



## السلوك التنظيمي وأثره في تدعيم الفاعلية التنظيمية : دراسة استطلاعية في شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع البصرة

أ.م. زيد صادق ماجد

Asst. Prof. Zaid Sadiq Majid

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

[zaid.majid@uobasrah.edu.iq](mailto:zaid.majid@uobasrah.edu.iq)

### المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية في شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع البصرة، مع التركيز على تحديد الأبعاد ذات التأثير الأكبر من بين مكونات السلوك التنظيمي. وقد انطلقت الدراسة من مشكلة واقعية تمثلت في جملة من التحديات التي تواجهها الشركة، مثل التأخير المستمر في توزيع المنتجات النفطية وضعف التنسيق الداخلي، والتي تُعد من العوامل المؤثرة سلباً في مستوى الفاعلية التنظيمية. عليه، طُرحت فرضية رئيسة مفادها: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي بأبعاده الأربعة (الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي) في الفاعلية التنظيمية. تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين، واختيرت عينة بحجم (278) فرداً، وقد بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (256) استبانة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى أن السلوك التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي في الفاعلية التنظيمية، إذ يسهم في تحسين الأداء وتهيئة بيئة عمل إيجابية. كما كشفت النتائج عن وجود ضعف في إدراك الموظفين لثقافة الشركة، مما يؤثر في مستوى تفاعلهم الداخلي. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تركيز إدارة الشركة على تعزيز سلوكيات الموظفين، مثل الالتزام، والتعاون، والمشاركة الفعّالة، من خلال تنظيم برامج تدريبية تُعنى بتطوير مهارات التواصل والعمل الجماعي. كما أكدت على أهمية توضيح الأهداف والرسالة التنظيمية بشكل دقيق لجميع الموظفين، بما يسهم في تحقيق توافق رؤيوي يعزز من الفاعلية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي ، الفاعلية التنظيمية ، شركة توزيع المنتجات النفطية

## **Abstract:**

This study aims to identify the nature of the relationships of correlation and impact between organizational behavior and organizational effectiveness in the Oil Products Distribution Company – Basra Branch, with a focus on determining the most influential dimensions among the components of organizational behavior. The study was driven by a real-world problem represented by several challenges facing the company, such as the continuous delay in distributing oil products and weak internal coordination, both of which are considered factors that negatively affect organizational effectiveness. Accordingly, a main hypothesis was proposed: There is a statistically significant impact of organizational behavior—with its four dimensions (organizational culture, organizational conflict, work stress, and organizational commitment)—on organizational effectiveness.

The study population consisted of the company's employees, and a sample of 278 individuals was selected. Of these, 256 questionnaires were deemed valid for statistical analysis. The study adopted the descriptive-analytical method and utilized a questionnaire as the main tool for data collection, with appropriate statistical methods applied to test the hypotheses.

The findings revealed that organizational behavior has a positive impact on organizational effectiveness, as it contributes to performance improvement and fosters a positive work environment. The results also indicated a weakness in employees' understanding of the company's culture, which affects their level of internal engagement. Based on these findings, the study recommended that the company's management should focus on promoting positive employee behaviors such as commitment, cooperation, and active participation through training programs aimed at developing communication and teamwork skills. Additionally, it emphasized the importance of clearly communicating the company's goals and mission to all employees to achieve a unified vision that enhances organizational effectiveness.

**Keywords:** Organizational Behavior, Organizational Effectiveness, Oil Products Distribution Company.

## **1. المقدمة**

يمثل السلوك التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز أو إضعاف الفاعلية التنظيمية داخل المنظمات؛ ولاسيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع توزيع المنتجات النفطية، حيث تتطلب طبيعة العمل مستوى مرتفع من التنسيق

والالتزام والسلوك الإيجابي من لدن الموظفين. ودراسة تصرفات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، بهدف فهم كيفية تأثيرهم في الأداء بصورة عامة، وكيف تؤثر البيئة التنظيمية في سلوكهم، من لغرض تحسين فعالية العمل وتحقيق الأهداف المشتركة.

وعلى الجانب الآخر، لا يمكن تحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل فعلي ومستدام دون وجود سلوك تنظيمي إيجابي يتبناه الموظفون داخل المنظمة. أذ أن الفاعلية التنظيمية ليست مجرد تحقيق الأهداف بكفاءة من خلال الاستعمال الأمثل للموارد البشرية والمادية فحسب، بل هي نتاج بيئة عمل محفزة تدعم التعاون، والابتكار، والالتزام. هذه البيئة المتكاملة تشكل قاعدة أساسية لتعزيز الأداء، حيث يُسهم السلوك الإيجابي في بناء علاقات متينة بين الموظفين والمنظمة، مما يضمن تفعيل العمليات التنظيمية وتحقيق نتائج ملموسة على المدى الطويل.

وفي ضوء التحديات التي تواجهها شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع البصرة، برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين أبعاد السلوك التنظيمي ومستوى الفاعلية التنظيمية. وقد انبثقت مشكلة الدراسة من الواقع الميداني الذي يصور وجود قصور في الأداء العام، مما يثير تساؤلاً جوهرياً حول ما إذا كانت أنماط السلوك التنظيمي تؤثر بشكل ملموس في مستوى الفاعلية التنظيمية. وبناءً عليه، تبلورت فرضية البحث الرئيسة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي بأبعاده الأربعة (الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، ضغوط العمل، الالتزام التنظيمي) في الفاعلية التنظيمية.

وبذلك، تسعى الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، مع تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد السلوك التنظيمي في تحقيق الفاعلية. ويتكون البحث من أربعة محاور رئيسة هي: المنهجية، الإطار النظري، الجانب العملي، والاستنتاجات والمقترحات.

## 2. منهجية الدراسة

### 1.2 مشكلة الدراسة

تواجه شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع البصرة العديد من التحديات التي تؤثر بشكل كبير على الفاعلية التنظيمية داخل الشركة. هذه المشكلة تظهر بوضوح من خلال التأخيرات المستمرة في توزيع المنتجات النفطية، مما يؤدي إلى عدم وصولها في الوقت المناسب إلى المناطق التي تشهد طلباً مرتفعاً عليها. هذه التأخيرات تؤثر بشكل سلبي على جودة الخدمة المقدمة للزبائن، ومن ثم على سمعة الشركة وأدائها العام.

تعدّ هذه المشكلة نتيجة لعدة عوامل داخلية، أبرزها ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة، فضلاً عن ضعف الدافعية لدى بعض الموظفين وفقدان الحافز للمشاركة الفعّالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. هذا ما استقاه الباحث من خلال مقابلة عدد من الموظفين، مما يُظهر الحاجة الماسة إلى تحسين الفاعلية التنظيمية والسلوكيات الفردية والجماعية داخل الشركة.

الدراسات السابقة تشير إلى أن سلوك الموظفين، مثل الالتزام بالمواعيد، والمشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، يؤدي دوراً محورياً في تعزيز الفاعلية التنظيمية وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة. كما أكدت الدراسات أن تحسين سلوكيات الموظفين وتدعيم هذه السلوكيات من خلال الثقافة التنظيمية المناسبة سيسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بشكل عام.

التركيز على تحسين السلوك التنظيمي داخل الشركة يعد خطوة حاسمة نحو تحسين الفاعلية التنظيمية. من خلال تعزيز سلوك الموظفين، وزيادة التنسيق بين الأقسام، وتوضيح الأهداف الاستراتيجية بوضوح أكبر، يمكن تقليل التأخيرات وتحسين الكفاءة العامة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة للشركة بشكل أكثر فاعلية.

#### اسئلة المشكلة:

1. ما مستوى السلوك التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع البصرة؟
2. ما مستوى الفاعلية التنظيمية في شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع البصرة؟
3. كيف تؤثر سلوكيات الموظفين على الفاعلية التنظيمية في الشركة؟
4. ما العلاقة بين تحسين السلوك التنظيمي وزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية في الشركة؟

#### 2.2 أهمية الدراسة

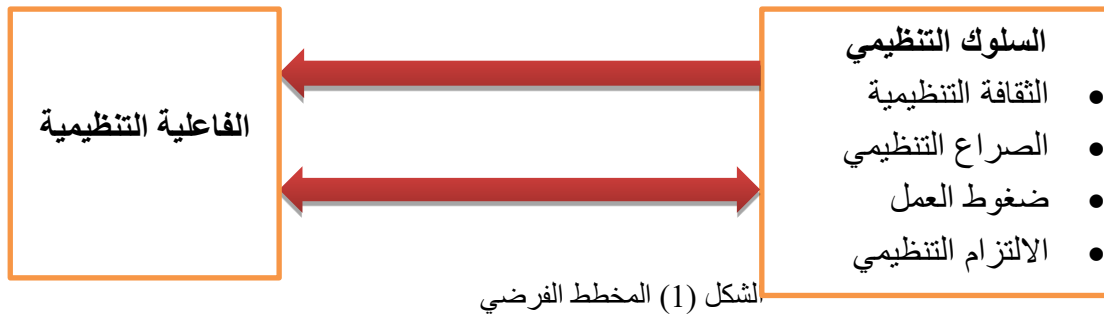
1. تسلط الضوء على علاقة الارتباط والتأثير بين السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، التي يمكن من خلالها التحقق من تأثير السلوك الفردي والجماعي للموظفين، وكيف يؤثر في مستوى فاعلية المنظمة.
2. بيان أي بعد من أبعاد السلوك التنظيمي (الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، الالتزام التنظيمي، ضغوط العمل) ممكن ان تحقق تأثير أكبر في الفاعلية التنظيمية.
3. نتائج هذه الدراسة في تحسين ثقافة العمل بين الموظفين، ومعالجة التحديات داخل الشركة وتحسين الممارسات الإدارية التي تؤثر في الفاعلية التنظيمية.
4. كذلك تنبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه الشركة في تحقيق استقرار السوق وتوفير المنتجات النفطية الأساسية التي تعتمد عليها العديد من الصناعات والمستهلكين.

#### 3.2 أهداف الدراسة

1. دراسة العلاقة المتبادلة بين السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية في شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع البصرة، وتحليل تأثير هذه السلوكيات على تعزيز مستوى الفاعلية داخل المنظمة.
2. تحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد السلوك التنظيمي (مثل الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، الالتزام التنظيمي، ضغوط العمل) في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل الشركة.
3. تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية في فرع شركة توزيع المنتجات النفطية – البصرة، من حيث قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وتحقيق الاستقرار في تقديم الخدمات.
4. دراسة كيف يُمكن لتحسين السلوك التنظيمي داخل الشركة أن يساهم في زيادة الكفاءة وتحقيق أهداف الفاعلية التنظيمية، وتقديم حلول لزيادة هذه الكفاءة.

## 4.2 مخطط الدراسة الفرضي

يتكوّن مخطط الدراسة من متغيرين رئيسيين؛ إذ يُعدُّ السلوك التنظيمي متغيراً مستقلاً، ومُثَّل من خلال أربعة أبعاد فرعية هي: الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، الالتزام التنظيمي، وضغوط العمل (Alqahtani، 2020). أما الفاعلية التنظيمية فهي متغير معتمد يتعامل معها بوصفه متغيراً أحادي البعد، وفقاً لما ورد في دراسة (الشمري، 2023). يهدف المخطط إلى تحليل العلاقة بين أبعاد السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية في شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع البصرة، ووضحت هذه العلاقة من خلال الشكل (1).



## 5.2 التعريفات الإجرائية

الجدول (1) التعريفات الإجرائية لمتغير وابعاد الدراسة

| المتغير/البعد     | التعريف                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السلوك التنظيمي   | هو مجموع من التفاعلات الفردية والجماعية في البيئة التنظيمية الداخلية والتي تؤثر على مستويات الأداء العام للمنظمة، يتضمن الأبعاد: الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي. ( Alqahtani ، 2020، 5 ) |
| الثقافة التنظيمية | القيم والمعتقدات التي يعتمد عليها الموظف داخل المنظمة، والتي توجه سلوكياتهم واساليب تعاملهم مع زملاء العمل ومختلف الشؤون الاخرى داخل البيئة التنظيمية. ( Alqahtani m2020، 5 )                                                |
| الصراع التنظيمي   | حالة من عدم التوازن تنجم عن تضارب المصالح بين الموظفين والأقسام والوحدات في المنظمة، مما يؤثر على عملية اتخاذ القرارات. (Yu، 2018، 1049)                                                                                     |
| ضغوط العمل        | مجموعة من التحديات والظروف التي تسبب الإجهاد للموظفين داخل بيئة العمل، وتولد حالة من الضغط النفسي، يصيب الموظف بأمراض فسيولوجية او نفسية. (Raheem، 2019، 153)                                                                |
| الالتزام التنظيمي | وهو عبارة عن ارتباط نفسي وعاطفي بين الموظفين والمنظمة، يتضمن رغبة الموظف في الاستمرارية في العمل داخل المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها. (Luthans، 2002، 57)                                                                  |

|                       |                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفاعلية<br>التنظيمية | وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستعمال الموارد المتاحة بكفاءة، فضلاً عن التكيف المستمر مع كل المتغيرات البيئية الحاصلة وضمان استدامة المنظمة. (Cameron et al., 2006، 21) |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على المصادر الواردة في الجدول أعلاه.

## 6.2 الفرضيات

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بالمجمل و الفاعلية التنظيمية . تنشأ من هذه الفرضية أربع فرضيات ارتباط فرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.
2. توجد علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الصراع التنظيمي والفاعلية التنظيمية.
3. توجد علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد ضغوط العمل والفاعلية التنظيمية.
4. توجد علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

**الفرضية الرئيسية الثانية :** توجد علاقة أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بالمجمل و الفاعلية التنظيمية . تنشأ من هذه الفرضية اربعة فرضيات ارتباط فرعية هي:

1. توجد علاقة أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.
2. توجد علاقة أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الصراع التنظيمي والفاعلية التنظيمية.
3. توجد علاقة أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد ضغوط العمل و الفاعلية التنظيمية.
4. توجد علاقة أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

## 7.2 حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** اجريت الدراسة في العراق- البصرة - شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع البصرة- المقر الرئيس.
2. **الحدود البشرية:** موظفين الشركة الإداريين.
3. **الحدود العلمية:** دراسة السلوك التنظيمي بمختلف أبعاده، إضافة إلى الفاعلية التنظيمية.
4. **الحدود التقنية:** استعمال الاستبيانات والمقابلات وتطبيق التحليل الإحصائي بواسطة برامج SPSS لتحليل البيانات.

## 8.2 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بجميع موظفي شركة توزيع المنتجات النفطية - المقر الرئيس في البصرة، الذين يبلغ عددهم الإجمالي 1000 موظف. وبالاعتماد على جدول العينات الخاص بالباحثين (Kerjka and Murjan، 1970 )، فقط حُدد حجم العينة المطلوبة هو 278 فرداً، حيث كانت الإجابات المتحصله والصالحة للتحليل (256) استبانة.

## 9.2 وسائل جمع البيانات

اعتمد الباحث استمارة استبيان تضمنت محورين الأول معلومات ديموغرافية للمشاركين في الاستبيان ،والثاني يقسم حسب متغيري الدراسة (ولاً) السلوك التنظيمي الذي اشتمل على أربعة ابعاد هي (الثقافة التنظيمية ، الصراع التنظيمي،

ضغوط العمل، الالتزام التنظيمي) و بعدد (6) فقرة لكل متغير وبمجموع كلي (24) فقرة للمتغير المستقل، تمت صياغتها بالاعتماد على (ابوراس، 2024) ، (ثانياً) المتغير المعتمد الفاعلية التنظيمية ويتعامل معه بوصفه متغيراً أحادي البعد صيغت فقراته البالغ عددها (16) استناداً الى (الشمري، 2023) و (ALif، 2023).

## 10.2 الأساليب الإحصائية

استعمل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة، معامل الاختلاف، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط من خلال برنامج SPSS V.26 وبرنامج Excel.

## 11.2 صدق وثبات أداة الدراسة

الجدول التالي يفسر نتائج الصدق والثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة وكما يلي :

الجدول (2) نتائج صدق وثبات أداة الدراسة

| المتغيرات                                     | الأبعاد           | عدد الأسئلة | Cronbach's Alpha | التقييم  |
|-----------------------------------------------|-------------------|-------------|------------------|----------|
| المتغير المستقل السلوك التنظيمي               | الثقافة التنظيمية | 6           | 0.891            | جيد جداً |
|                                               | الصراع التنظيمي   | 6           | 0.776            | جيد      |
|                                               | ضغوط العمل        | 6           | 0.792            | جيد جداً |
|                                               | الالتزام التنظيمي | 6           | 0.811            | جيد جداً |
| المستوى الكلي للمتغير المستقل السلوك التنظيمي |                   | 24          | 0.8175           | جيد جداً |
| المتغير المعتمد الفاعلية التنظيمية            | أحادي البعد       | 16          | 0.864            | جيد جداً |

المصدر: من اعداد الباحث طبقاً لمخرجات برنامج SPSS

الجدول يظهر أن أبعاد السلوك التنظيمي تتمتع بموثوقية تراوح تقيمها ما بين (جيد – جيد جداً) في حين أن الفاعلية التنظيمية كانت بمستوى تقييم (جيد جداً)، مما يشير إلى اتساق عالي لجميع فقرات الاستبيان.

## 3. الدراسات السابقة

يعرض الباحث في هذه الفقرة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي بلغ عددها أربعة دراسات، حيث تم تخصيص دراستين لكل متغير، واحدة عربية والأخرى أجنبية.

### جدول (3) الدراسات السابقة

|                 |                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الباحث/السنة    | صالح ، 2023                                                                                                                                                                                                                              |
| العنوان         | تأثير السلوك التنظيمي على عملية جذب الزبائن                                                                                                                                                                                              |
| الهدف           | دراسة العلاقة بين السلوك التنظيمي وجذب الزبائن ، علاوة عن الكشف عن مدى تأثير السلوك التنظيمي على زيادة قدرة المصارف لجذب الزبائن الجدد والحفاظ على الزبائن الحاليين.                                                                     |
| المتغيرات       | السلوك التنظيمي ، جذب الزبائن.                                                                                                                                                                                                           |
| المجتمع والعينة | مصرف المنصور للاستثمار والمصرف الدولي للتنمية والتمويل، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 209 موظف                                                                                                                                         |
| أداة الدراسة    | الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات                                                                                                                                                                                                     |
| برامج التحليل   | SPSS                                                                                                                                                                                                                                     |
| الاستنتاجات     | هناك تأثير طردي قوي للسلوك التنظيمي على عملية جذب الزبائن في المصارف العراقية الخاصة. كما تبين أن أبعاد سلوك الالتزام التنظيمي وسلوك الولاء التنظيمي لها تأثير قوي على جذب الزبائن، بينما كان التأثير لبعد سلوك المواطنة التنظيمية متوسط |
| التوصيات        | بضرورة تحسين السلوك التنظيمي المتبع في المصارف العراقية من خلال تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم في التعامل مع الزبائن، فضلاً عن تحسين السياسات الإدارية الداخلية.                                                                         |
| الباحث/السنة    | Alif ، 2023                                                                                                                                                                                                                              |
| العنوان         | Impact of Organizational Behavior on Job Satisfaction with Its Effect on Organizational Performance                                                                                                                                      |
| الهدف           | تحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر على الأداء التنظيمي ورضا الوظيفة ، تقييم العلاقة بين السلوك التنظيمي ورضا الوظيفة عبر تأثير الأداء التنظيمي.                                                                                             |
| المتغيرات       | السلوك التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، الأداء التنظيمي.                                                                                                                                                                                       |
| المجتمع والعينة | متاجر البيع بالتجزئة في بنغلادش ، عينة عشوائية تمثلت بـ 150 موظف.                                                                                                                                                                        |
| أداة الدراسة    | استبيان لجمع البيانات، وفقاً لمقياس ليكرت 5 نقاط                                                                                                                                                                                         |
| برامج التحليل   | SPSS ، ANOVA                                                                                                                                                                                                                             |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاستنتاجات     | علاقة إيجابية قوية بين السلوك التنظيمي ورضا الوظيفة، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي إذ انه يفسر 34.3% من التباين في رضا الوظيفة.                                                                                                                              |
| التوصيات        | ضرورة تحسين السلوك التنظيمي ، مع التركيز على العوامل مثل الرواتب، المكافآت، التدريب، وظروف العمل لتحفيز رضا الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي.                                                                                                                           |
| الباحث/السنة    | Reetu et al ، 2019                                                                                                                                                                                                                                                     |
| العنوان         | Relationship between Organizational Effectiveness and Its Predictors among IT Sector                                                                                                                                                                                   |
| الهدف           | فحص العلاقة بين رضا العمل وبيئة العمل مع فعالية المنظمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات وتحليل دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.                                                                                                                                          |
| المتغيرات       | رضا العمل، بيئة العمل، فعالية المنظمة، الالتزام التنظيمي.                                                                                                                                                                                                              |
| المجتمع والعينة | قطاع التكنولوجيا ، عينة عشوائية 581 موظف                                                                                                                                                                                                                               |
| أداة الدراسة    | استبيان                                                                                                                                                                                                                                                                |
| برامج التحليل   | برنامج SPSS و AMOS                                                                                                                                                                                                                                                     |
| الاستنتاجات     | وجود علاقة إيجابية بين رضا الموظفين والأداء التنظيمي، حيث يؤدي رضا الموظفين إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. كما أظهرت الدراسة أن العوامل السلوكية التنظيمية لها تأثير مباشر على رضا الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.                                      |
| التوصيات        | يجب على المنظمات الاستثمار في تحسين بيئة العمل لتوفير بيئة محفزة تدعم رضا الموظفين، كما ينبغي تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية بين الموظفين، زيادة تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان فهم متبادل وتلبية احتياجات الموظفين |
| الباحث/السنة    | الشمري، 2023                                                                                                                                                                                                                                                           |
| العنوان         | التأزر الإبداعي كعامل محتمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية                                                                                                                                                                                                                |
| الهدف           | دراسة العلاقة بين التأزر الإبداعي والفاعلية التنظيمية، وكيف يمكن للتعاون والتحفيز من تحسين مستوى الأداء التنظيمي.                                                                                                                                                      |
| المتغيرات       | التأزر الإبداعي ، الفاعلية التنظيمية.                                                                                                                                                                                                                                  |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المجتمع والعينة | عينة قسدية من 100 تدريسي في دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.                                                                                                                                         |
| أداة الدراسة    | استبيان                                                                                                                                                                                                                         |
| برامج التحليل   | برنامج SPSS                                                                                                                                                                                                                     |
| الاستنتاجات     | المؤسسة المبحوثة لا تهتم بشكل كافٍ بسلوكيات أعضاء الفريق بقدر اهتمامها بالأعمال الروتينية. الإدارة العليا لا تسعى لتوفير بيئة ملائمة ومحفزة للإبداع. ضعف في السياسات والإجراءات المتبعة وفي التخطيط والمراقبة.                  |
| التوصيات        | إعادة تشكيل فريق العمل بحيث يتكون من أفراد ذوي خبرة وكفاءة في مجالات الاختصاص. توفير بيئة محفزة للابتكار والتفاعل بين الأفراد لدعم الأفكار الجديدة. التحفيز المستمر من القيادة وتوفير المستلزمات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة. |

#### 4. الجانب النظري

##### 1.4 مفهوم السلوك التنظيمي :-

ينبع السلوك التنظيمي من تفاعل العلوم السلوكية مثل علم النفس وعلم الاجتماع مع الكثير من العلوم الأخرى مثل علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لتأسيس مجال علمي جديد يسمى "السلوك التنظيمي" (الأمين ولقمان، 2024، ص 18). يُعد السلوك التنظيمي أحد الحقول العلمية المهمة التي تهتم بفهم وتحليل السلوك البشري في البيئة التنظيمية، ويهدف إلى دراسة تصرفات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وكيفية تأثير هذا السلوك على أداء المنظمة (Kalwani & Mahesh، 2020) بناءً على ذلك، تختلف تعريفات السلوك التنظيمي حسب الباحثين والعلماء الذين تناولوه، حيث عرّفه (أحمد وآخرون، 2025، ص 178) بأنه دراسة سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، مع التركيز على إدراك شخصياتهم ودوافعهم في العمل ورضاهم الوظيفي، وكذلك اتجاهاتهم وقيمهم وممارساتهم كأفراد أو جماعات، وكيفية تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة. يتفق هذا مع تعريف (بلقاسم وإبراهيم، 2023، ص 792) الذي يشير إلى أن السلوك التنظيمي هو مجال دراسي يبحث في سلوك الموظفين في المنظمات وتأثير ذلك على المنظمات الرسمية وغير الرسمية، فضلاً عن تأثير هذه السلوكيات على مشاعر الموظفين وأدائهم، وكذلك تأثير البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها. من جانبه، يرى (Madhu، 2011) أن السلوك التنظيمي هو دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو الجماعات أو الهيكل التنظيمي على سلوك المنظمة بهدف تحقيق التناغم وتحسين الكفاءة التنظيمية. كما يعرفه (Elsawah & Howard، 2020) كعلم سلوكي تطبيقي يدرس تأثير الأفراد والمجموعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمة. وأخيراً، يعرف (صالح، 2023، ص 77) السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي يصدرها الفرد نتيجة لتفاعله مع الآخرين أو البيئة المحيطة به، ويشمل هذا العمل الديناميكي، التفكير، السلوك اللغوي، المشاعر، الإدراك، والانفعالات. ويرى (Newstrom، 2007) أن السلوك التنظيمي يتعلق بالتفاعل المتبادل بين الأفراد داخل المنظمة وتأثير هذه التفاعلات على السلوك الجماعي وأداء المنظمة بشكل عام. كما يعرف (Wagner & Hollenbeck، 2021) السلوك التنظيمي

بوصفه مجالاً دراسياً يركز على تأثير الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على تصرفات العاملين داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي.

#### 2.4 أبعاد السلوك التنظيمي :-

يعتمد السلوك التنظيمي على عدة أبعاد، منها: الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي. يمكن تحديد هذه الأبعاد على النحو الآتي: (أبوراس، 2024، 237).

**1.3.4 الثقافة التنظيمية :** تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع الأساسية في علم التنظيم، وهي تمثل مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين ومواقفهم تجاه مختلف القضايا الإدارية والعلمية. تنشأ الثقافة التنظيمية من تداخل القيم والمعتقدات التي تنبع من قيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل المنظمة. وتبرز أهمية هذه الثقافة وتأثيرها الواضح على العمليات التنظيمية المختلفة وعلى تصرفات العاملين، حيث تُعد من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات (أبوراس، 2024، ص 240). كما تعدّ الثقافة التنظيمية القوة المحركة وراء سلوك الموظفين داخل المنظمة، حيث تحدد كيفية تفاعلهم مع زملائهم، اتخاذهم للقرارات، والتزامهم بالقيم التنظيمية. وفقاً لما ذكرته (Achievers، 2023، 1) فإن الثقافة التنظيمية هي النظام المشترك من القيم والمعتقدات التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وقراراتهم. كذلك، أن الثقافة التنظيمية تشكل سلوك الموظفين من خلال تحديد التوقعات المتعلقة بالتفاعلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة. (Tcgco، 2023، 3)

**2.3.4 الصراع التنظيمي:-** يشير الصراع التنظيمي إلى حالة من عدم التوازن داخل المنظمة تنشأ نتيجة لتضارب المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات، مما يُعدّ آلية أساسية تسهم في التطور الإيجابي للمجتمع (الكيال وآخرون، 2024، 78). ويُعرّف الصراع التنظيمي بأنه التداخل الناتج عن تعارض الأدوار بين الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تعطيل عملية اتخاذ القرارات وصعوبة في اختيار البدائل المناسبة، وينبع هذا التداخل من تباين المصالح وتضارب القيم والمعتقدات والآراء، زيادة عن اختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات بين الأفراد (أبوراس، 2024، 240) فضلاً عن أن الصراع بين الأفراد في مكان العمل يُعد من أكثر مسببات التوتر ، حيث يرتبط بتوترات نفسية، انخفاض رضا الموظفين، وزيادة معدلات الغياب (Liu & Shi، 2007، 211)

**3.3.4 ضغوط العمل :-** تشير ضغوط العمل إلى المواقف التي قد تسبب الإجهاد، إلى جانب التقييم المعرفي الذي يشمل التقييم الأولي والثانوي لمصادر الإجهاد. كما يُؤخذ في الاعتبار الفروق الفردية التي تؤثر على هذا التقييم المعرفي، بالإضافة إلى استجابات الأفراد لضغوط العمل، والتي قد تشمل الإجهاد النفسي، الفسيولوجي، والسلوكي. وتتعلق ضغوط العمل التي يمر بها الفرد بثلاثة مصادر رئيسية: البيئة، المنظمة، والضغوط الفردية (الكيال وآخرون، 2024، 78) و أظهرت دراسة من مراكز السيطرة على الأمراض (CDC) أن ضغوط العمل تنشأ من تفاعل الفرد مع ظروف العمل، مما يؤدي إلى تأثيرات صحية سلبية إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب (CDC، 2021، 3) كما أكدت دراسة أخرى أن مصادر ضغوط العمل تشمل التحديات الشخصية مثل مشاكل الأسرة، بالإضافة إلى متطلبات العمل والبيئة المحيطة (Verywell Mind، 2022، p. 5).

**4.3.4 الالتزام التنظيمي :-** الالتزام التنظيمي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في أداء الموظفين داخل المنظمة، ويعكس ارتباطاً نفسياً وعاطفياً بين الموظف والمنظمة. وفقاً لـ (الكيال وآخرون، 2024، 78)، يُعد هذا الالتزام

بمثابة الرابط الوجداني بين الفرد والمنظمة، مما يحفز الموظف على بذل أقصى جهد في أداء العمل لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريته وتطورها المستمر. هذا الالتزام يتجسد من خلال رغبة الموظف في البقاء ضمن المنظمة والمساهمة الفعالة في إنجاحها (صالح، 2023، 78)، فضلاً عن أن الالتزام التنظيمي يشمل شعور الموظف بالانتماء العميق تجاه المنظمة ورغبته القوية في تحقيق أهدافها، وهو ما يزيد من حوافز الموظف للعمل بكل جهد لتحقيق مصالح المنظمة. (Filodiritto، 2018، 47)

#### 3.4 مفهوم الفاعلية التنظيمية :-

يُعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم الجدلية في أدبيات نظرية التنظيم، حيث يُنظر إليها كمرادف لتحقيق الأهداف (AlHrassi et al، 2016، 319). وتشير لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وأغراضها بما يتوافق مع أهداف أصحاب المصلحة (Darmawan، 2024، 47). تشمل هذه القدرة التكيف مع التغيير، تحسين استعمال الموارد، المنافسة بفعالية مع الآخرين، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب داخل السوق المستهدف، إضافة إلى جذب الموظفين المؤهلين واتخاذ القرارات الصحيحة في اللحظات الحرجة (Raheem & Khan، 2019، 153). في حين أظهر كل من (Tahsildari&Shahnaei، 2015، 57) أن هناك اختلافاً في طريقة تعريف الفاعلية التنظيمية، حيث تعددت المداخل التي تناولتها. وبناء على ذلك، تباينت واختلفت الخلفيات العلمية للكتاب و الباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد تعريف الفاعلية التنظيمية. حيث عُرفت بأنها قدرة المنظمة على البقاء والتطور من خلال تحقيق أهدافها، و تكيفها مع بيئتها الخارجية عبر الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة، مما ينعكس على درجة رضا الموظفين عن وظائفهم الحالية، ودرجة مشاركتهم مع المنظمة (Yassin&Obeidat، 2020، 538). وتُعرف الفاعلية التنظيمية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المحددة، والبقاء في البيئة و التكيف المستمر مع بيئة متغيرة و ديناميكية (Naqshbandi et al، 2024، 3)، وتعرف أيضاً بأنها الدرجة التي عندها تُحقق أهداف المرجوة، فهي تعبر عن قدرة المنظمة على استغلال لمواردها لتحقيق تلك الأهداف (Kim، 2024، 66). وعلى سياق ذاته، تعرف فاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة، مع المحافظة على استقرارها وزيادة إنتاجيتها، فضلاً عن التكيف بفعالية مع التغيرات في بيئتها الديناميكية واستغلال مواردها المتاحة بأفضل شكل ممكن (Naqshbandi&Hisa، 2024، 4). وإيضاً تم تعريف الفاعلية التنظيمية بأنها التوازن بين المدخلات والمخرجات التي تتحقق من خلال تنسيق العمليات والمشاريع والبرامج التي تنفذها المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً (Gehring، 2024، 3) وعرفت الفاعلية التنظيمية بأنها مزيج من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والنتائج المبنية على القدرة على تحقيقها (Xu et al، 2022، 2419).

#### 4.4 أهمية الفاعلية التنظيمية :-

تعدُّ الفاعلية التنظيمية معياراً رئيساً لتقييم مستوى الأداء داخل المنظمة، حيث تساعد في تعزيز القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف من خلال الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، بالإضافة إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية. كما تساهم الفاعلية التنظيمية في دعم استدامة المنظمة وبقائها في بيئتها المحيطة (الريغي &، نقو 2023، 10). وتتجلى أهمية الفاعلية التنظيمية في كونها من أبرز مؤشرات نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وتعكس مدى قدرة المنظمة على التكيف بمرونة وتناغم مع المتغيرات البيئية (Akhtar et al، 2018، 3)، خاصة في ظروف عدم

اليقين المتزايدة. كما تعدُّ الفعالية التنظيمية المحرك الأساسي للمنظمة، حيث توفر مؤشرات واضحة عن أداء المنظمة وأداء الأفراد العاملين فيها (اسماعيل، 2023، 4)

#### 5.4 مداخل الفاعلية التنظيمية :-

لقد أظهر كل من (Tahsildari&Shahnaei، 2015، 57) أن هناك اختلافاً في طريقة وصف الفاعلية التنظيمية ، حيث تعددت و اختلفت المداخل التي تناولتها ولا يوجد مدخل وحيد يناسب كل المنظمات، لأنه من الصعب إيجاد أسلوب واحد لقياس الفعالية التنظيمية، لأن "المعايير التي تناسب مؤسسات معينة تُحقق في تحقيق الهدف عند ربطها بمؤسسات أخرى. حيث اثار كل من (Potnuru&Sahoo، 2016، 348) ان هناك أربعة أهم مداخل في الأدبيات لتعريف مفهوم الفعالية التنظيمية 1- مدخل تحقيق الهدف (أن المنظمة تعدُّ فعالة عندما تحقق أهدافها، عندما تكون الأهداف والغايات قابلة للقياس، ومحددة بوضوح، ومحددة زمنياً) (الفضل ، 2024 ، 167) ، و 2- مدخل موارد النظام (حيث تعدُّ المنظمة نظاماً مفتوحاً يحصل على المدخلات المشاركة في عملية التحويل ويُنتج مخرجات، عندما يكون البقاء هو الافتراض الأساسي لقياس الفعالية) (داود ، 2017، 62)، 3- مدخل الدائرة الاستراتيجية (المنظمة تعدُّ فعالة عندما تُلبي متطلبات أصحاب المصلحة، المعروفين بالمكونات التنظيمية في البيئة التنظيمية، الذين يدعمون المنظمة لاستمرار وجودها)، 4- مدخل القيم المتنافسة (الذي يُركز على تطوير ورفاهية الموظفين، مما يُساهم في تطوير ورفاهية المنظمة، ويُسلط الضوء على الهيكل التنظيمي، والاستقرار، والمرونة، والعمليات التنظيمية الداخلية) (Raheem & Khan، 2019، 153)

اما بالنسبة لابعاد الفاعلية التنظيمية وبالنظر الى عددها الكبير واختلاف الدراسات في اعتماد عدد غير محدد منها اختار الباحث أن يدرس هذا المتغير بطريقة المتغير احادي البعد، كما هو في دراسة (الشمري، 2023) و (Naqshbandi et al، 2023).

#### 5. عملي الدراسة

##### 1.5 الوصفي الاحصائي للمتغير المستقل (السلوك التنظيمي) والمتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية)

استعمل الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة وترتيب الفقرات / البعد ، لعرض التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيري الدراسة وكما هو موضح في الجدول (4) حيث حصل الباحث على النتائج التالية .

**1.1.5 السلوك التنظيمي (متغير مستقل):** حقق هذا المتغير وسط حسابي كلي بلغ 3.53 الانحراف المعياري بلغ 1.02 ومستوى أهمية بلغ 0.71 وهذا يعني أن الموظفين بشكل عام يشعرون بإيجابية تجاه البيئة التنظيمية، إلا أن هناك تفاوت في الآراء بين الأفراد حول بعض جوانب هذا البُعد.

**2.1.5 الثقافة التنظيمية :** حصل بُعد الثقافة التنظيمية على الوسط الحسابي 3.44، مما يشير إلى أن الموظفين عموماً يشعرون أن الشركة تمتلك ثقافة تنظيمية تُؤكد على الأداء العالي والاستقرار. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين وضوح الأهداف والرسالة لتتوافق مع جميع الموظفين. كما حصل البُعد على انحراف معياري قدره 1.01، مما يُوضح أن هناك تباين معتدل في تقديرات الموظفين لهذه الثقافة. هذا يعني أن بعض الموظفين قد يشعرون بوجود نقص في الشفافية أو الثقة في هذه الثقافة التنظيمية. يُشير مستوى الأهمية إلى أن هذا البُعد يحتل أهمية متوسطة بالنسبة للموظفين، لكنه ليس العنصر الأكثر أهمية في السلوك التنظيمي. أما بالنسبة لأعلى فقرة في هذا البُعد، فقد حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص

على "تلتزم إدارة الشركة بترقية الموظفين لتحسين الأداء بصورة عامة" على الترتيب الأول بين فقرات هذا البُعد، حيث كانت قيمتها الوسط الحسابي 3.88، مع انحراف معياري 0.96، ومستوى أهمية 0.78، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بأن الإدارة ملتزمة بتطوير أدائهم من خلال الترقيات. في المقابل، حصلت الفقرة رقم (6) التي تنص على "للشركة رسالة وأهداف محددة وواضحة ومكتوبة بدقة" على أدنى ترتيب في هذا البُعد، حيث حصلت على الوسط الحسابي 2.25، مع انحراف معياري 1.3 ومستوى أهمية 0.45، مما يشير إلى أن وضوح الرسالة والأهداف في الشركة يحتاج إلى تحسين كبير لتلبية توقعات الموظفين.

**3.1.5 الصراع التنظيمي :** حصل هذا البعد على الترتيب الرابع والأخير بين الأبعاد الأربعة الخاصة بالسلوك التنظيمي حيث بلغ الوسط الحسابي 3.21 والانحراف المعياري 1.02 ومستوى أهمية 0.64 ، مما يشير إلى أن الموظفين قد يشعرون بوجود قلة في التعاون، إلا أن غالبية الموظفين لا يعدون أن هذه المشكلة تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل. أما بالنسبة لفقرات البعد فقد كانت الفقرة رقم (8) التي تنص على أن " هناك تنافساً حاداً على الموارد المتاحة (بشرية، مادية) " ، مما يُظهر وجود صراع على الموارد داخل المنظمة. مقابل ذلك فإن أقل فقرة كانت (10) التي تنص على أن " هناك انعداماً في التعاون والانسجام وروح الفريق الواحد في الشركة " أي بمعنى أن التعاون وروح الفريق في الشركة قد لا يكونان في أفضل حالاتهما، لكن الموظفين لا يرون أن هذه المشكلة ذات أمر بالغ الأهمية. عليه تحتاج الإدارة إلى تعزيز التعاون وروح الفريق داخل الشركة من خلال برامج بناء الفرق وورش العمل الجماعية لتحسين التنسيق بين الموظفين.

**4.1.5 ضغوط العمل :** حصل هذا البعد على الترتيب الثاني بين الأبعاد وبوسط حسابي 3.67 وهذا يعني أن الموظفين يشعرون بوجود ضغوط عمل ملحوظة، أي أن ضغوط العمل موجودة، لكنها لا تعدّ شديدة للغاية. في حين يشير الانحراف المعياري 1.06 إلى وجود تفاوت كبير في آراء الموظفين حول ضغوط العمل، مما يعني أن بعض الموظفين يشعرون بضغط أكبر من غيرهم، بالمقابل وصل مستوى الأهمية إلى (0.73). أما فقرات البعد فقد كانت الفقرة (15) أعلى فقرة من حيث الوسط الحسابي بمقدار (3.89) التي تنص على "مقدار السلطة التي أمارسها لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقي غير كافٍ" التي كان انحرافها المعياري 1.20 وهذا يعني أن الموظفين يشعرون بأن لديهم صلاحيات غير كافية لتنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم. مقابل ذلك فإن أدنى فقرة كانت (17) "أشعر بأن إدارة الشركة تقدم لي الدعم المناسب في جميع جوانب ومهام وظيفتي" بوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.88 ومستوى أهمية 0.69 وهذا يعكس شعور متوسط بعدم كفاية الدعم، وهو ما قد يُسهم في زيادة مستويات ضغوط العمل لديهم. لذلك ينبغي على الإدارة تحسين توزيع الصلاحيات والسلطات بين الموظفين لمساعدتهم على أداء مهامهم بشكل أكثر فاعلية وتقليل ضغوط العمل.

**5.1.5 الالتزام التنظيمي:** حصل هذا البعد على الترتيب الأول بين أبعاد السلوك التنظيمي بوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.99 مستوى أهمية بلغ 0.76 وهذا يعني أن الموظفين بشكل عام يشعرون بالالتزام العالي تجاه المنظمة، ما يشير إلى وجود بيئة عمل تحفز المشاركة الفعّالة. كما يعتبر هذا البُعد الأكثر أهمية في السلوك التنظيمي بناءً على ترتيب الأهمية. إذ أن أعلى فقرة كانت رقم (20) التي تنص على "أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص إجراءات وطريقة تنفيذ العمل الذي أقوم به"، مما يعني أن الموظفين يشعرون بأنهم مشاركون في عملية اتخاذ القرارات. وبوسط حسابي بلغ 3.99 الذي يعكس درجة عالية من الرضا اتجاه المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، مما يعزز شعورهم بالانتماء

والمساهمة الفعالة في بيئة العمل. بينما كانت أقل فقرة في الالتزام التنظيمي هي رقم (21) "أشارك في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة والخاصة بالشركة" حصلت هذه الفقرة على أدنى ترتيب في هذا البعد، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن مشاركتهم في وضع الأهداف وتخطيط السياسات ليست كافية، إذ كان وسطها الحسابي 3.47 الذي يدل على أن هناك مجالاً لتحسين إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف ورسم السياسات، مما قد يُعزز شعورهم بالالتزام والفاعلية.

**2.5 الفاعلية التنظيمية (متغير معتمد) :** بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير 2.97 وانحراف معياري 1.06 ومستوى أهمية 0.59 هذا يعني أن الموظفين يشعرون بدرجة متوسطة من الفاعلية التنظيمية. كما انه يشير إلى أن هناك مجال لتحسين الأداء العام للشركة، كما ان الانحراف المعياري يدل على تباين في الآراء بين الموظفين، مما يعكس أن البعض يشعر بفاعلية أعلى من الآخرين. اما مستوى الأهمية فيشير إلى أن الفاعلية التنظيمية لها أهمية متوسطة، لكنها ليست العنصر الأكثر أهمية في بيئة العمل. وفي نفس الوقت، فإن أعلى فقرة كانت رقم (36) التي تنص على "يوجد اتصال وتواصل فعال بين إدارة الشركة والموظفين" بوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري بلغ 1.19 ومستوى أهمية 0.75 وهذا يُظهر أن الغالبية العظمى من الموظفين راضون عن مستوى الاتصال والتواصل في الشركة. ومع ذلك، يعكس الانحراف المعياري ان هناك تفاوتاً في هذه الآراء بين الموظفين. مقابل ذلك كانت الفقرة رقم (40) "تهتم الشركة بالدورات لصالح الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل" بوسط 2.10 وانحراف 1.23 وأهمية 0.42 مما يُظهر حاجة الشركة لتعزيز البرامج التدريبية التي تساهم في تطوير مهارات الموظفين.

#### جدول (4) الوصف الاحصائي لمتغيري السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية

| الترتيب       | نسبة الاستجابة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | فقرات الاستبيان                                                                           | ت | البعد             |
|---------------|----------------|-------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------|
| الفقرة /البعد |                |                   |               |                                                                                           |   |                   |
|               | 0.71           | 1.02              | 3.53          | أولاً : السلوك التنظيمي                                                                   |   |                   |
| 5             | 0.71           | 0.98              | 3.55          | الثقافة التنظيمية الخاصة بالشركة دائماً ما تؤكد على الأداء العالي والاستقرار وكفاءة العمل | 1 | الثقافة التنظيمية |
| 3             | 0.73           | 0.87              | 3.65          | تدعم ثقافة الشركة استقرار الانظمة الاجتماعية داخل المنظمة                                 | 2 |                   |
| 2             | 0.75           | 1.03              | 3.74          | تسمح ثقافة الشركة بالتغيير والتحديث في النظام وأساليب العمل                               | 3 |                   |
| 1             | 0.78           | 0.96              | 3.88          | تلتزم إدارة الشركة بترقية الموظفين لتحسين الأداء بصورة عامة                               | 4 |                   |

|        |      |      |      |                                                                                 |    |                 |
|--------|------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------|
| 4      | 0.72 | 0.89 | 3.59 | تمتاز سلوكيات الادارة المتبعة في الشركة بروح التعاون واتفاق والمشاركة الآراء    | 5  |                 |
| 6      | 0.45 | 1.3  | 2.25 | للشركة رسالة وأهداف محددة و واضحة ومكتوبة بدقة                                  | 6  |                 |
| الثالث | 0.69 | 1.01 | 3.44 | المستوى الكلي لبعد الثقافة التنظيمية                                            |    |                 |
| 3      | 0.70 | 0.91 | 3.52 | يميل بعض الموظفين بالشركة للسلطة والسيطرة على العمل والزملاء                    | 7  | الصراع التنظيمي |
| 1      | 0.78 | 0.89 | 3.91 | هناك تنافس حاد على الموارد المتاحة (بشرية، مادية)                               | 8  |                 |
| 5      | 0.55 | 1.4  | 2.77 | هناك سوء في العلاقات الشخصية بين زملاء العمل                                    | 9  |                 |
| 6      | 0.52 | 1.08 | 2.60 | هناك انعدام في التعاون والانسجام وروح الفريق الواحد في الشركة                   | 10 |                 |
| 2      | 0.73 | 1.04 | 3.66 | إدارة الشركة لا تعامل الموظفين بشكل عادل ومتساو                                 | 11 |                 |
| 4      | 0.56 | 0.80 | 2.79 | هنالك تباين واضح في أهداف العاملين الشخصية والاهداف التنظيمية                   | 12 |                 |
| الرابع | 0.64 | 1.02 | 3.21 | المستوى الكلي لبعد الصراع التنظيمي                                              |    |                 |
| 2      | 0.75 | 1.01 | 3.74 | اعاني من عدم الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز الاعمال المكلف بها             | 13 | ضغط العمل       |
| 4      | 0.73 | 0.95 | 3.63 | عبء العمل الملقى على عاتقي يتعارض مع المستوى المطلوب لانجاز العمل               | 14 |                 |
| 1      | 0.78 | 1.2  | 3.89 | مقدار السلطة التي أمارسها لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقي غير كافي | 15 |                 |
| 3      | 0.74 | 1.19 | 3.70 | الحرية الممنوحة لي تحد من تعاملتي الصحيح مع الموقف                              | 16 |                 |
| 6      | 0.69 | 0.88 | 3.45 | أشعر بأن إدارة الشركة تقدم لي الدعم المناسب في جميع جوانب ومهام وظيفتي          | 17 |                 |

|        |      |      |      |                                                                                            |    |                          |
|--------|------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------|
| 5      | 0.72 | 1.12 | 3.61 | أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بالشركة                                        | 18 |                          |
| الثاني | 0.73 | 1.06 | 3.67 | المستوى الكلي لبعد الصراع ضغوط العمل                                                       |    |                          |
| 2      | 0.78 | 0.87 | 3.91 | تتيح لي إدارة الشركة المشاركة والتفاعل الإيجابي أثناء العمل                                | 19 | الالتزام التنظيمي        |
| 1      | 0.80 | 0.96 | 3.99 | أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص إجراءات وطريقة تنفيذ العمل الذي أقوم به                   | 20 |                          |
| 6      | 0.69 | 1.22 | 3.47 | أشارك في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة والخاصة بالشركة                         | 21 |                          |
| 5      | 0.74 | 0.99 | 3.70 | أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما يساعدني على الأداء الجيد              | 22 |                          |
| 3      | 0.77 | 0.97 | 3.85 | نظام الحوافز المعمول به يحقق طموحاتي وطموحات زملائي                                        | 23 |                          |
| 4      | 0.76 | 0.91 | 3.80 | الثقافة السائدة في الشركة هي التركيز على الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي | 24 |                          |
| الأول  | 0.76 | 0.99 | 3.79 | المستوى الكلي لبعد الالتزام التنظيمي                                                       |    |                          |
|        | 0.59 | 1.06 | 2.97 | ثانياً : الفاعلية التنظيمية                                                                |    |                          |
| 15     | 0.45 | 1.05 | 2.25 | تسمح لي إدارة الشركة بحل المشكلات التي أواجهها بالعمل.                                     | 25 | متغير الفاعلية التنظيمية |
| 2      | 0.73 | 1.14 | 3.66 | الجهود التي ابذلها تساهم في تحقيق مستوى الأداء المطلوب                                     | 26 |                          |
| 14     | 0.47 | 0.87 | 2.33 | أنا على دراية تامة بكل ما يحدث داخل الشركة                                                 | 27 |                          |
| 5      | 0.66 | 0.96 | 3.30 | تحفزنا الشركة دائماً للمشاركة في النشاطات الاجتماعية .                                     | 28 |                          |
| 12     | 0.51 | 1.14 | 2.56 | تعمل الشركة على توفير أحدث الأجهزة والأدوات                                                | 29 |                          |

|    |      |       |      | التكنولوجية لفائدة الموظفين.                                                |    |
|----|------|-------|------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 8  | 0.62 | 1.23  | 3.11 | انا راضٍ عن أوضاع العمل داخل الشركة.                                        | 30 |
| 3  | 0.72 | 1.013 | 3.59 | يتم أخذ رآرئنا بعين الاعتبار في عند اتخاذ القرارات.                         | 31 |
| 7  | 0.63 | 0.99  | 3.13 | تحفزني إدارة الشركة للاستمرار في العمل وبانتظام.                            | 32 |
| 9  | 0.60 | 0.91  | 3.01 | تعمل إدارة الشركة على توفير الظروف الملائمة للعمل.                          | 33 |
| 4  | 0.69 | 1.11  | 3.45 | تشجع إدارة الشركة موظفيها على العمل بشكل جماعي.                             | 34 |
| 6  | 0.64 | 0.98  | 3.20 | تتميز الشركة بهيكل تنظيمي يستجيب للتغيرات البيئية.                          | 35 |
| 1  | 0.75 | 1.19  | 3.77 | يوجد اتصال وتواصل فعال بين إدارة الشركة والموظفين.                          | 36 |
| 10 | 0.58 | 1.01  | 2.88 | يهتم المدير بمبادئ المساواة والعدالة بين الموظفين.                          | 37 |
| 13 | 0.49 | 0.95  | 2.44 | للشركة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العاملين.                          | 38 |
| 11 | 0.55 | 1.14  | 2.73 | مستوى الأداء في الشركة في تحسن ملحوظ.                                       | 39 |
| 16 | 0.42 | 1.23  | 2.10 | تهتم الشركة بالدورات لصالح الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل | 40 |

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج SPSS النسخة 26.

### 3.5 اختبار الفرضيات

#### 1.3.5 فرضيات الارتباط

لغرض فحص فرضيات الارتباط استعمل الباحث معامل ارتباط pearson لتحديد قيم الارتباط بين متغير وابعاد السلوك التنظيمي ومتغير الفاعلية التنظيمية ، وحسب الجدول (5)، حيث كانت النتائج كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بالمجمل والفاعلية التنظيمية. تشير النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي بين السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية بقيمة (0.6834)، مما يعني أن السلوك التنظيمي يدعم الفاعلية التنظيمية في الشركة، عليه يمكن قبول الفرضية اعلاه.

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية. يلاحظ وجود ارتباط إيجابي متوسط بمقدار (0.542) بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، وعليه يمكن قبول الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الصراع التنظيمي والفاعلية التنظيمية. يلاحظ وجود ارتباط ضعيف جداً (0.0605) بين الصراع التنظيمي والفاعلية التنظيمية، مما يشير إلى أن الصراع التنظيمي لا يسهم بشكل كبير في تحسين الفاعلية التنظيمية، وعليه يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد ضغوط العمل والفاعلية التنظيمية. يلاحظ وجود ارتباط سلبي (-0.3024) بين ضغوط العمل مع الفاعلية التنظيمية، مما يشير إلى أن زيادة ضغوط العمل تؤثر بالسلب في الفاعلية التنظيمية، وعليه نرفض هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية. كان الارتباط بين الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية (0.7332)، هذه القيمة تعكس ارتباط قوي، وعليه نقبل الفرضية.

**جدول (5) مصفوفة قيم ارتباط pearson**

| المتغير /<br>البعد        | الفاعلية<br>التنظيمية | السلوك<br>التنظيمي | بعد الثقافة<br>التنظيمية | بعد الصراع<br>التنظيمي | بعد ضغوط<br>العمل | بعد الالتزام<br>التنظيمي |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|
| الفاعلية<br>التنظيمية     | 1                     | 0.6834             | 0.542                    | 0.0605                 | -0.3024           | 0.7332                   |
| السلوك<br>التنظيمي        |                       | 1                  | 0.2109                   | 0.779                  | 0.267             | 0.339                    |
| بعد الثقافة<br>التنظيمية  |                       |                    | 1                        | 0.2109                 | 0.267             | 0.512                    |
| بعد<br>الصراع<br>التنظيمي |                       |                    |                          | 1                      | -0.4805           | 0.779                    |
| بعد ضغوط<br>العمل         |                       |                    |                          |                        | 1                 | -0.6417                  |
| بعد الالتزام              |                       |                    |                          |                        |                   | 1                        |

|  |  |  |  |  |  |          |
|--|--|--|--|--|--|----------|
|  |  |  |  |  |  | التنظيمي |
|--|--|--|--|--|--|----------|

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج SPSS النسخة 26.

### 2.3.5 فرضيات التأثير

اعتمد الباحث على تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير السلوك التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، وحسب الجدول ادناه:

الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار لفرضيات الاثر

| المتغير<br>المعتمد | R<br>Squared<br>(R <sup>2</sup> ) | Sig    | قيمة T<br>الجدولية | T-)<br>(test | القيمة<br>F الجدولية<br>(ألفا)<br>(0.05 | قيمة F<br>المحسوبة | قيمة P | المتغير(المستقل)<br>/ البعد |
|--------------------|-----------------------------------|--------|--------------------|--------------|-----------------------------------------|--------------------|--------|-----------------------------|
| الفاعلية التنظيمية | 0.4671                            | 0.0001 | 1.96               | 4.29         | 3.84                                    | 9.32               | 0.0001 | السلوك التنظيمي             |
|                    | 0.2942                            | 0.004  | 1.96               | 3.34         | 3.84                                    | 5.67               | 0.004  | الثقافة التنظيمية           |
|                    | 0.0037                            | 0.743  | 1.96               | 0.89         | 3.84                                    | 1.02               | 0.743  | الصراع<br>التنظيمي          |
|                    | 0.0915                            | 0.042  | 1.96               | 2.12         | 3.84                                    | 4.31               | 0.042  | ضغوط العمل                  |
|                    | 0.537                             | 0.0005 | 1.96               | 5.45         | 3.84                                    | 12.78              | 0.0005 | الالتزام التنظيمي           |

المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج SPSS النسخة 26.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بالمجمل والفاعلية التنظيمية. نلاحظ أن قيمة  $P = 0.0001$ ، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية. كما أن قيمة  $F$  المحسوبة = (9.32) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.84)، مما يعزز دلالة التأثير. كذلك قيمة  $T = 4.29$  وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، فضلاً عن أن  $R^2 = 0.4671$ ، مما يعني أن السلوك التنظيمي يفسر 46.71% من التباين في الفاعلية التنظيمية. عليه نقبل هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الاولى :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية. يلاحظ أن قيمة  $P = 0.004$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية. كما كانت قيمة  $F = (5.67)$  وهي أكبر من القيمة  $F$  الجدولية (3.84)، مما يعزز دلالة التأثير. فضلاً عن أن قيمة  $T = (3.34)$  كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أن  $R^2 = (0.2942)$ ، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر 29.42% من التباين في الفاعلية التنظيمية. عليه نقبل هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الصراع التنظيمي والفاعلية التنظيمية. قيمة  $P = 0.743$ ، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والفاعلية التنظيمية. كما كانت قيمة  $F = (1.02)$  وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.84)، مما يدل على أن الصراع التنظيمي ليس له تأثير ملحوظ على الفاعلية التنظيمية. إضافة إلى قيمة  $T = 0.89$ ، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.96)، و  $R^2$  كانت 0.0037، مما يعني أن الصراع التنظيمي يفسر 0.37% فقط من التباين في الفاعلية التنظيمية. عليه نرفض هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد ضغوط العمل والفاعلية التنظيمية. قيمة  $P = 0.042$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والفاعلية التنظيمية. كما كانت قيمة  $F = (4.31)$  وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.84) وهذا يعزز دلالة التأثير. كما أن قيمة  $T = (2.12)$  كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أن  $R^2$  كانت 0.0915، مما يعني أن ضغوط العمل تفسر 9.15% من التباين في الفاعلية التنظيمية. عليه يتم قبول هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك التنظيمي بعد الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية. قيمة  $P = 0.0005$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية. كما كانت قيمة  $F = (12.78)$  أكبر بكثير من القيمة الجدولية (3.84)، مما يعزز دلالة التأثير. قيمة  $T = (5.45)$  كانت أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، كما أن  $R^2$  كانت 0.537، مما يعني أن الالتزام التنظيمي يفسر 53.7% من التباين في الفاعلية التنظيمية. وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية.

## 6. الاستنتاجات والمقترحات

### 1.6 الاستنتاجات

1. تبين أن السلوك التنظيمي بشكل عام له تأثير إيجابي على الفاعلية التنظيمية، مما يعزز الأداء العام. الموظفون الذين يظهرون التزاماً قوياً، تعاوناً، ومشاركة فعالة لا يساهمون فقط في تنفيذ مهام العمل، بل يساهمون أيضاً في خلق بيئة عمل تدعم تحقيق أهداف المنظمة.
2. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في تشكيل العلاقة بين الموظفين وأعمالهم. إلا أنه تبين وجود تفاوت في فهم الموظفين لثقافة الشركة، ويرجع ذلك إلى غموض الأهداف ورسالة الشركة وعدم قدرتها على إلهامهم برؤية مشتركة، مما يؤثر على تفاعلهم.
3. يشعر الموظفون بالالتزام العميق والانتماء إلى الشركة، مما يشكل أساساً قوياً للتفاعل مع قيم المنظمة. هذا الالتزام يساعد الموظفين في التغلب على التحديات التي قد يواجهونها أثناء العمل ويساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أكبر.
4. تبين أن هناك ضغوط عمل مرتفعة على الموظفين، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية بالنسبة لإدارة الشركة. هذه الضغوط تعطل الإنتاجية وتؤثر بشكل سلبي على الفاعلية التنظيمية، مما يستدعي معالجة هذه الضغوط لتحسين الأداء العام.
5. تبين أن الصراع التنظيمي في الشركة كان ضعيفاً، مما يعني أن الشركة قادرة على إدارة الصراعات الداخلية بكفاءة. هذا يسمح لها بالتحكم في الصراعات وضمان عدم تأثيرها على الإنتاجية أو بيئة العمل بشكل عام.

6. لوحظ تفاوت واضح في شعور الموظفين حول مستوى الفاعلية التنظيمية داخل الشركة، حيث يشعر البعض أن الأمور تسير على نحو جيد، بينما يشعر آخرون بالعكس. هذا التفاوت يعكس تأثيره على روح الفريق الواحد وأداء الموظفين بشكل عام.
7. على الرغم من وجود علاقة ارتباط إيجابية بين السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية بشكل عام، تبين أن بعض الأبعاد مثل الصراع التنظيمي وضغوط العمل لا ترتبط إيجابياً بالفاعلية التنظيمية. حيث كان ارتباط ضغوط العمل سلبياً مع الفاعلية التنظيمية، مما يوضح تأثير هذه العوامل في تدهور الأداء داخل الشركة.

## 2.6 المقترحات

1. يجب على إدارة الشركة التركيز على تعزيز سلوكيات الموظفين مثل الالتزام، التعاون، والمشاركة الفعالة عبر برامج تدريبية وورش عمل تركز على تطوير مهارات التواصل والعمل الجماعي. هذا سيؤدي إلى تحسين بيئة العمل، مما يحفز الموظفين على تقديم مساهمات كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة.
2. من المهم أن تقوم إدارة الشركة بتوضيح أهدافها ورسالتها بشكل دقيق لجميع الموظفين، وضمان وجود رؤية توافقية حول هذه الأهداف. يمكن تحقيق ذلك من خلال الخطابات التفاعلية، اللقاءات الدورية، والبرامج التعبوية. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم رؤية مشتركة ومتوافقة مع الإدارة، سيزيد التفاعل الإيجابي ويعزز فاعلية الأداء.
3. يجب العمل على تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة من خلال إتاحة فرص أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتحقيق الأهداف. التحفيز المستمر على التفاعل مع قيم الشركة سيزيد من التزام الموظفين، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.
4. ينبغي معالجة ضغوط العمل بشكل جاد من خلال تحسين توزيع المهام وتوفير الدعم الكافي للموظفين، بما في ذلك برامج التوجيه والإرشاد والدعم النفسي. معالجة هذه الضغوط سيسهم في تحسين الأداء العام وزيادة فاعلية العمل داخل الشركة.
5. يجب على الشركة الاستمرار في إدارة الصراعات الداخلية بشكل فعال من خلال تنفيذ برامج بناء الفريق وورش العمل التعاونية. هذا سيضمن أن الصراعات لا تؤثر على بيئة العمل أو الإنتاجية، مما يعزز من التنسيق داخل الشركة.
6. لتقليل التفاوت في شعور الموظفين حول مستوى الفاعلية التنظيمية، ينبغي تعزيز التنسيق بين الموظفين من خلال تنظيم لقاءات دورية لشرح الأهداف المشتركة وضمان أن جميع الموظفين يعملون وفق نفس الرؤية. هذا سيسهم في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي داخل المنظمة.
7. من الضروري أن تركز الشركة على تقليل تأثير ضغوط العمل من خلال تحسين ظروف العمل والتواصل الجيد بين الموظفين والإدارة. يجب أيضاً تحسين إدارة الصراع التنظيمي لتجنب تأثيراته السلبية على الفاعلية التنظيمية. تعزيز التنسيق والشفافية في التعامل مع هذه العوامل سيسهم في تحسين الأداء العام للشركة.

## المصادر العربية :-

1. ابوراس، رضاء عبدالله (2024). أثر أبعاد السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على بعض فروع مصرف الوحدة. مجلة العلوم الشاملة، 9(33)، 233-2518. <https://doi.org/10.2518-5799>.

2. إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد. (2023). أثر توظيف تكنولوجيا الأداء البشري على تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في مصر
3. بلقاسم، بن العايب و، ابراهيم، بن بركة. (2023). السلوك التنظيمي للفرد و دوره في تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، (1)8، 789-803.
4. سماح، دالي و آسيا، رواينية. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة.
5. الربيعي، شيماء و نفو، الحاجة حليلة السعدية. (2023). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار الإبداع التنظيمي بمنظمات الأعمال: دراسة حالة "مؤسسة الكهرباء والغاز طاقات متجددة" - غرداية (مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)
6. داود، عبدالعزيز أحمد محمد. (2017). تحسين الفاعلية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري. الإدارة التربوية، (15)15، 15-151.
7. الشمري، ولاء جلال عبد الأمير (2023). التأثر الإبداعي كعامل محتمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 20(67)، الجزء (2)، 219-233.  
<https://www.doi.org/10.25130/tjaes.20.67.2.12>
8. صالح، أسيل مجيد عبد النبي. (2023). تأثير السلوك التنظيمي على عملية جذب الزبائن. مجلة البرموك، 21(2)، 74-84.
9. أحمد، عبد الله، عبد الواحد، فاطمة، مرسى، محمد محمد، الحلواني، عمر، الحلواني، حنان صلاح الدين محمد، أحمد، نعمات عبد الناصر. (2025). السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية نظرية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، (3)41، 170-199.
10. الفضل، طلال. (2024). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة العربية السودانية للبذور 2023. المجلة العربية للإدارة، 44(5)، 161-178.
11. الكيال، مختار أحمد، سالم، ياسمين عبدالغنى، بيومي، نيفين صباح، & ... هند سيد أحمد أحمد. (2024). الخصائص السيكمترية لمقياس السلوك التنظيمي لدى عينة من مديري ومعلمي بعض المدارس الحكومية وغير الحكومية. مجلة الإرشاد النفسي، (5)79، 65-99.
12. محمد الأمين بن حمدون، لقمان، زباني. (2024). الهوية التنظيمية للأفراد العاملين ودورها في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-بغرداية (أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير).

#### المصادر الأجنبية:-

1. Achievers. (2023). *Organizational culture and its impact on employee behavior*. Achievers Publishing.

2. Akhtar, C. S., Awan, S. H., Naveed, S., & Ismail, K. (2018). A comparative study of the application of systems thinking in achieving organizational effectiveness in Malaysian and Pakistani banks. *International Business Review*, 27(4), 767-776.
3. AlHrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimah, H. (2016). The impact of management innovation and technological innovation on organizational effectiveness: An empirical study from managerial staff perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(3), 309-339.
4. Alif, S. S. (2023). Impact of organizational behavior on job satisfaction with its effect on organizational performance. *Research on Humanities and*
5. Alqahtani, K. M. (2020). Relationship between organizational behavior and organizational performance. SSRN.
6. Alqahtani, K. M. (2020). Relationship between organizational behavior and organizational performance. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3635137>
7. Cameron, K. S., Mora, C., & Leutscher, T. (2006). Effects of positive practices on organizational performance. *Deep Blue*
8. CDC (Centers for Disease Control and Prevention), 2021. Workplace Stress and Health: The Impact of Work-Related Stressors on Employee Health and Productivity. CDC, p. 3.
9. DARMAWAN, D. (2024). Distribution of six major factors enhancing organizational effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
10. Elswah, M. & Howard, P. N. "Anything that Causes Chaos": The Organizational Behavior of Russia Today (RT), *Journal of Communication*, Vol.70, Issue. 5, 2020.
11. Filodiritto, M., (2018). The Psychological and Emotional Connection Between Employees and Organizations. *Filodiritto International Journal*, p. 47.
12. Gehringer, T. (2024). How managerial practices impact perceived organizational effectiveness: a study of corporate foundations. *Administrative Sciences*, 14(5), 96.
13. Kalwani, S., & Mahesh, J. (2020). Trends in organizational behavior: A systematic review and research directions. *Journal of business and management*, 26(1), 40-78.
14. Kim, J. B. (2024). Analyzing Trends in Organizational Effectiveness (Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior) Research: Focusing on SCOPUS DB. *Journal of Industrial Convergence*, 22(1), 65-73.
15. Liu, S., & Shi, Y., (2007). The Effects of Organizational Conflict on Employee Performance: A Psychological Perspective. *Journal of Occupational Psychology*, 34(2), p. 211.

16. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior. Academy of Management Executive Executive
17. Madhu S Kumar, Organizational Behavior, Department of Commerce, SSCACS, Tumakuru .
18. Naqshbandi, M. M., Farhana Said, T., & Hisa, A. (2024). Organizational effectiveness: the role of culture and work engagement. *Management Decision*, 62(11), 3633-3658.
19. Naqshbandi, M. M., Oliva, F. L., Fontana, S., & Aura, C. (2024). Knowledge exchanges for collaborative innovation and organizational effectiveness: insights from Indian enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 28(10), 2888-2910.
20. Naqshbandi, M., Hisa, S., & Khan, M. (2024). Organizational effectiveness: The role of culture and work engagement. *Management Decision*, 62(11), 3633–3658. <https://doi.org/10.1108/md-11-2023-2180>
21. Newstrom, J. W., & Davis, K. (2007). Organizational behavior: Human behavior at work (13th ed.). McGraw-Hill. Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). Organizational behavior: Securing competitive advantage. Routledge.
22. Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365
23. Raheem, A., & Khan, M. A. (2019). Impact of talent management on organizational effectiveness: mediation model of psychological contract. *Business and Economic Review*, 11(2), 149-179.
24. Raheem, I., & Khan, S. (2019). Strategic behavior and organizational performance. arXiv
25. Reetu, Anshu Yadav, Kulbir Redhu. (2019). 'Relationship between Organizational Effectiveness and Its Predictors among IT Sector'. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume 8, Issue 4, November 2019. DOI: 10.35940/ijrte.D8024.118419
26. Tahsildari, A., & Shahnaei, S. (2015). Enhancing organizational effectiveness by performance appraisal, training, employee participation, and job definition. *European journal of business and management*, 7(12), 56-63.
27. Tcgco. (2023). *The role of organizational culture in shaping employee behavior and decision-making*. Tcgco Publications.

28. Verywell Mind, 2022. Sources of Work Stress: Personal and Work-Related Challenges.
29. Xu, Y., Zhao, J., Fang, Q., Wang, H., Wang, D., Zeng, B., & Wang, Y. (2022, June). The theory and method of organizational effectiveness evaluation. In 2022 8th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2022) (pp. 2419-2423). Atlantis Press.
30. Yassin, H., & Obeidat, B. Y. (2020). The impact of talent management on organizational effectiveness in healthcare sector. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 9(2), 535-572.
31. Yu, D., Xiao, H., & Bo, Q. (2018). The dimensions of organizational character and its impacts on organizational performance. *Frontiers in Psychology* 1049 ,.