

تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين

د. لينا فياض***

د. كندة علي ديب**

عفراء عدنان عجين*

(الايداع:23 أيار 2022،القبول:11 تموز 2022)

الملخص:

سعى البحث لدراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين، حيث قامت الباحثة بجمع البيانات من خلال استبيان تم إعداده من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة، كما تم تطبيق المعاينة العشوائية الطبقية أثناء توزيع الاستبيان على مجتمع البحث الذي يشمل الأكاديميين والإداريين. أظهرت نتائج البحث وجود مستوى متوسط للالتزام التنظيمي في جامعة تشرين، أيضاً هناك مستوى مرتفع للتعقيد، ومستوى متوسط للرسمية والمركزية، كما أظهرت تأثير معنوي ضعيف جداً للمركزية والتعقيد على الالتزام التنظيمي، كذلك كان التأثير معنوياً طردياً وضعيفاً جداً للهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، المركزية، الرسمية، التعقيد، الالتزام التنظيمي.

*طالبة دراسات عليا (دكتوراه) - قسم إدارة أعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية-سورية.

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

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

The Effect of Organizational Structure on Organizational Commitment in Tishreen University

Afraa Adnan Ajen*

Dr. Kinda Ali Deeb**

Dr. Iina Fayad***

(Received:23 May 2022,Accepted:11 July 2022)

Abstract:

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

The results of the research showed there is medium level of Organizational Commitment in Tishreen University, also high level of complexity and medium level of centralization and formalization. In addition, it showed there is a very weak significant effect of centralization and complexity on

Organizational commitment, also there is a very weak significant effect of organizational structure on organizational commitment.

Keywords: Organizational Structure, Centralization, Formalization, Complexity, Organizational Commitment.

*Postgraduate student (doctorate of business administration), department of business administration.

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

***Instructor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

المقدمة: تُعد الموارد البشرية من أهم العناصر التنظيمية التي تهتم بها المنظمة لتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، ويمثل العنصر البشري نقطة الانطلاق التي تبدأ عندها الدراسات وتدور حولها لترجع إليها في محاولة لفهم سلوكه والعوامل المؤثرة عليه وكيفية الاستفادة منه والحفاظ عليه بأكثر الطرق فاعلية للوصول إلى الأهداف المنشودة، لذلك اهتم الكثير من الباحثين في دراسة مدى التزام الأفراد في المنظمات والتي أظهرت العديد من المتغيرات التي تؤدي لتعزيزه وأخرى تؤدي لإضعافه والتي تؤدي بالنتيجة لخسارة الفرد وخروجه خارج أسوار المنظمة حاملاً معه مهاراته وخبراته التي اكتسبها إلى جهات جديدة. كانت بعض المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي تنقسم إلى شقين: منها ما يتعلق بالفرد وسماته الشخصية، ومنها ما يتعلق بالمنظمة التي ينتمي إليها وسماتها مثل طبيعة هيكلها التنظيمي ودرجة المرونة التي يمتاز بها، وثقافتها التنظيمية السائدة وقيمتها وقواعدها وطقوسها وعاداتها الخاصة فيها.

الدراسات السابقة: الدراسات العربية:

-دراسة في جامعة قاصدي مرباح- ورقة في الجزائر دراسة (قداش وآخرون، 2017) (الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح-ورقة).

مشكلة البحث: تتلخص في الآتي: إلى أي مدى يساهم التحلي بالمسؤولية الأخلاقية في تعزيز قيم الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟

أهداف البحث: سعى البحث لتحديد مستوى الالتزام والمسؤولية الأخلاقية، بالإضافة إلى التعرف على واقع الحوافز السلبية المطبقة على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهل هناك علاقة معنوية بين الالتزام والمسؤولية الأخلاقية.

منهجية البحث: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتضمن مجتمع البحث الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكانت الاستبانة الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وقد تضمنت ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي (الالتزام الشعوري والمستمر والمعيارية)، كما تم تحليل البيانات في الاستبانة باستخدام برنامج SPSS 23 .

نتائج البحث: أظهرت النتائج مستوى عالٍ للالتزام التنظيمي ومستوى متوسط للمسؤولية الأخلاقية، نظراً لإساءة الأساتذة لبعضهم البعض بالقول في العمل، كما يرى البعض منهم عدم وجود عدالة في توزيع المعلومات بين الأساتذة، كما أظهرت النتائج أن الإنذار الكتابي والخصم من المردودية من أكثر الحوافز السلبية المطبقة على مستوى الكلية، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك ارتباط طردي بين استخدام الكلية للحوافز السلبية والالتزام التنظيمي، وكان هذا الارتباط قوي من وجهة نظر أساتذة قسم العلوم الاقتصادية ومتوسط لأساتذة قسم العلوم التجارية وضعيف لأساتذة قسم علوم التسيير.

-دراسة في جامعة وهران في الجزائر (الأمين، 2016): (المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية).

مشكلة البحث: تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية: ما مستوى المناخ والالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة المصب سونطرك بوهران؟ وما هي العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي؟

وما مدى مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الإشراف، الاتصال، الإبداع، التكنولوجيا والحوافز) والمتغيرات الديمغرافية (النوع والخبرة) في مستوى كل من الالتزام التنظيمي بأنواعه (العاطفي والمستمر والمعيارية)؟

أهداف البحث: سعى البحث إلى تحديد مستوى المناخ والالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة المصب سونطرك بوهران، ومعرفة العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي، ومدى مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي،

الإشراف، الاتصال، الإبداع، التكنولوجيا والحوافز) والمتغيرات الديمغرافية (النوع والخبرة) في مستوى كل من الالتزام التنظيمي بأنواعه (العاطفي والمستمر والمعياري). منهجية البحث: تم اتباع المنهج الوصفي، وتضمن مجتمع البحث كل موظفي مؤسسة سونطرك، ولصعوبة حصر مجتمع البحث تم اختيار عينة عرضية من الموظفين وتوزيع الاستبانات عليهم للحصول على البيانات المطلوبة. نتائج البحث: أظهرت النتائج وجود مستويات متوسطة للمناخ والالتزام التنظيمي، وعلاقة ارتباطية بين المناخ والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم قدرة الهيكل التنظيمي على التنبؤ بالالتزام العاطفي لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، كما كانت العلاقة دالة إحصائياً بين الهيكل التنظيمي وكل من الالتزام المستمر والمعياري.

الدراسات الأجنبية: دراسة في جامعة أركنساس في تكساس في الولايات المتحدة (Lorch, 2019)

(Identifying Predictors of Organizational Commitment among Community College

Faculty Members in Arkansas).

(تحديد عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية للكليات المجتمعية في أركنساس).

مشكلة البحث: تتلخص في طرح التساؤل الآتي: ما العوامل (السمات الشخصية وسمات المنظمة) التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية للكليات المجتمعية في أركنساس؟

أهداف البحث: سعى البحث لتحديد عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية (السمات الشخصية وسمات المنظمة) في الكليات المجتمعية في أركنساس. منهجية البحث: تضمن مجتمع البحث أعضاء الهيئة التدريسية في 22 كلية مجتمعية في أركنساس وتم جمع البيانات بواسطة استبانة، كما تم قياس الالتزام التنظيمي باستخدام أداة Allen and Meyer (2002). نتائج البحث: أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق إحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص الالتزام العاطفي، ولم يكن الذكور أعلى التزاماً معيارياً من الإناث، بينما كانوا أقل التزاماً مستمراً من الإناث، ولا يزداد الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر بزيادة معدل الخدمة، كما أظهرت النتائج أن أصحاب البشرة السمراء أقل التزاماً مستمراً وعاطفياً من أصحاب البشرة البيضاء بينما لم تظهر فروق بينهما فيما يتعلق بالالتزام العادي، أي أن السمات الشخصية (الجنس، معدل الخدمة، العمر) لم تكن مؤثرات تتنبأ بالالتزام التنظيمي، بينما تنبأ متغير العرق بالالتزام العاطفي والمستمر ولم يتنبأ بالالتزام العادي.

-دراسة في جامعة غوتنبرغ في السويد (Suzuki & Hur, 2018)

(Bureaucratic Structures and Organizational Commitment of Senior Public Officials).

(الهيكل التنظيمية والالتزام التنظيمي لكبار مديري القطاع العام).

مشكلة البحث: تتلخص في طرح التساؤل الآتي: هل يتعلق الهيكل التنظيمي البيروقراطي بالالتزام التنظيمي (العاطفي والمستمر والمعياري) لكبار مديري القطاع العام؟

أهداف البحث: سعى البحث لتحديد علاقة الهيكل التنظيمي البيروقراطي بالالتزام التنظيمي (العاطفي والمستمر والمعياري) لكبار مديري القطاع العام. منهجية البحث: تضمن مجتمع البحث 9333 مدير في 21 دولة أوروبية. نتائج البحث: أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي البيروقراطي المغلق يرتبط مع الالتزام المستمر للمديرين ويزداد هذا النوع من الالتزام في الأنظمة البيروقراطية المغلقة أكثر من الأنظمة المفتوحة، كما تبين أن الالتزام المعياري في الأنظمة البيروقراطية المغلقة أقل منه في الأنظمة المفتوحة، وأن الالتزام العاطفي لا يرتبط بالهيكل التنظيمي البيروقراطي، أما الالتزام التنظيمي الإجمالي فكان أعلى في النظام البيروقراطي المغلق من النظام المفتوح.

-دراسة في جامعة البلقاء في الأردن (Al-Qatawneh, 2014):

(The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector Firms in Jordan).

(تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي: مقارنة بين منظمات القطاع العام والخاص في الأردن).
مشكلة البحث: تتلخص في طرح التساؤلات الآتية: ما العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي في منظمات القطاع العام والخاص؟ وهل يختلف كل من الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي بين منظمات القطاع العام والخاص؟ وهل نوع القطاع يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي والهيكل التنظيمي؟
أهداف البحث: سعى البحث إلى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي في منظمات القطاع العام والخاص، ومعرفة مدى اختلاف كل من الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي بين منظمات القطاع العام والخاص، ومعرفة مدى صحة توسط نوع القطاع للعلاقة بين الالتزام التنظيمي والهيكل التنظيمي. **منهجية البحث:** تضمن مجتمع البحث الأفراد في 23 منظمة عامة وخاصة في العاصمة عمان في الأردن، وتم توزيع الاستبانات عشوائياً على الأفراد للحصول على البيانات المطلوبة. **نتائج البحث:** أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ضعيف لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية والمركزية وتوحيد المعايير والمشاركة في اتخاذ القرار) على الالتزام التنظيمي، كما أظهرت عدم وجود اختلاف معنوي بين الأفراد في القطاع العام والخاص تتعلق بكل من الالتزام التنظيمي والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى عدم توسط نوع القطاع للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي.

اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة: يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث دراسة المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، ويكمن الاختلاف في المتغير المستقل وأبعاده الذي شملها البحث الحالي، بالإضافة إلى اختلاف بيئة التطبيق.

مشكلة البحث: من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في كلية الاقتصاد وكلية الآداب وكلية العلوم وكلية التربية، واللقاءات التي قامت بها الباحثة مع عينة من الأكاديميين والإداريين في هذه الكليات، تبين وجود تفاوت في آراء الأفراد حول السبب في التزامهم في مواقعهم الوظيفية أو عدمه بشكل جزئي، حيث رجح البعض بأن كثرة الروتين والبيروقراطية في أداء العمل هو السبب بضعف التزامهم، بينما أكد البعض أن على ارتباطهم بشكل كبير مع وظائفهم وعدم رغبتهم في مغادرة العمل.

بناءً على ما سبق، إضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي والهيكل التنظيمي قامت الباحثة بصياغة مشكلة البحث كما يلي:

السؤال الرئيس: ما تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين؟
 ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية: ما تأثير الرسمية على الالتزام التنظيمي؟ ما تأثير المركزية على الالتزام التنظيمي؟
 ما تأثير درجة التعقيد على الالتزام التنظيمي؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى: تحديد تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين.

-تحديد تأثير الرسمية على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين.

-تحديد تأثير المركزية على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين.

-تحديد تأثير التعقيد على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين. ومنه تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية: لا يوجد تأثير معنوي للرسمية على الالتزام التنظيمي.

-لا يوجد تأثير معنوي للمركزية على الالتزام التنظيمي.

-لا يوجد تأثير معنوي لدرجة التعقيد على الالتزام التنظيمي.

أهمية البحث: الأهمية النظرية: قد يشكل البحث بمفاهيمه النظرية الحالية إضافة بسيطة إلى دراسات وأبحاث المكتبة العربية الموجودة حول الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي.

الأهمية العملية: قد تسهم نتائج البحث في فهم واقع الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين، وكذلك فهم واقع الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقة التي تربط بين الالتزام التنظيمي وأبعاد الهيكل المتمثلة بالرسمية والمركزية والتعقيد في إحدى مؤسسات التعليم العالي السورية.

منهجية البحث: الجانب النظري: اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت في جمع البيانات الثانوية حول موضوع البحث على الكتب والدوريات والرسائل والأطروحات العربية والأجنبية.

الجانب العملي: اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة لإنشاء استبيان البحث من أجل الحصول على البيانات الأولية، تمهيداً لتوزيعها على العينة المختارة من مجتمع البحث، المتمثل بالأكاديميين، بالإضافة إلى الإداريين ذوي المهام الغير تدريسية في جامعة تشرين، وفي حال وجود فرد يجمع الصفتين أكاديمي وإداري كانت الأولوية بتصنيفه للصفة الأكاديمية.

وقد تم تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته من خلال الاعتماد على برنامج التحليلي الإحصائي SPSS.

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

الإطار النظري للبحث:

مفهوم الالتزام التنظيمي: على الرغم من اهتمام الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم في الالتزام في المنظمات، إلا أن مفهومه لم يكن واضحاً بسبب تداخله مع بعض المفاهيم السلوكية والنفسية الأخرى، وقد تم تعريف الالتزام من وجهة نظر نفسية على أنه الرابط النفسي الذي يجمع بين الفرد والمنظمة، مما يدفعه على الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر على فاعليتها وإنتاجيتها (محمد بن عصمان، 2019، 649). كما قام Erlan(2013) بتعريفه على أنه ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمتها، وقبول أهدافها والغبة في بذل جهد معقول للتحسين من أدائها، بالإضافة إلى الرغبة القوية في البقاء فيها. ويرى Yildirm(2015) أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعمل على تشكيل علاقة شخصية للفرد مع منظمته التي يعمل معها، وتؤثر على رغبته للبقاء فيها لأطول وقت ممكن (جمعة وأمبارك، 2021، 6).

خصائص الالتزام التنظيمي: يشمل الالتزام التنظيمي على العديد من الخصائص يُذكر منها:

- يعكس الالتزام التنظيمي استعداد الفرد العامل في المنظمة لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، بالإضافة إلى رغبته للاستمرار في انتمائه لها والعمل فيها، إلى جانب إيمانه بها وبقيمتها وقبوله للأهداف التي تسعى للوصول إليها.

-يحتاج بناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد إلى فترة طويلة، لأنه يعكس قناعة فرد وإيمان كامل بمنظمته، لذلك أيضاً فإنّ التخلي عن هذا الالتزام يكون نتاج تأثيرات كبيرة وليس أموراً بسيطة وسطحية.

-يتم تحديد الالتزام التنظيمي بناءً على عوامل شخصية وتنظيمية وعوامل البيئة المحيطة بالمنظمة وظروف العمل.

-يعد قرار الفرد بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها، ودرجة حماسه للعمل والانتظام مع المنظمة بعضاً من نتائج الالتزام التنظيمي. (حنونة، 2006، 13)

أبعاد الالتزام التنظيمي: تتمثل أبعاد الالتزام التنظيمي فيما يلي: الالتزام العاطفي: في هذا النوع من الالتزام يؤمن الفرد بأهداف وقيم المنظمة، ويتمسك بها لأنه يسعى لنجاحها، ويشعر بالمسؤولية عن وصول المنظمة لأهدافها، ويظهر فيها الفرد مستوى عالٍ من الرضا عن العمل والإنتاجية في المنظمة. الالتزام المستمر: يرتبط الالتزام المستمر بقرار الفرد بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها بناءً على المقارنة بين المكاسب والخسائر المترتبة على البقاء في المنظمة أو مغادرتها، وفي حال كان الالتزام المستمر قوياً فإن ذلك قد يعود إلى ارتفاع تكلفة مغادرة العمل، أو بسبب عدم وجود بدائل متاحة أمام الفرد. الالتزام المعياري: يبقى الفرد في المنظمة لمجرد أنه يشعر أنه يتوجب عليه الأمر، وقد يعكس ذلك معياراً داخلياً قد يكون قد تطور من خلال التنشئة الاجتماعية التي توجب بقاء الفرد مخلصاً لمنظمة انضم إليها. (Chip,2019,53)

مفهوم الهيكل التنظيمي: يرى كامل(2005) أنّ المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمي لا يقف عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية ومسؤولية الإشراف أو تحدد الاختصاصات للوحدات الإدارية، إنّما يتعداه لكونه أداة هدفها إلغاء أي شيء يعرقل أداء المنظمة، أو يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب. (حسن أبو كويك، 2012، 2)

كما أشار Burns & Stalker(1994) أنّ هذه الهياكل التنظيمية تتنوع من ميكانيكية إلى عضوية حسب المجال الذي تعمل فيه المنظمة، فيرى (Freeze & Hodges(2009) أنّ المنظمات التعليمية على سبيل المثال تتدرج تحت مسمى المنظمات ذات الهيكل التنظيمي العضوي المرن. (Meydan & koksai,2019,315)

وقد أورد الباحثون العديد من التعريفات للهيكل التنظيمي منها الآتي:

يرى (Lambert et al (2006) and Griffin et al (2015) أنّ الهيكل التنظيمي هو نظام رسمي يُستخدم لإدارة وتوجيه الأفراد والرقابة والتأثير عليهم (O'Hare,2018,8). ويعرفه Daft(2000) بأنه إطار يضم العلاقات بين الوظائف والأنظمة المختلفة، والعمليات التشغيلية والأفراد والمجموعات التي تسعى لتحقيق الأهداف (Salimbahrami, 2015, 89). وبعد الاطلاع على التعريفات المختلفة للباحثين في مفهوم الهيكل التنظيمي ترى الباحثة أنّ الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار تنظيمي يحدد مهام الأفراد والأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة، كما يحدد طبيعة العلاقات وأسلوب التنسيق والاتصال فيما بينها.

أبعاد الهيكل التنظيمي: إنّ الأبعاد التي يشملها البحث هي: التعقيد والرسمية والمركزية.

التعقيد: يتضمن التعقيد عنصرين يمكن قياسه من خلالهما هما التمايز والتكامل (صالح، مرجع سبق ذكره، 21)، وتبعاً لـ Moghimi(2007) فإنّ التعقيد يشير إلى مقدار تقسيم المهام في المنظمة، ويكون التمايز (Differentiation) في التعقيد على ثلاثة أنواع هي: تمايز أفقي، تمايز عمودي، تمايز جغرافي (Mehrabani et al, 2013,118). ووفقاً للعولمة (2001) فإنّ هذه المستويات يُقصد بها ما يلي: (بغداد، 2008، 36)

التمايز الأفقي: يُقصد به مقدار الاختلاف بين الوحدات التنظيمية الواقعة في المستوى التنظيمي ذاته، ويتحدد هذا التعقيد بناءً على: طبيعة الأفراد، المهام المحددة، مستوى التدريب والتعليم. التمايز العمودي: ويُقصد به مقدار عمق الهيكل التنظيمي، أي كلما زاد التعقيد العمودي كلما زاد عدد المستويات الإدارية، أي كلما اتسعت المسافة بين قاعدة الهرم وقمته كلما زاد التعقيد وصعوبة الاتصال والتنسيق. التمايز الجغرافي: ويعني مقدار اختلاف مواقع النشاط التنظيمي، حيث أنّ التعقيد الجغرافي يزداد كلما اتسع التوزع الجغرافي للأعمال والأفراد، ويتحدد هذا التعقيد تبعاً لنشاط المنظمة وإمكانياتها المتاحة وعمالها، بالإضافة للأهداف التي تسعى لتحقيقها وغيرها من العوامل المؤثرة في هذا السياق.

الرسمية: وتعني وفقاً لـ دودين (2012) بأنها الدرجة التي يكون فيها العمل محكوم بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة، لا يمكن للفرد الخروج عنها (بكر، 2019، 36). وبالنسبة لـ Al-Raggad(2013) فإنّ الرسمية تشير إلى درجة توثيق الأوامر والإجراءات والقوانين بصيغة مكتوبة، كما يعتقد (Martinez – Leon & Martinez-Garcia(2011) أنّ المنظمات ذات الرسمية العالية تستخدم إجراءات وقواعد مكتوبة بشكل كبير بهدف الابتعاد عن النقاشات التي غالباً ما تدور حول الأنشطة التي يُفترض القيام بها، وغالباً ما تؤدي دورها إلى جعل الهيكل أكثر جموداً، في حين يتميز سلوك الأفراد في المنظمات

منخفضة الرسمية بحرية أكبر عند تنفيذ مهامهم المكلفين بتأديتها، مما يشجع التفاعل الاجتماعي بين الأفراد ويحفز الإبداع (الحميري وبريس، 2016، 28). كذلك ربط (Daft، 2013) الرسمية بحجم الوثائق المكتوبة، حيث أنّ هذه الوثائق المكتوبة تصف السلوك والأنشطة، كما يؤكد (Mintzberg، 1980) على أنّ قياس الرسمية يتم عن طريق حساب عدد صفحات الوثائق المستخدمة داخل المنظمة، وأنّ الرسمية ترتفع في الوظائف التي لا تتطلب مهارات في تنفيذها. (الابرو وكاظم، 2018، 84) وبالتالي قد تمتاز المنظمات بدرجة مرتفعة من الرسمية عندما يكون لديها اعتماد كبير على القواعد في تنفيذ العمل، ولا يمكن للأفراد الحياد عنها، بينما تمتاز المنظمات ذات الرسمية المنخفضة بالمرونة وإمكانية التساهل في الإجراءات المكتوبة في سبيل تحقيق الهدف، أي أنها تعتمد على التركيز على الهدف بغض النظر عن الطريقة.

ورغم الخلط الحاصل بين مصطلح الرسمية والمعيارية إلا أنّها تختلف عنها، فالمعيارية تعني النمطية داخل المنظمة، والتوقعات المتعلقة بالطرق التي يتم تحديدها وضرورة تطبيقها بالمستوى المطلوب الذي تم تحديده مسبقاً وفق شروط ومعايير محددة (الحنيطي والقعيد، 2019، 4)، كما أنّها تمنع رغبة الأفراد في المنظمة في التفكير في بدائل لتنفيذ الأعمال (Raziq et al، 2020، 7). أي أنّ الرسمية درجة التوثيق الكتابي لخطوات تنفيذ الأعمال، في حين أنّ المعيارية تعني وجود معايير وقواعد محددة أثناء تنفيذ الأعمال في المنظمة.

المركزية: تتعلق بمستوى السلطات التي تقوم باتخاذ القرارات، فإذا كانت سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد المدير في الإدارة العليا فقط، فهذا يدل على أنّ المنظمة مركزية تحصر القرار في جهة واحدة، أما إذا كانت المنظمة لامركزية فإنّها تمنح سلطة لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا (Ghorbani et al، 2011، 2033). أي أنّ الأساس في اللامركزية مشاركة المستويات الدنيا مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، ويوضح (Gomez-mejia et al (2004) أنّ اللامركزية تناسب البيئات التي تشهد تغيرات سريعة وتتطلب تفاعل سريع معها، كما أنّها تشجع الإبداع والمخاطرة، والانخراط في العمليات دون الرجوع للإدارة لأخذ الإذن باتخاذ القرار المناسب (ناميدي، 2014، 178). أيضاً لابد من التأكيد أنّ المركزية تتعلق بدرجة وجود خيارات في اتخاذ القرارات في المنظمة، ولا علاقة لها بالتوزع الجغرافي لها. (Salimbahrami et al، 2015، 108)

أشكال الهياكل التنظيمية:

الهيكل الوظيفي (Functional Structure): يميل الهيكل الوظيفي إلى تصنيف الأفراد حسب مهاراتهم ووظائفهم المحددة، وهو يناسب المنظمات الصغيرة أو بشكل عام تلك التي تركز على منتج أو خدمة واحدة، حيث يقدم مدير كل وظيفة تقاريره مباشرة إلى المدير العام، ولأن هذا الهيكل غير مصمم على التغيير بسرعة، فإنّه يعمل بشكل جيد في البيئات المستقرة (Awa، 2016، 1)، كذلك فإنّ الاستقلالية الواسعة الموجودة فيه فإنّها تشكل فائدة للمنظمة وتحدي في نفس الوقت، فكما تمنح هذه الاستقلالية الحرية للأفراد، كذلك قد تؤدي أيضاً إلى إساءة استخدام هذه السلطة، كذلك قد يخلق الهيكل الوظيفي تحديات للفرد والمنظمة تتمثل في تصنيف الأفراد بناءً على مجموعة مهاراتهم وخبراتهم وبالتالي انعدام المرونة. (Steiger et al، 2014، 45)

الهيكل القطاعي أو المتعدد الأقسام (Divisional Structure): يتضمن التقسيم هنا فصل المنظمة إلى وحدات مستقلة نسبياً، وتدعى كل منها أقسام، وقد يكون كل قسم مسؤول عن تقديم جزء معين من السوق أو تقديم منتج محدد أو خدمة محددة، كذلك فإنّ لكل قسم مدير خاص وأيضاً قد يمتلك هيكل تنظيمي خاص به، يقترح (Maduenyi et al (2015) أنّ كل قسم يمكنه الاستجابة لمتطلبات السوق الخاص به، والعمل كعمل منفصل عن الآخر والاستجابة السريعة والتكيف مع البيئة، ومن العيوب المرتبطة بهذا الهيكل تتمثل في صعوبة التنسيق بين الأقسام، بالإضافة إلى تضارب الأهداف ووجهات النظر بين الأقسام ومستوى الاستقلال الذاتي لكل قسم. (Ajagbe et al، 2016، 59)

الهيكل المصفوفي (Matrix Structure): يتم تقسيم الأفراد حسب الوظائف كما الحال في الهيكل الوظيفي، ومن ثم يتم اختيار مدير مسؤول عن كل منتج، وفي ذات الوقت تقع على مسؤوليته إدارة أفراد من مختلف الوظائف في المنظمة، يتم الاستعانة بهم لإتمام المهام المطلوبة لتقديم المنتج، إما عن طريق استعارتهم من أقسامهم أو من خلال تخصيصهم من الإدارات التابعين لها. ومن الإيجابيات التي يمتاز بها الاستثمار الأمثل للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وتوسيع خبراتهم ومهاراتهم الوظيفية نتيجة مشاركتهم في مشاريع متنوعة، وفي المقابل يؤخذ عليه بعض المآخذ تتمثل في ازدواجية الأوامر الموجهة للأفراد، نتيجة تبعيتهم إلى مديرين في ذات الوقت، مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية للأفراد وصحة استجابتهم لهم. (رحو، 2020، 21)

أهمية الهيكل التنظيمي: في أواخر القرن الثامن عشر ومع حلول الثورة الصناعية، حلت الآلات مكان الأعمال المنجزة بأدوات يدوية بسيطة، ونتيجة لذلك أصبحت المنظمات أكثر تعقيداً، فظهرت لأول مرة في الإدارة أهمية الهيكل التنظيمي، بسبب زيادة تعقيد العلاقات، أدى لزيادة الحاجة لتقسيم المهام إلى مهام فرعية، وضرورة التنسيق فيما بينهم. (Alatas, 2018, 8)

أما عن الوقت الحاضر فإن الهيكل التنظيمي أحد الأدوات الإدارية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك بسبب التشابه الهيكل التنظيمي والهيكل العظمي لجسم الإنسان، الذي يركز إليه الأنظمة والأعضاء المختلفة، وبدون هذا البنيان تتبثر هذه الأجزاء، تماماً كما تنعزل الأقسام والدوائر في المنظمة في حال عدم وجود الهيكل التنظيمي فيها. (البكري، 2016، 11)

لذلك يمكن القول أن للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة يمكن أن تتلخص في النقاط الآتية:

- يُعد الهيكل التنظيمي أداة فعالة في المنظمة، تربط الأفراد والقواعد والإجراءات مع بعضها بطريقة مناسبة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، كما يلعب دوراً حيوياً في زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرار. (فؤاد وآخرون، 2021، 56)
- تقليص الخلافات بين الأفراد في المنظمة، حيث يتوجب على الجميع الالتزام بما تسعى المنظمة لتحقيقه.
- يتم تحديد السلطات، حيث يتم تحديد الوظائف والجهات التي تملك سلطة اتخاذ القرارات، كما يتم تحديد خطوط الاتصال والتنسيق والتبعية، والمسؤوليات، حيث يتم تحديد الأدوار بما يحقق الانسجام والاستخدام الأمثل للموارد. (الحرابوي، 2019، 27)

- من خلاله يتم تجميع الأفراد في أقسام، والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر. (عبيدي وكواشي، 2021، 101)

النتائج والمناقشة:

مقياس الثبات: معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة معاً: يظهر الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات لجميع العبارات باستثناء متغير النوع والمسمى الوظيفي باعتباره متغير غير رتبي يساوي 0.838 وهو أكبر من 0.60 وبالتالي فالقيمة مقبولة والثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول رقم(1): معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	20

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS20

معامل الثبات لمتغيرات البحث كل على حدا: وفقاً للجدول (2) قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدا، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ للالتزام التنظيمي 0.744، ومعامل ثبات الرسمية 0.695، ومعامل ثبات المركزية 0.629، ومعامل ثبات التعقيد 0.757، أي أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أكبر من 0.60 مما يدل على ثبات مقبول لجميع متغيرات الدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة منها.

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات Reliability Statistics

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
الالتزام التنظيمي	0.744	8
الرسمية	0.695	5
المركزية	0.629	4
التعقيد	0.757	3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS20

مقياس الصدق: تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية (د. كندة علي ديب الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، د. لينا فياض مدرس في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد)، وذلك لإبداء رأيهم في مدى وضوح العبارات وملاءمتها. وتم التأكد من صدق المحتوى من خلال مقارنة متوسطات المتغيرات مع المتوسط الكلي وقد أظهر الجدول (3) قيمة Sig يساوي 0.000. وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد صدق المحتوى.

الجدول (3) صدق المحتوى Correlations

	التزام	تعقيد	مركزية	رسمية	كلي
Pearson Correlation	1	.329**	.467**	.276**	.834**
التزام Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	384	384	384	384	384
Pearson Correlation	.329**	1	.617**	.480**	.701**
تعقيد Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	384	384	384	384	384
Pearson Correlation	.467**	.617**	1	.533**	.761**
مركزية Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	384	384	384	384	384
Pearson Correlation	.276**	.480**	.533**	1	.654**
رسمية Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
N	384	384	384	384	384
Pearson Correlation	.834**	.701**	.761**	.654**	1
كلي Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	384	384	384	384	384

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS20

اختبار الفرضيات: في البداية يظهر الجدول الآتي التوصيفات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث التي تشمل: الالتزام التنظيمي، التعقيد، الرسمية، المركزية.

الجدول رقم (4): التوصيفات الإحصائية لمتغيرات البحث Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التزام	384	1.38	5.50	2.9753	.68337
تعقيد	384	1.67	4.67	4.0295	.58731
رسمية	384	1.75	4.25	3.5638	.53148
مركزية	384	1.25	4.50	3.3021	.59553
Valid N (listwise)	384				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS20

أظهر الجدول (4) متوسط قيمة الالتزام التنظيمي يعادل 2.9753 مما يدل على مستوى متوسط للالتزام التنظيمي في جامعة تشرين، كما يظهر متوسط قيمة التعقيد 4.0295 مما يدل على مستوى مرتفع للتعقيد، كذلك تبين متوسط قيمة الرسمية 3.5638 مما يدل على مستوى متوسط للرسمية، بالإضافة إلى أن قيمة المركزية بلغت 3.3021 مما يدل أيضاً على مستوى متوسط للمركزية في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي للرسمية على الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (6): معامل التحديد Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276 ^a	.076	.074	.65765

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

وفقاً للجدول (6) بلغت قيمة معامل التحديد قيمة 0.076. أي أن 0.7% من التغيرات في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) يفسرها المتغير المستقل (الرسمية).

الجدول (7) تحليل التباين ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.643	1	13.643	31.544	.000 ^b
	Residual	165.216	382	.433		
	Total	178.859	383			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول (7) مدى جودة النموذج الخطي للتعبير عن العلاقة بين المتغيرات، ويظهر أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على جودة النموذج الخطي المختار.

الجدول رقم (9): اختبار t Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.710	.228		7.505	.000
1 رسمية	.355	.063	.276	5.616	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

ولاختبار التأثير T-Test يوضح الجدول (9) أن قيمة $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ أي أن $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، لذلك ترفض الباحثة فرضية العدم التي تفترض عدم وجود تأثير معنوي للرسمية على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين. وتقبل الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي للرسمية على الالتزام التنظيمي. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للمركزية على الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (8): معامل التحديد Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.467 ^a	.218	.216	.60503

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

وفقاً للجدول (8) بلغت قيمة معامل التحديد قيمة 0.218 . أي أن 21% من التغيرات في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) يفسرها المتغير المستقل (المركزية).

الجدول رقم (9): تحليل التباين ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.025	1	39.025	106.609	.000 ^b
	Residual	139.834	382	.366		
	Total	178.859	383			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول (9) مدى جودة النموذج الخطي للتعبير عن العلاقة بين المتغيرات، ويظهر أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على جودة النموذج الخطي المختار.

الجدول رقم (10): اختبار t Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.205	.174		6.920	.000
1 مركزية	.536	.052	.467	10.325	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss
ولاختبار التأثير T-Test يوضح الجدول (10) أن قيمة $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ أي أن $\text{Sig} (0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك ترفض الباحثة فرضية العدم التي تفترض عدم وجود تأثير معنوي للمركزية على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين. وتقبل الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي للمركزية على الالتزام التنظيمي.
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لدرجة التعقيد على الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (11): معامل التحديد Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.329 ^a	.108	.106	.64624

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss
وفقاً للجدول (11) بلغت قيمة معامل التحديد قيمة 0.108. أي أن 10% من التغيرات في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) يفسرها المتغير المستقل (التعقيد).

الجدول رقم (12): تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	19.327	1	19.327	46.279	.000 ^b
1 Residual	159.531	382	.418		
Total	178.859	383			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss
يوضح الجدول (12) مدى جودة النموذج الخطي للتعبير عن العلاقة بين المتغيرات، ويظهر أن قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على جودة النموذج الخطي المختار.

الجدول (13) اختبار t Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.434	.229		6.264	.000
تعقيد	.382	.056	.329	6.803	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss
ولاختبار التأثير T-Test يوضح الجدول (13) أن قيمة $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ أي أن $\text{Sig} (0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك ترفض الباحثة فرضية العدم التي تفترض عدم وجود تأثير معنوي للتعقيد على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين. وتقبل الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي للتعقيد على الالتزام التنظيمي.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين.

الجدول رقم (14): معامل التحديد Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 ^a	.222	.220	.60346

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

وفقاً للجدول (14) بلغت قيمة معامل التحديد قيمة 0.222. أي أن 22% من التغيرات في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) يفسرها المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي).

الجدول رقم (15): تحليل التباين ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	39.749	1	39.749	109.151	.000 ^b
1 Residual	139.110	382	.364		
Total	178.859	383			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول (15) مدى جودة النموذج الخطي للتعبير عن العلاقة بين المتغيرات، ويظهر أن $\text{Sig} = p$ قيمة $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على جودة النموذج الخطي المختار.

الجدول رقم (16): اختبار t Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.562	.233		2.412	.016
هيكل	.692	.066	.471	10.448	.000

ولاختبار التأثير T-Test يوضح الجدول (16) أن قيمة $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.05$ أي أن $\text{Sig}(0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك ترفض الباحثة فرضية العدم التي تفترض عدم وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين. وتقبل الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

الاستنتاجات: بناءً على نتائج الفرضيات توصلت الباحثة للاستنتاجات الآتية: 1- تبين وجود مستوى متوسط للالتزام التنظيمي في جامعة تشرين، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع للتعقيد، مستوى متوسط للرسمية والمركزية. 2- تبين وجود تأثير معنوي للرسمية على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للمركزية والتعقيد على الالتزام التنظيمي،

ولكن يمتاز هذا التأثير بكونه ضعيف جداً وطردى.3- تبين وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في جامعة تشرين، ولكن التأثير كان ضعيفاً جداً وطردياً.

المراجع العربية:

- 1- ابو كويك، حسن محمد سعيد حسن. (2012). دور الهياكل التنظيمية والانظمة الادارية في تطوير اداء الاجهزة الامنية: دراسة تطبيقية على ضباط الاجهزة الامنية في قطاع غزة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- 2- الحنيطي، أحمد يوسف. القعيد، مرزوق عايد (2019). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15(1)، 1-20.
- 3- البكري، احسان محمد (2016). أثر فعالية الهيكل التنظيمي عمى نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فمستين في تطبيق استراتيجيتها. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- 4- بكر، عمر يوسف عمر (2019). الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي. رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا. السودان.
- 5- بن رحو، نور الهدى (2020). محددات تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسة دراسة ميدانية- مؤسسات اقتصادية لولاية سعيدة. رسالة ماجستير. جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة. الجزائر.
- 6- فؤاد، وشواش. الجودي، صاطوري. الديلمي، عراك عبود (2021). تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات : دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية. *مجلة التنظيم والعمل*، 10(1)، 53-66.
- 7- عبيدي، آمال. كوتشي، مراد (2021). الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية حالة بنوك لولاية تبسة (BEA , BNA, BDL, CPA, BADR) *مجلة مجاميع المعرفة*، 7(1)، 99-116.
- 8- الحرباوي، فراس " محمد هشام". (2019). دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير. جامعة الخليل، فلسطين.
- 9- جمعة، سليمان سالم، أمبارك. المبروك، عبد الجواد (2021). الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء. 1-33.
- 10- قداش. سمية، صالحى. سميرة، بن عمارة. عمارة (2017). الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة. *مجلة التنظيم والعمل* 6(4) 26-60.
- 11- حنون، سامي ابراهيم حماد. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- 12- محمد بن عصمان، خيرية. (2019). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. *مجلة كلية التربية. بنها*، 30(120 أكتوبر ج 3)، 643-655.
- 13- تاميدي، كرين مصطفى خالد. "اثر الأبعاد الهيكلية في الاحتراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لمطرق والجسور والأعمار والإسكان وفروعها في محافظة دهوك. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. 2014. 37(99)، 173-191.
- 14- الابرو، هادي عبد الوهاب؛ كاظم، وسام بدر. دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية. *المجلة العربية للإدارة*. 2018. 38(1)، 81-108.

المراجع الأجنبية:

- 1–Al-Qatawneh, M. I. (2014). The impact of organizational structure on organizational commitment: A comparison between public and private sector firms in Jordan. *European journal of Business and Management*, 6(12), 30–37.
- 2–Awa, K. I. *Functional structure and operational issues: An examination of core challenges and remedies*. IOSR Journal of Business and Management.2016. 18(1), 1–4
- 3–Lorch, C. A. (2019). Identifying Predictors of Organizational Commitment among Community College Faculty Members in Arkansas.
- 4–Suzuki, K & Hur, H(2018). Bureaucratic Structures And Organizational Commitment Of Senior Public Officials. *Qog Working Paper Series*,2018(9), 9.
- 5–Steiger, J. S., Hammou, K. A., & Galib, M. H. (2014). An examination of the influence of organizational structure types and management levels on knowledge management practices in organizations. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 43.
- 6–Mehrabi, J., Soltani, I., Alemzadeh, M., & Jadidi, M. (2013). Explaining the relationship between organizational structure and dimensions of learning organizations (case study: education organization in Boroojerd county and the related departments). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(4), 116.
- 7–Ghorbani, M., Noghabi, J. T., & Nikoukar, M. (2011). Relationship between organizational structure dimensions and knowledge management (KM) in educational organization. *World Applied Sciences Journal*, 12(11), 2032–2040.
- 8–O'Hare, K. (2019). Impact of organizational structure in corrections: Recommendations for correctional leaders.
- 9–Salimbahrami, H., Ahmadi, H., Hajikolaee, Z., Mirzajani, H., Asheghan, K., & Sahebi, M. (2015). The Relation of Organizational Structure and its Dimensions with Staff's Quality of Work Life. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(3), 1–9.
- 10–Alataş, E. (2018). The impact of organizational culture and structure on enterprise resource planning success.
- 11–Ajagbe, M. A., Bih, J., Olujobi, J. O., & Udo Udo, E. E. (2016). Which Precedes the other? Organizational Strategy or Organizational Structure.
- 12–Meydan, H., & Köksal, K. (2019). The effect of organizational structure on leader power in educational and security organizations: A comparative study. *Eğitim ve Bilim*, 44(197).
- 13–Raziq, M. M., Ahmad, M., Iqbal, M. Z., Ikramullah, M., & David, M. (2020). Organisational structure and project success: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Information & Knowledge Management*, 19(02).
- 14–Chib, M. Discovering the Impact of Job Security on Organizational Commitment and Perceived Stress. *Socialsci Journal*. 3(1),52–61.