



Organizational Structure and Its Impact on Balanced Performance: A Field Study on a Sample of Yemeni Businesses

Dr. Faisal Saif Abdu Al-Mikhlafi*

Faisalalmikhlaifi@tu.edu.ye

Dr. Abdalkareem Ahmed Hussein Aldilami^{ID}**

kareem.adilami@tu.edu.ye

Abstract:

The research aimed to identify the impact of the organizational structure on the balanced performance of large Yemeni industrial and service companies. It also sought to determine the availability of the dimensions of the organizational structure, explore the prevailing type of organizational structure in these companies, and test for significant differences in balanced performance based on the nature of the organizational structure, the industry, and the company's age. To accomplish this, the study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire to collect data from 280 individuals in administrative leadership across 43 industrial and service firms. Data analysis was carried out using SPSS 26 and Smart PLS 4. The findings revealed that the automated organizational structure is most common among Yemeni companies, followed by the mixed structure. The results also showed that organizational structure positively influences balanced performance, with the effect of the mixed structure being stronger than that of the automated structure. Furthermore, the level of balanced performance varies according to the type of organizational structure -higher in companies with automated structures- while it does not significantly differ by industry or company age.

Keywords: Automated Organizational Structure, Mixed Organizational Structure, Organizational Performance, Business Companies, Organizational Structure.

* Assistant Professor of Law, Department of Law, Faculty of Science and Theoretical Studies, Saudi Electronic University, Kingdom of Saudi Arabia.


Cite this article as: Al-Mikhlaifi, F. S. A.; Aldilami, A. A. H. (2026). Organizational Structure and Its Impact on Balanced Performance: A Field Study on a Sample of Yemeni Businesses, *Journal of Arts*, 14(1), 268 -300

<https://doi.org/10.35696/evebww69>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



طبيعة الهيكل التنظيمي وأثره في أداء المنظمة المتوازن: دراسة ميدانية على عينة من شركات الأعمال اليمنية

د. عبدالكريم أحمد حسين الديلمي** 

kareem.adilami@tu.edu.ye

د. فيصل سيف عبده المخلافي*

Faisalalmikhlaifi@tu.edu.ye

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال اليمنية الصناعية والخدمية الكبيرة، إضافة إلى تحديد مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي، واستكشاف طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في هذه الشركات، وكذلك اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتوازن للشركات وفقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي وطبيعة النشاط وعمر الشركة. ولتحقيق ذلك، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (280) مفردة من القيادات الإدارية في (43) منظمة أعمال صناعية وخدمية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS. 26) و (Smart PLS 4)، وأظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي الآلي هو الأكثر شيوعاً في شركات الأعمال اليمنية، يليه الهيكل التنظيمي المختلط، كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي للهيكل التنظيمي في الأداء المتوازن للشركات، وأن تأثير الهيكل التنظيمي المختلط كان أقوى مقارنة بالهيكل التنظيمي الآلي، كما أن مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال اليمنية الصناعية والخدمية كبيرة الحجم يختلف باختلاف طبيعة الهيكل التنظيمي، إذ يحقق الهيكل التنظيمي الآلي مستوى أداء أعلى، في حين لا يختلف هذا المستوى باختلاف مجال النشاط أو عمر المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي الآلي، الهيكل التنظيمي المختلط، الأداء التنظيمي، شركات الأعمال، طبيعة الهيكل التنظيمي.

* أستاذ التجارة الدولية والتنمية المشارك، قسم التسويق والإنتاج، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.

** أستاذ الإدارة الإستراتيجية المساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: المخلافي، ف. س. ع؛ الديلمي، ع. أ. ح. (2026). طبيعة الهيكل التنظيمي وأثره في أداء المنظمة المتوازن: دراسة

ميدانية على عينة من شركات الأعمال اليمنية، *مجلة الآداب*، 14 (1)، 268-300 <https://doi.org/10.35696/evebww69>

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكثيف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



أولاً: المقدمة

يُعد الأداء مفهومًا محوريًا في منظمات الأعمال، ويمثل المعيار الأساس لقياس نجاح المنظمة من خلال النتائج المالية وغير المالية التي تحققها وتسعى إلى تعظيمها (Aldilami & Al-Murhadi, 2025)، إذ يعبر عن النتائج المالية، وغير المالية النهائية لأعمالها، التي تسعى كل المنظمات إلى تعظيمها، وقد أصبح مفهوم أداء المنظمة في عالم اليوم، المفهوم الأكثر اهتمامًا من المنظمات والباحثين، بوصفه المتغير التابع الأهم. وقد حاول كثير من الباحثين، في إطار ذلك، معرفة أسباب ارتفاع مستويات الأداء لبعض المنظمات عن غيرها، واقترحت عدد من الدراسات التي أُجريت، أن نجاح أي منظمة نادرًا ما يعتمد على عامل واحد، ولكنه يعتمد إلى حد كبير على القدرة على تحقيق توازن قابل للتطبيق والحفاظ عليه بين مجموعة من العوامل التنظيمية المختلفة.

ويُعد الهيكل التنظيمي أحد المكونات الرئيسية التي تؤثر في فاعلية المنظمة وأدائها، فهو إطار الحوكمة الأساس الذي توزع من خلاله المهام والسلطات والمسؤوليات. ويتم التفكير في كيفية تصميم الهيكل التنظيمي، منذ المراحل الأولى لتأسيس المنظمة، من حيث الوظائف، والقطاعات أو الوحدات الإدارية، والقيادة، والعمليات والممارسات، والأفراد، والثقافة (Burton & Obel, 2018)، بما يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. ولذا، فإن الهيكل التنظيمي، هو الأداة الإستراتيجية الرئيسية، لتشكيل متغيرات المنظمة الداخلية، وتوجيهها للاستفادة من القوى الخارجية، بما يُسهم في تحسين تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال الاستخدام الفاعل لمواردها البشرية والمادية (Esq, 2024, 174)، والتكنولوجية أيضًا. فإذا كانت الإستراتيجية، تحدد للمنظمة إلى أين يجب أن تصل، فإن الهيكل التنظيمي، هو الذي يحدد كيف يمكنها الوصول إلى هناك (Mmamel & Samuel, 2020).

وتعمل منظمات الأعمال المعاصرة في بيئات تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار، الأمر الذي زاد من أهمية تصميم هياكل تنظيمية قادرة على تحقيق التوازن بين الضبط والمرونة. فالهيكل التنظيمي لا يقتصر على كونه توزيعًا رسميًا للمهام والسلطات، بل يمثل الإطار الذي يتم من خلاله توجيه الأنشطة، وتنسيق الجهود، وضبط العلاقات التنظيمية بما يخدم تحقيق الأهداف المحددة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن خصائص الهيكل التنظيمي، ولا سيما المركزية والرسمية والتعقيد، تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في سلوك العاملين، وأنماط اتخاذ القرار، ومستويات الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس في النهاية على الأداء التنظيمي (Acharya, 2018).

وفي هذا السياق، أكدت دراسات عدة أن فاعلية الهيكل التنظيمي ترتبط بمدى ملاءمته لطبيعة البيئة التنظيمية وقدرته على دعم الإبداع والابتكار. فقد أشار Marhemati (2009) إلى أن المنظمات لا يمكنها الحفاظ على بقائها أو تحقيق التقدم دون تدفق مستمر للابتكار، وأن الجمود الهيكلية يؤدي بمرور الوقت إلى التراجع التنظيمي. كما أن المنظمات التي تعتمد هياكل تنظيمية مرنة تكون أكثر قدرة على حل المشكلات والاستفادة من الفرص، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة القرارات ومستوى الأداء. وفي المقابل، قد تؤدي الهياكل شديدة الرسمية والمركزية إلى تعزيز الضبط التنظيمي والمساءلة التصاعدية، لكنها قد تحدّ في الوقت نفسه من المبادرة والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المتغيرة (Acharya, 2018).

وتشير أدبيات التنظيم إلى وجود طبائع مختلفة للهيكل التنظيمي تعكس تباينها بين شركات الأعمال، تبعًا لعوامل متعددة تؤخذ في الاعتبار عند تصميم مُلاك كل شركة لهيكلها التنظيمي، كالأهداف الإستراتيجية، وطبيعة النشاط ونطاقه السوقي، والحجم، والبيئة المحيطة، وفلسفة الإدارة، والثقافة، والتكلفة، ومتطلبات المنافسة (Kollmann & Dobrovic, 2022).

وبالتركيز على شركات الأعمال في اليمن، تشير معلومات أولية حصل عليها الباحثان، إلى وجود تباينات في الهياكل التنظيمية لشركات الأعمال الكبيرة الصناعية والخدمية، رغم تشابه أطرها القانونية. ومع ذلك، لا تزال المعرفة العلمية حول طبيعة هذه الهياكل وأثرها في الأداء المتوازن محدودة، في ظل ندرة الدراسات - حسب علم الباحثين - التي تناولت أثر الهيكل التنظيمي على الأداء المتوازن في سياق الشركات اليمنية الكبيرة، خاصة في ظل الظروف البيئية والاقتصادية الاستثنائية التي تعيشها البلاد، وهو ما يبرز فجوة بحثية يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

1.1 مشكلة البحث

تشير المراجعات الأولية إلى عدم توافر معرفة علمية مؤكدة تحدد طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في الشركات الكبيرة الصناعية والخدمية في اليمن، باستثناء شركات الخدمات ذات الهياكل العضوية والشركات التجارية. وتُظهر الملاحظات المبدئية أن هذه الشركات يُرَجَّح أن تتبنى هياكل تنظيمية آلية أو مختلطة، الأمر الذي يبرر الحاجة إلى استكشاف طبيعة هذه الهياكل بصورة منهجية، وتحليل أثرها في أداء المنظمة المتوازن.

ومن جهة أخرى، أظهرت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وجود تباينات جوهرية في نتائج البحوث المتعلقة بتأثير الهيكل التنظيمي في أداء المنظمة، ويُعزى جانب كبير من هذا التباين إلى اختلاف الأبعاد المستخدمة في قياس الهيكل التنظيمي، ولا سيما الهيكل التنظيمي الآلي. فقد أكد Dalton et al (1980) أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء ليست علاقة ثابتة، وإنما تختلف باختلاف الأبعاد الهيكلية المعتمدة في القياس، وهو ما دعمته نتائج دراسة Siddiqui (2022) التحليلية لخمسة وثلاثين بحثًا، التي خلصت إلى عدم وجود علاقة حاسمة بين الهيكل التنظيمي وأداء المنظمة، إذ قد تكون العلاقة إيجابية، أو جزئية عند تفاعل الهيكل التنظيمي مع متغيرات أخرى، أو غير قائمة، بل وقد تكون سلبية في بعض السياقات، كما أشارت إليها نتائج دراسات Kalay & Lynn (2016) و Agu et al (2023)، ويشير ذلك إلى أن أثر الهيكل التنظيمي الآلي في أداء المنظمة لا يزال مجالًا مفتوحًا للبحث، خاصة في سياقات تنظيمية مختلفة كالبينة اليمنية.

كما كشفت الدراسات السابقة عن تباينات واضحة في أبعاد ومؤشرات الأداء المعتمدة، حيث تعاملت بعض الدراسات مع الأداء كمغزٍ كلي، في حين ركزت دراسات أخرى على مؤشرات جزئية، مثل التعلم والنمو، أو العمليات الداخلية، أو الأداء التسويقي، أو الأداء المالي، بينما لم تعتمد إلا دراسات محدودة منظورات الأداء المتوازن التي قدمها Kaplan & Norton (1992).

وإلى جانب ذلك، برزت تباينات منهجية بين الدراسات، سواء من حيث الاعتماد على البيانات النوعية ودراسات الحالة، أو استخدام المناهج الوصفية التحليلية القائمة على البيانات الكمية. كما أظهرت الأدبيات فجوتين معرفيتين أساسيتين: تتمثل الأولى في غياب الدراسات التي تناولت أثر الهيكل التنظيمي المختلط في أداء المنظمة، في حين تتعلق الثانية بافتراض معظم الدراسات السابقة وجود علاقة خطية ومستقلة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء، رغم أن الهيكل التنظيمي يُعد في جوهره متغيرًا كليًا ذا طبيعة تكاملية وتفاعلية، وقد يكون تأثيره غير خطي. وفي ظل غياب دليل تجريبي حاسم يؤكد أو ينفي هذه الافتراضات، تبرز الحاجة إلى دراسة تتناول طبيعة الهيكل التنظيمي وأثره في أداء المنظمة المتوازن ضمن إطار أكثر شمولًا وتكاملاً، وهو ما يمثل جوهر مشكلة الدراسة الحالية. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

1. ما طبيعة الهيكل التنظيمي (آلي، مختلط) السائد في الشركات الكبيرة الصناعية والخدمية اليمنية -محل الدراسة- من وجهة نظر أفراد العينة؟



2. ما مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد) في الشركات الصناعية والخدمية اليمنية - محل الدراسة - من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. ما مستوى أداء أبعاد الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) في الشركات الصناعية والخدمية اليمنية -محل الدراسة- من وجهة نظر أفراد العينة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة الهيكل التنظيمي (آلي، مختلط) في مستوى الأداء المتوازن للشركات الصناعية والخدمية اليمنية محل الدراسة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية اليمنية، تعزى لمتغيرات (الهيكل التنظيمي، مجال نشاط المنظمة، عمر المنظمة)؟

1.2 أهمية البحث

يُعد هذا البحث امتدادًا للتراكم المعرفي، وللجهود السابقة التي قام بها العديد من الباحثين لسنوات طويلة في دراستهم لتأثير الهيكل التنظيمي في أداء المنظمة، ويمكن توضيح أهمية الدراسة على النحو الآتي:

1.2.1 الأهمية النظرية

- يسهم البحث في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال دراسة طبيعة الهيكل التنظيمي السائد، وتحليل أثره في أداء المنظمة المتوازن، بما يعزز الفهم النظري للعلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي الشامل.
- يضيف البحث إسهامًا معرفيًا إلى دراسات الأداء المتوازن من خلال توضيح أبعاده الأربعة بوصفها إطارًا علميًا متكاملًا لتقييم أداء المنظمة، متجاوزًا الاعتماد التقليدي على المؤشرات المالية فقط.
- يسهم البحث في توضيح طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء المتوازن في سياق منظمات الأعمال في البيئات النامية ومنها اليمن، بما يساعد في تفسير التباين وعدم الحسم الذي أظهرته نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال.

1.2.2 الأهمية التطبيقية

- يوفر البحث نتائج عملية تساعد القيادات الإدارية في شركات الأعمال اليمنية على تشخيص طبيعة الهياكل التنظيمية السائدة، ومدى ملاءمتها لتحقيق مستويات أفضل من الأداء المتوازن.
- تسهم نتائج البحث في دعم صناع القرار في تحسين تصميم الهياكل التنظيمية بما يحقق مواءمة أفضل بين متطلبات العمل التنظيمي وأبعاد الأداء المالي وغير المالي.
- تفيد نتائج البحث الجهات المعنية بالتخطيط والتطوير الإداري في بناء سياسات وبرامج تطوير تنظيمي تستند إلى أسس علمية، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي في بيئة الأعمال اليمنية.

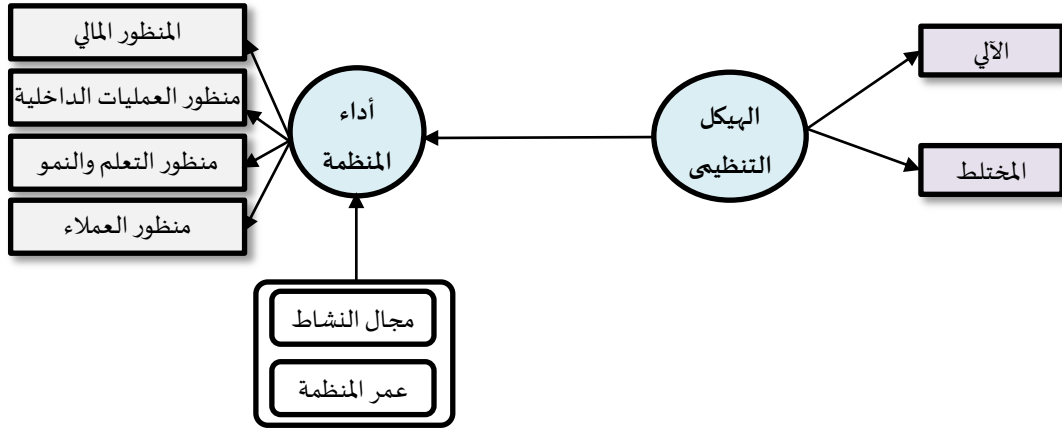
1.3 أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الآتي:

- استكشاف طبيعة الهيكل التنظيمي (آلي، مختلط) السائد في الشركات الكبيرة الصناعية والخدمية -محل الدراسة اليمنية- من وجهة نظر أفراد العينة.
- التعرف على مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد) في الشركات الصناعية والخدمية اليمنية -محل الدراسة- من وجهة نظر أفراد العينة.

- التعرف على مستوى أداء أبعاد الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) في الشركات الصناعية والخدمية اليمينية - محل الدراسة - من وجهة نظر أفراد العينة.
- اختبار تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي (آلي أو مختلط) في مستوى الأداء المتوازن للشركات الصناعية والخدمية اليمينية محل الدراسة.
- قياس الفروق في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية اليمينية، التي تعزى لمتغيرات (الهيكل التنظيمي، مجال نشاط المنظمة، عمر المنظمة).

1.4 النموذج المعرفي للبحث:



شكل (1) النموذج المعرفي للبحث

1.5 فرضيات البحث

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، ونتائج الدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات كالتالي:

1.5.1 الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة الهيكل التنظيمي (آلي، مختلط) في مستوى الأداء المتوازن للشركات الصناعية والخدمية اليمينية محل الدراسة. ويندرج تحت هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي الآلي في مستوى الأداء المتوازن للشركات الصناعية والخدمية اليمينية محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي المختلط في مستوى الأداء المتوازن للشركات الصناعية والخدمية اليمينية محل الدراسة.

1.5.2 الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية اليمينية تعزى لمتغيرات (طبيعة الهيكل التنظيمي، مجال النشاط، عمر المنظمة). ويتفرع من هذه الفرضية، الفروض الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية اليمنية، تعزى لمستوى طبيعة الهيكل التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية اليمنية، تعزى لمجال النشاط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية اليمنية، تعزى لعمر المنظمة.

1.6 حدود البحث

1.1 الحدود الموضوعية

ركز هذا البحث على تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي (الآلي، المختلط) في الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية اليمنية (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم والنمو).

1.2 الحدود المكانية:

تم إجراء البحث على شركات الأعمال اليمنية الصناعية والخدمية الكبيرة (الخاصة) والبالغ عددها ثلاثة وأربعين، المتواجدة في (أمانة العاصمة، محافظة صنعاء، محافظة الحديدة، محافظة تعز، محافظة لحج، المكلا).

1.3 الحدود البشرية:

تمثلت في القيادات الإدارية في شركات الأعمال اليمنية (الصناعية والخدمية)، ممن يشغلون وظائف في مستوى الإدارة الوسطى فأعلى.

1.4 الحدود الزمنية:

تم تجميع بيانات البحث في الربع الثاني من العام 2024م.

1.7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

1.7.1 الهيكل التنظيمي:

عُرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام للمهام، واتخاذ القرار، وعلامات السلطة في المنظمة، وعدد أفعالها (Renani et al., 2017, 992). وعُرف أيضاً بأنه النظام الرسمي للمهام، وعلاقات السلطة التي تتحكم في كيفية تنسيق الأفراد لأعمالهم، واستخدام الموارد، لتحقيق الأهداف (Jones, 2013). ويُعرّف الهيكل التنظيمي إجرائياً في منظمات الأعمال اليمنية بأنه الأسلوب الذي تُقسّم به الأعمال وتُخصّص الموارد وتُحدّد العلاقات التنظيمية بين الوحدات والمستويات الإدارية، في إطار أبعاد المركزية والرسمية والتعقيد، بما يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتوجد أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي، وما يهم هذا البحث منها، هما: الهيكلان الآلي والمختلط، ويمكن التعريف بكليهما بشكل مركز:

- الهيكل التنظيمي الآلي: هو هيكل مرتفع الرسمية، ومركزي القرار، ومعقد الهرمية، ويتسم بتخصيص العمل الرأسي، وضيق نطاق الإشراف، واستخدام المعيارية كآلية تنسيق رئيسية (Lunenburg, 2012, p 4). ويُعرّف إجرائياً بأنه الهيكل التنظيمي الذي ترتفع فيه مستويات المركزية والرسمية والتعقيد.
- الهيكل التنظيمي المختلط: هو هيكل وسطي (بين المركزي واللامركزي) وتقسيمي أو شعبي، ويعتمد خطأ إدارياً وسطاً كجزء رئيسي، ويستخدم لا مركزية رأسية محددة (صنع قرار لا مركزي في المستوى الواسطي)، ويستخدم

معيارية المخرجات، كآلية تنسيق رئيسية (Lunenburg, 2012,p5). ويُعرّف إجرائيًا بأنه الهيكل التنظيمي الذي تتسم فيه أبعاد المركزية والرسمية والتعقيد بمستويات متوسطة.

ولأغراض عملية، يمكن تعريف أبعاد الهيكل التنظيمي التي تبناها البحث، على النحو الآتي:

- الرسمية: هي درجة اعتماد المنظمة على القواعد، والإجراءات، والمعيارية (Eze et al., 2017, 51)، لوصف مهام العمليات، والمخرجات كآلية تنسيق رئيسية. وتحدد الرسمية، مسؤوليات الوحدات (أو الأقسام) والفرق التي تقوم بالعمليات، وإجراءات التشغيل والعلاقات (Kaphle, 2023, p167). ويرتفع مستوى الرسمية، في المنظمات الآلية، وينخفض في المنظمات العضوية، ويكون متوسطاً في المنظمات ذات الهياكل المختلطة. ويمكن تعريف الرسمية إجرائيًا بأنها تشير إلى مستوى استخدام المنظمة للأنظمة واللوائح وأدلة إجراءات العمل، التي يفترض أن يتقيد العاملون بها في ممارسة مهامهم، في سبيل الوصول إلى الأهداف المحددة.
- المركزية: تشير المركزية إلى المستوى الإداري الأعلى الذي يملك صلاحية اتخاذ القرارات المهمة (Daft, 2008; Jones, 2013; Hatch and Cunliffe, 2013; Robbins et al, 2013). أما اللامركزية فهي درجة سلطة القرار بين المستويات الإدارية، لا سيما للمديرين القريبين من أنشطة المنظمة (Ogbo et al, 2015,p1280). وتُعرف المركزية إجرائيًا بأنها تعبر عن مستوى تركيز الصلاحيات الممنوحة لاتخاذ القرار في مستوى إداري معين.
- التعقيد: هو درجة التفصيل القائم في المنظمة (Hashjeen et al, 2013, 238)، ويتعلق بدرجة التخصيص الوظيفي للأقسام والعاملين (أو فرق العمل)، والتكامل فيما بينها (Kaphle, 2023, p168). كما يعرف التعقيد (أو التبسيط) بأنه التمايز بين المستويات الإدارية، وله ثلاثة أنواع، هي التمايز الرأسي، والتمايز الأفقي، والتمايز الجغرافي (فؤاد وآخرون، 2021، ص 50). ويمكن تعريف التعقيد إجرائيًا بأنه يعبر عن تعدد المستويات الإدارية، والوحدات، والفروع، وارتفاع أعداد الوظائف والمعارف والتخصصات والمهارات اللازمة، ويكون الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً عند الاعتماد على وظائف ذات مهارات ومعارف خاصة، وتخصصات دقيقة، وزيادة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، مع عمل المنظمة في عدة مناطق جغرافية.

1.7.2 أداء المنظمة المتوازن

يُعبّر أداء المنظمة عن قدرتها على تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بكفاءة بما ينسجم مع تلك الأهداف (الغالبى وإدريس، 2009؛ Taouab & Issor, 2019). ويُعرّف إجرائيًا في منظمات الأعمال اليمنية بأنه النتائج المتحققة من توظيف الموارد لتحقيق الأهداف، ويُقاس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. وفيما يلي توضيح لكل منها:

- المنظور المالي

يركّز المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن على قياس النتائج النهائية لأداء المنظمة، إذ ترتبط به بقية المنظورات، ويُظهر مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المالية النهائية (السعد، 2012). ويشمل أهدافاً مثل الربحية والتدفقات النقدية، ويُقاس باستخدام النسب والمؤشرات المالية، ويعدّ ذا أهمية خاصة في منظمات القطاع الخاص الهادفة للربح (العمرى، 2010). ويُعرّف إجرائيًا بقياس أرباح منظمات الأعمال اليمنية، ونمو المبيعات، والعائد على الاستثمار، وصافي التدفقات النقدية.



منظور العملاء:

يركز منظور العملاء على مقاييس تتعلق برضا العملاء، واكتسابهم، والاحتفاظ بهم، وحصتهم السوقية، والقيمة المدركة لديهم، بما يدعم ربحية العملاء واستمرارية العلاقة معهم (Kaplan and Norton, 1992). ويُنظر إليه بوصفه مجموعة أهداف ناتجة عن افتراضات تتعلق بالعملاء وأسواقهم والقيمة التي يتوقعونها من المنظمة (Nair, 2004). ويُقاس إجرائيًا من خلال رضا العملاء، وجذب عملاء جدد، والاحتفاظ بال الحاليين، والاستجابة لشكاواهم، خاصة في منظمات الأعمال اليمنية.

منظور العمليات الداخلية:

يركز منظور العمليات الداخلية على الأنشطة والعمليات الحيوية التي تميّز المنظمة وتمكّنها من تلبية حاجات الزبائن وتحقيق أهداف أصحاب المصالح، بما ينعكس مباشرة على رضا العملاء (الغالب، وإدريس، 2009). كما يرتبط بقدرة العمليات التجارية داخل المنظمات على إنجاز المهام، وهي أي شيء يحتاج العمل إلى تحقيقه (Werner & Xu, 2012). ويُعرف إجرائيًا بقياس العمليات والإجراءات الداخلية في منظمات الأعمال اليمنية، وتطوير أنظمة العمل، وتحديث المعدات، بما يدعم تحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة.

منظور التعلم والنمو:

يركز منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الأهداف والمقاييس التي تدعم تحقيق التفوق في المنظورات المالية والعملاء والعمليات الداخلية، من خلال توفير البنية التحتية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (Kaplan and Norton, 1992)، ويُعد هذا المنظور محفزًا للتحسين المستمر عبر رفع كفاءة وفاعلية المنظمة، وتحسين رضا العاملين والاحتفاظ بهم، وزيادة الإنتاجية، بالاعتماد على المهارات الإدارية والتدريب (السعد، 2012). ويُعرف إجرائيًا بقياس استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة، وتنمية مهارات العاملين، وتنفيذ مقترحاتهم، بما يعزز التميز التنافسي لمنظمات الأعمال اليمنية.

ثانيًا: أدبيات البحث:

2.1 الإطار النظري

يمكن تقديم تحليل نظري تصوري لكيفية تأثير كل من الهيكل التنظيمي الآلي والهيكل التنظيمي المختلط، في أداء المنظمة المتوازن تبعًا، انطلاقًا من افتراض معرفي رئيسي مستمد من نتائج البحوث السابقة، وهو أن للهيكل التنظيمي تأثيرًا إيجابيًا في أداء المنظمة المتوازن وفقًا لمنظوراته الأربعة، والتي بينها علاقات تأثير سببية، بدءًا من التعلم والنمو، حتى تحقيق الأداء المالي، وفقًا لـ Kaplan & Norton (1992). ويفترض البحث، فضلًا عن ذلك، أن المنظمة (أو المنظمات) تمر بظروف عادية، ومن ثم لن تحدث ظروف استثنائية تغير اتجاه التأثير في الأجل المنظور، وأن الهيكل التنظيمي (الآلي أو المختلط)، ملائم لتحقيق المنظمة لأهدافها.

2.1.1 الهيكل التنظيمي الآلي وأداء المنظمة

استنادًا إلى نظرية (Weber (1947، فإن تقسيم العمل بشكل متسق، وإضفاء العمليات الإدارية لل رسمية، والسيطرة والرقابة، تعمل على ترشيد القرارات وترفع الكفاءة. ووفقًا لنموذج (Meier & Bohte (2001، حول علاقة نطاق الإشراف بالأداء التنظيمي، فإن كثافة الإشراف، تعزز الاتصال والتنسيق، والتخصص، مما يرفع المهارة، ثم الكفاءة، فالأداء التنظيمي وبناءً على ذلك، وعلى الافتراضات التي سبق ذكرها، وعلى نتائج البحوث السابقة، يمكن طرح تحليل تصوري لكيفية تأثير الهيكل التنظيمي الآلي في أداء المنظمة، وفقًا لتتابع المنظورات الأربعة:

- التأثير في أداء التعلم والنمو: يمكن للهيكل التنظيمي الآلي رفع مستوى التعلم والنمو، ويمكن أن يحدث ذلك، من خلال عدة قنوات. فتقسيم العمل المتناسق، وخضوع العمليات الإدارية للرسمية، والسيطرة والرقابة ممارسات يمكن أن تعزز ترشيد القرارات، والالتزام التنظيمي، في ظل ضيق نطاق الإشراف (ارتفاع كثافته) الذي يعمل على تعزيز تخصص العاملين، ومن ثم ارتفاع مستوى التعلم والنمو المهني للعاملين. وبما أن التكنولوجيا، هي أحد عناصر الهيكل التنظيمي، فإن استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة، يعزز الاتصال والتنسيق وتدفق المعلومات بين الوحدات والعاملين، ومن ثم التعلم والمهارة، ويقلص إجراءات العمل، وزمن الإنجاز، مما يرفع الكفاءة. ومن جانب آخر، فإن الحوافز تعد وسيلة لرفع رضا العاملين وروحهم المعنوية (Hemwani & Husaini, 2023).

وبناءً عليه، ما لم تحدث تغيرات معاكسة، فإنه يمكن للهيكل التنظيمي الآلي المناسب رفع أداء التعلم والنمو، من خلال ارتفاع مستوى التعلم والمهارة، والحوافز ورضا العاملين والالتزام التنظيمي، واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

- التأثير في أداء العمليات الداخلية: يمكن للهيكل التنظيمي الآلي أن يؤدي أو يسهم في ارتفاع أداء العمليات الداخلية للمنظمة، من خلال عدة طرق. فارتفاع مستوى التعلم والمهارة، يرفع الكفاءة بشكل عام، ومن ذلك ارتفاع كفاءة العاملين الفنيين والتقنيين، ومع الالتزام بالمعيارية في العمليات واستخدام الموارد والمواد، ترتفع كفاءة استخدامها (انخفاض الفاقد)، ويرتفع معدل الإنجاز في وحدة الزمن، مما يؤدي إلى انخفاض معدل تكلفة الوحدة، وارتفاع معدل الإنتاجية لكل من العامل ووحدة الزمن، ومن ثم يرتفع حجم الإنتاج الموجه للتوزيع إلى الأسواق. ومن جانب آخر فإن ارتفاع كفاءة الاتصال والتنسيق وتدفق المعلومات، بفعل استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، يتقلص زمن إنجاز العمليات الإدارية، ومع استخدام تكنولوجيا الإنتاج الحديثة، ترتفع كفاءة الإنتاج أيضاً، ويمكن أن ترتفع جودة المنتجات أو الخدمات.

وخلاصة التحليل السابق، هو أنه يمكن للهيكل التنظيمي الآلي رفع أداء العمليات الداخلية للمنظمة، بارتفاع معدل الإنتاجية، وحجم الإنتاج الممكن توزيعه، وانخفاض معدل التكلفة، وارتفاع مستوى الجودة، فضلاً عن ارتفاع الكفاءة التراكمية للعمليات الداخلية ذاتها.

- التأثير في الأداء التسويقي (العملاء): يمكن أن يسهم الهيكل التنظيمي الآلي، في ارتفاع الأداء التسويقي للمنظمة، ولا سيما ما يتعلق بالعملاء، من خلال عدد من الطرق. فارتفاع مستوى التعلم والنمو، يعمل على ارتفاع مستوى التعلم والمهارات التسويقية للعاملين، ومن ثم ارتفاع الكفاءة التسويقية، والتي يفترض أن تعزز باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة بالمستهلكين، ومن ثم يمكن أن يرتفع التموضع الذهني لعلامة المنظمة لدى الكثير منهم، ومنهم العملاء الحاليون. ومن جانب آخر، فارتفاع معدل الإنتاجية، يتيح حجم إنتاج أكبر لتوزيعه على الأسواق، وانخفاض معدل التكلفة يمكن المنظمة من تخفيض أسعار منتجاتها، مما يرفع حجم مبيعاتها، بما في ذلك ارتفاع معدل شراء العميل الحالي من منتجاتها، مما يرفع رضا العملاء. ومن جانب ثالث يفترض أن يؤدي ارتفاع جودة المنتجات أو الخدمات، إلى تعزيز رضا العملاء الحاليين أو كسب عملاء جدد، مما يرفع حجم المبيعات مرة أخرى. ويفترض أن يؤدي ارتفاع حجم المبيعات، إلى تحقيق المنظمة، لوفورات الحجم بمعدل أكبر.

ويمكن إيجاز ما سبق بأنه يمكن للهيكل التنظيمي الآلي أن يؤدي إلى ارتفاع رضا العملاء وولائهم وكسب عملاء جدد، ومن ثم ارتفاع حجم المبيعات.

- التأثير في الأداء المالي: يمكن أن تتفاعل التأثيرات السابقة للهيكل التنظيمي الآلي في التعلم والنمو، وأداء العمليات الداخلية، وارتفاع حجم المبيعات، مما يترتب عليه ارتفاع الأداء المالي للمنظمة، بارتفاع الإيرادات والأرباح. وتعزز ذلك بارتفاع وفورات الحجم (انخفاض معدل التكلفة)، ومن ثم ارتفاع معدل الإيرادات بانخفاض تكاليف التشغيل، والذي يشير إلى ارتفاع الفارق بينهما، ومن ثم ارتفاع الأرباح. وفضلاً عن ذلك، فإن ارتفاع التعلم والنمو، يتضمن ارتفاع كفاءة الإدارة المالية (العاملين فيها) في استخدام الأصول المالية للمنظمة، وارتفاع عوائدها، مما يعزز أرباح المنظمة.

وخلاصة لما سبق، يمكن القول إنه يمكن للهيكل التنظيمي الآلي، عبر تفاعلات أداء التعلم والنمو، وأداء العمليات الداخلية، والأداء التسويقي، أن يؤدي لارتفاع الأداء المالي، ومن ذلك: انخفاض معدل التكلفة، وارتفاع الإيرادات، والأرباح، ومعدل العائد على الأصول، ومن ثم ارتفاع معدل العائد على حق الملكية.

ومع ذلك، يمكن أن يترتب على الهيكل التنظيمي الآلي غير المناسب، أو عن استخدامه بكفاءة منخفضة أو منعدمة، تثبيط أداء المنظمة من المنظورات الأربعة، فالرسمية والمركزية المُبالغ فيهما، وتقسيم العمل المفرط، وتراخي العاملين، عوامل تؤدي إلى انخفاض معدلات الإنجاز، وإعاقة الإبداع والتطوير (Agu et al, 2023)، وتباطؤ نمو المنظمة، أو انخفاض أداؤها.

2.1.2 الهيكل التنظيمي المختلط وأداء المنظمة

استناداً إلى النظرية الموقفية، ونظرية (1965) Joan Woodward، فإن على المنظمة، تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية (منها الهيكل التنظيمي)، بما يتلاءم مع الظروف التي تمر بها، وتنسيق الممارسات مع متطلبات قيام الأفراد بمهامهم، ومع البيئة المحيطة، باعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً. والافتراض الرئيسي الذي يستند عليه الهيكل التنظيمي المختلط، هو ترشيد (عقلنة) القرارات والعمليات، وفقاً لنظرية (1967) Thompson، باعتبار التنظيم كياناً رشيداً ينشأ لتحقيق أهداف معينة (Grandori, 2017).

ويمكن تحليل تأثير الهيكل التنظيمي المختلط، في أداء المنظمة، وفقاً لمنظورات الأداء المتوازن، بشكل مركز:

- التأثير في أداء التعلم والنمو: تتيح المنظمة ذات الهيكل المختلط، مشاركة العاملين في صنع القرارات في المستوى الإداري الواسطي، وبتيح أيضاً للأقسام تنفيذ وظائفها، وفقاً لما يتطلبه تنفيذ كل وظيفة، ومن ذلك، تنفيذ وظائف وعمليات ضمن فرق عمل، مما يتيح الاتصال المباشر والتعاون بين الأقسام وفرق العمل، والتنسيق المستمر فيما بينها، والتفاعل والتعلم المتبادل، ومن ثم ارتفاع المهارة والمعرفة (Hemwani & Husaini, 2023)، اللتين تتعززان من خلال التدريب الموجه لرفع كفاءة العاملين، ويمكن أن يترتب على ذلك ارتفاع قدرة المنظمة على الابتكار، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات. كما يترتب على الاتصال المباشر والتعاون والتفاعل ارتفاع رضا العاملين وروحهم المعنوية، مما يعزز الدافع نحو الإنجاز. وخلاصة ما سبق، هو أن الهيكل التنظيمي المختلط يمكن أن يرفع مستوى أداء التعلم والنمو في المنظمة، ممثلاً برضا العاملين ومشاركتهم، والاتصال التنظيمي المباشر عبر التكنولوجيا الحديثة.

- التأثير في أداء العمليات الداخلية: تتيح الهياكل المختلطة للمنظمات التخلص من الرسمية، والمركزية المرتفعتين في الهياكل الآلية، وما يترتب عليهما من تمايز رأسي، وتأثيرات سلبية. كما تتيح الهياكل المختلطة تخلص المنظمات من سلبيات الرسمية المنخفضة واللامركزية المفرطة، ومنها التخلص من التمايز الأفقي، والتكلفة المرتفعة. وينجم عن استخدام المنظمة لهيكل مختلط مشاركة العاملين المعتدلة العقلانية في صنع القرارات في المستوى الإداري الواسطي، وبتيح لهم فرص التدريب المناسبة وفقاً للحاجة. ويترتب على ما سبق ارتفاع الكفاءة في كل من صنع

القرارات المتعلقة بالعمليات (السرعة، الجودة)، وكفاءة المديرين والعمال، وكفاءة استخدام الموارد والمواد والوقت، ومن ثم ارتفاع معدل الإنتاجية، وجودة المنتجات أو الخدمات، وانخفاض معدل التكلفة. وفضلاً عن ذلك، ترتفع الكفاءة في مؤشرات الأداء السابقة، لارتفاع مستوى التعلم والمهارة، كما يمكن أن يترتب على ذلك، ارتفاع إمكانية تقديم منتجات أو خدمات جديدة. وخصوصاً ذلك أنه يمكن للهيكل التنظيمي المختلط رفع أداء العمليات الداخلية (ارتفاع معدل الإنتاجية، انخفاض معدل التكلفة، ارتفاع الجودة، إمكانية تقديم منتجات أو خدمات جديدة، ارتفاع حجم الإنتاج القابل للتوزيع إلى السوق).

- التأثير في الأداء التسويقي (العملاء): من المرجح أن يرتفع الأداء التسويقي للمنظمة المختلطة بفعل التأثيرات الإيجابية للهيكل التنظيمي المختلط في كل من أداء التعلم والنمو، وأداء العمليات الداخلية، إذ ستفاعل هذه التأثيرات معاً، مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التسويقية من ناحية، وارتفاع التنافسية (التكلفة، المرونة، الجودة، معدل الإنتاجية) من ناحية ثانية، والتي يمكن أن تُعزَّز بتقديم منتجات أو خدمات جديدة من ناحية ثالثة. فارتفاع معدل الإنتاجية، وانخفاض معدل التكلفة، يتيحان للمنظمة حجماً أكبر للإنتاج القابل للتوزيع إلى الأسواق، ومن ثم إمكانية تخفيض الأسعار، مما يرفع رضا العملاء الحاليين، ويجذب مستهلكين جدد، مما يرفع حجم المبيعات. ويكون لارتفاع الجودة تأثير مماثل، فضلاً عن زيادة ولاء العملاء. ويتيح تقديم منتجات أو خدمات جديدة رفع معدل شراء العميل الحالي من منتجات المنظمة، فضلاً عن كسب عملاء جدد. وتكون محصلة ذلك كله ارتفاع حجم المبيعات بمعدل أكبر، وهذا يتيح للمنظمة تحقيق وفورات الحجم بدرجة أعلى، وبما أن الهيكل التنظيمي المختلط يتيح للعاملين الاتصال المباشر مع المستهلكين، والتعرف عن قرب على حاجاتهم ورغباتهم، ودمجها في عمليات المنظمة (التكامل مع المستهلكين)، إضافة إلى الاتصال المباشر مع الموردين، وتحقيق التكامل بينهم والمنظمة (التكامل مع الموردين)، وإمكانية حصول المنظمة على موارد إضافية، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ورفع رضا العملاء، وكسب عملاء جدد، وتحقيق مزيد من خفض معدل التكلفة (Flynn et al, 2010; Teixeira et al, 2012).

وخلاصة ما سبق، أنه يمكن للهيكل التنظيمي المختلط تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وزيادة رضا العملاء وولائهم، وكسب عملاء جدد، ورفع حجم المبيعات، وتحقيق وفورات حجم أكبر مما كانت عليه.

- التأثير في الأداء المالي: إذا تحققت التأثيرات الإيجابية السابقة، يرتفع الأداء المالي للمنظمة ذات الهيكل المختلط، عبر عدة قنوات، وأهمها أن انخفاض معدل التكلفة يؤدي إلى إبطاء تكاليف التشغيل الإجمالية، وأن ارتفاع حجم المبيعات الكلي يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات الكلية للمنظمة، وترتب على النتيجتين السابقتين ارتفاع هامش ربح المنظمة الكلي، ومن ثم ارتفاع العائد على حقوق الملكية. والقناة الثالثة هي أن ارتفاع التعلم والنمو وكفاءة العمليات يعزز كفاءة الإدارة المالية للمنظمة، مما يرفع كفاءتها في استخدام الأصول المالية والنقدية، وارتفاع عوائدها المالية، وهذا يعزز عائد حقوق الملكية.

ويمكن القول، بناءً على ما سبق، إن أداء المنظمة المتوازن، هو مزيج من أداء كل من التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والأداء التسويقي (أداء العملاء)، والأداء المالي. ويمكن أن تتباين جوانب الأداء المتوازن الأربعة، وفقاً لأهداف خطط المنظمة الإستراتيجية.



الدراسات السابقة:

من الضروري مراجعة الدراسات السابقة التي بحثت تأثير الهيكل التنظيمي في أداء المنظمة، وعرض نتائجها لتحديد فجوة معرفية تتسق مع مشكلة البحث. ولذا، تم تصنيفها على مجموعتين، الأولى تتعلق بتأثير الهيكل التنظيمي الآلي في الأداء، والثانية تتعلق بتأثير الهيكل التنظيمي العضوي في الأداء.

2.1.3 البحوث التي درست تأثير الهيكل التنظيمي الآلي في الأداء

وفي هذه المجموعة، بحثت فئة من البحوث تأثير الهيكل التنظيمي الآلي، باعتباره متغيراً واحداً في أداء المنظمة، مُعبراً عنه بمتغيرات مختلفة، وكانت نتائجها متباينة، فقد وجد بعضها أن تأثير الهيكل التنظيمي الآلي كان إيجابياً في كل من التعلم والمهارة والإنتاجية (Aadaeze & Ekwutosi, 2020, 30)، ورضا العملاء، عبر الجودة (García-Alcaraz et al, 2019)، والأداء الوظيفي، عبر الاتصال التنظيمي (حمزه والمهدي، 2023)، وأداء الشركات الصناعية الأمريكية (Payne, 2001)، بينما وجد آخرون أن للهيكل التنظيمي الآلي تأثيراً إيجابياً غير معنوي في أداء شركات الهاتف النقال في كينيا (Karemu et al., 2021)، وفي أداء الشركات الصناعية في إندونيسيا عبر الالتزام التنظيمي، بينما كان تأثير كل من الإستراتيجية وإدارة التغيير إيجابياً عبر المتغير الوسيط ذاته (Mon et al., 2019).

واستخدمت فئة بحوث أخرى، الهيكل التنظيمي الآلي متفاعلاً مع متغير الإستراتيجية، ووجدت أن للمتغير المتفاعل تأثيراً إيجابياً في فاعلية مؤسسة صناعة العجائن في الجزائر (ياسين، 2016)، وفي فاعلية الشركات الكبيرة والمتوسطة في البلد ذاته (فاطيمة، 2016)، والنتيجة ذاتها بالنسبة لفاعلية الشركات الصناعية العامة في العراق (المحمدي، 2011)، بينما لم يكن له تأثير إيجابي مباشر في أداء شركات مختلفة الأنشطة في إسبانيا، وأن تأثيره يمكن أن يكون غير مباشر، عبر الإستراتيجية التنافسية (Cortes et al., 2011; Ortega et al, 2010)، ووجد Olson et al. (2005) أن للهيكل التسويقي (الرسمية) المتفاعل مع إستراتيجية العمل تأثيراً غير معنوي، عبر الالتزام التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأمريكية. واستخدمت بحوث أخرى بُعدي الرسمية والمركزية لقياس الهيكل التنظيمي الآلي، وقد وجد (Nosike et al (2021)، أن له تأثيراً إيجابياً في ربحية البنوك التجارية، بينما وجد (Kalay & Lynn (2016)، أنه ليس للرسمية تأثير معنوي في الابتكار الإداري، أما المركزية فتأثيرها سلبي فيه.

وتم قياس الهيكل التنظيمي الآلي، في فئة بحوث أخرى بثلاثة أبعاد هي: الرسمية، والمركزية، والتعقيد أو بعد آخر، وتوصل بعضها إلى أن له تأثيراً إيجابياً في كل من إبداع العاملين (Hashjeen et al, 2013)، وكفاءة العاملين وابتكارهم (Ugwu et al, 2019)، والفاعلية التنظيمية (الريح) (Lee, 2020)، وكفاءة صنع القرار (السرعة، الجودة) (Onono, 2018)، بينما وجد أن تأثير الهيكل التنظيمي في أداء الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، غير معنوي (الشاهد وعبيدات، 1989). واستخدمت بحوث أخرى أربعة أبعاد لقياس الهيكل التنظيمي الآلي، أبرزها الأبعاد الثلاثة السابقة ذاتها، واتضح أن له تأثيراً إيجابياً في كل من الميزة التنافسية (التكلفة، المرونة، الجودة، الابتكار) في حالة سبع شركات صناعية وخدمية أردنية (الحنيطي والقعيد، 2019)، وفي العائد على الأصول في أداء الشركات التجارية العامة في كينيا (Njiru & Nyamute, 2018)، وفي الأداء المالي للبنوك التجارية في البلد ذاته (Oduor, 2022)، ووجد (Mon (2019)، أن تأثير الرسمية والتكنولوجيا في أداء الشركات الصناعية في إندونيسيا، كان إيجابياً، بينما تأثير طبيعة الهرمية والتعقيد، لم يكن معنوياً.

2.1.1 البحوث التي درست تأثير الهيكل التنظيمي العضوي في الأداء

وبالانتقال لمجموعة البحوث الثانية، وهي قليلة، فقد بحثت فئة منها تأثير كل من الهيكل التنظيمي الآلي، والهيكل التنظيمي العضوي في الأداء، وقد وجد (Gordyia (2024)، أن لكل منهما تأثيراً إيجابياً في كفاءة العاملين (الإنتاجية) في أداء

شركات الألبان في الهند، وكان لكليهما التأثير ذاته في سلوك العاملين الإبداعي (شوقي وآخرون، 2022)، بينما وجد Agu et al. (2023)، تأثيراً سلبياً للهيكل التنظيمي الآلي، في أداء شركة MTN في نيجيريا، في حين كان تأثير الهيكل التنظيمي العضوي، إيجابياً في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة ذاتها، واستنتجوا أن الأخير، يؤثر إيجابياً في رضا العاملين وكفاءتهم الإنتاجية. وتوصل Hsiao & Wu (2019)، إلى أن للرسمية، والمركزية، واللامركزية المعتدلة تأثيراً إيجابياً في أداء المنتج الجديد، ومن ثم في أداء المنظمة، كما توصل Nedović & Bozinovic (2013) إلى أن للمركزية والتكامل التنظيمي والرسمية المنخفضة تأثيراً إيجابياً في كفاءة المديرين (المهارة). ويلاحظ أن الباحثين الآخرين اقتربا نسبياً من بحث تأثير الهيكل التنظيمي المختلط (الهيكل التنظيمي المختلط) في أداء المنظمة.

ويمكن الخروج من العرض السابق بالنتائج والاستنتاجات الآتية:

1. وجود عدد من التباينات المهمة بين بحوث المجموعة الأولى، ومن أهمها التباينات في الأبعاد المستخدمة لقياس الهيكل التنظيمي الآلي، ويبدو أن ذلك قد قاد إلى تباينات في نتائج البحوث، وهذا يتفق مع ما خلصت إليه دراسة Dalton et al. (1980) النظرية، من أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء ليست ثابتة، وأنها تختلف وفقاً للأبعاد المستخدمة في الهيكل التنظيمي، وأكد ذلك أيضاً، استنتاجات دراسة Siddiqui (2022) التحليلية لنتائج 35 بحثاً، التي تقول أنه لا توجد علاقة حاسمة بين الهيكل التنظيمي، وأداء المنظمة، وأنها قد تكون إيجابية أو جزئية (أي عندما يتفاعل الهيكل التنظيمي مع متغير آخر، أو عبر متغير وسيط وساطة جزئية) أو غير قائمة، كما يمكن أن يكون تأثير الهيكل التنظيمي سلبياً في الأداء، وهو ما سبقت الإشارة إليه وفقاً لنتائج بحثي Kalay & Lynn (2016)، Agu et al (2023).
2. ويستنتج من ذلك، أن تأثير الهيكل التنظيمي الآلي في أداء المنظمة ما زال مجالاً متاحاً للبحث. ولذا فإن اختبار تأثير الهيكل التنظيمي الآلي في أداء الشركات الكبيرة الصناعية والخدمية في اليمن، يمثل جانباً آخر من جوانب مشكلة هذا البحث، ولأجل ذلك، يتبنى البحث أبعاد الرسمية، والمركزية، والتعقيد -الأبعاد الأكثر استخداماً في البحوث السابقة- لتعريف الهيكل التنظيمي، لأنها تمثل أبعاده المحورية.
3. التباينات بين البحوث في المجموعتين في أبعاد أو مؤشرات الأداء المستخدمة، فبعضها استخدم أداء المنظمة كمتغير كلي، واستخدم فئات بحوث أخرى مؤشرات للأداء تندرج ضمن التعلم والنمو، أو ضمن أداء العمليات الداخلية، أو ضمن الأداء التسويقي، أو ضمن الأداء المالي. واستخدم بحث واحد (Mon et al., 2019) منظورات الأداء المتوازن ل Kaplan & Norton (1992)، كما سبقت الإشارة إليه. ويتبنى هذا البحث أداء المنظمة وفقاً لمنظورات الأداء المتوازن، وسيتم توضيح ذلك، ضمن الإطار النظري للبحث.
3. التباينات بين البحوث السابقة في المنهجية، فبعضها استخدم دراسة الحالة المفردة أو المتعددة، بما أتاح لها استخدام البيانات التاريخية أو بيانات المقابلة أو الملاحظة قبل صياغة الاستبانة، بينما استخدم فئة البحوث الأخرى -وهي الأكثر- المنهجية الوصفية والعلاقات السببية، واستخدم الاستبانة للحصول على بيانات كمية، لاختبار الفروض البحثية. ويتجه هذا البحث إلى استخدام المنهجية الأخيرة، واستخدام الاستبانة، لأنها الأداة المناسبة للحصول على البيانات اللازمة، لاستكشاف طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في الشركات الكبيرة الصناعية والخدمية في اليمن، ولتحقيق أهداف البحث الأخرى.

4. ليس ضمن البحوث التي تم مراجعتها أو عرضها، بحث درس تأثير الهيكل التنظيمي المختلط في أداء المنظمة، ويعد ذلك فجوة معرفية خاصة تستحق البحث، وسيمثل بحثها الجانب الثالث، والجديد من جوانب مشكلة هذا البحث.
 5. اعتبر كثير من البحوث التي استخدمت أكثر من بعد واحد لقياس الهيكل التنظيمي، أن كل بعد هو متغير يؤثر بمفرده في أداء المنظمة، ويبدو هذا غير منطقي ولا عملي، لأن الهيكل التنظيمي هو متغير كلي يؤثر بشكل تفاعلي وتكاملي بين أبعاده في الأداء، باستثناء الحالة التي يتمحور الهيكل فيها حول بعد رئيسي واحد، كالرسمية، أو المركزية.
 6. افترضت البحوث السابقة ضمنياً أن الهيكل التنظيمي يؤثر خطأً في أداء المنظمة، بينما قد يكون التأثير غير خطي من درجة معينة، ولا يوجد دليل عملي حاسم بعد يؤكد أحد الافتراضين السابقين أو ينفيه.
- ويتشابه البحث الحالي في قياس الهيكل التنظيمي ببعدين على الأقل من أبعاده (المركزية، الرسمية، التعقيد)، مع دراسات (الشاهد وعبيدات، 1989)، (المحمدي، 2011)، (ديوب وزهرة، 2015)، (فاطيمة، 2016)، (Chatzoglou et al., 2018)، (Cortés et al., 2011)، (Eze et al., 2017)، (Hsiao & Wu, 2019)، (Jennings & Seaman, 1994)، (Mohammed et al., 2017)، (Njiru & Nyamute, 2018)، (Olson et al., 2005)، (Ortega et al., 2010)، (Payne, 2001)، (Bozinovic & Nedović, 2013)، (Hashjeen et al., 2013)، (Kaphle, 2023)، (Hsiao & Wu, 2019)، (Nedović & 2013)، (Lee, 2020)، (Ugwu et al., 2019)، (Renani et al., 2017, 992).
- كما يختلف البحث الحالي مع عدد من الدراسات السابقة في قياس أداء المنظمة، حيث قاست دراسات (Payne, 2001)، أداء المنظمة بمقاييس موضوعية (Objective) وهي مقاييس تشير للأداء المالي، وتعتمد على بيانات كمية. كما تختلف الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث قياس أداء المنظمة بمقاييس ذاتية (Subjective)، وتعبر عن الأداء المالي وغير المالي، كدراسة كلٍّ من (Chatzoglou et al., 2018)، (Cortés et al., 2011)، (Olson et al., 2005)، (Ortega et al., 2010). ومن حيث نوع عينة الدراسة، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات (الشاهد وعبيدات، 1989)، (المحمدي، 2011)، (Cortés et al., 2011)، (Jennings & Seaman, 1994)، (Olson et al., 2005)، (Ortega et al., 2010)، (Payne, 2001).

ثالثاً: منهجية البحث وإجراءاته

3.1 منهج البحث

منهج البحث المستخدم في البحث هو المنهج الوصفي واختبار علاقات سببية.

3.2 مجتمع البحث وعينته

3.2.1 مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية والخدمية الكبيرة¹ في اليمن ومديرها، مع استبعاد الشركات ذات الهياكل العضوية والشركات التجارية للبطان؛ لعدم اتساقها مع مفهوم الأداء المتوازن، على أن تكون الشركة قد تأسست منذ 15 سنة فأكثر لضمان توافر بيانات متناسقة. ويُعد هذا المدخل مناسباً لأنه يتيح دراسة الهياكل التنظيمية على مستوى الشركات، وجمع بيانات القيادة والأداء مباشرة من المديرين. وتمثل الشركات وحدة تحليل لفهم الهيكل التنظيمي، بينما يُعد المديرين بمستوياتهم المختلفة مصدرًا رئيسيًا لبيانات أسلوب القيادة والأداء، شريطة ألا تقل خبرتهم عن خمس سنوات، وأن

¹ الشركة الكبيرة، وفقاً للمعيار المعمول به في اليمن، هي تلك التي يعمل فيها نحو 100 فرد فأكثر (نتائج المسح الصناعي الشامل، 2013، صنعا).

يحملوا مؤهلاً جامعياً فأعلى، ويشغلوا مناصب قيادية في الإدارات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة. ويسهم هذا الدمج في تقديم صورة متكاملة عن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء، ويعوض في الوقت ذاته غياب إطار تنظيمي موحد وقواعد بيانات شاملة للشركات الصناعية والخدمية في اليمن.

ويمكن الاعتماد على عدد مقدر لمجتمع الشركات الكبيرة الصناعية والخدمية، من إحدى الدراسات الحديثة، ويبين الجدول (1) ذلك:

جدول (1)

حجم مجتمع الشركات الكبيرة الصناعية والخدمية المقدر والتي مر على تأسيس أي منها 15 سنة فأكثر

م	القطاع	مجال النشاط	العدد	المصدر
1	الصناعي	صناعات تحويلية	76	التقرير العام لنتائج المسح الصناعي الشامل. (2013). وزارة الصناعة والتجارة بالتعاون مع الجهاز المركزي للإحصاء، صنعاء، (تقرير منشور).
2	الخدمي	البنوك	13	البنك المركزي اليمني. (2015). التقرير السنوي.
		شركات التأمين	13	الاتحاد اليمني للتأمين، إحصائية 2022، https://yifye.org ، تم الوصول إليه بتاريخ 10 يناير 2024م.
		المستشفيات	8	المواقع الإلكترونية للمستشفيات.
		شركات الاتصالات	4	وفقاً لتواجدها في سوق الاتصالات النقال في اليمن منذ ما قبل 2015
		إجمالي عدد المنظمات عينة البحث	114	---

المصدر: الديلي، ع. (2025).

ونظراً لعدم توفر بيانات دقيقة عن عدد المديرين في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية الكبيرة، تم اللجوء لتقدير مجتمع المديرين في منظمات الأعمال المحددة في الجدول (1)، بافتراض وجود (8) مديرين مؤهلين في كل شركة، ووفقاً لذلك فإن مجتمع الدراسة من المديرين في (114) منظمة أعمال صناعية وخدمية يُقدر بنحو (912) مديراً.

3.2.2 عينة البحث

نظراً لاعتماد البحث على وحدتي معاينة هما الشركات والمديرون، تم أولاً تقدير حجم عينة الشركات باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وبسبب عدم معرفة نوع الهيكل التنظيمي السائد، تم استخدام معادلة Cochran's Formula، التي أسفرت عن عينة قدرها 43 شركة، أي نحو 37.7% من مجتمع الشركات المقدر بـ 114 شركة. وتم اختيار عينة الدراسة من المديرين في منظمات الأعمال اليمنية الكبيرة، وفق أسلوب العينة القصدية (العمدية)، وهو أسلوب معاينة غير احتمالية، "وتقتصر العينة القصدية، على أنواع معينة من الأشخاص الذين يمكنهم تقديم المعلومات المطلوبة، إما لأنهم الوحيدون الذين يمتلكون تلك المعلومات، أو لأنهم يتوافقون مع معايير معينة وضعها الباحث

(Sekaran & Bougie, 2016: 248). وتم استهداف المديرين في منظمات الأعمال اليمنية على مستوى الإدارة الوسطى فأعلى، كونهم - كما يفترض - على علم ودراية بالهيكل التنظيمي، وعلى معرفة بمستوى أداء منظماتهم، وأساليب القيادة المتبعة. وباستخدام معادلة (Cochran's Formula) لتقدير حجم العينة من مجتمع المديرين البالغ عددهم (912)، بمستوى ثقة (95%)، يكون حجم العينة هو (271).

- خصائص عينة البحث

جدول (2)

خصائص عينة المديرين (شروط أهلية المستجيبين)

المتغير	الفئة	F	%
المؤهل	بكالوريوس	208	74.3
	دبلوم عالٍ	31	11.1
	شهادة عليا	41	14.7
المستوى	مدير تنفيذي/مدير عام	6	2.1
الوظيفي	نائب/مساعد مدير تنفيذي/ مدير عام	12	4.3
	رئيس/نائب/مساعد (قطاع)	12	4.3
	مدير إدارة/نائب مدير إدارة	103	36.8
	مدير قسم	147	52.5
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	42	15.0
	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	28	10.0
	من 10 - إلى أقل من 15 سنة	94	33.6
	من 15 - إلى أقل من 25 سنة	88	31.4
	25 سنة فأكثر	28	10.0
	الاجمالي	280	100%

ويتضح من مؤشرات الجدول 2 أن عينة البحث هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس فأعلى، وأنهم وظيفيًا في مستوى مدير قسم فأعلى، وأن نحو 85% من العينة، هم ممن خدمتهم 5 سنوات فأعلى، مما يعني أنه يمكن الثقة في البيانات، بالنظر إلى تحقق شروط أهلية المستجيبين.

3.1 أداة جمع البيانات - الاستبانة

تعتبر الاستبانة، هي الأداة المناسبة للحصول على البيانات اللازمة لاستكشاف طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في الشركات مجتمع الدراسة، واختبار فرضيات البحث، وقد احتوت الاستبانة على قسمين هما:

- قسم البيانات الوظيفية (التعريفية): ويشمل ثلاث فقرات تتعلق بأهلية المستجيب للإجابة على الاستبانة، وهي المؤهل (آخر شهادة)، والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة في الشركة.
- قسم مقاييس مفهومي البحث (الهيكل التنظيمي، أداء المنظمة المتوازن)، وبين الجدول 3، أبعادهما، وأعداد فقراتها، والمصادر التي تم الحصول عليها منها.

نوع المتغير	اسم المتغير	ابعاد المتغير	عدد الفقرات	المصادر التي تمت الاستفادة منها
المستقل	الهيكل التنظيمي	الرسمية	4	(فؤاد وآخرون، 2021).
		المركزية	4	(ديوب وزهرة، 2015)
		التعقيد	4	
التابع	أداء المنظمة	المنظور المالي	4	(Mon et al, 2019),
		منظور العملاء	4	(Jusoh & Parnell, 2008)
		منظور العمليات الداخلية	4	
		منظور التعلم والنمو	4	
اجمالي الفقرات			28	

ومن حيث مستوى القياس، تم استخدام مقياس Likert السباعي (موافق تمامًا، موافق بشدة، موافق، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة، غير موافق تمامًا)، ومنح درجات 1 – 7 لكل مستوى على الترتيب تنازليًا، ولضمان الحصول على بيانات مناسبة، طُلب من المستجوبين، تحديد التغيرات التي حدثت في أداء المنظمة، بالمقياس الآتي: زاد بمقدار هائل، زاد بمقدار كبير، زاد بمقدار محدود، لم يتغير، انخفض بمقدار محدود، انخفض بمقدار كبير، انخفض بمقدار هائل، على غرار ما قامت به دراسات كل من الديلي (2025) و الديلي والمرهضي (2024) و Chatzoglou et al., (2018) و Jusoh and Parnell (2008).

وتم صياغة فقرات مقياس الهيكل التنظيمي، بما يتسق مع الهيكل الآلي نسبيًا، ولتحديد طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في منظمات الأعمال اليمنية، تم استخدام قيم المتوسط الحسابي المرجح لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، والمركزية، والتعقيد) لتحديد طبيعة الهيكل التنظيمي. إذ تشير الدرجات العالية لاستجابات أفراد العينة على مقياس Likert، إلى أن الهيكل التنظيمي آلي، بينما تشير الدرجات الأدنى إلى الهيكل التنظيمي العضوي، وتشير الدرجات المتوسطة إلى الهيكل التنظيمي المختلط (Dust et al., 2014; Jennings & Seaman, 1994). وبناءً على ذلك، يشير المتوسط المرجح الذي يزيد عن (5.2) على مقياس Likert السباعي، إلى الهيكل التنظيمي الآلي، بينما يشير المتوسط المرجح الذي يقل عن (3.5) إلى الهيكل التنظيمي العضوي، ويشير المتوسط المرجح الذي يتراوح بين (3.5 إلى 5.2) إلى الهيكل التنظيمي المختلط (الديلي، 2025).

3.1.1 صدق الاستبانة

تم تحكيم الاستبانة لدى عدد من الأساتذة ذوي الاختصاص الأكاديمي، بغرض تحكيم محتواها، وتم إجراء التعديل المناسب علمًا، بناءً على ملاحظات المحكمين.



ولقياس ثبات Reliability الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لتحديد درجة ثبات الاستبانة. وبين الجدول (4) نتائج اختبار الثبات:

الجدول (4)

معامل الثبات لمتغيرات البحث

م	المتغيرات	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
1	المركزية	4	0.895
2	الرسمية	4	0.785
3	التعقيد	4	0.667
	الهيكل التنظيمي	12	0.782
4	منظور التعلم والنمو	4	0.926
5	منظور العمليات الداخلية	4	0.920
6	منظور العملاء	4	0.893
7	المنظور المالي	4	0.942
	الأداء المتوازن للمنظمة	16	0.943
	كل الفقرات	28	0.902

المصدر: اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

وكقاعدة عامة، فإن قيمة معامل الثبات المقبول هي في حدود الـ 70% (Sekaran & Bougie, 2016: 290)، وبالنظر إلى قيم معامل الثبات في الجدول 4، يتضح أنها عالية للمتغيرين وأبعاد كليهما. رابعًا: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

4.1 نتائج التحليل الوصفي لمتغير طبيعة الهيكل التنظيمي

كان الهدف الأول للبحث هو استكشاف طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في الشركات الكبيرة الصناعية والخدمية في اليمن، وبين الجدول 5 نتائج محاولة تحقيق هذا الهدف من خلال عينة البحث (عينة المديرين، عينة الشركات).

جدول (5)

نتائج استكشاف طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في الشركات الكبيرة عينة البحث

الشركات	الصناعية		الخدمية		الصناعية		الشركات
	عدد المديرين	عدد الشركات	عدد المديرين	عدد الشركات	عدد المديرين	عدد الشركات	
طبيعة الهيكل							
الهيكل التنظيمي الآلي	77	12	79	12	52	12	77
الهيكل التنظيمي المختلط	71	11	53	8	48	11	71
المتوسط	148	23	132	20	100	23	148

المصدر: اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

(*): تصلح لعدد المفردات في عينة المديرين، وكذلك لعدد الشركات في عينة الشركات.

ويُظهر الجدول ما يأتي:

- أن نحو 56% من الشركات عينة البحث، هي ذات هيكل تنظيمي آلي، وتتنوع بنحو 12 شركة صناعية، ومثلها شركة خدمية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة المرهضي (1996) في اليمن، وكل من الزعي والصباغ (1998)، والشاهد وعبيدات (1989) في الأردن. ويعكس هذا النوع من التنظيم، وجهة النظر التقليدية للإدارة، ويُعرف أيضًا بالنموذج البيروقراطي، ويتصف الهيكل التنظيمي فيه، بارتفاع مستوى كل من المركزية، والرسمية، والتعقيد، ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف البيئية المتغيرة باستمرار في اليمن فرضت على منظمات الأعمال اليمنية ضرورة إحكام السيطرة والتحكم في المستوى الداخلي للمنظمة، من خلال مركزية اتخاذ القرارات، وتقليص حرية المديرين في التصرف والتحكم في الأنشطة، من خلال ارتفاع مستوى الرسمية المستند إلى القواعد والإجراءات، التي تضبط وتحكم سلوك العاملين، وهذا من مميزات الهيكل التنظيمي الآلي.
- أن نحو 44% من الشركات عينة البحث، هي ذات هيكل تنظيمي مختلط، وتتنوع بنحو 11 شركة صناعية، و8 شركات خدمية. ويقع بين الهيكل التنظيمي العضوي والآلي، ويتصف هذا النوع من الهيكل التنظيمي بالوسطية في مستوى كل من المركزية، والرسمية، والتعقيد، ويمكن تفسير اتباع الهيكل التنظيمي المختلط بأنه يجمع بين الاستقرار والمرونة، ويُمكن من الحفاظ على مستويات معينة من السيطرة والتحكم، مع إعطاء المديرين حرية في اتخاذ القرارات ضمن مجالاتهم، مما يعزز الإبداع والابتكار.

ويتوافق ما سبق مع النظرية الموقفية/ الطوارئ، بأنه ليس هناك بناء تنظيمي أفضل أو مثالي يصلح للتطبيق في المنظمات المختلفة، وفي كل الأوقات، بل إن أي اختلاف في طبيعة الأعمال السائدة في المنظمة، أو في الظروف البيئية المحيطة، أو الأهداف المخططة المراد تحقيقها، يؤدي إلى وجود اختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي، ومن ثم تقوم كل منظمة، بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب أو تكيفه بما يتناسب مع طبيعة أعمالها وظروفها الداخلية والخارجية. ومن جانب آخر، فإن أي بناء تنظيمي تختاره المنظمة، يفترض أن يساعد ويُيسر للعاملين أداء أعمالهم، بأفضل صورة ممكنة، باعتبار الهيكل التنظيمي هو وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها، مما يعني عدم وجود منظمة آلية تمامًا أو عضوية بالكامل، بل بناء تنظيمي يقع بينهما وفقًا للبيئة التي تتعامل معها.

4.2 مستوى وجود الهيكل التنظيمي السائد

يبين الجدول 6 مستوى وجود الهيكل التنظيمي السائد وفقًا لطبيعته وبحسب مجال النشاط (صناعة، خدمات)، بناءً على بيانات عينة المديرين.

جدول (6)

مستوى وجود الهيكل التنظيمي وفقًا لطبيعته وبحسب نشاط الشركة

الصناعي والخدمي		الخدمي		الصناعي		مجال النشاط طبيعة الهيكل
S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	
0.70	5.41	0.68	5.44	0.71	5.38	الهيكل التنظيمي الآلي
0.64	4.75	0.66	4.59	0.60	4.87	الهيكل التنظيمي المختلط
0.76	5.09	0.67	5.02	0.65	5.13	المتوسط

يتضح من الجدول 6، أن مستوى وجود الهيكل التنظيمي (الآلي، المختلط)، وبحسب طبيعة نشاط الشركة (صناعية، خدمية)، وفقاً للوسط الحسابي المرجح، يتجاوز وسط المقياس (4) بنحو 4.75% بالنسبة لأقل وسط مرجح في الجدول (4.59)، مما يعني صلاحية البيانات لاختبار فروض البحث لا سيما أن بيانات المتغيرين بأبعادها تتسم بالثبات أو الثقة كما سبق تأكيده.

4.3 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الهيكل التنظيمي:

تم تحليل أبعاد الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال اليمنية، من خلال إجابات أفراد العينة، وتم تلخيص النتائج في الجدول (7).

جدول (7)

التحليل الوصفي لأبعاد الهيكل التنظيمي وفقاً لطبيعته

الهيكل التنظيمي		الهيكل التنظيمي المختلط		الهيكل التنظيمي الآلي		أبعاد الهيكل التنظيمي
S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	
1.08	5.69	1.22	5.30	0.84	5.99	الرسمية
1.15	4.86	1.17	4.42	1.02	5.19	المركزية
1.00	4.82	0.84	4.51	1.05	5.06	التعقيد
1.07	5.12	0.64	4.75	0.70	5.41	جميع الأبعاد

يظهر من الجدول 7، ومن خلال قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، أن بُعد الرسمية قد حصل على أكبر وسط حسابي، وهذا يعني التزام منظمات الأعمال اليمنية بالقواعد والإجراءات الرسمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كل من (Mohammed et al. (2017 في الجزائر، و (Eva et al. (2016 في أستراليا، وحسين (2005) والمحمدي (2011) في العراق، ويمكن إرجاع سبب ذلك بالنسبة لمنظمات الأعمال اليمنية إلى طبيعة ملكية الشركات (ملكية فردية أو عائلية أو عدة شركاء)، وطبيعة كيانها القانوني (هيمنة الشركات ذات المسؤولية المحدودة)، وهي خصائص تشير إلى إدارة الملاك للشركات، وهم يفضلون الالتزام بالرسمية في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات.

4.4 نتائج التحليل الوصفي لمستوى أداء المنظمة المتوازن

أداء المنظمة المتوازن هو المتغير التابع في فروض البحث. ويعرض الجدول (8) مستويات منظورات أداء المنظمة المتوازن في الشركات عينة البحث.

جدول (8)

مستوى منظورات الأداء المتوازن في الشركات عينة البحث وفقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي

م	منظورات الأداء	الشركات ذات الهيكل المختلط		الشركات ذات الهيكل الآلي	
		S	\bar{X}	S	\bar{X}
1	منظور التعلم والنمو	1.08	5.39	1.06	5.52
2	منظور العمليات الداخلية	1.00	5.30	1.15	5.45
3	منظور العملاء	1.04	5.04	1.13	5.30
4	المنظور المالي	1.17	4.65	1.22	4.88
	أداء المنظمة المتوازن	0.85	5.10	0.94	5.29

يُظهر الجدول رقم (8) مستوى مناظير الأداء المتوازن في الشركات عينة البحث مرتبة تنازلياً ووفقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي. وتشير النتائج إلى أن الشركات ذات الهيكل الآلي حققت متوسطاً أعلى بقليل في الأداء الكلي المتوازن مقارنة بالشركات ذات الهيكل المختلط.

وعند تحليل المناظير الأربعة للأداء المتوازن، يتبين أن منظور التعلم والنمو احتل المرتبة الأولى في الشركات ذات الهيكل الآلي، يليه منظور العمليات الداخلية، ثم منظور العملاء، في حين جاء المنظور المالي في المرتبة الأخيرة، ويُلاحظ الاتجاه ذاته تقريباً في الشركات ذات الهيكل المختلط، مما يعكس أولوية المناظير غير المالية (التعلم والنمو، العمليات، العملاء) في تقييم الأداء التنظيمي ضمن بيئة الشركات محل الدراسة.

كما يوضح الجدول (8) أيضاً حصول المنظور المالي على أقل قيم للمتوسط الحسابي، مما يعني أن منظمات الأعمال اليمنية عينة الدراسة لم تحقق مستوى أرباح، ومعدل نمو مبيعات، وصافي تدفقات نقدية، ومعدل عائد على الاستثمار، بالمستوى المطلوب، ويمكن تفسير ذلك بالظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة التي أثرت على المنظمات بشكل سلبي، فضلاً عن الوضع الاقتصادي العام الذي أثر سلباً على كل منظمات الأعمال تقريباً.

4.5 نتائج اختبار فرضيات البحث:

4.5.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة الهيكل التنظيمي (آلي، مختلط) في مستوى الأداء المتوازن للشركات الصناعية والخدمية اليمنية محل الدراسة. ويندرج تحت هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي الآلي في مستوى الأداء المتوازن للشركات الصناعية والخدمية اليمنية محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية مع فروضها الفرعية، تم إجراء تحليل المسار، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)، وكانت قاعدة القرار تقضي بقبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت قيمة مستوى دلالة (P value) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، أو رفضها إذا كانت غير ذلك. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (9).

الجدول (9)

معاملات المسار لتأثير طبيعة الهيكل التنظيمي في الأداء المتوازن للشركات اليمنية

R ²	P value	قيمة T	الخطأ المعياري	Beta	N	مسارات الفرضية الرئيسية وفروضها
0.216	*0.000	5.425	0.093	0.504	280	الهيكل التنظيمي -> أداء المنظمة
0.122	*0.016	2.402	0.146	0.349	159	الهيكل التنظيمي (الآلي) -> أداء المنظمة
0.415	*0.000	11.842	0.054	0.644	121	الهيكل التنظيمي (المختلط) -> أداء المنظمة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج الجدول (9)، أن الهيكل التنظيمي يؤثر إيجاباً في الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمنية، إذ كانت قيمة P value، أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتشير قيمة Beta، التي بلغت (0.504)، إلى أنه وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى، فإن الزيادة في مستوى الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة، سيزيد من الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمنية بنسبة (50.4%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2)، فإن الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته (21.6%) من التباين في الأداء المتوازن لمنظمات

الأعمال اليمينية، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة، بينما تعود النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Njiru and Nyamute (2018)، في كينيا،

ومن الجدول نفسه، يظهر أن الهيكل التنظيمي الآلي، يؤثر إيجاباً في الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمينية، بدلالة قيمة Beta، التي بلغت (0.349)، وتشير إلى أنه وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى، فإن الزيادة في مستوى الهيكل التنظيمي الآلي بوحدة واحدة، سيزيد من الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمينية بنسبة (34.9%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2)، فإن الهيكل التنظيمي الآلي يفسر ما نسبته (12.2%) من التباين في الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمينية، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة جداً، بينما تعود النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Jennings and Seaman (1994)، في الولايات المتحدة الأمريكية.

أما بالنسبة للبناء التنظيمي المختلط، فقد كان تأثيره في الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمينية إيجابياً، إذ كانت قيمة Beta، (0.644)، وتشير إلى أنه وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى، فإن الزيادة في مستوى الهيكل التنظيمي المختلط بوحدة واحدة، سيزيد من الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمينية بنسبة (64.4%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2)، فإن الهيكل التنظيمي المختلط يفسر ما نسبته (41.5%) من التباين في الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمينية، وهي قدرة تفسيرية كبيرة، بينما تعود النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج. ومما سبق، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفروضها الفرعية.

كما يتضح مما سبق، أن تأثير الهيكل التنظيمي المختلط في أداء المنظمة المتوازن، كان أكبر بكثير مقارنة بالهيكل التنظيمي الآلي، ويمكن تفسير ذلك بأن الهيكل التنظيمي المختلط، يحقق التوازن بين الكفاءة والمرونة، ويمكن للمنظمات من خلاله أن يكون لديها نظام مُنظم، وفي الوقت نفسه مرونة كافية للتكيف مع الظروف المتغيرة، ويمكن لفرق ووحدات العمل، أن تعمل بمستوى من الاستقلالية، ولديها قدر من الحرية في اتخاذ القرارات، مما يحفز الابتكار، ويتيح الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة والتحديات والفرص الجديدة، وينعكس ذلك على مستوى أداء المنظمة.

ويمكن إرجاع التأثير المنخفض للبناء التنظيمي الآلي في أداء المنظمة، إلى طبيعته التي تتميز بالتسلسل الهرمي الصارم، والقواعد والإجراءات المحددة بدقة، ولذا، فهو مناسب في البيئات المستقرة، حيث تكون المهام الروتينية والمتكررة هي الأساس، مما يعني أنه قد يكون مناسباً لبعض الأنشطة أو الصناعات، لكنه قد لا يتناسب مع بيئات تتطلب الابتكار أو الاستجابة السريعة للتغيرات، فخصائصه تحد من الابتكار والتكيف مع التغيرات. وفي حال بيئة الأعمال اليمينية، فمن الواضح أنها بيئة أعمال صعبة ومعقدة، وتتغير باستمرار. واستخدام الهيكل التنظيمي الآلي في هذا النوع من البيئة، يكون تأثيره في أداء المنظمة محدوداً.

4.5.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمات اليمينية تعزى لمتغيرات (طبيعة الهيكل التنظيمي، مجال النشاط، عمر المنظمة). ويتفرع من هذه الفرضية، الفروض الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمات اليمينية، تعزى لمستوى طبيعة الهيكل التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمات اليمينية، تعزى لمجال النشاط.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية اليمنية، تعزى لعمر المنظمة.

وتم اختبار هذه الفروض تبعاً.

(أ) اختبار الفرض الفرعي الأول

تم استخدام اختبار Mann-Whitney U Test، والجدول (10) يوضح النتائج.

جدول (10)

نتائج تحليل الفروق في مستوى الأداء المتوازن للمنظمة وفقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي

المتغيرات	آلي (N=159)		مختلط (N=121)		Z	Sig	الدلالة
	S	\bar{X}	S	\bar{X}			
المنظور المالي	1.22	4.88	1.17	4.65	-1.859	0.063	غير معنوي
منظور العملاء	1.13	5.30	1.04	5.04	-2.427	*0.015	معنوي
منظور العمليات الداخلية	1.15	5.45	1.00	5.30	-1.664	0.096	غير معنوي
منظور التعلم والنمو	1.06	5.52	1.08	5.39	-1.143	0.253	غير معنوي
أداء المنظمة المتوازن	0.94	5.29	0.85	5.10	-2.217	*0.027	معنوي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (10)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمنية، وفقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي، حيث كان مستوى دلالة Z (0.027) وهو دال إحصائياً، وكانت الفروق لصالح منظمات الأعمال التي يسودها الهيكل التنظيمي الآلي، إذ كان مستوى أدائها أكبر من منظمات الأعمال التي يسودها الهيكل التنظيمي المختلط، بدلالة الوسط الحسابي المرجح.

ومما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في مستوى الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمنية، تعزى لطبيعة الهيكل التنظيمي.

أما على مستوى منظورات الأداء، فقد ظهرت فروق في منظور العملاء فقط، ولصالح منظمات الأعمال، التي يسودها الهيكل التنظيمي الآلي.

ويمكن أن يرجع ظهور فروق في مستوى الأداء المتوازن العام لمنظمات الأعمال اليمنية عينة الدراسة، ولصالح المنظمات التي يسودها الهيكل التنظيمي الآلي، إلى الإجراءات والضوابط الصارمة التي يفرضها الهيكل التنظيمي الآلي، من حيث مركزية اتخاذ القرار، ووجود إجراءات وقواعد عمل ثابتة يلتزم بها العاملون، وعلى الرغم من أن الهيكل التنظيمي الآلي يكون مناسباً في البيئات المستقرة، حيث تكون التغيرات الخارجية بطيئة نسبياً، فإنه وفقاً لنتائج الدراسة الحالية، قد كان سائداً في معظم منظمات الأعمال اليمنية وعددها (24)، على الرغم من أن الظروف الاقتصادية والسياسية غير مستقرة وسريعة التغير، مما يدفع المنظمات إلى تبني بناء تنظيمي صارم، لضمان درجة عالية من الاستقرار والكفاءة في ظل التغيرات الحاصلة، مما يزيد مستوى السيطرة والتحكم في العمليات والأعمال، بالشكل الذي يقلل من المخاطر، فضلاً عن أن المنظمات تعمل في ظل موارد محدودة، وتحتاج لاستغلالها بكفاءة عالية، ويمكن للبناء التنظيمي الآلي تحقيق هذه الكفاءة.



(ب) اختبار الفرض الفرعي الثاني:

تم استخدام اختبار Mann-Whitney U Test، والجدول (11) يوضح النتائج.

جدول (11)

نتائج تحليل الفروق في مستوى أداء المنظمة وفقاً لمجال النشاط

المتغيرات	صناعي (N=148)		خدمي (N=132)		Sig	الدلالة
	S	\bar{X}	S	\bar{X}		
المنظور المالي	1.20	4.64	1.19	4.94	*0.016	معنوي
منظور العملاء	0.96	5.20	1.24	5.17	0.515	غير معنوي
منظور العمليات الداخلية	0.98	5.43	1.20	5.34	0.850	غير معنوي
منظور التعلم والنمو	0.99	5.49	1.15	5.44	0.938	غير معنوي
أداء المنظمة المتوازن	0.79	5.19	1.03	5.22	0.303	غير معنوي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (11)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في المستوى العام للأداء المتوازن لمنظمات الأعمال الصناعية والخدمية، حيث كان مستوى دلالة Z (0.303)، أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهو غير دال إحصائياً، وهذا يعني أن مستوى الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال الصناعية والخدمية، كان متقارباً.

ومما سبق، يمكن رفض الفرض الفرعي الثاني، الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في مستوى الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمينية، تعزى لمجال النشاط.

أما على مستوى منظورات الأداء، فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية، في المنظور المالي، ولصالح منظمات الأعمال الخدمية، إذ كان متوسطها الحسابي أكبر. ويمكن تفسير ظهور فروق في المنظور المالي ولصالح الشركات التي تعمل في قطاع الخدمات، إلى طبيعة النشاط الخدمي ومرورته المالية، فالقطاع الخدمي يتميز بانخفاض كثافة رأس المال، ومحدودية الأصول الثابتة مقارنة بالصناعة، ومرونة أعلى في تعديل التكاليف التشغيلية، وفي ظل بيئة اقتصادية غير مستقرة، تتمكن الشركات الخدمية من تخفيض التكاليف بسرعة، وتعديل الأسعار والخدمات بشكل أسرع، مما ينعكس إيجاباً على المؤشرات المالية مقارنة بالشركات الصناعية. في حين تواجه الشركات الصناعية ضغوطاً أكبر ناجمة عن ارتفاع تكاليف الإنتاج واضطرابات سلاسل التوريد. ويلاحظ أن هذه الفروق اقتصررت على المنظور المالي دون بقية المنظورات، مما يشير إلى أن الاختلاف يعكس طبيعة النشاط الاقتصادي أكثر من كونه اختلافاً في الممارسات التنظيمية أو الإدارية.

(ج) اختبار الفرض الفرعي الثالث:

تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis H Test، والجدول (12) يوضح النتائج.



نتائج تحليل الفروق في مستوى الأداء المتوازن للشركات وفقاً لعمرها

المتغيرات	من 15 إلى 20 سنة (N=54)	من 21 إلى 30 سنة (N=79)	من 31 إلى 40 سنة (N=49)		أكثر من 40 سنة (N=96)		Sig	K.W	الدلالة
			S	\bar{X}	S	\bar{X}			
المنظور المالي	1.39	4.78	1.23	4.81	1.27	4.77	0.959	0.303	غير معنوي
منظور العملاء	0.91	5.06	1.15	5.04	1.12	5.10	*0.003	13.737	معنوي
منظور العمليات الداخلية	1.30	5.33	1.10	5.32	0.99	5.39	0.303	3.640	غير معنوي
منظور التعلم والنمو	1.14	5.28	1.11	5.28	0.98	5.52	0.147	5.371	غير معنوي
أداء المنظمة المتوازن	0.99	5.11	0.93	5.17	0.88	5.20	0.163	5.128	غير معنوي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (12)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في مستوى الأداء المتوازن العام لمنظمات الأعمال اليمنية، وفقاً لعمر المنظمة، حيث كان مستوى الدلالة (0.163). وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهو غير دال إحصائياً، وهذا يعني أن مستوى الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال بمختلف أعمارها، كان متقارباً.

ومما سبق، يمكن رفض الفرض الفرعي الثالث، الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في مستوى الأداء المتوازن لمنظمات الأعمال اليمنية، تعزى لعمر المنظمة.

ويمكن تفسير عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتوازن للشركات اليمنية - بغض النظر عن عمرها - بأنها تعمل ضمن سياق اقتصادي وتنظيمي متقارب، تفرضه البيئة اليمنية غير المستقرة، إذ تتأثر جميع الشركات بظروف اقتصادية وتنظيمية متقاربة، مما يؤدي إلى تقارب مستويات الأداء الكلي بين الشركات الحديثة والقديمة على حد سواء.

أما على مستوى منظورات الأداء، فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية، في منظور العملاء فقط، ولصالح شركات الأعمال التي عمرها من 15 إلى 20 سنة، إذ كان متوسطها الحسابي أكبر.

ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات التي تقع في هذه المرحلة العمرية تمثل موقعاً وسطياً في دورة حياتها التنظيمية؛ فهي تمتلك خبرة سوقية كافية تمكّنها من فهم احتياجات العملاء وبناء علاقات مستقرة معهم، وفي الوقت نفسه تتمتع بقدر أعلى من المرونة التنظيمية مقارنة بالشركات الأقدم التي قد تعاني من قدر من الجمود الإداري. وينعكس ذلك إيجاباً على جودة خدمة العملاء ومستوى رضاهم.

ومن المحتمل أن تكون هذه الشركات قد دخلت مرحلة من النضج السوقي، حيث تتضح إستراتيجيات التسويق وخدمة العملاء بدرجة أكبر، كما تتحسن سمعة الشركة ويتعزز مستوى ثقة العملاء بها.

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

5.1 الاستنتاجات

بناءً على مناقشة وتفسير النتائج، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، يمكن توضيحها كالآتي:

- 1) أن الهيكل التنظيمي الآلي يُعد النمط الأكثر شيوعاً في شركات الأعمال اليمنية الصناعية والخدمية كبيرة الحجم، يليه الهيكل التنظيمي المختلط بدرجة أقل، وهو ما يعكس توجه هذه الشركات نحو تبني أنماط تنظيمية تتسم بالمركزية والرقابة التنظيمية في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

- (2) أن مستوى الأداء العام لشركات الأعمال الصناعية والخدمية اليمينية يُعد متوسطاً إلى مرتفع نسبياً، إلا أنه لا يزال دون المستوى المأمول من قبل هذه الشركات، وذلك في ظل تأثير عوامل خارجية مرتبطة بالأوضاع الاقتصادية السائدة.
 - (3) وجود تأثير إيجابي للهيكل التنظيمي في الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية كبيرة الحجم.
 - (4) أن الهيكل التنظيمي الآلي يؤثر إيجابياً في الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية كبيرة الحجم التي تتبناه.
 - (5) أن للهيكل التنظيمي المختلط تأثيراً إيجابياً أقوى في الأداء المتوازن مقارنة بالهيكل التنظيمي الآلي، وهو ما يعكس أهمية تحقيق المواءمة بين الرسمية والمرونة، وبين المركزية واللامركزية، في دعم الأداء المتوازن.
 - (6) يختلف مستوى الأداء المتوازن لشركات الأعمال الصناعية والخدمية كبيرة الحجم حسب طبيعة الهيكل التنظيمي، إذ يحقق الهيكل التنظيمي الآلي مستوى أداء أعلى، ولا يختلف حسب مجال النشاط، وعمر المنظمة.
- 5.2 التوصيات:

بعد مناقشة وتفسير النتائج، وعرض الاستنتاجات، يمكن تقديم عدد من التوصيات للقيادات الإدارية في شركات الأعمال اليمينية الصناعية والخدمية كبيرة الحجم، وهي:

- (1) إدخال قدر محسوب من المرونة التنظيمية تدريجياً على الهياكل التنظيمية الآلية، بما يحقق توازناً أفضل بين الكفاءة التشغيلية والمرونة التنظيمية، ويعزز قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة، بما يسهم في تحسين الأداء المتوازن.
- (2) تحقيق توازن مدروس بين المركزية واللامركزية من خلال تبني المركزية الإستراتيجية في مجالات التخطيط والرقابة العليا، مقابل اللامركزية التشغيلية في التنفيذ اليومي، بما يعزز سرعة اتخاذ القرار ويحسن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.
- (3) الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، ولا سيما من خلال تدريب وتطوير الكوادر الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات الهياكل التنظيمية المختلطة، التي تتطلب مهارات عالية في الاتصال، واتخاذ المبادرة، والعمل الذاتي، بما يدعم تحقيق مستويات أعلى من الأداء المتوازن.
- (4) مراجعة مستويات الرسمية التنظيمية المعتمدة، والعمل على تخفيف القيود الإجرائية غير الضرورية، بما يسمح بمرونة أكبر في العمليات واتخاذ القرار، مع الحفاظ على الحد الأدنى من الضبط التنظيمي اللازم لضمان الكفاءة والانضباط المؤسسي.
- (5) إجراء تقييمات دورية للهياكل التنظيمية للتحقق من مدى ملاءمتها للظروف الاقتصادية والتنظيمية المتغيرة، والعمل على تحديثها بصورة مستمرة بما يتوافق مع متطلبات تحسين الأداء المتوازن.
- (6) عدم تقييم الأداء التنظيمي بمعزل عن الظروف الاقتصادية والبيئية الخارجية، والعمل على تطوير آليات مرنة للتكيف التنظيمي تخفف من أثر هذه العوامل في تحقيق الأداء المتوازن.

5.3 المقترحات

يُعد هذا البحث من أوائل البحوث -على حد علم الباحثين- التي تناولت أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في الأداء المتوازن لشركات الأعمال اليمينية الصناعية والخدمية كبيرة الحجم، وبالتالي فهو يقدم أساساً عملياً يمكن البناء عليه في بحوث أخرى مستقبلية. ويمكن تقديم عدد من المقترحات للبحوث المستقبلية، كالاتي:

- إجراء بحوث تتناول الدور الوسيط أو المعدّل لمُتغيّرات تنظيمية أخرى، مثل الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، المناخ التنظيمي، أو الإستراتيجية التنافسية، في العلاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي والأداء المتوازن.
- إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات اقتصادية مختلفة (الصناعي، الخدمي، التجاري، المالي)، لتحليل ما إذا كانت طبيعة النشاط تؤثر في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء المتوازن.
- اعتماد مناهج بحث نوعية أو مختلطة (مثل المقابلات المتعمقة أو دراسات الحالة)، لفهم الكيفية التي تُمارس بها الهياكل التنظيمية فعلياً داخل المنظمات، وكيف تؤثر في أبعاد الأداء المتوازن من منظور المديرين والعاملين.
- زيادة حجم العينة، من منظمات الأعمال، بحيث لا تقل عن (100) منظمة، وتوسيع نطاق العينة، لتشمل مجالات أعمال جديدة.
- إجراء بحوث مستقبلية تعتمد تصنيف الهيكل التنظيمي وفق أنواعه السائدة (كالهيكل الوظيفي، والمصفوفي، والجغرافي، وهيكل المنتجات)، وتحليل أثر كل نوع في الأداء المتوازن، بما يسهم في تقديم فهم أعمق للاختلافات التنظيمية وتأثيرها في الأداء المؤسسي.

المراجع:

- التقرير العام لنتائج المسح الصناعي الشامل. (2013). وزارة الصناعة والتجارة بالتعاون مع الجهاز المركزي للإحصاء. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- حمزة، ب. والمهدي، هـ. (2023). أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي ودور الاتصال كمتغير وسيط. *مجلة الاقتصاد والبيئة*. 6(1)، 556-575.
- الحنيطي، أ. والقعيد، م. (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. <https://doi.org/10.35516/0338-015-001-001>
- الدليمي، عبد الكريم أحمد حسين. (2025). *مواءمة البناء التنظيمي والإستراتيجية وتأثيرها في أداء المنظمة من خلال أسلوب القيادة: دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في منظمات الأعمال اليمنية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17445.20968>
- الدليمي، ع. والمرهضي، س. (2024). تأثير نمط الإستراتيجية في أداء منظمات الأعمال اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*. 3(8)، 170-202. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i8.1196>
- ديوب، م. وزهرة، أ. (2015). أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرافأ طرطوس. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*. 37(5)، 231-241.
- الزعيبي، م. (1998). *تحليل المواءمة بين طبيعة البناء التنظيمي وإستراتيجية النمو بدلالة النجاح: دراسة تطبيقية لأداء عينة من مديري الإدارة العليا في البنوك الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك
- السعد، م. ومنهل، م. والعبادي، هـ. (2012). *بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة*. دار الكتب العلمية.
- الشاهد، ح. (1989). *دراسة تحليلية لواقع العلاقة القائمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.
- شوقي، ق. وبولصنام، م. وليلي، ز. (2022). الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام للكهربومزليات بين طبيعته الميكانيكية والعضوية وتأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين. *مجلة المؤسسة*. 11(1)، 43-57.



- العمرى، هاني عبد الرحمن. (2010). منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية [ورقة مقدمة]. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- الغالي، ط. وإدريس، و. (2009). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع.
- فاطيمة، ب. (2016). التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مصطفى اسطمبولي.
- فؤاد، و. والجودي، ص. والدليي، ع. (2021). تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة التنظيم والعمل. 10 (1)، 53-66.
- المحمدي، س. (2011). العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في الفعالية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية العراقية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة سانت كليمنتس.
- المرهضي، س. (1996). دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليمني [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة المستنصرية.
- ياسين، ج. (2019). أثر تغير الإستراتيجية على هيكل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية. مجلة الاقتصاد الجديد. 10 (1)، 82-97.

References

- Acharya, K. (2018). The capacity of local governments in Nepal: From government to governance and governability? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 40(3), 186-197. <https://doi.org/10.1080/23276665.2018.1525842>
- Adaeze, E. & Ekwutosi, O. (2020). Effect of organisational structure on management effectiveness: A study of Federal Radio Corporation of Nigeria (FRCN), Enugu, Nigeria. *IAA Journal of Arts and Humanities*, 6, 21-34.
- Agu, J., Ero, K., Okoro, J., & Chike-Aliozor, V. (2023). Effect of organizational structure on performance of telecommunication companies in Enugu, Nigeria. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 5(4), 191-202. <https://doi.org/10.56293/IJMSSSR.2022.4673>
- Aldilami, A. A., (2025). Alignment of organizational structure and strategy and its impact on organizational performance through leadership style: A field study of the views of a sample of managers in Yemeni business organizations [Unpublished doctoral dissertation]. Sana'a University, (in Arabic). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17445.20968>
- Aldilami, A., & Almarhdy, S. (2024). The impact of Strategy Typology on the Performance of Yemeni Business Organizations. *Sana'a University Journal of Humanities*, 3(8), 170-202, (in Arabic). <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i8.1196>
- Aldilami, A. A. H., & Al-Murhadi, S. G. R. (2025). Alignment between organizational structure and strategy and its impact on organization's performance. *Multidisciplinary Reviews*, 8(10), 2025275. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025275>
- Al-Ghalibi, T., & Idris, W. (2009). *Strategic management: An integrated methodological perspective*. Dar Wael for Publishing and Distribution, (in Arabic).
- Al-Haniti, A., & Al-Qaeed, M. (2019). The impact of organizational structures on achieving competitive advantage: A field study in industrial and service institutions in Jordan. *Jordanian Journal of Business Administration*, 15(1), 1-20, (in Arabic). <https://doi.org/10.35516/0338-015-001-001>
- Al-Marhadi, S. (1996). Organizational life cycle and its relationship with environment, structure, and organizational effectiveness: A field study in the Yemeni industrial sector [Unpublished doctoral dissertation]. Al-Mustansiriya University, (in Arabic).



- Al-Mohammadi, S. (2011). The relationship between strategic choice and organizational structure and its impact on organizational effectiveness: An exploratory study of the views of a sample of managers in some Iraqi industrial organizations [Unpublished doctoral dissertation]. St. Clements University, (in Arabic).
- Al-Omari, H. A. (2010). The balanced scorecard methodology in building leadership strategy [Conference paper]. The Second Arab Conference on Management: Creative Leadership in Facing Contemporary Challenges, Arab Administrative Development Organization, Cairo, (in Arabic).
- Al-Saad, M., Manhal, M., & Al-Abbadi, H. (2012). *The balanced scorecard: An approach to sustainable management*. Dar Al-Kutub Al-Ilmiyyah, (in Arabic).
- Al-Shahid, H. (1989). An analytical study of the relationship between strategy, organizational structure, and performance in Jordanian public shareholding industrial companies [Unpublished master's thesis]. University of Jordan, (in Arabic).
- Al-Zu'bi, M. (1998). Analysis of alignment between the nature of organizational structure and growth strategy in relation to success: An applied study of the performance of a sample of top management managers in Jordanian banks [Unpublished master's thesis]. Yarmouk University, (in Arabic).
- Burton, R., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: Fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7, Article 5. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Sarigiannidis, L., & Theriou, G. (2018). The role of firm-specific factors in the strategy–performance relationship. *Management Research Review*, 41(1), 46–73. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2016-0243>
- Cortés, A., Ortega, E., & Azorín, J. (2011). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 64(9), 993–1002. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.012>
- Daft, R. (2008). *Organization theory and design* (10th ed.). Cengage Learning.
- Dalton, D., Tudor, W., Spendolini, M., Fielding, G., & Porter, L. (1980). Effect of organizational structure on performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49–64. <https://doi.org/10.2307/257804>
- Diop, M., & Zahra, A. (2015). The impact of organizational structure on the effectiveness of strategic management: A field study of the General Company of Tartous Port. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies: Economic and Legal Sciences Series*, 37(5), 231–241, (in Arabic).
- Dust, S., Resick, C., & Mawritz, M. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic–organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413–433. <https://doi.org/10.1002/job.1904>
- Esq, A. (2024). Organizational structure: A corporate performance influencer (Evidence from selected Nigerian manufacturing firms). *IJAR International Journal of Economics and Business Management*, 10(2), 173–192. <https://doi.org/10.56201/ijebm.v10.no2.2024.pg173.192>
- Eze, S., Bello, E., & Adekola, A. (2017). The effects of organizational structure on the performance of organizations. *European Journal of Business and Innovation Research*, 5(6), 46–62. <https://doi.org/10.37745/ejbir.vol5.no6.p46-62.2017>
- Fatima, B. (2016). Alignment between strategic choice and organizational structure and its impact on organizational effectiveness [Unpublished doctoral dissertation]. Mustapha Stambouli University, (in Arabic).
- Flynn, B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
- Fouad, W., Al-Joudi, S., & Al-Dulaimi, A. (2021). The impact of organizational structure on institutional effectiveness: A study of a sample of Algerian institutions. *Journal of Organization and Work*, 10(1), 53–66, (in Arabic).



- García-Alcaraz, J., Fernández Montalvo, F., Sánchez-Ramírez, C., & Díaz-Reza, J. (2021). Importance of organizational structure for TQM success and customer satisfaction. *Wireless Networks*, 27(3), 1601–1614. <https://doi.org/10.1007/s11276-019-02158-5>
- General report of the comprehensive industrial survey results. (2013). Ministry of Industry and Trade in cooperation with the Central Statistical Organization. Sana'a, Republic of Yemen, (in Arabic).
- Grandori, A. (2017). J. D. Thompson's *Organizations in Action* 50th anniversary: A reflection. *AMS Acta*. <https://amsacta.unibo.it/5737/1/ThompsonAnniversary.pdf>
- Gujarati, D., & Porter, D. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Hamzah, B., & Al-Mahdi, H. (2023). The impact of organizational structure on job performance and the role of communication as a mediating variable. *Journal of Economics and Environment*, 6(1), 556–575, (in Arabic).
- Hashjeen, T., Shoghi, B., Shafizadeh, R., & Eisapourchalanbar, H. (2013). The relationship between organizational structure and employee creativity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(2), 237–242.
- Hatch, M., & Cunliffe, A. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hemwani, M., & Husaini, D., (2023). The impact of organizational design on employee performance and job satisfaction. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 29(3), 416–423. <https://cibgp.com/index.php/1323-6903/article/view/2606>
- Hsiao, Y., & Wu, M. (2019). How organizational structure and strategic alignment influence new product success. *Management Decision*, 58(1), 182–200. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0628>
- Jennings, D., & Seaman, S. (1994). High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, 15(6), 459–475. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150604>
- Jones, G. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson Education.
- Jusoh, R., & Parnell, J. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1), 5–31. <https://doi.org/10.1108/00251740810846716>
- Kalay, F., & Lynn, G. (2016). The impact of organizational structure on management innovation: An empirical research in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, 5(1), 125–137. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016116656>
- Kaphle, S. (2023). Organizational structure and its impact on performance. *CDC Journal*, 31(45), 165–176. <https://doi.org/10.3126/cdj.v31i45.68987>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Karemu, G., Nyakora, M., Thoronjo, E., & Mandere, E. (2021). An investigation of the influence of organizational structure on performance of mobile telephone network operators in Kenya. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 200–207. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.908>
- Kollmann, J., & Dobrovič, J. (2022). Key factors of organizational and management structures in the formation of competitive strategy. *Journal of International Studies*, 15(3), 130–144. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-3/9>
- Lee, C. (2020). *A study on the relationship between organizational structure and organizational effectiveness: The case of the Korea Water Resources Corporation (K-water)* [Unpublished Master's Thesis]. KDI School of Public Policy and Management Repository.
- Lunenburg, F. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1–8. <https://www.nationalforum.com>



- Marhemati, S. (2009). *Investigation of the relationship between organizational structure and organizational creativity from the perspective of senior and middle managers in educational hospitals of Shiraz* [Unpublished Master's Thesis]. Shiraz University.
- Meier, K., & Bohte, J. (2001). Structure and the performance of public organizations: Task difficulty and span of control. *Public Organization Review*, 1(3), 341–354. <https://doi.org/10.1023/A:1012284830077>
- Mmamel, Z., & Samuel, O. (2010). *Marketing research methodology: A practical approach*. John Jacob's Publications.
- Mohammed, K., Fatima, B., Abdennour, B., & Lakhdar, A. (2017). The fit between strategic choice and organizational structure and their impact on organizational effectiveness: Study of a set of medium and large institutions in Algeria. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 1–9.
- Mon, M. (2019). Effect of organizational structure on company performance in manufacturing industry. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 3(10), 265–270.
- Mon, M., Jasfar, F., & Arafah, W. (2019). The effect of organizational structure, organizational strategy, and change management on firm performance with organizational commitment as a mediation variable in manufacturing industries. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 3(10), 13–20.
- Nair, M. (2004). *Essentials of balanced scorecard*. John Wiley & Sons.
- Nedović, M., & Božinović, D. (2013, May 10–11). *The effects of organizational structure on the efficiency of managers*. In Proceedings of the International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'13). Sarajevo, Bosnia and Herzegovina.
- Njiru, J., & Nyamute, W. (2018). The effect of organizational structure on financial performance of commercial state corporations in Kenya. *International Journal of Finance and Accounting*, 3(2), 72–87.
- Nosike, C. J., Okoye, N. J., & Afodigbueokwu, H. E. (2021). Effect of organizational structure on employee performance of commercial banks in Nigeria. *Research Journal of Management Practice*, 1, 32–41.
- Oduor, L. (2022). *Influence of organizational structure on organization performance among commercial banks in Kenya* [Unpublished Master's Thesis]. University of Nairobi Repository.
- Ogbo, A., Nwankwere, F., Orga, C., & Igwe, A. (2015). Impact of structure on organisational performance of selected technical and service firms in Nigeria. *Corporate Ownership & Control*, 13(1), 1278–1284. <https://doi.org/10.22495/cocv13i1c10p7>
- Olson, E., Slater, S., & Hult, G. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49–65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- Onono, E. (2018). *The impact of organizational structure on performance at General Electric Africa* [Unpublished Master's Thesis]. United States International University—Africa Repository.
- Ortega, E., Azorín, J., & Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure, and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8), 1282–1303. <https://doi.org/10.1108/00251741011076799>
- Payne, G. (2001). *Strategy and structure configurations: An examination of fit and performance* [Unpublished doctoral dissertation]. Texas Tech University. Unpublished doctoral dissertation
- Renani, G., Ghaderi, B., & Mahmoudi, O. (2017). The impact of organizational structure on the effectiveness of communication from the perspective of employees in the Department of Education. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(10), 989–1001. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17521544>
- Robbins, S., DeCenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications* (8th ed.). Pearson Education.



- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shawqi, Q., Bousnam, M., & Lili, Z. (2022). The organizational structure of Ouniam home appliances company between its mechanical and organic nature and its impact on stimulating employees' creative behavior. *Journal of Institutional Studies*, 11(1), 43–57, (in Arabic).
- Siddiqui, R. (2022). *A systematic literature review of the impact of organizational structure on firm performance* [Unpublished Master's Thesis]. University of Barcelona.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93–106. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
- Teixeira, R., Koufteros, X., & Peng, X. (2012). Organizational structure, integration, and manufacturing performance: A conceptual model and propositions. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(1), 69–81. <https://doi.org/10.12660/joscmv5n1p69-81>
- Ugwu, J., Nnadi, C., & Udeze, C. (2019). Organizational structure and employees' performance in selected microfinance banks in Enugu State, Nigeria. *IDOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 38–52.
- Werner, M., & Xu, F. (2012). Executing strategy with the balanced scorecard. *International Journal of Financial Research*, 3(1), 88–94. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v3n1p88>
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Yassin, J. (2019). The impact of strategy change on organizational structuring: A case study of the Industrial Pasta Company. *New Economy Journal*, 10(1), 82–97, (in Arabic).

