

دور هيكل المنظمة الصناعية في تعزيز ثقافتها التنظيمية دراسة تطبيقية لمصفاة الزاوية لتكرير النفط

د. عامر المختار عبدالله الحمودي - أقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد/ العجيلات
جامعة الزاوية

Email: a.abdulla@zu.edu.ly

ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز الثقافة التنظيمية لمصفاة الزاوية لتكرير النفط ، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي .حيث اقتضت مشكلة الدراسة في التساولين التاليين : ما هو دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية بمصفاة الزاوية لتكرير النفط؟، ما مدى إدراك القيادات الإدارية لأهمية دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمصفاة محل الدراسة ؟ . من أهم أهداف الدراسة التعرف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه مصفاة الزاوية لتكرير النفط وتحدّد من قدرتها على تكوين ثقافة تنظيمية قوية، ومحاولة تفاديها وتعميم ذلك على مصافي النفط الليبية المماثلة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف درجة اهتمام القيادات الإدارية بمصفاة الزاوية لتكرير النفط بدراسة و تحليل العناصر المكونة للهيكل التنظيمي ، وكذلك ضعف درجة اهتمام القيادات بمصفاة الزاوية لتكرير النفط بدراسة و تحليل المتطلبات الضرورية لتكوين ثقافة تنظيمية قوية . كما خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها : الاهتمام بدراسة و تحليل جميع مكونات الهيكل التنظيمي ، الأمر الذي يؤدي إلى تمكين مصفاة الزاوية لتكرير النفط من تعزيز وتقوية ثقافتها التنظيمية ، وكذلك الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية ، من أجل توعيتهم وزيادة معارفهم بأهمية دور الهيكل التنظيمي في تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية السائدة في المصفاة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية : الهيكل التنظيمي . الثقافة التنظيمية .

Abstract:

The study examined the subject of the organizational structure and its role in enhancing the organizational culture of the Zawiya Refinery Oil, through the use of the Analytical descriptive curriculum. The study problem was limited in the following two questions: What is the role of the organizational structure in promoting the organizational culture of the Zawiya Refinery Oil? What is the level of awareness of the leaders Administrative to the importance of the role of the organizational structure in promoting the organizational culture of the refinery under study? And the most important aims of the study is to identify the difficulties and problems facing Al-Zawiya Oil Refinery and limit its ability to form a strong organizational culture, and try to avoid and generalize this to similar Libyan oil refineries. The study reached several results, the most important are: The weakness of the degree of interest of the administrative leaders in the Zawia Refinery to study and analyze the components of the organizational structure. As well as the weakness of the degree of interest of the leaders in the Zawia refinery for oil refining in studying and analyzing the necessary requirements for the formation of a strong organizational culture. The study also concluded several recommendations, the most important are: Interest the study and analyze all the components of the organizational structure, which leads to enabling the Zawia Oil Refinery to strengthen and strengthen its organizational culture, As well as interest in training the administrative leaders in order to raise their awareness and increase their knowledge of the importance of the role of the organizational structure in enhancing and strengthening the prevailing organizational culture in the refinery under study.

Keywords: Organizational Structure , Organizational culture.

1-1 مقدمة الدراسة:

لا شك أن للهيكل التنظيمي أهمية كبرى للمنظمة، كونه البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. وبالتالي فالهيكل التنظيمي يمثل بناءً هرمياً للعلاقات ولتدفق الاتصالات، وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة، بل يعد إحدى الوسائل الإدارية الفعالة التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز ثقافتها التنظيمية وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها. وحيث إن التغيير أصبح سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم، فلا بد من ضرورة العمل على رصد كل ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة، وذلك بهدف مواجهة آثار هذا التغير ومواكبة المستجدات، الأمر الذي يحتم على جميع المنظمات النفطية، ومنها مصافي تكرير النفط ضرورة مواجهة هذه التغيرات، من خلال الاهتمام بتطوير هيكلها التنظيمية باستمرار، واستثمار ذلك في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية قوية تواكب هذه التغيرات. من هنا فقد اهتمت هذه الورقة البحثية بدراسة دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية لمصفاة الزاوية لتكرير النفط.

1-2 مشكلة الدراسة:

تؤثر الهياكل التنظيمية تأثيراً كبيراً في تكوين ثقافة تنظيمية قوية، تسهم في تحسين أداء المنظمات، لاسيما الصناعية، كون ثقافة المنظمة تمثل الإطار القيمي والأخلاق والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز العمل، وكذلك الافتراضات والمعتقدات السائدة في المنظمة، وبالتالي تحتاج المنظمات النفطية، ومنها مصفاة الزاوية لتكرير النفط إلى درجة اهتمام عالية بتطوير هيكلها التنظيمية لكي تؤدي دورها الفعال في تعزيز ثقافتها التنظيمية، حيث لاحظ الباحث من خلال الزيارات الميدانية للمصفاة محل الدراسة بأن عناصر الهيكل التنظيمي تفتقد للمرونة والقدرة على الاستجابة للمتطلبات اللازمة لتعزيز الثقافة التنظيمية للمصفاة محل الدراسة، مما أدى إلى ضعف الثقافة التنظيمية السائدة وبالتالي إلى ضعف بيئة المصفاة الداخلية.

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساولين التاليين :

1- ما هو دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية بمصفاة الزاوية لتكرير النفط؟

2- ما مدى إدراك القيادات الإدارية في المصفاة محل الدراسة لأهمية دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمصفاة محل الدراسة ؟

1-3 فرضية الدراسة:

استناداً إلى طبيعة المشكلة، و تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد صاغ الباحث الفرضية الآتية:

"ضعف الاهتمام بالهيكل التنظيمي يؤثر سلباً على الثقافة التنظيمية السائدة في مصفاة الزاوية لتكرير النفط".

1-4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه مصفاة الزاوية لتكرير النفط من خلال دراسة مدى تأثير الاهتمام بالهيكل التنظيمي على تعزيز الثقافة التنظيمية بالمصفاة محل الدراسة، ويحاول الباحث من خلال ذلك التوصل إلى الأهداف الآتية :

- التعرف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه مصفاة الزاوية لتكرير النفط وتحدّ من قدرتها على تكوين ثقافة تنظيمية قوية، ومحاولة تفاديها وتعميم ذلك على مصافي النفط الليبية المماثلة .
- اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة في المصفاة محل الدراسة.
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد مصفاة الزاوية لتكرير النفط على زيادة الاهتمام بهيكلها التنظيمي كي يسهم في تعزيز ثقافتها التنظيمية ، مما يؤدي إلى تقوية بيئتها الداخلية.

1-5 أهمية الدراسة:

- بيان أهمية دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المصفاة محل الدراسة ، من خلال تحليل أهمية الاهتمام بهيكلها التنظيمي.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجالي العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة ، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتطبيقها على مصافي النفط المماثلة في قطاع النفط الليبي.

6-1 متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي :
المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي.
المتغير التابع: الثقافة التنظيمية.

7-1 منهجية الدراسة: لتحقيق الأهداف المطلوبة من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج التالي:

المنهج الوصفي التحليلي : هو المنهج الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها و اختبار صحة الفرضية باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات ليقيم " أثر الهيكل التنظيمي على تعزيز الثقافة التنظيمية في مصفاة الزاوية لتكرير النفط" .

8-1 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة : إن المجتمع الذي استهدفته الدراسة هو المسؤولين بمصفاة الزاوية لتكرير النفط ، حيث بلغ عددهم (30) مسؤولاً.

عينة الدراسة : نظرا □ لصغر حجم مجتمع الدراسة ، ولزيادة دقة النتائج فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة.

9-1 أدوات الدراسة:

الجانب أوثوثيقي (المكتبي) : وتم من خلال مراجعة الكتب والأبحاث المتوفرة في الدوريات والمواقع بشبكة المعلومات ذات الصلة بالموضوع ، وكذلك التقارير الصادرة عن المصفاة محل الدراسة .

الجانب الميداني : تم الاعتماد على جمع وتحليل البيانات المتصلة بالدراسة ميدانيا بواسطة استمارة الاستبيان ، حيث صممت خصيصا لخدمة موضوع الدراسة ، وتم تحليلها إحصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS.

10-1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة.

الحدود المكانية: مصفاة الزاوية لتكرير النفط الكائنة بمدينة الزاوية.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال سنة (2021).

1-11 مصطلحات الدراسة:

الهيكل التنظيمي: يعرف بأنه "الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم المهام، و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، و تبيين نظام تبادل المعلومات، و تحديد آليات التنسيق، و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها (1).
الثقافة التنظيمية: عرفت بأنها " مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم على أسلوبهم و ملاحظاتهم، وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها" (2).

1-12 الدراسات السابقة :

1- دراسة (الحنيطي، و القعيد ، 2019) بعنوان : "أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية" (3).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الهياكل التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) ، تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية في الأردن وعددها (7) مؤسسات، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، واستنادا إلى النتائج فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، والتعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة و السيطرة عليها لزيادة قدرتها على إحداث التغيير ومواجهة التحديات الداخلية.

2- دراسة (لطوش ، 2006) بعنوان " علاقة ثقافة المنظمة بالفاعلية التنظيمية " (4)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة السائدة في المنظمات الصناعية الليبية بمدينة بنغازي والفاعلية التنظيمية وكان يتضمن المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة التنفيذية) والتي بلغ عدد العينة (135) مديرا ، و التعرف على ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية وأيضاً الكشف عن المعوقات الأساسية في بيئة العمل . وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط ثقافة المنظمة التي تنتم بجماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار أكبر من المتوسط العام للدراسة ، بينما متوسط الفاعلية التنظيمية فهو أقل من

المتوسط العام للدراسة . كما توصلت الدراسة - أيضاً - لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05.0) ما بين ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار وبين الفاعلية التنظيمية .

3- دراسة (قاري ، 2005) بعنوان : " المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء " (5)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في إحساس الفرد بأهميته التنظيمية ورغبة الفرد في ترتيب أولويات العمل، والرؤية التنظيمية الواضحة، والالتزام التنظيمي وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء في المنظمات العامة بمدينة جدة، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في معالجة بعض نقاط ضعف الأداء في المنظمات العامة. وقد تم اختيار (4) منظمات كمجتمع لهذه الدراسة، وقد أوضحت الدراسة أن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على مستوى كفاءة الأداء، وذلك من خلال آراء العاملين في هذه الرؤية التنظيمية، وأهمية دور الفرد في المنظمة وقيام الأفراد بترتيب أعمالهم حسب الأولوية وتشجيع من الإدارة في كل منظمة ، يساعد في رفع مستوى كفاءة الأداء بالمنظمات، وتوصف ، المنظمة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية.

4- دراسة (الفرحان، 2003) بعنوان: " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري " (6) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والتعرف على واقع التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما، وقد بلغ حجم العينة (400) موظف من العاملين في الإدارات الوسطى والإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى البيروقراطية (النظم والأدوار) و أن مستوى مجالات التطوير الإداري متوسط، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري وأن إمكانية التطوير الإداري في حالة غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة.

5- دراسة (هيجان، 1992) بعنوان "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع ، وشركة سابك" (7)

هدفت الدراسة إلى التعرف على قيم المديرين في المنظمين المذكورين، وكذلك التعرف على مدى تأثير هذه القيم على ثقافة المنظمين، وقد بلغ حجم العينة 62 مديراً

ومشرفاً 12 من الهيئة، 50 من سابق، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قيم المديرين ومديري الإدارات العليا بالذات تمثل عاملاً رئيسياً في تشكيل ثقافة منظماتهم.

6- دراسة (بازية، 2019) بعنوان " اثر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين" (8)

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من موظفي الوحدة. وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل، وكذلك توفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل وأظهرت الدراسة أن الالتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر ، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل. وأيضاً لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (الجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل .

1-13 **التعقيب على الدراسات السابقة :-** بعد استعراض الدراسات السابقة ، وبالنظر إلى هذه الدراسة يمكن القول بأنها تتميز عن غيرها وفقاً للآتي :

1- تميزت كونها استهدفت الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز الثقافة التنظيمية لمصفاة الزاوية لتكرير النفط ، بحيث تعتبر أول دراسة من نوعها حسب علم الباحث تدرس العلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة بشكل مباشر .

2- اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية، و الزمنية ، و مجتمع الدراسة .

المبحث الثاني - الهيكل التنظيمي :

1-2 مفهوم الهيكل التنظيمي :

يقصد بالهيكل التنظيمي، ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات، و الوحدات التي تؤدي مختلف الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية و طبيعة المسؤوليات و

الصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد و انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

و يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم المهام، و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، و تبين نظام تبادل المعلومات، و تحديد آليات التنسيق، و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها"⁽³⁾.

و بالرغم من وجود اختلافات حول مفهوم و مكونات و أبعاد الهيكل التنظيمي، إلا أن هناك اتفاقاً على أنه وسيلة أساسية و فعالة لتنفيذ الاستراتيجية، و عليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم و طيلة العمر التنظيمي للمنظمة، فعندما تتغير المواقف، و تتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقا بعين الاعتبار، فإن على المنظمة أن تنتقل إلى هيكل آخر، و ذلك بهدف تحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية المعتمدة.

ولا يقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، و المسؤولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات و تحد من انطلاقها نحو غاياتها

2-2 أهمية الهيكل التنظيمي :

تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في عدة نقاط، من أبرزها (9):

- 1- بيان المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها وفقا لمؤشرات الأداء، وقياسها، وتحسينها.
- 2- بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، وتحديد العلاقة بين العمليات المؤسسية وانسيابيتها.
- 3- مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه.
- 4- تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات محاسبة التكاليف، مثل: إجراءات المحاسبة الإدارية، وآلية رفع التقارير.
- 5- تخصيص الموارد المهمة والتنسيق الفعال بينها.
- 6- الفصل بين التداخل والازدواجية بين الأنشطة والمهام، والمساعدة في تحقيق التناغم والتناسق بين الوحدات الإدارية المختلفة.
- 7- المساعدة في أن تتمكن المنظمة داخل الهيكل التنظيمي من أن تستجيب لأي تغيرات داخلية وخارجية والعمل على التأقلم معها.

2-3 أبعاد الهيكل التنظيمي:

توجد ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي هي (10):

1- التعقيد: يعتبر مبدأ تقسيم العمل و التخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، حيث يتم تقسيم التنظيم إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا بحيث يشرف كل منها على عدد من الأقسام و الفروع، و ينتج التعقيد بسبب كثرة وتنوع الوحدات التنظيمية أفقيا و عموديا و جغرافيا.

2- الرسمية: يشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد و إجراءات العمل، بحيث يتم تأدية العمل بشكل واحد محدد و منظم. أي أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل و الحرية المعطاة للعاملين قليلة و تحديد التعليمات و الإجراءات المعتمدة في المنظمة حيث تكون الرسمية مهمة في المنظمات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المنظمة ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة و يقلل من القدرة على الإبداع.

3- المركزية: تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرار بيد جهة واحدة أو مستوى تنظيمي واحد، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي. أي أن السلطة مركزة لدى جهة معينة في المنظمة، بمعنى أن القرارات دائما تحتاج إلى مدير ذي مستوى رفيع لاعتمادها لكن المركزية تجعل القرارات بطيئة.

2-4 أنواع الهياكل التنظيمية:

يعتمد نجاح المنظمات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في تكوين بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف و التوافق بين الهيكل التنظيمي و أهداف المؤسسة و كذلك كفاءة العنصر البشري و مواردها .

و من هنا واصلت الدراسات الاستراتيجية تقسيم الهياكل التنظيمية إلى عدة أقسام. و بشكل عام فإن الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المنظمات يمكن أن تكون واحدة من

التقسيمات أو الأنواع التالية (11)

1- الهيكل التنظيمي البسيط.

2- لهيكل الوظيفي.

3- الهيكل القطاعي (تنظيم أقسام المنتجات).

4- هيكل المصفوفة .

5- الهيكل الشبكي .

6- الهيكل المختلط.

7- الهيكل المبني على الخلايا .

2-5 : الأسس التي يبني على أساسها الهيكل التنظيمي (12) :

يبني هيكل التنظيم الإداري على الأسس العلمية التالية :

- 1- التسلسل الهرمي :- أي وجود رئيس واحد لكل مرؤوس وذلك لتفادي تضارب الصلاحيات بين الموظفين .
- 2- المرونة :- حيث يتم الفصل بين الوظيفة والشخص الذي يشغلها . فقد تتطلب إحدى الوظائف أكثر من شخص أو لا تستدعي وظيفة شخصا للعمل وقتا كاملا .
- 3- التخصص :- بالفصل بين وظائف النشاطات المختلفة ليقوم كل شخص بأعمال ذات طبيعة واحدة .
- 4- تفويض السلطة :- بتفويض الرئيس بعض سلطاته لمرؤوسيه حتى يجعل وقته أكثر إنتاجية بالتخلص من الأعمال الروتينية .

2-6 مبادئ تصميم الهيكل :- وتتمثل في الآتي (13) :-

- 1- مبدأ وحدة الأمر :- لا يجوز لأي فرد أن يتلقى تعليماته من أكثر من مسؤول واحد في نفس الوقت .
- 2- مبدأ وحدة الهدف :- يجب أن تكون أهداف المؤسسة مصاغة بدقة ومفهومة بدرجة كافية .
- 3- مبدأ الفعالية :- أن فعالية الهيكل التنظيمي تعني: العمل بدون فاقد (هدر وضياع أو إهمال)، تحقيق الرضا عن العمل ، توفير فرص الأمن والاستقرار ، توفير فرص التطور والتقدم ، الاستخدام الأمثل للقوى البشرية .
- 4- مبدأ الوضوح والاتصال :- ضرورة وضوح الواجبات والسلطات والمسؤوليات والعلاقات التي تربط أجزاء التنظيم علاوة عن تسجيلها كتابيا وتحديد قنوات الاتصال الصاعدة ، الهابطة والأفقية .

المبحث الثالث - الثقافة التنظيمية :

3-1 مفهوم الثقافة التنظيمية :

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي و الأخلاق و السلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظف والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز العمل ، وكذلك الافتراضات والمعتقدات السائدة في المنظمة .

وتعرف الثقافة التنظيمية بكونها " مجموعة القيم، المعتقدات، و الافتراضات و الرموز، و الطقوس، و المعايير السلوكية، والاتصالات، و التقاليد، و الأعراف السائدة في منظمة ما، بحيث تعطي لهذه المنظمة تفردا و خصوصية قياسا للمنظمات الأخرى " (14). و عرفت بأنها " مزيج من الاتجاهات و القيم المشتركة ، و الاعتقادات و التقاليد و الأعراف المعمول بها داخل المنظمة ، بالإضافة إلى فلسفة الإدارة العليا تجاه أطراف التعامل الداخلي و الخارجي مع المنظمة " (15).

كما عرفت - أيضاً - بأنها " مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ، ومن ثم على أسلوبهم و ملاحظاتهم ، وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها" (16).

لذا تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة، التي جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة، حيث الثقافة الديناميكية و الثقافة الأكثر استقراراً ، ثم المدراء و القادة و ممارساتهم التي تتجسد بسلوكيات يراد نشرها في إطار المنظمة.

3-2 أهمية الثقافة التنظيمية :

تؤدي الثقافة التنظيمية دورا مهما في تنمية وتطوير المنظمات كونها الأصل السلوكي في المنظمة الذي يتم من خلاله إحداث التغيير في مجالات المنظمة كافة . و تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في الآتي (17):

- 1- الثقافة التنظيمية الواضحة ، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- 2- تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمالة ، وسرعة الاستجابة لقرارات الادارة العليا.
- 3- تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
- 4- تفيد بعض الدراسات أن التغييرات في الثقافة التنظيمية تفيد في تبني الجودة وتحسين الأداء.

3-3 خصائص الثقافة التنظيمية :

تتضمن ثقافة المنظمة مجموعة من الخصائص و إن تفاوتت في درجة تواجدها و الالتزام بها في المنظمة، من أهمها ما يلي (18):

- 1- درجة المبادرة الفردية، و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية تصرف في العمل.
- 2- درجة قبول المخاطرة، و تشجيع الموظفين على التجربة و المبادرة.

- 3- درجة وضوح الأهداف و التوقعات المطلوبة من العاملين.
 - 4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
 - 5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - 6- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات و إحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
 - 7- مدى الولاء للمنظمة ، بدل الولاءات التنظيمية الفرعية .
 - 8- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت ، و فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية و الوساطة .
 - 9- درجة التسامح مع الاختلاف و السماح بسماع وجهات نظر أخرى.
 - 10- طبيعة الاتصالات، و فيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات
- 3-4 : آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:**

إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، وتتمثل آليات بناء الثقافة التنظيمية في الآتي⁽¹⁹⁾:

1- اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماطاً سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها .

2- الممارسات الإدارية: إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين ، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساواة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز ، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس ، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق .

3- التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتقنين اثناء عملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

3-5 أهمية دراسة الثقافة التنظيمية:

تفيد دراسة الثقافة التنظيمية من خلال المنحى النظري الحديث في فهم وتفسير السلوك التنظيمي ، والقوى التي تقف خلفه ، وتساعد في تفسير الفروقات الثقافية بين المنظمات . أما من الناحية التطبيقية فهناك العديد من التطبيقات العلمية لدراسة ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية من أهمها ما يلي (20) :

1- ترتبط ثقافة المنظمة بفاعليتها ، حيث إن الثقافة القوية تؤدي إلى فاعلية عالية.

2- الثقافة التنظيمية أداة فعالة في التحليل التنظيمية

3- للثقافة التنظيمية أثر قيم أصحاب النفوذ والمؤسسين.

4- للثقافة التنظيمية أثر على أداء المنظمة.

5- تفسر ثقافة المنظمة العلاقة بين المنظمة والبيئة .

6- للثقافة التنظيمية دور مهم في التغيير التنظيمي.

المبحث الرابع - الدراسة العملية:

4-1 نبذة عن مصفاة الزاوية لتكرير النفط:

1- النشأة والتأسيس (21) :

تعتبر مصفاة الزاوية باكورة المصافي الوطنية التي أنشأتها المؤسسة الوطنية للنفط حيث قيدت بالسجل التجاري تحت رقم (1572) وقد بدأت إنتاجها سنة 1974 .

وتأسست هذه المصفاة لتلبية الطلب المحلي المتنامي ولتصدير الفائض إلى الأسواق العالمية .

وقد صممت المصفاة وفقاً للمعايير العالمية وزودت بالوسائل الكفيلة بحماية البيئة والسلامة المهنية التي تتطلبها طبيعة العمل .

كما أن بها ورش صيانة حديثة لمختلف التخصصات والفروع ذلك فضلاً على المخازن المزودة بقطع الغيار اللازمة لأعمال الصيانة .

ويوجد بالمصفاة ميناؤها الخاص (عوامات إرساء أحادية ومراسي عادية) لاستقبال وتصدير النفط الخام والمنتجات للسوق المحلية في عام 2006 وبفضل جهود جميع العاملين تحصلت الشركة وبتنافس مع 93 شركة عالمية على جائزة النجمة الذهبية العالمية للجودة .

2- الأنشطة الرئيسية: وتتمثل الأنشطة الرئيسية في الآتي (22) :

- تكرير النفط الخام لإنتاج الناфта والبنزين الخالي من الرصاص والغاز المسال ووقود الطائرات والكيروسين وزيت الديزل وزيت الوقود .
- تكرير الخام المقطوف لإنتاج مادة الإسفلت بمصنعي الزاوية وبنغازي كما ينتج مصنع إسفلت بنغازي مادة الإسفلت المخفف سريع ومتوسط التطاير .
- مصنع خلط وتعبئة الزيوت لإنتاج أنواع مختلفة من زيوت المحركات .

3- وحدات التكرير: وتتمثل في الآتي:

- وحدتا التقطير الجوي .
- وحدتا معالجة الناфта بالهيدروجين .
- وحدتا تحسين الناфта .
- وحدة تنقية الغاز المسال .

4- المصانع التابعة للمصفاة :

- مصنع إسفلت الزاوية :- بدأ إنتاجه عام 1980 ، قدرته التشغيلية 210,000 طن من الزيت الخام المقطوف لإنتاج ما لا يقل عن 100,000 من الإسفلت ونظرا لأن النفط الخام الليبي لا ينتج الزيت الخام المقطوف يتم حاليا استيراد هذه المادة من الخارج.
- مصنع إسفلت بنغازي :- بدأ إنتاج مادة الإسفلت في هذا المصنع عام 1984 بطاقة تصميميه 210,000 طن من الخام المقطوف لإنتاج ما لا يقل عن 100,000 طن من الإسفلت، ثم زود هذا المصنع بإمكانيات إضافية لإنتاج نوعين آخرين من الإسفلت أسفلت سريع التطاير وإسفلت متوسط التطاير
- مصنع خلط وتعبئة الزيوت :- ألحق هذا المصنع بشركة الزاوية لتكرير النفط في عام 1983 وهو ينتج حوالي 45,000 طن من الزيوت المعدنية بدرجات متنوعة للمحركات التي تعمل بالبنزين أو الديزل ، هذا فضلا عن أنواع أخرى متنوعة من الزيوت.

4-2 تصميم أداة الدراسة : اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعده في اختبار فرضية الدراسة، حيث قام بتصميم استمارة الاستبيان، وللتحقق من صدق استمارة الاستبيان، تم استخدام طريقة صدق المحتوى بأسلوب صدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبيان مرفقا بخطة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وقد تم إدخال بعض التعديلات على بنود الاستبيان على ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم. وبعد عملية التحكيم أصبحت استمارة الاستبيان تضم أربعة أجزاء رئيسية هي :

الجزء الأول : ويمثل (5) أسئلة حول الخصائص العامة المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم الإشارة إليها بالرموز من (A5-A1) .

الجزء الثاني : يهدف هذا الجزء إلى التعرف على درجة اهتمام مفردات مجتمع الدراسة بتحليل متغيرات الهيكل التنظيمي في المصفاة محل الدراسة، وتمثلها (10 فقرات) تم الإشارة إليها بالرموز (B10 -B1).

الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على درجة اهتمام مفردات مجتمع الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية السائدة في مصفاة الزاوية لتكرير النفط، وتمثلها (10 فقرات) تم الإشارة إليها بالرموز (C10 -C1).

وتكون الإجابة عن فقرات الاستبيان وفقا لمقياس لكارث الخماسي، وقد اعطي لكل مستوى رقم كما يلي: منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3) ، عالية(4) ، عالية جداً (5).

وبالتالي يكون متوسط درجة الإجابات = 3، فإذا كان متوسط درجة الإجابة لا يختلف معنويا عن 3 فيدل على أن درجة الاهتمام متوسطة وإذا كان متوسط درجة الإجابة تزيد معنويا عن 3 فيدل على ارتفاع درجة الاهتمام، أما إذا كان متوسط درجة الإجابة تقل معنويا عن 3 فيدل على انخفاض درجة الاهتمام.

4-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : لقد تناول الباحث تحليل البيانات بعدة أساليب إحصائية، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك لتأكيد نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي:

1- اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للصدق والثبات.

2- التوزيع التكراري النسبي.

3- تحليل الانحدار.

4-4 مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية :

4-4-1 مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية بمصفاة الزاوية لتكرير النفط ، والتي تشمل المدير العام ، ومدراء الإدارات ، ورؤساء الأقسام ، وذلك لأن بناء هيكل تنظيمي قوي وتعزيز الثقافة التنظيمية هي من مسؤوليات القيادات الإدارية بالمصفاة محل الدراسة. وبلغ حجم مجتمع الدراسة (30) مفردة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على جميع مفردات مجتمع الدراسة، عن طريق الاتصال المباشر بأفراد مجتمع الدراسة، وذلك من أجل توضيح بعض المفاهيم الواردة في استمارة الاستبيان وطريقة ملء الاستمارة. وبعد فترة تم الحصول على عدد (26) استمارة، وبالتالي يكون الفاقد (4) استمارات وذلك لعدم تجاوب أصحابها في إعطاء البيانات والمعلومات، وبالتالي فإن عدد الاستمارات التي خضعت للدراسة هو (26) استمارة، ويمثل نسبة 86.66 % من حجم مجتمع الدراسة، وهي نسبة عالية ، يمكن الاعتماد عليها بثقة كبيرة في تمثيل مجتمع الدراسة.

4-4-2 الخصائص الديموغرافية لمفردات مجتمع الدراسة : يمكن توضيحه وفقاً للآتي :

جدول رقم (1) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي للخصائص الديموغرافية

لمفردات مجتمع الدراسة

النسبة %	التكرار	الجنس	ت
80.8	21	ذكور	1
19.2	5	إناث	
النسبة %	التكرار	الفئة العمرية	
23.1	6	أقل من 35 سنة	2
34.6	9	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
42.30	11	من 45 سنة فما فوق	
النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي	
3.8	1	مدير عام	3
57.7	15	مدير إدارة	
38.5	10	مدير مكتب	
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي	
11.5	3	دبلوم متوسط أو ما يعادله	

57.7	15	مؤهل جامعي	4
30.8	8	دكتوراه أو ماجستير	
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة	
11.5	3	أقل من 5 سنوات	5
15.4	4	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
73.1	19	من 10 سنوات فما فوق	
%100	26	المجموع	

المصدر : استمارة الاستبيان

من خلال الجدول (1) السابق نلاحظ ال آتي:

- معظم مفردات مجتمع الدراسة من الذكور وتمثل نسبة 80.8% ، ومن ثم تبين محدودية مشاركة المرأة في المهام القيادية بمصفاة الزاوية لتكرير النفط بوجه عام يمكن القول إن خصائص مجتمع الدراسة تشمل الذكور والإناث وعليه فإنه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد المجتمع لمعرفة وجهة نظر الجنسين بخصوص الدراسة.
- معظم مفردات مجتمع الدراسة أعمارهم من 45 سنة فما فوق ويمثل نسبة 42.30%، ثم يليه مما أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ويمثل نسبة 34.6%، ثم يليه مما أعمارهم أقل من 35 سنة ويمثل نسبة 23.1% من جميع مفردات المجتمع، ويمكن القول بوجه عام إن أعمار مفردات مجتمع الدراسة متنوعة إلى حد ما وليست متمركزة عند عمر معين مما يؤدي إلى الحصول على بيانات ومعلومات موضوعية ودقيقة.
- المستويات الإدارية لأفراد مجتمع الدراسة متنوعة وتوزع بشكل طبيعي، وهذا يساعد في الوصول إلى جمع معلومات وبيانات يمكن الاعتماد عليها في التحليل.
- معظم مفردات مجتمع الدراسة من الحاصلين على مؤهل جامعي ويمثل نسبة 57.7%، ثم يليه من الحاصلين على دكتوراه أو ماجستير ويمثل نسبة 30.8% ، ثم يليه من الحاصلين على دبلوم متوسط أو ما يعادله ويمثل نسبة 11.5% من جميع مفردات العينة. ويتضح مما سبق أن المؤهلات العلمية المتوفرة لأفراد مجتمع الدراسة متنوعة وتعتبر في المستوى المطلوب، بحيث

يمكن الاعتماد على آراء أفراد المجتمع للوصول إلي نتائج تحقق أهداف الدراسة.

- أغلب مفردات مجتمع الدراسة خبرتهم من 10 سنوات فما فوق ويمثل نسبة 73.1 % ، ثم يليه مما خبرتهم من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات ويمثل نسبة 15.4 % ، ثم يليه مما خبرتهم من 1 إلي أقل من 5 سنوات ويمثل نسبة 11.5 % من جميع مفردات المجتمع ، وعلى ذلك يمكن القول بأن الخبرة العملية لأفراد مجتمع الدراسة عالية حيث يمكن الاعتماد على إجابات أفراد المجتمع والحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة وتخدم أهداف البحث وتساعد في صياغة بعض النتائج.

4-5 التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمتغيرات الدراسة:

4-5-1 الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) المبين أدناه أن إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول درجة الاهتمام بالعوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي لمصفاة الزاوية لتكرير النفط تتراوح بين المنخفضة والمتوسطة وإن كان أغلبها متوسطة ، مما يدل على ضعف الاهتمام بتنمية وتطوير الهيكل التنظيمي ، الأمر الذي أثر سلبا على قدرة المصفاة محل الدراسة على تكوين ثقافة تنظيمية قوية ، لأن تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة يتطلب درجة اهتمام عالية بجميع العناصر المكونة للهيكل التنظيمي ، وهذا لم يتحقق في مصفاة الزاوية لتكرير النفط ، الأمر الذي يؤكد المشكلة ويتوافق مع الشرط الأول من فرضية الدراسة ويثبت صحتها.

جدول رقم (2) يبين درجة اهتمام أفراد مجتمع الدراسة بالعناصر المكونة لمتغير

الهيكل التنظيمي .

ر. م	البيان	الفئة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	درجة الاهتمام
B1	وجود دليل تنظيمي يصف بوضوح اختصاصات الإدارات والأقسام.	التكرار	0	5	19	2	0	متوسطة
		النسبة %	0.0	19.23	73.07	7.7	0.0	
B2		التكرار	0	5	15	6	0	

متوسط ة	0.0	23.07	57.7	19.2 3	0.0	النسب ة %	مدى تتطابق الوضع التنظيمي الفعلي مع الوضع المحدد في الخرائط التنظيمية بالمصفاة .	
متوسط ة	0	2	17	4	3	التكرار	طريقة تجميع الأعمال والاختصاص ات في الأقسام والإدارات بالمصفاة .	B3
	0.0	7.7	65.38	15.4	11.5	النسب ة %		
متوسط ة	1	4	18	3	0	التكرار	التوازن بين المركزية واللامركزية عند اتخاذ القرارات	B4
	3.8	15.4	69.2	11.5	0.0	النسب ة %		
متوسط ة	6	6	14	0	0	التكرار	سرة الاستجابة والتأقلم للتغيرات البيئية والمواقف الجديدة.	B5
	23.1	23.1	53.8	0.0	0.0	النسب ة %		
متوسط ة	0	7	14	5	0	التكرار	وضوح خطوط السلطة والمسؤولية في المصفاة .	B6
	0.0	26.9	53.9	19.2	0.0	النسب ة %		
منخفض ة	1	14	9	2	0	التكرار	دقة وسرة اتخاذ القرارات .	B7
	3.8	53.9	34.6	7.7	0.0	النسب ة %		
متوسط ة	0	10	13	2	1	التكرار	تجنب الازدواجية في ممارسة الاختصاصات بين الأقسام والإدارات.	B8
	0.0	38.5	50	7.7	3.8	النسب ة %		

منخفضة	0	18	7	1	0	التكرار	وجود توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة والشروط الواجب توفرها فيمن يشغلها.	B9
	0.0	69.2	27	3.8	0.0	النسبة %		
منخفضة	0	19	7	0	0	التكرار	سهولة الاتصال والتنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام.	B10
	0.0	73.1	15.6	0.0	0.0	النسبة %		

المصدر : استمارة الاستبيان

4-5-2 الثقافة التنظيمية (المتغير التابع).

من خلال الجدول (3) المبين أدناه نلاحظ أن إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول درجة الاهتمام بتحقيق المعايير اللازمة لتكوين ثقافة تنظيمية قوية بالمصفاة محل الدراسة، تتراوح بين المنخفضة والمتوسطة، وإن كان أغلبها منخفضة، وهذا يدل على ضعف اهتمام القيادات الإدارية بالمصفاة محل الدراسة بالمتطلبات اللازمة لتعزيز الثقافة التنظيمية بالمصفاة محل الدراسة، الأمر الذي أدى إلي ضعف الثقافة التنظيمية السائدة، لأن تكوين ثقافة تنظيمية قوية يتطلب درجة اهتمام عالية بجميع المعايير، وهذا لم يتحقق في المصفاة محل الدراسة، الأمر الذي يؤكد المشكلة ويتوافق مع الشرط الثاني من فرضية الدراسة ويثبت صحتها.

جدول رقم (3) يبين درجة اهتمام أفراد مجتمع الدراسة بالعناصر المكونة لمتغير الثقافة التنظيمية .

ر. م	البيان	الفئة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	درجة الاهتمام
C1	تنمية شعور العاملين بالانتماء إلى المصفاة.	التكرار	0	3	10	13	0	منخفضة
		النسبة%	0.0	11.5	38.5	50	0.0	
C2	شروع الثقة و التعاون بين أفراد المصفاة.	التكرار	2	4	12	8	0	متوسطة
		النسبة%	7.7	15.4	46.2	30.8	0.0	
C3	تشكيل فرق عمل لحل مشاكل العمل و تحسين مستواه.	التكرار	0	2	10	12	2	منخفضة
		النسبة%	0.0	7.7	38.5	46.1	7.7	
C4	توعية العاملين و تدريبهم على الاهتمام بالعملاء.	التكرار	0	2	8	14	2	منخفضة
		النسبة%	0.0	7.7	30.8	53.8	7.7	
C5	تكوين الرغبة لدى العاملين في الإصغاء للنقاش و التوجيه.	التكرار	0	1	9	16	0	منخفضة
		النسبة%	0.0	3.8	34.7	61.5	0.0	
C6	استخدام الموارد المالية و المادية بحكمة في المصفاة.	التكرار	0	1	2	23	0	منخفضة
		النسبة%	0.0	3.8	7.7	88.5	0.0	
C7	تشجيع مبادرات	التكرار	0	1	7	16	2	منخفضة
		النسبة%	0.0	3.8	27	61.5	7.7	

							العاملين في تقديم مقترحات تذليل وحل مشاكل العمل.	
متوسطة	4	3	19	0	0	التكرار	إجراء المناقشات و تبادل وجهات النظر بين القيادات الإدارية و العاملين عند اتخاذ القرارات.	C8
	15.4	11.5	73.1	0.0	0.0	النسبة%		
منخفضة	0	16	9	1	0	التكرار	مدى تفويض المرؤوسين في أداء الواجبات و اختبار الحلول الملائمة لمشاكل العمل.	C9
	0.0	61.5	34.7	3.8	0.0	النسبة%		
منخفضة	0	13	11	2	0	التكرار	الفهم المشترك لأهداف وطبيعة الأعمال بين المديرين و العاملين في المستشفى.	C10
	0.0	50	42.3	7.7	0.0	النسبة%		

المصدر : استمارة الاستبيان

6-4 اختبار الفاكرو نباخ (Cronbach's Alpha) للصدق والثبات:

جدول رقم (4) يبين درجة نتائج اختبار الفاكرو نباخ حول العناصر المكونة لجميع متغيرات الدراسة.

ر. م	متغيرات الدراسة	عدد العناصر	الفاكرو نباخ
1	الهيكل التنظيمي.	10	0.914
2	الثقافة التنظيمية.	10	0.811

المصدر : استمارة الاستبيان

نلاحظ من الجدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ حول العناصر المكونة لجميع متغيرات الدراسة تتراوح بين (0.811 - 0.914) وهي قيم مرتفعة جداً (أكبر من 0.75)، مما يدل على وجود ارتباط قوي جداً بين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول درجة الاهتمام بالهيكل التنظيمي، وجميع متطلبات تعزيز الثقافة التنظيمية، مما يعزز الثقة والثبات والمصادقية في نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

7-4 تحليل الانحدار واختبار فرضية الدراسة: لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام الانحدار الخطي

كطريقة ملائمة لتحليل الفرضية وذلك وفقاً للآتي:

فرضية الدراسة: "ضعف الاهتمام بالهيكل التنظيمي يؤثر سلباً على الثقافة التنظيمية السائدة في مصفاة الزاوية لتكرير النفط"

جدول (5) يبين نتائج انحدار الثقافة التنظيمية كمتغير تابع على الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل.

الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية
0.659	معامل التحديد R ²
0.435	إحصائي اختبار F
86.056	مستوى المعنوية
0.000	إحصائي اختبار t
9.277	مستوى المعنوية
0.000	الخطأ المعياري Durbin-Watson
1.799	

المصدر : استمارة الاستبيان

من خلال الجدول رقم (5) السابق نلاحظ أن نسبة التباين = 43.5% ، و نستنتج - أيضا - أن ثابت الانحدار مهم وإيجابي ($\beta=0.659$ $p=0.000<0.05$) مما يشير إلى وجود علاقة طردية (موجبة) بين الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلي قبول فرضية الدراسة التي تنص " ضعف الاهتمام بالهيكل التنظيمي يؤثر سلباً على الثقافة التنظيمية السائدة في مصفاة الزاوية لتكرير النفط " .

4-8 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- ضعف درجة اهتمام القيادات الإدارية بمصفاة الزاوية لتكرير النفط بدراسة و تحليل العناصر المكونة للهيكل التنظيمي ،ونجد ذلك من الجدولين (2،5)، الأمر الذي أدى إلى افتقار الهيكل التنظيمي بالمصفاة محل الدراسة للمرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية ، وجعله غير قادر على تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة في مصفاة الزاوية لتكرير النفط .

2- ضعف درجة اهتمام القيادات بمصفاة الزاوية لتكرير النفط بدراسة و تحليل المتطلبات الضرورية لتكوين ثقافة تنظيمية قوية بالمصفاة محل الدراسة، ونجد ذلك من الجدولين (3، 5)، أدى إلى ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المصفاة محل الدراسة .

3- من النتيجتين (1،2) تبين أن جميع العناصر المكونة لمعايير تكوين ثقافة تنظيمية قوية بالمصفاة محل الدراسة ، تمثل نقاط ضعف ، لاسيما و إن معظم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية للمصفاة عناصر كانت درجة الاهتمام بتحققها منخفضة .

4- من النتيجتين (1،2) تبين ان جميع العناصر المكونة للهيكل التنظيمي لمصفاة الزاوية لتكرير النفط ، تمثل نقاط ضعف ، وخصوصا العناصر التي كانت درجة الاهتمام بها منخفضة .

5- وجود علاقة طردية (موجبة) بين الثقافة التنظيمية لمصفاة الزاوية لتكرير النفط كمتغير تابع و الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل ، حيث إن ثابت الانحدار مهم و إيجابي ($\beta=0.322$ $p=0.000<0.05$) ونجد ذلك من الجدول (5) والنتيجتين (1،2) . وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الدراسة وتثبتها .

6- من النتائج (1- 5) السابقة تبين ضعف معرفة و إدراك القيادات الإدارية بمصفاة الزاوية لتكرير النفط ، لأهمية دور الهيكل التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة بالمصفاة محل الدراسة .

4-9 توصيات الدراسة: وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها ، توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة الاهتمام بدراسة و تحليل جميع مكونات الهيكل التنظيمي ، الأمر الذي يؤدي الى تمكين مصفاة الزاوية لتكرير النفط من تعزيز وتقوية ثقافتها التنظيمية.
- 2- زيادة الاهتمام بدراسة و تحليل جميع العناصر المكونة للثقافة التنظيمية ، الأمر الذي يعزز قدرة المصفاة محل الدراسة على تكوين ثقافة تنظيمية قوية.
- 3- الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية بمصفاة الزاوية لتكرير النفط ، من أجل توعيتهم وزيادة معارفهم بأهمية دور الهيكل التنظيمي في تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية السائدة في المصفاة محل الدراسة .
- 4- تشجيع المصفاة محل الدراسة على عقد الندوات ، والورش ، و الحلقات العلمية التي من شأنها أن تسهم في تسليط الضوء على أهمية الاهتمام بدراسة وتطوير الهيكل التنظيمي بحيث يمكن المصفاة من الاستجابة لمتطلبات تكوين ثقافة تنظيمية قوية ، يمكن من خلالها تعزيز قدرة المصفاة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

4-10 هوامش الدراسة:

- 1- محمد قاسم الفريوتي : " نظرية المنظمة والتنظيم " (عمان :دار وائل للنشر ، ط 4 ، 2010)، ص 50 .
- 2- جمال محمد المرسي وآخرون : "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية-منهج تطبيقي" (الإسكندرية :الدار الجامعية ، ط 1 ، 2002)، ص 347.
- 3- أحمد الحنيطي ، و مرزوق الفعيد (أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، 2019 المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 15 ، العدد 1) .
- 4- أحمد بشير لطيش: (علاقة ثقافة المنظمة بالفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعة بشعبية بنغازي "، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009 ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي).
- 5- بلقيس عبد الرحيم قاري : (المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، 2005 ، جدة).
- 6- أمل الفرحان و محمد الطراونة: (أثر التكنولوجيا والبحث والتطوير والتدريب على إنتاجية مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 2003 ، العدد 1 ، المجلد 24) .
- 7- عبد الرحمن هيجان : (أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابل، مجلة الإدارة العامة، 1992، العدد 74) .

- 8- نبيلة بازية: (اثر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين -دراسة حالة بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، الجزائر، 2016)
- 9- محمد قاسم القريوتي: " نظرية المنظمة والتنظيم"، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .
- 10- علاء الدين محمد: "إدارة المنظمات" (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 105
- 11- هيثم حمود الشبلي و مروان محمد النصور: "إدارة المشات المعاصرة" (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2009)، ص ص 92-95 .
- 12- علي عبد الهادي مسلم: "تحليل وتصميم المنظمات" (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2001)، ص ص 80-87
- 13- مصطفى محمد أبو بكر: "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة – مدخل تطبيق " (الإسكندرية – الدار الجامعة، ط2، 2005)، ص ص 41-43
- 14- مصطفى محمد ابوبكر، مرجع سبق ذكره، ص232.
- 15- محسن الغالبي و صالح العامري: " المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال – لأعمال المجتمع " (عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2005) ، ص 184.
- 16- عبد السلام أبو قحف: "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات" (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، 2002)، ص184.
- 17- جمال محمد المرسي وآخرون: "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية-منهج تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 347.
- 18- جاد الرب و سيد محمد، " السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة" (مطبعة 13- 19- حسين حريم "إدارة المنظمات- منظور كلي" (دار حامد، ط2، 2010م)، ص 113 .
- 20- متولي السيد "السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق" (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ط1، 2006م)، ص 23 لعشري ، السويس ، 2005)، ص ص(153، 165).
- 21- علاء الدين محمد: "إدارة المنظمات" مرجع سبق ذكره ، ص 132
- 22- تقارير صادرة عن ادارة التدريب والتطوير بمصفاة الزاوية لتكرير النفط ، 2021.
- 23- تقارير صادرة عن ادارة التدريب والتطوير بمصفاة الزاوية لتكرير النفط ، مرجع سبق ذكره.