

عنوان المشروع

تأثير قدرة التكيف التنظيمي على المرونة التنظيمية

"في شركة قيثاره في المملكة العربية السعودية في مدينة القطيف" (دراسة حالة)

The impact of organizational adaptive capacity on
organizational resilience

" In Company qitharah in the Kingdom of Saudi Arabia in the city of
Qatif"

أسم الطالبة

مريم آل دهنيم

الرقم الجامعي

2021204667

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثاني 2024

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 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 وتتعدد 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 إلي 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:

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

تُحفز التغيرات في البيئة، سواء كانت اضطرابات أو فرصًا، 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 إطارًا 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

تُعَدُّ دراسة المرونة التنظيمية مجالًا بحثيًا هامًا ذا صلة وثيقة بواقع المنظمات وتحدياتها في عالمٍ مُتغيرٍ. 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)

ستهدفت 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 لاثبات 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

تُشير 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 اختلافات في قياسها وتقييمها

قياس المرونة التنظيمية

لا توجد طريقة واحدة متفق عليها لقياس المرونة التنظيمية، ممّا قد يؤدي إلى صعوبة في المقارنة بين الدراسات المختلفة

تتطلب عملية قياس المرونة التنظيمية استخدام أدوات ومقاييس مناسبة تأخذ بعين الاعتبار مختلف أبعادها

العوامل المؤثرة على المرونة التنظيمية

تتعدد العوامل التي تؤثر على المرونة التنظيمية، ممّا قد يصعب تحديد تأثير كلّ عامل بشكل دقيق

تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض بشكل معقد، ممّا قد يؤدي إلى صعوبة في فهم آليات تأثيرها على المرونة التنظيمية

العلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء المنظمة

لا تزال العلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء المنظمة غير واضحة بشكل كامل

تختلف هذه العلاقة بين المنظمات اعتمادًا على خصائصها وبيئتها

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

كشفت دراسات تجريبية عن فجوات معرفية تتطلب معالجة عاجلة لفهم سلوك المنظمات بشكل أفضل.

Kotter. (1995)

مقاومة التغيير

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

نقص الموارد

قد تواجه المنظمات نقصًا 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 خطة واضحة للتكيف التنظيمي، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات عشوائية وغير فعالة 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 مرونة للتكيف مع هذه التغييرات

التقدم التكنولوجي

يؤدي التقدم التكنولوجي السريع إلى ظهور فرص وتحديات جديدة، مما يتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على التعلم والتكيف بسرعة

عدم اليقين

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

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما هي العمليات التي تؤدي إلى إنشاء واعتماد طرق جديدة للعمل؟

1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة المرونة التنظيمية في جملة من الأسباب، تشمل

Burnes (2009)

1- فهم ديناميكيات المنظمات في عالم متغير

يواجه عالمنا اليوم تغيراتٍ متسارعةً 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 بيئةٍ 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 بفعاليةٍ، وتقليل آثارها 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 يُؤدي 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- فهم 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 برامج وممارسات 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 مُتغيرٍ

إثراء المعرفة الإدارية: تُساهم دراسة المرونة التنظيمية في إثراء المعرفة الإدارية من خلال فهم العوامل التي تؤثر 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 عنصراً أساسياً 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 أثارها 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

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*, 50-21, (2) 46,

[10.21608/sjsaf.2024.184099.1014](https://doi.org/10.21608/sjsaf.2024.184099.1014)

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 B.

[10.1109/ICSMC.2007.4414160](https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160) (2005) MacMillan

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

<https://doi.org/10.3390/admsci10030037> create adaptive space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37.