

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

أسم الطالبة:

هياء خالد الخنفور

الرقم الجامعي:

222000707

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة البحث
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. اسئلة الدراسة
8	1.5. اهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة
18	2.2. مفهوم الأداء الوظيفي:
21	2.4. العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي:
23	2.5. الخاتمة
24	قائمة المراجع
30	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج البحث (من اعداد الطالبة)	1
10	ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)	2

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 والالتزام 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

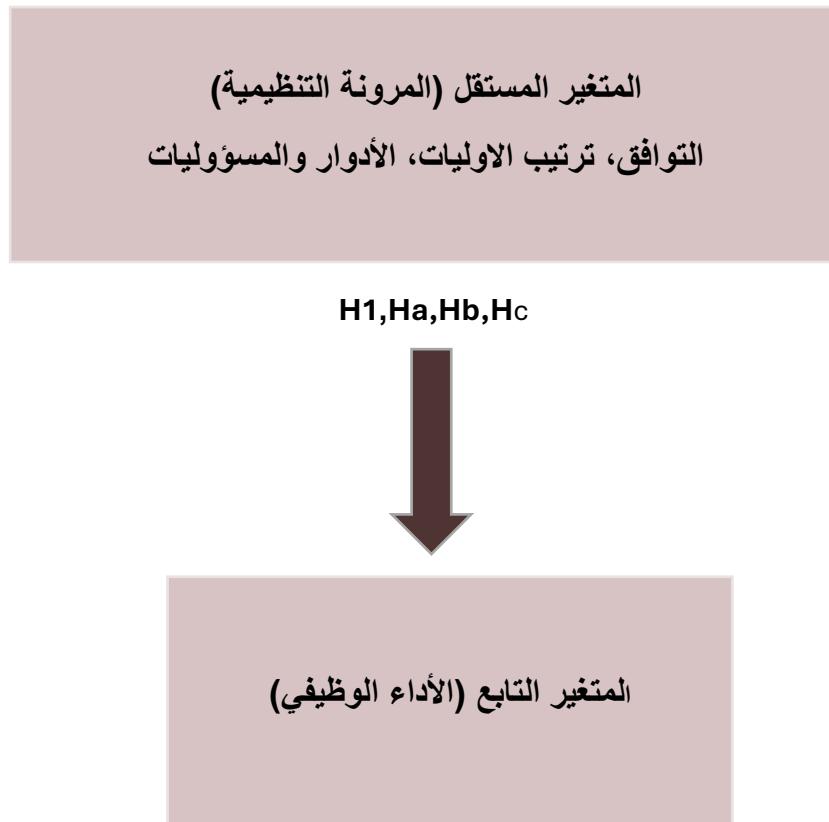
1- الفرضية الأساسية للبحث: (H) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين

المرونة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.

لـ وتتفرع منها الفرضيات التالية"

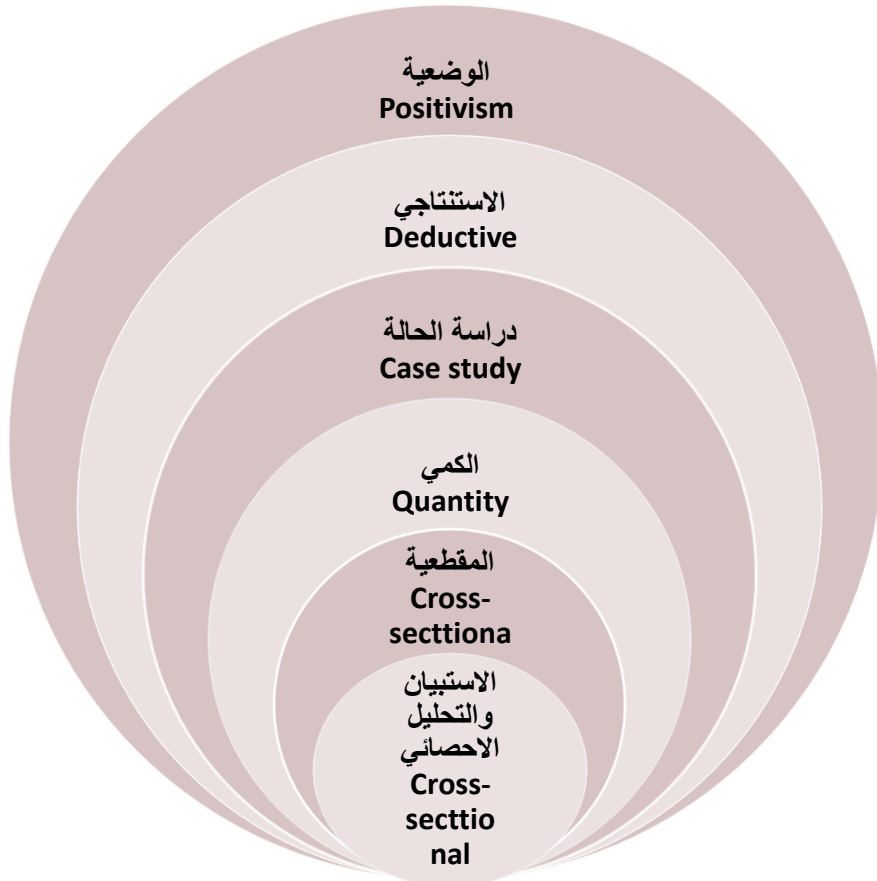
- (Ha) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوافق والأداء الوظيفي.
- (Hb) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ترتيبية بين الأولويات والأداء الوظيفي.
- (Hc) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأدوار والمسؤوليات على الأداء الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

- 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

1.9. 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 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.

1.10. 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).

■ أبعاد 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.

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>

- Ducheck, 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			