

أثر الهيكل التنظيمي على سياسة الشركة بالتطبيق على شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو)

The impact of the Organizational Structure on the Company's Policy by Application to (WETICO)

شعيفان سلمي حمود العتيبي

٢٠٢١٢٠٠٧٧٥

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤

الشكر والتقدير:

أقدم شكري وامتناني لمحاضرة المقرر (مشروع التخرج-١) د/ منى مصطفى العشري على حسن توجيهها وتعاونها البالغين الأهمية في مراحل إعداد هذا البحث العلمي .

كذلك الشكر موصولاً لإدارة جامعة ميدأوشن والكادر التعليمي على ما قدموه من دعم وتفهم خلال مسيرتي الدراسية في هذا الصرح التعليمي الذي كان لي الشرف أن أكون أول المنتسبين في بداية نشأته.

ولا أنسي بالشكر زملائي الطلاب على الذين كانوا قدوةً حسنة في تعاونهم وإظهار الإصرار والعزيمة على التعلم. كما أهني نفسي على ما وصلت له وما اطمح إليه من تعلم وتحسين في مهاراتي وإضافة الى معلوماتي المهنية.

الإهداء:

لعل جهودي لم تكن سوى انعكاسًا لأشخاص كان لهم بالغ الأثر المحمود والمشكور على وقفهم بجانبني وخصص منهم بإهداء هذا البحث العلمي من كان نعم القائد، والساهر، والرفيق، والصاحب.

الى:

"العين الساهرة لراحتي ورفيقة وجداني، من رفعت يداها دعوات تغمرني بالطمأنينة واليقين على أني لهذا الحمل كفؤًا ومقتدر بوجودها جانبي"
أمي.

"قائدي، موجهي وصديقي الذي كان له بصمة في مرافقتي المهنية والأكاديمية، حيث انه كان نعم القائد والصديق"
أبي.

المستخلص:

تستعرض هذه الدراسة تأثير الهيكل التنظيمي على السياسات المؤسسية من خلال تحليل كيفية تأثير التكوينات الهيكلية المختلفة على تطوير وتنفيذ السياسات داخل الشركات. تعتمد الدراسة على نماذج تنظيمية متنوعة تشمل الهياكل الهرمية، والهياكل المسطحة، والهياكل المصفوفية، لتحديد كيف يمكن لكل منها أن يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على فعالية السياسات وتكيفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

تستخدم الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين دراسات الحالة والمسوحات الميدانية، مما يوفر رؤى شاملة حول كيفية تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات اتخاذ القرار، توافق السياسات مع الأهداف الاستراتيجية، وأداء المنظمة بشكل عام. تشمل عينة الدراسة مجموعة متنوعة من الشركات في صناعات متعددة، مما يساعد على تسليط الضوء على التأثيرات النسبية لكل نوع من الهياكل التنظيمية في سياقات مختلفة.

تظهر النتائج أن الهياكل التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تحديد فعالية السياسات المؤسسية. على سبيل المثال، توفر الهياكل الهرمية استقراراً ونظاماً واضحاً لإدارة السياسات، مما يسهل التنسيق والسيطرة، ولكن قد يحد من القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات. من ناحية أخرى، تعزز الهياكل المسطحة من المرونة والابتكار من خلال تقليل طبقات الإدارة، مما يساهم في تحسين استجابة الشركة للتغيرات السريعة في السوق. أما الهياكل المصفوفية، فتجمع بين مزايا الهياكل الهرمية والمسطحة، لكنها قد تواجه تحديات في التنسيق والتوازن بين الأدوار والمسؤوليات.

تسلط الدراسة الضوء على أهمية التوافق بين الهيكل التنظيمي والسياسات المؤسسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة. كما تشير إلى ضرورة أن تظل السياسات مرنة وقابلة للتكيف بما يتماشى مع تغيرات البيئة التنظيمية والاستراتيجية. تستند النتائج إلى تحليل شامل للبيانات والملاحظات التي تم جمعها، مما يوفر فهماً عميقاً للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والسياسات وكيفية تحسينها لتعزيز الأداء المؤسسي.

تؤكد الدراسة على الحاجة إلى مزيد من البحث في الهياكل التنظيمية غير التقليدية والناشئة، والتي قد توفر رؤى جديدة حول تأثيراتها على السياسات. كما تقترح الدراسة أن تقوم الشركات بتخصيص السياسات لتناسب مع هياكلها التنظيمية، وتعزيز قنوات التواصل، ومراقبة وتحديث السياسات بشكل دوري لضمان استجابتها للتغيرات في بيئة العمل.

جدول المحتويات:

الشكر والتقدير:	- ٢ -
الإهداء:	- ٣ -
المستخلص:	- ٤ -
جدول المحتويات:	- ٥ -
قائمة الأشكال:	- ٦ -
قائمة الجداول:	- ٦ -
المقدمة:	- ٧ -
مشكلة البحث:	- ٩ -
أهمية البحث:	- ١٠ -
أسئلة البحث:	- ١٠ -
أهداف البحث:	- ١١ -
فرضيات البحث:	- ١١ -
نموذج البحث:	- ١٢ -
منهجية البحث:	- ١٢ -
أولاً: نموذج البصلة:	- ١٢ -
ثانياً: فلسفة البحث:	- ١٣ -
الفصل الأول الدراسة النظرية:	- ١٤ -
أولاً: الهيكل التنظيمي:	- ١٤ -
مفهوم الهيكل التنظيمي	- ١٤ -
خصائص الهيكل التنظيمي:	- ١٥ -

أهمية الهيكل التنظيمي:	١٦ -
ثانياً: سياسة الشركة:	١٧ -
مفهوم سياسة الشركة:	١٧ -
مميزات سياسة الأعمال:	١٧ -
تصنيف السياسات:	١٨ -
وفقاً لمستوى الصياغة:	١٨ -
ثالثاً: الهيكل التنظيمي وسياسة الشركة:	١٩ -
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢٠ -
الفصل الثالث: منهجية البحث	٢٢ -
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	٢٥ -
الفصل الخامس: قيود البحث، التوصيات والخاتمة	٣٧ -
المراجع:	٣٩ -

قائمة الأشكال:

نموذج البحث	12
نموذج البصلة	12
توصيف أفراد العينة	27
نموذج الدراسة	35

قائمة الجداول:

١. التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب قسم العمل	23
٢. نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	25
٣. الجدول الوصفي لعينة الدراسة	26
٤. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	29
٥. ثبات أداة الدراسة	30
٦. جدول دلالة المتوسطات الحسابية	32
٧. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	32
٨. معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	33
٩. اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى	34,35

المقدمة:

سعت مدارس الإدارة الحديثة لدراسة العنصر البشري في المنظمات ودوره وتأثيره، دراسةً اتسع نطاقها للاستعانة بالعلوم الإنسانية، والاجتماعية باعتباره أهم محددات العملية الإدارية والإنتاجية نظراً لامتلاكه لقدرات خاصة تشكل عاملاً محورياً في تحقيق جودة الأداء التنظيمي وتعبيره عن سياسة الشركة (Johari, 2019)، وتكوين التراكم المعرفي للخبرات، وتنمية القدرة على الإبداع الفكري.

إن ما تتميز به الموارد البشرية من سمات وقدرات هي التي تضمن تحقيق التطوير والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها وآلياتها المتبعة في تنظيم وقيادة العملية الإدارية والإنتاجية بانسيابية وسلاسة وإتاحة الفرصة لتلك الإمكانيات للتفعيل (Huta Barat, 2015). وتبرز أهمية تنظيم الموارد البشرية في المنظمات من خلال كونها أداة وظيفية تطبق سياسات الشركة، وتبرز أهميتها أيضاً من حيث اعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج ف (المورد البشري) متغيراً في التفكير ومستوى الأداء والمعارف والخبرات كما أن يتأثر بعلاقات العمل وسياساته في البيئتين الداخلية والخارجية والتي تبرز أهميته وتأثيره (فراونة وماضي، ٢٠٢٢).

وقد بدأت المنظمات بتبني مفاهيم إدارية حديثة ذات علاقة بإدارة الموارد البشرية لتحقيق استراتيجيات الشركة ومعبرة عن سياساتها وبالتالي تركز على قدرة المؤسسات في تحقيق التطوير المستمر للأداء من خلال ثقافة تنظيمية مرنة تعزز من المشاركة والإبداع.

وتستهدف المنظمات من إرساء الهيكل الإداري والتنظيمي تحقيق الأهداف الاستراتيجية وخلق بيئة عمل مبدعة وسليمة تساعد على اتخاذ القرارات عبر تمكين العاملين بمنحهم الصلاحيات التي تتناسب مع المسؤوليات وتضمن تحقيق مناخ العمل الملائم والذي يهيئ سلوكاً تنظيمياً مناسباً ويكون اتجاهات إيجابية نحو العمل (الهميسات، ٢٠١٧)؛ ومن هذا المنطلق تزايدت الاتجاهات نحو تصميم هياكل تنظيمية تتناسب مع احتياجات العاملين تكون قادرة على تنمية وتطوير مساره الوظيفي وتحفيزه نحو مزيد من إشباع حاجاته المعنوية والمادية (Nasution & others, 2021).

وتختلف المنظمات بين أنماط الهياكل التنظيمية وفقاً لسياسة الشركة ومن أشهرها النموذج الآلي والنموذج العضوي وفقاً لطبيعة عمل كل منظمة حيث يعتمد تحديد الهيكل التنظيمي المناسب وتصميمه على الواقع الفعلي للمنظمة والمؤثرات الداخلية والخارجية والتي تستلزم توظيف الإمكانيات في تناسق وانسجام بين كافة الوحدات الإدارية لزيادة القدرة على تشكيل السلوك التنظيمي نحو أفضل مستويات الأداء بالمنظمة (Alipoor & others, 2017).

ويرتبط التصميم التنظيمي بشكل رئيسي بالعناصر التنظيمية ومن أبرزها الأداء والاتصال والقيادة والمناخ التنظيمي بما يسمح للمنظمة والعاملين فيها بالإبداع حيث يعكس تصميم العمل؛ مستوى اهتمام الإدارة باشتراطات أداء المهام وأساليبه وإجراءاته (Hanafi, 2019).

وبعد الهيكل التنظيمي أحد أبعاد المناخ التنظيمي ومؤثراً في سياسة الشركة باعتباره النظام الذي يتحدد في سياق المهام وطبيعة العلاقات بين الوحدات التنظيمية ويكون من مهام رئيسية وأخرى فرعية حيث تساعد تلك الصيغة التنسيقية بين الأجزاء والمجموعات على تحقيق أفضل النتائج في الأداء حيث يلعب الهيكل التنظيمي دوراً جوهرياً في عمليات تطبيق

الاستراتيجيات التي تحددها الشركة ومن ثم يمكن التأكيد على أهمية الهيكل التنظيمي الفعال ولكن الصعوبة تكمن في مستوى تفاعله مع بيئة العمل المتلاحقة التغيير ومن ثم تأثيره المتغير على الأداء الطموح إلى تطويره (عبد الله، ٢٠٢٠).

ومن ثم فإن دراسة الهيكل التنظيمي وسماته وخصائصه وأنواعه تمهيدا مهما وأساسيا لتحليل أنشطة المنظمات وتحليل سياساتها وأحد الأدوات الحديثة في تحقيق التطوير والتغيير فالهياكل التنظيمية توفر الإطار الذي يوضح أسلوب العمل في المنظمات ويسمح بتميز منظمة عن أخرى في بيئتها الداخلية مستوى تفاعلها مع بيئتها الخارجية.

ويلعب الهيكل التنظيمي دورا حاسما في تشكيل سلوك العاملين تبعا لطبيعة وقوة الهيكل التنظيمي القادر على دعم السمات الإيجابية في السلوك التنظيمي للعاملين (Kanten & others, 2015) ومنع وحظر أي انحرافات من خلال وضع مهام ووظائف خاصة في نقاط حرجية تمنع وتواجه أي احتمالات للتشتت أو الفهم الخاطئ كما تضع نقاط مناسبة للتوجيه والتحفيز ومن ثم تسمح بإرساء ضوابط سليمة في عملية الأداء الإداري ومن ثم استهداف أداء وظيفي متميز.

ومن ثم كان أهمية اعتماد سمات وخصائص استراتيجية ومرنة للهيكل التنظيمي كمدخل من مداخل دعم سياسات الشركة من خلال دعم مناخ تنظيمي وسلوك تنظيمي يحفز على الإنجاز والإبداع والتميز.

مشكلة البحث:

يعد الهيكل التنظيمي بمثابة أساس من أساسات إنشاء المنظمات ويعبر عن سياساتها فيكون بمثابة أداة هادفة لتحقيق استراتيجيات المنظمة وتعظيم مستوى المخرجات بكفاءة وفاعلية من خلال قدرته على تحديد رسم وتحديد العلاقات التنظيمية واتجاهات الامتثال ومستويات التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وتشكيله لدور الفرد في المنظمة ونطاق عمله ومركزه الوظيفي حيث يتحكم الهيكل التنظيمي في تشكيل الوحدة الإدارية ومن ثم التأثير في أداء العاملين الذي يعد أحد العناصر التنظيمية المهمة والتي تعتمد على مقومات أساسية من بينها الهيكل التنظيمي الفعال ليتسم بالكفاءة والفاعلية بما يتلاءم مع سياسات الشركة.

ويعتمد نجاح المنظمات والمنشآت على مستوى استقرار وسلامة الهياكل التنظيمية بل قد أكدت العديد من الأدبيات الإدارية ومنها (الحليم، ٢٠١٩) و (الإبرو وكاظم، ٢٠١٨) و (حبيب، ٢٠٢١) على أن صحة الهيكلة التنظيمية بمثابة الضامن لسلامة العمل في المؤسسة بما يحقق التوزيع السليم للمهام والمسؤوليات والصلاحيات كما يحدد العلاقات ونطاقات الإشراف ويسمح للأفراد بإجادة الأداء في دوائر محددة تعمم مبادئ التفويض الإداري ومن ثم تهئى النظم وتمنحها الوسائل الملائمة لمشاركة الأفراد في صنع القرار ومن ثم تحسين الأداء كمطلب ملح وهدف أصيل للعملية الإدارية ككل.

ومن ثم يمكن للباحث بلورة إشكالية الدراسة في تساؤل الدراسة الرئيسي ما هو أثر الهيكل التنظيمي على سياسة الشركة بالتطبيق على شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو)؟

أهمية البحث:

تؤثر سياسات الشركات على نحو كبير على مستوى الأداء الداخلي ومعدلات الإنجاز ومستوى الإبداع وتحتاج سياسات الشركة إلى وجود هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بتلبية سياسات الشركة ويعمل على التفاعل معها في إطار من المرونة الحكيمة في سبيل نمو الشركة.

من هذا المنطلق تبدو أهمية الدراسة من الناحية النظرية في:

أولاً: ركزت معظم الدراسات السابقة على تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي فقط دون أثره على سياسات الشركات وخاصة شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو).

ثانياً: ستفيد الدراسة في تحليل العلاقة بين الهيكل التنظيمي أو سياسات الشركة واختبار الأثر والعلاقة المتبادلة بينهما بما ينعكس على الشركة.

ثالثاً: بالرغم من مزايا الهيكل التنظيمي لم تربط الدراسات بين الهيكل والسياسات التنظيمية باعتبار الهيكل التنظيمي أحد أدوات تطوير الأداء الوظيفي.

الأهمية العملية:

- ستفيد مخرجات الدراسة في تطوير وتصميم الهياكل التنظيمية بالشركات.
- ستفيد الدراسة في تسليط الضوء على عيوب الهياكل الوظيفية في إطار مشكلات سياسات بعض الشركات.
- ستخرج الدراسة بتوصيات لتحقيق المواءمة بين الهيكل التنظيمي وسياسات الشركات التنظيمية.

أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي للبحث :

ما أثر الهيكل التنظيمي على سياسة الشركات بالتطبيق على شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو)؟
ويترفع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الرسمية كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على سياسة الشركات (اتخاذ القرارات، توزيع المسؤوليات، ثقافة المؤسسة، توجيهات الإدارة العليا)؟
- ما أثر التعقيد كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على سياسة الشركات (اتخاذ القرارات، توزيع المسؤوليات، ثقافة المؤسسة، توجيهات الإدارة العليا)؟
- ما أثر المركزية كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على سياسة الشركات (اتخاذ القرارات، توزيع المسؤوليات، ثقافة المؤسسة، توجيهات الإدارة العليا)؟
- ما أثر الاتصال كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على سياسة الشركات (اتخاذ القرارات، توزيع المسؤوليات، ثقافة المؤسسة، توجيهات الإدارة العليا)؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

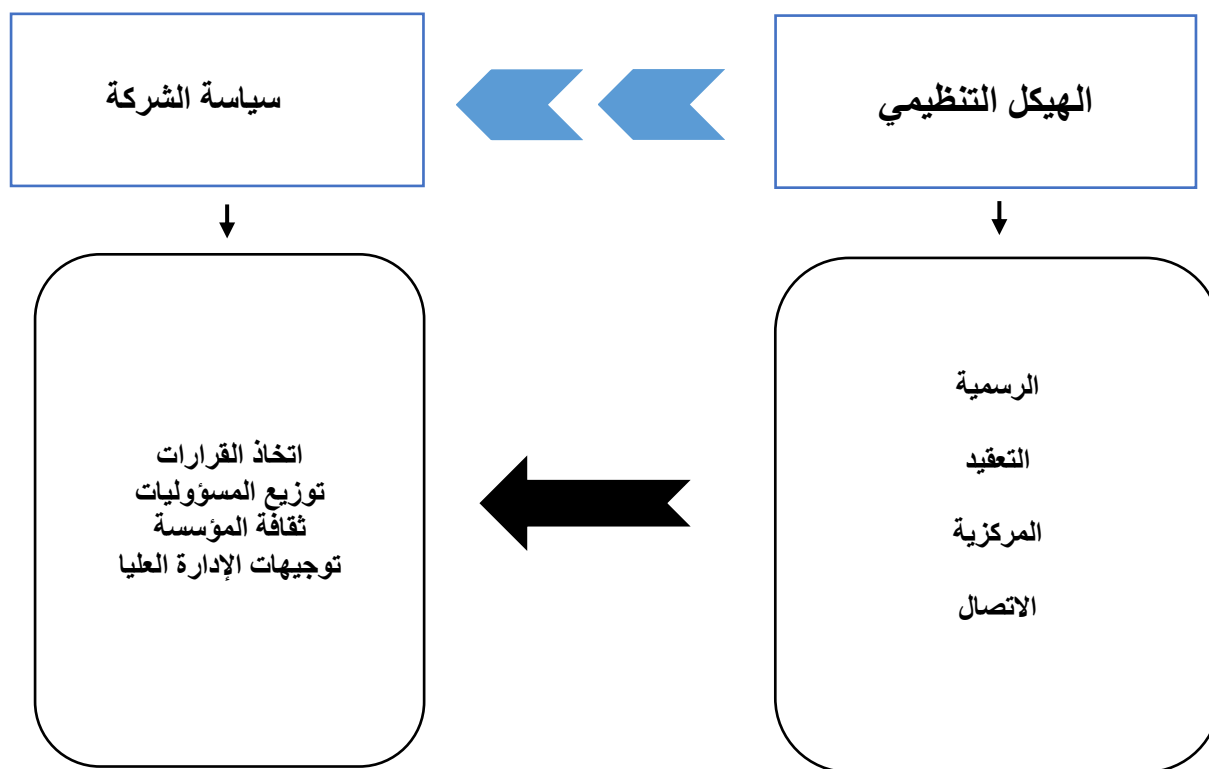
- تحديد واقع الهيكل التنظيمي في شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو).
- التعرف على سياسة شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو).
- قياس أثر الهيكل التنظيمي على سياسة شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو).
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في تحسين سياسة الشركات.

فرضيات البحث:

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه، قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية التالية لاختبارها:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على سياسة شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو) وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على سياسة الشركة (اتخاذ القرارات، توزيع المسؤوليات، ثقافة المؤسسة، توجيهات الإدارة العليا) في شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على سياسة الشركة (اتخاذ القرارات، توزيع المسؤوليات، ثقافة المؤسسة، توجيهات الإدارة العليا) في شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على سياسة الشركة (اتخاذ القرارات، توزيع المسؤوليات، ثقافة المؤسسة، توجيهات الإدارة العليا) في شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال كأحد أبعاد الهيكل التنظيمي على سياسة الشركة (اتخاذ القرارات، توزيع المسؤوليات، ثقافة المؤسسة، توجيهات الإدارة العليا) في شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو).

نموذج البحث:

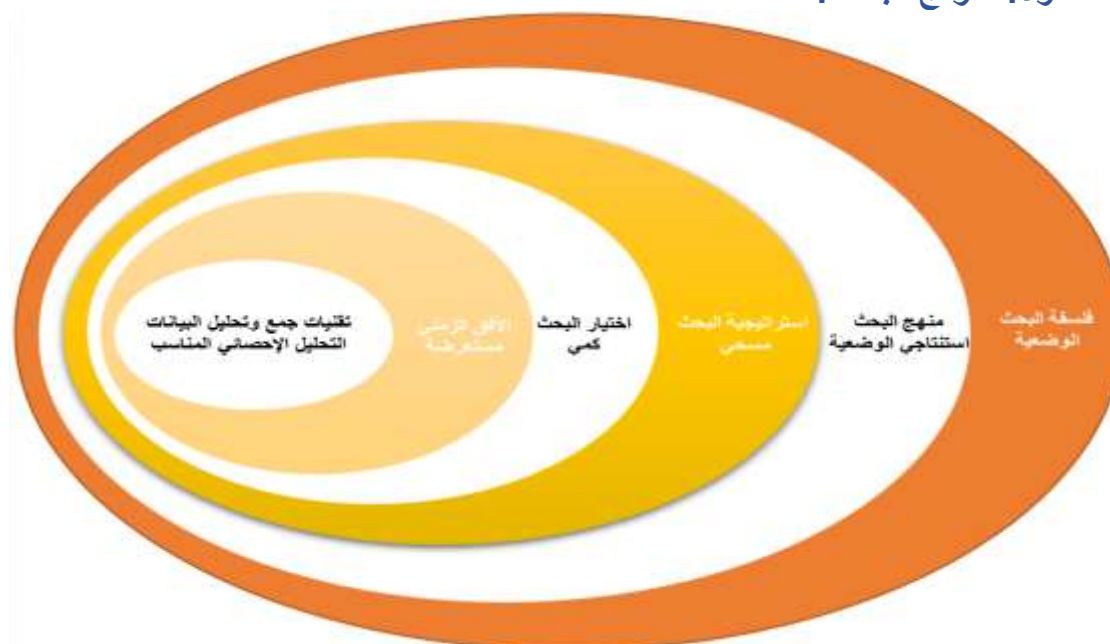


مكان ومجتمع البحث:

- يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بشركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو)، وهي شركة تقنية رائدة تعمل في مجال حلول وتقنيات المياه والبيئة.

منهجية البحث:

أولاً: نموذج البصلة:



ثانيًا: فلسفة البحث:

يرتكز هذا البحث على الفلسفة الوضعية كإطار مفاهيمي لفهم الظروف الراهنة وتحديد كيفية تأثير الهيكل التنظيمي على سياسة الشركة وأدائها، مما يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء وتعزيز النجاح المؤسسي، فأساس البحث يكمن في تحليل كيفية تأثير الهيكل التنظيمي على سياسة الشركة، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات داخل الشركة، ويؤثر بشكل مباشر على عمليات صنع القرار وتطبيق السياسات. وباستخدام الفلسفة الوضعية، يمكن أن يركز البحث على تحليل الوضع الراهن لشركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو)، بما في ذلك هيكلها التنظيمي الحالي، وسياساتها الراهنة، وتحدياتها وفرصها المستقبلية. علاوة على ذلك، يمكن استخدام المنهج الوضعي لاستقصاء آراء الموظفين والإداريين داخل الشركة بخصوص كيفية تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الشركة وفعاليتها.

الفصل الأول الدراسة النظرية:

أولاً: الهيكل التنظيمي: مفهوم الهيكل التنظيمي

لعدد من علماء التنظيم تناولوا مفهوم الهيكل التنظيمي، والباحثين المعاصرين ونعرض فيما يلي أهم هذه المفاهيم التي تعكس تصور النظرة إلى الهيكل التنظيمي وقد شغل ولا يزال مساحة مهمة في الإدارة، ذلك أنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيراً رئيساً يؤثر في العديد من المتغيرات التي منظمة، كما يساعدها على التأقلم مع ما تحمله البيئة الخارجية من تحولات وتحديات لاسيما في عصر التكنولوجيا والاقتصاد المعرفي. تم تطوير أشكال أخرى من الهياكل التنظيمية مثل الهياكل الافتراضية، والهياكل الشبكية وغيرها ومن أبرز التحولات توسع منظمات المعرفة، والتي تعتمد أكثر على صناعات الموارد المعرفية في أعمالها، ونستعرض فيما يلي أهم هذه المفاهيم والتي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي: (الزيادات، ٢٠٠٨)

عرفه ماكس ويبر "Weber Max" بأنه مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية والتي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد التصرف ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل باتجاه تحقيق الأهداف. في حين يرى لورانس "Lawrence" أن هيكل التنظيم هو القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية. إذا هذه التعاريف تقف على ترتيب القواعد في المنظمة، والعلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام.

وقد عرفه ميزنبرغ "Mintzberg Henry" مجموعة الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات. (نصر الله، ١٩٩٩) وكذلك عرفه "عبد العزيز صالح بن حبتور" فهو فضال عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة يعتبر البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة". (راضية، ٢٠١٥)

فالهيكل التنظيمي هو بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي، ويقصد بالهيكل التنظيمي هنا الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ودرجة تمرکز السلطة ودرجة الرسمية في اتخاذ القرارات، كذلك يقصد بالهيكل التنظيمي حجم المنظمة ودرجة تعقيد التنظيم التي تتضح من خلال عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها. (فاطمية، ٢٠١٦) في حين يرى (Slocum & Hellriegel) أنه يعكس التركيب الداخلي للمنظمة والذي يوضح الكيفية التي تترابط بها الوظائف، والمهام المختلفة في المنظمة. (عبد كسار، ٢٠١٥)

خصائص الهيكل التنظيمي:

بغية جعل الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية للمنظمة، فهناك خصائص معينة يعد توفيرها في الهيكل التنظيمي أمراً ضرورياً للتنظيم الإداري فوجودها يعني ان الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة وهذه الخصائص هي: (اللوزي، ٢٠٠٢)

- تقسيم العمل بين الإدارات، وفي كل مستويات الإدارية مع ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص حتى يتم مراعاة عملية التوزيع الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الكفاءة، والفعالية. (سعيد، ٢٠١٤)
- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة الاتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته بالإضافة الى مجموعة من الموصفات الرامية لتحقيق الغرض الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة، هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لبلوغ الأهداف المحددة، فحسب العميان من بين هذه الموصفات ما يلي: (العميان، ٢٠٠٤)
- الاستفادة من التخصص أي بمعنى يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة. (الجوسي، ٢٠٠٠)
- عدم الإسراف بمعنى أن التوسع في التخصص، والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة.
- التنسيق بين أعمال المنظمة أي إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على الازدواجية. (عبيدو، ٢٠١٨)
- تحقيق الرقابة التلقائية وإلا قد تتعرض المنظمة الى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.
- الوضوح، كل حسب حدوده دون تداخل الأنشطة أي يجب أن يعرف كل فريق وكل أفراد الى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات. (عماري، ٢٠١٦)
- الشكالية أي هو شكل الترتيب المعتمد للوحدات الذي يتم بموجبه تحديد وترتيب الوظائف في المنظمة. (رحالة، ٢٠١٧)
- درجة التمايز أي بمعنى التعقيد وهناك ثلاثة عناصر تكون التعقيد، وهي التمايز الأفقي ويقصد به التعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية و مجموعات الوظائف المهنية، أما التميز الراسي فيشير الى عمق الهيكل التنظيمي و التخصصات المتنوعة به، أما التمايز الجغرافي فيشير الى مدى انتشار عمليات المنظمة وأنشطتها. (غانم، ٢٠١١)

أهمية الهيكل التنظيمي:

من خلال أبعاده المنسجمة والمتسقة يتألف الهيكل التنظيمي من قواعد، تبين كيفية إنجاز كل المهام، إذا فهو يقدم مبادئ توجيهية وفي الوقت نفسه نجد أن هذا الهيكل لا يعطي معلومات مباشرة، ومحددة حول تصرفات وسلوك أعضاء المنظمة كما أنه يشير إلى توقعات الأداء العاملين فيها. (Christensen, 2007)

بالإضافة إلى أن الهيكلة بالنسبة إلى المنظمة تعتبر نقطة البدء في تحديد شكل المنظمة هذا وتساعد في تحليل عملياتها، وبالرغم من ذلك فالهيكل التنظيمي يؤدي دوراً حيوياً في إدراك المنظمة لرويتها الاستراتيجية وبلوغ غايتها وأهدافها بكفاءة، وفعالية. (يوسف، ٢٠٠٥)

وهناك عدد من الوظائف الأساسية للهيكل التنظيمي تتمثل بما يأتي: (صادق، ٢٠١٦)

بشكل عام يرمي إلى تقديم المخرجات، وإنجاز الأهداف التنظيمية وتسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة مع المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح. (بربر، ١٩٩٦)

- الهياكل هي من أجهزة التي تمارس المنظمة من خلالها السلطة كونها تقرر أيّاً من المراكز لديه السلطة في المقام الأول، فهو ساحة للنشاطات التنظيمية، مع المساعدة في اتخاذ القرارات. (حسين، ٢٠١٠)

وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي وظائف رئيسية في المنظمات فهو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق الأهداف للمنظمة كتنظيم العمل من خلال توزيع الموارد المختلفة، ضمان الالتزام الكلي للأفراد، تقليص الاختلاف. (Hall, 1991)

وعليه فإن غياب الهيكل التنظيمي الملائم يعدني أن العمليات التنظيمية ستقع في فوضى، وينتج عن ذلك آثار سلبية تؤثر على معنويات العاملين، هذا فضال عن زيادة النفقات والصراعات التنظيمية. (اللوزي، ٢٠٠٢)

ولقد أشار (Pettinger) إلى أهمية الهيكل التنظيمي والتي تتمثل في: (Pettinger, 2000)

- أن الهيكل التنظيمي يضمن للمنظمة الكفاءة واليسر في القنوات الاتصال.
 - الفاعلية وتسهيل النشاطات وفقاً للأهداف المرسومة.
 - يساعد في الدقة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لدى الأفراد داخل المنظمة وخارجها.
 - تبين وتوضيح العالقات مع تحديد الوسائل اللازمة للإشراف على العمل. (الحميري، ٢٠١٦)
- وعليه فالهيكل التنظيمي يعد أحد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفوء لتدفق الأعمال من خلال دور في ضمان وتوحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية المختلفة، وبناء على ذلك فهو يعد أداة مهمة في إنجاز الأهداف من خلال دوره في

تحقيق الأمور الآتية: (Al-Raggad et al., 2013)

- يمنع الفوضى في الأعمال ويمتص التداخل بين مختلف الأنشطة التنظيمية.
 - العمل على النقل السلس للتعليمات مع السماح بتدفق البيانات والمعلومات.
 - من خلال قنوات الاتصال التي يوفرها فإنه يحقق الاستجابة الفاعلة للتغيرات. (مؤيد، ٢٠٠٥)
- كما يشير Robbins أن الهيكل التنظيمي تبني أهميته من أجل تحقيق ما يلي: (Robbins, 2007)
١. تقسيم المهام مع توزيع الأعمال من أجل الاحتياجات الإدارية، والفرق، والأقسام والمصالح.
 ٢. العمل على التنسيق بين النشاطات والأعمال المنظمة المختلفة.
 ٣. التركيز على تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.
 ٤. توزيع موارد المنظمة بصفة عامة مادية كانت أم بشرية مع مراعاة التخصص وذلك حسب حاجة الإدارة.

(الجازي، ٢٠١٠)

ثانياً: سياسة الشركة:

مفهوم سياسة الشركة:

سياسات الأعمال هي المبادئ التوجيهية التي صاغتها المنظمة للتحكم في أعمالها. وهي تحدد الحدود والنطاق الذي يجب أن يتخذ فيه المروسون القرارات. فهو يسمح للإدارة ذات المستوى الأدنى بالتعامل مع القضايا والتحديات دون استشارة الإدارة العليا في كل مرة لاتخاذ القرارات. يتكون مصطلح "سياسة الأعمال" من كلمتين، الأعمال والسياسة. الأعمال كما نعلم تعني تبادل السلع والخدمات لزيادة المرافق. يمكن تعريف السياسة بأنها "أسلوب التفكير والمبادئ التي تقوم عليها أنشطة منظمة أو مؤسسة". السياسات هي بيانات عامة للمبادئ التي توجه التفكير وصنع القرار والإجراءات في المنظمة.

سياسة العمل هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي توجه قرارات المروسين. يتم صياغة السياسات من قبل الإدارة العليا لتكون بمثابة خريطة طريق لاتخاذ القرارات التشغيلية. ومن المفيد في التأكيد على قواعد ومبادئ وقيم المنظمة. يتم تصميم السياسات من خلال أخذ الآراء وجهات النظر العامة لعدد من الأشخاص في المنظمة فيما يتعلق بأي موقف. إنها مصنوعة من الخبرة السابقة والفهم الأساسي. وبهذه الطريقة، فإن الأشخاص الذين يقعون ضمن نطاق هذه السياسات سوف يوافقون تمامًا على تنفيذها. تساعد السياسات إدارة المنظمة على تحديد ما يجب القيام به في موقف معين. ويجب تطبيقها باستمرار على مدى فترة طويلة من الزمن لتجنب التناقضات والتداخل.

مميزات سياسة الأعمال:

يجب أن تتمتع سياسة العمل الفعالة بالمميزات التالية:

- (أ) محددة - يجب أن تكون السياسة محددة/محددة. وإذا كان الأمر غير مؤكد، فسيصبح التنفيذ صعباً.
- (ب) واضح - يجب أن تكون السياسة واضحة لا لبس فيها. وينبغي تجنب استخدام المصطلحات والدلالات. لا ينبغي أن يكون هناك سوء فهم في اتباع السياسة.
- (ج) موثوقة / موحدة - يجب أن تكون السياسة موحدة بما فيه الكفاية بحيث يمكن للمروسين اتباعها بكفاءة.
- (د) مناسبة - يجب أن تكون السياسة مناسبة للهدف التنظيمي الحالي.
- (هـ) بسيطة - يجب أن تكون السياسة بسيطة ويسهل فهمها من قبل الجميع في المنظمة.
- (و) شاملة/شاملة - لكي تكون السياسة واسعة النطاق، يجب أن تكون شاملة.
- (ز) المرنة - ينبغي أن تكون السياسة مرنة في التشغيل/التطبيق. هذا لا يعني أنه يجب تغيير السياسة دائماً، ولكن يجب أن تكون واسعة النطاق لضمان أن المديرين التنفيذيين يستخدمونها في السيناريوهات المتكررة/الروتينية.
- (ح) مستقرة - يجب أن تكون السياسة مستقرة وإلا فإنها ستؤدي إلى التردد وعدم اليقين في أذهان أولئك الذين ينظرون إليها للحصول على التوجيه.

تصنيف السياسات:

على غرار سياسات الأهداف يتم تصنيفها أيضاً. وهم على النحو التالي؛

- حسب مستوى التكوين
- سياسات المجال الوظيفي
- حسب التعبير
- حسب طبيعة المنشأ
- حسب نطاق التنظيم
- حسب طبيعة المهام الإدارية
- السياسات الظرفية أو الطارئة

وفقاً لمستوى الصياغة:

- أ) سياسات الإدارة العليا: يتم تطويرها عادةً بواسطة المديرين التنفيذيين ورأس المال الاستثماري والمدير العام. وهي عادة ما تكون حول الاستثمارات، والتنويع، والاستحواذ، ورأس المال المتاح، ومتطلبات الموارد البشرية، ومتطلبات البحث والتطوير، ومشاكل الترقية، والنقل، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وما إلى ذلك.
- ب) سياسات الإدارة على المستوى المتوسط: يتم تطويرها بعد محادثات بين المديرين التنفيذيين على المستوى المتوسط والأعلى. وعادة ما تكون حول اختيار الموظفين لوظيفة معينة، وتركيب (إصلاح) المعدات الجديدة والموارد واختيارها، وتحديد الأجور والرواتب، وتطوير خطط الحوافز، والحصول على التمويل لحل المشاكل، وما إلى ذلك.
- ج) سياسات الإدارة ذات المستوى الأدنى: يتم تطويرها من قبل الأشخاص الذين عادة ما يكونون مشرفين. ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيقها. وهم مسؤولون عن توفير الأدوات والمواد الخام والتدريب والجودة والانضباط وتحسين معنويات الموظفين وتحفيزهم وتقليل التغيب عن العمل وما إلى ذلك.
- د) سياسات إدارة المستوى التشغيلي: عادة ما يتم تدوين هذه القواعد والسياسات في الأدلة وكتب العمل التي من المفترض أن يتبعها موظفو المستوى التشغيلي.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي وسياسة الشركة:

يمكن أن يكون للتفاعل بين الهيكل التنظيمي وسياسة الشركة تأثير كبير على الجوانب المختلفة للمنظمة. حيث يؤثر الهيكل التنظيمي على عمليات صنع القرار وتوزيع السلطة داخل المنظمة. ومن ناحية أخرى، توفر سياسات الشركة إرشادات وحدوداً لاتخاذ القرار. ويحدد التفاعل بين الاثنين مستوى المركزية أو اللامركزية في سلطة اتخاذ القرار، ومدى تمكين الموظفين، وسرعة اتخاذ القرار عبر مستويات مختلفة من المنظمة. (حسين، ٢٠١٠)

يؤثر الهيكل التنظيمي وسياسات الشركة على تدفق الاتصالات والمعلومات داخل المنظمة. ويحدد الهيكل قنوات الاتصال الرسمية، وتسلسل التقارير، وإمكانية الوصول إلى المعلومات عبر مستويات هرمية مختلفة. يمكن لسياسات الشركة أن تزيد من تشكيل كيفية نشر المعلومات ومشاركتها والوصول إليها من قبل الموظفين، مما يؤثر على الشفافية والتعاون وكفاءة عمليات الاتصال. كما يؤثر الهيكل التنظيمي وسياسات الشركة على كيفية تصميم عمليات العمل وتنسيقها وتنفيذها داخل المنظمة. ويحدد الهيكل تقسيم العمل، وحدود الأقسام، وعلاقات إعداد التقارير التي تحدد كيفية عمل الوحدات أو الوظائف المختلفة معاً. توفر سياسات الشركة إرشادات وقواعد لتنسيق الأنشطة، وضمان الاتساق، وتعزيز التوحيد القياسي عبر المنظمة. (Christensen, 2007)

ويؤثر التفاعل بين الهيكل التنظيمي وسياسات الشركة على قدرة المنظمة على أن تكون مرنة وقابلة للتكيف. يمكن للهيكل الهرمي والصارم، إلى جانب السياسات الصارمة، أن يحد من سرعة الحركة والاستجابة لظروف السوق المتغيرة أو متطلبات العملاء. ومن ناحية أخرى، فإن البنية المسطحة ذات السياسات الأكثر مرونة من الممكن أن تعمل على تمكين عملية اتخاذ القرار بشكل أسرع، والابتكار، والقدرة على التكيف مع البيئات الديناميكية. ويلعب التفاعل بين الهيكل التنظيمي وسياسات الشركة دوراً في تشكيل ثقافة المنظمة. يؤثر الهيكل والسياسات على كيفية إدراك الموظفين وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومستوى التعاون، والالتزام بالقيم، والأعراف. فالهيكل الهرمي ذو السياسات الصارمة قد يعزز ثقافة أكثر رسمية وموجهة نحو القواعد، في حين أن الهيكل الأكثر لامركزية مع سياسات مرنة يمكن أن يعزز ثقافة التمكين والابتكار. (Al-Raggad et al., 2013)

ويمكن أن يؤثر التفاعل بين الهيكل التنظيمي وسياسات الشركة على مشاركة الموظف وأدائه. يمكن للهيكل والسياسات المصممة جيداً والتي تدعم تمكين الموظفين وإشراكهم وتنمية مهاراتهم أن تعزز الدافع والرضا الوظيفي والإنتاجية. وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل والسياسات التي تعيق استقلالية الموظف أو تخلق بيروقراطية مفرطة قد تقلل من المشاركة وتعيق الأداء.

من المهم ملاحظة أن التأثيرات المحددة للتفاعل بين الهيكل التنظيمي وسياسات الشركة يمكن أن تختلف بناءً على الخصائص الفريدة لكل منظمة وصناعاتها وأهدافها الإستراتيجية. يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لمواءمة هيكلها وسياساتها لخلق بيئة تدعم أهدافها العامة، وتعزز التواصل والتنسيق الفعال، وتعزز مشاركة الموظفين وأدائهم.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

دراسة (شكشك، ٢٠٢٣) بعنوان: "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية"

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت " الخمس " والتعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي المتبع للشركة قيد الدراسة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي فلي وصل الظاهرة وتحليلها ، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) موظفًا، حيلت تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة، أي يتم استخدام المسح الشامل، حيث كان عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٣٣)، وبلغ عدد الفاقد من الاستبانة (٣١) ، وهذا تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss فلي معالجة البيانات التي تلم جمعها للحصول على النتائج وإثبات فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة (ارتباط) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية حيث كانت أعلى نسبة أثر لبعد نطاق الإشراف بنسبة بلغت (٣١,٣٪) وجاء أقل نسبة أثر لبعد الاستراتيجية وقدرها (٣١,٣٪) وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بشكل أكبر بتعزيز قدرات العاملين من خلال الدورات التدريبية ، والحد قدر الإمكان من المركزية في اتخاذ القرارات ، والاهتمام بشكل أكبر بمواكبة التقدم والتطور التكنولوجي لدى العاملين بالإدارة العامة للشركة الأهلية المساهمة للإسمنت.

دراسة (فؤاد وآخرون، ٢٠٢١) بعنوان: "تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى تحليل الجوانب النظرية ذات العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهم الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي وعلاقة هذه الأبعاد في تحقيق فعالية المؤسسات، واستخدمت الدراسة الاستبانة على عينة من ٥٠ مؤسسة على المستوى الشرقي للجزائر. إذ تتمثل المشكلة الرئيسية التي تواجه المؤسسات في عدم قدرة هياكلها التنظيمية على الاستجابة للتطورات المتسارعة في البيئة مما ينعكس سلباً على فعاليتها وجرى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، من بينها اعتماد المؤسسات المبحوثة على درجة عالية من المركزية ويعود السبب في ذلك إلى أن معظم هذه المؤسسات صغيرة، مما يدفع هذا إلى تبني المركزية وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتعزيز قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال الدورات التدريبية.

دراسة (Adan et al., 2024) بعنوان:

"How Organizational Structure Affects the Financial Performance of Commercial State Corporations in Somalia"

كان الهدف الأساسي لهذا البحث هو تقييم كيفية تأثير التنظيم الهيكلي على الأداء المالي للشركات التجارية الحكومية في الصومال. وركز بشكل خاص على كيفية تأثير الحجم التنظيمي على الأداء المالي للشركات التجارية التابعة للدولة؛ وكيف أثر إضفاء الطابع الرسمي على الهيكل على الأداء المالي؛ ومدى تأثير تعقيد الهيكل على الأداء المالي للشركات التجارية التابعة للدولة؛ ومدى تأثير مركزية الهيكل على الأداء المالي للشركات التجارية الحكومية في الصومال. وباستخدام منهجية البحث المسحي، ركزت الدراسة على الشركات التجارية الحكومية الثلاث في الصومال. استهدفت الدراسة ثلاث شركات حكومية تجارية في الصومال، واستخدمت طريقة تعتمد على البحث المسحي. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات منظمة وغير منظمة، بأسئلة مغلقة ومفتوحة؛ تم تقييم كل من البيانات النوعية والكمية من خلال حزمة برامج إحصائية مصممة للعلوم الاجتماعية (SPSS). لقد ثبت أن خصائص مثل حجم المنظمة، وإضفاء الطابع الرسمي، والمركزية، والتعقيد تؤثر على قدرة مؤسسات الدولة التجارية على النجاح مالياً. واجه مجلس الإدارة صعوبة في إقامة علاقة بين عدد المديرين الذين لم يكونوا مسؤولين تنفيذيين ونتائج الشركة التجارية الحكومية. وأخيراً، وجد أن الإنجاز المالي لشركات الدولة التجارية يتأثر بهيكل تنظيماتها. تقدم الورقة التوصيات التالية: بما أن حجم وتكوين مجلس إدارة شركة تجارية حكومية لهما تأثير على نجاحها المالي، فمن المهم التأثير بشكل فعال على استراتيجيات هذه المنظمات. لتجنب سيطرة عدد محدود من الأشخاص على النتائج المالية للشركة، يجب أيضاً تدريب الأعضاء غير التنفيذيين على إجراءات حوكمة الشركات.

"The Impact of Capital Structure, Profitability, and Dividend Payment on Firm Value: Evidence from Indonesian Banking"

تتناول هذه الدراسة تأثير هيكل رأس المال والربحية وتوزيعات الأرباح على القيمة الثابتة لشركات القطاع المصرفي المصرفية. تركز هذه الدراسة على شركات القطاع الفرعي للبنوك المدرجة في بورصة إندونيسيا بين عامي ٢٠١٣ و٢٠٢١. وتتكون عينة هذه الدراسة من البنوك المدرجة في بورصة الأوراق المالية الإندونيسية (IDX) بين عامي ٢٠١٣ و٢٠٢١. وتم استخدام العينات الهادفة لاختيار هذه الشركات. مؤسسات أخذ العينات على أساس مطابقتها لمتطلبات البحث. يتكون المجتمع ككل من ٣٤ شركة، في حين أن المجموعة الفرعية من المؤسسات التي تستوفي المعايير المحددة تتكون من ٨ عينات مع مدة بحث تبلغ ٩ سنوات، مما يؤدي إلى إجمالي ٧٢ ملاحظة للبيانات. تكشف تقنية انحدار اللوحة أن هيكل رأس المال ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على قيمة الشركة. ومع ذلك، فإن العائد على الأصول له علاقة إيجابية قوية بقيمة الشركة. وفي المقابل، فإن ربحية السهم لها علاقة سلبية مع قيمة الشركة. علاوة على ذلك، فإن دفعات الأرباح ليس لها أي تأثير ذو دلالة إحصائية على قيمة الشركة. تقدم هذه الورقة أدلة تجريبية جديدة فيما يتعلق بتأثير هيكل رأس المال والربحية وتوزيع الأرباح على القطاع المصرفي الإندونيسي.

"The Impact of Organizational Leadership and Structure on Sustainable Development in Financial Organizations"

تستكشف هذه الدراسة تأثير القيادة والهيكل التنظيمي على التنمية المستدامة في المنظمات المالية. ويستخدم منهج البحث النوعي الاستنتاجي مع المقابلات شبه المنظمة كطريقة لجمع البيانات، بالتعاون مع ست مؤسسات مالية كبيرة وبارزة في السويد.

وتشير النتائج إلى أن القيادة والهيكل يؤثران بشكل كبير على التنمية المستدامة في المنظمات المالية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الاستدامة، بينما يؤثر الهيكل التنظيمي على تنفيذ ونجاح الممارسات المستدامة. كما تشير النتائج إلى أن استخدام الأطر المستدامة ودمج الاستدامة في الثقافة التنظيمية أمر ضروري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تساهم الدراسة بمعارف جديدة في الدراسة التنظيمية حول التنمية المستدامة في المنظمات المالية. كما أنه يوفر رؤية قيمة للمنظمات ومحترفي الاستدامة وصانعي السياسات والعلماء والطلاب المهتمين بالاستدامة والهيكل التنظيمي والقيادة، حيث يمكن أن يساهم في الفهم النظري للممارسات المستدامة ويوفر قاعدة للبحث المستقبلي في هذا المجال.

الفصل الثالث: منهجية البحث

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال شرح وتوضيح ظاهرة الهيكل التنظيمي في الشركات، ومن ثم تحديد أثرها على سياسية الشركات عبر دراسة ميدانية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. أما عينة البحث فتشمل أفراد الإدارة في شركة تقنية المياه والبيئة المحدودة (وتيكو). وقد بلغ عدد أفراد العينة ١٢ فرداً، حيث يبين الجدول (١) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (١) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب قسم العمل

قسم العمل	العدد	النسبة
المجلس التنفيذي	٢	17%
إدارة موارد بشرية	٤	33%
إدارة مالية	٣	25%
إدارة الجودة	٣	25%

جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان ورقي سيتم توزيعه على المبحوثين. يشمل الاستبيان على قسمين من الأسئلة:

المحور الأول: أسئلة ديموغرافية.

- الاسم:
- القسم:

المجلس التنفيذي ☐ إدارة موارد بشرية ☐

إدارة مالية ☐ إدارة الجودة ☐

المحور الثاني: أثر الهيكل التنظيمي على سياسة الشركة:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
جودة الهيكل التنظيمي في الشركة					
١. هل يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز التنسيق بين الأقسام والفروع المختلفة في الشركة؟					
٢. هل يؤثر الهيكل التنظيمي في تنظيم العمل وتوجيه المسؤولين في الشركة؟					
٣. هل يعمل الهيكل التنظيمي على تحقيق التوازن بين التخصص والتعاون في الشركة؟					

					٤. هل يؤدي الهيكل التنظيمي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في الشركة؟
					٥. هل يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية والمساءلة داخل الشركة؟
جودة السياسة المالية					
					٦. هل توفر السياسة المالية في الشركة توجيهات واضحة بشأن إدارة الموارد المالية؟
					٧. هل تعمل السياسة المالية على تحقيق الاستقرار المالي والتوازن في الشركة؟
					٨. هل تساهم السياسة المالية في تحسين أداء الشركة وتحقيق الربحية؟
					٩. هل تساهم السياسة المالية في تحقيق التخطيط المالي الفعال والمستدام في الشركة؟
جودة السياسة الاستراتيجية					
					١٠. هل توفر السياسة الاستراتيجية في الشركة توجيهات واضحة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
					١١. هل تساهم السياسة الاستراتيجية في تحقيق رؤية ورسالة الشركة؟
					١٢. هل تساهم السياسة الاستراتيجية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي والنمو المستدام في الشركة؟
					١٣. هل تساعد السياسة الاستراتيجية في تعزيز التفاعل والتعاون بين القادة والموظفين في الشركة؟
جودة سياسة إدارة الموارد البشرية					
					١. هل توفر سياسة إدارة الموارد في الشركة إطاراً منظماً لتخطيط وتطوير الموارد البشرية؟
					٢. هل تساهم سياسة إدارة الموارد في تحسين اختيار وتعيين الموظفين المناسبين في الشركة؟

تحليل البيانات:

التحقق من صدق الاستبانة باستخدام الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين ٠ - ١ وتعتبر القيمة المقبولة له ٠,٦٠ فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٢).

الجدول رقم (٢) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة*

المحور	معامل ألفا كرونباخ
--------	--------------------

٠,٦٥	١
0.82	٢
٠,٨٧	٣
٠,٧٣	٤

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول (١) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوححت 0.87-0.65 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك باستخدام التحاليل الإحصائية الآتية:

a. اختبار العينة الاحادية T TEST.

b. اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعا للبيانات التعريفية.

الانحدار الخطي البسيط.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

المقدمة

يقدم هذا الفصل التحليل الإحصائي والنتائج المتعلقة بتأثير الهيكل التنظيمي على سياسات الشركة. يهدف إلى تقديم تحليل شامل للبيانات التي تم جمعها، باستخدام طرق إحصائية متنوعة لاستكشاف وتفسير العلاقات بين الهياكل التنظيمية المختلفة والسياسات الناتجة عن ذلك. من خلال فحص ملف العينة، والتحقق من صحة وموثوقية أدوات البحث، وتحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، يسعى هذا الفصل للإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة واختبار الفرضيات المطورة.

خصائص عينة الدراسة:

وصف أسئلة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

توفر عينة الدراسة لمحة عامة عن الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للمستجيبين. سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية، مثل المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والترددات، والنسب المئوية، لتلخيص السمات الرئيسية للعينة. يشمل ذلك معلومات عن أدوار المستجيبين، والإدارة، وغيرها من المتغيرات ذات الصلة.

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس – الفئة العمرية – الإدارة التابع لها في المنظمة.
 - تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشتمل على (ذكر، أنثى).
 - الفئة العمرية وتشمل (من ١٨ إلى ٢٥ سنة، من ٢٥ إلى ٣٥ سنة، من ٣٥ إلى ٤٥ سنة، وأكبر من ٤٥ سنة).
 - عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، ومن ٢١ سنة فأكثر).
 - الدور الوظيفي ويشمل (قيادي، مهندس، وإداري).
 - المستوى التعليمي ويشمل (ثانوي، جامعي، ودراسات عليا).
- الجدول، الرسوميات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

جدول ٣- الجدول الوصفي لعينة الدراسة (<https://forms.gle/eqZtMSaP2YxvfpgX7>)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الفئة العمرية	١. من ١٨ إلى ٢٥ سنة	٦	٢٠
	٢. من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	١٤	٤٦,٧
	٣. من ٣٥ إلى ٤٥ سنة	٨	٢٦,٧
	٤. أكبر من ٤٥ سنة	٢	٦,٧
	الإجمالي	٣٠	١٠٠
المستوى التعليمي	١. ثانوي	٤	١٣,٣
	٢. جامعي	١٩	٦٣,٣

٢٣,٣	٧	٣. دراسات عليا	
%١٠٠	٣٠	الإجمالي	
١٠	٣	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٤٠	١٢	من ٥ الى ١٠ سنوات	
٤٠	١٢	من ١١ الى ٢٠ سنة	
١٠	٣	من ٢١ سنة فأكثر	
%١٠٠	٣٠	الإجمالي	
١٣,٣	٤	قيادي	الدور الوظيفي
٤٦,٧	١٤	مهندس	
٤٠	١٢	إداري	
%١٠٠	٣٠	الإجمالي	
٧٣,٣	٢٢	ذكر	الجنس
٢٦,٧	٨	أنثى	
%١٠٠	٣٠	الإجمالي	

توزعت العينة بين الذكور والإناث، حيث بلغ عدد المشاركين ٣٠ فرداً. كانت نسبة الذكور ٧٣,٣٪ (٢٢) فرداً، بينما كانت نسبة الإناث ٢٦,٧٪ (٨) أفراد.

الفئة العمرية: شملت فئات العمر خمس فئات مختلفة. كان العدد الإجمالي للمشاركين ٣٠ فرداً، حيث كانت النسبة الأعلى من المشاركين في فئة "من ٢٥ الى ٣٥ سنة" بنسبة ٤٦,٧٪ (٢٠) فرداً. تلتها فئة "من ٣٥ الى ٤٥ سنة" بنسبة ٢٦,٧٪ (٨) أفراد. يليها بعد ذلك فئة "من ١٨ الى ٢٥ سنة" بنسبة ٢٠٪ (٦) أفراد. ثم تأتي الفئة الأقل تمثيلاً، فئة "٤٥ سنة فأكثر" بنسبة ٦,٧٪ (٢) أفراد.

المستوى التعليمي: توزع المشاركين في العينة حسب المستوى التعليمي الى ثلاث فئات، كان العدد الإجمالي للمشاركين ٣٠ فرداً، حيث كانت النسبة الأعلى من الجامعيين، والتي بلغت ٦٣,٣٪ بعدد (١٩) فرداً. بينما كانت نسبة الدراسات العليا ٢٣,٣٪ بعدد (٧) أفراد. وحاملي الشهادة الثانوية كانوا الأقلية بنسبة ١٣,٣٪ بعدد (٤) أفراد.

سنوات الخبرة: شملت العينة أربع فئات لسنوات الخبرة، كان العدد الإجمالي للمشاركين ٣٠ فرداً، حيث كانت النسبة الأعلى من المشاركين في فئتي "من ٥ الى عشر سنوات" و "من ١١ الى ٢٠ سنة" بنسبة ٤٠٪ لكلاً منهما وعدد المشاركين لكليهما (١٢) فرداً. والأقلية شملت كلا الفئتين في "أقل من ٥ سنوات" وفئة "من ٢١ سنة وأكثر" بنسبة ١٠٪ لكلاً منهما وعدد المشاركين لكليهما (٣) أفراد.

الدور الوظيفي: توزع المشاركين في العينة حسب الموقع الإداري في الشركة الى ثلاث فئات. كان العدد الإجمالي للمشاركين ٣٠ فرداً، حيث كانت النسبة الأعلى في فئة "مهندس" بنسبة ٤٦,٧٪ (١٤) فرداً. تلاها فئة "إداري" بنسبة ٤٠٪ (١٢) فرداً. وفئة الأقلية "قيادي" بنسبة ١٣,٣٪ (٣) أفراد.

رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة:



شكل ٣- توصيف أفراد العينة

قياس صدق وثبات عينة الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) AVE.

بينما يتم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation modeling SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨، الفقرات والجداول التالية توضح ذلك:

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقاً لـ (Hair et al. 2006).

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بـ (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ كما يلي:

جدول ٤- صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

متوسط التباين المستخرج	P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير
٤,٩٨	٣,٩٨	٠,٠١	١,٠٨	٠,٤٧٩	A1	جودة الهيكل التنظيمي
		٠,٠١	١,١٥		A2	
		٠,٠١	١,١٥		A3	
		٠,٠١	٠,٩٨		A4	
		٠,٠١	١,٠١		A5	
	٤,٢٣	٠,٠١	٠,٨٥		B1	السياسة المالية
		٠,٠١	٠,٧٢		B2	
		٠,٠١	١,٠٦		B3	
		٠,٠١	٠,٧٦		B4	
		٠,٠١	٠,٧٦		B4	
٤,٠٢	٤,٠٨	٠,٠١	٠,٩٤	٠,٨٢٩	C1	السياسة الاستراتيجية
		٠,٠١	٠,٩١		C2	
		٠,٠١	٠,٨٥		C3	
		٠,٠١	١,٠٢		C4	
		٠,٠١	٠,٨٢		C4	

	٤,٣٩	٠,٠١	١,١٢	٠,٧٦	D1	جودة الموارد البشرية	الموارد البشرية
		٠,٠١	٠,٩١	٠,٥١	D2	سياسة الموارد البشرية	

يتضح من الجدول أعلاه:

مقياس الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل):

- معظم معاملات الارتباط للعبارات ترتبط ارتباطاً متوسطاً الى قوي مع الأبعاد التابعة لها، حيث تتراوح القيم بين ٠,٥٣ و ٠,٨٩.
- جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يشير الى تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس.
- قيم متوسطة التباين المستخرج AVE لأبعاد الهيكل التنظيمي تتراوح بين ٣,٦٤ و ٤,٩٨، وهي جميعها أكبر من ٠,٥، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس الموارد البشرية:

- معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس أبعاد التدريب قوية، حيث تتراوح بين ٠,٥١ و ٠,٩٢.
 - جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١.
 - قيم متوسط التباين المستخرج AVE لأبعاد التدريب هي ٤,٠٢ و ٤,٣٩، وهي أكبر من ٠,٥، مما يشير الى تحقق الصدق التقاربي.
- بالإضافة الى ذلك:

- قيمة KMO للهيكل التنظيمي (٠,٤٧٩) تشير الى أن حجم العينة قد يكون غير كافٍ للتحليل الإحصائي لهذا المتغير.
- قيمة KMO للموارد البشرية (٠,٨٢٩) تدل على كفاية حجم العينة وملاءمتها للتحليل الإحصائي لهذا المتغير.
- الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين ٠,٦٥ و ١,٣٥، مما يشير الى تباين مقبول في الاستجابات.

بشكل عام، تظهر النتائج صدق وثبات مقبولين لأدوات القياس المستخدمة في الدراسة، مع ضرورة الانتباه الى قيمة KMO المنخفضة لمتغير الهيكل التنظيمي.

ثبات الأداة:

يشير ثبات الاستبانة الى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار ٢٨ وفقاً لـ (Hair et al, 2010) يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

جول ٥- ثبات إدارة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
الهيكل التنظيمي	جودة الهيكل التنظيمي	٥
	السياسة المالية	٤
	السياسة الاستراتيجية	٤
الموارد البشرية	جودة الموارد البشرية	٤
	سياسة الموارد البشرية	٣

يتضح من الجدول أعلاه:

مقياس الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل):

- يتكون هذا المقياس من ثلاث أبعاد رئيسية: جودة الهيكل التنظيمي، السياسة المالية والسياسة الاستراتيجية.
- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل ٠,٩٢٨، وهي قيمة مرتفعة جدًا تشير إلى ثبات عالٍ للمقياس.

على مستوى الأبعاد:

- جودة الهيكل التنظيمي (٥ عبارات): قيمة ألفا كرونباخ ٠,٧٦٩.
 - السياسة المالية (٤ عبارات): قيمة ألفا كرونباخ ٠,٦٩٧.
 - السياسة الاستراتيجية (٤ عبارات): قيمة ألفا كرونباخ ٠,٩١٣.
- معظم الأبعاد تتمتع بدرجة جيدة إلى ممتازة من الاتساق الداخلي، باستثناء بُعد الإفصاح والشفافية الذي يظهر اتساقًا داخليًا مقبولًا.

مقياس الموارد البشرية:

- يتكون هذا المقياس من بعدين: جودة الموارد البشرية وسياسة الموارد البشرية.
- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل ٠,٨٨٧، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى ثبات جيد للمقياس.

على مستوى الأبعاد:

- جودة الموارد البشرية (٤): قيمة ألفا كرونباخ ٠,٩١٤.
 - سياسة الموارد البشرية (٣): قيمة ألفا كرونباخ ٠,٥١٥.
- بُعد جودة الموارد البشرية يتمتع باتساق داخل ممتاز، بينما يظهر بُعد سياسة الموارد البشرية اتساقًا داخليًا ضعيفًا نسبيًا.

وفقاً لهذه النتائج، يمكن القول إن مقياس الهيكل التنظيمي يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي ككل، مع تفاوت في الاتساق الداخلي لأبعاد. أما مقياس الموارد البشرية، فيظهر ثباتاً جيداً ككل، لكن مع ضعف في الاتساق الداخلي لبُعد سياسة الموارد البشرية.

بشكل عام، تشير هذه النتائج الى أن الاستبانة المستخدمة في الدراسة موثوقة الى حد كبير، مع ضرورة الانتباه الى بعض الأبعاد التي قد تحتاج الى مراجعة أو تحسين، خاصةً بُعد سياسة التدريب في مقياس الموارد البشرية.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ حيث أن 5 هي المقياس الخماسي، وإنشاء جدول لتوضيح دلالة المتوسطات الحسابية.

جدول ٦- جدول دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي (%)	مستوى (درجة) الممارسة/الأهمية
من ١ الى أقل من ١,٨٠	غير موافق بشدة	من ٢٠ الى أقل من ٣٦٪	منخفض جدًا
من ١,٨٠ الى أقل من ٢,٦٠	غير موافق	من ٣٦ الى أقل من ٥٢٪	منخفض
من ٢,٦٠ الى أقل من ٣,٤٠	محايد	من ٥٢ الى أقل من ٦٨٪	متوسط
من ٣,٤٠ الى أقل من ٤,٢٠	موافق	من ٦٨ الى أقل من ٨٤٪	مرتفع
من ٤,٢٠ الى أقل من ٥	موافق بشدة	من ٨٤ الى أقل من ١٠٠٪	مرتفع جدًا

جدول ٧- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
الهيكل التنظيمي	جودة الهيكل التنظيمي	٣,٩٨	١,٠٧	موافق
	السياسة المالية	٤,٢٣	٠,٨٨	موافق بشدة
	السياسة الاسترشادية	٤,٠٨	٠,٩٣	موافق
الموارد البشرية	جودة الموارد البشرية	٤,٠٦	٠,٩٢	موافق
	سياسة الموارد البشرية	٣,٩٩	١,٠٢	موافق

يتضح من الجدول أعلاه:

- مقياس الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل):
- جودة الهيكل التنظيمي: بلغ المتوسط الحسابي ٣,٩٨ والانحراف المعياري ١,٠٧، مما يشير الى أن الاتجاه العام هو "موافق" ومستوى الأهمية "مرتفع".
 - السياسة المالية: بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢٣ والانحراف المعياري ٠,٨٨، مما يشير الى أن الاتجاه العام هو "موافق بشدة" ومستوى الأهمية "مرتفع".
 - السياسة الاسترشادية: بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٨ والانحراف المعياري ٠,٩٣، مما يشير الى أن الاتجاه العام هو "موافق" ومستوى الأهمية "مرتفع".
- المتوسط العام للهيكل التنظيمي بلغ ٣,٩٨ بانحراف معياري ١,٠٠، مما يشير الى اتجاه عام "موافق" ومستوى أهمية "مرتفع".

مقياس الموارد البشرية:

- جودة الموارد البشرية: بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٦ والانحراف المعياري ٠,٩٢، مما يشير الى أن الاتجاه العام هو "موافق" ومستوى الأهمية "مرتفع".
- سياسة الموارد البشرية: بلغ المتوسط الحسابي ٣,٩٩ والانحراف المعياري ١,٠٢، مما يشير الى أن الاتجاه العام هو "موافق" ومستوى الأهمية "مرتفع".
- المتوسط العام للموارد البشرية بلغ ٤,٠٢ بانحراف معياري ٠,٩٧، مما يشير الى اتجاه عام "موافق" ومستوى أهمية "مرتفع".

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن جميع أبعاد الهيكل التنظيمي والموارد البشرية تتمتع بمستويات مرتفعة من الأهمية والاتفاق بين المشاركين. كما يلاحظ أن جميع الأبعاد حصلت على تقييم "موافق" أو أعلى، مما يعكس توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول أهمية هذه المتغيرات في سياق الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول ٨- معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

جودة الهيكل التنظيمي	السياسة المالية	السياسة الاستراتيجية	جودة الموارد البشرية	سياسة الموارد البشرية
١	**٠,٧٤٩	**٠,٨٨٨	*٠,٤٧٤	٠,٣٩٢
**٠,٧٤٩	١	**٠,٧٠٩	٠,٣٨٦	*٠,٤٢٨
**٠,٨٨٨	**٠,٧٠٩	١	**٠,٥٩١	*٠,٤٧٣
*٠,٤٧٤	٠,٣٨٦	**٠,٥٩١	١	**٠,٨١١
٠,٣٩٢	*٠,٤٢٨	*٠,٤٧٣	**٠,٨١١	١

بناءً على الجدول المقدم لمعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة، يمكن تفسير النتائج كما يلي:

العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي:

- توجد ارتباطات قوية بين معظم أبعاد الهيكل التنظيمي، خاصةً بين جودة الهيكل التنظيمي والسياسة الاستراتيجية (**٠,٨٨٨).

العلاقة بين أبعاد الموارد البشرية:

- يوجد ارتباط قوي وإيجابي بين جودة الموارد البشرية وسياسة الموارد البشرية (٠,٨١١).

العلاقة بين الهيكل التنظيمي والموارد البشرية:

- السياسة الاستراتيجية يظهر اقوى ارتباط مع جودة الموارد البشرية (٠,٨٢٤) وسياسة الموارد البشرية (٠,٦٤٨).
- السياسة المالية ترتبط بشكل قوي مع جودة الموارد البشرية (٠,٧٠٥).

قوة العلاقات:

- معظم الارتباطات متوسطة الى قوية، مع معاملات ارتباط تتراوح بين ٠,٤ و ٠,٩.
- اقوى علاقة ملحوظة هي بين جودة الهيكل التنظيمي والسياسة الاستراتيجية (٠,٨٨٨).

الدلالة الإحصائية:

- العلامة ** تشير الى أن هذه الارتباطات دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- العلامة * تشير الى الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
- بعض العلاقات غير دالة إحصائياً، مثل العلاقة بين جودة الهيكل التنظيمي وسياسة الموارد البشرية (٠,٣٩٢).

هذه النتائج تقدم دعماً للعلاقات الإيجابية بين معظم أبعاد الهيكل التنظيمي وبين أبعاد الموارد البشرية. كما تشير الى أن بعض أبعاد الهيكل التنظيمي قد تكون أكثر ارتباطاً بممارسات التدريب في المنظمة. ومع ذلك، فإن بعض العلاقات تظهر ارتباطات أضعف وتحتاج الى مزيد من التحقيق.

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الهيكل التنظيمي على الموارد البشرية.
لاختبار الفرضية جرى استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط والجداول التالية توضح النتائج:

جدول ٩ - اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	STD. Error of the Estimate
1	.678 ^a	.460	.436	1.11353

a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي

Anova^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	SIG.
Regression 1	23.248	1	23.248	18.749	.000 ^b
Residual	27.279	27	1.240		
Total	50.527	28			

a. Dependent Variables: الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي

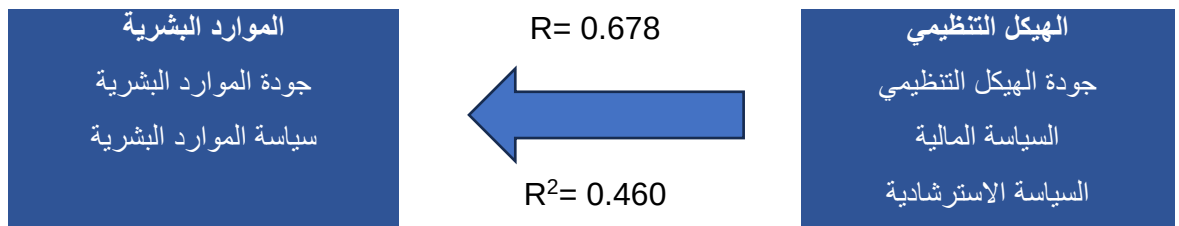
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	SIG.
	B	STD. Error			

1.177	1.394		1.420	1.979	Constant 1
.000	4.330	.678	.070	.305	الهيكل التنظيمي
a. Dependent Variables: الموارد البشرية					

- معامل الارتباط R: القيمة ٠,٦٧٨ تشير الى وجود علاقة متوسطة الى قوية بين الهيكل التنظيمي والموارد البشرية.
 - معامل التحديد R Square: القيمة ٠,٤٦٠ تعني أن ٤٦٪ من التباين في الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال الهيكل التنظيمي.
 - الخطأ المعياري للتقدير STD. Error of the Estimate: القيمة ١,١١٣٥٣ تشير الى مدى تشتت القيم الفعلية عن القيم المتوقعة.
 - قيمة F: القيمة ١٨,٧٤٩ تشير الى أن النموذج الإحصائي مهم.
 - القيمة الاحتمالية SIG: القيمة ٠,٠٠٠ (أقل من ٠,٠٥) تشير الى أن النموذج ذو دلالة إحصائية.
 - الثابت Constant: القيمة ١,٩٧٩ مع قيمة احتمالية ٠,١٧٧ تشير الى أن الثابت ليس ذا دلالة إحصائية.
 - الهيكل التنظيمي: معامل الانحدار ٠,٣٠٥ مع قيمة احتمالية ٠,٠٠٠ تشير الى أن للهيكل التنظيمي تأثير ذو دلالة إحصائية على التدريب.
- بالنظر الى النتائج أعلاه، يمكن رفض الفرضية القائلة بأنه "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الهيكل التنظيمي على الموارد البشرية". النتائج تشير الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الموارد البشرية، حيث أن القيم الاحتمالية (SIG.) أقل من ٠,٠٥ لكل من اختبار ANOVA ومعامل الهيكل التنظيمي، مما يدل على أهمية النموذج وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

شكل ٤- نموذج الدراسة



الخاتمة:

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط، توصلنا الى أن هناك تأثيراً ذا دلالة لتطبيق الهيكل التنظيمي على الموارد البشرية. النتائج أظهرت أن الهيكل التنظيمي يفسر نسبة كبيرة من التباين في مستوى الموارد البشرية، مما يعكس أهمية الهيكل التنظيمي في تحسين جودة وفعالية برامج الموارد البشرية.

التحليل اظهر أن معامل الارتباط يشير الى وجود علاقة متوسطة الى قوية بين المتغيرين، وان النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية، مما يدعم رفض الفرضية الصفرية. بناءً على هذه النتائج، يمكن للمنظمات تعزيز برامج الموارد البشرية الخاصة بها من خلال الهيكل التنظيمي بشكل فعال، مما قد يؤدي الى تحسين الداء العام وزيادة الكفاءة.

نوصي بإجراء المزيد من الدراسات بتحديد الجوانب المحددة للهيكل التنظيمي التي تساهم بشكل أكبر في تحسين الموارد البشرية، بالإضافة الى استكشاف تأثير الهيكل في سياقات مختلفة أو قطاعات أخرى.

الفصل الخامس: قيود البحث، التوصيات والخاتمة

قيود البحث

رغم أن هذه الدراسة توفر رؤية قيمة حول تأثير الهيكل التنظيمي على السياسات المؤسسية، إلا أن هناك عدة قيود يجب أخذها في الاعتبار:

١. **حجم العينة وتنوعها:** تركز الدراسة بشكل رئيسي على مجموعة محددة من المنظمات في صناعات ومناطق جغرافية معينة. قد لا تعكس العينة بالكامل تنوع الهياكل التنظيمية والبيئات العملية في جميع القطاعات أو المواقع الجغرافية الأخرى. لتوسيع نطاق الفهم، سيكون من المفيد إجراء دراسات تشمل عينة أكثر تنوعاً تمثل مختلف الصناعات والحجم الجغرافي.
٢. **نطاق الهياكل التنظيمية:** رغم أن الدراسة تناولت الهياكل التنظيمية التقليدية مثل الهيكل الهرمي، المسطح، والمصفوفي، إلا أن هناك هياكل تنظيمية غير تقليدية وناشئة لم تُدرس بشكل كافٍ. هذه الهياكل قد تقدم رؤى إضافية حول كيفية تأثيرها على السياسات المؤسسية، ويمكن أن تكون موضوعاً للبحث المستقبلي.
٣. **طرق جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة بشكل كبير على البيانات الذاتية من الاستطلاعات والمقابلات، والتي قد تحتوي على تحيزات شخصية أو عدم دقة في التقديرات. قد يكون من المفيد دمج هذه الطرق مع بيانات موضوعية أخرى، مثل تحليل الوثائق أو تقييم الأداء، لتحسين دقة وموثوقية النتائج.
٤. **العوامل الزمنية:** كانت الدراسة عرضية، مما يعني أنها تركزت على تحليل البيانات في نقطة زمنية محددة. لمعرفة كيف يتطور تأثير الهيكل التنظيمي على السياسات مع مرور الوقت، سيكون من الضروري إجراء دراسات طولية تتبع التغيرات على مدى فترات زمنية ممتدة.
٥. **التباين بين الثقافات:** قد تؤثر اختلافات الثقافة التنظيمية والتباين في الممارسات الإدارية عبر الدول والمناطق بشكل كبير على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والسياسات. من الممكن أن توفر الدراسات التي تركز على مقارنة بين الثقافات رؤى إضافية حول تأثيرات الهيكل التنظيمي على السياسات في سياقات ثقافية متنوعة.

التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة، يمكن تقديم عدة توصيات تساعد الشركات على تحسين سياساتها بما يتماشى مع هيكلها التنظيمي:

١. **مواءمة الهيكل مع الاستراتيجية:** يجب على المنظمات التأكد من أن تصميم الهيكل التنظيمي يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. على سبيل المثال، الشركات التي تستهدف الابتكار والتكيف السريع يمكن أن تستفيد من هيكل مرن وموزع يتيح اتخاذ قرارات أسرع واستجابة أسرع للتغيرات. في المقابل، الشركات التي تسعى إلى تحقيق الاستقرار والسيطرة قد تجد الهيكل الهرمي أكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
٢. **تخصيص السياسات وفقاً للهيكل:** من الضروري أن تكون السياسات مصممة لتناسب مع الهيكل التنظيمي لضمان فعاليتها. على سبيل المثال، الهياكل الموزعة قد تتطلب سياسات محلية لضمان تلبية احتياجات العمليات المتنوعة، بينما الهياكل الهرمية قد تحتاج إلى سياسات مركزية واضحة لضمان التنسيق والامتثال.
٣. **تعزيز قنوات التواصل:** لتحسين تنفيذ السياسات، يجب على المنظمات تعزيز قنوات التواصل التي تتناسب مع هيكلها. يمكن أن يشمل ذلك استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل بين المستويات المختلفة من الهيكل، وإنشاء آليات لتبادل المعلومات بشكل فعال لضمان أن جميع الأفراد على دراية بالسياسات والأهداف التنظيمية.
٤. **مراقبة وتقييم مستمر:** يجب على الشركات إجراء مراجعات دورية لهيكلها التنظيمي وسياساتها للتأكد من أنها تظل متماشية مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. تشمل هذه المراجعات تقييم فعالية السياسات الحالية ومدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق أفضل النتائج.
٥. **الاستثمار في التدريب والتطوير:** ينبغي أن تستثمر الشركات في تدريب موظفيها على كيفية التكيف مع السياسات الجديدة والمتغيرة، بما يتماشى مع الهيكل التنظيمي. يساعد التدريب المستمر على تعزيز الالتزام بالسياسات وتحسين تنفيذها.
٦. **تشجيع الابتكار والتكيف:** يجب على المنظمات تبني نهج يشجع على الابتكار والتكيف في سياق الهيكل التنظيمي. يمكن أن يشمل ذلك إنشاء فرق عمل متعددة الوظائف تعزز التعاون وتبادل الأفكار بين الإدارات المختلفة، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

تُسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية الهيكل التنظيمي في تشكيل وتوجيه السياسات المؤسسية، وتوضح كيف يمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل كبير على فعالية السياسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات. من خلال تحليل الهياكل التنظيمية المختلفة، بما في ذلك الهيكل الهرمي، الهيكل المسطح، والهيكل المصفوفي، وتقييم تأثيراتها على السياسات، تقدم الدراسة رؤى متعمقة حول كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال مواءمة الهيكل مع السياسات.

أولاً، توضح الدراسة أن الهيكل التنظيمي ليس مجرد إطار إداري، بل هو عامل رئيسي يؤثر على كيفية تطوير السياسات وتطبيقها. الهيكل الهرمي، على سبيل المثال، يوفر نظاماً واضحاً ومركزياً للقرار، مما يساعد في الحفاظ على التنسيق والامتثال، ولكن قد يقيد سرعة اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيرات السريعة. من جهة أخرى، يوفر الهيكل المسطح مرونة أكبر ويمكن من اتخاذ قرارات أسرع، لكنه قد يتسبب في تحديات تتعلق بالتنسيق والإشراف. أما الهيكل المصفوفي، فيجمع بين مزايا الهيكلين السابقين، لكنه يواجه تحديات في إدارة التوازن بين المسؤوليات والأدوار المتعددة.

ثانياً، توصي الدراسة بأن تسعى المنظمات إلى مواءمة هيكلها التنظيمي مع استراتيجياتها وأهدافها لتحقيق أقصى استفادة من السياسات. يتطلب ذلك من الشركات فهماً عميقاً لكيفية تأثير الهيكل على مختلف جوانب السياسة المؤسسية، بما في ذلك تطوير السياسات، تنفيذها، وقياس فعاليتها. قد يكون من المفيد أيضاً تخصيص السياسات لتناسب التكوينات الهيكلية المختلفة، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة.

ثالثاً، تسلط الدراسة الضوء على أهمية تعزيز قنوات التواصل بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي لضمان تنفيذ السياسات بفعالية. التواصل الفعال يساهم في تحسين التنسيق بين الفرق والإدارات ويعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن استخدام التكنولوجيا لتعزيز قنوات التواصل يمكن أن يكون له تأثير كبير في تحسين نقل المعلومات وتعزيز الشفافية.

رابعاً، من الضروري أن تقوم الشركات بمراقبة وتقييم سياساتها بشكل مستمر لضمان توافقها مع الهيكل التنظيمي والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. يتطلب ذلك من الشركات إجراء مراجعات دورية للسياسات وتحديثها بناءً على تقييم الأداء والتغذية الراجعة من الموظفين. كما يجب أن تتضمن هذه المراجعات تحليل تأثير السياسات على الأداء التنظيمي وفعالية الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خامساً، تُوصي الدراسة بالاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين لتمكينهم من التكيف مع السياسات والتغيرات في الهيكل التنظيمي. التدريب المستمر يمكن أن يعزز من الالتزام بالسياسات ويزيد من فعالية التنفيذ، مما يساهم في تحقيق الأداء الأمثل. بالإضافة إلى ذلك، فإن تشجيع الابتكار والتكيف ضمن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحسين القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في السوق.

أخيراً، تعكس الدراسة أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والسياسات هي علاقة ديناميكية ومعقدة، تتطلب من المنظمات أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة. من خلال تعزيز الفهم العميق لهذه العلاقة وتنفيذ الاستراتيجيات والتوصيات المقدمة، يمكن للشركات تحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق أداء تنظيمي متميز.

تؤكد الدراسة على أن النجاح في هذا المجال يعتمد على القدرة على دمج الهيكل التنظيمي بشكل فعال مع السياسات المؤسسية وتطوير استراتيجيات تتماشى مع التغيرات في البيئة العملية. إن تحقيق هذا التوازن يتطلب من الشركات التفكير الاستراتيجي، والتكيف المستمر، والاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجية، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة للتحديات وتحقيق النجاح المستدام.

المراجع:

١. الزيادات محمد عواد " اتجاهات معاصر في إدارة المعرفة " دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن ٢٠٠٨.
٢. حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، دار زهران للنشر، عمان، الأردن ١٩٩٩.
٣. بوزيان راضية، مذكور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجاً - الأهمية والأبعاد- مجلة التراث، - ٢٠١٥ العدد ٢.
٤. بوهلال فاطيمة وبوقلي زهرة، عالقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية- المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد ٧ ٢٠١٦.
٥. محمود كاظم عبد كسار، تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١ العدد ٨٣ ٢٠١٥.
٦. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
٧. حسن محمد سعيد حسن ابوكويك، "دو الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ٢ ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة ٢٠١٤.
٨. العميان سليمان محمود " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " دار وائل للنشر عمان الأردن الطبعة الثانية ٢٠٠٤.
٩. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد هلال، الإدارة -علم وتطبيق-، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٠.
١٠. أمجد سعدي عبيدو، "إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل المقترحة لتطويره"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠١٨.
١١. عماري، وردة، " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرب"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ٢٠١٦.
١٢. رحالة، محمد عبد هلال محمود ابوعصبة، "أثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال من وجهة نظر المديرين في جامعات الخاصة الأردنية"، رسالة ماجستير جامعة ال البيت، الأردن، ٢٠١٧.
١٣. غانم، عبد المنعم، " أثر الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي على إشباع الحاجات لدى المدراء في وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ٢٠١١.
١٤. سناء خضر يوسف " تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة حالة في جامعة صالح الدين أربيل" مجلة تنمية الرافيدين العراق المجلد 34، العدد ١٠، ٢٠١٢.
١٥. مروى جعفر صادق، "تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي: بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية " مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، العدد ١، ٢٠١٦.
١٦. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان ١٩٩٦.
١٧. بشار عباس الحميري، احمد كاظم بريس، "أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية آراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة"، مجلة أهل البيت، العدد ١٩. ٢٠١٦.

١٨. حسين عفاش فرحان الجازي، "أثر الهيكل التنظيمي و تكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار، دراسة تطبيقية على شركة الفار الإسمنت الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٠.
١٩. مجيد منصور حسين العابد "دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصار الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها" المجلة العالمية للتسويق الإسلامي المجلد ٧ العدد ٣ ٢٠١٨.
٢٠. شكشك، أسامة. (٢٠٢٣). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية. رسالة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الأسمرية الإسلامية.
٢١. فؤاد، وشاش والجودي، صاطوري والديلمي، عراك. (٢٠٢١). تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية. مجلد التنظيم والعمل. المجلد ١، العدد ١.
22. Christensen, Tom; at el, Organization Theory and the Public Sector, Instrument, culture and myth, British Library Cataloguing in Publication Data 2007.
23. Hall, Richard H, Organisation, Structures, Prosseses and Outcoms, 5th Ed, Englewood Cliffes New Jency, Prentice Hall,1991 p 75.
24. 4 Pettinger, R. " Mastering Organizational Behavior “, 1ed, Macmillan Press Ltd, Great Britain London ,2000 p, p209, 210.
25. Robbins, S.P. and Coulter, M Management. Article citations More 9th Edition, Prentice-Hall, London 2007, p66.
26. Al-Raggad, M. " Effect of Organizational Structure Dimensions on fulfilling Managers Need in Jordanian Industrial Companies", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.5, No.7, 2013. p525.
27. Mohamed Omar Adan, Mahad Hassan Mohamud, Aina-Obe Shamsuddin Bolatito. (2024). How Organizational Structure Affects the Financial Performance of Commercial State Corporations in Somalia. TWIST, 2024, Vol. 19, Issue 2, pp. 86-91.
28. Anton BORNA (2023). The Impact of Organizational Leadership and Structure on Sustainable Development in Financial Organizations. aster Thesis with a Focus on Leadership and Organization for Sustainability.