Albahit Journal of Applied Sciences
"open-access, peer-reviewed biannual journal"
eISSN: 2708-8936, pISSN: 2708-244X
Volume 5, Issue 4, 2026
Page No: 33-60
Website: *https://albahitjas.com.ly/index.php/albahit/en/index*

The Impact of Organizational Flexibility on Job Performance: A Field Study of Employees at the Faculty of Economics, University of Benghazi

Ghadah Ramadhan Dhweelah Alamari *
Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Benghazi. Libya
PhD Student, Libyan Academy – Benghazi, Libya
*Corresponding author: *ghadah.alamari@uob.edu.ly*

Received: 28-06-2026	**Accepted:** 27-09-2026	**Published:** 12-10-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:
This study aims to examine the effect of organizational flexibility on job performance among employees at the Faculty of Economics, University of Benghazi, by assessing both variables and identifying organizational practices that could support task accomplishment. The study adopts a descriptive analytical approach and uses a twelve-item questionnaire, divided equally between organizational flexibility and job performance, with responses measured on a three-point Likert scale. The target sample comprises 60 employees. Hypothetical response distributions were used to illustrate the descriptive analysis procedures. These distributions yielded mean scores of 2.283 out of 3 for organizational flexibility and 2.567 for job performance. Coordination between departments received the highest mean within organizational flexibility, whereas opportunities to learn new tasks and roles received the lowest. Compliance with work instructions and procedures ranked highest among job performance items. These illustrative patterns suggest potential priorities for staff training, clearer delegation of authority, and employee participation in improving work procedures. However, the calculations do not represent actual field findings or establish an effect of organizational flexibility on job performance. Testing this effect requires actual respondent-level data, assessment of instrument validity and reliability, and appropriate inferential analyses.

Keywords: Organizational flexibility, job performance, employees, Faculty of Economics, University of Benghazi.

أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

غادة رمضان ضويلة العماري *
قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا
طالبة دكتوراة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي ، ليبيا

الملخص
تهدف الدراسة إلى بحث أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، من خلال التعرف على مستوى المرونة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، وتحديد الجوانب التنظيمية التي يمكن تطويرها لدعم إنجاز المهام، وتعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة تتكون من اثني عشر بندًا موزعة بالتساوي على محورَي المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وتستهدف عينة قوامها 60 عاملًا، ولتوضيح إجراءات التحليل الوصفي، استُخدمت توزيعات افتراضية للاستجابات، أظهرت متوسطًا حسابيًا للمرونة التنظيمية بلغ 2.283 من 3، مقابل 2.567 للأداء الوظيفي، وسجل التنسيق بين الأقسام أعلى متوسط ضمن محور المرونة التنظيمية، بينما سجلت فرص تعلم مهام وأدوار جديدة أدنى متوسط، وتصدر الالتزام بالتعليمات والإجراءات بنود الأداء الوظيفي، وتشير هذه المؤشرات التوضيحية إلى أهمية تطوير فرص التدريب وتوضيح الصلاحيات وتعزيز مشاركة العاملين في تحسين إجراءات العمل، ولا تمثل هذه الحسابات نتائج ميدانية فعلية، كما لا تكفي لإثبات أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، إذ يتطلب اختبار هذا الأثر جمع الاستجابات الفردية الفعلية والتحقق من صدق الأداة وثباتها وإجراء التحليلات الاستدلالية المناسبة.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، الأداء الوظيفي، العاملون، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.

المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تغيرات متلاحقة في بيئات عملها، تجعل قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها مرتبطة بمدى ملاءمة أساليبها التنظيمية للمتطلبات المتجددة، فلم تعد كفاءة الإجراءات القائمة كافية لضمان فاعلية المؤسسة إذا افتقرت إلى القدرة على تعديلها عند تغير الظروف، كما أن التمسك بالهياكل الجامدة قد يحد من سرعة الاستجابة، ويقلص فرص الاستفادة من الموارد والقدرات المتاحة؛ ومن هذا المنطلق، برزت المرونة التنظيمية بوصفها قدرة تتيح للمؤسسة تنويع استجاباتها وإعادة توجيه أنشطتها بما يتناسب مع طبيعة الموقف، مع المحافظة على القدر الضروري من الاستقرار الذي يضمن انتظام العمل، وهو ما يجعل التوازن بين الاستمرارية والتغيير قضية أساسية في فهم فاعلية التنظيم وقدرته على التطور [1].

وتتجاوز المرونة التنظيمية مجرد إجراء تعديلات مؤقتة في توزيع الأعمال، إذ ترتبط بقدرة المؤسسة على توظيف مهارات العاملين وسلوكياتهم وممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة متطلبات متباينة، فتنوع المهارات يوسع إمكانات إسناد المهام والاستفادة من الخبرات، بينما تساعد المرونة السلوكية العاملين على تعديل طرق أدائهم عندما تتغير طبيعة الأعمال أو الظروف المحيطة بها؛ كذلك تتيح مرونة الممارسات الإدارية مراجعة أساليب تنظيم الموارد البشرية بما يحقق توافقًا أفضل بين احتياجات المؤسسة وقدرات أفرادها، ومن ثم فإن القيمة التنظيمية للمرونة تتشكل من تكامل هذه الجوانب، ومن قدرة الإدارة على تحويل الإمكانات الفردية إلى استجابات عملية تدعم تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف .[2]

وفي هذا الإطار، يمثل الأداء الوظيفي أحد المداخل الأساسية لتقدير مساهمة العاملين في نجاح المؤسسة، إذ يعبر عن مستوى تنفيذ المهام والمسؤوليات، وجودة المخرجات، والالتزام بمتطلبات العمل وتوقيته، إلى جانب التعاون مع الآخرين بما يساعد على انتظام النشاط التنظيمي، ولا يقتصر هذا الأداء على الواجبات المحددة في الوصف الوظيفي، بل يشمل السلوكيات التي تدعم البيئة الاجتماعية والتنظيمية للعمل؛ ولذلك فإن فهم الأداء يستلزم النظر إلى ما ينجزه العامل، وإلى الكيفية التي ينجز بها عمله، ومدى إسهامه في تسهيل أعمال زملائه، الأمر الذي يبرز أهمية الظروف التنظيمية التي تمنحه القدرة على توظيف خبراته والاستجابة للمواقف المهنية المختلفة .[3]

وتنبع أهمية بحث العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي من أن امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات لا يضمن وحده توظيفها بكفاءة، ما لم تتوافر ممارسات تنظيمية تسمح باستخدامها في المهام والمواقف المناسبة، فالقدرة على إعادة توزيع الأدوار، وتعديل أساليب التنفيذ، والاستفادة من مهارات متنوعة، قد تساعد على تقليص الفجوة بين متطلبات العمل والإمكانات المتاحة؛ ومع ذلك، فإن النتائج المرتبطة بمرونة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة لا تكفي للحكم مسبقًا على أداء كل عامل، وهو ما يستدعي دراسة

العلاقة عند المستوى الفردي، والتحقق من كيفية انعكاس الممارسات المرنة على تنفيذ المسؤوليات الوظيفية داخل السياق المؤسسي محل الدراسة .[2]
وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في المؤسسات الجامعية، حيث يستلزم تطوير العمل تنسيق الموارد البشرية والتقنية والسياسات الإدارية، بما يتيح الاستجابة لاحتياجات الوحدات المختلفة دون إبطاء غير ضروري للإجراءات، فالمرونة في هذا السياق ترتبط بوضوح المهام والصلاحيات، وتوافر الوسائل التقنية، وانفتاح قنوات الاتصال، والاستفادة من نتائج تقويم الأداء في توجيه جهود التطوير؛ وقد تناولت دراسة أجريت في الجامعات السعودية هذه المتطلبات من خلال المرونة التقنية ومرونة السياسات ومرونة الموارد البشرية، وأبرزت أهمية توفير أنظمة إدارية متكاملة، وتحديد الصلاحيات، وتمكين القيادات من اتخاذ قرارات تتناسب مع احتياجات أقسامها وكلياتها، بما يدعم أهمية تناول المرونة داخل البيئة الجامعية بوصفها موضوعًا قابلًا للفحص الميداني .[4]
أما في البيئة الجامعية الليبية، فإن دراسة الأداء الوظيفي تستدعي مراعاة الظروف المهنية والتنظيمية المحيطة بالعاملين، وعدم اختزال تفسيره في الخصائص الفردية وحدها، وقد تناولت دراسة ميدانية على موظفي جامعة بنغازي العلاقة بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي، وهو ما يبرز حضور موضوع الأداء في البحوث المحلية، ويفتح المجال لتناوله من زوايا تنظيمية أخرى؛ وفي هذا السياق، تتجه الورقة الحالية إلى دراسة أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، من خلال قياس المتغيرين واختبار العلاقة بينهما ميدانيًا، بما يتيح تقديم تفسير يستند إلى بيانات مجتمع الدراسة، ويساعد على اقتراح ممارسات إدارية ملائمة لتطوير تنظيم العمل وتحسين أداء العاملين .[5]

مشكلة الدراسة

تتطلب فاعلية العمل في المؤسسات الجامعية قدرة تنظيمية تسمح بالتعامل مع تغير متطلبات العمل، وتنسيق الجهود، وتوظيف إمكانات العاملين بما يدعم إنجاز المهام بكفاءة، غير أن تحقيق ذلك قد يواجه صعوبات عندما لا تتناسب الإجراءات والصلاحيات وأساليب توزيع المهام مع الاحتياجات الفعلية للعمل؛ إذ قد تؤدي محدودية البدائل المتاحة للعاملين إلى تأخر الإنجاز، وضعف التنسيق، وانخفاض القدرة على معالجة المواقف غير المتوقعة، الأمر الذي يثير التساؤل حول مدى إسهام المرونة التنظيمية في تفسير مستوى الأداء الوظيفي.
وتتمثل الإشكالية البحثية في عدم وضوح طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، ومدى ارتباط قدرة الكلية على تعديل إجراءاتها وتنسيق مواردها وإعادة توزيع مهامها بمستوى إنجاز العاملين لمسؤولياتهم، وجودة أدائهم، والتزامهم بمتطلبات العمل؛ فلا يمكن افتراض أن توافر الممارسات التنظيمية المرنة ينعكس بالدرجة نفسها على جميع جوانب الأداء، كما لا يمكن الجزم بوجود قصور في المرونة أو انخفاض في الأداء داخل الكلية قبل قياسهما ميدانيًا.
وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قياس مستوى المرونة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالكلية، واختبار أثر الأولى في الثاني، بما يتيح تحديد الجوانب التنظيمية التي يمكن تطويرها استنادًا إلى نتائج فعلية؛ وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:
ما أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من تناولها المرونة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في البيئة الجامعية، وتطبيقها على العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، وتتحدد أهميتها في الجانبين الآتيين:

أولًا: الأهمية العلمية

1. تسهم الدراسة في توضيح العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، من خلال بحث كيفية ارتباط قابلية الإجراءات وأساليب تنظيم العمل للتعديل بمستوى إنجاز العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم.
2. تقدم أدلة ميدانية من البيئة الجامعية الليبية، تتيح مناقشة مدى اتساق نتائج الدراسة مع التفسيرات النظرية ونتائج الدراسات السابقة، مع مراعاة خصوصية مجتمع الدراسة وحدود تعميم نتائجها.
3. توفر أساسًا يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة تتناول المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي في كليات أو جامعات أخرى، أو تبحث متغيرات إضافية قد تسهم في تفسير العلاقة بينهما.

ثانيًا: الأهمية العملية

1. تساعد الدراسة إدارة كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي على التعرف إلى مستوى المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى مراجعة أو تطوير استنادًا إلى البيانات الميدانية.
2. تدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل، وتوزيع المهام، وتحديد الصلاحيات، وتنسيق الجهود، من خلال بيان مدى ارتباط الممارسات التنظيمية المرنة بأداء العاملين.
3. تتيح صياغة توصيات قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة، بما قد يسهم في رفع جودة الإنجاز وكفاءة استخدام الموارد المتاحة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، وذلك من خلال الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى المرونة التنظيمية لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالكلية.
4. اختبار الأثر الإحصائي للمرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالكلية.
5. تقديم توصيات تستند إلى نتائج الدراسة، تسهم في تطوير الممارسات التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين بالكلية.

فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة، تُصاغ الفرضيات الآتية، على أن تُختبر ميدانيًا عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.05:

الفرضية الأولى :يرتفع مستوى المرونة التنظيمية لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي عن المستوى المحايد لأداة القياس ارتفاعًا ذا دلالة إحصائية.

1. **الفرضية الثانية :**يرتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي عن المستوى المحايد لأداة القياس ارتفاعًا ذا دلالة إحصائية.
2. **الفرضية الثالثة :**توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي.
3. **الفرضية الرابعة :**يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة موضوعها وأهدافها، إذ يُستخدم الجانب الوصفي في تحديد مستوى المرونة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، بينما يُستخدم الجانب التحليلي في الكشف عن العلاقة بين المتغيرين، وتقدير الأثر الإحصائي للمرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

وتتبنى الدراسة تصميمًا ميدانيًا مقطعيًا، تُجمع فيه البيانات خلال فترة زمنية محددة باستخدام الاستبانة، ويُفسَّر الأثر الناتج عن تحليل الانحدار بوصفه أثرًا إحصائيًا ضمن النموذج المختبر، مع مراعاة أن هذا التصميم لا يكفي وحده لإثبات العلاقة السببية بين المتغيرين.

مصادر جمع البيانات

تستند الدراسة إلى مصدرين أساسيين:

1. **المصادر الثانوية :**تشمل الكتب والدراسات العلمية والرسائل الجامعية ذات الصلة بالمرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، ويُستفاد منها في بناء الإطار النظري، وتحديد مفاهيم الدراسة وأبعادها، وصياغة فقرات الاستبانة.
2. **المصادر الأولية :**تتمثل في البيانات التي تُجمع مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، بهدف قياس المتغيرين واختبار الفرضيات.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، وتستهدف الدراسة عينة قوامها 60 فردًا من العاملين بالكلية، بهدف التعرف إلى تصوراتهم بشأن مستوى المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتحليل العلاقة بينهما.

ويُوثَّق أسلوب اختيار أفراد العينة وفق الإجراءات الفعلية المتبعة في الدراسة، كما يُبيَّن عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل، ولا يُعد العدد المستهدف مساويًا بالضرورة لعدد الاستجابات التي سيعتمد عليها التحليل النهائي.

أداة الدراسة

تُستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتُصاغ فقراتها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة، مع تكييفها بما يتناسب مع طبيعة العمل بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، وتتكون من ثلاثة أقسام:

1. **البيانات العامة :**تتناول الخصائص الديموغرافية الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة بالكلية ، الفئة الوظيفية ، وشغل منصب إداري أو إشرافي .
2. **المرونة التنظيمية :**يتضمن فقرات تقيس الممارسات التنظيمية المرنة، وفق الأبعاد التي تُعتمد بعد مراجعة المقاييس المناسبة وتحكيم الأداة.
3. **الأداء الوظيفي :**يتضمن فقرات تقيس مستوى تنفيذ المهام والمسؤوليات، وجودة الإنجاز، والالتزام بمتطلبات العمل، والتعاون مع الآخرين.

ويُفحص الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، مع استبعاد درجة الفقرة من مجموع البُعد عند حساب ارتباطها به، كما يُقدَّر الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل مقياس وأبعاده، وتُفسَّر النتائج في ضوء عدد الفقرات وطبيعة المقياس وحجم الاستجابات المتاحة

أساليب تحليل البيانات

اعتمد التحليل على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها وطبيعة الاستبانة، ورُمزت الاستجابات وفق مقياس ليكرت الثلاثي، بحيث مُنحت الاستجابة «موافق» ثلاث درجات، و«محايد» درجتين، و«غير موافق» درجة واحدة، وحُسبت درجة المرونة التنظيمية لكل مشارك بمتوسط استجاباته عن البنود الستة الأولى، ودرجة الأداء الوظيفي بمتوسط استجاباته عن البنود الستة الأخيرة، وطُبقت الأساليب الآتية على البيانات الافتراضية المستخدمة في المثال التحليلي.

1- التكرارات والنسب المئوية

استُخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين، وتشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والفئة الوظيفية، وشغل منصب إداري أو إشرافي، كما استُخدمت لعرض توزيع الإجابات بين موافق ومحايد وغير موافق لكل بند، بما يوضح اتجاه الاستجابات وتركيب العينة، ويوفر أساسًا لفهم النتائج الوصفية.

2-المتوسطات الحسابية

استُخدمت المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الاستجابة لكل بند، واستخراج المتوسط العام لكل محور، ثم ترتيب البنود وفق تقديرات المشاركين، وفُسرت المتوسطات باستخدام ثلاث فئات متساوية؛ منخفضة من 1 إلى أقل من 1.6667، ومتوسطة من 1.6667 إلى أقل من 2.3333، ومرتفعة من 2.3333 إلى 3، مع اعتماد القيم غير المقربة عند التصنيف، ويُستخدم هذا التقسيم للوصف، ولا يمثل بمفرده اختبارًا للدلالة الإحصائية.

3-الانحراف المعياري والتباين

استُخدم الانحراف المعياري والتباين لقياس تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي، إذ تشير القيم الأصغر إلى تقارب أكبر بين درجات المشاركين، بينما تشير القيم الأكبر إلى تفاوت أوسع في تقييماتهم، وحُسب انحراف كل محور من درجاته الفردية، دون الاكتفاء بمتوسط انحرافات بنوده، بما يتيح وصف الاختلافات بين المشاركين واستخدامها في الاختبارات الاستدلالية.

4- معامل ألفا كرونباخ

استُخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الاتساق الداخلي لكل محور بصورة مستقلة، من خلال فحص مدى ترابط البنود التي تقيس المرونة التنظيمية، والبنود التي تقيس الأداء الوظيفي، وفُسرت القيم في ضوء عدد البنود وطبيعتها، مع الاسترشاد بالقيمة 0.70 بوصفها مستوى شائعًا للقبول البحثي، ويُعد هذا المعامل مؤشرًا للاتساق الداخلي، ولا يكفي وحده لإثبات صدق الأداة أو أحادية البعد.

5-اختبار ت لعينة واحدة

استُخدم اختبار ت لعينة واحدة لمقارنة متوسط كل محور بالقيمة المحايدة البالغة درجتين، بهدف فحص فرضيتَي ارتفاع المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي عن المستوى المحايد، وأُجري الاختبار باتجاه واحد نحو الارتفاع، بافتراض تحديد هذا الاتجاه مسبقًا، وعُرضت النتائج باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفرق المتوسط وقيمة ت ودرجات الحرية ومستوى الدلالة.

6-معامل ارتباط بيرسون

استُخدم معامل ارتباط بيرسون لتقدير اتجاه العلاقة الخطية وقوتها بين درجتَي المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى المشاركين، واختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة موجبة بينهما، وتُفسر قيمة المعامل مع مستوى دلالته الإحصائية، على أن يرتبط اعتماد نتائجه بملاءمة طبيعة الدرجات وشكل العلاقة والقيم المتطرفة لمتطلبات الاختبار، ولا تُفسر العلاقة الارتباطية بوصفها دليلًا على السببية.

7-معامل ارتباط سبيرمان

استُخدم معامل ارتباط سبيرمان بوصفه تحليلًا إضافيًا لفحص العلاقة الرتيبة بين المتغيرين بالاعتماد على رتب درجات المشاركين، ومقارنة اتجاهها باتجاه العلاقة المقدرة باستخدام بيرسون، ويتيح هذا الأسلوب فحص مدى اتساق النتيجة عند استخدام الرتب، مع مراعاة الاستجابات المتساوية، ولا يُعد حساب المعاملين اختبارًا لفرضيتين مختلفتين، كما لا يُختار المعامل الأساسي بناءً على الحصول على دلالة إحصائية أصغر.

8-الانحدار الخطي البسيط

استُخدم الانحدار الخطي البسيط لتقدير الإسهام الإحصائي للمرونة التنظيمية في تفسير التباين في الأداء الوظيفي، باعتبار الأولى متغيرًا مستقلًا والثاني متغيرًا تابعًا، وعُرضت النتائج باستخدام معامل الانحدار وخطئه المعياري، واختبار ت لدلالة المعامل، واختبار ف لدلالة النموذج، ومعامل التحديد لبيان نسبة التباين التي يفسرها النموذج، ويظل اعتماد تفسيره مشروطًا بفحص افتراضات الانحدار، كما تُراعى حدود التصميم المقطعي عند مناقشة الأثر.

9-مستوى الدلالة الإحصائية

اعتُمد مستوى الدلالة 0.05 للحكم على نتائج اختبارات الفرضيات، مع تفسير قيمة الدلالة إلى جانب حجم العلاقة أو معامل الانحدار وأهميته التطبيقية، واستُخدمت اختبارات ثنائية الطرف في تحليلَي الارتباط، واختبارات أحادية الطرف في مقارنة متوسطَي المحورين بالمستوى المحايد وفق الفرضيات الاتجاهية المحددة، وتخص النتائج المعروضة مجموعة البيانات الافتراضية المستخدمة، وتُستبدل بنتائج التطبيق الفعلي عند استكمال الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية :**تقتصر الدراسة على بحث أثر المرونة التنظيمية، بوصفها المتغير المستقل، على الأداء الوظيفي، بوصفه المتغير التابع، من خلال قياس مستوياتهما واختبار العلاقة بينهما لدى أفراد العينة.
2. **الحدود المكانية :**تُجرى الدراسة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، ويقتصر نطاق التطبيق الميداني على هذه الكلية.
3. **الحدود البشرية :**تشمل الدراسة عينة قوامها 60 فردًا من العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، وفق نطاق الفئات الوظيفية المشمولة وإجراءات الاختيار المعتمدة.
4. **الحدود الزمنية :**تتمثل في الفترة التي تُجمع خلالها البيانات الميدانية، وتُحدد بدايتها ونهايتها في النسخة النهائية للورقة وفق مواعيد التطبيق الفعلية.
5. **الحدود المنهجية :**تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتصميم المقطعي، باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، ولذلك تعكس النتائج تصورات المشاركين وقت التطبيق، ويُفسَّر الأثر بوصفه أثرًا إحصائيًا ضمن النموذج المختبر.
6. **متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية**

تقوم الدراسة على متغير مستقل يتمثل في المرونة التنظيمية، ومتغير تابع يتمثل في الأداء الوظيفي، ويُحدَّد المقصود بكل منهما إجرائيًا على النحو الآتي:

أولًا: المتغير المستقل، المرونة التنظيمية

تُعرَّف المرونة التنظيمية إجرائيًا بأنها درجة قابلية أساليب تنظيم العمل بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي للتعديل استجابةً للمتطلبات المتغيرة، كما يدركها العاملون، ويشمل ذلك إمكانية تعديل الإجراءات، وإعادة توزيع المهام، وتنسيق الجهود، والاستفادة من مهارات العاملين بما يتناسب مع احتياجات العمل؛ وتُقاس بالمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مقياس المرونة التنظيمية في الاستبانة، بعد اعتماد أبعاده والتحقق من صدقه وثباته، بحيث تشير الدرجة الأعلى إلى مستوى أعلى من المرونة التنظيمية.

ثانيًا: المتغير التابع، الأداء الوظيفي

يُعرَّف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه مستوى تنفيذ العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي لمهامهم ومسؤولياتهم، كما تعكسه استجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بجودة الإنجاز، والالتزام بالمواعيد ومتطلبات العمل، والتعاون مع الزملاء؛ ويُقاس بالمتوسط الحسابي للاستجابات على فقرات مقياس الأداء الوظيفي، بعد التحقق من صدقه وثباته، بحيث تشير الدرجة الأعلى إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي المبلَّغ عنه ذاتيًا.

العلاقة المفترضة بين المتغيرين

تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية يرتبط بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالكلية، وتخضع هذه العلاقة للاختبار الميداني على عينة الدراسة البالغ عددها 60 فردًا، باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، لتحديد اتجاه العلاقة وقوتها، وتقدير مقدار التباين في الأداء الوظيفي الذي يفسره متغير المرونة التنظيمية.

الدراسات السابقة

دراسة الدرولي والجهاني، 2026، بعنوان "مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة بنغازي: دراسة ميدانية في جامعة بنغازي كمدخل لتعزيز البيئة المهنية الأخلاقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق النفسي ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة بنغازي، والكشف عن اتجاه العلاقة بينهما، إلى جانب فحص الفروق المرتبطة بالجنس والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة، وانطلقت من أهمية فهم الظروف المهنية والنفسية المحيطة بالعاملين، ومدى ارتباطها بقدرتهم على تنفيذ مسؤولياتهم داخل المؤسسة الجامعية؛ وكانت عينة الدراسة مكونة من 107 موظفين وموظفات، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت مقياسين لجمع البيانات، خُصص الأول لقياس الاحتراق النفسي، والثاني لقياس الأداء الوظيفي، بما أتاح وصف المتغيرين واختبار العلاقة بينهما.

وتضمنت إحصائيات الدراسة حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، وفحص الفروق بين المجموعات، وبلغ معامل الثبات لمقياس الاحتراق النفسي 0.91، ولمقياس الأداء الوظيفي 0.93؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتراق النفسي كان منخفضًا، بمتوسط حسابي بلغ 1.82 وانحراف معياري بلغ 0.54، بينما جاء الأداء الوظيفي مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ 4.35 وانحراف معياري بلغ 0.48، كما أوردت الدراسة اتجاهًا سالبًا للعلاقة بين المتغيرين، وأوصت بتطوير بيئة العمل وتبني برامج تخفف الاحتراق النفسي وتدعم الأداء، وتفيد الورقة الحالية من هذه الدراسة في تناولها الأداء داخل جامعة بنغازي، بينما تختلف عنها في تركيزها على المرونة التنظيمية بوصفها متغيرًا مستقلًا، وفي اقتصار تطبيقها على العاملين بكلية الاقتصاد .[5]

078

دراسة الصكالي، 2025، بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في الإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية الخاصة: دراسة حالة مصرف التجارة والتنمية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية، والكشف عن أثر التعلم التنظيمي بأبعاده في المرونة التنظيمية، بما يساعد على فهم دور الممارسات المعرفية والتعلم من الخبرات في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات المحيطة بها؛ وكانت عينة الدراسة مكونة من 126 موظفًا اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، واعتمدت منهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية، بعد تطويرها والتحقق من صدقها وثباتها، وقد أتاح هذا التصميم دراسة المتغيرات داخل سياق مؤسسي محدد، مع مراعاة طبيعة العمل في المصرف.

وتضمنت إحصائيات الدراسة معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ووصف مستويات المتغيرات، واختبار الأثر الإحصائي للتعلم التنظيمي وأبعاده في المرونة التنظيمية؛ وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي وأبعاده في المرونة، كما تبين أن التعلم التكيفي كان أكثر الأبعاد تأثيرًا فيها، وأوصت الدراسة بتعزيز المرونة وتدعيم التعلم التنظيمي داخل المصرف، وتفيد الورقة الحالية من هذه النتائج في إبراز أهمية الممارسات الداخلية الداعمة للمرونة في البيئة الليبية، إلا أنها تختلف عنها في اتجاه العلاقة المختبرة، إذ تعالج المرونة بوصفها متغيرًا مستقلًا، وتختبر أثرها في الأداء الوظيفي داخل مؤسسة جامعية، بدلًا من دراستها بوصفها نتيجة للتعلم التنظيمي في مؤسسة مصرفية .[6]

دراسة الشنيفي، 2024، بعنوان "متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات التقنية ومتطلبات السياسات والموارد البشرية التي تسهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية، وركزت على ما تحتاج إليه المؤسسات الجامعية من تجهيزات وصلاحيات وممارسات إدارية تساعد القيادات على أداء مسؤولياتها؛ وكانت عينة الدراسة مكونة من 270 فردًا من عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام ومنسقاتهم والمستشارين، في ثلاث جامعات حكومية، هي جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لاستقصاء تقديرات المشاركين بشأن المتطلبات المدروسة.

وتضمنت إحصائيات الدراسة حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى تقديرات أفراد العينة وترتيب المتطلبات بحسب استجاباتهم؛ وأظهرت النتائج أن توفير أجهزة الحاسب والبرامج والتجهيزات جاء في مقدمة المتطلبات التقنية، بمتوسط حسابي بلغ 3.16 وانحراف معياري بلغ 1.49، وبلغ المتوسط العام لمتطلبات مرونة السياسات 3.01، كما حصل تحديد المهام والصلاحيات القيادية على متوسط قدره 3.13 وانحراف معياري قدره 1.48، وحصل توظيف نتائج تقويم أداء الإداريين على متوسط قدره 3.12 وانحراف معياري قدره 1.44، وجاءت هذه التقديرات ضمن المستوى المتوسط، وأوصت الدراسة بتطوير الأنظمة الإدارية والبنية التقنية، وتحسين الاتصال، وتمكين القيادات من اتخاذ القرارات المناسبة، وتفيد الورقة الحالية في توضيح الجوانب التطبيقية للمرونة داخل الجامعات، مع اختلافها في التركيز على الأداء الوظيفي للعاملين واختبار علاقته بالمرونة إحصائيًا، بدلًا من الاقتصار على تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات .[4]

دراسة تشيفيلداغ ودورماز، 2024، بعنوان "فحص العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وأداء الموظفين"

هدفت الدراسة إلى تجميع الأدلة العلمية المتعلقة بالعلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وأداء الموظفين، وتقدير قوة هذه العلاقة بالاستناد إلى نتائج دراسات سابقة، بدلًا من الاعتماد على نتائج تطبيق ميداني واحد، كما سعت إلى توضيح المفاهيم المستخدمة في البحوث التي تناولت ترتيبات العمل المرنة والأداء؛ وكانت عينة الدراسة البحثية مكونة من 21 دراسة استوفت معايير الإدراج، بعد البحث في قواعد بيانات علمية عن دراسات خلال الفترة من 2010 إلى 2024، واعتمدت المراجعة المنهجية والتحليل التجميعي، مع اشتراط خصائص محددة للدراسات المدرجة، منها استخدام المسح لجمع البيانات وتوافر تحليل ارتباطي يمكن الاستفادة منه في التجميع.

وتضمنت إحصائيات الدراسة تجميع معاملات الارتباط باستخدام نموذج التأثيرات العشوائية وتحويل فيشر، وأوردت معامل ارتباط تجميعيًا قدره 0.596؛ وأظهرت النتائج اتجاهًا موجبًا للعلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وأداء الموظفين، وأوصى الباحثان بمراعاة هذه الترتيبات عند تحليل الوظائف وتصميمها وتخطيط الموارد البشرية، وتفيد الورقة الحالية من هذه الدراسة في دعم الاهتمام البحثي بالعلاقة بين المرونة والأداء، إلا أن الاستفادة منها تستلزم التمييز بين ترتيبات العمل المرنة، التي تتصل خصوصًا بوقت العمل ومكانه وصوره، وبين المرونة التنظيمية الأوسع نطاقًا، كما تختلف الورقة الحالية عنها في جمع بيانات مباشرة من 60 فردًا من العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، بدلًا من تجميع نتائج دراسات أجريت في بيئات متعددة .[3]

دراسة بن يامة وبهاز، 2024، بعنوان "المرونة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة، والتحقق مما إذا كانت هذه العلاقة تختلف تبعًا للجنس والأقدمية، بما يتيح فهم مدى ارتباط المرونة بممارسة العمل داخل المؤسسة محل التطبيق؛ وكانت عينة الدراسة مكونة من 50 عاملًا اختيروا بالطريقة العرضية، واعتمدت المنهج الوصفي العلائقي، واستخدمت مقياسًا للمرونة التنظيمية جرت ترجمته من الإنجليزية إلى العربية وتحكيمه والتحقق من خصائصه السيكومترية، إلى جانب مقياس للأداء الوظيفي، وقد استُخدمت استجابات العاملين أساسًا لقياس المتغيرين وفحص العلاقة بينهما.

وتضمنت إحصائيات الدراسة معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وحساب معامل ارتباط بيرسون، واختبار الفروق بين المجموعات، إلى جانب فحص ثبات المقاييس باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية؛ وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق دالة في هذه العلاقة تعزى إلى الجنس أو الأقدمية، وتُعد هذه الدراسة قريبة من الورقة الحالية لاتفاقهما في المتغيرين، كما تفيد في مراجعة أدوات القياس والإجراءات الإحصائية المناسبة، بينما تختلفان في طبيعة المؤسسة ومجال النشاط وحجم العينة وطريقة اختيار المشاركين، ولذلك تُستخدم نتائجها للمقارنة وتطوير التفسير، دون افتراض انطباقها مسبقًا على العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي .[7]

دراسة هيلمان وجوينثر، 2021، المنشورة بالعربية سنة 2024، بعنوان "المرونة التنظيمية: هل يعد مفهومًا ذا قيمة للبحوث الإدارية؟"

هدفت الدراسة إلى مراجعة مفهوم المرونة التنظيمية، وتحليل تطوره وتصنيفاته، والكشف عن المشكلات التي تواجه تعريفه وقياسه في البحوث الإدارية، وقد أعدتها جوليا هيلمان وإيديتارو جوينثر، ثم نُشرت ترجمتها العربية سنة 2024 بترجمة حافظ الصديق إسماعيل منصور؛ ولم تتكون عينة الدراسة من عاملين أو مؤسسات خضعت لمسح ميداني، بل استندت إلى مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة، ولذلك تتمثل مادتها البحثية في الدراسات والمناقشات النظرية التي عالجت المفهوم ومكوناته وطرق تناوله.

ولم تعتمد إحصائيات الدراسة على متوسطات استجابات أو معاملات ارتباط مستخلصة من استبانة خاصة بها، بل استندت معالجتها إلى التحليل والمقارنة والتركيب المفاهيمي؛ وأظهرت نتائج المراجعة أن اتساع استخدام المفهوم لا يلغي استمرار الغموض في بعض تعريفاته وأبعاده، وأن تطوير البحث فيه يحتاج إلى تحديد أوضح لمضمونه وتحقيق الاتساق بين التعريف النظري والقياس الإجرائي، وتفيد الورقة الحالية من هذه الدراسة في ضبط المفاهيم وتجنب الجمع بين مقاييس غير متجانسة، مع مراعاة أن موضوعها يرتبط بالقدرة التنظيمية على مواجهة الاضطرابات والتعافي منها، المقابلة للمصطلح الإنجليزي Organizational Resilience، ولذلك تُستفاد منها في المناقشة المفاهيمية، ولا تُنقل أبعادها تلقائيًا إلى قياس Organizational Flexibility الذي تتناوله الورقة الحالية .[8]

دراسة كمال ومحمود، 2022، بعنوان "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان"

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسس النظرية للقيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية، ورصد واقع ممارستهما بجامعة أسوان، والتعرف على آليات تعزيز المرونة في ضوء القيادة الرقمية، وصولًا إلى تقديم تصور مقترح للتطوير؛ وكانت عينة الدراسة المستجيبة مكونة من 125 مشاركًا، بعد توزيع 150 استبانة على القيادات الأكاديمية ورؤساء الوحدات والمشروعات التعليمية المتخصصة في 12 كلية، واعتمدت المنهج الوصفي، وتناولت أداة الدراسة ممارسات القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، بما أتاح وصف واقع الممارسة وفحص العلاقة بينهما.

وتضمنت إحصائيات الدراسة حساب معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لفحص صدق الأداة وثباتها، والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف الاستجابات، ومعامل ارتباط بيرسون لبحث العلاقة بين المتغيرين؛ وأظهرت النتائج أن المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية كان متوسطًا، وأن نشر ثقافة التعلم الرقمي وتحقيق المواطنة الرقمية جاءا بدرجة متوسطة، كما خلصت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية كانت متغيرًا منبئًا بالمرونة التنظيمية، وأبرزت الحاجة إلى الدعم الفني وتطوير الإجراءات وتدعيم الممارسات الرقمية، وتفيد الورقة الحالية في فهم السياق الجامعي للمرونة، إلا أنها تختلف عنها في موقع المتغيرات داخل النموذج، إذ تختبر أثر المرونة على الأداء الوظيفي، كما توجه القياس إلى العاملين بالكلية بدلًا من قصره على القيادات الأكاديمية ورؤساء الوحدات .[9]

دراسة بهاتاشاريا وجيبسون ودوتي، 2005، بعنوان "آثار مرونة مهارات العاملين وسلوكياتهم وممارسات الموارد البشرية على أداء المؤسسة"

هدفت الدراسة إلى اختبار تمايز مرونة مهارات العاملين ومرونة سلوكياتهم ومرونة ممارسات الموارد البشرية، والتحقق من علاقتها بأداء المؤسسة وكفاءة التكلفة، وانطلقت من النظر إلى مرونة الموارد البشرية باعتبارها قدرة تساعد المؤسسة على الاستجابة للمتطلبات البيئية المتغيرة؛ وكانت عينة الدراسة النهائية مكونة من 117 شركة أمريكية في قطاعي الآلات والمعدات الصناعية ومتاجر الأغذية، بعد الحصول على 123 استبانة صالحة من شركات مختلفة، ثم استبعاد شركات توقفت عملياتها خلال فترة المتابعة، وجُمعت بيانات المرونة من القيادات التنفيذية ومسؤولي الموارد البشرية، بينما استُخدمت مؤشرات محاسبية لقياس أداء الشركات.

وتضمنت إحصائيات الدراسة فحص خصائص مقاييس المرونة ومدى تمايز أبعادها، واختبار العلاقات بين هذه الأبعاد ومؤشرات الأداء المالي وكفاءة التكلفة، مع الاستفادة من اختلاف طبيعة القطاعين في تناول المرونة ضمن ظروف عمل متفاوتة؛ وأظهرت النتائج ارتباط مرونة المهارات والسلوكيات وممارسات

الموارد البشرية بمؤشر الأداء المالي، بينما انفردت مرونة المهارات بالإسهام في كفاءة التكلفة، وتفيد الورقة الحالية من هذه الدراسة في تأصيل الجانب البشري للمرونة، وتوضيح أن المرونة تتجاوز تعديل الإجراءات إلى تنوع المهارات وقابلية السلوكيات والممارسات للتكيف، غير أن نتائجها ترتبط بأداء الشركات على المستوى التنظيمي والمالي، ولذلك لا تُعامل بوصفها إثباتًا مباشرًا لتحسن الأداء الوظيفي الفردي، بل أساسًا نظريًا وتجريبيًا يستدعي اختبار العلاقة عند مستوى العاملين في البيئة الجامعية .[2]

دراسة فولبيردا، 1996، بعنوان "نحو الشكل التنظيمي المرن: كيفية المحافظة على الحيوية في البيئات شديدة التنافس"

هدفت الدراسة إلى تفسير الكيفية التي تحافظ بها المؤسسات على قدرتها على الاستجابة والتطور في البيئات شديدة التنافس، وتحليل العلاقة بين القدرات الإدارية وتصميم المنظمة والمرونة التنظيمية، كما سعت إلى توضيح حدود الأشكال التنظيمية التقليدية عندما تتسارع التغيرات المحيطة بها؛ ولم تعتمد الدراسة على عينة مسحية من العاملين، بل قدمت معالجة نظرية لتطوير نموذج مفاهيمي وتصنيف للأشكال التنظيمية ومسارات تطورها، ولذلك يتركز إسهامها في بناء التفسير النظري للمرونة وشروط تحققها.

ولم تتضمن إحصائيات الدراسة اختبارات ميدانية لمتوسطات استجابات أو معاملات تأثير مستخلصة من استبانة، إذ استندت إلى التحليل النظري والمقارنة بين القدرات الإدارية والأشكال التنظيمية؛ وأظهرت نتائج التحليل أن المرونة تنشأ من تنوع القدرات التي تمتلكها الإدارة، ومن قابلية التصميم التنظيمي للاستجابة، وأن تحقيقها يتطلب الموازنة بين التغيير والمحافظة على الاستقرار، كما أوضحت أن البيروقراطية قد تقيد الاستجابة المناسبة للتحولات المتسارعة، وتفيد الورقة الحالية في تفسير أهمية تنظيم العمل والصلاحيات والقدرة على تعديل الاستجابات، بينما تضيف الورقة الحالية اختبارًا ميدانيًا للعلاقة بين المرونة والأداء الوظيفي لدى عينة قوامها 60 فردًا من العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، بما ينقل الاهتمام من التأصيل المفاهيمي العام إلى فحص العلاقة في سياق جامعي محدد [1]

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من الدراسات السابقة تنوع المداخل التي تناولت المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، فقد عالجت بعض الدراسات العلاقة بينهما بصورة مباشرة، بينما ركزت دراسات أخرى على العوامل المرتبطة بالمرونة، أو على المتغيرات المفسرة للأداء، كما قدمت الدراسات النظرية أساسًا لفهم المفهوم وحدوده وطرق قياسه؛ ويتيح هذا التنوع بناء تصور متكامل لموضوع الورقة الحالية، بشرط مراعاة الاختلافات بين المفاهيم ومستويات التحليل والبيئات المؤسسية.

أولًا: من حيث الموضوع والمتغيرات

تُعد دراسة بن يامة وبهاز الأقرب إلى موضوع الورقة الحالية، لبحثها العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين، بينما تناولت دراسة تشيفيلداغ ودورماز العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة وأداء الموظفين، وهي علاقة ذات صلة بموضوع الورقة، إلا أن ترتيبات العمل المرنة تركز على صور تنظيم العمل من حيث الوقت والمكان وتقاسم المسؤوليات، ولا تستوعب بالضرورة جميع جوانب المرونة التنظيمية؛ ولذلك تُستفاد من نتائجها في دعم التفسير العام، مع تجنب اعتبار المفهومين متطابقين.

أما دراسة الصكالي ودراسة كمال ومحمود، فقد تناولتا المرونة التنظيمية بوصفها متغيرًا تابعًا، يتأثر بالتعلم التنظيمي أو القيادة الرقمية، في حين تتناولها الورقة الحالية بوصفها متغيرًا مستقلًا يُختبر أثره الإحصائي في الأداء الوظيفي؛ وتفيد هاتان الدراستان في توضيح الظروف والممارسات التي يمكن أن تدعم المرونة داخل المؤسسة، دون أن تمثلا اختبارًا مباشرًا للنموذج الذي تعتمده الورقة الحالية.

وتناولت دراسة الدرولي والجهاني الأداء الوظيفي في علاقته بالاحتراق النفسي، بينما ركزت دراسة الشنيفي على متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية؛ ويكشف ذلك عن تعدد العوامل التي يمكن أن ترتبط بالأداء، بما يستدعي تفسير نتائج الورقة الحالية ضمن حدود المتغيرات المقاسة، وعدم اعتبار المرونة التنظيمية العامل الوحيد المفسر لاختلاف أداء العاملين.

ثانيًا: من حيث المفاهيم ومستوى التحليل

توضح المقارنة ضرورة التمييز بين المرونة التنظيمية المقابلة لمفهومOrganizational Flexibility ، والقدرة التنظيمية على مواجهة الاضطرابات والتعافي منها، المقابلة لمفهوم Organizational

Resilience، رغم استخدام التعبير العربي نفسه في بعض المراجع؛ ولهذا تُوظَّف دراسة هيلمان وجوينثر في توضيح الحدود المفاهيمية ومشكلات القياس، مع بناء أداة الورقة الحالية على تعريف محدد يتفق مع موضوعها وأهدافها.

كذلك يختلف الأداء الوظيفي الفردي عن الأداء المالي أو المؤسسي، فقد تناولت دراسة بهاتاشاريا وجيبسون ودوتي مرونة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء الشركات وكفاءة التكلفة، بينما تقيس الورقة الحالية أداء العاملين من خلال تنفيذ المهام وجودة الإنجاز والالتزام والتعاون؛ ومن ثم فإن الانتقال من نتائج على مستوى المؤسسة إلى تفسير سلوك الأفراد يحتاج إلى اختبار ميداني مستقل، ولا يصح افتراض أن تحسن المؤشرات المالية يعني بالضرورة ارتفاع الأداء الوظيفي لدى جميع العاملين.

ثالثًا: من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات

اعتمدت غالبية الدراسات الميدانية المعروضة على المناهج الوصفية، واستخدمت الاستبانة أو المقاييس لجمع البيانات، وهو ما يتفق مع توجه الورقة الحالية نحو المنهج الوصفي التحليلي والتطبيق المقطعي؛ وقد أتاح ذلك وصف مستويات المتغيرات والكشف عن العلاقات بينها، إلا أن الاعتماد على الاستجابات الذاتية يستلزم مراعاة احتمال تأثر النتائج بتصورات المشاركين وطريقة استجابتهم.

وفي المقابل، اعتمدت دراسة تشيفيلداغ ودورماز على تجميع نتائج دراسات سابقة، بينما قدمت دراستا فولبيردا وهيلمان وجوينثر إسهامات نظرية ومراجعات مفاهيمية؛ ويعني ذلك أن قيمة الدراسات المعروضة لا تقوم جميعها على النوع نفسه من الأدلة، فالدراسات النظرية تساعد في تعريف المتغيرات وتفسيرها، والدراسات الميدانية تدعم المقارنة التطبيقية، أما المراجعات التجميعية فتوضح اتجاه النتائج عبر سياقات متعددة.

رابعًا: من حيث المجتمع والعينة والبيئة المؤسسية

توزعت الدراسات الميدانية بين الجامعات والمصارف والمؤسسات الخدمية والصناعية، كما تفاوتت أحجام عيناتها ووحدات تحليلها، فقد اعتمدت بعض الدراسات على العاملين، وأخرى على القيادات الأكاديمية، بينما كانت الشركات وحدة التحليل في دراسة بهاتاشاريا وجيبسون ودوتي؛ ولذلك لا يُفسَّر اختلاف أحجام العينات بمعزل عن طبيعة المجتمع ومستوى التحليل وأسلوب الاختيار.

وتقترب دراسة الدرولي والجهاني من الورقة الحالية من حيث البيئة المكانية، لتطبيقها في جامعة بنغازي، إلا أنها تناولت متغيرًا مستقلًا مختلفًا، بينما تتقارب دراسة الشنيفي ودراسة كمال ومحمود معها من حيث السياق الجامعي، مع اختلاف الفئات المستهدفة؛ أما الورقة الحالية فتستهدف عينة قوامها 60 فردًا من العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، وتتناول العلاقة بين المرونة التنظيمية وأدائهم داخل هذا النطاق المؤسسي المحدد.

خامسًا: من حيث النتائج ودلالاتها

أظهرت الدراسات المرتبطة مباشرة بالموضوع وجود علاقات بين المرونة والأداء، كما أبرزت دراسات أخرى دور التعلم والقيادة والممارسات الإدارية في دعم المرونة، غير أن هذه النتائج لا تبرر افتراض تماثل العلاقة في جميع المؤسسات؛ إذ قد تختلف بحسب طبيعة العمل، ومستوى الصلاحيات، وتوافر الموارد، وأبعاد المرونة المعتمدة، وطريقة قياس الأداء.

كذلك لا يعني ارتفاع مستوى المرونة أو الأداء في دراسة معينة تحقق المستوى نفسه لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، فالحكم على الواقع المحلي يتطلب بيانات ميدانية من مجتمع الدراسة؛ ولهذا تُستخدم النتائج السابقة في صياغة التوقعات البحثية ومناقشة النتائج، مع الإبقاء على اختبار الفرضيات مفتوحًا لما تكشف عنه البيانات الفعلية.

منهجية الدراسة

توضح منهجية الدراسة الإجراءات العلمية المعتمدة لدراسة أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، وتشمل تحديد المنهج، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومصادر

البيانات، وأداة جمعها، وأساليب التحقق من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

1- **منهج الدراسة**

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة موضوعها وأهدافها، إذ يُستخدم الجانب الوصفي لتحديد مستوى المرونة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، بينما يُستخدم الجانب التحليلي لفحص العلاقة بين المتغيرين وتقدير مدى إسهام المرونة التنظيمية في تفسير التباين في الأداء الوظيفي، وتُجمع البيانات باستخدام الاستبانة في فترة زمنية محددة، وبذلك تُعد الدراسة مسحية مقطعية، وتُفسَّر نتائجها في حدود هذا التصميم، الذي يسمح بتقدير العلاقات الإحصائية دون الجزم بوجود علاقة سببية.

2- **مجتمع الدراسة وعينتها**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي الذين تنطبق عليهم معايير المشاركة، ويبلغ حجم العينة المستهدفة 60عاملًا، ويُحدَّد العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل بعد جمعها ومراجعة اكتمال إجاباتها، وتُراعى عند وصف العينة خصائص المشاركين الديموغرافية والوظيفية، بما يساعد على فهم طبيعة الاستجابات وحدود تعميم النتائج.

ويُستكمل وصف العينة ببيان العدد الكلي لمجتمع الدراسة، وطريقة اختيار المشاركين، وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة وأسباب استبعادها، ولا يُوصف اختيار العينة بأنه عشوائي أو قصدّي إلا وفق الإجراءات التي نُفذت فعليًا، كما يُستخدم وصف الحصر الشامل إذا شملت إجراءات الجمع جميع أفراد مجتمع الدراسة المحدد.

3- **مصادر البيانات**

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين للبيانات؛ يتمثل المصدر الأول في البيانات الأولية التي تُجمع مباشرة من المشاركين باستخدام الاستبانة، بهدف قياس تصوراتهم عن المرونة التنظيمية وتقييمهم لأدائهم الوظيفي، ويتمثل المصدر الثاني في البيانات الثانوية المستمدة من الكتب، والرسائل الجامعية، والمقالات العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتُستخدم هذه المصادر لبناء الإطار النظري، وصياغة الأداة، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات ذات الصلة.

4- **أداة جمع البيانات**

تستخدم الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ لملاءمتها لقياس اتجاهات العاملين وتصوراتهم، وقد صيغت أسئلتها بما يتناسب مع بيئة العمل في الكلية، وتتكون من قسمين رئيسيين.

يتناول القسم الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويشمل الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل بالكلية، والفئة الوظيفية، وشغل منصب إداري أو إشرافي، وتُستخدم هذه البيانات لوصف العينة، ويمكن الاستفادة منها في تحليل الفروق إذا نصت أهداف الدراسة وفرضياتها على ذلك.

ويتناول القسم الثاني متغيرات الدراسة من خلال 12بندًا، موزعة بالتساوي على محورين؛ يقيس المحور الأول المرونة التنظيمية من خلال تعديل إجراءات العمل، وإعادة توزيع المهام، وكفاية الصلاحيات، والتنسيق بين الأقسام، وإتاحة تعلم مهام جديدة، ومراجعة أساليب العمل في ضوء مقترحات العاملين، ويقيس المحور الثاني الأداء الوظيفي من خلال الالتزام بالمواعيد، وجودة الإنجاز، وحجم العمل المنجز، والالتزام بالتعليمات، والتعاون مع الزملاء، والتعامل مع مشكلات تنفيذ المهام، مع توجيه المشاركين إلى تقييم أدائهم خلال الأشهر الثلاثة السابقة للإجابة.

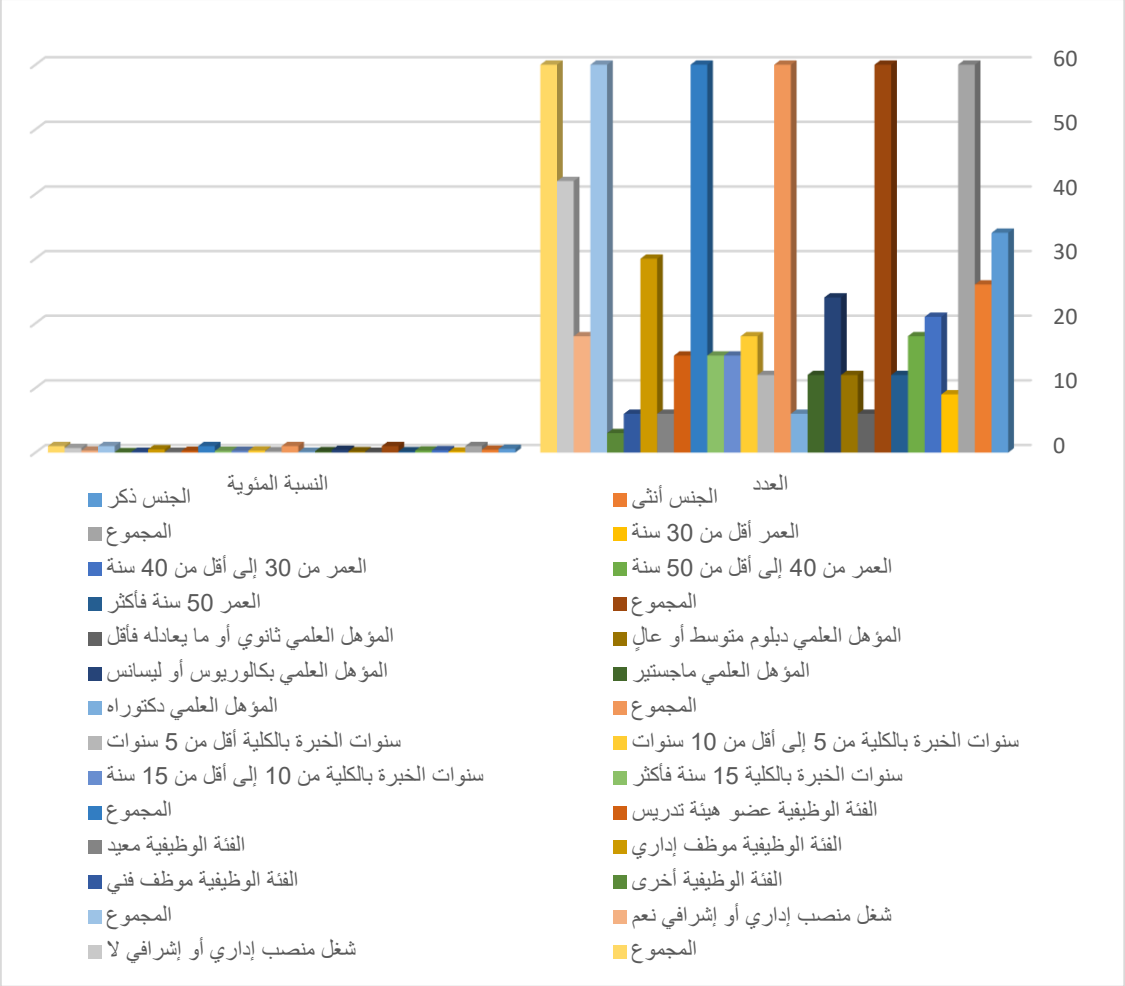
وتُعامل هذه البنود بوصفها مؤشرات للمحورين الرئيسيين، ولا يُعد كل بند مقياسًا مستقلًا لبُعد فرعي، لأن قياس الأبعاد الفرعية يتطلب عادةً مجموعة مناسبة من البنود والتحقق من خصائصها القياسية.

تحليل البيانات

أولاً: البيانات الديموغرافية

جدول A: يبين تحليل البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	56.67%
	أنثى	26	43.33%
المجموع		60	100%
العمر	أقل من 30 سنة	9	15%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	35%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	30%
	50سنة فأكثر	12	20%
المجموع		60	100%
المؤهل العلمي	ثانوي أو ما يعادله فأقل	6	10%
	دبلوم متوسط أو عالٍ	12	20%
	بكالوريوس أو ليسانس	24	40%
	ماجستير	12	20%
	دكتوراه	6	10%
المجموع		**60**	**100%**
سنوات الخبرة بالكلية	أقل من 5 سنوات	12	20%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	30%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	25%
	15سنة فأكثر	15	25%
المجموع		**60**	**100%**
الفئة الوظيفية	عضو هيئة تدريس	15	25%
	معيد	6	10%
	موظف إداري	30	50%
	موظف فني	6	10%
	أخرى	3	5%
المجموع		**60**	**100%**
شغل منصب إداري أو إشرافي	نعم	18	30%
	لا	42	70%
المجموع		**60**	**100%**



شكل 1: يبين تباين البيانات الديموغرافية

جدول 1: تعديل إجراءات العمل عند تغير المتطلبات

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى أن إجراءات العمل في الكلية تُعدَّل عندما تتغير متطلبات إنجاز المهام؟	32	16	12	60	2.333	0.795	0.633

تشير بيانات المثال الافتراضي إلى أن نسبة الموافقة بلغت 53.33%، مقابل 26.67% للحياد و20% لعدم الموافقة، وسجل المتوسط الحسابي قيمة قدرها 2.333، متجاوزًا القيمة المحايدة البالغة 2، بما يعكس ميلًا وصفيًا نحو الموافقة، ويشير الانحراف المعياري البالغ 0.795 والتباين البالغ 0.633 إلى وجود اختلاف في تقدير قابلية الإجراءات للتعديل، كما أن اقتراب مجموع نسبتي الحياد وعدم الموافقة من نصف الاستجابات يوضح أن الاتجاه الإيجابي لا يعبر عن اتفاق شامل،وبناءً عليه، يقدم التوزيع مؤشرًا وصفيًا على قبول إمكانية تعديل الإجراءات، دون أن يكفي لإثبات انتظام هذه الممارسة فعليًا داخل الكلية.

جدول 2: إعادة توزيع المهام عند ضغط العمل

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى إمكانية إعادة توزيع المهام بين العاملين عند حدوث ضغط عمل غير متوقع؟	35	14	11	60	2.400	0.785	0.617

توضح البيانات الافتراضية أن الموافقين يمثلون 58.33%، بينما بلغت نسبة المحايدين وغير الموافقين 23.33% و18.33% على التوالي، وبلغ المتوسط الحسابي 2.400، وهو ما يعكس اتجاهًا نحو الموافقة على إمكانية إعادة توزيع المهام عند زيادة الأعباء.
ويبين الانحراف المعياري البالغ 0.785 والتباين البالغ 0.617 أن الاستجابات تتفاوت حول هذا الاتجاه. وقد يشير هذا التفاوت، إذا ظهر في بيانات فعلية، إلى اختلاف الخبرات أو فرص الاطلاع على آليات توزيع العمل بين الوحدات، ويُستنتج وصفيًا أن إعادة توزيع المهام تحظى بتأييد أغلبية الاستجابات، مع بقاء الحاجة إلى التحقق من شروط تطبيقها وعدالتها في الواقع العملي.

جدول 3: كفاية الصلاحيات لمعالجة المشكلات دون تأخير

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى أن الصلاحيات الممنوحة للعاملين تسمح بمعالجة مشكلات العمل دون تأخير غير ضروري؟	26	18	16	60	2.167	0.827	0.684

بلغت نسبة الموافقة في التوزيع الافتراضي 43.33%، مقابل 30% للحياد و26.67% لعدم الموافقة. وسجل المتوسط الحسابي 2.167، وهو قريب من القيمة المحايدة، بما يدل على محدودية الاتجاه نحو الموافقة.
ويعكس الانحراف المعياري البالغ 0.827 والتباين البالغ 0.684 اختلافًا ملحوظًا نسبيًا في تقييم كفاية الصلاحيات، ورغم أن الموافقين يمثلون الفئة الأكبر، فإنهم لا يشكلون أغلبية المشاركين، إذ بلغ مجموع الاستجابات الأخرى 56.67%، وعليه، لا يدعم هذا التوزيع وصف الصلاحيات بأنها كافية بصورة عامة، بل يشير إلى جانب يستحق فحصًا أكثر تفصيلًا عند جمع البيانات الفعلية.

جدول 4: التنسيق بين الأقسام لتلبية الاحتياجات الطارئة

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى إمكانية تنسيق العمل بين الأقسام والوحدات لتلبية الاحتياجات الطارئة؟	38	13	9	60	2.483	0.748	0.559

تشير الاستجابات الافتراضية إلى موافقة 63.33%، مقابل حياد 21.67% وعدم موافقة 15%. وبلغ المتوسط الحسابي 2.483، مسجلًا أعلى قيمة بين الأسئلة الستة المتعلقة بالمرونة التنظيمية. كما بلغ الانحراف المعياري 0.748 والتباين 0.559، وهما الأقل داخل هذا المحور، بما يعكس تقاربًا نسبيًا

أكبر في الإجابات ويشير اجتماع ارتفاع المتوسط وانخفاض التشتت نسبيًا إلى أن التنسيق يمثل الجانب الأكثر قبولًا ضمن ممارسات المرونة المعروضة في المثال ومع ذلك، يظل هذا الاستنتاج متعلقًا بتصور إمكانية التنسيق، ولا يثبت وحده سرعة الاستجابة الفعلية أو جودة التنسيق عند وقوع احتياجات طارئة.

جدول 5: إتاحة فرص تعلم مهام وأدوار جديدة

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى أن الكلية تتيح للعاملين فرصًا لتعلم مهام جديدة تساعدهم على أداء أدوار مختلفة عند الحاجة؟	24	17	19	60	2.083	0.850	0.722

بلغت نسبة الموافقة في المثال الافتراضي 40%، مقابل 28.33% للحياد و31.67% لعدم الموافقة. وسجل المتوسط الحسابي 2.083، وهو أدنى متوسط بين الأسئلة جميعها، ويقترب بدرجة كبيرة من القيمة المحايدة وبلغ الانحراف المعياري 0.850 والتباين 0.722، مسجلين أعلى تشتت بين الأسئلة الـ12. ويوضح هذا النمط ضعف الاتجاه العام نحو الموافقة، مع اختلاف التصورات بشأن توافر فرص التعلم وتوسيع الأدوار الوظيفية ولذلك يُعد هذا الجانب أولوية للفحص في التطبيق الفعلي، دون الجزم بوجود قصور تدريبي استنادًا إلى التوزيع الافتراضي وحده.

جدول 6: مراجعة أساليب العمل وفق مقترحات العاملين

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى أن أساليب العمل تُراجع في ضوء مقترحات العاملين القابلة للتطبيق؟	28	18	14	60	2.233	0.810	0.656

تظهر البيانات الافتراضية أن الموافقة بلغت 46.67%، بينما بلغت نسبتا الحياد وعدم الموافقة 30% و23.33% على التوالي.وبلغ المتوسط الحسابي 2.233، بما يشير إلى ميل نحو الموافقة، مع بقائه قريبًا نسبيًا من القيمة المحايدة ويعكس الانحراف المعياري البالغ 0.810 والتباين البالغ 0.656 تفاوتًا في تقدير مدى الاستفادة من مقترحات العاملين كما أن عدم وصول الموافقة إلى نصف الاستجابات يحد من إمكانية وصف مراجعة الأساليب بأنها ممارسة متفق عليها وعليه، يشير التوزيع إلى أهمية التحقق ميدانيًا من قنوات تقديم المقترحات وآليات دراستها وإبلاغ العاملين بنتائجها.

جدول 7: إنجاز المهام ضمن المواعيد المحددة

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى أنك تنجز المهام المسندة إليك ضمن المواعيد المحددة؟	42	11	7	60	2.583	0.696	0.484

بلغت نسبة الموافقة في المثال الافتراضي 70%، مقابل 18.33% للحياد و11.67% لعدم الموافقة. وسجل المتوسط الحسابي 2.583، بما يعكس اتجاهًا واضحًا نحو الموافقة على الالتزام بمواعيد إنجاز المهام.
وبلغ الانحراف المعياري 0.696 والتباين 0.484، مشيرين إلى تقارب نسبي في الإجابات مقارنة بمعظم أسئلة المرونة التنظيمية ويمثل الالتزام الزمني مؤشرًا مهمًا ضمن الأداء الوظيفي، لكنه لا يكفي منفردًا للحكم على جودة العمل أو كفاءة تنفيذه ويُفسَّر هذا التوزيع بوصفه تقييمًا ذاتيًا إيجابيًا للإنجاز في المواعيد، ويحتاج التحقق الموضوعي منه إلى بيانات فعلية أو مؤشرات أداء مساندة.

جدول 8: أداء العمل وفق معايير الجودة.

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى أنك تؤدي عملك وفق معايير الجودة المطلوبة؟	40	14	6	60	2.567	0.673	0.453

تشير الاستجابات الافتراضية إلى موافقة 66.67%، مقابل حياد 23.33% وعدم موافقة .10%
وبلغ المتوسط الحسابي 2.567، وهو ما يعكس اتجاهًا نحو الموافقة على أداء العمل وفق معايير الجودة المطلوبة ويشير الانحراف المعياري البالغ 0.673 والتباين البالغ 0.453 إلى تقارب نسبي في تقييمات المشاركين.
ومع ذلك، تتوقف دقة تفسير هذا السؤال على وضوح معايير الجودة لدى المجيبين ومدى ملاءمتها لطبيعة وظائفهم المختلفة وعليه، يعبر التوزيع عن تصور ذاتي إيجابي للجودة، ولا يمثل قياسًا مستقلًا لمعدلات الأخطاء أو مدى مطابقة المخرجات للمعايير الفعلية.

جدول 9: إنجاز حجم العمل المطلوب خلال الوقت المتاح

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى أنك تنجز حجم العمل المطلوب منك خلال وقت العمل المتاح؟	36	15	9	60	2.450	0.746	0.557

بلغت نسبة الموافقة في التوزيع الافتراضي 60%، مقابل 25% للحياد و15% لعدم الموافقة. وسجل المتوسط الحسابي 2.450، بما يشير إلى اتجاه نحو الموافقة على إنجاز حجم العمل خلال الوقت المتاح.
ورغم هذا الاتجاه، فقد سجل السؤال أدنى متوسط وأعلى انحراف معياري بين أسئلة الأداء الوظيفي الستة. ويبين الانحراف المعياري البالغ 0.746 والتباين البالغ 0.557 أن تقييم القدرة على استيعاب عبء العمل كان أكثر تفاوتًا داخل هذا المحور ولذلك يستحق هذا الجانب فحصًا ميدانيًا يراعي حجم التكليفات والموارد والوقت المتاح، دون إرجاع اختلاف الاستجابات إلى ضعف كفاءة العاملين مسبقًا.

جدول 10: الالتزام بالتعليمات والإجراءات

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى أنك تلتزم بالتعليمات والإجراءات المنظمة لأداء مهامك؟	46	9	5	60	2.683	0.624	0.390

بلغت نسبة الموافقة في المثال الافتراضي 76.67%، مقابل 15% للحياد و8.33% لعدم الموافقة. وسجل المتوسط الحسابي 2.683، وهو الأعلى بين الأسئلة الـ12، بما يعكس أقوى اتجاه نحو الموافقة. كما بلغ الانحراف المعياري 0.624 والتباين 0.390، وهما الأقل بين الأسئلة، بما يشير إلى أكبر تقارب نسبي في الإجابات ويدل هذا النمط وصفيًا على بروز الالتزام بالإجراءات ضمن جوانب الأداء المبلَّغ عنها ذاتيًا في المثال.
ومع ذلك، ينبغي تفسير الالتزام إلى جانب الجودة والإنجاز وحل المشكلات، لأن التقيد بالإجراءات وحده لا يقدم حكمًا شاملًا على الأداء الوظيفي.

جدول 11: التعاون مع الزملاء لإنجاز الأعمال المشتركة

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى أنك تتعاون مع زملائك لإنجاز الأعمال المشتركة؟	44	10	6	60	2.633	0.663	0.440

تشير البيانات الافتراضية إلى موافقة 73.33%، مقابل حياد 16.67% وعدم موافقة .10%. وبلغ المتوسط الحسابي 2.633، محتلًا المرتبة الثانية من حيث الارتفاع بين الأسئلة جميعها. ويعكس الانحراف المعياري البالغ 0.663 والتباين البالغ 0.440 تقاربًا نسبيًا في تقدير التعاون مع الزملاء. ويمكن تفسير هذا الاتجاه بوصفه تقييمًا إيجابيًا للسلوك التعاوني الذي يساعد على إنجاز المهام المشتركة وتبادل المساندة المهنية إلا أن تحديد أثر التعاون في جودة العمل أو سرعة إنجازه يحتاج إلى تحليل إضافي، ولا يمكن استنتاجه من تكرارات هذا السؤال وحدها.

جدول 12: التعامل بفاعلية مع مشكلات تنفيذ المهام

السؤال	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
هل ترى أنك تتعامل بفاعلية مع المشكلات التي تعترض تنفيذ مهامك؟	37	15	8	60	2.483	0.725	0.525

بلغت نسبة الموافقة في التوزيع الافتراضي 61.67%، مقابل 25% للحياد و13.33% لعدم الموافقة. وسجل المتوسط الحسابي 2.483، بما يعكس اتجاهًا نحو الموافقة على القدرة على التعامل مع مشكلات تنفيذ المهام ويشير الانحراف المعياري البالغ 0.725 والتباين البالغ 0.525 إلى تفاوت في تقييم هذه القدرة بين الاستجابات وقد يرتبط هذا التفاوت في التطبيق الفعلي باختلاف طبيعة المشكلات والخبرة والصلاحيات والدعم المتاح، وهي تفسيرات تحتاج إلى تحقق مستقل، وعليه، يقدم السؤال مؤشرًا ذاتيًا على فاعلية معالجة المشكلات، دون أن يثبت أن المرونة التنظيمية هي سبب هذا التقييم أو العامل الوحيد المفسر له.

التحليل الوصفي الإجمالي لمحوري الاستبانة

بعد عرض نتائج الأسئلة بصورة منفصلة، يمكن تلخيص متوسطات المحورين، اعتمادًا على **التوزيع الافتراضي السابق**، من خلال حساب متوسط المتوسطات الحسابية للأسئلة الستة في كل محور، نظرًا إلى تساوي أعداد الإجابات وعدم وجود بيانات مفقودة في المثال.

جدول 13: المتوسط الحسابي الإجمالي لمحوري الدراسة

المحور	عدد الأسئلة	عدد المشاركين الافتراضي	المتوسط الحسابي الإجمالي	الترتيب
المرونة التنظيمية	6	60	2.283	2
الأداء الوظيفي	6	60	2.567	1

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور المرونة التنظيمية بلغ 2.283، بينما بلغ متوسط محور الأداء الوظيفي 2.567 ويتجاوز المتوسطان القيمة المحايدة البالغة 2، بما يعكس اتجاهًا وصفيًا نحو الموافقة في المحورين ضمن البيانات الافتراضية وقد سجل الأداء الوظيفي متوسطًا أعلى من المرونة التنظيمية بفارق يقارب 0.283، محسوبًا قبل التقريب ولا يعني هذا الفارق أن ارتفاع الأداء ناتج عن المرونة، كما لا يثبت وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين ويقتصر الاستنتاج المتاح على أن التقييمات الافتراضية للأداء كانت أكثر إيجابية من التقييمات المتعلقة بالممارسات التنظيمية المرنة.

معايير تفسير المتوسطات

يمكن اعتماد تقسيم متساوي المدى للمقياس الثلاثي، بشرط تطبيقه بصورة موحدة في الدراسة.

المتوسط الحسابي	المستوى
من 1 إلى أقل من 1.667	منخفض
من 1.667 إلى أقل من 2.333	متوسط
من 2.333 إلى 3	مرتفع

وبالاعتماد على الحدود الدقيقة قبل التقريب، يقع متوسط المرونة التنظيمية ضمن المستوى المتوسط، ويقع متوسط الأداء الوظيفي ضمن المستوى المرتفع، وهذا تصنيف وصفي لا يعبر عن الدلالة الإحصائية.

اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل الخطوة التالية في اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية قدره 0.05، بعد حساب متوسط المرونة التنظيمية ومتوسط الأداء الوظيفي لكل مشارك، والتحقق من ملاءمة افتراضات الاختبارات، ويعرض الجدول الآتي الاختبارات المطلوبة وحالة النتائج المتاحة.

جدول 16: الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة

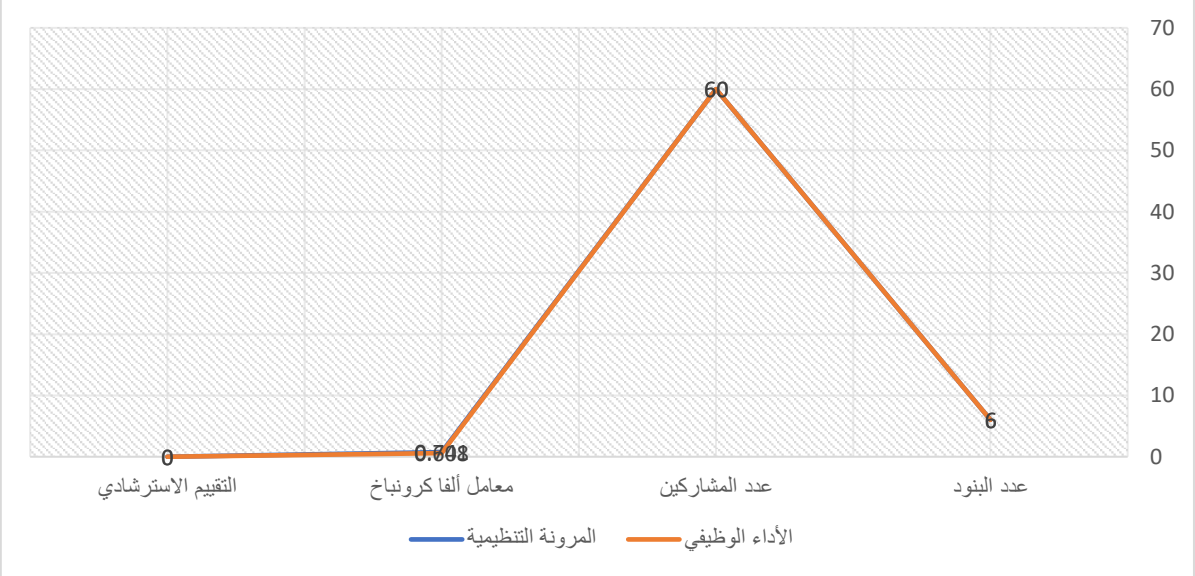
الفرضية	الاختبار المناسب	القيمة المرجعية أو المعلمة المختبرة	حالة الاختبار
يرتفع مستوى المرونة التنظيمية عن المستوى المحايد	اختبار ت لعينة واحدة، باتجاه واحد إذا اعتُمد مسبقًا	مقارنة متوسط المحور بالقيمة 2	لم يُحسب لعدم توافر الاستجابات الفردية

يرتفع مستوى الأداء الوظيفي عن المستوى المحايد	اختبار ت لعينة واحدة، باتجاه واحد إذا اعتُمد مسبقًا	مقارنة متوسط المحور بالقيمة 2	لم يُحسب لعدم توافر الاستجابات الفردية
توجد علاقة ارتباط موجبة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون، بعد التحقق من شروطه	معامل الارتباط بين متوسطي المحورين لدى المشاركين	لم يُحسب لعدم توافر الاستجابات الفردية
يوجد أثر إيجابي للمرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي	الانحدار الخطي البسيط، بعد فحص افتراضاته	معامل انحدار الأداء الوظيفي على المرونة التنظيمية	لم يُحسب لعدم توافر الاستجابات الفردية

يوضح الجدول ارتباط كل فرضية بالاختبار الإحصائي الملائم لها ويبلغ المتوسط المحايد 2 وفق الترميز الثلاثي المعتمد، وهو القيمة المرجعية لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية أما الفرضيتان الثالثة والرابعة فتتطلبان معرفة درجة المرونة ودرجة الأداء لدى الشخص نفسه ولا تكفي زيادة المتوسطات الوصفية عن 2، أو ارتفاع متوسط الأداء عن متوسط المرونة، للحكم على الدلالة الإحصائية ولذلك تبقى الفرضيات غير مختبرة، ولا يصح إصدار قرار بتأييدها أو رفضها اعتمادًا على التكرارات المتاحة وحدها

جدول 17: معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة - بيانات افتراضية

المحور	عدد البنود	عدد المشاركين	معامل ألفا كرونباخ	التقييم الاسترشادي
المرونة التنظيمية	6	60	0.741	اتساق داخلي مقبول
الأداء الوظيفي	6	60	0.608	اتساق داخلي محدود يستدعي المراجعة



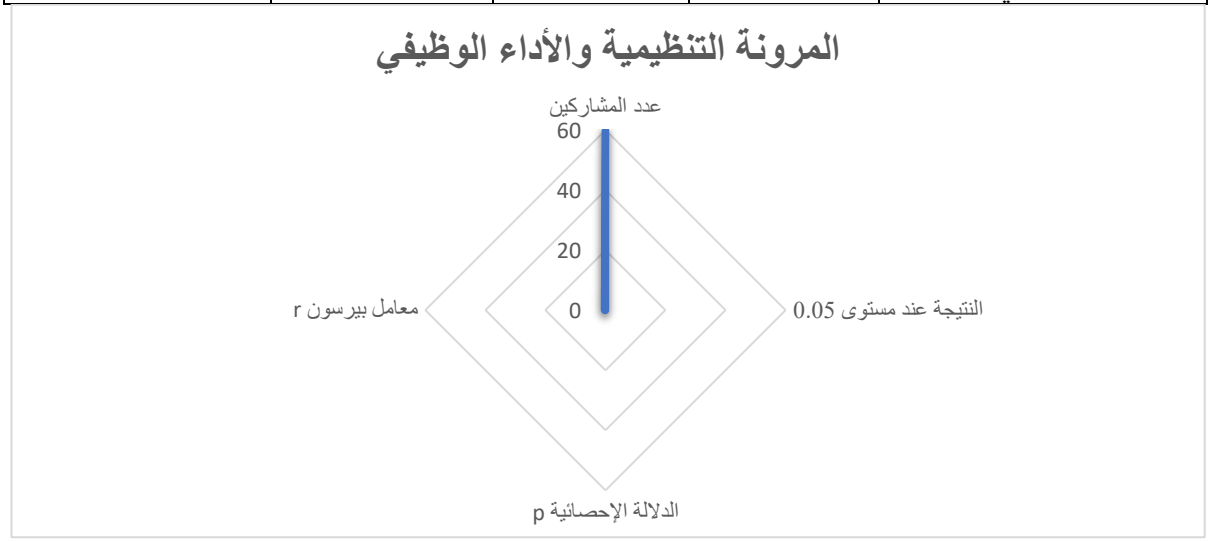
شكل 2 :معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة ـــ بيانات افتراضية

يتضح من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لمحور المرونة التنظيمية بلغ 0.741، بما يشير إلى اتساق داخلي مقبول وفق الحد الاسترشادي الشائع البالغ 0.70، في حين بلغ معامل محور الأداء الوظيفي 0.608، وهو مستوى أقل من ذلك الحد، وقد يعكس اختلاف جوانب الأداء التي تغطيها البنود، مثل الإنجاز والالتزام والتعاون، وتستدعي هذه النتيجة مراجعة وضوح البنود ومدى تجانسها قبل التطبيق النهائي، مع فحص

ارتباط كل بند بمحوره، ولا يُحذف أي بند لمجرد زيادة معامل الثبات دون مراعاة أهميته النظرية، وتظل هذه القيم وصفًا لخصائص البيانات الافتراضية المستخدمة.

جدول 18: معامل ارتباط بيرسون بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي — بيانات افتراضية

المتغيران	عدد المشاركين	معامل بيرسون r	الدلالة الإحصائية p	النتيجة عند مستوى 0.05
المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي	60	0.333	0.009	علاقة موجبة دالة إحصائيًا

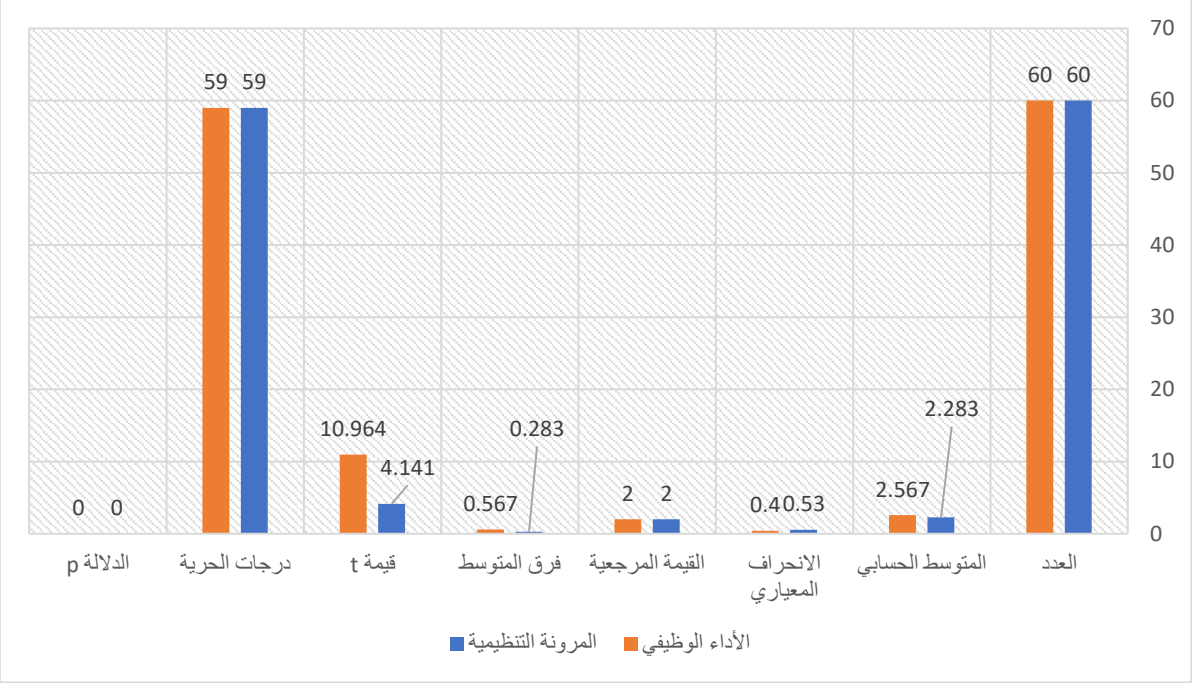


شكل 2 :معامل ارتباط بيرسون بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي — بيانات افتراضية

يبين الجدول وجود علاقة خطية موجبة بين المتغيرين داخل البيانات الافتراضية، إذ بلغ معامل بيرسون 0.333، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.009، وهي أقل من المستوى المعتمد 0.05، وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع درجات المرونة التنظيمية يقترن عمومًا بارتفاع درجات الأداء الوظيفي، مع وجود تفاوت بين المشاركين لا تفسره العلاقة وحدها، وتوفر النتيجة دعمًا للفرضية الثالثة في إطار المثال الافتراضي، ويظل تفسيرها مرتبطًا بملاءمة افتراضات الاختبار، كما لا تعني العلاقة الارتباطية أن المرونة التنظيمية تسببت في ارتفاع الأداء.

جدول 19: اختبار ت لعينة واحدة لمقارنة متوسطَي المحورين بالمستوى المحايد — بيانات افتراضية

المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المرجعية	فرق المتوسط	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة p
المرونة التنظيمية	60	2.283	0.530	2	0.283	4.141	59	أقل من 0.001
الأداء الوظيفي	60	2.567	0.400	2	0.567	10.964	59	أقل من 0.001

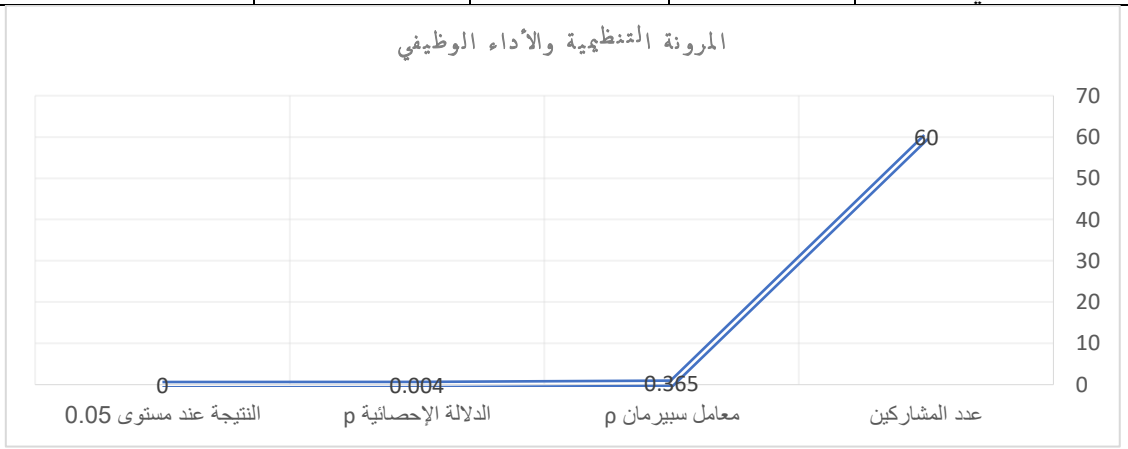


شكل 3:اختبار ت لعينة واحدة لمقارنة متوسطَي المحورين بالمستوى المحايد ـــ بيانات افتراضية.

تشير النتائج إلى ارتفاع متوسط المرونة التنظيمية عن القيمة المحايدة بفارق بلغ 0.283، وقد بلغت قيمة ت المحسوبة 4.141، كما ارتفع متوسط الأداء الوظيفي عن القيمة المحايدة بفارق بلغ 0.567، وبلغت قيمة ت 10.964، وكانت قيمة الدلالة لكلا الاختبارين أقل من 0.001، مما يدعم الفرضيتين الأولى والثانية ضمن المثال الافتراضي، ويُلاحظ أن المرونة التنظيمية تظل عند المستوى المتوسط وفق التصنيف الوصفي رغم ارتفاعها الدال عن الحياد، بينما يقع الأداء الوظيفي عند المستوى المرتفع، ولا يوجد تعارض بين التصنيف الوصفي ونتيجة اختبار الدلالة؛ لأن لكل منهما غرضًا مختلفًا.

جدول 20: معامل ارتباط سبيرمان بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي ـــ بيانات افتراضية

المتغيران	عدد المشاركين	معامل سبيرمان ρ	الدلالة الإحصائية p	النتيجة عند مستوى 0.05
المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي	60	0.365	0.004	علاقة رتيبة موجبة دالة إحصائيًا

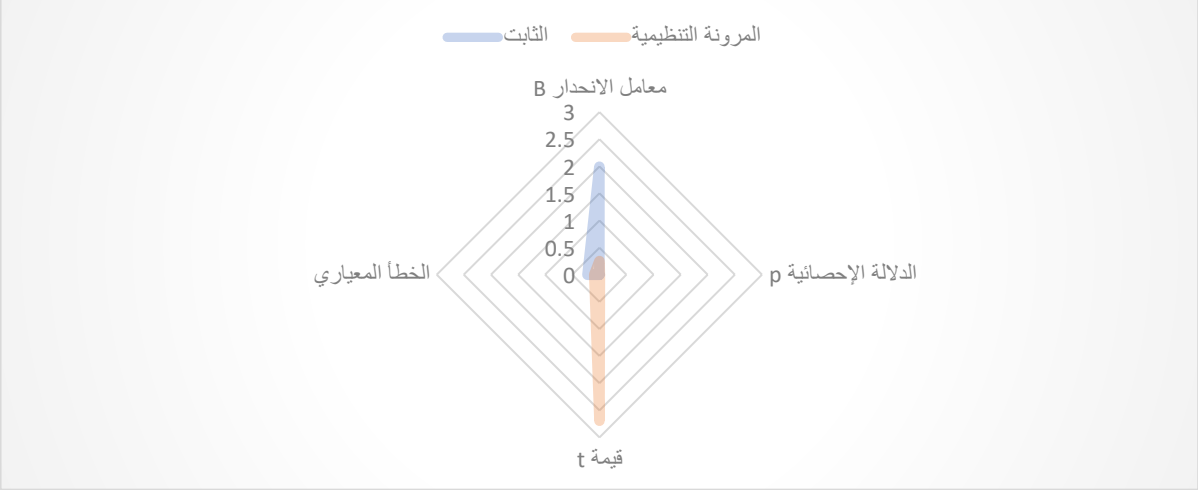


شكل 4: معامل ارتباط سبيرمان بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي ـــ بيانات افتراضية

أظهرت النتائج أن معامل سبيرمان بلغ 0.365، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.004، بما يشير إلى علاقة رتيبة موجبة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتعني النتيجة أن المشاركين الأعلى ترتيبًا في درجات المرونة يميلون إلى تسجيل مراتب أعلى في درجات الأداء، ويتفق هذا الاتجاه مع نتيجة بيرسون رغم اختلاف طريقة حساب المعاملين، ويُعرض سبيرمان هنا بوصفه تحليلًا إضافيًا لفحص اتساق اتجاه العلاقة باستخدام الرتب، ولا يمثل فرضية مستقلة أو دليلًا على السببية، كما لا يُختار الاختبار الأساسي بناءً على أيهما يعطي قيمة دلالة أصغر.

جدول 21: الانحدار الخطي البسيط للأداء الوظيفي على المرونة التنظيمية — بيانات افتراضية

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية p
الثابت	1.992	0.219	—	—
المرونة التنظيمية	0.252	0.094	2.692	0.009



شكل 5 :الانحدار الخطي البسيط للأداء الوظيفي على المرونة التنظيمية — بيانات افتراضية

مؤشر النموذج	القيمة
عدد المشاركين	60
معامل الارتباط R	0.333
معامل التحديد R^2	0.111
قيمة F	7.248
درجات الحرية	1، 58
دلالة النموذج p	0.009

يتضح من الجدول أن معامل انحدار المرونة التنظيمية موجب وبلغ 0.252، بما يعني أن زيادة درجتها بوحدة واحدة تقترن بزيادة متوقعة في درجة الأداء مقدارها 0.252 ضمن النموذج الافتراضي، وبلغت قيمة الدلالة 0.009، مما يدعم اتجاه الفرضية الرابعة داخل هذا المثال، كما بلغ معامل التحديد 0.111، أي إن النموذج يفسر نحو 11.1% من التباين في درجات الأداء، وتبقى النسبة المتبقية خارج تفسيره، ولا يجوز إسنادها إلى عوامل محددة دون قياسها، وتُفسَّر هذه النتيجة بوصفها إسهامًا إحصائيًا مشروطًا بفحص افتراضات النموذج، مع مراعاة محدودية ثبات محور الأداء الوظيفي.

الاستنتاجات

تستند الاستنتاجات الآتية إلى التحليل الوصفي للتوزيع الافتراضي السابق، ولا تمثل نتائج ميدانية فعلية عن العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، كما تظل فرضيات العلاقة والأثر غير مختبرة لعدم توافر الاستجابات الفردية.

1. جاءت المرونة التنظيمية عند مستوى متوسط في المثال التحليلي، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.283 من 3، وفق معيار التفسير المعتمد؛ ويعكس ذلك ميلًا عامًا نحو الموافقة على الممارسات المرنة، مع تفاوت في تقدير جوانبها، ولذلك لا يكفي المتوسط الإجمالي وحده لوصف جميع الممارسات بأنها متوافرة بالدرجة نفسها.
2. برز التنسيق بين الأقسام والوحدات بوصفه الجانب الأعلى تقييمًا في محور المرونة التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ 2.483، تلاه إعادة توزيع المهام عند ضغط العمل بمتوسط قدره 2.400؛ ويشير هذا الترتيب وصفيًا إلى تقديرات أكثر إيجابية لإمكانات التنسيق وتوزيع الأعمال مقارنة بفرص تطوير المهارات ومراجعة الصلاحيات.
3. كانت فرص تعلم مهام وأدوار جديدة أقل جوانب المرونة تقييمًا، إذ بلغ متوسطها 2.083، وهو قريب من القيمة المحايدة البالغة 2، كما سجلت أعلى انحراف معياري بين الأسئلة، بقيمة 0.850؛ ويبين ذلك ضعف الاتجاه العام نحو الموافقة وتباين الإجابات، دون أن يسمح بالجزم بوجود قصور تدريبي فعلي داخل الكلية.
4. لم تحظَ كفاية الصلاحيات باتجاه قوي نحو الموافقة، إذ بلغ متوسط السؤال المتعلق بها 2.167، وبلغت نسبة الموافقين 43.33%؛ ويحدد هذا المؤشر موضوعًا يستحق الفحص في التطبيق الميداني، خصوصًا ما يتعلق بوضوح حدود اتخاذ القرار ومسارات الاعتماد والتمييز بين التأخير الضروري والتأخير الذي يمكن تجنبه.
5. جاء الأداء الوظيفي عند مستوى مرتفع وصفيًا في المثال، بمتوسط حسابي بلغ 2.567 من 3؛ ويعبر هذا المتوسط عن تقييمات ذاتية إيجابية نسبيًا للالتزام والإنجاز والجودة والتعاون، لكنه لا يمثل قياسًا مستقلًا لمخرجات العمل الفعلية أو مدى مطابقتها للمعايير المعتمدة.
6. تصدر الالتزام بالتعليمات والإجراءات جوانب الأداء الوظيفي، بمتوسط حسابي بلغ 2.683، تلاه التعاون مع الزملاء بمتوسط قدره 2.633؛ ويشير ذلك إلى بروز الجانبين التنظيمي والتعاوني في التقييمات الافتراضية، مع ضرورة النظر إليهما إلى جانب الجودة والكمية والقدرة على معالجة المشكلات.
7. كان إنجاز حجم العمل خلال الوقت المتاح أقل أسئلة الأداء تقييمًا، رغم اتجاهه نحو الموافقة بمتوسط بلغ 2.450؛ ويبرز ذلك أهمية التمييز بين الالتزام بالمواعيد والقدرة على استيعاب مجموع التكليفات، لأن العامل قد يلتزم بإنجاز مهام محددة، بينما يواجه صعوبة في استكمال جميع الأعمال خلال الوقت المتاح.
8. لا تتيح البيانات الحالية إثبات العلاقة أو الأثر بين المتغيرين، فارتفاع متوسط الأداء عن متوسط المرونة لا يدل بذاته على ارتباطهما، كما لا يمكن استخراج معامل ألفا كرونباخ أو ارتباط المحورين أو نموذج الانحدار من التكرارات المنفصلة؛ ومن ثم فإن الاستنتاج المركزي المتعلق بعنوان الورقة يظل معلقًا إلى حين استكمال البيانات والاختبارات.

المناقشة

توضح المؤشرات الوصفية الافتراضية أن المرونة التنظيمية تتضمن ممارسات متفاوتة في طبيعتها ومتطلبات تطبيقها، فالتنسيق بين الأقسام وإعادة توزيع المهام يرتبطان بكيفية التعامل مع احتياجات العمل اليومية والطارئة، بينما تتطلب تنمية المهارات ومراجعة الصلاحيات ترتيبات أكثر استمرارية؛ ولذلك فإن ارتفاع تقييم الممارسات الأولى مقارنة بالثانية قد يمثل نمطًا يستحق البحث، لكنه يظل احتمالًا تفسيريًا يحتاج إلى بيانات فعلية عن الإجراءات والتدريب والصلاحيات.

ويثير انخفاض متوسط فرص تعلم مهام جديدة أهمية التمييز بين قدرة المؤسسة على نقل الأعباء، وقدرة العاملين على تنفيذ المهام البديلة بكفاءة، فقد تكون إعادة توزيع العمل ممكنة من الناحية الإدارية، إلا أن نجاحها يتوقف على توافر المعرفة والمهارة والوقت والدعم؛ وبناءً عليه، ينبغي ألا يُفسر توزيع المهام وحده باعتباره دليلًا كافيًا على المرونة، بل يُنظر أيضًا إلى مدى تأهيل العاملين لتولي المسؤوليات الجديدة ووضوح حدودها.

أما الصلاحيات، فتحتاج مناقشتها إلى مراعاة التوازن بين سرعة الاستجابة والمساءلة، فزيادة مساحة اتخاذ القرار قد تساعد على معالجة بعض المشكلات في موقع حدوثها، لكنها تتطلب تحديدًا واضحًا للمسؤوليات وضوابط للاعتماد والمتابعة؛ ولذلك فإن التقييم القريب من الحياد في المثال لا يبرر الدعوة إلى توسيع الصلاحيات بصورة عامة، بل يوجه الاهتمام نحو تحديد مواضع الغموض أو التعطل، والتحقق مما إذا كانت مرتبطة بنقص التفويض أو بتداخل الاختصاصات أو بمتطلبات تنظيمية ملزمة.

وتشير التقديرات الافتراضية المرتفعة للأداء إلى أهمية التعامل بحذر مع مقاييس التقييم الذاتي، إذ قد تتأثر استجابات الأفراد بفهمهم لمعايير الأداء، أو باختلاف طبيعة وظائفهم، أو برغبتهم في إظهار الالتزام والكفاءة؛ ولهذا يكون من المفيد، في التطبيق الفعلي، دعم الاستبانة بمؤشرات تتناسب مع الوظيفة، مثل الالتزام بآجال إنجاز المعاملات، ومعدلات إعادة العمل، وجودة المخرجات، مع المحافظة على سرية البيانات.

كما أن تصدر الالتزام بالتعليمات لا يعني بالضرورة تحقق جميع جوانب الأداء بالمستوى نفسه، فالالتزام يمثل عنصرًا مهمًا في انتظام العمل، لكنه يحتاج إلى أن يصاحبه إنجاز منتج وجودة مناسبة وقدرة على معالجة المشكلات؛ وبالمثل، فإن التعاون مع الزملاء قد يدعم تنفيذ الأعمال المشتركة، إلا أن قيمته العملية تتوقف على وضوح الأدوار وتبادل المعلومات وتحمل المسؤولية، وليس على الاستعداد المعلن للمساعدة فقط.

ويستحق إنجاز حجم العمل خلال الوقت المتاح اهتمامًا مستقلًا، لأنه يرتبط بالتفاعل بين قدرات الفرد ومتطلبات المهمة والموارد المتاحة، فلا يصح تفسير انخفاض تقييمه النسبي باعتباره ضعفًا فرديًا قبل فحص حجم التكليفات وتوزيعها وتوافر الأدوات وانسياب الإجراءات؛ وقد تساعد مقارنة الوحدات والفئات الوظيفية، عند توافر بيانات كافية، على تحديد ما إذا كانت الصعوبة عامة أم مرتبطة بأعمال أو مواسم محددة.

وأخيرًا، فإن مناقشة أثر المرونة التنظيمية في الأداء تتطلب معرفة كيفية اقتران المتغيرين لدى كل مشارك، فقد تكون التقديرات المرتفعة للمرونة مصحوبة بأداء مرتفع لدى بعض الأفراد، بينما يظهر نمط مختلف لدى آخرين؛ ولهذا لا تسمح المتوسطات الإجمالية وحدها بتحديد اتجاه العلاقة أو قوتها، كما أن وجود ارتباط أو معامل انحدار دال في دراسة مقطعية، عند حسابه لاحقًا، يحتاج إلى تفسير ضمن حدود التصميم دون اعتباره إثباتًا قاطعًا للسببية.

التوصيات

تُطرح التوصيات التالية بوصفها **مقترحات أولية للتطوير والتحقق الميداني**، وتُراجع أولوياتها بعد جمع الاستجابات الفعلية واستكمال التحليل.

1. **استكمال قاعدة البيانات الفردية قبل اعتماد النتائج النهائية**، من خلال إدخال إجابات كل مشارك عن الأسئلة الـ12 في سجل مستقل، وربطها ببياناته الديموغرافية والوظيفية دون تدوين اسمه، مع فحص القيم المفقودة وأخطاء الترميز؛ ويتيح ذلك حساب مؤشرات الثبات والارتباط والانحدار بصورة صحيحة.
2. **مراجعة أداة الدراسة قبل التطبيق النهائي**، بعرضها على متخصصين في الإدارة والقياس للتأكد من تمثيلها مفهوم المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، وملاءمتها للفئات المشمولة؛ كما ينبغي التحقق من أن جميع المشاركين يفهمون المقصود بالأسئلة والخيارات بالطريقة نفسها.

3. **تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المهام الفعلية،** بدلًا من الاكتفاء ببرامج عامة، وذلك بحصر المهارات المطلوبة ومقارنتها بالمهارات المتاحة، ثم تصميم أنشطة تعلم مرتبطة بمواقف العمل؛ ويمكن أن يشمل ذلك التدريب أثناء العمل وتبادل الخبرات بين الوظائف المتقاربة.
4. **ربط إعادة توزيع المهام بالتأهيل والعدالة في التكليف،** عبر وضع آلية تبين متى يُعاد توزيع العمل، ومن يتولى المهام البديلة، وما الدعم الذي يحتاج إليه؛ وينبغي متابعة الأعباء الإضافية لتجنب استمرار الاعتماد على عدد محدود من العاملين أو تكليف أفراد بأعمال تتجاوز استعدادهم المهني.
5. **توضيح الصلاحيات ومسارات اتخاذ القرار،** بإعداد توصيف عملي للمشكلات التي يمكن حلها داخل كل وحدة، وتلك التي تتطلب إحالة إلى مستوى إداري أعلى، مع تحديد المدد المتوقعة للاستجابة؛ ويساعد ذلك على فحص أسباب التأخير وتحديد ما يمكن تحسينه ضمن اللوائح المعمول بها.
6. **تنظيم التنسيق بين الأقسام والوحدات،** من خلال تحديد نقاط اتصال ومسؤوليات ومواعيد واضحة للأعمال المشتركة، واستخدام وسائل مناسبة لتوثيق الطلبات ومتابعة تنفيذها؛ وتُراجع هذه الآلية دوريًا لمعالجة تكرار الطلبات أو فقدان المعلومات أو تضارب المسؤوليات.
7. **إتاحة مشاركة عملية للعاملين في تحسين الإجراءات،** بإنشاء قناة لتقديم المقترحات، وتحديد معايير لدراستها، وإبلاغ أصحابها بالقرار وأسبابه؛ كما يمكن تجربة المقترحات المناسبة على نطاق محدود قبل تعميمها، ثم تقييم نتائجها بمؤشرات واضحة.
8. **مراجعة التناسب بين حجم العمل والوقت والموارد،** بحصر التكليفات الدورية ومواسم الضغط، وتقدير زمن إنجاز المهام، وفحص الأعمال التي تتكرر فيها التأخيرات؛ وبناءً على ذلك يمكن تعديل الأولويات أو توزيع الأعباء أو توفير أدوات مساندة، بدلًا من الاعتماد على أحكام عامة بشأن كفاءة العاملين.
9. **تطوير تقويم متوازن للأداء الوظيفي،** يجمع بين جودة العمل وكميته والالتزام والتعاون وحل المشكلات، مع تكييف المؤشرات بحسب طبيعة الوظيفة؛ ويُفضل استخدام أكثر من مصدر للمعلومات متى أمكن، لتقليل الاعتماد على التقييم الذاتي وحده.
10. **متابعة أثر إجراءات التطوير عبر الزمن،** بوضع خط أساس لمؤشرات مثل مدة إنجاز المعاملات والأعمال المتأخرة ومعدلات الأخطاء، ثم إعادة القياس بعد تنفيذ التعديلات؛ ويتيح ذلك تقييم التحسن الفعلي، كما يوفر أساسًا لدراسات لاحقة تستخدم تصميمًا زمنيًا أقدر على تتبع التغير من الدراسة المقطعية وحدها.

الخاتمة

تناولت الورقة موضوع أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، من خلال إعداد إطار بحثي يربط قابلية تنظيم العمل للتعديل بقدرة العاملين على تنفيذ مهامهم، وقد شمل العمل تحديد المشكلة والأهداف والفرضيات والمنهجية، وصياغة استبانة تتكون من محورين، ثم توضيح أسلوب عرض الاستجابات وتحليلها باستخدام توزيع افتراضي لأغراض الشرح.

وأتاح المثال التحليلي إبراز الاختلاف بين جوانب المرونة التنظيمية، وبين عناصر الأداء الوظيفي، كما أوضح أهمية عدم الاكتفاء بمتوسط عام يخفي تفاوت الممارسات والتقييمات؛ فالتنسيق وتوزيع المهام والتدريب والصلاحيات تمثل جوانب متمايزة ينبغي دراستها بصورة مترابطة، كذلك لا يُختزل الأداء في الالتزام وحده، بل يشمل الجودة والإنجاز والتعاون والتعامل مع المشكلات.

ومع ذلك، فإن العمل المنجز لا يسمح باعتماد استنتاج ميداني بشأن وجود أثر للمرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، لأن الأرقام المستخدمة افتراضية، ولأن اختبارات الثبات والعلاقة والأثر تتطلب الاستجابات الفردية الفعلية؛ ولذلك تظل القيمة الحالية لهذا الجزء في تقديم نموذج منظم للتحليل والكتابة، على أن تُستكمل الورقة بنتائج مستخرجة من بيانات المشاركين، وتُبنى عليها المناقشة والتوصيات والخاتمة النهائية بما يتفق مع الأدلة وحدود الدراسة.

المراجع

بن يامة، جهاد، وبهاز، صفاء .(2024) *المرونة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال سونلغاز ورقلة* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الدرولي، مبروكة محمد سالم، والجهاني، حليمة مختار. (2026). مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة بنغازي. *المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة*، *4*(1)، 739.752– 752.

الشنيفي، آمال بنت ناصر بن إبراهيم. (2024). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (110)، 79.111–

الصكالي، أيمن سالم عبدالكريم. (2025). أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في الإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية الخاصة: دراسة حالة مصرف التجارة والتنمية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، *8*(2).

كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبد الستار. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة التربوية*، *100*(1)، 135.228–

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management, 31*(4), 622–640.

Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: A mini review. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1398309.

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews, 23*(1), 7–44.

Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science, 7*(4), 359–374.

Abdelsalam Mayouf Ali Almesmary. (2026). The Impact of Job Alienation on the Job Performance of Employees at the Open University of Benghazi and its Branches. Journal of Libyan Academy Bani Walid, 2(4), 254–277. https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i4.635

Khalid Ammarah Mansour Imnaseer. (2026). The Impact of Continuous Learning of the "Kaizen" Methodology as a Key Mechanism for Continuous Improvement in Enhancing Job Performance: An Applied Study at the High Institute of Sciences and Technology – Ragdalin. Journal of Libyan Academy Bani Walid, 2(2), 111–144. https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i2.500

Waleed Faraj Miftah Almuzoughi, & Wjdi Ali Abdulsalam Abdulqadir. (2026). The Impact of Skills and Experience Levels in Human Capital on Job Performance: An Applied Study on the National Oil Corporation in Libya. Journal of Libyan Academy Bani Walid, 2(2), 304–324. https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i2.528

Mari Abdulsalam Hassan Saad, & Faraj salem gaballa. (2025). The impact of quality management in job performance (field study of employees in Al- jumhouria Bank – Al- Wahda Bank in Ajdabiya . Journal of Libyan Academy Bani Walid, 1(4), 368–389. https://doi.org/10.61952/jlabw.v1i4.294

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of ALBAHIT and/or the editor(s). ALBAHIT and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content