

دور أبعاد الثقافة المنظمة في تحديد خصائص
التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي

المدرس ندى عبدالمطلب جاسم
معهد الإدارة التقني

المستخلص

يهدف البحث بالكشف ميدانياً عن سلوكيات تأثير أبعاد الثقافة المنظمة في تحديد خصائص الهيكل التنظيمي ودور ذلك في تحقيق مستويات من النمو التنظيمي الملائم لملامح الموقف الثقافي في الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية وهي إحدى شركات القطاع الخاص المساهمة في بغداد ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث والتي بلغت (30) مدير وحلت استجاباتهم باستخدام معامل الارتباط والانحدار . وأفترزت نتائج البحث بأن أبعاد الثقافة المنظمة في الشركة المبحوثة كانت تتسم باتجاهات روتينية متحفظة في التفكير مما أثر ذلك في تحديد هيكل تنظيمي للشركة المبحوثة يتسم بخصائص عالية في التعقيد والرسمية والمركزية وأدى ذلك بدوره في تحقيق مستويات قصيرة الأجل (محدودة) من النمو التنظيمي. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها ضرورة أن تطور الشركة ثقافات تضم أبعاد تؤثر حالة المرونة والإبداع والتغيير في تصميم خصائص هيكلية مرنة لتحقيق النمو ذو المديات طويلة الأجل .

Abstract

The research aims to disclose the ground for the behavior of the impact of the dimensions of organizational culture in determining the characteristics of the organizational structure and its role in achieving the levels of organizational growth appropriate to the features of the cultural position in the General Company for the manufacture of soft drinks is a private sector company to contribute in Baghdad, has been used questionnaire as a tool to collect data and information from Research sample, which amounted to (30) Director and analyzed their responses using the coefficient of correlation and regression. And produced search results that the dimensions of organizational culture in the company researched was characterized by trends in routine conservative thinking, which impact in determining the organizational structure of the company under examination is characterized by the characteristics of high complexity and formal, central, and in turn, led to the achievement levels of short-term (limited) of organizational growth. The study made a number of recommendations was the most important need for the development of the company cultures of the case indicate the dimensions of flexibility, creativity and change in the design of the properties of a flexible architecture to achieve growth with long-term ranges.

مقدمة

تمتلك المنظمات بوجه عام نمط من القواعد والسلوكيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة والمجتمع ، لذا تعد ثقافة المنظمة عنصراً هاماً في النظام العام للمنظمات ، مما يتوجب على قادتها تفهم أبعادها لكونها توجه سلوك العاملين فيها لتزيد من فرص تحقيق نموها التنظيمي والاستمرار في نجاحها بشكل متميز .

وانطلاقاً مما تقدم جاء هذا البحث لمناقشة أربع فقرات رئيسة تناولت الأولى منهجية البحث والدراسات السابقة ، اما الفقرة الثانية فقد خصصت للإطار النظري لمتغيرات البحث ثم تناولت الفقرة الثالثة الدراسة الميدانية للبحث وتناولت الفقرة الرابعة الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً (مشكلة البحث) :

يستحوذ موضوع البحث اهتمام الباحثين والدارسين وذلك لأهميته في تحقيق العديد من المزايا لمنظمات الأعمال، ومن خلال مراجعة الأدبيات وبتحديد اطلال الباحثة فان ثقافة المنظمة وخصائص التنظيم والنمو التنظيمي لم يحضوا بدراسة ميدانية تربطهم معاً، بينما الدراسات التي أجريت تجمع بين متغيري دون آخر ، مما كان ذلك عاملاً محفزاً للباحثة للولوج بهذا الموضوع ، وعليه فان الأسئلة التي سينتظر إن يجيب عليها البحث الحالي في جانبه الميداني هي :-

- ١ - هل هناك علاقة لإبعاد الثقافة المنظمة بين كل من خصائص التنظيم والنمو التنظيمي .
- ٢ - هل هناك علاقة بين خصائص التنظيم والنمو التنظيمي .
- ٣ - ما هي طبيعة التأثير الذي تتركه إبعاد الثقافة المنظمة في خصائص التنظيم والنمو التنظيمي .
- ٤ - ما هي طبيعة التأثير الذي تتركه خصائص التنظيم في النمو التنظيمي .

ثانياً:- أهمية البحث:

- ١ - تتنبق أهمية البحث ابتداءً من خلال الربط بين ثلاث أنواع من المتغيرات هي (أبعاد الثقافة المنظمة ، خصائص التنظيم ، والنمو التنظيمي) لها تأثير في إدارة عمليات المنظمات الداخلية بانسجام والخارجية مع البيئة بفاعلية لتحقيق النجاح المستدام .
- ٢ - كما تأتي أهمية البحث من النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث .

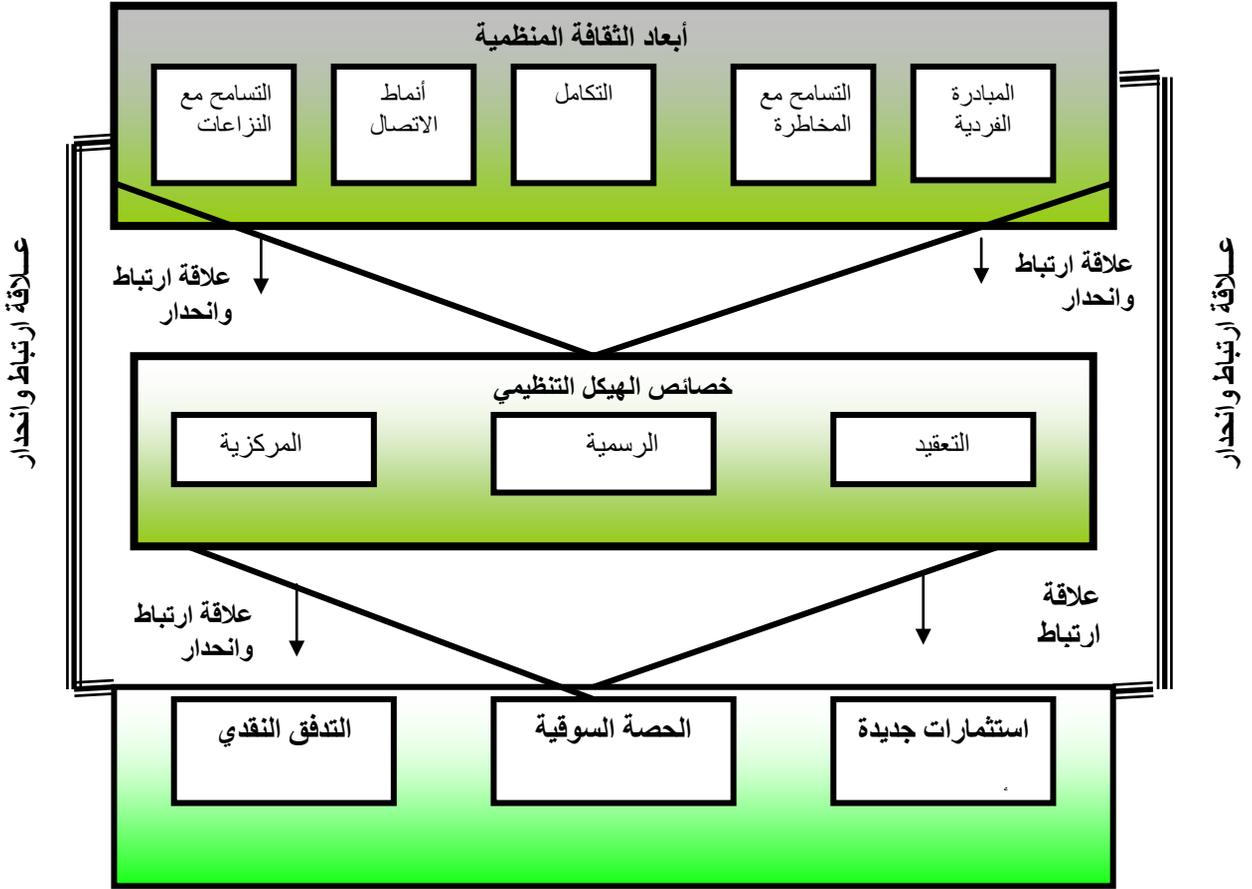
ثالثاً:- أهداف البحث:

- ١ - التعرف على واقع اتجاهات أبعاد الثقافة المنظمة في الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية ونموذج تصميمها التنظيمي المعمول به في الشركة المبحوثة وواقع نموها التنظيمي عبر استطلاع آراء عينة في هذه المنظمة المبحوثة
- ٢ - تحديد العلاقة بين ابعاد الثقافة المنظمة وكل من خصائص التنظيم والنمو التنظيمي .
- ٣ - بيان طبيعة الدور المعنوي الذي تمارسه ابعاد الثقافة المنظمة في توجيه وتحديد خصائص التنظيم والنمو التنظيمي ، مع بيان ما يمكن ان تفرزه الخصائص التنظيمية من اثر في تحديد مستويات النمو التنظيمي في الشركة المبحوثة .
- ٤ - تقديم بعض المقترحات التي نأمل ان تساهم في النجاح في تحقيق النمو المستدام للشركة المبحوثة .

رابعاً: نموذج البحث وفرضياته:

- يفضي نموذج البحث الموضح في الشكل (1) إلى المعطيات الآتية :-
- 1- الجانب الشكلي للنموذج :- يتبنى النموذج في جانبه الشكلي التصميم العمودي (Vertical Design) ويفترض النموذج وجود اتجاه واحد من العلاقات بين المتغيرات أعلاه عند التحليل.
 - 2- محتوى النموذج :- يتضمن النموذج ثلاث متغيرات رئيسة هي :-
 - أ- أبعاد الثقافة المنظمة وفق مقياس (orilly & chatman) ومقياس (Harrison).
 - ب - خصائص الهيكل التنظيمي وفق مقياس (Aston) ومقياس (Burins & Stalker).
 - ج - النمو التنظيمي وفق معايير مقياس (وهلين توماس وهنجر دافيد)

شكل رقم (1) يوضح نموذج البحث



خامساً: فرضيات البحث:

- يستند البحث على اختبار صحة الفرضيات الآتية :-
- أ- فرضيات العلاقات هي :-
 - 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وخصائص الهيكل التنظيمي .
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة والنمو التنظيمي.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص الهيكل التنظيمي والنمو التنظيمي .

ب- فرضيات الأثر هي :-

- 1- تحقق أبعاد الثقافة المنظمة تأثير ذو دلالة معنوية في تحديد خصائص الهيكل التنظيمي .
- 2- تحقق أبعاد الثقافة المنظمة تأثير ذو دلالة معنوية في تحقيق النمو التنظيمي .
- 3- تحقق خصائص الهيكل التنظيمي تأثير ذو دلالة معنوية في تحقيق النمو التنظيمي .

سادسا:-منهج البحث:-

اعتمد البحث المنهج الوصفي النوعي في تشخيص طبيعة أبعاد الثقافة المنظمة وخصائص التنظيم والنمو التنظيمي للمنظمة المبحوثة، ومنهجاً تحليلياً كمياً في تفسير علاقات الأبعاد الثقافية، أما المنهج المقارن فقد وصف نقاط الالتقاء والافتراق بين ما آلت إليه التراكمات النظرية وما جسدهته النتائج التطبيقية .

سابعاً:-حدود البحث:-

- 1- الحدود النظرية : ركز البحث في ثلاث متغيرات رئيسة تم الإشارة إليها في محتوى نموذج البحث .
- 2-الحدود البشرية :- تم اختيار (30) مدير يمارسون مهام قيادية وصانعوا القرارات في الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية
- 3- الحدود الزمانية :- تناول البحث المعلومات الخاصة بالنمو التنظيمي المتحقق في الشركة المبحوثة للفترة من 2010/3/1- 2011/3/1 وهي مدة إجراء البحث .
- 4- الحدود المكانية :- شمل البحث الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية في مدينة بغداد وهي شركة مساهمة في القطاع الخاص ليست لها فروع أخرى.

ثامناً:- مجتمع البحث وعينه:-

اشتمل المجتمع الإحصائي على جميع المديرين (الذين يمارسون العمل القيادي ويصنعون القرارات)العاملين في الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية وهي إحدى شركات القطاع الصناعي الخاص المساهمة ، ولا يتبع الشركة فروع أخرى وتم توزيع (30) استمارة أستبانة والحصول عليها جميعاً صالحة للتحليل الإحصائي، لذلك فقد أصبح المجتمع الإحصائي هو العينة الإحصائية الخاضعة للتحليل الإحصائي والمكونة (30) مدير، ويتحدد توزيع أولئك المدراء على المستويات الإدارية في الشركة قيد البحث بالآتي:- 1- مدراء الإدارة العليا (أعضاء مجلس الإدارة 2- مدراء الأقسام (الإدارة الوسطى) 3- مدراء شعب أو الوحدات التابعة مباشرة للإدارة العليا .

تاسعاً:-خصائص عينة البحث:-

- 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس :- يظهر الجدول رقم (3) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة 87% هم من الذكور فيما يشكل عدد الإناث نسبة ضئيلة 13% ويعود ذلك أما لضعف الثقة بقدرة الإناث على القيام بمهام هذه المناصب الإدارية وقد يعود السبب إلى طبيعة العمل في إدارة الشركة الصناعية التي تتطلب حضوراً

ميدانياً متواصلًا واستعداداً للتعامل مع جهات داخلية وخارجية عديدة وما إلى ذلك من المتطلبات التي قد لا تشجع الإثبات على الانخراط في الوسط الصناعي، فضلاً عن تأثير العامل الاجتماعي في هذا الأمر.

- 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:- تبين معطيات الجدول السابق أن معظم أفراد العينة تقع ضمن الفئات العمرية (50-54)(45-49) سنة ونسبة أجمالية بلغت (80%) وتدلل هذه النتائج على أن غالبية المدراء في المنظمة المبحوثة (أفراد عينة البحث) هم من كبار السن ذوي الأعمار المرتفعة الذين قلما يتمتعون بروح التغيير والمغامرة ويسعون دوماً إلى الحفاظ على استقرار الوضع الحالي لشركتهم .
- 3- توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي:- يوضح الجدول السابق أن (25) فرداً يشكلون نسبة 94% من أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية جيدة ومما يؤشر حرص الشركة أن يكون مدراءها من الحاصلين على مؤهلات علمية (بكالوريوس، دبلوم فني) لتحقيق نوع من التجانس في القدرة على التفكير ضمن إطار قيمي مشترك فيما بينهم .

- 4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري:- تشير معطيات جدول رقم (3) إن توزيع مدراء عينة البحث على المستويات الإدارية كان منطبقاً.

- 5- توزيع أفراد العينة حسب مدة اشتغال المنصب الإداري:- يظهر الجدول السابق إن (16) مدير من عينة البحث يشكلون 53% من العدد الكلي للعينة لديهم خبرة في ممارسة المسؤوليات التي تتطلبها مناصبهم الحالية بلغت سنوات الخبرة من (16-21 سنة فأكثر) للمنصب الحالي مما يعني التجانس بين أفراد العينة في توفر الخبرة والممارسة الميدانية طويلة الأمد للمهام القيادية الموكلة بهم .

جدول رقم (3) خصائص عينة البحث

الجنس	*ك	*%	المنصب الإداري	ك	%
ذكور	26	87	عضو مجلس إدارة	8	27
إناث	4	13	مدير مفوض	1	3
المجموع	30	%100	معاون مدير مفوض	1	3
العمر			مدير قسم	8	27
55 فأكثر	4	13	مدير شعبة	12	40
54-50	16	53	المجموع		%100
49-45	8	27	المتوسط العام		
44-40	2	7	مدة إشغال المنصب		
أقل من 40			21 فأكثر	7	23
المجموع		%100	20-16	9	30
المتوسط العام			15-11	8	27
التحصيل الدراسي			10-6	6	20
دراسات عليا			5-1 سنة		
23-19*			المجموع		%100
كلية	14	47	المتوسط العام		
18-15*	11	47	عدد الاشتراك في دورات القيادة وأتحاذ القرارات		
معهد	5	16	6 فأكثر		
14-13*			5-4		%100
إعدادية			3-2		
12-15*			دورة واحدة	12	40
متوسط فأقل			غير مشترك	18	60
9-7*			أفراد		%100
المجموع		%100	ملاحظة :- ك تعني التكرار أي توزيع إجابات افراد العينة على الفئات		
المتوسط العام			% وتعني النسبة المئوية وتستخرج وفق المعادلة التالية $100 \times$		
مدة الخدمة			العدد الكلي للعينة		
25 فأكثر	8	27	* تعني عدد سنوات التحصيل العلمي التي يجب أن تستغرق في كل مرحلة علمية		
24-20	15	50			
19-15	5	17			
14-10	2	6			
أقل من 10					
المجموع		%100			
المتوسط العام					
14-10	2	6			
أقل من 10					
المجموع		%100			
المتوسط العام					

عاشراً:- أساليب جمع المعلومات

اعتمدت الباحثة على عدد من الوسائل لجمع المعلومات وكالاتي :-

١ -المصادر والمراجع العربية والأجنبية ، التي وظفت في بناء الإطار النظري للبحث فضلاً عن تسهيلات الشبكة الدولية للانترنت.

2- وسائل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث وتمثل ب :-

أ- المقابلات الشخصية مع أولئك المدراء تضمنت الاستعلام عما إذا كانوا يمارسون مهام قيادية ويصنعون القرارات .

ب- الاستبانة (Questionner) استناداً إلى عد هذا البحث وصفي تحليلي في طبيعته فقد اعتمدت استمارة الاستبانة هذه كأداة بحثية رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث والمتمثلة بـ(أبعاد الثقافة المنظمة) و (خصائص التنظيم) و (النمو التنظيمي) وقد استعانت الباحثة بمقاييس إدراكية في وصف المتغيرات أعلاه، صممت المقاييس الإدراكية على وفق مقياس (Likert1961) الخماسي تتدرج الإجابات فيه من العالية جداً (1,2,3,4,5) إلى المنخفضة جداً لقياس متغيرات البحث أعلاه. وجمعت مقاييس البحث المعتمدة بين مقاييس طورت اعتماداً على مراجعة الأدبيات ومقاييس جاهزة وأخرى عدلت بعض فقراتها جزئياً لتلائم مع طبيعة مجتمع البحث، وصممت الاستبانة وفق الآتي :

الجزء الأول :- يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالمجيبين (أفراد العينة)
الجزء الثاني:- ويتضمن ثلاث فقرات الفقرة (1) وتقيس هذه الفقرة اتجاهات وطبيعة أبعاد الثقافة المنظمة المدركة من قبل المجيبين (أفراد العينة) قادة المنظمة المبحوثة.

وتتضمن هذه الفقرة خمسة أسئلة من السؤال (1 إلى 5) وتمت الاستفادة من مقياس (Orilly&Chatman) في تأشير الأبعاد الثقافية المتمثلة بـ (المبادرة الفردية ، التسامح مع المخاطرة، التنسيق، أنماط الاتصال ، التسامح مع النزاعات) والتي يمكن من خلالها وصف ملامح تفكير قادة المنظمة المبحوثة عبر مقياس خماسي تؤشر الدرجات (3,4,5) تفضيلات الإدارة للقيم المختارة

والمعبرة عن قيم المرونة والانفتاح الفكري، وتؤشر الدرجات (1,2) تفضيلات الإدارة للقيم المتنافرة والمعبرة عن الروتينية والتحفظ لقادة المنظمة المبحوثة .الفقرة (2) ويتم في هذه الفقرة قياس خصائص التنظيم عبر أوجه (التعقيد، الرسمية، المركزية) المدركة من قبل قادة المنظمة المبحوثة ويتضمن المقياس (11) سؤال فقط من السؤال (6 إلى 17) في كل سؤال خيارين احدهما لقياس التنظيم الآلي والآخر لقياس التنظيم العضوي في مقياس خماسي تشير الدرجات العالية للمقياس (3,4,5) إلى ارتفاع أو هيمنة خصائص التنظيم الآلي أو العضوي بينما تشير الدرجات المنخفضة للمقياس (1,2) الى انخفاض أو محدودية خصائص التنظيم الآلي او العضوي وحسب اختيار أفراد العينة لأسئلة هذا المتغير ، وقد تمت الاستفادة من المقاييس التالية (Aston) ومقياس (Tom Price)

(Burins& Stalker) وعبد الباري درة (تقنيات إدارية حديثة) لتأشير واستكشاف نمط البناء التنظيمي على نحو آلي أو عضوي.

- الفقرة (3) هذه الفقرة تقيس درجة وطبيعة النمو التنظيمي الحاصل في الشركة المبحوثة في (7) أسئلة من السؤال (18 إلى 24) عبر مقياس خماسي تؤثر الإجابات العالية للمقياس (3،4،5) الى نمو طويل الأجل والإجابات المنخفضة للمقياس (1،2) تشير الى نمو قصير الأجل محدود، وتمت الاستفادة من الأدبيات والاطارح^{1*} والمراجع^{2*} والبحوث ذات الصلة بمتغير النمو في وضع وصياغة أسئلته .

- احدى عشر :- اختبار صدق وثبات الأداة (الاستبانة) :-

- قامت الباحثة بعرض أداة الاستبانة على مجموعة من المحكمين^{1*} الأكاديميين من ذوي الاختصاص للتأكد من تحقيق الترابط بين فقرات الاستبانة وملامتها لقياس متغيرات البحث وعدلت بعض فقراتها وفقاً لأراء المحكمين، وعند إجراء الثبات لها بلغت الارتباطات بين نتائج الاختبارين مقدار (0.94)(0.96)(0.95) لمتغيرات الدراسة جميعاً لتؤشر دقة وثبات أداة البحث الحالية في القياس .

- اثني عشر :- الأدوات الإحصائية المستخدمة :-

- لغرض اختيار نموذج البحث وفرضياته اعتمد البحث الأساليب الإحصائية الآتية :- 1- الوسط الحسابي^{2*} 2- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان 3- معامل الانحدار البسيط .

- الدراسات السابقة

- ويمكن ذكر أهم أبعاد الثقافة المنظمة كما وردت في الدراسات السابقة والموضحة في الجدول رقم (1)

*1:- بشرى هاشم محمد العزاوي،(الموائمة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي) أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد،2007.

*1:- انتصار عباس حمادي الدليمي(الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وأثره في الاداء) أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد 1998.

*1:- كاظم نزار عطية الركابي (الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية) أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية 1998.

*2:- سعد غالب (2002) الإدارة الاستراتيجية ، دار البازوري، عمان الأردن.

*2:- مصادر أخرى ذات علاقة بمتغير البحث (النمو التنظيمي

جدول رقم (1)

أن حالة التباين في الترتيب النوعي والعددي في أبعاد هذه الدراسات تبدو واضحة المعالم ، إذ نجد أن دراسات ما تقدم ابعاداً محدودة وأخرى تقدم أبعاداً واسعة ومتعددة وقد عبر الكتاب عن مواقف متباينة وإزاء هذا التباين في الأبعاد .

ت	الدراسات / الباحثون	الإبعاد الثقافية للدراسات
1	Harrison;1972, 1978P119- 128	المدير الجيد، المشرف الجيد، الموظف الجيد، العمل الجيد للموظفين، معاملة الشركة، تأثير الموظفين، مراقبة الأنشطة، قواعد الانجاز للمهام، ما يوفره العمل، روح الفريق، المنافسة، الصراع، تنفيذ القرارات، تدفق الاتصالات، الاستجابة البيئية.
2	Deail &Kenndy 1982p.12-24	القيم، الإبطال، الطقوس، الشعائر، شبكات العمل الثقافية، الروتين، بيئة العمل
3	Paul;1984;P63-84	الرموز، الفلسفة، الديانة، النشاط المتعاضم
4	Hofsted;1984;P389	درجة توزيع القوة، تجنب المخاطرة، عدم التأكد، هيمنة قسم الأفراد السائد وقبولها .
5	Robbins;1990;P.439	المبادرة الفردية، التسامح مع المخاطرة، التوجيه، التكامل، دعم الإرادة، الرقابة، الهوية، نظم العوائد، التسامح مع النزاعات، أنماط الاتصال .
6	Hofsted;1994.P.12	الرموز، الإبطال، الطقوس، القيم.

أولاً: الثقافة المنظمة

1- مفهوم الثقافة:-

أن مفهوم ثقافة المنظمة في نظريات التنظيم والإدارة هو مستعار من علم الإنسان ولذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب والتي سنذكر بعضاً منها لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية . لقد عرف الكاتب (Gibson;1994;P.62) وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع ، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة . أن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها ، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد . أما الكاتب (Kurt Lewin;1994;P.460) فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها . والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر يتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها . وتأسيساً على ما سبق، وانسجاماً مع أهداف وفرضيات البحث الحالي يمكننا تعريف الثقافة بأنها (عبارة عن التفاعل بين المضامين الفكرية للمنظمة ومظاهرها الرمزية لمعالجة تكييفها الخارجي وتوازنها الداخلي ونموها التنظيمي)

*1 المحكمون هم : الدكتور نبيل الخناق الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال / هيئة التعليم التقني / مركز تطوير الملاكات .
- الدكتورة بيضاء ستار لفته الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مدير قسم التطوير والتنمية البشرية .

- الست أيسل حمدي الأستاذ في إدارة الأعمال / هيئة التعليم التقني / الكلية التقنية الإدارية بغداد/ مدير وحدة بحوث إدارة الجودة .
*2 إن مقدار الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث ينحصر مداه حسب الدرجات الآتية:

العالية جداً والعالية من (5-3.3) والمتوسطة من (32-2.7) والمنخفضة والمنخفضة جداً (2.6-1.5)
- التأطير النظري لمتغيرات البحث

2- أبعاد الثقافة المنظمة :-

أن الغاية من دقة تحديد الأبعاد الثقافية كونها ذات أهمية بالغة لأنها تساعدنا على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر على أفعال العاملين ومن جهة أخرى تأتي أهميتها في كون العدد الكبير متشابك وذا علاقات ارتباطية متداخلة وهذا ما وجد في مناقشة (Deail&Kenndy;1982)، (Peters&waterman;1982)

(Harrison;197) (Hofstede;1980) ، ويرى (Slak، 1997) في أن تفرد مجموعة البيئات على كل مستوى أو جماعة في المنظمة يؤثر على تكوّن الثقافة المنظمة فلا بد للمنظمة حتى تكون فعالة من أن تتكيف لمطالب بيئتها بخلق ثقافة منظميه جديدة ، ولكن من الناحية الواقعية ونظراً لصعوبة أبلء الاهتمام لكل ظواهر الثقافة

المنظمة يصبح من الضروري التركيز على أبعاد معينة لتشخيص الثقافة المنظمة (فوده، 2008، ص2). وبشكل عام تشمل ثقافة أي منظمة على نوعين من الأبعاد الأولى الأبعاد الجوهرية وتشمل على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكوّن ثقافة المنظمة (حريم، 2003، ص265). والثانية الأبعاد الظاهرية وتشمل مجموعة الرموز والسلوكيات والماديات التي تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر (حريم، 2003، ص265) . ويقدر تعلق الأمر بخصائص التنظيم (خصائص الهيكل التنظيمي) والنمو التنظيمي في المنظمة تتحدد أبعاد الثقافة المنظمة وفقاً لهذه الدراسة بالجوانب الآتية :-

١ -المبادرة الفردية (individual initiative) وتعني درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
٢ -التسامح مع المخاطرة (Risk Tolerance) :- وتعني إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويبسعون للمخاطرة .

٣ -التكامل (integration) :- وتعني ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
٤ -أنماط الاتصال (Communcation Patterns) :- وتعني إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي .

٥ -التسامح مع النزاعات (Conflict Tolerance) :- وتعني إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على أظهار أو إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة . (Robbins 1990 .P. 439)

يلاحظ أن هذه الأبعاد المختارة من تصنيف Robbins تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية وأن أكثرها يتعلق بمتغيرات هيكلية مترابطة. أن دراسة الظاهرة الثقافية عبر المدخل المتكامل يمثل إتجاهاً ميسراً يتجاوز حالات القصور في دراستها حيث يتم التركيز على الرمزية (الأبعاد الظاهرية) وصفاً يعزز طريقة الفعل تارة ومن التركيز على المضمون (الأبعاد الجوهرية) تجسيداُ لطريقة التفكير تارة أخرى .

3- العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي Culture and org. structure :-

أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات، وغيرها) وان مواعمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة (Evant; 1992 ; P.239) ويذهب (Hodge ,Anthony ,Gales; 1996.P.207) إلى

القول بأن جوهر الثقافة (القيم ، والمعتقدات المنظمة) توطر عمليات التفكير غير المرئية وفي ضوء هذه القيم والمعتقدات سيحدد أطار الإجراءات والقواعد والخصائص الهيكلية والأنظمة لتنفيذ الإستراتيجية .
4- مقاييس الثقافة :-

في ضوء تحليل أهم الدراسات وأبعاد ونماذج الثقافة وأنواعها يمكن أن نبوب أهم المداخل الإجرائية لقياس الثقافة وهي :-

- مدخل المقاييس النوعية :- وهي المقاييس التي تقيس الثقافة نوعياً (Nave;1985/ Hofsetde;et al;1990).
- مدخل المقاييس الذاتية :- وهي المقاييس التي تعتمد على المعايير الذاتية (Harrison ; 1972 ;1978) .
- مدخل قياس قوة الثقافة وتفرع بدورها إلى مقاييس لقياس محتوى وطبيعة الثقافة . (Harrison; 1972;1978)
- مقاييس التغلغل الاجتماعي . (Harrison ; 1972 ;1978)
- مقياس التغلغل النفسي :- تطبيع الأعضاء بالقيم والمعايير والافتراضات (Harrison ; 1972 ;1978)
- بأ -مقياس التغلغل التاريخي :- الاحتفاظ بالثقافة لفترة طويلة جداً .
- ج - مقياس الحقائق المصنعة :- عندما تتجسد مكونات نموذج الثقافة غير الملموسة من خلال حقائق مصنعة ملموسة .

-مدخل المقاييس التقليدية :-

- عن طريق استخدام وسائل قياس الثقافة تتمثل ب :- (Harrison ; 1972 ;1978)
- أ الاستبانات والمسوحات والمقابلات (Glaser;1983;/ Nave; 1985; /Amsa;1986/Denison;1990)
- بأ - ملاحظات حول السمات المادية والسلوكية (Pettigrew;1979).
- ج - دراسات المحتوى والتصريحات والنشاطات والدراسات للمنظمات (Goldwell&Partrcia;1992).
- وهناك مداخل عديدة أخرى لقياس الثقافة لا يسع المجال لذكرها .

ثانياً:- (الهيكل التنظيمي للمنظمة)

1- تعريف الهيكل التنظيمي :-

لم يتفق الكتاب والباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد جامع للهيكل التنظيمي وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق ولكنهم جميعاً يرون أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة ، وسنشير فيما يأتي إلى بعض هذه الآراء:- (Robert Appleby; 1984;P.75) بأن الهيكل التنظيمي هو (إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي ويشير (Stoner; Free man;1992;P.312) إلى إن الهيكل التنظيمي يعني (الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها . ويرى (GIBSON& ivanovich;1994;P.470) وزملائه أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد أو جوانب لدى المنظمة هي :- 1- تقسيم العمل والتخصص 2- أسس تكوين الوحدات التنظيمية 3- حجم هذه الوحدات

(نطاق الإشراف) 4- تفويض الصلاحية . وتأسيساً على ما سبق وانسجماً مع أهداف وفرضيات البحث الحالي يعرف الهيكل التنظيمي وفقاً للآتي :- (الإطار الرسمي العام الذي يحوي بداخله جميع خصائص الفعاليات والسلوكيات والأدوار التنظيمية ليوصلها باتجاه تحقيق غاية المنظمة وتتأثر تلك الخصائص بطبيعة تصميم الهيكل التنظيمي) .

2- أهمية الهيكل التنظيمي:-

للهيكل التنظيمي تأثير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات فالطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال والتخصص وتحديد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطة كلها تؤثر بدرجة كبيرة إيجاباً أو سلباً على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة . (حريم،2003،ص106) .

3- الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي Characteristics/Dimensions :-

للهيكل التنظيمي متغيرات وإبعاد كثيرة ومتراصة ولكن العديد من الكتاب افترضوا ثلاث أبعاد خصائص رئيسية للهيكل التنظيمي وهي :-

(Robbins;1990;P.5)

- التعقيد 2- Complexity - درجة الرسمية 3- Formalism - المركزية Centralization

(Hall;1988;P.50)

هناك ثلاث عناصر تكوّن درجة التعقيد وهي التمايز الأفقي (Horizontal-differentiation) والتمايز الرأسي (Vertical- differentiation) والتمايز الجغرافي (Ferritorial-diff) ويشير الأفقي إلى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية ومجموعة الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها . أما التمايز الرأسي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية . أما التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى انتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة وأنشطتها (Robbins ;1990;P.65) . فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد واحد وأكثر من أنواع التمايز الثلاث، وتكمن أهمية التعقيد في أنه كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة ، وهذا يضع عبئاً متزايداً على المديرين لمعالجة مشكلات الاتصال والتنسيق والرقابة ، أما الرسمية فتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل ، وتستخدم المنظمات الرسمية لتحقيق معيارية السلوك (الضبط والسيطرة عليه والتنبؤ به) وبالتالي تخفيض درجة التباين أو التنوع في السلوك ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد العاملين إعاقة نمو الشخصية الناضجة والمبدعة واستبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة . وأخيراً فأن الخاصية الثالثة للهيكل التنظيمي وهي المركزية وتشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع القوة في المنظمة . (Robbins ;1990;P.65)

4- تصنيفات ونماذج تصميم التركيب التنظيمي:-

يعتمد تصميم التركيب التنظيمي على تحقيق أفضل تلائم بين ذلك لتصميم وطبيعة متغيرات البيئة ومن هنا قامت البيئة بدور كبير في رسم شكل التركيب واستجابته لها ، ومن هنا جاء الاهتمام بالتركيب وحسب المداخل التنظيمية والتي اشرنا سابقاً ، إلا أن هذه النماذج من التصاميم يمكن أن نبوبها حسب أنواعها الآتية:-

- 1- أنموذج تصميم التركيب (Weber صاغ لنا Weber 1947 أنموذج أسماه بالأنموذج المثالي (البيروقراطي) من سماته الفكرية (تقسيم العمل،هرمية الصلاحية،قواعد التحكم،الاتصالات المكتوبة،السلطة المحدودة للمكاتب،الرقابة،الموضوعية،الخ). (النعمي وخضير،1990ص44،النعمي وآخرون ،1989،ص64)
- 2- نموذج تصميم التركيب الآلي - العضوي (Organism-Mechanism)

(Burns&Stalker,1961p.110-121) فالمنظمات الآلية هي منظمات بيروقراطية تركز على القواعد والإجراءات وزيادة التخصص وتقسيم العمل والمركزية في اتخاذ القرارات وان التركيب الآلي يتلائم مع بيئة مستقرة، بينما يكون التركيب العضوي أقل تركيز على القواعد والإجراءات وكذلك على التخصص وتقسيم العمل اما الصلاحيات فتفوض بدرجة أكبر .

- 3- أنموذج التركيب الموقفي (Child;1973;189-190) أوضح child بأن الإدارة العليا تتبع رقابة مرنة في بناء تركيبها التنظيمي ويتم ذلك من خلال تحقيق مرونة في الخطط والأهداف وتطبيق اللامركزية الإدارية من خلال التوسع في الصلاحيات ويتطلب ذلك أيضاً عدم ثبات في قواعد العمل والتعليمات والتنوع في التخصص واشترط أن تكون البيئة متغيرة ومعقدة عند تطبيقها وفي حالة توفر عنصر الثبات والتجانس البيئي فتتبع الرقابة الشديدة ويتم التركيز على الرسمية والتخصص وتصبح القرارات مركزية عديمة المرونة وفي ظل اختلاف مدى الثبات والاستقرار البيئي يطلق على هذا النموذج بنموذج التركيب الموقفي .

- 4- أنموذج تصميم التركيب (Mintzberg;1981;P.103-115) وصف منتسبيرك خمسة أنواع لتصميم التركيب الموقفي :

1- التركيب البسيط 2- الآلي البيروقراطي 3- المهني البيروقراطي 4- التركيب التقسيمي 5- التركيب الموقفي .

واخيراً وفي ضوء تلك النماذج والأنواع فإننا سنعمل على نموذج Burns&Stalker للاختيار والدراسة في بحثنا الحالي .

ثالثاً:- النمو التنظيمي :-

- 1- مفهوم النمو Growth :-

ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعاً لاقتناص الفرص وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها، فالنمو، كمصطلح يُوشر الزيادة في حجم الجسم بما بداخله من تغيرات أساسية ، وعلى مستوى المنظمة حدد (Star buck ; 1965) نمو المنظمة (بالتغيير في حجمها حين

يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها)، وبما يجعل التغيير يدخل في باب الزيادة او النقصان والتركيز على التوسع الأفقي او العمودي في المنظمة كقياس لنموها (نقلا عن العزاوي، 2007، ص159). وفي إطار التمييز بين النمو والتطور 'عد النمو تغيير في حجم المنظمة، أما التطور فهو نشاط طويل الامد يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها عبر احداث تطور شامل في المناخ السائد فيها (French&Bell;1973;P.15) او التغيير الحاصل خلال عمر المنظمة (الركاوي، 2004، ص351) . وقد ربط بعض الكتاب مثل (Johnson & Scholes ، 1996 ; p .193 بين النمو والتنوع (Diversification) بعد الاخير مؤشر للنمو وانطلاقاً من أن المنظمات ذات التنوع الأكبر تنمو بشكل أسرع ويزداد نموها حين يكون التنوع غير مترابط . وقد يتبلور النمو في اتجاهات { إدخال منتجات جديدة، دخول مجالات عمل جديدة، والتكامل، وتوسيع السوق (بيع أكبر كمية من المنتج نفسه للزبائن أنفسهم) والتوسع العمودي (امتداد المنظمة أما باتجاه مصادر التجهيز أو مصادر التوزيع) أو التوسع الأفقي (التوسيع المختلط Conglomerate) (الدخول في نشاط جديد مختلف عن النشاط الحالي للمنظمة)} (الركاوي ، 2004، ص303) من خلال ما ذكر تری الباحثة:-

- 1- أن فرص النمو والتطور قد تكون موجودة في بيئة المنظمة الأمر الذي يتطلب السعي الجاد للبحث عن هذه الفرص لاقتناسها واستثمارها.
- 2- أن توجيه هذه الفرص وإدارتها يتطلب إدارة ناجحة ودعمًا متواصلًا من الإدارة العليا للحرص على أن يكون النمو باتجاه الأهداف التي يطمح لها أصحاب المصالح والتي لأجلها وجدت المنظمة .
- 3- أن تحقيق فرص النمو تلك يتطلب التخطيط لها استراتيجياً لتوزيع الموارد والاختصاصات على المجالات كافة التي تعمل من خلالها المنظمة، وهذا ما سنوضحه في الفقرة الآتية :-

2- استراتيجيات النمو أو التنوع:-

تسعى المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية وتوسيع وزيادة مستوى نشاطها وإعمالها بإضافة منتج أو خدمة جديدة تدخل أسواق جديدة أو تضيف وظائف أو أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي (Certua;1990P.90). ويتفق كل من (8 . P ; 1996 ; Harvey ; 1988 ; P. 113 / Iorsch 1986 ; / Pitts & Lie ; 1996 / Bowmeen & Asch . 207 ; 1988 ; P. Clueck). على أن دوافع المديرين نحو التوسع والنمو محركه بفعل اعتقاداتهم وقيمهم الثقافية، ويبرز اندفاع الإدارة نحو التوسع إلى سيادة روح المجازفة والمخاطرة ولا سيما في المشروعات ذات العائد المرتفع . ونضم إستراتيجية النمو والتوسع العديد من الاستراتيجيات الفرعية الآتية

أ- إستراتيجية التركيز :- وهي إستراتيجية النمو التي تركز على منتج أو خدمة واحدة أو على عدد قليل ومترابط من المنتجات والخدمات وتتبع هذه الإستراتيجية عندما تركز المنظمة على زيادة المبيعات في أنشطة الأعمال الحالية . هذه الإستراتيجية تأخذ ثلاث أشكال هي تنمية السوق، تنمية المنتج، التكامل الأفقي. (Rue & Holland :1986.P.120).

ب- استراتيجية التكامل العمودي:- وهي استراتيجية النمو التي تستلزم الدخول باستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الأمامي (توسيع أعمال المنظمة المساندة لمخرجان النظام الإنتاجي من سلع أو خدمات) أو التكامل الخلفي (توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية طاقة أو أجزاء أو سلع شبه مصنعة) أو تنفيذ كل من التكاملين معاً للمنظمة في نفس الوقت (Rue &Holland: P.121: 1986) .
ج - إستراتيجية التنوع : تعني هذه الإستراتيجية أن تختار الإدارة الدخول في ميدان جديد من الأعمال المختلفة تماماً عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها المنظمة في الوقت الحاضر ولفترة طويلة (مرسي ، 1996،ص165)

3- قياس النمو :-

احتل موضوع النمو التنظيمي في الأدبيات الإدارية أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق بكونه محورياً هاماً لتأمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، وتواجه دراسة النمو التنظيمي وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها ، إضافة إلى استخدام مؤشرات النمو كدالة لقياس الاداء المنظمي في أغلب أدبيات الإدارة . ولأن النمو يعد من الأهداف البعيدة المدى والتي تتسجم مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة والتي تقف المعايير المالية مثل (تعظيم الربح) لوحدها عاجزة عن وصف نجاح المنظمة الإستراتيجية وعن تقييمه، الأمر الذي يتطلب دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن النمو طويل الأجل وقصير الأجل للمنظمة. وكما سيرد ذلك في مقاييس النمو الآتية :-

1- ذهب كل من (وهلين توماس ، هنجر دافيد) إلى تقديم (طريقة العوامل ذات الأوزان) لتقييم الاداء أو الأعمال لوحدة الأعمال الإستراتيجية فمثلاً عندما تقع الوحدات الاستراتيجية في فئة النمو المنخفض لا تعطي أي وزن بالتأكيد لبرامج الإنفاق الاستراتيجي أو الزيادة في الحصة السوقية كما هو موضح في الجدول رقم (2) (نقلاً عن ياسين ، 2002،ص219).

جدول رقم (2) طريقة العوامل ذات الأوزان لقياس حالة النمو في وحدات الأعمال الإستراتيجية

الوزن	العنصر(المعايير)	فئة وحدة الأعمال الإستراتيجية
10% صفر%	العائد على الأصول التدفق النقدي	نمو مرتفع
45% 45%	برامج الإنفاق الاستراتيجي الزيادة في الحصة السوقية	
25% 25% 25% 25% 25%	العائد على الأصول التدفق النقدي برامج الإنفاق الاستراتيجي الزيادة في الحصة السوقية	نمو متوسط
50% 50% صفر% صفر%	العائد على الأصول التدفق النقدي برامج الإنفاق الاستراتيجي الزيادة في الحصة السوقية	نمو منخفض

2- يذهب (Brown&Laverick;1994;P.92) إلى تقديم معايير كالإنتاجية ومستوى الإنفاق في نشاطات البحث والتطوير مقارنة بكل عامل ونسبة النمو في المبيعات مقارنة بنسبة النمو في المستويات الوظيفية لتقييم وقياس الأداء المنظمي .

3- يرى (Marris) إن القدرة على استمرارية النمو في المنتجات والأسواق والقدرة على التكامل العمودي والأفقي مؤشر جيد لنجاح المنظمة . (نقلًا عن الدليمي، 1998، ص83) .

4- يطرح (Doyle,Wright;1989,P.171) مجموعة من المقاييس التسويقية التي تتسجم مع قابلية قياس الأداء المنظمي للأمد الطويل ، كالنمو في الحصة السوقية ، والنمو في حجم المبيعات، والنمو في العائد على الاستثمار. وأخيراً لا بد من الإشارة إلى انه قد تم استخدام نفس المعايير تقريباً التي استخدمت في مقياس (وهلين توماس،هنجر دافيد) للتعرف على طبيعة واتجاهات النمو في المنظمة المبحوثة في بحثنا هذا .

4- العلاقة بين كل من الثقافة والهيكل والنمو :-

يمكن التعرف على العلاقة بين متغيرات البحث أعلاه من خلال الدراسات الآتية :-

1- دراسة (Balight1994) تلخصت استنتاجاتها بأن الهيكل التنظيمي المتصف بدرجة عالية من المشاركة في صنع القرار يكون جيد التوافق مع ثقافة متصفة بدرجة عالية من قيم التعاون وينعكس ذلك بتحقيق مستويات أداء عالية بدلاله النمو في الربحية.

2- دراسة (New mam,Nollen;1996;P.753) توصلت إلى أن التطابق بين الثقافة بدلالة القيم أو الأبعاد الثقافية والممارسات الإدارية (بدلالة المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة) يؤدي إلى ارتفاع مستويات النمو في العائد على المبيعات والنمو في العائد على الموجودات

- الدراسة الميدانية للبحث

أولاً:- أختبار فرضيات البحث

أ- (اختبار فرضيات العلاقات) :-

ينصب هذا المحور على اختبار فرضيات العلاقات (1،2،3) وذلك بالاعتماد على ما توصلنا إليه من نتائج تحليل استمارات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لاختبار معنوية العلاقات .

1- اختبار فرضيتنا البحث الأولى (1) والثانية(2) :-

أظهرت نتائج التحليل باستخدام معامل الارتباط في الجدول رقم (4) وجود عشرة علاقات ارتباط قوية خمسة منها كانت سالبة (عكسية) بين (الأبعاد الثقافية) وخصائص التنظيم، وقد بلغت قيمة إجمالي معامل الارتباط (المؤشر الكلي) لهذه العلاقات الخمس مقدار (- 0.69) وبمستوى معنوية (0.01) وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة جدول رقم (4) وتشير النتيجة هذه إلى أن الانخفاض في مستوى الأبعاد الثقافية (أي

التفكير بقيم متصلبة قليلة المرونة لمدراء الشركة المبحوثة سيؤدي إلى الارتفاع في خصائص التنظيم (أي ارتفاع الرسمية والمركزية والتعقيد) وهذه النتيجة تتفق ومضمون الفرضية الأولى (1) والتي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وتحديد خصائص التنظيم). ويبين الجدول رقم (4) كذلك بأن هناك خمس علاقات ارتباط أخرى قوية لكنها موجهة بين أبعاد الثقافة المنظمة والنمو التنظيمي، حيث بلغت قيمة إجمالي معامل الارتباط (المؤشر الكلي) لهذه العلاقات مقدار (0.67) وبمستوى معنوية (0.01) وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الانخفاض في مستوى أبعاد الثقافة المنظمة (أي إن التفكير بقيم أو أبعاد قليلية المرونة) سيؤدي إلى تحقيق نمو قصير الأجل وهذه النتيجة تتفق ومضمون الفرضية الثانية (2) والتي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمة وتحقيق النمو التنظيمي) .

جدول رقم (4)

إجمالي قيم معامل ارتباط الرتب لسببمان بين أبعاد الثقافة المنظمة وكل من خصائص التنظيم والنمو التنظيمي

T المجدولة	T المحسوبة	المؤشر الكلي لأبعاد الثقافة المنظمة	أبعاد الثقافة المنظمة					متغيرات البحث
			التسامح مع النزاعات	أنماط الاتصال	التكامل	التسامح مع المخاطرة	المبادرة الفردية	
2.0301	5.387	*0.69-	*0.63-	*0.66-	* 0.61-	*0.64-	* 0.66-	خصائص التنظيم (خصائص الهيكل التنظيمي)
2.003	5.014	*0.67	*0.64	*0.65	*0.66	*0.62	*0.61	النمو التنظيمي

*P < 0.01

2- اختيار فرضية البحث الثالثة (3) :-

وتشير معطيات جدول رقم (5) إلى إن قيمة معامل الارتباط بين متغير (خصائص التنظيم) و (النمو التنظيمي) قد بلغت مقدار (- 0.65) وهو ارتباط قوي سالب (عكسي) ذات دلالة معنوية وكانت قيمة (T) المحسوبة (4.913) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.003) وبمستوى معنوية (0.01) وتشير هذه النتيجة إلى إن الارتفاع في خصائص التنظيم (أي الارتفاع في (الرسمية، التعقيد، المركزية) يؤدي إلى تحقيق نمو قصير الأجل (محدود) ، وهذه النتيجة تدعم قبول الفرضية الثالثة (3) والتي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص الهيكل وتحقيق النمو التنظيمي) .

ب- اختبار فرضيات الأثر :- يمكن اختبار الفرضيات (6,5,4) باستخدام معامل الانحدار البسيط لتحديد مستوى تأثير (أبعاد الثقافة المنظمة) في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق (النمو التنظيمي) .

جدول رقم (5)

إجمالي قيم معامل ارتباط الرتب لسيرمان بين خصائص التنظيم والنمو التنظيمي

الخصائص التنظيمية	معامل الارتباط	T المحسوبة	T المجدولة
النمو التنظيمي	-0.65	4.913	1.003

1- اختبار الفرضية الرابعة :-

وبالاستعانة من المؤشرات الواردة في الجدول رقم (6) يتضح لنا أن منحنى الانحدار في هذه العلاقة كان جيد لوصف العلاقة بين المتغير التفسيري (أبعاد الثقافة المنظمة) وخصائص التنظيم (الهيكل التنظيمي) حيث كانت قيمة (F) المحسوبة عالية واكبر من قيمتها المجدولة (5.3) وبمستوى معنوية (0.001) في هذه العلاقة، كما اتضح لنا أن المتغير التفسيري (أبعاد الثقافة المنظمة) استطاع ان يفسر الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (خصائص التنظيم). بمقدار (0.83) وهي قيمة (R²) معامل التحديد الوارد في الجدول أدناه والنسبة المتبقية (0.17) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. أن المؤشرات أدناه توضح الأهمية الجوهرية للمتغير التفسيري (أبعاد الثقافة المنظمة) في تأثيره على (تحديد خصائص التنظيم) المتغير الاستجابي، أن نتيجة التحليل هذه تمكننا من إثبات صحة الفرضية الرابعة (4) والتي تنص على (إن أبعاد الثقافة المنظمة حققت تأثير ذو دلالة معنوية في تحديدها لخصائص التنظيم).

جدول رقم (6)

المؤشرات الإحصائية لتحليل الانحدار البسيط بين متغيري أبعاد الثقافة المنظمة وخصائص التنظيم

المتغير التفسيري	قيمة A	قيمة B	قيمة F	قيمة R ²
أبعاد الثقافة المنظمة	0.72	0.69	21.03	0.831

2- اختبار الفرضية الخامسة (5):-

تشير المعلومات الواردة في الجدول رقم (7) إلى إن منحنى الانحدار في هذه العلاقة كان جيد لوصف العلاقة بين المتغير التفسيري (أبعاد الثقافة المنظمة) والمتغير التابع (النمو التنظيمي)، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة وبمستوى معنوية (0.001) في هذه العلاقة، ويؤشر معامل التحديد (R²) إن نسبة الاختلاف المفسرة في النمو التنظيمي بسبب تأثير الأبعاد الثقافية لا تقل عن (0.88) وهي نسبة عالية تدل على أن نسبة (0.88) من الاختلافات الكلية في تحقيق النمو التنظيمي تحدد من خلال معرفتنا بطبيعة اتجاهات أبعاد الثقافة المنظمة، والنسبة المتبقية (12%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث أو التي لا يمكن السيطرة عليها. وهذه النتيجة تتفق ومضمون الفرضية الخامسة (5) والتي تنص على (تحقق أبعاد الثقافة المنظمة تأثير ذو دلالة معنوية في تحقيق النمو التنظيمي).

جدول رقم (7)

المؤشرات الإحصائية لتحليل الانحدار البسيط بين متغيري أبعاد الثقافة المنظمة والنمو التنظيمي

المتغير التفسيري	قيمة A	قيمة B	قيمة F	قيمة R ²
أبعاد الثقافة المنظمة	6.981	0.68	22.970	0.884

3- اختبار الفرضية السادسة (6):-

يؤشر معامل التحديد (R²) في الجدول رقم (8) إن نسبة الاختلاف المفسر في تحقيق النمو التنظيمي بسبب تأثير خصائص التنظيم التي تتسم بها المنظمة المبحوثة لا تقل عن (0.80) وهي نسبة عالية تدل على إن (0.80) من الاختلافات في النمو التنظيمي تتحدد من خلال معرفتنا بطبيعة اتجاهات تصميم خصائص الهيكل التنظيمي في المنظمة المبحوثة والنسبة المتبقية (20%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات التي لم تدرج في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها بينما بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.81) وهي أكبر من قيمتها الجدولة وبمستوى معنوية (0.001) ويدل ذلك على إن منحنى الانحدار كان جيد في تفسير العلاقة بين خصائص التنظيم والنمو التنظيمي وتؤكد كل هذه النتيجة قبول فرضية البحث السادسة (6) والتي تنص على (تحقق خصائص التنظيم تأثير ذو دلالة معنوية في تحقيق النمو التنظيمي).

جدول رقم (8)

المؤشرات الإحصائية لتحليل الانحدار البسيط بين متغيري خصائص التنظيم والنمو التنظيمي

متغير	قيمة A	قيمة B	قيمة F	قيمة R ²
خصائص التنظيم	6.04	0.61	21.81	0.801

ثانياً- (عرض النتائج ومناقشتها لمتغيرات البحث)

أ- متغير أبعاد الثقافة المنظمة :-

بمقارنة الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة المبحوثة في الجدول رقم (9) لكل من الأسئلة (1-2-3-4-5) نجد إن هذه الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير أعلاه كانت منخفضة . فقد بلغ الوسط الحسابي لمدى أهمية استقلالية الأفراد في أنجاز العمل بالأسلوب والإجراء الذي يرغبون فيه مقدار (2.5) ولمدى أهمية التشجيع على المخاطرة في إدارة الفرص والاستثمار مقدار (2.4)، ولأهمية تشجيع الأفراد والوحدات الإدارية على تحقيق التنسيق المتبادل فيما بينها وحسب تطورات الموقف مقدار (2.6) ولأهمية استخدام الاتصالات العمودية والأفقية بنفس القدر مقدار (2.6) وأخيراً ولمدى أهمية التسامح مع العاملين في الاختلاف بأرائهم ووجهات نظرهم حول مواقف العمل واعتبارها حالة طبيعية مقدار (2.5) . ولعل هذه النتيجة تعكس إلى درجة كبيرة الواقع الروتيني لإبعاد الثقافة المنظمة لدى المدراء في الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية

جدول رقم (9)

قيم الأوساط الحسابية لنوع واتجاه أبعاد الثقافة المنظمة

أبعاد القياس	عبارات القياس	اتفق تماماً	اتفق	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً	الوسط الحسابي
المبادرة الفردية	1- نعتقد بأهمية استقلالية الفرد في إنجاز العمل بالأسلوب والأجراء الذي يرغب فيه .	4	6	1	9	2.5
التسامح مع المخاطرة	2- نعتقد أن المخاطرة حالة طبيعية في إدارة الشركة وأن النجاح في أدارتها يتطلب استثمار الفرص وأن كانت تتسم بالمخاطرة .	5	3	-	17	2.4
التكامل	3- نعتقد بأهمية تشجيع الوحدات التنظيمية على تنسيق العمل فيما بينها دون الحاجة لتدخل الإدارة إلا في حالات معينة .	6	5	-	12	2.6
أنماط الاتصال	4- نعتقد بأهمية الاتصالات الأفقية في العمل بقدر أهمية الاتصالات العمودية .	4	4	1	18	2.6
التسامح مع النزاعات	5- نعتقد بأن فسخ المجال للعاملين على الإداء بأرائهم وانتقاداتهم وخلافاتهم هو حالة طبيعية وصحيحة في إدارة العمل.	4	2	4	15	2.5

ب- متغير خصائص التنظيم :- بمقارنة الأوساط الحسابية في الجدول رقم (10) للأسئلة من (6 إلى 17) نجد إن أفراد العينة قد حددوا نموذج الهيكل التنظيمي للشركة المبحوثة في إطار الخصائص الثلاث (التعقيد، الرسمية، المركزية) وكالاتي :-

1- التعقيد :-

تشير الأوساط الحسابية المرتفعة لاختيارات إجابات أفراد العينة المبحوثة للأسئلة (6،7) وباللغة مقدار (. 4) و(3.8) على التوالي إلى وجود تمايز عمودي في الهيكل التنظيمي للشركة العامة للمشروبات الغازية بدلالة وجود وحدات تنظيمية كثيرة (شعب ، ووحدات) تتبع الأقسام في الشركة أعلاه وتتسبب عبرها المعلومات عمودياً أكثر من انسيابها أفقياً في سلم هرمي طويل وهذا يعني إن نطاق الإشراف كان ضيق ومحدود في هذه الشركة. كذلك تشير الأوساط الحسابية المرتفعة لاختيارات إجابات العينة للسؤال (8،9) وباللغة مقدار (. 4) و(3.8) إلى وجود تمايز أفقي بدلالة كثرة الأهداف والمهام والوظائف والوحدات التنظيمية في المستوى الإداري الواحد الأمر الذي سيدفع المنظمة لاستخدام أعداد كبيرة من المهنيين من ذوي الخبرة والكفاءة في المستويات التشغيلية لانجاز مهام تخصصية تتجز وفق إجراءات محددة .

2- الرسمية :-

تشير الأوساط الحسابية لاختيارات إجابات أفراد العينة المبحوثة في الجدول رقم (10) للأسئلة (10،11،12،13) وباللغة مقدار (4.3)(4.4)(4.2)(4.1) على التوالي إلى إن الهيكل التنظيمي للمشروبات الغازية يمتاز بوجود إجراءات تفصيلية مدونة مسبقاً للإتباع عند انجاز العمل ، ويتم مراقبة هذا العمل من خلال انسياب نظم الرقابة والسلطة والاتصالات عبر تسلسل سلمي رسمي، كما يمتاز هيكل الشركة المبحوثة أعلاه بان

اتخاذ أي قرار لما يجب القيام به لتنفيذ العمل في حال حدوث طارئ أثناء العمل يتحدد بموجب قواعد وتعليمات مدونه مسبقاً دون إن تتسم تلك القواعد والتعليمات والإجراءات بالمرونة والتغيير فالهيكل بهذا الحال لا يدع مجال لإفراد العينة بالتفكير لاختيار الإجراء الأنسب حتى في حالة حدوث طارئ أثناء العمل .

3- المركزية:-

أ- أن اختيار أفراد العينة للإجابات التي تدل على عدم تحويل صلاحية لهم لاتخاذ القرارات في مجال تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات إلا بالرجوع للإدارة العليا وكذلك في مجال صياغة أهداف وحداتهم الإدارية (وحدات أفراد العينة) إلا بالرجوع للإدارة العليا وأخيراً فالصلاحيات في مجال تحديث مهام العمل ومعداته لا تتم إلا بموافقة الإدارة العليا . أيضاً يشير ذلك إلى ميل الإدارة العليا في شركة المشروبات الغازية نحو المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات ، وكانت الأوساط الحسابية للمجالات أعلاه قد بلغت مقدار (3.5)(3.7)(3.6) وهي أوساط مرتفعة ولأسئلة (17,16,14) على التوالي ، (جدول 10) وهي أوساط مرتفعة تؤكد درجة المركزية الإدارية العالية في الشركة قيد البحث .

ت| أما بالنسبة للسؤال (15 نفس الجدول) فكانت اختيارات أفراد العينة مختلفة تماماً عن اختياراتهم في الأسئلة (17,16,14) ، فقد أشار اغلب مدراء عينة البحث إلى تخويهم صلاحية اتخاذ القرارات في مجال منح الإجازات الاعتيادية وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين الأداء من قبل أفراد العينة دون الرجوع إلى الإدارة العليا للموافقة وقد بلغ الوسط الحسابي للمجال أعلاه مقدار (3.6) سؤال (15 جدول 10) وهو مقدار مرتفع ويعكس ميل الإدارة العليا في هذا المجال نحو اللامركزية الإدارية .

جدول رقم (10) قيم الأوساط الحسابية نوع خصائص الهيكل التنظيمي بدلالة 1- التعقيد

ملاحظة اختر ما يلائم واقع عملك لكل من الخيارين الواردين في كل سؤال من الأسئلة الآتية :

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً	الوسط الحسابي
6	تناسب المعلومات في شركتكم بشكل:- أ- محدد غير مستويات إدارية كثيرة باتجاه أكثر بين (الرؤساء والمؤوسين) وأقل بين مدراء المستوى الواحد ب- بحرية ووضوح عبر مستويات إدارية قليلة وبكل الاتجاهات وبشكل أسرع وأكثر .	10	13	4	3	-	4
7	إن عدد الوحدات التابعة لقسمك:-أ- قليلة ب- كثيرة	8	14	4	3	1	3.8
8	أن عدد أهداف المهمات والتكليفات في قسمك :- أ- كثيرة جداً ب- قليلة	10	11	8	2	-	4
9	يمارس الأفراد مهام :- أ متنوعة في انجاز تكليفاتهم ب- متخصصة جداً لانجاز تكليفاتهم ووفق إجراءات محدده لذلك	11	12	5	-	2	3.8
بدلالة 2- الرسمية							
10	عند قيامك بانجاز العمل :- أ- فانك تضع قواعد وإجراءات هذا العمل بنفسك. ب - تطبيق إجراءات وقواعد تفصيلية مدونة مسبقاً للإتباع.	13	9	5	1	2	4.3
11	يتم بناء كل من نظم الرقابة والسلطة والاتصالات في شركتكم بشكل:- أ- بناء هرمي يتبع تسلسل تدرج السلطة. ب- علاقات متشابكة موزعة في الشركة كلها.	15	13	2	-	-	4.4
12	أن تقرير ما هو مطلوب في العمل:- أ- يتحدد بتعليمات وقواعد واضحة ومكتوبة. ب- ينبثق عن التحالفات والارتباطات والمصلحة الجماعية	11	16	2	-	1	4.2
13	تتسم الإجراءات والتعليمات واللوائح والأدوار والمسؤوليات :-1- بالثبات النسبي ب- بالتغيير باستمرار	10	15	5	-	-	4.1
بدلالة 3- المركزية							
14	إن صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات تتم :- أ- دون الرجوع إلى رئيسك الأعلى إلا في حالات معينة. ب- بالرجوع إلى رئيسك الأعلى في كل الحالات.	4	12	14	-	-	3.5
15	أن قرار منح الإجازات الاعتيادية وتحديد التدريب المطلوب لأداء العمل يتم :- أ- من قبلك فقط دون الرجوع إلى الإدارة العليا إلا في حالات معينة. ب- من قبلك وقبل الإدارة العليا .	2	16	11	1	-	3.6
16	أن صياغة أهداف وحدتك الإدارية تتم :- أ- من خلال المرور بسلسلة من الإجراءات أهمها الرجوع إلى الإدارة العليا ب- دون الحاجة بالمرور بسلسلة من الإجراءات وأهمها الرجوع إلى الإدارة العليا.	4	17	7	1	1	3.7
17	أن اتخاذ قرار بشأن تحديث مهام العمل ومعداته في وحدتك الإدارية يتم :- أ- دون المرور بسلسلة طويلة من المستويات الإدارية للموافقة عليها. ب - من خلال المرور عبر سلسلة متعددة من المستويات الإدارية للحصول على الموافقة .	9	8	9	2	2	3.6

ج - النمو التنظيمي:-

تدل الأوساط الحسابية في الجدول رقم (11) للأسئلة من (18 لغاية 24) على واقع النمو التنظيمي في الشركة العامة للمشروبات الغازية وكما يأتي :- ليس لشركة المشروبات الغازية أي استثمارات تذكر في مجال الانفاق الرأسمالي إلا في مجال تطوير تقنيات المنتجات الحالية (تقنيات المشروبات الغازية وأغلفتها وعبواتها) فقد بلغ الوسط الحسابي لذلك مقدار (4.3) للسؤال (18- ج) وهو مقدار مرتفع يعكس الواقع الفعلي لنمو وتطوير تقنيات المشروبات الغازية بينما بلغ الوسط الحسابي للسؤال (18- أ،ب) مقدار (صفر) (صفر) للإشارة الى عدم وجود استثمارات في مجال انتاج منتجات جديدة لها علاقة أو ليس لها علاقة بمنتجات المشروبات الغازية ، وتشير اجابات العينة عن السؤال (19) بأن الادارة العليا في الشركة المبحوثة غير مهتمة بتنمية وتطوير القدرات التخصصية للعاملين سواء بدورات تدريبية أو منح دراسية وقد بلغ الوسط الحسابي لذلك مقدار (2.4) سؤال (19) جدول (11) وهو مقدار منخفض يعكس ذلك الواقع ، وفي مجال الحصة السوقية يشهد سوق الشركة المبحوثة في بغداد وبعض المحافظات طلب عالي على المشروبات الغازية في هذه الشركة والتي تتمتع بمواصفات جودة وسعر اعلى من المنافسين لها في السوق وقد بلغ الوسط الحسابي لذلك مقدار (4.3) سؤال (22) للجدول أدناه ليعكس نمو عالي في الطلب على منتجات المشروبات الغازية كذلك أنظر نفس الجدول سؤال (20، 21) وكتحصيل حاصل للنتيجة اعلاه فأن زيادة الطلب على منتجات الشركة ستؤدي الى ارتفاع او زيادة مبيعاتها من المشروبات الغازية وبالفعل فقد بلغ الوسط الحسابي لأجابات العينة لواقع التدفق النقدي مقدار (4.1) سؤال (23) من الجدول المذكور وهو مقدار مرتفع يعكس نمو التدفق النقدي العالي في الشركة . وأخيراً فقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث للسؤال (24) مقدار (2.4) وهو مقدار منخفض ليعكس واقع نمو ضعيف في العائد على الاستثمار في الشركة المبحوثة

جدول رقم (11) قيم الاوساط الحسابية لقياس النمو التنظيمي

البيانات	عبارات القياس	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً	الوسط الحسابي
الانفاق الاستثمارية	18-تشهد شركتكم استثمارات في مجال:- أ- انتاج منتجات جديدة لها علاقة بالمنتجات الحالية او شراء منتجات تدعم منتجاتكم وتوزيعها. ب- انتاج منتجات جديدة ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية (المشروبات الغازية). ج - تطوير تقنيات المنتجات الحالية واغلفتها وتعبئتها .	14	12	4	-	-	4.3
تطوير رأسمال البشري	19- تشهد شركتكم تطوير القدرات التخصصية للعاملين عبر ارسالهم في دورات تدريبية ومنح دراسية	4	3	3	12	8	2.4
مواصفات الإنتاج والسعر	20- ان مواصفات انتاجكم واسعارها هي :-	جودة عالية سعر منخفض	جودة عالية سعر معتدل	جودة عالية سعر مرتفع	جودة منخفضة سعر منخفض	جودة منخفضة سعر مرتفع	3.1
مجالات السوق	21- إن السوق الذي يطلب مواصفات إنتاجكم هو :-	سوق عالمي	سوق إقليمي	سوق بغداد وكل المحافظات	سوق بغداد وبعض المحافظات	سوق بغداد فقط	20
مقدار الحصة السوقية	22- يشهد السوق طلب على منتجاتكم بشكل	عالي جداً	عالي	معتدل	منخفض	منخفض جداً	4.3
التدفق النقدي	23- تشهد شركتكم تدفق نقدي بشكل	11	12	7	-	-	4.1
العائد على الاستثمار	24- يحقق حمله أسهم شركتكم ربح بمقدار	-	-	10	11	3	2.4

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

- أ- الاستنتاجات النظرية :-
- 1- أن أبعاد الثقافة المنظمة التي تناسب النمو والتوسع التنظيمي طويل الأجل هي أبعاد تدعم الإبداع والاستغالية والمخاطرة وسرعة اقتناص الفرص والمرونة في التفكير والانفتاح على البيئة .
 - 2- تخلق الثقافة بهذه الأبعاد أعلاه الأجواء المناسبة لتعايش العاملين فيها عبر بناء تنظيمي (مجال حركي) مرن للعمل من خلاله على تحقيق النمو طويل الأجل .
 - 3- أن الثقافة بهذه الأبعاد والبناء المرن هي أدوات ستحفز القيادات نحو النمط التحويلي الذي له من الخصائص المهمة ما يمكنه من خلق التحفيز الفكري لأعضاء المنظمة باتجاه تعزيز واقعية العمل فوق المستوى المطلوب .

ب- الاستنتاجات الميدانية:-

- 1- أن أبعاد الثقافة المنظمة في الشركة المبحوثة تتسم باتجاهات روتينية متحفظة تعكس وبإشارة ضمنية القيم والمعتقدات الإدارية للإدارة العليا والتي ستحاول الإدارة ترجمتها عبر وسائل أدائية وهيكلية لا تتحلّى بروح الاستغالية والمخاطرة والتكامل المتبادل ولا تسمح باختلاف وجهات النظر بشأن مواقف العمل ولا تعتمد المعلومات المتنوعة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بانجاز أعمال الشركة ، وغالباً ما تتجه هذه الأبعاد نحو تحقيق النمو التنظيمي المحدد (قصير الأمد).
- 2- أن أفراد عينة البحث لم يحددوا كل من المبادرة الفردية والمخاطرة والتنسيق وأنماط الاتصال المكثف والتسامح مع النزاعات كقيمة إدارية عليا تؤطر عمليات تفكير الإدارة في الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية .
- 3- تمتاز الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية بكبير حجم الهيكل التنظيمي لها لاتصافه بالتميز العمودي والتميز الأفقي .
- 4- اعتماد الشركة في إستراتيجية تصميم أعمال هذا الهيكل على الأخذ في الاعتبار الجوانب الفنية في العمل وتطبيق مبدأ التخصص الدقيق. ويتفق كل من استنتاجنا في (3،4) مع النتائج التي توصلت إليها مجموعة أستاذون حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين الحجم والتخصص، أي أنه كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة التخصص (Hodge;1991;P309) .
- 5- يتميز تنظيم الشركة المبحوثة بدرجة عالية من الرسمية لضبط وتنظيم سلوك الأفراد أثناء انجاز العمل المكلفين به. ويمكن تفسير استنتاجنا هذا، هو أن المنظمة المبحوثة قد تعمل في بيئة مستقرة نوعاً ما ، وهذا يعني أن المنظمة المبحوثة قد لا تواجه تحديات تفرض عليها أن يكون هيكلها مرناً مبنياً على السماح للأفراد بتقييم القواعد والإجراءات واللوائح والعمل على تحديثها بشكل مستمر وعلى هذا الأساس فإن الشركة المبحوثة وفي ظل هذه البيئة المستقرة لديها قيم ثقافية توجه طاقة الأفراد نحو الالتزام بالأنظمة والتعليمات والإجراءات لضمان تحقيق الكفاءة في العمل. ويتفق تفسير استنتاجنا هذا مع (Robbins) على أن هناك علاقة ايجابية بين درجة استقرار البيئة ودرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي (Robbins;1990;P.233)
- 6- تميل الإدارة العليا في شركة المشروبات الغازية إلى اعتماد المركزية الإدارية في أغلب جوانب العمل ، وربما يعود تفسير هذه النتيجة إلى فلسفة الإدارة العليا لتحقيق غرضين :- الأول / الحرص على توحيد السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتنسيقها والعمليات على مستوى المنظمة ككل. والغرض الثاني/ ربما يكون رغبة الإدارة العليا أن تتولى إصدار الجزء الأكبر من القرارات المتعلقة بالمشكلات التي تواجه نمو الشركة وان كان محدود .
- 7- اعتماد الشركة قيد البحث اللامركزية به الإدارية في جوانب محدده من العمل . ويمكن تفسير ذلك من خلال

سببين :-

الأول :- أن شركة المشروبات الغازية تطبق درجة عالية من الرسمية في أنجاز أعمالها وهذا يؤدي إلى ممارسة الشركة مزيد من الرقابة والسيطرة على سلوك الأفراد أثناء العمل الأمر الذي سيدفع المنظمة إلى تحويل مقدار معين من اللامركزية لوجود الأساليب الرقابية التي يمكن من خلالها التأكد من استخدام المدراء للسلطة الممنوحة

لهم في المستويات الإدارية الأخرى بشكل سليم. ويتفق مع قولنا هذا (Scott;1992;P.261). إذ يقول بأن المركزية والرسمية يسعان إلى ضبط سلوك الأفراد في المنظمة فإذا ما كانت درجة الرسمية عالية قلت الحاجة إلى المركزية والعكس صحيح. والسبب الثاني:- أن تميز المنظمة بالتعقيد لكثرة نشاطاتها وكبر حجمها. يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال ما لم يتم تخويل جزء معين من الصلاحيات إلى المدراء في المستويات الأخرى لضمان إنجاز الأعمال بشكل أسرع من موقع تنفيذ العمل .

8- وتأسيساً على ما سبق فإن خصائص الهيكل التنظيمي في الشركة العامة للمشروبات الغازية قد تحددت بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية وبدرجة محددة من اللامركزية في بعض جوانب العمل، وهذه الخصائص للتنظيم هي تجسيد لإبعاد الثقافة المنظمة في الشركة المبحوثة والتي تؤكد على اتجاه تعزيز الاستقرارية أو الروتينية في العمل . (بمعنى أن للأبعاد الثقافية المنخفضة دور في تحديد خصائص تنظيم غير مرن).

9- أن شركة المشروبات الغازية لا تحقق نمو تنظيمي طويل الأجل لعدم دخولها في استثمارات جديدة .
10- تحقق الشركة العامة للمشروبات الغازية نمو تنظيمي قصير الأجل (محدود) { إستراتيجية تنمية تقنيات المشروبات الغازية (المنتج الحالي) } وأغلفتها وعبواتها وبما يضيف مزايا نوعية جديدة لتوثيق صلة المستهلك بالمشروبات الغازية الموجودة في السوق حالياً والحفاظ على حصتها السوقية وتدفقها النقدي أكثر من هدف النمو والتوسع طويل الأجل في نشاطاتها وإنتاجها . ويمكن تفسير هذه النتيجة بالآتي :- أن النمو المحدود في شركة المشروبات الغازية هو سمة من سمات أبعاد الثقافة المنظمة للشركة والمفسرة لآلية تفكير المدراء صوب الاستقرارية والروتينية وأن هذا جاء مقترناً بتحديد فعلها الإبداعي والتكيفي عبر فقط تطوير تقنيات منتجات المشروبات الغازية فقط دون تقديم منتجات جديدة (بمعنى أن للأبعاد الثقافية المنخفضة دور في تحديد النمو التنظيمي قصير المدى).

11- تتمتع الشركة المبحوثة بنمو عالي في مجال التدفق النقدي والحصصة السوقية أي لديها (موقع تنافسي عالي في السوق) وجودة وأسعار أعلى من المنافسين لها . ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة المبحوثة هي الشركة الوحيدة بين الشركات المنافسة لها حاصلة على امتياز من شركة بيسي كولا العالمية في أسواق الشركة ، بمعنى أن هذه الشركة هي قائد ورائد السوق في هذه الحالة.

12- انخفاض مستوى الاهتمام بتنمية وتطوير القدرات التخصصية للعاملين في الشركة العامة للمشروبات الغازية ويمكن تفسير هذه النتيجة أن شركة المشروبات الغازية لا تمتلك أبعاد ثقافية تؤكد على تنمية وتطوير القدرات البشرية واعتبارها أحد خصائص نجاح الشركة في تحقيق نموها التنظيمي طويل الأجل ، فالشركة لديها أبعاد ثقافية منشغلة بتحقيق نمو محدود في ظل بيئة تتسم بقلة المنافسة ، وقد تتغير هذه البيئة وتصبح أكثر تنافس بين مدة وأخرى مما تفرض على الشركة ضغوط وتحديات جديدة يجب مواجهتها بعنصر بشري مؤهل (باعتباره ميزة تنافسية) قادر على أحداث التكيف اللازم لاستمرار البقاء والنمو بوتيرة أخرى .

13- انخفاض الأرباح لحملة أسهم شركة المشروبات الغازية ويمكننا تفسير هذه النتيجة إلى انخفاض قيمة السهم في السوق لان هذه القيمة كانت قد قدرت بالدينار عند طرحها للاكتتاب في السنوات السابقة (في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي) . وان قيمة الدينار في السوق حالياً منخفضة جداً.

*ملخص الاستنتاجات الميدانية

- 1- أن المنظمات التي تتميز بأبعاد ثقافية منخفضة (أي الأبعاد التي لا تدعم كل من قيم الإبداع والمبادرة والمخاطرة وسرعة اقتناص الفرص هي أبعاد أقل مرونة وانفتاح على البيئة)فإن إستراتيجيتها في تصميم هياكل العمل ستتجه نحو تحديد خصائص تنظيم أكثر صلابة وأقل مرونة.
- 2- أن المنظمات ذات الخصائص التنظيمية الغير مرنة ستحدد للعاملين مجال حركي ضيق لفعلها الإبداعي عبر فقط نمو قصير الأجل(محدود) . (زيادة المبيعات لنفس المنتجات والمحافظة على حصتها السوقية)
- 3- أن كل من الأبعاد الثقافية المنظمة وخصائص التنظيم تعد أدوات مهمة لتحديد اتجاه ونوع النمو التنظيمي .

ثانياً:- التوصيات

- 1- ضرورة أن تطور شركة المشروبات الغازية ثقافة منظمه تبرز فيها المرونة والإبداع والتجديد كأبعاد تؤطر تفاعلات العاملين على وفق منظور سلوكي وأدائي لتناقلها داخل التنظيم لتعزيز وتوحيد الجهود الفردية والجماعية باتجاه الاستجابة للتغيرات المتوقعة في البيئة التي تواجه تحديات كثيرة منها العولمة فاستقرار البيئة الخارجية لمنظمة البحث هو حالة مؤقتة .
- 2- تطوير ثقافات تضم أبعاد تؤثر حالة التغيير في تصميم خصائص هيكلية مرنة تسمح للإفراد بالمشاركة وبالتصرفات الإدارية المتحلية بروح المغامرة والاستقلالية والتنسيق المتبادل بينهم والتأكيد على الاستفادة من المعلومات بكل اتجاهاتها . ومن اختلاف وجهات النظر في تطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق النمو التنظيمي .
- 3- اتباع استراتيجيات مختلفة في تصميم الأعمال تعتمد على تنوع مهام وواجبات العمل للتقليل من حدة التخصص الضيق في العمل، كما تعتمد هذه الاستراتيجيات على منح من يقوم بأداء تلك المهام والواجبات مقدار جيد من الاستقلالية والحرية والتصرف في تحديد إجراءات العمل وجدولته.
- 4- تكليف الأفراد العاملين المتخصصين في الشركة المبحوثة بتكوين فرق عمل مرنة تعمل في ظل القليل من الأنظمة والتعليمات لتمكينهم من إنجاز المهمة عبر توليد أفكار جديدة وبما يساعد على الاستجابة السريعة للمستجدات التي قد تحصل في البيئية، ويستخدم التكيف المتبادل وحسب تغيير الظروف والأدوار كأسلوب للتنسيق بين أعضاء الفريق وعند انتهاء المهمة يحل الفريق ويعود الأعضاء إلى إداراتهم .
- 5- زيادة الاهتمام بالإفناق الرأسمالي لتحقيق النمو ذو المديات الطويلة الأجل في نشاط الشركة المبحوثة وذلك من خلال الدخول باستثمارات وأسواق جديدة .
- 6- زيادة عدد الدورات والمنح الدراسية لكل العاملين في الشركة العامة للمشروبات الغازية في مختلف التخصصات التي يحتاجها أو يتطلبها العمل لتأهيل العنصر البشري ولتوظيف التكنولوجيا في فرص استثمارية جديدة للظفر بنجاح المنظمة في تحقيق نموها التنظيمي المستدام .

المصادر

- الكتب

- 1- جواد ، شوقي ناجي ، (1991)، مبادئ الإدارة العلمية، ص128.
- 2- حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد طبعة الأولى، ص106-123-265 .
- 3- مرسي، نبيل، (الميزة التنافسية في مجال الأعمال)، الدار الجامعية ، 1996 .
- 4- وهلين توماس، دافيد، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم ، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991، ص40 .
- 5- ياسين ، سعد غالب، (2002)، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة العربية، دار اليازوري ص 119 .

- الرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث:-

- 1- الركابي، كاظم نزار ، (الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية) ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، 1998، ص165-351-303 .
- 2- العزاوي، بشرى هاشم محمد ، (أثر المؤاتمة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2007، ص159 .
- 3- النعيمي، فلاح تايه وآخرون، أثر عدم التأكد البيئي في التنظيم البيروقراطي ،دراسة تطبيقية في بعض المنظمات العراقية، مجلة الإدارة العامة ، عمان، ع11، 1989، ص64.
- 4- النعيمي، فلاح تايه وخضير، نعمة عباس، الحجم، الاستراتيجية ، التركيب التنظيمي ،مدخل موقعي، المملكة العربية السعودية ، الرياض، مجلة الإدارة العامة، ع66، ص44.

- شبكة المعلومات العالمية الانترنت:-

- عبد الله جاد فودة (بصائر المعرفة : الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لدفع التغيير التنظيمي)، (2008)
/نيسان، 26 . com pot . blogs umranyat . مدونة تهتم بقضايا العمران الإنساني .

المصادر الأجنبية

- 1-Amsa(1986) " Organizational Culture" A work group Behavior;An Empirical study .Journal of management studies.
- 2- Baligh,H H(1994) " Components of culture nature interconnections and Relevance to the Decisions on the organization structure" management Science.
- 3- Burns . Y. stalker. G.(1961) " the management of Innovation". London; Tavistock Publications.
- 4- Bowman, G,& Asch,D.(1996)," Managing strategy" Great prtain .
- 5- Brown,D.M.& Laverick,S.(1994),"Measuring corporate performance" long Range Planning.
- 6- Certo,C.S.& Pual,P.J.(1990),"Strategic Management Four.& Proess", new york.
- 7- Child .J. (1973),"Predicting and under standing organizational structure " administrative Science Quarterly.
- 8- Deail.T.E.Kennedy.A.A.(1982)Corporate culture: Addison " Wesley Publishing CO.Inc.
- 9- Denison .D.R. (1991) "Corporat culture and organizational effectiveness". Book Reviews, Dyer Gibb Administrative Science Quarterly 36.3 .
- 10- Doyle, O.J. Wright L.(1989) " A comparative study of U.S. and Japanese Marketing strategies in the British Market" international Journal of Research in Marketing .
- Evan, 1992, organizational Theory.11
- 12-Frnch, W.L.& Bell ,C,H,(1973) "Organization Development" (prentice Hall Englewood cliffs).

- 13- Glaser, Z.S.; Hacker K.(1983) "Measuring interpreting organizational culture"; management Communication Quarterly, 1.2 .
- 14- Glueck , W.F& Jauck , L.R.(1988), Business Policy & strategic management, 4th,ed new york.
- 15- Hall,R.H.(1988), "organization structures processes and culture Comes" 4/e; prentice-Hall.
- 16- Harrison,E.F.(1978)" mangment" 4/e; Houghton Miffilmcom – Boston .
- 17- Harvy ,D.F.(1988),"strategic management and Business Policy" , 2nd ed U.S.A.
- 18- Harrison; R.(1972), Understanding your organizations character", Harvard Business Review May-June.
- 19- Hofsted .G,(1984), the cultural Relativity of Quality of life concept. Academy of management Review.July.
- 20- Hofsted .G. Neuijea.B. ohayv. D.D. sanders.G(1990)," masuring organizational cultures": A Qualitative study Across Twenty cases: Administrative Science Quarterly,35 .
- 21- Hofsted.G.(1994)"Business cultures":Unesco courier April,Vol 47,Issue,4.
- 22- Hofsted.G(1980)." Culture consequences international Differences in work-Related values." Beverly Hills CO; saga publications .Inc.
- 23- B.J. Hodge and William P. Anthony,(1991)," organization theory Astrategic Approach." 4th,ed .Boston, Mass: Allen and Bacon.
- 24- Hodge,B.J, an thouy,W.P. Gals,LM,(1996), organization Theory: A strategic Approach" new Jersey.
- 25- James L. Gibson. John Ivancevich, and James Donnelly, Jr. (1994)"organization: Behavior structure and Processes, 8th ed .Homewood, Ill: IRWIN, Inc.
- 26-James A.Stoner and R.Edward Feeman (1992), management, 5th ed(Englewood Cliffs.Nj: Prentice-Hall,Inc).
- 27- Johnson,G.& Scholes K,(1996)"Exploring corporate strategic: text & cases,"(Prentice Hall international .
- 28- KURT Lewin in keith Davis and John new strom (1989)." Human Behavior at work, 8th ed, new York; Mc Graw- Hill Book CO.
- 29- Lorsch.J.W.(1986)," managing culture; the invisible Barvier to strategic change" California management Review,XXV Ill,2, Winter.
- 30- Mintzberg.H.(1981) organizational Design;Fsshion or Fit Harvard Business Review, Jan-Feb.
- 31- Nave,J.L.(1985) Gauging organizational Clime Management Solutions .
- 32- New man, K.& Nollen, S.D.(1996)," Culture and Congress ;the Fit between management oractices and national culture,"A.S.O. September 4th.
- 33- OReilly,C.A. Ill. Chatman J. Caldwell D-F.(1992) Peple and organization culture Aprofile – Comparison Approach to Assessing Person organization Fit. Academy of management Journal.
- 34- Peters.T.J. Waterman.R. H."in search of excellance: Lesson for American Best- Run Companies: new yoyr Harvard & Row.
- 35- Pitts .R.A. Lel D.(1996)," Strategic management" neyourk .
- 36- Robbin .S.P.(1990)"organizational theory." New Jersey: Prentice –Hall international . .
- 37- Robert . C.Appleby,(1994),Modren Business Administration 3th ed.(London: Pitman Publishing Ltd.) . .
- 38- Rue and Holland, " strategic management concepts and experiences," (new york: Mc Graw-Hill), Inc (1986) ..
- 39- Worichard Scott,(1992),"organizations: Rational ,Natural and open systems 2nd ed.(Englewood Cliff, NJ: Prentice –Hall Inc.)..

أستبانة البحث الموسوم
(دور أبعاد الثقافة المنظمة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي)

اولاً: المعلومات الأولية (المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة
- ضع إشارة (√) على المربع الذي يناسبك :

أنثى					ذكر					1- الجنس
55 فأكثر		54 -50		49 -45		44 -40		40 من أقل		2- العمر
دراسات عليا		كلية		معهد		إعدادية		متوسطة فأقل		3- التحصيل الدراسي
25 فأكثر		24 -20		19 -15		14 -10		أقل من عشر سنوات		4- مدة الخدمة
عضو مجلس إدارة		معاون مدير مفوض		مدير مفوض		مدير قسم		مدير شعبة		5- المنصب الإداري
21 فأكثر		20 -10		15 -11		10 -6		5-1		6- مدة أشغال المنصب
مشارك من 6 فأكثر دورة		مشارك من 5-4 دورة		مشارك من 3-2 دورة		مشارك بدورة واحدة		غير مشترك		7 - عدد الاشتراك بالدورات القيادية

ثانياً:- قياس متغيرات البحث الثلاث:-

1- قياس نوع واتجاهات إبعاد الثقافة المنظمة

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
1	نعقد بأهمية استقلالية الفرد في إنجاز العمل بالأسلوب والأجراء الذي يرغب فيه .					
2	نعقد أن المخاطرة حالة طبيعية في إدارة الشركة وأن النجاح في أدارتها يتطلب استثمار الفرص وأن كانت تتسم بالمخاطرة .					
3	نعقد بأهمية تشجيع الوحدات التنظيمية على تنسيق العمل فيما بينها دون الحاجة لتدخل الإدارة إلا في حالات معينة .					
4	نعقد بأهمية الاتصالات الأفقية في العمل بقدر أهمية الاتصالات العمودية .					
5	نعقد بأن فسخ المجال للعاملين على الإلقاء بأرائهم وانتقاداتهم وخلافاتهم هو حالة طبيعية وصحيحة في إدارة العمل.					

2- قياس خصائص الهيكل التنظيمي (خصائص التنظيم) بدلالة :-1- التعقيد

اختر ما يلئم واقع عملك لكل من الخيارين الواردين في كل سؤال من الأسئلة الآتية:-

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
6	تنسب المعلومات في شركتكم بشكل:- أ- محدد عبر مستويات إدارية كثيرة باتجاه أكثر بين (الرؤساء والمرؤوسين) وأقل بين مدراء المستوى الواحد ب- بحرية ووضوح عبر مستويات إدارية قليلة وبكل الاتجاهات وبشكل أسرع وأكثر .					
7	إن عدد الوحدات التابعة لقسمك:-أ- قليلة ب- كثيرة					
8	أن عدد أهداف المهمات والتكليفات في قسمك :- أ- كثيرة جداً ب- قليلة					
9	يمارس الأفراد مهام :- أ- متنوعة في إنجاز تكليفاتهم ب- متخصصة جداً لانجاز تكليفاتهم ووفق إجراءات محدده لذلك					

2- الرسمية

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
10	عند قيامك بانجاز العمل :- أ- فانك تضع قواعد وإجراءات هذا العمل بنفسك. ب - تطبق إجراءات وقواعد تفصيلية مدونة مسبقاً للإتباع.					
11	يتم بناء كل من نظم الرقابة والسلطة والاتصالات في شركتكم بشكل:- أ- بناء هرمي يتبع تسلسل تدرج السلطة. ب- علاقات متشابهة موزعة في الشركة كلها.					
12	أن تقرير ما هو مطلوب في العمل:- أ- يتحدد بتعليمات وقواعد واضحة ومكتوبة. ب- ينبثق عن التحالفات والارتباطات والمصلحة الجماعية					
13	تتسم الإجراءات والتعليمات واللوائح والأدوار والمسؤوليات :- 1- بالثبات النسبي 2- بالتغيير باستمرار					

- المركزية

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
14	إن صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات تتم :- أ- دون الرجوع إلى رئيسك الأعلى إلا في حالات معينة. ب- بالرجوع إلى رئيسك الأعلى في كل الحالات.					
15	أن قرار منح الإجازات الاعتيادية وتحديد التدريب المطلوب لأداء العمل يتم :- أ- من قبلك فقط دون الرجوع إلى الإدارة العليا إلا في حالات معينة. ب- من قبلك وقبل الإدارة العليا .					
16	أن صياغة أهداف وحدتك الإدارية تتم :- أ- من خلال المرور بسلسلة من الإجراءات أهمها الرجوع إلى الإدارة العليا ب- دون الحاجة بالمرور بسلسلة من الإجراءات وأهمها الرجوع إلى الإدارة العليا.					
17	أن اتخاذ قرار بشأن تحديث مهام العمل ومعداته في وحدتك الإدارية يتم :- أ- دون المرور بسلسلة طويلة من المستويات الإدارية للموافقة عليها. ب - من خلال المرور عبر سلسلة متعددة من المستويات الإدارية للحصول على الموافقة .					

3- قياس نوع واتجاه النمو التنظيمي

ابعاد القياس	عبارات القياس	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
الإفناق الاستثماري	18- تشهد شركتكم استثمارات في مجال:- أ- إنتاج منتجات جديدة لها علاقة بالمنتجات الحالية أو شراء منتجات تدعم منتجاتكم وتوزيعها. ب- إنتاج منتجات جديدة ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية (المشروبات الغازية). ج- تطوير تقنيات المنتجات الحالية وأغلفتها وتعبئتها .					
تطوير رأسمال بشري	19- تشهد شركتكم تطوير القدرات التخصصية للعاملين عبر إرسالهم في دورات تدريبية ومنح دراسية					
مواصفات الإنتاج والسعر	20- إن مواصفات إنتاجكم وأسعارها هي :-	جودة عالية سعر معتدل منخفض	جودة عالية سعر مرتفع	جودة عالية سعر مرتفع	جودة منخفضة سعر منخفض	جودة منخفضة سعر مرتفع
مجالات السوق	21- إن السوق الذي يطلب مواصفات إنتاجكم هو :-	سوق عالمي	سوق إقليمي	سوق بغداد وكل المحافظات	سوق بغداد وبعض المحافظات	سوق بغداد فقط -
مقدار الحصة السوقية	22- يشهد السوق طلب على منتجاتكم بشكل	عالي جداً	عالي	معتدل	منخفض	منخفض جداً
التدفق النقدي	23- تشهد شركتكم تدفق نقدي بشكل	عالي جداً	عالي	معتدل	منخفض	منخفض جداً
العائد على الاستثمار	24- يحقق حمله أسهم شركتكم ربح بمقدار	عالي جداً	عالي	معتدل	منخفض	منخفض جداً