



The Impact of Organizational Structure on Decision-Making: An Applied Study at the Yemen Petroleum Company

Ayman Abdulmalek Qasem Galaem ^{1,*}, Ali Hassan Abdullah Al-Awadhi ², Ahmed Mohammed Abdullah Nasser²

¹ Comprehensive Development Center – Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Public Administration Center – Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: aymanabdulmalek1000@gmail.com

Keywords

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Organizational Structure | 2. Structures |
| 3. Policies and Procedures | 4. Technology |
| 5. Decision Making | 6. Yemen Petroleum Company |
-

Abstract:

This study aimed to measure the impact of organizational structure, with its dimensions (structures, policies and procedures, and technology), on decision-making at the Yemen Petroleum Company. The study employed a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the data collection tool. The study population consisted of all employees in the company's general management at all administrative levels (CEO, Deputy CEO, General Manager, Deputy General Manager, Department Manager, Deputy Department Manager, Section Head, and Specialist), totaling 695 employees. A stratified random sample of 247 employees was selected, and 236 valid questionnaires were returned for analysis. Statistical analysis was conducted using SPSS and SmartPLS. The results showed a statistically significant impact of organizational structure on decision-making at a significance level of ($\alpha = 0.05$). The study also revealed that the three dimensions of organizational structure influence decision-making to varying degrees. The study recommends updating and simplifying policies and procedures, developing the technological infrastructure that supports decision-making, and enhancing the clarity of authorities and responsibilities to improve the efficiency, speed, and quality of decisions.

أثر البناء التنظيمي في اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية

أيمن عبد الملك قاسم جلاعم^{1*}، علي عبد الله حسن العواضي²، أحمد محمد عبد الله ناصر²

¹ مركز أبحاث التنمية الشاملة - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² مركز الإدارة العامة - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: aymanabdulmalek1000@gmail.com

الكلمات المفتاحية

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. البناء التنظيمي | 2. الهيكل التنظيمي |
| 3. السياسات والإجراءات | 4. اتخاذ القرار |
| 5. التكنولوجيا | 6. شركة النفط اليمنية. |

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر البناء التنظيمي بأبعاده (الهيكل، السياسات والإجراءات، التكنولوجيا) في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة بالمستويات الإدارية (مدير تنفيذي، نائب المدير التنفيذي، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم، مختص) في الشركة، وعددهم (695) موظفًا، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (247) موظفًا، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (236) استبانة، وخلصت البيانات إحصائيًا باستخدام SPSS و SmartPLS، وأظهرت النتائج أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للبناء التنظيمي في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة ($p > 0.05$)، وأن أبعاد البناء التنظيمي الثلاثة تؤثر بدرجات متفاوتة في اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بتحديث السياسات والإجراءات وتبسيطها، وتطوير البنية التقنية الداعمة لصناعة القرار، وتعزيز وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بما يرفع كفاءة القرارات وسرعتها وجودتها.

المقدمة:

يحظى البناء التنظيمي بأهمية كبيرة في تنظيم العمل؛ لما له من أهمية في حياة المنظمة واستمراريتها، وسير العمل فيها من خلال تقسيم العمل بين العاملين، فهو يؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات، وتقليل النزاعات حول الاختصاصات وغيرها، ونظرًا لزيادة المنافسة بين المنظمات، أصبح النجاح في السوق لصالح المنظمات التي تعمل جاهدة على تحسين ظروف بيئة العمل المادية وغير المادية، وتسهم في تحقيق الصورة الذاتية للفرد في مكان العمل (قبائل، 2020، 2).

لذلك يعد البناء التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة لأي مؤسسة؛ لأنه يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال مساعدتها في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها؛ إذ إن للبناء التنظيمي تأثيرًا كبيرًا على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناده مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل (الشميلي، 2017، 117).

وتعدّ عملية اتخاذ القرار محور الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها من خلال علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، وتكمن أهمية هذه العملية في التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات ولا سيما تعدد المشكلات الإدارية التي تواجهها مما يقتضي تطوير وتحسين أساليب اتخاذ القرارات لمواجهة هذه

المشكلات وإيجاد الحلول السليمة والفعالة لها (كنعان، 2009، 9-11).

ومن هنا تأتي أهمية البناء التنظيمي، لتصميم هيكل تنظيمي واضح ومحدد، يحدد السياسات والإجراءات، ويحدث التكنولوجيا المستخدمة داخل الشركة، ليحسن القرارات المتخذة، ويعالج المشكلات المطروحة، بما يخدم ويطور العمل.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من أهمية البناء التنظيمي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة القرارات، فإن الممارسات الإدارية في بعض المؤسسات الخدمية قد تُظهر مظاهر قصور مرتبطة بوضوح الصلاحيات، وتماكك الإجراءات، وتكامل تدفق المعلومات، بما ينعكس على سرعة اتخاذ القرار وجودته.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر البناء التنظيمي بأبعاده (الهياكل التنظيمية، السياسات والإجراءات، التكنولوجيا) في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية؟
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق البناء التنظيمي في شركة النفط اليمنية؟

2. ما واقع اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية؟

تتبع فجوة هذه الدراسة من محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت علاقة البناء التنظيمي باتخاذ القرار في بيئة المؤسسات اليمنية بوجه عام، وفي المؤسسات النفطية بوجه خاص، فضلاً عن محدودية الدراسات التي

1. معرفة واقع تطبيق البناء التنظيمي في شركة النفط اليمنية.

2. معرفة مستوى ممارسة اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً مهماً في العلوم الإدارية يتمثل في أثر البناء التنظيمي في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية؛ إذ تسهم في تعريف قيادات الشركة بأهمية ذلك، كما تسهم في تقديم عدد من النتائج والتوصيات لتحسين اتخاذ القرار من خلال تطبيق البناء التنظيمي في شركة النفط اليمنية.

خامساً: حدود الدراسة ومحدداتها:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر البناء التنظيمي بأبعاده (الهياكل، السياسات والإجراءات، التكنولوجيا) في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في المقر الرئيس لشركة النفط اليمنية بالعاصمة صنعاء.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال المدة (2024-2025م).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على موظفي الإدارة العامة بمختلف مستوياتهم الإدارية.

سادساً: التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمفاهيم الدراسة:

- **البناء التنظيمي:** عرفه (مشهور، 2010، 92) أنه منهج للتطوير والتحسين يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال عمل معين بما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات بحيث تعظم من قيمة العميل.

اختبرت الأثر بناء على نموذج متعدد الأبعاد باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM).

لذلك تسعى الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة ميدانية في شركة النفط اليمنية يمكن الاستفادة منها في تطوير التنظيم الإداري وتحسين صناعة القرار.

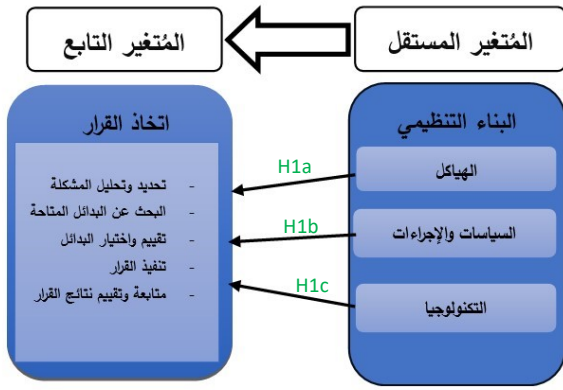
ثانياً: فرضيات الدراسة:

H1 الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبناء التنظيمي بأبعاده (الهياكل التنظيمية، السياسات والإجراءات، التكنولوجيا) في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية. وتتقسم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

1. **H1a** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الهياكل التنظيمية في عملية اتخاذ القرار بجميع عناصرها في شركة النفط اليمنية.
2. **H1b** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد السياسات والإجراءات في عملية اتخاذ القرار بجميع عناصرها في شركة النفط اليمنية.
3. **H1c** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار بجميع عناصرها في شركة النفط اليمنية.
4. **H0** لا يوجد أثر ذو دلالة للبناء التنظيمي بأبعاده (الهياكل التنظيمية، السياسات والإجراءات، التكنولوجيا) في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البناء التنظيمي بجميع أبعاده في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية، من خلال الأهداف الفرعية الآتية:



شكل رقم (1) النموذج المفاهيمي للدراسة

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة والتأصيل النظري للبناء التنظيمي واتخاذ القرار، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت البناء التنظيمي واتخاذ القرار، ويمكن تسليط الضوء على بعضها فيما يلي:

- دراسة (الديلمي، 2025): هدفت إلى قياس واقع المواءمة بين البناء التنظيمي والاستراتيجية في منظمات الأعمال اليمنية، واتبعت المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة طبقية عشوائية غير تناسبية مكونة من (43) منظمة صناعية وخدمية، ومنها اختيرت عينة قصدية من المديرين بلغت (305) منظمات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى أداء منظمات الأعمال اليمنية يختلف بحسب طبيعة البناء التنظيمي، ونمط الاستراتيجية، وأسلوب القيادة، وعمر المنظمة، ولا يختلف بحسب مجال النشاط.

ويُعرّف الباحثون البناء التنظيمي إجرائياً أنه الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي لشركة النفط اليمنية، ويوضح التقسيمات الإدارية، ويحدد وصفاً للمهام، والاختصاصات، والسياسات والإجراءات، ويعكس شكل العلاقة بين أقسامها، واستخدام التكنولوجيا في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية بالشركة، لتسهيل إجراءات العمل وسرعة إنجازها.

- **اتخاذ القرار:** عرفه (وحشي، 2019، 15) أنه عملية إدارية تعني اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة معينة من خلال مراحل عديدة تتمثل في تحديد المشكلة، وجمع المعلومات الكافية حول المشكلة، ثم تحديد البدائل والمفاضلة بينها ثم اتخاذ القرار.

ويُعرّف الباحثون اتخاذ القرار إجرائياً أنه عملية اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لتنفيذ القرار وتحقيق الأهداف المرجوة منه في شركة النفط اليمنية، من خلال مجموعة من الخطوات العلمية المتسلسلة التي تبدأ من تحديد وتحليل المشكلة وتنتهي بتنفيذ القرار ومتابعته وتقييم نتائجه.

سابعاً: هيكل الدراسة:

حدد الباحثون أبعاد البناء التنظيمي بناء على دراسة (نصاري، 2024) ودراسة (مجارسه وناصر، 2020) ودراسة (الديلمي، 2025)، في حين حددوا أبعاد اتخاذ القرار بناء على دراسة (الحسيني، 2024) ودراسة (محمد ومطر، 2022) ودراسة (المحفدي، 2019)، ويمكن توضيح أبعاد الدراسة في الشكل التالي:

وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة مخرجات نظم دعم القرار وتحديد المشكلة.

- دراسة (مجارسه وناصر، 2020): هدفت إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (38) مشاركاً، وتوصلت إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التدريب) في أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدي "المشاركة في اتخاذ القرار والتكنولوجيا" في أداء العاملين.

- دراسة (المحفدي، 2019): هدفت إلى معرفة دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية في صندوق صيانة الطرق بالجمهورية اليمنية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (100) مفردة، وتوصلت إلى عدم اتباع المنهجية العلمية في عملية صنع القرارات واتخاذها في الصندوق تبعاً لمراحل عملية صنع القرارات (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأنسب، تنفيذ البديل ومتابعته).

- دراسة (حامد، 2017): هدفت إلى معرفة أثر الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقة قدرات القيادة العليا وفاعلية القرار، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (41) مفردة من

- دراسة (نصاري، 2024): هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على القيادات في قطاع الاتصالات المتمثل في الشركة اليمنية للاتصالات الدولية تيليم، والمؤسسة العامة للاتصالات، وشركة يمن موبايل للهاتف النقال، وعددهم (290) فرداً باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للبناء التنظيمي في إدارة الأزمات.

- دراسة (الحسيني، 2024): هدفت إلى معرفة تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية على تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (268) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعتمد اعتماداً كبيراً على نظام المعلومات الإدارية في صناعة القرار من خلال اتباع استراتيجيات تساعد على تحديد المشكلة وإيجاد الحل لها.

- دراسة (محمد ومطر، 2022): هدفت إلى معرفة أثر جودة مخرجات نظم دعم القرار في عملية صنع القرارات بجامعة البطانة في السودان، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (107) موظفين،

• التعقيب على الدراسات السابقة

استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في تغطية الجانب النظري لهذه الدراسة، وتوجيههم إلى بعض المصادر والمراجع ذات العلاقة من خلال قوائم المراجع لتلك الدراسات، والاطلاع على المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة وأدوات جمع البيانات والمعلومات، ولذلك تتميز هذه الدراسة بأنها أول دراسة -في حدود علم الباحثين- تتناول أثر البناء التنظيمي في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية.

ثانياً: الإطار النظري:

البناء التنظيمي:

يعد البناء التنظيمي واحدًا من التطبيقات السلوكية في الإدارة؛ إذ يتضمن العديد من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (مراحي ومزيان، 2016، 141).

- مفهوم البناء التنظيمي:

تعددت تعريفات البناء التنظيمي بتعدد وجهات نظر الباحثين والكتّاب طبقاً للخلفية العلمية وشمولية التعريف، فقد ذكر (العربي، 2012، 85) أن للبناء التنظيمي معنى محدداً ولكنه معقد بحيث يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها.

ويعرّف (مراحي ومزيان، 2016، 143) البناء التنظيمي أنه نظام رسمي يتكون من مجموعة من العلاقات التي توحد وتنظم الأنشطة والفعاليات، أو

مديري الوحدات بجامعة بيشة، وتوصلت إلى أن فعالية القرارات تتأثر بخصائص الهيكل التنظيمي.

- دراسة (مراحي ومزيان، 2016): هدفت إلى معرفة علاقة البناء التنظيمي وجودة حياة العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (63) مشاركاً من كل إدارات مؤسسة سونلغاز، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية (طردية موجبة) ذات دلالة إحصائية بين البناء التنظيمي ومستوى جودة حياة العمل.

- دراسة (حماد، 2016): هدفت إلى معرفة دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (183) مشاركاً، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات تصميم الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

- دراسة (كربوش وآخرون، 2016): هدفت إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة، واتبعت المنهج الوصفي والاستنتاجي، واستخدمت أدوات الاستبانة والمقابلات الشخصية في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (31) مشاركاً، وتوصلت إلى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وعملية صنع القرار الاستراتيجي.

- أهمية البناء التنظيمي:

تتمثل أهمية البناء التنظيمي في النقاط الآتية

(المرهضي، 2010، 135):

1. وضع مبادئ ثابتة ورسمية تُطبق بشكل دقيق من خلال لوائح إدارية لتحديد النشاط الروتيني والواجبات الرسمية، وتحديد طرق وأداء المهام.
2. المبادئ الرسمية التي تُحدد فيها السلطات بشكل دقيق في الهيكل التنظيمي، تؤدي إلى انسياب نشاط المنظمة بشكل نظامي ودقيق من أعلى إلى أسفل.
3. تعتمد الإدارة الحديثة على تدوين الواجبات الرسمية لكل وظيفة وكيفية أدائها ووضع ذلك في ملفات يحتفظ بها لتصبح مرجعية لشاغلي الوظيفة.
4. مرونة القواعد والإجراءات الرسمية وإمكانية تعلمها والتدريب عليها من خلال طرق خاصة.
5. شغل الوظائف الرسمية في المنظمة يتطلب خبرة وتدريب كافيين لأداء المهام.

- خصائص البناء التنظيمي:

تتمثل أهم خصائص البناء التنظيمي في

النقاط الآتية (السالم، 2014، 117-125):

1. يسهم البناء التنظيمي في توضيح الأهداف العامة والفرعية للمنظمة، من خلال ربط الوحدات التنظيمية والوظائف المختلفة بهذه الأهداف.
2. يعمل البناء التنظيمي على تحديد العلاقات الرسمية بين الأفراد والوحدات التنظيمية، بما يقلل من التضارب في الصلاحيات والمسؤوليات.
3. يوضح البناء التنظيمي تسلسل السلطة داخل المنظمة، ويحدد المسؤوليات المنوطة بكل مستوى إداري.

هو التصميم الأساسي والرسمي للمنظمة الذي يحتوي على جميع الأنشطة الرئيسة والفرعية التي تُؤطر وتُحدد ضمن وحدات تنظيمية متكاملة ومرتبطة بأهداف المنظمة.

ويعرّفه (العوامل، 2010، 287) أنه هيكل العلاقات التنظيمية بما فيها من سلطات ومسؤوليات ووحدات وفروع ووسائل وغايات وغيرها من جوانب التنظيم المادية والمعنوية.

وتعرّفه (الشميلي، 118، 2017) أنه عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف.

ويعرّفه (نصاري، 2024، 89) أنه الإطار العام الذي تعمل بداخله مجموعة من الأفراد بينهم علاقة مشتركة، ويمكنهم من خلاله إنجاز المهام بأقل قدرة من الجهد والوقت والتكاليف لتحقيق أهداف المنظمة، ويتضمن وضع تفاصيل محددة للمهام والأدوار التي يتطلبها العمل.

يتضح مما سبق اتفاق جميع الباحثين والكتّاب على أن البناء التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الهيكل للمؤسسة، ويضع السياسات والإجراءات بشكل واضح، ويربط بين الإدارات بتكنولوجيا حديثة لتبادل المعلومات.

ولذلك يُعرّف الباحثون البناء التنظيمي أنه الإطار الذي يحدد شكل الهيكل، ويبين العلاقات بين جميع الإدارات بالشركة، ويوضح مستويات الإدارة، ونطاق الإشراف، ويبين السياسات والإجراءات، وآليات الاتصال المستخدمة للتكنولوجيا.

- أبعاد البناء التنظيمي:

ذكر الكتاب والباحثون العديد من أبعاد التمكين الإداري، وقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة ثلاثة أبعاد يمكن توضيحها على النحو الآتي:

البُعد الأول: الهياكل: يقصد بها الطريقة التي تُنظم من خلالها المهام وتُحدد الأدوار الرئيسة للعاملين؛ إذ تبين نظام تبادل المعلومات وتحدد آليات التنسيق وأنماط التفاعلات اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القيوتي، 2013، 50).

البُعد الثاني: السياسات والإجراءات: يقصد بالسياسات أنها إرشادات عامة توضح للعاملين بمختلف مستوياتهم كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن أمثلة السياسات سياسة مركزية أنشطة التدريب (السني والعريقي، 2018، 140).

أما الإجراءات فهي طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال، وهي خطط موضوعة للموظفين من أجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة؛ إذ تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال، وعندما تصمم الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المعاملة بين تسلسل الخطوات في المعاملة والأشخاص الواجب اشتراكهم في اتخاذ القرار (رضوان، 2012، 46).

البُعد الثالث: التكنولوجيا: يقصد بها الوسائل والأساليب الفنية التي تعتمد عليها المنظمة في إنجاز أعمالها، وتسهم في تبسيط الإجراءات وتعديل البناء التنظيمي بما يحقق الكفاءة (العزاوي، 2011، 189).

4. يساعد البناء التنظيمي في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة للوحدات التنظيمية بما يضمن حسن سير العمل.

5. يسهم البناء التنظيمي في تسهيل عملية الرقابة من خلال وضوح المهام، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد مراكز الرقابة.

6. يساعد البناء التنظيمي في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من خلال توزيع الأعمال بطريقة منظمة.

- مرتكزات البناء التنظيمي:

من أهم مرتكزات البناء التنظيمي ما يلي (مشهور، 2010، 93):

1. **التفكير بطريقة جديدة:** يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادات المؤسسة، ويركز هذا النسق على جملة من المبادئ.

2. **إعادة تصميم العمليات:** يجري التركيز على العملية، والمقصود بالعملية جملة الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً أو عدداً من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، كما تركز على تغيير وظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية.

3. **الابتكار والتجديد:** تركز المداخل الأخرى على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو العلاقات أو إضافة شيء أو حذفه.

4. **الاعتماد على التكنولوجيا والتنظيم المتقدم:** يعتمد التغيير المعتمد على استراتيجية البناء التنظيمي، واستخدام آلات جديدة، وتطوير أساليب إنتاج جديدة، وتقديم تشكيلة منتجات مبتكرة ومن ثم تقديم خدمات متجددة للمستفيد.

اتخاذ القرار:

- مفهوم اتخاذ القرار:

قدم الكثير من العلماء والدارسين لمفهوم اتخاذ القرار العديد من التعريفات ووجهات النظر التي تعكس بيئاتهم المختلفة، فقد عرّفه (الصيرفي، 2010، 173) أنه "عملية عقلية وإدارية يتم من خلالها اختيار أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وذلك لمواجهة مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد في ظل ظروف وإمكانات محددة".

وعرّفه (رزة، 2018، 7) أنه "الخطوات والإجراءات من تشخيص مشكلة القرار بعد تحديدها، وجمع البيانات والمعلومات واختيار البديل لاتخاذ القرار من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

كما عرّفه (عامر وآخرون، 2016، 47) أنه حيلة جهد جماعي، فهو نشاط يقوم من خلاله صناع القرار باتجاه بديل من البدائل لإيجاد الحل المناسب للمشكلات المتزايدة التي تواجهها المؤسسة.

وعرّفه (عياد، 2015، 88) أنه "سلوك أو تصرف واعٍ ذو طابع اجتماعي، يمثل الحل أو التصرف أو البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار والذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة".

وعرّفه (العمرى، 2014، 16) أنه علم له أصوله وقواعده على وفق مهاراته في اختيار البديل الأفضل في ظل الظروف الممكنة.

وترى (حلاق، 2014، 70) أن اتخاذ القرار هو "عملية فكرية نفسية وعقلية، يتم من خلالها تقييم البدائل المختلفة ثم اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل على أساس مجموعة الخطوات المتسلسلة لتحقيق هدف محدد".

ويُعرّف الباحثون اتخاذ القرار أنه الخطوات العلمية المتسلسلة التي يقوم بها متخذ القرار من خلال اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة، وتنفيذ القرار بما يحقق أهداف الشركة.

- أهمية اتخاذ القرار:

تتمثل أهمية اتخاذ القرار في النقاط الآتية (غميض، 2017، 245):

1. تُعد عملية اتخاذ القرار المحور الأساس لاستمرارية العمل في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة.

2. رسم صورة واضحة عن جملة من البدائل الممكنة والمفاضلة بينها مباشرة دون إغفال أي منها.

3. إمكانية بناء توقعات مستقبلية واكتشاف التصرفات والاتجاهات مما يسهل عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

4. ارتباط هذه العملية بأبعاد زمنية ثلاثة هي الماضي (بدء ظهور المشكلة) والحاضر (التوصل إلى مجموعة من البدائل واختيار البديل الأفضل) والمستقبل (ظهور نتائج إيجابية أو سلبية تتحملها المنظمة مترتبة على الزمنين السابقين).

- خصائص اتخاذ القرار:

هناك خصائص عديدة لاتخاذ القرار، منها ما يلي (الغزالي، 2012، 41):

1. عملية عقلية: فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج إلى إعمال العقل والتفكير في المعطيات ودراستها بدقة.

2. عملية هادفة: إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين لحل مشكلة أو موقف معين، كما أن

- 1- **الهدف:** لا بد من وجود هدف معين لاتخاذ القرار، فكلما كان الهدف المراد تحقيقه واضحاً، كان القرار المتخذ سليماً.
 - 2- **الدافع:** يتخذ القرار إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين.
 - 3- **التنبؤ:** لا بد من القدرة على توقع ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرارات معينة.
 - 4- **البدائل:** وجود بدائل وحلول متعددة أمام الإداري لحل مشكلة ما، فيقوم باختيار الأنسب في نظره لتحقيق هدفه.
 - 5- **القيود:** يواجه متخذ القرار قيوداً عديدة، وهي: درجة التأكد من مردود درجة المخاطرة، وخبرة مصادر التمويل، ومدة تنفيذ القرار حتى يكون القرار صحيحاً وسليماً.
- فالقرار الإداري السليم والفعال يمتاز بقابلية التنفيذ دون معوقات، ويكون مرحباً به ومقبولاً من قبل المعنيين، كما يجب أن يُتخذ في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.
- **خطوات (مراحل) اتخاذ القرار:**
- تختلف خطوات اتخاذ القرار عند الباحثين والكتاب من حيث المسميات والترتيب والعدد، باختلاف نظرياتهم؛ لذا سنسرد الخطوات التي تعد الأكثر استخداماً، وهي:
- 1- **تشخيص المشكلة:** من الأمور المهمة التي ينبغي للمدير إدراكها، وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها (أحمد، 2020، 98-99).

- اتخاذ القرارات صفة ملازمة لعمل المديرين؛ إذ إن لها هدفاً يسعى المديرون إلى تحقيقه.
 3. عملية اختيار: يعني ذلك أنها عملية صناعة القرار تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار، ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها بحسب الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوب تنفيذها.
 4. عملية مقيدة: يعني ذلك أنها عملية مقيدة بمعايير الاختبار وبطبيعة البيئة المحيطة بالقرار.
 5. عملية مستقلة: يعني ذلك أن آثار صناعة القرار تظهر في المستقبل، ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقلة تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
 6. عملية شاملة: يعني ذلك أن صناعة القرار يجب أن تحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما أو مشكلة معينة قدر الإمكان.
 7. عملية تحليلية: يعني ذلك أن صناعة القرار ليست عملية تعتمد على وجود بدائل جاهزة ثم الاختيار من بينها، بل إنها عملية تتطلب دراسة متأنية وتحليل لجميع القوى ذات العلاقة بالقرار من أجل الوصول إلى القرار المناسب.
 8. عملية إنسانية: يعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذي القرار أو المتأثرين به.
- **عناصر عملية اتخاذ القرار:**
- تمتلك عملية اتخاذ القرار العديد من العناصر، حيث أشار (شعبان، 2017، 13) إلى هذه العناصر التي يجب دراستها حتى يكون القرار المتخذ سليماً وصحيحاً، وهي:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

اشتملت الدراسة الميدانية على وصفٍ شاملٍ للخطوات المنهجية التي اتبعها الباحثون لتحقيق أهداف الدراسة، وتصيل ذلك فيما يلي:

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه ملائمًا لطبيعة الهدف المتمثل في وصف المتغيرات وقياس العلاقات والأثر بينها، وقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من أفراد العينة.

ولتحليل العلاقات بين المتغيرات ذات الطبيعة الكامنة (Latent Constructs) ذات الأبعاد المتعددة، وُظفت نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS؛ إذ تتيح هذه الطريقة تقدير نموذج القياس (Measurement Model) ونموذج العلاقات (Structural Model) في آنٍ واحد، وتناسب النماذج التي تتضمن أبعادًا متعددة وتهدف تفسير التباين في المتغير التابع (اتخاذ القرار)، كما استخدم برنامج SPSS لاستخراج الإحصاءات الوصفية واختبارات أولية مساندة.

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة بالمستويات الإدارية التالية: (مدير تنفيذي، نائب المدير التنفيذي، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم، مختص) في شركة النفط اليمنية، وعددهم (695) موظفًا، واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (247) موظفًا، طبقًا لمعادلة روبرت ماسون، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (236) استبانة بنسبة استجابة (95.55%)، وقد وُزعت الاستبانات خلال المدة من (يونيو/2025م) إلى (يوليو/2025م).

2- جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة

فهما حقيقيا، يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا (الأشهب، 2015، 37).

3- تحديد الحلول المتاحة وتقويمها: يتوقف عدد الحلول

ونوعها على عوامل عديدة، منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع (أحمد، 2020، 99).

4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: تحدث

عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب طبقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار (الأشهب، 2015، 38).

5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: يجب على متخذ

القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل في أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها (أحمد، 2020، 99).

صدق أداة الدراسة:

تحقق صدق الأداة بالطرق الآتية:

1. الصدق الظاهري: عُرضت الاستبانة على (12) محكمًا مختصًا، ورُوجعت الفقرات من حيث الوضوح والملاءمة والشمول، وأجريت التعديلات المقترحة قبل التطبيق النهائي.

2. الصدق البنائي (Construct Validity): تحقق

الباحثون من الصدق البنائي للنموذج باستخدام منهجية PLS-SEM، من خلال فحص صدق التقارب وصدق التمايز بين المتغيرات الكامنة، وأظهرت النتائج أن معاملات التحميل تجاوزت الحد المقبول (≥ 0.70)، وأن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تجاوزت الحد الأدنى (0.50)، مما يؤكد تحقق صدق التقارب، كما تحققوا من صدق التمايز باستخدام معيار Fornell-Larcker، ونسبة HTMT، حيث جاءت القيم ضمن الحدود الموصى بها، مما يدل على تميز المتغيرات عن بعضها بعضًا، ومن ثم تحقق الصدق البنائي للنموذج، والجدول (1) يوضح ذلك.

أخلاقيات البحث: التزم الباحثون بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، حيث أبلغوا المشاركين بطبيعة الدراسة وأهدافها، وضمان السرية التامة للبيانات، وطوعية المشاركة مع إمكانية الانسحاب في أي وقت، كما حصلوا على الموافقة المستنيرة من جميع المشاركين قبل توزيع الاستبانة.

أداة الدراسة (الاستبانة):

تكونت الاستبانة من جزأين هما:

1. المعلومات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
2. فقرات قياس متغيرات الدراسة على وفق مقياس (ليكرت الخماسي = 1 أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)، وتوزعت الفقرات على الأبعاد الآتية:

- الهياكل التنظيمية: (4) فقرات.
- السياسات والإجراءات (5) فقرات.
- التكنولوجيا: (6) فقرات.
- اتخاذ القرار: (25) فقرة.

وُنِيت الفقرات بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مع تكييفها لتناسب سياق شركة النفط اليمنية.

جدول (1)

المتغير	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliability (CR)	Composite	Average Variance Extracted (AVE)
الهياكل التنظيمية	0.954	0.957	0.963		0.814
السياسات والإجراءات	0.961	0.966	0.969		0.838
التكنولوجيا	0.923	0.925	0.942		0.765
اتخاذ القرار	0.966	0.968	0.972		0.830

3. الصدق التقاربي والثبات (Construct Reliability and Validity):

تحقق الباحثون من الصدق التقاربي والثبات للنموذج باستخدام منهجية PLS-SEM، حيث

تظهر النتائج أن جميع قيم (AVE) تجاوزت الحد الأدنى (0.50)، كما أن مؤشرات الثبات (Cronbach's Alpha, rho_A, CR) تجاوزت جميعها (0.70)، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

المتغير	اتخاذ القرار	التكنولوجيا	السياسات	الهياكل
اتخاذ القرار	0.911			
التكنولوجيا	0.793	0.875		
السياسات	0.864	0.852	0.915	
الهياكل	0.840	0.865	0.887	0.902

فحص التحيز المنهجي المشترك (CMB): نظراً لاعتماد الدراسة على الاستبانة بوصفها مصدراً وحيثاً لجمع البيانات، أُجري اختبار "Harman's Single Factor"، حيث أظهرت النتائج أن العامل الواحد فسر 38.5% من التباين الكلي، وهي نسبة أقل من الحد الأعلى المقبول (50%)، مما يشير إلى عدم وجود تحيز منهجي مشترك يؤثر في نتائج الدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحثون برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل بيانات

هذه الدراسة واختبار فرضياتها، حيث استخدم برنامج (SPSS: VER. 26)، وذلك على النحو التالي:

1. عرض وتحليل نتائج أسئلة الدراسة:

– الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على ما يلي: "ما مستوى تطبيق البناء التنظيمي في شركة النفط اليمنية؟".

للإجابة عن هذا السؤال استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى كل بُعد من أبعاد البناء التنظيمي، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد البناء التنظيمي:

م	الأبعاد	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
1	الهياكل	2	3.57	0.89	71%	مرتفع
2	السياسات والإجراءات	3	3.56	0.89	71%	مرتفع
3	التكنولوجيا	1	3.92	0.76	78%	مرتفع
	البناء التنظيمي		3.68	0.76	74%	مرتفع

في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.57) وأهمية نسبية (71%) وانحراف معياري (0.89)، في حين جاء بُعد السياسات والإجراءات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وأهمية نسبية (71%) وانحراف معياري (0.89).

– الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على ما يلي: "ما واقع اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية؟".

للإجابة عن هذا السؤال استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى كل بُعد من أبعاد اتخاذ القرار، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد اتخاذ القرار:

م	البعد	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
1	تحديد وتحليل المشكلة	2	3.67	0.85	73%	مرتفع
2	البحث عن البدائل المتاحة	3	3.64	0.77	73%	مرتفع
3	تقييم واختيار البدائل	1	3.71	0.82	74%	مرتفع
4	تنفيذ القرار	5	3.61	0.89	72%	مرتفع
5	متابعة وتقييم نتائج القرار	4	3.61	0.87	72%	مرتفع
	اتخاذ القرار		3.65	0.73	73%	مرتفع

معينة، وذلك يتمثل في التزامهم بالمنهجية العلمية لصناعة القرار من خلال الحرص على تحديد وتحليل المشكلة وجمع البيانات الكافية في الوقت المناسب لدعم عملية صناعة القرار.

كما يتضح من الجدول (4) أن مستوى تحقق أبعاد اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية كان مرتفعاً، فقد جاء بُعد "تقييم واختيار البدائل" في المرتبة الأولى

يتضح من الجدول (3) أن مستوى تطبيق البناء التنظيمي في شركة النفط اليمنية كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.68)، وبلغت أهميته النسبية (74%)، وبلغ انحرافه المعياري (0.76).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى إجماع أفراد عينة الدراسة على أهمية البناء التنظيمي، من خلال ما توفره الشركة من أجهزة كمبيوتر تتناسب مع أعمالها، وبسبب ما يتصف هيكلها التنظيمي بالمرونة، ويتناسب مستوى الإشراف فيه مع طبيعة العمل، كما توفر لوائح وسياسات واضحة تحدد قواعد العمل فيها. ويتضح أيضاً من الجدول (3) أن جميع أبعاد البناء التنظيمي توافرت بدرجة مرتفعة، فقد جاء بُعد التكنولوجيا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وأهمية نسبية (78%) وانحراف معياري (0.76)، وجاء بُعد الهياكل

يتضح من الجدول (4) أن مستوى اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.65)، وبلغت أهميته النسبية (73%)، وبلغ انحرافه المعياري (0.73).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن متخذي القرار في الشركة يقومون بتقييم واختيار البدائل الأمثل من بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة

2. النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات (Structural Model):

بناءً على مخرجات تحليل المسار (Path\ Coefficients)، استُوفيت متطلبات تقرير SmartPLS كاملة، وذلك على النحو الآتي:

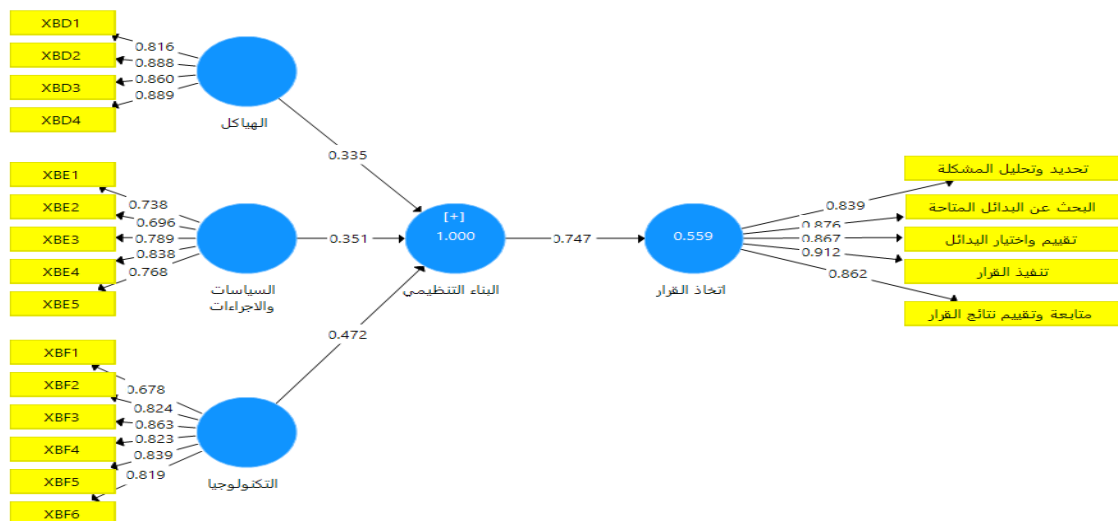
1. نتائج اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبناء التنظيمي بأبعاده (الهياكل، السياسات والإجراءات، التكنولوجيا) في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية. لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحثون على تحليل الانحدار باستخدام برنامج (SMART_PLS)، والجدول (5) والشكل (2) يوضحان نتائج اختبار الفرضية.

جدول (5): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

المسار	β	T	R^2	الدلالة
البناء التنظيمي -> اتخاذ القرار	0.747	24.773	0.796	0.000



شكل رقم (2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

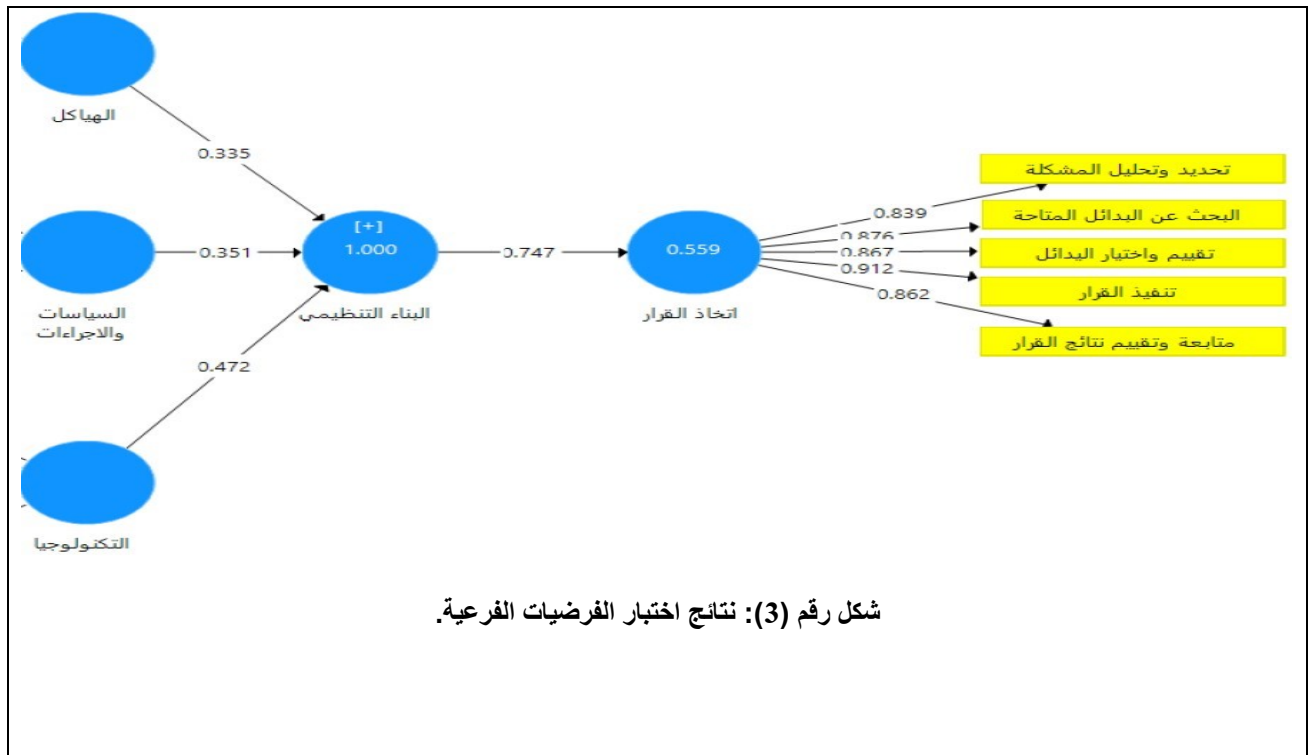
وعليه، نقبل الفرضية التي تفترض وجود أثر ذي دلالة معنوية للبناء التنظيمي في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية.

ولاختبار الفرضيات الفرعية اعتمد الباحثون على تحليل الانحدار باستخدام برنامج (SMART_PLS)، والجدول (6) والشكل (3) يوضحان نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

أظهرت نتائج نموذج العلاقات الهيكلية في الجدول (5) والشكل (2) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبناء التنظيمي في اتخاذ القرار؛ إذ بلغت قيمة معامل المسار β (0.747)، وبلغت قيمة t (24.773)، وبلغ مستوى الدلالة p (0.000) عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما بلغ معامل التحديد R^2 للمتغير التابع "اتخاذ القرار" (0.796)، ما يعني أن البناء التنظيمي يفسر نسبة (79.6%) من التباين في اتخاذ القرار، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تشير إلى قوة النموذج المقترح.

جدول (6): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية	المسار	معامل المسار (β)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	النتيجة
H1a	الهيكل التنظيمية -> اتخاذ القرار	0.258	3.878	0.000	مدعومة
H1b	السياسات والإجراءات -> اتخاذ القرار	0.324	4.309	0.000	مدعومة
H1c	التكنولوجيا -> اتخاذ القرار	0.289	4.781	0.000	مدعومة



توضح المؤشرات أدناه السلامة الإحصائية للنموذج من حيث خلوه من التداخل الخطي وقوته التنبؤية والعملية.

جدول مؤشرات جودة النموذج الهيكلي (VIF, f^2 , Q^2):

جدول (7): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي (VIF, f^2 , Q^2):

المتغير المستقل (الأبعاد)	المتغير التابع	معامل تضخم التباين (VIF)	حجم الأثر (f^2)	(Q^2)
السياسات والإجراءات	اتخاذ القرار	4.852	0.231	0.654
الهياكل التنظيمية	اتخاذ القرار	4.901	0.061	
التكنولوجيا	اتخاذ القرار	4.513	0.065	

واختير أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS بدلاً من تحليل الانحدار التقليدي للأسباب المنهجية الآتية:

1. التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent Constructs):

تتيح هذه المنهجية قياس المتغيرات التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة، مثل: البناء التنظيمي واتخاذ القرار، من خلال مؤشرات متعددة (فقرات الاستبانة)، مع حساب خطأ القياس لكل فقرة.

2. اختبار نموذج القياس والنموذج الهيكلي معاً:

يتميز PLS-SEM بالقدرة على تقدير جودة أدوات القياس (الصدق والثبات) واختبار العلاقات الافتراضية بين المتغيرات في آن واحد، مما يمنح نتائج أكثر دقة وشمولية مقارنة بالانحدار العادي.

3. القدرة التفسيرية والتنبؤية: تهدف الدراسة الحالية

إلى تفسير التباين في المتغير التابع (اتخاذ القرار)، وهو ما يتوافق مع طبيعة PLS-SEM التي تركز على تعظيم قيمة معامل التحديد R^2 وقيمة Q^2 التنبؤية.

التداخل الخطي (VIF): جميع القيم أقل من الحد الأقصى (5)، مما يؤكد عدم وجود تداخل خطي بين الأبعاد المستقلة.

قوة الأثر (f^2): يمتلك بُعد "السياسات والإجراءات" أثراً متوسطاً (0.231)، في حين يمتلك بُعداً "الهياكل" و"التكنولوجيا" أثراً ضعيفاً من الناحية العملية رغم دلالتها الإحصائية.

القدرة التنبؤية (Q^2): بلغت قيمة Q^2 لمتغير "اتخاذ القرار" (0.654)، وهي قيمة أكبر من الصفر بكثير، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية عالية جداً (Large Predictive Relevance) على وفق معايير SmartPLS.

معامل التحديد (R^2): بلغت القوة التفسيرية للنموذج 0.796، بمعنى أن البناء التنظيمي يفسر 79.6% من التباين في اتخاذ القرار لدى شركة النفط اليمنية. مؤشرات جودة النموذج: بلغت قيمة التنبؤ المتقاطع "Q2" (0.432)، مما يشير إلى قدرة تنبؤية جيدة للنموذج، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط المربعات المتبقية المعياري "SRMR" (0.068)، وهي أقل من الحد المقبول (0.08)، مما يؤكد جودة مطابقة النموذج.

4. النماذج متعددة الأبعاد: يتضمن نموذج الدراسة أبعادًا فرعية متعددة، وهي: الهياكل التنظيمية، والسياسات والإجراءات، والتكنولوجيا، وتعد هذه المنهجية الأنسب لتحليل الأثر المباشر لهذه الأبعاد وتداخلاتها في سياق تنظيمي معقد مثل شركة النفط اليمنية.

تحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الهياكل في عملية اتخاذ القرار بجميع عناصرها في شركة النفط اليمنية".

يتضح من الجدولين (6) و(7) والشكل (3) أن هناك أثرًا دالًا إحصائيًا لبُعد (الهياكل) في اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة معامل β (0.258)، وجاءت قيمة (t) التي بلغت (3.878) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن تبني الهياكل يسهم إسهامًا إيجابيًا في تحسين اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية.

ويعزو الباحثون ذلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي في الشركة، وتناسب مستوى الإشراف فيه مع طبيعة العمل، كما يحدد الهيكل التنظيمي في الشركة خطوط الاتصال بوضوح.

وعليه، نقبل الفرضية الفرعية التي تفترض وجود أثر لبُعد (الهياكل التنظيمية) في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية.

الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد السياسات والإجراءات في عملية اتخاذ القرار بجميع عناصرها في شركة النفط اليمنية".

يتضح من الجدولين (6) و(7) والشكل (3) أن هناك أثرًا دالًا إحصائيًا لبُعد (السياسات والإجراءات) في اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة معامل β (0.324)، وجاءت قيمة (t) التي بلغت (4.309) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن تبني السياسات والإجراءات يسهم إسهامًا إيجابيًا في تحسين اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الشركة تمتلك لوائح وسياسات واضحة تحدد قواعد العمل، وتمتلك السلطات والمسؤوليات بين الإدارات والقطاعات، كما أنها توفر أدلة إرشادية توضح السياسات والإجراءات. وعليه، نقبل الفرضية الفرعية التي تفترض وجود أثر لبُعد (السياسات والإجراءات) في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية.

الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار بجميع عناصرها في شركة النفط اليمنية".

يتضح من الجدولين (6) و(7) والشكل (3) أن هناك أثرًا دالًا إحصائيًا لبُعد (التكنولوجيا) في اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة معامل β (0.289)، وجاءت قيمة (t) التي بلغت (4.781) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن تبني التكنولوجيا يسهم إسهامًا إيجابيًا في تحسين اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن لدى الشركة أجهزة كمبيوتر تتناسب مع الأعمال التي تقوم بها، كما تمتلك قاعدة بيانات حديثة، وشبكة معلومات تساعد في إنجاز الأعمال بسرعة.

وعليه، نقبل الفرضية الفرعية التي تفترض وجود أثر لُبعد (التكنولوجيا) في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية. بناءً على هذه النتائج، تُقبل جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر البناء التنظيمي في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية، حيث تعكس هذه النتائج أهمية التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيراً عند وضع استراتيجية البناء التنظيمي في اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية لتعزيز أدائها وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التي أظهرت تأثيراً للبناء التنظيمي في فعالية القرارات الإدارية، مثل: دراسة (حامد، 2017)، ودراسة (كربوش وآخرون، 2016)، ودراسة (حماد، 2016)، وتختلف مع دراسة (مجارسه وناصر، 2020) التي لم تظهر تأثيراً للتكنولوجيا على أداء العاملين، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بأن بيئة شركة النفط اليمنية تعتمد اعتماداً كبيراً على التكنولوجيا في عملياتها مقارنة ببيئة الأمانة العامة لمحافظة اللادقية.

النتائج

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، أبرزها:

– أن مستوى البناء التنظيمي في شركة النفط اليمنية يقع في المدى المرتفع، وذلك بسبب ما توفره الشركة من أجهزة كمبيوتر وشبكات وقاعدة بيانات حديثة تتناسب مع أعمالها، وبسبب ما يتصف هيكلها التنظيمي بالمرونة، كما تمتلك لوائح وسياسات واضحة لقواعد العمل.

– أن مستوى اتخاذ القرار في شركة النفط اليمنية يقع في المدى المرتفع، ويرجع ذلك إلى أن متخذي القرار في الشركة يطبقون الاختيار الأمثل من بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة وذلك من خلال خطوات علمية متسلسلة.

– أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للبناء التنظيمي وجميع أبعاده في عملية اتخاذ القرار، وهذا يشير إلى أن تحسين البناء التنظيمي في الشركة يرتبط بتحسين اتخاذ القرار، ويمكن تفسيره بأن وضوح الهيكل وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات يقلل الغموض الإداري ويزيد سرعة تدفق المعلومات، كما أن اتساق السياسات والإجراءات يحد من التباين في التطبيق ويقلل التعارض بين الوحدات، في حين تسهم التكنولوجيا في دعم القرار من خلال إتاحة البيانات في الوقت المناسب وتسهيل الاتصال والتنسيق، ويمكن أن تفهم فروق قوة الأثر بين الأبعاد في ضوء طبيعة العمل داخل الشركة؛ إذ غالباً ما يكون أثر السياسات والإجراءات أعلى عندما تتسم العمليات بالروتينية وكثرة الموافقات، في حين يزداد أثر التكنولوجيا حين تتطلب القرارات معلومات لحظية وتكامل قواعد البيانات.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

– مراجعة السياسات والإجراءات وتبسيطها من خلال توحيد النماذج وتقليل حلقات الموافقات غير الضرورية، واعتماد أدلة إجرائية مكتوبة ومعلنة لكل عملية قرار.

– تعزيز وضوح الصلاحيات والمسؤوليات من خلال تحديث الوصف الوظيفي وربط الصلاحيات بمستويات اتخاذ القرار، وتقليل التداخل بين الإدارات.

– تطوير البنية التقنية الداعمة لصناعة القرار (أنظمة معلومات إدارية، لوحات مؤشرات، تكامل قواعد

- [4] كنعان، نواف، (2009)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [5] تحليل الوضع الراهن لشركة النفط اليمنية، (2024)، شركة النفط اليمنية، صنعاء، اليمن.
- [6] الضبيعي، نادية عبد الله، (2018)، تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [7] الخطيب، أسامة يحيى، (2025)، دور الإدارة الإلكترونية في جودة الأداء بشركة النفط اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، (2)4، 49-65.

DOI: <https://doi.org/10.59628/j.a>
hs.v4i2.1370

- [8] الخطيب، محمد عباس، (2025)، دور الأتمتة في تبسيط الإجراءات الإدارية في شركة النفط اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [9] حامد، آدم، (2017)، الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقة قدرات القيادة العليا بفاعلية القرار: دراسة تطبيقية على مديري الوحدات جامعة ببشة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 3، المجلد 1، 35-50، رقم البحث: 210417، www.ajsrp.com.

- [10] كربوش، محمد وبهلال، فاطمة وبلميمون، عبد النور، (2016)، أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد 3، الجزائر، 114-131.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/14222>

- [11] نصاري، يحيى، (2024)، أثر استراتيجيات التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على

البيانات) بما يضمن توافر المعلومات ودقتها في الوقت المناسب.

– **تفعيل قنوات الاتصال والتنسيق الداخلي** (اجتماعات دورية، منصات رقمية، تقارير أداء مختصرة) بما يحسن التناغم بين الوحدات ويحد من تعارض القرارات.

– **بناء قدرات القيادات والموظفين** في مهارات تحليل البيانات واتخاذ القرار، من خلال برامج تدريبية مرتبطة بواقع العمل ومؤشرات الأداء.

الخاتمة

يعد البناء التنظيمي إحدى الركائز الأساسية لجميع المؤسسات، حيث يُعد الاهتمام به مساعداً على مواكبة كل التطورات؛ إذ يعطي حلولاً للمشكلات المطروحة والمستجدة بداخلها، من خلال مرونة الهيكل التنظيمي، وتوافر التكنولوجيا الحديثة، ومراجعة السياسات والإجراءات بشكل مستمر، ومن ثم تحسين اتخاذ القرارات، مما يحقق استمرار المؤسسة ونجاحها.

قائمة المصادر والمراجع

- [1] قبائل، محمد، (2020)، أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الإداري في المؤسسة الاقتصادية اليمنية، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا.
- [2] الشميلي، عائشة، (2017)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- [3] مراحي، عبد الكريم ومزيان، محمد، (2016)، البناء التنظيمي وجودة حياة العمل: دراسة ميدانية على عينة في المؤسسة العمومية الجزائرية، متون العلوم الاجتماعية، المجلد 8، العدد 3، 141-151.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/17076>

- a. <https://2cm.es/1fCMp>
- [19] حماد، منصور، (2016)، دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- a. <https://buhoth.com/database/2>
- 071-3894-2660
- [20] المرهضي، سنان، (2010)، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- a. <https://oliye.net/opac/showcard>
- s.php?id=389654
- [21] القريوتي، محمد قاسم، (2013)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- [22] السنفي، عبد الله والعريقي، محمد إسماعيل، (2018)، الإدارة، ط 10، الأمين للنشر والتوزيع صنعاء.
- [23] رضوان، محمود أحمد، (2012)، إدارة الجودة فكر وفلسفة منتدى سور الأزيكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- [24] العزاوي، فاضل حسن، (2011)، إدارة المنظمات المعاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- [25] الصيرفي، محمد، (2010)، الإدارة الحديثة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- [26] رزة، محمد، (2018)، تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- a. <https://repository.alraziuni.edu>
- ye/xmlui/handle/123456789/6
- 3
- [27] عامر، طارق والمصري، إيهاب، (2016)، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة، القاهرة.
- قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
- [12] مجارسه، حازم وناصر، فداء، (2020)، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (42)، العدد (6).
- [13] الديلمي، عبد الكريم، (2025)، مواءمة البناء التنظيمي والاستراتيجية وتأثيرها في أداء المنظمة من خلال أسلوب القيادة: دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في منظمات الأعمال اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مركز إدارة الأعمال، جامعة صنعاء، اليمن.
- DOI:10.13140/RG.2.2.10513.34405
- [14] الحسيني، يحيى بن خميس، (2024) تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية على تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.
- a. <https://search.emarefa.net/det>
- ail/BIM-1606519
- [15] محمد، حسن ومطر، رمزي، (2022)، أثر جودة مخرجات نظم دعم القرار على عملية صنع القرارات: دراسة حالة جامعة البطانة، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 2، السودان.
- a. <https://asjp.cerist.dz/en/article/>
- 180236
- [16] المحفدي، حمود، (2019)، دور نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية في صندوق صيانة الطرق بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [17] مشهور، ثروت، (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- [18] وحشي، ريان، (2017)، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار للإدارة المحلية: دراسة ميدانية على إدارات بلدية سيقوس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

- [28] عياد، بكر، (2015)، إدارة المعرفة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، السعودية.
- [29] العمري، يوسف، (2014)، معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس في محافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- [30] حلاق، ريماء، (2014)، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- [31] غميض، صالح، (2017)، نظام المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار الاستراتيجي: دراسة حالة لجامعة بروايجايا الحكومية مالانج - الجزائر.
- [32] الغزالي، حافظ، (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن.
- [33] الأشهب، نوال عبد الكريم، (2015)، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [34] أحمد، عصام فتحي زيد، (2020)، إدارة الحسم واتخاذ القرارات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [35] شعبان، لبنى يونس علي، (2017)، عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [36] العواملة، نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب، قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار زهران للنشر، الأردن.
- [37] العربي، محمد، (2012)، تأثير البيئة والاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (6)، 83-100.