



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The effect of organizational policies on professional productivity: Field study on the State Company for Drugs Industry and Medical Appliances - Samarra

Omer Ahmed Kadhum*

College of Arts/University of Samarra

Keywords:

Organizational policies, professional productivity.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	25 May. 2025
Received in revised form	19 Jul. 2025
Accepted	21 Jul. 2025
Available online	31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Omer Ahmed Kadhum

College of Arts/University of Samarra



Abstract: The study aimed to identify the role that organizational policies play in improving professional productivity, in the General Company for the Pharmaceutical Industry in Samarra, relying on a set of dimensions of the independent variable organizational policies represented by (flexibility of responsibilities, technological development, and sustainable vision) and the dependent variable is professional productivity. The researcher also used the descriptive analytical method. The questionnaire was also used as a study tool using a random sampling method, and (200) questionnaires were retrieved. The researcher used a number of statistical methods in SPSS to present and analyze the results of the study. It concluded that there is a significant positive correlation between organizational policies and professional productivity, and their dimensions together explain 70.5% of changes in professional productivity. Accordingly, the study recommends the necessity of holding programs, seminars, and awareness sessions for employees with the aim of making them aware of the concept of organizational policies and the extent of the seriousness of their negative application and its impact on various aspects of the organization and thus on the professional productivity of employees.

تأثير السياسات التنظيمية على الإنتاجية المهنية "دراسة ميدانية على الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء"

عمر احمد كاظم
كلية الآداب/جامعة سامراء

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه السياسات التنظيمية في تحسين الإنتاجية المهنية، وذلك في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء، معتمداً على مجموعة من الابعاد للمتغير المستقل السياسات التنظيمية متمثلة ب (مرونة المسؤوليات، التطور التكنولوجي، الرؤية المستدامة) والمتغير التابع هو الإنتاجية المهنية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وبأسلوب العينة العشوائية، وتم استرداد (200) استبانة. واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) لعرض وتحليل نتائج الدراسة. إذ خلصت إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي للسياسات التنظيمية في الإنتاجية المهنية وتشرح بأبعادها مجتمعة 70.5% من تغييرات الإنتاجية المهنية، وعليه توصي الدراسة بضرورة إقامة برامج وندوات وجلسات توعية للعاملين بهدف توعيتهم بمفهوم السياسات التنظيمية ومدى خطورة تطبيقها بشكل سلبي وأثره في مختلف جوانب التنظيم وبالتالي في الإنتاجية المهنية للموظفين.

الكلمات المفتاحية: السياسات التنظيمية، الإنتاجية المهنية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. المقدمة

ظهرت في الآونة الأخيرة ظاهرة إدارية غير مرئية تعبر عن سياسات وأجندات شخصية تنتشر بشكل مخيف في المجتمعات الوظيفية مع ازدياد حدة التنافس والتحدي الكبير والصرامة المفروضة. وتعرف هذه الظاهرة باسم "السياسة التنظيمية" وهي ذلك السلوك ذو الطابع الاستراتيجي الموجه الذي يسعى من خلاله الفرد إلى تحقيق منافع شخصية أو تنظيمية والاعتماد على منافع شخصية تتعارض مع مصالح الآخرين أو أهداف المنظمة أو المؤسسة فضلاً عن المهارة في إدارة الضغوط ومتطلبات العمل ويكونون أصحاب تأثير أكبر في أداء الشركة.

إذ هناك جملة من الدوافع التي تجعل بعض الأفراد يلجؤون إلى ممارسة السياسة التنظيمية كعدم الرغبة في العمل الجاد، وهناك من يرغب في التقدم في مساره المهني دون بذل جهد كافٍ، كما تشيع السياسة التنظيمية في بيئات العمل التي تنسم بعدم الوضوح في الهيكلية. كما إن عدم القدرة على التكيف مع التغيير سبباً في ظهور السياسة التنظيمية. هناك دوافع أخرى لنمو السياسة التنظيمية كالغيرة المهنية، وشح فرص الترقية، وندرة الموارد مثل الوقت وعدم المساواة الاجتماعية وعدم وضوح المسار المهني أو عدم وجود مسار مهني من الأساس، فضلاً عن مرور المؤسسة بحالة من الركود.

وعليه فلا بد من معرفة نوعية السلوكيات والمشكلات الداخلية والتوصل إلى معرفة الاتجاهات البارزة والقيم والتصورات داخل المؤسسة والتي يحملها العاملون تجاه مؤسساتهم. وبالنظر من زاوية أخرى نحن نعلم أن المورد البشري هو أهم عنصر في المؤسسة ولا بد من الاهتمام بتوفير كل حاجاته مع مراعاة شروط البيئة العملية لتأدية المهام الموكلة إليه، وعلى هذا

الأساس يوجد ترابط بين السياسات التنظيمية من جهة، والإنتاجية المهنية من جهة أخرى، فالإنتاجية هي أمر مهم للفرد والمجتمع والمؤسسة والهدف الأسمى لكل مؤسسة هو رفع إنتاجيتها، أما السياسة التنظيمية فهي تؤثر فيها وفي سلوكياتها وقراراتها (المقداد، 2023: 21).

هذا الأمر الذي دفع الباحثين لدراسة العوامل المؤثرة عليها وتقديم طرق تحقيقها بأقل الخسائر وبذلك سنحاول التركيز في هذه الدراسة على إبراز دور السياسات التنظيمية وتأثيرها على الإنتاجية المهنية.

ثانياً. أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذا البحث من كونه يتحدث عن موضوع حيوي ومهم يربط بين السياسات التنظيمية من جهة والإنتاجية المهنية من جهة ثانية، فضلاً عن توضيح دور هذه السياسات في تحسين الإنتاجية المهنية ومدى تأثيره في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء، كما ستضيف النتائج والتوصيات معلومات جديدة ذات قيمة للبحث الأكاديمي وتساعد القائمين على الشركات المدروسة بكيفية الممارسة السليمة لهذا المفهوم والاستفادة منه لتحسين الإنتاجية المهنية في البيئة المدروسة.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر السياسات التنظيمية في الإنتاجية المهنية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء، وذلك من خلال:

1. الجزء النظري الذي يتحدث عن متغيرات الدراسة مع بيان مفاهيمها وأبعادها، أهميتها وأهدافها بحسب الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.
2. معرفة مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في بيئة التطبيق.
3. ومن ثم معرفة أثر كل بعد من أبعاد السياسات التنظيمية في الإنتاجية المهنية بمعرفة المزايا، والبحث عن مناطق الضعف.
4. تقديم مجموعة من التوصيات للشركة المبحوثة والتي من شأنها تطوير السياسات التنظيمية من خلال ما سيتوصل إليه البحث من نتائج عملية.

رابعاً. إشكالية الدراسة: إنّ العنصر البشري من الركائز المهمة والأساسية والتي من خلاله يتم تحقيق أهداف المؤسسات واستمراريتها وهذا الشيء مرتبط إلى حد كبير بوجود أفراد يتقنون بالمنظمات والمؤسسات التي يلتزمون بالعمل فيها لتحقيق أهدافهم، ولذلك توجهت معظم الدراسات في الآونة الأخيرة إلى معرفة واكتشاف العوامل المؤثرة في السلوكيات والبحث في حلول إيجابية تخفف من التأثيرات السلبية التي تنعكس على نمو وتطور أداء المؤسسة وتعزيز الإنتاجية فيها. فالإنتاجية هي عامل أساسي ودافعا مهما للفرد العامل للتقدم في عمله وتحفيزه للعطاء أكثر، إذ إن التكامل الذي يحدثه التنظيم داخل المؤسسة يدفع العامل للإنتاج والرفع من وتيرة الأداء.

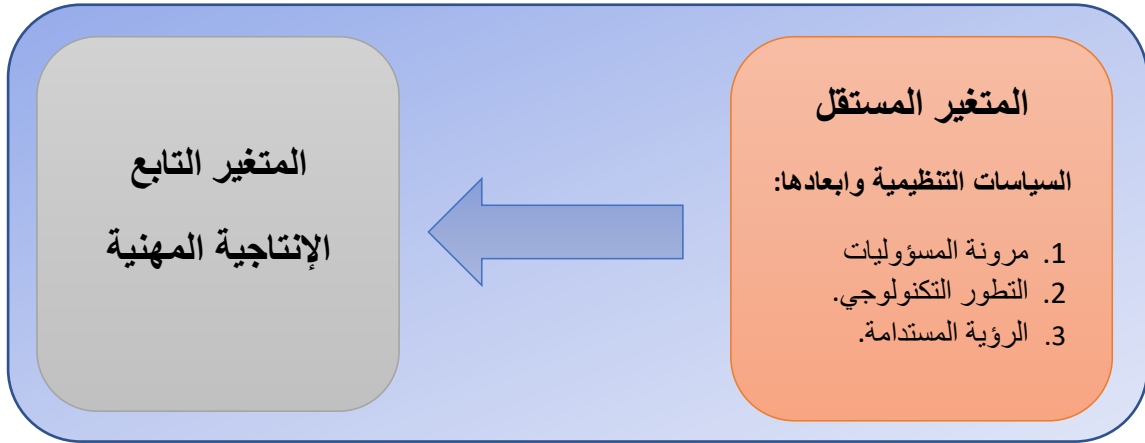
ومع التطورات التكنولوجية العالمية والسريعة التي فرضت نفسها على المجتمع والمنظمات أصبح من الضروري على الإدارة الحكيمة القيام بمهامها وتحقيق أهدافها وخاصة فيما يتعلق بتطويرها تنظيمياً نظراً لأهمية الدور الذي يجسده تبني سياسات تنظيمية في العمل سواء على صعيد الأنظمة والقوانين والتشريعات أو الخدمات والسياسات المتبعة. ومن هنا فإن المشكلة التي ستعالجها الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الآتي:

❖ ما هو تأثير السياسات التنظيمية في الإنتاجية المهنية؟

خامساً. حدود الدراسة:

1. الحدود العلمية: تتمثل بأبعاد الدراسة (السياسات التنظيمية، الإنتاجية المهنية).

2. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في عام 2025
3. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء.
- سادساً. **المنهج المتبع في الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ والاجابة عن سؤال مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات اعتمد الباحث:
1. منهج التحليل الوصفي والذي يعتبر "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". وذلك بالاستناد إلى الكتب والدوريات والمقالات العربية والأجنبية.
2. الدراسة التطبيقية المعتمدة على الاستقصاء الميداني باستخدام أداة الاستبانة لاستقصاء آراء العينة المستهدفة في البحث لتحديد علاقة السياسات التنظيمية بالإنتاجية المهنية.
- سابعاً. **نموذج الدراسة:** تم تصميم نموذج الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة وعواملها الفرعية، وتصوير علاقة الارتباط والتأثير.



شكل (1): نموذج البحث

المصدر: من عمل الباحث.

ثامناً. **فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.05) للسياسات التنظيمية بأبعاده مرونة المسؤوليات، التطور التكنولوجي، الرؤية المستدامة) في تحسين الإنتاجية المهنية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.05) لمرونة المسؤوليات في الإنتاجية المهنية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.05) للتطور التكنولوجي في الإنتاجية المهنية.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.05) للرؤية المستدامة في الإنتاجية المهنية.

تاسعاً. **أهم الدراسات السابقة:**

أولاً. **الدراسات العربية:**

1. **دراسة (المقداد، 2023):** السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى السياسات التنظيمية من حيث العلاقات والاتصالات والقرارات في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية، وأثرها في التماسك

التنظيمي في المجالات (بيئة العمل، الهيكل التنظيمي، المرونة والقيادة) بعد وجود دور وسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

إذ بلغت عينة الدراسة (225) معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة صممت لتغطي متغيرات وابعاد الدراسة.

وتوصلت الباحثة لمجموعة من النتائج من أهمها:

❖ إن للسياسات التنظيمية أثرا في مستوى التماسك التنظيمي، وإن هناك دور وسيط جزئي لسلوك المواطنة التنظيمية في هذه العلاقة. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات:

❖ ضرورة التوعية لمفهوم السياسات التنظيمية من خلال عقد الدورات التدريبية واتخاذ إجراءات عملية جادة للكشف عنه، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2. دراسة (عجينة وعبد الحكيم، 2021): أثر السياسات التنظيمية على نزوع العاملين لترك العمل في الفنادق ووكالات السفر في مصر.

اسهمت الدراسة للاطلاع على العلاقة بين السياسات التنظيمية ونزوع العاملين إلى ترك العمل في الفنادق ووكالات السفر في مصر، ولتحقيق هذا الهدف واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهجية الكمية وبيانات تم جمعها من 20 فندق و20 وكالة سفر في القاهرة حيق بلغ عدد الاستمارات (250) استمارة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

❖ وجود علاقة إيجابية بين السياسات التنظيمية ونزوع العاملين لترك العمل.

❖ لا توجد علاقة بين الحوافز والترقيات ونزوع العاملين لترك العمل.

وتم ختم البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة وجود اتصال جيد بين المديرين والعاملين مما يقلل من السياسة ونية المغادرة.

3. دراسة (أبو هتلة، 2008): أثر السياسات التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالسعودية:

أسهمت الدراسة لتحديد أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغ تعدادها (730) مبحوثا والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

❖ إن درجة توفر السياسات التنظيمية لدى العاملين جاءت بدرجة مرتفعة.

❖ وجود أثر للسياسات التنظيمية (الأهداف، الدعم التنظيمي، علاقات العمل، الحوافز والترقية، تقييم الأداء) في مستوى التمكين الوظيفي.

وبناء على ذلك قدم الباحثون مجموعة توصيات من أبرزها:

- ضرورة تشجيع مشاركة المرؤوسين على تمكين العاملين من اخلاص مشاركتهم في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق.

ثانياً. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Braun, 2020):

The role of organizational cohesion and organizational policies for medical teams

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية لفرق العمل ضمن المختبرات الطبية، وتكونت عينة الدراسة من (150) طبيب وتم الاختيار بشكل عشوائي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- ❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية للأطباء.
- ❖ إن السياسات التنظيمية لمختلف مراحل العمل ضمن فرق العمل في الشركات الطبية تؤثر على نحو مباشر في التماسك التنظيمي فيها.

2. دراسة (Gratto,2018):

Evaluating the elements of organizational cohesion at the level of organizational policies

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية للقائمين على إدارة منظمات دعم وصيانة المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة التي تم توزيعها على عينة من (620) من المديرين ومن أهم نتائجها:

- ❖ إن الاهتمامات الشخصية والاتصالات الداخلية والهيكل التنظيمي والتقييم أهم عناصر التماسك التنظيمي ذات العلاقة بمستوى السياسات التنظيمية لأفراد العينة. وقدمت مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة تركيز العاملين على تعزيز بيئة العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين وتوفير الفرص للتنمية المهنية كونها عاملاً مهماً في الرضا الوظيفي.

3. دراسة (Shanti,2016):

The impact of prevailing organizational policy dimensions on functional cohesion

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد السياسات التنظيمية السائدة في المستشفيات الحكومية في التماسك التنظيمي، وتقييم مدى التماسك التنظيمي في هذه المستشفيات فضلاً عن التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، مستخدمة المنهج الوصفي والتحليلي، مع عينة عشوائية بلغ عددها (120) عاملاً من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- ❖ توجهات العينة إيجابية نحو التماسك التنظيمي السائد.
- ❖ يوجد أثر إيجابي للسياسات التنظيمية في التماسك التنظيمي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء. وقدمت مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالهيكليات والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار.

عاشراً. التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة الحالية والدراسات السابقة
"اختلفت في الأبعاد التي تم اختيارها للمتغير المستقل بالإضافة الى المتغير التابع والأهداف والنتائج، ومجتمع وعينة الدراسة".	"تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير المستقل، بالإضافة الى المنهج المستخدم في الدراسة وأداة الدراسة".	

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً. السياسات التنظيمية:

1. مفهومها: تتفاوت الآراء حول مفهوم السياسات التنظيمية بين الضيق والاتساع وذلك لاختلاف المداخل والجوانب المختلفة التي يهتم بها الباحثون، فلا يوجد اتفاق محدد بين الباحثين حول تعريف السياسات التنظيمية.

من وجهة نظر (أبو هتلة، 2008: 28) فالسياسات التنظيمية هي خطط توضع لمعالجة قضايا معينة تظهر من خلال تنفيذ الأعمال على المستوى الداخلي للمنظمة.

وهناك فريق آخر يرى أن السياسة التنظيمية هي ذلك السلوك ذو الطابع الاستراتيجي الموجه والذي يسعى من خلاله الفرد إلى تحقيق منافع خاصة تتعارض مع مصالح الآخرين أو أهداف المنظمة. (المقداد، 2023: 67).

2. أهميتها: تعد عملية وضع السياسات التنظيمية ذات أهمية بالغة للمنظمة مهما كانت طبيعة العمل الذي تزاوله وذلك للأسباب الآتية: (عدنان، 1993: 54)

أ. تعمل السياسات كوسيلة للارتباط بالتغيرات البيئية التي تحدث، ويتم استخدام هذا الارتباط لصالح المنظمة وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

ب. تعد السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة، إذ تحدد إطار عمل كل فرد مما يخلق حالة من الانسجام والتنسيق بين الأفراد ورفع كفاءتهم.

3. خصائصها: يشير (الشبيب، 1999: 154) إلى أن السياسات التنظيمية تتمتع بالخصائص الآتية:

أ. حصولها على مساندة قوية من مجموعات وجهات تنظيمية مختصة بحماية النظم.
ب. حصولها على مساندة من المسؤولين عن وضع الأنظمة والقانونيين، كما تعتمد على مساندة القطاع العام الواسع لها.

ج. إن أنظمتها وترتيباتها ووصفها الشرعي يجابه بتحدٍ قانوني مالم يتفق مسبقاً على الوسيلة القابلة للتطبيق.

د. اتباع الإدارة العليا للمنظمة تسهيل لوائح واجراءات العمل والتي تنسجم ومتطلبات الاداء وامكانيات التطبيق بما يتوافق والقوانين والتشريعات.

4. جوانبها الإيجابية والسلبية (المقداد، 2023: 69)

أ. الجوانب الإيجابية: غالباً ما تفهم السياسة التنظيمية وعملياتها على أنها إجراءات دفاعية تنظيمية تعمل على فترة وتغيير المعلومات الشرعية والقانونية، ومع ذلك فلا يجب أن تكون السياسة التنظيمية متعلقة فقط بالتلاعب بالسلطة والاجندات الخفية، بل يمكن أن تكون السياسة التنظيمية فعالة أيضاً بطرق مفيدة لغير الأقلية الذين يمتلكون المهارات السياسية، ومن المميزات الأساسية لها أنها غالباً ما

تكون الأساس للميزة التنافسية، وخاصة عندما يكون الأشخاص ماهرين سياسياً ومجهزين للتعامل معها بشكل مناسب.

ب. **الجوانب السلبية:** من جوانب السياسات التنظيمية السلبية هي أنها تكتم وتشوه أصوات وآراء الأفراد وتضعهم في موقف دفاعي دائم وتعزز حالة عدم اليقين، إذ يميل الموظفون إلى الشعور بالتهديد بسبب حالة الغموض وتفضيل المصلحة الذاتية التي يقوم بها الإداريون أو الأفراد العاملون في المنظمة. ويرى آخرون مثال (سارة وبن علي، 2023: 71) أنها مصدرٌ للتوتر والصراع في العمل ولها تأثيرٌ سلبيٌّ في الأداء والالتزام التنظيمي وخاصة للموظفين في المستوى الإداري المنخفض.

5. أبعادها

أ. **مرونة المسؤوليات:** القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتحديات والمتطلبات المتغيرة من خلال التنقل بسهولة بين المهام والمشاريع وتحقيق الاتصال الفعال والدقيق وبصورة متطورة وإيجاد حلول مبتكرة، مما يعزز الإنتاجية (السدي، 2021: 17)، كما وتعرف بأنها توقع التغير المتنامي وحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والتكيف معها من أجل بقاء المنظمة ونموها. (شوالي، 2016: 58) ومن وجهة نظر الباحث: يمكن تعريف المرونة بأنها القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتحديات والمتطلبات المتغيرة من خلال التنقل بسهولة بين المهام والمشاريع وتحقيق الاتصال الفعال والدقيق وبصورة متطورة وإيجاد حلول مبتكرة مما يعزز الانتاجية.

ب. التطور التكنولوجي

هي التغييرات والتقدم في المعرفة والأدوات التكنولوجية التي تؤدي إلى تحسين وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات إذ تنعكس إيجاباً على الإنتاجية والكفاءة وابتكار منتجات جديدة تزيد من ربحية الشركات (السدي، 2021: 27). ويمكن تعريفه بحسب (ياسين، 2016: 55) بأنه العمل الدائم لتوجيه التكنولوجيا في الاتجاه الذي يعزز قدرات المؤسسة التنافسية.

ومن وجهة نظر الباحث: إن التطور التكنولوجي هو التقدم المعرفي والتغير في ادوات ومناهج العمل المؤدية لتحسين وتطوير العمليات والخدمات التي تنعكس على كفاءة الانتاجية كمخرجات.

ج. **الرؤية المستدامة:** خطة تضعها الشركة وتؤدي من خلالها تحقيق الرفاهية للعاملين وتساعد في تحفيزهم وتعزيز ابداعاتهم كما تضمن الانسجام داخل الفريق (حسام، 2021: 29).

واضاف (ابو هتلة، 2008: 61) بأنها هوية المنظمة وقيمتها ومبادئها التي تفسح المجال للعاملين فيها من تحقيق أهدافهم ورغباتهم بما يتناسب واهداف المنظمة وطموحها المستقبلي. ومن وجهة نظر الباحث: إن الرؤيا المستدامة هي النظر بمهنية إلى المستقبل وقراءة التحديات وتنبؤ المخاطر والتي يجب تجاوزها واعتماد الادارة على تخطيط مسبق يجنب أهدافها ومسارها المخاطر لتحقيق استدامة تنمية لمستوى الأداء وعمليات الانتاج والحصة السوقية.

ثانياً. الإنتاجية المهنية:

1. **تعريفها:** هناك تعريفات عدة فيما يخص الإنتاجية ومنها:

أ. هي الحصول على أقصى كمية من الناتج باستخدام قدر معين من الموارد أو أقل كمية من الموارد خلال فترة زمنية محددة. (شوالي، 2016: 67)

ب. إنه مصطلح يصف زيادة إنتاجية الموظفين، ويُستخدم أيضًا كمؤشر لكمية المدخلات اللازمة لإنتاج كمية محددة من الناتج. وعليها يضبط نمو المؤسسة وتطورها وحساب الأرباح التي تحققها ومناقشتها في الأسواق (عبدالحكيم، 2021: 181).

2. **أهميتها:** تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تعمل على تعزيز الاقتصاد الداخلي للمنظمة من خلال استخدام مكونات الإنتاج نفسها دون زيادتها، ونتيجة لذلك، فإن الإنتاجية على المستوى الوطني لديها القدرة على زيادة الناتج الإجمالي من خلال استغلال الموارد بشكل فعال وليس من خلال زيادة حجم الموارد المستخدمة، ونتيجة لذلك، تعد الإنتاجية المصدر الأسمى للتقدم الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع الحديث، ويمكننا استنتاج قيمة الإنتاجية في المجالات الآتية: (بركة وبن علي، 2023: 58)

أ. الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار.
ب. عنصر هام في زيادة الأرباح التي تمثل مصدراً هاماً للاستثمار الذاتي للمنظمات.
ج. الإنتاجية نشاط هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع.

د. الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية، ومن ثم خلق فرص التوظيف والتشغيل.

3. **العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها:** تتأثر الإنتاجية المهنية بعوامل ومؤثرات عدة ومنها:

أ. **العوامل الداخلية**

❖ **طرق الإنتاج:** يعد التنظيم العلمي للعمل أحد العوامل العامة في رفع الإنتاجية وكذلك نسب الجمع بين

عناصر الإنتاج وطريقة انسياب الموارد وعناصر الإنتاج في الوحدة الإنتاجية وكيفية توزيع هذه العناصر وأيضاً تقييم العمل من الأمور التي تؤثر على الإنتاجية المهنية (بركة وبن علي، 2023: 74).

وبحسب (عبدالمعزم، 1999: 158) فإن طرف الإنتاج هي مجموعة من الأدوات والوسائل والآلات التي تسعى لتحقيق هدف معين وهو الحصول على سلعة معينة أو خدمة يتم تقديمها إلى جمهور المستفيد.

❖ **خصائص عناصر الإنتاج:** إن الإنتاجية المهنية تتأثر بكمية ودرجة جودة عناصر الإنتاج الأخرى، حيث أن إنتاجية الآلة أعلى من إنتاجية العمل اليدوي، وكلما كانت الآلة حديثة كانت الإنتاجية أعلى (Gratto, 2018: 83) أما (شوالي، 2016: 89) فوضح أن عناصر الإنتاج تؤثر في تحقيق أهداف العملية الإنتاجية إذ يسمح الاعتماد عليها بتحقيق الدقة والسرعة وتحسين نوعية المنتج.

❖ **طرق وفلسفة الإدارة:** تستطيع طرق وفلسفة الإدارة أن تؤثر على الإنتاجية المهنية فالحالة النفسية للعامل ومدى الاحترام الذي يلقاه والمسؤولية الملقاة على عاتقه والظروف التي يعمل في ظلها ومدى اهتمامه وحرصه على نجاح المؤسسة تنعكس بشكل ملموس على الإنتاجية في كثير من المؤسسات. (بركة وبن علي، 2023: 91). كما تقوم طرق وفلسفة الإدارة على أساس استخدام الموارد الصحيحة لإنتاج الكميات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين خلال وقت إنتاج أقل وبأقل كلفة وبأعلى جودة ممكنة وباستجابة أكبر للعميل وتخفيض مستويات المخزون حيث تعد كفاءة لتحقيق مركز تنافسي أقوى. (المقداد وهلا، 2023: 74).

❖ **التكنولوجيا المستعملة:** إن التقدم التكنولوجي يعمل على تحقيق فرص أفضل لإنتاجية أعلى حيث تحدث تأثيرها في الإنتاجية بطريقتين: طريقة مباشرة (أسلوب إنتاج جديد) وطريقة غير مباشرة (تخفيض كمية المواد اللازمة لوحدة المنتج) (ياسين، 2016: 104). ويمكن وفق رأي (حسام، 2021: 37) تحسين العملية الإنتاجية عن طريق التكنولوجيا فتوفير الآلات المناسبة للعامل تزيد إنتاجيته،

ودقه عمله، وعندها تقل احتمالية هدر الموارد وتحسين نوعية المنتج، وهذا ما تحققه الشركات التي استطاعت استغلال التكنولوجيا لحماية مركزها السوقي.

ب. العوامل الخارجية: وهنا نشير إلى العوامل الخارجية بعدها مجموعة من المتغيرات والظروف التي لا تستطيع الإدارة تغييرها بشكل أساسي، وهذه الظروف تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية بطريقتين: **الطريقة الأولى:** بتوفيرها فرص وامكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة مثل توافر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محرقة رخيصة ونظيفة وتوفير ودعم المواد الأساسية. **الطريقة الثانية:** إنها تشكل عقبات أمام عملية التصنيع وتزيد من التكلفة، مثل بطاقة النفط في بعض الدول وقوانين الحفاظ على البيئة من الانبعاثات.

ومن العناصر التي توضح أهم العوامل الخارجية: (بركة وبن علي، 2023: 97)

- ❖ النظم والأوضاع المحلية الاقتصادية والدولية.
- ❖ النظم والأوضاع القانونية والسياسية في البلاد.
- ❖ المواد الاقتصادية والطبيعية المتاحة محلياً.
- ❖ الكثافة السكانية والتركيب العمري والنوعي للسكان.
- ❖ مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للمواطنين.
- ❖ حالة البيئة الأساسية والمرافق العامة في البلاد.
- ❖ القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة وعلاقات العمل.
- ❖ النظام الاقتصادي العام.

وعليه يمكن القول إن البيئة الخارجية للمنظمة لها علاقة بالإنتاجية وتعد عامل مهم لها وتترتب عليها جملة من الفوائد إذا حسن تسييرها.

ثالثاً. الإطار العملي للدراسة:

منهج الدراسة: اعتماداً على طبيعة الدراسة وأهدافها والبيانات التي تم الحصول عليها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي تضمن جمع البيانات الكمية وإجراء التحليلات الإحصائية ذات الصلة بفرضيات البحث.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء، وبالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة بطريقة عشوائية بسيطة تمثل الإدارة الوسطى والعاملين في الأقسام الإدارية والإنتاجية وبلغ مجموعهم (200) موظف.

أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة، كما إنها تعد من أكثر الأدوات فعالية للبحث العلمي، وكانت العبارات المختارة فعالة لأنها غطت جوانب من الموضوع الذي تمت دراسته واستندت إلى طريقة ليكرت ذات النقاط الخمس.

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

استخدم الباحث الأساليب والطرق الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات البحث باستخدام برنامج

SPSS والذي تم تفصيله في الجزء العملي من البحث.

أساليب تحليل بيانات البحث: استخدم الباحث الأساليب والطرق الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS والذي تم تفصيله في الجزء العملي منها واستخدام معامل ألفا كرونباخ، واختبار التباين والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

دراسة ثبات الأداة: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتعتمد هذه الطريقة على متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي تقيسها الأداة، وتتراوح قيمة الطريقة بين (0-1) و0.60، وكلما اقتربت القيمة من القيمة الصحيحة كانت الأداة أكثر ثباتاً للاستخدام، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (1): اختبار ثبات المقياس

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	عدد الفقرات	المقياس
0.975	12	المتغير المستقل السياسات التنظيمية (الأبعاد مجتمعة)
0.973	4	مرونة المسؤوليات
0.936	4	التطور التكنولوجي
0.932	4	الرؤية المستدامة
0.987	6	المتغير التابع (الإنتاجية المهنية)
0.986	18	الاستبانة ككل

تم الحصول عليه بناء على نتائج تحليل البيانات SPSS ومن خلال نتائج الجدول السابق نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت كافية ومقبولة، ونتيجة لذلك أثبت الباحث شرعية وصدق الاستبانة، مما جعله يتمتع بدرجة عالية من الثقة في صدق الاستبانة وقدرتها على تحليل النتائج والإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.05) للسياسات التنظيمية ("مرونة المسؤوليات، التطور التكنولوجي، الرؤية المستدامة") في الإنتاجية المهنية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.05) لمرونة المسؤوليات في الإنتاجية المهنية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء.

H02: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.05) للتطور التكنولوجي في الإنتاجية المهنية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء.

H03: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى (0.05) للرؤية المستدامة في الإنتاجية المهنية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء.

والآن سنقوم باختبار سبيرمان لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة (مرونة المسؤوليات، التطور التكنولوجي، الرؤية المستدامة) والتابعة المتمثلة بالمتغير (الإنتاجية المهنية) والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول (2): جدول الارتباط بين أبعاد السياسات التنظيمية (المستقل) والإنتاجية المهنية (التابع)

المتغير المعتمد	الارتباط والدلالة	مرونة المسؤوليات	التطور التكنولوجي	الرؤية المستدامة
الإنتاجية المهنية	Spearman Correlation(R)	0.839	0.926	0.904
	Sig(2-tailed)	0.000	0.000	0.000
	N	200	200	200

تم الحصول عليه بناء على نتائج تحليل البيانات ببرنامج SPSS ومن خلال ما سبق يستنتج الباحث أنه كلما ركزت الشركة على القرارات التنظيمية الإيجابية كلما زادت احتمالية زيادة كفاءة الإنتاجية المهنية، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤكد أهمية الفرضية الرئيسة والتي تنص على: وجود علاقة ارتباطية مهمة بين الإنتاجية والسياسات التنظيمية. لتقييم الفرضية الأولية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتقييم تأثير السياسات التنظيمية ومكوناتها. ("مرونة المسؤوليات، التطور التكنولوجي، الرؤية المستدامة") على الإنتاجية المهنية في الشركة المدروسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (3): يبين الانحدار المتعدد للعلاقة بين السياسات التنظيمية والمتغير التابع (الإنتاجية المهنية)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.935	0.874	0.874	0.18134

a. Predictors: (Constant) السياسات التنظيمية

جدول (4): يبين تحليل التباين لمتغيرات الدراسة

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	45.335	1	45.335	1378.653	.000
	Residual	6.511	198	.033		
	Total	51.846	199			

a. Dependent Variable: الإنتاجية المهنية

b. Predictors: (Constant), السياسات التنظيمية

جدول (5): يبين نسبة الانحراف المعياري الى الوسط الحسابي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.238	.165		7.498	0.000
	السياسات التنظيمية	1.276	.034	.935	37.129	0.000

a. Dependent Variable: الإنتاجية المهنية

الجدول من عمل الباحث.

لدينا مقياس R وهو معامل الارتباط بقيمة (0.935) ولدينا معامل التفسير بقيمة (0.874) وهذا يعني أن المتغير المستقل (السياسات التنظيمية) قد فسر بنجاح (87.4%) من التغيرات في المتغير التابع (الإنتاجية المهنية) (Y)، أما الباقي فيعزى إلى عوامل أخرى لم تدرس في نموذج البحث المقترح. كما يوضح الجدول تحليل التباين والذي يشير إلى الدرجة التي يمتلك بها النموذج ككل القدرة على تفسير البيانات من خلال دلالة $F = 1378.653$ ودلالة الدالة الحسابية ($\text{sig} = 0.00$) وكلاهما أصغر من دلالة الدالة المعيارية ($\text{sig} = 0.05$) وهذا يؤكد وجود تفسير لنموذج الانحدار الخطي من المنظور الأخلاقي أي أن النموذج بأكمله له قيمة أخلاقية. ومن الجدول نستطيع أن نستنتج أن (السياسات المؤسسية) لها تأثير معنوي على هذا النموذج حسب نموذج t، ودالة الدلالة معنوية عند مستوى 0.05، وقيمتها 0.000، ومعادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{(السياسات التنظيمية)} = 1.238 + 0.935 \text{ الإنتاجية المهنية}$$

إذن كل زيادة في متغير (السياسات التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار 0.935 في (الإنتاجية المهنية) ومن ثم:

يوجد دور ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (السياسات التنظيمية) في الإنتاجية المهنية في الشركة العامة المدروسة.

والآن سنقوم بدراسة الانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل (السياسات التنظيمية)، والمتغير التابع (الإنتاجية المهنية):

جدول (6): جدول الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد المستقل (السياسات التنظيمية) والمتغير التابع (الإنتاجية المهنية)

الدالة المعنوية	معاملات الانحدار		تحليل التباين			Model Summary			المتغير المعتمد
	T	معامل الانحدار الخطي	Sig الدالة المعنوية	درجة الحرية	F	Adjusted R ²	R ²	R	
0.000	21.736	0.839	0.000	1	472.455	0.703	0.705	0.839	مرونة المسؤوليات والإنتاجية المهنية
			0.000	198					
0.000	34.510	0.926	0.000	1	1190.968	0.857	0.857	0.926	التطور التكنولوجي والإنتاجية المهنية
			0.000	198					
0.000	29.668	0.904	0.000	1	880.174	0.815	0.816	0.904	الرؤية المستدامة والإنتاجية المهنية
			0.000	198					

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS بالنسبة لمرونة المسؤوليات والإنتاجية المهنية: يوضح الجدول رقم (6) أعلاه أن مقياس R وهو معامل الارتباط له قيمة (0.839) ولدينا مقياس التفسير والذي له قيمة (0.705) وهذا يعني أن المتغير (مرونة المسؤولية) كان مسؤولاً عن (70.5%) من التغيرات في المتغير التابع (الإنتاجية

المهنية) (Y). كما يوضح الجدول قيمة p، وبالتالي فإن النموذج معنوي وله درجة دلالة أقل من (0.05) والتي يمكن القول بأنها ذات تأثير معنوي على النموذج ومعادلة الانحدار هي:

$$\text{(مرونة المسؤوليات)} = 0.596 + 0.839 \text{ الإنتاجية المهنية}$$

إذن كل زيادة في متغير (مرونة المسؤوليات) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار 0.839 وهو دور إيجابي في (الإنتاجية المهنية) ومن ثم:

يوجد دور ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (مرونة المسؤوليات) في الإنتاجية المهنية.

بالنسبة للتطور التكنولوجي والإنتاجية المهنية: ويوضح الجدول والنتائج أن مقياس R وهو معامل الارتباط بلغت قيمته (0.926) ومقياس التفسير وهو معامل التفسير بلغت قيمته (0.857) وهذا يعني أن المتغير (التطور التكنولوجي) كان مسؤولاً عن (85.7%) من التغيرات في دالة (الإنتاجية المهنية) (Y). كما يظهر الجدول قيمة p-value فالنموذج ذو دلالة معنوية وهي أصغر من (0.05) لذلك نستطيع القول إن المتغير المستقل (التطور التكنولوجي) له دور ذو دلالة معنوية هذا النموذج وتكون معادلة الانحدار:

$$\text{(التطور التكنولوجي)} = 0.724 + 0.857 \text{ الإنتاجية المهنية}$$

إذن كل زيادة في متغير (التطور التكنولوجي) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار 0.857 وهو دور إيجابي في (الإنتاجية المهنية) ومن ثم:

يوجد دور ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (التطور التكنولوجي) في الإنتاجية المهنية.

بالنسبة للرؤية المستدامة والإنتاجية المهنية: ويوضح الجدول والنتائج أن مقياس R وهو معامل الارتباط بلغت قيمته (0.816) ولدينا معامل التفسير والذي بلغت قيمته (0.904) وهذا يعني أن المتغير (الرؤية المستدامة) كان قادراً على تفسير (90.4%) من التغيرات في التابع (الإنتاجية المهنية) (Y). كما يظهر الجدول قيمة p-value فالنموذج ذو دلالة معنوية وهي أصغر من (0.05) لذلك نستطيع القول إن المتغير المستقل (الرؤية المستدامة) له دور ذو دلالة معنوية هذا النموذج وتكون (معادلة الانحدار):

$$\text{(الرؤية المستدامة)} = 0.661 + 90.4 \text{ الإنتاجية المهنية}$$

إذن كل زيادة في متغير (الرؤية المستدامة) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار 90.4 وهو دور إيجابي في (الإنتاجية المهنية) ومن ثم:

يوجد دور ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (الرؤية المستدامة) في الإنتاجية المهنية.

مما سبق نجد إن كل محور من محاور المتغير المستقل السياسات التنظيمية متمثلة ب (مرونة المسؤوليات، التطور التكنولوجي، الرؤية المستدامة) لها تأثير في الإنتاجية المهنية وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالسياسات التنظيمية بمقوماتها (مرونة المسؤوليات، التطور التكنولوجي، الرؤية المستدامة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الإنتاجية المهنية.

النتائج والمقترحات

أولاً. النتائج: بعد إجراء التحليل العملي لمتغيرات الدراسة وعينتها وفق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي إيجابي بين السياسات التنظيمية والإنتاجية المهنية.

2. وجود ارتباط قوي إيجابي بين مرونة المسؤوليات والمتغير التابع (الإنتاجية المهنية).
 3. وجود ارتباط قوي إيجابي بين التطور التكنولوجي والمتغير التابع (الإنتاجية المهنية).
 4. وجود ارتباط قوي إيجابي بين الرؤية المستدامة والمتغير التابع (الإنتاجية المهنية).
 5. أثبتت الدراسة العملية وجود ارتباط إيجابي معنوي للسياسات التنظيمية في الإنتاجية المهنية وتشرح السياسات التنظيمية بأبعادها مجتمعة (87.4%) من تغييرات الإنتاجية المهنية.
 6. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (مرونة المسؤوليات) على المتغير التابع (الإنتاجية المهنية) إذ يشرح المتغير مرونة المسؤوليات (70.5%) من التغييرات في المتغير التابع (الإنتاجية المهنية).
 7. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (التطور التكنولوجي) على المتغير التابع (الإنتاجية المهنية)، إذ يشرح المتغير التطور التكنولوجي (85.7%) من التغييرات في المتغير التابع (الإنتاجية المهنية).
 8. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (الرؤية المستدامة) على المتغير التابع (الإنتاجية المهنية)، إذ يشرح المتغير الرؤية المستدامة (90.4%) من التغييرات في المتغير التابع (الإنتاجية المهنية).
- ثانياً. المقترحات:** حسب الدراسة العملية نتوجه بجملة من الاقتراحات لإدارة الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء:

1. ضرورة إقامة برامج وندوات وجلسات توعية للعاملين بهدف توعيتهم بمفهوم السياسات التنظيمية ومدى خطورة تطبيقها بشكل سلبي وأثره في مختلف جوانب التنظيم وبالتالي في الإنتاجية المهنية للموظفين.
2. "نوصي بالعمل أن تقوم اقسام الموارد البشرية بإدراج معايير تتعلق بسلوكيات السياسات التنظيمية الإيجابية عند تعيين مدراء جدد في الشركة".
3. نوصي بالعمل على زيادة الدراسات والأبحاث في هذا المجال ودورها في الإنتاجية إذ يعد مجالاً واسعاً للبحث.

الدراسات المقترحة:

1. دور مرونة المسؤوليات في الإنتاجية الخضراء.
2. دور التطور التكنولوجي في تحسين إنتاجية العاملين.

المصادر

1. أبو هتلة. خالد (2008)، أثر السياسات التنظيمية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالسعودية. دراسة ماجستير. جامعة مؤتة. السعودية.
2. أحمد، حسام السدعي (2021)، أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين. مجلة كلية السياسة والاقتصاد. المجلد (15). العدد (14)، ص. ص 4-43.
3. بركة، خيرة، وبن علي، سارة، (2023)، الاتصال التنظيمي وتأثيره على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير. جامعة بلحاج بو شعيب. الجزائر.
4. الشبيب، عبد المنعم (1999)، اتجاهات التحديث في الإدارة العامة مناقشة لأوجه التحديث من مداخل واتجاهات التطوير الإداري. مسقط. ع (67)، 147-181.
5. شوالي، ياسين (2016)، تكوين العاملين وتأثيره على إنتاجية المؤسسة. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.

6. عجينة، محمد، وعبد الحكيم، هلين (2021)، أثر السياسات التنظيمية على نزوع العاملين لترك العمل في الفنادق ووكالات السفر في مصر. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. العدد (2) المجلد (20) ص 178-197.
7. عدنان، محمد، (1993)، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة. ط (1). القاهرة. الشركة العربية للنشر والتوزيع.
8. المقداد، هلا، (2023)، السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير. المعهد العالي لإدارة الاعمال. سوريا.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. (Braun, A. & Shouter, J: 2020) The role of organizational cohesion and organizational policies for medical teams, journal of Economic and administrative science, vol.24, No.8, pp. 82-97.
2. 10. (Shanti,k. 2016) The impact of prevailing organizational policy dimensions on functional cohesion , Journal of Business and Management, 12(24), 21-36
3. 11.(Gratto, Frederic, 2018) The Relationship between Organizational cohesion and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants,
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.

ملحق رقم (1): مضامين الاستبانة التي اعتمدها الباحث في الدراسة وتضم محاور لقياس مدى تطبيق أبعاد الدراسة (السياسات التنظيمية وابعادها، الإنتاجية المهنية) وفق البرامج الاحصائية على الشكل الآتي:

المحور الأول لقياس المتغير المستقل (السياسات التنظيمية) بأبعاده المدروسة:
البعد الأول مرونة المسؤوليات:

تناسب مؤهلات وتخصصات الموظفين مع طبيعة وواجبات المسؤوليات الموكلة لهم.
تمنح الشركة المسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء العمل بشكل متكامل.
يتابع المرؤوسين مرؤوسيههم في تنفيذ المهام بما يتلاءم مع قوانين العمل.
يقدم المسؤولين الدعم الكافي لحل المشاكل التي تواجه العمال أثناء العمل.

البعد الثاني التطور التكنولوجي:

تمتلك الشركة نظام معلومات متطور يمكنه توفير المعلومات بشكل مستمر.
توفر الشركة وتشجع على استخدام التكنولوجيا لتسهيل إدارة المهام وتحسين الاتصال والتنسيق.
تدرب الشركة الموظفين على استخدام التكنولوجيا لمواجهة التغييرات العلمية والتكنولوجية.
تنظم الشركة برامج تدريبية متنوعة لغرض زيادة الوعي بالبرامج والنظم الحديثة في مجال تطوير الإنتاجية.

البعد الثالث الرؤية المستدامة:

لدى الشركة رؤية واضحة عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
مسؤوليات الإدارة العليا في الشركة محددة بدقة ووضوح.
تتبنى الشركة سياسات مرنة لتحقيق حاجات العاملين.
تركز رؤية الشركة على تشجيع فرق العمل على الابتكار والتطلع.

المحور الثاني لقياس المتغير التابع (الإنتاجية المهنية):

يدعمني مسؤولي المباشر لتحقيق التوافق بين حاجاتي وأهداف الشركة التنظيمية.
ألتزم بأوامر وتوجيهات مسؤولي وأسعى الى تنفيذها.
يوجد نظام عادل لتحفيز العاملين وزيادة انتاجيتهم.
أحرص على بذل الجهد بهدف اخراج العمل على أكمل صورة.
الاهتمام بالوقت كأداة لتحسين الإنتاجية المهنية.
رضا العاملين ينعكس على انتاجيتهم المهنية بشكل واضح.