

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

٢٤٣٠٠٢٢٦٨

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

٣	مقدمة:
٨	أهمية الدراسة:
١٠	أهداف الدراسة:
١١	تساؤلات الدراسة:
١١	فروض الدراسة:
١٣	نموذج الدراسة:
١٤	الدراسات السابقة:
١٩	الفجوة البحثية:
٢٠	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٢	المنهجية وطرق البحث:
٢٣	مصادر جمع البيانات:
٢٣	أدوات الدراسة:
٢٥	حدود الدراسة:
٢٦	المراجع:

مقدمة:

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.

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.

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. ويسهم 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.

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.

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. ويُعبّر 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.

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.

ويمثل النمو التنظيمي تحدياً في ذاته، إذ أن التوسع قد يفرض ضغطاً 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 فعالة حتى لا تتحول فرص النمو إلى مصادر للفوضى أو الانهيار.

وعلى صعيد رأس المال البشري، فإن النمو التنظيمي يفرض تحديات تتعلق بقدرة الأفراد على مواكبة التغيير، وإعادة تأهيلهم للقيام بأدوار جديدة تتناسب 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.

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 ومدروسة تضمن الاستمرارية وتجنب الوقوع في فخ "نمو بلا كفاءة".

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، يُصبح النمو التنظيمي ضرورة لا خيارًا، ويتطلب من المنظمات تطوير عقلية التكيف والتحسين المستمر، من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، وتبني الابتكار، وتعزيز التعلم التنظيمي، واستشراف المستقبل. فالنمو الناجح هو ذاك 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.

يلعب السلوك التنظيمي دورًا حيويًا 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.

في هذا السياق، يُسهم السلوك التنظيمي في تعزيز القدرة التكيفية للعاملين تجاه التغيرات 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، وتحفز المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، بما يتناسب مع طبيعة المشاريع الصغيرة التي غالبًا ما تتسم بعلاقات غير رسمية وقنوات اتصال مباشرة.

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.

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.

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.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل 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.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

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، خصوصاً في بيئات اقتصادية متغيرة وسريعة النمو. فهي تقدم فهماً أعمق لكيفية توظيف النظريات السلوكية لإدارة التغيرات البنيوية والثقافية المصاحبة لعملية التوسع المؤسسي.
- ✓ تقدم الدراسة إطاراً نظرياً حديثاً 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 غالباً ما يتم التعامل معها بمنهجيات تقليدية تقتصر 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 تعقيداً.

الأهمية التطبيقية:

✓ تقدم هذه الدراسة دعماً 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 التحويلية، 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.

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.

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؟

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 الرئيسية الأول: 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.

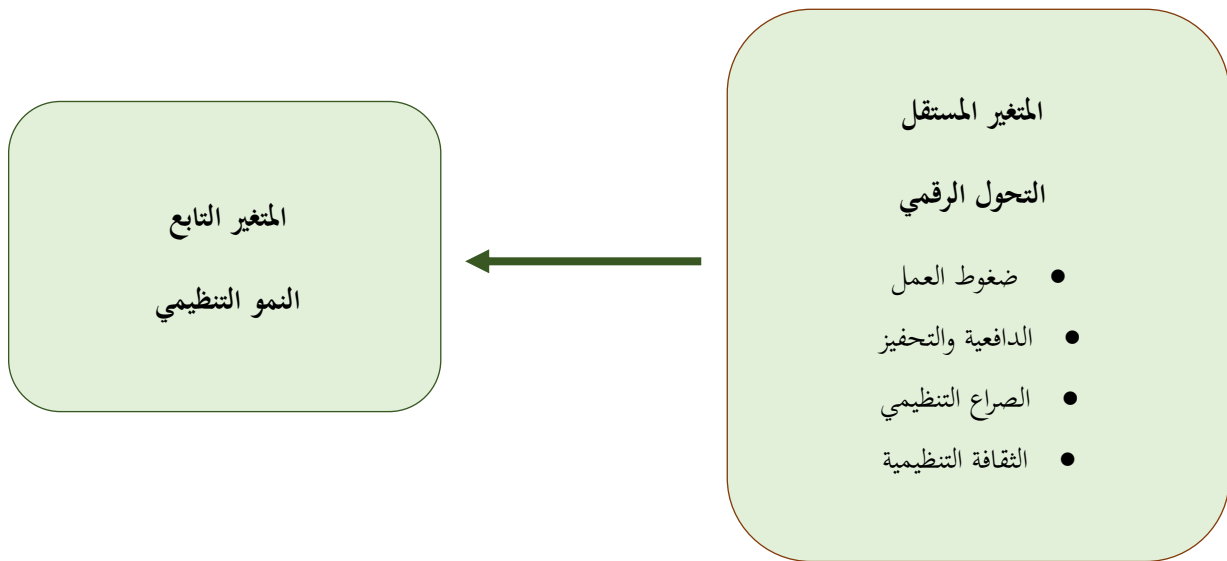
– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في مواجهة تحديات النمو التنظيمي في المشاريع الصغيرة.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: السلوك التنظيمي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (ضغوط العمل – الدافعية والتحفيز –

الصراع التنظيمي – الثقافة التنظيمية).

المتغير التابع: النمو التنظيمي.



المصدر: من عمل الباحث

الدراسات السابقة:

دراسات عن السلوك التنظيمي

دراسة (بوريب، ٢٠٢٣)، بعنوان التطوير التنظيمي وأثره في تدعيم سلوك المواطن التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التطوير في سلوك المواطن التنظيمي دراسة حالة محافظة الغابات لولاية الطارف، وللكشف عن هذه العلاقة تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من ١٥٥ موظف، وباعتماد 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 المواطن 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 المواطن التنظيمي يدعم التعاون والتطوع العفوي بين موظفي محافظة الغابات لولاية الطارف.

دراسة (مرسال، ٢٠٢٠)، بعنوان أثر السلوك التنظيمي في الالتزام الوظيفي

تمثلت المشكلة في أن التنظيمات الحديثة تتميز بكبر 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 تنويع أساليب الإدارة التي تتبعها، زيادة الاهتمام بآراء العاملين، التعامل مع الصراع التنظيمي بالحكمة المطلوبة، محاولة فرض رقابة على سلوكيات العاملين.

دراسة (الكسر، ٢٠٢٠)، 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 ٦٦ % 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، ٢٠٢٠)، 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 ٣٨٦ مفردة من العاملين بالمراكز المحلية بمحافظة كفر الشيخ، واستخدم أسلوب تحليل الارتباط ومعامل الارتباط، وأسلوب تحليل المسار، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للتسييس التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، يتحقق التحليل التجريبي للبحث من الفرضية القائلة بوجود تأثير لمدركات التسييس التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية. لتوضيح الإطار المقترح وبتلخيص النتائج قدمت مجموعة من التوصيات وخطوط البحث المستقبلي.

دراسة (الكرعاوي، ٢٠٢٢)، 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 التكاملي التفويضي) وسلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده (الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية). حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٩٩) مستجيباً تتضمن عمداء ورؤساء أقسام في جامعة الكوفة، حيث تم الاعتماد على (Sajeevanie, et al 2020) لقياس أبعاد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وعلى ((Habeeb 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 (Smart). PLS

دراسة (ضبيح، ٢٠٢٣)، 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 اعضاء 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 ٢٠٣٠. 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.

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 و World 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، تتبع 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.

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 تنسم هذه المشاريع بقرب العلاقات بين العاملين، وببساطة الهيكل الإداري، وبقلة الموارد والإمكانيات، ما يجعل أي تغير 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 تطويرية 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 الإشرافية، 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 آثارها.

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 ٢٠٣٠، 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.

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.

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.

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 ب:
النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

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

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 ٢٠ فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:

١. ضغوط العمل
٢. الدافعية والتحفيز
٣. الصراع التنظيمي
٤. الثقافة التنظيمية

ثانياً: المتغير التابع - النمو التنظيمي، ويُقاس من خلال (١٠) فقرة موزعة.

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 زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٥.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على أصحاب المشاريع الصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

- بوريب، طارق، و حميدي، سامية. (٢٠٢٣). التطوير التنظيمي وأثره في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٩، ع ٢٤ ، ٤٥٠ - ٤٦٧.
- مرسال، منى النيل مصطفى، و عمر، فاتن فاروق الأمين. (٢٠٢٠). أثر السلوك التنظيمي في الالتزام الوظيفي. مجلة الدراسات العليا، مج ١٥، ع ٥٤ ، ٨٩٥ - ٩٠٤.
- الكسر، شريفة بنت عوض. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثادق. المجلة التربوية، ع ٧٦ ، ٢٤٥٥ - ٢٤٨٥.
- أحمد، علي أحمد عبدالقادر، سعيد، ولاء عماد حسين، و لبدة، شاهيستا السعيد. (٢٠٢٠). أثر التسييس التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز المحلية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع ٩٤ ، ٨٥٥ - ٨٨٢.
- الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، و رشيد، بهاء ضياء. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة / النجف الأشرف. آداب الكوفة، مج ١٤، ع ٥٣ ، ٢١٥ - ٢٣٨.
- نصر الدين، عز الريح أحمد، و عبدالنور، محمد. (٢٠٢٢). الاحتفالات الشعبية وأثرها على السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية في بلدية بودة بأدرار. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج ٢١، ع ١٤ ، ٢٦٧ - ٢٩١.

– ضبيغ، أمانى محمد على، عطية، أحمد عوض محمد، و عطية، سماء طاهر مرسى. (٢٠٢٣).

أثر ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على سلوك الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة

العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٢، ٥٢٧ – ٥٤٨.

- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- McKinsey & Company. (2023). Organizational health is (still) the key to long–term performance.

- Deloitte. (2025). 2025 Global Human Capital Trends.
- LinkedIn Learning. (2025). Workplace Learning Report 2025

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

1445–2025