

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 - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٤

الفصل الثاني

الدراسة النظرية

أولاً: الهيكل التنظيمي:

١. 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 ألي 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)

فالهيكلة التنظيمي هو بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي، ويقصد بالهيكل التنظيمي هنا الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ودرجة تمركز 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)

٢. خصائص الهيكل التنظيمي:

بغية جعل الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية للمنظمة، فهناك خصائص معينة يعد توفيرها في الهيكل التنظيمي أمرًا ضروريًا للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن 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 وفقًا لمبدأ الكفاءة، والفعالية. (سعيد، ٢٠١٤)
- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة الاتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته بالإضافة إلى 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. (الجبوسي، 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 إلى 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 إلى 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 إلى عمق الهيكل التنظيمي و التخصصات المتنوعة به، أما التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى انتشار عمليات المنظمة وأنشطتها. (غانم، ٢٠١١)

٣. 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 الى توقعات الأداء العاملين فيها. (Christensen, 2007)

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

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

بشكل عام يرمي الى 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 الى أن الهيكل التنظيمي يؤدي وظائف رئيسية في المنظمات فهو أداة هادفة تسعى الى تحقيق الأهداف للمنظمة كتقسيم العمل من خلال توزيع الموارد المختلفة، ضمان الالتزام الكلي لكافة الأفراد، 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 فضلاً عن زيادة النفقات والصراعات التنظيمية. (الوزي، ٢٠٠٢)

ولقد أشار (Pettinger) الى 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 العلاقات 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:

١. 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 المرؤوسين. 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.

٢. ميزات سياسة الأعمال:

يجب أن تتمتع سياسة العمل الفعالة بالميزات 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 للمرؤوسين 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.

٣. 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، والتنوع، 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.

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 أنموذجا - 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 ابو كويك، "دو الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية في تطوير اداء الأجهزة الأمنية : دراسة تطبيقية على ٢ ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة 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. امجد سعدي عبيدو، "اشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل المقترحة لتطويره"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠١٨.
١١. عماري، وردة، " اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية : دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة الببوت الصحراوية بتقرب"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ٢٠١٦.
١٢. رحاحلة، محمد عبد هلال محمود ابو عصبه، "اثر 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، " اثر الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي على اشباع 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 الرافدين العراق المجلد 34، العدد ١٠، ٢٠١٢.
١٥. مروى جعفر صادق، "تأثير الثقافة التنظيمية في ابعاد الهيكل التنظيمي : بحث ميداني في ديوان وازرة العلوم و التكنولوجيا 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، "اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية آراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة"، مجلة اهل البيت، العدد ١٩، ٢٠١٦.
١٨. حسين عفاش فرحان الجازي، "اثر 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.

20. Christensen, Tom ; at el , Organization Theory and the Public Sector , Instrument, .culture and myth, British Library Cataloguing in Publication Data 2007.

21. Hall, Richard H, Organisation, Structures , Prosseses and Outcoms , 5th Ed, Englewood Cliffes New Jency , Prentice Hall,1991 p 75.

22.4 Pettinger ,R. " Mastering Organizational Behavior " , 1ed ,Macmillan Press Ltd ,Great Britain London ,2000 p,p209, 210.

23. Robbins, S.P. and Coulter, M Management. Article citations More 9th Edition, Prentice-Hall, London 2007,p66.

24. 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.