

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس علوم التربية وارطفونيا

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين: بن يامة جهاد بهاز صفاء

بعنوان:

المرونة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

.../.../...

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

| الصفة | الجامعة | الدرجة العلمية | الإسم واللقب |
|--------------|-------------|----------------------|--------------|
| رئيسا | جامعة ورقلة | أستاذ التعليم العالي | مخن سامية |
| مشرفا ومقررا | جامعة ورقلة | أستاذ محاضر أ | مريامة بريشي |
| مناقشا | جامعة ورقلة | أستاذ محاضر ب | نورة بوعيشة |

الموسم الجامعي: 2024/2023

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله أما بعد:

يسرني أن اهدي هذا العمل المتواضع إلى

الذي عجزت عن وصفه لان الوصف في حقه قليل إلى الذي كانت له البصمات الراسخة

في هداية البشرية وأخرجها من الظلمات إلى

النور، عليه صلوات ربي وسلامه.

كما اهديها إلى

اغلي ما أملك في الوجود، إلى التي تحت قدميها الجنة، إلى التي كل الناس مياه إلا هي

زمزم يروي فؤادي والتي تركت حنانها عطرا أشمه في قلبي، فهي التي تفرح لفرحي

وتحزن لحزني والتي أنا اليوم هنا بدعائها (أمي) دمتي عزيزتي وعزي فعزتي لأنكي

حبيبتني ودمتي لي روحا لا استطيع العيش بدونها.

وإلى من كان يحلم بهذا اليوم الذي هو مصدر الأمان وحبيبي الأول وقلبي الثاني وعيني

الثالثة وملجأي بعد الله الذي علمني كيف يكون البر

والإحسان والذي أنا اليوم هنا بسببه طاب بك العمر وطبت لي عمرا يا (أبي).

ولو إنأوتيت كل بلاغة وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر لما كنت بعد القول إلا مقصرة

ومعترفة بالعجز عن مدحي

وشكري لكم ياوالديا.

وإلى من غرس في قلبي حب الطموح والمثابرة إخوتي «زهير، قريشي، ايمن وسفيان».

والى من تركوا أريجهم مسكا يعطر حياتي أخواتي الغاليات «شروق، شيماء وأبنائها عدي

وعلي حيدر» الأعراء على قلبي.

والى جميع الأصدقاء دون استثناء.

والى كل من عرفني أخوا، حبيبا، صديقا، اهدي له ثمرة جهدي. "بن يامة جهاد-"

الإهداء

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً ، الحمد لله الذي بفضلہ ادركت اسمى الغايات انظر لنفسى ولنجاحى كالذى

ينظر الى معجزته الى الحلم الذى طال انتظاره وتحقق بفضل الله واصبح واقعا افتخر به (أمي)

الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي جنتي
إلى من زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا
كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي بعد الله فخري

واعترازي (أبي)

لا يعلو فضل على فضلكما حفظكما الله لي وأطال بعمركم بالصحة والعافية

إلى ملهمي نجاحي صناع قوتي صفوة أيامي وسلوة أوقائي إلى الشموع التي تثير لي الطريق إخوتي

«يسين، مهدي، كوثر، اية» دمت لي سنداً لا عمر له

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحي وإلى اللذين مهدو عثرات نجاحي بدعائهم وانسو صعابها يحبهم، إلى

من كانوا واقفين خلفي مثل ظلا مهما طالت تخطباتي «خالتي تركيا، فتيحة، يمينة، وبننت خالي»

والى كل من عرفني أختاً، صديقة، اهدي له ثمرة جهدي

(بهاز صفاء)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
قال تعالى: "رب أوزعني إن أشكر نعمتك التي أنعمت
علي وعلى والديا، وإن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني
برحمتك في عبادك الصالحين" [سورة النمل الآية 19]

بسم الله والحمد لله

الذي سخر لنا الأسباب لإتمام أعمالنا
فكان السبب في إتمام هذا العمل أستاذتي المحترمة:
الدكتورة مريامة بريشي

فهرس المحتويات:

| | |
|------|-----------------|
| I | الإهداء |
| III | شكر وتقدير |
| IV | فهرس المحتويات: |
| VIII | قائمة الجداول |
| IX | فهرس الملاحق |
| أ | مقدمة |

الفصلاأول: الإطار المنهجي للدراسة

| | |
|------------------------------------|-----------------------|
| 14 | 1.الاشكالية: |
| 16 | 2.اهداف الدراسة: |
| 16 | 3.اهمية الدراسة: |
| 17 | 4.التعاريف الإجرائية: |
| 17 | 5.حدود الدراسة: |
| Erreur ! Signet non défini. | 6.الدراسات السابقة: |

الفصلاثاني:المرونة التنظيمية

| | |
|------------------------------|--|
| 15 | تمهيد |
| 16 | 1. مفهوم المرونة التنظيمية: |
| 16 | 2. أهمية المرونة التنظيمية: |
| 17 | 3- ابعاد المرونة التنظيمية: |
| 20 | 4- أنواع المرونة التنظيمية: |
| 20 | أولاً: المرونة التشغيلية: |
| 21 | ثانياً: مرونة الموارد البشرية وتتمثل في المهارات الآتية: |
| 21 | ثالثاً: المرونة الهيكلية : |
| 22 | 5- فوائد المرونة التنظيمية: |
| 22 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الأداء الوظيفي | |
| 25 | تمهيد: |
| 26 | 1. تعريف الأداء الوظيفي |
| 27 | 2. أهمية الأداء الوظيفي |
| 28 | 3. خصائص الأداء الوظيفي : |
| 29 | 4. عناصر الأداء الوظيفي: |

ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

5. أبعاد الأداء الوظيفي

30

6. محددات الأداء الوظيفي

33

7. معايير الأداء الوظيفي

35

8. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

36

9. طرق تحسين الأداء الوظيفي:

ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

خلاصة الفصل

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

42

1. الدراسة الاستطلاعية:

42

2.1 الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

43

3.1 عينة الدراسة الاستطلاعية:

43

4.1 ترجمة و تقنين أداة الدراسة لمقياس المرونة التنظيمية و الأداء الوظيفي:

47

2. الدراسة الأساسية:

47

1.2 المنهج المعتمد في الدراسة:

47

2.2. عينة الدراسة :

47

3.2. وصف عينة الدراسة الاساسية:

47

4.2. أدوات جمع المعطيات:

51

5.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية:

الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير النتائج

- 51 1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:
- 52 1-1. تحليل و تفسير النتائج الفرضية الأولى :
- 52 2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:
- 53 1-2. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:
- 54 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:
- 55 1-3. تفسير الفرضية الثالثة:
- 56 خلاصة الفصل:
- 58 الخاتمة
- 60 قائمة المراجع:

قائمة الجداول

| صفحة الجدول | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|-------------|--|------------|
| 44 | صدق المقارنة الطرفية لمقياس المرونة التنظيمية | 01 |
| 45 | قيمة معامل الفاكروباخ لمقياس المرونة التنظيمية | 02 |
| 45 | التجزئة النصفية و معامل الارتباط | 03 |
| 46 | معامل الفاكروباخ لمقياس الأداء الوظيفي | 04 |
| 51 | نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة علاقة بين المرونة والأداء الوظيفي | 05 |
| 53 | دلالة الفروق في العلاقة بين المرونة التنظيمية و الأداء الوظيفي باختلاف الجنس | 06 |
| 54 | دلالة الفروق لدى عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية | 07 |

فهرس الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق | صفحة الملحق |
|------------|---|-------------|
| 01 | استمارة ترجمت مقياس بنشمارك للمرونة التنظيمية | 65 |
| 02 | استبيان المرونة التنظيمية | 66 |
| 03 | استبيان الأداء الوظيفي | 67 |
| 04 | صدق المقارنة الطرفية | 68 |
| 05 | معامل الارتباط الفاكروباخ للمرونة التنظيمية | 69 |
| 06 | تجزئة النصفية لمعامل الارتباط | 69 |
| 07 | قيمة معامل الارتباط الفاكروباخ للاداء الوظيفي | 69 |
| 08 | نتائج الفرضية الأولى | 70 |
| 09 | نتائج الفرضية الثانية | 70 |
| 10 | نتائج الفرضية الثالثة | 71 |

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة المحتملة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي

وكذلك الكشف عن الفروق التي قد تشكلها عوامل (الجنس والأقدمية) في هذه العلاقة.

لتحقيق هذه الأهداف تم تبني المنهج الوصفي العلائقي، حيث تم تطبيق مقياسين: مقياس

المرونة التنظيمية "لبينش-مارك" الذي تم ترجمته من اللغة الإنجليزية إلى العربية وتحكيمه من طرف

الطالبان وتم التأكد من خصائصه السيكومترية، ومقياس الأداء الوظيفي، على عينة تتكون من (50)

عاملا من عمال سونلغاز والتي تم اختيارها بالطريقة العرضية.

تم معالجة البيانات التي تم جمعها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال SPSS

وأُسفرت على النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي حسب متغير

الجنس.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي حسب متغير

الأقدمية

-الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، الأداء الوظيفي، عمال سونلغاز.

Abstract:

The study aims to investigate organizational flexibility and job performance among Sonelgaz workers in Ouargla. The study population was limited to Sonelgaz workers in Ouargla, with a research sample consisting of 50 individuals selected randomly. Three main hypotheses were formulated to achieve the research objectives. To test these hypotheses, the "LBP Scale" for organizational flexibility, translated and validated from English to Arabic, and a job performance scale were utilized. Statistical methods included Pearson correlation coefficient to study relationships and the t-test for differences in relationships based on gender and seniority.

The statistical analysis yielded the following results:

- There is a statistically significant relationship between organizational flexibility and job performance among Sonelgaz workers in Ouargla.
- There are no statistically significant differences in the relationship between organizational flexibility and job performance based on gender.
- There are no statistically significant differences in the relationship between organizational flexibility and job performance based on seniority.

Keywords: Organizational flexibility, job performance, Sonelgaz workers.

(Note: The translation is provided as requested.)

1. مقدمة

تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية. واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات (Vladimir et al., 2012, p 280)

كما تعتبر الأهداف هي نقطة البداية والنهاية لأي نشاط إنساني فهي أساس وجود لمنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، فالمنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها، ذلك أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يقوم بتحديد العاملون والإدارة العليا. وتتحدد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية في ضوء نواتج تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة مقارنة بالبيئات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة وبناء على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يتم وضع (الاستراتيجيات، وصياغة أهدافها العملية). (Hitt et al., 2001).

ومع الاهتمام المتزايد بالمرونة التنظيمية وأهميتها بدأت تظهر الدراسات التي تتناولها وتبحث في أثرها على المنظمات والعاملين فيها، وجاءت هذه الدراسة ان سجاماً مع هذا التوجه لتبحث في أثر المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية:

إن سيرورة المنظمة تقتضي مواجهة كل الصعوبات وتجاوز جميع المتطلبات التي تعترض سيرها الطبيعي في تحقيق الأهداف المنشودة في سبيل تحقيق هذا المبتغى والمتمثل في الوصول إلى أعلى درجات الأداء الوظيفي الذي يعتبر ثمرة السيرورة المرتقب تحقيقه.

وقد حظي موضوع الأداء الوظيفي ولا يزال يحظى باهتمام المختصين بالجانب النظري والتطبيقي فقد اشارت ادبيات الإدارة إلى ان الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، لكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية ان لم تكن له الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، ويمثل الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة(الصرايرة،2010).

ويرتبط الأداء المثالي أو الجيد في المنظمات بد سبب بعض الدراسات بعدة متغيرات تمثل الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي. وحسب الدراسات التالية:

(1) دراسة القطان (1987): وهي دراسة بعنوان " العلاقة بين الالتزام التنظيمي والخصائص الشخصية بما فيها الأداء الوظيفي " والتي هدفت إلى التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى مجموعات عمل من أصول مختلفة (آسيوية، أجنبية، عربية، وسعودية).

(2) دراسة بلخيري سهام وعشيط حنان 2012، الجزائر «أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة البويرة»، حيث هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة البويرة وذلك عن طريق توزيع استبيانات على 220 موظف موزعين بين أساتذة، وأساتذة إداريين، وإداريين وأعوان.

لكن مؤخراً ومع أزمة كوفيد19 ظهرت بعض المعايير الجديدة التي قد تتحكم في الأداء الوظيفي من حيث جعل المؤسسة في حالة طارئة أو تغييرات سريعة وغير متوقعة يلتزم التعامل معها بشكل سريع

وفعال ولعل قدرة إدارة المؤسسة وعمالها يدركون التعامل مع الحالات الطارئة كالتالي افرزتها ازمة كوفيد19.

لذلك وجدت المرونة التنظيمية لتحافظ وتراعي تحقيق هذا التوازن والتفاعل المفروض لأسباب مختلفة وعديدة و تساهم في تغيير الاتجاهات المسرعة والتوقيت المطلوبكما نلاحظ دراسة (السلنتي وآخرون 2018):

بعنوان أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط استهدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط واقتصر مجتمع الدراسة على (الأطباء البشريين والصيادلة والإداريين) ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت أداة الاستبيان على عينة قوامها (304) مفردة، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي وكذلك وجود تأثير معنوي الأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المرونة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم الاستراتيجية. كما توجد فروق معنوية بين المستشفيات محل الدراسة.

ونجد الإشارة الى ان هذا المفهوم حديث النشأة. ولقد تعددت مفاهيم المرونة التنظيمية ، لكنها تمحورت في الغالب حول التكيف للاستجابة للمتغيرات المحيطة.

ولقد عرفها (lim et al ،2012) على انها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير الذي يحدث لظروف البيئة.

كما عرفها أيضا (البدوي والقحطاني 2021) انها تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على إعطاء الفرصة الكاملة للعاملين في المؤسسات للمشاركة في تيسير الاعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها، فهي تركز على القدرة على التكيف والتجديد وتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤلات التالية:

1-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز

ورقلة؟

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي حسب متغير الجنس؟

3-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المرونة التنظيمية و الأداء الوظيفي حسب متغير الاقدمية؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة نصيغ الفرضيات التالية:

- 1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة.
- 2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة بين المرونة التنظيمية و الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.
- 3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المرونة التنظيمية بالأداء الوظيفي باختلاف الاقدمية.

2. اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1-التعرف على العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- 2-التعرف على الفروق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي حسب متغيري (الجنس، سنوات الاقدمية).

3. اهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية متغيراتها:

- 1-رفع قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة بكفاءة وفاعلية بحيث تمكنها من إدارة نشاطاتها.
- 2-تساعد على تنمية وتشجيع الابداع والابتكار القائم بالأساس على التغيير مما يجعل المؤسسة قادرة على تقديم كل جديد.
- 3-ان عدم المرونة في حد ذاته يكبد المنظمة خسائر فادحة، وقد تكلفها الخروج من السوق.

4. التعاريف الإجرائية:

-المرونة التنظيمية: قدرة الشركة على الاستيعاب والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة، وتكوين القدرات الديناميكية للشركة، التي يساعدها على تطويع مواردها للتكيف مع التقلبات المفاجئة وغير متوقعة ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها العامل بشركة سونلغاز على مقياس بنشمارك للمرونة التنظيمية.

-الأداء الوظيفي: يشير الأداء الوظيفي الى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله و تتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، حيث ان الأداء الوظيفي يعد إشكالية لكل مؤسسة او منظمة فبتحسينه تتحسن المؤسسة وبانخفاضه قد يؤثر على جودة مخرجات المؤسسات.

5. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1-الحدود البشرية: تتمثل حدود البشرية لهذه الدراسة في عينة الدراسة عمال سونلغاز بولاية ورقلة.
- 2-الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على عمال سونلغاز ورقلة.
- 3-الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة الموسم الجامعي افريل (2024/2023)

1. الفصل الثاني: المرونة

التنظيمية

6. تمهيد

تعد لمرونة التنظيمية مجموعة الإمكانيات والقدرات التي تستخدم لمواكبة التغيرات الداخلية والتلاؤم مع المستجدات الخارجية التي لها اثر ملموس على المنظمة، وذلك إما بإعادة تصميم البناء التنظيمي أو الوظائف الإدارية لتحقيق استجابة عالية و توجيه المنظمات نحو أداء أفضل وديمومة المزايا التنافسية ، لهذا ينال أهمية كبيرة من قبل الباحثين لما له أهمية وانعكاسات على العامل و المؤسسة ، وعليه سيناقد هذا الفصل مفهوم المرونة التنظيمية.

1. مفهوم المرونة التنظيمية:

تعد المرونة التنظيمية هي أحد السمات المميزة لمنظمات الأعمال المعاصرة، وقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للمرونة التنظيمية كونها أحد العوامل المؤثرة في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها. حيث يعرف المرونة على أنها وصف لقدرة عمل ما أو نظام معين للعودة التوازن بعد الانحدار والتدهور (Alexander, 2013, p1) ويرى (Yeo, 2002, 242)

أن المرونة التنظيمية تتمثل في السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية وفائقة للمنظمة لإجراء التغيير باستمرار والتخفيف من حدة المخاطر والمشاكل والأزمات كما أوضحت البحوث والدراسات أن المرونة التنظيمية هي توفير نظرة ثاقبة لخصائص المنظمة التي تجعل من السهل الوقوف على أي خطر مباشر أو غير مباشر من المحتمل أن يضر بالمنظمة وعملية التصدي له قبل حدوثه (Baker et al 2008. p25)

عرف Volberda المرونة التنظيمية بأنها : درجة امتلاك المنظمة لمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة على التحكم في الإدارة وتحسين إمكانية التحكم في المنظمة ككل، حيث تشير إلى القدرة على التكيف والتغيير استجابة لما يحدث داخليا وخارجيا تركز على تعزيز مكونين أساسيين هما : القدرات الإدارية والتصميم التنظيمي (Benrimoj & 2010 .p3)

المتضمن المرونة التنظيمية الاستباقية والتكيفية والطواعية حيث تشير الاستباقية إلى قدرة المنظمة على الفحص والتنبؤ والتخطيط للأحداث المستقبلية أما التكيفية فتشير إلى قابلية المنظمة على الاستجابة بشكل فعال للأحداث عندما تظهر للعيان ، أما الطواعية (الارتداد) فإنها تشير إلى قابلية المنظمة على إعادة نفسها أو التشافي من الاضطرابات البيئية (العطوي وآخرون ، 2012 ، ص 6)

2. أهمية المرونة التنظيمية:

المرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية. هذه الميزة الأساسية تساعد المنظمة على البقاء فعالة ومتجاوبة مع التحديات المتغيرة. من فوائد المرونة التنظيمية:

تعزيز القدرة على التكيف: تمكن المنظمة من التكيف مع التحولات السريعة في البيئة وإدارة أنشطتها بفعالية تحت هذه الظروف المتغيرة

ضمان استمرارية الفعالية: بتحديد استراتيجيات تناسب التغيرات في بيئة العمل، تساعد

المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها

زيادة الاستجابة للتحديات: تعزز المنظمة قدرتها على الاستجابة للتحديات المفاجئة أو الطارئة بفعالية، مما يقوي موقفها التنافسي

تعزيز الابتكار والإبداع: المنظمات المرنة تتميز بالقدرة على التجدد والابتكار، مما يعزز من كفاءتها وجودتها في الإنتاج والخدمات التي تقدمها

تطوير المهارات وتعديل الإجراءات: تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز ثقافة العمل

المتنوعة وتطوير المهارات اللازمة لمواكبة التغييرات، بما في ذلك تعديل الإجراءات واللوائح لتناسب مع التطورات البيئية

مواكبة الخطط الاستراتيجية: تعتبر المرونة التنظيمية أساسية في تحقيق توافق الخطط

الاستراتيجية مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الحديثة، مما يمنح المنظمة ميزات تنافسية

باختصار، المرونة التنظيمية تعد عنصراً حيوياً لتحسين قدرة المنظمة على التأقلم والازدهار

في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار (عراك عبود، 2019، ص114، 136).

3. ابعاد المرونة التنظيمية:

تتمثل تلك الأبعاد فيما يلي:

3.1 التوافق :

حيث يعد البعد القيمي من أهم عناصر النجاح ويقصد بالبعد القيمي هنا هو مدى التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة، فقد أكدت معظم دراسات السلوك التنظيمي على أن من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمات، حيث يعمل الفرد في بيئة محفزة ترفع من روحه المعنوية وتنعكس آثارها على أدائه وعمله بشكل عام. ومن هنا تتبع أهمية سعي المنظمات تحقيق التوافق القيمي بين قيم الفرد وبين قيم المنظمة، لأن تحقيق هذا التوافق في إطار متكامل يقلل من فرص وجود الصراع القيمي ويساهم بدرجة عالية في تحقيق ((Yarbrough et al الأهداف المنشودة(2011

3.2 التنفيذ Implementation :

هو تحقيق أو إجراء عملي لفكرة أو خطة أو نموذج أو سياسة، وتتعدد مجالاته، فعندما يكون العامل على علم بأهدافه في الحياة التنظيمية وكيف أن الرؤيا المستقبلية تعطي حياته الهدف والمعنى فيصبح تنفيذه هو بصمته في الحياة، ويستطيع أن يوازن بين الأدوار التي يلعبها بالحياة (Covey, 2017)

3.3 ترتيب الأولويات Prioritization :

يقصد بتحديد الأولويات هي تلك المهارة التي يتم عن طريقها وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها ومن بين الكلمات أو المفاهيم المرادفة لها مفهوم الترتيب. وهي تسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيماً أو ترتيباً معيناً يأخذ في الحسبان العوامل المختلفة والمعلومات المتوفرة والأد شطة المتنوعة كما أنها تزود بالخيارات المهمة التي يصنع في ضوءها القرارات، فجوهر التفكير المتميز في مجال إدارة الوقت يمكن تلخيصه في عبارة واحدة وهي رتب أولوياتك ونفذها، حيث تقوم المنظمة بتد تصنيف المهام الوظيفية وفق مبدأ الأهم

فالأهم، وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة، وتبني بعض السياسات التي من شأنها التخلص من الأنشطة والأعمال غير الضرورية.

4. الأدوار و المسؤوليات Roles and Responsibilities:

تعتبر الأدوار التي من شأنها ومواعمتها من أهم الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الشخص لتحقيق أهدافه التنظيمية، كونها وسيلة لتحقيق تلك الأهداف. فكل دور يتم تحديده هو قيمة فريدة من نوعه ويتوقع أن يقدمه الفرد سعياً لتحقيق تلك الأهداف التي بدورها تقلل من الاحتكاك التنظيمي. فتوضيح ومواءمة الأدوار يمكن القادة من تسهيل التعاون عبر الوظائف ومساعدة مديري المنتجات للتركيز على العوامل التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمات. وتكون المنظمات أكثر نجاحاً عندما يفهم الجميع أدوارهم في الفريق ومسؤولياتهم. فعندما تكون الأدوار والمسؤوليات غير واضحة، والعمل الجماعي المشترك بين الوظائف دون المستوى الأمثل. يظهر التأثير السلبي عادة في عدم قدرة المديرين على النجاح في قيادة فرق متعددة الوظائف. فيجب على كل منظمة وضع مقاييس أداء تستخدم لتقييم النتائج والأوقات الزمنية عندما يحين موعد تقديم التقارير والتقييم (الشعار، 2016، ص3).

5. التفاعل و التأزر Interaction and synergy:

ينعكس ذلك بدوره على شعور العاملينه عملية التعاون وتبادل المعرفة والخبرات في المنظمة، وفي حال توفره (Baker et al., 2008). بالمسؤولية العامة عن المنظمة واعتبارها كيانه واستقراره

6. القدرات القيادية Leadership capabilities:

هي مجموعة من الإجراءات والقرارات والتصرفات الصائبة التي يتخذها القائد والتي تؤدي لنتائج إيجابية وتنطلق هذه الأمور من موهبة شخصية صقلت بخبرة اكتسبها القائد بالممارسة العملية (Copland, 2003, p2). فبناء القدرات القيادية يفتح الباب أمام القيادة الفعالة ويساعد المديرين على تحسين قدراتهم لتعزيز (Burnham, 2007). " (p7) العاملين بالمنظمة والمجتمع

7. أنواع المرونة التنظيمية:

توجد عدة أنواع للمرونة التنظيمية، تتمثل فيما يلي:

7.1 المرونة التشغيلية:

تتكون المرونة التشغيلية من القدرات المستندة إلى المرونة الهيكلية وتشير إلى سرعة تعديل الجداول الزمنية أو تصحيح الطلبات الحالية؛ لتلبية احتياجات العملاء. وتتمثل المرونة التشغيلية كما بينها (الزايدي والخزرجي ، 2016) في المهارات الآتية:

7.1.1 المرونة العددية:

تتمثل بقدرة المنظمة على ضبط الكوادر العاملة لديها .

7.1.2 المرونة الوظيفية:

تتمثل في قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، واستخدام الأيدي العاملة بشكل مناسب، من أجل تحقيق الإنتاج على خير وجه.

7.1.3 المرونة المالية:

وتتمثل في دفع المنظمة الأجور والحوافز، مما يسهم في تحسين أداء العاملين لديها.

7.1.4 المرونة الزمانية :

وتتمثل في المطابقة ما بين جداول الإنتاج والخدمة . المرونة المحلية: وتعني أداء العاملين لأعمالهم بعيداً عن المكان المعتاد للعمل.

7.2 مرونة الموارد البشرية وتتمثل في المهارات الآتية:

7.2.1 المرونة المهارية:

تتمثل في تمكن العاملين من الحصول على القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الواجبات والمهام الجديدة الموكلة إليهم.

7.2.2 مرونة العلاقات:

وتعني قدرة العاملين على العمل الجماعي، وكذلك التشارك بالأفكار الآراء؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بعيداً عن التحيز والعمل الفردي.

7.2.3 المرونة السلوكية:

تتمثل في قدرة العاملين على تكيف استجاباتهم للظروف والمواقف الجديدة، بطرق وأساليب وسلوكيات مختلفة ومتعددة.

7.3 المرونة الهيكلية :

وتشير إلى قدرة الإدارة على تعديل عمليات الاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة، وبطريقة أكثر تطوراً بما يتناسب مع التغيرات البيئية. وعليه فإن المرونة الهيكلية تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل نفسها هيكلية ، وترتيب المهام والوظائف، وتنويع الأدوار الوظيفية للعاملين، وقدرتهم على أداء أكثر من عمل في آن واحد، وتوزيع مهام العمل بما يتوافق مع التغيرات البيئية باستمرار (Shukla & Sharma .2019)

8. فوائد المرونة التنظيمية:

الظروف الحالية تفرض على المنظمات أن تكون مفتوحة ومضاعفة جهودها، وتتطلب منها التخطيط المبرمج للمستقبل. لتحقيق ذلك، يجب أن تكون المنظمات مرنة، غير مركزية مع الحفاظ على الرقابة والإشراف. هذا يتطلب توفير مورد بشري بقدرات ومواهب إبداعية، ورغبة في تحقيق التغيير والتخلص من الروتين. المرونة تعتبر أساسية على مستوى التنظيم للبقاء وتحقيق الأداء العالي، حيث تساعد في الحصول على الميزة التنافسية وإدارة الأزمات بفعالية. تجعل المرونة المنظمات قادرة على التكيف مع تقلبات السوق واحتياجات العملاء بشكل فعال (زنوج، 2005، ص30)

خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل تطرقنا الى لمتغير التابع المرونة التنظيمية والتي تعرف بأنها تزود المنظمات بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات قصيرة وطويلة الأجل والقدرة على النمو والتكيف، بالإضافة إلى الأهمية والأبعاد. كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة المتنوعة العربية والأجنبية حول الموضوع محور الدراسة بشتى أنواعها واختلافها في بيئة دراستها وعملها.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

1. تمهيد:

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والميولات والاهتمامات وغيرها من العوامل، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات والخبرات السابقة للعاملين في تقديم أداء جيد يعكس صورة المؤسسة الناجحة، وعلى ذلك فإن تقييم أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه، بغرض تحديد كفاءة العامل وفعاليته ومدى مساهمته في نجاح المؤسسة ولقد لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين حيث أجمعوا على أن الإهتمام بالأداء الوظيفي في المنظمة يوصلها إلى أسى أهدافها مما أدى إلى إدراك المنظمات بأن المورد البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها، فالمورد البشري هو الذي يخطط، ينظم، يتخذ القرارات، ينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال نشاطها، وبالتالي أداء هذا العامل هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات.

2. تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي تذكر منها:

يعرفه د سن " الأداء الوظيفي ي شير على درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

ويعرفه عاشور على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن تميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء (عبد المجيد وانيس واخرون سنة 2013ص256)

كما يعرفه على أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك (حماس علي 2020 سنة ص97)

أما فريديريك تايلور فقد عرفه في كتابه الم شهور لمبادئ الإدارة " ماهية الأداء بأنها تتحقق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة

وعرفه اندرو بأنه تفاعل السلوك الموظف، وإن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. ويرى توماس جيلبيرت أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين

السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك و النتائج التي تحقق معا (عطابي ع صام 2014 2015ص
74 75)

تعريف كل من Sylvie Saint-Onge et Victor Haines

من وجهة نظر هذين الكاتبين فإن الأداء يدل على القيمة الاجمالية المتوقعة من طرف
المؤسسة لنشاط الفرد خلال مدة زمنية محددة
ينظر دركز الى الاداء على انه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة
تعريف DRUCKER.

التوازن بين المساهمين والعمال (احمد لمين مراكشي سنة 2012ص 29)

3. أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:
يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى
مختلفة في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية غالبا ما يتم ربطه الحوافز
بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه (فايز عبد الرحمن الفروخ سنة
2010ص 45)

الأداء الوظيفي للأفراد العاملين والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة، والا استفادة منها لتقديم
عمل

أو أداء دون قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية
استثمار الوقت ذلك بال ضبط الموظف ب ساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته وم مسؤولياته
اتجاه

عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل

مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة

-ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء

-يساعد على رفع الروح المعنوية العاملين

-استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال (بغالية مليكة سنة 2018
2029 ص 93 94)

4. خصائص الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي يمثل درجة إتمام وإنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة

وبالتالي فالأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها فيما يلي

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك القوي للإنتاج والكفاءة

في

المنشآت، ويتمثل الأداء في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص تستطيع أن توجزها في النقاط التالية:

سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات أفعال، حركات أقوال، إيماءات، تلميحات

.....

• سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل

الإنسانحبا

في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.

- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أحم تقلب ولكنه على أبحال ليس ثابت على منوال واحد.
 - سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة
 - سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله أو كان منفردا
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها (ناصر قاسمي ص 10)

5. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

5.1 المعرفة الإجرائية:

وهي مجموعة الخطوات الواجب إتباعها لإنجاز عمل ما وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل لتكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أي أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين (مريم ارفيس 2021 ص 482)

5.2 العمل ومتطلباته:

وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء (بن عواطة محمد الصالح سنة 2013 2014 ص 47)

5.3 نوعية العمل:

وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

5.3.1 كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز

5.3.2 المثابرة والوثوق :

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (عبد المجيد اونيس ص 263)

6. محددات الأداء الوظيفي

ان الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، ويمكن أن تصنف هذه القوى في عوامل أساسية وأخرى جزئية، حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

وقد اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء

الوظيفي وتتمثل في ما يلي:

6.1 الجهد :

يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول

إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله

6.2 القدرات:

وتعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا

بالكفاءات أو بالسماط الشخصية القدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي لابد من توافرها في من يقوم

بوظيفة ما، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء

6.3 إدراك الدور:

يعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال

الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في

العمل بناء على هذا الفهم، التي تشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد

لإدراكه لمهام هو دوره، فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين

وهناك باحثين آخرين يميزون محددات الاداء الوظيفي فيما يلي:

6.4 الدافعية:

إن الجهد المبذول من طرف الفرد من أداء يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل

6.5 قدرات الفرد وخبراته السابقة:

هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول

6.6 إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله

وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في :

6.7 الرغبة:

وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك في اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبر

عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها

6.8 القدرة:

وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء

6.9 بيئة العمل:

وتتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة التهوية، ساعات العمل، تجهيزات، والأدوات

المستخدمة، واللامح المعنوية مثل العلاقة بالرؤساء والزملاء

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد ودافعيته في بيئة عمل مناسبة ويتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي (بوسبحة ذهبية سنة 2020 2021 ص)

7. معايير الأداء الوظيفي:

تعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى انجاز العمل من قبل الموظف، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمندوب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

7.1 معايير إنسانية :

وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع

رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم

ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وبهذا يمكن القول أن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياساً هاماً

ومؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية

7.2 معايير شخصية :

هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنواتج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية عقلية بدنية أو سرية دسارية أو اجتماعية ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره الإنجاز مهامه المختلفة.

7.3 معايير مهنية:

تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة (بلقوسة شيماء سنة 2020 2021 ص 43)

7.4 معايير الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودته، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة الأهداف والتوقعات

معايير كمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وامكانيات الأفراد ولا يتعداها، فلا يكلف الله نفسا إلا وسعها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات (عبد

المجيد اونيس ص 277)

8. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة في حد ذاتها في حال عدم ملامتها القدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد، ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

8.1 العوامل المتعلقة بالعامل:

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال من فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل للإشباعها

8.2 العوامل المتعلقة بالوظيفة:

يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين

8.2.1 عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة:

تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

8.2.2 عوامل ترتبط بإنجاز العمل للوظيفة:

يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بإنجازوا استغلال قدراته ومهاراته في العمل

8.3 عوامل متعلقة بالمؤسسة :

مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل:

- مدة وتوقيت العمل الرسمي
- ظروف العمل ونظم الإتصال
- التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة

8.4 الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل:

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

8.5 عوامل متعلقة بالبيئة:

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال ومنه فإن المنظمة تعمل على إزالة هذه العوامل السلبية التي تؤثر في الأداء الوظيفي وذلك من خلال الإستفادة من مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء (فاضل فايزة و اخرون ص 11 و 12)

9. طرق تحسين الأداء الوظيفي:

الظروف الحالية تفرض على المنظمات أن تكون مفتوحة ومضاعفة جهودها مع التخطيط المبرمج للمستقبل. يجب أن تكون المنظمات مرنة وغير مركزية مع الحفاظ على الرقابة، وتأمين مورد بشري بقدرات إبداعية ورغبة في التغيير. المرونة أساسية للبقاء وتحقيق الأداء العالي، تساعد على الحصول

على الميزة التنافسية وإدارة الأزمات بشكل فعال، وتمكن المنظمات من التكيف مع تقلبات السوق واحتياجات العملاء

لتطوير خطة عمل للوصول إلى حلول لمشاكل الأداء، يمكن اتباع الخطوات التالية

تحليل المشاكل الحالية في الأداء: قم بتقييم وتحديد القضايا التي تؤثر سلباً على أداء المنظمة، مثل ضعف الإنتاجية، ارتفاع نسبة الأخطاء، أو مشاكل في التواصل

وضع الحلول المناسبة: بالتعاون بين الإدارة والموظفين، قم بتطوير حلول فعالة للمشاكل المحددة. ضمن هذه العملية، يمكن الاستفادة من الخبرات الداخلية والاستشارات الخارجية المتخصصة في تحسين الأداء

الاتصالات المباشرة: قم بتحديد نهج فعال للاتصال المباشر بين المشرفين والعاملين. يشمل ذلك تحديد المحتوى المناسب للاتصالات، وأساليب التواصل الملائمة، وتعزيز أنماط الاتصال المفتوحة والفعالة تنفيذ الخطة ومتابعتها: حدد خطوات التنفيذ والمسؤوليات، وضمن آليات لمتابعة تقدم العمل وقياس نتائج الأداء بعد تطبيق الحلول. هذا يساعد على ضمان تحقيق الأهداف المحددة وتعديل الإجراءات إذا لزم الأمر

التقييم والتحسين المستمر: بعد فترة من تنفيذ الخطة، قم بإجراء تقييم دوري للأداء للتأكد من فعالية الحلول وتحديد المزيد من التحسينات اللازمة

من خلال هذه الخطوات، يمكن للمنظمة تحقيق تحسينات مستدامة في أدائها وتعزيز التواصل الفعال بين مختلف الأطراف المعنية

9.1 مستوى الأداء المطلوب:

وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه

باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة

9.2 مستوى الأداء الفعلي:

وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

9.3 فجوة الأداء:

وتظهر عند اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة. معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف، تحليل الفجوة من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها

9.4 برنامج العمل لتحسين الأداء:

يوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي (احمد محمد الدمردش 2017 ص 41 و 42)

خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكننا ان نستنتج ان نجاح المؤسسة ووصولها الى أهدافها المرجوة يقوم على مدى قدرها و تمكنها من تطبيق المعايير ولأسس التي يقوم عليها الأداء الوظيفي وتتحدد درجة النجاح بمدى تحقيقها لهذه الاسس فكلما كانت هناك جدية في تطبيق معايير الأداء كلما ازداد نجاح المؤسسة وذلك بحكم الأهمية والدور الذي يحظى به الأداء وتصدره لقائمة المعايير التي يقوم عليها نجاح عملية الإنتاج وذلك بعد الدراسات التي قامت والتي أو ضحت أهمية وأثر الأداء في تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

يعد الجانب الميداني جزء مهم ضمن خطوات البحث العلمي والمتعلقة بجهود الباحث في التحقق من موضوع دراسته. وعليه ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة المعتمد ووصف لعينة الدراسة الاستطلاعية وأهدافها، وكذلك وصف لأدوات الدراسة واختبار لبعض خصائصها السيكومترية، بالإضافة إلى وصف لعينة الدراسة الأساسية وخطوات إجرائها، وفي الأخير عرض للأساليب الإحصائية المستعملة حسب ما تقتضيه طبيعة الدراسة ومجرياتها.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، التي تمكن الباحث من التعرف على مجال الدراسة كما تساعده على ضبط وبناء أدوات جمع المعلومات والكشف عن خصائص المجتمع والعينة وطريقة اختيارها، وهذا بالاطلاع على العينة وكذا التأكد من صلاحية الأداة وجاهزيتها للتطبيق من خلال التأكد من صدقها وثباتها وهي تلك الإجراءات التي يقوم بها الباحث خلال بحثه بغرض الإلمام الموضوعي بحيثيات دراسته ومقتضياتها.

1.1 الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

- ضبط متغيرات الدراسة، والتمرن على تطبيق الأدوات ودراسة لبعض خصائصها السيكومترية وتقنينها، والتأكد من صدقها وثباتها وذلك من أجل جاهزيتها واستعمالها في الدراسة الأساسية.
- تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق الأدوات المستخدمة في الدراسة وإمكانية تعديلها.
- معرفة الوقت اللازم للدراسة الأساسية.
- التأكد من الطرق الإحصائية من خلال استخدامها في تحليل البيانات والتدرب عليها.
- التعرف على مجتمع الدراسة ومميزات هو التقرب منه

- التعرف على العراقيل والصعوبات التي يمكن مواجهتها خلال تطبيق الدراسة الأساسية.

1.2 عينة الدراسة الاستطلاعية:

طبقت الدراسة الاستطلاعية على عينة تكونت من 30 عاملاً خلال الموسم الدراسي 2024/2023 وقد تم اختيارهم بطريقة العرضية أو المتوفرة.

1.3 ترجمة و تقنين أداة الدراسة لمقياس المرونة التنظيمية و الأداء الوظيفي:

تتمثل أداة جمع البيانات في الاستبيان الذي يعرف على أنه "أداة استقصاء منهجية وهو عبارة عن مجموعة من الخطوات المنتظمة التي تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات وعليه فقد اشتملت هذه الدراسة على أداة (استبيان) وهو استبيان "المرونة التنظيمية" ونظراً لعدم حصولنا على نسخة باللغة العربية، اخذنا نسخة الإنجليزية أداة قياس المرونة التنظيمية "البنش-مارك" وتمت ترجمته وتوزيعه على مجموعة من المحكمين لإبداء رأيهم في صحة الترجمة فيما يلي عرض لفقرات المقياس باللغة الانجليزية وتحتها مباشرة الترجمة المقترحة، ومقابلهما خانة لإبداء رأيهم، ثم حساب الصدق وثبات الاستبيان.

2. المقياس الاول المرونة التنظيمية:

2.1 بعض الخصائص السيكومترية لأداة المرونة التنظيمية:

تم قياس بعض الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والمتمثلة في:

يعد الصدق والثبات من الخصائص الأساسية التي تمنح الأداة صلاحية لقياس الظاهرة موضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لطرق حساب صدق وثبات الأداة المستخدمة في بحثنا الحالي:

2.1.1 الصدق:

ويقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه لحساب صدق المقياس تم الاعتماد على طريقة:

2.1.1.1 صدق المقارنة الطرفية (صدق التمييزي):

تم حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية لاختبار مدى قدرته على التمييز بين الفئة العليا والفئة الدنيا

في السمة لدى العينة الاستطلاعية

ترتيب الدرجات من العليا إلى الدنيا، وأخذ نسبة (33% العليا) ونسبة (33% دنيا)، وحساب

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفئة العليا والدنيا، ثم حساب نسبة (ت) وتطبيق اختبار "ت"

لعينتين متساويتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس لدى أفراد عينة الدراسة

الاستطلاعية (ن = 30):

| مستوى الدلالة | قيمة sig | درجة الحرية | "ت" المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الفئة |
|------------------|-------------|----------------|-----------------|----------------------|--------------------|-------|--------------|
| 0.01 | 0.00 | 16 | 8.83 | 2.65 | 63.55 | 9 | الفئة العليا |
| | | | | 8.32 | 37.66 | 9 | الفئة الدنيا |

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا يبلغ (63.55)

بانحراف معياري قدره (2.65)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (37.66) بانحراف معياري

قدره (8.32) و"ت" المحسوبة لتي بلغت (8.83) وبحساب درجة الحرية التي قدرت

ب(16) وقيمة sig بلغت (0.00) ولوحظ أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0,01)، و بذلك يعتبر الاستبيان يتمتع بقدر عالي من الصدق ويمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية.

الثبات:

حيث تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بواسطة "ألفا كرونباخ"، وهو يعتمد على ارتباط البنود مع بعضها البعض داخل الاختبار وكلما كانت البنود متجانسة كان التناسق عالي فيما بينها ونتائج ثبات ألفا كرونباخ موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (02) يوضح بقيمة معامل Cronbach's Alpha للمقياس

| المتغير | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|---------|-------------|--|
| المرونة | 13 | 0.94 |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الثبات تقدر 0.94 وهي أكثر من 0.70 فالبنود تعتبر ثابتة. وعليه تم اعتماد المقياس.

أ-2 الثبات: حيث تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بواسطة التجزئة النصفية، هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (03) لقياس ثبات المقياس تم الاعتماد على طريقتي التجزئة النصفية ومعامل الارتباط

| المتغير | معامل الارتباط (قبل التعديل) | معامل الارتباط (بعد التعديل) | مستوى الدلالة |
|---------|---------------------------------|---------------------------------|---------------|
| المرونة | 0.80 | 0.89 | دالة عند 0.01 |

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة معامل الارتباط قبل التعديل بمعامل الارتباط برسون قدرت ب (0.80) ونسبة معامل الارتباط بعد التعديل بمعامل سبيرمان براون قدرة ب (0.89) وهي دالة عند 0.01 وعليه يمكن القول بان المقياس يتمتع بالثبات .

3. المقياس الثاني الاداء الوظيفي:

3.1 الثبات:

حيث تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بواسطة "ألفا كرونباخ"، هو يعتمد على ارتباط البنود مع بعضها البعض داخل الاختبار وكما كانت البنود متجانسة كان التناسق عالي فيما بينها ونتائج ثبات ألفا كرونباخ موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (04) يوضح بقيمة معامل Cronbach's Alpha للمقياس

| المتغير | البعد | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|----------------|----------------|--|
| الأداء الوظيفي | أداء المهمة | 0.728 |
| الأداء الوظيفي | الأداء السياقي | 0.863 |

وبالتالي فإن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، ومقياس الثبات، أسفرت عن أداة دراسة تتمتع

بالثبات وقابلة لقياس أثر التمكين على أداء العاملين. (كبير 2021، 2020، صفحة 112، 113).

4. الدراسة الأساسية:

4.1 المنهج المعتمد في الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في الدراسة علمية من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث في تقصي عن الحقيقة، فانتقاء المنهج المناسب للدراسة مرتبط بطبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث ويعد خطوة لا بد منها، وهذا من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة فرضياتها بشكل دقيق ومنهجي وملائم لطبيعة الدراسة، وعليه وبما أن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز فقد تم الاعتماد على المنهج العلائقي ، لأنه الأاسب لهذه الدراسة.

4.2 عينة الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يسعى الباحث أن يعمم نتائج بحثه عليهم ، يتمثل المجتمع الأصلي في عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة.

4.3 وصف عينة الدراسة الأساسية:

تم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة من عمال سونلغاز خلال الموسم الدراسي 2024/2023 والبالغ عددهم (50) حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والجداول الموالية توضح توزيع وخصائص عينة الدراسة الأساسية.

4.4 أدوات جمع المعطيات:

4.4.1 وصف مقياس الأداء الوظيفي :

تم بناء المقياس من طرف كبير عمر". (كبير، 2021، 2020، ص ص 112-113) يتكون من (12) لفقره تم الإجابة عليها بالبدائل موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). تم تعديل الخصائص الالسيكومترية لمقياس الأداء الوظيفي بتقدير صدق (المقارنة الطرفية). وتقدير الثبات بطريقة الفاكر ومباخ حيث توصل الى ثبات مقبول للبعدين.

لقدتوفر أداة قياس المرونة التنظيمية لبند شمارك - المعروفة اختصاراً بـ (BRT-53) - للمؤسسات معلومات حول نقاط قوة المؤسسة وضعفها في مرونتها. ومع ذلك، لدى الأداة الأساسية والمكونة من 53 فقرة عدة قيود خاصة ما يتعلق بالطول، مما دفع ويتمان وآخرون (2013) لتطوير نسخة مختصرة؛ تتكون من 13 بند تعكس المؤشرات الـ 13 في المقياس الأصلي؛ وسميت بـ الـ (BRT13b) وتعكس حسب التحليل العاملي بعدي (القدرة على التكيف adaptive capacity / والتخطيط؛ planning)، كما تم التحقق من خصائصها السيكمترية.

تم تكييف النسخة المختصرة على العديد من البلدان من بينها إسبانيا، ونظراً لعدم حصولنا على نسخة باللغة العربية، ارتأينا ترجمة النسخة الانجليزية، وإشراك مجموعة من المحكمين لإبداء رأيهم في صحة الترجمة وقد أخذنا بعين الاعتبار مجموعة من الترجمة المتفق عليها و تم تعديل الفقرات رقم 1 و3 و4 و6 و7 و8 و9 و10 و11 و12 أما الفقرات رقم 2 و5 و13 صحيحة وقمنا بد ساب الصدق و الثبات وقد حصلنا على نتائج مقبولة للبعدين.

1- ترجمة الاستبيان بنشمارك

| العبارة بالغة العربية بعد تحكمها | العبارة بلانجليزية | |
|--|--|---|
| نحن ندرك كيف يمكن لازمة ما ان تؤثر على مؤسستنا | We are mindful of how a crisis could affect us | 1 |
| نحن نعتقد انه يجب تطبيق الخطط الطارئة واختبارها لتكون فعالة. | We believe emergency plans must be practiced and tested to be effective | 2 |
| نحن قادرون على التحول بسرعة من الاعمال المعتادة الى التعاطي مع الأزمات | We are able to shift rapidly from business-as-usual to respond to crises | 3 |
| نؤسس علاقات مع مؤسسات قد نضطر للتعامل معها في وقت الأزمة | We build relationships with organizations we might have to work with in a crisis | 4 |
| أولويتنا في حال وجود أزمة تكون بتوجيه التعليمات لفريق العمل لتجاوزها | Our priorities for recovery would provide direction for staff in a crisis | 5 |
| هناك شعور بوجود جو عمل جماعي وروح الصداقة في مؤسستنا. | There is a sense of teamwork and camaraderie in our organization | 6 |
| تحافظ مؤسستنا على موارد كافية لاستيعاب بعض التغيرات غير المتوقعة | Our organization maintains sufficient resources to absorb some unexpected Change | 7 |

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

| | | |
|--|--|----|
| يتولى عمال مؤسستنا التعاطي مع المشكلة حتى يتم حلها | People in our organization;own; a problem until it is resolved | 8 |
| يتوفر موظفو مؤسستنا على معلومات ضرورية لمواجهة مشاكل غير متوقعة. يعتبر | Staff have the information and knowledge they need to respond to unexpected problems | 9 |
| يعد مسيرو مؤسستنا نماذج يقتدي بها | Managers in our organization lead by example | 10 |
| يكافأ الموظفون بمؤسستنا لما يأتوا بحلول مبتكرة | Staff are rewarded for "thinking outside the box | 11 |
| تستطيع مؤسستنا اتخاذ قرارات صعبة في وقت وجيز | Our organisation can make tough decisions quickly | 12 |
| يصغي مسيرو المؤسسة لمشكلاتنا | Managers actively listen for problems | 13 |

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية:

لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق الدراسة الأساسية تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون لمعالجة الفرضية الأولى.
 - الاختبار الزائي لمعاملي الارتباط لمتغير الجنس والاقدمية للفرضية الثانية والثالثة.
- ولقد تمت المعالجة الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة (20) SPSS

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض لإجراءات الدراسة الاستطلاعية والأساسية، بدءاً بالمنهج المعتمد في هذه الدراسة لملاءمته لطبيعة وموضوع الدراسة الحالية، ثم عينة الدراسة الاستطلاعية، وكذلك التطرق إلى أدوات الدراسة من خلال اختبار بعض الخصائص السيكومترية من ثبات وصدق من أجل الاطمئنان للنتائج المتحصل عليها في الدراسة الأساسية، هذه الأخيرة التي تم وصف عينتها وإجراءاتها، وقد خلص الفصل إلى عرض الأساليب الإحصائية التي تم بها تحليل بياناتها سواء المتعلقة بمعالجة الخصائص السيكومترية أو المتعلقة بفرضيات الدراسة والتي سيتم عرض وتحليل لنتائجها بالتفصيل في الفصل الموالي.

2. الفصل الخامس: عرض

وتحليل وتفسير النتائج

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الحالية في ضوء الفرضيات التي تم طرحها، وهذا من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بعد المعالجة الإحصائية للبيانات على عينة قوامها (50)، فقد اهتمت الدراسة الحالية بمحاولة معرفة العلاقة بين المرونة التنظيمية والاداء التنظيمي لدى عمال سونلغاز وكذا محاولة معرفة دلالة الفروق في درجات باختلاف (الجنس . الاقدمية).

1. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والاداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة

جدول رقم (5) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء

الوظيفي.

| متغيرات الدراسة | العينة عدد افراد | معامل الارتباط | قيمة sig | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|------------------|----------------|----------|---------------|
| المرونة التنظيمية والاداء الوظيفي | 50 | 0.61* | 0.01 | دال |

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد افراد العينة بلغ (50) و قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب(0.61*) وقيمة sig قدرة ب (0.00) وعليه هي دالة عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة بين المرونة التنظيمية والاداء التنظيمي لدى أفراد العينة تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين المرونة التنظيمية والاداء التنظيمي لدى عمال سونلغاز في المؤسسة.

1.1 تحليل و تفسير النتائج الفرضية الأولى :

دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية بين المرونة التنظيمية والاداء الوظيفي ، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، لكنه لن يكون قادرا على إنجازَه بكفاءة عالية ، والعكس صحيح، فيمثل الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، فخلال تحقيق هذا التفاعل وتجسيده، تتتاب المؤسسة عامة و الموظف كونه العنصر الأهم في المنظومة متغيرات وعوامل عديدة، وجب عليه التفاعل و التأقلم معها، لضمان تحقيق هذا الأداء، وكل هذا اذا تحققت ابعاد والتي تتمثل في الخطيطة و القدرة على التكيف المرونة لدى الموظف عامة و القيادة خاصة، فإذا توفرت القدرات القيادية الفعالة لدى المديرين والمسؤولين شعروا بما يجب ان يقوموا به، من ثم يشعر الجميع بانتمائهم لهذا الكيان و هو المنظمة وتحقق التوافق القيمي بينهما ، فتصبح للمنظمة حصانة وقدرة على التفاعل مع كل الصعوبات و المتغيرات ، كون القيادة فعالة وقريبة من الموظف و الموظف وواعي و متحمل لكل المسؤوليات. فعند توفر كل هذا الكم من المقومات ما تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة، والعمل الجماعي المشترك بين الوظائف. فتصبح قدرة المديرين على النجاح في القيادة سهلة ،والوصول الى أداء وظيفي جيد وعالي، ومن ثم تحقيق المرونة في الأداء الوظيفي و يتم تحقيق اهداف المنظمة.

ولقد توافقت دراستنا مع كل من الدراسة العربية دراسة زكي (2019) ودراسة السلنتي وآخرون (2018).

2. عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

توجد فروق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (06) يمثل الفروق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي باختلاف الجنس.

| الاختبار الزائي | | القيمة المعيارية لمعامل الارتباط | معامل الارتباط | العدد | الجنس |
|-----------------|----------|-------------------------------------|----------------|-------|--------|
| الجدولية | المحسوبة | 0.32 | 0.31 | 34 | الذكور |
| 1.96 | 1.26 | | | | |
| | | 0.70 | 0.61* | 16 | اناث |

وفقا لمتغير الجنس قمنا باستخراج معاملات الارتباط بين المرونة و الأداء لكل من الذكور و الاناث كل على حدة وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ولمعرفة دلالة الفرق بين معاملي الارتباط استخدم الاختبار الزائي فأظهرت النتيجة ان قيمة الاختبار الزائي المحسوبة (1.26) و الجدولية (1.96) مما يدل على عدم وجود فرق دال احصائيا في العلاقة بين معاملي الارتباط والجدول (06) يوضح ذلك.

2.1 تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

يتجلى من خلال نتائج فرضيتنا ان المرونة التنظيمية ومحاولة تحقيقها في المنظمة ، عند توفير جميع الابعاد من تخطيط و تكيف وقيادة رشيدة وتحمل للمسؤوليات من طرف جميع مستويات المؤسسة وكل هذا للوصول الى أداء راق وجودة في الأداء الوظيفي لا يتأثر وهو غير خاضع للفروق في نوعية الجنس ، فيمكن للذكور كما الاناث التعامل مع الوضع الجديد في كل الأوضاع للوصول الى احسن أداء ممكن لتحقيق اهداف المؤسسة بدون أي م شكّل، فالفرق الفردية في الجنس لا تخضع لاي اعتبار، فمقومات تحقيق المرونة التنظيمية تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل دون اعتبار لجنس الموظف، في جميع

المستويات قيادية كانت أم وظيفية عادية، فالعامل يهدف دوماً تحقيق التوافق في العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل الإشباعها، أيا كان جنسه.

لكن للأسف كون الدراسات التي تطرقت للمرونة التنظيمية رفقة الأداء الوظيفي قليلة كما اسلفنا، نظراً لحدثة متغير المرونة التنظيمية، لم نجد من تطرق لمتغير الجنس.

3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تتص على مايلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المرونة التنظيمية بالأداء الوظيفي حسب متغير الأقدمية.

الجدول رقم (07) يوضح دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة في حسب متغير الأقدمية (سنوات العمل)

| الاختبار الزائبي | | القيمة الزائبية لمعامل الارتباط | معامل الارتباط | العدد | سنوات العمل |
|------------------|----------|------------------------------------|-------------------|-------|--------------------|
| الجدولية | المحسوبة | 0.22 | 0.22 | 27 | اقل من 10 سنوات |
| 1.96 | 0.41 | 0.29 | 0.29 | 23 | اكثر من 10 سنوات |

يبين الجدول أن عدد فئة اقل من 10 سنواتبلغ (27) بلغ معامل الارتباط (0.22) وبلغ معامل الارتباط لدى الاناث (23) اكثر من 10سنوات(0.29) و القيمة الزائفة(0.29)و الاختبار الزائي المدسوبة ب(0.41) والجدولية (1.96)وهي قيمة غير دالة إحصائية مما يدل على عدم تحقق الفرضية، لانقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة التنظيمية لدى عمال سونلغاز الان الحسوبة اقل من الجدولية و الجدول(07) يوضح ذلك.

3.1 تفسير الفرضية الثالثة:

ان تحقيق المرونة التنظيمية ومحاولة تحقيقها في المنظمة بغية الوصول الى اعلى درجات الأداء الوظيفي ، ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة المنشودة ومن ثم تحقيق وجود وكيونة المنظمة، يذع لعدة فروق فردية ووظيفية، فالمرونة التنظيمية عند صر هام جدا لتحقيق مقومات الأداء الوظيفي فالبعد التخطيطي و القدرة على التكيف من أهم عنا صر النجاح ، الذي تنعكس آثاره على أداء وعمل الموظف بشكل عام، ومن هنا تسعى المنظمات لتحقيقها .

ومن ثم نستطيع تأكيد ما جاء في الفرضية وهو تأثير المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي بإيعاز اقدمية سنوات العمل في المؤسسة. لكن ما يؤسفنا عدم تطرق الدراسات السابقة العربية او الأجنبية التي تد صلنا عليها دوما لهذا المتغير الو سيطي للعلاقة بين المرونة و الأداء الوظيفي ب سبب حداثة متغير المرونة التنظيمية .

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية ومعالجة البيانات المتحصل عليها إحصائياً، وفي الموالي سيتم مناقشة وتفسير النتائج التي تمالو صول إليها في ضوء حدود الدراسة واستناداً إلى جانب النظري وبعض الدراسات السابقة.

الخاتمة

والتوصيات

والمقترحات

1. الخاتمة

كانت دراستنا حول المرونة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة وقد

تم الوصول الى النتائج التالية :

● على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى عمال

سونلغاز ورقلة.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي حسب

متغير الجنس.

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة بين المرونة التنظيمية و الأداء الوظيفي حسب

متغير الأقدمية.

2. التوصيات والمقترحات:

● تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية ممارسات المرونة التنظيمية من خلال

تكثيف البرامج التدريبية.

● لاستعانة بالمديرين والعاملين ذوي الخبرة من خلال عقد مسابقات لجذب ذوي

الكفاءات المميزة.

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع:

1.1 المراجع باللغة العربية :

1. أحمد لمينمراكشي(مارس 2012)، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية.
2. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1 القاهرة، مصر، 2017
3. بغالية مليكة خيرات عائشة،(2018-2019) تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز تيارت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون تيارت .
4. بلقوسة شيماء، شقرون حفصة دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية . مديرية اتصالات الجزائر بمستغانم نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.
5. بن عواطة محمد الصالح،(2013-2014)،أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
6. بوسبحة ذهبية،(2020-2021)،دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمؤسسة محاجر الغرب - دائرة سيدي لخضر - مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم.

7. البدوي، أمل محمد حسن، والقحطاني، نوف علي محمد (2021) واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره . مجلة التربية جامعة الأزهر - كلية التربية ، مج 3، ع 189 ، 299-349.
8. الزبيدي، ناظم جواد والخزرجي، قصي إسماعيل (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي - بحث ميداني في قطاع البلديات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 22 مج، ع 94، 50-83.
9. السلنتي، لمياء السعيد محمد سلوى محمد حسين، والذكورري، منى إبراهيم. (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج 9 ع 3 .
10. الصرايرة، خالد احمد سلامة، (2010)، التماثل التنظيمي و الأداء الوظيفي والشعور بالامن في الإدارات الجامعية، (جامعة عين شمس:كلية التجارة).
11. النفسية و الاجتماعيةحماش على، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراساتالعدد 8، 19-08-2020.
12. عبد العزيز على مرزوق ،انعام السيد فهميم خطاب(وليو2020) ،اثر الرفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ ،المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية المجلد الأول - العدد الثاني ي.
13. عبد المجيد أونيس وآخرون(2013)، مدخل الضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، ط عمان، الأردن.
14. عراقك عبود عمير،(2019)،"دور المرونة التنظيمية و دورها في تحقيق الازدهار التنظيمي"دراسة في شركات الاتصالات الخلوية العراقية،جامعة الانبار.
15. عطابي عصام (2015/2014)،العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، دراسة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
16. فاضل فايزة وآخرون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد العدد

17. فايز عبد الرحمن الفروخ (2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
18. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية - مجلة التغيير الاجتماعي، العدد6.
19. ناديا الشعار،(2016)، العادة الثالثة من العادات السعية للناس الأكثر فاعلية، غير مبين النشر،.
20. ناظم جواد الزيدي وقصي إسماعيل الخزرجي، " دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي بحث ميداني في قطاع البلديات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 22، العدد الرابع والتسعون، 2016، ص 50 - 83
21. زكي، محمد حمدي (2019) المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع 4
22. ياسمينه بودويرة، مريم بوزردوم،(2016-2017)، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، مذكرة ماستر، تخصص علوم الاعلام والاتصال قسم الاتصال والإعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.

2-المواقع الالكترونية:

- 4-العطوي، عامر علي وآخرون . (2012)، توظيف المرونة التنظيمية والبشرية كاستراتيجية لمواجهة عبء الزيارات الدينية في العتبات المقدسة ، من الموقع الالكتروني: 27/12/2019 تاريخ
<https://www.researchgate.net/publication/301788281>الاطلاع

2-المراجع الأجنبية:

1. Alexander, K., (2013), Facilities Management: Theory and Practice, 1st Edition, Rutledge.
2. Benrimoj, Charlie & all. (2010), Building-Organisation-Flexibility-to-Promote-the-Implementation-of-Primary-Care-Service-in-Community-Pharmacy,Full-Final-report, Australian Government Departement of Health and Ageing.
3. -Franklin Covey, "Leader Implementation", 2017.
4. John W. Burnham, "Building Leadership Capacity – Helping Leaders Learn", National College for School Leadership, 2007.
5. K. T. Yeo, "Critical Failure Factors in Information System Projects", International Journal of Project Management, Vol. 20, No. 3, 2002, pp. 241-246
6. Lim, B, Ling, F, Ibbs, CASCE, M, Raphael, B, & Ofori, G(2012). Mathematical Models for predicting Organizational Flexibility of Construction firms in Singapore journal of Construction Engineering Management,pp.361-375
7. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, "Strategic Management", 4th. Edition, South Western Colledge Pub. 2001.

الملاحق

ملحق رقم 01:

1- ترجمة الاستبيان بنشمارك

| ملاحظات تخصص الترجمة | الفقرة | البعد |
|----------------------|---|-------------------|
| | We are mindful of how a crisis could affect us. نحن واعون بكيفية كمن لأزمة ما أنت تؤثر علينا ومؤسستنا. | التخطيط |
| | We believe emergency plans must be practiced and tested to be effective. نحن نعتقد انه يجب تطبيق الخطط الطارئة واختبارها لتكون فعالة. | |
| | We are able to shift rapidly from business-as-usual to respond to crises. نحن قادر ونعلى التحول لسرعة من الاعمال المعتادة إلى التعامل مع الازمات. | |
| | We build relationships with organizations we might have to work with in a crisis. نؤسس علاقات مع منظمات ومؤسسات قد نضطر للعمل معها في حالة ازمة ما. | |
| | Our priorities for recovery would provide direction for staff in a crisis. أولوياتنا في حال وجود أزمة تكون بتوجيه التعليمات لفرق العمل لتجاوزها. | |
| | There is a sense of teamwork and camaraderie in our organization هناك شعور بالعمل لاجماع وروح صداقة فيما بين مؤسستنا. | القدرة على التكيف |
| | Our organization maintains sufficient resources to absorb some unexpected change. تحافظ منظمنا على موارد كافية لاستيعاب بعض المتغيرات الغير المتوقعة. | |
| | People in our organization "own" a problem until it is resolved. يتولى العمال في منظمنا تبني المشكلة حتى يتم حلها. | |
| | Staff have the information and knowledge they need to respond to unexpected problems. يتمتع موظفؤنا بالمعلومات والمعرفة اللازمة للرد على مشاكل غير متوقعة. | |
| | Managers in our organization lead by example. يعد مديرونا نموذجاً جيداً لبقائهم. | |
| | Staff are rewarded for "thinking outside the box." يكا فاء الموظفون نموؤسستنا لما يساهمون به من ابتكارات. | |
| | Our organisation can make tough decisions quickly. تستطيع مؤسستنا اتخاذ قرارات صعبة بسرعة. | |
| | Managers actively listen for problems. يصغي مديرونا للمؤسسة لمشكلاتنا. | |

الملحق رقم 2: استبيان المرونة التنظيمية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس

أخي العامل/أختي العاملة

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الخاصة ببحث ميداني يمثل جزء من استكمال انجاز مذكرة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم حول «المرونة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة» نرجو من سيادتكم التكرم بدقائق بسيطة من وقتكم الثمين في تعبئة هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة من عباراته، وكلنا ثقة في تعاونكم معنا من خلال اختيار الإجابات التي تعبر عن رأيكم، وكلنا أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك للوصول الى نتائج صحيحة ودقيقة وصادقة. علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية:

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية الخاصة بكم، فالرجاء وضع العلامة (اكس) في المكان الذي يناسبك.

1-الجنس:

 ذكر

 أنثى
عدد سنوات العمل: سنة

| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | العبارات |
|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|---|
| | | | | | 1 نحن ندرك كيف يمكن لازمة ما ان تؤثر على مؤسستنا |
| | | | | | 2 نحن نعتقد انه يجب تطبيق الخطط الطارئة واختبارها لتكون فعالة. |
| | | | | | 3 نحن قادرون على التحول بسرعة من الاعمال المعتادة الى التعاطي مع الأزمات. |
| | | | | | 4 نؤسس علاقات مع مؤسسات قد نضطر للتعامل معها في وقت الأزمة. |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | أولويتنا في حال وجود أزمة تكون بتوجيه التعليمات لفريق العمل لتجاوزها. | 5 |
| | | | | | هناك شعور بوجود جو عمل جماعي وروح الصداقة في مؤسستنا. | 6 |
| | | | | | تحافظ مؤسستنا على موارد كافية لاستيعاب بعض التغيرات غير المتوقعة | 7 |
| | | | | | يتولى عمال مؤسستنا التعاطي مع المشكلة حتى يتم حلها. | 8 |
| | | | | | يتوفر موظفو مؤسستنا على معلومات ضرورية لمواجهة مشاكل غير متوقعة. يعتبر. | 9 |
| | | | | | يعد مسيرو مؤسستنا نماذج يقتدي بها. | 10 |
| | | | | | يكافأ الموظفون بمؤسستنا لما يأتوا بحلول مبتكرة. | 11 |
| | | | | | تستطيع مؤسستنا اتخاذ قرارات صعبة في وقت وجيز. | 12 |
| | | | | | يصغي مسيرو المؤسسة لمشكلاتنا. | 13 |

الملحق رقم 03: استبيان الأداء الوظيفي

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | انجز عملي بكفاءة | | | | | |
| 2 | أقوم بمهامي على اكمل وجه | | | | | |
| 3 | الوقت العمل الرسمي كاملا في أداء مهامي | | | | | |
| 4 | أنا يكون رئيسي راضي عن المهام التي انجزتها | | | | | |
| 5 | مهامي اعمل حتى خارج أوقات العمل الرسمي | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | أقوم بتنفيذ الاعمال الإضافية دون تدمير | 6 |
| | | | | | اقدم اقتراحات لتحسين و تطوير العمل | 7 |
| | | | | | ات الاخرين بصدر رحب واطور نفسي من خلالها | 8 |
| | | | | | عمل بسهولة مع وضعيات العمل غير المتوقع | 9 |
| | | | | | محل المشاكل التي تواجهني بشكل مرضي | 10 |
| | | | | | اتفادي كثرة التشكي على ابسط الأمور | 11 |
| | | | | | سعى دائما للتعلم و تطوير قدرتي للتعامل مع مختلف المواقف | 12 |

الملحق رقم(04):

جدول رقم (01) يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس لدى أفراد عينة

الدراسة الاستطلاعية (ن = 30):

| مستوى الدلالة | قيمة sig | درجة الحرية | "ت" المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الفئة |
|---------------|----------|-------------|--------------|-------------------|-----------------|-------|--------------|
| 0.01 | 0.00 | 16 | 8.83 | 2.65 | 63.55 | 9 | الفئة العليا |
| | | | | 8.32 | 37.66 | 9 | الفئة الدنيا |

الملحق رقم (05)

جدول رقم (02) يوضح بقيمة معامل Cronbach's Alpha للمقياس

| المتغير | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|---------|-------------|--|
| المرونة | 13 | 0.94 |

الملحق رقم (06):

جدول رقم (03) لقياس ثبات المقياس تم الاعتماد على طريقتي التجزئة النصفية ومعامل الارتباط

| المتغير | معامل الارتباط (قبل التعديل) | معامل الارتباط (بعد التعديل) | مستوى الدلالة |
|---------|---------------------------------|---------------------------------|---------------|
| المرونة | 0.80 | 0.89 | دالة عند 0.01 |

الملحق رقم (07):

جدول رقم (04) يوضح بقيمة معامل Cronbach's Alpha للمقياس

| المتغير | البعد | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|----------------|----------------|--|
| الأداء الوظيفي | أداء المهمة | 0.728 |
| الأداء الوظيفي | الأداء السياقي | 0.863 |

الملحق رقم(08):

جدول رقم (5) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي.

| متغيرات الدراسة | العينة عدد افراد | معامل الارتباط | قيمة sig | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|------------------|----------------|----------|---------------|
| المرونة التنظيمية والاداء الوظيفي | 50 | 0.61* | 0.01 | دال |

الملحق رقم(09):

جدول رقم (06) يمثل الفروق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي باختلاف الجنس.

| الاختبار الزائي | | القيمة المعيارية لمعامل الارتباط | معامل الارتباط | العدد | الجنس |
|-----------------|----------|-------------------------------------|-------------------|-------|--------|
| الجدولية | المحسوبة | 0.32 | 0.31 | 34 | الذكور |
| 1.96 | 1.26 | | | | |
| | | 0.70 | 0.61* | 16 | اناث |

الملحق رقم رقم(10):

الجدول رقم (07) يوضح دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة فيحسب متغير الاقدمية (سنوات العمل)

| الاختبار الزائي | | القيمة الزائية لمعامل الارتباط | معامل الارتباط | العدد | سنوات العمل |
|-----------------|----------|-----------------------------------|----------------|-------|------------------|
| الجدولية | المحسوبة | 0.22 | 0.22 | 27 | اقل من 10 سنوات |
| 1.96 | 0.41 | 0.29 | 0.29 | 23 | اكثر من 10 سنوات |



تصريح شرفي
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): لسين. ديامة جهاد

المولود (ة) في: / 04 / 11 2002 بن الوادي

الحامل لبطاقة التعريف (راس) رقم: 2010.1.89.72 الصادرة بتاريخ: 2017 / 2 / 2

عن: جامعة قاصدي مرباح

شعبة: علم النفس

المسجل بالسنة: الثانية ماستر



علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



تخصص: علم النفس العيادي

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الشهادة والتشخيص وعلاقتها

ب..... الوادي في عمل سونالغان ورقلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه

حرر بتاريخ: 2024 / 01 / 23

التوقيع والبصمة