

Flexible organizational structure and its role in achieving organizational attractiveness: an analytical study of the opinions of a sample of private education workers in Kirkuk Governorate

الهيكل التنظيمي المرن ودوره في تحقيق الجاذبية التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين

في التعليم الاهلي في محافظة كركوك

مدرس. علي برهان عبد الحسين سلمان

Ali Burhan Abid Alhosine Salman

مكان الانتساب/ المديرية العامة لتربية صلاح الدين/ قسم تربية بلد

الاختصاص العام/ إدارة اعمال

الاختصاص الدقيق/ منظمة واستراتيجية

Aliburhan2020@gmail.com

.٧٨٢٣٧٩١١١٨

المستخلص

هدف البحث الحالي التعرف على الهيكل التنظيمي المرن ودوره في تحقيق الجاذبية التنظيمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبحث المشكلة وتحليلها وبيان العلاقة بين متغيراتها في جامعتي (القلم، والكتاب)، كميدانا للبحث واختبار فروضها، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتضمن ذلك اخذ آراء عينة من العاملين في المنظمات المبحوثة فتم توزيع (١٢٠) استمارة استرد منها (١١٨)، وكانت الاستثمارات الصالحة (١١٠) استثمار صالحة للقياس، بعد استبعاد (٨) استثمار غير صالحة، من اصل مجتمع البحث البالغ عددهم (١٦٦) فردا. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة لغرض اختبار فرضيات البحث. ومن أهم النتائج التي خرج بها البحث وجود تأثير وارتباط معنوي لأبعاد الهيكل التنظيمي المرن في تحقيق الجاذبية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي المرن، الجاذبية التنظيمية، التبسيط، اللامركزية.

Abstract

The current research aims to identify the flexible organizational structure and its role in achieving organizational attractiveness. The researcher used the descriptive-analytical approach to investigate and analyze the problem, demonstrating the relationship between its variables in selected Iraqi universities, as

a field for research and testing its hypotheses. The researcher adopted a questionnaire as a tool for data collection. This included obtaining the opinions of a sample of employees in the organizations under study. (120) questionnaires were distributed, of which (118) were returned. (110) valid questionnaires were found to be suitable for measurement, after excluding (8) invalid questionnaires, out of a total research population of (166) individuals. The data were analyzed using appropriate statistical methods to test the research hypotheses. One of the most important findings of the research is the significant influence and correlation between the dimensions of the flexible organizational structure in achieving organizational attractiveness.

Keywords: flexible organizational structure, organizational attractiveness, simplification, decentralization.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة وسريعة في تركيبة المنظمات والمجتمعات التي تمثلت بالنمو الاقتصادي والتكنولوجي، وإن هذه التحولات والتغيرات لم تحدث نتيجة التطورات التقنية الحديثة فحسب، إذ نمت وتطورت مفاهيم واتجاهات حديثة في الفكر الإداري المعاصر نجحت في تطبيقها الكثير من المنظمات في العالم المتقدم، وأكدت على أن نشأة المنظمات ونموها وتطورها وبقائها وانهارها واندثارها لا يقتصر على الجانب التقني والتكنولوجي في المنظمة، وإنما بما تتبناه وتطبقه من مفاهيم إدارية جديدة، لذا توجهت انظار المختصين والباحثين في الحقول العلمية والعلوم الانسانية والاجتماعية صوب دراسة هذه المفاهيم ومؤكدين على ضرورة تطبيقها في المنظمات. ان الاساس الفكري للدراسة استند الى جدليات معرفية تمثلت في ان الهيكل التنظيمي المرن هو المسار الافضل لتحقيق الجاذبية التنظيمية للمنظمات التعليمية في بيئة الاعمال المعاصرة، وان مشكلة الدراسة تجسدت في تساؤل جوهري مفاده: ما هو دور الهيكل التنظيمي المرن بأبعاده (التبسيط، اللارسمية، اللامركزية)، بوصفه متغيراً تفسيرياً في تحقيق الجاذبية التنظيمية، بوصفه متغير مستجيب بأبعاده المتمثلة (جاذبية المنظمة العامة، نية التقدم (المتابعة)، المكانة)، وترجم هذا التساؤل الى نموذج فرضي تضمن متغيرين واختبر النموذج وفرضيات الدراسة على وفق منهج دراسة تحليلية تمثلت في جامعات عراقية مختارة، ومن هذا المنطلق يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

١. وصف وتشخيص واقع ابعاد البحث في جامعتي القلم والكتاب المبحوثة.

٢. بيان مدى مساهمة الهيكل التنظيمي المرن في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم وضع نموذجاً فرضياً يحدد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من اجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد تم صياغة عدة فرضيات تم اختبارها باستخدام وسائل احصائية متقدمة وتطبيق البرنامج الاحصائي (Spss21) واجريت الدراسة في جامعات عراقية مختارة، اذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض ووزعت على الافراد المبحوثين الذين بلغ عددهم (١٢٠) فرداً من العاملين في التعليم الاهلي في المنظمة عينة البحث.

ومن هذا المنطلق، فإن الإطار الفكري لهذه البحث، يتمحور من خلال التعرف على الهيكل التنظيمي المرن، والجاذبية التنظيمية وطبيعة العلاقة والاثـر بينهم، وفي ضوء تلك المعطيات تم اختيار (جامعات عراقية مختارة)، ميداناً لتشخيص تلك المنطلقات.

المحور الاول : الاطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته.

المنظمات العراقية على اختلاف انواعها، تعمل في ظل بيئة معقدة تتسم بكثرة التغيرات، اذ تلقي بظلالها على المنظمات بشكل عام وعلى المنظمات التعليمية بشكل خاص، اصبح من الصعوبة عليها تحقيق الجاذبية التنظيمية للمضي قدماً في تحقيق اهدافها المنشودة، الامر الذي فرض على تلك المنظمات ضرورة تبني مفاهيم تنظيمية معاصرة والمتمثلة بالهيكل التنظيمي المرن، حيث يشير الى (الاطار الذي من خلاله يتم تحديد علاقات العمل، وفق نظام محدد بدقة، لانجاز المهام والاهداف للمنظمة والافراد) والذي يمكنها من تقديم خدمات تعليمية متميزة للمجتمع، فضلاً عن زيادة قدرتها على تحقيق التكيف والموائمة مع المستجدات والتطورات البيئية المتسارعة الامر الذي يمكنها من مواجهة المشاكل والظواهر السلبية من جهة، واقتناص الفرص المتاحة من جهة اخرى.

ومن خلال ماتقدم من عرض يمكن صياغة التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث والذي مفاده ما هو الهيكل التنظيمي المرن وما هو دوره في تحقيق الجاذبية التنظيمية في المنظمات المبحوثة؟ فضلاً عن مجموعة من التساؤلات الفرعية وكما مبين ادناه:

١- ما مستوى ادراك العاملين في المنظمات المبحوثة لمفهوم الهيكل التنظيمي المرن؟

٢- ما مستوى الجاذبية التنظيمية في المنظمات المبحوثة؟

٣- هل توجد علاقة ارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي المرن والجاذبية التنظيمية في المنظمات المبحوثة؟

٤- هل يوجد تأثير لابعاد الهيكل التنظيمي المرن على الجاذبية التنظيمية في المنظمات المبحوثة؟
ثانياً : أهمية البحث.

يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة والموقع المختار للبحث، اذ يسهم البحث عبر طرح الأفكار النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة بالهيكل التنظيمي المرن في تحقيق الجاذبية التنظيمية للمنظمة المبحوثة، وتوضح أهمية البحث في المجالات الآتية:

١- يتيح الهيكل التنظيمي المرن للعاملين بأن يأخذوا المعلومات بشكل واسع، وينظروا الى الأمور في سياق اوسع .

٢- يوفر الجاذبية التنظيمية للعاملين في المنظمات المبحوثة القدرة على بناء القدرات لمواجهة المشكلات والتعقيدات التي تعترض المسيرة التعليمية.

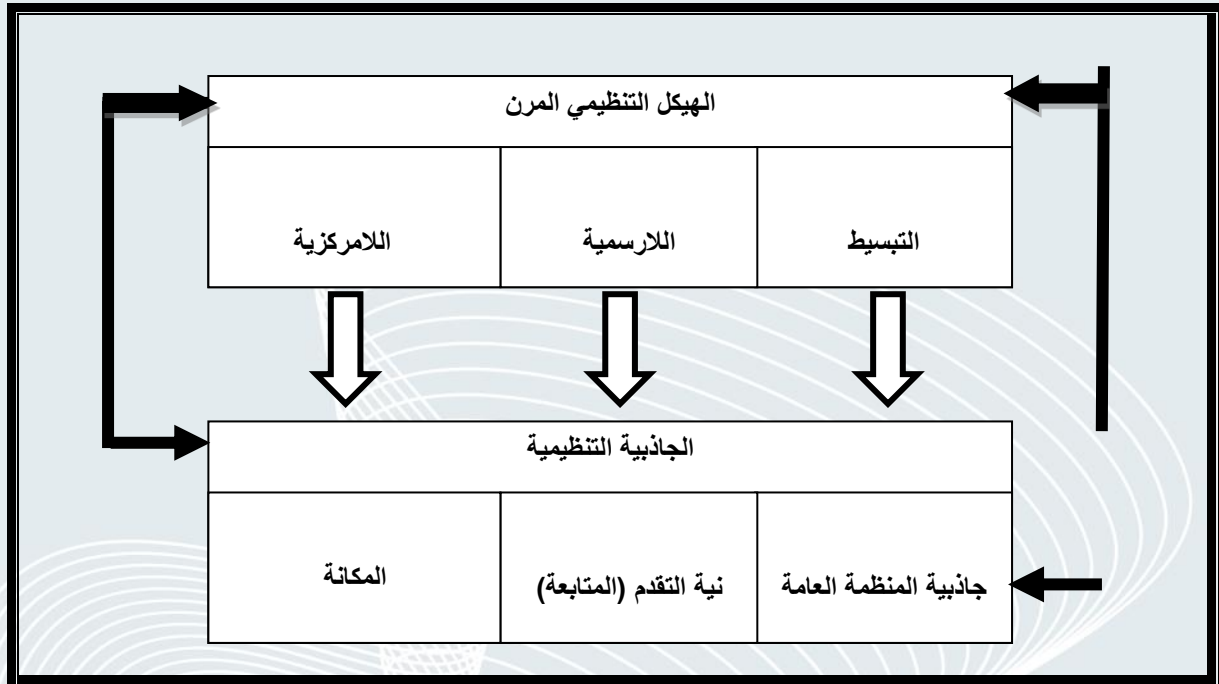
٣- إدراك ادارة المنظمات المبحوثة أن تحقيق الجاذبية التنظيمية، يتطلب إشراك اصحاب المصلحة وان اشراكهم يتضمن اكثر من مجرد اتخاذ قرار الذي يحتاج الى معلومات .
ثالثاً : أهداف البحث.

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على دور الهيكل التنظيمي المرن في تحقيق الجاذبية التنظيمية في المنظمات المبحوثة، والذي تنبثق منه مجموعة من الاهداف الفرعية والمتمثلة بالآتي:
١- التعرف على مدى إدراك المنظمات المبحوثة لأبعاد متغيري الهيكل التنظيمي المرن والجاذبية التنظيمية.

٢- اختبار ابعاد الهيكل التنظيمي المرن وابعاد الجاذبية التنظيمية في المنظمات المبحوثة.

٣- معرفة اثر ابعاد الهيكل التنظيمي المرن في تحقيق الجاذبية التنظيمية في المنظمات المبحوثة.
رابعاً : مخطط البحث الفرضي.

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة على وفق إطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعية العالقات المنطقية ما بين المتغي ارت المبحوثة فضالاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في المنظمات المبحوثة في ميدان التعليم مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث.

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث.

تماشياً مع أهداف البحث واختبار مخططاتها، تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة نعرضها على النحو الآتي:

- ١- تتبنى المنظمات المبحوثة ابعاد كل من الهيكل التنظيمي المرن والجاذبية التنظيمية.
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الهيكل التنظيمي المرن مجتمعة ومنفردة والجاذبية التنظيمية بابعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمات المبحوثة.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لابعاد الهيكل التنظيمي المرن مجتمعة ومنفردة في تحقيق الجاذبية التنظيمية بابعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمات المبحوثة.

سادساً: حدود الدراسة.

- ١- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بعينة من العاملين (الموظفين) في جامعات عراقية مختارة).
- ٢- الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية للبحث في جامعات عراقية مختارة والتي تقع ضمن الحدود البلدية لمحافظة كركوك.

٣-الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية للبحث في المدة الزمنية التي أجريت فيها البحث للفترة من (1 / ٩ / ٢٠٢٤) إلى الفترة (٣٠ / ١١ / ٢٠٢٤).

٤-الحدود المعرفية: تمثلت الحدود المعرفية للبحث في متغيرين (الهيكل التنظيمي المرن، الجاذبية التنظيمية) وبما تتضمنه من أبعاد فرعية.
سابعاً : اساليب جمع البيانات.

من أجل تحقيق أهداف البحث تم اعتماد نوعين من الأساليب في جمع البيانات وكالاتي:

١-النوع الأول: الجانب النظري للبحث، وتم تغطيته من خلال مجموعة من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية كالكتب والمجلات والرسائل الجامعية والدوريات المتوفرة في المكتبات، فضلاً عن الاعتماد على شبكة المعلومات الدولية(الانترنت).

٢-النوع الثاني: استمارة الاستبانة: أما فيما يتعلق بالبيانات النهائية للبحث، فقد تم استعمال استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث، وتعد هذه الاستمارة الأداة الرئيسة لجمع تلك البيانات والمعلومات، ويظهر الجدول (١) تفاصيل هيكلية استمارة الاستبيان.

الجدول (١) هيكلية استمارة الاستبيان

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	المصادر
١	الهيكل التنظيمي المرن	التبسيط	٦	٦-١	الدوري وياغي، ٢٠٢٠
		اللا رسمية	٦	١٢-٧	
		اللامركزية	٦	١٨-١٣	
٢	الجاذبية التنظيمية	جاذبية المنظمة العامة	٥	٥-١	شريف ومهدي، ٢٠٢٣
		نية التقدم(المتابعة)	٥	١٠-٦	
		المكانة	٥	١٥-١١	

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى استمارة الاستبيان.

لقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المتعددة الى اختبارات الصدق والثبات وكما يأتي:

-اختبار صدق الاستبانة: اذ تم اختبار صدق الاستبانة من خلال مقياسين:

أ-الصدق الظاهري: لاختبار الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان، وللتأكد من ان نقيس بصدق عما يراد قياسه من متغيرات فقد لجأ الباحث الى عرض النموذج الاول لاستمارة الاستبيان على عدد من السادة الخبراء لتحكيم استمارة الاستبيان، اذ تم الاستعانة ب(١٠) محكمين من

التخصصات الادارية وقد ابدى السادة الخبراء العديد من الملاحظات الشكلية والعلمية واللغوية على عبارات الاستبانة وقد تم الاخذ بها بما يسهم في ترصين الاستبانة، ونتج عنه النموذج النهائي للاستبيان الذي تم توزيعه على افراد العينة لغرض جمع البيانات، وتم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لالوزان الخمسة في قياس فقرات متغيرات البحث والتي توزعت فيها إجابات من (١-٥) درجات إذ تعطى أقصى درجة (٥) درجات التأييد (أتفق بشدة) وتتناقص تدريجياً حتى تصل الى اوطأ درجة (١) لتأييد (لا أتفق بشدة)، وذلك لضمان الحصول على نتائج موضوعية وتجنب إجابات المحايدة التي تؤثر على دقة نتائج التحليل.

ب- اختبار ثبات الاستبانة :تم حساب ثبات الاستبانة المتضمن أبعاد الهيكل التنظيمي المدرن، وكذلك الاستبانة المتضمنة ابعاد الجاذبية التنظيمية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ كما موضح بالجدولين (٢، ٣):

الجدول (٢) معاملات ثبات الفا(كرونباخ) لابعاد الهيكل التنظيمي المرن

ابعاد الهيكل التنظيمي المرن	معامل الثبات
التبسيط	٠,٧٣٠**
اللا رسمية	٠,٧٤٥**
اللامركزية	٠,٧١٠**
الابعاد ككل	٠,٨٠٦**

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى برنامج (Spss) (**) تشير الدلالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٢) اعلاه أن قيم معامل الثبات مرتفعة، حيث أن جميع معاملات الثبات دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد أن الاستبانة تتميز مكوناتها بدرجة عالية من الثبات.

الجدول (٣) معاملات الثبات الفا(كرونباخ) لابعاد الجاذبية التنظيمية

ابعاد الهيكل التنظيمي المرن	معامل الثبات
جاذبية المنظمة العامة	٠,٧٣٥**
نية التقدم (المتابعة)	٠,٨٢٢**
المكانة	٠,٨٢٨**
الابعاد ككل	٠,٨١٨**

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى برنامج (Spss) (**) تشير الدلالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول ٢، ٣ اعلاه أن قيم معامل الثبات مرتفعة، حيث أن جميع معاملات الثبات دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد أن الاستبانة تتميز مكوناتها بدرجة عالية من الثبات.

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

أولاً: الهيكل التنظيمي المرن.. أطار مفاهيمي

١. مفهوم الهيكل التنظيمي المرن.

تمهيد:

الهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه أثار سلبية كثيرة، منها عشوائية التنقل في الواجبات الوظيفية والمهام، وانخفاض معنويات وحافزيه العاملين، وتزايد الصرعات التنظيمية والوظيفية، واتخاذ قرارات غير سليمة، وانخفاض الابداع والطموح، وزيادة النفقات (عبلة، 2013: 46). ولكي نستطيع الوقوف على دور الهيكل التنظيمي المرن، وأثره على الجاذبية التنظيمية لابد أن نوضح مفهوم مصطلح الهيكل التنظيمي، ليتوافق منهج البحث مع البحوث العلمية التطبيقية، الذي يكون الغرض الأساسي والمباشر منها تطبيق المعرفة العلمية المتوفرة، او التوصل إلى معرفة لها فائدتها وقيمتها العلمية في حل بعض المشاكل الملحة (سليمان، ٢٠٠٩: ٢٥).

في ما يلي الجدول (٤) يستعرض مفهوم الهيكل التنظيمي المرن كما ورد في عددٍ من الأدبيات المتخصصة وحسب اطلاع الباحث وقراءاته بصدد الموضوع كالآتي :

الجدول (٤) الهيكل التنظيمي المرن

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة
مجموعة من الاجراءات والاساليب الرسمية التي تفرض تخصيص العمل والادوار.	Alisa, 2010:75
بناء منسق من الفعاليات الموجهة لأداره اهداف المنظمة، والهيكل التنظيمي وجد لتلبية مكونات واحتياجات ومتطلبات المنظمة.	الحمداني، ٢٠١٣: ٣٠
"مجموعة من الاساليب التي تقسم المهام لتحديد الوجبات وتنسيقها".	Ahmady, Mehrpour and Nikooravesh, 2016: 455

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ومن خلال التعاريف الواردة اعلاه يرى الباحث الهيكل التنظيمي المرن، بأنه الاطار الذي من خلاله يتم تحديد علاقات العمل وفق نظام محدد بدقة، لانجاز المهام والاهداف للمنظمة والافراد في جامعتي (القلم، والكتاب).

٢. أهمية الهيكل التنظيمي المرن.

اشار العديد من الباحثين الى ان للهيكل التنظيمي المرن اهمية كبيرة:-

١- تحديد المهام الرئيسية وما تحتويه من أنشطة وعمليات، تساهم في انجاز اهداف المنظمة، مع تخصيص ما تحتاجه تلك المهام والانشطة من المكانة المتنوعة لتؤدي الدور المرسوم لها (الخفاجي، والغالبي، ٢٠١٣: ١٠٣).

٢- يزيد الهيكل التنظيمي المرن من فعالية أداء العاملين والمديرين، فضلاً كونه يساعد على زيادة فعالية ادارة المكانة البشرية في المنظمات، والمساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية للمنظمات، هناك وعي متزايد بأن المكانة البشرية، والفرص والمشكلات المرتبطة بها، تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي، ومن هنا فإن الممارسين والدارسين المهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون الى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة، بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية (ابراهيم، ٢٠١٥: ٣٧).

٣- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة، ومسؤوليات واختصاصات كل مستوى، والهيكل التنظيمي المرن يعد صيغة أوسع من كونها خارطة او مخطط تبين ارتباطات تنسيق جهود الموظفين في المنظمة، فلا يمكن ترك الموظف يعمل ما يريد ويترك ما لا يريد، فلا بد من تنسيق الجهود بين الادارات والأقسام والافراد، لتحقيق الأهداف بدون صراع (أبو نواعم، ٢٠٠٤: ٢).

٤- لا يتوقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمي المرن عند حد اعتباره خارطة تنظيمية توضح التبعية الادارية، أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وانما يمثل أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياته، ويعتمد نجاح المنظمات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة، لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة، وكذلك كفاءة المورد البشري ومواردها المادية (مخيمر، ٢٠٠٤: ٢٦).

٥- يعد احدى الأدوات الادارية التي تساعد التنظيم في الوصول إلى أهدافه، حيث يشبه الهيكل التنظيمي، بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، وبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والاقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها (مخيمر، ٢٠٠٤: ٢٦).

٣.١ ابعاد الهيكل التنظيمي المرن.

بعد مراجعة الادبيات السابقة، تم الاعتماد على الابعاد التالية وفقاً لنموذج (الدوري وباغي، ٢٠٢٠: ١٣) وهي ثلاث ابعاد (التبسيط، اللارسمية، اللامركزية):-

١. التبسيط. يشير بعد التبسيط إلى عدد الوظائف والأنشطة والأقسام داخل المنظمة، ودرجة التخصص وتقسيم العمل والمستويات الإدارية والمواقع الجغرافية، كلما كانت هذه العناصر قليلة ازداد التبسيط في الهيكل التنظيمي المرن، كما يشير إلى درجة عدم التمايز بأنواعه (الأفقي والعمودي

والجغرافي) والتمايز الأفقي يبين مدى التباعد الأفقي بين الأقسام تبعاً لاتجاهات الأعضاء، وطبيعة المهام المنجزة، والمستويات الثقافية والتدريبية للأفراد لكي يعملوا في القسم، والتمايز العمودي يبين نطاق الإشراف لتحديد درجة التمايز، فكلما صغر نطاق الإشراف ازدادت المنظمة طولاً، والعكس صحيح، أما التمايز الجغرافي يبين مدى انتشار المنظمة وفروعها جغرافياً، فكلما قل الانتشار الجغرافي زاد التبسيط (وزوز، 2013: 70). تكمن أهمية التبسيط: في فهم وتطبيق بعد التبسيط في الهيكل التنظيمي المرن وكما يأتي:

١- الاقتصاد في الجهد والتكاليف، تؤدي عملية تبسيط الإجراءات إلى تقصير الأوقات المطلوبة للإنجاز، وتقليل الجهود اللازمة وخفض التكاليف (البيلاني، ٢٠١٥: ٤٣).

٢- يسهل من عملية عدم التمايز مع إيجاد البساطة والانسيابية العالية بين الأدوار داخل الهيكل لتحقيق أهداف المنظمة.

٣- ابتكار أدوات واساليب متطورة تتلاءم مع إمكانيات وقدرات أفراد الهيكل المرن مع مراعاة أهداف وواقع المنظمة.

٤- إيجاد التكامل السليم بين مختلف الأجزاء التنظيمية، ويتضح ذلك في زيادة لجان الاتصالات، اتصالات متطورة، نظم معلومات متطورة، اساليب إدارية متطورة.

٥- التقارب الجغرافي من خلال تبادل الأدوار الذي يحققه التبسيط في الهيكل التنظيمي المرن. (الجهني، ٢٠٠٩: ٣٤).

٢. اللارسمية. تشير إلى أن هناك قواعد مرنة لكل عمل والحرية المعطاة للعاملين تكون واسعة، وتحديد التعليمات والإجراءات المعتمدة في المنظمة حيث تكون الرسمية هامة في المنظمات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المنظمة، ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة ويقلل من القدرة على الإبداع (الزيدي والخزرجي ٢٠١٦: ٥٦)، في حين أن اللارسمية يتم فيها توزيع المهام مع مرونة تبادل الأدوار والقدرة الإبداعية على هذا التبادل مع سهولة الاتصال بين قاعدة الهرم التنظيمي وقمته. تتمثل أهمية اللارسمية: في الهيكل التنظيمي المرن في عدة نقاط أبرزها ما يأتي:

١- تسهم في زيادة التنوع في القدرات والمعارف والمهارات المتاحة للجماعة أما التشدد في التقيد بالسلسلة الرئاسية فيحد من سرعة وسهولة الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية (حريم، والخشالي، ٢٠٠٦: ١٤٩).

٢-الابتعاد عن الروتين والجمود من خلال تكاثر الاستقلالية والحرية والاجتهاد والتصرف لدى الفرد.

٣-تقلل الاختلاف بين الأفراد في مواقف معينة، والاختلافات الحاصلة في السلع المنتجة.

٤-وجود علاقة تبادلية تمثل نسق ثقافي يعمل على توجيه باقي الانساق التي لها علاقات التأثير والتأثر داخل المنظمة(حمزة، ومختار، ٢٠١٦: ٢٠٨).

٣.اللامركزية. اللامركزية تعني توزيع السلطات أو حق اتخاذ القرارات بين المستويات الادارية، فيكون هناك تفويض في اتخاذ القرارات للمستويات الدنيا، والمركزية واللامركزية لهما دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي. وتعد اللامركزية جزءا من النظام العام للدولة تمنحه الحكومة المركزية شخصية معنوية، وقد أوجد من أجل تلبية احتياجات مجتمعه المحلي، ويتمثل في هيئة منتخبة تعمل تحت رقابة وإشراف لسلطة المركزية(عتيقة، ٢٠١١: ٣٠). وتعتمد الإدارة العليا على المستويات الدنيا في المعلومات، وتبعا لذلك تتخذ المستويات العليا قراراتها تبعا لما خططت له الإدارة الدنيا، في حين تبقى المستويات الدنيا مكبلية بالسياسات التي تجبرهم على اتخاذ قرارات تنسجم مع رغبات المستويات العليا، كما أن الخبير أو الاستشاري له تأثير على قرارات المستويات العليا، أما المركزية فتجيب كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز العليا، فتشير المركزية الى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا. وتتمثل أهمية اللامركزية: في عدة نقاط(حسن، ٢٠١٤: ٤٨) لذا كان من الأهمية بمكان الوقوف على أهمية اللامركزية في الهيكل التنظيمي المرن، وذلك على النحو التالي:

١-تتمثل أهمية اللامركزية في صناعة القرارات العاجلة ، ومعالجة المعلومات بطريقة ما، وذلك من شأنه التنسيق بين أفراد الهيكل المرن على أرض الواقع.

٢-تعطي اللامركزية الافراد حق البت في المعلومات والمواضيع للآخرين وذلك يساهم في المحافظة على حيويتهم في العمل الإداري، أي يلجأ إلى اللامركزية في القرارات التي لا تحتل التأخير.

٣-يلجأ الى اللامركزية في المنظمات التي لها أفرع متباعدة جغرافيا، عندما تقتنع أن المستوى الأدنى لديه الكفاءة اللازمة لاتخاذ القرار.

٤-اللامركزية ملائمة في البيئة المعقدة والغير مستقرة في حين ان المركزية ملائمة في البيئة المستقرة والثابتة.

٥- مع تزايد اللامركزية في المنظمة، تزيد فرص مشاركة المستويات الدنيا في صنع القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وتسيير شؤون المنظمة، ومن شأن ذلك أن يزيد فرص التفاعل والحوار والنقاش، وتقاسم ونقل المعرفة وتبادل المعلومات بين العاملين (المندبل، ٢٠٠٣: ٤٠-٤١).

ثانياً : الجاذبية التنظيمية..إطار مفاهيمي

١. مفهوم الجاذبية التنظيمية.

تعد الجاذبية التنظيمية من المفاهيم التي تشير الى السمات والخصائص التي تجعل المنظمة مكان جذب واستقطاب للعاملين والزبائن والمتعاملين بشكل عام، اذ يرغب الافراد الى العمل في منظمات تتمتع بسمعة ومكانة قوية وايجابية (Dewaal,2022:2). وفي نفس السياق الافراد ذوي العلاقة يجدون المنظمات جذابة بناء على توافر بعض السمات والخصائص المرغوب فيها، مثل ان تكون المنظمة، ذات سمعة طيبة، جديرة بالثقة، ان تتوافق هذه السمات والخصائص مع ثقافة المجتمع (Hajazi,et,al,٢٠٢١:٦). وتعتبر الجاذبية التنظيمية عن موقف عاطفي ايجابي يشعر به المتعاملين ازاء المنظمة، مما يحفزهم على ان يكونوا جزءاً منها (Guillot,2019:3). وهي الدرجة الرئيسية لتصور الناس حول المنظمة، والمتعلقة باستراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل (Bas,2020:122). فضلاً عن كونها امر حيوي لمدرء المنظمات للتركيز عليها، كونها تؤثر على تصور العاملين وامكانية استمرارهم بالعمل (Slatten,2019:1).

ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعاريف التي تناولت الجاذبية التنظيمية، وفق آراء وتصورات الباحثين، وهذا ما يظهره الجدول (٥)

الجدول (٥) مفهوم الجاذبية التنظيمية

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة
رغبة الباحثين عن الوظائف لمتابعة وقبول عروض العمل في المنظمات.	Yilmaz,2019:16
مجموعة من الطرق والوسائل التي تتمكن المنظمة من خلالها الحصول الافراد المناسبين الذين يؤمنون بانها سوف تكون مكان ملائم وايجابي للعمل، وتحتوي مجموعة من المكونات اهمها وجود موقف عاطفي ايجابي اتجاه المنظمة.	Siegel,et,al,2021:5
مجموعة المزايا والفوائد التي يلاحظها الموظفون المحتملون عند عملهم لصالح منظمة معينة، اذ يشعرون بالجاذبية خلال مراحل التوظيف الاولى، حيث تتأثر	Kadadunna,et,al,2021:256

تصوراتهم الوظيفية بالعديد من الخصائص التنظيمية، مثل الاجراء التنافسيين اجل تحقيق التوازن بين العمل والحياة العامة.	
قدرة المنظمة من خلال اليات معينة على جذب العاملين المهرة وتوظيفهم والاحتفاظ بهم بوصفهم اهم موارد المنظمة لبقائها واستمراريتها.	احمد، ٢٠٢٢، ١١٧

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد المصادر اعلاه.

ومن خلال التعاريف الواردة اعلاه، يعرف الباحث الجاذبية التنظيمية، وهي نتيجة حتمية وواقعية لعملية التحسين المستمر، وكفاءة وفاعلية الاداء، وتطبيق وديمومة معايير الجودة الشاملة، وتحقيق رسالة المنظمة بأفضل صورة ممكنة، عن طريق السعي الجاد والمستمر للبقاء ضمن المستوى العالمي من خلال تطبيق المعايير الموضوعة.

٣. أهمية الجاذبية التنظيمية.

صار وجود منظمة جذابة ذو أهمية متزايدة، حيث يشهد العالم حالياً قفزة اقتصادية ما يؤدي الى نقص في الموظفين المؤهلين (Dewaal, 2018:2)، وكذلك زادت الحاجة الى جذب المتعاملين والمستثمرين على حد سواء، وتبرز أهمية الجاذبية التنظيمية من خلال (Enrique, 2014:108):-

١. تحسين كمية ونوعية الافراد المتقدمين للعمل في منظمة معينة.
٢. ترتبط الجاذبية التنظيمية بالنتائج المرغوبة، مثل تحسين الانتاجية والتقليل من التغيب ومعدل دوران العمل.
٣. تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، كون الموارد البشرية مصدر رئيسي للابداع والابتكار والقيمة والنمو والميزة التنافسية المستدامة.
٤. تساعد على معرفة وتميز المنظمات المنافسة في قطاع التعليم.
٥. تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (حمادي، ٢٠١٩: ٤٧).

٣. أبعاد الجاذبية التنظيمية.

بعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة، مثل دراسة (حجي وثاميدي، ٢٠٢٣)، ودراسة (احمد، ٢٠٢٢)، تم الاعتماد على الابعاد التالية وفقاً لنموذج (شريف ومهدي، ٢٠٢٣: ١٥٢) وهي ثلاث ابعاد (جاذبية المنظمة، نية التقدم (المتابعة)، المكانة):-

١. جاذبية المنظمة: وهي قدرة المنظمة على تقديم نفسها على انها منظمة جذابة، في اذهان الموظفين الحاليين والمحتملين (Josehp, 2014:41). وتمثل الاهتمام بصورة صاحب العمل والذي

يعطي تاثير كبير حول السمات التي يتوقعها مقدموا الطلبات المحتملون، لانه كلما اقتربت رغبة المتقدمين في تقدير العرض الذي تقدمه المنظمة بصورة افضل، سوف تكون جاذبية صاحب العمل بشكل افضل (Mishra&Subudhi,2017:26). وهي احد المكونات والابعاد الفرعية للجاذبية التنظيمية، وتمثل بالمواقف الاولية التي يرسمها الافراد اتجاه المنظمة باعتبارها وجهة مرغوبة للتعامل معها (Sharma,2018:196).

٢. نية التقدم (المتابعة) : وتمثل النوايا البدايات والنهائيات لعملية صنع القرار واتخاذها، وهي القصد الذي يكمن في مخيلة الفرد، وهي عملية فهم افضل للعوامل التي تقود الافراد لتشكيل نواياهم (Gomes,2011:85). ويصف (Guler,2015:116) النية بكونها احدى اهم المتغيرات التي تؤثر على قرار الافراد في التعامل مع منظمة ما. وتمثل نية التقديم لوظيفة واختيارها، وهي تمثل ثلاث وجهات نية الشراء والتعامل مع المنظمة (الزبون الخارجي)، ونية التوظيف والعمل في المنظمة (الزبون المحتمل)، ونية البقاء في المنظمة (الزبون الداخلي)، (شريف ومهدي، ٢٠٢٣: ١٥٢).

٣. المكانة : المكانة التنظيمية وهي الصورة الايجابية للمنظمة والتي تأثرت بالوضع الاجتماعي، وهي تمثل مدى ادراك الفرد للصورة الخارجية التي يفكر بها اصحاب المصلحة (الملاك، الزبائن، حملة الاسهم، الموردين) عن المنظمة الذي يعتبر نفسه جزءا منها (Smidts,et,al,2001:150). وهي المعتقدات الشخصية لاعضاء المنظمة حول ما يعتقده الاشخاص الآخرون خارجها، كالزبائن والموردين والمنافسين (Garmel,et,al,2006:93). ان المكانة التنظيمية يمكن ان تساعد ادارة المنظمة على مختلف مستوياتها في الوصول الى المزيد من الفرص للحصول على الموارد لتحقيق النتائج المرجوة، فضلا عن كون المنظمات ترغب في تحقيق سلوكيات مواطنيها افضل، مما يتوجب عليها العمل المستمر على تحسين مكانتها التنظيمية (Smith,2012:11).

المحور الثالث : الجانب الميداني للبحث

وصف وتشخيص متغيرات البحث وأختبار فرضياته

يهدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في أنموذج البحث، وفرضياته وطبيعته وعلاقته الارتباط والتأثير (لدور الهيكل التنظيمي المرن في تحقيق الجاذبية التنظيمية)، وبحسب إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة في المنظمة المختارة وهي (جامعات عراقية مختارة) (وبالبالغ عددها (١٢٠) استمارة.

أولاً: وصف وتشخيص أبعاد البحث ومتغيراته.

يتضمن هذا المبحث التعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي أبدتها المبحوثون حول المتغيرات الرئيسية للبحث والمتمثلة الهيكل التنظيمي المرن ودوره في تحقيق الجاذبية التنظيمية، فضلاً عن العوامل المكونة لهذه الأبعاد، وكالاتي:

١- وصف وتشخيص أبعاد الهيكل التنظيمي المرن.

يتضمن المتغير المستقل للبحث (الهيكل التنظيمي المرن)، في الأستبانة على ثلاثة أبعاد فرعية (التبسيط، اللارسمية، اللامركزية)، اذ قام الباحث بإستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة، لبعء التبسيط وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (٦).

١. التبسيط.

الاهمية النسبية	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة ٥		اتفق ٤		اتفق إلى حد ما ٣		لا اتفق ٢		لا اتفق بشدة ١		الفقرات
					ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
متوسط	٦٦,٢	٣٠,٦٠	١,٠١٣	٣,٣١	١٢,٥	١٤	٣	٢٩,٥	٣٩,٣	٤٤	١٤,٣	١٦	٤,٥	٥	X1
متوسط	٦٦,٦	٢٩,٧٢	٠,٩٩	٣,٣٣	١١,٦	٣	٣	٣٣	٣٦,٦	٤١	١٥,٢	١٧	٣,٦	٤	X2
متوسط	٦٨,٢	٣٣,١٣	١,١٣	٣,٤١	١٨,٨	١	٣	٣٣	٢٤,١	٢٧	١٩,٦	٢٢	٤,٥	٥	X3
متوسط	٦٥,٢	٣١,٥٩	١,٠٣	٣,٢٦	١٤,٣	٦	٢	٢٤,١	٣٨,٤	٤٣	٢٠,٥	٢٣	٢,٧	٣	X4
متوسط	٦٦,٨	٢٨,٧٤	٠,٩٦	٣,٣٤	١٠,٧	٢	٣	٣٤,٨	٣٥,٧	٤٠	١٦,١	١٨	٢,٧	٣	X5
متوسط	٦٥,٢	٣٥,٢٧	١,١٥	٣,٢٦	١٤,٣	٦	٣	٣١,٣	٣٠,٤	٣٤	١٥,٢	١٧	٨,٩	١٠	X6

المؤشر	٤	١٦,٨	٣٤,١	٣١,٤	١٣,٧	٣,٣١	١,٠٤	٣١,٥٠	٦٦,٣٦	متوسط
الكل	٢٠,٨				٤٥,١					

جدول (٦) نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن بعد التبسيط

المصدر من اعداد الباحث اعتماد الى نتائج الحاسبة الالكتروني (SPSS V.18) (N=110)

تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة، للإجابات الخاصة ببعد (التبسيط) المتمثلة بالمتغيرات (X6-X1)، وتشير النسب الى ان (45.1%) من الأفراد المبحوثين متفقين مع هذه المتغيرات مقابل (20.8%)، غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، و(34.1%)، كانوا متفقين الى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.04%)، ومعامل اختلاف (٣١,٥٠)، ونسبة استجابة (٦٦,٣٦)، وكانت أبرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X3) الذي ينص على (تتمركز مكاتب واقسام وفروع المنظمة في منطقة جغرافية واحدة)، يدعمه وسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.13)، ومعامل اختلاف (٣٣,١٣)، ونسبة استجابة (٦٨,٢)، في حين كانت اقل الفقرات مساهمة هو المتغير (X5)، الذي ينص على (الاعمال والواجبات التي ينفذها الافراد غير محدد بدقه)، ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.26) والانحراف المعياري (1.03) ومعامل اختلاف (٣١,٥٩) ونسبة استجابة (٦٥,٢). ويتضح لنا من المعطيات الواردة في جدول (٣) أن الجامعات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالتبسيط في الهيكل التنظيمي المرن، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن جامعتهم تمتلك القدرة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها من خلال المعطيات المتوفرة لديهم.

٢.الارسمية.

الفقرات	لا اتفق بشدة ١		لا اتفق ٢		اتفق إلي حد ما ٣		اتفق ٤		اتفق بشدة ٥		الوس ط الحسابي	الانحرا ف المعياري	معامل الاختلا ف	نسبة الاستجا بة	الاهمية النسبية
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
X7	١٢	١٠,٧	١	١٤,٣	٣	٣٤,٨	٢	٢٨,٦	١	١١,٦	٣,١٦	١,١٤	٣٦,٧	٦٣,٢	متوسط
X8	٢	١,٨	١	٩,٨	٣	٣٢,١	٦	٤١,١	١	١٥,٢	٣,٥٨	٠,٩٢	٢٥,٦٩	٧١,٦	عالية

X9	٦	٥,٤	١	٦	١٤,٣	٣	٥	٣١,٣	٣	٨	٣٣,٩	١	٧	١٥,٢	٣,٣٩	١,٠٧	٣١,٥٦	٦٧,٨	متوسط
X10	١٢	١٠,٧	١	١	٩,٨	٣	٤	٣٠,٤	٣	٨	٣٣,٩	١	٧	١٥,٢	٣,٣٣	١,١٧	٣٥,١٣	٦٦,٦	متوسط
X11	٤	٣,٦	١	٤	١٢,٥	٣	٠	٢٦,٨	٥	٢	٤٦,٤	١	٢	١٠,٧	٣,٤٨	٠,٩٦	٢٧,٥٨	٦٩,٦	متوسط
X12	١٦	١٤,٣	٢	٨	٢٥	٣	٢	٢٨,٦	٢	٠	١٧,٩	١	٦	١٤,٣	٢,٩٢	١,٢٥	٤٢,٨٠	٥٨,٤	منخفض
المؤشر الكلي	٧,٧٥		١٤,٣		٣٠,٧		٣٣,٦		١٣,٧		٣,٣١		١,٠٨		٣٣,١٣		٦٦,٢		متوسط
	٢٢,٥								٤٧,٣										

جدول (٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ونسبة الاستجابة لمستوى إجابات عينة البحث على فقرات اللارسمية

المصدر من اعداد الباحث اعتماد الى نتائج الحاسبه الالكتروني (SPSS V.18) (N=110)

تشير نتائج الجدول (٧) الى الإجابات الخاصة ببعد (الارسمية) المتمثلة بالمتغيرات (X9-X19)، اذ تشير النسب الى أن (47.3%) من الأفراد المبحوثين متفقين مع هذه المتغيرات مقابل (22.5%)، غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (30.7%) كانوا متفقين الى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.08) ومعامل الاختلاف (٣٣,١٣) ونسبة الاستجابة (٦٦,٢)، وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X8) الذي ينص على (تعمل منظمتنا وفق دليل خاص بسياسات واجراءات وقواعد العمل) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.92)، ومعامل الاختلاف (٢٥,٦٩) ونسبة الاستجابة (٧١,٦)، في حين كانت أقل المتغيرات مساهمة هو المتغير (X12) الذي ينص على (جميع الأوامر والاتصالات في المنظمة شفوية)، ويدل ذلك على الوسط الحسابي (2.92) والانحراف المعياري (1.25)، ومعامل الاختلاف (٤٢,٨) ونسبة الاستجابة (٥٨,٤). يتضح لنا من المعطيات الواردة أعلاه، أن المنظمات عينة البحث تولي اهتماما جيد في مجال وحدة القيادة، إذ يؤكد اغلب الافراد المبحوثين على وجود دليل خاص لوصف الوظائف، والاتفاق على ان الاتصالات والأوامر لا تتم بطريقة شفوية، وأن العمل في الجامعات يتم وفق دليل يتضمن سياسات واجراءات والقواعد الموضوعة للعمل، مع وجود رقابة تتابع تنفيذ هذه الاجراءات والقواعد.

٣.اللامركزية.

جدول (٨) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إجابات عينة البحث علي فقرات اللامركزية

الفقرات	لا اتفق		لا اتفق ٢		اتفق إلي حد		اتفق ٤		اتفق		الانحرا	معامل	نسبة	الاهمية النسبية
	بشدة ١	ت	بشدة ٢	ت	بشدة ٣	ت	بشدة ٤	ت	بشدة ٥	ت	ف	الاختلاف	الاستجابة	
X13	٢	١,٨	١	١٠,٧	٣٩	٣٤,٨	٤	٣٦,٦	١٦,١	١	٣,٥٤	٢٦,٥٥	٧٠,٨	عالية
X14	١	٠,٩	٩	٨	٣٣	٢٩,٥	٤	٤٣,٨	١٧,٩	٢	٣,٦٩	٢٣,٨٤	٧٣,٨	عالية
X15	٦	٥,٤	١	١٧,٩	٢٨	٢٥	٤	٣٥,٧	١٧	١	٣,٤١	٣٢,٨٤	٦٨,٢	متوسط
X16	٦	٥,٤	١	١٣,٤	٢٧	٢٤,١	٣	٣٢,١	٢٥	٢	٣,٥٨	٣٢,١٢	٧١,٦	عالية
X17	٣	٢,٧	٦	٥,٤	٢٤	٢١,٤	٥	٤٥,٥	٢	٢	٣,٨٤	٢٤,٧٣	٧٦,٨	عالية
X18	-	-	٩	٨	٢٣	٢٠,٤	٥	٤٦	٢٤,٨	٢	٣,٨٨	٢٢,٤٢	٧٧,٦	عالية
المؤشر الكلي	٢,٧		١٠,٤		٢٥,٩		٤٠		٢١		٣,٦٥	٢٧,٠٨	٧٣,١٣	عالية
	١٣,١								٦١					

المصدر من اعداد الباحث اعتماد الى نتائج الحاسبه الالكترونية (SPSS V.18) (N=110)

تشير نتائج الجدول (٨) إلى الإجابات الخاصة ببعد (اللامركزية) المتمثلة بالمتغيرات (X13-X18)، إذ تشير النسب إلى أن (61%)، من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (13.1%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، و(25.9%) كانوا متفقين إلى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.65%) وانحراف معياري (0.98%)، ومعامل الاختلاف (٢٧,٠٨) ونسبة الاستجابة (٧٣,١٣)، وكانت أبرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X18)، الذين ينص على (جميع القرارات الرئيسية المهمة تتخذ بمشاركة بين المستويات الادارية المختلفة في المنظمة)،

ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.88) وانحراف معياري (0.87)، ومعامل الاختلاف (٢٢,٤٢) ونسبة الاستجابة (٧٧,٦)، في حين كانت اقل المتغيرات مساهمة هو المتغير (X15)، الذي ينص على (تستطيع الادارة الدنيا اتخاذ قرارات دون الرجوع الى الادارة العليا)، ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.41) والانحراف المعياري (1.12)، ومعامل الاختلاف (٣٢,٨٤)، ونسبة الاستجابة (٦٨,٢). ويتبين لنا من الجدول (٥) أن الجامعات عينة البحث تولي اهتماماً بمسألة تحويل الصلاحيات للإدارة الدنيا لاتخاذ القرارات، لتوفر المرونة في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، ومتفق مع الدراسات السابقة في تأثير مرونة ابعاد الهيكل التنظيمي على المنظمات المبحوثة.

٢-وصف وتشخيص أبعاد الجاذبية التنظيمية

يتضمن المتغير التابع للبحث (الجاذبية التنظيمية)، في الأستبانة على ثلاثة ابعاد فرعية هي (جاذبية المنظمة، نية التقدم (المتابعة)، المكانة)، حيث قام الباحث بإستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (٩).

جدول (٩) نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد الجاذبية التنظيمية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الأهمية النسبية
١	جاذبية المنظمة	٣,٦٦	٠,٧٢	%١٩,٧	٣	عالية
٢	نية التقدم (المتابعة)	٣,٧٢	٠,٥٩	%١٥,٩	٢	عالية
٣	المكانة	٣,٨٤	٠,٦٥	%١٦,٩	١	عالية
	الجاذبية التنظيمية ككل	٣,٧٤	٠,٦٥٣	%١٧,٥	-	عالية

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18)

تشير نتائج الجدول (٩) ان مستوى الجاذبية التنظيمية لدى المنظمات المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين، جاءت بمستوى أهمية (عالية)، بوسط حسابي عام قدره (٣,٧٤)، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (٠,٦٥٣)، ومعامل اختلاف قيمته اقل من (٥٠%)، والذي يشير الى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، اي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه مستوى الجاذبية التنظيمية من قبل إدارة المنظمات المبحوثة، اما على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت ايضا جميعها بمستوى أهمية (عالية)، ولكن تختلف في ترتيب أهميتها، حيث

نلاحظ ان بعد (المكانة) جاء بالمرتبة الأولى، ويليه بالمرتبة الثانية بعد (نية التقدم (المتابعة))، واخيراً جاء بالمرتبة الاخيرة بعد (جاذبية المنظمة)، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الابعاد اقل من (٥٠%)، عند مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة البحث ومدى تصورهم عن أهمية الجاذبية التنظيمية التي يجب على المنظمات المبحوثة التحلي بها.

خامساً: اختبار فرضيات البحث.

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط.

يتناول هذا الجزء اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد متغيرات البحث اذ يستخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation)، لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير الى ان الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر، إذ يكون الارتباط ايجابيا قويا عندما يكون (+0.7 to +0.3). وايجابياً ضعيفاً عندما يكون (0.0 إلى +0.3). في حين يكون الارتباط سلبيا قويا عندما يكون بين (-0.3) وقيمة (-0.7)، ويكون سلبياً ضعيفاً عندما يكون محصور ضمن الفترة (-0.3 to 0.0). اما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير الى ارتباط ايجابي تام، وكذا الحال (-1) يشير الى ارتباط سلبي تام، و(٠) يشير إلى عدم وجود ارتباط. وادناه فرضيات الارتباط كما مرتبة في منهجية البحث.

٣- وتنص فرضية الارتباط على انه: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي المرن بابعاده مجتمعة، والمتغير المعتمد الجاذبية التنظيمية في المنظمات المبحوثة ؟

جدول (١٠) اختبار سبيرمان (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي المرن بابعاده مجتمعة والجاذبية التنظيمية

المتغير التابع	الوصف	الهيكل التنظيمي المرن	التبسيط	اللا رسمية	اللامركزية
الجاذبية التنظيمية	معامل الارتباط	.657**	.488**	.516**	.485**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	110	110	110	110

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

تشير نتائج الجدول (١٠) الى ان معامل الارتباط، بين الهيكل التنظيمي المرن والجاذبية التنظيمية بلغت قيمته (٠,٦٥٧)، عند مستوى دلالة احصائية (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥)، القياسية وتدل على معنوية العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن، والجاذبية التنظيمية وكانت علاقة الارتباط ايجابية قوية، وتشير القيمة الموجبة الى العلاقة الطردية بين المتغيرين، وعلى مستوى إبعاد الهيكل التنظيمي المرن حيث كانت اعلى علاقة ارتباط بين (الارسمية والجاذبية التنظيمية) بلغت قيمتها (٠,٥١٦)، وادنى علاقة ارتباط بلغت (٠,٤٨٥) بين (اللامركزية والجاذبية التنظيمية)، اي انه كلما ارتفعت ممارسة إستراتيجيات الهيكل التنظيمي المرن من قبل المنظمات المبحوثة أدى الى ارتفاع مستوى الجاذبية التنظيمية لدى العاملين، وهذه النتيجة ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغتها الصفرية (العدمية)، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي المرن بأبعاده مجتمعة، والجاذبية التنظيمية في المنظمات المبحوثة.

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير المباشر.

٤- وتنص فرضية التأثير على انه: يوجد تأثير معنوي لإبعاد الهيكل التنظيمي المرن (التبسيط، الارسمية، اللامركزية)، في تعزيز الجاذبية التنظيمية بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمات المبحوثة ؟

ولمعرفة تأثير الهيكل التنظيمي المرن بأبعاده، في الجاذبية التنظيمية تم من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أكثر من متغير في متغير تابع وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (١١) :

جدول (١١) : اختبار الانحدار المتعدد لأثر الهيكل التنظيمي المرن بأبعادها مجتمعة، في الجاذبية التنظيمية

Sig. مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار		Df درجة الحرية		F المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة	ملخص النموذج Model Summery	
								R	R ²
.014	2.506	.230	التبسيط	4	الانحدار	22.887	.000a	0.682	0.466
.002	3.150	.251	الارسمية	105	البواقي				
.021	2.337	.215	اللامركزية	109	المجموع				

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18)

تظهر نتائج الجدول (١١) ان قيمة (F) بلغت (٢٢,٨٨٧) عند مستوى دلالة احصائية (٠,٠٠) إقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)، وتؤكد هذه النتيجة على الفرضية الرئيسة، اي أن هناك إثر ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي المرن على الجاذبية التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٤٦٦)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (٤٦,٦%)، من التباين الحاصل في الجاذبية التنظيمية لدى المنظمة، ناتج عن التغيرات التي تحدث من خلال ممارسة استراتيجيات الهيكل التنظيمي المرن، من قبل إدارة المنظمات المبحوثة اما النسبة المتبقية (٥٣,٤%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج البحث، وبالنسبة للإبعاد الفرعية للهيكل التنظيمي المرن، وللتعرف على التباين بين الأبعاد من خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول (٨) اظهرت النتائج ان اعلى أثر كان (اللا رسمية) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٢٥١) (β)، يليها بعد (التبسيط) بلغت (٢٣٠). ويليه (اللامركزية) بلغ (٢١٥)، وهذا يعني ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار لجميع الأبعاد الفرعية سيؤدي إلى تحقيق الجاذبية التنظيمية لدى المنظمات المبحوثة. وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة للأبعاد (٣,١٥٠؛ ٢,٥٠٦؛ ٢,٣٣٧) على التوالي عند مستوى دلالة قيمتها اقل من (٠,٠٥)، وبالتالي هذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسة الرابعة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد تأثير معنوي لإبعاد الهيكل التنظيمي المرن (التبسيط، اللا رسمية، اللامركزية)، في تعزيز الجاذبية التنظيمية بإبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمات المبحوثة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

١. أظهرت نتائج البحث بان المنظمات التعليمية المبحوثة تتبنى ابعاد الهيكل التنظيمي المرن من وجهة نظر العاملين. حيث كان التباين بين الأبعاد معنوي عند مستوى دلالة معنوية اقل من (٠,٠٥)، وتفسر تلك النتيجة بان إدارة المنظمات المبحوثة، تدرك أهمية ابعاد الهيكل التنظيمي المرن في سير العملية التعليمية.
٢. وجود ارتباط معنوي بين ابعاد الهيكل التنظيمي المرن والجاذبية التنظيمية في المنظمات المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط بين الإحساس بالهيكل التنظيمي المرن والجاذبية التنظيمية (٠,٦٥٧) علاقة ارتباط ايجابية قوية.
٣. كما أظهرت نتائج الدراسة ان المنظمات التعليمية المبحوثة تتباين فيها أهمية ابعاد الجاذبية التنظيمية من وجهة نظر العاملين. حيث كان التباين عند مستوى دلالة معنوية

اقل من (٠,٠٥). وتفسر تلك النتيجة بان إدارة الجامعات التعليمية لديها القدرة على توفير الموارد المختلفة لاستخدامها في تحقيق الأهداف المحددة.

٤. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لابعاد الهيكل التنظيمي المرن (التبسيط، اللارسمية، اللامركزية) على الجاذبية التنظيمية في الجامعات المبحوثة. حيث كانت القوة التفسيرية تفسر ما قيمته (٤٦,٦%) من التغيرات الحاصلة في الجاذبية التنظيمية في الجامعات ناتجة عن ممارسة ابعاد الهيكل التنظيمي المرن.

ثانياً: المقترحات.

١. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف إدارة المنظمات المبحوثة في الاهتمام بالتبسيط في أنشطتها التعليمية والإدارية والقدرة على التفكير.
- * آلية عمل: أ- تشجيع إدارات الكليات على المشاركة في مناقشات علمية بخصوص القضايا الاستراتيجية من خلال اختيار فريق عمل من الكوادر التدريسية الكفاء. ب- توفير البنى التحتية اللازمة لبناء نظام إدارة معرفة عمله فحص المواقف بشكل دوري ووضع حلول استباقية للمشاكل قبل حدوثها بكل إنسيابية.
٢. حث إدارات الكليات في جامعة تكريت على جمع المعلومات حول سوق العمل من خلال رؤيتها عن الاحداث المحيطة بعملها الأكاديمي.
- * آلية عمل: أ- تحديد احتياجات الطلبة الحالية والمستقبلية في إطار المعلومات التي يتم جمعها لكي يرتقي مستوى الأسلوب التنظيمي بصورة أفضل. ب- زيادة مساحة المشاركة في اتخاذا القرارات المهمة ومشاركتها مع الكوادر الأكاديمية بهدف تطوير الأداء الأكاديمي وتحديث الخطط المستقبلية.
٣. ضرورة اهتمام إدارات الكليات في الجامعات المبحوثة في تضيق الفجوة بين الحياة في العمل والحياة العامة لدى عاملها نتيجة تباين تصرفاتهم الأخلاقية.
- * آلية عمل: أ- إقامة دورات تثقيفية لجميع الطلبة والتدريسين نحو منطلق المنظمة التعليمية منبع الاخلاق وهذا بدوره يزيد من المشاعر الإيجابية. ب- بذل جهود متواصلة في فرض عقوبات صارمة تجاه العاملين ذوي التصرفات الأخلاقية السلبية.
٤. حرص إدارة المنظمات المبحوثة على توظيف مواردها المالية بطريقة اقتصادية من أجل تعزيز أدائها في مختلف مجالات العمل.
- * آلية عمل: أ- اتباع نظام تحديد الاجال للمعدات والأجهزة المختبرية بشكل منظم بما يوافق وينسجم مع متطلبات وحاجات اقسام الكليات لها. ب- تنمية مهارات العاملين من

خلال اشراكهم بدورات تدريبية في مجال البحث العلمي تجعلهم جميعهم قادرين على التكيف مع المتغيرات الجديدة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية.

١. ابراهيم، عبد الحق علي، (٢٠١٥)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢. ابو نواعم، عبد الحميد، ٢٠٠٤، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، كلية الادارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤.
٣. احمد، هاشم علي، (٢٠٢٢)، الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز الجاذبية التنظيمية، بحث ميداني لآراء عينة من التدريسين الزائرين بالمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نورو، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، العراق.
٤. البيلاي، لينا مأمون، (٢٠١٥)، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الخدمة العامة - دراسة التجربة في لبنان، أطروحة دكتوراه جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة اعمال سوريا.
٥. الجهني، هند بنت حميد، (٢٠٠٩)، الاجراءات ودورها في تأخير تقديم الخدمة في تقديم الخدمة في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على ادارة الاحوال المدنية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك بن عبد العزيز، كلية الاقتصاد والادارة السعودية.
٦. الدوري، ناجي عبد الستار محمود، وباعي، غزوان مصطفى، (٢٠٢٠)، الهيكل التنظيمي المرن واثره في الرافعة المعرفية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ٢.
٧. حريم، حسين محمود، والخشالي، شاكر جار الله، (٢٠٠٦)، اثر ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد ٨، العدد ١.
٨. حسن، همام، (٢٠١٤)، تقييم الهيكلية التنظيمية لمشاريع التشييد في سوريا، رسالة ماجستير، جامعة دمشق كلية الهندسة المدنية، قسم الادارة الهندسية والتشييد سوريا.

٩. حمادي، رائد مهدي، (٢٠١٩)، اسهام التصنيف العالمي للجامعات في تعزيز الجاذبية التنظيمية، دراسة تحليلية في جامعة الانبار، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
١٠. الحمداني، مهند طلب حميد، (٢٠١٣)، تحليل الهيكل التنظيمي عبر علاقة ابعاد الهيكل التنظيمي بالترتيب العضوي، بحث تطبيقي في هيئة النزاهة رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد العراق.
١١. حمزة، بن الطاهر، ومختار، رحاب، (٢٠١٦)، المنظومة القيمية و الظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ٢٤ الجزائر.
١٢. الخفاجي، نعمة عباس، والغالي، طاهر محسن، (٢٠١٣)، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية عمان الاردن .
١٣. الزبيدي، ناظم جواد، والخزرجي قصي اسماعيل مدب، (٢٠١٦)، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي، بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (٩٤)، المجلد (٢٢)، لسنة ٢٠١٦.
١٤. سليمان، بوفاسة، (٢٠١٣)، أهمية نظام المعلومات في صناعة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - مصر، المجلد ٢٧، العدد الرابع.
١٥. شريف، اثير انور، ومهدي، مهدي راشد، (٢٠٢٣)، دور الريادة الاستراتيجية في بناء الجاذبية التنظيمية، دراسة استطلاعية، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد ٤، العدد ٣، لسنة ٢٠٢٣.
١٦. عبلة، حمادي، (٢٠١٣)، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة لمؤسسة عناد بسور الغزلان رسالة ماجستير جامعة اكلي محند اولحاج - البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية الجزائر.
١٧. عتيقة، كواشي، (٢٠١١)، اللامركزية في الدول المغاربية، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة كلية الحقوق والعلوم السياسية الجزائر.

١٨. فرحي، مريم ومعمّر دورة، (٢٠١٦)، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز-تبسة- رسالة ماجستير جامعة العربي التبسي- تبسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية.

١٩. مخيمر، عبدالعزيز جميل، (٢٠٠٤)، واقع الهياكل التنظيمية في الوطن العربي وآليات التطوير والتغيير خلاصة الممارسات والتجارب العملية في الدول العربية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

٢٠. المنديل، خالد بن فيحان، (٢٠٠٣)، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المؤسسات الاصلاحية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية الرياض السعودية.

٢١. وزوز، امل تيسير احمد، (٢٠١٣)، دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، قسم ادارة الاعمال فلسطين.

ثانياً: المصادر الاجنبية.

1. Aehmady, Mehrpour and Nikooraavesh, (2016), Organization International Journal of Training and Development International Conference On New Challenges In Management Organization and Leadership , 2 May 2016, Dubai, UAE Organizational .
2. Baş, Türker, and Ertan, Ece. (2020).Organizational Attractiveness Dimensions and Workplace Authenticity Relationship, Journal of Economics and Business, Vol: 3, No: 3.
3. Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach, Corporate Reputation Review, Palgrave Macmillan Ltd, Vol: 9, No: 2.
4. de Waal, A. (2022). Measuring Organizational Attractiveness, International Journal of Management and Applied Research, 2022, Vol: 9, No: 1.
5. De Waal, A, (2018), Increasing organizational attractiveness, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol: 5, No: 2.

6. Deic, Alisa (2010) The Organizational Structure And Organizational Culture Interdependence Analysis With A Special Reference To Bosnian And Herzegovinian Enterprises Nuhanovic Senija Of Tuzla, Faculty Of Economics Bosnia And Herzegovina UDC: 658(497.6) JEL:21.
7. Enrique M. Perez, Abram, LJ, Walton, Delana, M. Cooper, Marianar. Pacheco. (2014). Unpacking organizational attraction: A process model, International Journal of Business and Social Sciences, Volume 5, No: 10.
8. Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply, Personnel Review, Vol: 40, No: 6.
9. Guillot-Soulez, C., Saint-Onge, S., & Soulez, S. (2019). Linking employer labels in recruitment advertising, governance mode and organizational attractiveness, Recherche et Applications En Marketing (English Edition), Vol: 34, No: 3.
10. Güler, M., & BASIM, H. N. (2015). Adayların kuruma katılma niyetlerinde örgütsel çekicilik ve kurumsal itibarın etkisi, İş ve İnsan Dergisi, Vol: 2, No: 2.
11. Hajazi, Nermeen Atef Ahmed & El Sayed, Amal Abdel Rahman. (2021). Dirasat al-Alaqah Bayn Mahaddat al-Istiqtab al-Elektroni wa Jathbiyat al-Munazamah, Al-Majallah al-Ilmiyah lil-Dirasat al-Tijariyah wa al-Bi'ah, Jam'at Qanat al-Suez, Misr, Al-Majallad 12, Al-Adad (3), 1-21.
12. Joseph, S., Sahu, S., & Khan, K. A. U. Z. (2014). Organizational attractiveness as a predictor of employee retention, IOSR Journal of Business and Management, Vol: 16, No: 9.
13. Kadadunna, K.K.P.I.K. and Gamage, P.N. (2021). Impact of Employee Happiness and Employee Engagement on Organizational Attractiveness: Evidence from Promotional and Regulatory Organizations of Ionizing Radiation in Sri Lanka, 12th International Conference on Business & Information ICBI, University of Kelaniya, Sri Lanka, ISSN 2465-6399, Sri Lanka.

14. Mishra, Y. Subudhi. R. N. (2017). Role of employer branding and organization attractiveness influencing citizenship behavior: Areview, Amity Journal of Management, Amity University, Madhya Pradesh, Vol: 4, No: 2.
15. Sharma, R., Singh, S. P., & Rana, G. (2018). Employer Branding Analytics and Retention Strategies for Sustainable Growth of Organizations, Understanding the Role of Business Analytics, Journal of Business, No: 1.
16. Siegel, R., König, C. J., & Porsch, L. (2021). Does electronic monitoring pay off? Influences of electronic monitoring purposes on organizational attractiveness, Journal of Personnel Psychology, Vol: 20, No: 3.
17. Slåtten, T., Lien, G., & Svenkerud, P. J. (2019). The role of organizational attractiveness in an internal market-oriented culture (IMOC): a study of hospital frontline employees, Journal of BMC health services research, Vol: 19, No: 1.
18. Smith, C. L. (2012). The perception of organizational prestige and employee engagement, Doctoral dissertation, Department of Psychology Colorado State University, Colorado, USA.
19. Yilmaz, Rabia. (2019). The Effect of Person-Organization Fit on Organizational Attractiveness: A Study in Konya Organized Industrial Zone, Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, Vol: 5, No: 16.