

تأثير قدرة التكيف التنظيمي على المرونة التنظيمية  
"في شركة قيثارة في المملكة العربية السعودية في مدينة القطيف"(دراسة حالة)

أسم الطالبة  
مريم آل دهنيم  
الرقم الجامعي  
2021204667

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2024

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد، فإنني أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الله تعالى الذي منّ علي بتوفيقه وإعانتته على إنجاز هذا البحث المتواضع، والذي لا يساوي شيئاً مقارنة بفضلته العظيم.

### الشكر للأستاذة المشرفة

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتورة الفاضلة منى مصطفى العشري، أستاذتي المشرفة على هذا البحث، التي لم تدخر جهداً في توجيهي وإرشادي، وقدمت لي كل الدعم والتشجيع طوال فترة إعداد البحث. إن علمها الواسع وخبرتها الغنية كانتا لي عوناً كبيراً في الوصول إلى هذه النتائج.

### الشكر لأساتذة الجامعة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة قسم [الإدارة] بجامعة ميدأوشن، الذين أسهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في صقل معرفتي وتزويدي بالمهارات اللازمة لإنجاز هذا العمل، إن ما تعلمته على أيديهم من علم ومعرفة هو ثروة لا تقدر بثمن.

أسأل الله تعالى أن يتقبل هذا العمل، وأن يجعله في ميزان حسناتي، وأن ينفع به العلم والعلماء.

## الإهداء

إلى المستشار ناصر المحميد، الذي أضاء لنا دروب المعرفة، وإلى الدكتورة الفاضلة منى مصطفى العشري، التي كانت بمثابة الشمعة التي أضاءت لي طريقي، وإلى جميع منسوبي هذه الجامعة الذين ساهموا في صقل موهبتي وتطوير قدراتي، أهدي هذا البحث المتواضع، فأنتم جميعاً كنتم مصدر إلهام لي، ودافعاً لا ينضب نحو التميز والتفوق، إن هذا العمل هو ثمرة جهودكم الجبارة، وأسأل الله أن يتقبل منا ومنكم.

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 1  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 2  | الإهداء.....                                          |
| 3  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 11 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 13 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 14 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 15 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 15 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 16 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 16 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 17 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 17 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 18 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 20 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 21 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 23 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 24 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 25 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 26 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 28 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 29 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 29 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 29 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 31 | 3.4.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 31 | 3.5.طريقة جمع البيانات                                      |
| 33 | 3.6.أنواع البيانات                                          |
| 33 | 3.7.إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 34 | 3.8.الخاتمة                                                 |
| 35 | 4.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 36 | 4.1.المقدمة                                                 |
| 36 | 4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 36 | 4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 37 | 4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 37 | 4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 37 | 4.6.الخاتمة                                                 |
| 38 | 5.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 39 | 5.1.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 39 | 5.2.توصيات الدراسة                                          |
| 39 | 5.3.الخاتمة                                                 |
| 40 | قائمة المراجع                                               |
| 42 | الملاحق                                                     |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                                        | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1         | النموذج المقترح للبحث<br>المصدر من إعداد الباحثة                                                   | 16         |
| 2         | مخطط المشروع<br>المصدر من إعداد الباحثة                                                            | 18         |
| 3         | العلاقة بين التكيف التنظيمي<br>والمرونة التنظيمية<br>المصدر<br>Saj, Teo, Goonetilleke,<br>& Ziyath | 24         |
| 4         | منهجية البحث للمشروع<br>المصدر من إعداد الباحثة                                                    | 30         |

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

وفقا لدراسة (McCarthy, Collard, & Johnson. (2017)  
Cameron, & Green. (2015) Burnes. (2009)

في عصر اليوم، يعتبر التغير السريع والمتسارع أمراً لا مفر منه في ساحة الأعمال والمؤسسات. تتعرض الشركات والمنظمات لضغوط خارجية وداخلية تستدعي منها الاستجابة بسرعة وفعالية للبقاء تنافسية ومواكبة التطورات. يبرز في هذا السياق أهمية مفهومي التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية كأدوات أساسية لضمان استمرارية العمل ونجاحه.

التكيف التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمة على تعديل هيكلها وعملياتها للتكيف مع التحولات في البيئة الخارجية، سواء كانت تغيرات في التكنولوجيا، السوق، التشريعات، أو غيرها من العوامل التي تؤثر على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. من جهة أخرى، تعني المرونة التنظيمية قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة وفعالية وبناجح في مواجهة التحديات والفرص الجديدة، مما يمنحها القدرة على التكيف والتغلب على الصعاب دون أن تفقد هويتها الأساسية أو أهدافها الاستراتيجية.

و في ظلّ ديناميكية العصر الحديث، باتت المرونة التنظيمية عنصراً حاسماً لضمان بقاء وازدهار المنظمات . ففي عالم تتلاشى فيه الحدود بين الداخل والخارج، وتصبح العولمة حقيقة واقعة، تواجه المنظمات تحدياتٍ متزايدةً تتطلب قدرةً فائقةً على التكيف والاستجابة.

عطية عبد المعطي. (2022)

"هذا وتعدد مفاهيم المرونة، وإن كانت تدور حول نفس المعنى، وهو التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة. فعلى سبيل المثال، عرفها (Lim et al,2012) على أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير الذي يحدث للظروف البيئية، ورأى (Dunford, et al,2013) بأنها تعتبر الأساس المنطقي للتغير التنظيمي، وهي تمثل القدرة على التكيف. ورأى كل من (Alexander,2013) ، (Madhani,2013) بأنها عبارة عن قدرة تمكن المنظمة من استعادة التوازن، وعدم السقوط حينما تواجه تغيرات بيئية. وعرفها كل من (tuladhar,2002&Philip) بأنها: القدرة على الاستجابات المتعددة للبيئة المحيطة بالمؤسسة، والاحتفاظ بمخزون من الاستجابات والتحول من استجابة لأخرى متحملة تكلفة الجاهزية والاستعداد. كما عرفها (Kocyigit,2020) بالقدرة على الاستجابة للمتغيرات غير المتوقعة مع تحديد مستوى قابلية المؤسسة للعمل في بيئات غير مؤكدة، كما ذهب (Teece et al,1997) إلى اعتبارها: مخزون من القدرات التنظيمية والإدارية التي تمكن المنظمات من التكيف السريع مع تلك التحولات. كما تم تناول المرونة التنظيمية كذلك على أنها الوجه الآخر للمنظمة العضوية، حيث ذهب كل من (Fisi,2010& Wasti) بأن المنظمات العضوية عبارة عن منظمات مرنة تعتمد على قواعد أقل وتسهيلات مبتكرة تسمح بمستوى أقل من الرسمية والوضوح العالي والتطوير التنموي لأفكار وسلوكيات جديدة. ويمكن القول بأن النظام المرن هو الذي يمتلك قدرة عالية من تمكين العاملين، بحيث يصبح لديهم القدرة على تمكين المنظمة من التكيف مع كافة التحولات المرتبطة باستراتيجياتها. إن كافة التحديات المحيطة تتطلب قدرات ومهارات هائلة، قادرة على احراز مزايا تنافسية في ظل التغيرات المحيطة."

الهدف من البحث النظر من جهة أخرى للمرونة التنظيمية على أنها تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات العميل بسرعة كبيرة قدر المستطاع من خلال استخدام طاقات المشروع في مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية، بمعنى آخر هي قدرة المنظمة على استخدام قدراتها الداخلية لمواجهة التوقعات الخارجية بعناية وبطريقة أكثر فعالية في بيئة متغيرة.

ودراسة كيفية تأثير التكيف التنظيمي، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، على المرونة التنظيمية. وتجدر الإشارة إلى أن المرونة التنظيمية لا تقتصر على فرع أو إدارة معينة، وإنما يجب أن تتحقق في جميع فروع وإدارات المؤسسة (Phillips and wrights,2009)

"الغرض من هذه الدراسة:

تُعدّ المرونة التنظيمية، من خلال قدرتها على الاستجابة التكيفية، نتاجاً لعملية تطويرية تتضمن الاختلاف والانتقاء والاحتفاظ.

تُحفز التغيرات في البيئة، سواء كانت اضطرابات أو فرصاً، العملية التطورية.

بعض المنظمات تتفوق في التعامل مع الظروف البيئية المعاكسة بشكل أفضل من غيرها لأسباب متعددة. يتمثل أحد هذه الأسباب في القدرة على إنشاء واعتماد طرق جديدة للعمل، وهذه العمليات يمكن أن تفسر من خلال مفهوم المرونة التنظيمية. المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهي تستند إلى نظريات مثل نظرية التكوين ونظرية التطور

نظرية التكوين توفر إطاراً لفهم كيفية إنشاء تكوينات جديدة داخل المنظمات لمواجهة التحديات البيئية. بينما نظرية التطور تساعد في تصنيف كيفية استجابة المؤسسات للمرونة التنظيمية، مع التركيز على القوى السوقية والبيئية الأخرى التي تميز بين المنظمات بناءً على المنتجات والخدمات التي تقدمها

فيما يتعلق بالاختيار داخل المنظمة، يقوم القادة التنظيميون بتطوير وتنفيذ استراتيجيات جديدة بشكل مبكر، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والتعامل بشكل فعال مع التحديات الناجمة عن الظروف البيئية المتغيرة.

بهذه الطريقة، يتمكن الإطار النظري المذكور من توفير رؤية شاملة للآليات التي تحكم إنتاج المنظمات لتكوينات جديدة لتحسين استجابتها للتحديات البيئية المتغيرة

تُعدّ دراسة المرونة التنظيمية مجالاً بحثياً هاماً ذا صلة وثيقة بواقع المنظمات وتحدياتها في عالمٍ مُتغير. وتُقدم هذه الدراسة فوائدَ نظريةً وعمليةً تُساعد المنظمات على تعزيز قدرتها على التكيف، وتحسين أدائها، وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

باختصار، يمثل التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية ركيزتين أساسيتين لاستدامة النمو والنجاح في عالم الأعمال المتغير بسرعة، وهذا البحث سيساهم في إلقاء الضوء على أفضل الطرق لتحقيق هذه القدرات الحيوية.

دراسة (Kocyigit, 2020)

ستهدف الدراسة تحديد أثر المرونة التنظيمية علي الرشاقة التنظيمية وقدرات الرشاقة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة طبقت الدراسة ميدانياً علي 111 مديراً من 46 شركة شرق تركيا واستخدمت تحليل الانحدار لأثبت العلاقة بين المتغيرات. وقد توصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي واضح لمرونة الهيكل التنظيمي علي الرشاقة التنظيمية وعلي قدرات الرشاقة ( الجدارة - المرونة - الاستجابة - سرعة الاستجابة للتغيرات).

الفرض: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للمرونة التنظيمية بأبعادها.

وبناء على ذلك يهدف البحث الى دراسة تأثير قدرة التكيف التنظيمي على المرونة التنظيمية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية لنجاح المنظمات، إلا أنهما قد يعانيان من بعض أوجه القصور التي قد تُعيق قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات والتحديات. يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُثير ندرة الدراسات حول هذا الموضوع تساؤلاتٍ جوهريةً حول كيفية تعزيز مرونة المنظمات في عالمٍ مُتغيرٍ.

Schulze, & Pinkow. (2020)

يعد التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة موضوعاً محورياً للدراسات التنظيمية (Uhl-Bien and Arena 2018) ويعتبر ضرورة للمؤسسات في كل صناعة. تتطلب الطبيعة الديناميكية لمعظم البيئات التنافسية من المؤسسات الابتكار بشكل مستمر أو دوري من أجل خلق ميزة تنافسية والبقاء في النهاية (Hauschildt et al. 2016 ; Henderson 2006 ; Hurley and Hult 2012 ; Teece et al. 1997 ; Teece 2012 ; Schumpeter 1993 ; 1998 وعلاوة على ذلك، ويلتبانك وآخرون ( 2006 ) يسلط الضوء على الدعم التجريبي الكبير للمنظمات المتكيفة التي تتمتع بفرص أكبر للنجاح: فالمنظمات المرنة والمتكيفة قادرة على التفوق على منافسيها من خلال اغتنام الفرص

الجديدة بسرعة. وهذا يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحسينات في الوضع التنافسي للمنظمة وزيادة أداء المنظمة. (Brown and Eisenhardt 1997 ; Hurley and Hult 1998 )

### فهم مفهوم المرونة التنظيمية

يُعدّ مفهوم المرونة التنظيمية مفهوماً واسعاً ومتعدد الأبعاد، ممّا قد يُسبب صعوبةً في فهمه بشكلٍ دقيقٍ وتحديد عناصره الأساسية.

تختلف تعريفات المرونة التنظيمية بين الباحثين، ممّا قد يؤدي إلى اختلافاتٍ في قياسها وتقييمها.

### قياس المرونة التنظيمية

لا توجد طريقةٌ واحدةٌ متفقٌ عليها لقياس المرونة التنظيمية، ممّا قد يؤدي إلى صعوبةٍ في المقارنة بين الدراسات المختلفة.

تتطلب عملية قياس المرونة التنظيمية استخدام أدواتٍ ومقاييسٍ مناسبةٍ تأخذ بعين الاعتبار مختلف أبعادها.

### العوامل المؤثرة على المرونة التنظيمية

تتعدد العوامل التي تؤثر على المرونة التنظيمية، ممّا قد يُصعب تحديد تأثير كل عاملٍ بشكلٍ دقيقٍ.

تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض بشكلٍ مُعقّدٍ، ممّا قد يؤدي إلى صعوبةٍ في فهم آليات تأثيرها على المرونة التنظيمية.

### العلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء المنظمة

لا تزال العلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء المنظمة غير واضحةٍ بشكلٍ كاملٍ.

تختلف هذه العلاقة بين المنظمات اعتماداً على خصائصها وبيئتها.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

كشفت دراساتٌ تجريبيةٌ عن فجواتٍ معرفيةٍ تتطلب معالجةً عاجلةً لفهم سلوك المنظمات بشكلٍ أفضل.

Kotter. (1995)

مقاومة التغيير

قد يُواجه التغيير مقاومةً من قبل بعض الموظفين الذين قد لا يُرحبون بالتغييرات في روتين عملهم أو هيكل المنظمة أو ثقافتها

#### نقص الموارد

قد تُواجه المنظمات نقصاً في الموارد المالية أو البشرية اللازمة لدعم عملية التكيف التنظيمي،

مثل الموارد اللازمة لتدريب الموظفين على مهارات جديدة أو شراء تكنولوجيا جديدة

#### البيروقراطية

قد تُعيق البيروقراطية والجوانب الإدارية المعقدة عملية اتخاذ القرارات السريعة والفعالة التي تتطلبها عملية التكيف التنظيمي.

#### التركيز على المدى القصير

قد تُركز بعض المنظمات على تحقيق الأرباح على المدى القصير على حساب الاستثمار في التكيف التنظيمي، مما قد يؤدي إلى عدم قدرتها على التعامل مع التغييرات طويلة المدى

#### عدم وجود خطة واضحة للتكيف

قد لا تمتلك بعض المنظمات خطةً واضحةً للتكيف التنظيمي، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قراراتٍ عشوائيةٍ وغير فعالةٍ في مواجهة التغييرات

بالإضافة إلى هذه الفجوات، هناك العديد من التحديات الأخرى التي تواجه المنظمات في سعيها لتعزيز المرونة التنظيمية، مثل

#### العولمة

تؤدي العولمة إلى زيادة سرعة التغييرات وتضاعف من حدة المنافسة، مما يتطلب من المنظمات أن تكون أكثر مرونةً للتكيف مع هذه التغييرات

#### التقدم التكنولوجي

يؤدي التقدم التكنولوجي السريع إلى ظهور فرصٍ وتحدياتٍ جديدةٍ، مما يتطلب من المنظمات أن تكون قادرةً على التعلم والتكيف بسرعةٍ

#### عدم اليقين

يُصبح العالم أكثر غموضًا وعدم استقرار، مما يتطلب من المنظمات أن تكون قادرةً على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

كيف تؤثر قدرة التكيف التنظيمي على المرونة التنظيمية في شركة قيّارة؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكمّن أهمية دراسة المرونة التنظيمية في جملة من الأسباب، تشمل

Burnes (2009)

1- فهم ديناميكيات المنظمات في عالم متغير

يواجه عالمنا اليوم تغيراتٍ متسارعةٍ على مختلف الأصعدة، من التقدم التكنولوجي إلى العولمة، مروراً بتغيراتٍ في احتياجات العملاء وسلوكياتهم

تُساعد دراسة المرونة التنظيمية على فهم كيفية قدرة المنظمات على التكيف مع هذه التغيرات، والبقاء على قيد الحياة والازدهار في ظلّ هذه الظروف

2- تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة

في بيئة تنافسيةٍ عاليةٍ، تُصبح المرونة التنظيمية عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات

تُمكن المرونة التنظيمية المنظمات من استغلال الفرص الجديدة، وتجنب التهديدات، وتطوير منتجاتٍ وخدماتٍ جديدةٍ تلبي احتياجات العملاء المتطورة

3- تحسين الأداء التنظيمي

أظهرت الدراسات أنّ هناك علاقةً إيجابيةً بين المرونة التنظيمية وأداء المنظمات

تُساعد المرونة التنظيمية المنظمات على زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف، وتعزيز رضا العملاء

4- إدارة الأزمات بفعالية

تُواجه المنظمات في مختلف القطاعات أزماتٍ من وقتٍ لآخر، مثل الأزمات المالية أو الكوارث الطبيعية.

تُساعد المرونة التنظيمية المنظمات على التعامل مع هذه الأزمات بفعالية، وتقليل أثارها السلبية، والعودة إلى مسارها الطبيعي بشكلٍ سريعٍ

#### 5-تعزيز الابتكار

.تُعدّ البيئة التنظيمية المرنة بيئةً مُحفزةً على الابتكار

تُشجع المرونة التنظيمية على تبادل الأفكار، والتفكير الإبداعي، واتخاذ المخاطر المُحسوبة، ممّا يؤدي إلى تطوير منتجاتٍ وخدماتٍ جديدةٍ تُساهم في نجاح المنظمة

#### 6-تحقيق الاستدامة

تُساعد المرونة التنظيمية المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، وتلبية متطلبات الاستدامة، والحفاظ على مواردها

تُمكن المرونة التنظيمية المنظمات من تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وضمان استمراريتها في المستقبل

#### 7-فُهم سلوكيات الأفراد داخل المنظمات

تُساعد دراسة المرونة التنظيمية على فهم كيفية تأثير العوامل الفردية والجماعية على قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات

تُمكن هذه الدراسة من تطوير برامجٍ وممارساتٍ تُعزز المرونة التنظيمية من خلال تحفيز الأفراد ودعمهم

#### 8-المساهمة في تطوير نظرياتٍ إداريةٍ جديدة

تُساعد دراسة المرونة التنظيمية على اختبار النظريات الإدارية الموجودة وتطوير نظرياتٍ جديدةٍ تُفسر بشكلٍ أفضل سلوكيات المنظمات في عالمٍ مُتغيرٍ

تُساهم هذه الدراسة في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز قدرة المنظمات على النجاح

### 1.3.1. على المستوى النظري:

Michael H. Meyer and Scott B. MacMillan (2005)

فهم أعمق لسلوك المنظمات :تُساهم دراسة المرونة التنظيمية في فهم كيفية قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتُساعد على تفسير سلوكيات المنظمات في مختلف الظروف.

تطوير نظرياتٍ إداريةٍ جديدة

تُمكن دراسة المرونة التنظيمية من اختبار النظريات الإدارية الموجودة وتطوير نظرياتٍ جديدةٍ تُفسر بشكلٍ أفضل سلوكيات المنظمات في عالمٍ مُتغير  
إثراء المعرفة الإدارية: تُساهم دراسة المرونة التنظيمية في إثراء المعرفة الإدارية من خلال فهم العوامل التي تُؤثر على قدرة المنظمات على التكيف، وتحديد أفضل الممارسات الإدارية لتعزيز المرونة التنظيمية.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

(2005) Hitt, Christine Wiersema, and Timothy R. Mitchell

تحسين أداء المنظمات  
ساعد دراسة المرونة التنظيمية على تحديد أفضل الممارسات لتعزيز المرونة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات على مختلف الأصعدة، مثل الإنتاجية، والجودة، ورضا العملاء.  
تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة  
ي بيئة تنافسية عالية، تُصبح المرونة التنظيمية عنصرًا أساسيًا لنجاح المنظمات. تُمكن المرونة التنظيمية المنظمات من استغلال الفرص الجديدة، وتجنب التهديدات، وتطوير منتجات وخدماتٍ جديدةٍ تلبي احتياجات العملاء المتطورة.

إدارة الأزمات بفعالية  
تُساعد المرونة التنظيمية المنظمات على التعامل مع الأزمات بفعالية، وتقليل آثارها السلبية، والعودة إلى مسارها الطبيعي بشكلٍ سريعٍ

تحقيق الاستدامة  
تُساعد المرونة التنظيمية المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، وتلبية متطلبات الاستدامة، والحفاظ على مواردها.

تطوير برامج وممارسات تُعزز المرونة التنظيمية  
تُمكن دراسة المرونة التنظيمية من تطوير برامج وممارسات تُساعد على تحفيز الأفراد ودعمهم لتعزيز المرونة التنظيمية داخل المنظمات

### 1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر قدرة التكيف التنظيمي على المرونة التنظيمية؟  
الأسئلة الفرعية:

كيف يؤثر تعزيز قدرة التكيف التنظيمي على زيادة المرونة التنظيمية؟  
ما هي التحديات التي يمكن أن تواجه قدرة التكيف التنظيمي وتأثيرها على المرونة التنظيمية؟  
كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساعد في تحقيق أفضل مستويات من قدرة التكيف والمرونة؟  
ما هي الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتحسين قدرة التكيف التنظيمي وبالتالي المرونة التنظيمية؟

## 1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: فحص العلاقة بين قدرة التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية داخل المنظمات.  
الأهداف الفرعية:

تقييم تأثير تعزيز قدرة التكيف التنظيمي على مستوى المرونة التنظيمية.  
تحديد العوائق التي قد تؤثر على قدرة التكيف التنظيمي وبالتالي المرونة التنظيمية.  
تحديد دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرة التكيف والمرونة التنظيمية.  
تحديد الاستراتيجيات الفعّالة لتعزيز قدرة التكيف والمرونة التنظيمية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

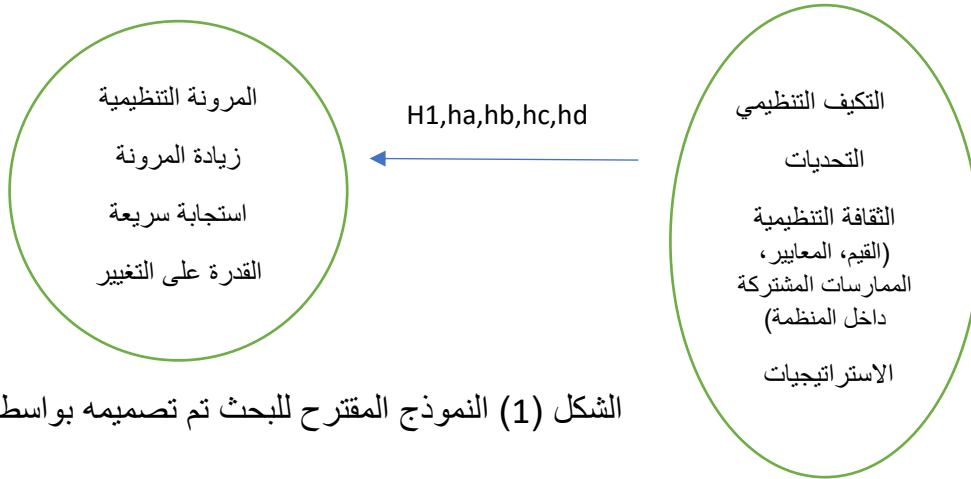
الفرضية الرئيسية: هناك علاقة إيجابية ومعنوية إحصائية بين قدرة التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية.  
الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة إيجابية ومعنوية إحصائية بين تعزيز قدرة التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية.  
وجود تحديات قابلة للتحليل تؤثر سلباً على العلاقة بين قدرة التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية.  
الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحسين قدرة التكيف والمرونة التنظيمية.

وجود استراتيجيات تؤدي إلى تحسين مستويات قدرة التكيف وبالتالي تعزيز المرونة التنظيمية.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل (1) النموذج المقترح للبحث تم تصميمه بواسطة الباحثة

## 1.8. الدراسة الميدانية

مؤسسة قيّارة للإنتاج والتوزيع الفني مرخصة يديرها طاقم احترافي لتنفيذ أي عمل إعلامي بأسلوب ومواصفات عالمية، تأخذ على عاتقها الالتزام بكامل العمل وبأحدث المعدات التقنية والفنية بدءاً من الفكرة وحتى الوصول للماستر النهائي.

أفضل مما تتوقع.. في مكان واحد

الاحتراف- الأحداث- التقنية- التميز

أهمية الدراسة للشركة

تحسين الاستجابة للتغيرات الخارجية: يساعد التكيف التنظيمي على تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا والمتطلبات القانونية، مما يحسن من قدرتها على البقاء في منافسة شديدة الحدة.

تعزيز القدرة على الابتكار والتجديد: من خلال دراسة التكيف التنظيمي، يمكن للمؤسسة تعزيز قدرتها على إدراك الفرص الجديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق بشكل فعال.

تعزيز الكفاءة التشغيلية: يمكن للتكيف التنظيمي أن يساعد على تحسين عمليات الإنتاج والتوزيع داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

تعزيز رضا العملاء: بفضل قدرة المؤسسة على التكيف مع احتياجات السوق، يمكن أن يتم تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم، مما يساهم في بناء سمعة قوية وجذب عملاء جدد.

جذب واحتفاظ المواهب: لمؤسسات التي تعتمد على التكيف التنظيمي تكون عادة مكاناً مفضلاً للعمل، حيث يشعر الموظفون بالاستقرار والفرص للتطوير الشخصي والمهني.

بالنظر إلى مهام وأهداف مؤسسة قيّمة للإنتاج والتوزيع الفني، يعد فهم كيفية تأثير التكيف التنظيمي على المرونة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية الأعمال ونموها في بيئة تنافسية متغيرة بسرعة.

## 1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

مخطط المشروع المقترح



الشكل ( 2 ) مخطط المشروع

من إعداد الباحثة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

وفقا لدراسة (McCarthy, Collard, & Johnson. (2017)  
Cameron, & Green. (2015) Burnes. (2009)

في عصر اليوم، يعتبر التغيير السريع والمتسارع أمراً لا مفر منه في ساحة الأعمال والمؤسسات. تتعرض الشركات والمنظمات لضغوط خارجية وداخلية تستدعي منها الاستجابة بسرعة وفعالية للبقاء تنافسية ومواكبة التطورات. يبرز في هذا السياق أهمية مفهومي التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية كأدوات أساسية لضمان استمرارية العمل ونجاحه.

التكيف التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمة على تعديل هيكلها وعملياتها للتكيف مع التحولات في البيئة الخارجية، سواء كانت تغييرات في التكنولوجيا، السوق، التشريعات، أو غيرها من العوامل التي تؤثر على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. من جهة أخرى، تعني المرونة التنظيمية قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة وفعالية وبناجح في مواجهة التحديات والفرص الجديدة، مما يمنحها القدرة على التكيف والتغلب على الصعاب دون أن تفقد هويتها الأساسية أو أهدافها الاستراتيجية.

و في ظلّ ديناميكية العصر الحديث، باتت المرونة التنظيمية عنصراً حاسماً لضمان بقاء وازدهار المنظمات . ففي عالمٍ تتلاشى فيه الحدود بين الداخل والخارج، وتصبح العولمة حقيقة واقعة، تواجه المنظمات تحدياتٍ متزايدةً تتطلب قدرةً فائقةً على التكيف والاستجابة.

عطية عبد المعطي. (2022)

"هذا وتعدد مفاهيم المرونة، وإن كانت تدور حول نفس المعنى، وهو التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة. فعلى سبيل المثال، عرفها (Lim et al,2012) على أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير الذي يحدث للظروف البيئية، ورأى (Dunford, et al,2013) بأنها تعتبر الأساس المنطقي للتغيير التنظيمي، وهي تمثل القدرة على التكيف. ورأى كل من (Alexander,2013) ، (Madhani,2013) بأنها عبارة عن قدرة تمكن المنظمة من استعادة التوازن، وعدم السقوط حينما تواجه تغييرات بيئية. وعرفها كل من (tuladhar,2002&Philip) بأنها: القدرة على الاستجابات المتعددة للبيئة المحيطة بالمؤسسة، والاحتفاظ بمخزون من الاستجابات والتحول من استجابة لأخرى متحملة تكلفة الجاهزية والاستعداد. كما عرفها (Kocyigit,2020) بالقدرة على الاستجابة للمتغيرات غير المتوقعة مع تحديد مستوى قابلية المؤسسة للعمل في بيئات غير مؤكدة، كما ذهب (Teece et al,1997) إلى اعتبارها: مخزون من القدرات التنظيمية والإدارية التي تمكن المنظمات من التكيف السريع مع تلك التحولات. كما تم تناول المرونة التنظيمية كذلك على أنها الوجه الآخر للمنظمة العضوية، حيث ذهب كل من (Fisi,2010& Wasti) بأن المنظمات العضوية عبارة عن منظمات مرنة تعتمد على قواعد أقل وتسهيلات مبتكرة تسمح بمستوى أقل من الرسمية والوضوح العالي والتطوير التنموي لأفكار وسلوكيات جديدة. ويمكن القول بأن النظام المرن هو الذي يمتلك قدرة عالية من تمكين العاملين، بحيث يصبح لديهم القدرة على تمكين المنظمة من التكيف مع كافة التحولات المرتبطة باستراتيجياتها. إن كافة التحديات المحيطة تتطلب قدرات ومهارات هائلة، قادرة على احراز مزايا تنافسية في ظل التغييرات المحيطة."

الهدف من البحث النظر من جهة أخرى للمرونة التنظيمية على أنها تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات العميل بسرعة كبيرة قدر المستطاع من خلال استخدام طاقات المشروع في مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية، بمعنى آخر هي قدرة المنظمة على استخدام قدراتها الداخلية لمواجهة التوقعات الخارجية بعناية وبطريقة أكثر فعالية في بيئة متغيرة.

ودراسة كيفية تأثير التكيف التنظيمي، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، على المرونة التنظيمية. وتجدر الإشارة إلى أن المرونة التنظيمية لا تقتصر على فرع أو إدارة معينة، وإنما يجب أن تتحقق في جميع فروع وإدارات المؤسسة (Phillips and wrights,2009)

"الغرض من هذه الدراسة:

تُعدّ المرونة التنظيمية، من خلال قدرتها على الاستجابة التكيفية، نتاجاً لعملية تطويرية تتضمن الاختلاف والانتقاء والاحتفاظ.

تُحفز التغيرات في البيئة، سواء كانت اضطرابات أو فرصاً، العملية التطورية.

بعض المنظمات تتفوق في التعامل مع الظروف البيئية المعاكسة بشكل أفضل من غيرها لأسباب متعددة. يتمثل أحد هذه الأسباب في القدرة على إنشاء واعتماد طرق جديدة للعمل، وهذه العمليات يمكن أن تفسر من خلال مفهوم المرونة التنظيمية. المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهي تستند إلى نظريات مثل نظرية التكوين ونظرية التطور

نظرية التكوين توفر إطاراً لفهم كيفية إنشاء تكوينات جديدة داخل المنظمات لمواجهة التحديات البيئية. بينما نظرية التطور تساعد في تصنيف كيفية استجابة المؤسسات للمرونة التنظيمية، مع التركيز على القوى السوقية والبيئية الأخرى التي تميز بين المنظمات بناءً على المنتجات والخدمات التي تقدمها

فيما يتعلق بالاختيار داخل المنظمة، يقوم القادة التنظيميون بتطوير وتنفيذ استراتيجيات جديدة بشكل مبكر، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والتعامل بشكل فعال مع التحديات الناجمة عن الظروف البيئية المتغيرة.

بهذه الطريقة، يتمكن الإطار النظري المذكور من توفير رؤية شاملة للآليات التي تحكم إنتاج المنظمات لتكوينات جديدة لتحسين استجابتها للتحديات البيئية المتغيرة

تُعدّ دراسة المرونة التنظيمية مجالاً بحثياً هاماً ذا صلة وثيقة بواقع المنظمات وتحدياتها في عالمٍ مُتغير. وتُقدم هذه الدراسة فوائد نظرية وعملية تُساعد المنظمات على تعزيز قدرتها على التكيف، وتحسين أدائها، وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

باختصار، يمثل التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية ركيزتين أساسيتين لاستدامة النمو والنجاح في عالم الأعمال المتغير بسرعة، وهذا البحث سيساهم في إلقاء الضوء على أفضل الطرق لتحقيق هذه القدرات الحيوية.

دراسة (Kocyigit,2020)

ستهدف الدراسة تحديد أثر المرونة التنظيمية علي الرشاقة التنظيمية وقدرات الرشاقة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة طبقت الدراسة ميدانياً علي 111 مديراً من 46 شركة شرق تركيا واستخدمت تحليل الانحدار لأثبتت العلاقة بين المتغيرات. وقد توصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي واضح لمرونة الهيكل التنظيمي علي الرشاقة التنظيمية وعلي قدرات الرشاقة ( الجدارة – المرونة – الاستجابة – سرعة الاستجابة للتغيرات).

الفرض: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للمرونة التنظيمية بأبعادها.

وبناء على ذلك يهدف البحث الى دراسة تأثير قدرة التكيف التنظيمي على المرونة التنظيمية.

## 2.2. المتغير المستقل

### التكيف التنظيمي

(1992) Margaret Wheatley.

(1993) Edgar H. Schein

التكيف التنظيمي: هو قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتكيف معها، وتحويل التحديات إلى فرص. يشمل ذلك القدرة على تغيير الهياكل والعمليات والسلوكيات والأنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة في بيئة متغيرة باستمرار.

البحث في التكيف التنظيمي: هو عملية منهجية لدراسة هذه القدرة، وتحديد العوامل التي تؤثر عليها، وتطوير النظريات والمفاهيم التي تفسر سلوك المنظمات في ظل التغيير

أهمية البحث في التكيف التنظيمي

فهم أعمق للمنظمات: ساعد في فهم كيفية عمل المنظمات وكيف تتفاعل مع بيئتها

تحسين الأداء التنظيمي: يوفر رؤى حول كيفية تحسين أداء المنظمات من خلال تعزيز قدرتها على التكيف

تطوير استراتيجيات ناجحة: يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات والفرص

تقديم حلول عملية للمشاكل التنظيمية: يوفر أدوات وأساليب عملية لتحسين المرونة التنظيمية

مواضيع البحث في التكيف التنظيمي

العوامل المؤثرة على التكيف التنظيمي: مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة الخارجية

عمليات التكيف التنظيمي: مثل التعلم التنظيمي، التغيير التنظيمي، الابتكار

الاستراتيجيات والتكتيكات لتعزيز التكيف التنظيمي: مثل بناء المرونة، إدارة التغيير، تطوير القدرات

## 2.3. المتغير التابع

### المرونة

Neely (2012)

Smith (2014)

المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف بفعالية وسرعة مع التغيرات والضغوط في بيئتها الداخلية والخارجية. هذه القدرة تسمح للمنظمات بالبقاء والنمو في ظل ظروف غير مستقرة، من خلال تعديل استراتيجياتها، هياكلها، وعملياتها لتحقيق الأهداف رغم التحديات

تعريف المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية والضغوط، من خلال تعديل استراتيجياتها، هياكلها، وإجراءاتها لضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة في بيئة غير مستقرة

النقاط الرئيسية حول المرونة التنظيمية

التكيف السريع: القدرة على استجابة سريعة للتغيرات المفاجئة أو الظروف غير المتوقعة، يساعد في تجنب الأزمات والتعامل مع التحديات بفعالية

التغيير الهيكلي: تعديل الهياكل التنظيمية لتلبية احتياجات جديدة، يمكن أن يشمل إعادة تنظيم الفرق أو تغيير الأدوار لتحسين الكفاءة

إدارة الموارد: تخصيص الموارد بمرونة لتلبية الاحتياجات المتغيرة، يضمن استخدام الموارد بشكل فعال وتجنب الفائض أو النقص

الابتكار: إدخال تقنيات أو أساليب جديدة لتحسين الأداء، يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق

الثقافة التنظيمية: تبني ثقافة تدعم التكيف والتغيير، تشجع الموظفين على قبول التغيير والتعامل مع التحديات بشكل إيجابي

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

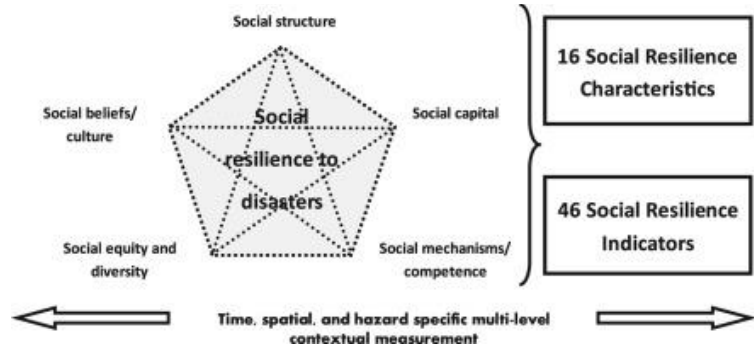
### العلاقة بين التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية

Folke, Carpenter, Elmqvist, Gunderson, Holling, & Walke. (2002).

في تقريره الذي قدمه للمشاركة في قمة جوهانسبرج عام 2002، أشار المجلس الاستشاري البيئي السويدي إلى أهمية المرونة

كقدرة على مواجهة التغيرات والتكيف معها ورأى التقرير ان المرونة هي مفتاح بناء مجتمعات قادرة على الصمود في وجه التحديات المستقبلية. واكد ان دور التخطيط السيناريوي والإدارة التكيفية النشطة في تعزيز هذه المرونة شريطة توفير بيئة مؤسسية داعمة ومرنة.

Saj, Teo, Goonetilleke, & Ziyath, (2018)



الشكل (3)

تستخدم غالبية أطر قياس المرونة الاجتماعية مؤشرات لقياس مستوى المرونة لتسهيل المقارنة بين المجتمعات أو الأماكن أو الكوارث من أجل رسم خريطة للتغيرات في مستويات المرونة مع مرور الوقت. على الرغم من اقتراح مناهج التقييم مثل الفهارس ومجموعات الأدوات لقياس المرونة الاجتماعية، إلا أن تطوير نهج شامل عملي ومتسق لا يزال يمثل تحديًا، وذلك بسبب الطبيعة المتعددة الأبعاد للمرونة الاجتماعية. فشلت معظم أطر المرونة الاجتماعية الحالية في تضمين خصائص المرونة الاجتماعية الرئيسية بسبب صعوبة القياس. لأنه من الناحية العملية، يمثل جمع البيانات لقياس خصائص المرونة الاجتماعية تحديًا هائلًا نظرًا لطبيعتها الديناميكية وغالبًا ما تكون مهمة معقدة بسبب قيود الوقت والموارد. ومع ذلك، هناك حاجة إلى إطار شامل قائم على أسس علمية، ولكن قابل للتطبيق عمليًا لقياس القدرة على

الصمود في مواجهة الكوارث. وينبغي أن يساعد مثل هذا الإطار العام والقابل للتكيف في تحديد وفهم وقياس خصائص المرونة الاجتماعية الرئيسية بطريقة موحدة عبر المجتمعات والمواقع الجغرافية المختلفة. تم إجراء مراجعة نقدية لأطر المرونة الاجتماعية الحالية لتقييم فائدتها ونقاط ضعفها وتطبيقها حتى الآن في سياق الكوارث. تم اختيار النماذج التي تم تطويرها منذ عام 2005 فقط لتتزامن مع اعتماد إطار عمل هيوغو - إطار عمل هيوغو في عام 2005 كإطار توجيهي عالمي للحد من مخاطر الكوارث. لا يوجد إجماع حول كيفية قياس المرونة الاجتماعية، على الرغم من اقتراح مجموعة واسعة من الأساليب. تم تطوير بعض أطر المرونة الاجتماعية خصيصاً لخطر معين وبعض الأطر الأخرى لمنطقة جغرافية محددة.

## 2.5. الخاتمة

أظهرت هذه الدراسة أن قدرة التكيف التنظيمي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز المرونة التنظيمية فمن خلال توفير الأدوات والمهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات المستمرة تساهم القدرة على التكيف في تمكين المنظمات من تجاوز التحديات والتقلبات التي تواجهها ومع ذلك، كشفت الدراسة عن وجود فجوات معرفية مهمة في هذا المجال، بما في ذلك مقاومة التغيير، ونقص الموارد، والبيروقراطية، والتركيز على المدى القصير، وعدم وجود خطط واضحة للتكيف بالإضافة إلى ذلك، سلطت الدراسة الضوء على تحديات أوسع نطاقاً مثل العولمة والتقدم التكنولوجي والبيئة غير المؤكدة، والتي تزيد من أهمية القدرة على التكيف تداعيات الدراسة:

أهمية القيادة: تؤكد النتائج على أهمية دور القيادة في تشجيع ثقافة التكيف والابتكار داخل المنظمة دور الموارد البشرية: لعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيير أهمية التخطيط الاستراتيجي: يجب على المنظمات تطوير خطط استراتيجية مرنة تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية دور التكنولوجيا: مكن للتكنولوجيا أن تمكن المنظمات من التكيف بشكل أسرع وأكثر فعالية اتجاهات البحث المستقبلية:

تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للبحث المستقبلي، يمكن للمستقبل أن يشهد دراسات أعمق حول قياس القدرة على التكيف: تطوير أدوات وقياسات أكثر دقة لقياس قدرة المنظمات على التكيف دور الثقافة التنظيمية: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة المنظمة على التكيف دور الابتكار: دراسة العلاقة بين الابتكار والمرونة التنظيمية تأثير الأزمات: دراسة كيفية استجابة المنظمات المختلفة للأزمات وكيف يؤثر ذلك على مرونتها في الختام تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القدرة على التكيف هي مفتاح بقاء المنظمات ونموها في بيئة أعمال متغيرة باستمرار من خلال فهم العوامل التي تؤثر على قدرة التكيف وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيزها يمكن للمنظمات أن تزيد من قدرتها على الصمود وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يوضح 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

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

#### التكيف التنظيمي

يتم قياس التكيف التنظيمي من خلال مجموعة من المتغيرات التحديات- الثقافة التنظيمية (القيم- المعايير- الممارسات المشتركة داخل المنظمة) الاستراتيجيات يتم قياسها بواسطة الاستبيان.

#### المرونة التنظيمية

يتم قياس المرونة التنظيمية من خلال مجموعة من المتغيرات زيادة المرونة- استجابة سريعة- القدرة على التغيير يتم قياسها بواسطة الاستبيان.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية.

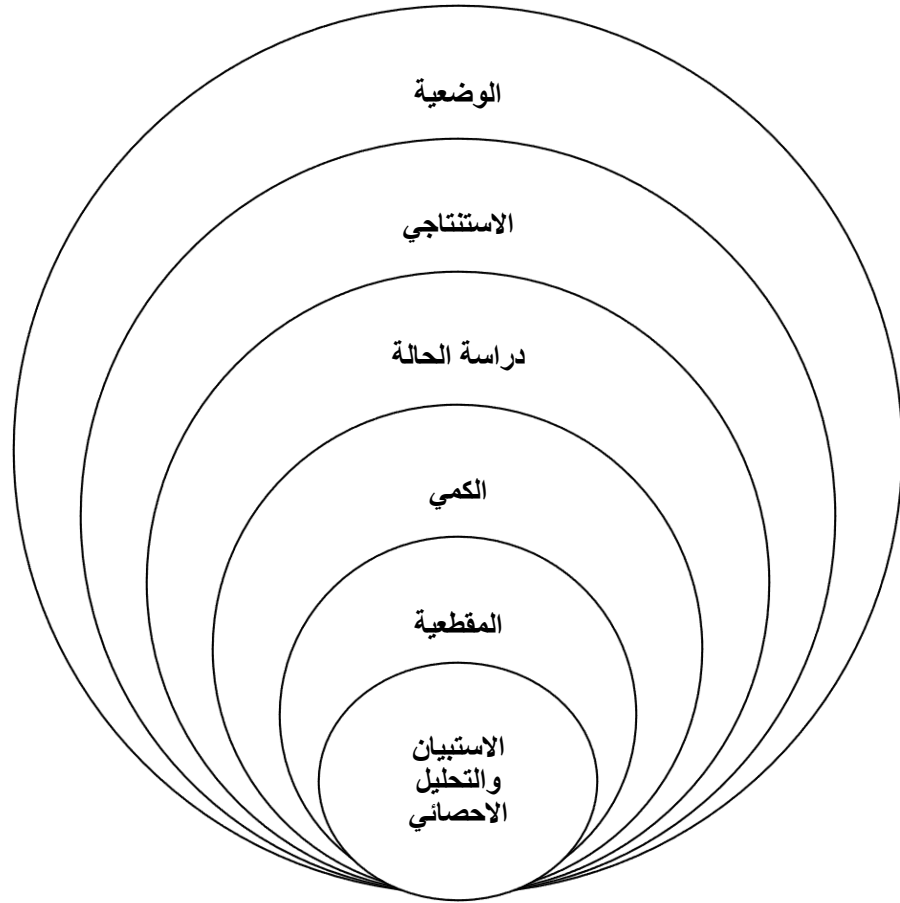
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 4: منهجية البحث للمشروع المصدر له الباحثة

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

### 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 الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

#### المتغير المستقل (التكيف التنظيمي)

واعتمدت الباحثة على استبانة علي & قوشيح, إبراهيم, بن عسلة (2022) وذلك لقياس المتغير المستقل (التكيف التنظيمي) وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: التحديات- الثقافة التنظيمية (القيم- المعايير- الممارسات المشتركة داخل المنظمة) الاستراتيجيات بإجمالي 12 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد التحديات يتكون من 3 عناصر، والبعد الثقافة التنظيمية يتكون من 5 عناصر، والبعد الاستراتيجيات يتكون من 4 عناصر. نوع الأستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، 1= غير موافق بشدة، بينما 5= موافق بشدة

الجدول (1) لأداة المتغير المستقل ( التكيف التنظيمي)

| المتغير المستقل | الأبعاد           | عدد العبارات | المصدر                               |
|-----------------|-------------------|--------------|--------------------------------------|
| التكيف التنظيمي | التحديات          | 3            | علي & قوشيج, إبراهيم, بن عسلة (2022) |
|                 | الثقافة التنظيمية | 5            |                                      |
|                 | الاستراتيجيات     | 4            |                                      |
|                 | العدد الكلي       | 12           |                                      |

المصدر الباحثة

### المتغير التابع (المرونة التنظيمية)

واعتمدت الباحثة على استبانة محمد (2019). وذلك لقياس المتغير التابع (المرونة التنظيمية) وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي زيادة المرونة- استجابة سريعة- القدرة على التغيير بإجمالي 12 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد زيادة المرونة يتكون من 3 عناصر، والبعد استجابة سريعة يتكون من 5 عناصر، والبعد القدرة على التغيير يتكون من 4 عناصر. نوع الأستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، 1= غير موافق بشدة، بينما 5= موافق بشدة.

الجدول (2) لأداة المتغير التابع (المرونة التنظيمية)

| المتغير التابع    | الابعاد            | عدد العبارات | المصدر      |
|-------------------|--------------------|--------------|-------------|
| المرونة التنظيمية | زيادة المرونة      | 3            | محمد (2019) |
|                   | استجابة سريعة      | 5            |             |
|                   | القدرة على التغيير | 4            |             |
|                   | العدد الكلي        | 12           |             |

المصدر الباحثة

### 3.6. أنواع البيانات

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

### 3.8. الخاتمة

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

#### 4.6. الخاتمة

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **5.2. توصيات الدراسة:**

## **5.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

عطية عبد المعطي, ر. (2022). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات COVID19 في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 21-50, 46(2), [10.21608/sjsaf.2024.184099.1014](https://doi.org/10.21608/sjsaf.2024.184099.1014)

كتاب قيّارة للإنتاج والتوزيع الفني [www.githarah.com](http://www.githarah.com)

book Organizational Agility: A Theory of Firm Success in the Dynamic Environment" by Michael A. Hitt, (2005) Christine Wiersema, and Timothy R. Mitchell

Organizational Resilience: A Theoretical Review and Research Agenda" by Michael H. Meyer and Scott (2005) B. MacMillan [10.1109/ICSMC.2007.4414160](https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160)

book Burnes, B. (2009). *Managing Change*. Pearson Education

book Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.

book Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review Press.

McCarthy, I. P., Collard, M., & Johnson, M. (2017). Adaptive organizational resilience: An evolutionary perspective. *Current opinion in environmental sustainability*, 28, 33-40.

<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.005>

Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>

book "The Adaptive Organization" by Margaret Wheatley (1992)

book "Organizational Learning and Change" by Edgar H. Schein (1993)

book Organizational Resilience: How to Survive and Thrive in the New Normal by J. L. Neely (2012)

article Organizational Flexibility: A Conceptual Framework by T. B. Smith (2014) magazine Strategic Management Journal

Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S., & Walker, B. (2002). Resilience and sustainable development: building adaptive capacity in a world of transformations. *AMBIO: A journal of the human environment*, 31(5), 437-440. <https://doi.org/10.1579/0044-7447-31.5.437>

Saja, A. A., Teo, M., Goonetilleke, A., & Ziyath, A. M. (2018). An inclusive and adaptive framework for measuring social resilience to disasters. *International journal of disaster risk reduction*, 28, 862-873. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2018.02.004>

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية عينة من الموظفين في مؤسسة نفطال (2022) علي & قوشيح, إبراهيم, بن عسله & ,

(Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون تيارت تيارت)

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

## الملاحق

جامعة ميدأوشن

قسم بكالوريوس الإدارة

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

السيدات والسادة الأفاضل،

أود أن أعرفكم بدراستي التي تتناول موضوع "تأثير قدرة التكيف التنظيمي على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركة قيثارة بالمملكة العربية السعودية". هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على شهادة بكالوريوس الإدارة من جامعة ميدأوشن.

نظرًا لأهمية الموضوع في سياق البيئة التنظيمية بشكل عام، فإن نجاح هذه الدراسة يعتمد بشكل كبير على مساهمتكم في قراءة الاستبانة بعناية والإجابة عن أسئلتها. يُرجى وضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع آرائكم.

أشكر لكم تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم الثمين في الوصول إلى نتائج موثوقة. أود أن أؤكد أن جميع المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع خالص التقدير والاحترام،

الباحثة: مريم آل دهنيم

أكتوبر/2024

علي & قوشيح، إبراهيم، بن عسلة (2022)

### تعليمية:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

أيها الموظف/ أيها الموظفة.

في إطار إنجاز بحث علمي من إنجاز نيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية المسومة بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة نفضال تبارت، أرجو منكم التعاون والإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وصدق من خلال وضع (X) في الخانة المناسبة، علما أن مساهمتك سيكون لها أثر في الحصول على النتائج، كما أن أجابتك تحظى بالسرية التامة إلا لأغراض علمية والبحث العلمي.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- السن: ☐ أقل من 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة
- الأقدمية في المؤسسة: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنوات فأكثر
- الفئة السوسيو مهنية: ☐ الإطار ☐ المشرف ☐ المنفذ

### المحور الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية

| الرقم | العبارة                                                                                                                    | البدائل | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 01    | إن التركيز على المشاكل يأخذ في الحسبان بشكل رئيسي آثارها على العوامل الاقتصادية، مع القليل من الاعتبار لتأثيرها على الناس. |         |            |       |       |       |            |
| 02    | تستند العلاقات الإنسانية بشكل أساسي إلى التعاون والتوافق ورفاهية المجموعة (على عكس القدرة التنافسية ورفاهية الفرد)         |         |            |       |       |       |            |
| 03    | أهم أسس الترقية هي الصداقات الشخصية والعلاقات الأسرية.                                                                     |         |            |       |       |       |            |
| 04    | يتم تقييم الإبداع والقدرة على الابتكار لدى الموظفين                                                                        |         |            |       |       |       |            |
| 05    | في هذه المؤسسة، غالبا ما يُسمع "لقد تم دائما القيام بذلك على هذا النحو" أو "هذه هي الطريقة الصحيحة للقيام بذلك".           |         |            |       |       |       |            |
| 06    | إن أهداف أنظمة التقييم والرقابة هي معاقبة أكثر من مكافأة.                                                                  |         |            |       |       |       |            |
| 07    | يتم التعامل مع النزاع باعتباره                                                                                             |         |            |       |       |       |            |
| 08    | هيكل المؤسسة شديد المركزية، أي أن غالبية الأمور يجب أن تمر عبر عدد قليل جدًا من الأيدي.                                    |         |            |       |       |       |            |
| 09    | هيكل المؤسسة مرن، أي أنه يتكيف بسرعة وينجح مع التغييرات التي قد تؤثر على بقائه                                             |         |            |       |       |       |            |
| 10    | تفضل القواعد واللوائح البيروقراطية غير الضرورية التي يجب احترامها بصرامة.                                                  |         |            |       |       |       |            |

المحور الثالث: مقياس الالتزام التنظيمي

| الرقم | البند               | العبارة                                                              | البداية | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|-------|---------------------|----------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------|-------|-------|------------|
| 01    | الالتزام<br>العاطفي | سأكون سعيدًا جدًا بقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المنظمة.           |         |            |       |       |       |            |
| 02    |                     | أنا أستمتع بالمناقشة حول منظمي مع الأشخاص من خارجها.                 |         |            |       |       |       |            |
| 03    |                     | أشعر حقًا كما لو أن مشكلات هذه المنظمة هي مشكلتي.                    |         |            |       |       |       |            |
| 04    |                     | أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أصبح مرتبطًا بمنظمة أخرى.                 |         |            |       |       |       |            |
| 05    |                     | لا أشعر بأنني "جزء من العائلة" في هذه المؤسسة.                       |         |            |       |       |       |            |
| 06    |                     | لا أشعر "بالارتباط العاطفي" بهذه المنظمة.                            |         |            |       |       |       |            |
| 07    |                     | هذه المنظمة تمثل لي معنى شخصي كبير.                                  |         |            |       |       |       |            |
| 08    |                     | لا أشعر بإحساس "قوي" بالانتماء إلى المنظمة.                          |         |            |       |       |       |            |
| 09    | الالتزام<br>المستمر | لست خائفًا مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي دون وجود وظيفة أخرى تنتظري.   |         |            |       |       |       |            |
| 10    |                     | سيكون من الصعب جدًا بالنسبة لي مغادرة مؤسستي الآن، حتى لو أردت ذلك.  |         |            |       |       |       |            |
| 11    |                     | الكثير في حياتي سيتعطل إذا قررت مغادرة منظمي الآن.                   |         |            |       |       |       |            |
| 12    |                     | لن يكون ترك منظمي الآن مكلفًا للغاية.                                |         |            |       |       |       |            |
| 13    |                     | في الوقت الحالي، يعد البقاء مع منظمي أمرًا ضروريًا بقدر ما هو مطلوب. |         |            |       |       |       |            |
| 14    |                     | أشعر أن لدي خيارات قليلة جدًا للنظر في ترك هذه المنظمة.              |         |            |       |       |       |            |

|    |                                                                                                         |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 15 | إحدى النتائج الخطيرة القليلة المترتبة على ترك هذه المنظمة هي ضيق البدائل المتاحة.*                      |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | أحد الأسباب الرئيسية التي تجعلني أستمّر في العمل لهذه المنظمة هو أن المغادرة ستتطلب تضحيات شخصية كبيرة. |  |  |  |  |  |  |  |

|    |                      |                                                                                                                                   |  |  |  |  |
|----|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 17 |                      | قد لا تتطابق منظمة أخرى مع الفوائد الإجمالية التي أمتلكها هنا                                                                     |  |  |  |  |
| 18 | الالتزام<br>المعياري | أعتقد أن الناس في هذه الأيام ينتقلون من شركة إلى أخرى كثيرًا.                                                                     |  |  |  |  |
| 19 |                      | لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون مخلصًا دائمًا لمنظمته.                                                                              |  |  |  |  |
| 20 |                      | لا يبدو الانتقال من منظمة إلى أخرى أمر غير أخلاقي على الإطلاق.                                                                    |  |  |  |  |
| 21 |                      | أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل في هذه المنظمة هو أنني أعتقد أن الولاء مهم وبالتالي أشعر بالالتزام الأخلاقي الذي يجب أن يستمر. |  |  |  |  |
| 22 |                      | إذا تلقيت عرضًا آخر لوظيفة أفضل في مكان آخر، فلن أشعر أنه من الصواب ترك مؤسستي.                                                   |  |  |  |  |
| 23 |                      | لقد تعلمت أن أؤمن بقيمة البقاء مخلصًا لمنظمة واحدة.                                                                               |  |  |  |  |
| 24 |                      | كانت الأمور أفضل في الأيام التي بقي فيها الناس في مؤسسة واحدة لمعظم حياتهم المهنية.                                               |  |  |  |  |
| 25 |                      | لا أعتقد أنه من المنطقي أن تكون "رجل شركة" أو "امرأة شركة".                                                                       |  |  |  |  |

محمد (2019).

المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية محمد حمدي زكي تاريخ قبول النشر 2019/12/17

| جدول رقم (1): نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي |                       |          |               |          |                      |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|---------------|----------|----------------------|----------|
| البيان                                                                                       | أعلى من الوسط الحسابي |          | الوسط الحسابي |          | أقل من الوسط الحسابي |          |
|                                                                                              | عدد المفردات          | النسبة % | عدد المفردات  | النسبة % | عدد المفردات         | النسبة % |
|                                                                                              |                       |          |               |          |                      |          |
| المرونة التنظيمية                                                                            | 29                    | 58%      | 5             | 10%      | 16                   | 32%      |
| الأهداف الاستراتيجية                                                                         | 20                    | 40%      | 3             | 6%       | 27                   | 54%      |

البيانات المستخلصة من الدراسة

الجزء الأول: الرجاء الإجابة على كل عبارة من العبارات التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعبر عن رأيك:

| غير موافق تماماً                 | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | العبارات                                                                                    |
|----------------------------------|-----------|-------|-------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>أولاً: المرونة التنظيمية:</b> |           |       |       |              |                                                                                             |
| <b>أ- التوافق أو المحاذاة:</b>   |           |       |       |              |                                                                                             |
|                                  |           |       |       |              | 1 تتوافق قيم الشركة مع قيم العاملين بها.                                                    |
|                                  |           |       |       |              | 2 يتم إقرار التعليمات والأوامر داخل الشركة بما يتوافق ويتمشى مع واقع العمل الحالي.          |
|                                  |           |       |       |              | 3 تتبنى الشركة استراتيجيات لبناء التوافق داخل فرق العمل.                                    |
|                                  |           |       |       |              | 4 تسعى الشركة إلى تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف ومصالح العملاء (المواطنين).              |
|                                  |           |       |       |              | 5 تتواءم الثقافة التنظيمية للشركة مع أهدافها العامة وغاياتها.                               |
|                                  |           |       |       |              | 6 تسعى الشركة دائماً إلى العمل على اكتشاف وتذليل الفجوة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية. |
| <b>ب- ترتيب الأولويات:</b>       |           |       |       |              |                                                                                             |
|                                  |           |       |       |              | 1 تصنف إدارات الشركة المهام الوظيفية لديها وفق مبدأ الأهم ثم المهم.                         |
|                                  |           |       |       |              | 2 يتم إنجاز العمل داخل الشركة في الأوقات المحددة.                                           |
|                                  |           |       |       |              | 3 تهتم إدارات الشركة بتنظيم الوقت وترتيب الأولويات بكفاءة.                                  |
|                                  |           |       |       |              | 4 تتبنى الشركة ضمن سياساتها أولوية التخلص من الأنشطة والأعمال الغير ضرورية.                 |
|                                  |           |       |       |              | 5 تتعامل الشركة بطريقة مهنية بحيث تضع العميل (المواطن) ضمن أولويات اهتمامها.                |

| العبارة                                                                                               | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|-----------|------------------|
| 6 تتبع الشركة معايير رئيسية يتم من خلالها تحديد الأولويات داخل الإدارات حسب درجة أهميتها.             |              |       |       |           |                  |
| 7 يتوافر لدى إدارات الشركة القدرة والمهارة في تغيير الأولويات طبقاً لاحتياجات العمل.                  |              |       |       |           |                  |
| <b>جـ - الأدوار والمسؤوليات:</b>                                                                      |              |       |       |           |                  |
| 1 تسهم مختلف الإدارات في تحقيق التوازن بين كافة الأدوار الهامة بالشركة.                               |              |       |       |           |                  |
| 2 يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات في إطار الخطة والإجراءات التي تسمى الشركة إلى تطويرها.                |              |       |       |           |                  |
| 3 تشجع الشركة العاملين بشكل دائم على تحمل المسؤولية بالتابع بعض الطرق والأساليب المحفزة لذلك.         |              |       |       |           |                  |
| 4 يتوافر لدى العاملين بالشركة المعرفة الكافية للواجبات والمسؤوليات التي يشغلونها.                     |              |       |       |           |                  |
| 5 تولي الشركة اهتماماً بمسؤولياتها العامة اتجاه المجتمع والبيئة المحيطة بانشطتها التشغيلية.           |              |       |       |           |                  |
| 6 تمتلك الشركة هيكلية واضحة يتم على ضوئها تحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية بالشركة. |              |       |       |           |                  |
| 7 تسهم الشركة ضمن خططها استراتيجية معينة لتعليم وتدريب العاملين على فهم الأدوار وتحمل المسؤوليات.     |              |       |       |           |                  |
| <b>د - التفاعل والتأثير:</b>                                                                          |              |       |       |           |                  |
| 1 تعمل الشركة على تنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية للعاملين حرصاً على تطوير العمل.                  |              |       |       |           |                  |
| 2 تسعى الشركة إلى تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين والتي تساعد على تحسين الأداء.          |              |       |       |           |                  |
| 3 تمتاز الإدارات داخل الشركة بالتنسيق والترابط فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.              |              |       |       |           |                  |
| العبارة                                                                                               | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
| 4 يتاح للعاملين داخل الشركة تقديم المقترحات المختلفة لتطوير العمل.                                    |              |       |       |           |                  |
| 5 تفتقر الشركة بجانب العاملين في حالة تعرضهم لمشكلة داخل العمل مع أي إدارات أخرى.                     |              |       |       |           |                  |
| 6 يتم استخدام أسلوب التشاور الجماعي داخل الشركة لضمان نجاح القرارات والأوامر.                         |              |       |       |           |                  |
| 7 يتاح لإدارات الشركة تبادل المعارف والخبرات فيما بينها.                                              |              |       |       |           |                  |
| <b>هـ - القدرات القيادية:</b>                                                                         |              |       |       |           |                  |
| 1 يحرص قادة الشركة على إنجاز العمل باستخدام الأساليب المتطورة.                                        |              |       |       |           |                  |
| 2 يتميز قادة الشركة بالسرعة في إنتاج عدد كبير من الأفكار ازاء المواقف                                 |              |       |       |           |                  |

| العبارة                                                                                    | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|-----------|------------------|
| 4 تمتلك الشركة قيادات لديها القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة. |              |       |       |           |                  |
| 5 تلعب قيادات الشركة دوراً هاماً في توصيف وتقييم بيئة العمل بشكل منهجي.                    |              |       |       |           |                  |
| 6 يلعب القادة دوراً مهماً في تحديد وتوجيه مسار العمل بالشركة.                              |              |       |       |           |                  |
| 7 يوفر القادة المناخ المناسب للعاملين للتفكير الإبداعي.                                    |              |       |       |           |                  |
| 8 يمتلك القادة القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.                                      |              |       |       |           |                  |
| <b>ثانياً: الأهداف الاستراتيجية:</b>                                                       |              |       |       |           |                  |
| 1 ترتبط جميع الأهداف الاستراتيجية للشركة برسالتها.                                         |              |       |       |           |                  |
| 2 تتسجم الأهداف الاستراتيجية للشركة مع بعضها دون تعارض بينها.                              |              |       |       |           |                  |
| العبارة                                                                                    | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
| 3 يرتبط كل هدف استراتيجي للشركة بنتيجة مستهدفة منه.                                        |              |       |       |           |                  |
| 4 تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة الدقة اللازمة.                                     |              |       |       |           |                  |
| 5 تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة قابلية للقياس.                                     |              |       |       |           |                  |
| 6 تتضمن الأهداف الاستراتيجية للشركة إطاراً زمنياً لتنفيذها.                                |              |       |       |           |                  |
| 7 تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة الوضوح.                                            |              |       |       |           |                  |
| 8 تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالواقعية.                                              |              |       |       |           |                  |
| 9 تتميز الأهداف الاستراتيجية للشركة بالتحدي.                                               |              |       |       |           |                  |
| 10 يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة باستخدام أساليب مبتكرة.                           |              |       |       |           |                  |
| 11 تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة المرونة للاستجابة للمتغيرات البيئية الطارئة.      |              |       |       |           |                  |
| 12 يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة باستخدام التكنولوجيا المتقدمة.                    |              |       |       |           |                  |
| 13 يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة تحقق رضا العملاء (المواطنين).               |              |       |       |           |                  |
| 14 يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة تحقق رضا العاملين.                          |              |       |       |           |                  |
| 15 يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة تحقق رضا المجتمع.                           |              |       |       |           |                  |

