

علاقة الثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي في

جامعة تشرين

د. كندة علي ديب¹

د. لينا فياض²

عفراء عدنان عجين³

الملخص

سعى البحث لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في جامعة تشرين، حيث قامت الباحثة بجمع البيانات من خلال استبيان تم إعداده من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة، كما تم تطبيق المعاينة العشوائية الطبقية أثناء توزيع الاستبيان على مجتمع البحث الذي يشمل الأكاديميين والإداريين.

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية قوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل الميكانيكي في جامعة تشرين، كما تبين وجود علاقة معنوية ضعيفة للثقافة التنظيمية مع الهيكل العضوي، كذلك أظهرت وجود علاقة معنوية قوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، الهيكل الميكانيكي، الهيكل العضوي، الثقافة التنظيمية، ثقافة الجماعة، الثقافة الهرمية.

¹ أستاذ- قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية-سورية.

² مدرس-قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية-سورية.

³ طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - قسم إدارة أعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-

اللاذقية-سورية.

The Relationship between Organizational Culture and Organizational Structure in Tishreen University

Dr. Kinda Ali Deeb⁴

Dr. Ina Fayad⁵

Afraa Adnan Ajen⁶

ABSTRACT

The research aimed to study the relationship between organizational culture and organizational structure in Tishreen University; the researcher collected the data through a questionnaire is prepared based on previous studies, and applied the class random sampling during the distribution of the questionnaire to the research community, which includes academics and administrative staff.

The results of the research showed there is a strong significant relationship between organizational culture and mechanical structure, As well as there is a weak significant relationship between organizational culture and organic structure,

In addition, there is a very strong significant between organizational culture and organizational structure in Tishreen University.

Key words: Organizational Culture, organizational structure, mechanical structure, organic structure, group culture, hierarchical culture.

Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen⁴ University, Lattakia, Syria.

Instructor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen⁵ University, Lattakia, Syria

Postgraduate student (doctorate of business administration), department of business⁶ administrati

مقدمة:

إنّ الهيكل التنظيمي المناسب يؤدي إلى استثمار الموارد وإنجاز المهام في المنظمة بأفضل الطرق واختصار الوقت والجهد المبذول، فلم يكن سعي المنظمات لاختيار الهيكل المناسب هدفاً تسعى لتحقيقه بحد ذاته، إنما كان وسيلة فعّالة للوصول إلى الكثير من الأهداف الأخرى التي تطمح المنظمات للوصول إليها.

كذلك فإنّ الهيكل التنظيمي يوزّع المهام والمسؤوليات في المنظمات ويحدد الأقسام الموجودة، ويوضّح ماهية العلاقات التنظيمية وطرق الاتصال والتنسيق مع مراكز السلطة فيها ويبين خطوط الإشراف والتبعية، فالهيكل ما هو إلا مرآة عاكسة للأسلوب الذي قررت المنظمة اعتماده في إنجاز عملها، هل هو أسلوب مرن يتكيف مع المتطلبات والمستجدات الطارئة والتي تتطلب السرعة في الإنجاز وتجاوز الأمور الشكلية من أجل تحقيق الهدف، أم أنّه جامد يتطلب الكثير من الجهد والتعقيدات والإجراءات الروتينية المتسلسلة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى التأخر في الوصول إلى النتائج المرغوبة.

وقد أظهرت الدراسات الأدبية التي اطلعت عليها الباحثة، والأبحاث التي قام بها الباحثون العرب والأجانب عند دراسة الهياكل التنظيمية العديد من الأبعاد الأساسية المشتركة، وبشكل عام قد اتفقوا على ثلاثة أبعاد مشتركة لها (علاوي، 2017، 165) وهي: الأول يتعلّق بدرجة الاعتماد على القواعد والإجراءات المكتوبة في المنظمة ويسمّى بُعد الرسمية، والثاني يتعلّق بدرجة تركيز السلطة في جهات محددة يعطيها وحدها الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويسمّى بُعد المركزية، والثالث يتعلّق بدرجة التخصص في الأعمال في المنظمة، ومدى الاعتماد على خبرات محددة ومهارات معينة يتوجّب وجودها لضمان سير العمل بالشكل المطلوب ويسمّى بُعد درجة التعقيد.

كما تبين أيضاً وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة، وبين خصائص هيكلها التنظيمي المعتمدة فيها، أي أنّ خصائص الهيكل التنظيمي الموجود يعبر عن البرمجة العقلية للأعضاء، وعن قيمهم وأفكارهم ومعتقداتهم وعاداتهم التنظيمية والتي

تشكل مجموعها مجتمعة مع بعضها البعض الثقافة التنظيمية للمنظمة بالإضافة إلى العديد من المكونات التنظيمية الأخرى.

الدراسات السابقة

1-الدراسات العربية:

-دراسة (عماري، 2016)

(أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية*بتقرت*)

مشكلة البحث: تتلخص مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت؟

أهداف البحث: سعت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية، ومعرفة مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية.

منهجية البحث: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتضمن مجتمع البحث العاملين في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، وتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد هي: المركزية والرسمية والتخصص، وتضمنت الثقافة التنظيمية الأبعاد الآتية: المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام قيمة الوقت، الإبداع والابتكار.

نتائج البحث: أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من المركزية والرسمية والتخصص في المؤسسة، وذلك مستوى متوسط للثقافة التنظيمية فيها، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من المركزية والرسمية والتخصص على الثقافة التنظيمية.

-دراسة (عجين، 2018)

(دور الثقافة التنظيمية في دوران العمل في المؤسسات التعليمية-دراسة ميدانية في جامعة تشرين).

مشكلة البحث: تتلخص مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيس الآتي: ما دور الثقافة التنظيمية في دوران العمل في جامعة تشرين؟

ومنه تفرعت العديد من التساؤلات الفرعية أهمها: ما هي الثقافة التنظيمية المسيطرة الحالية والمرغوبة في جامعة تشرين؟ وهل هناك اختلاف في الثقافة الحالية والمرغوبة بين الأكاديميين والإداريين؟ وهل يختلف معدل دوران العمل للذكور والإناث للعاملين في جامعة تشرين؟

أهداف البحث: سعت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في دوران العمل في جامعة تشرين، وتحديد الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة من الأكاديميين والإداريين العاملين في جامعة تشرين، بالإضافة إلى توضيح الاختلاف في معدل دوران العمل بين الذكور والإناث في الجامعة.

منهجية البحث: تم اتباع المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على المعاينة العشوائية الطبقية على مجتمع البحث الذي تضمن العاملين في جامعة تشرين (الأكاديميين والإداريين)، كما تم أيضاً استخدام أداة (OCAI) لقياس الثقافة التنظيمية والتي تتضمن أربعة أنواع للثقافة التنظيمية (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية).

نتائج البحث: أظهرت النتائج دور ضعيف للثقافة التنظيمية في دوران العمل حيث تم التمييز بين نية دوران العمل ومعدله، وتم دراسة كل منهما بشكل منفصل، حيث تم ربط الثقافة مع نية دوران العمل لأنها متغير نوعي، بينما تم حساب معدل الدوران بالاعتماد على بيانات كمية، ولكنها لم تعكس المعدل الحقيقي بسبب وجود حالات كثيرة بحكم المستقبل لم تدخل في حساب المعدل، وتبين أن الثقافة الهرمية هي الثقافة المسيطرة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين والتي تتميز بهيكله التنظيمي الثابت العديم المرونة وانتشار الرسمية والبيروقراطية والجمود في تأدية الأعمال، وأن الثقافة المرغوبة أيضاً من كليهما هي ثقافة القبيلة التي تتميز بهيكلها التنظيمي المرن وجود فرق العمل والتعاون بين الأفراد وتأدية المهام بشكل جماعي .

2-الدراسات الأجنبية:

-دراسة (Janićjević, 2013)

(The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure).

(التأثير المتبادل للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) .

مشكلة البحث: تتلخّص مشكلة البحث في طرح التساؤل الآتي: ما هو التأثير المتبادل

بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي؟

أهداف البحث: سعى البحث إلى معرفة التأثير المتبادل بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

منهجية البحث: تضمن البحث أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهي: ثقافة الدور، ثقافة القوة، ثقافة المهام، ثقافة الجماعة.

كما تضمن أربعة أنواع للهيكل التنظيمية وهي: الهيكل البيروقراطي، الهيكل البسيط، الهيكل الاحترافي، الهيكل الإبداعي.

نتائج البحث: أظهرت النتائج أن أنواع الثقافة التنظيمية تتقابل مع أنواع الهياكل التنظيمية والعكس أيضاً، أي أنّ وجود نوع من أنواع الهياكل الأربعة يوحي بتعزيز الثقافة المقابلة له، حيث أنّ ثقافة الدور تقابل تطبيق الهيكل البيروقراطي وكذلك العكس أي أن وجود هيكل بيروقراطي يوحي بتعزيز وجود ثقافة الدور في المنظمة، وكذلك ثقافة القوة التي تقابل الهيكل البسيط، وثقافة المهام التي تتقابل مع الهيكل الاحترافي، وثقافة الجماعة التي تقابل الهيكل الإبداعي.

-دراسة (Hutabarat, 2015)

(The Impact of Organizational Culture, Organizational Structure, and Job-Satisfaction on High School Teachers' Job Performance)

(تأثير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للمدرسين في المدارس الثانوية).

مشكلة البحث: تتلخّص مشكلة البحث في طرح التساؤل الآتي: ما تأثير الثقافة التنظيمية

والهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للمدرسين في المدارس الثانوية.

أهداف البحث: سعى البحث إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للمدرسين في المدارس الثانوية.

منهجية البحث: تضمن مجتمع البحث المدرسين ذوي خبرة على الأقل 10 سنوات في أقدم 10 مدارس ثانوية في مدينة ميدان الإندونيسية، كما تم اعتماد تقنية المعاينة العشوائية المنتظمة، وتم جمع البيانات المطلوبة باستخدام الاستبانة.

نتائج البحث: أظهرت النتائج أنّ هناك تأثير إيجابي مباشر وضعيف للثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي، وأنّ الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي، وأنّ الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي مباشر فقط على الأداء الوظيفي في المدارس العامة الثانوية في مدينة ميدان الإندونيسية.

—دراسة (Allahi et al, 2015)

(The Effects of Organizational Culture on the Organizational Structure Design in the Remote Education System (Case Study: Payame Noor University)

(تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي في نظام التعليم عن بعد، دراسة حالة: جامعة بيام نور الإيرانية).

مشكلة البحث: تلخّص مشكلة البحث في طرح التساؤل الرئيس الآتي: ما تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي في جامعة بيام نور؟

أهداف البحث: سعى البحث إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي في جامعة بيام نور.

منهجية البحث: تم اتباع المنهج الوصفي، وتضمن مجتمع البحث الأفراد في الجامعة محل الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وتم استخدام أداة Cameroon and Canon لقياس الثقافة التنظيمية وتضمنت الأبعاد الآتية: السمات المسيطرة، القيادة التنظيمية، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معيار النجاح)، وأداة Robbins لقياس الهيكل التنظيمي في الجامعة محل الدراسة وتضمنت الأبعاد الآتية: التعقيد، المركزية، الرسمية.

نتائج البحث: أظهرت النتائج أنّ الجامعة تمتلك ثقافة قوية، كما تمتلك درجة عالية من الرسمية والتعقيد والرسمية، كما تبين عدم وجود علاقة معنوية بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وكما أكدت النتائج على ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي،

وتخفيض درجة التعقيد والمركزية فيه، والسعي لوجود تصميم هيكلي أكثر مرونة في جامعة بيام نور.

–دراسة (Cooks, 2019)

(Developing an Institutional Compliance Program: A Case Study Assessing the Organizational Structure of Two Universities)

(تطوير برنامج الالتزام المؤسساتي: دراسة حالة تقييم الهيكل التنظيمي لجامعتين).
مشكلة البحث: تتلخص في طرح التساؤلات الآتية: ماهي خيارات الهيكل التنظيمي التي تستخدمها الجامعتين عندما ترغب في تطوير أو تعديل برنامج الالتزام المؤسساتي؟ ما العوامل التي تشكل الهيكل التنظيمي؟ ماهي المحددات والمنافع للهيكل التنظيمية؟

أهداف البحث: سعى البحث إلى تعريف الهياكل التنظيمية التي تساعد جامعتين حكوميتين كبيرتين في إدارة برنامج الالتزام المؤسساتي بكفاءة، وتحديد العوامل التي تشكل الهياكل التنظيمية والمنافع والمحددات لهذه الهياكل التنظيمية.

منهجية البحث: تم الاعتماد في البحث على أساليب كمية ونوعية، حيث تم الحصول على بيانات من وثائق لجامعتين كبيرتين حكوميتين في الولايات المتحدة ومن ثم تنظيمها وتحليلها، وتم أيضاً إجراء مقابلات لأثراء البيانات والمعلومات التي تم التوصل إليها، حيث تم اختيار الجامعتين من قبل الباحث بناءً على حجمها من جهة، وعلى وجود برنامج الالتزام المؤسساتي من جهة أخرى.

نتائج البحث: أظهرت النتائج أن أحد هيكلي الجامعتين مركزي والآخر لامركزي، ولا بد من الانتباه للثقافة التنظيمية للجامعة لأنها تتعلق بالهيكل التنظيمي وأحد العوامل التي تساهم في تشكيله، فلا بد من قيادتها بقيم وأخلاقيات تتناسب مع برنامج الالتزام المؤسساتي.

موقع البحث من الأبحاث السابقة والجديد فيه:

يتقابل البحث الحالي مع الأبحاث والدراسات السابقة في تناول موضوع الثقافة التنظيمية أو الهيكل التنظيمي أو كليهما، ويختلف عنها الأبعاد المدروسة وبيئة البحث.

مشكلة البحث:

إنّ الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وبالاعتماد على نتائج دراسة الباحثة في جامعة تشرين خلال مرحلة الماجستير، ظهرت مشكلة حقيقية في الثقافة التنظيمية السائدة، وأنّ الثقافة السائدة لا تتناسب مع الثقافة المرغوبة من الأكاديميين والإداريين العاملين فيها، حيث تبين أنّ الثقافة الهرمية⁷ هي الثقافة الحالية في الجامعة، وأنّ ثقافة القبيلة هي الثقافة المرغوب تواجدها بشكل أكبر من الثقافة الهرمية⁸.

كما ظهرت مؤخراً العديد من التوجهات الحكومية في سورية التي تدعو لتطوير الهياكل التنظيمية ومن ضمنها وزارة التنمية الإدارية التي كانت أولى مهامها إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمرفأ طرطوس.

بناءً على ما سبق قامت الباحثة بدراستها الاستطلاعية في جامعة تشرين، وتم اللقاء مع أفراد في كل من: كلية الاقتصاد، كلية العلوم، كلية الآداب، وكلية الطب، وأفراد من كلية الاقتصاد والآداب في طرطوس وقامت بطرح الأسئلة الآتية:

هل تحديد العمل المطلوب من الفرد يتحدد وفقاً لتعليمات وقواعد مكتوبة؟

هل هناك تحديد لعلاقات العمل بين الأقسام وفق قيود رسمية محددة؟

هل هناك رجوع مستمر للتأكد من تنفيذ العمل تبعاً للتعليمات؟

هل يؤدي الفرد مهام متخصصة ووفق إجراءات محددة؟

⁷ وهي ثقافة قامت الباحثة بتعريفها إجرائياً بعد الاطلاع على الدراسات والأبحاث في مجال الثقافة بأنها ثقافة تتميز بوجود البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرارات وانتشار الجمود والقواعد والإجراءات المحددة للعمل.

⁸ وهي ثقافة عرّفها الباحثة أيضاً إجرائياً بأنها ثقافة تتميز بغياب العمل الفردي وانتشار العمل الجماعي وفرق العمل، كما تتميز بقدرٍ كافٍ من المرونة في التصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمل.

كذلك قامت الباحثة بزيارة ميدانية إلى مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين، وأجرت مقابلة مع مديرة التنمية الإدارية وطرحت عليها العديد من الأسئلة للاطلاع على واقع الهيكل التنظيمي في الجامعة وشكل الهيكل المعمول به وفق النظام الداخلي، حيث تبين وجود وثيقة استرشادية تم اعتمادها حديثاً بشكل رسمي من وزارة التنمية الإدارية بقرار رقم (9) صادر عنها بتاريخ 2019/2/26 والذي يوصي بإعداد ومراجعة الهياكل التنظيمية في الجهات العامة وفقاً للتعليمات الواردة فيها.

وبناءً على الإجابات عن الأسئلة السابقة والمقابلة التي أجرتها الباحثة في مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين، وعلى ملاحظاتها خلال فترة عملها في جامعة تشرين تبين ما يلي:

من ناحية شكل الهيكل التنظيمي فإن رسمه قديم لا يتوافق مع الهيكل القائم وبمسمياته الحالية (مثلاً يوجد في الهيكل المعمول به وفق النظام الداخلي مسمى وكيل الجامعة للشؤون العلمية بينما يدعى نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية في الواقع)، ويتصف هذا الهيكل بتسمية الوحدات التنظيمية باسم الوحدة التنظيمية التابعة لها مما يؤدي لتسمية وحدتين تنظيميتين بمسمى واحد، وبالتالي يؤدي لعدم وضوح المهام المطلوبة من كل منهما، وكذلك يظهر عدم وضوح نقاط التبعية وخطوط الإشراف وكيفية التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

ومن ناحية مضمون الهيكل فإن هناك مشاكل فيه تتعلق برسمية تأدية الأعمال وانتشار البيروقراطية والازدواجية في المهام في أكثر من وحدة تنظيمية، كما تبين تركيز اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال في مستويات إدارية محددة وتسلسلها في مراحل متعددة، والتي تؤدي بدورها إلى إعاقة العمل وتأخيره، وانخفاض مرونته بشكل ملحوظ مما يؤكد على ملامح الثقافة الهرمية.

كذلك تبين من خلال المراجعة الأدبية للباحثة وجود علاقة للهيكل التنظيمي مع للثقافة التنظيمية، حيث أنّ هذه العلاقة تأخذ اتجاهين متعاكسين، كل من الثقافة والهيكل يأخذ دور المؤثر والمتأثر بالآخر، فالقيم والعادات والقوانين التي تفرضها الثقافة التنظيمية تؤثر بنوع الهيكل التنظيمي وشكله وقواعده وإجراءاته الناظمة، وهي كذلك تتأثر فيه عندما يطرأ

عليه أي تطوير أو تغيير في شكله أو مضمونه، وبالتالي سيؤدي ذلك لتغيير نوعها ومضمونها وطبيعة مكوناتها الحالية.

بناءً على ما سبق قامت الباحثة بصياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:
التساؤل الرئيس: ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في جامعة تشرين؟
ومنه تتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤل الفرعي الأول: ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل الميكانيكي في جامعة تشرين؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل العضوي في جامعة تشرين؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

يُعد هذا البحث من الأبحاث التي تناولت أحد المواضيع الهامة في الوقت الحالي في سورية، ولاسيما بعد صدور العديد من القوانين في عام 2019 والتي تنادي بتعديل الهياكل التنظيمية كالتعميم الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 15/622 بتاريخ 10/7/2019 المتضمن تطبيق منهجية الترميز الوطني في الجهات الحكومية والذي يتطلب وجود بنية هيكلية سليمة (والتي تتضمن الهيكل التنظيمي، الهيكل الوظيفي والملاك العددي للجهات الحكومية)، وأيضاً بعد إنشاء وزارة التنمية الإدارية في عام 2014، والتي من ضمن مهامها مراجعة الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية ووضع الأطر لتعديلها، وبالتالي يمكن للدراسة الحالية أن تقدم أساس نظري حول الهياكل التنظيمية وخطوات العمل على تعديله. كما تعد مفاهيم هذا البحث من متطلبات المرحلة الحالية في سورية التي يجب توضيحها والاهتمام بفهمها وضرورة فهم أبعادها وخصائصها والسعي لتبلور الصورة النظرية عنها.

يمكن للبحث الحالي أن يساعد في فهم مصطلح الثقافة التنظيمية بشكل أوسع، وتوضيح أنواعها المختلفة والسمات الأساسية التي ترتبط وتلاءم هيكلها التنظيمي.

الأهمية العملية:

يمكن للبحث الحالي أن يساعد في تطوير الثقافة الحالية في جامعة تشرين من خلال تعديل هيكلها التنظيمي، وذلك لأن التعديل في الهيكل التنظيمي سيخلق مقاومة من الثقافة الحالية السائدة في الجامعة وبالتالي تغييرها لتتلاءم مع الثقافة المرغوبة من الأكاديميين والإداريين العاملين فيها.

أهداف البحث:

- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في جامعة تشرين.
- تحديد العلاقة بين الهيكل الميكانيكي والثقافة التنظيمية في جامعة تشرين.
- تحديد العلاقة بين الهيكل العضوي والثقافة التنظيمية في جامعة تشرين.

فرضيات البحث وحدوده:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في جامعة تشرين.

ومنه تنفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والهيكل الميكانيكي في الجامعة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والهيكل العضوي في الجامعة.

حدود البحث: تتمثل حدود الدراسة بـ:

الحدود البشرية: الأكاديميون والإداريون العاملين في جامعة تشرين.

الحدود المكانية: جامعة تشرين في اللاذقية في الجمهورية العربية السورية.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة بين الشهر السابع من عام 2021 والشهر الأول من عام 2022.

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): يعرف Schein (1985) الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن نمط من الافتراضات الرئيسة التي تم إيجادها من مجموعة من الناس بهدف حل مشكلاتها التي تتعلق بالتكيف مع بيئتها الخارجية وتحقيق التكامل في

بيئتها الداخلية، والسعي لجعل هذه الافتراضات موضع ثقة لكي يتم تعليمها للأعضاء الجدد ليتلقوا ويشعروا ويفكروا بهذه المشاكل وكيفية معالجتها. (Belias & Koustelios, 2013, 95)

الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): يعرفه (Mintzberg (1972 بأنه إطار العلاقات والوظائف والأنظمة والعمليات التشغيلية والأفراد والمجموعات في العمل التي تسعى للوصول للأهداف المطلوبة. (Ahmady et al, 2016, 456)

وقد تم تعريف الهيكلين الميكانيكي والعضوي كما يلي: (حميد، 2014، 150)

الهيكل الميكانيكي (Mechanistic Structure): وفقاً لـ Griffin & Moorhead (1995) فإنه هيكل يتميز بالقواعد والأنظمة والرسمية العالية ومركزية السلطة، والاعتماد القليل على فرق العمل وضيق نطاق الإشراف، وتحديد واضح لسلسلة الأوامر.

الهيكل العضوي (Organic Structure): وفقاً لـ Jones (2001) فإنه أكثر الهياكل انفتاحاً ومرونة، فالمهام والأدوار أقل تحديداً مما يسمح للأفراد بتعديلها بما يُلائم الموقف، والأفراد قادرون على التكيف بسهولة مع المواقف المتغيرة، وأهم ما يميزه اللامركزية وتوزيع السلطة بين المستويات التنظيمية.

وفيما يلي المصطلحات الإجرائية التي سيتم اعتمادها في البحث:

الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن القيم والمعتقدات والإجراءات التنظيمية والأفكار والقوانين والقيم والعادات التي تتبناها الجامعة والتي تعكس شخصيتها التنظيمية، والتي قد تعتمد على العمل الجماعي وفرق العمل والمرونة في تأدية الأعمال والابتعاد عن البيروقراطية فتكون ثقافة جماعة، أو تعتمد على قواعد وإجراءات متسلسلة ومعقدة في إنجاز العمل فتكون ثقافة هرمية.

الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن الإطار العام للجامعة الذي يحدد العلاقات بين الأفراد والمسؤوليات وطريقة توزيعها، ويحدد الأقسام وكيفية اتخاذ القرارات، ومدى الاعتماد على القواعد واللوائح والتراتبية في العمل، ويوضح خطوط الإشراف والتبعية والتنسيق.

الإطار النظري:

مفهوم الثقافة التنظيمية:

كان إيدوارد تايلور أول من قدّم تفسيراً اجتماعياً واثربولوجياً لمفهوم الثقافة، وبعد الحرب العالمية الثانية جعل علماء الانثروبولوجيا من وصف الثقافة أداة فعّالة لوصف المجتمعات الصغيرة الغير غربية، مع التركيز على اللباس واللغة والعادات وقواعد السلوك والقيم والمعتقدات، ومن ثم بدءاً من خمسينيات القرن الماضي تم اعتبار المنظمات الصغيرة مثل تلك المجتمعات الصغيرة وأصبحت ثقافتها موضوعاً للدراسة، وظهرت بشكل منظم في السبعينات والثمانينيات عندما كان هناك اهتمام من الولايات المتحدة بتفسير نجاح المنظمات اليابانية في ذلك الوقت. (Lacatus,2013,422)

كما تُعد الثقافة بأنّها ظاهرة معقّدة، ومفهوم صعب التعريف، وقد وردت العديد من الطرق لتعريفها، ولعلّ أشهرها تعريف Hofstede الذي يرى بأنّ الثقافة التنظيمية هي البرمجة الجماعية للعقل، بحيث يتم تمييز فئة أو جماعة من الناس عن غيرها. (Thorwid & Vinge,2020,4)

قد تنوعت التعريفات التي وردت للثقافة التنظيمية ومنها:

تعريف (Pettigrew(1979 الذي رأى الثقافة بأنّها النسيج الاجتماعي الذي يُسهم في تكوين المعنى والإحساس الجماعي في المنظمات. (Denison et al,2014,4) وأشار (Colquit et al (2015 أنّ الثقافة التنظيمية هي عبارة عن معرفة اجتماعية مشتركة في منظمة، تتعلق بالقواعد والمعتقدات والقيم، والتي تُشكّل بدورها مواقف وسلوكيات الأفراد العاملين فيها. (Sianipar&Lo, 2020, 626)

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أنّ الثقافة التنظيمية يمكن تعريفها كالاتي:
هي عبارة عن قيم ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تنشأ من تفاعل الأفراد والمنظمة مع بعضهم، وتؤدي بدورها إلى سلوكيات معينة تساعد على التكيف مع البيئة الداخلية للمنظمة من جهة، وكذلك تحقق الاستجابة الأمثل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى، مع وجود رموز مادية تتبناها المنظمة لتعكس وتعزز تلك القيم التي تعتنقها.

أنواع الثقافات التنظيمية:

هناك تصنيفات رباعية للثقافات التنظيمية مثل:

تصنيف Quinn & Rohbaugh(1983) للثقافات التنظيمية بالاعتماد على إطار القيم التنافسية⁹، حيث يتضمن الأنواع الآتية: ثقافة الجماعة، الثقافة الهرمية، الثقافة التطويرية، الثقافة الرشيدة.

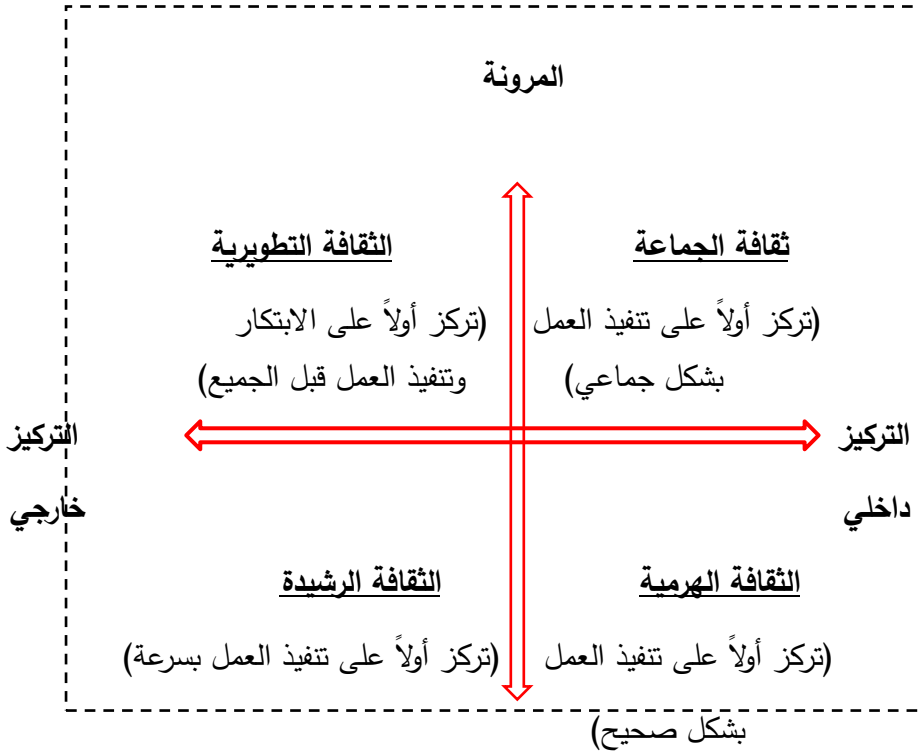
ثقافة الجماعة: تسمى غالباً ثقافة الجماعة بثقافة القبيلة بسبب تركيزها على بيئتها الداخلية، وهيكلها التي يغلب عليها الطابع العائلي المتماسك (Pakdil & Leonard, 2015, 729)، كما تتميز بانتشار فرق العمل والتأكيد على العمل الجماعي وتبادل المعارف والخبرات، بالإضافة إلى تأكيد استراتيجيات المنظمة على العلاقات الإنسانية داخلها، من خلال السعي لتعزيز الثقة المتبادلة بين الأفراد فيما بينهم، أو بين الأفراد والمنظمة، مما يساهم في الحد من النزاعات المحتملة داخل المنظمة وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة، وتسهيل وصول المنظمة لأهدافها. (Gebрил Taha & Espino-Rodriguez, 2020, 5)

الثقافة الهرمية: تؤكد الثقافة الهرمية على التركيز الداخلي وتحقيق السيطرة على الأعمال في المنظمة، كما تشدد على إدارة المعلومات والاتصال كوسيلة لضمان الاستقرار والسيطرة، كما تتميز بقيم ومعايير مرتبطة بالبيروقراطية مثل الرقابة والتنسيق الداخلي، حيث يعد تحقيق الاستقرار واتباع الإجراءات والقواعد والأنظمة المحددة بشكل دقيق من أهم العوامل التحفيزية في هذه الثقافة وأحد معايير نجاحها.

الثقافة التطويرية: إنّ للثقافة للتطويرية توجه خارجي وتركيز على البيئة الخارجية في المنظمة، حيث أنّها تؤكد على المرونة والاستعداد لمواجهة كل تطور حاصل في بيئتها ومواكبته، واعتبار ذلك وسيلة لتحقيق النمو، تتميز هذه الثقافة بقيم ومعايير مرتبطة بالإبداع والابتكار وتحمل المخاطر المحتملة والتكيف مع البيئة الخارجية، ومن وجهة نظرها فإن تُعد وجود الإبداع والنمو والتنوع في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة من أهم معايير نجاحها ومن العوامل التحفيزية التي تؤمن بها. (Hardcopf et al, 2021)

⁹ إطار القيم التنافسية هو عبارة عن نموذج يرتكز على محورين هما: الأول السيطرة أو المرونة والثاني التركيز داخلي أو خارجي، يتم غالباً الاعتماد عليه لتحديد أنواع الثقافات التنظيمية في المنظمات، بالاستناد إلى مجموعة قيم تم تصنيفها ضمن أربع مجموعات.

الثقافة الرشيدة: تركز الثقافة الرشيدة على البيئة الخارجية ولكنها في ذات الوقت تؤكد على السيطرة والتحكم في المنظمة، كما تؤكد على الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف، أي أنها ثقافة تنظر إلى المنظمة على أنها مكان عمل يركز على النتائج، كما تعد المنافسة من العوامل التحفيزية في هذه الثقافة، وأحد معايير نجاحها إلى جانب الحصة السوقية والتركيز على الفوز وقيادة السوق. (Girma, 2019, 19)



الاستقرار

الشكل (1) تصنيفات رباعية للثقافة التنظيمية بالاعتماد على إطار القيم التنافسية

المصدر: (Lee et al, 2021, 2)

مفهوم الهيكل التنظيمي:

عند انطلاق Mintzberg في تحليل بنية المنظمة ورسم وتخطيط هيكلها التنظيمي ابتداءً من تعريف بسيط للهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة الطرق التي تقوم بتقسيم العمل إلى مهام متميزة عن بعضها، ثم العمل على تحقيق التنسيق فيما بينها. ولكن المنتبع للمفاهيم المقدمة للهيكل التنظيمي يجد أنها مصنفة تبعاً للزمن الصادرة فيه، بمعنى أن الزمن كان له تأثير مباشر أو غير مباشر على مفاهيم المنظمة (مجدي، 2019، 105)، وقد تطورت المنظمة مع استخدام المكننة في عصر فيبر وتايلور، حيث عرّف ماكس فيبر (Max Weber) الهيكل بأنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد بإصدار الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الكفاءة والرشد (نوييري، 2019، 106)، كما أنه عرّف أيضاً القواعد والمعايير والإجراءات المنتظمة بوصفها أنشطة تنظيمية يتم توجيهها بشكل مدروس نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. (Green, 2019,5)

ويمكن القول تبعاً لهنري (2009) أنّ مفاهيم هذا المصطلح تعددت بين الباحثين في علم الإدارة حسب المدرسة التي يتبعونها، وتدرجت بين المدرسة الكلاسيكية والسلوكية كالآتي:

- يرى أتباع المدرسة الكلاسيكية أنّ الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد العلاقات القائمة داخل المنظمة، أو هو الوسيلة الأساسية لتجميع الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة.

- بينما يرى أتباع المدرسة السلوكية أنّ المدرسة الكلاسيكية أهملت العنصر الإنساني، وبالتالي فالهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تنظم الموارد البشرية داخل المنظمة في صورة مستقرة نسبياً، وتحدد لحد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجّه لتحقيق الأهداف. (عبد القادر، 2019، 81)

كما أشار Burns & Stalker (1994) أنّ هذه الهياكل التنظيمية تتنوع من ميكانيكية إلى عضوية حسب المجال الذي تعمل فيه المنظمة، فيرى (Freeze & Hodges, 2009) أنّ المنظمات التعليميّة على سبيل المثال تدرج تحت مسمّى المنظمات ذات الهيكل

التنظيمي العضوي المرن. (Meydan & koksai,2019,315) وقد أورد الباحثون العديد من التعريفات للهيكل التنظيمي منها الآتي:

عرّف (Porter and Lawler (1965) الهيكل التنظيمي بأنه المواقع الإدارية وأجزاء المنظمة، وعلاقتها المنتظمة والدائمة نسبياً مع بعضها البعض. (Johari & Yahya,2018,3) ووفقاً لـ (Pearce & Robinson(2013) فالهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار رسمي يتم من خلاله تقسيم المهام الوظيفية وتجميعها وتنسيقها، كما يساعد جمع الأفراد في أنشطتهم المختلفة ويعزز التنفيذ الفعّال للاستراتيجية. (Murru,2019, 28)

وبعد الاطلاع على التعريفات المختلفة للباحثين في مفهوم الهيكل التنظيمي ترى الباحثة أنّ الهيكل التنظيمي هو عبارة عن الإطار العام للوظائف والأفراد في المنظمة، حيث يحدد العلاقات بين الوظائف المختلفة من حيث التبعية وخطوط التنسيق والإشراف، مما يسهّل عمل الأفراد داخل المنظمة من حيث وضوح علاقاتهم مع بعضهم في مختلف المستويات الإدارية وكذلك من الناحية الأخرى يوضّح الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

أنواع الهياكل التنظيمية:

تصف أنواع الهياكل التنظيمية وفقاً لـ (Habib & Victor(1991) منهجاً محدداً في تجميع الأفراد ضمن كيان تنظيمي (Lee et al,2015, 74)، ويمكن ذكر أنواع الهياكل التنظيمية إلى: هياكل تنظيمية ميكانيكية وهياكل تنظيمية عضوية.

الهيكل الميكانيكي (Mechanistic Structure)

إنّ التمييز الأكثر انتشاراً للهياكل التنظيمية الميكانيكية هو الأشكال التنظيمية العمودية، ويقابلها الأشكال التنظيمية الأفقية التي تميز أنواع الهياكل العضوية، حيث يميل الهيكل التنظيمي الميكانيكي إلى أن يكون جامد (Moon et al,2020,6)، كما يتميّز بأنّه يناسب البيئة المستقرة، كذلك يركز على القواعد والإجراءات وهيمنة السلطة بشكل هرمي عمودي (بريس والحميري، 2020، 25)، كذلك يتميز بوجود وخطوط سلطة محددة، وهناك

فهم واضح للأدوار الوظيفية والقواعد والسياسات والإجراءات المختلفة المطبقة في المنظمة (kanten,2017,699)، أي يتميز بوجود مستويات هرمية متعددة، تنبثق فيها الرؤيا التنظيمية من أعلى الهرم التنظيمي على أسفله بواسطة سلسلة طويلة من الاتصالات التنظيمية، كما يتسم هذا الهيكل أيضاً بدرجة رسمية مرتفعة ناتجة عن الالتزام الشديد بالقواعد والتعليمات الرسمية، ومركزية مرتفعة في اتخاذ القرار، وكذلك تعقيد في العلاقات في المنظمة ناتج عن حاجة المديرين إلى تنسيق النشاطات التنظيمية. (Turi & Sorooshian,2019,211)

الهيكل العضوي (Organic Structure)

يتميز الهيكل العضوي بأنه غير مستقر ويوجد في بيئة غير مستقرة أيضاً، حيث تستند المنظمات التي تتبنى هذا الهيكل إلى العمل الجماعي والابتكار مما يجعل الهيكل أكثر ملاءمة عند تغير البيئة وذات قدرة عالية على التكيف مع البيئة المحيطة، بالإضافة إلى العلاقات الأفقية والتشاور بين الإدارات بدلاً من التعليمات العمودية، حيث يتميز هذا الهيكل باللامركزية وذلك لأن الأفراد لديهم المعرفة والخبرة والدراية الكافية التي بكل ما يتعلق بالقرار المراد اتخاذه، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه المعرفة والخبرة بدلاً من التسلسل الهرمي لاتخاذ القرار. (عبد القادر، المرجع السابق 83)

كما يتميز هذا الهيكل بالمرونة التي تسهل عملية تجاوب المرؤوسين لتطلعات الإدارة، وذلك من خلال ما يوفره هذا الهيكل من مرونة للأفراد واستقلالية في تنفيذ أعمالهم، على عكس الهياكل التنظيمية الجامدة التي تحد من استقلاليتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والمرتبطة بأعمالهم بشكل مباشر. (مزوزي وجعفر، 2021، 38)

مما سبق يمكن القول إن الهياكل التنظيمية في المنظمات تنقسم إلى هياكل ميكانيكية وعضوية، حيث تميل الهياكل الميكانيكية إلى الشكل العمودي، وتندرج ضمنها الأشكال ذات المستويات الإدارية المتعددة العمودية، بينما تندرج ضمن الهياكل العضوية الأشكال الأفقية والتي تتميز بمستويات إدارية قليلة.

سمات الهيكل التنظيمي المناسب:

تختار كل منظمة هيكل التنظيمي يتناسب مع أهدافها، وأغلب المنظمات تمزج عدة أنواع للهيكل التنظيمية، ومن النادر وجود حالات "للهيكل الصافي المحض (Pure Structure)" (Epure et al, 2012,359). لذلك بشكل عام لكي يسهم الهيكل التنظيمي بكفاءة وفاعلية في متطلبات العمل الإداري في المنظمة (تومي، 2020، 43)، لابد لهذا الهيكل أن يتسم بالخصائص الآتية:

1- التوازن: أي لابد من تحقيق العلاقات المتوازنة في المنظمة، أي تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد، وكذلك التوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية (أي أن يتم تحديد خطوط التبعية مع خطوط وظيفية موازية لها) واعتماد وحدة القيادة. (El Talla et al, 2018,27)

2- المرونة: أي لابد للهيكل التنظيمي أن يتمتع بالمرونة والقدرة على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة الحاصلة في المنظمة، وذلك وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية في بيئتها بما يؤدي إلى استمرارية وجود الهيكل التنظيمي المناسب.

3- الاستمرارية: أي لابد من الاعتماد على قواعد علمية قوية أثناء بناء الهياكل التنظيمية، وتشخيص الواقع بدقة وموضوعية، بالإضافة إلى قراءة التغييرات المستقبلية الممكنة بحيث يتم إدراكها بشكل مسبق، وذلك سعياً إلى تلافي إحداث تغييرات جوهرية متكررة قد تؤدي لتهديد وجودها وتغييرها بشكل كلي. (غضاب، 2018، 12)

كذلك ترى الباحثة أنّ وضوح سلطات ومسؤوليات الأفراد في المنظمة من السمات الأساسية التي لابد من وجودها في الهيكل التنظيمي الجيد، حيث يتم تحديد السلطات الممنوحة للأفراد وكذلك المسؤوليات الملقاة على عاتقه دون احتمال للالتباس أو الازدواجية فيها، وذلك من خلال تحليل الوظائف، ووضع توصيف وظيفي دقيق لمهام كل وظيفة وكل وحدة تنظيمية.

أساليب تطوير الهياكل التنظيمية:

في البداية لابد من معرفة أنّ تعديلات الهياكل التنظيمية تتخذ أشكالاً مختلفة، وذلك بهدف التكيف مع الظروف والتحديات التي تفرضها البيئة التي تتواجد فيها المنظمة، حيث تُعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات عرضة للتغيير في حال قلة كفاءة الهيكل القائم أو ضعف الأداء والازدواجية وضعف التنسيق.

وإنّ هذه التعديلات على الهيكل التنظيمي قد تكون بسيطة وطفيفة، وقد تكون تغييرات جوهرية في الوحدات التنظيمية (صوطة، 2019، 246)، وإنّ هذه التغييرات قد تكون على شكل إعادة هيكلة وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للتخلص من القيود الإدارية التي تعيق العمل وذلك عن طريق تقليل أو تصحيح الحجم أو تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي. (العازمي، 2011، 25)

أي لابد من التحديد الدقيق للمعنى المقصود بتعديل الهيكل، هل المقصود توسيع الهيكل الحالي؟ أو انكماش الهيكل؟ أو إعادة هيكلة له بشكل كامل؟

ومن الملاحظ أنّ هذا التطوير الذي قد تقوم به المنظمات لهياكلها التنظيمية لمواجهة التغييرات الحاصلة التي تفرضها البيئة عليها، ويمكن أن يتم باستخدام عدة أساليب منها:

أولاً: فرق العمل

يُعد أسلوب فرق العمل من أكثر الأساليب قبولاً لدى خبراء الإدارة، ويمكن تعريف فريق العمل بأنّه مجموعة أفراد رسمية تضمن قائد وثقافة متميزة وهدف محدد، يعمل أفرادها بالتعاون والتنسيق فيما بينهم لتحقيق ذلك الهدف. (حسنية وآخرون، 2018، 79)

وتختلف فرق العمل عن الجماعات أو المجموعات والتي تُعد لا تتعدى أن تكون سوى تجمع لأفراد لكل منهم أولوياته الخاصة والتي ينظر إليها كل فرد على أنّها أكثر أهمية من الأولويات التي يسعى أغلب أفراد الجماعة لتحقيقها، وكما يتواجد الانسجام نتيجة الخلفية الثقافية أو التعليمية أو الحالة الوظيفية المشتركة فيما بينهم، وهذا ما يميز فرق العمل عن الجماعات وهو وجود مهارات متكاملة، حيث يتمتع كل فرد من أفراد الفريق بمهارة معينة تؤدي لإنجاز العمل بصورة متكاملة. (حلاق، 2020، 155)

وعلى مستوى الجامعات فإنّ فريق العمل أكثر من مجرد مجموعة أفراد، حيث أنّ فريق العمل يتطلب جهداً تعاونياً غير تنافسياً بين أعضائه، وكل عضو يأخذ مسؤولية تحقيق الكفاءة في أداء الفريق ككل دون التركيز على إبراز الكفاءة الفردية. (حسين، 2020)

حيث يطغى الشعور الجماعي على الشعور الفردي في فرق العمل، كما يظهر تفضيل الوصول إلى الأهداف الجماعية على تحقيق الأهداف الفردية التي قد تتضارب أحياناً فيما بينها بغض النظر عن اختصاصات أعضاء الفريق التي قد تتشابه أو تتكامل حسب الحاجة.

ثانياً: الإثراء الوظيفي

يُعرّف مرسى(2005) الإثراء الوظيفي بأنه أحد أساليب إعادة تصميم الوظائف في الوقت الحالي، والذي يهدف إلى إثراء الوظيفة أفقياً أي زيادة وتنوع محتوى الوظيفة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للفرد وزيادة دافعيته للعمل. (حسنية وآخرون، المرجع السابق، 79)

يشمل الإثراء الوظيفي من وجهة نظر الديب(2007) على محورين أساسيين، الأول المحور الأفقي: ويتمثل في زيادة أنشطة الوظيفة وتنوعها بشكل يجعلها تنتهي بنتائج متميزة ومهمة للفرد المؤدي لها، والآخر المحور العمودي: ويتمثل في درجة الحرية والاستقلالية الممنوحة للفرد الشاغل للوظيفة، ومدى تحكّمه في كيفية أدائه لمهامه المطلوبة منه، والجدول الزمني لتنفيذها، إلى جانب تحقيق الرقابة الذاتية على تنفيذ المهام، وختاماً حصوله على معلومات عن نتائج عمله بعد أدائه، وتواصله المباشر مع الأفراد المسؤولين عن استخدام ونتائج عمله والاستفادة منها. (الجهان، 2020، 14)

يُعد أسلوب الإثراء الوظيفي وسيلة للقضاء على التخصص في العمل، حيث يتم من خلاله زيادة محتوى العمل وتنوع المهام، وإعطاء فرصة أكبر للمشاركة والحرية في التصرف في العمل. (عبيدو، 2018، 47)

يمكن تنفيذ الإثراء الوظيفي في مكان العمل في المنظمات من خلال اتباع طرق متعددة، وفيما يلي بعض منها:

1. التدوير الوظيفي: يتضمن وضع الموظفين في أماكن عمل مختلفة، لإتاحة الفرصة أمامهم لاكتساب مهارات وخبرات متنوعة في مكان العمل.
2. الجمع بين المهام: يساعد الأفراد على خلق تصور واضح عن المهمة المطلوبة في مكان العمل، وإكمالها من البداية إلى النهاية.
3. إنشاء فرق عمل: يتضمن ذلك تحديد أهداف الفريق، والسماح لأعضائه بتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى منحهم السلطة المطلوبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
4. تطبيق الإدارة التشاركية: من خلال أخذ آراء الأفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والسماح بمشاركة الأفراد في صنع القرار (الحرباوي، 2019، 26)

علاقة الثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي:

في البداية عند تأسيس المنظمة تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي من خلال تأثيرها على تصميمه وتنفيذه، حيث تُنشئ الثقافة إطاراً مرجعياً تعمم فيه اعتبارات المنظمة ومنطقها، كما تشكل الثقافة المخططات التفسيرية لأغلب أعضاء المنظمة، وبالتالي فإنها تفرض على الإدارة وأعضاء المنظمة وجهة نظر محددة حول المنظمة والغرض منها، كما تحدد طريقة مناسبة لهيكلتها، وبالتالي فإن التشكيل الواعي والمخطط للعلاقات بين الأفراد والمنظمة سيتأثر بالمعنى الذي تعينه الإدارة والذي فرضته عليهم الثقافة التنظيمية.

ولا يقتصر تأثير الثقافة على الهيكل في المنظمات الجديدة، إنما تتابع تأثيرها بعد تنفيذه في حال تم تغييره، ويتمثل تأثيرها بجانبين: إيجابي وسلبي، تبعاً لتوافق الهيكل الجديد مع الثقافة الحالية، ففي حال توافقها معه يقبل الأفراد الهيكل الجديد باعتباره الهيكل المناسب لتلبية أهدافهم وهكذا يكون التأثير إيجابي، أما في حال تعارضه مع المعتقدات القيم الثقافية الحالية، سيؤدي ذلك لحالة من التنافر المعرفي، ولحل هذه المشكلة إما أن يتم تغيير الهيكل ليتوافق مع القيم الحالية، وفي حال استحالة العودة للنموذج الهيكلي القديم

سيضطر الأفراد لتغيير قيمهم وثقافتهم للتناسب مع الهيكل الجديد. (Janicijevic,)
(op.cit,40-43)

منهج البحث وإجراءاته:

1. الجانب النظري :اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير من خلال الانتقال من العام إلى الخاص، أي من خلال من خلال دراسة موضوع البحث في البيئات المختلفة وتم التركيز على مؤسسات التعليم العالي، وتم الانتقال إلى جامعة تشرين في البيئة السورية.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت في جمع البيانات الثانوية حول موضوع البحث على الكتب والدوريات والرسائل والأطروحات العربية والأجنبية.

2. الجانب العملي : اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة من أجل إنشاء استبيان خاص بالبحث، وذلك من أجل الحصول على بيانات الأولية، تمهيداً لتوزيعها على أفراد العينة المختارة من مجتمع البحث، المتمثل بالأكاديميين ذوي المهام التدريسية (أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والمعيدون) ؛ بالإضافة إلى الإداريين ذوي المهام الغير تدريسية في جامعة تشرين، وفي حال وجود فرد يجمع الصفتين أكاديمي وإداري كانت الأولوية بتصنيفه للصفة الأكاديمية.

وقد تم تحليل البيانات البحث واختبار فرضياته من خلال استخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج التحليلي الإحصائي SPSS.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من الأكاديميين والإداريين في جامعة تشرين، حيث يشمل الأكاديميين أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الفنية (وتتمثل بالمشرف على الأعمال، والقائم بالأعمال، وقائم بالأعمال معاون، ومدير أعمال) والمعيدون في الجامعة.

عرض البحث والمناقشة:

-مقياس الثبات:

- معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة معاً:

تبين من الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات لجميع عبارات الاستبيان باستثناء متغير النوع والمسمى الوظيفي باعتباره متغير غير رتبي يساوي 0.954 وهو أكبر من 0.60 وبالتالي فالقيمة مقبولة والثبات جيد للاستبيان ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	20

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

- معامل الثبات لمتغيرات البحث كل على حدة:

وفقاً للجدول (2) قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ للثقافة الهرمية 0.778، ومعامل ثبات ثقافة الجماعة 0.788، ومعامل ثبات الهيكل الميكانيكي 0.883، ومعامل ثبات الهيكل العضوي 0.629 أي أنّ معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أكبر من 0.60 مما يدل على ثبات مقبول لجميع متغيرات الدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة منها.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات Reliability Statistics

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
الثقافة الهرمية	0.778	4
ثقافة الجماعة	0.788	4
الهيكل الميكانيكي	0.883	6
الهيكل العضوي	0.629	6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

-مقياس الصدق:

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية¹⁰، وذلك لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبيان وملاءمته للبحث.

كما تم التأكد من صدق محتوى الاستبيان من خلال مقارنة متوسطات متغيرات البحث مع المتوسط الكلي وقد أشار الجدول (3) إلى احتمال خطأ Sig يساوي 0.000. وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد صدق المحتوى.

جدول (3) صدق المحتوى

	كلي	عضوي	جماعة	هرمية	ميكانكي
Pearson Correlation	.889	.479	.700	.988	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	388	388	388	388	388
Pearson Correlation	.892	.485	.711	1	.988
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	388	388	388	388	388
Pearson Correlation	.883	.695	1	.711	.700
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	388	388	388	388	388
Pearson Correlation	.807	1	.695	.485	.479
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000

10 د. كندة علي ديب الأستاذ في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، د. لينا فياض مدرس في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد.

	N	388	388	388	388	388
	Pearson Correlation	.889	.892	.883	.807	1
كلي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	388	388	388	388	388

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

اختبار الفرضيات:

في البداية يظهر الجدول (4) التوصيفات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث التي تشمل: الهيكل الميكانيكي، ثقافة الجماعة، الثقافة الهرمية، الهيكل العضوي.

الجدول (4) التوصيفات الإحصائية لمتغيرات البحث Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ميكانيكي	388	2.00	4.83	4.0812	.54069
جماعة	388	1.25	4.75	4.0122	.56349
هرمية	388	2.00	4.75	4.0844	.50940
عضوي	388	1.17	4.83	3.3608	.61884
Valid N (listwise)	388				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يشير الجدول (4) إلى مستوى مرتفع للهيكل التنظيمي الميكانيكي في جامعة تشرين حيث بلغ مستواه 4.0812، كما ظهر مستوى مرتفع لثقافة الجماعة، ويعادل قيمة 4.0122. كما بلغ متوسط قيمة الثقافة الهرمية 4.0844 مما يدل على مستوى مرتفع للثقافة الهرمية في جامعة تشرين، كما يظهر متوسط قيمة الهيكل العضوي بقيمة تعادل 3.3608 مما يدل على مستوى متوسط للهيكل العضوي في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والهيكل الميكانيكي في الجامعة.

الجدول (5) ارتباط الثقافات مع الهيكل الميكانيكي Correlations

	ميكانيكي	جماعة	هرمية
ميكانيكي	Pearson Correlation	1	.988**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
جماعة	Pearson Correlation	.700**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	388	388
هرمية	Pearson Correlation	.988**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	388	388

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يشير الجدول (5) ارتباط معنوي ضعيف وطردى لثقافة الجماعة مع الهيكل التنظيمي الميكانيكي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.700، كما أظهر الجدول أن $\text{Sig} = p = 0.01 < \alpha = 0.000$ ، أي أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.01. كما يشير الجدول (5) إلى ارتباط معنوي قوي جداً وطردى للثقافة الهرمية مع الهيكل التنظيمي الميكانيكي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.988، كما أظهر الجدول أن $\text{Sig} = p = 0.01 < \alpha = 0.000$ ، أي أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.01.

الجدول (6) ارتباط الثقافة مع الهيكل الميكانيكي Correlations

	ميكانيكي	الثقافة
ميكانيكي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.904**
	N	.000
		388

Pearson Correlation	.904**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	388	388

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يشير الجدول (6) إلى ارتباط قوي وطردي للثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي الميكانيكي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.904، كما أظهر الجدول أن $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، أي أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.01.

الجدول (7) معامل التحديد Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904 ^a	.818	.818	.21201

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

وفقاً للجدول (7) بلغت قيمة معامل التحديد قيمة 0.818. أي أن 81% من التغيرات في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) يفسرها المتغير المستقل (الهيكل الميكانيكي).

الجدول (8) تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	77.994	1	77.994	1735.182	.000 ^b
Residual	17.350	386	.045		
Total	95.344	387			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول (8) مدى جودة النموذج الخطي للتعبير عن العلاقة بين المتغيرات، ويظهر أن $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، أي أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على جودة النموذج الخطي المختار.

الجدول (9) اختبار t Coefficients^a

علاقة الثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي في جامعة تشرين

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.660	.082		8.041	.000
ميكانكي	.830	.020	.904	41.656	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

ولاختبار التأثير T-Test يوضح الجدول (9) أنَّ قيمة $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ أي أنَّ $\text{Sig} (0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك ترفض الباحثة فرضية العدم التي تفترض عدم وجود علاقة معنوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل الميكانيكي في جامعة تشرين. وتقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل الميكانيكي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية الهيكل العضوي في الجامعة.

الجدول (10) ارتباط الثقافات مع الهيكل العضوي Correlations

	جماعة	هرمية	عضوي
Pearson Correlation	1	.711**	.695**
Sig. (2-tailed)		.000	.000

	N	388	388	388
	Pearson Correlation	.711**	1	.485**
هرمية	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	388	388	388
	Pearson Correlation	.695**	.485**	1
عضوي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	388	388	388

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يشير الجدول (10) إلى ارتباط ضعيف وطردى لثقافة الجماعة مع الهيكل التنظيمي العضوي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.695، كما أظهر الجدول أن $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، أي أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.01.

كما يشير الجدول (10) إلى ارتباط ضعيف جداً وطردى للثقافة الهرمية مع الهيكل التنظيمي العضوي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.485، كما أظهر الجدول أن $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، أي أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.01.

الجدول (11) ارتباط الثقافة مع الهيكل العضوي Correlations

	العضوي	الثقافة
--	--------	---------

الثقافة	Pearson Correlation	1	.643**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	388	388
عضوي	Pearson Correlation	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	388	388

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يشير الجدول (11) إلى ارتباط ضعيف وطردى للثقافة التنظيمية مع الهيكل العضوي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.643، كما أظهر الجدول أن $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha$ ، أي أن قيمة (Sig(0.000) أصغر من مستوى الدلالة 0.01.

الجدول (12) معامل التحديد Model Summary

Odel	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.643 ^a	.414	.412	.38053

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

وفقاً للجدول (12) بلغت قيمة معامل التحديد قيمة 0.414. أي أن 41% من التغيرات في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) يفسرها المتغير المستقل (الهيكل العضوي).

الجدول (13) تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	39.450	1	39.450	272.435	.000 ^b
Residual	55.894	386	.145		
Total	95.344	387			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.314	.107		21.668	.000
عضوي	.516	.031	.643	16.506	.000

يوضح الجدول (13) مدى جودة النموذج الخطي للتعبير عن العلاقة بين المتغيرات، ويظهر أن $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، أي أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على جودة النموذج الخطي المختار.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

ولاختبار التأثير T-Test يوضح الجدول (14) أن قيمة $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ أي أن $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، لذلك ترفض الباحثة فرضية العدم التي تفترض عدم وجود علاقة معنوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل العضوي في جامعة تشرين. وتقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل العضوي.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في جامعة تشرين.

الجدول (15) ارتباط الثقافة مع الهيكل التنظيمي Correlations

	الثقافة	هيكل
الثقافة	Pearson Correlation	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	388
هيكل	Pearson Correlation	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	388

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يشير الجدول (15) إلى ارتباط قوي وطردى للثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.889، كما أظهر الجدول أن $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، أي أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.01.

الجدول (16) معامل التحديد Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.889 ^a	.790	.790	.22757

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

وفقاً للجدول (16) بلغت قيمة معامل التحديد قيمة 0.790. أي أن 79% من التغيرات في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) يفسرها المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي).

الجدول (17) تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	75.353	1	75.353	1454.977	.000 ^b
1 Residual	19.991	386	.052		
Total	95.344	387			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول (17) مدى جودة النموذج الخطي للتعبير عن العلاقة بين المتغيرات، ويظهر أن $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، أي أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على جودة النموذج الخطي المختار.

الجدول (18) اختبار t^a Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.757	.087		8.701	.000

هيكل	.884	.023	.889	38.144	.000
------	------	------	------	--------	------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

ولاختبار التأثير T-Test يوضح الجدول (18) أنّ قيمة $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ أي أنّ $\text{Sig} (0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك ترفض الباحثة فرضية العدم التي تفترض عدم وجود علاقة معنوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي في جامعة تشرين. وتقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي.

حيث تتفق النتيجة التي توصل إليها البحث مع دراسة عماري (2016) وكذلك دراسة (Hutabarat, 2015) ودراسة (Cooks, 2019)، لكنها تختلف عن دراسة Allahi (2015) التي تفترض عدم وجود علاقة معنوية بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

نتائج البحث:

بناءً على نتائج البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- وجود ارتباط معنوي ضعيف وطردي لثقافة الجماعة مع الهيكل التنظيمي الميكانيكي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.700، أي كلما زاد وجود الهيكل الميكانيكي تزداد معها بشكل خفيف ثقافة الجماعة، كما تبين وجود ارتباط معنوي قوي جداً وطردي للثقافة الهرمية مع الهيكل التنظيمي الميكانيكي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.988، أي كلما تعزز وجود الهيكل الميكانيكي تزداد معه الثقافة الهرمية، وإذا انخفضت الثقافة معه.

- وجود ارتباط قوي وطردي للثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي الميكانيكي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.904، كما أظهرت الفرضية وجود علاقة معنوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل الميكانيكي، أي أنّ الثقافة التنظيمية تزداد أو تنخفض بازدياد أو انخفاض الهيكل الميكانيكي بشكل كبير.

- وجود ارتباط ضعيف وطردي لثقافة الجماعة مع الهيكل التنظيمي العضوي في جامعة تشرين، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.695، أي كلما زاد أو انخفض وجود الهيكل

العضوي يزداد أو ينخفض وجود ثقافة الجماعة، وكذلك الثقافة الهرمية مع الهيكل العضوي، حيث تبين وجود ارتباط ضعيف جداً وطردى للثقافة الهرمية مع الهيكل التنظيمي العضوي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.485،

- وجود ارتباط ضعيف وطردى للثقافة التنظيمية مع الهيكل العضوي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.643، كما أظهرت الفرضية بوجود علاقة معنوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل العضوي.

- وجود ارتباط قوي وطردى للثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.889، كما أظهرت الفرضية وجود علاقة معنوية للثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي.

توصيات البحث:

توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة الاستفادة من العلاقة القوية القائمة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وذلك بالسعي لتعديل الثقافة التنظيمية في جامعة تشرين ولاسيما الثقافة الهرمية.

- العمل على تخفيف وجود الثقافة الهرمية، التقليل من حدة الإجراءات الروتينية والرسمية القائمة في الجامعة وتقليل البيروقراطية، من خلال منح الأفراد المزيد من المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بأعمالهم، دون اللجوء إلى تنفيذ جميع الأعمال بشكل حرفي وتسلسلي، أي ضرورة الاهتمام بنتيجة الأعمال في الجامعة والتركيز عليها أكثر من تنفيذ خطوات الأعمال.

- ضرورة تعزيز مظاهر ثقافة الجماعة في جامعة تشرين وخصوصاً في الوقت الحالي الذي يتم فيه الدعوة لتبني الهياكل التنظيمية المرنة في المنظمات، وذلك من خلال التأكيد على وجود فرق العمل والعمل الجماعي، والاهتمام بالاحتفالات الجماعية والتحفيز والتكريم المادي والمعنوي لأصحاب الإنجازات في الجامعة.

مقترحات البحث:

تقترح الباحثة ما يلي:

- البحث في مكونات الهيكل التنظيمي (الميكانيكي والعضوي) في جامعة تشرين.

- البحث في مكونات ثقافة الجماعة في جامعة تشرين، ودراسة العوامل التنظيمية المؤثرة عليها.
- البحث في أبعاد الهيكل التنظيمي العضوي وعلاقته بالبيئة الداخلية في جامعة تشرين.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- بريس، احمد كاظم. الحميري، بشار عباس 2016. أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة. مجلة أهل البيت عليهم السلام.1(19)، 58-17.
- تومي، نصر الدين. 2020. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
- الجهران، هناء محمد 2020. درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- الحرباوي، مرام محمد. 2019. مدى تطبيق الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي في بلدية الخليل. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة الخليل. فلسطين.
- حلاق، بطرس(2020). السلوك التنظيمي. الجامعة الافتراضية السورية. سورية.
- حميد. مهند طلب 2014. تحليل العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية وأبعاد الهياكل التنظيمية العضوية-بحث تطبيقي في هيئة النزاهة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 20(79)، 166-141.
- صوطة، نعيمة 2018. التطوير التنظيمي وانعكاسه على أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خضر بسكرة. الجزائر.
- العازمي، محمد فياض محمد 2011. أثر إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة. السعودية.
- عبد القادر، محمد السمانى الخضر 2019. الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري: الهيكل التنظيمي متغير

- معدل في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم. أطروحة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- عبيدو، أمجد سعدي 2018. إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. فلسطين.
- عجين، عفراء عدنان 2018. دور الثقافة التنظيمية في دوران العمل في المؤسسات التعليمية-دراسة ميدانية في جامعة تشرين. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية.
- علاوي، جهان سلمان 2017. أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (52)، 157-184.
- عماري. وردة 2016. أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية*بنقرت*. رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة. الجزائر.
- غضاب، سارة 2018. أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة. رسالة ماجستير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة أم البواقي. الجزائر.
- قورين، حسنية بن كعكع، ليلي. الحاج علي، نورة 2020. أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية-جامعة معسكر. المجلة الجزائرية للموارد البشرية. 3(2)، 76-90.
- مزوزي، نسرين. جعفر، غزلان 2021. أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري. أطروحة دكتوراه. جامعة المسيلة. الجزائر.
- نويري، مجدي 2018. مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. جامعة بسكرة.

- حسين، وسام علي 2020. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاسها على استراتيجيات تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية في جامعة تكريت وجامعة الانبار . 210.

المراجع الأجنبية:

- AHMADY, A., MEHRPOUR, M., & NIKOORAVESH, A 2016. Organizational structure. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 230, 455-462.
- ALLAHI, F., SAFARI, S., MOEINIKIA, M., & HASSANI, K 2015. The effects of organizational culture on the organizational structure design in the remote education system (Case study: Payame Noor University). **J. Appl. Environ. Biol. Sci**, 5(11S), 409-414.
- BELIAS, D & KOUSTELIOS, A 2013. Organizational culture of Greek banking institutions: a case study. **International Journal of Human Resource Management and Research**, 3(2), 95-104.
- COOKS, A 2019. *Developing an Institutional Compliance Program: A Case Study Assessing the Organizational Structure of Two Universities* (Doctoral dissertation, figshare).
- HUTABARAT, W 2015. The Impact of Organizational Culture, Organizational Structure, And Job-Satisfaction on High School Teachers Job-Performance. **Jurnal Cakrawala Pendidikan**, 34(03), 412-420.
- JANIĆIJEVIĆ, N 2013. The mutual impact of organizational culture and structure. **Ekonomski Anali/Economic Annals**, 58(198).
- LACATUS, M. L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.
- THORWID, H., & VINGE, N 2020. Organizational culture and its implications on post-acquisition integration: A case study of a merger between two entrepreneurial firms.
- SIANIPAR, M., & LO, J 2020. The Effects of Organizational Citizenship Behavior As Mediator n Organizational Culture and Career Development to Improve Performance of Satpol Pp At Dki Jakarta. **Dinasti International Journal of Education Management And Social Science**, 1(5), 625-637.
- DENISON, D., Nieminen, L., & KOTRBA, L2014. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 23(1), 145-161.

- PAKDIL, F., & LEONARD, M 2015. The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. **Journal of manufacturing technology management**.
- GEBRIL TAHA, M., & ESPINO-RODRÍGUEZ, F. 2020. The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the egyptian hotel sector. **Sustainability**, 12(22), 9687.
- HARDCOPF, R., Liu, J., & SHAH, R 2021. Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. **International Journal of Production Economics**, 235, 108060.
- GIRMA, A. 2019. *The Impact Of Organizational Culture On The Implementation Of Total Quality Management: A Comparative Study Between Dashen And Habesha Breweries S. Cs* (Doctoral dissertation).
- LEE, Y., McFadden, L., Lee, K., & GOWEN III, C. R2021. US hospital culture profiles for better performance in patient safety, patient satisfaction, Six Sigma, and lean implementation. **International Journal of Production Economics**, 234, 108047.
- GREEN, S. 2019. The impact of bureaucracy, power, and structure on the black graduate student experience.
- Meydan, H., & Köksal, K2019. The effect of organizational structure on leader power in educational and security organizations: A comparative study. **Eğitim ve Bilim**, 44(197).
- JOHARI, J, & YAHYA, K2019. Organizational structure, work involvement, and job performance of public servants. **International Journal of Public Administration**, 42(8), 654-663.
- MURIU, D. 2019. The influence of organizational structure on M-commerce performance in Kenya's commercial banks. **European Journal of Business and Strategic Management**, 4(2), 24-38.
- LEE, Y., Kozlenkova, V., & PALMATIER, W. 2015. Structural marketing: Using organizational structure to achieve marketing objectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 43(1), 73-99.
- MOON, C., Morais, C., de Moura, R., & USKUL, K. 2020. The role of organizational structure and deviant status in employees' reactions to and acceptance of workplace deviance. *International Journal of Conflict Management*.
- KANTEN, P., Kanten, S., KECELI, M., & ZAIMOGLU, Z. 2017. The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. **PressAcademia Procedia**, 3(1), 697-706.

- TURI, J. A., & SOROOSHIAN, S. 2019. The impact of organisational structure on organisational learning. **Middle East Journal of Management**, 6(2), 204-232.
- P., Epure & M.L., L& HERGHILIGIU, I. (2012). Research concerning the organizational structure types in conjunction with characteristics of the organization.
- EL TALLA, S. A., AL SHOBAKI, M. J., ABU-NASER, S. S., & ABU AMUNA, M. 2018. Organizational Structure and its Relation to the Prevailing Pattern of Communication in Palestinian Universities. **International Journal of Engineering and Information Systems**, 2 (5), 22-43.

المراجع العربية باللغة الأجنبية:

- BRYCE, Ahmed Kazim. AL-HAMIRI, Bashar Abbas (2016). The organizational structure has influenced organizational learning. **Ahlu al-Bayt magazine has peace**. 1(19) ،17-58.
- TOMMY, Nasruddin. (2020). Requirements for the application of knowledge management in youth and sports institutions in the medium. Master's thesis. Mohammed Boudiaf University. Algeria.
- AL-JAHRAN, Hana Mohammed (2020). The degree of functional enrichment practice and its relationship to organizational creativity of the principals of government basic schools in Amman's capital governorate from the point of view of assistant managers. Master's thesis. Faculty of Educational Sciences. University of the Middle East. Jordan.
- HARBAWI, Maram Mohammed. (2019). The extent to which functional enrichment and career expansion are applied in the Hebron municipality. Faculty of Postgraduate Studies and Scientific Research. University of Hebron. Palestine.
- HALLAK, Boutros (2020). Organizational behavior. Syrian Virtual University. Syria.
- HAMID. Muhannad Talab (2014). Analysis of the relationship between the dimensions of traditional organizational structures and the dimensions of organic organizational structures - applied research in the integrity body. **Journal of Economic and Administrative Sciences**. 20(79)،141-166.
- SOTAH, Naeemah (2018). Organizational development and its reflection on the performance of workers within the Algerian Foundation Omar bin Omar Mills. PhD thesis. Mohammed Khodr University, Biskra. Algeria.

- AL-AZIMI, Mohammed Fayyad Mohammed (2011). The impact of the restructuring on the organizational effectiveness of the Saudi ministries' departments in Al-Jawf region. Master's thesis. University of Timor. Saudi Arabia.
- ABDELKADER, Mohammed al-Samani al-Khadr (2019). The intermediary role of organizational culture in the relationship between the re-engineering of administrative processes and administrative creativity: the organizational structure is modified in the service sector in Khartoum State. PhD thesis. Sudan University of Science and Technology. Sudan.
- ABIDU, Amjad Sadi (2018). Problems with Hebron's organizational structure and proposals for its development. Master's thesis. Faculty of Postgraduate Studies. University of Hebron. Palestine.
- AJEN. Afraa Adnan (2018). The Role of Organizational Culture in the Circulation of Work in Educational Institutions - Field Study at the University of Tishreen. Master's thesis, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tin, Syria.
- Allawi, Jihan Salman 2017. The Impact of the Organizational Structure in Empowering Workers An exploratory study of the opinions of a sample of managers in the General Numan Company. Journal of Baghdad College of Economic Sciences University. (52), 157-184.
- AMARI. Rosa (2016). The impact of organizational structure dimensions on organizational culture. Master's thesis, Department of Management Sciences, Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, University of Quaddi Marbah-Wirgha. Algeria.
- GIDAB, Sarah (2018). The impact of internal environmental variables on the innovation process of studying the case of the Ports Enterprise in Skikda. Master's thesis. Department of Management Sciences. Faculty of Economics Management Sciences and Commercial Sciences. Umm al-Baqqi University. Algeria.
- QURIN, good. Ben cake, Lily. Alhaji Ali, Noura (2020). The impact of functional enrichment on the professional development of individuals studying the case of the Directorate of University Services-Camp University Algerian Journal of Human Resources. 3(2)76-90.
- MZUZI, Nasreen. Jaafar, Ghizlan(2021). The impact of managers' empowerment on achieving management excellence. PhD thesis. University of Mesaila. Algeria.
- nweiri, Majdi (2018). The contribution of the organizational structure to supporting knowledge management processes in the economic enterprise. PhD thesis. University of Biskra.

- Hussein, WISSAM Ali (2020). The requirements of applying knowledge management and its reflection on strategies to empower task forces through technological vigilance. Survey of a sample of examination committee members at the University of Tikrit and the University of Anbar. 210.