

دور المرونة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالتطبيق على شركة ارامكس في مدينة الرياض

أسم الطالبة:

هيا خالـد الخنفور

الرقم الجامعي:

222000707

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3.....	قائمة الاشكال
4.....	قائمة الجداول
5.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6.....	1.1. المقدمة
8.....	1.2. مشكلة البحث
8.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
8.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
9.....	1.3. أهمية الدراسة
9.....	1.3.1. على المستوى النظري:
9.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10.....	1.4. اسئلة الدراسة
10.....	1.5. اهداف الدراسة
11.....	1.6. فرضيات الدراسة
11.....	1.7. نموذج الدراسة
12.....	1.8. الدراسة الميدانية
14.....	1.9. مخطط المشروع المقترح
15.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16.....	2.1. المقدمة
19.....	2.2. مفهوم الأداء الوظيفي:
22.....	2.4. العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي:
24.....	2.5. الخاتمة
25.....	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
26.....	3.1. المقدمة
26.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
27.....	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
28.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
29.....	3.5. طريقة جمع البيانات
31.....	3.6. أنواع البيانات
32.....	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
33.....	3.8. الخاتمة
34.....	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
35.....	4.1. المقدمة
35.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)
39.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

43.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)
48.....	4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج
53.....	4.6. الخاتمة
54.....	قائمة المراجع
60.....	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج البحث (من اعداد الطالبة)	1
27	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)	2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
28	مجتمع البحث	1
28	عينة المجتمع من اعداد (Krejcie1970)	2
30	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل المرونة التنظيمية (المصدر من اعداد الطالبة)	3
30	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الاداء الوظيفي (المصدر من اعداد الطالبة)	4
36	توصيف عينة الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	5
40	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	6
42	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	7
43	دلالة المتوسطات الحسابية	8
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية	9
46	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

في ظل تسارع التغيرات العالمية والتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية، بات لزامًا على المنظمات أن تعتمد على منهجيات أكثر مرونة تمكنها من الاستجابة الفعالة للظروف المتغيرة. ولم تعد المرونة التنظيمية خيارًا ثانويًا، بل أصبحت شرطًا أساسيًا لضمان الاستدامة والتكيف مع البيئة الخارجية، خاصة في الأسواق التي تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة المتزايدة (Shin et al, 2012).

المرونة التنظيمية تُعرف بأنها قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات دون التأثير السلبي على أدائها، سواء من خلال تعديل استراتيجياتها أو إعادة هيكلة العمليات الداخلية أو تمكين العاملين لاتخاذ قرارات سريعة واستباقية. وتكتسب هذه المرونة أهمية متزايدة في بيئات العمل الحديثة التي تُبنى على الابتكار والتغيير المستمر (Lengnick-Hall & Beck, 2005).

أصبح من الواضح أن المنظمات التي تمتلك قدرة عالية على التكيف تكون أكثر استعدادًا للتعامل مع الصدمات التنظيمية، مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات التكنولوجية المفاجئة أو الأوبئة كما حدث خلال جائحة كوفيد-19. في هذا السياق، أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات المرنة نجحت في الحفاظ على إنتاجيتها واستقرار أداء موظفيها مقارنة بالمؤسسات الجامدة (Boin & Van Eeten, 2013).

وتؤثر المرونة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين. فكلما زادت قدرة المؤسسة على توفير بيئة مرنة – من حيث الجداول الزمنية، وأساليب العمل، والتواصل المفتوح – زادت قدرة الموظف على التفاعل الإيجابي، وزاد شعوره بالتمكين، ما ينعكس على جودة الأداء والاداء الوظيفي (De Menezes & Kelliher, 2011).

كذلك، ترتبط المرونة التنظيمية بالعوامل النفسية والاجتماعية للموظف، حيث تخلق بيئة داعمة تساعد على الإبداع والمبادرة وحل المشكلات بمرونة دون الخوف من العقاب أو الفشل. وهذا ما يجعل من المرونة أداة لتحسين الصحة النفسية في بيئة العمل، وبالتالي رفع كفاءة الموظف وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى، (Vakola & Nikolaou, 2005).

وتبرز أهمية هذا المفهوم بشكل خاص في إدارة الموارد البشرية، إذ أصبحت الإدارة الحديثة للموارد البشرية مطالبة بتطوير ممارسات مرنة تتوافق مع احتياجات الموظفين المتغيرة. على سبيل المثال، فإن تطبيق سياسات العمل المرن أو التدريب المستمر أو التمكين الوظيفي لم يعد رفاهية بل ضرورة استراتيجية للحفاظ على الطاقات البشرية المتميزة (Lengnick-Hall et al., 2011).

من منظور استراتيجي، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مركزيًا في بناء وتطبيق المرونة داخل المنظمة، من خلال تصميم هياكل تنظيمية مسطحة، ونشر ثقافة التغيير، وتطوير القيادات المرنة القادرة على التعامل مع التحديات بأسلوب تشاركي. كذلك فإنها تضع آليات قياس الأداء التي تتماشى مع هذا النمط الإداري الحديث (Wright & McMahan, 2011).

بناءً على ما سبق، تأتي أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي للموظفين، من خلال تحليل الجوانب السلوكية والتنظيمية والإدارية لهذه العلاقة. كما يسعى إلى تقديم توصيات عملية من شأنها دعم المؤسسات في تعزيز قدراتها على التكيف وتحقيق أداء مستدام. (Lengnick-Hall et al, 2011).

1.2. مشكلة البحث

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم المرونة التنظيمية، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تربط بين هذه المرونة والأداء الوظيفي للموظفين، خاصة في السياقات الثقافية المختلفة. كما أن تأثير ممارسات الموارد البشرية المرنة على الأداء الوظيفي لا يزال غير واضح بشكل كافٍ، مما يستدعي إجراء دراسات تحليلية لتوضيح هذه العلاقة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

← قلة الدراسات التي تتناول العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي في سياقات ثقافية متنوعة.

← نقص في النماذج النظرية التي تدمج بين ممارسات الموارد البشرية المرنة والأداء الوظيفي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

← عدم وجود دراسات تطبيقية كافية في بيئات العمل المحلية، مثل المملكة العربية السعودية، لفهم تأثير المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

← قلة الأبحاث التي تقيس تأثير ممارسات العمل المرنة، مثل العمل عن بُعد أو الجداول المرنة، على رضا وإنتاجية الموظفين في القطاعات المختلفة.

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. يساهم هذا الفهم في تطوير استراتيجيات إدارية فعّالة تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف وتحقيق أهدافها.

1.3.1. على المستوى النظري:

← إثراء الأدبيات العلمية بمفاهيم ونماذج جديدة تربط بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي.

← تقديم إطار نظري يساعد الباحثين على فهم العوامل المؤثرة في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

← تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تبني ممارسات مرنة في إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي.

← مساعدة صناع القرار في تطوير سياسات تعزز من رضا وإنتاجية الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مرنة.

1.4. اسئلة الدراسة

1- سؤالي البحث الرئيسي " كيف يمكن ان تأثر المرونة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي؟

لـ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ← السؤال الفرعي الأول: كيف يمكن ان يؤثر التوافق على تحسين الأداء الوظيفي؟
- ← السؤال الفرعي الثاني: كيف يمكن ان تؤثر ترتيب الاولويات على تحسين الأداء الوظيفي؟
- ← السؤال الفرعي الثالث: كيف يمكن ان تؤثر الادوار والمسؤوليات على تحسين الأداء الوظيفي؟

1.5. اهداف الدراسة

1- الهدف العام للبحث " دراسة تأثير المرونة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي."

لـ ويتفرع منه الأهداف التالية"

- ← الهدف الفرعي الأول: اكتشاف تأثير التوافق على تحسين الأداء الوظيفي.
- ← الهدف الفرعي الثاني: دراسة تائير ترتيب الاولويات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي.
- ← الهدف الفرعي الثالث: اكتشاف مدى تأثير الأدوار والمسؤوليات على تحسين الأداء الوظيفي.

1.6. فرضيات الدراسة

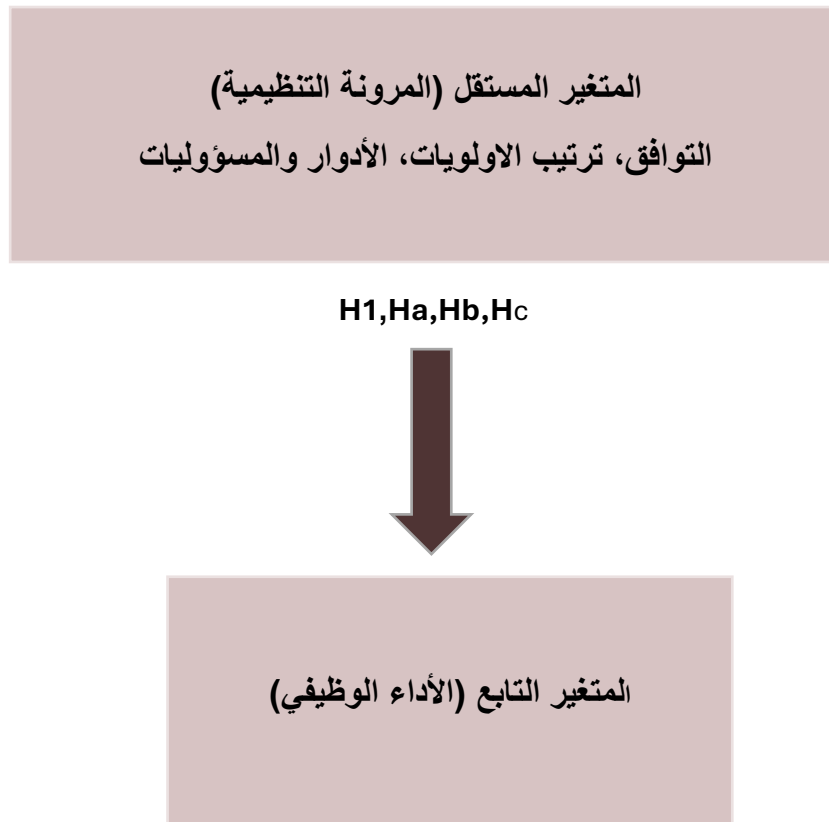
1- الفرضية الأساسية للبحث: (H) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين

المرونة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.

لـ وتتفرع منها الفرضيات التالية"

- (Ha) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوافق والأداء الوظيفي.
- (Hb) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ترتيبية بين الأولويات والأداء الوظيفي.
- (Hc) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأدوار والمسؤوليات على الأداء الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

شركة أرامكس (Aramex) هي واحدة من أبرز الشركات العالمية في مجال النقل السريع والخدمات اللوجستية، وتُعد من قصص النجاح البارزة في منطقة الشرق الأوسط. تأسست الشركة في عام 1982 في العاصمة الأردنية عمّان على يد رجل الأعمال فادي غندور، بالشراكة مع بيل كينغسون، لتكون أول شركة من نوعها في المنطقة تقدم خدمات النقل السريع والتوصيل الدولي بطريقة حديثة ومنظمة. في فترة قصيرة، استطاعت أرامكس أن تفرض نفسها في السوق المحلي والإقليمي، مستفيدة من موقع المنطقة الجغرافي المهم الذي يربط بين قارات العالم الثلاث: آسيا، وأفريقيا، وأوروبا.

تميّزت الشركة منذ بدايتها بالطموح والرؤية المستقبلية، وكانت أول شركة عربية تُدرج في بورصة ناسداك الأمريكية عام 1997، في خطوة شكلت إنجازاً فريداً من نوعه على مستوى شركات العالم العربي، قبل أن تسحب إدراجها لاحقاً وتُعيد إدراج أسهمها في سوق دبي المالي عام 2005. هذا التحوّل يعكس مدى مرونة الشركة وقدرتها على التكيف مع التغييرات في الأسواق والأنظمة المالية العالمية. مع مرور الوقت، وسّعت أرامكس خدماتها لتشمل مجموعة واسعة من الحلول اللوجستية المتكاملة، مثل خدمات الشحن الجوي والبري والبحري، وخدمات التوصيل المحلي والدولي، والتخزين، والتوزيع، والتجارة الإلكترونية، وخدمات سلسلة الإمداد، مما جعلها خياراً مفضلاً للعديد من الشركات والأفراد في المنطقة والعالم.

يقع المقر الرئيسي لأرامكس حالياً في دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتنتشر مكاتبها ومراكزها اللوجستية في أكثر من 60 دولة حول العالم، وتشغل شبكة قوية من الشركاء والوكلاء في أكثر من 100 دولة أخرى. هذا الانتشار الواسع مكّنها من تلبية متطلبات العملاء بسرعة وكفاءة، حتى في أصعب المناطق. ومن خلال الاعتماد على التكنولوجيا والابتكار، طورت الشركة أنظمة ذكية لتتبع الشحنات وإدارة العمليات اللوجستية، وأسست منصات رقمية تسهّل على العملاء تتبع شحناتهم وجدولة التوصيل والدفع عبر الإنترنت، بما يتماشى مع التطور الكبير في قطاع التجارة الإلكترونية.

في السنوات الأخيرة، كثّفت أرامكس جهودها لتطوير حلول صديقة للبيئة، وأعلنت التزامها بالاستدامة وتقليل الانبعاثات الكربونية، من خلال استخدام أساطيل نقل كهربائية وتطوير مراكز تشغيل تعتمد على الطاقة المتجددة. كما حرصت على دعم المجتمعات المحلية، من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية التي تركز على التعليم وريادة الأعمال والشباب. وقد لعبت أرامكس دورًا محوريًا خلال جائحة كوفيد-19، حيث وفرت حلولًا لوجستية مهمة ساهمت في إيصال الإمدادات الطبية والاحتياجات الأساسية في أوقات قياسية.

بفضل هذه الرؤية المتكاملة، تُعد أرامكس اليوم من العلامات التجارية الرائدة في قطاع الخدمات اللوجستية والنقل في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وتحظى بثقة ملايين العملاء حول العالم، سواء كانوا شركات كبيرة تبحث عن حلول سلسلة إمداد متكاملة، أو أفراد يرغبون في إرسال الطرود بسهولة وأمان. وقد أصبحت الشركة رمزًا للابتكار والنجاح العربي في سوق عالمي شديد المنافسة.

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تُعتبر المرونة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. تشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يمكنها من الاستجابة بفعالية للضغوط والتحديات. تتضمن هذه المرونة القدرة على إعادة هيكلة العمليات، تعديل استراتيجيات العمل، وتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة. من خلال تعزيز المرونة، يمكن للمؤسسات تحسين الكفاءة، زيادة الابتكار، وتعزيز رضا الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء وظيفي متفوق (Horne & Parker, 2019).

2.2. مفهوم المرونة التنظيمية:

تُعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل الحفاظ على استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف (Lengnick-Hall & Beck, 2005).

كما تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة والتعافي من الأزمات والضغوطات مع الحفاظ على تكامل العمليات والوظائف الأساسية. (Burnard & Bhamra, 2011)

وتشير إلى استعداد المنظمة وتكيفها الاستباقي مع التغيرات من خلال بناء القدرات التي تمكنها من امتصاص الصدمات وتحويلها إلى فرص (Duchek, 2020) ،

كما أنها تمثل قدرة المنظمة على تعديل مواردها وسلوكها بسرعة لمواجهة الاضطرابات والفرص غير المتوقعة (Annarelli & Nonino, 2016) ،

وأخيرًا تعني القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها والاستجابة لها بطريقة تعزز من استدامة المنظمة وأدائها طويل المدى (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

■ ابعاد المرونة التنظيمية:

← الموارد البشرية: (Human Resources)

وتشمل الكفاءات، المهارات، المعرفة، الخبرات، والقدرات القيادية للعاملين داخل المنظمة (Barney, 1991).

← 2. الموارد المادية: (Physical Resources)

مثل المباني، الآلات، المعدات، التكنولوجيات، والبنية التحتية التي تعتمد عليها المنظمة في تقديم منتجاتها أو خدماتها (Wernerfelt, 1984).

← 3. الموارد المالية: (Financial Resources)

تتعلق بالسيولة النقدية، الإيرادات، التمويل، والأصول المالية التي تمكن المنظمة من تنفيذ خططها الاستراتيجية (Grant, 1991).

← الموارد التنظيمية أو الإدارية: (Organizational Resources)

مثل الهيكل التنظيمي، نظم العمل الداخلية، الثقافة التنظيمية، الإجراءات، والسياسات الرسمية (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

← الموارد المعرفية: (Knowledge Resources)

وتشمل المعلومات، المهارات الضمنية، رأس المال الفكري، وقواعد البيانات التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها في اتخاذ القرار (Nonaka & Takeuchi, 1995).

■ تطورات المرونة التنظيمية:

شهد مفهوم المرونة التنظيمية تطورًا ملحوظًا على مرّ العقود، إذ بدأ في بداياته من منظور القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والمفاجآت، ثم تطوّر لاحقًا ليشمل جوانب أعمق مثل الاستباقية، التعلم، والقدرة على التحول التنظيمي.

في المرحلة الأولى، تم التركيز على قدرة المؤسسات على امتصاص الصدمات والاستمرار في العمل، خاصة في حالات الأزمات أو الكوارث (Wildavsky, 1988).

ثم تطوّر المفهوم في التسعينيات ليرتبط أكثر بنظرية الموارد والقدرات، حيث أصبحت المرونة تعني القدرة على إعادة تشكيل الموارد والعمليات استجابة للفرص والتهديدات. (Teece et al., 1997)

وفي العقدین الأخيرین، تطوّر المفهوم ليشمل أبعادًا ديناميكية مثل المرونة الاستراتيجية والابتكار والقدرة على التعلم التنظيمي، وارتبط أيضًا بالاستدامة والقدرة التنافسية طويلة الأجل (Lengnick-Hall et al., 2011; Ducheck, 2020).

■ نظريات المرونة التنظيمية:

← نظرية الموارد والقدرات: (Resource-Based View - RBV)

تنظر هذه النظرية إلى المرونة التنظيمية كقدرة داخلية تعتمد على امتلاك المنظمة لموارد فريدة وغير قابلة للتقليد (مثل المعرفة، المهارات، والثقافة)، مما يمكنها من التكيف والتطور في بيئات غير مستقرة (Barney, 1991).

← نظرية القدرات الديناميكية: (Dynamic Capabilities Theory)

تُعتبر من أكثر النظريات استخدامًا في تفسير المرونة التنظيمية، حيث تركز على قدرة المنظمة على دمج وتكوين وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية للاستجابة للتغيرات المستمرة في السوق (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

← نظرية الأنظمة: (Systems Theory)

ترى المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية، وبالتالي فالمرونة التنظيمية تنبع من قدرة النظام على التكيف من خلال التغذية الراجعة، والتعلم، وإعادة التنظيم الذاتي (Katz & Kahn, 1978).

← نظرية التعلم التنظيمي: (Organizational Learning Theory)

تشير إلى أن قدرة المنظمة على التعلم من التجارب الماضية والاستفادة من المعرفة الجماعية تسهم بشكل كبير في تعزيز مرونتها واستجابتها للأزمات والتغيرات المفاجئة. (Argyris & Schön, 1978)

2.3. مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها: _الأداء الوظيفي : " هو تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبًا يحدث لبس أو تداخل بين ال الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة إما الأداء فيقاس على أساس النتائج"

كما يعرف : "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم ، أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها . باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية ."

وهو أيضا : " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به" .

استنادا مما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل أتمام مهام الوظيفة الموكلة له، ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.(مسعودي).

• تطورات الأداء الوظيفي

لتطور في الأداء الوظيفي هو موضوع واسع ومتعدد الجوانب، ويمكن تلخيص بعض

التطورات البارزة على النحو التالي:

← **التركيز على الكفاءات والمهارات:** هناك اتجاه متزايد نحو تقييم الأداء الوظيفي من خلال قياس الكفاءات والمهارات الفردية بدلاً من التركيز فقط على المخرجات (Campion et al., 2011). هذا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ووضع خطط تطوير وتدريب مناسبة.

← **الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا:** تمكن التطورات التكنولوجية من رقمنة وأتمتة العديد من عمليات تقييم الأداء، مما يزيد من الموضوعية والشفافية (Cascio & Montealegre, 2016). كما أن الأدوات التكنولوجية تساعد في جمع بيانات أداء أكثر تفصيلاً وتحليلها بشكل أكثر فعالية.

← **التركيز على التنمية المستمرة:** هناك اهتمام متزايد بتطوير الموظفين بشكل مستمر من خلال التدريب والتطوير المهني، بدلاً من الاعتماد على تقييم أداء سنوي منفصل (Aguinis & Kraiger, 2009). هذا يساعد في ضمان استمرارية التحسين والنمو.

← **إدارة الأداء المتكاملة:** تتجه المنظمات نحو نهج إدارة الأداء أكثر تكاملاً، بما في ذلك ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة وتوفير التغذية الراجعة والتوجيه المستمر (DeNisi & Murphy, 2017). هذا يساعد في ضمان محاذاة جهود الموظفين مع استراتيجية المؤسسة.

• أبعاد الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد، ويمكن تحديد أهم أبعاده على النحو التالي:

← **الأداء المهمة (Task Performance):** ويشير إلى المهام والواجبات الرئيسية المحددة في وصف الوظيفة، والتي يقوم بها الموظف بكفاءة وفعالية (Borman & Motowidlo, 1997). ويتضمن هذا البعد مدى إنجاز الموظف للمهام الموكلة إليه وجودة عمله.

← **الأداء السياقي (Contextual Performance):** ويشير إلى السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية للمنظمة، مثل المبادرة الشخصية والتعاون مع الزملاء وتقديم المساعدة (Borman & Motowidlo, 1997). وهذا البعد يعكس مدى مساهمة الموظف في تحسين بيئة العمل.

← **الأداء التكيفي (Adaptive Performance):** ويشير إلى قدرة الموظف على تعديل سلوكياته واستجاباته لمواجهة التغييرات والمتطلبات المتجددة في بيئة العمل (Pulakos et al., 2000). وهذا البعد يعكس مرونة الموظف وقدرته على التكيف.

← **السلوكيات السلبية (Counterproductive Work Behaviors):** وهي السلوكيات التي تضر بالمنظمة، مثل الغياب المتكرر والسرقة وإساءة استخدام الموارد (Rotundo & Sackett, 2002). وهذا البعد يعكس مدى انخراط الموظف في سلوكيات ضارة بالمنظمة.

إن فهم هذه الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي يساعد المنظمات على تصميم نظم تقييم أداء فعالة وشاملة، والتركيز على تطوير الجوانب المهمة لأداء الموظفين

• نظريات الأداء الوظيفي

← **نظرية التوقعات: (Expectancy Theory)** وضعها فروم (Vroom, 1964)، وتفترض أن الأداء الوظيفي ينتج عن إدراك الموظف لأنه سيؤدي إلى نتائج مرغوبة

← **نظرية العدالة: (Equity Theory)** وضعها آدامز (Adams, 1963)، وتفترض أن الموظف يقارن مدخلاته (الجهد المبذول) بمخرجاته (المكافآت)، ويسعى إلى تحقيق التوازن

← **نظرية الهدف: (Goal-Setting Theory)** وضعها لوك وآخرون (Locke et al., 1981)، وتفترض أن الأهداف الواضحة والتحفيزية تؤدي إلى أداء أفضل.

← **نظرية الكفاءة الذاتية: (Self-Efficacy Theory)** وضعها باندورا (Bandura, 1986)، وتفترض أن إدراك الموظف لقدراته يؤثر على مستوى أدائه

هذه النظريات توفر إطارًا نظريًا لفهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين، مما يساعد المنظمات على تصميم ممارسات إدارية فعالة لتحفيز وتطوير أداء الموظفين.

2.4. العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي:

تُعد المرونة التنظيمية من المفاهيم الحيوية في بيئات العمل المعاصرة، حيث تواجه المنظمات تحديات متزايدة نتيجة التقلبات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، والمتغيرات المفاجئة مثل الأزمات الصحية أو الكوارث الطبيعية. ويُنظر إلى المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمواقف الطارئة، مما يساهم في استقرار الأداء وتحسين إنتاجية الموظفين. وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأكدت على وجود علاقة إيجابية وطرديّة بين المفهومين. فقد بيّنت دراسة (Duchek 2020) أن

المرونة التنظيمية تتكون من ثلاث قدرات أساسية: القدرة على التنبؤ، والقدرة على التكيف، والقدرة على التعلم.

ووجدت الدراسة أن المنظمات التي تتبنى هذه الأبعاد بشكل فعال تُمكن موظفيها من الحفاظ على مستويات عالية من الأداء الوظيفي حتى في الأوقات الحرجة، حيث تساهم هذه القدرات في تقليل الغموض وتعزيز ثقة العاملين في المؤسسة.

كما أظهرت دراسة Lengnick-Hall et al. (2011) أن للموارد البشرية دورًا أساسيًا في تطوير المرونة التنظيمية من خلال ممارسات إدارة استراتيجية، مثل التدريب المستمر والتمكين، مما ينعكس على تحسين أداء الأفراد داخل المنظمة.

ومن جهة أخرى، توصلت دراسة Richtnér & Löfsten (2014) إلى أن الشركات التي تتبنى المرونة كعنصر استراتيجي تحقق مستويات أعلى من الإبداع والتكيف لدى موظفيها، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي خاصة في المشاريع التي تتطلب الابتكار وسرعة الاستجابة.

كما أشار Herbane (2019) في دراسته إلى أن المرونة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في دعم الموظفين في التعامل مع التحديات التشغيلية اليومية، مما يحفز الأداء ويقلل من الضغط النفسي الذي قد يؤثر سلبًا على جودة العمل.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المرونة التنظيمية تُعد من العوامل الأساسية الداعمة للأداء الوظيفي، وأن المنظمات التي تستثمر في تطوير مرونتها الهيكلية والثقافية والإدارية تكون أكثر قدرة على الحفاظ على كفاءة موظفيها واستقرار أدائهم، لا سيما في أوقات الأزمات والتقلبات.

2.5. الخاتمة

تعتبر المرونة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. لقد استعرضنا في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية المرونة في مواجهة التحديات والمتغيرات السريعة في بيئات العمل المعاصرة. يتضح من خلال الأبحاث أن المؤسسات التي تتمتع بقدرات مرنة قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يعزز من استقرارها وفعاليتها.

علاوة على ذلك، بينت الدراسات أن للموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز هذه المرونة. من خلال تطبيق استراتيجيات مثل التدريب المستمر والتمكين، يمكن للمنظمات تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما أظهرت الأبحاث أن هناك علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث يساهم توفير بيئة عمل مرنة في تعزيز شعور الموظفين بالتمكين والالتزام.

تجدر الإشارة إلى أن هناك فجوات في الأدبيات المتعلقة بالمرونة التنظيمية، خاصة في السياقات الثقافية المتنوعة. لذا، فإن الحاجة إلى مزيد من الأبحاث التطبيقية في هذا المجال تبقى قائمة. يجب على الدراسات المستقبلية أن تركز على فهم كيفية تأثير المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مختلف السياقات، مع الأخذ في الاعتبار التحديات الفريدة التي قد تواجهها المؤسسات في بيئاتها المحلية.

في الختام، يمكن القول إن تعزيز المرونة التنظيمية ليس فقط ضرورة استراتيجية، بل هو أيضاً أساسي لاستدامة الأداء الوظيفي. يتطلب الأمر من المؤسسات الاستثمار في تطوير قدراتها المرنة لتكون قادرة على تحقيق أهدافها في ظل التغيرات المستمرة والمنافسة المتزايدة.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

• المتغير المستقل (المرونة التنظيمية):

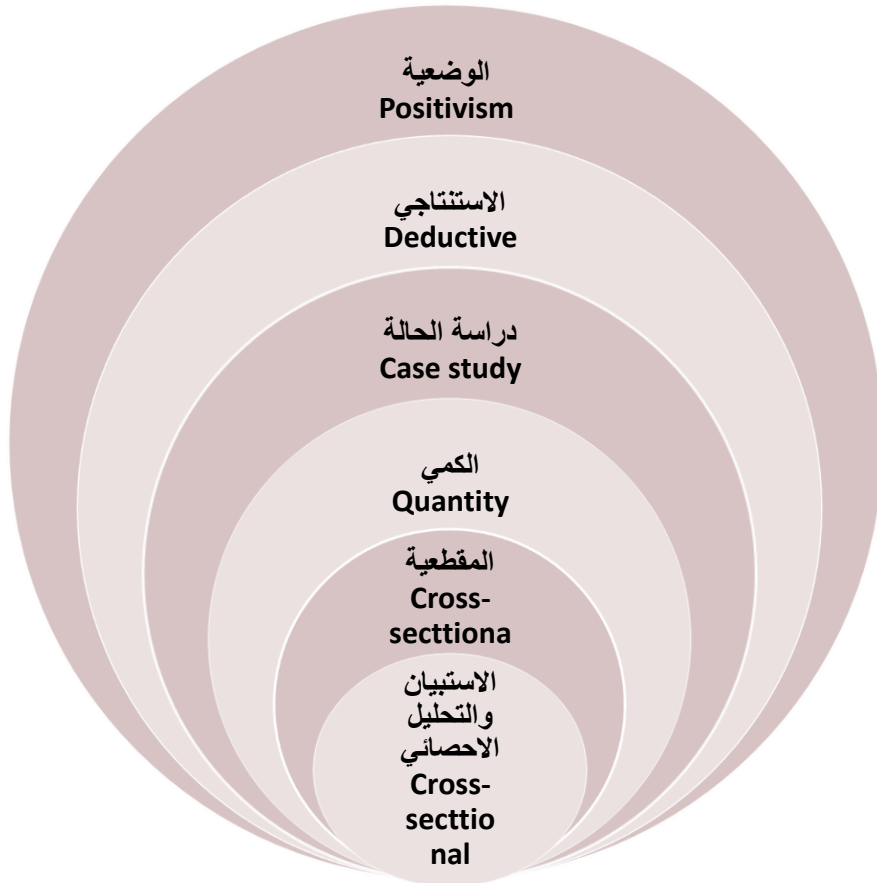
سيتم تقييم المرونة التنظيمية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالمرونة التنظيمية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من المرونة التنظيمية مثل التوافق، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات. يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة الأداء الوظيفي وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين المرونة التنظيمية بناء على النتائج المستخلصة.

• المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

سيتم تقييم الأداء الوظيفي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الأداء الوظيفي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الأداء الوظيفي بناء على الأسئلة التي تخص الأداء الوظيفي ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لأداء الموظفين. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين لبناء النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2) هيكل الدراسة: صمم بواسطة الطالبة

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل في جميع الموظفين العاملين بشركة أرامكس – فرع الروضة بمدينة الرياض، والذين يشكلون عينة الدراسة الأساسية. وتعد شركة أرامكس من المؤسسات الرائدة في مجال الخدمات اللوجستية والنقل السريع بالمملكة العربية السعودية، حيث تلتزم بتقديم خدمات عالية الجودة من خلال بيئة عمل محفزة وداعمة. وبفضل كوارها المؤهلة واعتمادها على أحدث التقنيات، تسهم الشركة في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز رضا العملاء. كما تتميز أرامكس بتبني ممارسات تنظيمية مرنة وتشجيع ثقافة التعاون بين موظفيها، الأمر الذي يجعلها نموذجًا بارزًا في قطاع الخدمات اللوجستية بمدينة الرياض.

• مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة موظفي شركة أرامكس فرع الروضة والبالغ عددهم (40) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (36) موظف، وقد قام (36) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 90% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة أرامكس فرع الروضة	40	100%
المجموع	40	100%

• عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة (36) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (40) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 40 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة أرامكس فرع الروضة	36	90%
المجموع	36	90%

• طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الطالبة على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

• المتغير المستقل:(المرونة التنظيمية)

واعتمد الطالبة على استبانة(حمدي زكي). وذلك لقياس المتغير المرونة التنظيمية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي التوافق وترتيب الأولويات والادوار والمسؤوليات بأجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد التوافق يتكون 4 عناصر، وبعد ترتيب الاولويات يتكون من 4 عناصر ، وبعد الادوار والمسؤوليات يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2=محايد، 3= غير موافق

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل المرونة التنظيمية.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
المرونة التنظيمية	التوافق	4	حمدي زكي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 49(4)، 609- 660.
	ترتيب الاولويات	4	
	الادوار والمسؤوليات	4	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الطالبة

• المتغير التابع: (الاداء الوظيفي)

واعتمد الطالبة على استبانة (بيوض واخرون). وذلك لقياس المتغير التابع الاداء الوظيفي، وذلك من حيث العبارات الخاصة لاداء الوظيفي، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الاداء الوظيفي.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
الاداء الوظيفي	12	بيوض، بوسعدة، & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال الحماية المدنية لولاية تقرت دراسة ميدانية (Doctoral dissertation, univ-ouargla).

المصدر: الطالبة

3.6. أنواع البيانات

← في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصًا لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

← تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

● البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى الاداء الوظيفي وربطه بالمرونة التنظيمية. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول المرونة التنظيمية مثل التوافق ، ترتيب الاولويات، الادوار والمسؤوليات، وارتباطها بمستوى الاداء الوظيفي
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الاداء الوظيفي من وجهه نظر الموظفين.

● البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول المرونة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الاداء الوظيفي من وجهه نظر الموظفين.

3.7. إجراءات التحليل الاحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تناول منهجية البحث بشكل شامل، حيث تم توضيح الخطوات والإجراءات المتبعة لدراسة تأثير المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة أرامكس بالرياض. اعتمد البحث على فلسفة الوضعية، مما يعكس التوجه نحو جمع البيانات وتحليلها بطريقة موضوعية تضمن دقة النتائج.

استخدمنا منهج البحث الاستنتاجي، الذي يسمح بتطوير فرضيات الدراسة واختبارها بناءً على النظريات القائمة. تم تحديد استراتيجيات البحث كاستراتيجية مسحية، مما يوفر إطاراً لجمع البيانات من عينة تمثل مجتمع البحث بشكل متنوع.

تم اختيار العينة بعناية من بين موظفي شركة أرامكس، حيث استخدمت تقنيات عشوائية لضمان تمثيل جميع الفئات العمرية والمهنية. هذه الطريقة تعزز من مصداقية النتائج وتساعد في تقديم صورة شاملة عن تأثير المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، تم تصميم استبيانات دقيقة لقياس متغيري البحث: المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي. تأكدنا من أن الاستبيانات تغطي جميع الأبعاد المهمة، مما يساعد في الحصول على بيانات شاملة تعكس الواقع. استخدمت أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، بما في ذلك اختبارات الصلاحية والموثوقية، لضمان دقة البيانات المجمعة.

ختاماً، يعكس هذا الفصل الجهود المبذولة في إعداد منهجية بحثية قوية تساهم في تقديم نتائج موثوقة حول تأثير المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي. نأمل أن تساهم نتائج هذا البحث في تعزيز الممارسات الإدارية وتطوير استراتيجيات فعالة تعزز من الأداء الوظيفي للموظفين، خاصة في ظل التحديات المستمرة في بيئة العمل. إن فهم هذه العلاقة يمكن أن يساعد المؤسسات في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية موظفيها.

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

- **خصائص عينة الدراسة:**
 - تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
 - تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
 - العمر ويشمل (أقل من 30 سنة – من 30 سنة إلى 40 سنة – من 40 سنة إلى 50 سنة – أكثر من 50 سنة).
 - المستوى التعليمي ويشمل (تعليم ثانوي – بكالوريوس – ماجستير – أخرى).
 - سنوات الخبرة ويشمل (أقل من 5 سنين – من 5 إلى 10 سنوات – من 10 إلى 15 سنة – أكثر من 15 سنة فأكثر).

- الجداول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

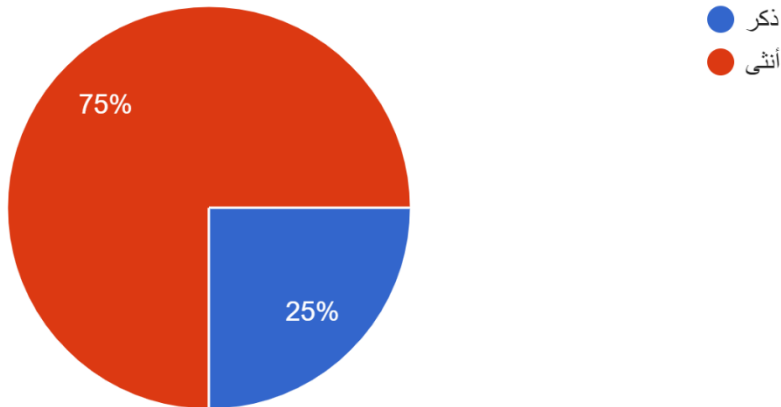
جدول 5: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	9	75%
	أنثى	27	25%
	الإجمالي	36	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	27	75%
	من 30 سنة الى 40 سنة	5	13.9%
	من 40 سنة الى 50 سنة	4	11.1%
	أكثر من 50 سنة	0	0%
	الإجمالي	36	100%
المستوى التعليمي	تعليم ثانوي	19	52.8%
	بكالوريوس	12	33.3%
	ماجستير	5	13.9%
	اخرى	0	0%
	الإجمالي	36	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنين	24	66.7%
	من 5 الى 10 سنوات	5	13.9%
	من 10 الى 15 سنة	6	16.7%
	من 15 سنة فأكثر	1	2.8%
	الإجمالي	36	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-36 شخص)

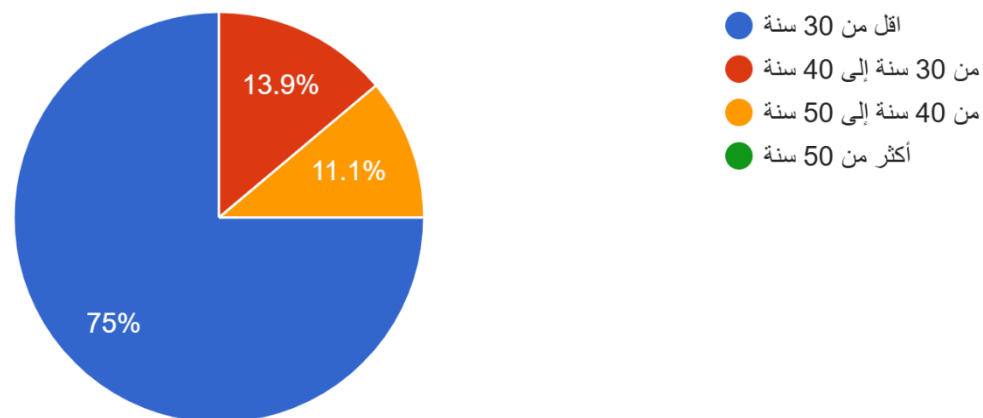
• من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الاناث تجاوز عدد الذكور حيث يبلغ عدد الاناث 27 حيث يعادل 75% من العينة بينما عدد الذكور يبلغ 9 حيث يعادل 25% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للجنس

- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 27 شخص أعمارهم أقل من 30 سنة أي ما يعادل 75% من عينة الدراسة، وهناك 5 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 13.9% من عينة الدراسة، وهناك 4 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 11.1% من عينة الدراسة , أي كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

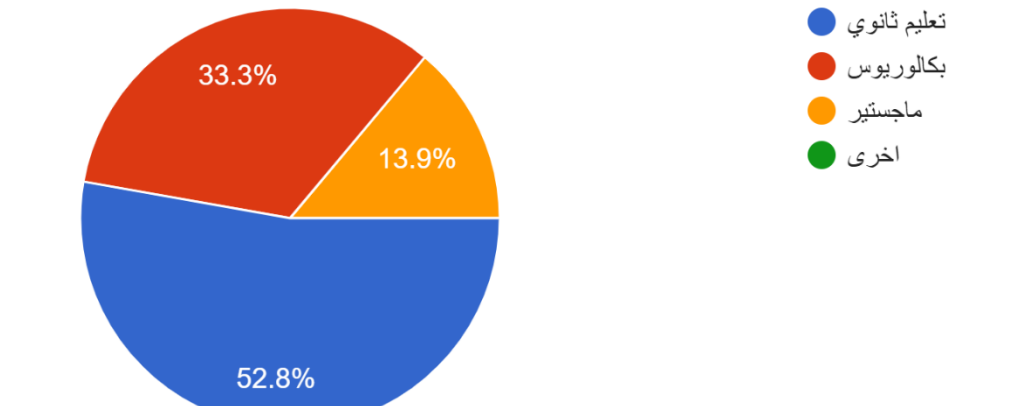
■ **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 19 شخص حاصلين

على شهادة الثانوية أي ما يعادل 52.8% من عينة الدراسة، وهناك 12 شخص

حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 33.3% من عينة الدراسة، وهناك 5

اشخاص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 13.9% من عينة الدراسة. كما

هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

■ **أما بالنسبة للخبرة المهنية:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 24 شخص

خبرتهم المهنية اقل من 5 سنين اي ما يعادل 66.7% من عينة الدراسة، وبينما

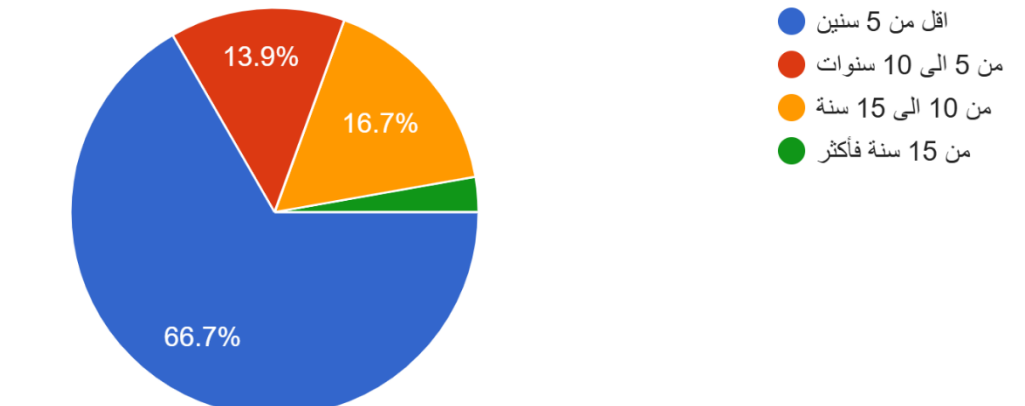
هناك 5 اشخاص خبرتهم المهنية تتراوح من 5 الى 10 سنوات ما يعادل

13.9% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 6 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح

من 10 الى 15 سنوات ما يعادل 16.7% من عينة الدراسة، وأيضا هناك

شخص واحد تتراوح خبرته المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 2.8% من

عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

• صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الطالبة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser (1974, معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

← الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM - PLS, كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.706	0.697	0.00	0.528	0.803	0.660	A1	التوافق	المرونة التنظيمية
		0.00	0.469	0.678		A2		
		0.00	0.671	0.535		A3		
		0.00	0.490	0.775		A4		
	0.661	0.00	0.519	0.388		B1	ترتيب الاولويات	
		0.00	0.536	0.507		B2		
		0.00	0.699	0.880		B3		
		0.00	0.781	0.872		B4		
	0.759	0.00	0.572	0.807		C1	الادوار والمسؤوليات	
		0.00	0.490	0.626		C2		
		0.00	0.398	0.839		C3		
		0.00	0.599	0.767		C4		
0.741		0.00	0.235	0.786	0.602	D1	الاداء الوظيفي	
		0.00	0.487	0.844		D2		
		0.00	0.753	0.815		D3		
		0.00	0.487	0.643		D4		
		0.00	0.721	0.706		D5		
		0.00	0.445	0.547		D6		
		0.00	0.379	0.843		D7		
		0.00	0.590	0.553		D8		
		0.00	0.690	0.751		D9		
		0.00	0.546	0.791		D10		
		0.00	0.658	0.869		D11		
		0.00	0.525	0.751		D12		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

• يتضح من الجدول بالأعلى:

■ مقياس المرونة التنظيمية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير المرونة التنظيمية ككل الذي يساوي 0.706, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد المرونة التنظيمية (التوافق, ترتيب الاولويات, الادوار والمسؤوليات) هي 0.759, 0.661, 0.697, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

■ مقياس الاداء الوظيفي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير الاداء الوظيفي هو 0.741 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

• ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (2010) Hair et al , يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 7: قياس الثبات لاداة الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.698	0.806	4	التوافق	المرونة التنظيمية
	0.827	4	ترتيب الاولويات	
	0.762	4	الادوار والمسؤوليات	
0.823		12	الاداء الوظيفي	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

- يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:
 - المرونة التنظيمية أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.698. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد المرونة التنظيمية، على الترتيب هم التوافق: (0.806)، ترتيب الاولويات: (0.827)، الادوار والمسؤوليات: (0.762). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7، وقال (2010) Hair et al , فقد تحقق ثبات المقياس.

- مقياس الاداء الوظيفي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.823، مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8، وقال (Hair et al (2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.

← وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وفق لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

- وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(3 \div 100) = 33\%$

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوي المرونة التنظيمية وابعادها، وكذلك مستوى الاداء الوظيفي ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المرونة التنظيمية	التوافق	1.32	1.34	0.333	0.273	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	ترتيب الاولويات	1.42		0.352		موافق		مرتفع	
	الادوار والمسؤوليات	1.28		0.384		موافق		مرتفع	
الاداء الوظيفي		1.28	0.280		موافق		مرتفع		

- يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (المرونة التنظيمية): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من المرونة التنظيمية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.34) بنسبة موافقة بلغت (44.6%) عند إنحراف معياري (0.273)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد المرونة التنظيمية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير المرونة التنظيمية (التوافق، ترتيب الاولويات، الادوار والمسؤوليات) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (التوافق) هو (1.32) بنسبة موافقة (44%) عند إنحراف معياري (0.333)، المتوسط

الحسابي لبعء (ترتيب الاولويات) هو (1.42) بنسبة موافقة حوالي (47.3%) عند إنحراف معياري (0.352), بلغ المتوسط الحسابي لبعء (الادوار والمسؤوليات) هو (1.28) بنسبة موافقة (42.6%) عند إنحراف معياري (0.384).

■ تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الاداء الوظيفي): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الالتزام، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الاداء الوظيفي لشركة ارامكس بمدينة الرياض حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.28) بنسبة موافقة بلغت (42.6%) عند إنحراف معياري (0.280).

← وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (المرونة التنظيمية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة ارامكس الرياض بمدينة الرياض مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الاداء الوظيفي ككل) ذات مستوى مرتفع في شركة ارامكس بمدينة الرياض، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	المرونة التنظيمية	التوافق	ترتيب الأولويات	الأدوار والمسؤوليات	الاداء الوظيفي
المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	.769**	.701**	.824**	.475**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	52	52	52	52
التوافق	Pearson Correlation	.769**	.278*	.517**	.216
	Sig. (2-tailed)	<.001	.046	<.001	.124
	N	52	52	52	52
ترتيب الأولويات	Pearson Correlation	.701**	1	.337*	.327*
	Sig. (2-tailed)	<.001	.046	.014	.018
	N	52	52	52	52
الأدوار والمسؤوليات	Pearson Correlation	.824**	.517**	1	.527**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.014	<.001
	N	52	52	52	52
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	.475**	.216	.327*	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.124	.018	<.001
	N	52	52	52	52

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

• الارتباط الخطي المرونة التنظيمية وأبعادها (كمتغير مستقل) والاداء الوظيفي(كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي ضعيف موجب (0.475) بين المرونة التنظيمية وأبعادها كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من المرونة التنظيمية (التوافق، ترتيب الاولويات، الادوار والمسؤوليات) عند معامل ارتباط: 0.824، 0.701، 0.769، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الاداء الوظيفي كمتغير تابع.

← يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

• الارتباط الخطي بين المرونة التنظيمية وبين متغير المرونة التنظيمية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي متوسط بين المرونة التنظيمية وبين أبعادها (التوافق، ترتيب الاولويات، الادوار والمسؤوليات) عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

• الفرض الرئيسي للدراسة:

← توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والاداء الوظيفي.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوافق والاداء الوظيفي.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين ترتيب الاولويات والاداء الوظيفي.

← : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الادوار والمسؤوليات والاداء الوظيفي.

• نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

■ ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والاداء الوظيفي.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين المرونة التنظيمية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.475 ^a	.226	.210	.249

a. Predictors: (Constant), المرونة_التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.906	1	.906	14.597	<.001 ^b
	Residual	3.102	50	.062		
	Total	4.007	51			

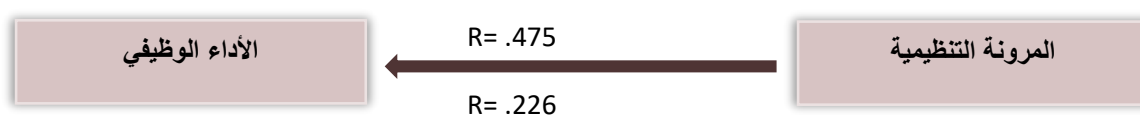
a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المرونة_التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.620	.175		3.543	<.001	.269	.972
	المرونة_التنظيمية	.488	.128	.475	3.821	<.001	.232	.745

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي



• يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

▪ وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.475$) إلى وجود ارتباط موجب متوسط المرونة التنظيمية (اجمالاً) والاداء الوظيفي.

▪ يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (22.6%) من التباين الحاصل الاداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى المرونة التنظيمية

▪ تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

← وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية (اجمالاً) كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع.

• نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

▪ ينص هذا الفرض الفرعي الاول على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التوافق والاداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التوافق محل الدراسة كمتغير مستقل, والاداء الوظيفي كمتغير تابع.

▪ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ترتيب الاولويات والاداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة ترتيب الاولويات محل الدراسة كمتغير مستقل, والاداء الوظيفي كمتغير تابع.

▪ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الادوار والمسؤوليات والاداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الادوار والمسؤوليات محل الدراسة كمتغير مستقل، والاداء الوظيفي كمتغير تابع.

← ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.558 ^a	.311	.268	.240

a. Predictors: (Constant), التوافق, ترتيب_الاولويات, الأدوار_والمسؤوليات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.246	3	.415	7.220	<.001 ^b
	Residual	2.761	48	.058		
	Total	4.007	51			

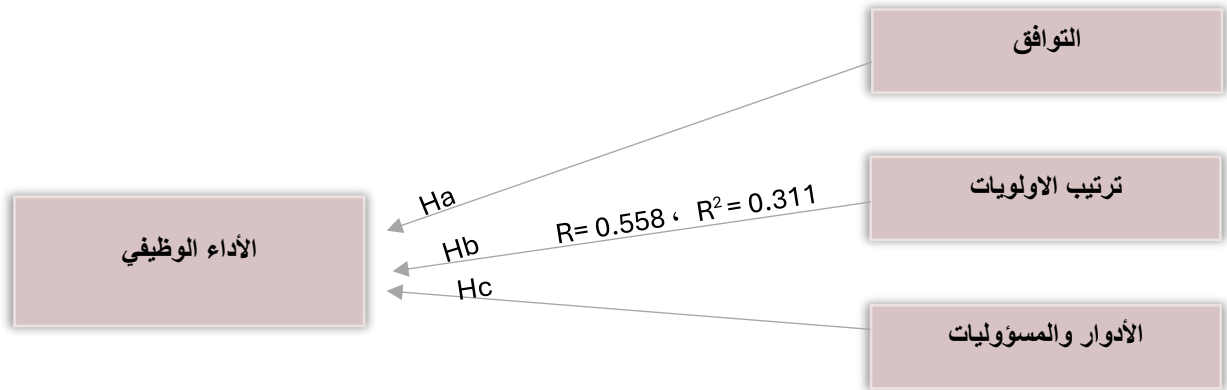
a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التوافق, ترتيب_الاولويات, الأدوار_والمسؤوليات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.698	.174		4.021	<.001	.349	1.048
التوافق	-.087	.119	-.103	-.732	.468	-.326	.152
ترتيب_الاولويات	.143	.102	.180	1.403	.167	-.062	.349
الادوار_والمسؤوليات	.380	.105	.520	3.611	<.001	.169	.592

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي



• يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.558$) وجود ارتباط موجب قوي بين المرونة التنظيمية (التوافق، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات) الاداء الوظيفي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (31.1%) من التباين الحاصل الاداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد المرونة التنظيمية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

← وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني والثالث الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ترتيب الأولويات والأدوار والمسؤوليات كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الاولى الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوافق كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم استعراض النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية المتعلقة بتأثير المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة أرامكس بمدينة الرياض. من خلال التحليل الإحصائي، تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار الخطي، وتمت مراجعة مستويات الثبات والصلاحية لمقاييس البحث.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية ومختلف أبعادها (التوافق، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات) والأداء الوظيفي. كما أكدت النتائج أن التوافق بين قيم الشركة وقيم الموظفين يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، بينما كان تأثير كل من ترتيب الأولويات والأدوار والمسؤوليات أكثر وضوحًا في تعزيز الأداء.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن تعزيز المرونة التنظيمية يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، مما يدعو إلى ضرورة التركيز على استراتيجيات تدعم هذا التوجه في المؤسسات. في الفصول القادمة، سيتم تقديم توصيات عملية بناءً على هذه النتائج، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

← الاستبيان الأول: حمدي زكي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة-دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة, 49(4), 609-660.

https://journals.ekb.eg/article_94599.html

← الاستبيان الثاني: بيوض, بوسعدة, & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال الحماية المدنية لولاية تقرت دراسة ميدانية- (Doctoral dissertation, univ-ouargla).

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/33480>

← مسعودي. -أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي دراسة حالة في المصلحة الطبية الجراحية الضياء-ورقلة (Doctoral dissertation).

المراجع الأجنبية:

→ Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. Omega, 62, 1–18.
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>

→ Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.

- (Boin, A., & Van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>

- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Management*

- (De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management*

- (Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.003>)

- (Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>)

- (Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174.
<https://doi.org/10.1108/01425450510572685>)

- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18.
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>

- *Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
<https://doi.org/10.2307/41166664>

- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476–495.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource*

Management Review, 21(3), 243–255.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.003>

- <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.003>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. Strategic Management Journal, 37(8), 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Richtnér, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: How the capacity for resilience influences creativity. R&D Management, 44(2), 137–151. <https://doi.org/10.1111/radm.12044>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Horne, J., & Parker, M. (2019). *Organizational Resilience: A New Perspective on Performance*. *Journal of Business Research*, 120, 1-10.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.045>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Reviews, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>)
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. Transaction Publishers.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>

قائمة الملاحق

استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك الثمين ومشاركتك في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار إعدادنا لنيل درجة البكالوريوس في كلية الإدارة. يهدف هذا الاستبيان إلى فهم أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، بتطبيقه على شركة ارامكس للتوصيل في مدينة الرياض.

نود أن نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستكون سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتك قيمة جدًا وستساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي لي شركة ارامكس.

يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والصدق وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية				الرقم
غير موافق	محايد	موافق	التوافق	
			تتوافق قيم الشركة مع قيم العاملين بها.	1
			يتم إقرار التعليمات والامور داخل الشركة بما يتماشى مع واقع العمل.	2
			تتبنى الشركة استراتيجيات لبناء التوافق داخل وخارج فرق العمل.	3
			تتواءم الثقافة التنظيمية للشركة مع أهدافها العامة وغاياتها.	4
غير موافق	محايد	موافق	ترتيب الأولويات	
			تصنف إدارات الشركة المهام الوظيفية لديها وفق مبدأ الأهم ثم المهم.	5
			يتم انجاز العمل داخل الشركة في الأوقات المحددة.	6
			تهتم إدارات الشركة بتنظيم الوقت وترتيب الأولويات بكفاءة.	7
			يتوفر لدى إدارات الشركة القدرة والمهارة في تغيير الأولويات طبقا لاحتياجات العمل.	8
غير موافق	محايد	موافق	الادوار والمسؤوليات	
			تسعى مختلف الإدارات الى تحقيق التوازن بين كافة الأدوار الهامة في الشركة.	9
			يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات في اطار الخطط والإجراءات التي تسعى الشركة الى تطويرها.	10
			تشجع الشركة العاملين بشكل دائم على تحمل المسؤولية باتباع بعض الطرق والأساليب المحفزة لذلك.	11
			تضع الشركة ضمن خططها استراتيجيات معينة لتعليم وتدريب العاملين على فهم الأدوار وتحمل المسؤوليات.	12

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	الأداء الوظيفي	موافق	محايد	غير موافق
1	تنجز كافة اعمالك باتقان وفي الوقت المناسب			
2	يعتمد عليك مسؤولك على انجاز بعض الاعمال الصعبة			
3	تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد واداء متميز			
4	تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والابداع في العمل			
5	لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر			
6	ترى ان الانضباط في وقت العمل يساعد العمال على تقديم أداء أفضل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة			
7	توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من اجل السير الحسن للمؤسسة			
8	أدائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها			
9	تتناقش مع زملائك من اجل تحسين الأداء			
10	لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعيتك لتحسين العمل			
11	تمنحك الادارة حوافز مادية أو معنوية على أدائك الجيد للعمل			
12	تعتبر تقييم الادارة لعملك عملية مهمة			