

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع

الصغيرة: دراسة تحليلية

إعداد الطالب/

حسام محمد سفيان الصفدي

243002268

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

1447 – 2025



الافتتاحية

أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في حياتي. إلى والدتي الحنونة، التي غرست فيّ حب العلم والمعرفة، وإلى والدي العزيز، الذي علّمني قوة الإرادة والمثابرة.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك المخلص والداعم في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتقدير وامتنان لدعما وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم ييخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم. كان نخبرتهم وإرشاداتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني التحديات والنجاحات، أهدي هذا العمل تعبيراً عن شكري وامتناني لكل دعمهم وتشجيعهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في دعمي وشجعني، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

شُكْرٌ وَتَقَاتُرٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدتي العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل مراحل حياتي. إن إيمانهما بي ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان لتفهمها ودعمها وصبرها دور كبير في تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. الفيصل عبدالحميد محمد

أود أيضًا أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (ضغوط العمل – الدافعية والتحفيز – الصراع التنظيمي – الثقافة التنظيمية) في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية، ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة محكمة وزعت على عينة مكونة من (480) مريضاً مستفيداً من خدمات التأمين الصحي داخل مستشفيات الرياض. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين جودة السلوك التنظيمي ومقدرة المؤسسة على النمو، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.897)، مما يدل على أن المؤسسات الصغيرة التي تتبنى ممارسات تنظيمية واضحة، وتُعزز مناخ العمل القائم على الانتماء، والتحفيز، والعدالة التنظيمية، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحولات والمتغيرات السوقية، وتنظيم مواردها البشرية بما يخدم أهدافها التوسعية. ويؤكد ذلك أن السلوك التنظيمي لا يقتصر على الجوانب الإنسانية أو الإدارية فقط، بل يُعد أداة استراتيجية حيوية تُمكن المؤسسات الصغيرة من الاستجابة بمرونة لتحديات النمو، وتعزيز تماسك فرق العمل، ورفع كفاءة الأداء العام.

وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المشاريع الصغيرة من خلال برامج داخلية تُركّز على القيم المؤسسية والالتزام المهني، لما لها من أثر مباشر على النمو المؤسسي، تبني آليات علمية لإدارة الصراع التنظيمي، مثل الوساطة الداخلية والتدريب على مهارات التواصل، للحد من آثاره السلبية وتعزيز التماسك داخل بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي – تحديات النمو التنظيمي – المشاريع الصغيرة

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
5.....	1.1 مشكلة الدراسة
6.....	2.1 أهمية الدراسة
6.....	1.2.1 الأهمية النظرية
7.....	2.2.1 الأهمية التطبيقية
8.....	3.1 أهداف الدراسة
8.....	4.1 تساؤلات الدراسة
8.....	5.1 فروض الدراسة
9.....	6.1 نموذج الدراسة
10.....	7.1 الدراسات السابقة
14.....	8.1 الفجوة البحثية

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:	15
10.1 المنهجية وطرق البحث:	17
11.1 مصادر جمع البيانات:	17
12.1 أدوات الدراسة:	18
13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:	18
14.1 أداة الدراسة:	18
15.1 حدود الدراسة:	19
الفصل الثاني: الإطار النظري:	20
المبحث الأول: السلوك التنظيمي:	20
1.1.2 تعريف السلوك التنظيمي:	20
2.1.2 تعريف السلوك التنظيمي:	21
3.1.2 العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي:	22
4.1.2 أهمية السلوك التنظيمي:	23
5.1.2 أهمية دراسة السلوك التنظيمي:	23
6.1.2 أهمية السلوك الإنساني في المنظمات:	24
7.1.2 العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:	25
المبحث الثاني: السلوك التنظيمي:	27
1.2.2 مفهوم السلوك التنظيمي:	27
2.2.2 أهداف السلوك التنظيمي:	27
3.2.2 عناصر السلوك الفردي:	28

29.....	4.2.2 عناصر السلوك الجماعي:
30.....	5.2.2 التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:
35.....	6.2.2 العولمة وأثرها على السلوك
36.....	المبحث الثالث: النمو التنظيمي
36.....	تمهيد:
36.....	1.3.2 لمحة تاريخية عن النمو التنظيمي:
37.....	2.3.2 مفهوم لتطوير التنظيمي
38.....	3.3.2 أهمية النمو التنظيمي:
39.....	4.3.2 أهداف النمو التنظيمي
41.....	5.3.2 الأسباب الدافعة إلى النمو التنظيمي
44.....	6.3.2 خصائص النمو التنظيمي
45.....	7.3.2 مجالات النمو التنظيمي:
46.....	8.3.2 مراحل النمو التنظيمي:
47.....	9.3.2 أساليب النمو التنظيمي:
48.....	10.3.2 معوقات النمو التنظيمي
50.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
50.....	المقدمة
50.....	1.3 منهج الدراسة
52.....	3.3 أداة الدراسة
52.....	4.3 مفتاح التصحيح:

53.....	5.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
56.....	6.3 صدق أداة الدراسة:.....
59.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:.....
62.....	8.3 أساليب تحليل البيانات:.....
65.....	الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدراسة.....
65.....	المقدمة.....
65.....	1.4 خصائص عينة الدراسة:.....
75.....	2.4 دراسة محاور الاستبيان:.....
88.....	3.4 التحقق من فرضيات الدراسة.....
96.....	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة.....
96.....	المقدمة.....
97.....	1.5 نتائج الفرضيات.....
99.....	2.5 خلاصة النتائج.....
101.....	3.5 توصيات الدراسة:.....
102.....	4.5 مقترحات الدراسة.....
103.....	Abstract.....
104.....	قائمة المراجع.....
104.....	أولاً: المراجع العربية.....
105.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
109.....	الملاحق.....
110.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) القسم الثاني من الاستبانة	52
2.	جدول رقم (2) مفتاح التصحيح	53
3.	جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعادة	56
4.	الجدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد دور الإدارة الصحية وتحسين بيئة العمل	58
5.	الجدول (5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاوَر أداة الدراسة	60
6.	جدول رقم (6) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي	63
7.	جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	65
8.	جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	66
9.	جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	68
10.	جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	70
11.	جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	72
12.	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد ضغوط العمل	75
13.	جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد الدافعية والتحفيز	78
14.	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الصراع التنظيمي	80

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
82	جدول (15) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات بعد الثقافة التنظيمية	15.
85	جدول (16) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات المحور الثاني	16.
88	جدول (17) أثر السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي	17.
90	جدول (18) أثر ضغوط العمل في مواجهة تحديات النمو التنظيمي	18.
91	جدول (19) أثر الدافعية والتحفيز في مواجهة تحديات النمو التنظيمي	19.
93	جدول (20) أثر الصراع التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي	20.
94	جدول (21) أثر الثقافة التنظيمية في مواجهة تحديات النمو التنظيمي	21.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
65	شكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	1.
66	شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	2.
68	شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.
71	شكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4.
73	شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعد السلوك التنظيمي أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة، إذ يُعنى بدراسة تصرفات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وكيفية تأثير هذه التصرفات على أداء المنظمة ككل. ويهدف السلوك التنظيمي إلى فهم وتفسير وتوقع سلوك الأفراد في بيئة العمل، من أجل تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال تحليل العوامل النفسية والاجتماعية والإدارية التي تحكم هذا السلوك. فهو مجال متعدد التخصصات يستمد أدواته وتحليلاته من علم النفس، علم الاجتماع، والأنثروبولوجيا، إلى جانب علم الإدارة، مما يمنحه غنىً نظرياً وتطبيقياً واسعاً في تناول مشكلات العمل وتحسين أداء الأفراد داخل المنظمات. (Abd-Elaliem et al., 2024)

ينقسم السلوك التنظيمي إلى ثلاثة مستويات رئيسية: مستوى الفرد، مستوى الجماعة، والمستوى التنظيمي الكلي. فعلى مستوى الفرد، يهتم بدراسة مفاهيم مثل الدوافع، الإدراك، الشخصية، الرضا الوظيفي، والتعلم، حيث يسعى إلى فهم كيف تؤثر هذه العوامل على التفاعل الفردي مع بيئة العمل ومهامه. أما على مستوى الجماعة، فيتناول قضايا مثل ديناميكيات الفريق، القيادة، الاتصالات، الصراعات، والعمل الجماعي، ويدرس كيف تتفاعل المجموعات داخل المنظمة وكيف تؤثر في تحقيق الأهداف. وفيما يتعلق بالمستوى التنظيمي الكلي، يُركز السلوك التنظيمي على الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التغيير المؤسسي، واتخاذ القرار الاستراتيجي، بوصفها عناصر تؤثر بشكل مباشر في مناخ العمل والسلوك العام للعاملين. (Hassak & Benmoussa, 2023)

كما يُعد السلوك التنظيمي أداة فعالة في تعزيز الفعالية المؤسسية من خلال تحسين العلاقة بين الأفراد والمنظمة. فعندما يدرك القادة التنظيميون كيف يفكر الموظفون ولماذا يتصرفون بطريقة معينة، يصبح بإمكانهم تصميم بيئة عمل أكثر توافقاً مع حاجات الموظفين النفسية والاجتماعية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي. ويُسهّم السلوك التنظيمي في معالجة المشكلات التي

تواجهها المؤسسات مثل انخفاض الإنتاجية، ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، التوتر والصراعات داخل فرق العمل، من خلال تقديم حلول قائمة على الفهم العلمي والتحليل المنهجي لسلوكيات الأفراد والجماعات.

(Bentadjine & Bouacida, 2020)

وقد ازدادت أهمية السلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة مع تسارع التحولات في بيئات العمل، والتغيرات التكنولوجية والثقافية، وظهور مفاهيم جديدة مثل الذكاء العاطفي، المرونة المؤسسية، العمل عن بعد، والتنوع الثقافي. وفي هذا السياق، أصبح السلوك التنظيمي أداة أساسية لفهم آليات التكيف مع التغيير، وبناء ثقافات تنظيمية مرنة، وتمكين القادة من التعامل مع تحديات القيادة الحديثة في بيئات معقدة وسريعة التغير. (Ouaar, 2021)

يُعد النمو التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والتنظيم، حيث يُشير إلى العملية التي تمر بها المنظمات من أجل التوسع والتطور، سواء على مستوى البنية أو الأداء أو العمليات أو الموارد. ويُعبر هذا النمو عن حالة من التقدم المرحلي الذي يحدث نتيجة لتفاعل عوامل داخلية وخارجية، تهدف في مجملها إلى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى واستدامة أكبر. ويأخذ النمو التنظيمي أبعادًا متعددة، منها النمو في حجم الموظفين، وزيادة الإيرادات، وتوسع نطاق المنتجات أو الخدمات، أو حتى التوسع الجغرافي والدخول إلى أسواق جديدة. (Bentadjine & Bouacida, 2020)

من الناحية النظرية، يُنظر إلى النمو التنظيمي على أنه ظاهرة ديناميكية تبدأ عادةً من خلال استجابة المنظمة لمتطلبات البيئة الخارجية، كحاجات السوق أو تطورات التكنولوجيا، أو ضغوط المنافسة. ومع تطور المنظمة، تبدأ بالتحول من نماذج تنظيمية بسيطة إلى أخرى أكثر تعقيدًا وتخصصًا، مما يتطلب تطوير الهياكل التنظيمية، والسياسات، ونظم اتخاذ القرار، وآليات الرقابة والتقييم. وتُشير الدراسات إلى أن النمو التنظيمي لا يحدث بطريقة عشوائية، بل وفق مراحل محددة ومتسلسلة تشمل: مرحلة التأسيس، ثم النمو، ثم النضج، وقد تتبعها مراحل من التجديد أو التحول، وربما التراجع إذا لم يتم التعامل مع تحديات النمو بشكل فعال. (Abd-Elaliem et al., 2024)

ويمثل النمو التنظيمي تحديًا في ذاته، إذ أن التوسع قد يفرض ضغطًا على الأنظمة والموارد والبنية التنظيمية القائمة، مما يستدعي من القيادة الإدارية تطوير قدرات جديدة في مجالات التخطيط

الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وتنمية رأس المال البشري. ففي مرحلة النمو، تحتاج المنظمة إلى إعادة هيكلة بعض جوانبها لتتلاءم مع الحجم المتزايد للأنشطة، كما أن ظهور وحدات تنظيمية جديدة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، والتوسع في عمليات التشغيل، قد يخلق تعقيدات تتطلب حلولاً إدارية فعّالة حتى لا تتحول فرص النمو إلى مصادر للفوضى أو الانهيار. (Hassak & Benmoussa, 2023)

وعلى صعيد رأس المال البشري، فإن النمو التنظيمي يفرض تحديات تتعلق بقدرة الأفراد على مواكبة التغيير، وإعادة تأهيلهم للقيام بأدوار جديدة تناسب مع تطور العمل، إلى جانب أهمية غرس ثقافة تنظيمية مرنة تساعد في التعامل مع التغيرات المصاحبة للنمو. كما أن القيادة التنظيمية تلعب دوراً جوهرياً في ضمان أن يكون هذا النمو متوازناً، من خلال التنبؤ بالتحديات المحتملة، وتوفير الموارد اللازمة للتوسع، مع الحفاظ على استقرار الأداء وفعالية العمليات. (Bentadjine & Bouacida, 2020)

كذلك، يرتبط النمو التنظيمي بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، مثل زيادة الحصة السوقية، وارتفاع الإنتاجية، وازدياد عدد الفروع أو الوحدات، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، وتطوير الابتكار الداخلي، وتوسيع الشراكات والعلاقات الاستراتيجية. إلا أن النمو لا يجب أن يُنظر إليه على أنه غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق التفوق المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، شرط أن يتم بطريقة استراتيجية ومدرسة تضمن الاستمرارية وتجنب الوقوع في فخ "نمو بلا كفاءة". (Gharib et al., 2021)

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، يُصبح النمو التنظيمي ضرورة لا خياراً، ويتطلب من المنظمات تطوير عقلية التكيف والتحسين المستمر، من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، وتبني الابتكار، وتعزيز التعلم التنظيمي، واستشراف المستقبل. فالنمو الناجح هو ذلك الذي لا يقوم على مجرد التوسع الكمي، بل يركز على النمو النوعي الذي يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على البقاء والتطور في بيئات شديدة التعقيد والمنافسة. (Soliman & Saad, 2021)

يلعب السلوك التنظيمي دوراً حيوياً في دعم المشاريع الصغيرة على مواجهة التحديات المصاحبة للنمو التنظيمي، وذلك من خلال فهم وتحليل أنماط السلوك الفردي والجماعي داخل بيئة العمل، وتوجيه

هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المشروع بفعالية وكفاءة. فالمشاريع الصغيرة، رغم ما تتميز به من مرونة وقدرة على التكيف السريع، إلا أنها كثيرًا ما تواجه صعوبات في مرحلة التوسع، تتمثل في محدودية الموارد، وضبابية الأدوار، وضعف البنية التنظيمية، والمقاومة الداخلية للتغيير. وهنا تظهر أهمية السلوك التنظيمي بوصفه مدخلًا علميًا لفهم ديناميكيات التفاعل بين العاملين، وتأثير الدوافع والقيم والاتجاهات والقيادة والثقافة التنظيمية على الأداء العام. (Abd-Elaliem et al., 2024)

في هذا السياق، يُسهم السلوك التنظيمي في تعزيز القدرة التكيفية للعاملين تجاه التغييرات المصاحبة للنمو، مثل إعادة هيكلة المهام، أو زيادة حجم العمل، أو ظهور متطلبات جديدة تتطلب مهارات مختلفة. إذ يمكن من خلال فهم دوافع الأفراد وتحليل استجاباتهم للتغيير، تصميم استراتيجيات تحفيزية فعالة تقلل من المقاومة الداخلية وتزيد من الالتزام التنظيمي. كما يساعد السلوك التنظيمي في تطوير أنماط قيادية مرنة تدعم روح الفريق، وتحفّز المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، بما يتناسب مع طبيعة المشاريع الصغيرة التي غالبًا ما تتسم بعلاقات غير رسمية وقنوات اتصال مباشرة. (Hassak & Benmoussa, 2023)

من جهة أخرى، يشكّل السلوك التنظيمي أداة أساسية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية قادرة على احتضان النمو، حيث يساعد في تحديد وتوجيه القيم المشتركة والمعتقدات التي تؤثر في طريقة عمل الأفراد، وتفاعلهم مع التحديات والفرص. فالثقافة القائمة على الشفافية، والتمكين، والتعلم من الأخطاء، تُعزز قدرة المشاريع الصغيرة على التوسع دون الوقوع في فوضى تنظيمية، أو تراجع في الأداء، أو فقدان الرؤية الاستراتيجية. كذلك، فإن بناء ثقافة تدعم التغيير والتجديد يُمكن المنظمة من التحول التدريجي إلى هيكل أكثر اتساعًا وتماسكًا، مع المحافظة على القيم الأساسية التي تشكل هويتها. (Gharib et al., 2021)

كما أن أحد أهم أدوار السلوك التنظيمي يتمثل في تعزيز إدارة الصراعات داخل المشروع أثناء النمو، إذ أنه مع توسع الأنشطة وتزايد عدد الموظفين، تزداد احتمالات حدوث خلافات بسبب تداخل المهام، أو التنافس على الموارد، أو اختلاف وجهات النظر حول الاستراتيجيات الجديدة. ومن خلال مبادئ السلوك التنظيمي، يمكن للمشاريع الصغيرة اعتماد أساليب بناءة لحل النزاعات، وتفعيل قنوات الحوار،

وتدريب القادة على مهارات التواصل والاحتواء، بما يساهم في الحفاظ على الانسجام الداخلي والاستقرار التنظيمي في المراحل الانتقالية. (Hassak & Benmoussa, 2023)

ولا يقل دور السلوك التنظيمي أهمية في تطوير المهارات القيادية والإدارية التي تحتاجها المشاريع الصغيرة في ظل النمو. فغالبًا ما يكون مؤسسو المشاريع الصغيرة ذوي توجهات فنية أو تشغيلية، ومع التوسع، يُصبح من الضروري امتلاكهم مهارات في التفويض، وإدارة الفريق، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار. والسلوك التنظيمي يقدم الأدوات والمفاهيم اللازمة لفهم هذه التحولات ومتطلباتها، ويمكّنهم من إعادة صياغة أدوارهم بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة. (Soliman & Saad, 2021)

انطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل دور السلوك التنظيمي بأبعادها مجمعة والمتماثلة في (ضغوط العمل – الدافعية والتحفيز – الصراع التنظيمي – الثقافة التنظيمية) في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعاني المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية من مجموعة من التحديات التنظيمية المتزايدة التي تعرقل قدرتها على تحقيق نمو مستدام ومنافسة فعالة في الأسواق الديناميكية. وبالرغم من المبادرات الحكومية الداعمة لهذا القطاع في إطار رؤية المملكة 2030، لا تزال هذه المشاريع تواجه صعوبات حقيقية في مجابهة متطلبات التوسع والتطور المؤسسي، سواء على مستوى البنية التنظيمية، أو الكفاءة التشغيلية، أو إدارة الموارد البشرية. ومن بين أبرز تلك التحديات، يظهر "النمو التنظيمي" بوصفه عملية معقدة تتطلب تفاعلًا دقيقًا بين عدة عناصر داخل بيئة العمل، بدءًا من ثقافة المؤسسة، ومرورًا بأنماط السلوك الإداري، ووصولًا إلى آليات التنسيق والتعاون بين العاملين.

وفي هذا السياق، يبرز السلوك التنظيمي كمجال حيوي يمكن من خلاله فهم ممارسات الأفراد والجماعات داخل المؤسسات الصغيرة، وتفسير كيفية تأثيرها في استجابات تلك المؤسسات تجاه تحديات النمو. فعناصر مثل ضغوط العمل، والدافعية والتحفيز، ومستوى الصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية

تلعب دورًا رئيسًا في تحديد قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات، وتوسيع عملياته، وتنمية رأس ماله البشري. فالموظفون الذين يعانون من ضغوط مهنية مفرطة أو يفتقرون إلى الحوافز والدعم التنظيمي يصعب عليهم المساهمة بفعالية في عملية النمو، في حين أن بيئة عمل تتسم بثقافة إيجابية ومناخ تعاوني يمكن أن تدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها التطويرية.

لكن رغم وضوح أهمية السلوك التنظيمي في هذا السياق، فإن كثيرًا من الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الكبيرة أو المتوسطة، وأغفلت المشاريع الصغيرة التي تمتاز بتركيبية تنظيمية أقل تعقيدًا لكنها أكثر هشاشة في مواجهة التحديات. وهذا يخلق فجوة معرفية تستدعي التحليل، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتحولات الرقمية والتنافسية التي تمر بها بيئة الأعمال السعودية. لذلك، فإن الإشكالية المركزية التي تسعى الدراسة الحالية إلى تناولها تتمثل في محاولة الإجابة على السؤال الآتي: إلى أي مدى يسهم السلوك التنظيمي، بأبعاده المختلفة، في تمكين المشاريع الصغيرة من مواجهة تحديات النمو التنظيمي، وتحقيق تطور مؤسسي مستدام؟

ومن هنا، تهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد السلوك التنظيمي – كضغوط العمل، والدافعية، والصراع، والثقافة – وبين قدرة المشاريع الصغيرة على التعامل مع متطلبات النمو. كما تسعى لتقديم تصور علمي يوضح كيف يمكن تعزيز هذه الأبعاد داخل بيئة المشروع بما يخدم تحسين الأداء التنظيمي العام، ويسهم في إرساء ممارسات إدارية تدعم الاستقرار والتوسع والنمو طويل المدى.

2.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1.2.1 الأهمية النظرية:

✓ تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، من خلال استكشاف العلاقة بين أبعاد السلوك التنظيمي وتحديات النمو التنظيمي التي تواجه المشاريع الصغيرة، خصوصًا في بيئات اقتصادية متغيرة وسريعة النمو. فهي تقدم فهمًا أعمق لكيفية توظيف النظريات السلوكية لإدارة التغيرات البنيوية والثقافية المصاحبة لعملية التوسع المؤسسي.

- ✓ تقدم الدراسة إطارًا نظريًا حديثًا يربط بين مكونات السلوك التنظيمي (كالدافعية، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والاتصال الداخلي، وإدارة الصراع) وبين نتائج النمو التنظيمي مثل تطوير الهيكل الإداري، وتحسين الأداء، وتعزيز التماسك الداخلي، وبناء ثقافة داعمة للتوسع.
- ✓ تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المشاريع الصغيرة، لا سيما فيما يخص توظيف أدوات السلوك التنظيمي في التفاعل مع تحديات التوسع، التي غالبًا ما يتم التعامل معها بمنهجيات تقليدية تفتقر إلى الجانب السلوكي.
- ✓ تسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس كمية ونوعية لفعالية السلوك التنظيمي داخل بيئات المشاريع الصغيرة، وتحديد الأثر المباشر وغير المباشر لهذا السلوك في تخفيف حدة التوترات، وزيادة التكيف التنظيمي، وتيسير عمليات الانتقال إلى مراحل نمو أكثر تعقيدًا.

2.2.1 الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقدم هذه الدراسة دعمًا لصناع القرار ورواد الأعمال في قطاع المشاريع الصغيرة من خلال تزويدهم بمؤشرات سلوكية دقيقة يمكن توظيفها لتجاوز العوائق التنظيمية التي تظهر أثناء النمو، مما يساعد في صياغة استراتيجيات إدارية مرنة تستند إلى فهم عميق للعوامل الإنسانية داخل المؤسسة.
- ✓ تسهم الدراسة في تحسين فاعلية الإدارة في المشاريع الصغيرة عبر تقديم توصيات مستندة إلى نتائج علمية حول كيفية توظيف عناصر السلوك التنظيمي – مثل القيادة التحولية، والحوافز، والتواصل – لمواجهة تحديات مثل تضخم الهيكل الإداري، أو ظهور مقاومة داخلية للتغيير، أو صعوبات توزيع الأدوار والمسؤوليات.
- ✓ تساعد الدراسة في رفع كفاءة الفرق الإدارية والتنفيذية داخل المشاريع الصغيرة من خلال تسليط الضوء على أهمية تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية، وتعزيز ثقافة التعلم الجماعي والعمل بروح الفريق، باعتبارها أدوات مركزية للانتقال الناجح من مرحلة التأسيس إلى مراحل النمو والتوسع.
- ✓ تؤدي نتائج الدراسة إلى تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة وتقليل معدلات الفشل، من خلال تمكين القادة من التعرف على المؤشرات المبكرة للاختلالات السلوكية أثناء التوسع، واتخاذ التدابير الوقائية

المناسبة، مما يُسهم في تحقيق وفورات إدارية، وزيادة الكفاءة، وتحسين بيئة العمل الداخلية، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية في السوق.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (ضغوط العمل – الدافعية والتحفيز – الصراع التنظيمي – الثقافة التنظيمية) في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى ضغوط العمل في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.
- ✓ التعرف على مستوى الدافعية والتحفيز في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.
- ✓ التعرف على مستوى الصراع التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.
- ✓ التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما دور السلوك التنظيمي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (ضغوط العمل – الدافعية والتحفيز – الصراع التنظيمي – الثقافة التنظيمية) في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم ضغوط العمل في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة؟
- ما أثر الدافعية والتحفيز في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة؟
- كيف يؤثر الصراع التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة؟
- إلى أي مدى يسهم الثقافة التنظيمية في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة؟

5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (ضغوط العمل – الدافعية والتحفيز – الصراع التنظيمي – الثقافة التنظيمية) في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية.

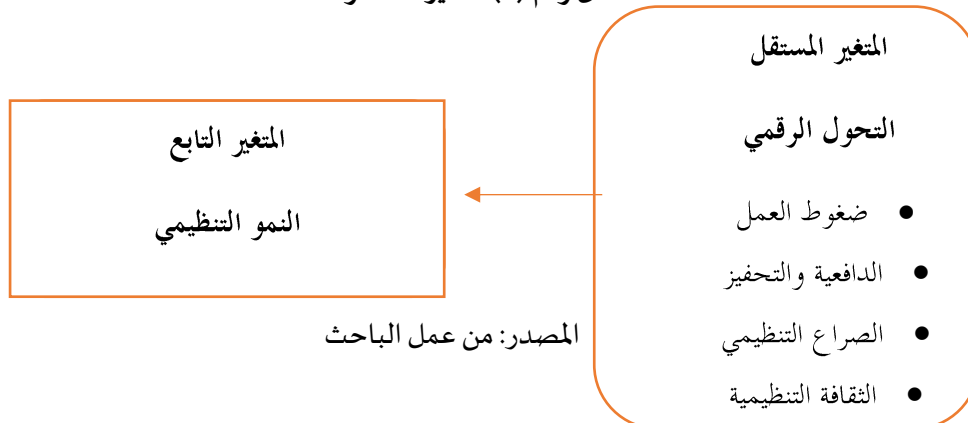
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية والتحفيز في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.

6.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: السلوك التنظيمي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (ضغوط العمل – الدافعية والتحفيز – الصراع التنظيمي – الثقافة التنظيمية).
- المتغير التابع: النمو التنظيمي.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



7.1 الدراسات السابقة:

دراسات عن السلوك التنظيمي

✓ دراسة (بوريب، 2023)، بعنوان التطوير التنظيمي وأثره في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمي:

دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التطوير في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة حالة محافظة الغابات لولاية الطارف، وللكشف عن هذه العلاقة تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 155 موظف، وبالاعتماد على برنامج Spss.v.22، خلصت النتائج إلى أن التطوير التنظيمي ساهم بأبعاده الثلاث (التشريعات والأنظمة، تبسيط إجراءات وأساليب العمل، تنمية المورد البشري) في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال مشاركتهم في القرارات التي تخص عملهم وإبلاغهم بالمستجدات ومنحهم الفرصة لإظهار مهاراتهم الشخصية، إلى جانب تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي وتبادل الخبرات اللازمة وتعويض زملاء العمل في حالة غيابهم، ومن خلال هذا البرنامج بينت النتائج أن هناك مستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمي يدعم التعاون والتطوع العفوي بين موظفي محافظة الغابات لولاية الطارف.

✓ دراسة (مرسال، 2020)، بعنوان أثر السلوك التنظيمي في الالتزام الوظيفي

تمثلت المشكلة في أن التنظيمات الحديثة تتميز بكون حجمها وضخامة عدد العاملين فيها وبالتالي تواجهها العديد من المشكلات المالية والتنظيمية والفنية والتي ينتج عنها بدورها مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي:- (ما مدى العلاقة بين السلوك التنظيمي والالتزام الوظيفي؟) وتتفرع عنه التساؤلات ما مدى العلاقة بين الاتجاهات والالتزام الوظيفي؟، ما مدى العلاقة بين الدافعية والالتزام الوظيفي؟ ما مدى العلاقة بين التحفيز والالتزام الوظيفي؟، ما مدى العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام الوظيفي؟، ما مدى العلاقة بين القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي؟، ما مدى العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام الوظيفي؟، ما مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي؟، واختبرت

الدراسة الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والالتزام الوظيفي في جامعة أم درمان الإسلامية مركز الطالبات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن أفراد عينة البحث موافقين على السلوك التنظيمي، إن أفراد عينة البحث مدركون لأهمية الاتجاهات، إن أفراد العينة موافقون على ضغوط العمل، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها على الإدارة تنوع أساليب الإدارة التي تتبعها، زيادة الاهتمام بآراء العاملين، التعامل مع الصراع التنظيمي بالحكمة المطلوبة، محاولة فرض رقابة على سلوكيات العاملين.

✓ دراسة (الكسر، 2020)، بعنوان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة

ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثادق

هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والسلوك التنظيمي داخل المنظمات وواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكتب التعليم بمحافظة ثادق. شملت الدراسة جميع العاملين بمكتب تعليم ثادق حيث تم توزيع الاستبانة عليهم وبلغت نسبة الإجابة عليها ما يقارب 66 % من عينة الدراسة. اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وللتحقق من معنوية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (T). توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكتب تعليم محافظة ثادق كان بدرجة عالية وأن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: للوصول للتميز المؤسسي على المنظمة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأداة تساعد في إدارة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

✓ دراسة (أحمد، 2020)، بعنوان أثر التسييس التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة

تطبيقية على العاملين بالمراكز المحلية بمحافظة كفر الشيخ

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر مدركات التسييس التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 386 مفردة من العاملين بالمراكز المحلية

بمحافظة كفر الشيخ، واستخدم أسلوب تحليل الارتباط ومعامل الارتباط، وأسلوب تحليل المسار، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبى مباشر للتسييس التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، يتحقق التحليل التجريبي للبحث من الفرضية القائلة بوجود تأثير لمدرجات التسييس التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية. لتوضيح الإطار المقترح وبتلخيص النتائج قدمت مجموعة من التوصيات وخطوط البحث المستقبلي.

✓ دراسة (الكرعاوي، 2022)، بعنوان دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة / النجف الأشرف

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التماسك التكامل التفويض) وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده (الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية). حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٩٩) مستجيبًا تتضمن عمداء ورؤساء أقسام في جامعة الكوفة، حيث تم الاعتماد على (Sajeevanie, et al 2020) لقياس أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وعلى ((Habeb 2019) لقياس أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجتها عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معمل المسار) واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (PLS Smart).

✓ دراسة (ضبيع، 2023)، بعنوان أثر ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على سلوك الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية

هدف هذا البحث إلى تحديد ماهية ممارسات القيادة التحويلية وخصائصها وأبعاد قياسها، معرفة اهم اسباب اتجاه العاملين في الجامعات المصرية الي إتباع سلوك الصمت التنظيمي، قياس أثر ممارسات القيادة التحويلية للحد من الصمت التنظيمي، تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج الميدانية التي ستفسر عنها الدراسة وبالشكل الذي يعزز من ممارسات القيادة التحويلية ودورها للحد من الصمت التنظيمي في الجامعات المصرية في ج م ع. تم التطبيق على العاملين بجامعة قناة

السويس، وقد شمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس، مديري العموم، مديري الإدارة، رؤساء الأقسام، قد تم استخدام المنهج الوصفي كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي تم اعداده وتم اخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، قد تم توزيع الاستمارات على عدد ٢٦٤ مفردة وكان عدد الاستمارات الصحيحة ٢١٨ استمارة.

دراسات عن النمو التنظيمي

✓ دراسة (McKinsey, 2023)، بعنوان **Organizational health is (still) the key to long-term performance**

هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الصحة التنظيمية كعامل حاسم في تحقيق الأداء المستدام. تشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة تحقق عوائد للمساهمين أعلى بثلاث مرات مقارنة بالمؤسسات ذات الصحة التنظيمية الضعيفة. تؤكد الدراسة على أن الصحة التنظيمية تشمل القدرة على التكيف، الابتكار، والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات. كما توصي بضرورة دمج ممارسات الصحة التنظيمية في الثقافة المؤسسية لضمان النمو المستدام.

✓ دراسة (World Economic Forum, 2025)، بعنوان **The Future of Jobs Report 2025**

تقدم هذه الدراسة تحليلاً لتأثيرات الاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية على سوق العمل حتى عام 2030. تشير النتائج إلى أن التباطؤ الاقتصادي والتضخم سيؤثران على خلق الوظائف، مما يتطلب من المؤسسات تعزيز مرونتها وتطوير مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على التكيف. كما تسلط الضوء على أهمية الابتكار الأخضر والرقمنة في تعزيز النمو التنظيمي.

✓ دراسة (LinkedIn Learning, 2025)، بعنوان **Workplace Learning Report 2025**

تستعرض هذه الدراسة أهمية التعلم المستمر والتطوير المهني في تعزيز النمو التنظيمي. تشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تستثمر في برامج التعلم والتطوير تحقق معدلات احتفاظ أعلى بالموظفين

وتتمتع بمرونة أكبر في مواجهة التغيرات. كما توصي بتبني استراتيجيات تعلم مخصصة لتعزيز الكفاءات والمهارات التنظيمية.

✓ دراسة (Gartner, 2025)، بعنوان Future of Work Trends 2025: Strategic Insights for

CHROs

تتناول هذه الدراسة الاتجاهات المستقبلية في بيئة العمل، مع التركيز على دمج الذكاء الاصطناعي والاهتمام برفاهية الموظفين. تشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات شاملة تشمل التنوع والشمولية تحقق أداءً أفضل وتتمتع بقدرة أكبر على الابتكار. كما تؤكد على أهمية التوازن بين الأتمتة والتمكين البشري في تحقيق النمو التنظيمي.

8.1 الفجوة البحثية:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت كل من السلوك التنظيمي والنمو التنظيمي، يظهر أن معظم هذه الدراسات قد ركزت على بيئات تنظيمية متقدمة، مثل الجامعات والمؤسسات الكبرى، أو تناولت مواضيع جزئية مثل العلاقة بين السلوك التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، أو أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز البيئة التنظيمية، أو دور القيادة التحويلية في تقليص سلوكيات الصمت التنظيمي، دون أن تربط بين السلوك التنظيمي كمنظومة شاملة وتحديات النمو التنظيمي، وخصوصًا في سياق المشاريع الصغيرة. وقد ركزت كذلك الدراسات الأجنبية مثل تقارير McKinsey وWorld Economic Forum على مفاهيم الصحة التنظيمية والتطور الوظيفي من منظور عالمي وشركات كبرى، دون أن تولي اهتمامًا كافيًا للمؤسسات الصغيرة أو البيئات الاقتصادية المحلية ذات التحديات الهيكلية والإدارية المميزة.

كما أن الدراسات الأجنبية –رغم تقدمها المنهجي وتغطيتها الجوانب التكنولوجية والابتكارية كعوامل في تحقيق النمو التنظيمي– لم تتطرق بشكل مباشر إلى الأبعاد السلوكية والتنظيمية الداخلية في المشاريع الصغيرة، ولم تدمج سلوكيات الأفراد (مثل التعاون، المرونة، الصراع، التحفيز) مع استراتيجيات النمو في هذه المؤسسات. في المقابل، ركزت بعض الدراسات العربية على أبعاد السلوك التنظيمي في قطاعات

خدمية أو تعليمية، لكن دون النظر إلى التفاعل بين هذا السلوك والتحديات التي تواجهها المشاريع الصغيرة الناشئة التي تُعد أكثر حساسية للتغيرات البيئية والتنظيمية.

ومن هنا، تنبع الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، إذ تطرح رؤية تحليلية جديدة عبر الربط بين السلوك التنظيمي – بما يحمله من خصائص ديناميكية مثل الثقافة المؤسسية، الدافعية، الاتجاهات، والقيادة – وبين تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة. وتُعنى الدراسة بتحليل كيف يمكن لهذا السلوك أن يشكل أداة استراتيجية فاعلة في التكيف مع تلك التحديات، وخلق بيئة مرنة ومحفزة للنمو. ويُعد ذلك إسهامًا نظريًا وتطبيقيًا مميزًا يسد فجوة واضحة في الأدبيات العلمية التي أغفلت إلى حد كبير هذا الارتباط الحيوي، خصوصًا في السياقات الاقتصادية الناشئة والنامية مثل المشاريع الصغيرة في البيئة العربية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز الدراسة الحالية، التي تتناول "دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية"، على عدد من المنطلقات النظرية التي تُمثّل الأساس الفلسفي والمعرفي الذي تستند إليه في تحديد الإشكالية وصياغة فرضياتها وتحليل نتائجها. وتشمل هذه المنطلقات نظريات ومفاهيم متعددة تتقاطع في تناولها للسلوك الإنساني في بيئة العمل، وتأثيره على العمليات التنظيمية، وعلى وجه الخصوص في البيئات الديناميكية للمشاريع الصغيرة.

أول هذه المنطلقات هو مفهوم السلوك التنظيمي، والذي يعد فرعًا متطورًا من علم الإدارة يهتم بدراسة وفهم وتفسير سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، وتأثير هذا السلوك على أداء المنظمة ككل. ينطلق هذا المفهوم من فرضية أساسية مفادها أن الأداء المؤسسي لا يتحدد فقط بالبنية التنظيمية أو الموارد المتاحة، بل يتأثر بصورة مباشرة بأنماط السلوك الإنساني مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتحفيز، والقيادة، والاتصال، والولاء، وغيرها من المتغيرات السلوكية. وتشير الأدبيات النظرية إلى أن المنظمات التي تستثمر في فهم وتطوير سلوك موظفيها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر مرونة في مواجهة الأزمات، وأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها.

في سياق المشاريع الصغيرة، يصبح السلوك التنظيمي عاملاً أكثر حساسية وأهمية، حيث تتسم هذه المشاريع بقرب العلاقات بين العاملين، وببساطة الهيكل الإداري، وبقلة الموارد والإمكانيات، ما يجعل أي تغيير في السلوك التنظيمي - سواء إيجابياً أو سلبياً - له أثر مباشر وملحوس على قدرة المشروع على النمو والاستمرار. وبالتالي، يصبح السلوك التنظيمي هنا ليس فقط عاملاً مؤثراً في الأداء، بل أداة أساسية لمواجهة التحديات البنيوية والتشغيلية التي ترافق نمو المشروع.

أما المنطلق الثاني فيتعلق بنظرية النمو التنظيمي، والتي ترى أن المؤسسات تمر بمراحل تطورية متعددة تبدأ بالتأسيس، ثم التوسع، فالنضج، وقد تصل أحياناً إلى التراجع أو الانحدار إذا لم يتم التعامل مع تحديات النمو بشكل علمي ومدرّس. وتفترض هذه النظرية أن النمو ليس مجرد زيادة عددية في الموظفين أو الموارد أو الفروع، بل هو تحوّل كفي في القدرات الإدارية، والإجراءات التنظيمية، والهيكل الإداري، والثقافة المؤسسية. وتواجه المشاريع الصغيرة أثناء هذا النمو مشكلات متعددة منها ضعف التخطيط الاستراتيجي، ومحدودية الكفاءات، وتضارب الأدوار، وتراجع مستوى التنسيق بين الأقسام، وارتفاع نسبة الصراعات التنظيمية، وكلها تحديات ذات طبيعة سلوكية يمكن للسلوك التنظيمي الإيجابي أن يخفف من حدتها أو يحدّ من أثارها.

كما تستند الدراسة إلى منطلقات نظرية النظم المفتوحة، التي تنظر إلى المشروع باعتباره كياناً يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية، ويتأثر بها ويؤثر فيها. ووفقاً لهذا النموذج، فإن نجاح النمو التنظيمي لا يعتمد فقط على العوامل الداخلية بل أيضاً على قدرة المنظمة - لا سيما الصغيرة منها - على الاستجابة للضغوط البيئية، والتغيرات الاقتصادية، والمتطلبات التقنية والاجتماعية. وفي هذا السياق، فإن تبني أنماط سلوكية مرنة، وممارسات تنظيمية قائمة على المشاركة والثقة والشفافية، من شأنه أن يساعد المشاريع الصغيرة على إدارة هذا التفاعل البيئي بفعالية أكبر.

وفي إطار السياق المحلي للمملكة العربية السعودية، حيث تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة أحد الأعمدة الأساسية لرؤية المملكة 2030، فإن الدراسة تكتسب بعداً إضافياً في منطلقاتها النظرية، إذ تستحضر التحولات الاقتصادية الجارية، والإصلاحات التشريعية والتنظيمية، وبرامج التمكين والدعم

الحكومي لهذه المشاريع، كعوامل خارجية تؤثر على مسار نموها. كما تستند إلى أدبيات الإدارة في السياق العربي التي تشدد على خصوصية القيم الاجتماعية، وأنماط القيادة، والثقافة التنظيمية في المنطقة، ما يُبرز الحاجة إلى نماذج سلوكية متكيفة تعزز من قدرة هذه المشاريع على التوسع في بيئة تنافسية ومعقدة. وانطلاقاً من هذه المنطلقات المتكاملة، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار تفسيري عميق يربط بين السلوك التنظيمي – بوصفه آلية إدارية وإنسانية – وبين التحديات التي تعترض طريق النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة، وهو ما يشكل مساهمة نظرية تسد فجوة في الأدبيات التي غالباً ما تفصل بين التحليل السلوكي والتحليل الاستراتيجي في تناول أداء هذه المشاريع.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة. يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

11.1 مصادر جمع البيانات

➤ المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- **معامل " ألفا كرونباخ "** لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- **التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري** المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- **معامل الانحدار الخطي البسيط** لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

14.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة

السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

☑ أولاً: المتغير المستقل – السلوك التنظيمي، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:

1. ضغوط العمل
2. الدافعية والتحفيز
3. الصراع التنظيمي
4. الثقافة التنظيمية

☑ ثانياً: المتغير التابع – النمو التنظيمي، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

15.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على دور السلوك التنظيمي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (ضغوط العمل – الدافعية والتحفيز – الصراع التنظيمي – الثقافة التنظيمية) في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية.
- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على أصحاب المشاريع الصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: السلوك التنظيمي

1.1.2 تعريف السلوك التنظيم:

أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات للعاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية أهدافها.

وقد تم تعريف أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: (Gonzalez-Varona

(et al., 2024

1. أسباب السلوك الانساني كأفراد وجماعات، يصبحوا أكثر انتاجية ورضاء في منظمات العمل.
2. ويحلل Cummings مجال السلوك التنظيمي وأبعادها الرئيسية ويرى انها تحتوي على العوامل التالية:

- التأكد على تأسيس العلاقات السببية.
- الولاء والتعهد للتغيير.
- الاهتمام الإنساني بالأفراد.
- استخدام البحوث والأساليب العلمية.

وقد تم تعريف أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل: الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس منظمات الخدمات العامة. ولتعريف السلوك التنظيمي يمكن أن نقوم أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات. (McKinsey &

(Company, 2023

ويتضمن السلوك بهذا المعنى كما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر انفعالات أو إدراك.

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي تنتمي إليها، وتهدف الى تقديم نفع وقيمه جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس وغيرها.

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الفرد: (Gonzalez-Varona et al., 2024)

السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص لفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة. أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة.

وقد تم تعريف السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تهدف وسلوك الأفراد في المنظمة، إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال. (McKinsey & Company, 2023)

يرى العلماء والباحثون أن السلوك التنظيمي يعني تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2.1.2 تعريف السلوك التنظيمي:

وقد تم تعريف السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتها وميولهم وآرائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في أدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

وقد اعتقد البعض أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما:

- أسباب السلوك الانساني كأفراد وجماعات وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الافراد على أن تصبحوا أكثر انتاجية ورضاء في منظمات العمل.
- ويحلل Cummings مجال السلوك التنظيمي وأبعاده الرئيسية، ويرى إنها تحتوي على العوامل الآتية:

(Gonzalez-Varona et al., 2024)

1. التأكيد على تأسيس العلاقات السببية

2. الولاء والتعهد للتغير

3. الاهتمام الانساني بالأفراد

4. الاهتمام بالفعاليات التنظيمية

5. استخدام البحوث والاساليب العلمية

أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل: الاعمال التجارية - الاعمال الحكومية - المدارس.

لذلك هنالك تفاعل الافراد والتقنية والهيكل التنظيمي ويضاف أن هذا العناصر الثلاثة تتأثر بالنظام الاجتماعي والخارجي البيئة العامة، ويوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة وحق الأفراد، التقنية.

الهيكل التنظيمي، والبيئة العامة، بأنه السلوك التنظيمي:

من وجهة النظر الادارية وقد افاد أن المديرين يتحملون مسؤولية كبيرة من حيث استفادتهم من السلوك التنظيمي، فهم الذين يتخذون القرارات التي تؤثر في الكثير من العاملين لديهم ويمثل المديرين بشكل جوهري النظام الاداري، وفي السلوك التنظيمي يكون دورهم التوحيد ما بين النظام الاجتماعي (النظام الانساني والنظام التقني، وذلك لتحسين علاقات الافراد في المنظمات.

3.1.2 العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي:

ان دراسة السلوك الانساني والتنظيمي التي تتداخل وتتفاعل معاً ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الافراد في منظمات الاعمال، فالسلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك.

ويعتبر السلوك الانساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الافراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة.

4.1.2 أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في الآتي:

1. أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
 2. تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة.
 3. تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل ممتازة تتناسب مع هذه الاختلافات. وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك، فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات.
- وفي علاقاتنا مع المنظمات، يمكن أن نتبنى أي دور من هذه الأدوار العديدة، كان نكون مستهلكين أو موردين، أو عاملين، أو ممثلين، مديرين، فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم. (McKinsey & Company, 2023)

5.1.2 أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الاهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

أولاً: المنظمة:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي: (Wiyono et al., 2025)

1. فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ومباريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.
2. إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتحقيق الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
3. وضع استراتيجية مستقبلية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة وجدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد تبني حول أو في ضوء استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

ثانياً: الفرد:

تحقق معرفة الفرد المحددات وعناصر سلوك مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

6.1.2 أهمية السلوك الإنساني في المنظمات:

إن نحو المنظمات وإنشاءها المضطرب وتخللها في جميع مناحي وأنشطة حياة الفرد والشعوب، إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع (أي) مجتمع يعملون في المنظمات المختلفة، كل ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، وقد تزايد هذا الاهتمام في العقود الماضية بسبب تدني وانخفاض أداء وإنتاجية العديد من المنظمات وخاصة في أمريكا وفشل بعض المنظمات الأخرى، وبلوغ البعض الآخر حافة الإخلاص والفناء. كما أن المنافسة والمزاومة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين سواء على المستوى القومي أو الإقليمي

الدولي قد ضاعف من اهتمام الباحثين والكتاب وغيرهم لتحسين مستوى أداء المنظمات. (McKinsey & Company, 2023)

وأخيراً فإن النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر الإنساني في المنظمات لم تنجح، وبانت الضرورة تستدعي تبين منظور جديد للإدارة وبخاصة الجانب الإنساني، حيث أن المنظور والنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجحة للمشكلات الحالية الصعبة والمعقدة التي تواجه الإدارة في العصر الحالي.

7.1.2 العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

بينت تجارب ودراسات عديدة بأن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي: (McKinsey & Company, 2023)

1. حجم المنظمة:

عندما يكون حجم المنظمة صغيراً فإن هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد في عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أدائها. ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيراً نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعاً وتوسعاً مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقاً للأنشطة المختلفة

2. دورة حياة المنظمة:

من المعروف أن المنظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج وأخيراً فترة الانحدار والتي تتطلب إعادة التنظيم لمنعها من الوصول إلى الزوال وليس من الضروري أن تحمل المنظمة بجميع هذه الفترات فهناك الكثير من المنظمات التي تزول في بداية دورة حياتها لأسباب عديدة.

3. الموقع الجغرافي للمنظمة:

أن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية بتطلب هيكل تنظيمي مختلف إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة.

4. درجة التخصص:

تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة فعندما تكون درجة التخصص في العمل متخصصة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح.

5. القدرات البشرية المطلوبة:

تلعب القدرات البشرية دوراً بارزاً في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

6. التكنولوجيا:

التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل وهذا يؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

المبحث الثاني: السلوك التنظيمي

1.2.2 مفهوم السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم انتاجهم ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي الى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تمثل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة. (Wiyono et al., 2025)

أن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمي عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة انتاجية العاملين.

السلوك التنظيمية هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين لشخصياتهم، ودوافعهم للعلم، رضاهم الوظيفي اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد او مجموعات او تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة.

2.2.2 أهداف السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ماهي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها. إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد سياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه وبناءاً على ذلك يقول بان هناك ثلاثة أهداف الدراسة السلوك التنظيمي:

(McKinsey & Company, 2023)

- التعرف على مسببات السلوك.

- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وإذا أخذنا الدافعية كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فأننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال وهي تفسر كيف ينشط وتحمس الفرد وتزداد دافعيته، وأيضاً كيف يواجه هذا النشاط وهذه الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجه نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث. ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير. ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التعرف.

هنالك مستويات من العناصر السلوكية والتي تشمل السلوك التنظيمي وهي السلوك الفردي وعناصر عناصر السلوك التنظيمي: السلوك الجماعي.

3.2.2 عناصر السلوك الفردي

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس مما يقوم بدراسة ومعرفة ما يدور وسط المجتمع من العادات والتقاليد بتوجيههم وهي: (Wiyono et al., 2025)

1. الإدراك:

وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله؟ وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذ القرارات.

2. التعلم:

وهو الشيء الذي يفيد العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم؟ وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماطاً معينة من السلوك ودراسة وفهمهم وكيف يتمكنوا من ومعرفة أمور دينهم ودنياهم من خلال التعلم والمعرفة.

3. الدافعية:

وهو يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين من وفي التسليح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حيث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.

4. الشخصية:

وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهي لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم وان يقوم بمراقبة أداءهم حسب الخطة المرسومة للمنظمة.

5. الاتجاهات النفسية:

وهو موضوع يفيد المدير في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتعرف في مواقف معينة.

4.2.2 عناصر السلوك الجماعي:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي على الأفراد او الجماعات والعناصر هي "

1. الجماعات: وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي والصراع الجماعي

وعلاقتها بسلوك العمل. وأيضاً تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2. القيادة: وهي يقوم على التعرف على كيفية اكتساب التعريفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك

الآخرين.

3. الاتصال: وهذا يوضح كل المدراء العمال في كيفية الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون

معوقات؟ وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرف المختلفة مثل الاستماع، والمقابلات الشخصية

والاجتماعات.

5.2.2 التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:

يجمع كثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان على ان تجارب ودراسات العلاقات الانسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي ولكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والمهارات العلمية التي سبقت ذلك، ويمكن القول بان تطور مجال السلوك التنظيمي قد مر بالمراحل التالية.

1. ما قبل الحركة العلمية والأدب في العصور القديمة.
2. الحقبة الكلاسيكية.
3. العلاقات الإنسانية.
4. اسهام العلوم السلوكية الأولى.
5. الحقبة الحديثة.

ونتطرق فيما يلي بإيجاز لكل حقبة:

1. ما قبل الحركة العلمية

تستطيع أن نقوم بأن الإدارة من حيث أنها نشاط وممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة، فقط أشار الكثير من الكتاب والباحثين الى ان الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية وسومرية وجنسيه وهندية واسلامية حققت تطوراً وانجازات كبيرة ما كانت لتحقيق بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية الادارية تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة).

ولم تغفل هذه الحضارات كليا أهمية الانسان وبخاصة الحضارة الإسلامية فقدت أشارت الحضارات الاسلامية بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار وأن يعاملهم باللطف واللين. ومع مرور الزمن، فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية الى الثورة الصناعية وقد صاحبت هذه الثورة تغيرات اقتصادية واجتماعية، ومن بينها تغيير طبيعة المجتمعات وأماكن عمل الناس وطبيعة أعمالهم.

وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة كان روبرت أوين الذي كان يمتلك في حوال 1800 مصنعاً من الأوائل الذين أكدوا على الحاجات الإنسانية للعاملين حيث رفض استخدام الأطفال، وعلم العامل النظافة والأخلاق الحسنة وعمل على تحسين ظروفهم.

المدرسة الكلاسيكية:

وهي تضم عدة اتجاهات فكرية ونظرية ولكنها تتفق الى حد كبير على تعاملها مع العنصر الإنساني وهي تضم ثلاث اتجاهات فكرية.

1. النظرية العلمية

2. النظرية البيروقراطية

3. النظرية

الإدارية ويسندھا الكثيرون الى هنري فايو - صناعي فرنسي وقد أكد على ان المدير الناجح ينبغي أن يكون قادراً على التعامل مع الناس، وأن يمتلك قدراً عالياً من الطاقة والجراءة.

• النظرية العلمية:

وهي تنسب للعالم فريدريك تايلور Frederick Taylor وهو قد اهتم بالتنظيم الإداري الكلي من أجل ضمان بقاء المنظمات وازدهارها، فإن الحركة العلمية قد تبنت نظرة ضيقة من خلال تركيزها على العمليات. البعض أن التغييرات التي أحدثها في الإدارة قد مهدت الطريق أمام تطورات لاحقة في السلوك التنظيمي وقد أدى ذلك الى اعتراف أفضل بالفرد وتحسين انتاجيته.

• النموذج البيروقراطي:

ويقترن النموذج بالعالم الاجتماعي Max weber ويهدف النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشد وعقلانياً.

• العلاقات الإنسانية

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد اعترفت بالجانب السلوكي للإدارة فإن حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت مباشرة على حركة الإنسان في العمل، لقد كانت هنالك أسباب عديدة ومعقدة انت إلى اهتمام الإنسان بالعمل في المنظمات ومن بينها الانكماش الكبير في الثلاثينات واطفاء صفة الشرعية على تنظيم النقابات والاتحادات العمالية.

• الحقبة الحديثة

يعتبر البعض من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي أن نظرية X ولا حول الإنسان التي قدمها الكاتب دوغلاس ماكجروجر حقاً بداية الانطلاقة في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة. يحاول الانسان منذ قديم الزمان أن يقدم تفسيراً متكاملًا للسلوك الإنساني، وتأتي الأديان السماوية لتقدم لنا نظريات متكاملة لتبعية السلوك الإنساني.

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين، إلا أن في القرن السادس عشر ظهر نموذج الميكافيلي ومنها انتقلت إلى مجموعة الدراسات المنظمة والعلمية وبدأ بالنظريات الكلاسيكية في السلوك التنظيمي والتي تبدأ بالإدارة العلمية لتايلور، ثم نموذج العملية الإدارية لهنري فايول ثم النموذج البيروقراطي لماكس. (Wiyono et al., 2025)

• نظرية ميكافيلي:

تعتمد هذه النظرية في تفسير سلوك الإنسان على أن سلوك الناس محفوظ بعدم الثقة والشك، وان الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع كما يمكن القول بأن العمل السياسي والمنظمات السياسية وبعض السياسيين يتبعون النظرية الميكافيلية في تطبيق بعض النظريات من خلال سد مجريات الاحداث الخاصة بدور السياسة وتفعيل النشاط السياسي على أساس ذلك النظرية.

• النظرية الكلاسيكية

وهي تشير إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني، وفي هذا القول بان الأفراد في أي منظمة كسالي وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين ولديهم بعض الانفعالات، ولهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة.

من خلال هذه النظرية نستخلص بعض النماذج الإدارية والعلمية لوضع خارطة طريق بالنسبة للنظريات التي من خلالها نصل الى تاريخ السلوك التنظيمي.

أولاً: نموذج الإدارة العلمية

هذه النظرية يفترض بأن يعتمد على أساس أن إدارة كأساس وأنهم يعملون فقط من الناحية المالية وأنهم غير قادرين على تنفيذ الأعمال الموكل إليهم وفي هذا يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل مواقعهم وذلك من خلال تصميم واضح للوظائف وأيضاً الحوافز المالية.

لتثبيت تلك المبادئ وهي:

1. يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى وحدات صغيرة ومعرفة كل طريقة في تنفيذ مهمته على حسب ما ورد في البيان أو الخطة.
2. اختبار الفرد وتدريبه بصورة يمكنه من أداء مهامه.
3. تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.

ثانياً: نموذج العملية الإدارية

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع افتراضات الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا ان الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على أداء العمل على الحوافز والاجور، فإن العملية

الإدارية يمكن ان يسيطر على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأسس كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ثالثاً: النموذج البيروقراطي:

وفي هذا النموذج يفترض ان الناس غير عقلانيين وهم انفعاليون في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية وهي السائدة في العمل. وان الاعتبارات الموضوعية هي غير واردة وغير موجودة.

وفي هذه سوف يكون هنالك قواعد صارمه لتنفيذ أداء العمل بصورة يركز عليها العلماء والمديرون لإدارة الموظفين والعمال من واقع اداءهم للعمل. (Wiyono et al., 2025)

ويعتبر ماكس فيبر وهو من علماء الاتجاه البيروقراطي، ومن ملاحظته سوء استخدام الإدارة دون وجود قواعد حاكمه للسلوك، وهذا بني (ماكس) في نظريته البيروقراطية على المبادئ الآتية:

1. التخصص وتقسيم العمل: وهذا هو الاداء الناجح للأعمال والوظائف مما يجعل المهنية العالية والتدريب الجيد من تنفيذ العمل الموكل للفرد بصورة أوسع وأدق.
2. التسلسل الرئاسي: ضرورة تحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسهم في كيفية توصيل المعلومة واتخاذ القرار المناسب في أي وقت.
3. نظام القواعد وضع واجبات واختصاصات كل قسم حسب ما خطط له.
4. نظام الإجراءات ضرورة تحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

• أهم عيوب النظام البيروقراطي هي (Cui, 2025)

1. تضخم الأعباء الروتينية.
2. عدم اعتناء العاملون بمصالح المنظمات.
3. شعور العاملون بأنهم يعاملون كالات.
4. تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام والإجراءات.

6.2.2 العولمة وأثرها على السلوك

أصبحت العولمة حقيقة تعيش فيها، حيث ترى شركات أجنبية تعمل في بلادنا، كما ان شركائنا تصدر وتستورد من الخارج، بل وتعمل في دول أخرى وعليه فمن السهل ان تجد مديري الشركات الأجنبية يرأسون موظفينا وعمالنا. كما ان مديري شركائنا يرأسون عمال آخرين أجانب. ويتعاملون في التصدير والاستيراد مع مديرين وموظفين أجانب. (Cui, 2025)

أليس من الواجب إذن معرفة كيف يختلف سلوك الناس باختلاف حضاراتهم. فإذا كانت تستورد من اليابان، ونود ان تحصل على سعر لا يوافق عليه المصدر الياباني فإنه لن يقول لك (لا) بل سيبتسم لك ابتسامة صفراء لا تفهمها. (Wiyono et al., 2025)

المبحث الثالث: النمو التنظيمي

تمهيد:

يعد النمو التنظيمي ظاهرة طبيعية وصحية في حياة المنظمات، لما له من أهمية كبيرة في رفع مستوى وكفاءة الأداء الوظيفي خاصة في هذا العصر الذي يمتاز بهضة شاملة في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة، ولأن النهضة تتطلب وجود منظمات إدارية فعالة تعمل على البحث والتحليل والدراسة سعياً منها في تطوير جوانبها العديدة بما فيها الجانبان الإنساني والتنظيمي اللذان يعدان من أهم الجوانب التي تلعب دوراً في النهضة الناجحة، وذلك من خلال الجهود المبذولة التي تسهم في رفع الأداء الوظيفي والمستويات التنظيمية للمنظمات الإدارية إن نجاح أي تنظيم يتطلب اهتماماً أكبر بتطوير الأفراد بالدرجة الأولى وتطوير التنظيم بأبعاده المختلفة، وخلق بيئة مناسبة، وروح المناخ التنظيمي الناجح الذي بدوره يحقق الرضا والانتماء الوظيفي، وكنيجة لذلك زيادة الإنتاجية، وبالتالي فإن تلبية رغبات الأفراد واحتياجاتهم والتنظيم من العناصر التي يسعى النمو التنظيمي إلى تحقيقها.

1.3.2 لمحة تاريخية عن النمو التنظيمي:

في البداية يتوجب علينا أن نشير إلى أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على من قام بابتكار هذا المصطلح (النمو التنظيمي)، ولكن هناك العديد من الآراء تتفق على أن أول من أطلقه هو ريتشارد باكهارد حينما كان يبحث عن اسم لبرنامج الاستشارات الذي قام بإعداده بالمشاركة مع دوجلاس ماكريجور في سنة 1960 في شركة جنرال ميلز، حيث إن هذا المصطلح يعطي البرنامج الدلالة الحقيقية له، لأنه برنامج يشتمل على العلاقات بين العاملين والمشرفين والمدراء وأدوارهم وأدوار الإدارات العليا، وتباعاً لما سبق لم يكن ريتشارد ودوجلاس مقتنعين بمسمى تطوير الإدارة لأن الأمر لا يقتصر فقط على الإدارة بمستوياتها، بل تجاوز ذلك ليشمل جميع أجزاء المنظمة واستبعداً أيضاً تسمية تدريب العلاقات الإنسانية كونها تقتصر فقط على نشاط واحد ولكون برنامجهما أشمل من ذلك، فقد وجدوا أن مصطلح النمو التنظيمي هو

المصطلح الأمثل الذي يعكس المعنى الحقيقي لما يريدانه الغالب أن أغلب الدراسات تشير إلى أن النمو التنظيمي قد تطور انطلاقاً من مصدرين وهما :

1. تدريب الجماعات: أو تطبيق أساليب التدريب المخبرية من خلال مختبرات التدريب الوطنية في المنظمات الصناعية، ويطلق عليها تسمية.
2. البحوث المسحية والتغذية الراجعة: اعتمد كلاهما على علمي السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي بدرجة كبيرة، وأوضح العالم كيرت لي ون كل منها كالآتي: التدريب المخبري تألفت جماعات التدريب في الغالب من أشخاص غرباء لا يعرفون بعضهم البعض، وشاركت هذه الجماعات في الاجتماعات والجلسات الاجتماعية وأدى هذا الأمر إلى مشكلات في نقل المعرفة والمهارات إلى موقع العمل بعد أن عاد المشاركون إلى مواقع عملهم. وبعد أن بدأ المدربون في حركة ديناميكية جماعات العمل مع نظام معقد جدا اكتشفوا أن هذا التدريب غير ملائم، وبالتالي تم رفض فكرة الجماعات الغربية بالكامل وانتقل الاهتمام إلى جماعات العمل في المنظمات، وتم تحويل التركيز بالكامل إلى التفاعل بين الأفراد إلى المنظمات كنظام.

وتطورت أساليب التدريب المخبرية في نهاية الأربعينيات على يد مجموعة من العلماء المختصين بالسلوك في بيتل في ولاية مين في الولايات المتحدة الأمريكية وبدأها ما ذكرناه سابقا دوجلاس وريتشارد الذين طورا برنامج استشارات أطلقا عليه لاحقا مصطلح النمو التنظيمي. (Cui, 2025)

2.3.2 مفهوم لتطوير التنظيمي

يشار إلى مفهوم النمو التنظيمي في العديد من الكتب الإدارية إلى مصطلح (O.D) اختصارا للحرفين الأولين من كلمة وقد عرف الباحثون هذا المصطلح بتعريفات عديدة، وبوجهات نظر مختلفة نظرا للتركيز الذي ينصب على نواحي معينه بأنه تغيير مخطط له من أجل نقل المنظمة من كونها منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، والتغيير المخطط هو تغيير مدروس، ولا يعد هدفا بحد ذاته، بل هو أداة وأسلوب يتبع من وإلى تحقيق هدف معين فالتغيير ليس فقط تغيير. (Wiyono et al., 2025)

وقد تم تعريفه ان هو جهد شامل مخطط له يهدف إلى تطوير وتغيير العاملين من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكياتهم من خلال تغيير التكنولوجيا والعمليات المرتبطة بالهيكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير المورد البشري والمادي وتحقيق ما تسعى له المنظمة من أهداف تنظيمية.

وقد عرف بأنه جهد مخطط يشتمل التنظيم ككل مدعوم من قبل الإدارة العليا يهدف إلى زيادة فاعلية التنظيم وذلك من خلال التدخلات المخططة التي تدخل في العمليات التي تجري في التنظيم من خلال استخدام المعرفة المقدمة من العلوم السلوكية. وقد تم تعريفه بأنه جهد مخطط طويل الأمد يستخدم المعرفة والطرق التي يستمدّها من خلال العلوم السلوكية بهدف زيادة فاعلية وصحة

المنظمة، ويدار هذا الجهد من خلال الإدارة العليا، ويؤثر على المنظمة ككل. وقال عنه أبو عمرة إنه جهد مخطط يشمل المنظمة ككل، يهدف إلى تطوير إمكانيات وقدرات المنظمة الداخلية حتى تكون أكثر فاعلية على الأمد الطويل.

وتباعا لما سبق يعرف الباحث النمو التنظيمي على أنه "جهد مخطط له لا يقتصر هذا الجهد على وحده واحده من المنظمة بل يشتمل على المنظمة بشكل كامل وهو يهدف إلى رفع مستوى كفاءة المنظمة بكافة مكوناتها بالكامل حتى ترتقي من كونها منظمة فعالة حتى تصبح منظمة أكثر فاعلية على الأمدين القصير والبعيد.

3.3.2 أهمية النمو التنظيمي:

تكمن أهمية النمو التنظيمي في مواجهته للتحديات التي قد تواجه المنظمات وتتلخص هذه التحديات في ثلاث مجموعات: (Ciampi et al., 2021)

1. التطور التكنولوجي التطور الحاصل بهذا المجال يفوق معدله كل معدلات التطور التي حصلت في الأوقات السابقة، وهذا كفيل بنشر شعور عدم الارتياح والاطمئنان ويجعل الأشخاص يشعرون بالغرابة.

2. الانفجار المعرفي وتقادم المنتجات إن الإصدارات في مجال المعرفة قد تضاعفت وأصبحت دورة حياة السلع تقصر شيئاً فشيئاً، حيث إن السلع التي تباع في يومنا الحالي لم يكن لها وجود في الماضي القصير.

3. التحولات الاجتماعية: إن القيم الحالية التي تأتي مع الأجيال الجديدة عند التحاقهم بالمؤسسات تختلف عن القيم التي يمتلكه الجيل السابق، وعدم مراعات هذه القيم قد يشكل صراعات تؤثر وتضر باستقرار المنظمات.

وقد تم تعريف أن أهمية النمو التنظيمي تكمن في كونه يدعم كفاءة المنظمات، ويرفع من مستوى فاعليتها وإنتاجيتها كمّاً ونوعاً، ويرشد من استهلاك الموارد، كما أنه ينمي من القدرات لدى الموارد البشرية، ويحسن من أدائها، ويرتقي بسلوكيتها وقدرتها على الابتكار، وكذلك فإن النمو التنظيمي يوفر مناخاً ملائماً وبيئة عمل متوازنة، ويساعد في مواجهة التحديات، ويقوي نقاط الضعف في الإدارة.

ويساعد في الاستفادة من التطورات والاكتشافات الحاصلة في المجالات العلمية الأخرى، وأخيراً يعمل على تكامل أهداف كل من المنظمة والعاملين والمجتمع.

4.3.2 أهداف النمو التنظيمي

إن النمو التنظيمي يركز على ثقافة التنظيم، والعلاقات والهيكل التنظيمي وعمليات التفاعل التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم، كما أن أهداف النمو التنظيمي تختلف تبعاً لاختلاف نوع وحجم المشكلات في المنظمات.

وقد تم تعريف أن أهداف النمو التنظيمي تتمثل في الآتي: (Ciampi et al., 2021)

1. النمو التنظيمي يدعم كفاءة وفاعلية المؤسسة، والإنتاجية هي الكفاءة والفعالية والتطوير التنظيمي يقوم بدعم الإنتاجية.
2. تنمية قدرات الموارد البشرية، ورفع مستوى أدائها يعد هدفاً أساسياً لجهود النمو التنظيمي.

3. النمو التنظيمي جهد طويل الأمد، يعمل على الارتقاء بمستوى قدرات المؤسسات على معالجة التغيرات التي تأتي من الخارج، وتؤثر في المؤسسات، ويحسن من قدرتها على مجابهة التحديات الداخلية أيضا.
4. النمو التنظيمي حريص على إيجاد أجواء مناسبة تكفل للأفراد القدرة على إنماء قدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وان يتمكنوا من التأثير في وظائفهم ومنظمتهم، والبيئة التي يتفاعلون معها.
5. يهدف النمو التنظيمي إلى إحداث تغيير في الثقافة السائدة داخل المؤسسات وذلك من خلال نشر قيم التعاون والمشاركة في السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدلاً من التنافس وسلطة الطرف الواحد.
6. الفرضيات التي يقوم عليها النمو التنظيمي تنسجم مع القيم الديمقراطية والإنسانية أكثر من تلك القيم البيروقراطية الآلية.
7. تركز الجهود المبذولة في النمو التنظيمي على مجموعات العمل لكونها جماعات مرجعية يستمد منها الأفراد في التنظيم القيم والمعايير المطلوبة.
8. من أجل إنجاح الجهود المبذولة في النمو التنظيمي لا بد من دعم الإدارات العليا لتلك الجهود، ومن هنا يأتي دور المختصين والاستشاريين الإداريين في مجالات العلوم السلوكية على دفع حماس تلك القيادات إلى جهود التغيير في المؤسسات.
9. تعد نظرة النمو التنظيمي للمنظمات نظرة شمولية كلية، وهذه النظرة نابعة من فلسفة نظرية النظام، التي تهدف إلى تحسين مستوى جميع تلك الأنظمة الفرعية البشرية والإدارية والفنية التي تتكون منها المنظمة.

وقد تم تعريف أن أهداف النمو التنظيمي تتمثل في الآتي: (Cui, 2025)

1. يساعد النمو التنظيمي التنظيمات في مختلف أنواعها على القدرة في التعامل مع البيئة المحيطة بها.
2. يهدف النمو التنظيمي إلى المساعدة في الحصول على التكامل والتعاون المطلوب بين المجموعات التي تسهم إسهامات خاصة، وذلك بهدف الوصول إلى أهداف التنظيم العامة من خلال الجهد التعاوني، وتستمر أيضا في عملها الذي يكمن في إدارة تعاملاتها مع بيئتها المختصة.
3. يساهم في رفع مستوى الانتماء لدى الأفراد اتجاه المنظمات، وتحقيق أهداف التنظيم بالشكل الذي يتناسب معه التكامل والانسجام بين أهداف التنظيم واحتياجات الأفراد.

4. يسهم في تطوير نظام ذاتي يهدف إلى التجديد والتغيير بحيث إنه يتم إعادة التنظيم من نفسه حتى تتم المحافظة على الاستمرارية والبقاء.
5. تهيئة الأجواء والظروف التي من الممكن معها أن يتم الكشف عن الصراعات من أجل إدارتها والسيطرة عليها.
6. الإسهام في مساعدة التنظيم على تطوير نظام مبني على سلطة المراكز والأدوار وسلطة المعرفة أيضاً.
7. الإسهام في تقديم الحلول للمدراء في حل المشاكل الإدارية.
8. تطوير نظام المكافآت والحوافز ليتم ربطها بمستوى الإنجاز الأهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
9. يساعد التنظيم على حل المشكلات من خلال المعرفة الكاملة التي يتم تزويدها والتي ترتبط بالعمليات والنتائج التنظيمية.

وتعد هذه الأهداف باختلافها وتنوعها عائدة على نوع وأسلوب المؤسسة الذي تنتهجه، وكل هدف من هذه الأهداف أسلوب تعد طريقه مثلى من أجل تحقيقه على أرض الواقع، وكما أنه يعد الجانب المادي من أهم الجوانب التي لها دور في تحديد الأهداف المأمولة من النمو، وبعد الهدف في حقيقته جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وتميزها عن غيرها، وأخيراً فإن النمو يعد أمراً يوضح هوية المؤسسة للمجتمع.

5.3.2 الأسباب الدافعة إلى النمو التنظيمي

إن عملية النمو التنظيمي لا تحدث بشكل تلقائي وإنما بوجود مسببات تستدعي من المنظمات التعامل مع التغيرات والتحديات والمشاكل التي تحيط بالمنظمة، وهذه المسببات لا يمكن للمنظمة التعامل معها إلا بأجراء النمو، وقسمت الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث النمو إلى سببين داخلي وخارجي وسنوضحها كالآتي :

1 - العوامل الخارجية: ومن بين هذه العوامل ما يلي:

أولاً: التغيرات الاقتصادية والسياسية:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية التي تحدث في مجال جغرافي موحد تفرض مجموعة من التغيرات قد تكون إيجابية أو سلبية على جميع المؤسسات التي تعمل في نفس النطاق الجغرافي، حيث أن

تلك المؤسسات تتكيف مع تلك التغيرات، وتعمل على خلق توازن في أنشطتها بناء على تلك التغيرات التي تحدث في النطاق الجغرافي الذي تعمل به، وعدم قدرة المؤسسات على التكيف مع هذه التغيرات سيكون سببا في عدم استقرار المؤسسات وبقائها واستمراريتها.

ثانيا: التغيرات الاجتماعية والحضارية:

إن التغيرات الحاصلة في التركيبة الاجتماعية والتطورات الثقافية الحضارية تتطلب من المنظمات القيام برد فعل اتجاه تلك التغيرات من خلال التأثير بها، حيث إن المنظمات تسعى إلى التكيف مع تلك التغيرات من خلال إجراء تطوير في أنشطتها الإدارية والتنظيمية، ومن ثم التغيير في القيم والتقاليد والأعراف.

ثالثا: التغيرات في البيئة التقنية:

البيئة التقنية تتمثل في التغيرات التكنولوجية الحاصلة في العالم في يومنا هذا، حيث إن المعلومات قد بدأت في الانتشار والانفجار والزيادة في المكتشفات التقنية وهذا الانتشار كان له أثر على الأعمال وبيئتها ومهامها سواء في نوعية الإنتاج أو الأساليب المتبعة والهيكل التنظيمية أيضا، وتتمثل هذه الوسائل في الأجهزة التكنولوجية الحديثة منها الحواسيب والانترنت وغيرها.

2 - العوامل الداخلية: قد تم تعريفها العوامل الداخلية كالآتي:

اولاً: الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

إن التغيير يبعث التفاؤل وينعش الأمل داخل المؤسسات، حيث إن المشاركات الفردية تبدأ في الظهور والاقتراحات والآراء كذلك، ويرفع التغيير مستوى الإحساس بأهمية المشاركة الإيجابية، وتختفي اللامبالاة والسلبية المرتبطة بالثبات والاستقرار الممتد لمدة زمنية طويلة.

ثانياً: تنمية القدرات على الابتكار:

التغير يحتاج إلى جهد حتى يتم التعامل معه سواء أكان التعامل إيجابياً وذلك من خلال التكيف مع هذا التغير أو سلبي من خلال رفضه، وهذا التعامل سواء أكان سلبياً أو إيجابياً فإنه يتطلب طرقاً واساليب مبتكرة، ليعمل التغير بعد ذلك على تنمية القدرات وعلى ابتكار أساليب وشكل ومضمون.

ثالثاً: تحفيز وإثارة الرغبة في النمو والتحسين والارتقاء: (Ciampi et al., 2021)

التغير يرفع من مستوى المطالب، ويدفع الرغبة لدى العاملين ويحفزهم اتجاه الارتقاء نحو تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية وذلك من خلال:

1. عمليات إصلاح ومعالجة للأخطاء والعيوب والمشاكل الناجمة عنها.
2. عمليات التجديد والتغير للقوى الإنتاجية التي تم استهلاكها، وأصبحت غير قادرة على العمل والإنتاج كما في السابق.
3. النمو المتكامل الشامل الذي يقوم على أساليب إنتاجية جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

رابعاً: التوافق مع متغيرات الحياة التغيرية يزيد من المقدرة على التكيف مع المتغيرات الحياتية، وما قد تواجهه المنظمات من تحديات وظروف جديدة.

خامساً: زيادة مستوى الأداء: التغير كفيل برفع مستوى الأداء التنفيذي والتشغيلي، وذلك من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف التي تؤثر في الأداء، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ومن ثم إجراء معالجة لنقاط الضعف، وتأكيد لنقاط القوة.

وقد تم تعريف أن هناك أسباباً ترتبط بطبيعة المنظمة ومناخها التنظيمي في الإجراءات والأساليب والسياسات التي تتبعها في تحقيق أهدافها وتتمثل في:

1. انخفاض مستوى الأرباح نتيجة لإخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها.

2. انتهاج الإدارة الأسلوب المركزي في التعامل مع العمال ومراقبتهم، بسبب انفصالاً بين العاملين والإدارة، مما ينتج عنه مشاكل واضطرابات في البيئة الداخلية للمنظمة.
3. حينما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على المنافسة، فإنه يصبح من الجلي إحداث تطوير وتغير شامل لكل عناصر المنظمة.
4. الغياب المتكرر للعاملين بسبب اللامبالاة يؤدي الى انخفاض مستوى إبداعيتهم وإنتاجيتهم في العمل.
5. ارتفاع مستوى الشكاوى من الزبائن يعطي دلالة على أن هناك مشاكل في البيئة الداخلية للمنظمة.

6.3.2 خصائص النمو التنظيمي

إن من أهم الخصائص التي تساعد على الفهم الصحيح للتطوير التنظيمي ما قد تم تعريفه ومن هذه الخصائص ما يلي:

1. الاهتمام بالمنظمة ككل؛ لأن النمو التنظيمي برنامج وجهد شامل ومتكامل يعنى بتفاعل المنظمة بمكوناتها وأجزائها بالكامل، حيث إن كل جزء يتأثر ويؤثر بالآخر، حيث أنه يهتم بالعلاقات العمالية وعلاقات العمال الشخصية، ويعنى بهذا المفهوم والاهتمام بالنمو التنظيمي هو في كيفية عمل الأجزاء مع بعضها البعض حتى تصبح فاعلة، ومن ثم تأكيد تحقيق الإنجازات المطلوبة.
2. يركز النمو التنظيمي على عمليات الاجتماعات والمنظمات، وعلى حل المشاكل واتخاذ قرارات بالمقارنة مع المحتوى والمضمون.
3. التأكيد على فرق العمل كونها الوحدة الرئيسية من أجل تعليم الأفراد السلوك المنظم الفعال.
4. الاهتمام بالمشاركة والإدارة الجماعية في إدارة فرق العمل.
5. وأخيرا النظر إلى الجهود المبذولة للتغير على أنها عملية مستمرة.

أن النمو التنظيمي يتصف بخصائص تميزه عن باقي عمليات النمو الأخرى ومن أهمها: (Cui, 2025)

1. الواقعية: يرتبط النمو التنظيمي بواقع المؤسسة العملي الذي تعيشه وتمارس أنشطته وفقا للموارد والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة.

2. الفاعلية: يحقق النمو التنظيمي أهداف المؤسسة التي تم تحديدها سابقا مع ضرورة تأكيد فاعلية المساهمة التي يقدمها في تحقيق هذه الأهداف.
3. المشاركة: حتى يتم ضمان نجاح تنفيذ العمليات المرتبطة بالنمو التنظيمي فإنه من الضروري أن يشارك جميع أعضاء المؤسسة في جميع مراحله.
4. الشرعية ومن أجل تنفيذ النمو التنظيمي فإنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار القوانين والأنظمة والمسؤوليات الاجتماعية اتجاه المجتمع بعين الاعتبار.
5. القدرة على التكيف مع الأحداث بشكل سريع يهدف النمو التنظيمي إلى التكيف بشكل سريع مع التغيرات والتحديات التي تحيط بالمؤسسة من أجل استمراريته وبقائها وتحقيق النمو في أعمالها.

7.3.2 مجالات النمو التنظيمي:

وقد تم تعريفه ان المجالات التي ينصب عليها النمو التنظيمي أربعة مجالات رئيسة، وذكرها على النحو الآتي:

1. المجال التكنولوجي والتقني للمنظمات.
2. البعد الإنساني، وتغيير اتجاهات وقيم الأفراد.
3. تغيير المهمات في أي نوع من المجالات الوظيفية.
4. تغيير الهيكل التنظيمي.

في حين ان تم تعريف صنف لنا مجالات النمو التنظيمي على النحو الآتي:

1. المجال الاستراتيجي: وهو عبارة عن التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة سواء أكانت استراتيجيات فرعية، أو وظيفية أو كلية، وأيضا التغيرات التي تتعلق بالقرارات التي تهتم بعمليات تخصيص الموارد للمنظمة، ومن ثم تغيير أهداف المنظمة المقررة.
2. المجال الهيكلي: ويتمثل ذلك في إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة والهيكل الأخرى للإدارات الفرعية، وتوزيع المهام والوظائف، كما يشتمل ذلك على مصادر اتخاذ القرار، ونطاق الإشراف والعلاقات بين العمال، بالإضافة إلى نظام الحوافز والمكافآت وتقييم الأداء والمراقبة.

3. المجال التكنولوجي: تسعى المنظمات إلى مواجهة التحديات من خلال النمو التكنولوجي كما أنها تسعى إلى اقتناء وسائل إنتاج حديثة ومتطورة، وذلك من خلال تطوير وسائل الاتصال وطريقة من خلال استخدام الوسائل الحديثة.

4. المجال الإنساني: يعني ذلك بتغيير الأفراد الحاليين القائمين على العمل، وذلك من خلال طريقتين إما بالاستغناء عن الأفراد الحاليين وإحلال أفراد أكثر كفاءة منهم، وإما من خلال رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم وتغيير أنماط سلوكياتهم.

وقد تم تعريفه على المجالات الأربعة المذكورة وأضافا مجالا خامساً وهو:

5. الأعمال التي تمارسها المؤسسة: وذلك من خلال استحداث أعمال جديدة بدلا من الأعمال القديمة، أو ترك الأعمال الحالية، أو تغيير وتطوير الأسلوب الحالي المتبع في تنفيذ الأعمال القائمة.

8.3.2 مراحل النمو التنظيمي:

إن عملية النمو التنظيمي عملية معقدة وقد تستغرق مده زمنية طويلة لأنها تمر بمراحل عديدة والمراحل الآتية هي المراحل التي تمر بها عملية النمو التنظيمي بحسب ما ذكره: (Ciampi et al., 2021)

1. مرحلة التشخيص الأولي: وهي المرحلة الأولى حيث يجتمع كل من المستشار المختص في النمو التنظيمي مع الإدارة العليا من أجل تحديد المشكلة، ومن ثم يتم تحديد مدخل التغيير الذي يتناسب مع هذه المشكلة، وكذلك من أجل الحصول على الدعم الكامل لبرنامج النمو، وبعد ذلك يحاول المستشار أن يجمع ما يحتاجه من معلومات أولية من الأشخاص الذين لهم تأثير في التنظيم.
2. مرحلة جمع المعلومات: يتم بهذه المرحلة البحث والاستقصاء عن كافة المعلومات المطلوبة من أجل تحديد المناخ التنظيمي والمشاكل السلوكية، حيث يقوم المستشار بجمع المعلومات التي يريدها من مجموعة من العمال.
3. المواجهة واسترجاع المعلومات تقوم مجموعات العمل بهذه المرحلة بمراجعة وتصنيف المعلومات ومن ثم تحليلها من أجل الوصول إلى آراء موحدة تهدف إلى الوصول لأهداف وأولويات التغيير والنمو.

4. التخطيط العملي وحل المشكلات بعد أن يتم تحليل المعلومات تستخدم المجموعات النتائج التي توصلوا لها من أجل إعطاء التوصيات اللازمة لعملية التغيير، حيث إن أغلب المناقشات تنصب على المشكلة الحقيقية، وبعد ذلك يتم وضع خطة تحدد المسؤوليات ووقت انتهاء تطبيق البرنامج التطويري.
5. استراتيجيات التدخل: بعد القيام بالتخطيط الفعلي يقوم المستشار باختيار الوسيلة المناسبة والفعالة للتطوير التنظيمي، حيث إن ذلك يعتمد على طبيعة ونوع المشكلة فإن أساليب التدخل قد تركز على الأفراد أو الجماعات أو التنظيم ككل.
6. التقييم والمتابعة في هذه المرحلة يساعد المستشار التنظيم من خلال اجراء عمليات التقييم لنتائج جهود النمو التنظيمي، والعمل على تطوير برامج أخرى تحتاج إلى تغيير.

9.3.2 أساليب النمو التنظيمي:

يستخدم النمو أساليب ووسائل مختلفة من أجل إجراء عمليات التغيير والنمو، ويعود ذلك الاختلاف إلى الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في النمو التنظيمي. وذكر السكارنه في كتابة أهم الأساليب الشائعة المستخدمة في المنظمات نذكر منها الآتي: (Cui, 2025)

1. التدريب المخبري أو تدريب الحساسية: يعد هذا الأسلوب من الأساليب القديمة ويهدف إلى مساعدة الأفراد في القدرة على فهم اعمالهم وينمي مهاراتهم السلوكية من أجل إقامة علاقات مع الآخرين عن طريق الانفتاح والثقة بين الافراد والمجموعة في بيئة العمل، وبعد هذا الأسلوب وسيلة فعالة للتطوير التنظيمي في محيط العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين أفراد التنظيم، وأيضا من أجل تحسين مهارات الاتصال والعمل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
2. بناء الفريق يعد هذا الأسلوب الأكثر استخداما في النمو التنظيمي، ويركز هذا الأسلوب على العمل ضمن جماعات مما يعكس ذلك المنفعة المتبادلة بين أفراد العمل والمنظمة، ويعكس ذلك أيضا زيادة كفاءة الأفراد مما يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة ككل.

3. معالجة الصراع: تتعرض المنظمات إلى صراعات عديدة في حياتها اليومية وتختلف حدة الصراعات بمقدار الأثر الذي تتركه على الفعالية والإنتاجية بشكل عام والأسباب التي تعود وراء هذه الصراعات تكمن في الاختلافات التي تحدث بين الأفراد أو الجماعات أو الإدارات داخل التنظيم خاصة عندما تختلف أهدافهم، وهناك أنواع أخرى من الصراعات منها التنافس المقبول، وهناك صراعات سلبية تؤثر في سير عمل المنظمة مما يجعلها تبحث عن طرق لحل هذه الصراعات، ويفضل أن يتم حل هذه الصراعات من قبل أشخاص خارجيين، ولكن مع ضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص ذوي خبرات وكفاءات عالية، وذلك من أجل تجنب التحيز.

10.3.2 معوقات النمو التنظيمي

إن الهدف من النمو التنظيمي هو زيادة التعاون بين الأفراد داخل المنظمات ولكن قد تظهر بعض الإشكاليات والمعوقات التي تؤثر في فاعلية المنظمة، وحتى تتمكن المنظمات من إنجاح عمليات النمو فإنه يتوجب عليها أن تعرف المعوقات التي قد تؤثر في هذه العمليات حتى تتمكن من استخدام الأساليب المناسبة لمواجهة هذه المعوقات. وتحدث البعض عن تلك المعوقات، وصنفها كالآتي: (Ciampi et al., 2021)

1. المعوقات البشرية ومن ضمنها مقاومة الأفراد لعمليات التغيير والنمو الأسباب معينه، منها أن الأفراد مرتاحون للوضع الحالي، وربما أيضا قد يكون هنالك تخوف من المجهول، والسبب الآخر يندرج تحت النقص في القدرات والإمكانيات، وضعف في الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا.
2. المعوقات البيئية ويندرج تحت هذا النوع البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية والعوامل الأخرى التي تحيط بالمؤسسة وتقف في وجه عمليات النمو.
3. المعوقات الفنية والمادية تشمل هذه المعوقات الضعف الذي قد يكون في إمكانيات المنظمة سواء أكانت مادية أم فنية، وهذا الضعف يقف عائقا أمام عمليات النمو، وعلى سبيل المثال قلة الإمكانيات التكنولوجية، وعدم الاهتمام بتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة تقف عائقاً في وجه عمليات النمو.
4. المعوقات الاجتماعية تلعب فلسفة وعادات وثقافة المجتمعات دورا هاما في تقبل الأفراد لعمليات النمو التنظيمي، بالإضافة إلى أن ضعف التواصل بين الأفراد والمدراء يضعف عملية النمو التنظيمي.

5. المعوقات التقنية وتشتمل هذه المعوقات على عدم تزويد المنظمات بما يلزمها من تقنيات حديثة، وأيضاً ضعف مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم من أجل استخدام التقنيات الحديثة.

وذكر البعض أن أهم المعوقات الرئيسية للتطوير التنظيمي هي:

1. عدم الوضوح في الأهداف التنظيمية والمركزية الخائفة، وانخفاض روح الإبداع والروح المعنوية، والافتقار إلى القادة الفعالين وغياب الاتصال الفعال ما بين الرؤساء والمرؤوسين.
2. المحاولة لتكييف الجهود المبذولة للتغير بصورة جذرية مع الهيكل التنظيمي السابق وضعف في التفاعل ما بين المنظمة وبيئتها الخارجية والداخلية، بالإضافة إلى وجود قيود روتينية، وأخيراً ضعف استيعاب المهارات الحديثة، وخصوصاً فيما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة. (Cui, 2025)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة

تُعَدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها ميدانًا رئيسيًا يُنفَّذ من خلاله الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى النتائج المفسَّرة بموجب الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ويتمُّ بذلك تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناءً عليه، يتناول هذا الفصل شرحًا للمنهج المتَّبَع ومجتمع الدراسة وعيَّنتها، وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ويُخْتَمُّ الفصل بشرح المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

1.3 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في استكشاف دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة داخل بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف فهم الجوانب السلوكية والتنظيمية التي تساهم في تعزيز قدرة هذه المشاريع على التكيف مع متطلبات التوسع والاستدامة، وبما يدعم قدرتها على البقاء والمنافسة في بيئة اقتصادية متغيرة وسريعة النمو.

يركز هذا المنهج على تقديم وصف منهجي وتحليل دقيق لأثر ممارسات السلوك التنظيمي، بما في ذلك: أنماط القيادة، الدافعية، الانتماء المؤسسي، الاتصال التنظيمي، والعمل الجماعي، في التصدي للتحديات المرتبطة بالنمو مثل: التوسع في المهام، إعادة هيكلة الفرق، وزيادة تعقيد العلاقات الداخلية. ويُعالج مفهوم "مواجهة تحديات النمو التنظيمي" كمتغير تابع، يتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بمرور العمليات، سرعة اتخاذ القرار، التكيف مع التغيير، ومستوى الاستقرار التنظيمي في المراحل الانتقالية للنمو.

ولتلبية أهداف الدراسة، سيتم جمع البيانات الكمية باستخدام أداة الاستبانة التي صُممت لتغطية مختلف أبعاد السلوك التنظيمي ذات العلاقة بسياق المشاريع الصغيرة. ستوزع هذه الأداة على عينة من رواد الأعمال، والمديرين، والموظفين العاملين في مشاريع صغيرة متنوعة القطاعات (تجارية، تقنية، خدمية) في عدد من مناطق المملكة، مع التركيز على المنشآت التي تمر بمرحلة التوسع أو التحول التنظيمي. وتُقيس الاستبانة تصورات المبحوثين حول كيفية مساهمة السلوكيات التنظيمية في تجاوز العقبات التي تصاحب النمو التنظيمي.

سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة مثل: تحليل الانحدار الخطي، وتحليل التباين، واختبار (T)، بالإضافة إلى معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات. وسيتبع التحليل مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاختبار الفرضيات، مع إجراء اختبارات الصدق والثبات للأداة، وبشكل خاص حساب معامل "كرونباخ ألفا" للتأكد من اتساق الاستبانة وقدرتها على قياس الأبعاد المستهدفة بدقة وموثوقية.

كما تتبنى الدراسة المنهج النوعي بشكل تكميلي، من خلال إجراء مقابلات نصف موجهة مع عينة مختارة من أصحاب المشاريع الصغيرة، ومديري الموارد البشرية، وخبراء في ريادة الأعمال، بهدف التعمق في فهم المعوقات السلوكية والثقافية التي تواجه المؤسسات الصغيرة خلال النمو، واستكشاف الممارسات التنظيمية الناجحة التي تدعم التوسع دون الإخلال بتماسك الفريق أو كفاءة الأداء المؤسسي.

وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: وشملت مراجعة الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة ذات الصلة، والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، لكونها من الوسائل الشائعة والفعالة في البحوث الكمية، إذ تتيح جمع عدد كبير من الآراء في وقت قصير وتيسر التحليل الإحصائي الكمي. وقد تم إعداد الاستبانة بعناية لضمان شمولها لكافة المحاور المرتبطة بموضوع الدراسة، وبعد استعراض الدراسات السابقة وتحكيم الأداة من قبل متخصصين.

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (النوع – العمر – المسمى الوظيفي – سنوات الخبرة – نوع المنشأة).
- القسم الثاني: عبارة عن (54) فقرة موزعة على النحو الآتي:

الجدول (1) القسم الثاني من الاستبانة

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات
1	ضغوط العمل	8
2	الدافعية والتحفيز	8
3	الصراع التنظيمي	8
4	الثقافة التنظيمية	8
5	النمو التنظيمي	22

4.3 مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبيان في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (2) مفتاح التصحيح

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

✓ الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها

$$3 = \frac{1+2+3+4+5}{5} \quad \checkmark$$

والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

5.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يعتمد مجتمع الدراسة في هذا البحث، المعنون بـ "دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية"، على جميع العاملين في المشاريع الصغيرة داخل المملكة العربية السعودية، ممن يشاركون بشكل مباشر في الجوانب الإدارية والسلوكية المؤثرة على مسار نمو المشروع وتطوره، سواء كانوا في مواقع إدارية أو تنفيذية. ويشمل ذلك رواد الأعمال، مدراء المشاريع الصغيرة، المشرفين، والموظفين العاملين في أقسام الموارد البشرية، التطوير المؤسسي، والتشغيل، لا سيما في المنشآت التي تمر بمرحلة توسع تنظيمي أو تعاني من تحديات إدارية مرتبطة بالنمو.

وقد تم اختيار هذا المجتمع البحثي ليتماشى مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى فهم الأثر السلوكي على البيئة التنظيمية في مراحل التغير والتوسع، خاصة في المشاريع الصغيرة التي تُعد إحدى ركائز الاقتصاد

الوطني، وتلعب دورًا محوريًا في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 من خلال دعم الابتكار، خلق فرص العمل، وتعزيز التنوع الاقتصادي.

ينقسم مجتمع الدراسة إلى فئتين رئيسيتين:

الفئة الأولى: تشمل أصحاب المشاريع الصغيرة ومديرها الإداريين أو التنفيذيين، وهم المسؤولون بشكل مباشر عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوجيه فرق العمل، وتحديد أولويات النمو التنظيمي. تمثل هذه الفئة المصدر الرئيس لتحديد الاتجاهات العامة للسلوك التنظيمي، مثل أنماط القيادة، أنظمة التحفيز، وتطبيقات التغيير المؤسسي. وتُعد ممارسات هذه الفئة عاملاً حاسماً في نجاح النمو، أو في ظهور المشكلات المرتبطة بالتوسع، مثل تضارب المهام، ضعف الاتصالات، أو مقاومة التغيير.

الفئة الثانية: تضم الموظفين والكوادر العاملة داخل المشاريع الصغيرة، بما يشمل الموظفين الإداريين، الفنيين، والمشرفين التشغيليين، الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع بيئة العمل اليومية ويواجهون الآثار العملية للسلوك التنظيمي. وتوفر هذه الفئة بيانات غنية حول أنماط التواصل، روح الفريق، الالتزام المؤسسي، والدافعية، وهي مؤشرات مهمة لفهم مدى مرونة الهيكل التنظيمي أثناء مراحل النمو، وقدرته على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

ويتسم مجتمع الدراسة بتنوع في الخلفيات التعليمية، والخبرات العملية، والمجالات الاقتصادية التي تنتهي إليها المشاريع الصغيرة، مما يضيف على الدراسة بعداً تطبيقياً واقعياً، ويُعزز من قدرتها على الوصول إلى نتائج معمقة. كما أن اختيار المشاريع الصغيرة كمجال للدراسة يعكس إدراكاً علمياً ووطنياً بأهمية هذا القطاع، ويمنح الباحث الفرصة لتحليل أنماط السلوك التنظيمي كأداة استراتيجية للتغلب على التحديات المرتبطة بالنمو، مثل ضعف البنية الإدارية، محدودية الموارد البشرية، وصعوبة بناء ثقافة تنظيمية متماسكة.

2- عينة الدراسة وخصائصها:

تم اختيار عينة الدراسة الحالية باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية الميسرة (Stratified Non-Probability Sampling)، وذلك لضمان تمثيل شامل ودقيق لمختلف الفئات المهنية

والتنظيمية الفاعلة في المشاريع الصغيرة داخل المملكة العربية السعودية. يستند هذا الأسلوب إلى تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات مهنية تعكس تباين الأدوار والمسؤوليات بين العاملين في المشاريع الصغيرة، بهدف تحليل أثر السلوك التنظيمي على مواجهة تحديات النمو التنظيمي من وجهات نظر متنوعة تشمل صانعي القرار، المشرفين، والعاملين التنفيذيين.

وقد رُوعي في بناء الطبقات تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات رئيسية تتضمن: أصحاب المشاريع ورواد الأعمال، مديري التشغيل، المشرفين الفنيين، مسؤولي الموارد البشرية، والمحاسبين الإداريين، إضافة إلى العاملين في الخطوط الأمامية في الإنتاج والخدمات. ويعكس هذا التنوع المستويات المختلفة من التفاعل مع العمليات التنظيمية، مما يتيح دراسة دقيقة لكيفية تأثير السلوكيات الفردية والجماعية في تعزيز أو إعاقة جهود النمو داخل هذه المشاريع.

تم توزيع أدوات الدراسة (الاستبانة) على عينة من المشاريع الصغيرة العاملة في قطاعات متنوعة مثل التجارة والخدمات، التصنيع الخفيف، الحرف والصناعات اليدوية، والمشاريع التقنية الناشئة. وتم التركيز على مشاريع تقع في مدن رئيسية تشمل الرياض، جدة، الدمام، وأبها، وذلك لضمان تمثيل جغرافي متوازن يعبر عن التباين في السياقات الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي الممارسات السلوكية والتنظيمية.

بلغ عدد الاستبانات الموزعة (480) استبانة، تم استرجاع (420) منها مكتملة وصالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (87.5%)، وهي نسبة تُعد مرتفعة وتعكس اهتمام العاملين في المشاريع الصغيرة بالموضوع البحثي، ووعيمهم المتزايد بأهمية التنظيم والسلوك المهني في إدارة تحديات التوسع والنمو. كما أن هذا المعدل من الاستجابة يعزز من الثقة في النتائج ويمنحها قدرًا كبيرًا من القابلية للتعميم على البيئة التنظيمية للمشاريع الصغيرة في المملكة.

تُسهم هذه العينة في توفير بيانات كمية دقيقة حول أنماط السلوك التنظيمي السائدة في المشاريع الصغيرة، وتسمح بتحليل الفروق بين الممارسات والسلوكيات باختلاف حجم المشروع، وعدد العاملين، ومستوى النضج التنظيمي. وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة ستُسهم في تقديم توصيات علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية والسلوكية، بما يُمكن المشاريع الصغيرة من التعامل

بكفاءة مع التحديات المرتبطة بالنمو، ويساعد في تحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل، اتساقاً مع توجهات رؤية المملكة 2030 في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
87.5%	420	الاستبيانات المكتملة
8.3%	40	الاستبيانات غير المسترجعة
4.2%	20	الاستبيانات غير الصالحة
100%	480	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث

6.3 صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص 310) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

✓ الصدق الظاهري للأداة (التحكيبي):

بعد الانتهاء من إعداد النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحث بعرضها على لجنة تحكيم علمية مكونة من عدد من الأكاديميين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات السلوك التنظيمي، إدارة الأعمال، ريادة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف التحقق من صدق الأداة ومدى مواءمتها لقياس المتغيرات التي تسعى الدراسة إلى استكشافها، والمتمثلة في أبعاد السلوك التنظيمي ودوره في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة داخل بيئة الأعمال السعودية.

بلغ عدد المحكّمين سبعة، وقد تم تكليفهم بتقييم بنود الاستبانة من حيث درجة وضوحها ودقتها، ومدى شمولها للأبعاد التي تتناولها الدراسة، وهي: السلوك القيادي، الديناميكيات الجماعية، نظم التواصل الداخلي، مستوى الالتزام التنظيمي، وآليات التعامل مع التحديات التنظيمية المرتبطة بالنمو والتوسع داخل المشاريع الصغيرة. كما طُلب منهم التأكد من مدى توافق الفقرات مع البيئة المؤسسية الواقعية للمشاريع الصغيرة، خاصة في ظل التحديات المتعلقة بالموارد المحدودة، وتعدد الأدوار، والمرونة الإدارية العالية.

وقد أبدى معظم المحكّمين تقييماً إيجابياً للاستبانة من حيث تصميمها العام، وتسلسل محاورها، ووضوح الغرض من كل مجموعة من الفقرات. ومع ذلك، تضمنت ملاحظاتهم عدداً من التوصيات التحسينية، تمثلت في ضرورة تعديل صياغة بعض المفردات التي قد تكون تقنية أو إدارية بشكل مفرط ولا تتناسب مع طبيعة المستجيبين في قطاع المشاريع الصغيرة، كاستخدام مصطلحات مثل "التحول التنظيمي البنوي" أو "السلوك التكيفي في بيئات العمل الرشيق". كما أوصوا بإعادة صياغة بعض البنود لجعلها أكثر ارتباطاً بالسيناريوهات اليومية التي تواجه المشاريع الصغيرة، مثل إدارة الصراعات في فرق العمل المصغرة، أو التعامل مع الضغوط المالية والتشغيلية أثناء مراحل التوسع.

استجابة لهذه التوصيات، قام الباحث بمراجعة شاملة لصياغة بنود الأداة، وأدخل التعديلات اللازمة التي تضمن تبسيط المفاهيم دون الإخلال بالجواهر العلمي أو التحليلي للاستبانة. شملت التعديلات تحسينات لغوية لتسهيل فهم الفقرات من قبل فئات متعددة داخل المشاريع الصغيرة، إلى جانب ضبط الصياغات بما يعكس بدقة الممارسات السلوكية والتنظيمية المرتبطة ببيئة تلك المشاريع.

✓ صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتنفيذ الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد لهم نفس خصائص عينة الدراسة وتم حساب الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي اليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد دور الإدارة الصحية وتحسين بيئة العمل

المحاور \ المتغيرات				
ضغوط العمل	1.000	0.712	0.685	0.763
الدافعية والتحفيز	0.712	1.000	0.703	0.748
الصراع التنظيمي	0.685	0.703	1.000	0.771
الثقافة التنظيمية	0.712	1.000	0.703	0.748
النمو التنظيمي	0.763	0.748	0.771	1.000

يعكس الجدول السابق العلاقة بين عدد من المتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تمثل الأبعاد الرئيسة للدراسة الحالية، والتي تحمل عنوان "دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية". وتتمثل هذه المتغيرات في: ضغوط العمل، الدافعية والتحفيز، الصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية، إضافة إلى المتغير التابع النمو التنظيمي. ووفقاً لما أظهرته معاملات الارتباط في الجدول، يمكن القول إن هناك علاقات ارتباط موجبة وقوية تربط بين جميع هذه المتغيرات وبين النمو التنظيمي، وهو ما يوضح مدى التأثير المتبادل بين خصائص السلوك التنظيمي ومدى قدرة المشاريع الصغيرة على النمو والاستمرارية.

بلغ معامل الارتباط بين ضغوط العمل والنمو التنظيمي ما قيمته (0.763)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، وتشير إلى علاقة ارتباط موجبة قوية. يمكن تفسير ذلك بأن وجود درجة من ضغوط العمل — متى ما تم توجيهها وإدارتها بصورة فعالة — قد يُسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحفيز الأفراد على الإنجاز، ما ينعكس في نمو تنظيمي ملموس داخل بيئات المشاريع الصغيرة. أما العلاقة بين الدافعية والتحفيز والنمو التنظيمي فقد بلغت (0.748)، وهي كذلك علاقة موجبة قوية، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الحافز لدى الأفراد، سواء من خلال الحوافز المادية أو المعنوية، يعزّز من التزام الموظفين وسلوكهم الإيجابي تجاه العمل، الأمر الذي ينعكس على قدرة المؤسسة على التوسع والتطور.

وفيما يتعلق بعلاقة الصراع التنظيمي بالنمو التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.771)، وهي من أعلى القيم في الجدول، ما يعكس أن الصراع — حين تتم إدارته بطرق علمية وتنظيمية رشيدة — لا يشكّل بالضرورة عائقًا، بل قد يكون دافعًا نحو التجديد وتحسين طرق العمل، وبالتالي المساهمة في النمو التنظيمي. أما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمو التنظيمي، فقد سجلت معامل ارتباط قدره (0.748)، ما يدل على أن القيم السائدة داخل المؤسسة، ومدى تشارك الأفراد في الرؤية والرسالة التنظيمية، يسهمان في تشكيل بيئة داعمة للنمو وتجاوز التحديات.

من جانب آخر، تُظهر البيانات أن العلاقات البينية بين المتغيرات المستقلة نفسها (مثل العلاقة بين ضغوط العمل والدافعية، أو بين الصراع والثقافة التنظيمية) كانت جميعها قوية أيضًا، حيث تراوحت بين (0.685) و(0.748). هذا يبرز أن مكونات السلوك التنظيمي لا تعمل بصورة منعزلة، بل تتفاعل مع بعضها البعض ضمن نظام متكامل. فمثلاً، ارتفاع ضغوط العمل قد يكون له أثر على مستوى الدافعية، كما أن الثقافة التنظيمية المتמסكة قد تسهم في تقليل حدة الصراع أو توجيهه نحو نتائج بناءة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

يعكس ثبات أداة الدراسة مدى قدرتها على تقديم نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في ظروف متماثلة وعلى فئات مشابهة من مجتمع الدراسة، مما يُعد من المؤشرات الحاسمة في تقييم جودة الأداة البحثية ومدى موثوقيتها في قياس المتغيرات المستهدفة. وفي إطار الدراسة الحالية التي تتناول دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية، حرص الباحث على التحقق من ثبات أداة القياس المعتمدة، والمتمثلة في الاستبانة المصممة خصيصًا لتغطية أبعاد السلوك التنظيمي (مثل ضغوط العمل، الدافعية، الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية) وتأثيرها في تحقيق النمو داخل بيئات المشاريع الصغيرة.

ولأجل التحقق من ثبات هذه الأداة، تم تطبيق النسخة الأولية من الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفًا يعملون في مشاريع صغيرة داخل قطاعات متعددة، منها الصناعية والخدمية

والتقنية، مع مراعاة تنوع الأدوار الوظيفية للمشاركين، مثل المديرين التنفيذيين، المشرفين، وأفراد فرق العمل، لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. وقد تم اختيار أفراد العينة بعناية ليعكسوا التنوع في البيئة الإدارية والتنظيمية، وليقدموا تصوراتهم بناءً على تفاعلهم المباشر مع التحديات اليومية المرتبطة بالنمو في المشاريع الصغيرة.

تم تحليل بيانات هذه العينة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لقياس مدى التجانس الداخلي بين فقرات كل محور في الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن جميع المحاور المتعلقة بأبعاد السلوك التنظيمي والنمو التنظيمي قد حققت قيمًا مرتفعة في الثبات، حيث تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول إحصائيًا البالغ (0.70)، ما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات كل بُعد. هذا يعكس أن الأداة تقيس بفعالية الأبعاد النظرية المقصودة من الدراسة، وأنها مناسبة للاستخدام في البيئة السعودية ضمن إطار المشاريع الصغيرة.

بناءً على هذه النتائج، تم اعتماد الاستبانة بصيغتها المعدلة بعد إجراء التحسينات اللغوية والمفاهيمية اللازمة استجابةً لملاحظات لجنة التحكيم والخبراء الميدانيين. ويُعد هذا الاعتماد مؤشراً قوياً على موثوقية أداة الدراسة، مما يعزز الثقة في نتائج التحليل الكمي الذي سيتم إجراؤه لاحقاً على العينة الأساسية للدراسة. كما تُتيح هذه الأداة للباحث استكشاف العلاقة بين أبعاد السلوك التنظيمي والتحديات التي تواجه النمو في المشاريع الصغيرة بطريقة علمية دقيقة، تُسهم في تقديم مقترحات قابلة للتطبيق لدعم سياسات التنمية المؤسسية والحوكمة الإدارية في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة.

الجدول (5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
ضغوط العمل	8	0.88
الدافعية والتحفيز	8	0.85
الصراع التنظيمي	8	0.89

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
الثقافة التنظيمية	8	0.87
النمو التنظيمي	22	0.93
أداة الدراسة ككل	54	0.95

يعكس الجدول أعلاه نتائج تحليل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد أحد أكثر المقاييس شيوعًا في البحوث الكمية لتقدير مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة البحثية. ويهدف هذا التحليل إلى التأكد من أن الفقرات التي تُكوّن كل بُعد من أبعاد الدراسة تقيس نفس المفهوم أو البُعد النظري بصورة متجانسة، بما يُعزز من موثوقية نتائج الدراسة. تُشير نتائج الجدول إلى أن جميع أبعاد الدراسة قد حققت قيمًا مرتفعة من الثبات، تجاوزت الحد الأدنى المقبول علميًا، والمتمثل في (0.70) وفقًا للمعايير المتبعة في البحوث الاجتماعية والسلوكية. فقد جاء معامل الثبات لبُعد ضغوط العمل (0.88) عبر 8 عبارات، وهو ما يدل على تجانس مرتفع بين الفقرات، ويؤكد أن هذا البُعد يقيس بشكل دقيق ومتناسك الضغوط الوظيفية التي قد تؤثر على الأداء والنمو داخل المشاريع الصغيرة.

أما بُعد الدافعية والتحفيز فقد حقق معامل ثبات مقداره (0.85)، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراته الثمانية، ويعكس قدرة هذه الفقرات على تمثيل المفهوم النظري المرتبط بالتحفيز كعامل سلوكي يؤثر في التفاعل الوظيفي والنمو التنظيمي.

وفيما يخص الصراع التنظيمي، فقد سجل أعلى معامل ثبات بين الأبعاد الفرعية، إذ بلغ (0.89)، وهو مؤشر على دقة الفقرات في التعبير عن حالات الصراع أو التوتر داخل بيئة العمل، بما في ذلك التنافس أو تعارض المصالح بين الأفراد أو الفرق، ما يجعله بُعدًا موثوقًا في رصد التحديات التنظيمية.

كما سجّل بُعد الثقافة التنظيمية معامل ثبات مقداره (0.87)، ما يُشير إلى اتساق قوي في قياس الأبعاد الثقافية داخل المؤسسة، مثل القيم المشتركة، والأنماط السلوكية، والمعتقدات التنظيمية، التي تؤثر بشكل غير مباشر في استجابة المؤسسة لمتغيرات النمو.

أما بُعد النمو التنظيمي، الذي يتكون من 22 عبارة، فقد سجل أعلى معامل ثبات بين جميع الأبعاد، وبلغ (0.93)، مما يدل على تجانس كبير بين الفقرات وقدرتها العالية على قياس مختلف جوانب النمو، كالتوسع المؤسسي، والتكيف التنظيمي، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وهو أمر متوقع بالنظر إلى عدد الفقرات الكبير وتنوعها في تغطية أبعاد النمو.

وأخيراً، تُظهر نتيجة الثبات لأداة الدراسة ككل (54 عبارة) قيمة مرتفعة جداً بلغت (0.95)، مما يعكس أن أداة البحث مصممة بشكل دقيق، وتتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي على مستوى كل من الأبعاد الفردية والمجمل العام. وتُعد هذه القيمة من المؤشرات القوية على جودة أداة القياس، وتعزز الثقة في صدق البيانات التي سيتم جمعها باستخدامها، وبالتالي في صحة نتائج الدراسة وموثوقية الاستنتاجات المستخلصة منها.

8.3 أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (6) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

مقياس الحكم	درجة الترميز		مقياس الحكم
	من	إلى	
ضعيفة جداً	1	1.80	1
ضعيفة	1.81	2.60	2
متوسطة	2.61	3.40	3
كبيرة	3.41	4.20	4
كبيرة جداً	4.21	5.00	5

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

- 4- معامل ارتباط بيرسون(Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتهي إليه.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة
- 6- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) للتحقق من فروض الدراسة

الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدراسة

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصّلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها

1.4 خصائص عينة الدراسة:

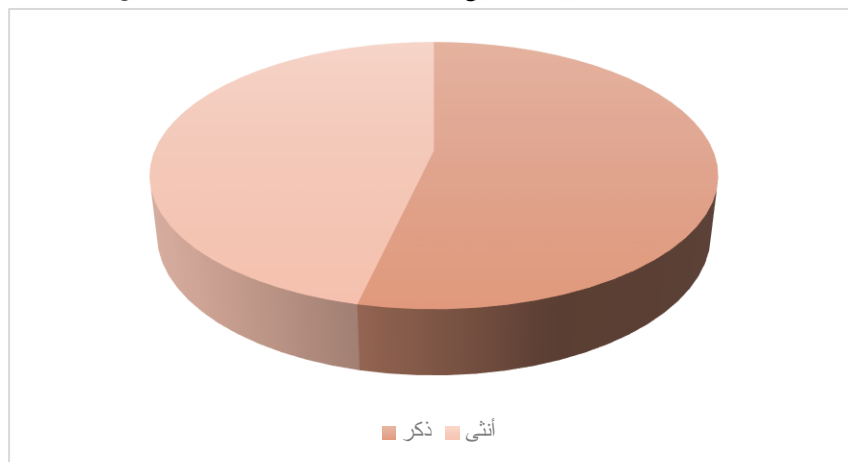
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

1-النوع

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	215	53.6
أنثى	205	46.4
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع



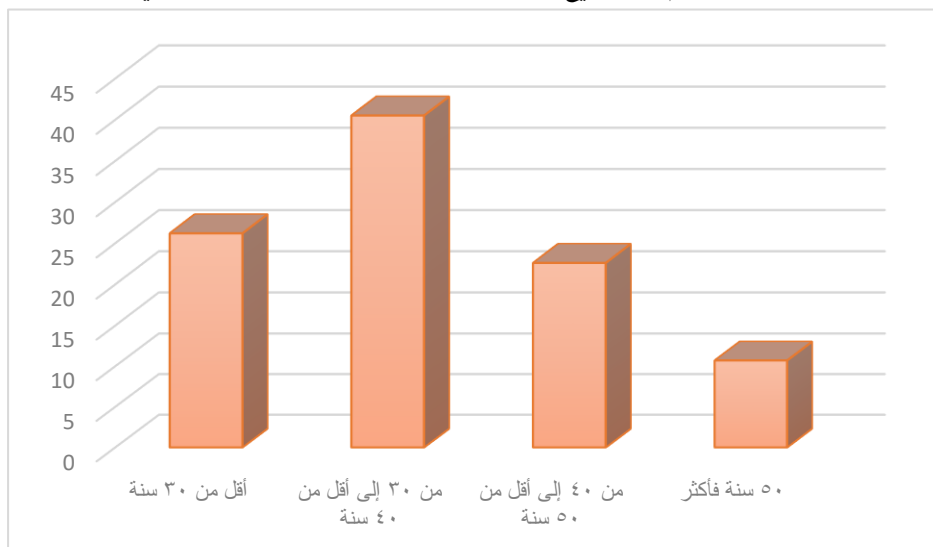
يوضح الجدول أعلاه التوزيع النوعي لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد المشاركين من الذكور (215) بنسبة (53.6%)، في حين بلغ عدد الإناث (205) بنسبة (46.4%) من إجمالي العينة التي بلغت (420) فردًا. ويُظهر هذا التوزيع تقاربًا نسبيًا بين الجنسين، مما يُعزز من النمو التنظيمي في الدراسة ويمنح نتائجها مصداقية عند تعميمها على المشاريع الصغيرة.

2- الفئة العمرية

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	110	26.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	170	40.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	95	22.6
50 سنة فأكثر	45	10.7
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



في إطار الدراسة الحالية التي تحمل عنوان "دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية"، تم اعتماد توزيع ديموغرافي يعكس التنوع العمري داخل

بيئة العمل، باعتبار أن السلوك التنظيمي يتأثر إلى حد كبير باختلاف الأعمار من حيث التوجهات، الخبرات، ومستويات الاستجابة للتحديات التنظيمية. وقد بلغ حجم العينة الكلي (420 مشاركاً) موزعين على أربع فئات عمرية رئيسية، بهدف تمثيل شامل لمختلف المراحل المهنية والوظيفية داخل المشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية.

أظهرت البيانات أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة شكّلت الشريحة الأكبر ضمن العينة، حيث بلغ عدد أفرادها 170 مشاركاً، أي ما نسبته 40.5% من إجمالي العينة. وتتميز هذه الفئة بكونها الأكثر ديناميكية ومشاركة في المشاريع الصغيرة، لما تملكه من توازن بين المهارات المكتسبة حديثاً والخبرة العملية النامية، مما يضعها في موقع محوري لمواجهة تحديات النمو التنظيمي وتطبيق ممارسات السلوك التنظيمي الإيجابي.

أما الفئة التي تقل أعمارها عن 30 سنة، فقد جاءت في المرتبة الثانية، وبلغ عدد أفرادها 110 مشاركين، بنسبة 26.2% من إجمالي العينة. وغالباً ما تضم هذه الفئة حديثي التخرج أو الموظفين الجدد في بيئة المشاريع الصغيرة، والذين يتميزون بدرجة عالية من التقبل للتغيير، والقدرة على التعلم السريع، والانفتاح على أساليب العمل الحديثة. هذه الخصائص تجعلهم عنصراً حيوياً في تنفيذ ممارسات تنظيمية مرنة تدعم النمو المستقبلي للمؤسسة.

في المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة، حيث بلغ عدد أفرادها 95 مشاركاً، أي ما يعادل 22.6% من العينة. وتضم هذه الفئة غالباً الكفاءات ذات الخبرة الواسعة، والتي تلعب أدواراً إدارية أو إشرافية داخل المشاريع الصغيرة. إن فهم سلوك هذه الفئة تجاه النمو التنظيمي يعد أمراً بالغ الأهمية، نظراً لتأثيرها المباشر في اتخاذ القرارات، وتوجيه الموظفين الآخرين نحو تحقيق أهداف النمو المؤسسي.

أما الفئة العمرية التي تبلغ 50 سنة فأكثر، فقد كانت الأقل تمثيلاً، بعدد بلغ 45 مشاركاً، بنسبة 10.7%. وعلى الرغم من انخفاض عدد المشاركين ضمن هذه الفئة، فإنهم غالباً ما يمثلون صانعي القرار أو

أصحاب المشاريع الصغيرة أنفسهم، وبالتالي فإن رؤيتهم للسلوك التنظيمي والنمو تأخذ طابعاً استراتيجياً طويل المدى، ينعكس بشكل مباشر على استقرار وتوسع المؤسسة.

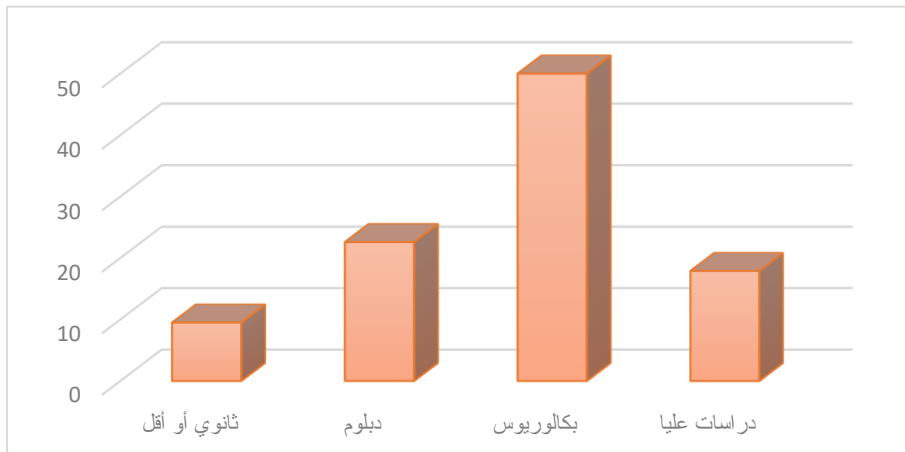
تُبرز هذه التركيبة العمرية توازناً منهجياً يعكس التنوع العمري في بيئة المشاريع الصغيرة بالمملكة، وهو ما يمنح الدراسة قيمة تحليلية إضافية في فحص مدى تأثير السلوك التنظيمي باختلاف أعمار المشاركين. كما يدعم هذا التنوع إمكانية تحليل التباينات في السلوكيات التنظيمية، ومستوى الاستجابة لتحديات النمو التنظيمي، انطلاقاً من الخصائص العمرية والخبرات المتفاوتة، وهو ما يعزز دقة النتائج وتطبيقاتها العملية في بيئة الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم.

3- المؤهل العلمي

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	40	9.5
دبلوم	95	22.6
بكالوريوس	210	50.0
دراسات عليا	75	17.9
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



في إطار الدراسة الحالية التي تحمل عنوان "دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية"، تم توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي بهدف ضمان تنوع الخلفيات التعليمية للمشاركين، وهو ما يعزز من القدرة التحليلية للدراسة ويتيح فهماً أعمق للعلاقة بين مستوى التعليم ومدى تبني السلوكيات التنظيمية التي تسهم في تجاوز التحديات المرتبطة بالنمو داخل بيئات المشاريع الصغيرة.

أظهرت نتائج التوزيع أن نسبة 50% من المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس، بإجمالي 210 أفراد. تعكس هذه النسبة الموقع المحوري لحملة البكالوريوس في بيئة المشاريع الصغيرة، سواء من حيث مساهمتهم في اتخاذ القرارات التشغيلية، أو دورهم الفاعل في تطبيق مفاهيم السلوك التنظيمي مثل التكيف، المبادرة، والمسؤولية التنظيمية. وغالباً ما تمثل هذه الفئة القوى الأساسية التي يعتمد عليها في تنفيذ المهام، والتفاعل المباشر مع عمليات النمو والتوسع داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج أن 95 مشاركاً، بنسبة 22.6% من العينة، يحملون شهادات الدبلوم، وهي فئة تشغل غالباً أدواراً فنية أو تنفيذية، تلعب دوراً رئيسياً في الدعم التشغيلي اليومي للمشاريع. وبالرغم من أن هذه الفئة قد لا تشارك بصورة مباشرة في صياغة السياسات أو الاستراتيجيات، فإنها تمثل عنصراً أساسياً في تقييم مدى نجاح المؤسسة في خلق بيئة عمل تسهم في بناء سلوك تنظيمي متماسك من القاعدة إلى القمة، لاسيما في ما يتعلق بالامتثال للأنظمة، والانضباط، والتعاون بين أفراد الفريق.

أما المشاركون من ذوي شهادات الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه)، فقد بلغ عددهم 75 مشاركاً بنسبة 17.9%. وتُعد هذه الفئة في الغالب من القيادات أو أصحاب الأدوار الإشرافية والاستشارية، حيث تسهم في بناء استراتيجيات النمو التنظيمي وصياغة ثقافة مؤسسية قائمة على أسس تنظيمية حديثة. إن مشاركتهم في الدراسة تمثل بعداً تحليلياً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى إدراك القيادات لأهمية السلوك التنظيمي في دعم مراحل النمو والانتقال المؤسسي داخل المشاريع الصغيرة.

في المقابل، بلغ عدد المشاركين الحاصلين على مؤهل ثانوي أو أقل 40 مشاركاً، ما يمثل نسبة 9.5% من إجمالي العينة. وتأتي أهمية هذه الفئة من كونها تمثل القوى المساعدة التي تؤدي أعمالاً تشغيلية يومية،

وقدرتها على التكيف مع الممارسات التنظيمية ومساهمتها في الحد الأدنى من السلوكيات المؤسسية تعكس فعالية القيادة في إشراك الجميع في تحقيق أهداف النمو، بغض النظر عن المستوى التعليمي.

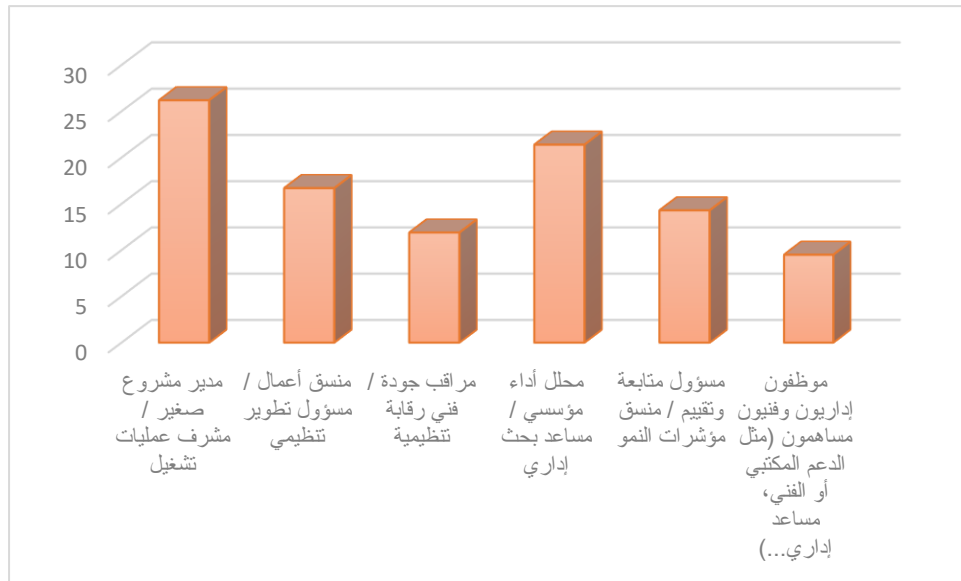
يوضح هذا التوزيع تنوعًا تعليميًا واقعيًا للعاملين في المشاريع الصغيرة في المملكة، ويمنح الدراسة قاعدة قوية لتحليل مدى تباين تبني السلوك التنظيمي وفقًا لمستوى التأهيل العلمي. كما يسهم في تقويم ما إذا كانت التحديات التنظيمية تُفهم وتُدار بشكل مختلف بحسب المستوى التعليمي، وهو ما يعزز مصداقية النتائج، ويدعم إمكانية توجيه توصيات عملية تساعد أصحاب المشاريع الصغيرة على تنمية بيئة عمل قائمة على الانضباط والتحفيز والتكامل السلوكي بين جميع الفئات التعليمية.

4- المسعى الوظيفي

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي

النسبة(%)	التكرار	الفئة الوظيفية
26.2	110	مدير مشروع صغير / مشرف عمليات تشغيل
16.7	70	منسق أعمال / مسؤول تطوير تنظيمي
11.9	50	مراقب جودة / فني رقابة تنظيمية
21.4	90	محلل أداء مؤسسي / مساعد بحث إداري
14.3	60	مسؤول متابعة وتقييم / منسق مؤشرات النمو
9.5	40	موظفون إداريون وفنيون مساهمون (مثل الدعم المكتبي أو الفني، مساعد إداري...)
100.0	420	الإجمالي

شكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



يعرض الجدول السابق التوزيع الوظيفي لعينة الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية. وقد بلغ حجم العينة الإجمالي (420) مشاركاً موزعين على ست فئات وظيفية رئيسية تمثل البنية التنظيمية المعتادة في المشاريع الصغيرة، بما يتيح فهماً أكثر شمولاً لطبيعة الممارسات التنظيمية عبر المستويات المختلفة.

تُظهر النتائج أن فئة مديري المشاريع الصغيرة أو مشرفي عمليات التشغيل تمثل الشريحة الأكبر من العينة، حيث بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة (110) مشاركاً، أي بنسبة (26.2%) من إجمالي العينة. تعكس هذه النسبة حجم التأثير المباشر الذي تمارسه هذه الفئة في صياغة السلوك التنظيمي، إذ أنهم في العادة يتولون مسؤولية الإشراف على العمليات اليومية، وتوجيه الفرق، والتعامل المباشر مع التحديات التشغيلية والتنظيمية في المشاريع الصغيرة.

في المرتبة الثانية جاءت فئة محلي الأداء المؤسسي ومساعد البحث الإداري، بعدد (90) مشاركاً وبنسبة (21.4%) من العينة، ما يشير إلى الاهتمام المتزايد داخل المشاريع الصغيرة بتوظيف أدوات تحليل الأداء وقياس الفعالية التنظيمية. تلعب هذه الفئة دوراً تحليلياً مهماً في مراقبة النمو، واكتشاف الفجوات في العمليات، ما يجعل مساهمتها جوهرية في تفسير العلاقة بين السلوك التنظيمي والنمو المؤسسي.

تليها فئة منسقي الأعمال ومسؤولي التطوير التنظيمي، والذين بلغ عددهم (70) مشاركًا، أي ما يعادل (16.7%) من إجمالي العينة. وتؤدي هذه الفئة أدوارًا مهمة في تنسيق الجهود التنظيمية، وتطوير آليات التواصل الداخلي، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة للنمو.

أما فئة مسؤولي المتابعة والتقييم ومنسقي مؤشرات النمو، فقد ضمت (60) مشاركًا بنسبة (14.3%)، وهي فئة تُعنى بتتبع أداء المشاريع الصغيرة وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية، ما يسهم في تقديم تغذية راجعة مستمرة لتحسين سلوكيات الأفراد والفرق.

في حين أن فئة مراقبي الجودة والفنيين في الرقابة التنظيمية مثلت (11.9%) من العينة بعدد (50) مشاركًا. وتلعب هذه الفئة دورًا تنفيذيًا رقابيًا مهمًا في ضبط العمليات وضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية، وهو جانب حاسم في نجاح النمو المؤسسي.

أخيرًا، تضم فئة الموظفين الإداريين والفنيين المساهمين (مثل موظفي الدعم المكتبي أو الفني والمساعدين الإداريين) (40) مشاركًا، بنسبة (9.5%). ورغم محدودية نسبتهم العددية، إلا أن لهذه الفئة دورًا تشغيليًا أساسيًا في استمرارية العمليات اليومية، ما يجعل فهم سلوكهم التنظيمي ذا أهمية خاصة ضمن بيئة المشاريع الصغيرة ذات الموارد المحدودة.

تشير هذه النتائج إلى أن العينة البحثية قد غطت مختلف الأدوار الوظيفية ضمن المشاريع الصغيرة بشكل متوازن نسبيًا، مما يعزز من دقة التحليل واستيعابه لوجهات نظر متعددة، ويدعم مصداقية التوصيات المستخلصة من الدراسة عند تعميمها على هذا النوع من المؤسسات.

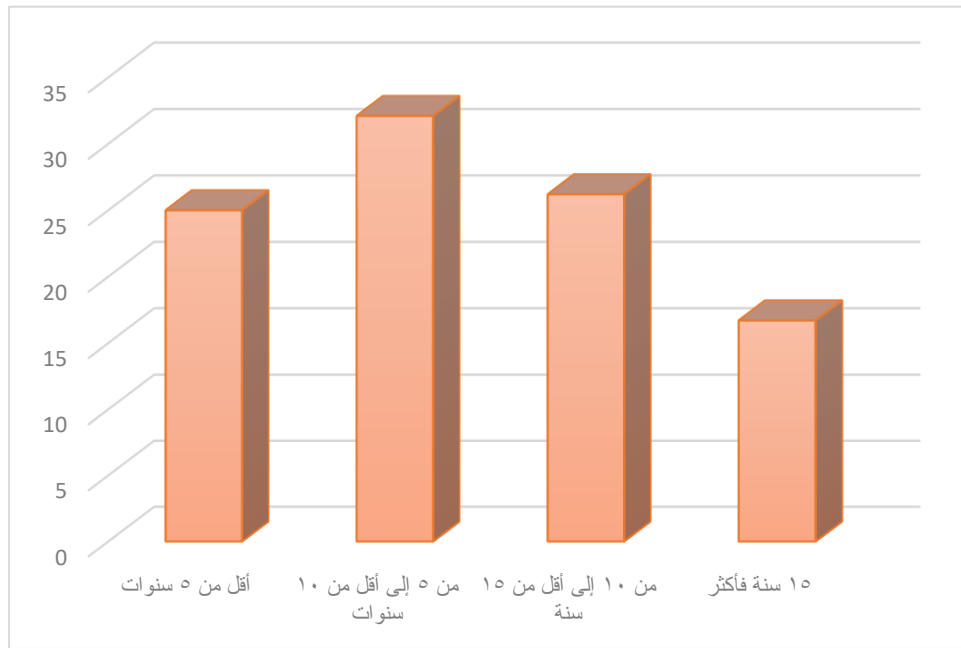
5- سنوات الخبرة:

جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة(%)
أقل من 5 سنوات	105	25.0

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة(%)
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	135	32.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	110	26.2
15 سنة فأكثر	70	16.7
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



يعكس توزيع العينة وفقاً للدرجة الوظيفية – والمُمثلة هنا بعدد سنوات الخبرة – تنوعاً مهنيًا واضحًا في التركيبة السوسيو مهنية للمشاركين ضمن الدراسة الحالية المعنونة بـ "دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية". ويُعد هذا التنوع عاملاً مهماً في دعم مصداقية البيانات وتحقيق تمثيل متوازن للخبرات المختلفة، مما يمنح التحليل البحثي عمقاً في فهم طبيعة السلوكيات التنظيمية وتباينها بحسب الخبرة العملية داخل المشاريع الصغيرة.

تشير البيانات إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن العينة كانت من ذوي الخبرة المهنية التي تتراوح بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم (135) مشاركاً، وهو ما يمثل 32.1% من إجمالي العينة. وتتميّز هذه الفئة بكونها في مرحلة النضج المهني، حيث تكتسب مزيجاً من الخبرة التطبيقية والقدرة على

التكيف مع أنماط السلوك التنظيمي السائدة، مما يجعل آراءها مفيدة لفهم كيفية تفاعل الأفراد مع التغيرات التنظيمية والنمو داخل بيئة عمل المشاريع الصغيرة.

تلتهأ فئة العاملين ذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، والتي مثلت 26.2% من العينة إجمالاً (110) مشاركين. وتتمتع هذه الفئة غالباً بخبرة تراكمية تؤهلها لتولي أدوار قيادية وسطى أو عليا، حيث تسهم في صنع القرارات التنظيمية وتقييم الفاعلية الداخلية لسياسات النمو. لذلك فإن مشاركتهم توفر مدخلاً تحليلياً مهماً لفهم السلوك القيادي، وتحليل أنماط الدعم والتحفيز التنظيمي في سياق المشروعات الصغيرة.

أما المشاركون من ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات، فقد بلغ عددهم (105) مشاركين، أي بنسبة 25.0% من العينة. وتضم هذه الفئة عادة الكوادر الشابة والمبتدئين الذين يتفاعلون مع السياسات التنظيمية من موقع التنفيذ المباشر. وتُعد هذه الفئة حساسة لتجربة العمل الأولى، وتُعطى مؤشرات مهمة على مدى مرونة التنظيم، وعدالة التوزيع الوظيفي، وفعالية التوجيه المؤسسي في مواجهة التحديات المصاحبة للنمو.

في المقابل، جاءت فئة ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة في المرتبة الأخيرة من حيث التمثيل العددي، حيث بلغ عدد المشاركين منها (70) مشاركاً، بنسبة 16.7%. إلا أن أهميتهم النوعية تبرز في كونهم غالباً من أصحاب الخبرات الاستراتيجية، والقادرين على التقييم العميق للممارسات التنظيمية القائمة. وتمثل هذه الفئة حجر الزاوية في عمليات التوجيه والإشراف العام، خاصة في ما يتعلق بإدارة التغيير ومواجهة تحديات النمو التنظيمي.

يوضح هذا التوزيع أن العينة التي اعتمدها الدراسة تتسم بدرجة عالية من التوازن بين مستويات الخبرة المختلفة، وهو ما يعزز من صلاحية النتائج وقدرتها على تغطية التباينات في السلوك التنظيمي داخل المشاريع الصغيرة. كما يسهم هذا التنوع في إظهار العلاقة بين سنوات الخبرة ومدى الاستجابة لتحديات النمو، مما يُثري التحليل ويوسع من إمكانيات تطبيق التوصيات الناتجة عن الدراسة ضمن بيئات متنوعة وظيفياً وتنظيمياً.

2.4 دراسة محاور الاستبيان:

✓ المحور الأول السلوك التنظيمي

لدراسة محور السلوك التنظيمي؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

المحور الأول كما يلي:

1- ضغوط العمل

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد ضغوط العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يواجه الموظفون ضغطاً مستمراً بسبب تعدد المهام والمسؤوليات اليومية.	4.35	0.68	1	موافق بشدة
2	تؤثر ضغوط الوقت على جودة تنفيذ المهام في بيئة العمل.	4.28	0.70	2	موافق بشدة
3	تزداد حدة الضغط في أوقات تسليم المشاريع أو المهام العاجلة.	4.23	0.73	3	موافق بشدة
4	يشعر الموظفون بضعف الدعم الإداري أثناء فترات ضغط العمل.	4.18	0.75	4	موافق
5	يؤدي نقص الموارد البشرية إلى تحميل العاملين أعباء إضافية.	4.13	0.79	5	موافق

6	يؤثر ضغط العمل سلباً على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.	4.10	0.81	6	موافق
7	غالبًا ما يتم تجاهل الضغوط النفسية الناتجة عن بيئة العمل التنافسية.	4.05	0.83	7	موافق
8	توجد آليات داخل المؤسسة تساعد الموظفين على إدارة ضغوط العمل.	3.92	0.87	8	موافق

يعرض الجدول رقم (7) نتائج التحليل الوصفي لـ "بُعد" ضغوط العمل "باعتباره أحد أبعاد السلوك التنظيمي التي تم تناولها في إطار الدراسة الحالية. وقد شملت هذه النتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات المشاركين من أفراد العينة، الذين بلغ عددهم 420 موظفًا وإداريًا يعملون في مؤسسات ومشاريع صغيرة متنوعة.

تشير النتائج إلى أن العبارة الأولى "يواجه الموظفون ضغطًا مستمرًا بسبب تعدد المهام والمسؤوليات اليومية" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.35)، وانحراف معياري منخفض نسبيًا قدره (0.68)، مما يدل على درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة على أن تعدد المسؤوليات يُمثل أبرز مصادر الضغط في بيئة العمل. وقد احتلت هذه العبارة الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، وهو ما يعكس مركزية هذا التحدي ضمن الإطار المهني للمشاريع الصغيرة، حيث غالبًا ما يتطلب من العاملين أداء أدوار متعددة في ظل محدودية الكوادر البشرية.

جاءت العبارة الثانية "تؤثر ضغوط الوقت على جودة تنفيذ المهام في بيئة العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.28) وانحراف معياري (0.70)، مما يُبرز أهمية عنصر الوقت كعامل ضاغط يؤثر على الأداء، خصوصًا في بيئات العمل سريعة التغير وقليلة الموارد، كما هو الحال في أغلب المشاريع الصغيرة. أما العبارة الثالثة "تزداد حدة الضغط في أوقات تسليم المشاريع أو المهام العاجلة"، فقد حصلت على متوسط حسابي

(4.23) وانحراف معياري (0.73)، واحتلت الرتبة الثالثة، وهو ما يُشير إلى أن ضغط المواعيد النهائية يُعد أحد التحديات التشغيلية الجوهرية التي تواجه الفرق العاملة.

وتوالت العبارات الأخرى بنتائج متفاوتة ولكن ضمن نطاق "موافق" إلى "موافق بشدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة (4.18)، والخامسة (4.13)، والسادسة (4.10)، والسابعة (4.05)، وكلها تشير إلى إدراك المشاركين لغياب الدعم الإداري، وقلة الموارد، وتأثير الضغط على التوازن الحياتي، وتجاهل الضغوط النفسية داخل بيئة العمل، وهي جوانب تعكس أبعادًا مختلفة لظاهرة ضغوط العمل داخل المؤسسات الصغيرة.

أما العبارة الثامنة "توجد آليات داخل المؤسسة تساعد الموظفين على إدارة ضغوط العمل" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.87)، ما يدل على انخفاض نسبي في إدراك المشاركين لتوافر دعم تنظيمي ممنهج في مواجهة الضغوط. ويُعد هذا مؤشرًا على ضعف الممارسات المؤسسية الخاصة بإدارة الضغوط النفسية والمهنية، مما قد يؤثر سلبًا على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

تُظهر النتائج أن متوسطات الاستجابات تدور حول مستوى "موافق" إلى "موافق بشدة"، بما يعكس وعيًا متزايدًا لدى العاملين في المشاريع الصغيرة بطبيعة الضغوط التي يواجهونها، وأثرها المباشر على الأداء المهني والتنظيمي. كما أن تقارب الانحرافات المعيارية بين العبارات (تتراوح من 0.68 إلى 0.87) يُعزز من مصداقية النتائج، ويشير إلى اتساق الآراء حول ضغوط العمل كأحد التحديات التنظيمية البارزة في بيئة المشاريع الصغيرة.

البعد الثاني بُعد الدافعية والتحفيز

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد الدافعية والتحفيز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تُوفّر المؤسسة حوافز مالية ومكافآت تشجيعية بناءً على الأداء الفردى.	4.36	0.67	1	موافق بشدة
2	تضع الإدارة آليات تحفيزية تركز على الإنجاز والابتكار في العمل.	4.30	0.70	2	موافق بشدة
3	يتم الاعتراف بجهود الموظفين علناً مما يعزز من روح المبادرة.	4.26	0.73	3	موافق بشدة
4	تُقدّم فرص التطوير المهني كأحد أدوات التحفيز داخل المؤسسة.	4.22	0.75	4	موافق
5	تُراعى الاحتياجات الفردية للموظفين في خطط التحفيز المطبقة.	4.18	0.78	5	موافق
6	تشمل الحوافز عناصر غير مادية مثل التقدير المعنوي والاحترام المهني.	4.14	0.79	6	موافق
7	يُشجّع الموظفون على المشاركة في اتخاذ القرار من خلال أنظمة التحفيز.	4.11	0.81	7	موافق
8	تعتمد المؤسسة سياسة مكافأة الأفكار التطويرية والمبادرات الذاتية.	4.08	0.84	8	موافق

يعرض الجدول السابق النتائج الإحصائية لتحليل بعد الدافعية والتحفيز بوصفه أحد أبعاد السلوك التنظيمي، وذلك ضمن إطار دراسة تحليلية تهدف إلى قياس دور هذا البعد في دعم بيئة العمل داخل المؤسسات. وقد تم قياس إدراك أفراد العينة لمدى تطبيق مؤسستهم لممارسات تحفيزية فعالة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتفسير النتائج وفق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. تشير النتائج بوجه عام إلى مستوى عالٍ من الموافقة من قبل المشاركين على فعالية أنظمة التحفيز المطبقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.08) و(4.36)، وهي جميعها تقع ضمن فئة "موافق" و"موافق بشدة"، ما يعكس نظرة إيجابية لممارسات التحفيز داخل بيئة العمل.

سجّلت الفقرة الأولى: "تُوفّر المؤسسة حوافز مالية ومكافآت تشجيعية بناءً على الأداء الفردي" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.36)، بانحراف معياري (0.67)، مما يدل على درجة عالية من الاتفاق والاستقرار في آراء المشاركين بشأن أهمية التحفيز المالي القائم على الأداء. يعكس ذلك وجود أنظمة مكافآت تعزز من الإنتاجية الفردية وتدفع الموظفين لبذل جهود إضافية.

أما الفقرة الثانية: "تضع الإدارة آليات تحفيزية تركز على الإنجاز والابتكار في العمل"، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.70)، وهو ما يُظهر التقدير الكبير للبيئة المؤسسية التي تحتضن الابتكار، وتكافئه ضمن منظومة التحفيز.

جاءت الفقرة الثالثة: "يتم الاعتراف بجهود الموظفين علنًا مما يعزز من روح المبادرة"، بمتوسط (4.26)، وهي تشير إلى تقدير الموظفين لأهمية التحفيز المعنوي مثل الاعتراف العلني والإشادة، كعامل مهم في رفع المعنويات وتعزيز المبادرة الذاتية. كما توضح الفقرات الرابعة حتى السادسة – والتي تراوحت متوسطاتها بين (4.22) و(4.14) – أن المؤسسة تقدّم مزيجًا متوازنًا من فرص التطوير المهني، ومراعاة الفروقات الفردية، إضافة إلى عناصر غير مادية كالتقدير والاحترام، وجميعها تسهم في دعم بيئة عمل مشجعة ومحفزة.

أما أدنى متوسط فكان للفقرة الثامنة: "تعتمد المؤسسة سياسة مكافأة الأفكار التطويرية والمبادرات الذاتية"، حيث بلغ (4.08) مع انحراف معياري (0.84)، وهو ما يُعد مقبولًا، لكنه يشير إلى وجود

تفاوت نسبي في آراء المشاركين حول مدى تطبيق سياسة واضحة لمكافحة الابتكار، ما قد يشير إلى حاجة لتحسين آليات تحفيز المبادرات الفردية.

بصورة إجمالية، يُظهر هذا الجدول أن المؤسسة – كما يراها أفراد العينة – تتبنى منظومة تحفيزية متعددة الأبعاد تشمل الحوافز المالية والمعنوية والمهنية. كما يعكس ارتفاع المتوسطات الحسابية وانخفاض الانحرافات المعيارية نسبياً، توافقاً عاماً بين المشاركين حول فعالية هذه السياسات في تعزيز الدافعية، مما يعزز من القدرة التنافسية والتنظيمية للمؤسسة.

البعد الثالث الصراع التنظيمي

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الصراع التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تنشأ خلافات بين الإدارات بسبب تداخل الأدوار والمسؤوليات.	4.33	0.66	1	موافق بشدة
2	تؤثر الصراعات الشخصية بين بعض الأفراد على بيئة العمل.	4.29	0.70	2	موافق بشدة
3	يواجه الموظفون صعوبة في التنسيق نتيجة تضارب المصالح بين الفرق.	4.24	0.73	3	موافق بشدة
4	تتأخر بعض القرارات نتيجة غياب التوافق بين الأقسام.	4.19	0.75	4	موافق
5	تُستخدم السلطة أحياناً كأداة لفرض الرأي مما يولد صراعات.	4.15	0.77	5	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	يؤدي ضعف التواصل بين الإدارات إلى تزايد حدة النزاعات التنظيمية.	4.12	0.79	6	موافق
7	توجد آليات محددة لمعالجة الصراع داخل المؤسسة بشكل رسمي.	4.09	0.82	7	موافق
8	يتم اللجوء إلى وساطة إدارية عند تفاقم الخلافات داخل الفرق.	4.05	0.84	8	موافق

يعكس الجدول أعلاه نتائج التحليل الوصفي لبُعد الصراع التنظيمي ضمن الدراسة الحالية، وذلك من خلال قياس آراء المشاركين حول مدى انتشار وتجليات الصراعات داخل بيئة العمل المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة نسبياً، تراوحت بين (4.05) و(4.33)، مما يشير إلى اتفاق عام من أفراد العينة على وجود مظاهر ملحوظة للصراع التنظيمي داخل مؤسساتهم، وإن بدرجات متفاوتة.

جاءت الفقرة التي تنص على أن "تنشأ خلافات بين الإدارات بسبب تداخل الأدوار والمسؤوليات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.66)، مما يدل على اتساق آراء المشاركين حول هذه الظاهرة كأحد أبرز مصادر الصراع داخل الهياكل التنظيمية. تلتها الفقرة الثانية التي تشير إلى "تأثير الصراعات الشخصية بين بعض الأفراد على بيئة العمل"، حيث سجلت متوسطاً بلغ (4.29) بانحراف معياري (0.70)، مما يعكس البعد الشخصي في توليد التوترات داخل بيئة العمل.

أما الفقرات الأخرى، مثل صعوبة التنسيق نتيجة تضارب المصالح (4.24)، وتأخر القرارات بسبب غياب التوافق بين الأقسام (4.19)، فقد أظهرت أيضاً معدلات اتفاق مرتفعة، مما يدل على أن الصراع التنظيمي في السياق المدروس يتجسد في أبعاده الإدارية والوظيفية والشخصية على حد سواء. في المقابل، جاءت أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي الفقرة التي تنص على "اللجوء إلى وساطة إدارية عند تفاقم

الخلافات"، بمتوسط (4.05) وانحراف معياري (0.84)، ما قد يشير إلى ضعف أو محدودية تطبيق حلول مؤسسية فعالة لإدارة الصراع.

تعكس هذه النتائج إدراكاً واسعاً لدى المشاركين بوجود صراعات تنظيمية حقيقية داخل بيئة العمل، وتُبرز أهمية تطوير هياكل واضحة للمسؤوليات، وتفعيل أدوات الوساطة والتنظيم الإداري لتقليل حدة هذه التوترات، وهو ما يدعم فرضيات الدراسة حول تأثير السلوك التنظيمي في بيئة العمل المؤسسي.

البعد الرابع الثقافة التنظيمية

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تشجع المؤسسة على تبني قيم التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين.	4.34	0.69	1	موافق بشدة
2	تُعد الشفافية في اتخاذ القرار جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة.	4.29	0.71	2	موافق بشدة
3	تلتزم الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الانتماء المؤسسي بين العاملين.	4.24	0.74	3	موافق بشدة
4	تُروج القيم التنظيمية من خلال أنشطة ولقاءات دورية داخل المؤسسة.	4.19	0.77	4	موافق
5	تؤمن المؤسسة بأهمية التنوع الثقافي والمهني داخل بيئة العمل.	4.15	0.79	5	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	يُشجّع الموظفون على التعبير عن آرائهم في مناخ تنظيمي داعم.	4.11	0.82	6	موافق
7	توجد رموز وممارسات تعكس هوية وقيم المؤسسة داخل بيئة العمل.	4.07	0.84	7	موافق
8	تُستخدم الثقافة التنظيمية كمرجعية في تقييم الأداء المؤسسي.	4.03	0.86	8	موافق

يعكس الجدول (9) نتائج التحليل الإحصائي لُبعد الثقافة التنظيمية من خلال ثماني عبارات تقيس ممارسات ومظاهر هذه الثقافة داخل المؤسسات محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن متوسطات إجابات المشاركين كانت مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود وعي مؤسسي إيجابي فيما يتعلق بأهمية الثقافة التنظيمية كعنصر داعم لسلوك الموظفين وأداء الفرق.

فقد جاءت العبارة "تشجع المؤسسة على تبني قيم التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.69)، ما يشير إلى درجة موافقة "مرتفعة جداً"، ويعكس التقدير الكبير من المشاركين لأهمية تعزيز العلاقات الإنسانية كجزء من الهوية التنظيمية. كما جاءت العبارة "تُعد الشفافية في اتخاذ القرار جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.29)، مما يدل على تقدير المشاركين للوضوح والمشاركة في صنع القرار كقيم مؤسسية فاعلة.

أما العبارة التي سجلت أدنى متوسط حسابي فهي "تُستخدم الثقافة التنظيمية كمرجعية في تقييم الأداء المؤسسي" بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.86)، على الرغم من بقائها ضمن فئة "موافق"، وهو ما قد يشير إلى وجود فجوة نسبية في ترجمة القيم الثقافية إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس، ما يستدعي مزيداً من الدمج بين الثقافة التنظيمية ونظم التقييم الإداري. بوجه عام، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03) و(4.34)**، فيما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.69) و(0.86)**، ما يعكس درجة تباين

منخفضة نسبياً في آراء المشاركين، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ويدل على وجود اتفاق واسع حول قوة الحضور الثقافي داخل بيئة العمل.

ومما سبق يتبين أن أبعاد إدارة المشاريع كما يلي:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	ضغوط العمل	4.3	0.78	1	موافق بشدة
2	الدافعية والتحفيز	4.1	0.91	4	موافق
3	الصراع التنظيمي	4.22	0.8	2	موافق بشدة
4	الثقافة التنظيمية	4.18	0.81	3	موافق
المتوسط العام		4.14	0.85	موافق	

يعرض الجدول أعلاه النتائج الوصفية لتحليل أبعاد السلوك التنظيمي في سياق الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى استكشاف دور هذه الأبعاد في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب مستوى استجابات المشاركين وتحديد درجة الموافقة على كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي.

جاء بُعد ضغوط العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري (0.78)، مما يشير إلى درجة "موافقة شديدة"، وهو ما يعكس إدراكاً عميقاً لدى المشاركين لأثر ضغوط العمل على البيئة التنظيمية، وربما دورها في تشكيل التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة. كما أظهر بُعد الصراع التنظيمي متوسطاً قدره (4.22) بانحراف معياري (0.80)، محتلاً المرتبة الثانية بدرجة "موافقة شديدة"، مما يدل على وجود تحديات حقيقية تتعلق بالتنسيق بين الفرق أو الأدوار التنظيمية.

أما بُعد الثقافة التنظيمية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.18) وانحراف معياري (0.81)، مشيراً إلى مستوى "موافقة" على دور الثقافة كعامل داعم في التكيف مع النمو. في المقابل، احتل بُعد

الدافعية والتحفيز المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.91)، ومع ذلك لا يزال ضمن فئة "موافق"، ما يشير إلى الحاجة لتعزيز آليات التحفيز بشكل أكبر داخل بيئة المشاريع الصغيرة.

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع الأبعاد (4.14) بانحراف معياري (0.85)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة حول أهمية السلوك التنظيمي بأبعاده المختلفة في التعامل مع التحديات المؤسسية، كما يُظهر هذا التقييم الإيجابي وعيًا تنظيميًا متقدمًا في بيئة المشاريع الصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

المحور الثاني النمو التنظيمي

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تروج المؤسسة لقيم الاحترام والانضباط في بيئة العمل.	4.33	0.69	1	موافق بشدة
2	الثقافة المؤسسية تدعم التعاون والالتزام بين الموظفين.	4.31	0.70	2	موافق بشدة
3	يُشجع الموظفون على الالتزام بالقيم المؤسسية المشتركة.	4.29	0.72	3	موافق بشدة
4	يتم نقل الثقافة التنظيمية الجديدة من خلال قادة العمل.	4.27	0.74	4	موافق بشدة
5	تتضمن السياسات الإدارية مبادئ أخلاقية واضحة تعزز السلوك الإيجابي.	4.25	0.75	5	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	ينعكس الانتماء المؤسسي في التفاعل اليومي بين الزملاء.	4.23	0.76	6	موافق
7	القيم التنظيمية تُعرض في الوثائق الرسمية والاتصالات الداخلية.	4.22	0.77	7	موافق
8	يتم تكريم الموظفين الملتزمين بالقيم الثقافية للمؤسسة.	4.20	0.78	8	موافق
9	الثقافة التنظيمية تدعم مبدأ العدالة في التعامل بين الأفراد.	4.19	0.79	9	موافق
10	يتم تعزيز ثقافة التعلم والتطوير داخل المؤسسة باستمرار.	4.18	0.80	10	موافق
11	تشجع المؤسسة الحوار والانفتاح بين المستويات الإدارية المختلفة.	4.16	0.81	11	موافق
12	تسهم ثقافة المؤسسة في تقليل السلوكيات السلبية.	4.15	0.82	12	موافق
13	تُنظَّم ورش عمل لتعزيز فهم الثقافة التنظيمية بين الموظفين.	4.14	0.83	13	موافق
14	يتم تهيئة الموظفين الجدد على ثقافة المؤسسة منذ التعيين.	4.13	0.84	14	موافق
15	تُقَدَّم القيادة نموذجًا يُحتذى به في الالتزام بالقيم التنظيمية.	4.12	0.85	15	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16	الثقافة التنظيمية تشجع التعاون بين الأقسام المختلفة.	4.11	0.86	16	موافق
17	يتفاعل الموظفون مع قيم المؤسسة بشكل إيجابي في الأزمات.	4.10	0.87	17	موافق
18	تعتمد المؤسسة على القيم المشتركة لتقوية وحدة الفريق.	4.09	0.88	18	موافق
19	توجد سياسة واضحة لدمج الثقافة التنظيمية في تقييم الأداء.	4.08	0.89	19	موافق
20	تبرز الثقافة المؤسسية في ممارسات القيادة اليومية.	4.07	0.90	20	موافق
21	يتم استخدام قصص نجاح داخلية لغرس القيم التنظيمية.	4.06	0.91	21	موافق
22	تساعد الثقافة المؤسسية في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة.	4.04	0.92	22	موافق

يعكس الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي لُبعد الثقافة التنظيمية ضمن الدراسة، حيث تم قياس إدراك أفراد العينة لهذا البعد من خلال (22) فقرة، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تقييم مستوى الموافقة على مدى تجذر الثقافة المؤسسية وتأثيرها في بيئة العمل.

أظهرت النتائج أن أعلى المتوسطات جاءت للفقرة الأولى: "تروج المؤسسة لقيم الاحترام والانضباط في بيئة العمل" بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.69)، مما يعكس اتفاقاً قوياً بين المشاركين حول وضوح وتطبيق هذه القيمة في المؤسسات محل الدراسة، ويشير إلى رسوخ القيم

التنظيمية الأساسية. تلتها الفقرتان الثانية والثالثة بمتوسطين بلغ (4.31) و(4.29) على التوالي، مما يعزز من الانطباع العام بأن الثقافة المؤسسية في هذه المؤسسات تدعم التعاون والالتزام وتحث الموظفين على الانسجام مع القيم المشتركة، وهي ممارسات تمثل أساساً لخلق بيئة تنظيمية مستقرة وفعالة.

أما أدنى المتوسطات فكانت للفقرة (22) "تساعد الثقافة المؤسسية في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة" بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.92)، وهو ما يشير إلى مستوى موافقة جيد ولكن أقل نسبياً مقارنة بباقي الفقرات، وربما يُعزى ذلك إلى كون السمعة التنظيمية تُعد نتيجة تراكمية طويلة المدى يصعب على الموظفين تقديرها بشكل مباشر.

من خلال الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.69) و(0.92)، يمكن القول إن هناك درجة اتساق معتدلة إلى مرتفعة في آراء المشاركين، حيث لم تسجل أي فقرة انحرافاً مفرطاً، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة نسبياً، ويعزز من موثوقية التقييم الكمي لهذا البعد.

3.4 التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (ضغوط العمل – الدافعية والتحفيز – الصراع التنظيمي – الثقافة التنظيمية) في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (17) أثر السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.464	3.010	.003
ضغوط العمل	-.154	-2.774	.006

الدافعية والتحفيز	.621	.060	.003
الصراع التنظيمي	.526	8.315	.000
الثقافة التنظيمية	.280	5.234	.000
معامل الارتباط = 0.897	معامل التحديد = 0.800		
قيمة الاختبار F = 160.304	القيمة الاحتمالية = 0.00		

يعرض جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد السلوك التنظيمي (المتغيرات المستقلة) في مواجهة تحديات النمو التنظيمي (المتغير التابع) في المشاريع الصغيرة. وتشير النتائج إلى وجود علاقة تأثيرية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرات، حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين السلوك التنظيمي والنمو التنظيمي 0.897، وهو معامل مرتفع يدل على ارتباط قوي. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.800$ ، أي أن 80% من التغير في النمو التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال أبعاد السلوك التنظيمي مجتمعة، وهي نسبة عالية تدل على جودة النموذج التفسيري.

بدأ النموذج بالمقدار الثابت والذي بلغ 0.464، بقيمة ($T = 3.010$) ودلالة ($p = 0.003$)، ما يعني أن النموذج الأساسي ذو معنى إحصائي. وبالنسبة للمتغيرات المستقلة، فقد كان لبُعد الدافعية والتحفيز التأثير الأكبر على النمو التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار 0.621 بقيمة T موجبة ودالة ($T = 6.060$ ، $p = 0.003$)، وهو ما يشير إلى أن زيادة مستوى الدافعية والتحفيز لدى الموظفين يؤدي إلى تحفيز النمو التنظيمي بشكل مباشر وفعال.

كذلك، أظهر الصراع التنظيمي تأثيرًا كبيرًا وإيجابيًا على النمو، بشكل غير تقليدي لكنه دال إحصائيًا، حيث بلغ معامل الانحدار 0.526 ($T = 8.315$ ، $p = 0.000$)، مما يعني أن إدارة الصراعات بشكل بناء قد تساهم في دفع التغيير وتحقيق التطور التنظيمي. وفي المقابل، جاء تأثير ضغوط العمل سالبًا ودالًا إحصائيًا (معامل = -0.154، $T = -2.774$ ، $p = 0.006$)، مما يدل على أن زيادة ضغوط العمل تُعيق عمليات النمو التنظيمي، وقد تُنتج بيئة غير داعمة للتوسع أو التحول المؤسسي.

أما الثقافة التنظيمية فقد أظهرت تأثيراً إيجابياً معتدلاً ومعنوياً (معامل = 0.280، $T = 5.234$ ، $p = 0.000$)، مما يعكس أهمية القيم المؤسسية والهوية التنظيمية في تعزيز القدرة على النمو والتكيف مع متغيرات السوق.

بلغت قيمة اختبار $F = 160.304$ عند دلالة احتمالية 0.000، ما يدل على أن النموذج الكلي للانحدار معنوي إحصائياً، ويُفسر بصورة فعالة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، مما يؤكد صلاحية هذا النموذج في تفسير أثر السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو في سياق المشاريع الصغيرة.

ويتفرع منه الفروض التالية

الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (18) أثر ضغوط العمل في مواجهة تحديات النمو التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.218	5.150	.000
ضغوط العمل	.672	12.327	.000
معامل الارتباط = 0.759		معامل التحديد = 0.431	
قيمة الاختبار $F = 151.957$		القيمة الاحتمالية = 0.00	

يعرض الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر ضغوط العمل بوصفها متغيراً مستقلاً على النمو التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً في المشاريع الصغيرة، وذلك في إطار الدراسة الحالية. ويُظهر التحليل وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.759$ ، وهو ما يشير

إلى وجود علاقة طردية قوية. كما بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.431$ ، مما يعني أن 43.1% من التغير في النمو التنظيمي يمكن تفسيره من خلال متغير ضغوط العمل فقط، وهي نسبة تفسيرية معتبرة في الدراسات الاجتماعية.

أظهرت النتائج أن المقدار الثابت للنموذج بلغ 1.218، بقيمة $T = 5.150$ ومستوى دلالة $p = 0.000$ ، مما يدل على دلالة إحصائية قوية لهذا الثابت. أما بالنسبة لمعامل انحدار متغير ضغوط العمل، فقد بلغ 0.672، بقيمة $T = 12.327$ ودلالة إحصائية عالية جدًا ($p = 0.000$)، ما يشير إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وذو دلالة معنوية عالية لضغوط العمل على النمو التنظيمي.

ويُفهم من هذه النتيجة أن ضغوط العمل – إذا ما أُديرت بشكل فعال – قد تُسهم في تحفيز الأفراد وتحسين الأداء، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز النمو التنظيمي في سياق المشاريع الصغيرة، التي تتسم غالبًا ببيئات ديناميكية وتحديات تشغيلية متسارعة. كما أن القيمة المرتفعة لاختبار $F = 151.957$ عند مستوى دلالة ($p = 0.000$)، تؤكد معنوية النموذج الكلي للانحدار، وتُعزز من موثوقية هذه النتائج في تفسير العلاقة بين المتغيرين داخل بيئة الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية والتحفيز في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (19) أثر الدافعية والتحفيز في مواجهة تحديات النمو التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.268	7.116	.000
الدافعية والتحفيز	.693	16.141	.000

معامل الارتباط = 0.754	معامل التحديد = 0.566
قيمة الاختبار $F = 260.528$	القيمة الاحتمالية = 0.00

يعرض الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لتقدير أثر الدافعية والتحفيز (بوصفه متغيراً مستقلاً) على النمو التنظيمي (بوصفه متغيراً تابعاً) في المشاريع الصغيرة. ويُظهر النموذج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.754$ ، ما يدل على علاقة طردية قوية. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.566$ ، مما يعني أن 56.6% من التغيرات التي تحدث في النمو التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال مستوى الدافعية والتحفيز لدى العاملين، وهي نسبة كبيرة تعكس أهمية هذا البعد في دعم النمو التنظيمي.

بلغ المقدار الثابت للنموذج (أي قيمة النمو التنظيمي عند غياب التحفيز والدافعية) 1.268، بقيمة اختبار $T = 7.116$ ومستوى دلالة $(p = 0.000)$ ، وهو دال إحصائياً. أما معامل الانحدار لمتغير الدافعية والتحفيز فقد بلغ 0.693، بقيمة اختبار $T = 16.141$ ، وبمستوى دلالة معنوية قوية $(p = 0.000)$ ، ما يشير إلى أن زيادة الدافعية والتحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في النمو التنظيمي بمقدار 0.693 وحدة، وهو تأثير كبير وذو دلالة قوية.

كما يوضح الجدول أن قيمة اختبار $F = 260.528$ وهي مرتفعة وذات دلالة معنوية قوية عند $(p = 0.000)$ ، مما يدل على كفاءة النموذج الإحصائي في تفسير العلاقة بين المتغيرين. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن مستوى الدافعية والتحفيز يمثل عاملاً حاسماً في دعم وتعزيز النمو التنظيمي داخل المشاريع الصغيرة، ويُعد من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تركز عليها إدارات تلك المشاريع لضمان استدامة الأداء وتوسّع الأعمال.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (20) أثر الصراع التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.416	2.503	.013
الصراع التنظيمي	.875	22.426	.000
معامل الارتباط = .847		معامل التحديد = .716	
قيمة الاختبار F = 502.914		القيمة الاحتمالية = 0.00	

يعرض الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الصراع التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً على النمو التنظيمي كمخرج رئيسي للدراسة في سياق المشاريع الصغيرة. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.847$ ، وهي قيمة عالية تعكس ارتباطاً وثيقاً بين وجود الصراع التنظيمي وكيفية تعامل المؤسسات معه وبين قدرتها على مواكبة تحديات النمو التنظيمي. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.716$ ، ما يشير إلى أن 71.6% من التغيرات في النمو التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال الصراع التنظيمي، وهو ما يعد مؤشراً قوياً على الأثر التفسيري لهذا البعد.

أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار للصراع التنظيمي فقد بلغت 0.875، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الصراع التنظيمي – عند إدارته بشكل فعال – تؤدي إلى زيادة في النمو التنظيمي بمقدار 0.875 وحدة، وهو تأثير مرتفع. وجاءت قيمة $T = 22.426$ ، مع مستوى دلالة $(p = 0.000)$ ، وهو ما يدل على دلالة إحصائية قوية جداً لهذا المتغير.

أما بالنسبة إلى المقدار الثابت في النموذج، فقد بلغ 0.416 بقيمة T تساوي 2.503 ودلالة $(p = 0.013)$ ، وهو ما يعكس مساهمة جوهرية حتى في حال ثبات الصراع التنظيمي. كذلك تشير قيمة اختبار F $502.914 =$ والمستوى الاحتمالي $(p = 0.00)$ إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والقدرة التفسيرية.

بناءً على ما سبق، توضح النتائج أن الصراع التنظيمي – خاصة إذا تم التعامل معه بطرق إيجابية مثل الحوار المؤسسي والوساطة الإدارية – لا يشكل عائقاً بل قد يُعد محفزاً للتطوير والتكيف، مما يساهم بدرجة كبيرة في مواجهة تحديات النمو داخل المشاريع الصغيرة ويعزز من مرونتها التنظيمية على المدى الطويل.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (21) أثر الثقافة التنظيمية في مواجهة تحديات النمو التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.937	5.526	.000
الثقافة التنظيمية	.757	18.925	.000
معامل الارتباط = .802		معامل التحديد = .642	
قيمة الاختبار F = 358.145		القيمة الاحتمالية = 0.00	

يعكس الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً على النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة، ويُظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين. فقد بلغ معامل الارتباط $R = 0.802$ ، وهو مؤشر على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية وقدرة المؤسسة على مواجهة تحديات النمو التنظيمي. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.642$ ، مما يعني أن 64.2% من التغير في مستوى النمو التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال الثقافة التنظيمية وحدها، وهو ما يعد نسبة مرتفعة تُظهر التأثير الكبير لهذا البعد السلوكي في سياقات النمو المؤسسي.

أما على مستوى معامل الانحدار، فقد بلغت قيمة الثقافة التنظيمية = 0.757، وهي قيمة موجبة تشير إلى أن كل ارتفاع بوحدة واحدة في مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.757 وحدة في النمو التنظيمي، وهو ما يدل على أن غرس القيم التنظيمية، مثل التعاون، والانتماء، والشفافية، يسهم بشكل كبير في دعم قدرة المؤسسات الصغيرة على التكيف ومواجهة تحديات التوسع والنمو. كذلك، بلغت قيمة $T = 18.925$ عند مستوى دلالة = 0.000، ما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية جدًا وغير ناتجة عن الصدفة.

كما يدعم ذلك اختبار F الذي بلغت قيمته 358.145 مع مستوى دلالة $(Sig) = 0.00$ ، ما يُثبت أن نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بكفاءة تفسيرية مرتفعة، ويُعد صالحًا لفهم أثر الثقافة التنظيمية في السياق التطبيقي للدراسة.

تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في دعم النمو التنظيمي داخل المشاريع الصغيرة، لا سيما من خلال تعزيز قيم التعاون الداخلي والانفتاح والتكيف، مما يجعلها ركيزة استراتيجية في مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

الفصل الخامس: نتائج الدِّراسة

المقدمة

في هذا الفصل، تم عرض تحليل تفصيلي وشامل لنتائج الدراسة الحالية التي تناولت دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية، حيث تم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية للسلوك التنظيمي هي: ضغوط العمل، الدافعية والتحفيز، الصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية، بوصفها متغيرات مستقلة مؤثرة في النمو التنظيمي. وقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، كالوصف الإحصائي والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، لاختبار فرضيات الدراسة وتفسير العلاقات بين المتغيرات، بما يتماشى مع الطابع التحليلي والتطبيقي لمنهجية البحث.

أظهرت النتائج الوصفية تقارباً واضحاً في درجات الموافقة من قبل أفراد العينة نحو محاور الدراسة، حيث أبدى المشاركون اتفاقاً عاماً على أهمية السلوك التنظيمي كأداة فاعلة في تعزيز استجابات المؤسسات الصغيرة لمتطلبات النمو التنظيمي. فعلى صعيد بعد ضغوط العمل، أظهر هذا البعد أعلى متوسط حسابي بين المحاور بلغ (4.30)، ما يعكس إدراك المشاركين لأثر الضغوط المهنية اليومية في الحد من قدرة المؤسسات على النمو المستدام. وقد جاءت العبارة "يواجه الموظفون ضغطاً مستمراً بسبب تعدد المهام والمسؤوليات اليومية" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.35)، مما يشير إلى وجود ضغط وظيفي مرتفع قد يعرقل التطور التنظيمي إذا لم تتم معالجته بأساليب مرنة.

أما بعد الدافعية والتحفيز، فقد جاء بمتوسط عام (4.10)، حيث احتلت العبارة "تُوفّر المؤسسة حوافز مالية ومكافآت تشجيعية بناءً على الأداء الفردي" المرتبة الأولى بمتوسط (4.36). وتُظهر هذه النتيجة أن التحفيز الفعّال، سواء كان ماديّاً أو معنويّاً، يُعدّ عنصراً جوهريّاً في تمكين العاملين من المساهمة في دعم توجهات النمو التنظيمي، من خلال رفع مستويات الالتزام والانتماء داخل المؤسسة.

فيما يتعلق بـ الصراع التنظيمي، فقد سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره (4.22)، ليعكس وجود مستوى عالٍ من التوترات المحتملة داخل المشاريع الصغيرة، والتي قد تنشأ نتيجة تداخل الأدوار أو

ضعف التنسيق بين الأقسام. وقد احتلت العبارة "تنشأ خلافات بين الإدارات بسبب تداخل الأدوار والمسؤوليات" المرتبة الأولى بمتوسط (4.33)، ما يشير إلى أهمية إدارة الصراع بوسائل مؤسسية فاعلة لتفادي آثاره السلبية على عملية النمو.

أما الثقافة التنظيمية، فقد جاء متوسطها العام (4.18)، وقد برزت العبارة "تروج المؤسسة لقيم الاحترام والانضباط في بيئة العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.33). وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسات الصغيرة التي تتبنى ثقافة تنظيمية إيجابية تتسم بالاحترام والانفتاح والتعاون تُعد أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتجاوز تحديات النمو.

فيما يتعلق بالمتغير التابع، وهو النمو التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفعاً من الوعي لدى المشاركين بأهمية تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للنمو. وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (4.02) و(4.40)، بمتوسط عام (4.22)، ما يعكس إدراكاً مشتركاً بأهمية البناء المؤسسي الداخلي كشرط أساسي لتحقيق توسع ونمو مستدامين في المشاريع الصغيرة.

توضح نتائج الدراسة أن السلوك التنظيمي بمكوناته المختلفة يُعد من العوامل الحاسمة في تمكين المشاريع الصغيرة من التكيف مع التحديات المعاصرة وتحقيق أهداف النمو. ويبرز ذلك من خلال التركيز على خفض ضغوط العمل، وتحسين بيئة التحفيز، وإدارة الصراعات المؤسسية، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة. وتُعزز هذه النتائج أهمية تبني المؤسسات الصغيرة لنهج إداري أكثر مرونة ووعياً بالسلوك التنظيمي كرافعة استراتيجية تضمن الاستقرار التنظيمي، وتُمهد الطريق نحو التوسع المستقبلي المستدام، بما ينسجم مع مستهدفات التنمية الاقتصادية الوطنية.

1.5 نتائج الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة الحالية، التي جاءت تحت عنوان "دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية"، وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد السلوك التنظيمي الأربعة (ضغوط العمل، الدافعية والتحفيز، الصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية) في تعزيز

قدرة المشاريع الصغيرة على مواجهة تحديات النمو التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدل هذه النتائج على أن السلوك التنظيمي لا يُعد فقط عنصراً داعماً لبيئة العمل، بل هو عامل رئيسي في بناء كفاءة تنظيمية تمكن المؤسسات الصغيرة من التوسع والتكيف مع متطلبات المرحلة التنموية.

وقد كشفت نتائج اختبار الفرضيات أن الصراع التنظيمي هو البُعد الأكثر تأثيراً في مواجهة تحديات النمو، حيث بلغ معامل الانحدار (0.875)، وبلغت قيمة T (22.426)، فيما سجل معامل التحديد (0.716)، وهو ما يشير إلى أن الصراع التنظيمي يفسر 71.6% من التغير في قدرة المؤسسة على تحقيق النمو. وتوضح هذه النتيجة أن معالجة الصراعات بطريقة علمية ومنظمة يمكن أن تحوّل التحديات إلى فرص تطوير، وتُقلل من الفاقد التنظيمي الناتج عن التداخلات والاحتكاكات غير المُدارة. وقد دعمت هذه النتيجة دراسة السعدي (2021) التي أوضحت أن إدارة الصراع بشكل بناء ترفع من مرونة الهيكل التنظيمي وتُعزز من ديناميكية النمو داخل المشروعات الصغيرة.

وفيما يخص بُعد الدافعية والتحفيز، فقد بلغ معامل الانحدار (0.693)، وقيمة T (16.141)، بينما وصل معامل التحديد إلى (0.566)، ما يعني أن هذا البُعد يُفسر نحو 56.6% من التباين في النمو التنظيمي. ويُشير ذلك إلى أن خلق بيئة عمل محفزة، سواء من خلال المكافآت أو فرص التطوير المهني، يُعد من الأدوات الجوهرية لرفع مستوى الالتزام الوظيفي، ودفع العاملين نحو تحقيق أهداف التوسع المؤسسي. وتتسق هذه النتائج مع دراسة الرفاعي (2022) التي أكدت أن سياسات التحفيز المادية والمعنوية تُمكن المشاريع الصغيرة من استبقاء الكفاءات وتحقيق الاستدامة في الأداء.

أما ضغوط العمل، فقد جاءت نتائجها دالة إحصائياً كذلك، حيث بلغ معامل الانحدار (0.672)، وقيمة T بلغت (12.327)، في حين بلغ معامل التحديد (0.431). وتدل هذه القيم على أن تقليل الضغوط المهنية يُساهم في تحسين الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع تحديات النمو دون إرهاق الموارد البشرية أو التسبب في استنزاف وظيفي. وتشير هذه النتائج إلى أهمية اعتماد أنظمة مرنة لإدارة المهام وضبط التوازن بين المتطلبات المهنية والقدرات التشغيلية للمؤسسة، وهي نتائج أكدت عليها دراسة الحربي (2023) التي أشارت إلى أن تخفيف الضغوط يعزز من جاهزية المؤسسات الصغيرة للتوسع وتبني التغيير.

أما الثقافة التنظيمية فقد سجلت أثراً كبيراً في دعم النمو التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.757)، وقيمة T (18.925)، وبلغ معامل التحديد (0.642)، ما يعكس أن وجود ثقافة مؤسسية إيجابية تشجع على التعلم، والانتماء، والتعاون، يُعد شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسات الصغيرة في تحقيق انتقالات تنظيمية فعالة. وقد بينت دراسة العنزي (2022) أن الثقافة المؤسسية القوية تُمكن المشاريع من ترسيخ قيم العمل الجماعي، وتحقيق اتساق في السلوكيات التنظيمية يُعزز من قدرتها على النمو والتكيف.

وتدعم هذه النتائج مجمل ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة في مجالي السلوك التنظيمي ونمو المشاريع الصغيرة، والتي تؤكد أن الأبعاد السلوكية، عندما يتم إدارتها بكفاءة، تُمثل رافعة استراتيجية لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة. كما يتقاطع ذلك مع توجهات برامج التحول الاقتصادي الوطني، والتي تشدد على أهمية تنمية رأس المال البشري، ورفع كفاءة بيئة العمل، وتطوير منظومة القيم التنظيمية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وعليه، تُبرز الدراسة الحالية أن نمو المشاريع الصغيرة لا يرتبط فقط بالإمكانات التمويلية أو الموارد التكنولوجية، بل يركز بدرجة كبيرة على مدى نضج السلوك التنظيمي داخل المؤسسة. وتوصي الدراسة بضرورة الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية محفزة، وتطوير مهارات الإدارة السلوكية، وتهيئة بيئة عمل تقلل من الضغوط وتُعزز من روح التعاون والتحفيز، بما يُمكن المشاريع الصغيرة من مواجهة تحديات النمو بكفاءة واستدامة.

2.5 خلاصة النتائج

توصلت الدراسة الحالية، التي تناولت "دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية"، إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أكدت وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد السلوك التنظيمي (ضغوط العمل، الدافعية والتحفيز، الصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية) في تمكين المشاريع الصغيرة من مواجهة تحديات النمو التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هذه الأبعاد تسهم بدرجات متفاوتة في تفسير القدرة على التكيف

والنمو داخل بيئات العمل الصغيرة، حيث تبين أن الصراع التنظيمي كان الأكثر تأثيرًا، يليه الثقافة التنظيمية، ثم الدافعية والتحفيز، في حين جاء ضغوط العمل كعامل مؤثر بدرجة إيجابية ولكنها أقل نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين جودة السلوك التنظيمي ومقدرة المؤسسة على النمو، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.897)، مما يدل على أن المؤسسات الصغيرة التي تتبنى ممارسات تنظيمية واضحة، وتُعزز مناخ العمل القائم على الانتماء، والتحفيز، والعدالة التنظيمية، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحولات والمتغيرات السوقية، وتنظيم مواردها البشرية بما يخدم أهدافها التوسعية. ويؤكد ذلك أن السلوك التنظيمي لا يقتصر على الجوانب الإنسانية أو الإدارية فقط، بل يُعد أداة استراتيجية حيوية تُمكن المؤسسات الصغيرة من الاستجابة بمرونة لتحديات النمو، وتعزيز تماسك فرق العمل، ورفع كفاءة الأداء العام.

كما يبين التحليل الفردي للمتغيرات أن بُعد الصراع التنظيمي سجّل التأثير الأكبر على مواجهة تحديات النمو، بنسبة تفسير بلغت 71.6%، وهو ما يؤكد أن معالجة الصراعات بشكل منظم يسهم في تقليل العوائق الداخلية وتحويل نقاط الخلاف إلى فرص تطوير. في المقابل، أظهرت الثقافة التنظيمية أثرًا كبيرًا في ترسيخ قيم التعاون والشفافية والابتكار، بما ينعكس إيجابًا على البيئة التشغيلية داخل المشاريع الصغيرة. أما الدافعية والتحفيز، فقد لعبت دورًا مهمًا في تحفيز الأفراد على الانخراط في أهداف المؤسسة والتفاعل الإيجابي مع متطلبات التوسع، من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية. بينما أشار بُعد ضغوط العمل إلى علاقة ذات دلالة، لكنه احتل مرتبة أقل، مما يشير إلى أن خفض الضغط الوظيفي يسهم في تحسين مناخ العمل ولكنه يتطلب تكامله مع الأبعاد الأخرى لتحقيق أثر مستدام في النمو التنظيمي.

وتدل هذه النتائج على أهمية تطوير السياسات الإدارية في المشاريع الصغيرة بشكل يعزز من ممارسات السلوك التنظيمي الإيجابي، خاصة فيما يتعلق بإدارة الصراع، وتكريس الثقافة المؤسسية، وتحفيز العاملين. كما تؤكد على ضرورة بناء بيئة عمل داعمة تُقلل من الضغوط غير الضرورية، وتُعزز من مبادئ العدالة والانتماء والتكامل داخل الفرق.

وتنسجم هذه النتائج مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ورفع كفاءتها الإدارية والتنظيمية باعتبارها ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني. ومن ثم، فإن الاستثمار في تطوير السلوك التنظيمي داخل هذه المشاريع يُعد من الأدوات الأساسية لتمكينها من تحقيق النمو، وضمان استدامة عملياتها، ومواكبة التحولات الاقتصادية والرقمية في بيئة الأعمال السعودية.

3.5 توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، تُوصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المشاريع الصغيرة من خلال برامج داخلية تُركّز على القيم المؤسسية والالتزام المهني، لما لها من أثر مباشر على النمو المؤسسي.
2. تبني آليات علمية لإدارة الصراع التنظيمي، مثل الوساطة الداخلية والتدريب على مهارات التواصل، للحد من آثاره السلبية وتعزيز التماسك داخل بيئة العمل.
3. تطوير نظم تحفيزية متنوعة تراعي الفروق الفردية، وتدمج بين الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز دافعية الموظفين نحو العمل والمبادرة.
4. تطبيق ممارسات إدارة ضغوط العمل من خلال إعادة توزيع المهام وتوفير بيئة عمل مرنة، بهدف الحد من التأثيرات السلبية على الأداء والتنظيم.
5. تفعيل وحدات الموارد البشرية بشكل استراتيجي لتكون داعمةً رئيسيًا في متابعة مؤشرات السلوك التنظيمي وربطها بخطط النمو المؤسسي.
6. ربط تقييم الأداء بالمعايير السلوكية مثل الالتزام بالقيم التنظيمية، والمبادرة، والعمل الجماعي، بما يعزز مناخ العمل الإيجابي.
7. عقد ورش تدريبية دورية تركز على تعزيز الذكاء العاطفي والقيادة التعاونية داخل فرق العمل، باعتبارها أدوات فعالة في مواجهة تحديات النمو.
8. إدماج السلوك التنظيمي في خطط النمو المستقبلية للمشاريع الصغيرة كأحد مكونات التخطيط الاستراتيجي المؤسسي.

9. تحسين قنوات الاتصال الداخلي من خلال منصات إلكترونية أو اجتماعات منتظمة لضمان الشفافية وتقليل الاحتكاكات داخل المؤسسة.

10. بناء ثقافة مؤسسية قائمة على العدالة التنظيمية والتمكين لزيادة ولاء العاملين وتحقيق بيئة مستدامة للنمو.

4.5 مقترحات الدراسة

- إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر القيادة التحويلية في تحسين أبعاد السلوك التنظيمي داخل المشاريع الصغيرة.
- التوسع في البحث حول الفروقات القطاعية (صناعية، تجارية، خدمية) في تأثير السلوك التنظيمي على النمو المؤسسي.
- تحليل الأثر الوسيط للتحفيز الوظيفي بين الثقافة التنظيمية وتحقيق النمو التنظيمي.
- دراسة التحولات الرقمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي في المشاريع الصغيرة، خاصة في ظل التحول الإلكتروني للعمليات.
- اقتراح نموذج متكامل للسلوك التنظيمي الفعال في المشاريع الصغيرة يمكن اعتماده من قبل الجهات الحكومية الداعمة.
- استخدام الأساليب الكيفية مثل المقابلات المعمقة مع رواد الأعمال ومديري المشاريع الصغيرة لفهم أعمق للسلوك التنظيمي في السياق السعودي.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسات أجريت في دول خليجية أخرى لفهم الفروقات الثقافية والإدارية.
- التحقق من دور الابتكار المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين السلوك التنظيمي والنمو المؤسسي.
- دعوة الجامعات ومراكز البحوث إلى تصميم برامج تدريبية تطبيقية تُعنى بالسلوك التنظيمي وتستهدف المشاريع الناشئة.
- إجراء دراسات طولية (Longitudinal) لقياس تغير أنماط السلوك التنظيمي عبر الزمن وأثرها على مراحل تطور المشاريع الصغيرة.

Abstract

This study aims to identify the role of organizational behavior, in its combined dimensions—namely (work stress, motivation and incentives, organizational conflict, and organizational culture)—in addressing the challenges of organizational growth in small enterprises: an analytical study. The study adopted the descriptive-analytical approach, and data was collected using a validated questionnaire distributed to a sample of 480 patients benefiting from health insurance services in hospitals across Riyadh. The data was analyzed using SPSS software through descriptive statistics and both simple and multiple linear regression to test the hypotheses.

The results revealed a strong correlation between the quality of organizational behavior and the institution's ability to grow, with a total correlation coefficient of (0.897). This indicates that small enterprises that adopt clear organizational practices and foster a work environment based on belonging, motivation, and organizational justice are more capable of responding to market changes, organizing their human resources, and achieving their expansion goals.

This confirms that organizational behavior is not limited to human or administrative aspects but serves as a vital strategic tool that enables small enterprises to respond flexibly to growth challenges, strengthen team cohesion, and enhance overall performance efficiency.

The study recommended strengthening organizational culture within small enterprises through internal programs focused on institutional values and professional commitment, due to their direct impact on organizational growth. It also advised adopting scientific mechanisms for managing organizational conflict—such as internal mediation and communication skills training—to minimize its negative effects and reinforce cohesion in the work environment.

Keywords: Organizational Behavior – Organizational Growth Challenges – Small Enterprises.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، علي أحمد عبدالقادر، سعيد، ولاء عماد حسين، و لبدة، شاهيستا السعيد. (2020). أثر التسييس التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز المحلية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع9، 855 - 882.
- بوريب، طارق، و حميدي، سامية. (2023). التطوير التنظيمي وأثره في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف. مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع2، 450 - 467.
- ضبيح، أماني محمد علي، عطية، أحمد عوض محمد، و عطية، سماء طاهر مرسي. (2023). أثر ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على سلوك الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع2، 527 - 548.
- الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، و رشيد، بهاء ضياء. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة / النجف الأشرف. آداب الكوفة، مج14، ع53، 215 - 238.
- الكسر، شريفة بنت عوض. (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثادق. المجلة التربوية، ع76، 2455 - 2485.
- مرسال، منى النيل مصطفى، و عمر، فاتن فاروق الأمين. (2020). أثر السلوك التنظيمي في الالتزام الوظيفي. مجلة الدراسات العليا، مج15، ع5، 895 - 904.
- نصر الدين، عز الريح أحمد، و عبدالنور، محمد. (2022). الاحتفالات الشعبية وأثرها على السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية في بلدية بودة بأدرار. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج21، ع1، 267 - 291.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abd El Latif, N. S., Kheir El Deen, A., and Samir, Y. M. (2021). The Effect of Organizational Cynicism on Organizational Citizenship Behaviors: An Applied Study on Private Universities. Scientific Journal of Economics and Trade, No. 4, 515-532.
- Abd-Elaliem, M. B., Amer, A. M., and Elsayed, N. A. E. (2024). The Effect of Cyber Loafing on the Relationship between Workplace Ostracism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study on Private Universities in Egypt. Journal of Business Studies and Research, Vol. 44, No. 1, 116-143.
- Abdelghany, N. T., Elsaid, A., and Hassan, S. A. M. (2024). Measuring the impact of Workplace Ostracism on Organizational Citizenship Behaviors: An Empirical study on the Egyptian Public Universities. Scientific Journal of Economics and Trade, Vol. 3, 13-44.
- Abdelghany, N. T., Elsaid, A., and Hassan, S. A. M. (2024). The impact of Emotional Exhaustion on Organizational Citizenship Behaviors: An Empirical study on the Egyptian Public Universities. Scientific Journal of Economics and Trade, Vol. 3, 45-72.
- Allalga, Z. (2022). Individual Determinants of Organizational Behavior in the Organization: Perception and Learning: A Field Study (Mine de Fer de L'est). Journal of Social Sciences and Humanities, Vol. 12, No. 1, 1307-1331.
- Al-Zahrani, Muhammad. (2023). The Impact of Empowering Leadership Behaviors on Organizational Citizenship Behavior. North Journal of Humanities, Vol. 8, No. 2, pp. 1547-1547.

- Bentadjine, I., and Bouacida, R. Y. (2020). Towards Developing Organizational Sustainability by Managerial Leadership Behaviors: Literature Review. *Arsad Journal of Economic and Administrative Studies*, Vol. 3, No. 3, 141-157.
- Charif, A. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employees Turnover Intention: A Case Study of the African Company of Glas-Ijel. *Economic and Administrative Research*, Vol. 14, No. 5, 17-32.
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2021). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *arXiv preprint arXiv:2112.11822*.
- Cui, J. (2025). AI-Driven Digital Transformation and Firm Performance in Chinese Industrial Enterprises: Mediating Role of Green Digital Innovation and Moderating Effects of Human-AI Collaboration. *arXiv preprint arXiv:2505.11558*.
- Deloitte. (2025). 2025 Global Human Capital Trends.
- Djalab, Z., and Hazerchi, T. (2021). The Role of Organizational Culture on Enhancing the Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of the Algerian-Cuban Friendship Hospital for Ophthalmology in Djelfa. *Journal of Strategy and Development*, Vol. 11, No. 2, 561-580.
- Gharib, Rania Hafez, Omar, Abdel Moneim, and Salma, Adel. (2021). Effect of Internal Brand Communication on Organizational Citizenship Behavior of Employees in Hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 5, No. 2, 147-165.
- Gonzalez-Varona, J. M., Lopez-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *arXiv preprint arXiv:2406.01615*

- Hafez, M. M. I. M., Kadry, M. A., and Safwat, T. (2024). Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Construction Firms in Egypt. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Vol. 15, No. 2, 1201-1243.
- Hassak, K. A., and Benmoussa, M. T. (2023). Organizational Trust and Citizenship Behaviors at Djelfa University's Faculty of Economics. *International Journal of Economic Performance*, Vol. 6, No. 2, 39-61.
- Jad, Christine Carmi, Kheir El Din, A., and Samir, Y. M. (2020). The Effect of Green Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: An Applied Study on the Information Technology Organizations in Egypt. *Scientific Journal of Economics and Trade*, No. 3, 769-798.
- Jawad, Faten Nihad. (2022). Organizational Culture Relationship and Impact on Bullying Behavior in the Workplace: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees from a Number of the Faculties of Mustansiriyah University. *Journal of Administration and Economics*, No. 133, 323-340.
- LinkedIn Learning. (2025). *Workplace Learning Report 2025*
- McKinsey & Company. (2023). Organizational health is (still) the key to long-term performance.
- Mohammed, Zahraa Sabah, and Dawood, Zainab Yousef. (2024). The Effect of Cyberloafing Behavior and Organizational Commitment on Job Performance: Applied Research on Al-Mustansiriya University Employees and Academics. *Journal of Administration and Economics*, No. 142, pp. 251-270.

- Ouaar, W. (2021). The Impact of Paternalistic Leadership on Developing Organizational Citizenship Behavior: Establishing a Leadership Model for Algerian Organizations. *Journal of Humanities*, Vol. 21, No. 2, pp. 1219-1238.
- Soliman, Sameh Gamal Saad, and Hassanein, Ahmed Mohamed. (2020). Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Hotels: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, Vol. 18, No. 3, 199-209.
- Soliman, Sameh Gamal Saad, and Saad, Sherif. (2021). Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Organizational Citizenship Behavior in Egyptian Hotels. *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, Vol. 20, No. 1, 220-235.
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. *arXiv preprint arXiv:2505.08201*.
- Youssef, N. M. R. Z. (2023). The Impact of Organizational Justice on Employees Social Loafing Behavior: An Applied Study on Tanta University Faculties. *Journal of Financial and Business Research*, Vol. 1, 476-511.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور السلوك التنظيمي في مواجهة تحديات النمو

التنظيمي في المشاريع الصغيرة: دراسة تحليلية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر

☐ من 30 - 40 سنة

☐ 30 سنة فأقل

2- العمر

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ 40 - 50 سنة

☐ دبلوم

☐ ثانوي أو أقل

3- المؤهل العلمي

☐ دراسات عليا

☐ بكالوريوس

☐ من 5 - 10 سنة

☐ 5 سنوات فأقل

4- سنوات الخبرة

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 10 - 15 سنة

5- المسمى الوظيفي ☐ مدير مشروع صغير / مشرف عمليات تشغيل

☐ منسق أعمال / مسؤول تطوير تنظيمي

☐ مراقب جودة / فني رقابة تنظيمية

☐ محلل أداء مؤسسي / مساعد بحث إداري

☐ مسؤول متابعة وتقييم / منسق مؤشرات النمو

☐ موظفون إداريون وفنيون مساهمون (مثل الدعم المكتبي أو

الفني ، مساعد إداري)

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: السلوك التنظيمي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
ضغوط العمل					
					يواجه الموظفون ضغطاً مستمراً بسبب تعدد المهام والمسؤوليات اليومية.
					تؤثر ضغوط الوقت على جودة تنفيذ المهام في بيئة العمل.
					تزداد حدة الضغط في أوقات تسليم المشاريع أو المهام العاجلة.
					يشعر الموظفون بضعف الدعم الإداري أثناء فترات ضغط العمل.
					يؤدي نقص الموارد البشرية إلى تحميل العاملين أعباء إضافية.
					يؤثر ضغط العمل سلباً على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
					غالباً ما يتم تجاهل الضغوط النفسية الناتجة عن بيئة العمل التنافسية.
					توجد آليات داخل المؤسسة تساعد الموظفين على إدارة ضغوط العمل.
الدافعية والتحفيز					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُوفّر المؤسسة حوافز مالية ومكافآت تشجيعية بناءً على الأداء الفردي.
					تضع الإدارة آليات تحفيزية تركز على الإنجاز والابتكار في العمل.
					يتم الاعتراف بجهود الموظفين علناً مما يعزز من روح المبادرة.
					تُقدّم فرص التطوير المهني كأحد أدوات التحفيز داخل المؤسسة.
					تُراعى الاحتياجات الفردية للموظفين في خطط التحفيز المطبقة.
					تشمل الحوافز عناصر غير مادية مثل التقدير المعنوي والاحترام المهني.
					يُشجّع الموظفون على المشاركة في اتخاذ القرار من خلال أنظمة التحفيز.
					تعتمد المؤسسة سياسة مكافأة الأفكار التطويرية والمبادرات الذاتية.
الصراع التنظيمي					
					تنشأ خلافات بين الإدارات بسبب تداخل الأدوار والمسؤوليات.
					تؤثر الصراعات الشخصية بين بعض الأفراد على بيئة العمل.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يواجه الموظفون صعوبة في التنسيق نتيجة تضارب المصالح بين الفرق.
					تتأخر بعض القرارات نتيجة غياب التوافق بين الأقسام.
					تُستخدم السلطة أحياناً كأداة لفرض الرأي مما يولد صراعات.
					يؤدي ضعف التواصل بين الإدارات إلى تزايد حدة النزاعات التنظيمية.
					توجد آليات محددة لمعالجة الصراع داخل المؤسسة بشكل رسمي.
					يتم اللجوء إلى وساطة إدارية عند تفاقم الخلافات داخل الفرق.
الثقافة التنظيمية					
					تشجع المؤسسة على تبني قيم التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين.
					تُعد الشفافية في اتخاذ القرار جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة.
					تلتزم الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الانتماء المؤسسي بين العاملين.
					تُروّج القيم التنظيمية من خلال أنشطة ولقاءات دورية داخل المؤسسة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تؤمن المؤسسة بأهمية التنوع الثقافي والمهني داخل بيئة العمل.
					يُشجّع الموظفون على التعبير عن آرائهم في مناخ تنظيمي داعم.
					توجد رموز وممارسات تعكس هوية وقيم المؤسسة داخل بيئة العمل.
					تُستخدم الثقافة التنظيمية كمرجعية في تقييم الأداء المؤسسي.

✿ المحور الثاني: النمو التنظيمي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تروج المؤسسة لقيم الاحترام والانضباط في بيئة العمل.
					الثقافة المؤسسية تدعم التعاون والالتزام بين الموظفين.
					يُشجع الموظفون على الالتزام بالقيم المؤسسية المشتركة.
					يتم نقل الثقافة التنظيمية الجديدة من خلال قادة العمل.
					تتضمن السياسات الإدارية مبادئ أخلاقية واضحة تعزز السلوك الإيجابي.
					ينعكس الانتماء المؤسسي في التفاعل اليومي بين الزملاء.
					القيم التنظيمية تُعرض في الوثائق الرسمية والاتصالات الداخلية.
					يتم تكريم الموظفين الملتزمين بالقيم الثقافية للمؤسسة.
					الثقافة التنظيمية تدعم مبدأ العدالة في التعامل بين الأفراد.

				يتم تعزيز ثقافة التعلم والتطوير داخل المؤسسة باستمرار.
				تشجع المؤسسة الحوار والانفتاح بين المستويات الإدارية المختلفة.
				تسهم ثقافة المؤسسة في تقليل السلوكيات السلبية.
				تُنظَّم ورش عمل لتعزيز فهم الثقافة التنظيمية بين الموظفين.
				يتم تهيئة الموظفين الجدد على ثقافة المؤسسة منذ التعيين.
				تُقَدِّم القيادة نموذجًا يُحتذى به في الالتزام بالقيم التنظيمية.
				الثقافة التنظيمية تشجع التعاون بين الأقسام المختلفة.
				يتفاعل الموظفون مع قيم المؤسسة بشكل إيجابي في الأزمات.
				تعتمد المؤسسة على القيم المشتركة لتقوية وحدة الفريق.
				توجد سياسة واضحة لدمج الثقافة التنظيمية في تقييم الأداء.
				تبرز الثقافة المؤسسية في ممارسات القيادة اليومية.

					يتم استخدام قصص نجاح داخلية لغرس القيم التنظيمية.
					تساعد الثقافة المؤسسية في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Management



**"The Role of Organizational Behavior in Addressing the
Challenges of Organizational Growth in Small Enterprises:
An Analytical Study"**

Preparation:

Hussam mohammed sufian alsafadi

243002268

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Year:

1447 – 2025