



كلية إدارة الأعمال

أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية
موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال عامة

إعداد

حسين بن علي بن عيروس باعمر

إشراف :

الدكتور / إلياس شهدا



كلية إدارة الأعمال

أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال عامة

إعداد

حسين بن علي بن عيروس باعمر

إشراف

الدكتور إلياس شهدا

2025م / 1446هـ

الإجازة

أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل

بسلطنة عمان

إعداد الطالب:

حسين بن علي بن عيروس باعمر

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 05/02/ 2025

المشرف : الدكتور إلياس شهدا

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

- | | |
|----------------------------|-------------|
| 1. الدكتور / إلياس شهدا | مشرف |
| 2. الدكتور/ سهيلة الهاشمي | مناقش خارجي |
| 3. الدكتور/ عبد السلام آدم | مناقش داخلي |
| 4. الدكتور/ خالد ماضي | مناقش داخلي |

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: حسين بن علي بن عيدروس باعمر

التوقيع:

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى الوالد والوالدة أطال الله في عمرهما

وإلى زوجتي وأولادي وإخواني وأخواتي وجميع الأهل

والأصدقاء...

الباحث

شكر وتقدير

لا يسعني بعد أن أعانني الله على إنجاز هذه الدراسة، إلا أن أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى الفاضل الدكتور/ إلياس شهدا ، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمته لي من دعم وإرشاد وما بذله معي من جهد، وكذلك أشكر جامعة الشرقية وعميد كلية إدارة الأعمال وأعضاء الهيئة التدريسية وجميع العاملين فيها.

الباحث

الملخص

أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، حيث تتمثل المرونة التنظيمية في القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر المرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان ؟ تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان عددهم (3000) موظفا وموظفة. وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (210) موظف، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبيان الكترونيا على أفراد العينة ، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي SPSS و Warp Pls في تحليل البيانات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية والمرونة الهيكلية والمرونة التشغيلية) في وزارة العمل بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة. وأن إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة. ووجود تأثير إيجابي (للمرونة الاستراتيجية والمرونة الهيكلية والمرونة التشغيلية) على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان. ومن أهم توصيات الدراسة زيادة الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية- الإنتاجية- وزارة العمل - المرونة الإستراتيجية- المرونة الهيكلية- المرونة التشغيلية

Abstract

The Impact of Organizational Flexibility on the Productivity of Employees of the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman

The study aims to identify the impact of organizational flexibility on the productivity of employees of the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman, where organizational flexibility is the ability to respond to change in organizations while taking into account the surrounding environmental fluctuations. The study problem is represented in the following question: What is the impact of organizational flexibility on the productivity of employees of the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman? The study population consisted of employees in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman, numbering (3000) male and female employees. A simple random sample of (210) employees was selected, and the researcher distributed the questionnaire electronically to the sample members. The descriptive analytical approach and the SPSS and Warp Pls programs were used to analyze the data. Among the most important results reached is that organizational flexibility in its dimensions (strategic flexibility, structural flexibility and operational flexibility) in the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman was at a high level. And that the productivity of employees of the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman was at a high level. And there is a positive impact (strategic flexibility, structural flexibility and operational flexibility) on the productivity of employees of the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman. One of the most important recommendations of the study is to increase awareness among managers and employees of the importance of the concept of organizational flexibility in the institutional field and to focus on its application within the organization due to its superior ability to raise the level of employees and the administrative process, by intensifying training programs for employees and holding workshops to support this concept within the organization.

**key words: Organizational flexibility - productivity - Ministry of Labor
Strategic flexibility - Structural flexibility - Operational flexibility**

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإجازة
ج	إقرار الباحث
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	ملخص البحث باللغة العربية
ز	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
ح	قائمة المحتويات
ى	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	نموذج الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
6	حدود الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	المبحث الأول: المرونة التنظيمية
9	مقدمة
10	تعريف المرونة التنظيمية
12	أهداف المرونة التنظيمية
13	أهمية المرونة التنظيمية
15	مؤشرات قياس المرونة التنظيمية
15	أبعاد المرونة التنظيمية
19	مميزات تبني المرونة التنظيمية
21	خلاصة
22	المبحث الثاني: إنتاجية العاملين
22	مقدمة
22	مفهوم الانتاجية
23	أهمية الإنتاجية
25	مفهوم إنتاجية الموظفين
26	أهمية إنتاجية الموظف

الصفحة	الموضوع
27	أهداف زيادة إنتاجية الموظفين
28	العوامل المؤثرة في الإنتاجية
30	الاستراتيجيات المستخدمة في رفع إنتاجية الموظفين
31	قياس إنتاجية الموظفين
32	خلاصة
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
51	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
51	منهج الدراسة
51	مجتمع وعينة الدراسة
53	أدوات الدراسة
57	المعالجات الإحصائية المستخدمة
60	نبذة عن البيئة المبحوثة
61	الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير النتائج
61	المقدمة
61	نتائج تحليل أسئلة الدراسة
67	اختبار فرضيات الدراسة
75	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة
75	نتائج الدراسة
77	توصيات الدراسة
80	المراجع
91	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	مسلسل
52	التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة	1.
55	تفاصيل إداة الدراسة	2.
55	مقياس ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة في مقياس ليكرت الخماسي	3.
56	الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي	4.
58	نتيجة إختبار كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية	5.
59	معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة	6.
62	مستويات المرونة التنظيمية في وزارة العمل بسلطنة عمان	7.
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة الاستراتيجية	8.
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة الهيكلية	9.
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة التشغيلية	10.
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى إنتاجية موظفي وزارة العمل	11.
68	قيم مؤشرات حسن المطابقة لنموذج أثر ابعاد المرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي وزارة العمل	12.
71	ألفا كرونباخ (A)، الموثوقية المركبة (CR)، المتوسط التباين المستخرج (AVE) وعامل تضخم التباين (VIF)	13.
71	الجدور التربيعية لـ (AVE) الصلاحية التمييزية) في المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، إنتاجية العمل	14.
72	نتائج تأثير ابعاد المرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان	15.

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	1

قائمة الملحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
92	ملحق رقم (1) الاستبانة	1
96	ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين	2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تمثل المرونة التنظيمية من الوسائل الحاسمة التي تسهم في التطوير الإداري الذي يمكن للمنظمة من تقليل الروتين ومواجهة التأثير والسيطرة عليه. كما تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتعد المرونة التنظيمية مهمة داخل المنظمة حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغير 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 التغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات، كما أن المرونة تعد مهارة رئيسية تشمل الإبداع وتتطلب الإنفتاح الفكري والشفافية نحو المواضيع المطروحة وسعة الأفق أثناء الحوار وعدم التعصب للفكر الأحادي (صالح، 2022).

تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والابحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة حيث تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي نوع من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة والتي لها تأثير حاسم على أداء المنظمة فهي بمثابة العملية الديناميكية التي بموجبها يظهر الافراد تكيفا سلوكيا إيجابيا عندما يواجهون معوقات كبيرة (محمد، 2019).

وللمرونة التنظيمية تأثير إيجابي على العاملين حيث تقيهم من الإرهاق الفكري وتوفر الوقت والجهد وتزيد التحفيز والروح المعنوية وتحسين علاقات العمل بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة، فمن المرونة توزيع مهام العمل وفق المهارات والقدرات الشخصية

لدى الموظفين ومن المهم أيضا أن يتم تقديم الحوافز المادية والعينية والمعنوية لمن يستحقها وفي وقتها، وللمرونة التنظيمية أهمية كبيرة في العملية الادارية وتعتبر أمراً لاغنى عنه في المؤسسات في الوقت الحالي ونظراً للتغيرات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات، أظهرت المرونة كأحد الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات على التكيف مع تلك التغيرات ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات (يوسف، 2022).

ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره في نجاح أية منظمة تولي القيادات فيها عادة اهتماماً رئيسياً من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلباً أو إيجاباً ويسعى المسؤولون في المؤسسات إلى أن يصل العاملون في إنتاجياتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة. ويعتبر موضوع تحسين الإنتاجية من بين التحديات التي تواجه المؤسسات سواء كانت سلعية أو خدمية حيث أنها تحقق ميزات تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وترتكز عملية التحسين على زيادة مستوى كفاءة العمل الذي يتم القيام به، وبالتالي فإن المنشآت الناجحة والمثالية هي التي تعتمد على بيئة عمل جيدة، وتكون عناصر العمل فيها مترابطة. كما أن العمال الأهم في عملية الإنتاج، فبدون هؤلاء لن يتم تطبيق العمليات الإنتاجية، أو تنظيم عملية الإنتاج، وإتخاذ القرارات السليمة والمناسبة لأليات العمل ككل (أبو طاقية، 2017).

تعتبر الانتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى إهتماماً متزايداً في كافة الجوانب الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فالدول المتقدمة أدركت أن الاهتمام بالانتاجية هو طريقها إلى التنمية والرفاه الاجتماعي، والدول النامية تحاول الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في رفع الكفاءة واستخدام الموارد بفعالية لتحقيق تنمية متوازنة، وكثير من الدول تعمل على استغلال الموارد المادية والبشرية بفعالية لزيادة الانتاجية من خلال التعليم والتدريب والتحسين في العمل (حمدي، 2019).

وأكد عبد الله (2021) على أنَّ العنصر البشري بما يملكه من مهارات وقدرات هو العنصر الأساسي لتحقيق معدلات عالية للإنتاجية، وأنَّ العوامل المادية الأخرى كالآلات والأجهزة هي عوامل مساعدة للفرد، لذلك فإنَّ رفع الإنتاجية للمؤسسات لابد أن تلقى مزيداً من الاهتمام بالموارد البشرية على اعتبارها الأداة التي يمكن توجيه طاقات الأفراد في المؤسسة باتجاه المزيد من الإنتاجية.

1.2 مشكلة الدراسة:

أتضح من نتائج دراسة (حسن، 2020) أن هناك علاقة دالة إحصائية للمرونة التنظيمية في نجاح المؤسسة ، كما أن المؤسسة المرنة يمكنها تحقيق جودة في الانتاج بسهولة، لذا على المؤسسات أن تعمل على زيادة قدرات العاملين ورفع كفاءتهم ورفع كفاءة التقنية وكذلك تعزيزها لمستوى إستجابتها للمتغيرات الخارجية والداخلية المختلفة والتي تساعد على الوصول إلى أعلى درجات التطور والتنمية. وقد أتضح للباحث أن هناك بعض الأقسام في الوزارة التي تعمل ومستمرة في العمل بالنظم التقليدية مما يؤثر على مستويات أدائها وجودة مخرجاتها. وأيضاً هناك أقسام بالمديرية تلتزم بالأوقات المحددة في العمل مما يؤثر على إنهاء معاملات المراجعين حيث أنهم ليس لديهم المرونة الكافية التي يمكن من خلالها العمل لساعات عمل أطول لخدمة المراجعين كما أن الباحث أطلع على الدراسات السابقة التي تناولت المرونة التنظيمية في سلطنة عمان وأتضح أن هناك نقص في الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية وخاصة في المؤسسات الحكومية ومن هنا تم إجراء هذه الدراسة للتعرف على تأثير المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان

أسئلة الدراسة:

1. ما أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان ؟
2. ما هو مستوى المرونة التنظيمية في وزارة العمل بسلطنة عمان ؟
3. ما هي مستويات إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان ؟

1.3 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

الأهمية العلمية: تتضح أهمية الدراسة من خلال دورها في تسليط الضوء على مفهوم المرونة التنظيمية وتأثير كل بعد من أبعادها على إنتاجية العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان. وتحديد العلاقة بين المرونة التنظيمية وإنتاجية العاملين وأيضاً من خلال إطلاع الباحث على المصادر الخاصة بالبحث تبين إن هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي استهدفت الربط بين المرونة التنظيمية وإنتاجية العاملين في مؤسسة حكومية لذا تم إجراء الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة حيث أطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة كدراسة (حسنين، 2020).

الأهمية العملية: تنبع أهمية الدراسة العملية من أهمية التغيرات والتطورات الجوهرية التي يتم السعي إلى تحقيقها وفقاً لرؤية عمان 2040 التي تتطلب وجود مؤسسات بارعة تحسن الإستغلال الأمثل المرونة التنظيمية وتسعى لإستكشاف أهم الاساليب التي تؤدي إلى زيادة الانتاجية، ومن خلال هذه الدراسة تستطيع المؤسسة المبحوثة معرفة مستوى تطبيق المرونة التنظيمية. ويأمل الباحث أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات يستفاد منها المؤسسة المبحوثة.

1.4 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في التالي:

1. تحليل أثر المرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان.
2. دراسة مستوى المرونة التنظيمية في وزارة العمل بسلطنة عمان.
3. التعرف على مستوى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان.

1.5 فرضيات الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان.

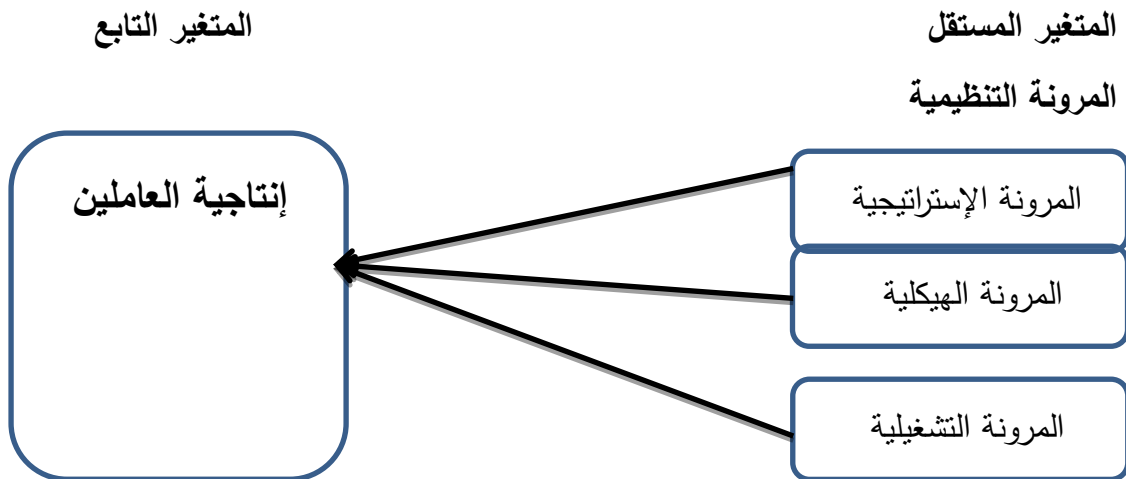
الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الهيكلية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان.

1.6 نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة من إعداد الباحث

1.7 مصطلحات الدراسة:

المرونة التنظيمية: هي القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، حيث أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية (السلناتي وآخرون، 2018).

المرونة الإستراتيجية: هي قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات المفاجأة وغير المتوقعة فيما يتعلق بطبيعة العمل من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات والتكيف بسرعة مع الأحداث الطارئة وبالتالي القدرة على إدارة المخاطر (الخشالي، 2020)

المرونة الهيكلية: هي قدرة الإدارة على تكيف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة وبطريقة أكثر تطوراً وبما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية إذ تحتاج الإدارة عند مواجهتها تغيرات جذرية إلى مرونة هيكلية داخلية لتسهيل تغيير أو تجديد عملياتها الحالية". (حسنين، 2020)

المرونة التشغيلية : هي درجة مرونة أنشطة المنظمة وسرعة إستجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تدور حولها ويكون ذلك من خلال إنجاز الأعمال بسرعة، وبأقل التكاليف وصولاً للتميز والإبداع (المحاسنة، 2017).

إنتاجية الموظفين: هي الإمكانية أو القدرة على إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بكفاءة وجودة عالية وخلال فترة زمنية قصيرة مع تقليل الموارد المادية التي يتم إنفاقها أثناء إنجاز الأعمال والمهام (البكري، غالب، شنيتر، 2020).

1.8 حدود الدراسة :

1. الحدود الزمنية: وهي الفترة التي تم خلالها أخذ آراء العينة المبحوثة من شهر ديسمبر 2023 إلى شهر فبراير 2024 .

2. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في وزارة العمل بسلطنة عمان

3. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي

وزارة العمل بسلطنة عمان.

ملخص الفصل:

تم تناول في هذا الفصل أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان وهو من الموضوعات المهمة حيث أنه مع التطور الذي يحدث يوميا في مجال تقديم الخدمات في المؤسسات سواء الحكومية او الخاصة فإنه يتوجب على المؤسسات ضرورة البحث عن كل ما يحقق لها إستراتيجياتها ويساعدها في تحقيق أعلى مستويات التميز في أداء أعمالها، بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين فهناك العديد من التحديات الناتجة عن التغيرات والتطورات البيئية السريعة والمتلاحقة وهذا يتطلب ضرورة التكيف مع متطلبات التغيير والتطوير وتحقيق إنتاجية عالية للموظفين من خلال التميز في تقديم الخدمات، وقد تناول هذا الفصل الاطار العام للدراسة الذي يشتمل على مقدمة الدراسة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهمية الدراسة والأهداف وأيضا فرضيات الدراسة وحدود الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: المرونة التنظيمية

المبحث الثاني: إنتاجية الموظفين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول

المرونة التنظيمية

2.1 مقدمة:

تعد المرونة التنظيمية خياراً إستراتيجياً لزيادة قدرة المؤسسات على السيطرة في البيئة المضطربة وتمكينها من المواجهة في الظروف المختلفة، إذ يؤدي التغير البيئي إلى زيادة حاجة المؤسسات إلى المرونة التنظيمية، حيث أنها تزود المؤسسات بالقدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات قصيرة الأجل، والقدرة على النمو والتكيف مع التغيرات طويلة الأجل، وتحقق لها الإزدهار التنظيمي، وإن تخلي المؤسسات عن المرونة التنظيمية بأنواعها المتمثلة في (المرونة الهيكلية والمرونة التشغيلية والمرونة الإستراتيجية) سيؤدي إلى ضعف الإنتاجية، الذي يتطلب امتلاك المؤسسات القدرات الإدارية الكبيرة وعمليات إتخاذ القرار والإتصال (عمير، 2019)

وتعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الإتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والابحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة حيث تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي نوع من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة والتي لها تأثير حاسم على أداء المنظمة فهي بمثابة العملية الديناميكية التي بموجبها يظهر الافراد تكيفا سلوكيا إيجابيا عندما يواجهون معوقات كبيرة (محمد، 2019).

وللمرونة التنظيمية تأثير إيجابي على العاملين حيث تقيهم من الأرهاق الفكري وتوفر الوقت والجهد وتزيد التحفيز والروح المعنوية وتحسين علاقات العمل بالاضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة، فمن المرونة توزيع مهام العمل وفق المهارات والقدرات الشخصية لدى الموظفين ومن المهم أيضاً أن يتم تقديم الحوافز المادية والعينية والمعنوية لمن يستحقها وفي وقتها، وللمرونة التنظيمية أهمية كبيرة في العملية الادارية وتعتبر أمراً لاغنى عنه في المؤسسات في

الوقت الحالي ونظراً للتغيرات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات، أظهرت المرونة كأحد الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات على التكيف مع تلك التغيرات ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات.

2.1.1 تعريف المرونة التنظيمية:

عرف (اللوذي، 2023) المرونة التنظيمية بأنها استجابة المنظمة للتغيرات الخارجية وإجراء التغييرات اللازمة داخل التنظيم الإداري دون إحداث تغييرات جذرية تؤثر على الخريطة التنظيمية، وتنظيم القدرات العالية وذلك بإضافة بعض التعديلات الجديدة أو الاستغناء عن القديمة، لتحقيق التقدم والنجاح للمنظمة.

وعرفها (Rameshwar, et al (2019) على أنها القدرة التنظيمية التي تمكن المنظمة من العمل في بيئة أكثر اضطراباً

كما عرف السلننتي وآخرون (2018) المرونة التنظيمية على أنها القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، حيث أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية.

كما عُرِفَتْ بأنها "إملاك المنظمة للحساسية والحكمة في الإستجابة الشريعة للتغيرات المخطط لها وغير المخطط لها وذلك بوجود أفراد عاملين لديهم المعرفة والخبرة وقادرين على التعلم من البيئة الداخلية والخارجية" (Porkiani & Hejinipoor, 2013)

وأشار إليها زكي (2019) أنها قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد، وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطويع مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وذلك لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة، والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض إلى تلك التقلبات والأزمات.

وأشار (إبراهيم، 2010) إلى أن المرونة التنظيمية هي قدرة الفرد على تغيير الواجهة الذهنية والتحرر من الأفكار النمطية وتعديلها وتصوير إمكانيات أخرى بديلة لها وإنتاج أكبر عدد من الأفكار المتنوعة وتحدد بنوع الإستجابة تجاه مثير أو مشكلة ما في فترة زمنية محددة فكلما زاد التنوع في الإجابات زادت درجة المرونة أي أنها القدرة على الإنتقال بين الفئات المختلفة للأفكار بسهولة لتوليد حلول مرنة.

ويرى النعاس وبن عودة (2020) المرونة التنظيمية لا تمثل فقط القدرات والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة لتتمكن من الاستجابة للتغيرات والتطورات المحيطة بها، وتتمثل أيضا في القدرة على السبق في التنبؤ بهذه التغيرات المستقبلية والفجائية والحد من تأثيرها على تحقيق المنظمة لأهدافها. وعرفها غالب (2016) هي قدرة المؤسسة على تنفيذ وأداء المهام وتطبيق الأنظمة داخل إطار المؤسسة بقدر كبير من الحرية إلى إختيار الحل الايسر والاسهل والقابل للتغيير إلى الأحسن دون التجاوز والتقصير أو إحداث الفوضى وكل ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وأيضا عرفها الرشيد (2019) هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات بصورة إستراتيجية والتكيف معها بما يجعلها قابلة للمحافظة على إستقرارها داخليا وخارجيا وتحسين استراتيجياتها. كما أشار (الزبيدي والخزرجي، 2016) إلى أن المرونة التنظيمية هي القدرة على القيام بالعمل بشكل مختلف عما كان مخططاً في البداية لتحقيق أداء بشكل فعال في بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية. وعرفت المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات التي تنشأ بشكل غير متوقع في بيئات العمل من خلال الإستجابة السريعة لهذه التغيرات وتحويلها إلى فرص للنمو (عبد العال، 2016).

المرونة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على تطوير مواردها تجاه التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة غير المتوقعة لتحقيق وتنفيذ الخطط الإستراتيجية والوصول للأداء المتميز (الخشالي، 2020).

يستنتج الباحث أن المرونة التنظيمية تتمثل في السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية وفائدة للمنظمة لإجراء التغيير باستمرار والتخفيف من حدة المخاطر والمشاكل والأزمات.

2.1.2 أهداف المرونة التنظيمية:

تتبع أهمية المرونة التنظيمية مما تقدمه للمنظمات من عدة مميزات وتسهيلات تساعد المنظمة على مواكبة متطلبات الأسواق المختلفة والتطور التكنولوجي في الإجراءات والعمليات، كذلك تساهم في تحقيق أهداف المنظمات والحفاظ على إستمرارية ودوام المنظمة، كما أن أهميتها تزداد بإزدياد حجم وضخامة المنظمات وتنوع الخدمات والعمليات وإزدياد عدد العاملين، كذلك إزدياد مشكلات وتعقد المنظمات (حسنين، 2020).

وذكر البدوي والقحطاني (2021) إلى أن للمرونة التنظيمية عدد من الأهداف تسعى لتحقيقها وتمثلت في تبسيط إجراءات تنفيذ المهام، وتنوع الممارسات، وزيادة استقلالية العمال في العمل، وتعزيز شعور الموظفين بتقدير المؤسسة لمهاراتهم ومتاعبهم وإنجازاتهم في العمل، مما يجعلهم يبذلون المزيد من المجهود لنجاح المؤسسة، بالإضافة لتطوير أداء العاملين مما ينعكس في تطوير أداء المؤسسة ككل، ووضع استراتيجيات لزيادة إمكانية المؤسسة من مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات المختلفة، وبالتالي تعزيز كفاءتها، فعاليتها، وضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة بشكل حقيقي من أجل إحراز غايات المؤسسة، وحسن إدارة الوقت في إنجاز المهام دون المساس بمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتطوير العديد من الحلول غير المألوفة للتعامل مع الغموض

وحالات الطوارئ، والتغيير والتنمية الدائمة في البيئة الداخلية للمؤسسة لمواكبة أساسيات بيئة العمل الخارجية.

2.1.3 أهمية المرونة التنظيمية:

أشار السوالقة (2020) أن المرونة التنظيمية تساعد في تطوير المواهب والطاقات الإدارية للمؤسسات التي تجعلها أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، وتدعيم المرونة في تنفيذ العمليات والإجراءات والتقييم المستمر لأداء المؤسسة للاحتفاظ بكفاءتها وفعاليتها.

وأشار (حسنين، 2020) أن أهمية المرونة التنظيمية تتمثل في:

1. تعمل المرونة على التخلص من بعض الإجراءات الروتينية الزائدة والتي لا يؤثر إلغائها على أداء العمل بالشكل المرغوب.

2. تنفيذ المهام الوظيفية بأقل مجهود، وبالتالي توفير وقت الإنجاز وزيادة الإنتاجية.

3. المرونة تساعد على تخفيض خطوات المهام الوظيفية، وبالتالي تقليل تكاليف التشغيل.

4. رفع ثقة الموظف بنفسه وتعزيز مكانته في المنظمة، من خلال تمكينه ببعض الصلاحيات التي تحقق المرونة.

5. جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد أعطالاً للمنظمة، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعد على المنافسة.

6. المنظمة المرنة قادرة على إستكشاف ترتيبات جديدة لأصولها ، ومن أجل تلبية الإحتياجات الجديدة يلزم أن تكون قادرة على تجربة مجموعات وتسلسلات جديدة لعملياتها.

7. توضح التركيب الداخلي (الخارطة التنظيمية) للمنظمة لتعكس طبيعة العلاقة بين الأقسام والمسؤوليات والصلاحيات والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.

8. تسهم بتشخيص المشكلات، وتقديم الحلول الناجمة بأسرع وقت ممكن.
9. تؤدي لتقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وبلوغ درجة الكفاءة اللازمة بالأداء.
10. تعد المرونة التنظيمية مصدراً هاماً لمواكبة الخطط الإستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة الإجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنية مما يستلزم أن تكون الخطط متوافقة مع ذلك التطور حتى تحصل المنظمة على بعض الميزات التنافسية
- كما ذكر النعاس وبن عودة (2020) أن المرونة التنظيمية تساهم في تحقيق عدد من النواتج مثل: تحقيق المزيد من الإيرادات والأرباح ، تعزيز مستوى خدمة العملاء مما ينعكس إيجاباً على ارتياحهم وإخلاصهم للمؤسسة، وتعزيز جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، ودعم الابتكار والإبداع في المؤسسة.
- وكذلك ذكر (Ioana, 2017) أن أهمية المرونة التنظيمية للمنظمات تتمثل في عدد من النقاط كالآتي:
1. تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز المهارات الضرورية لتعديل اللوائح التنظيمية داخل المنظمات وفقاً للمتغيرات الخارجية والداخلية.
 2. تساعد على استغلال الفرص التنافسية القائمة على استراتيجيات المرونة والتي تؤدي إلى إثبات التميز والجدارة.
 3. تتصف الإدارة المرنة بالتجدد والاتجاه نحو الإبداع وتشجيع الموظفين على اختيار طريقة إنجازهم وأدوارهم في إطار سلوك مرن يستجيب للاحتياجات الحديثة.
 4. تساعد المرونة التنظيمية على رفع قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية السريعة بكفاءة وفعالية وتمكنها من إدارة نشاطاتها.

5. تعمل المرونة على إكساب المؤسسة صفة التأقلم مع الجمود مما يساعد على ظهور فكرة التنافسية.

2.1.4 مؤشرات قياس المرونة التنظيمية:

مؤشرات قياس المرونة التنظيمية كما ذكرها (Ni,2020):

1. مرونة التنظيم وهي قدرة الهيكل التنظيمي على إعادة الهيكلة، استجابة للتغيرات البيئية.
2. مرونة الموارد: بمعنى القدرة على تحويل الموارد إلى استخدامات مفيدة أخرى من أجل التكيف مع التغيرات غير المؤكدة في البيئة المحيطة.
3. المرونة الثقافية: إنها قدرة الثقافة المنظمة على التكيف وتشكيل نموذج عقلائي ومناخ من التعلم المستمر، من أجل التكيف مع التغيرات البيئية والشكوك التي لها تأثير قوي على المؤسسة.
4. مرونة القيادة: أي قدرة القيادة على لعب أدوار متعددة، حتى لو كانت بعض الأدوار متعارضة أحيانا من أجل تلبية الطلب سريع الخطى والأنشطة المتنوعة.
5. المرونة التكنولوجية: أي القدرة على إعادة توجيه التكنولوجيا في اتجاه يعزز القدرات التنافسية للمنظمة.

6. المرونة الإبداعية: بمعنى القدرة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة من أجل التكيف سريعا مع متطلبات السوق بأقل التكاليف.

2.1.5 أبعاد المرونة التنظيمية:

تتمثل أبعاد المرونة التنظيمية في التالي كما ذكرها (حسنين، 2020) و(اللوزي، 2023):

1. المرونة الإستراتيجية

عُرفت المرونة الإستراتيجية بأنها أداة قوية لدعم قدرة المنظمات على المنافسة بنجاح في عالم متغير ومضطرب وأنها من أهم عوامل النجاح الحرجة في بيئة الأعمال التنافسية والمعقدة باعتبارها أحد

مظاهر التكيف وغالباً ما ينظر إليها على أنها عامل حاسم في بيئة مضطربة وسريعة التغير (حسنين، 2020)

وعُرفت أيضاً بأنها "قدرة المنظمة على تعديل إستراتيجيتها أو صياغة إستراتيجيات محتملة لكي يتم تبنيها في الحالات الطارئة" (الرشدي، 2019)

كما عُرفت بأنها "قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخلياً وعلاقتها مع البيئة الخارجية بما في ذلك المنافسة الآتية من كل مكان، حتى من خارج حدود الصناعة التي تمارسها المنظمة". (الهدلة، 2013)

وقد عرفها (Santos,2012) بأنها "قدرة hgclssm على التغير أو الإستجابة بسرعة للتغير في ظل بيئة تنافسية".

ومن التعريفات السابقة يمكن إستخلاص دور وأهمية المرونة الإستراتيجية في الآتي:

- المرونة الإستراتيجية تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية واقتناص الفرص.
- تمكن المنظمة من تجنب التحديات في بيئة عملها.
- المرونة الإستراتيجية تعزز موقع المنظمة التنافسي.
- تزيد من قدرة المنظمة على الإستجابة والتكيف مع التغيرات والتطورات المختلفة بشكل سريع.
- تؤثر بشكل إيجابي على منافسة المنظمات في بيئة الأعمال.
- تعطي المرونة الإستراتيجية فرصة للمنظمة للنجاح والإستمرار في بيئة عملها.

2. المرونة الهيكلية:

يطلق عليها مرونة الهيكل التنظيمي، وهذا النوع من المرونة يشير إلى مجموعة تغييرات تظهر عند حصول المنظمة على مواردها، قد تكون إقتصادية أو تقنية أو متعلقة بالخيار الإستراتيجي أو طلبات العملاء لتجعلها مرنة وبعيدة عن الجمود، إذ أن المرونة الهيكلية تقوم على مبدأ أساسه القيام ببعض

التغييرات في التنظيم دون إحداث أي تعديلات جذرية في الخريطة التنظيمية. (النعيمة والشكر، 2015) وقد عُرفت بأنها قدرة الإدارة على تكييف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة وبطريقة أكثر تطوراً وبما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية إذ تحتاج الإدارة عند مواجهتها تغيرات جذرية إلى مرونة هيكلية داخلية لتسهيل تغيير أو تجديد عملياتها الحالية". (حسنين، 2020)

وقد عُرفت بأنها "تقوم على مبدأ أساسه القيام ببعض التغييرات بالتنظيم دون إحداث تغيرات جذرية بالخريطة التنظيمية بمعنى أن تترك للقيادة الإدارية قدراً من المرونة يسمح بإضافة إختصاصات جديدة أو الإستغناء عن البعض منها مما يؤدي إلى تعديل بالمسؤوليات والسلطات وكذلك بالعلاقات بين وحدات الأعمال" (فليه وعبد المجيد، 2009).

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "المرونة التي تختص بتنوع الأدوار الوظيفية وتنوع أعداد العاملين وقابليتهم لأداء أكثر من عمل وتوزيع مهام ومتطلبات العمل من خلال مهارات وكفاءات العاملين والقيادات الإستراتيجية في المنظمة لتقبل التغيرات الطارئة، وتبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة وفاعلية" (Tatjana&Marko,2015).

ويرى (اللوزي، 2023) بأن المرونة الهيكلية هي قدرة المنظمة على تبسيط السياسات والتعديل وإحداث تغييرات بالهيكل التنظيمي بما يتوافق مع قدرات العاملين وإستغلال الكفاءات والموارد الإستغلال الأمثل لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة بكفاءة وفعالية.

إنّ الفشل في الهياكل التنظيمية يكمن في عدم قدرة المنظمة على الإستجابة السريعة للتغيرات وإعاقة عملية الابتكار والتجديد، حتى ظهور الهيكل التنظيمي المرن والذي يساعد المنظمة على تحقيق إنجازاتها ومواكبة التغيرات في بيئتها.

أهم ملامح الهيكل التنظيمي المرن تتمثل في:

مستويات إدارية أقل: تعمل المستويات الإدارية الكثيرة على إعاقة العمل وعدم القدرة على الإتصال الجيد وزيادة التكلفة، لذا فإنه من الضروري تخفيض المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية. فرق عمل أكثر: تعني وجود فرق عمل بمختلف الإدارات، يتم تكوينها واستخدامها للتطوير والتحسين المستمر في المنتجات والخدمات التي تطرحها المنظمة وحل المشاكل التي تعترضهم. نقل مزايا المشروعات الصغيرة إلى الكيانات الكبيرة : ويقصد بها خلق روح المنظمة الصغيرة داخل الكيانات الكبيرة عن طريق تحفيز وتبني الأفكار التي يطرحها العاملين ومحاولة تطبيقها داخل المنظمة.

3. المرونة التشغيلية:

عرفت المرونة التشغيلية بأنها هي درجة مرونة أنشطة المنظمة وسرعة إستجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تدور حولها ويكون ذلك من خلال إنجاز الأعمال بسرعة، وبأقل التكاليف وصولاً للتميز والإبداع". (المحاسنة، 2017).

كما عُرِفَتْ أيضاً بأنها "منهجية تهدف المنظمة من خلالها إلى تعظيم قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل وذلك عن طريق الحد المستمر من الهدر من خلال تحقيق تحسينات مستمرة في الجودة والتكلفة والوقت بالإضافة إلى تحسين العمليات" (الهشلمون، 2017).

وذكر Kumar, (2015) بأنها تشير إلى السرعة في تغير الجدول الزمني أو تعديل الطلبات الحالية؛ إذ ان القدرة على معالجة العمليات يسهل على المنظمة سرعة تغير الإجراءات وفقاً للتفضيلات العملاء من خلال السماح لهم بالمشاركة والإستماع لآرائهم كما أنها توفر التغذية الراجعة.

كما عُرِفَتْ بأنها "القابلية الديناميكية للمنظمة لتكييف مزيج الأنشطة وحجمها بسرعة عالية لمتطلبات تحقيق الأداء العالي، وتتكون من القدرات المستندة إلى المرونة الهيكلية، حيث ترتبط بحجم ومزيج

الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وليس بنوعها، توفر إستجابة سريعة للتغيرات في أنشطة المنظمة، وتشير المرونة التنظيمية في الفكر الإستراتيجي إلى مرونة الإنتاج، التكنولوجيا وبرامج تحويل المدخلات إلى مخرجات" (السوالقة، 2020).

2.1.6 مميزات تبني المرونة التنظيمية:

- 1.التنسيق بين الوظائف حيث تُصمم المنظمة وظائفها وفق المهام الأساسية التي تحددها طبيعة عملها ؛ لضمان استمرارية العمل بالشكل المرغوب. (اللوزي، 2023)
- 2.السيطرة على المخاطر : تعالج المرونة التنظيمية إحتمالية ظهور أو وجود المخاطر وحجم تأثيرها على أداء المنظمة الناجم عن انخفاض قدرات العاملين أو إرتفاع تكاليف حوادث العمل أو غيرها من تغيرات البيئة، وترتبط هذه التأثيرات فيما بينها بقوة سالبة على المنظمة، لغرض السيطرة على تلك المخاطر تظهر أمام المنظمة أربع خيارات تمكنها من معالجة الآثار ، إما تحمل المخاطرة أو تجنبها أو نقلها بالإعتماد على إحتمالية ظهورها وثبات تأثيرها على المنظمة. (محمد، 2019)
3. تقليل حجم التسرب في الموارد البشرية تحقق المرونة حجم علاقات عمل قوية بين العاملين، زرع الثقة بينهم وبين قيادتهم الإدارية، حيث يتم إستغلال تقبلهم للتغير بشكل ملائم من خلال التوزيع العادل للوظائف وفق التخصص والإمتياز والإستحقاق مما يساعد على زيادة الثقة بين أفراد المنظمة، ينعكس ذلك على فاعلية أدائها لإعتمادها على مستويات عالية من المعرفة والخبرة المهنية بالعمل وتدريب العاملين المختصين عليها وهذا يزيد من درجة ولاء مواردها البشرية.
4. دعم الأعمال وزيادة الفرص : تساعد المرونة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمة لتلبية إحتياجات العملية التشغيلية الحالية والإستجابة الفعالة لتلك العمليات مستقبلاً وتوفر منهجية الأعمال إتخاذ الميزة الإستباقية؛ لإستغلال الفرص ومواجهة التهديدات ويتم ذلك بتطوير العاملين. (عباس، 2012)

5. السرعة والتنوع : تشير إلى القيام بمهام جديدة بشكل مبدع وهذا ما يحدث في البيئات التي تتميز بالابتكارات التكنولوجية السريعة، فتؤكد تلك المنظمات بأنها تقوم باستمرار بتدريب أفرادها لإستخدام طرق جديدة لأداء وظائفهم وتحاول المحافظة على مهارتهم قدر الإمكان ليستمروا بتقديم مساهمتهم القيمة للوصول لأهداف المنظمة، ويشير التنوع الفردي إلى مدى إمتلاك العاملين القدرة على تعلم المهارات المتنوعة، أما السرعة فهي البعد الزمني ويدل على مدى سرعة المنظمة في خلق تلك المهارات داخلها(العامري، 2012).

خلاصة:

يستنتج الباحث من خلال هذا المبحث أن المرونة التنظيمية تعكس القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة حيث أنها تعتبر أداة تؤدي لعملية التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة وهي أحد أهم السمات المميزة للمؤسسات المعاصرة فهي تعد شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية، كما أنها تعمل على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة

المبحث الثاني

إنتاجية العاملين

2.2.1 مقدمة:

تعد الإنتاجية إحدى أهم العناصر التي تسعى جميع الشركات والمؤسسات أيا كان نوعها إلى تحسينها وتطويرها لما لها من أهمية بالغة في تطوير المستوى الإنتاجي لها وزيادة قدرتها التنافسية في سوق العمل حيث حظيت الإنتاجية بإهتمام العديد من الخبراء الإقتصاديين وصناع القرار وخصوصا خلال السنوات القليلة الماضية. إذ تعتمد الإنتاجية بشكل مباشر على مدى خبرة وكفاءة الموارد البشرية وتوافر الموارد المالية والمعلوماتية في شركة أو مؤسسة ما (الحرازين والراعي، 2016).

كما تعد إنتاجية الموظفين ومدى قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة عالية وتقليل نسبة الهدر المالي من أهم عوامل زيادة الإنتاجية. إذ يعد الموظفين القائمين على عملية الإنتاج من أبرز الركائز التي تركز عليها المؤسسات نظرا للدور الهام الذي يلعبونه في المحافظة على استمرارية المؤسسة في سوق العمل حيث ترتبط قدرة الموظفين على زيادة إنتاجهم وتقليل الوقت والموارد المستهلكة أثناء عملية الإنتاج ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف الشركة المنشودة (Princy & Shanmugapriya, 2017).

2.2.2 مفهوم الانتاجية:

بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع إطار لمفهومها ما زال أمراً صعباً، حيث ظل مفهوم الانتاجية لفترة طويلة من الزمن يشوبها الكثير من الغموض وعدم الوضوح ولا زال حتى وقتنا الحاضر يفتقر للدقة والشمولية وذلك لتعدد مفاهيمها وتعريفاتها والتي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم (عبد الرحمن، 2012) فقد تم تعريف الإنتاجية بالتالي:

لقد عرفت الإنتاجية بأنها مجموعة من العمليات والجهود المبذولة والمدخلات التي تم توظيفها بشكل جيد من أجل تحقيق مستوى معين من الإنتاجية من قبل العاملين، ويتم تقييم مستوى الإنتاجية من خلال تقييم قدرات العاملين على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (الغوطي، 2017).

كما وعرفت الإنتاجية بأنها " مقياس لكفاءة وفعالية العنصر البشري والجهد المبذول للعامل في تحقيق كمية الإنتاج وحسن استخدام الموارد والإمكانات الأخرى المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة في أوقات محددة وبكميات محددة والجودة المطلوبة، معبراً عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات" (عبد الرحمن، 2012)، وعرفها الخزاعي (2009) على أنها "مؤشر" يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة.

أما عودة (2006) فقد عرفها بأنها علاقة بين مدخلات ومخرجات في عملية إنتاجية ما محددة ومدى نستطيع أن نحققه بالقدر الأعلى من المخرجات عند استخدام هذه المدخلات المحددة، وأضاف السبيل (2003م) بأنها "قياس مدى النجاح في تجميع الموارد في المنظمة واستخدامها. ومن خلال التعاريف السابقة يستنتج الباحث أن الانتاجية هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للحصول على أفضل النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية أي العلاقة بين المخرجات من خدمات مقدمة والمدخلات من عناصر الانتاج"

2.2.3 أهمية الإنتاجية:

تعد الإنتاجية مؤشراً هاماً يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد من البلدان، (حرز الله، 2014)، كما تتبع أهمية الإنتاجية من كونها تؤثر في سرعة النمو الاقتصادي، وتساعد في ارتفاع مستويات المعيشة كما أنها تؤدي إلى إدخال التحسينات في

ميزان المدفوعات، وتساعد في السيطرة على نسبة التضخم (هنية، 2005)، ويمكن تحديد أهمية الإنتاجية على النحو التالي:

1. أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد: تعد الإنتاجية بمثابة المحور الرئيسي للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي مجتمع فعن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين مستواها يتم إحداث زيادة فعلية في دخول الأفراد وبالتالي توليد المدخرات التي يمكن من خلالها إيجاد استثمارات إضافية تدعم النظام الاقتصادي وتوفر فرص عمل جديدة وتحقق مزيداً من التقدم والرفاهية لأفراد تلك المجتمعات.

2. أهمية الإنتاجية على مستوى المنشأة : تعتبر الإنتاجية مؤشراً مهماً للحكم على مستوى كفاءة الإدارة، وكيفية استغلالها للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج. أي بمعنى محاولة الإدارة استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد، أما الفوائد التي تحققها زيادة الإنتاجية على مستوى المنشأة فهي كالتالي:

أ. تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.

ب توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات.

ج. الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية ومن ثم إيجاد فرص للتوظيف والتشغيل.

د. زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل.

3. أهمية الإنتاجية على مستوى المجتمع : تعتبر الإنتاجية من أهم المؤشرات للحكم على مدى رفاهية المجتمع، وذلك عن طريق ما تقدمه من سلع وخدمات لأفراد المجتمع، من حيث الكمية والجودة ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وتوقيت الوصول إليهم، هذا بالإضافة إلى أن إرتفاع الإنتاجية يعني إستغلال موارد المجتمع البشرية والمادية التي تتميز بالندرة النسبية.

2.2.4 مفهوم إنتاجية الموظفين

عرف كل من الحرازين الراعي (2016) الإنتاجية على أنها التقليل من هدر الموارد المادية التي تملكها شركة أو مؤسسة ما واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة وبذل الجهود في سبيل إنجاز الأعمال وتحسين المخرجات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.

كما عرف الطيب (2017) الإنتاجية على أنها وضع عدد من الخطط والإستراتيجيات وآليات العمل التي تهدف إلى إستغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة في سبيل تقليل التكاليف والتخلص من الهدر المرتبط بعملية الإنتاج.

في حين عرفت دراسة (Stepanek, Jahanshahi & Millard (2019) الإنتاجية على أنها التطوير المستمر لخبرات ومهارات العاملين في شركة أو مؤسسة معينة وتدريبهم على إستخدام أفضل الطرق العملية في إنجاز المهام بطرق سهلة وميسرة وذات تكلفة أقل.

وعرفت الخب (2017) الإنتاجية على أنها قدرة جميع الموظفين على التطوير وزيادة إنتاجهم وقدرتهم على تحقيق أهدافهم الوظيفية بإستخدام أقل قدر ممكن من الموارد المتوفرة والتقليل من تكاليف الإنتاج بإستخدام وسائل العمل الحديثة والآمنة.

وعرف كل من البكري، غالب، شنيتز (2020) إنتاجية الموظفين على أنها الإمكانية أو القدرة على إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بكفاءة وجودة عالية وخلال فترة زمنية قصيرة مع تقليل الموارد المادية التي يتم إنفاقها أثناء إنجاز الأعمال والمهام.

في حين عرف (Princy & Shanmugapriya (2017 إنتاجية الموظف على الوقت النسبي بين كم العمل المنجز وكم الموارد والمدخلات التي تم استخدامها أثناء عملية الإنتاج أو إنجاز المهام مع مراعاة الوقت والجهد المبذول فيها.

يستنتج الباحث من خلال ما سبق أن إنتاجية الموظفين على أنها إحدى أهم عوامل الإنتاج التي

تعنى باستخدام أفضل الخطط والاستراتيجيات الحديثة التي تساعد على زيادة الإنتاج وتقليل هدر الموارد والوقت والجهد المبذول في عملية الإنتاج.

2.2.5 أهمية إنتاجية الموظف:

تساعد زيادة إنتاجية الموظفين على استخدام موارد أو مدخلات الشركة بأفضل طريقة ممكنة من أجل تقليل الهدر وزيادة الإنتاج وتحقيق جميع النتائج والأهداف المنشودة. إذ يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية في أي شركة كانت أمراً مهماً للغاية لتحسين فعاليتها وكفاءتها بشكل عام. حيث أن إنتاجية الموظف يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل السلوكية السائدة في المنظمة مثل تدريب الموظفين وتمكينهم، والعمل الجماعي والاحترام المتبادل (Hanaysha, 2016).

تساعد زيادة إنتاجية الموظفين على زيادة فرص الشركة في مواكبة جميع مستجدات سوق العمل وتزويد من نقاط قوتها وتحسن من جودة منتجاتها حيث تسعى جميع الشركات إلى زيادة إنتاجية الموظفين عن طريق إتباع عدد من إستراتيجيات التدريب التي تهدف إلى تعليمهم وتمكينهم من استخدام الطرق المثلى في زيادة الإنتاج وترشيد استهلاك الموارد المتوفرة والالتزام الكامل بخطط التطوير وآليات تنظيم الوقت وغرس الدافع وحب العمل في نفوس الموظفين (كساب، 2016).

يعتمد النجاح التنظيمي لأي شركة كانت على إنتاجية موظفيها وبالتالي تعد الإنتاجية اعتباراً مهماً للغاية لمختلف الشركات كما تعد إنتاجية الموظفين موضوعاً حيوياً يحظى باهتمام كبير من قبل أصحاب المصالح ورؤساء الأقسام ، لأن الغرض الرئيسي من القيام بالعمل هو الحصول على الحد الأقصى من الإنتاج بأقل التكاليف. إذ تساعد الإنتاجية على زيادة القدرة على إنجاز مهام معينة وفقاً لمعايير ومقاييس الدقة والجودة المحددة مسبقاً بمعنى أنه يمكن تقييم إنتاجية الموظفين من حيث كم الإنتاج أو العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة (Hanaysha, 2016).

إذ أن زيادة إنتاجية الموظف تؤدي إلى تحقيق عدد من النتائج الإيجابية مثل: الميزة التنافسية، والحفاظ على الموارد الإستراتيجية والمالية، وتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة المنفعة المادية للمؤسسة (Kang, Yu & Lee, 2016).

يدرك القيادات أهمية زيادة إنتاجية الموظف الأمر الذي يدفعهم إلى الإهتمام بتوفير بيئة عمل آمنة وتعزيز أواصر العمل الجماعي والإحترام المتبادل بين جميع الموظفين بهدف تحقيق نمو إستراتيجي ملحوظ في كمية وجودة الإنتاج. وتساعد زيادة إنتاجية الموظفين الإجمالية على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وغرس الدوافع لديهم وتحثهم على صقل مهاراتهم وخبراتهم في سبيل زيادة الإنتاج لتحقيق النتائج المرضية التي تنعكس إيجاباً على المستوى الإنتاجي للشركة ككيان واحد وعلى جميع الأفراد العاملين فيها وتمكنهم من الحصول على الزيادات والمكافئات المادية والمعنوية (الطيب، 2017).

يتضح من خلال ما سبق أن أهمية زيادة إنتاجية الموظفين تتمحور حول زيادة جودة المنتجات التي تقدمها الشركة وتساعد على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المنشودة وتقليل تكلفة الإنتاج وترشيد استهلاك الموارد الأمر الذي يساعد على زيادة قدرة الشركة التنافسية وضمان استمراريتها في سوق العمل. كما أن زيادة إنتاجية الموظفين يساهم بشكل كبير في تحسين أوضاعهم المعيشية والمادية وتمكنهم من اكتساب مهارات واستراتيجيات العمل الحديثة.

2.2.6 أهداف زيادة إنتاجية الموظفين

تعد زيادة إنتاجية الموظفين أحد أهم التطلعات الأساسية التي تسعى أي شركة أو مؤسسه كانت إلى تطويرها والاهتمام بها لتحقيق عدد هائل من الأهداف الاستراتيجية التي تعود بالنفع على كل من المؤسسة والموظفين على حد سواء. حيث تساعد زيادة الإنتاجية جميع الموظفين العاملين في المؤسسة على اكتساب ثقة واحترام رؤسائهم في العمل الأمر الذي يزيد لديهم حب العمل وتغرس في نفوسهم الدافعية نحو الاستمرار بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه.

(Kelechi, Akpa, Egwuonwu, Akintaro, Shonubi & Herbertson, 2016).

وتهدف زيادة الإنتاجية إلى زيادة قدرة الشركة على رفع إنتاجها إلى أقصى مستوياته وتحسن جودة المنتجات وتقديمها للسوق بأسعار منافسة وحث رؤساء الأقسام على استخدام استراتيجيات العمل التي تساعد على تقليل النفقات وضبط الهدر المادي الذي تواجهه المؤسسة أثناء العمل. وتساعد المؤسسة على اتباع أفضل طرق الاستثمار والتقليل من كم المواد التالفة (كساب، 2016).

2.2.7 العوامل المؤثرة في الإنتاجية

إن بيئة العمل متشابهة في نفس القطاع ولكن الاختلاف والتميز يكون بمستوى أداء وإبداع العاملين فيها، إضافة إلى أن المنظمات تهدف بشكل عام إلى تحقيق الإنتاجية عن طريق مستوى عال من الأداء، لذلك فهي تحاول المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل والتميز، وتسعى أيضا إلى زيادة ارتباط هؤلاء العاملين بمنظمتهم مما يؤدي إلى زيادة الإهتمام والتركيز على الفرد بأن يكون ملتزما بمنظمته ومهتما بأن يتبنى ويساهم في تحقيق أهدافها، لذلك أصبحت المنظمات تركز على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة، تتبناها وتلتزم بها من أجل تحقيق أهدافها (النسور، 2012)

وتصنيف العوامل المؤثرة في الإنتاجية على النحو الآتي (الغماري، 2018):

أولا : عوامل داخلية: وهي ذلك النوع من العوامل التي تهتم ببيئة العمل الداخلية السائدة في المؤسسة مثل استراتيجيات الرقابة وأنظمة المكافآت والحوافز والعمل الجماعي والإحترام المتبادل السائد بين الموظفين في المؤسسة وغيرها من العوامل التي تختلف من مؤسسة لأخرى. حيث تنقسم العوامل الداخلية المؤثرة في الإنتاجية إلى ثلاثة أقسام رئيسة وهي العوامل المادية والتقنية والعوامل التنظيمية والعوامل البشرية

1.العوامل المادية والتقنية: ويقصد بها كمية الموارد المادية والتقنية التي تمتلكها المؤسسة والتي تساعد الموظفين على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بسرعة كبيرة حيث تعتبر الموارد المادية المتوفرة إحدى أهم العناصر التي تزيد من إنتاجية المؤسسة وتعنى الموارد التقنية التي تمتلكها المؤسسة بزيادة جودة المدخلات المستعملة في عملية الإنتاج الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى جودة المنتجات المطروحة في الأسواق.

2.العوامل التنظيمية: ويقصد بها الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في تقسيم الأعمال والمهام وآليات صناعة القرار المتبعة وتحسين أنظمة الرقابة وطرق تحويل المدخلات إلى مخرجات وإتباع الأساليب التسويقية المناسبة للمنتج المقدم كما يبرز أهمية العوامل التنظيمية في دراسة التغيرات التي تطرأ على سوق العمل ومواكبتها والتنبؤ بها بهدف تطوير المستوى التنافسي الذي تتمتع به المؤسسة في سوق العمل.

3.العوامل البشرية: مجموع الخبرات والمهارات التي يتمتع بها جميع الموظفين في المؤسسة إذ يعد العامل البشري أحد أهم المرتكزات التي تبنى عليه عمليات الإنتاج. حيث تساهم خبرة الموظفين وقدرتهم على العمل تحت الضغوط ولفترات زمنية طويلة نسبياً ورغبتهم في إتمام الأعمال ومدى حبهم ورضاهم عن المستوى المعيشي والوظيفي الذي توفره المؤسسة في زيادة الإنتاج وتقليل الزمن المستغرق والموارد المستهلكة في عملية الإنتاج (حماد، 2018)

ثانياً: العوامل الخارجية : وهي ذلك النوع من المؤثرات والمتغيرات التي لا يمكن السيطرة عليها والمحيطة بكل من الشركة والموظفين على حد سواء والتي تلعب دوراً هاماً في التأثير على مستوى وكم الإنتاجية. وينقسم هذا النوع من العوامل إلى ثلاثة أقسام رئيسية منها النظام الاجتماعي السائد والنظام الثقافي والتعليمي والنظام السياسي والاقتصادي:

1. النظام الاجتماعي السائد: حيث يؤثر النظام الاجتماعي المحيط بالموظف بشكل مباشر وينعكس على طريقته في أداء المهام. حيث يمكن أن يكون النظام الاجتماعي السائد سلاح ذو حدين فإذا أتصف هذا النظام بعدم الجدية في تطبيق استراتيجيات العمل وعدم احترام المواعيد واستخدام المحسوبية وسلطة الأهل والأقارب في تحقيق النجاحات فإن هذه العادات السلبية ستؤثر بشكل كبير على كم وجودة الإنتاج.

2. النظام الثقافي والتعليمي: ويقصد به مدى توافر النظام التعليمي الذي يتصف بالقدرة على إنتاج أفراد ذوي كفاءة علمية عالية ومدى توافر المؤسسات والمراكز التعليمية التي تساهم في تطوير قدرات الأفراد العاملين وإكسابهم عددا من المهارات التي يحتاجونها في حياتهم العملية والمهنية إذ أن مستوى الإنتاجية يتأثر بشكل مباشر بالخبرات المتوفرة في مؤسسة ما (حماد، 2018)

3. النظام السياسي والاقتصادي : ويقصد به حاله الدولة السياسية التي تؤثر في إنتاجية الموظف مثل وجود توترات وحروب وأزمات اقتصادية وتعليمية واجتماعية وتدني الحد الأدنى للأجور ومستوى التضخم.

2.2.8 الاستراتيجيات المستخدمة في رفع إنتاجية الموظفين

تستخدم المؤسسات عددا من الطرق والاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتقليل الموارد والمدخلات والأصول المستخدمة في عملية الإنتاج إذ يمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات كما يلي (الغوطي، 2017)

استراتيجية التعيين : ويقصد بها تلك الإجراءات والمعايير التي تتبعها الشركة في اختيار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة حيث تقوم الشركات بالبحث عن الموارد البشرية التي تتوفر فيها عدد من الشروط والخبرات التي ترغب الشركة بالحصول عليها والتأكد من ملائمة الموظف للمنصب الوظيفي الذي يشغله فيها.

استراتيجية التعويضات: ويقصد بها استراتيجيات وأنظمة الحوافز والأجور التي تتبعها المؤسسة لتحفيز الموظفين وتشجيعهم لتقديم أفضل ما لديهم وتنمية قيم الانتماء للمؤسسة ومواصلة العمل في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إستراتيجية التنمية: ويقصد بها تلك الطرق التي تستخدمها المؤسسة في صقل مهارات وخبرات الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتدريبهم على إتباع استراتيجيات العمل الحديثة التي تهدف إلى زيادة الإنتاج.

2.2.9 قياس إنتاجية الموظفين:

تعد الإنتاجية مؤشر هام لأداء الموظفين في المؤسسة ، كما تعبر عن مستوى نمو المؤسسة وتقدمها ونجاحها في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف، ومن خلالها تستطيع المؤسسة أن تحدد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحسين الاستراتيجيات التي تعزز الإنتاجية لديهم، وتحديد آليات رقابية الكفاءة والفاعلية، ومن هنا جاءت أهمية قياس الإنتاجية للموظفين، حيث أن إنتاجية الموظف يمكن أن تقاس من خلال ما يلي (بومزايد، 2015):

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

إنتاجية الموظف = النتائج المحققة / الموارد المستخدمة

هناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها قياس الإنتاجية، لذلك لا بد على المؤسسة أن تقوم باختيار الطريقة المناسبة لقياس إنتاجية الموظفين، وكلما كانت الإنتاجية أعلى كان ذلك أفضل للمؤسسة ، فالإنتاجية المنخفضة تدل على وجود خلل ما ولا بد من العمل على إصلاحه، حيث أنه هناك العديد من العوامل التي تخفض من إنتاجية الموظفين مثل قلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم الرضا الوظيفي، وعدم امتلاك الموظف القدرات والمهارات اللازمة للعمل وغيرها الكثير من العوامل التي تؤثر في مستوى إنتاجية الموظفين (Public Health England 2015).

خلاصة:

إن إنتاجية الموظفين تتأثر بعدد كبير من المؤثرات الداخلية والخارجية تعمل على زيادة الإنتاجية أو خفضها مثل توافر المعدات والتقنيات ووسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة التي تعمل على تقليل الوقت والجهد الذي يبذله الموظف أثناء عملية الإنتاج. ووجود أنظمة الحوافز والمكافآت بهدف تحفيز الموظف نحو بذل الجهود في سبيل تحسين الإنتاج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة التي تنعكس إيجاباً على المستوى المعيشي له.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

2.3.1 مقدمة:

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة والتي تتعلق أيضا بكل متغير من متغيرات الدراسة.

2.3.2 أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية:

دراسة (الغماري، 2018) "أثر تبني الإدارة العليا لبرامج الارتقاء الذاتي على مستوى الإنتاجية

لدى الموظفين، دراسة حالة " وزارة التربية والتعليم العالي في غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور وزارة التربية والتعليم العالي في تبني برامج الارتقاء الذاتي على مستوى الإنتاجية لدى موظفيها ومفهوم وأهمية هذه البرامج وما يترتب عليها من آثار إيجابية وتعزيز وتحسين إنتاجية الموظفين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المقر الرئيسي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بالإضافة إلى مديرياتها والبالغ عددها سبعة مديريات هي شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خانيونس شرق خانيونس، رفح حيث يعمل بها 546 موظف إداري، وقامت الباحثة بتوزيع 280 استبانة على عينة عشوائية طبقية وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين واقع تبني برامج الارتقاء الذاتي وبين مستوى الإنتاجية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم بدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى تبني الوزارة للدورات التدريبية وتبعها في الدرجة الثانية تبني الوزارة للتنمية الذاتية، ومن ثم في المرتبة الثالثة تبنيها للتدوير الوظيفي وأخيراً في المرتبة الرابعة تبني الوزارة للتخطيط للمستقبل الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تبني الإدارة العليا لبرامج الارتقاء الذاتي وبين مستوى الإنتاجية، وأن هناك أثر للدورات التدريبية

والتدوير الوظيفي والتنمية الذاتية على مستوى الإنتاجية بينما لم يكن هناك تأثير للتخطيط للمستقبل الوظيفي على مستوى الإنتاجية.

دراسة (إسليم، 2018م)، "أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية - غزة"

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق التدوير الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية - غزة، وقد تضمن التدوير الوظيفي عدداً من الأبعاد التي تم قياس أثرها على الكفاءة الإنتاجية ، وهي (زيادة الخبرات ، التدريب ، الحافزية، مكافحة الملل الوظيفي)، وقد سعت الدراسة إلى التعرف على آراء الموظفين الذين تم تدويرهم وظيفياً باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال جمع البيانات باستخدام استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتضمنت الاستبانة (54) فقرة، تم توزيعها على عدد (279) من موظفي وزارة التنمية الاجتماعية والبالغ عددهم الإجمالي (279) وذلك بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها تصدر بعد زيادة الخبرات" من بين أبعاد التدوير الوظيفي التأثير على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في وزارة التنمية الاجتماعية، تلاها كل من الحافزية ومكافحة الملل الوظيفي بنسب تكاد تكون متقاربة وجاء التدريب بالمرتبة الأخيرة، كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً للتدوير الوظيفي بنسبة (60.78%) على رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية، وأن هناك علاقة ذات أثر إيجابي بين أبعاد التدوير الوظيفي والكفاءة الإنتاجية لموظفي وزارة التنمية الاجتماعية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أبعاد التدوير الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي وذلك لصالح الموظفين في الإدارة الوسطى والعليا.

دراسة (عيسى، 2018) بعنوان: العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل

ركز هذا البحث على دراسة العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل وبدأ بتوضيح مفهوم إنتاجية العمل وشرح أهميتها. أعقب ذلك محاولة حصر أهم تلك العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل حيث تمت مراجعة عدد من الدراسات المهمة في هذا الموضوع وتلخيص العوامل التي ذكرتها تلك الدراسات وطريقة تصنيفها. تبين من عملية المراجعة تلك وجود خلط بين العوامل المؤثرة في الإنتاجية عموماً والعوامل المؤثرة في إنتاجية العمل خصوصاً. أكثر من ذلك لا يوجد في الدراسات والمراجع التي تدرس العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل ما يبين آلية التأثير أو قناة الربط بين كل من تلك العوامل وبين إنتاجية العمل مما يقلل من الأهمية العملية لتلك الدراسات. تمثلت المساهمة الرئيسة لهذا البحث في تقديمه، للمرة الأولى وبشكل غير مسبوق، نموذجاً مبسطاً يصنف تلك العوامل حسب قناة تأثيرها في الإنتاجية حيث بين هذا النموذج وجود ثلاث قنوات للتأثير هي (1) العوامل المؤثرة في معرفة العمال بالعمل و تضمنت عاملين هما مستوى التعليم ومستوى التدريب والتأهيل (2) العوامل المؤثرة في قدرة العمال على العمل وشملت ثلاثة عوامل هي مستوى التغذية، مستوى المعيشة والمستوى الصحي (3) العوامل المؤثرة في رغبة العمال بالعمل وتضمنت ثلاثة عوامل هي مستوى الأجر والحوافز، أسلوب الإدارة، وظروف العمل وشروطه. يمكن هذا النموذج والتصنيف الذي يقدمه للعوامل المؤثرة في إنتاجية العمل من توضيح علاقات التأثير بين تلك العوامل من جهة وإنتاجية العمل من جهة ثانية. ويساعد ذلك كله في تنظيم الجهود والبرامج والخطط الرامية إلى تحسين إنتاجية العمل سواء في منظمات الأعمال أو على مستوى الدول.

دراسة(حماد، 2018) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة

توزيع كهرباء محافظات غزة

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، استخدم الباحث أبعاد المرونة الإستراتيجية التالية (المرونة المبادرة، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، المرونة الوقائية، المرونة التصحيحية مرونة القدرات)، كما استخدم الباحث أبعاد الكفاءة الإنتاجية التالية الكفاءة الشخصية، الكفاءة المعرفية، الكفاءة الأدائية)، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، والذين يحتلون مستويات إدارية عليا ومناصب وظيفية من رئيس قسم حتى المدير العام للشركة، قام الباحث بإستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين في المستويات الإدارية أصحاب المسميات الوظيفية المذكورة والبالغ عددهم (119) موظف، حيث قام الباحث بتوزيع (119) استبانة وتم استرداد (119) استبانة أي أن نسبة الإستجابة كانت 100%، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذه الدراسة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في التالي: أن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تطبق المرونة الإستراتيجية بدرجة متوسطة و بوزن نسبي (63.7%)، كما أن الشركة تعمل بكفاءة إنتاجية مرتفعة وبوزن نسبي (69.9%). توجد علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية والكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور المرونة الإستراتيجية التالية (المرونة التنافسية، المرونة التصحيحية على الكفاءة الإنتاجية حيث فسرت هذه المحاور 57% من التباين الكلي في الكفاءة الإنتاجية، مما يدل على أن تطبيق المرونة الإستراتيجية يساعد على تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة.

دراسة (مطمي، 2019) بعنوان: أثر ضغوط العمل على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالشؤون

الصحية بمنطقة حائل: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الدرب العام

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ضغوط العمل على الكفاءة الإنتاجية بمستشفى الدرب العام، حيث شملت فصول الدراسة ماهية ومفهوم ضغوط العمل، أسباب ومصادر ضغوط العمل، التعرف على الآثار المترتبة على ضغوط العمل، وكذلك تناولت استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، كما وضحت الدراسة علاقة ضغوط العمل بالكفاءة الإنتاجية لدى العاملين. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمستشفى الدرب العام حيث تم اختيار عينة من 130 موظفا وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: 1- جاءت وظيفة إداري في المرتبة الأولى لوظائف عينة الدراسة بنسبة (50 %) من إجمالي عينة الدراسة، بينما جاءت التخصصات الفنية في المرتبة الثانية بنسبة (25 %)، 2- جاءت الحالة الصحة الجيدة للعاملين في المستشفى في المرتبة الأولى بنسبة (75 %) بينما جاءت الحالة الصحية الممتازة بنسبة (19.1 %). 3- جاءت فترة الخبرة من (15-20) سنة في المرتبة الأولى بنسبة (25 %) يليها فترة الخبرة الأكثر من (20) سنة في المرتبة الثانية بنسبة (23.5 %). وبناء على نتائج الدراسة تم اقتراح أهم التوصيات التالية: ضرورة تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالمستشفى، وذلك بتفعيل الاتصال الإنساني بين المسؤولين عن إدارة المستشفى والعاملين به. ضرورة الالتزام بمبدأ العدالة والموضوعية في تكافؤ الفرص بين العاملين في مجال التطور المهني. ضرورة استحداث نظام يتيح للموظف الدخول والاطلاع والمشاركة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدراته الفنية والشخصية في التعامل مع مشكلات العمل. ضرورة عقد لقاءات دورية كل شهر بين الإدارة والعاملين وذلك لاطلاعهم على الخطط التشغيلية. ضرورة وضع نظام يراعى فيه المساواة والعدالة عند تطبيق نظام الحوافز والمكافآت المادية أو المعنوية للعاملين. ضرورة وضع

نظام عادل للترقية تكون فيه الأولوية للعاملين أصحاب الكفاءة العالية والأداء المتميز. 7- أهمية تحسين وسائل الأمن والسلامة في العمل.

دراسة (الجغوبي والمطيري، 2021) بعنوان: أثر فاعلية نظام السينات الخمسة "s5" على إنتاجية العاملين وجودة البيئة التشغيلية: مصنع بيبسي بالرياض كنموذج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البيئة التشغيلية ومكوناتها من وجهة نظر العاملين في مصنع بيبسي بالرياض ومعرفة دور نظام السينات الخمس s5 في تحسين مستوى إنتاجية العاملين والبيئة التشغيلية. كما إنه سلطت الضوء على مختلف المعوقات التي تحد من تطبيق هذه المبادئ والأنظمة من وجهة نظر العاملين في مصنع بيبسي بالرياض. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. هذا وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصنع بيبسي بالرياض باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم المهنية والوظيفية. ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب الاستقصاء (الاستبيان). وتم استخدام برنامج SPSS لدراسة العلاقات المفترضة في نموذج البحث. وقد أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على واقع البيئة التشغيلية ومكوناتها وعلى دور نظام السينات الخمس s5 في تحسين مستوى إنتاجية العاملين والبيئة التشغيلية وتبين إن بعد التنظيم Set in Order، جاء بالمرتبة الأولى، بينما جاء بعد التثبيت Sustain بالمرتبة الخامسة والأخيرة. كذلك اثبت النتائج موافقة أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من تطبيق نظام السينات الخمس s5 في تحسين إنتاجية العاملين والبيئة التشغيلية.

دراسة (الخطيب، 2021) بعنوان: أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن خلال جائحة "كوفيد-19"

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى قياس أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي (الاستشارات والتصميم الهندسي) خلال جائحة (كوفيد-19). ولتحقيق هدف الدراسة تم

استخدام المنهج "الكمي الوصفي التحليلي" وتطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة التي تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد تكونت عينة الدراسة من (380) فردا من العاملين في القطاع الهندسي الأردني والمؤلف مما يزيد على 10000 عاملا وعاملة من المتخصصين الممارسين لعملهم في القطاع خلال الفترة الزمنية للدراسة، تم اختيارهم من خلال العينة "العشوائية البسيطة". وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول تطبيق مجالات سياسة العمل عن بعد (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التوازن النفسي والاجتماعي، ومرونة ساعات العمل) في القطاع الهندسي، وكذلك درجة موافقة مرتفعة حول (تغير / ارتفاع) مستوى إنتاجية الموظفين. كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مجالات تطبيق العمل عن بعد وإنتاجية الموظفين. وكذلك أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصي بالعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق العمل عن بعد، والمتمثلة في وجود الدعم الفني والتقني من خلال إتاحة الأجهزة المطلوبة وملحقاتها ووسائل الاتصال عن بعد. وكذلك توصي بالعمل على تطوير أساليب علمية لقياس مستوى الإنتاجية الفعلية خلال تطبيق العمل عن بعد، والتي بناء عليها يتم تقييم أداء الموظفين. كما وتوصي الباحثة بالعمل على دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة على مستوى الإنتاجية وحل المشاكل الناتجة عنها كي لا تؤثر بشكل سلبي على تحسين وتطوير مستوى الإنتاجية في منظومة الأعمال الأردنية.

دراسة (الكاف، 2021) بعنوان: أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز الاستراتيجي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بثلاث من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار (شركة ريسوت للإسمنت - شركة أعلاف ظفار - شركة صلالة للتجهيزات الطبية)

وقد أختار الباحث عينة عشوائية بسيطة، واعتمد الباحث الاستبانة الإلكترونية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة للدراسة من أفراد عينة الدراسة وعددها (100) موظف، وبعد توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية على موظفي الشركات المبحوثة تمكن الباحث من الحصول على (74) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها بينت نتائج التحليل وجود مستوى مرتفع للمرونة التشغيلية وللمرونة الهيكلية وللتميز الاستراتيجي بالشركات الصناعية المبحوثة ، ومن نتائج تحليل الانحدار المتعدد يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز الاستراتيجي بالشركات الصناعية المبحوثة.

دراسة (خلف والطائي، 2022) بعنوان: تأثير عوامل النجاح الحاسمة في تحسين إنتاجية العاملين: دراسة تحليلية في معمل كبريت المشراق

ركز البحث الحالي في دراسة العوامل الحاسمة لزيادة إنتاجية العاملين وبدأ بتوضيح مفهوم هذه العوامل وأهميتها وأهدافها ومصادرها، وتلا ذلك توضيح مفهوم إنتاجية العمل وأهميتها وطرق قياسها، ثم أعقب ذلك محاولة حصر أهم العوامل الحاسمة لزيادة الإنتاجية. تمثلت المساهمة الرئيسة للبحث في تقديمه نموذجاً مبسطاً يصنف تلك العوامل حسب قناة تأثيرها في زيادة الإنتاجية إذ بين هذا النموذج وجود ثلاث قنوات للتأثير هي: العوامل الحاسمة في معرفة العمال بالعمل وشملت التدريب والتأهيل العوامل الحاسمة في الرغبة على العمل وشملت الأجور والحوافز العوامل الحاسمة في القدرة على العمل وشملت السلامة المهنية. وقد تم توزيع استبانة على عينة من موظفي الشركة العامة لكبريت المشراق بلغ حجمها (197)، وقد استنتج وجود تأثير متباين للعوامل الحاسمة على إنتاجية العاملين يتناسب طردياً مع الزيادة بمعنى كلما زاد حجم العوامل الحاسمة كلما زاد تأثيرها في إنتاجية العاملين يمكن في هذا النموذج والتصنيف الذي يتم تقديمه للعوامل الحاسمة لزيادة الإنتاجية من توضيح علاقات التأثير بين تلك العوامل من جهة وبين زيادة الإنتاجية من جهة أخرى، ويساعد

ذلك كله في تنظيم الجهود والبرامج والخطط الرامية إلى زيادة إنتاجية العاملين سواء كان على مستوى منظمات الأعمال أو على مستوى الدولة.

دراسة (الفيفي، 2022) بعنوان: دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2019 / 2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي، وذلك من خلال التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة أعدتها الباحثة، وشملت عينة الدراسة (135) من (المدراء ورؤساء الأقسام) في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض. وأسفرت نتائج الدراسة عن الآتي: تبين أن المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض محايدون فيما يتعلق بأنواع الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، بمتوسط حسابي (3.15 من 5)، في حين أنهم موافقين تماماً في فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، بمتوسط حسابي (4.35 من 5). كما تبين أنهم موافقين على المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، بمتوسط حسابي (3.68 من 5). كما اتضح أنهم موافقين تماماً على الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة، بمتوسط الحسابي (4.53 من 5). تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة نحو "الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة" تعزى لمتغير المستوى الإداري، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد حول محاور الدراسة "الحوافز المعنوية الأكثر

تأثيراً على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، المعوقات التي تواجه تقديم التحفيز المناسب لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، "الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة" تعزى لمتغير المستوى الإداري. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد حول جميع محاور الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع-العمر-المؤهل العلمي-عدد سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة وجود أهداف عامة ورؤية واضحة تحكم أنظمة منح الحوافز المقدمة للموظفين العاملين في مجال الخدمات الطبية، أهمية تطوير نظم وآليات منح الحوافز على أساس التميز في الأداء، وليس على أساس الأقدمية أو عوامل ذاتية، إجراء دراسات وبحوث عن دوافع الموظفين واتجاهاتهم عند تقديم الحوافز لهم، ضرورة تحرى الدقة عند إعداد التقارير الدورية المتعلقة بأداء الموظفين وجود المبدولة، لاقتراح الحوافز المقدمة لهم.

دراسة (أحمد، 2022) بعنوان: تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة:

دراسة تطبيقية على بعض شركات الأغذية

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القدرات القيادية- المحاذاة- التوافق- ترتيب الأولويات- الأدوار والمسؤوليات- التفاعل والتآزر)، على تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمنظمة، ولتحقيق هذا الهدف قامت هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداه الاستبيان في جميع البيانات الأولية، وقد اعتمد الباحث أيضاً على استخدام أسلوب العينة لجميع (العاملين- الفنيين- المديرين التنفيذيين- المديرين) بشركات الأغذية محل الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (134) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه تم رفض الفرض القائل أنه لا توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة، وقبول الفرض البديل أنه توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين

الفعالية التنظيمية للمنشأة، وهكذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة شركات الأغذية محل الدراسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والفعالية التنظيمية للمنشأة.

دراسة (الشوريجي، 2022) بعنوان: دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

هدف البحث معرفة العلاقة بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية. وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بغرض معرفة تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التشغيلية، التكتيكية، الاستراتيجية) على السلوك الإبداعي وأبعاده لدى العينة محل الدراسة. وتم اختيار أسلوب كمي باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم إعداد قائمة الاستقصاء وتوجيهها إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من المعيدين والمدرسين المساعدين بالجامعات المصرية. ولتحليل بيانات البحث الأولية، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss لإدخال ومعالجة هذه البيانات. وقد بلغ حجم العينة 382 مفردة. وقد أوضحت نتائج البحث وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل من المرونة التنظيمية وأبعادها (التشغيلية، التكتيكية، الاستراتيجية) والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للمرونة التنظيمية وأبعادها على السلوك الإبداعي وأبعاده. وتوصلت أيضا إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمستوى المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي داخل مكان العمل وفقا للنوع. كما توصلت إلى وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمستوى المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي داخل مكان العمل وفقا للخبرة ومجال الدراسة.

دراسة (فاضل، 2022) بعنوان: أثر المقدرات الجوهرية على المرونة التنظيمية : دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار

هدف البحث إلى التعرف على أثر المقدرات الجوهرية على المرونة التنظيمية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. تكون مجتمع البحث من العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار وقد تم إختيار عينة ميسرة مكونة من 180 موظفا وتم توزيع الاستبانات على أفراد العينة وتم استرداد 154 استبانة، صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استبانات، بلغت نسبة الاستجابة 85.6%. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن المقدرات الجوهرية بأبعادها (قوة الموارد التنظيمية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية) قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة، وأن المرونة التنظيمية قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد المقدرات الجوهرية (قوة الموارد التنظيمية، القيادة الاستراتيجية) على المرونة التنظيمية، ولم يوجد أثر لكفاءة رأس المال البشري على المرونة التنظيمية، في الشركات الصناعية في محافظة ظفار.

2.3.3 ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية:

(Bortoluzzi, B & Others ,2018)," Measurements of workplace productivity in the office context: A systematic review and current industry insights"

"قياس إنتاجية مكان العمل في المكتب : مراجعة منهجية ورؤى الصناعة الحالية"
هدفت هذه الورقة إلى تقديم مسح شامل لمؤشرات الأداء الرئيسة لإنتاجية في مكان العمل المستخدمة في سياق المكتب، تمت مراجعة الأدبيات الأكاديمية من السنوات العشر الماضية بشكل منهجي ووضعها في سياقها بالإضافة إلى سلسلة من المقابلات مع الخبراء . يقدم المؤلفون مراجعة منهجية للأدبيات لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة وطرق قياس الإنتاجية في مكان العمل، مع استكمالها

بمقابلات شبه منظمة لإثراء إطار عمل لأداة قياس الأداء. في المجموع، تم النظر في 513 بحثاً تم نشره منذ عام 2007، ومنها تمت مراجعة 98 بحثاً كاملاً، وتم العثور على 20 بحثاً للوصول إلى رؤية مهمة وتم تلخيصها في هذه الورقة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد إجماع على مؤشر أداء رئيسي واحد مناسب لقياس إنتاجية مكان العمل في بيئة مكتبية، على الرغم من اعتماد الاستبيانات النوعية على نطاق واسع أكثر من الأدوات الكمية. يشير تنوع مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في الدراسات المنشورة إلى أن النهج متعدد الأبعاد سيكون الأنسب لقياس إنتاجية العاملين في مجال المعرفة. سلّطت مقابلات الخبراء الضوء على التحول من التقييم غير المتكرر والمفصل إلى التقارير المتكررة والمبسطة عبر وظائف الموارد البشرية وهذا السياق مهم لتطوير الأداة في المستقبل.

(Singh, A. (2019) "Association between organizational norms and employee productivity in higher education"

"العلاقة بين المعايير التنظيمية وإنتاجية الموظفين في التعليم العالي"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المعايير التنظيمية على إنتاجية الموظفين في قطاع التعليم العالي في الإمارات العربية المتحدة، وتم استخدام منهج البحث الكمي للتحقيق في 89 من أفراد العينة من مؤسسات التعليم العالي وتم استخدام أسلوب المسح عبر الإنترنت لاستقصاء آراء المستجيبين فيما يتعلق بتأثير المعايير التنظيمية على إنتاجية الموظفين في الإمارات العربية المتحدة، ثم تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام SPSS ، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تحقيق المعايير التنظيمية وإنتاجية الموظف علاوة على ذلك، كانت هناك علاقة كبيرة بين السن والمعايير التنظيمية حيث إن الزيادة في سن الموظف تتوافق مع الزيادة في إنتاجية الموظف.

(Mesthrige, J.W.& Chiang,Y.H. 2019), "The impact of new working practices on employee productivity,

"تأثير ممارسات العمل الجديدة على إنتاجية الموظف

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التأثير على إنتاجية الموظفين إذا ما تم تبني نظام العمل القائم على النشاط كشكل من أشكال ممارسات العمل الجديدة حيث لم يتم إجراء دراسة من هذا النوع في آسيا، وقد تم استخدام تصميم مختلط، والذي جمع بين مراجعة أدبية شاملة وثلاث مقابلات مع كبار المتخصصين وتوزيع استبيان على 37 من شاغلي المكاتب من شركة استشارية عقارية دولية واحدة في هونغ كونغ ، كدراسة حالة ، لتحليل تأثير نظام العمل القائم على النشاط على إنتاجية الموظف، وكان من أهم نتائج الدراسة أن نظام العمل القائم على النشاط يؤثر على إنتاجية الموظف إلى حد ما، على الرغم من أن العوامل البيئية العاملة المادية والسلوكية تؤثر على إنتاجية الموظف بشكل عام وكانت العوامل الأخيرة أكثر نفوذاً نسبياً.

دراسة Kocyigit and Akkaya (2020) بعنوان:

The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: Research on SMES

دور المرونة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية بحث عن الشركات الصغيرة والمتوسطة

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير المرونة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. استخدمت الدراسة عينة مكونة من (111) مديراً من (46) شركة تركية. واستخدم تحليل الانحدار. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً وهاماً لمرونة الهيكل التنظيمي على خفة الحركة التنظيمية وقدراتها (الكفاءة، والمرونة، والاستجابة والسرعة). وأن المرونة التنظيمية توفر للمؤسسات القدرة على الاستجابة للتهديدات البيئية وإدراك الفرص في الوقت المحدد وأن المرونة وخفة الحركة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المؤسسات ولها تأثير على قرارات المديرين.

دراسة لـ Kazekami (2020) بعنوان:

Mechanisms to improve labor productivity by performing telework

هدفت الدراسة الكشف عن أسباب تأثير العمل عن بعد على إنتاجية العمل، أجريت الدراسة في اليابان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من (171) عامل وعاملة في الشركات، وأظهرت النتائج أنه إذا كانت ساعات العمل مناسبة فإن إنتاجية العمل تزيد، بينما يكون تأثير ساعات العمل إذا كانت طويلة جداً أن إنتاجية العمل تقل، وتبين الأثر الإيجابي للعمل عن بعد في زيادة الرضا عن الحياة، وبالتالي عندما يكون العامل راضياً عن حياته تزداد إنتاجيته. ولكن وبالرغم من هذا فهناك جانب سلبي للعمل عن بعد وهو أنه يزيد الضغط على العامل لكي يستطيع تنظيم حياته ومحاولة الموازنة بين العمل والالتزامات المنزلية والعائلية ويؤثر الضغط والإجهاد بشكل سلبي على رضا العامل عن حياته ولكن الأمر الجيد أن تأثير الضغط على إنتاجية العمل غير مباشر. ومع أن العمل عن بعد يزيد من الرضا عن العمل إلا أن الإنتاجية لا تتأثر، كذلك وضحت هذه الدراسة أن العمل عن بعد يعد أفضل من ناحية الكفاءة لتحسين الإنتاجية في حالة كان العمال يستغرقون وقتاً طويلاً في وسائل المواصلات وخصوصاً في أوقات الذروة حيث الازدحام يكون كبير

دراسة Kogyigit and Tabak (2020) بعنوان:

The Interaction among Organizational Flexibility, Competitive Strategy and Competitive Advantage: A Path Analytic Study.

التفاعل بين المرونة التنظيمية والاستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية : دراسة تحليلية للمسار. هدفت الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للاستراتيجيات التنافسية في تأثير المرونة التنظيمية على الميزة التنافسية من أجل التوسع في الأدبيات التجريبية لنموذج الميزة التنافسية للهيكل والاستراتيجية بناءً على وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV). استخدمت الدراسة عينة مكونة من (500) شركة صناعية في تركيا. وتم اختبار البيانات من خلال نموذج المعادلة الهيكلية. توصلت الدراسة

إلى أن التأثير المباشر للمرونة التنظيمية على التفوق التنافسي كان مهماً بشكل هامشي، وعندما تم تضمين ثلاث استراتيجيات تنافسية مختلفة بين هذين المتغيرين في النموذج، اختفى التأثير الهامشي للمرونة التنظيمية على الميزة التنافسية. كما تم تحديد دور الوساطة الكامل لاستراتيجيات المنافسة المطبقة في تأثير المرونة التنظيمية على الميزة التنافسية.

دراسة (Saeed et al (2022). بعنوان:

Organizational Flexibility and Project Portfolio Performance: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Capability

المرونة التنظيمية وأداء محفظة المشروع : أدوار عدم التأكد البيئي والقدرة على الابتكار

هدفت الدراسة إلى دراسة الآلية الأساسية التي تؤثر من خلالها المرونة التنظيمية على أداء محفظة مشاريعها باستخدام القدرة على الابتكار كوسيط، وتدرس الدور الوسيط لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين المرونة التنظيمية والقدرة على الابتكار. استخدمت الدراسة عينة مكونة من (201) شركة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى باستخدام برنامج SmartPLS توصلت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على القدرة على الابتكار وأن القدرة على الابتكار لها تأثير إيجابي على أداء محفظة المشروع، وإن القدرة على الابتكار تتوسط بشكل إيجابي في العلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء محفظة مشاريعها، وإن تأثير الاعتدال الضار لعدم اليقين البيئي على العلاقة بين المرونة والقدرة على الابتكار.

2.3.4 التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث استخلص الباحث ما يلي:
أن أغلب الدراسات التي تناولت كل من المرونة التنظيمية والدراسات التي تناولت إنتاجية الموظفين اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد استعراض الدراسات

السابقة والتي تناولت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
أتضح مايلي:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات السابقة
واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأساليب
الإحصائية المستخدمة. وتشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة
كأداة للدراسة.

كما هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي المديرية
العامّة للعمل بمحافظة ظفار، وتعد من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع .

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي :

1. اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية .

2. بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.

خلاصة:

تناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة وبكل متغير من متغيرات الدراسة
واتضح أن ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة هي أنها تعد من الدراسات القليلة التي
تتعلق بهذا الموضوع في سلطنة عمان وتحديدًا في محافظة ظفار. وجمعت الدراسة الحالية بين
متغيرين هما المرونة التنظيمية وإنتاجية الموظفين ، في حين الدراسات السابقة لم تتناول المتغيرات
معاً. وطبقت الدراسة الحالية على البيئة العمانية وتحديدًا في محافظة ظفار، أما الدراسات السابقة
طبقت في بيئات مختلفة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3 المقدمة:

يتم في هذا الفصل إستعراض منهج الدراسة الذي تم إستخدامه، وكذلك التعريف بمجتمع الدراسة وعينته، كما إستعرض هذا الفصل أداة الدراسة المستخدمة وهي الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة للدراسة، ويتم كذلك من خلال هذا الفصل إختبار صدق الأداة وقياس ثباتها، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي تم أستخدامها لمعالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الإستبانة.

منهج الدراسة:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، لدراسة أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يختص بمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة المدروسة، هو طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تتناسب طبيعة بيانات البحث وللمنهج الوصفي إجراءات منظمة يستطيع أن يتبعها الباحث، وبما يُساعده في اختصار الوقت والجهد، وبعيداً عن استخدام الطرق العشوائية. ويُسهّم المنهج الوصفي التحليلي في تفصيل الدراسات الاجتماعية، وكذلك الطبيعية على حد سواء. ويُساعد المنهج الوصفي التحليلي الباحثين في جمع المعلومات والبيانات، مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها.

يمكن عن طريق المنهج الوصفي التحليلي أن يربط الباحث بين العلاقات؛ من خلال طرح أسئلة أو وضع فرضيات. يستطيع الباحث من خلال المنهج الوصفي التحليلي استخراج النتائج وفقاً لشواهد وقرائن متنوعة. يتسم المنهج الوصفي بالاعتماد على الموضوعية في إجراءات الدراسات، مع الابتعاد بشكل كلي عن التحيز الشخصي من جانب الباحثين وعليه فقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات ويعد أنسب الأساليب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وهو ما ينطبق على هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عددهم (3000) موظفا وموظفة. وهذا العدد يشمل على جميع الموظفين العاملين في الوزارة في جميع محافظات ومديريات الوزارة وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة حيث أن العينة العشوائية البسيطة هي تقنية شائعة لأخذ العينات الاحتمالية. في العينة الاحتمالية ، يتمتع كل فرد في المجتمع بنفس الفرصة ليتم اختياره للعينة. في العينة العشوائية البسيطة، يتم اختيار الأفراد من قائمة عشوائياً، مما يجعلها طريقة أخذ عينات احتمالية. وطريقة أخذ عينات مستخدمة على نطاق واسع في الدراسات الكمية باستخدام أدوات المسح. والعينة العشوائية البسيطة مواتية في المجتمعات المتجانسة والمنتقاة بشكل موحد. وفي طريقة الاختيار هذه، يتمتع جميع الأفراد بفرصة متساوية للمشاركة في الدراسة حيث تعتمد عملية الاختيار بالكامل على الحظ وقد بلغت العينة (300) موظف، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبيان الكترونياً على أفراد العينة وتم إسترداد (210) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بلغت نسبتها (70%) من إجمالي عدد الإستبانات التي تم توزيعها.

المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (1): التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

رقم	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	44	21.0
		أنثى	166	79.0
		المجموع	210	100,0
2	العمر	أقل من 30 سنة	58	27.6
		من 30 – أقل من 40 سنة	62	29.5
		من 40 – أقل من 50 سنة	64	30.5
		50 سنة فأكثر	26	12.4
		المجموع	210	100,0
3	المستوى الوظيفي	مدير	13	6.2
		نائب مدير	13	6.2
		رئيس قسم	20	9.5
		موظف	164	78.1
		المجموع	210	100,0
4	المؤهل العلمي	دبلوم عام	36	17.1
		دبلوم جامعي	46	21.9
		بكالوريوس	98	46.7
		دراسات عليا	30	14.3
		المجموع	210	100,0
5	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	74	35.2
		من 5 – أقل من 10 سنوات	42	20.0
		10 سنوات فأكثر	94	44.8
		المجموع	210	100,0

يشير الجدول السابق إلى نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة، حيث بينت النتائج

أن نسبة الإناث في العينة كانت هي الأعلى بنسبة بلغت (79%)، كما أن النسبة الأكبر من أفراد

العينة بنسبة بلغت (30.5%) تراوحت فئاتهم العمرية من (40) إلى أقل من (50) سنة. أما في

إطار الوظيفة لأفراد العينة فإن (78.1%) من افراد العينة كانت وظائفهم (موظفين)، كما أظهرت النتائج كذلك أن حملة مؤهل البكالوريوس في العينة هم أكثر افراد العينة بنسبة بلغت (46.7%)، وتراوحت سنوات الخدمة (44.8%) من افراد العينة (10 سنوات فأكثر) سنوات. ومن خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين تأهيل جيد للإجابة على أسئلة الاستبيان.

أداة الدراسة:

في هذا الجانب تم الاعتماد وبشكل كبير على صحيفة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ومعالجة الأسئلة وفرضياتها وذلك باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية وللحصول على المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين. ومن أجل تحقيق ذلك تم تصميم استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الاول: يحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي تعكس المعلومات العامة والمتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

والجزء الثاني: تضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس المتغير المستقل تماما كما هي موضحة باستبانة الدراسة (ملحق 1).

والجزء الثالث: تضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس المتغير التابع تماما كما هي موضحة باستبانة الدراسة (ملحق 1).

مصادر البيانات:

المصادر الثانوية: والمتمثلة في الكتب، الدوريات، الرسائل الجامعية، المقالات العلمية والأبحاث السابقة، وكذلك الإطلاع والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة من أجل بناء الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: والمتمثلة في الإستبانة، حيث قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الإستبانة) بعد الإطلاع على المصادر الثانوية المتمثلة بالدراسات السابقة وما أورده الكتب والمراجع ذات الصلة،

قام الباحث بصياغة فقرات الإستبانة. وقد اشتملت الإستبانة على الفقرات التي تعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد إشتملت الإستبانة في صورتها النهائية على ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

الجزء الأول: واختص هذا الجزء بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنت في (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: والذي إشتمل على متغير المرونة التنظيمية، والذي إشتمل على (3 محاور وهي:

1- المرونة الاستراتيجية، والذي اشتمل على (5 فقرات (بالاعتماد على دراسة اللوزي، 2023).

2- المرونة الهيكلية، والذي إشتمل على (5 فقرات. (بالاعتماد على دراسة اللوزي، 2023).

3- المرونة التشغيلية، والذي إشتمل على (5 فقرات. (بالاعتماد على دراسة اللوزي، 2023).

الجزء الثالث: والذي إشتمل على متغير إنتاجية موظفي وزارة العمل، والذي إشتمل على (16 فقرات بالاعتماد على دراسة (حماد، 2018).

وقد جاءت الإستبانة في إجمالي فقرات بلغ (32) فقرة، ولتحديد مستوى الإستجابات تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك على النحو التالي (أبو صالح، 2020):

الجدول رقم (2) تفاصيل إداة الدراسة

عدد الفقرات	الرمز	أبعاد الدراسة	
16	Organizational flexibility (OF)	المتغير المستقل: المرونة التنظيمية	
5	Structural flexibility (SF)	المرونة الاستراتيجية	البعد الأول
5	Structural flexibility (STF)	المرونة الهيكلية	البعد الثاني
6	Operational flexibility (OPF)	المرونة التشغيلية	البعد الثالث
16	Labor productivity (LP)	المتغير التابع: إنتاجية موظفي وزارة العمل	

الجدول رقم (3)

مقياس ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة في مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولغرض تحليل البيانات، اعتمد الباحث مدى المتوسطات الحسابية للفقرات وتحديد الأهمية النسبية للفقرات وفقاً للتالي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة لفئات الإجابة} - \text{اصغر قيمة لفئات الإجابة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{حساب طول الفئة : طول الفئة} = \text{المدى} \div \text{عدد الفئات} = 4 \div 5 = 0.8$$

إضافة طول الفئة إلى فئة الإجابة لدينا للحصول على نقطة القطع في قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الموافقة، ليكون المحك على النحو التالي:

1- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (1,8) تكون الأهمية النسبية منخفضة جداً.

2- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (1,8) إلى أقل من (2,6) تكون الأهمية النسبية منخفضة.

3- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (2,6) إلى أقل من (3,4) تكون الأهمية النسبية متوسطة.

4- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (3,4) إلى أقل من (4,2) تكون الأهمية النسبية مرتفعة.

5- إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (4,2) تكون الأهمية النسبية مرتفعة جداً.

وقد تم تحديد معيار تقدير الأهمية النسبية للإستجابات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4)

الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.8)
منخفضة	من (1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسطة	من (2.6) إلى أقل من (3.4)
مرتفعة	من (3.4) إلى أقل من (4.2)
مرتفعة جداً	4.2 فأعلى

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS (Statistical package for social science) وتشتمل على الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد العينة الديموغرافية.
2. معامل ثبات ألفا كرونباخ.
3. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الصديق البنائي لأداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.

5. تحليل الانحدار المتعدد: لتحديد أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع. عن طريق

برنامج Warp pls.

الخصائص السيكرومترية للمقياس:

(أ) - صدق الاداة: تم التحقق من صدق الاداة بالطرق التالية:

(1) - صدق المحكمين :

قام الباحث بعرض الاداة على مجموعة من الأساتذة في جامعة الشرقية، لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة عبارات الاداة وانتماء العبارات للمحاور الفرعية، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم، وتم تعديل بعض العبارات التي رأى المحكمون تعديلها، وحذف بعض العبارات ملحق رقم (2).

(ب) - ثبات المقياس

تم التحقق من ثبات المقياس بعد طرق منها:

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان من خلال تطبيق الاداة على عينة الدراسة موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان مجتمع الدراسة الأساسي، ثم تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وهي طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، ويعتبر معامل كرونباخ (0.600) وفقاً لـ Al-Romeedy (2019). هو

المعدل القياسي، وقد جاءت النتائج كما هي في الجدول التالي:

الجدول رقم (5)

نتيجة إختبار كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	912.
		N of Items	a61
	Part 2	Value	902.
		N of Items	b61
	Total N of Items		23
Correlation Between Forms			936.
Spearman–Brown Coefficient	Equal Length		967.
	Unequal Length		967.
Guttman Split–Half Coefficient			967.
Total Cronbach's Alpha			953.

بينت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للإستبيان قد بلغ (912). للمفردات الفردية وبلغ (902). للمفردات الزوجية وهي قيم أعلى من قيمة المحك (0.600) وهو ما يؤكد ثبات الإستبيان، كما تؤكد معاملات إختباري سبيرمان وغوتمان اللتان بلغتا (967). و (967) على التوالي، وبلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي للإختبار (0.953) وهو ما يؤكد ثبات الاستبيان، وبذلك يمكن الوثوق بصدق وثبات الاستبيان.

ج: الصدق البنائي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة الدراسة موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الاداة والدرجة الكلية وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة موضوع الدراسة.

جدول رقم (6)

معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

م	البعد	معامل الارتباط
1	المرونة التنظيمية	0.949**
2	إنتاجية موظفي وزارة العمل	0.947**

** دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباطات دالة إحصائية بين درجة بعد المرونة التنظيمية، وإنتاجية موظفي وزارة العمل والدرجة الكلية عند مستوى دلالة (0.01).

وبذلك يكون الباحث قد تحققت من أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث تبقى الأداة في صورته النهائية تتكون من (32) عبارة.

3.8 نبذة عن البيئة المبحوثة:

انشأت وزارة العمل بموجب المرسوم السلطاني رقم 2020/89 الصادر في الثامن والعشرون من شهر ذي الحجة 1441 هجري، الموافق الثامن عشر من شهر اغسطس 2020 ميلادي، وقد حددت اختصاصاتها وفق الآتي:

اقترح السياسات والخطط المتعلقة بالتوظيف في القطاعين: العام، والخاص، وتطوير وتنمية وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، واقتراح السياسة العامة للقوى العاملة، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، وعرضها على مجلس الوزراء للاعتماد.

وضع الأسس والمعايير اللازمة لتطبيق مفاهيم التخطيط الوظيفي والتطوير الإداري وجودة الأداء على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة والقطاع الخاص، والتنسيق مع هذه الوحدات بشأن تنفيذ ذلك.

بحث ودراسة الشكاوى والاستفسارات المقدمة من موظفي وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية والعاملين في القطاع الخاص حول تطبيق قانون الخدمة المدنية وقانون العمل واللوائح والقرارات المنفذة لهما.

تنفيذ الخطط المعتمدة المتعلقة بالتوظيف في وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، والقطاع الخاص.

تنفيذ الخطط والبرامج اللازمة لتوطين الوظائف المشغولة بغير العمانيين في القطاعين : العام، والخاص، ومتابعة تنفيذها. متابعة خطط وبرامج التدريب والتأهيل، بالتنسيق مع الجهات المختصة. مراجعة مشروعات الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير النتائج

المقدمة:

تحليل نتائج الدراسة تعتبر المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية حيث يتناول هذا الفصل عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليها وذلك بهدف تحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة وهو دراسة أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان. حيث تم عرض الجداول الخاصة بتحليل أسئلة الدراسة ثم تم تحليل فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج ومنها تم تفسير النتائج وأيضاً تم التوصل إلى التوصيات.

أولاً: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

تحليل إستجابات السؤال الأول:

نص السؤال الأول على ما يلي: ما مدى استخدام المرونة التنظيمية في وزارة العمل بسلطنة عمان؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على مستويات المرونة التنظيمية وفقراته، وقد تم ترتيب هذه الفقرات وفقاً للاستبانة.

أولاً: المرونة الاستراتيجية

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تقوم وزارة العمل بإطلاق خدمات جديدة ومبتكرة وبشكل سريع	3.97	0.98	5	مرتفع
2	تمتلك وزارة العمل قدرة عالية في المبادرة بتغيير أو تعديل إستراتيجياتها	3.97	0.95	4	مرتفع
3	يمتلك موظفي وزارة العمل أستقلالية عالية في تنفيذ إجراءات العمل	4.12	0.81	3	مرتفع
4	يتم إشراك الموظفين في صياغة الاستراتيجيات	4.28	0.75	1	مرتفع جداً
5	تهتم وزارة العمل بالتغذية الراجعة من المراجعين في تحسين خدماتها	4.26	0.83	2	مرتفع جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.12	0.64		مرتفع

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمرونة الاستراتيجية قد بلغ (4.12)، بانحراف

معيارى قدره (0.64)، مما يشير إلى أن مستوى المرونة الاستراتيجية قد كان مرتفع.

وقد نال مضمون الفقرة (4) التي تنص على " يتم إشراك الموظفين في صياغة الاستراتيجيات " على

أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، فيما نال مضمون الفقرة (1) الذي يشير إلى "

تقوم وزارة العمل بإطلاق خدمات جديدة ومبتكرة وبشكل سريع " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط

حسابي بلغ (3.97).

ثانياً: المرونة الهيكلية

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة الهيكلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يمتاز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة العالية	3.94	1.00	3	مرتفع
2	لدى وزارة العمل القدرة العالية على تعديل المهام وفقاً لمستجدات العمل	4.14	0.84	2	مرتفع
3	يساعد الهيكل التنظيمي في وزارة العمل على سهولة إتخاذ القرارات	3.59	1.13	5	مرتفع
4	يساعد الهيكل التنظيمي في وزارة العمل بسهولة إنتقال المعلومات	3.77	1.01	4	مرتفع
5	يوجد ارتباط كبير بين الهيكل التنظيمي وأهداف وزارة العمل	4.17	0.79	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.92	0.67		مرتفع

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمرونة الهيكلية قد بلغ (3.92)، بانحراف

معياري قدره (0.67)، مما يشير إلى أن مستوى المرونة الهيكلية قد كان مرتفع.

وقد نال مضمون الفقرة (5) التي تنص على " يوجد ارتباط كبير بين الهيكل التنظيمي وأهداف وزارة

العمل " على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، فيما نال مضمون الفقرة (3) الذي

يشير إلى " يساعد الهيكل التنظيمي في وزارة العمل على سهولة إتخاذ القرارات " على أدنى مستوى

موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.59).

ثالثاً: المرونة التشغيلية

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة التشغيلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تمتاز العمليات التي تتم داخل وزارة العمل بالوضوح	4.07	0.74	2	مرتفع
2	تتسم واجبات ومهام الموظفين في وزارة العمل بالتنوع وقابلية التكيف مع المتغيرات في الوزارة	3.76	0.96	6	مرتفع
3	تكافئ وزارة العمل الموظفين ذوي الأداء المتميز	3.91	0.89	5	مرتفع
4	تستخدم وزارة العمل أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل والزمّن المطلوب لأداء الخدمات	3.94	0.85	4	مرتفع
5	تتوافق مهام الموظفين في وزارة العمل مع الاهداف الاستراتيجية	4.04	0.78	3	مرتفع
6	يتم مراجعة العمليات والمهام بشكل مستمر	4.10	0.80	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.97	0.62		مرتفع

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمرونة التشغيلية قد بلغ (3.97)، بانحراف

معيارى قدره (0.62)، مما يشير إلى أن مستوى المرونة التشغيلية قد كان مرتفع.

وقد نال مضمون الفقرة (6) التي تنص على " يتم مراجعة العمليات والمهام بشكل مستمر " على

أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، فيما نال مضمون الفقرة (2) الذي يشير إلى "

تتسم واجبات ومهام الموظفين في وزارة العمل بالتنوع وقابلية التكيف مع المتغيرات في الوزارة " على

أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.76).

ويُلخص جدول رقم (10) مستويات المرونة التنظيمية في وزارة العمل بسلطنة عمان. وتبين النتائج في الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على مستويات المرونة التنظيمية قد بلغ (4.00) بانحراف معياري قدره (0.57)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستويات المرونة التنظيمية قد كان مرتفع. وقد جاء بُعد المرونة الاستراتيجية في المرتبة الأولى، يليه بُعد المرونة التشغيلية، ويأتي أخيراً بُعد المرونة الهيكلية.

جدول رقم (10)

مستويات المرونة التنظيمية في وزارة العمل بسلطنة عمان

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المرونة الاستراتيجية	4.12	0.64	1
المرونة الهيكلية	3.92	0.67	3
المرونة التشغيلية	3.97	0.62	2
المرونة التنظيمية	4.00	0.57	

تحليل إستجابات السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على ما يلي: ما هي مستويات إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على متغير إنتاجية موظفي وزارة العمل وفقراته، وقد تم ترتيب هذه الفقرات وفقاً للاستبانة.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى إنتاجية موظفي وزارة العمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يملك الموظفون القدرة على العمل بروح الفريق	4.11	0.83	2	مرتفع
2	ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم بكفاءة عالية	4.18	0.79	1	مرتفع
3	يتطلع الموظفون لما هو جديد في مجال عملهم	3.82	0.89	16	مرتفع
4	يسعى الموظفون لتطوير إمكانياتهم وقدراتهم الخاصة في العمل	3.91	0.87	15	مرتفع
5	يتحمل الموظفون العمل في بيئة ضغط عالية	4.04	0.78	7	مرتفع
6	يتميز الموظفون بالقدرة على التفكير الناقد لإتخاذ القرارات	3.93	0.81	14	مرتفع
7	يمارس الموظفون عملهم بكفاءة ونشاط طوال الوقت	4.01	0.77	9	مرتفع
8	يملك الموظفون القدرة على التفكير الابداعي الذي يزيد من كفاءة العمل	4.07	0.78	3	مرتفع
9	يملك الموظفون المرونة في التعامل مع زملاء العمل	4.01	0.78	10	مرتفع
10	يملك الموظفون القدرة على التحليل والمساعدة في حل مشكلات العمل	4.05	0.80	6	مرتفع
11	يملك الموظفون القدرة على استخدام الاساليب العلاجية المناسبة في العمل	4.06	0.78	4	مرتفع
12	يهتم الموظفون بالتجديد والابتكار وتطوير الذات	4.00	0.75	11	مرتفع
13	يسعى الموظفون لإكتساب المعرفة في مجال عملهم ومجالات أخرى	4.00	0.83	12	مرتفع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
14	يسعى الموظفون لإكتساب مهارات جديدة تساعد في إتمام عملهم	4.01	0.75	8	مرتفع
15	يرغب الموظفون بتعلم المزيد من المهارات التي تزيد من خبرتهم العملية	3.96	0.83	13	مرتفع
16	يمتلك الموظفون المعرفة الكاملة بمهام وظيفتهم	4.05	0.76	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.01	0.56		مرتفع

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لانتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان قد بلغ (4.01)، بانحراف معياري قدره (0.56)، مما يشير إلى أن مستوى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان قد كان مرتفع.

وقد نال مضمون الفقرة (2) التي تنص على " ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم بكفاءة عالية " على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، فيما نال مضمون الفقرة (3) الذي يشير إلى " يتطلع الموظفون لما هو جديد في مجال عملهم " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.82).

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

ولاختبار فرضيات الدراسة الحالية، تم اعتماد الانحدار المتعدد

تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى (PLS-SEM) باستخدام WarpPLS 8.0 يكون مناسباً للأسباب التالية. أولاً، عندما تتطوي الدراسة على النظرية والتطوير، يوصى باستخدام PLS-SEM كطريقة مفضلة (Hair et al., 2021).

تتضمن الدراسة الحالية أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، وبالتالي، يبدو PLS-SEM مناسباً. عندما تحتوي الدراسة على نموذج معقد، مثل النموذج الحالي والذي يتكون من أربعة متغيرات مع عدة مقاييس في كل منها، يُنصح باستخدام PLS-SEM. وعلاوة على ذلك، واحدة من الحجج الأكثر إقناعاً إن اعتماد PLS-SEM في هذا التحقيق هو قدرته على التعامل مع العينات الصغيرة والكبيرة الحجم، حيث كانت عينة هذه الدراسة الحالية (210 فرداً).

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان.

جدول رقم (12)

قيم مؤشرات حسن المطابقة لنموذج أثر ابعاد المرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي وزارة العمل

القيمة المحسوبة للمؤشر	القيمة النموذجية للمؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
0.266	$P < 0.001$	Average path coefficient (APC)
0.484	$P < 0.001$	Average R-squared (ARS)
0.476	$P < 0.001$	Average adjusted R-squared (AARS)
1.798	مقبول إذا كان ≤ 5 ومن الناحية المثالية ≤ 3.3	Average block VIF (AVIF)
1.947	مقبول إذا كان ≤ 5 ومن الناحية المثالية ≤ 3.3	Average full collinearity VIF (AFVIF)
1.000	مقبولة إذا كانت ≤ 0.7 من الناحية المثالية = 1	Simpson,s paradox ratio (SPR)
1.000	مقبولة إذا كانت ≤ 0.9 من الناحية المثالية - 1	R-squared contribution ratio (RSCR)
1.000	مقبولة ≤ 0.7	Statistical suppression ratio (SSR) 1.000

يوضح جدول رقم (12) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر ابعاد المرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان. بالنسبة $\text{Average path coefficient}$ (APC) فيجب أن تكون قيمته $P < 0.001$ ومن ثم قبول النموذج، حيث بلغت قيمته 0.266، ومن ثم يُقبل النموذج.

كما أن قيمة $\text{Average R-squared (ARS)}$ فيجب أن تكون قيمته $P < 0.001$ لقبول النموذج ومطابقته، وتوضح النتائج أن قيمة $\text{Average R-squared (ARS)}$ بلغت 0.484، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بقيمة $\text{Average adjusted R-squared (AARS)}$ فإن قيمته المثلي يجب أن تكون $P < 0.001$ وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة $\text{Average adjusted R-squared (AARS)}$ بلغت 0.476، مما يدل على تطابق النموذج.

كما أن مؤشر $\text{Average block VIF (AVIF)}$ تتراوح قيمته ومن الناحية المثالية $\Rightarrow 3.3$ ، و أقل من $\Rightarrow 5$ ، ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة $\text{Average block VIF (AVIF)}$ بلغت 1.798، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

كما أن مؤشر $\text{Average full collinearity VIF (AFVIF)}$ تتراوح قيمته ومن الناحية المثالية $\Rightarrow 3.3$ ، و أقل من $\Rightarrow 5$ ، ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر $\text{Average full collinearity VIF (AFVIF)}$ بلغت 1.947، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر $\text{Simpson,s paradox ratio (SPR)}$ ينبغي أن تتراوح قيمته ما بين 0.7 - واحد، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر $\text{Simpson,s paradox ratio (SPR)}$ بلغت 1.000، مما يدل على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بمؤشر R-squared contribution ratio (RSCR)؛ ينبغي ان تتراوح قيمته ما بين 0.9 - واحد، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر R-squared contribution ratio (RSCR) بلغت 1.000، مما يدل على مطابقة النموذج.

وأخيراً مؤشر نسبة 1.000 Statistical suppression ratio (SSR) والذي يفضل أن تكون قيمته ≥ 0.7 ، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر Statistical suppression ratio 1.000 (SSR) بلغت 1.000، مما يدل على مطابقة النموذج.

نموذج القياس:

هذه هي الخطوة الأولى في تحليل PLS-SEM الذي يهدف إلى التأكد من الأدوات والجودة من خلال اختبار صلاحية وموثوقية العناصر والتركيبات المستخدمة.

ويتم ذلك من خلال فحص تحميلات عامل العنصر والاتساق الداخلي تفحص العنصرية. وهنا من خلال اختبار الموثوقية المركبة وكرونباخ يتم ضمان موثوقية منشآت ألفا حيث أن كلاهما يستوفي الحد الأدنى من (0.7) (ماكنزي وآخرون، 2011) (انظر الجدول 13). ومن جهة أخرى، تم استيفاء الصلاحية لأن تحميلات العناصر كانت أكبر من القيمة الموصي بها وهي 0.70 (Henseler et al., 2009) علاوة على ذلك، تم اختبار الصلاحية المتقاربة والتأكد منها من خلال المتوسط تم استخراج التباين (AVE) حيث أن جميع قيم AVE أكبر من 0.50 (انظر الجدول 14). بالإضافة إلى ذلك، جميع قيم الجذور التربيعية لـ AVE كما هو موضح في الجدول (15) تشير إلى صلاحية تمييزية مقبولة باعتبارها الجذر التربيعي لـ AVE لجميع البنات يتجاوز أي من الارتباطات الأخرى التي تنطوي على ذلك متغير (كوك، 2021). علاوة على ذلك، واستناداً إلى اقتراح (MacKenzie et al 2011)، لم يكن هناك قلق ملحوظ بشأن العلاقات

الخطية المتعددة والمشاركة تتحيز الأساليب حيث لا تتجاوز أي من قيم عامل التباين المستخرج

(VIF) عتبة 3 (انظر الجدول. 14).

الجدول (13) ألفا كرونباخ (A)، الموثوقية المركبة (CR)، المتوسط التباين المستخرج (AVE)

وعامل تضخم التباين (VIF)

المتغيرات	A	CR	AVE	VIF
المرونة الاستراتيجية	0.806	0.875	0.802	1.577
المرونة الهيكلية	0.737	0.826	0.699	2.080
المرونة التشغيلية	0.813	0.870	0.758	2.307
إنتاجية العمل	0.905	0.919	0.671	1.825

الجدول (14) الجذور التربيعية لـ (AVE) الصلاحية التمييزية) في المرونة الاستراتيجية، المرونة

الهيكلية، المرونة التشغيلية، إنتاجية العمل

المتغيرات	المرونة الاستراتيجية	المرونة الهيكلية	المرونة التشغيلية	إنتاجية العمل
المرونة الاستراتيجية	0.802			
المرونة الهيكلية	0.540	0.699		
المرونة التشغيلية	0.523	0.679	0.758	
إنتاجية العمل	0.501	0.551	0.632	0.671

اختبار النموذج الهيكلي والفرضيات

الجدول رقم (15)

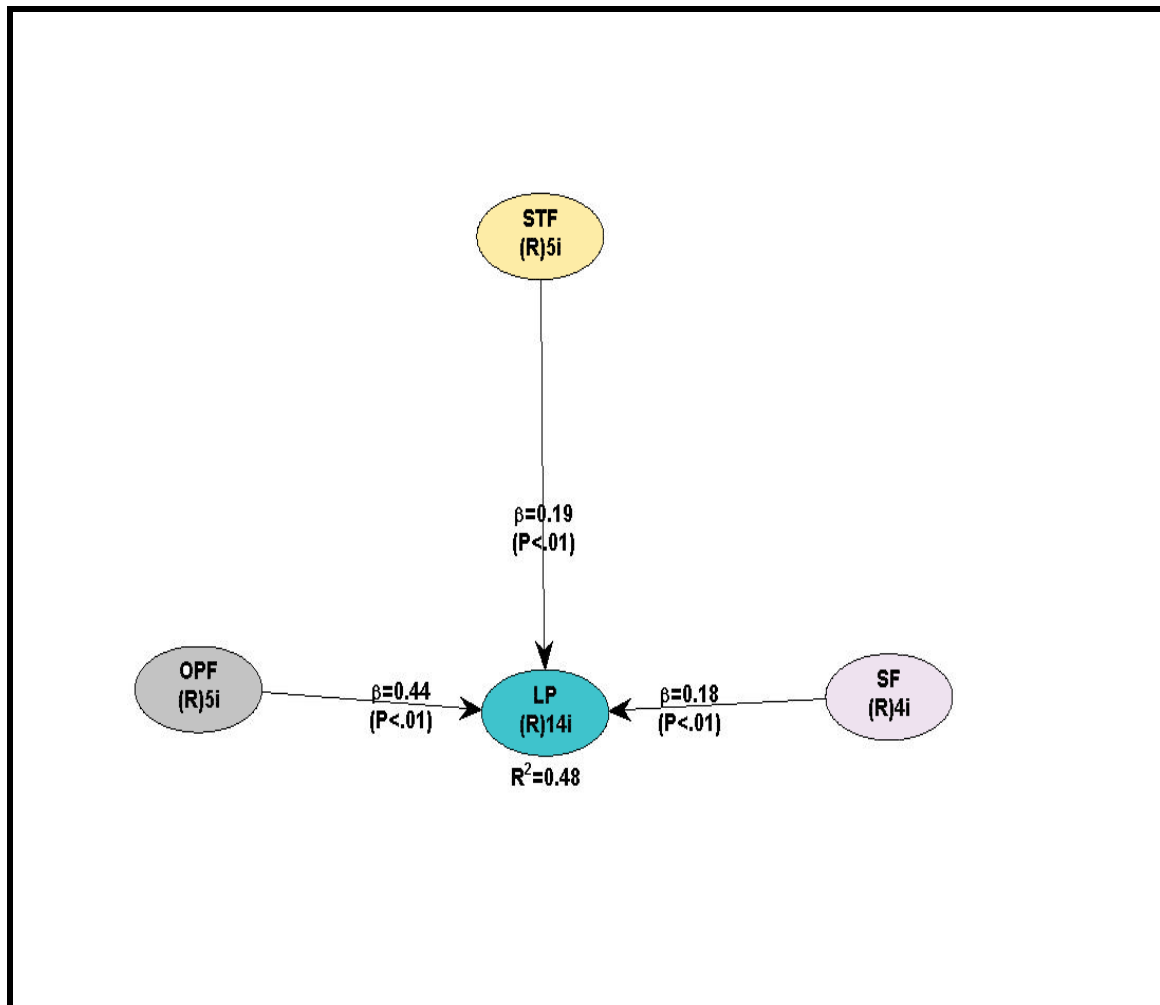
نتائج تأثير ابعاد المرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان

Result	P.value s	path coefficient s	المتغير التابع	العلاقة المباشرة	المتغير المستقل
النتيجة	الدلالة	معاملات المسار			
رفض الفرضية	0.005	0.175	إنتاجية موظفي وزارة العمل	←	المرونة الاستراتيجية
رفض الفرضية	0.003	0.188	إنتاجية موظفي وزارة العمل	←	المرونة الهيكلية
رفض الفرضية	<0.001	0.437	إنتاجية موظفي وزارة العمل	←	المرونة التشغيلية

وبعد التأكد من صدق وثبات نموذج القياس للدراسة الحالية، وبناء على الجدول الاعلى تكون الخطوة التالية تركز على تحليل النموذج الهيكلي بما في ذلك معاملات المسار والقيم p. كما هو مبين في الشكل (1) فان المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية كان لها تأثير ايجابي على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، وفقا للنتائج. في حين كان للمرونة التشغيلية التأثير الأكبر ($\beta = 0.44$) ، ثم تأتي المرونة الهيكلية بتأثير ($\beta = 0.19$)، وكان للمرونة الاستراتيجية التأثير الأصغر على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان ($\beta = 0.18$).

• وبناء على الشكل رقم (2) أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير ايجابي للمرونة الإستراتيجية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). وبالتالي يتم رفض الفرضية. كما أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير ايجابي للمرونة الهيكلية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). وبالتالي يتم رفض الفرضية. وأظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير ايجابي للمرونة التشغيلية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). وبالتالي يتم رفض الفرضية.

الشكل رقم (2) تأثير ابعاد المرونة التنظيمية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان



المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج 5.0 (n=210) WARPPLS

ترجمة الرموز المتضمنة في الشكل:

المرونة التشغيلية	Operational flexibility (OPF)	المرونة الاستراتيجية	Structural flexibility (SF)
إنتاجية العمل	Labor productivity (LP)	المرونة الهيكلية	Structural flexibility (STF)

وقد قام الباحث بحذف (4) فقرة، وكانت رقم (5،16،17،18) نظراً لعدم إيفائها الشروط اللازمة لإبقائها كأن يكون تشبعها أقل من (0.50). او تشبعت الفقرة في عاملين أو أكثر (التكوين المعقد) او لم تتشبع في أي عامل.

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي خرج بها الباحث على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها. لدراسة أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان.

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1- يتضح من نتائج الدراسة أن المرونة التنظيمية في وزارة العمل بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن الوزارة لديها أساليب وتقنيات تمتاز بالمرونة منها أنها تعمل على تحقيق التكافؤ بين ساعات العمل والخدمات التي يجب أن يتم الانتهاء منها حيث تعطي الموظف الحرية في أداء العمل مما يساعد الموظف على تأدية عمله سواء داخل الوزارة أو عن طريق العمل عن بعد مما يسهل المهام على الموظف وعلى المراجعين، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الكاف، 2021).

2- يتضح من نتائج الدراسة أن المرونة الاستراتيجية في وزارة العمل بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن الوزارة تهتم بعملية التغذية الراجعة من المراجعين وذلك بهدف العمل على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها كما تعطي الوزارة الموظفين المزيد من الاستقلال في العمل بهدف تنفيذ كل موظف لمهامه الوظيفية بالطريقة التي يراها مناسبة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حماد، 2018).

3- يتضح من نتائج الدراسة أن المرونة الهيكلية في وزارة العمل بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن هناك مرونة كبيرة في الهيكل في الوزارة حيث أن الوزارة تكيف الهيكل

التنظيمي حسب الأهداف التي تود أن تقوم بتحقيقها مما يساعد الوزارة في أنتقال البيانات والمعلومات بسهولة وبكفاءة عالية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2022).

4- يتضح من نتائج الدراسة أن المرونة التشغيلية في وزارة العمل بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن الوزارة تعمل على مراجعة المهام التي توكل للموظفين بصفة مستمرة وتعمل على أن تتوافق المهام مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة وأيضاً الوزارة تعمل على أن تكون جميع العمليات والمهم التي تتم تكون واضحة وسهلة للجميع، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشوريجي، 2022).

5- يتضح من نتائج الدراسة أن إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة ترجع هذه النتيجة إلى أن الموظفون بوزارة العمل لديهم الكفاءة والمهارة لأداء عملهم ولديهم المعرفة التامة بالمهام التي توكل إليهم كما أن الموظفون يعملون بصفة مستمرة لإكتساب مهارات جديدة تساعدهم في إتمام عملهم، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفيقي، 2022).

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة:

- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي للمرونة الإستراتيجية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، ترجع هذه النتيجة إلى أن الوزارة تقوم بإطلاق خدمات جديدة وبطرق مبتكرة وتعمل على تأدية الخدمات بشكل سريع كما تعمل الوزارة على تعديل إستراتيجياتها بما يتوافق مع أهدافها وخدمة المراجعين وهذا يؤدي إلى زيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة عالية وبروح الفريق.

- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير ايجابي للمرونة الهيكلية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، ترجع هذه النتيجة إلى أن الوزارة تعمل بصفة مستمرة على تعديل المهام وفقاً

للمستجدات التي تحدث في العمل وهذا يؤدي إلى سرعة وكفاءة إتخاذ القرارات ويؤدي إلى تطوير إمكانيات ومهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في العمل.

• أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير ايجابي للمرونة التشغيلية على إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، ترجع هذه النتيجة إلى أن الوزارة تعمل على أن تكون أساليب العمل مرنة ومختلفة حتى تستطيع تلبية إحتياجات جميع المراجعين في أسرع وقت ولذا تقوم الوزارة بمكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز وهذا أدى إلى تطلع الموظفين إلى كل ما هو جديد وأدى أيضا إلى عمل الموظفين بكل كفاءة ونشاط.

ثانياً: توصيات الدراسة:

1. زيادة الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظمة.

2. العمل على أن تكون المرونة التنظيمية وتحسين إنتاجية الموظفين هي ثقافة عامة في الوزارة وتوعية الموظفين بأهمية المرونة التنظيمية في نجاح الوزارة في تأدية الخدمات بسرعة وكفاءة وهذا يتم من خلال الإستعانة بالكوادر المتخصصة والمؤهلة لتدريب الموظفين وتنمية إدراكهم بالمرونة التنظيمية

3. العمل على أن يكون إتجاه الوزارة نحو الهياكل المرنة التي تقوم على أداء فرق العمل نظراً لأهميتها في أداء العمل بسرعة وكفاءة عالية.

4. مشاركة جميع المستويات الادارية في وضع الخطط والبرامج لضمان مشاركتهم بفاعلية في تنفيذ الخطط وزيادة مستوى التنسيق والترابط بين المستويات الادارية المختلفة من خلال عقد

الاجتماعات بصفة دورية وإشراك جميع المستويات الادارية في الاجتماعات وإستخدام أسلوب العصف الذهني للتوصل إلى حلول للمشاكل التي تواجه الوزارة من خلال مشاركة جميع العاملين.

5. الاستمرار في الإعتماد على هياكل تنظيمية مرنة مما يساعد على سرعة تحقيق المرونة التنظيمية وأهداف الوزارة من خلال مشاركة الجميع في عملية إتخاذ القرارات .

6. التأكد من توفير جميع الوسائل والاساليب المناسبة والمتطورة في العمل لتوفير بيئة عمل مرنة تساعد الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة من خلال توفير بيئة صحية مناسبة لجميع العاملين من حيث الاضاءة والتهوية والمرونة والتمكين أيضا.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية:

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق أهداف وزارة العمل بسلطنة عمان
دور المرونة التنظيمية في تحقيق متطلبات الاداء العالي في وزارة العمل بسلطنة عمان (نظراً لأهمية مثل هذه الانواع من الابحاث المستقبلية في الوزارة)

أثر المرونة التنظيمية في الأمن السيبراني في وزارة العمل بسلطنة عمان

خلاصة:

تم تناول موضوع مهم وحيوي وهو أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، حيث تعد المرونة التنظيمية من أهم الموضوعات التي يجب أن تهتم بها المؤسسات سواء حكومية أو خاصة، ويعتبر هذا الموضوع من الموضوعات المهمة جداً لوزارة العمل حيث أن الوزارة تعمل الآن بأساليب حديثة وعلمية تعمل من خلالها على تسهيل أداء العمل في الوزارة من خلال تطبيق نظام الدوام المرن حيث أنه ينظم حضور وانصراف الموظفين لي مقار عملهم بكل مرونة ويسر عبر تمديد فتره السماح الحضور والانصراف وفق الضوابط المعمول بها، لخلق بيئة

عمل إيجابية ومرنه تراعي الظروف والاعتبارات الشخصية للموظفين، وايضا لتقديم خدمات أفضل للمراجعين من خلال تمديد فترة العمل لإستفادة أكبر عدد من المراجعين من الخدمات المقدمة من قبل الوزارة .

كذلك قامت الوزارة بتطبيق "نظام العمل عن بعد " وفق ضوابط معينه على أن تكون الأولوية للموظفين المنجزين والملتزمين بنظام الحضور والانصراف قبل التطبيق مع مراعاة الحالات الصحية والاجتماعية بعد دراستها وفق المستندات والتقارير الصادرة من الجهات المختصة. ومواكبة للتطورات التي يشدها سوق العمل العالمي أقر قانون العمل الجديد الخاص بالقطاع الخاص الصادر بمرسوم السلطاني 2023/53 نوع جديد من انواع عقود العمل وهو العمل عن بعد وقد عرفه (نظام عمل يقوم فيه العامل بتأدية عمله او واجباته بإستخدام تقنية المعلومات والاتصالات داخل سلطنة عمان في خارج مقر المنشأة سواء يشكل جزئي أو كلي)

كذلك تعمل الوزارة على مشروع إعداد استراتيجية المرونة المؤسسية في إدارة المخاطر وإدارة الحالات الطارئة واستمرارية الأعمال ، تنفيذا للتوجهات الحكومية بتفعيل إدارة المخاطر واهميتها في تحقيق الأهداف الوطنية مما يسهم في تحقيق رؤية عمان 2040. (المرونة الاستراتيجية) وفي إطار سعي الوزارة لتطوير و تسهيل الإجراءات والخدمات المقدمة من قبلها وجهت العمل بنظام اللامركزية في تقديم الخدمات التي تسهم في تعزيز منظومة العمل وسرعة إتخاذ القرار .

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، سليمان عبد الواحد يوسف (2010). المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر
2. أبو صالح، محمد (2020) مبادئ الإحصاء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
3. أحمد، تامر فاروق حسين (2022) تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على بعض شركات الأغذية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 9(2).
4. البدوي، أمل، والقحطاني، نوف (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. مجلة التربية، 189(3)، 299-349.
5. البكري، ثامر، غالب، آلاء، وشنيتر ، عبد الرحمن (2020) أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، 8(3)،
6. بومزايد، إبراهيم (2015). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة 38 (39)، 467-486.
7. الجبوري، حيدر جاسم عبيد (2011) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
8. الجعوبي، سلمى محمد والمطيري، سارة مريزق مرزوق (2021) أثر فاعلية نظام السينات الخمسة "5S" على إنتاجية العاملين وجودة البيئة التشغيلية: مصنع بيبسي بالرياض كنموذج، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(2)

9. الحرازين، حاتم، الراعي، محمد (2016). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني، خلال الفترة 1994-2012م ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 18(1)
10. حرز الله، أسعد. (2014م)، أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
11. حسن، دعاء أحمد رضا (2020) أثر المرونة التنظيمية على عملية التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على قطاع الحسابات والمديريات المالية بوزارة المالية، رسالة ماجستير، جامعة كفر الشيخ، مصر.
12. حسنين، أحمد محمد زكريا (2020) تأثير المرونة التنظيمية على التغيير التنظيمي: بالتطبيق على شركة الإسكندرية لتداول الحاويات، رسالة ماجستير، جامعة كفر الشيخ، مصر.
13. حماد، رائد (2018) أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. حمدي، محمد زكي (2019) المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، بحث منشور في المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان، مصر.
15. خالد، هبة (2017) أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعة الهاشمية.

16. الخب، دلال (2017). درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان لإدارة المعرفة وعلاقتها بدرجة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
17. الخزاعي، ماهر .(2009م). دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق. سوريا.
18. الخشالي، شاكِر جاد الله (2020). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 16 الجزء الأول.
19. الخطيب، علا عيسى محمود (2021) أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن خلال جائحة "كوفيد-19"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
20. خلف، سالم حسن والطائي، عادل محمد عبدالله (2022) تأثير عوامل النجاح الحاسمة في تحسين إنتاجية العاملين: دراسة تحليلية في معمل كبريت المشراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(58).
21. الرشيدى، هدى سعد (2019) المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للإتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت، المجلة الدولية لدراسات الموارد البشرية، 9(3).
22. زكي، محمد حمدي (2019) المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

23. السبيل، حمد.(2003م). عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية في الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية.
24. السعيد لمياء والدكروري ، منى إبراهيم (2018) أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. مجلة جامعة دمياط. العدد الثالث.
25. السلنتي ، لمياء سعيد والدكروري، منى إبراهيم ومحمد سلوى محمد حسين (2018) أثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، مجلة جامعة دمياط، العدد الثالث.
26. السوالقة، رعدة (2020). درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلميه. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية.
27. الشورجي، أميرة سالم (2022). دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بالجامعات المصرية مجلة البحوث التجارية، 10(2)، 17-24.
28. الشيخ زيد & خليل، محمد (2019). دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 45.
29. صالح، عرين زياد عبد الشيخ (2022) درجة ممارسة القيادة التكيفية وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.
30. صالح، هدى سعد (2019). المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة رسالة دكتوراه. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الكويت

31. الطحان، عماد عبد الخالق صابر (2021) تأثير المرونة التنظيمية على دعم اليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع السيراميك في مصر، مجلة جامعة الجوف للعلوم الإنسانية، العدد (11).
32. الطيب، المهدي (2017). أثر الدافعية في زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين: بالتطبيق على شركة افريقيا للهندسة والمشروعات 2010-2015م، رسالة ماجستير، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
33. العامري، محمد علي إبراهيم .(2012). الإدارة المالية الحديثة . عمان : دار وائل للنشر
34. عباس، نذير حبيب .(2012). الخيارات الحقيقية للاستثمار الإستراتيجي في الموارد البشرية. رسالة دكتوراه. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
35. عبد الرحمن ، فؤاد، ومجيد، سمية .(2012م). بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الإدارة والاقتصاد. (9). 184-204.
36. عبد الله، عبد الله جمعة علي (2021) دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء 2014 - 2019، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
37. عمير، عراك عبود (2019) دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإزدهار التنظيمي، بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(114).
38. العنزي، فهد (2014) أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

39. عودة، فؤاد . (2006) استخدام معدلات الإنتاجية في بناء خطط الإنتاج عن طريق المحاكاة دراسة تطبيقية تحليلية على قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة (رسالة ماجستير) . الجامعة الاسلامية. غزة . فلسطين.
40. عيسى، هيثم أحمد (2018) العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40 (6)
41. غالب، إيمان إياد (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء . رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية كلية الدراسات العليا، الأردن.
42. الغماري، وسام (2018). أثر تبني الإدارة العليا لبرامج الارتقاء الذاتي على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين : دراسة حالة "وزارة التربية والتعليم في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
43. الغوطي، محمود (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
44. فاضل، سعيد سالم علي (2022) أثر المقدرات الجوهرية على المرونة التنظيمية، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، جامعة ظفار، سلطنة عمان.
45. الفيفي، نورة بنت يحيى جابر (2022) دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(23).

46. فيليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
47. الكاف، سالم أحمد سالم (2021) أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، جامعة ظفار، سلطنة عمان.
48. كساب، علا (2016). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني، خلال الفترة 1994-2012م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
49. اللوزي، فواز عبد الكريم سلامة (2023) أثر القدرات الديناميكية في المرونة المنظمة في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
50. المحاسنة، لميس عارف (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
51. محمد، سارة إسماعيل (2019) المرونة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان، مجلة جامعة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 48(3).
52. مسلم، عزيزة علي (2016). درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية كلية الدراسات العليا، الأردن.
53. مطمي، محمد بن هادي بن أحمد (2019) أثر ضغوط العمل على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالشؤون الصحية بمنطقة حائل: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الدرب العام، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد (22).

54. النصور، مروان (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (2)، 187-210.

55. النعاس، سعيد، وبن عودة، مصطفى (2020). أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديعة الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر . مجلة مجاميع المعرفة، 6(2).

56. النعيمي، فلاح تايه والشكر ، لؤي لطيف بطرس .(2015). الإنفتاح التسويقي وأثره في المرونة التنظيمية. مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 105.

57. الهدلة، مصطفى .(2013) أثر التعلّم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية. رسالة ماجستير ، جامعة دمشق، سوريا .

58. الهشلمون، ياسمين حاتم (2017) أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في إستراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

59. هنية، ماجد.(2005) العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي- دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية. غزة . فلسطين.

60. يوسف، جمال محمد علي (2022) المرونة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالاتحاد المصري للتنس، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 63(4).

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Bortoluzzi, B., Carey, D., McArthur, J.J. and Menassa, C. (2018), "Measurements of workplace productivity in the office context: A

- systematic review and current industry insights", *Journal of Corporate Real Estate*, 20(4), 281-301.
2. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.
 3. Ioana Raluca Goldbach (2017). Flexibility and efficiency of organizational culture in organizations, *The European proceedings of social & behavioural sciences*.
 4. Kang, D. U., Yu, G. J., & Lee, S. J. (2016). Disentangling the effects of the employee benefits on employee productivity. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(5), 1447-1458.
 5. Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
 6. Kelechi, N. G., Akpa, V. O., Egwuonwu, T. K., Akintaro, A. A., Shonubi, A. O., & Herbertson, A. E. (2016). The effect of compensation administration on employee productivity. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 5(8), 40.
 7. Kocyigit, Y. & Tabak, A. (2020). The interaction among organizational flexibility, competitive strategy and competitive advantage: A path analytic study. *Emerald Publishing Limited*, 4, 303-326.
 8. Kocyigit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
 9. Kumar Shalender (2015). *Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry*. Jaypee Institute of Information Technology. *International Journal of Economics & Management Sciences* Vol. 4.

10. Mesthrige, J. W., & Chiang, Y. H. (2019). The impact of new working practices on employee productivity. *Journal of Facilities Management*. 17(2), 122-141.
11. Ni, Euodong (2020). influence Mechanism of organizational Felicity on enterprise competitiveness: The Mediating role of organizational innovation.
12. Niels peters vander weerd (2009). organizational flexibility for hyper competitive markets, geboren te Amsterdam 5(4).
13. Porkiani, M. & Hejinipoor, M. (2013). Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court. *European online journal of natural & social sciences* Vol.2
14. Princy, J. D., & Shanmugapriya, S. (2017). Ranking of Relative Importance of Productivity Factors in Indian Construction Projects. *Journal of Construction Engineering, Technology and Management*, eISSN, 2249-4723.
15. Rameshwar, D., Angappa, G., Stephen J, C., Samuel, W. F., David, R., & Cyril, F. (2019). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 1-20.
16. Saeed, M. A., Tabassum, H., Zahid, M. M., Jiao, Y., & Nauman, S. (2022). Organizational Flexibility and Project Portfolio Performance: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Capability. *Engineering Management Journal*, 34(2), 249-264.
17. Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8)

18. Singh, A. (2019). Association between organizational norms and employee productivity in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 271-295.
19. Stepanek, M., Jahanshahi, K., & Millard, F. (2019). Individual, workplace, and combined effects modeling of employee productivity loss. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(6), 469-478.
20. Tatjana, Kozjek & Marko, Ferjan (2015). *Organizational Flexibility, Employee Security and Organizational Efficiency a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations*. University of Ljubljana, Faculty of Administration, Gosarjeva & University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidriceva. *Organizes*, Volume 48 Research papers Number 1, February 2015 de gruyter

الملاحق

(استبانة)

حفظكم الله

الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديكم الأداة التي تم اعدادها لأخذ آراء العينة المختارة لهذه الدراسة وهي بعنوان: "أثر المرونة التنظيمية على مدى إنتاجية موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان". وهو متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرقية ، لذا أرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بوضع علامة (√) امام الإجابة المتوافقة مع رأيك، مؤكدةً لكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

المشرف

الباحث

د. إلياس شهدا

حسين باعمر

اولا: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31 - 40 سنة ☐ من 41 - 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
3. المستوى الوظيفي: ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف
4. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم عام ☐ دبلوم جامعي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
5. سنوات الخدمة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المرونة الاستراتيجية	1.	تقوم وزارة العمل بإطلاق خدمات جديدة ومبتكرة وبشكل سريع					
	2.	تمتلك وزارة العمل قدرة عالية في المبادرة بتغيير أو تعديل إستراتيجياتها					
	3.	يمتلك موظفي وزارة العمل استقلالية عالية في تنفيذ إجراءات العمل					
	4.	يتم إشراك الموظفين في صياغة الاستراتيجيات					
	5.	تهتم وزارة العمل بالتغذية الراجعة من المراجعين في تحسين خدماتها					
المرونة الهيكلية	6.	يمتاز الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة العالية					
	7.	لدى وزارة العمل القدرة العالية على تعديل المهام وفقا لمستجدات العمل					
	8.	يساعد الهيكل التنظيمي في وزارة العمل على سهولة إتخاذ القرارات					
	9.	يساعد الهيكل التنظيمي في وزارة العمل بسهولة إنتقال المعلومات					
	10.	يوجد ارتباط كبير بين الهيكل التنظيمي وأهداف وزارة العمل					
المرونة التشغيلية	11.	تمتاز العمليات التي تتم داخل وزارة العمل بالوضوح					
	12.	تتسم واجبات ومهام الموظفين في وزارة العمل بالتنوع وقابلية التكيف مع المتغيرات في الوزارة					
	13.	تكافئ وزارة العمل الموظفين ذوي الأداء المتميز					
	14.	تستخدم وزارة العمل أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء الخدمات					
	15.	تتوافق مهام الموظفين في وزارة العمل مع الاهداف الاستراتيجية					
	16.	يتم مراجعة العمليات والمهام بشكل مستمر					

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إنتاجية العاملين							
إنتاجية العاملين	17.	يملك الموظفون القدرة على العمل بروح الفريق					
	18.	ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم بكفاءة عالية					
	19.	يتطلع الموظفون لما هو جديد في مجال عملهم					
	20.	يسعى الموظفون لتطوير إمكانياتهم وقدراتهم الخاصة في العمل					
	21.	يتحمل الموظفون العمل في بيئة ضغط عالية					
	22.	يتميز الموظفون بالقدرة على التفكير الناقد لإتخاذ القرارات					
	23.	يمارس الموظفون عملهم بكفاءة ونشاط طوال الوقت					
	24.	يملك الموظفون القدرة على التفكير الابداعي الذي يزيد من كفاءة العمل					
	25.	يملك الموظفون المرونة في التعامل مع زملاء العمل					
	26.	يملك الموظفون القدرة على التحليل والمساعدة في حل مشكلات العمل					
	27.	يملك الموظفون القدرة على إستخدام الاساليب العلاجية المناسبة في العمل					
	28.	يهتم الموظفون بالتجديد والابتكار وتطوير الذات					
	29.	يسعى الموظفون لإكتساب المعرفة في مجال عملهم ومجالات أخرى					
	30.	يسعى الموظفون لإكتساب مهارات جديدة تساعد في إتمام عملهم					
	31.	يرغب الموظفون بتعلم المزيد من المهارات التي تزيد من خبرتهم العملية					
	32.	يملك الموظفون المعرفة الكاملة بمهام وظيفتهم					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	اللقب	التخصص	مكان العمل
د. هايل طشطوش	أستاذ مشارك	الأقتصاد	جامعة الشرقية
د. محمد بشير	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
د. محمد الراشدي	استاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
د. ناصر الحمر	استاذ مساعد	إدارة الموارد البشرية	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية