفر و كانت قيمة كل من اختبار المعنوية F للنموذج T للمتغير المستقل التي يتضمنها النموذج ذات دلالة إحصائية كان ذلك دليلا على توفر شروط الخطية .

أ/ : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية :

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو مواضع أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الرسمية ) و المتغير التابع (الثقافة

التنظيمية) قد بلغ (0.704<sup>a</sup>) و معامل التحديد (R<sup>2</sup>= 0.496) , بمستوى دلالة إحصائية ( Sig:0.008<sup>b</sup> ) .



أجري تحليل الانحدار الخطي و كانت نتائج تحليل التباين كما هو مبينها الجدول رقم (15) , حيث أن القيمة (F) المحسوبة قد بلغت (116.143) عند درجات حرية (1 و118) و مستوى الدلالة البالغ (0.05) و هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الرسمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت, ويززز هذا قيمة معامل الارتباط ( $0.704^a$ ) , كما يؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (F) البالغ ( $0.000^b$ ) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد , أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2 = 0.496$ ) معامل التحديد و هي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل ( الهيكل التنظيمي ) تفسر ما مقداره (49.6%) من المتغير التابع ( الثقافة التنظيمية ) و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

#### 4- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التخصص على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت.

الجدول (2- 16) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر بعد التخصص على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	المستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R 2	معامل الارتباط
الانحدار	18.565	1	18.565	151.779	$0.000^b$	0.563	$0.750^a$
الخطأ	14.433	118	0.122				
التباين الكلي	32.998	119					

المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

اعتمدنا على قاعدة القرار التالية :

- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المسحوبة أقل من قيمة (F) الجدولية , و قيمة ( ) مستوى المعنوية

(Sig): أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المسحوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية, و قيمة ( ) مستوى المعنوية (Sig): أقل من مستوى المعنوية (0.05).

- التحقق من توفر فرضيات النموذج الخطي المتعدد :

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,298	,182		7,128	,000
1 D	,624	,051	,750	12,320	,000

المصدر : مخرجات نتائج التحليل الإحصائية المعطاة من برنامج الSPSS

يأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية :

$$y: a + b d$$

y: تمثل المتغير التابع ( وهو يمثل بالنسبة للفرضية الأولى الثقافة التنظيمية)؛

d: يمثل المتغير المستقل (التخصص)؛

b: تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) و نعني معدل التغير في قيمة y تتغير قيمة المتغير المستقل d وحدة واحدة ؛

a: يمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة) أو المسافة بين الصفر و تقاطع خط الانحدار مع المحور y و بالتالي تصبح معادلة خط

الانحدار للمتغير المستقل الأول :

$$y: 1.298 + 0.624d$$

إذا كان معامل التحديد و مجموع مربعات الانحدار لا تساوي الصفر و كانت قيمة كل من اختبار المعنوية F للنموذج T للمتغير المستقل التي يتضمنها النموذج ذات دلالة إحصائية كان ذلك دليلا على توفر شروط الخطية .

أ/ : نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التخصص) و المتغير التابع (الثقافة

التنظيمية) قد بلغ (0.750<sup>a</sup>) و معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.563) , بمستوى دلالة إحصائية (Sig: 0.008<sup>b</sup>) .

أجري تحليل الانحدار الخطي و كانت نتائج تحليل التباين كما هو مبينها الجدول رقم (16) , حيث أن القيمة (F) المحسوبة قد

بلغت (197.585) عند درجات حرية (1 و 118) و مستوى الدلالة البالغ (0.05) و هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية و

قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين بعد التخصص على الثقافة

التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت, ويغز هذا قيمة معامل الارتباط (0.750<sup>a</sup>), كما يؤكد هذه

النتيجة مستوى الدلالة (F) البالغ (0.000<sup>b</sup>) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد , أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R<sup>2</sup> = 0.563) معامل التحديد و هي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل ( الهيكل التنظيمي ) تفسر ما مقداره (56.3%) من المتغير التابع ( الثقافة التنظيمية ) و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

#### 4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس,العمر المستوى التعليمي , الخبرة المركز الوظيفي).

**الفرضية الصفرية H0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس,العمر ,المستوى التعليمي , الخبرة , المركز الوظيفي).

أ/ حسب الجنس : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس .

— عدم ظهور نتيجة تحليل التباين بين متوسطات في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

#### ب/ حسب المستوى التعليمي :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي .

الجدول (2-17) نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تعزى المتغير المستوى التعليمي

المستوى معنوية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
Sig	المحسوبة				
0.142	1.982	0.541	2	1.081	داخل المجموعات
		0.273	117	31.917	بين المجموعات

التباين الكلي	32.998	119			
---------------	--------	-----	--	--	--

\*ذال عند مستوى (0.05) المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال

spss

يبين الجدول (17) أن نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig. و هي 0.142 و هي أكبر من

0.05 مستوى الدلالة المعتمد و بالتالي فأنا نقبل الفرضية الصفرية و القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة في تصور أفراد

عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

ت/ حسب العمر :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة

التنظيمية تعزى إلى متغير العمر .

الجدول (2-18) نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة

الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تعزى لمتغير العمر

المستوى معنوية Sig	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.521	0.655	0.183	5	0.365	داخل المجموعات
		0.279	117	32.633	بين المجموعات
			119	32.998	التباين الكلي

\*ذال عند مستوى (0.05) المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال

spss

يبين الجدول (18) أن نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig. و هي 0.521 و هي أكبر من 0.05 مستوى

الدلالة المعتمد و بالتالي فأنا نقبل الفرضية الصفرية و القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة

الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تعزى لمتغير العمر .

ث/ حسب الخبرة :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير الخبرة .

الجدول (2-19) نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تعزى المتغير الخبرة

المستوى معنوية Sig	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.842	0.276	0.78	3	0.234	داخل المجموعات
		0.282	116	32.764	بين المجموعات
			119	32.998	التباين الكلي

\*دال عند مستوى (0.05) المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال

spss

يبين الجدول (19) أن نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة بناء على قيمة Sig. و هي 0.842 و هي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد و بالتالي فأنا نقبل الفرضية الصفرية و القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تعزى لمتغير الخبرة .

ج/ حسب المركز الوظيفي :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

الجدول (2-20) نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تعزى المتغير المركز الوظيفي

المستوى معنوية Sig	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.361	1.079	0.299	3	0.896	داخل المجموعات
		0.277	116	32.102	بين المجموعات
			119	32.998	التباين الكلي

\*دال عند مستوى (0.05) المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال

spss

يبين الجدول (20) أن نتيجة تحليل التباين لمتغير المركز الوظيفي بناء على قيمة Sig. و هي 0.361 و هي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد و بالتالي فأنا نقبل الفرضية الصفرية و القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد

عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تعزى لمتغير المركز الوظيفي .

بناءً ما سبق نستنتج أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية وهو ما يتثبت عدم صحة الفرضية الصفرية .

**الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .

الجدول (21-2) نتائج تحليل الانحدار أثر أبعاد الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل على الثقافة التنظيمية

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	المستوى معنوية Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط
الانحدار	20.660	31	20.660	197.585	0.000 <sup>b</sup>	0.626	0.791 <sup>a</sup>
الخطأ	12.338	118	0.105				
التباين الكلي	32.998	119					

المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال spss

أجري تحليل الانحدار الخطي و كانت نتائج تحليل التباين كما هو مبينها الجدول رقم (21) , حيث أن القيمة (F) المحسوبة قد بلغت (197.585) عند درجات حرية (1 و 118) و مستوى الدلالة البالغ (0.05) و هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت و يغز هذا قيمة معامل الارتباط ( $0.791^a$ ) , كما يؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (F) البالغ ( $0.000^b$ ) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد , أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.626$ ) معامل التحديد و هي قوة تفسيرية قوية نسبياً مما

يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) تفسر ما مقداره (62.6%) من المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

$$y=0.786+0.742(0.145)+0.742(0.206)+0.742(0.418)$$

و يبين الجدول (2-22) مدى تأثير كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت .

الجدول (2-22) نتائج معامل قوة التأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
بعد المركزية	0.145	0.049	0.194	2.947	0.004
بعد الرسمية	0.206	0.066	0.257	3.147	0.002
بعد التخصص	0.408	0.061	0.502	6.878	0.000

\* دال عند المستوى (0.05) المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات التحليل الإحصائي من برنامج ال

spss

1/: يتضح من الجدول رقم 22 وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت , و ذلك اعتمادا على ارتفاع قيم (T) بمستوى دلالة (0.000) و هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) و يعزز ارتفاع قيم (Beat) لهذه الأبعاد . كما بينت النتائج أن بعد التخصص احتل المرتبة الأولى في تأثير على الثقافة التنظيمية , تم بعد ذلك الرسمية , يليه المركزية في التأثير على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية .

2/: عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الثقافة التنظيمية تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لكل المتغيرات المستقلة ( المركزية , الرسمية , التخصص ) في مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بدلالة معدلات (Beat) التي بلغت على التوالي (0.502,0.257,0.194) و كذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي : (6.878,3.147,2.947) و بقيم احتمالية بلغت على التوالي: (0.000,0.0002,0.004) و هي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05) .

و بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن : هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت , وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)

المطلب الثاني: المناقشة

نحاول في هذا المطلب مناقشة النتائج التي توصلنا إليها عبر خطوات هي: تحليلها، مقارنتها بالفرضيات، و من ثم صياغة الاستنتاجات (الحلول المقترحة).

تحليل وتفسير النتائج

1- صدق أداة الدراسة و ثباتها :

أ- الصدق الظاهري : ويتم من خلاله التحقق من الصدق الظاهري للدراسة و ذلك بالاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , وذلك بقصد الاستفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم المختلفة, مما جعل الاستبيان أكثر دقة و موضوعية في القياس , و قد بلغ عدد المحكمين (04).

ب- ثبات أداة الدراسة: لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم تقييم تماسك الاستبيان بحساب معدل الثبات "ألفا كرونباخ" و على الرغم من وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة "ألفا" , لكن من الناحية التطبيقية يعد "ألفا" ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية.

و يدل معامل الثبات ( $\text{Cronbach's Alpha} = 0.943$ ) على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات مقبول في قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة. و هو ما يشير إلى إمكانية الثبات في النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

2- تحليل و تفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة :

- 1- الجنس الشائع ما بين أفراد عينة الدراسة هو الذكور , إذا مثلوا ما بنسبة (100%) من إجمالي عينة الدراسة .
- 2- الفئة العمرية الشائع بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية ما بين 40-49 سنة إذا مثلوا ما نسبته (28.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة .
- 3- المستوى التعليمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو المستوى الثانوي , إذا مثلوا ما نسبته (52.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة .
- 4- الخبرة من 6-10 سنوات هي الشائعة بين أفراد عينة الدراسة , إذا مثلت ما نسبته (35.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة
- 5- العمل (المهنة) عامل تحكم الشائع بين أفراد عينة الدراسة , إذا مثلوا ما نسبته (50.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة .

3 - نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (فقرات الاستبانة):

أ/: بعد المركزية :-



يظهر من خلال الجدول (2-10) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المركزية (3.58) و انحراف المعياري (0.07) و قد احتلت الفقرة رقم (01) " يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.80) في حين جاءت الفقرة رقم (04) " كل الأعمال التي تقوم بها لا بد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى " المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.44) و انحراف معياري (0.99) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع , مما يدل على وجود مستوى مرتفع من اهتمام لبعد الهيكل التنظيمي ألا وهو المركزية .

ب/: بعد الرسمية :-

يظهر من خلال الجدول (2-11) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الرسمية (3.71) و انحراف المعياري (0.09) و قد احتلت الفقرة رقم (10) " إجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات و التوجيهات. " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.05) في حين جاءت الفقرة رقم (07) " القوانين هي التي تحكم سلوك العاملين في مرتفع المنظمة " المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.55) و انحراف معياري (0.95) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع , مما يدل على وجود مستوى مرتفع من اهتمام لبعد الهيكل التنظيمي ألا وهو الرسمية .

ج/: بعد التخصص :-

يظهر من خلال الجدول (2-12) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير التخصص (3.56) و انحراف المعياري (0.07) و قد احتلت الفقرة رقم (21) " الأعمال في الشركة موزعة على الأقسام و الوحدات حسب طبيعة عملها و نوع نشاطها. " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.99) في حين جاءت الفقرة رقم (16) " يصعب القيام بأعمال مختلفة في هذه الشركة في الوقت الحاضر .. " المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف معياري (0.93) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع , مما يدل على وجود مستوى مرتفع من اهتمام لبعد الهيكل التنظيمي ألا و هو التخصص.

ت/: الثقافة التنظيمية :-

يظهر من خلال الجدول (2-13) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالثقافة التنظيمية (3.49) وانحراف معياري (0.10) وقد احتلت الفقرة رقم (38) "ألتزم في موعد قديمي و مغادرتي في الوقت المحدد." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف المعياري (0.85) في حين جاءت الفقرة رقم (36) "لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل إلي." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.16), كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسط , من الاهتمام للثقافة التنظيمية.

#### 4- النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة :

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المركزية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت.
- 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الرسمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت.
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التخصص على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت.
- 4- عدم ظهور نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس عدم ظهور قيمة Sig و هذا راجع أن إجمالي عينة الدراسة من جنس ذكور , بالتالي وجود متغير واحد فقط .
- 5- أثبت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت تغزى إلى متغير المستوى التعليمي .
- 6- أثبت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تغزى إلى متغير العمر .
- 7- أثبت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تغزى إلى متغير الخبرة .
- 8- أثبت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية تغزى إلى متغير العمل .

خلاصة الفصل :

في الأخير ومن خلال الدراسة الميدانية تبينت العديد من الحقائق، سواء تعلقت بقدرات المؤسسة أو بالعوامل التي ساهمت بشكل كبير في ضمان استمرارها وتفوقها. إلا أن ذلك لا يعني غياب بعض النقائص والنقاط السلبية التي يجب أن تعمل من أجل حلها وتجاوزها، ولعل أبرز هذه النقائص ما يتعلق بالثقافة التنظيمية ، و الهيكل التنظيمي، و اتضح من خلال هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما تحقيق أهداف المؤسسة و اكتسابها ميزة تنافسية بصفة عامة والعمال بصفة خاصة، كما يتفاعل الهيكل التنظيمي مع البيئة الاجتماعية و الثقافية السائدة حيث يتحلى بالكثير من سماتها و خصائصها. ومن أجل عرض النتائج المتوصل إليها قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول تعرضنا فيه إلى طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني كان لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها.

وقد خلصت دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج نوجزها كما يلي :

- ✓ أبعاد الهيكل التنظيمي تؤثر بدرجة مرتفع على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ مستوى توفر الثقافة التنظيمية إلى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متوسطة نوعا ما؛
- ✓ من اختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ؛
- ✓ من اختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تبين أنه لا توجد فروق بين إجابات الإداريين تبعاً للمتغيرات الشخصية (، السن، المستوى التعليمي ، الوظيفة، الخبرة) لا تؤثر على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الخاتمة

الخاتمة :

لقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة ملحة و أمر محتوم لا يمكن رفضه و لا تجاهله بل مواجهته , و تتجلى حتمية هذا التغيير في عدة أوجه من بينها التغيير في الهيكل التنظيمي فهو من أهم الجوانب التي أصبحت تركز عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها .

و إن نجاح المنظمة في هذا يتطلب تدخل عدة عوامل , و تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة و المحددة لنجاح أو فشل الهيكل التنظيمي . فالثقافة التنظيمية هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة , إذا كانت القوى مواتية و ملائمة فإنها ستكون عاملا مهما لنجاحها , أما في حالة عدم توافقها فإنها تكون عقبة و عائقا أمامه .

من خلال الدراسة التي اشتملت عليها بحثنا هذا و التي تهدف إلى معرفة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية , تم التوصل إلى ما يلي :

النتائج .:

أولا :الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري :

- تمثل الثقافة التنظيمية مجمل الاعتقادات و المبادئ و القيم التي تحكم سلوك الأفراد و تصرفاتهم و تشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة ما ,
- تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة دور الشخصية بالنسبة للإنسان , فهي تعبر عن هوية المنظمة ,
- و جوب انسجام مع خيارات المنظمة و هيكلها التنظيمي معا.

ثانيا : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني

المطروحة والإجابة على تساؤلات الدراسة، و هذا بهدف أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية و الذي حاولنا من خلاله دراسة الإشكالية على أرض الواقع و تطبيق آليات و مؤشرات الدراسة حول عينة من العمال في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت و التي بلغ عددها 120 عينة و الوقوف أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية و قد توصلنا إلى جملة من النتائج المتوصل إليها من خلال فرضيات الدراسة و هي كما يلي :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها المركزية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الرسمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التخصص على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية.

### التوصيات :

على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج نقترح التوصيات التالية :

- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية ,
- تقوية العلاقات في المؤسسة من خلال إقامة نشاطات ترفيهية للعاملين ,
- العمل توفير المناخ التنظيمي المناسب لكي يزيد الثقافة التنظيمية بين العاملين ,
- إن عقد دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات لعميق إدراكهم لمفهوم الثقافة التنظيمية من شأنه المساعدة في انتشار هذا المفهوم مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات و تمشيها مع التحديات الجديدة ,
- دراسة أبعاد هيكلية أخرى ( كتنفويض الصلاحيات , نطاق الإشراف , المرونة ) و تأثير هذه الأبعاد في الفاعلية التنظيمية .
- قيام الشركة المبحوثة بالابتعاد عن النهج المركزي في إتخاذ القرارات و إتباع صيغ مرنة في الإدارة و التوجيه و التنظيم ,
- إعطاء الشركة المبحوثة أهمية أكبر للتخصص و تقسيم المهام التنظيمية و الوظائف و الواجبات بمعنى وجود مهام محدد للأفراد .

### أفاق الدراسة

وفي الأخير يبقى جانب البحث مفتوحا في موضوع دراستنا هذه وما يرتبط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجانب الثقافي باعتبار أن الأبحاث في هذا المجال لا تزال حديثة وقليلة ويمكن للباحث تناول إشكاليات أخرى ولهذا نقترح كمواضيع مستقبلية :

- ❖ أثر المركزية على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- ❖ دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- ❖ محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛



قائمة

المصادر والمراجع



قائمة المراجع

أولا : الكتب بالعربية :

- 1/: أمل مصطفى عصفور , قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم , منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية , الطبعة الأولى, 2008 .
- 2/: ثابت عبد الرحمن إدريس , إدارة الأعمال , ( نظريات و نماذج و تطبيقات ) , الإسكندرية , الدار الجامعية , 2005 .
- 3/: حسين حريم , إدارة المنظمات (منظور كلي) , عمان , دار الحامد للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى , 2003.
- 4/: سعيد جاب الرب , إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة , الطبعة الأولى , مطبعة العشري 2005.
- 5/: صديق محمد عفيفي , إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة , القاهرة , مكتبة عين الشمس و المكاتب الأخرى , 2003.
- 6/: فلاح حسين عداي الحسيني , الإدارة الإستراتيجية , مفاهيمها , مداخلها , عملياتها المعاصرة , دار وائل للنشر , عمان 2006.
- 7/: كامل برير , إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي , بيروت , المؤسسات الجامعية لدراسات و النشر و التوزيع , الطبعة الثانية , 2000.
- 8/: مصطفى محمود أبو بكر , إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية , الدار الجامعية , الإسكندرية 2008.
- 9/: موسى خليل , الإدارة المعاصرة , المبادئ , الوظائف الممارسة , الطبعة الأولى , مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع بيروت , 2004.
- 10/: محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , الطبعة 6 , دار الحامد للنشر والتوزيع 2013.
- 11/: نعيم إبراهيم الظاهرة , الإدارة الإستراتيجية , المفهوم , الأهمية , التحديات , الطبعة الأولى , جنارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع , عمان , عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع , إربد , 2009 .
- 12/: ناصر دواوي عدون , الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية , دراسة نظرية و تطبيقية الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية 2004 .
- 13/: نائل عبد الحافظ العواملة , الهيكل و الأساليب , الأردن , دار زهران للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى 2001

ثانيا : المقالات والدوريات:

- 14/: السعيد بن يمينة ,مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .
- 15/: أحمد محمد بدح , القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن  
المجلة الدولية للأبحاث التربوية / جامعة الإمارات العربية المتحدة العدد34- 2013م.
- 16/: حسين حريم ورشاد الساعد ,الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي),  
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , المجلد 2, العدد2, 2006.
- 17/: حسين محمود حريم وشاكر جار الله الخالي , 2006, بعنوان " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية  
(دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة).
- 18/: عبد اللطيف عبد اللطيف , محفوظ أحمد جودة , دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ( دراسة ميدانية  
على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد – 26 العدد  
الثاني – 2010.
- 19/: ماجد محمد عبد السلام الفرا , نبيل عبد شعبان اللوح , تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة  
وأثره على الكفاءة الإدارية , مجلة الجامعة الإسلامية ( سلسلة الدراسات الإسلامية ) المجلد الخامس عشر , العدد الثاني, يونيه  
2007.
- 20/: ندى عبد المطلب حاسم , دور أبعاد الثقافة المنظمة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي مجلة كلية  
بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد الحادي والثلاثون 2012.
- 21/: Organizational Culture Assessment of Small & Medium-Sized Enterprise  
Arshad Zaheer; Kashif ur Rehman, and Abrar Ahmad The Lahore Journal of  
(Economics11 : 2 (Winter 2006.
- 22/: Henry Mintzberg ;structure et dynamiques de l'organisation ;paris, Edition  
d'Organisation,18eme édition 2005.
- 23/: Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, Prof, the Importance of Organizational  
culture dans les PME en hyper croissnce Forum Scientiae Oeconomia Volume 2  
(2014) No. 3,2014.

Mohammad Zakersalehi, Organizational culture and its impact on creativity :/24  
in Malaysian SMEs 2011 3rd International Conference on Advanced  
:Management Science IPEDR vol.19 (2011) © (2011)IACSIT Press, Singapore.

An Executive Briefing On Strategy. Structure and بعنوان ,Thodoren ,2004) دراسة :/25  
Process: Designing Organizations.

ثالثا : الدراسات :

/26 : أمينة صديقي , 2013 , بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات  
شهادة الماجستير أكاديمي , دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة

/27 : بحدود راضية , تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية , دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن , مذكرة تدرج  
ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , فرع تسيير المنظمات , جامعة أحمد بوقرة بومرداس  
2008.

/28 : شاوي صباح , أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ) , مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , تخصص اقتصاد وتسيير  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , جامعة فرحات عباس - سطيف - 2010.

/29 : عيساوي وهيبه , أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي , دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية  
العمومية تراي بوجمة بشار , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , جامعة أبو بكر بلقايد , تلمسان , 2012.

## الملاحق



الملحق (1-2) استمارة الاستبيان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استبيان



أخي الكريم...أختي الكريمة ...

تحية طيبة وبعد :-

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة التخرج الموسومة "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية " \*دراسة ميدانية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقورت\* . وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

نضع بين يديك هذا الاستبيان ونرجو منك التكرم بمساعدتنا في الاجابة على الاسئلة المطروحة ونظرا لاجابتكم من أهمية في الوصول إلى نتائج الدراسة ,نرجو منكم إعطاءنا جزءا من وقتكم و ذلك بوضع علامة (x) أمام الاجابة التي تعبر عن رأيكم , علما أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الباحثة: عماري وردة

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

القسم الأول: - المعلومات الشخصية -

الرجاء وضع علامة (x) في المربع التي تتفق مع حالتك:

أ- الجنس :  ذكر  أنثى

ب- المستوى التعليمي :  أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي

ت- العمر :  أقل من 30  من 30-39  40-49  50 أو أكثر

ث- الخبرة :  أقل من 6 سنوات  6-10 سنوات  11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

ج- العمل (المهنة):  عامل تنفيذي  عامل تحكم  إطار

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					الهيكل التنظيمي :
					● المركزية
					1- يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل .
					2- يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى أسفل .
					3- يتخذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل .
					4- كل الأعمال التي تقوم بها لايد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى .
					5- يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على التفويض الصلاحيات .
					● الرسمية
					6- تعتمد الشركة على قوانين تشمل قواعد و إجراءات و تعليمات و أنظمة في تنفيذ برامجها
					7- القوانين هي التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة .
					8- تعد الخطط و البرامج من قبل الإدارة العليا و أنا مسؤول عن تنفيذها فقط .
					9- الصلاحيات المحددة مدونة و مكتوبة بصيغة أوامر إدارية .
					10- إجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات و التوجيهات .
					11- تمارس الكثير من الإجراءات و الأعمال بحكم تعودتا العمل عليها لمدة طويلة .
					12- تمتلك الشركة وصفا واضحا للوظائف و الأعمال .
					13- هناك تنسيق للأعمال على مستوى الأقسام , كما أن الأفراد يعرفون واجباتهم .
					14- أن عقوبات الإخلال بالنظام واضحة للجميع .
					● التخصص .
					15- تعمل الشركة على استقرار العاملين في تخصصاتهم.

					16- يصعب القيام بأعمال مختلفة في هذه الشركة في الوقت الحاضر .
					17- هناك واجبات محددة بحكم وجود تقسيم للوظائف و الأعمال .
					18- توجد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الشركة .
					19- تستقطب الشركة الأفراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصهم .
					20- يتمتع المدراء في الشركة بمهارات عالية كل حسب تخصصه .
					21- الأعمال في الشركة موزعة على الأقسام و الوحدات حسب طبيعة عملها و نوع نشاطها
					<b>الثقافة التنظيمية :</b>
					● <b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>
					22- المؤسسة تشارك العاملين في الأرباح .
					23- المؤسسة تشارك العاملين في التسيير .
					24- أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا.
					25- تتم مراعاة آراء الأفراد عند اتخاذ القرار .
					26- أشارك في اتخاذ القرار فقط عندما تتعرض المؤسسة لمشكلة معينة .
					27- تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار .
					28- تسمح لي المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة حالات الإبداع و الابتكار الموجود لدي .
					● <b>جماعية العمل</b>
					29- تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة .
					30- يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها .
					31- أخضع أهدافي و مصلحتي الخاصة لأهداف الجماعة و مصالحها .
					32- أحصل على التقدير و الاحترام من زملائي بالعمل عندما الأداء الجيد .
					33- يكلف الموظفون في وحدة معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى .
					34- تتلقى مساندة معنوية أو مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات .
					● <b>احترام قيمة الوقت</b>

					35- أشعر بأنني أقوم بتنظيم و إدارة و قتي بشكل جيد .
					36- لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل إلي .
					37- أعتد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب .
					38- ألتزم في موعد قدومي و مغادرتي في الوقت المحدد.
					39- أستطيع التكيف مع الحالات الطارئة و ذلك بتقليص أو تمديد وقت عملي .
					• الابداع والابتكار
					40- الأفكار المبتكرة و الإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين .
					41- توفر المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين .
					42- تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى و إن كان هناك احتمال لعدم نجاحها .
					43- تفضل القيام بالأعمال الصعبة و المعقدة .
					44- تمتلك رؤياً دقيقة لمشكلات العمل .
					45- تحتاج إلى عمليات مفصلة عند تكليفك بأي عمل .
					46- تشجع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم الإبداعية و مناقشتها.
					47- تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي و الجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة

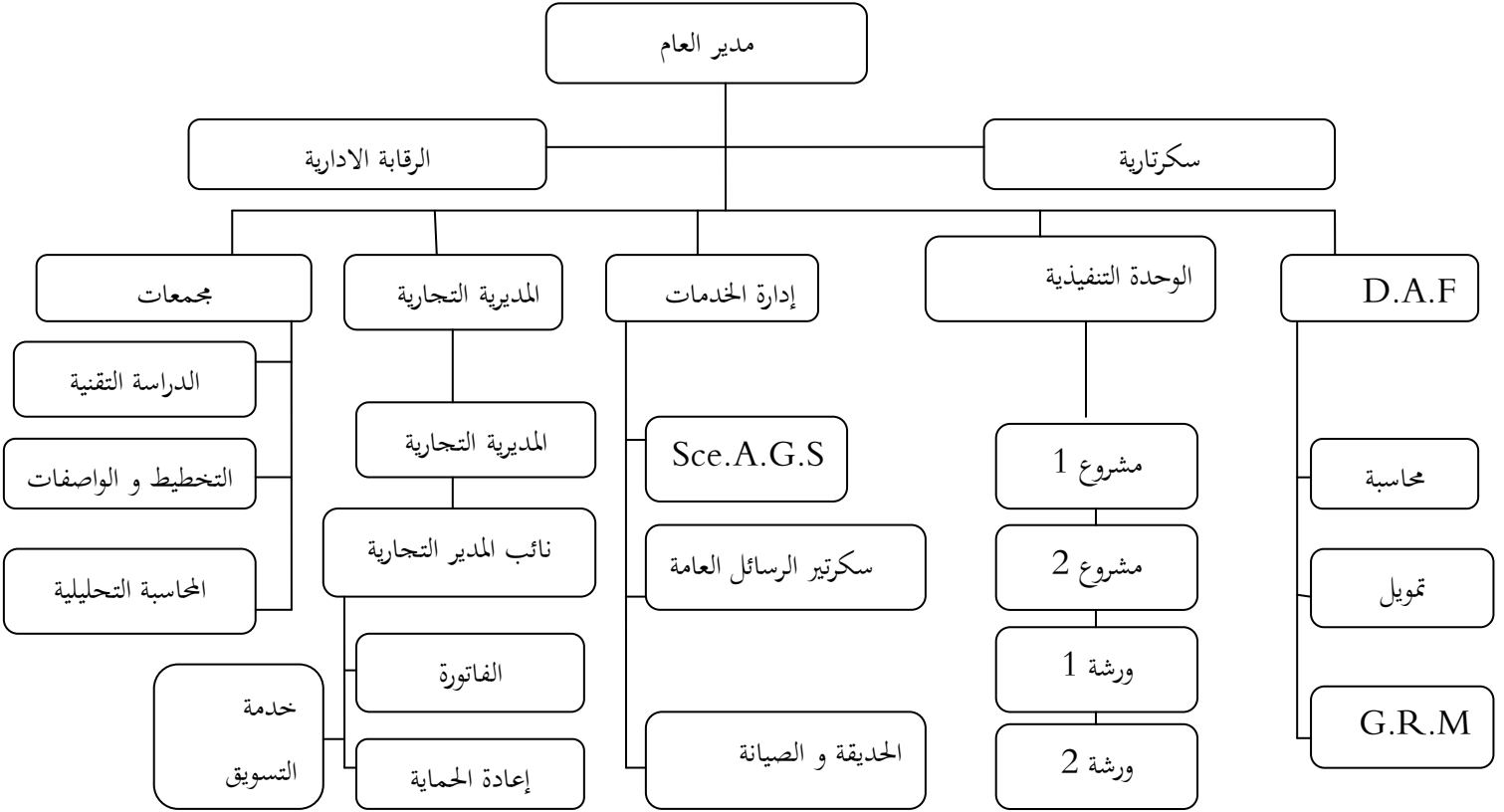
الملحق (2-2): قائمة الأساتذة المحكمين

المحكمين	درجة العلمية
أسماء يوسف	أستاذة مساعدة
قويدري ميادة	أستاذة مساعدة - أ -
بن جروة حكيم	أستاذ مساعد - أ -
مايو عبد الله	أستاذ مساعد - أ -



الملحق (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية

الهيكل التنظيمي لمؤسسة لصناعة البيوت الصحراوية \_ تقرت \_



# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	العنوان
I	دعاء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الإشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول مفاهيم عامة حول الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي
3	أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي
4	ثانياً: مكونات الهيكل التنظيمي
5	ثالثاً: خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي
9	المطلب الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية
9	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
10	ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

12	ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة
18	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
21	تمهيد
22	المبحث الأول : الطرق و الأدوات المستخدمة في الدراسة
22	المطلب الأول : الطريقة
23	المطلب الثاني : الأدوات الإحصائية المستخدمة
26	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
26	المطلب الأول : النتائج المتوصل إليها
46	المطلب الثاني : المناقشة
49	خلاصة الفصل
51	خاتمة
53	المراجع
57	الملاحق
63	الفهرس