



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2026

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

موسومة بـ:

أثر القيادة المرنة على التكيف التنظيمي

حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

د. عمار براهيمية

إنتصار بوذبية

ملك بوعلاق

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فاطمة الزهراء عايب	أستاذ محاضر - ب -	رئيس
عمار براهيمية	أستاذ	مشرفا ومقررا
هبة الله أوريسي	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026



شكر وعرfan

واخر وعواهم ان الحمد لله رب العالمين، حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والصلوة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

في مستهل هذا المقام، نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير، واسمى آيات الامتنان والعرfan، الى أستاذنا الفاضل والمشرف الدكتور براهمية عمار، الذي كان لنا نبراساً يتخدى به، ومعلماً فاضلاً لم يدخر جهداً في توجيهنا وإرشادنا، فكان بحكمته الراقية، وصبره الحميد، ونصائحه القيمة، خير معين لنا في إنجاز هذا العمل. فله منّا جزيل الشكر وعظيم الوفاء، ونسأل الله أن يجعل ما قدمه في ميزان حسناته، وأن يبارك له في علمه وعمله.

كما نتقدم بوفr الاحترام والتقدير الى السادة اعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وما سيبدونه من ملاحظات قيمة وتصويبات سديدة، تزيد رصانة وفائدة.

ولا يفوتنا أن نرفع اسمى معاني الشكر والعرfan الى كافة عمال وإطارات مؤسسة سونلغاز - تبسة، الذين أحاطونا بحسن الاستقبال والتعاون، وفتحوا لنا أبواب المساعدة والتسهيلات، فكانوا خير داعم لنا في جمع المعلومات وإنجاز هذه الدراسة، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

إيكم جميعاً نخدي هذا العمل المتواضع، عربون تقدير ووفاء،

راجين من الله أن يجعله علماً نافعاً، وعملًا خالصاً لوجه الكريم.

إهداء

بسم الله خالقي وميسر أموري وعصمت أمري لك كل الحمد والإمتنان

أهدي هذا النجاح لي نفسي أولاً ثم لي كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة و متم لي سنداً لا عمر له.

لي من وعمني بدون حدود وأعطاني بلا مقابل لي من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة لي من غرس في روحي

مكارم الاخلاق واعمي الاول في مسيرتي وبقني من بعد الله تعالى والدي العزيز.

لي من جعل الله الجنة تحت أقدامها ومن كان دعاؤها سر نجاحي وكلماتها بلسم جراحِي الدُوي و معلتي الأولى و صديقة أيامي

أمي الغالية.

ولي من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين إخوتي الحبيبات.

ولا أنسى رفقاء الروح و صديقات العمر اللذين شاركني خطوات

هذا الطريق وإكمال هذه المسيرة ممتنة لكم جميعاً.



إهداء

ما سلكننا البدايات إلا بتيسيره و ما وصلنا النهايات إلا بتوفيقه و ما حققنا الغايات إلا بفضل الله تعالى

لي نفسي الطموحة المشاورة لم يكن الطريق سهلاً ولكنني فعلتها

أهدي تخرجي لي كل ما أملك، لي العمود الثابت في أيامي، لي من هم في الحياة حياة لي من بذلو جهد السنين من أجلي

أبي وأمي

لي ضلعي الثابت وأمان أيامي

لي من شدوت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها لي خيرة أيامي وصوتها لي قرّة عيني سندس و خديجة

لي كل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين

لأصحاب الشدائد والأزمات... رحيل أميمة أنصاف شفاء...

لي رفيقة الدرب وأمان القلب آمنة

لي من رافقتني رحلة العلم زميلتي انتصار

لي عوزة قلبي البعيدة عن نظري منتهى



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان الإهداءات
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ - ع	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة المرنة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية القيادة المرنة
03	المطلب الأول: نشأة وتطور القيادة المرنة
03	أولاً: الأسس التاريخية
04	ثانياً: نظرية القيادة الموقفية
05	ثالثاً: منظور الأنظمة التكيفية المعقدة
06	رابعاً: التطورات المعاصرة
07	المطلب الثاني: مفهوم القيادة المرنة
07	أولاً: تعريف القيادة المرنة
10	ثانياً: أهمية القيادة المرنة
11	المطلب الثالث: عناصر القيادة المرنة
14	المبحث الثاني: أساسيات القيادة المرنة
14	المطلب الأول: أبعاد القيادة المرنة
16	المطلب الثاني: متطلبات القيادة المرنة
18	المطلب الثالث: أدوات القيادة المرنة
23	المبحث الثالث: سيورة القيادة المرنة

23	المطلب الأول: عوامل نجاح القيادة المرنة
26	المطلب الثاني: مراحل القيادة المرنة
28	المطلب الثالث: معوقات القيادة المرنة
30	خلاصة
	الفصل الثاني: التكيف التنظيمي وعلاقته بالقيادة المرنة
32	تمهيد
33	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكيف التنظيمي
33	المطلب الأول: مفهوم التكيف التنظيمي
34	أولاً: تعريف التكيف التنظيمي
35	ثانياً: خصائص التكيف التنظيمي
36	ثالثاً: أهمية التكيف التنظيمي
37	المطلب الثاني: مبادئ التكيف التنظيمي
39	المطلب الثالث: أساليب التكيف التنظيمي
41	المبحث الثاني: أساسيات عامة حول التكيف التنظيمي
41	المطلب الأول: شروط التكيف التنظيمي
43	المطلب الثاني: أبعاد التكيف التنظيمي
44	المطلب الثالث: مراحل التكيف التنظيمي
46	المبحث الثالث: القيادة المرنة كمدخل لتعزيز التكيف التنظيمي
47	المطلب الأول: العلاقة بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي
49	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تعزيز التكيف التنظيمي من خلال القيادة المرنة
49	المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه القيادة المرنة في تحقيق التكيف التنظيمي
52	خلاصة
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للقيادة المرنة وأثرها على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - تبسة

55	المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز - تبسة
55	أولاً: التعريف بمؤسسة سونلغاز - تبسة
56	ثانياً: أهداف مؤسسة سونلغاز - تبسة
57	المطلب الثاني: مهام ونشاطات مؤسسة سونلغاز - تبسة
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - تبسة
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
64	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
68	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
72	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
75	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة وإختبار الفرضيات
75	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
83	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
94	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
106	خلاصة
108	خاتمة عامة
112	قائمة المراجع
120	الملاحق

فخرس الجبراول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تداول الإستبيان	65
02	توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة	69
03	درجات مقياس ليكارت الخماسي	70
04	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	71
05	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	75
06	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	77
07	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	78
08	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	80
09	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	81
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء التكيف الإستباقي	83
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء تفعيل الموارد التنظيمية	85
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء التعامل مع الغموض	86
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء قبول التغيير	88
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء خفة الحركة التنظيمية	89
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء التكيف التنظيمي	91
16	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	94
17	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	95
18	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	103

فهرس الاٲشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر القيادة المرنة	13
02	مراحل التكيف التنظيمي	45
03	معيقات التكيف التنظيمي	51
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - تبسة	58
05	نموذج الدراسة	67
06	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	76
07	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	78
08	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	79
09	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	81
10	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	82

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	120
02	قائمة الأساتذة المحكمين	125
03	مخرجات برنامج (SPSS)	126
04	إتفاقية التريص	134
05	إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر	136

مقدمة عامة

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية، وشدة المنافسة، الأمر الذي جعل منظمات الأعمال مطالبة بتبني أساليب إدارية أكثر قدرة على التكيف مع مختلف المستجدات. فلم تعد الأنماط القيادية التقليدية كافية لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، بل أصبح نجاح المنظمة مرتبطاً بمدى امتلاكها لقيادة قادرة على التعامل بمرونة مع الظروف المتغيرة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وفي هذا الإطار، برزت القيادة المرنة كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تقوم على قدرة القائد على التكيف مع المواقف المختلفة، وتوجيه الموارد والإمكانات بما ينسجم مع طبيعة التغيرات المحيطة. كما تُعدّ هذه القيادة من العوامل الأساسية التي تساعد منظمات الأعمال على تعزيز قدرتها في مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

ومن جهة أخرى، يُعدّ التكيف التنظيمي من المفاهيم المهمة التي تعكس قدرة منظمات الأعمال على إعادة تنظيم هياكلها وعملياتها وأساليب عملها بما يسمح لها بالحفاظ على استقرارها وتحسين أدائها في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد. ويكتسي هذا المفهوم أهمية متزايدة داخل منظمات الأعمال الكبرى، خاصة تلك التي تنشط في القطاعات الحيوية، نظراً لما تواجهه من ضغوط وتغيرات مستمرة تتطلب مرونة في الإدارة والتسيير.

وانطلاقاً من أهمية العلاقة بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي، جاءت هذه الدراسة لمحاولة إبراز طبيعة التأثير الذي يمكن أن تمارسه القيادة المرنة في تعزيز قدرة منظمات الأعمال على التكيف مع مختلف المتغيرات، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - تبسة، باعتبارها إحدى المنظمات التي تنشط في بيئة عمل تتطلب سرعة الاستجابة ومرونة التسيير.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط التنظيمي، أصبحت منظمات الأعمال مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تمكّنها من التكيف مع مختلف التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية. ويُعدّ التكيف التنظيمي من أبرز المداخل التي تعكس قدرة المنظمة على الاستجابة لهذه التحولات، غير أن تحقيقه يرتبط بمدى توفر قيادة قادرة على التفاعل بمرونة مع مختلف المواقف.

وفي هذا السياق، برزت القيادة المرنة كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على التكيف مع الظروف المتغيرة، من خلال تعديل الأساليب القيادية بما يتلاءم مع متطلبات العمل وخصائص الأفراد، وهو ما يجعلها عنصراً مهماً في دعم التكيف التنظيمي داخل المؤسسات.

وعليه، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير القيادة المرنة على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز – تبسة؟

ولتفصيل هذه الإشكالية، يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير التكيف الإستباقي على التكيف التنظيمي؟
2. ما مدى تأثير تفعيل الموارد التنظيمية على التكيف التنظيمي؟
3. ما مدى تأثير التعامل مع الغموض على التكيف التنظيمي؟
4. ما مدى تأثير قبول التغيير على التكيف التنظيمي؟
5. ما مدى تأثير خفة الحركة التنظيمية على التكيف التنظيمي؟

ثانيًا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس طبيعة العلاقة بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة المرنة على التكيف

التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتكيف الإستباقي على التكيف التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتفعيل الموارد التنظيمية على التكيف التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعامل مع الغموض على التكيف التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لقبول التغيير على التكيف التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لخفة الحركة التنظيمية على التكيف

التنظيمي.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوعين حديثين ومتراپطين في الفكر الإداري المعاصر، وهما القيادة المرنة والتكيف التنظيمي، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال، وهو ما يبرز أهميتها من الجانبين النظري والتطبيقي كما يلي:

1. الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية من كون الدراسة تسلط الضوء على مفاهيم حديثة في الإدارة، تتمثل في القيادة المرنة والتكيف التنظيمي، واللذان يُعدّان من المواضيع التي فرضتها بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في المنظمات الخدمية. كما تسهم الدراسة في:

- إثراء الجانب المعرفي المتعلق بالقيادة المرنة باعتبارها أحد الأنماط القيادية الحديثة القادرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية؛
- إبراز التكيف التنظيمي كمفهوم حديث يمثل دعامة أساسية لضمان استمرارية وفعالية المنظمات؛
- توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي داخل بيئة العمل.

2. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها ميدانيًا داخل مؤسسة سونلغاز - تبسة، من خلال تقديم معطيات عملية تساعد المسؤولين على فهم دور القيادة المرنة في تعزيز التكيف التنظيمي. كما تسهم في:

- تقديم صورة واقعية عن مستوى ممارسة القيادة المرنة داخل مؤسسة سونلغاز - تبسة؛
- تحديد مستوى التكيف التنظيمي داخل المستوى؛
- اقتراح توصيات عملية يمكن أن تساهم في تعزيز التكيف التنظيمي من خلال تبني أساليب قيادية مرنة تتلاءم مع متطلبات البيئة التنظيمية.

رابعًا: أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تصنيفها إلى أهداف رئيسية وأخرى فرعية، وذلك كما يلي:

1. الهدف الرئيسي:

- التعرف على واقع ممارسة القيادة المرنة ودورها في تعزيز التكيف التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - تبسة.

2. الأهداف الفرعية:

- إبراز مدى تأثير القيادة المرنة على التكيف التنظيمي لدى العاملين داخل منظمات الأعمال؛
- تحديد مفاهيم القيادة المرنة وأبعادها ضمن السياق التنظيمي المعاصر؛

- توضيح مفهوم التكيف التنظيمي وخصائصه وأساليبه داخل منظمات الأعمال؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تحسين ممارسات القيادة المرنة وتعزيز التكيف التنظيمي داخل منظمات الأعمال.

خامسًا: دوافع اختيار الموضوع

- يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الدوافع التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- الرغبة في دراسة موضوع حديث يجمع بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي؛
 - إرتباط الموضوع بمجال تخصص الباحث واهتماماته العلمية؛
 - قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي في البيئة الجزائرية، مما يبرز الحاجة إلى إثراء هذا المجال البحثي؛
 - الأهمية المتزايدة لموضوع التكيف التنظيمي في ظل التغيرات المتسارعة، والحاجة إلى إبراز دور القيادة المرنة في دعمه داخل منظمات الأعمال.

سادسًا: حدود الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تم تحديد مجموعة من الحدود التي تتمثل فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر القيادة المرنة بأبعادها المختلفة (التكيف الإستباقي، تفعيل الموارد التنظيمية، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة التنظيمية) باعتبارها متغيرًا مستقلًا، على التكيف التنظيمي باعتباره متغيرًا تابعًا، وذلك في إطار البيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

2. الحدود المكانية:

أُجريت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز - تبسة، باعتبارها نموذجًا لمنظمات الأعمال الجزائرية.

3. الحدود الزمنية:

تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من مارس 2026 إلى أبريل 2026، وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها لدراسة القيادة المرنة والتكيف التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

سابعًا: منهج الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على ما يلي:

• **في الجانب النظري:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال جمع وتحليل الأدبيات والمراجع النظرية ذات الصلة بموضوعي القيادة المرنة والتكيف التنظيمي، مع التركيز على تحديد أبعاد العلاقة بين المتغيرين.

• **في الجانب التطبيقي:** تم اعتماد منهج دراسة الحالة مدعّمًا بالمنهج التحليلي، من خلال تحليل البيانات المجمعة عبر استبيان وُجّه إلى موظفي مؤسسة سونلغاز - تبسة، بهدف تشخيص واقع القيادة المرنة وقياس تأثيرها على التكيف التنظيمي داخل المؤسسة، مع مقارنة النتائج المتوصل إليها بالجانب النظري.

ثامنًا: الدراسات السابقة

أُجريت العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية لكن اختلفت هذه الدراسات من حيث متغيراتها والبيانات التي استخدمتها ونتائجها من بينها.

1. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المرنة

دراسة الجرجري، أحمد سليمان محمد 2021 بعنوان: دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى (مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية المجلد 17 العدد 56 سنة 2021) هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي، من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع التركيز على أبعاد القيادة المرنة المتمثلة في التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، وخفة الحركة، مقابل أبعاد التنفيذ الاستراتيجي المتمثلة في التمكين التنظيمي والهيكل التنظيمي والأنظمة والمهارات والقيم المشتركة والموارد البشرية. كما اعتمدت على استمارة استبيان وُزعت على عينة عشوائية من القيادات الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية وتحليلية. وأظهرت النتائج وجود دور للقيادة المرنة في دعم وتحقيق متطلبات التنفيذ الاستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة.

دراسة سجي رياض عباس 2023 بعنوان: القيادة المرنة وعلاقتها بالأداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية: دراسة استطلاعية في شركة الصناعات الخفيفة (مجلة الدراسات المستدامة المجلد 05 العدد 02 سنة 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة المرنة والأداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال دراسة استطلاعية في شركة الصناعات الخفيفة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من العاملين قُدرت بـ (150) فردًا وفق مجموعة من المتغيرات الديمغرافية. وأظهرت النتائج وجود علاقة

ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المرنة والأداء المميز، بما يشير إلى دور القيادة المرنة في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

دراسة فاطمة محمد يحي الدريسي 2025 بعنوان: القيادة المرنة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بمدارس تعليم جازان (المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي العدد 05 سنة 2025) استهدف الدراسة الكشف عن درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد الإدارة المرنة، وتعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، إضافة إلى دراسة الفروق وفق متغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. واعتمد البحث المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وتم إعداد استبانة لقياس الإدارة المرنة ومقياس للرضا الوظيفي، حيث تكونت عينة البحث من (235) معلمة تم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية المنتظمة. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة المرنة ومستوى الرضا الوظيفي جاءا بدرجة متوسطة، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وهو ما يعكس تقارب استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

دراسة Artur Kwasek وآخرون (2025) بعنوان: "Determinants of Effective

Leadership in Agile Organization: A Case Study (المنشورة في European

Research Studies Journal المجلد 28 العدد 03 سنة 2025) هدفت الدراسة إلى تحديد

العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق قيادة فعالة داخل المنظمات التي تعتمد على المرونة في بيئات تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، مع التركيز على دور القائد في دعم التطبيق العملي لمبادئ المرونة داخل المنظمة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال دراسة حالة مدعومة بتحليل تلوي لعدد من الدراسات التجريبية، حيث تم جمع البيانات عبر المقابلات المتعمقة، والملاحظة بالمشاركة، إضافة إلى

مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة. وأظهرت النتائج أن فعالية القيادة في المنظمات المرنة لا تعتمد على الهياكل الرسمية، بل تركز على قدرة القائد على بناء بيئة قائمة على الثقة والاستقلالية والمسؤولية المشتركة، كما بينت أن امتلاك القائد لقدرات تكيفية عالية وذكاء عاطفي يسهم بشكل كبير في تعزيز انخراط الأفراد، ودعم الابتكار، وتحفيز التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط قيادية قائمة على المشاركة، والتواصل الشفاف، والتفكير المنظومي، بما يدعم تحقيق المرونة التنظيمية واستدامة الأداء في البيئات الديناميكية.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالتكيف التنظيمي

دراسة عطا الله، عبير عثمان عبدالعزيز 2015 بعنوان: دراسة تحليلية لتأثير العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي بالتطبيق على الوحدات المحلية (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد 02 سنة 2015) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير العدالة التنظيمية على التكيف التنظيمي بالتطبيق على الوحدات المحلية. وتكونت مجموعة الدراسة 149 مدير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة ببعض الوحدات المحلية بمحافظة الشرقية. وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة استقصاء، ومقياس العدالة التنظيمية، ومقياس أبعاد التكيف التنظيمي. وارتكز الإطار النظري للدراسة على عدة عناصر، هي، العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية ومحدداتها، التكيف التنظيمي، ومفهوم التكيف التنظيمي، وأبعاد التكيف التنظيمي. وأشارت نتائج الدراسة إلى توافر أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة، والمتمثلة في عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات بدرجة كبيرة في مستويات الإدارة العليا، ومع ذوي المؤهل فوق العالي، والذين تزيد سنوات خبراتهم عن 20 عاما، في حين توافرت بدرجة متوسطة في مستويات الإدارة الوسطى والإشرافية، ومع حاملي المؤهل العالي وفوق المتوسط والعاملين لفترة تقل عن عشرين عاما بالمنظمة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبه قوية ذات دلالة معنوية

بين المتغيرات المستقلة والتمثلة في أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد التكيف التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وبشكل دوري مستمر لتعريف المديرين بالهيئات الحكومية المختلفة بماهية العدالة التنظيمية وأهم مبادئها التي تركز عليها وأهميتها ودورها الفعال في تحقيق النجاح والتقدم سواء على مستوى العاملين أو مستوى المنظمة ككل، وضرورة التأكيد على عدالة توزيع عبء العمل، ومدى تناسب الأجر والحوافز المالية مع الجهد المبذول مادياً واجتماعياً.

دراسة أحمد ناصر أبو زيد 2020 بعنوان: أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي (مجلة مؤتة للبحوث والدراسات المجلد 35 العدد 04 سنة 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (المراقبة الاستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ) في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (12) شركة. وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، كما اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. كما تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة جاء بدرجة متوسطة، كما سجل التكيف التنظيمي المستوى نفسه من حيث التطبيق، إضافة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في التكيف التنظيمي بشكل عام، وهو ما يعكس أهمية تفعيل أدوات الرقابة في دعم قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية.

دراسة عباس، عمر نوري 2023 بعنوان: التكيف التنظيمي للعاملين في مديريات وزارة الشباب والرياضة ودورة في تحقيق الاستقرار الوظيفي من وجهة نظرهم (مجلة علوم التربية الرياضية المجلد 16 العدد 02 سنة 2023) هدف الدراسة إلى التعرف على واقع التكيف التنظيمي للعاملين في مديريات وزارة الشباب والرياضة ودورة في تحقيق الاستقرار الوظيفي من وجهة نظرهم وتم تحديد مجتمع البحث من العاملين في مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية حيث كان عدد العاملين بلغ مجتمع البحث للمديريات العشرة (365) وموزعين على (10) مديريات حيث تم اخذ نسبة (80%) من المجتمع وقد بلغت عينة البحث (292) من العاملين حيث تم اخذ من عينة البحث التجربة الاستطلاعية والبالغة (10) من العاملين وبنسبة (3%) من العاملين وعينة للثبات تبلغ (30) من العاملين وبنسبة (10%) وبذلك تبقى (252) بنسبة (86%) من العاملين كعينة تطبيق وكانت أبرز التوصيات ضرورة تشجيع مدراء مديريات وزارة الشباب والرياضة على عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين من أجل تشجيعهم وتحفيزهم للعمل بالشكل الصحيح. وضرورة أن يقوم مدراء مديريات وزارة الشباب والرياضة بتوفير كافة البيانات والمستلزمات الضرورية التي يحتاجها العاملين في المديريات. ويجب أن يراعي مدراء مديريات وزارة الشباب والرياضة رغبات وميول العاملين في المديريات.

دراسة Kannan Srikanth و Tiberiu Ungureanu 2024 بعنوان:

Adaptation in Dynamic Environments: Disentangling the "Organizational Effects of How Much to Explore Versus Where to Explore" (المنشورة في 2024 Strategic Management Journal) هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية المنظمات مع البيئات الديناميكية، من خلال التمييز بين بعدين أساسيين لعملية الاستكشاف هما: درجة الميل إلى الاستكشاف، واتساع نطاقه، مع محاولة تفسير التباين في نتائج الدراسات السابقة حول هذا الموضوع. وقد اعتمدت الدراسة على نموذج حاسوبي لتحليل سلوك المنظمات في ظل درجات مختلفة من التغير البيئي،

مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف عمليات اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية. وأظهرت النتائج أن زيادة ديناميكية البيئة لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة أو نقصان ثابت في مستوى الاستكشاف، بل يتوقف ذلك على طبيعة عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، في حين يتزايد اتساع نطاق الاستكشاف بشكل مستمر مع ارتفاع مستوى التغير البيئي. كما بينت الدراسة أن القرارات المتعلقة بكمية الاستكشاف تتخذ غالباً على مستوى الإدارة العليا، بينما يتم تحديد مجالاته على مستوى الإدارة الوسطى. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مناهج مرنة في اتخاذ القرار تُمكن المنظمات من التكيف مع البيئات المتغيرة، مع التركيز على توسيع نطاق الاستكشاف للحفاظ على الأداء المرتفع.

3. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

• أوجه التشابه:

معظم الدراسات السابقة أكدت وجود دور إيجابي وأثر ذي دلالة معنوية للقيادة المرنة في تحسين المتغيرات التنظيمية الأخرى كالتنفيذ الاستراتيجي والأداء المميز والرضا الوظيفي. اعتمدت جميع الدراسات على المنهج الوصفي (الوصفي التحليلي أو الوصفي الارتباطي)، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

توافقت الدراسات على استخدام برنامج (SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً.

أجمعت النتائج على أن القيادة المرنة بمختلف أبعادها تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين الأداء العام.

• أوجه الاختلاف:

تباينت الدراسات في القطاعات التطبيقية؛ حيث طبقت دراسة الجرجري (2021) في قطاع التعليم العالي، ودراسة سجي رياض (2023) في القطاع الصناعي، ودراسة الدريسي (2025) في قطاع التعليم العام، ودراسة (Kwasek et al., 2025) في منظمات خاصة تعتمد المرونة.

تفاوتت في المتغيرات التابعة؛ فركزت الجرجري على التنفيذ الاستراتيجي، بينما اهتمت سجي رياض بالأداء المميز، وركزت الدريسي على الرضا الوظيفي، بينما تناولت الدراسة الأجنبية الفعالية القيادية في المنظمات المرنة.

تباينت في الأبعاد المدروسة للقيادة المرنة؛ حيث اعتمدت الجرجري على أبعاد (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة)، بينما ركزت دراسة (Kwasek) على أبعاد (الثقة، الاستقلالية، المسؤولية المشتركة، الذكاء العاطفي).

اختلفت في الأساليب المنهجية؛ فاستخدمت معظم الدراسات المنهج الكمي، بينما اعتمدت دراسة (Kwasek) على المنهج النوعي من خلال دراسة الحالة والتحليل التلوي.

تباينت في حجم العينات؛ حيث تراوحت بين (52) فرداً في دراسة سجي رياض و تراوحت بين (150) فرداً في دراسة سجي رياض، و (235) معلمة في دراسة الدريسي.

• الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

يتضح من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، سواء العربية منها أو الأجنبية، أن موضوع القيادة المرنة وعلاقته بالتكيف التنظيمي قد حظي باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، خاصة في قطاعات التعليم والصناعة. غير أن هذا الاهتمام، وإن كان ملحوظاً في الدراسات ذات الطابع الأكاديمي

العام، يبقى ضعيفاً أو محدوداً عند تخصيصه لمؤسسات خدمية حيوية مثل مؤسسة سونلغاز (الجزائر) ، لا سيما في ظل ندرة الدراسات التي تجمع بين أبعاد القيادة المرنة الخمسة (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد التنظيمية، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة التنظيمية) في نموذج واحد متكامل لقياس أثرها على التكيف التنظيمي.

كما أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على مقاربات نظرية أو تطبيقات في قطاعات مختلفة عن قطاع الطاقة والكهرباء، بينما تفتقر المكتبة العلمية إلى دراسات تطبيقية ممنهجة تقيس أثر هذه الأبعاد مجتمعة على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - فرع تبسة كحالة مستقلة، رغم ما تتميز به هذه المؤسسة من خصوصية في السوق الجزائري وطبيعة عملها الحيوية التي تتطلب قدرأً عالياً من المرونة والتكيف مع المتغيرات التقنية والبيئية والتنظيمية.

وعليه، تأتي الدراسة الحالية لتعالج هذه الفجوة من خلال دراسة أثر القيادة المرنة (بأبعادها الخمسة) على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة، اعتماداً على عينة قوامها 52 فرداً، وباستخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي.

تاسعاً: هيكل الدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة وفرضياتها، تم تنظيم محتوى هذه الدراسة وفق هيكل علمي متكامل يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

• الفصل الأول: التأسيس النظري للقيادة المرنة والتكيف التنظيمي، حيث يتناول هذا الفصل مختلف

الجوانب المفاهيمية المرتبطة بالقيادة المرنة والتكيف التنظيمي داخل منظمات الأعمال، من خلال عرض

المفاهيم الأساسية، والخصائص، والأبعاد، مع إبراز العلاقة التي تربط بينهما في ظل التحولات التنظيمية المعاصرة.

• **الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز - تبسة، حيث يُخصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة، وعرض منهجية البحث المعتمدة، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان، ووصف خصائص عينة الدراسة، واختبار الفرضيات، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

عاشراً: صعوبات الدراسة

- واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:
- غياب إطار نظري موحد يجمع بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي، مما استدعى مزجاً بين أكثر من نظرية وتحليلاً دقيقاً لتجنب الخلط المفاهيمي؛
 - صعوبة تصميم أداة قياس تعكس بدقة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، نظراً لحدثة مفهوم القيادة المرنة نسبياً في الأدبيات العربية.
 - ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة مقارنةً بحجم المهام المطلوبة، مما شكل ضغطاً مستمراً وأثر على وتيرة العمل.

الفصل الأول

تمهيد

تُعدّ القيادة المرنة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في ظل بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة، حيث لم تعد الأنماط القيادية التقليدية قادرة على مواكبة التحولات التنظيمية والتحديات المتسارعة التي تواجه منظمات الأعمال. إذ تقوم القيادة المرنة على قدرة القائد على التكيف مع مختلف المواقف، وتبني أساليب متعددة تتلاءم مع طبيعة الأفراد ومتطلبات العمل، بما يسهم في تعزيز فعالية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تمتد هذه القيادة لتشمل مجموعة من الأسس والممارسات المتكاملة التي تضمن تطبيقها بشكل منهجي داخل المنظمة.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول القيادة المرنة من خلال تناول ماهيتها، وأسسها، وسيرورة تطبيقها، بما يبرز مختلف الجوانب المرتبطة بها في البيئة التنظيمية المعاصرة.

وعليه، سيتم تناول مباحث هذا الفصل وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: ماهية القيادة المرنة؛
- المبحث الثاني: أساسيات القيادة المرنة؛
- المبحث الثالث: سيرورة القيادة المرنة.

المبحث الأول: ماهية القيادة المرنة

تُعدّ القيادة المرنة من الاتجاهات القيادية المعاصرة التي تركز على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات التنظيمية والإنسانية، من خلال تبني ممارسات قيادية قابلة للتكيف وفق طبيعة المواقف المختلفة. ويُبرز هذا التوجه أهمية فهم الأسس المفاهيمية التي يقوم عليها هذا النمط القيادي، بما يسمح بتحديد خصائصه وتمييزه عن غيره من الأنماط التقليدية.

وفي هذا السياق، يتم تناول مختلف جوانب هذا المبحث من خلال عرض ماهية القيادة المرنة وفق التقسيم الآتي:

- **المطلب الأول: نشأة وتطور القيادة المرنة؛**
- **المطلب الثاني: مفهوم القيادة المرنة؛**
- **المطلب الثالث: أبعاد القيادة المرنة.**

المطلب الأول: نشأة وتطور القيادة المرنة

يتناول هذا المطلب نشأة القيادة المرنة وتطورها في الفكر الإداري، من خلال تتبع العوامل التي ساهمت في ظهورها وتبلور مفاهيمها في ظل التحولات التنظيمية الحديثة.

أولاً: الأسس التاريخية

تعود الجذور الفكرية للقيادة المرنة إلى منتصف القرن العشرين، حين بدأ الباحثون في مجال القيادة بالتشكيك في الفرضية التقليدية التي ترى أن القيادة الفعالة يمكن تفسيرها من خلال مجموعة ثابتة من

السمات أو السلوكيات العامة.¹ فقد هيمنت نظريات السمات على الدراسات المبكرة، حيث افترضت أن القادة يمتلكون خصائص فطرية تميزهم عن غيرهم. غير أن الأدلة التجريبية لم تنجح في إثبات وجود نمط موحد من السمات يضمن النجاح القيادي في مختلف السياقات.²

ومع تطور البحث العلمي، برز إدراك متزايد بأن فعالية القيادة لا تنفصل عن السياق الذي تمارس فيه داخل منظمات الأعمال. إذ أظهرت الدراسات أن أنماط القيادة تختلف باختلاف البيئات الثقافية والتنظيمية، مما أكد أن القدرة على التكيف تمثل عنصرًا جوهريًا في القيادة الناجحة. وقد شكل هذا التحول نقطة انطلاق نحو تطوير نماذج قيادية أكثر مرونة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المواقف المتغيرة.

ثانيًا: نظرية القيادة الموقفية

تُعد نظرية القيادة الموقفية من أبرز الأسس النظرية التي مهدت لظهور مفهوم القيادة المرنة، وقد طُوّرت من قبل هيرسي وبلانشارد في أواخر ستينيات القرن الماضي.³ وتتطرق هذه النظرية من فرضية أساسية مفادها أن القائد الفعال هو من يمتلك القدرة على تعديل أسلوبه القيادي وفقًا لمستوى جاهزية الأفراد وطبيعة المهام داخل منظمات الأعمال.

وقدمت النظرية أربعة أنماط رئيسية للقيادة: التوجيه، الإقناع، المشاركة، والتفويض، حيث يعتمد اختيار النمط المناسب على مستوى خبرة الأفراد واستعدادهم لتحمل المسؤولية. ويعكس هذا الطرح جوهر القيادة المرنة باعتبارها عملية ديناميكية تتكيف مع متغيرات البيئة التنظيمية.

¹ Roe, K., "Situational and Contingent Leadership," In *Leadership*, Oxford University Press, 2020, pp. 89–112.

² Yukl, G., "The Importance of Flexible Leadership," Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Francisco, CA, 2008.

³ Silverthorne, C. & Wang, T. H., "Situational Leadership Style as a Predictor of Success and Productivity Among Taiwanese Business Organizations," *The Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 4, 2001, pp. 399–412.

ورغم تباين نتائج الدراسات التطبيقية حول مدى دقة هذه النظرية، إلا أن مبدئها الأساسي—المتمثل في ضرورة مرونة الأسلوب القيادي—حظي بقبول واسع، وأصبح أساساً للعديد من النماذج الحديثة في القيادة التكيفية¹. كما امتد تطبيقها إلى مجالات متعددة، حيث أثبتت فعاليتها في تحسين المناخ المهني وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، إضافة إلى إبراز أهمية المرونة التواصلية في الممارسة القيادية².

ثالثاً: منظور الأنظمة التكيفية المعقدة

يمثل منظور الأنظمة التكيفية المعقدة أحد أبرز التطورات الحديثة في تفسير القيادة المرنة، حيث ينظر إلى منظمات الأعمال باعتبارها أنظمة ديناميكية تتكون من عناصر مترابطة تتفاعل باستمرار مع بيئتها³. ومن هذا المنظور، لا تُفهم القيادة بوصفها مجرد منصب رسمي أو مجموعة من السلوكيات المحددة، بل باعتبارها ظاهرة ناشئة من التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة.

ويرى هذا الاتجاه أن القيادة الفعالة تتمثل في قدرة القائد على تهيئة بيئة تنظيمية تدعم التعلم المستمر، والتنظيم الذاتي، واتخاذ القرار بشكل موزع، بدلاً من فرض أنماط قيادية جامدة. ويتوافق هذا التصور مع متطلبات البيئات الحديثة التي تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد.

كما تبرز أهمية هذا المنظور في سياقات التحول الرقمي، حيث تتطلب منظمات الأعمال أساليب قيادية قادرة على التعامل مع الغموض والتغير السريع. وفي هذا الإطار، يتبين أن القيادة التكيفية تُعد

¹ Wang, X., Liu, Y., Peng, Z., Li, B., Liang, Q., Liao, S. & Liu, M., "Situational Leadership Theory in Nursing Management: A Scoping Review," BMC Nursing, Vol. 23, No. 1, 2024, pp. 1–15.

² Wright, E. S., "Dialogic Development in the Situational Leadership Style," Performance Improvement, Vol. 56, No. 9, 2017, pp. 27–31.

³ Blomme, R. J., "Leadership, Complex Adaptive Systems, and Equivocality: The Role of Managers in Emergent Change," Organization Management Journal, Vol. 9, No. 1, 2012, pp. 4–19.

شرطاً أساسياً لنجاح التحول في ظل الاضطرابات التكنولوجية، مع ضرورة تحقيق التوازن بين الأدوار الإدارية والتكيفية والتمكينية.¹

رابعاً: التطورات المعاصرة

شهدت نظرية القيادة المرنة في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً نتيجة تعاظم تعقيد البيئات التنظيمية التي تعمل فيها منظمات الأعمال. وقد تم تقديم إطاراً تكاملياً يوضح أن مرونة القيادة ليست بُعداً واحداً²، بل تشمل:

• المرونة السلوكية

• المرونة المعرفية

• المرونة عبر مستويات تنظيمية مختلفة

وقد ساهم هذا الطرح في تعزيز الفهم الشامل لكيفية ممارسة القيادة في البيئات الحديثة.

كما شكلت جائحة كوفيد-19 اختباراً عملياً لنماذج القيادة المرنة، حيث أظهرت الدراسات أن القادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يجمعون بين المرونة، والذكاء العاطفي، والقدرة على التواصل الاستباقي وقد أسهمت هذه النتائج في تطوير برامج إعداد القادة داخل منظمات الأعمال للتعامل مع الأزمات.

¹ Boikanyo, D. H., "Adaptive Leadership in Times of Organizational Change Driven by Digital Technologies," In Contemporary Perspectives on Organizational Behaviour, IntechOpen, 2025. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1007826>

² Yukl, G. & Mahsud, R., "Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential," Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 62, No. 2, 2010, pp. 81–93.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة المرنة

يُعدّ مفهوم القيادة المرنة من المفاهيم القيادية الحديثة التي برزت نتيجة تعقد البيئات التنظيمية وتسارع التغيرات التي تواجه منظمات الأعمال، حيث أصبح القائد مطالباً بامتلاك القدرة على التكيف مع مختلف المواقف التنظيمية من خلال تبني أنماط قيادية متعددة تتناسب مع طبيعة الأفراد ومتطلبات العمل. ويهدف هذا المطلب إلى التطرق إلى مفهوم القيادة المرنة من خلال تحديد مفهوم القيادة بشكل عام، ثم توضيح مفهوم القيادة المرنة، إضافة إلى إبراز أهميتها داخل منظمات الأعمال المعاصرة.

أولاً: تعريف القيادة المرنة

1. تعريف القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجال الإدارة باختلاف توجهاتهم.

• فقد عرفها بيش (Beach) بأنها "عملية التأثير في الأفراد الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة"¹. ومن خلال هذا التعريف يتضح أن القيادة ترتبط بالدور الذي يقوم به القائد، والمتمثل في قدرته على التأثير في الآخرين بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

• كما عرفها جيمس جريبين (James Gribbin) بأنها "عملية التأثير في الجماعة ضمن موقف وزمان وظروف معينة، بهدف استثارة الأفراد وتحفيزهم للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مع تزويدهم بالخبرة التي تساعد على بلوغ أهداف مشتركة، وضمان رضاهم عن نمط القيادة الممارس"².

¹ حيدر علي حيدر، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 49.

² ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

وبين هذا التعريف أن تأثير القائد يكون مرتبطاً بسياق معين، وأن نجاحه يعتمد على قدرته على استثارة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

• ويعرف فينز وزيله القيادة "بأنها فن تنسيق نشاط الأفراد والجماعات والعمل على رفع حالتهم المعنوية من أجل تحقيق أهداف محددة"¹. ومن خلال هذا التعريف يتضح أن القيادة تتمثل في عملية تنظيم وتوجيه جهود الأفراد، بما يساهم في تحسين الروح المعنوية لديهم، وذلك من خلال توجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة داخل المنظمة.

2. تعريف القيادة المرنة

لا يمكن حصر مفهوم القيادة المرنة في تعريف واحد، نظراً لتعدد الزوايا النظرية واختلاف المقاربات التي تناولته في الأدبيات التنظيمية، حيث قدّم الباحثون مجموعة من التصورات التي تعكس أبعاداً سلوكية ووظيفية واستراتيجية لهذا النمط القيادي. ومن أبرز هذه التصورات ما يأتي:

• تُعرّف القيادة المرنة على أنها مجموعة من السلوكيات التي تقوم على احترام الأفراد، وتوجيههم، وتحفيزهم، والعمل على تحسين بيئة العمل، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يساهم في خلق قيمة مضافة داخل المنظمة.²

¹ مصطفى يوسف كافي، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 248.

² Mia Ljungblom, "A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership," Management and Production Engineering Review, Vol. 3, No. 4, Gotland University, 2012, pp. 55–59.

- كما تعرف بأنها القدرة على توظيف أساليب متعددة في الاستجابة، وفقاً لمتطلبات المواقف المتنوعة؛ وتمثل القدرة التكيفية جوهر الابتكار في مواجهة الصعوبات والتغلب عليها؛ كما يستثمر القائد المرن الضغوط والتحديات لتعزيز قوته وتطوير أدائه ليصبح أكثر قدرة وكفاءة من ذي قبل.¹
- وتعرف أيضاً على أنها هي عملية يتعامل من خلالها القائد مع وتيرة التغير المتسارعة وتنوع الأنشطة داخل المنظمة؛ ويتبنى أدواراً متعددة قد تكون تكاملية وأحياناً متعارضة، وذلك استجابةً لمتطلبات السياقات التنظيمية المختلفة.²
- وتعرف أيضاً بأنها قدرة القائد على تبني ما يُعرف بالفعل بالانعكاسي، من خلال الابتعاد المؤقت عن بؤرة التركيز الحالية لاكتساب رؤية أشمل وأعمق، ثم إعادة توجيه الجهود واتخاذ قرارات مبنية على هذا الفهم المتكامل.³
- كما تعرف بأنها نمط قيادي يقوم على سرعة الاستجابة والإبداع في تلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن والأسواق، وتمثل عقلية ومنهجاً في التفكير والممارسة، كما تعتمد على مجموعة أدوات مفتوحة للتدريب، وتسهم في تعزيز التعاون والحد من التعقيد.⁴

¹ Jisr, Rana E. & Maamari, Bassem E., "Leadership and Flexibility with Integrity," Social, Political & Economic Issues, Hauppauge, New York: Nova Science Publisher, 2017, pp. 5–6.

² Baron, L., Gregoire, S. & Baron, C., "Mindfulness and Leadership Flexibility," Journal of Management Development, Vol. 37, No. 2, 2018, p3.

³ Bill Joiner, "Leadership Agility: A Global Imperative," Dialogue, Dec 2013/Feb 2014, p. 50.

⁴ Juliane Wagner, *Agiler Führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*, Germany, 2016, p. 6.

• كما يمكن النظر إلى القيادة المرنة على أنها مهارة في تهيئة السياق الملائم وخلق بيئة عمل تتسم بالتعاون بين الفرق، بما يتيح التعلم المتبادل والحصول على تغذية راجعة سريعة، مع التركيز على الجودة والتعلم المستمر.¹

بناءً على التعريفات السابقة يمكننا اعتبار القيادة المرنة نمطاً قيادياً يقوم على قدرة القائد على التكيف السريع مع المتغيرات وتوجيه الأفراد وتحفيزهم في إطار بيئة عمل تعاونية قائمة على التعلم المستمر. كما تعكس استخداماً فعالاً للموارد وتبنياً لأساليب عمل مرنة تقلل من التعقيد وتعزز الابتكار. وتهدف في مجملها إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة والاستجابة لمتطلبات المستفيدين بكفاءة وجودة.

ثانياً: أهمية القيادة المرنة

للقيادة المرنة في منظمات الأعمال بشكل عام أهمية كبيرة، وقد أشار إليها عدد من الباحثين من خلال عدة نقاط، أهمها:²

1. تعتبر القيادة المرنة حلقة وصل بين طرفين أساسيين هما القائد والأفراد العاملون؛ ومن خلالها تحقق منظمات الأعمال أهدافها الاستراتيجية؛
2. تشكل القيادة المرنة بوتقة يتم من خلالها دمج المبادئ العامة التي تضعها منظمات الأعمال للوصول إلى أهدافها المرجوة؛
3. من خلالها تتوحد جميع السلوكيات الخاصة بالعاملين مع توجهات القيادة نحو اتجاه محدد وواضح؛

¹ Abdiel Siswanto, **Pelatihan Agile Leadership untuk Remaja Panti Asuhan untuk Meningkatkan Agile Thinking**, A Note for Obtaining a Master's Degree, Universitas Katolik Soegijapranata, 2019, p. 15

² حسن عبد الحميد أحمد رشوان، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص 87.

4. تقوم القيادة المرنة بالاهتمام بالعاملين وتدريبهم، باعتبارهم رأس المال الأساسي الذي تسعى القيادة إلى المحافظة عليه وتطويره بشكل مستمر؛

5. من خلال القيادة المرنة، يتم متابعة آخر التطورات العلمية في مجال الإدارة، وتدريب العاملين، والحفاظ على مستوى الأداء العام لمنظمات الأعمال؛

6. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية بسرعة وكفاءة، بما يضمن استمرار تحقيق الأهداف؛

7. تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار، مما يعزز روح الانتماء والانخراط التنظيمي.¹

المطلب الثالث: عناصر القيادة المرنة

تتضح عناصر القيادة المرنة فيما يلي:

1. **القائد:** هو الفرد الذي يتأثر باحتياجات الجماعة ويسعى لتوجيه اهتمامه وطاقات أعضائها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. لتحقيق ذلك، يجب أن يمتلك القائد مجموعة من الخصائص والمهارات القيادية مثل القدرة على التواصل الفعال، اتخاذ القرارات السليمة، التحفيز، والمرونة في التعامل مع المتغيرات المختلفة. كما أن القائد المرن يستطيع التعامل مع الضغوط والتحديات بطريقة تعزز من قدرته على توجيه الجماعة بكفاءة. وبهذا يصبح دوره محورياً في تعزيز الأداء الجماعي وتحقيق النتائج المرجوة.

2. **الجماعة:** تعد الجماعة عنصراً أساسياً في القيادة المرنة، إذ تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية لا تتحقق إلا بوجود مجموعة من الأفراد الذين يشكلون التابعين للقائد.² تلعب الجماعة دوراً محورياً في تنفيذ الخطط

¹ العجمي محمد، القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2008، ص 33.
² نور الدين مزهود، "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السادس، جامعة قاصدي مرباح، 2017، ص 94.

وتحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد نجاح القيادة على تفاعل أفراد الجماعة والتزامهم برؤية القائد. كما أن الجماعة تمثل منصة للتعلم المشترك وتبادل الخبرات بين الأعضاء، مما يعزز من القدرة على الابتكار وحل المشكلات.

3. عملية التأثير: هي السلوكيات التي يتبعها القائد في تعامله مع الآخرين، والتي تمكنه من توجيه سلوك الجماعة نحو الأهداف المحددة. تعتمد عملية التأثير على أساليب مختلفة مثل التحفيز، الإقناع، والتوجيه، بما يضمن توافق جهود الأفراد مع رؤية المنظمة. كما تساهم هذه العملية في بناء الثقة بين القائد والفريق، وتعزز قدرة الجماعة على التكيف مع التحديات. وبهذه الطريقة، يصبح القائد قادراً على توجيه الطاقات الجماعية بشكل فعال ومستدام.

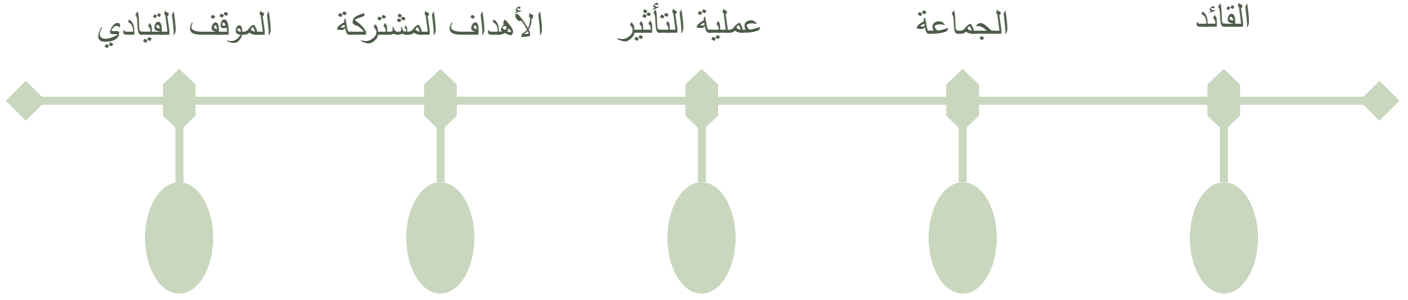
4. الأهداف المشتركة: تهدف القيادة المرنة إلى توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة وواضحة تتوافق مع متطلبات المنظمة. يتم تحديد هذه الأهداف من خلال مشاور القائد مع أعضاء الجماعة لضمان التفاهم والالتزام. كما أن وجود أهداف مشتركة يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الأفراد، ويحفزهم على بذل أقصى جهودهم. ومن خلال تركيز الجماعة على هذه الأهداف، يتم تحقيق نتائج متناسقة ومستدامة تفيد المنظمة والمجتمع.

5. الموقف القيادي: يشير الموقف القيادي إلى أن الأفراد قد يكونون قادة في مواقف معينة، وأتباعاً في مواقف أخرى، حسب طبيعة السياق والمهام الموكلة إليهم.¹ تعتمد فعالية القيادة المرنة على قدرة القائد على تكيف أسلوبه مع طبيعة الموقف ومتطلبات البيئة التنظيمية. كما أن فهم المواقف المختلفة يساعد على

¹ حقيقة أم كلثوم، دور أنماط القيادة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، 2017-2018، ص 4.

تحسين التواصل وتوزيع المسؤوليات بشكل مناسب. وبهذه المرونة، يمكن تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

الشكل رقم (01): عناصر القيادة المرنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات سابقة

يتضح من الشكل أعلاه أن القيادة المرنة مبنية على تفاعل خمسة عناصر مترابطة هي: القائد، الجماعة، الأهداف المشتركة، الموقف القيادي، وعملية التأثير، حيث تلعب "عملية التأثير" دورًا محوريًا في ربط هذه العناصر ديناميكيًا. فالموقف القيادي يؤثر في القائد والجماعة، بينما يعمل القائد والجماعة معًا عبر عملية التأثير على تعديل الموقف وتكييف الأهداف المشتركة، مما يجعل القيادة مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة المرنة

تُعد القيادة المرنة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستند إلى مجموعة من الأساسيات التي تشكل الإطار العام لفهمها وتطبيقها داخل منظمات الأعمال، إذ ترتبط هذه الأساسيات بتحديد أبعادها المختلفة، وبيان متطلباتها الضرورية، وتوضيح الأدوات المعتمدة في تفعيلها. كما تسهم في تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفي هذا السياق، يتم تناول مختلف جوانب هذا المبحث من خلال عرض أساسيات القيادة المرنة وفق التقسيم الآتي:

- **المطلب الأول: أبعاد القيادة المرنة؛**
- **المطلب الثاني: متطلبات القيادة المرنة؛**
- **المطلب الثالث: أدوات القيادة المرنة.**

المطلب الأول: أبعاد القيادة المرنة

يمكن أن تتعدد أبعاد القيادة المرنة لتشمل مجموعة من الجوانب الأساسية التي تحدد كيفية إدارة المنظمة للأفراد والموارد، ونذكر فيما يلي أهم هذه الأبعاد التي توضح الكيفية التي تتفاعل بها القيادة مع المتغيرات البيئية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

1. **التكيف الاستباقي:** يشير التكيف الاستباقي إلى قدرة القيادة على مواكبة الاستراتيجيات التنظيمية

مع البيئة الخارجية من خلال تصميم خطط مرنة تتناسب مع التغيرات المستمرة.¹ يعكس هذا البعد

¹ Sanchez, A., Lago, A., Ferras, X. & Ribera, J., "Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry," Journal of Technology Management & Innovation, Vol. 6, No. 2, 2011, pp. 14–39.

قدرة القائد على استشعار التغييرات المحتملة وغير المتوقعة والتخطيط لمواجهتها بفعالية.¹ كما يتيح توليد استجابات سريعة واستثمار الفرص الناشئة عن هذه التغييرات بشكل أمثل. ويعتبر التكيف الاستباقي عنصراً أساسياً لتعزيز الابتكار داخل المنظمة. كما يسهم في ضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بكفاءة.

2. تفعيل الموارد التنظيمية: يعني تفعيل الموارد قدرة القيادة على استخدام الموارد المتاحة للمنظمة بكفاءة، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية. ويساعد هذا البعد على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية عالية. كما يدعم تطوير كفاءات الأفراد وتحسين أداء الفرق المختلفة داخل المنظمة. ويعد استثمار الموارد بشكل أمثل عنصراً أساسياً في نجاح القيادة المرنة. كما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المعقدة والمتغيرة.

3. التعامل مع الغموض: يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على مواجهة المواقف غير الواضحة والمعقدة بعقلية مبتكرة وعلمية، بعيداً عن الحلول التقليدية. ويتيح التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي للتعامل مع المواقف الغامضة بفعالية. كما يعزز هذا البعد ثقة الأفراد في قدرتهم على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصائبة. ويسهم في تحسين المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات. ويعد التعامل مع الغموض عنصراً مهماً لاستدامة الأداء المؤسسي والابتكار المستمر.²

4. قبول التغيير: يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات السريعة في بيئة العمل الديناميكية والمنافسة المتزايدة. ويعتمد القائد المرن على إدارة التغيير بشكل استباقي واتباع ممارسات إيجابية لتعزيز قبول التغيير بين الأفراد. كما يساهم هذا البعد في تعزيز مرونة المنظمة

¹ Su, Guangya, "Exploring Requirements of Agility for Knowledge Management," In 6th Conference on Professional Knowledge Management – From Knowledge to Action, Gesellschaft für Informatik e.V., p16.

² نوري، أحمد محمد، "تحمل الغموض المعرفي لدى الطلبة المتميزين والطالبات المتميزات في مركز محافظة نينوى"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 3، العدد 3، 2007، ص ص 28-33.

والحفاظ على قدرتها التنافسية. ويساعد على توجيه جهود الفريق نحو تحقيق الأهداف المؤسسية في

ظل المتغيرات. وبعد قبول التغيير عنصراً أساسياً لضمان النجاح والاستمرارية أمام التحديات.¹

5. خفة الحركة التنظيمية: تشير خفة الحركة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف المستمر وتعديل

استراتيجياتها وأنشطتها وفق التغيرات البيئية. وتمكن هذه المرونة القيادة من توليد أساليب مبتكرة

ونماذج عمل جديدة تضيف قيمة للمنظمة. كما توفر القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات

والتحديات في الأسواق. ويعزز هذا البعد فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

وتعد خفة الحركة التنظيمية عنصراً محورياً في ضمان استمرارية النجاح التنظيمي والتكيف مع

بيئات العمل المتغيرة.²

المطلب الثاني: متطلبات القيادة المرنة

يتطلب أسلوب القيادة المرنة توفر مجموعة من الاعتبارات الأساسية لضمان نجاح العمل الإداري

وفق هذا النمط، ومن أهم هذه المتطلبات نذكر ما يلي:³

1. دعم الإدارة العليا: يعتمد نجاح أسلوب القيادة المرنة بشكل أساسي على الدعم الفعلي الذي تقدمه

الإدارة العليا للعمليات التنظيمية. ويشمل هذا الدعم توفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة

لضمان سير العمل بكفاءة. كما يتطلب تنظيم الوقت وتوزيع المهام بطريقة تعزز تحقيق الأهداف

المرسومة. وينتج الدعم المستمر من الإدارة العليا للقادة والعاملين اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذ

¹ العنزي، يوسف صالح، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص31.

² Idris, Wael M. & Al-Rubaie, Methaq T., "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility," Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2, 2013, pp. 70-77.

³ المطيري مطيرة ضيف الله، "دور الإدارة الرشيقية في جودة مخرجات الأداء الإداري في الجامعة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، 2019، ص 86.

الخطط بفعالية. بذلك يصبح الدعم مؤشراً أساسياً على قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء المرن والمستدام.

2. **التعاون بين الإدارة والعاملين:** يعتمد الأسلوب المرن على تعزيز روح التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال إيجاد بيئة عمل تتسم بالالفة والتفاهم. ويستلزم ذلك تطبيق مبدأ التشاورية والعمل الجماعي في جميع العمليات الإدارية. كما يساهم التعاون الفعال في الحد من الهدر بمختلف أشكاله، سواء في الوقت أو الموارد أو الجهود. ويتيح هذا التواصل المستمر تعزيز التفاعل بين الفرق وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل. لذلك، يعد التعاون من العناصر الجوهرية لضمان نجاح الإدارة المرنة.

3. **الاهتمام بالتدريب والتكوين:** يمثل التدريب والتكوين عنصراً أساسياً في القيادة المرنة، حيث يزود العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. ويساعد التدريب على اكتشاف الأخطاء وحل المشكلات في الوقت المناسب، ما يقلل الهدر ويزيد من جودة المخرجات الإدارية. كما يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات البيئية والمهنية. ويتيح التطوير المستمر للموظفين تكوين كوادرات ذات خبرة ومهارة عالية تدعم الأداء التنظيمي المرن. ومن ثم، يصبح التدريب والتكوين ركيزة أساسية لاستدامة فعالية العمليات الإدارية.

4. **التغيير في ثقافة المؤسسة:** يشمل هذا البعد العمل على تغيير الثقافة العامة للمؤسسة نحو تبني قيم القيادة المرنة في جميع مستوياتها. ويعني ذلك غرس روح المبادرة والإبداع لدى جميع العاملين في مختلف مجالات العمل الإداري. كما يساهم تغيير الثقافة في تعزيز الالتزام بالمعايير التنظيمية والمحافظة على الموارد والممتلكات. ويحفز هذا التغيير الموظفين على المشاركة الفعالة في تحسين العمليات وابتكار حلول جديدة. لذلك، يعتبر تبني ثقافة مرنة عاملاً محورياً لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح التنظيمي.

المطلب الثالث: أدوات القيادة المرنة

يتطلب تطبيق القيادة المرنة توافر مجموعة من الكفاءات والقدرات التي تمكن القادة من التعامل بفعالية مع البيئات التنظيمية المعقدة داخل منظمات الأعمال. وفي هذا السياق، يمكن تحديد خمس أدوات رئيسية تشكل الإطار العملي للقيادة المرنة، وهي: اتخاذ القرار التكيفي، الذكاء العاطفي، القدرة الرقمية، التعلم المستمر، والتواصل المرن.

1. إتخاذ القرار التكيفي (Adaptive Decision-Making): يمثل إتخاذ القرار التكيفي أحد المرتكزات الأساسية للقيادة المرنة، حيث يتيح للقائد تعديل أسلوب إتخاذ القرار وفقاً لطبيعة الموقف، ومستوى المعلومات المتاحة، ومتطلبات منظمات الأعمال. وتتمثل هذه القدرة في الانتقال بين أنماط مختلفة من إتخاذ القرار - مثل النمط التسلطي، والاستشاري، والتفويضي - بما يتلاءم مع الظروف المحيطة.¹

وتشير الدراسات إلى أن القادة الذين يعتمدون على أساليب ديناميكية في إتخاذ القرار، خاصة عند التعامل مع التحديات الاستراتيجية المعقدة، يحققون نتائج تنظيمية أفضل مقارنة بمن يتبعون أنماطاً جامدة. ويستند هذا التوجه إلى نموذج مشاركة القائد (Leader-Participation Model)، الذي يحدد درجة مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات الموقف.²

وفي البيئات التي تتسم بالغموض وعدم اليقين، تبرز أهمية هذه الأداة بشكل أكبر، حيث يحتاج القادة إلى مرونة معرفية تمكنهم من تعديل قراراتهم باستمرار استجابة للمعلومات الجديدة.³ كما لا يقتصر إتخاذ

¹ Brunetta, F. & Boccadelli, P., "Leadership and Decision-Making," In Leadership and Strategic Management, 2024, pp. 67–88.

² O'Connor, J. R., "A Strategic Approach to Decision Making," In Encyclopedia of Strategic Leadership and Management, IGI Global, 2017, pp. 1–15. doi: 10.4018/978-1-5225-1049-9.ch088

³ Shimizu, K., "Leadership and Decision-Making under Uncertainty," In The Cores of Strategic Management, 2024, pp. 89–112.

القرار التكيفي على البعد الفني، بل يشمل أيضاً مراعاة الأبعاد الأخلاقية واحتياجات أصحاب المصلحة، بما يعزز شرعية القرارات وثقة الأطراف المعنية.

2. الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence): يُعد الذكاء العاطفي من الأدوات الجوهرية في القيادة المرنة، إذ يمكّن القائد من فهم وإدارة مشاعره الذاتية، والتفاعل بفعالية مع مشاعر الآخرين. وقد حدّد Goleman خمسة أبعاد رئيسية لهذا المفهوم: الوعي الذاتي، ضبط النفس، الدافعية، التعاطف، والمهارات الاجتماعية.

وتؤكد الدراسات الحديثة وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة، حيث يُنظر إلى القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع على أنهم أكثر قدرة على بناء الثقة، وإدارة الصراعات، وتعزيز التعاون داخل فرق العمل¹.

وتبرز أهمية الذكاء العاطفي بشكل خاص في سياقات الأزمات والتغيير داخل منظمات الأعمال، حيث يساعد القادة على التحكم في الضغوط النفسية وتقديم الدعم العاطفي للموظفين، مما يساهم في الحفاظ على تماسك الفريق واستمرارية الأداء.² كما يساهم في بناء علاقات قيادية قائمة على الثقة والأمان النفسي، وهي شروط أساسية لنجاح تطبيق القيادة المرنة.

¹ Cwiakala, J., Gajda, W., Cwiakala, M., et al., "The Importance of Emotional Intelligence in Leadership for Building an Effective Team," arXiv Preprint, 2025. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2510.07004>/visited 15/02/2026 20.05

² Tan, K. T. L., Voon, M. L. & Ngui, K. S., "Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: A Critical Review for Future Research," Global Business and Management Research, Vol. 14, No. 3s, 2022, pp. 361–370. Retrieved from <http://gbmrjournal.com/pdf/v14n3s/V14N3s-37.pdf>./ visited 15/02/2026 20.05

3. القدرة الرقمية (Digital Capability): أصبحت القدرة الرقمية أداة حاسمة في القيادة المرنة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده عالم الأعمال. وتشمل هذه القدرة امتلاك القائد للمعرفة التقنية، إلى جانب الرؤية الاستراتيجية التي تمكنه من توظيف التكنولوجيا لتحقيق قيمة داخل منظمات الأعمال.¹ وتشير الأبحاث إلى أن القيادة الرقمية تسهم في تطوير القدرات الديناميكية للمنظمة، من خلال تمكينها من استشعار الفرص الرقمية، واستغلالها بفعالية، وإعادة تشكيل مواردها للحفاظ على ميزتها التنافسية. ولا تقتصر هذه القدرة على الجانب التقني، بل تشمل فهم تأثير التكنولوجيا على نماذج الأعمال والعلاقات مع العملاء والهياكل التنظيمية. كما تسهم الأدوات الرقمية في دعم القيادة المرنة من خلال تعزيز التواصل، وتمكين العمل الجماعي، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.²

4. التعلم المستمر (Continuous Learning): يمثل التعلم المستمر أحد الأسس الجوهرية للقيادة المرنة، حيث يتيح للقيادة تطوير معارفهم ومهاراتهم بشكل دائم لمواكبة التغيرات داخل منظمات الأعمال. ويعكس هذا المفهوم الانتقال من الاعتماد على المعرفة الثابتة إلى تبني التعلم مدى الحياة كعنصر أساسي في القيادة.³

¹ Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., et al., "Unlocking the Potential: The Impact of Digital Leadership on Firms' Performance through Digital Transformation," Journal of Business and Socio-Economic Development, Vol. 4, No. 2, 2024, pp. 161–178.

² Braojos, J., Weritz, P. & Matute, J., "Empowering Organisational Commitment through Digital Transformation Capabilities: The Role of Digital Leadership and a Continuous Learning Environment," Information Systems Journal, Vol. 34, No. 2, 2024, pp. 478–505.

³ Ahsan, M. J., "Cultivating a Culture of Learning: The Role of Leadership in Fostering Lifelong Development," The Learning Organization, Vol. 32, No. 2, 2025, pp. 282–300.

وتؤكد الدراسات أن القادة الذين يتبنون ثقافة التعلم يساهمون في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز رضا العاملين، من خلال دعم التطوير المستمر وتشجيع الابتكار. كما يعتمد التعلم المستمر على الممارسة التأملية، حيث يقوم القائد بتحليل تجاربه واستخلاص الدروس منها لتحسين أدائه القيادي¹.

ويمتد أثر التعلم المستمر إلى المستوى التنظيمي، حيث يعمل القادة على تعزيز تبادل المعرفة، وبناء بيئات تعلم جماعي، وتطوير أنظمة تدعم نشر الخبرات داخل منظمات الأعمال، مما يعزز القدرة التكيفية على المستوى المؤسسي.

5. التواصل المرن (Agile Communication): يُعد التواصل المرن من الأدوات الأساسية في القيادة المرنة، حيث يمكّن القادة من نقل المعلومات، وبناء العلاقات، وتنسيق الجهود في بيئات تتسم بالتغير السريع داخل منظمات الأعمال. ويستند هذا المفهوم إلى مبادئ الإدارة الحديثة التي تؤكد على المرونة، والتفاعل، والتحسين المستمر في عمليات التواصل².

وتشير الدراسات إلى أن التواصل الفعال - خاصة في سياقات التغيير - يساهم في تعزيز التزام العاملين ونجاح المبادرات الاستراتيجية. ويتميز القادة المرنون بقدرتهم على تكييف رسائلهم وفقاً لاختلاف الجمهور، واستخدام قنوات متعددة، والاستجابة السريعة للتحديات.

كما يشمل التواصل المرن مهارات الاستماع الفعال واستيعاب التغذية الراجعة، مما يسمح للقادة بفهم احتياجات مختلف الأطراف وتعديل أساليبهم بناءً على ذلك. ويساهم هذا النهج في تعزيز الثقة والانخراط التنظيمي، ويدعم بناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والتعاون داخل منظمات الأعمال.

¹ London, M. & Sherman, G. D., "Transitions to Leadership as Foundation for Continuous Learning," In The Oxford Handbook of Lifelong Learning (2nd ed.), Oxford University Press, 2020, pp. 1-28.

² Gren, L. & Ralph, P., "What Makes Effective Leadership in Agile Software Development Teams?" arXiv Preprint arXiv:2201.08058, 2022. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2201.08058/> visited 15/02/2026 21.25

تُظهر هذه الأدوات أن القيادة المرنة تمثل منظومة متكاملة من القدرات التي تمكن القائد من التكيف مع التعقيد وعدم اليقين داخل منظمات الأعمال، من خلال التكامل بين الأبعاد المعرفية، والعاطفية، والتكنولوجية، والتواصلية.

المبحث الثالث: سيرورة القيادة المرنة

تكتسب القيادة المرنة أهميتها الحقيقية من خلال ما تُحدثه من تأثير فعلي داخل منظمات الأعمال عند ممارستها في الواقع، حيث تتجلى قدرتها على مواكبة التحولات التنظيمية والتعامل مع مختلف التحديات بأسلوب متوازن وفعال. ويعكس هذا النمط القيادي مدى نجاح القائد في توجيه المنظمة نحو التكيف والاستقرار في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد.

وفي هذا السياق، يتم تناول مختلف جوانب هذا المبحث من خلال عرض سيرورة القيادة المرنة وفق التقسيم الآتي:

- **المطلب الأول: عوامل نجاح القيادة المرنة؛**
- **المطلب الثاني: مراحل القيادة المرنة؛**
- **المطلب الثالث: معيقات القيادة المرنة.**

المطلب الأول: عوامل نجاح القيادة المرنة

يعتمد نجاح القيادة المرنة داخل منظمات الأعمال على مجموعة من العوامل السياقية والتنظيمية التي تدعم أو تعيق قدرة القائد على ممارسة المرونة في بيئات عمل تتسم بالتغير وعدم اليقين. ولا يقتصر نجاح هذا النمط القيادي على امتلاك الأدوات القيادية فقط، بل يرتبط كذلك بمدى توافر بيئة تنظيمية ملائمة. وفيما يلي أبرز عوامل النجاح الأساسية:

1. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): تُعد الثقافة التنظيمية الإطار الأساسي الذي تُمارس داخله القيادة المرنة، حيث تشمل القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تحدد طبيعة التفاعل

داخل منظمات الأعمال. وتشير الأدبيات إلى أن الثقافات الداعمة للتعلم، والانفتاح، وقبول المخاطرة تُعد الأكثر ملاءمة لتطبيق القيادة المرنة.¹

كما أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة المرنة علاقة تبادلية، حيث تؤثر الثقافة في سلوك القادة، وفي الوقت نفسه يعمل القادة على إعادة تشكيلها تدريجياً.² وتُعد الأبعاد الثقافية مثل مسافة السلطة، وتحمل الغموض، من العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق القيادة المرنة، إذ قد تعيق بعض الثقافات المشاركة في اتخاذ القرار أو التكيف مع التغيير.

2. تمكين الموظفين (Employee Empowerment): يُعد تمكين الموظفين من العوامل الجوهرية لنجاح القيادة المرنة، إذ يعتمد هذا النمط القيادي على قدرة العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال. ويشمل التمكين تفويض الصلاحيات، وتوفير الموارد، وتعزيز الاستقلالية في أداء المهام.³

3. مرونة القيادة (Leadership Adaptability): تمثل مرونة القيادة قدرة القائد على تعديل أساليبه وسلوكياته وفقاً لمتطلبات الموقف داخل منظمات الأعمال. وتُعد هذه القدرة عنصراً أساسياً في القيادة المرنة، لأنها تمكن القائد من الانتقال بين أنماط قيادية مختلفة حسب طبيعة التحديات.⁴

¹ Pradhan, R. K., Panda, M. & Jena, L. K., "Transformational Leadership and Psychological Empowerment: The Mediating Effect of Organizational Culture in Indian Retail Industry," Journal of Enterprise Information Management, Vol. 30, No. 1, 2017, pp. 82–99.

² Singh, S., Mahapatra, M. & Kumar, N., "Empowering Leadership and Organizational Culture: Collective Influence on Employee Flourishing," International Journal of Health Sciences and Research, Vol. 12, No. 1, 2022, pp. 128–141. Retrieved from <https://www.neliti.com/publications/419865/empowering-leadership-and-organizational-culture-collective-influence-on-employee/> visited 21/02/2026 22.03

³ Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F. & Quelch, K., "Employee Empowerment: Factors Affecting the Consequent Success or Failure (Part II)," Industrial and Commercial Training, Vol. 47, No. 1, 2015, pp. 23–29.

⁴ Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G., "Leader Empathy, Ethical Leadership, and Relations-Oriented Behaviors as Antecedents of Leader–Member Exchange Quality," Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, No. 6, 2010, p. 561.

وتتطلب هذه المرونة وعيًا ذاتيًا وقدرة على فهم البيئة التنظيمية، بما يسمح باختيار الاستجابة الأنسب لكل موقف. وتشمل هذه المرونة القدرة على التوازن بين التوجه نحو المهام والتوجه نحو العلاقات، وبين الاستقرار والتغيير.

وفي سياقات الأزمات، تصبح مرونة القيادة أكثر أهمية، حيث يحتاج القائد إلى اتخاذ قرارات سريعة والتكيف مع الظروف المتغيرة مع الحفاظ على استقرار المنظمة.¹ كما أن تطوير هذه المرونة يتطلب تجارب قيادية متنوعة تسمح بتوسيع قدرات القائد على التكيف.

4. الاستجابة للتغيير (Responsiveness to Change): تُعد الاستجابة للتغيير من أهم عوامل نجاح القيادة المرنة، حيث تعكس قدرة منظمات الأعمال على التكيف السريع مع التحولات البيئية والتكنولوجية والسوقية. وتشمل هذه الاستجابة ثلاثة أبعاد رئيسية: الاستجابة الاستراتيجية، والاستجابة التشغيلية، والاستجابة الثقافية.

ويعمل القادة المرنون على تطوير هذه الأبعاد لضمان قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات. كما أن بناء أنظمة معلومات فعالة وتطوير الموارد البشرية يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة الفورية.²

¹ Mei, J., Chen, K. & Sun, W., "Adaptive Leadership in Crisis: Strategies for Managing Uncertainty and Enhancing Organizational Resilience," Journal of Economics, Business and Management, Vol. 12, No. 3, 2024, pp. 89–102. Retrieved from <https://aimg8.dlssyht.cn/u/2284894/ueditor/file/1143/2284894/1725788947818849.pdf/> visited 21/02/2026 22.44

² Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., et al., "The Transformational Leadership Role in Achieving Organizational Resilience through Adaptive Cultures: The Case of Dubai Service Sector," International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 72, No. 2, 2023, p. 440.

المطلب الثاني: مراحل القيادة المرنة

القيادة المرنة (Agile Leadership) أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال المعقدة والمتغيرة بسرعة. تعتمد هذه القيادة على قدرة القادة والفرق على التكيف السريع مع التحديات، مع تعزيز الابتكار والتعاون المستمر. فيما يلي المراحل الرئيسية للقيادة المرنة وكيفية تطبيقها عملياً:¹

1. **تبني عقليات القيادة المرنة (العليا):** يبدأ التحول القيادي من القادة أنفسهم، حيث يتطلب تبني فلسفة المرونة والعقلية الرشيدة. يجب وضع رؤية واضحة للمنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لدعم التغيير. كما يساعد تطبيق نماذج القيادة الخادمة على إزالة العوائق أمام الفرق وتمكينهم من العمل بفعالية. هذا الأساس يمكن القادة من قيادة التحول بثقة ووضوح، ويؤسس لبيئة مرنة داخل منظمات الأعمال.

2. **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** تتضمن هذه المرحلة دراسة الوضع الحالي للمنظمة وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT). يوفر هذا التحليل قاعدة معرفية قوية لاتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة ومدروسة. يساعد القادة على توقع التحديات والتكيف بسرعة مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كما يتيح تصميم مبادرات تتوافق مع احتياجات المنظمة ويعزز قدرة الفريق على التعامل مع المتغيرات.

3. **تطوير المهارات القيادية:** في هذه المرحلة، يستثمر القادة في تطوير أنفسهم من خلال التعلم المستمر والتدريب المكثف لتعزيز القدرة على التكيف. يشمل ذلك تنمية الذكاء العاطفي والمرونة الإدراكية ومهارات حل المشكلات الإبداعية. يعزز تطوير المهارات القيادية الثقة بالنفس والاستعداد

¹ Allan Calarco, Joan Gurvis, **Adapting to Change Requires Flexible Leaders**, Center for Creative Leadership, 2021, p2.

لمواجهة الأزمات والتغيرات المفاجئة. هذا الاستثمار الشخصي يمكن القائد من توجيه الفرق بشكل فعال واتخاذ قرارات مبنية على المعرفة والخبرة.

4. **تمكين الفرق وتعزيز التعاون:** تركز هذه المرحلة على نقل السلطة إلى الفرق وتشجيع استقلاليتها ضمن بيئة عمل تعاونية. يساهم تعزيز التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات بسرعة أكبر وتحفيز الابتكار داخل الفريق. كما يزيد شعور الفريق بالمسؤولية والانتماء ويعزز الأداء المؤسسي. يوفر القائد المرن الدعم والإرشاد دون التحكم المفرط، مما يجعل الفرق أكثر مرونة وإنتاجية في مواجهة التحديات.

5. **التطبيق التدريجي والتجريب:** تعتمد هذه المرحلة على تنفيذ التغييرات بشكل تدريجي بدلاً من دفعة واحدة، مما يقلل المخاطر المرتبطة بالتغيير المفاجئ. يتيح ذلك اختبار الأساليب وقياس أثرها قبل التوسع، مع إمكانية تعديلها وتحسينها بناءً على النتائج. يساعد التجريب التدريجي على قبول الفريق للتغيير وزيادة فاعلية المبادرات. كما يعزز القدرة على التكيف والتعلم أثناء تطبيق التغييرات في بيئات العمل الواقعية.

6. **التعلم المستمر والتحسين (الاستباقية):** تركز هذه المرحلة على ترسيخ ثقافة التعلم المستمر، حيث يُنظر إلى الأخطاء والفشل كفرص للتحسين والتطوير. تساعد مراجعة الأداء الدوري على ضبط العمليات وتطوير الاستراتيجيات المستقبلية. تشجع هذه الثقافة التفكير الاستباقي وتمكين الفرق من التكيف مع التحديات المحتملة قبل حدوثها. كما تزيد القدرة المؤسسية على مواجهة التغيرات المعقدة وتحقيق الأداء المستدام على المدى الطويل.

المطلب الثالث: معوقات القيادة المرنة

لقد فرضت المتغيرات والتحولات المتسارعة على المنظمات، والقيادة بوجه خاص، مجموعة من التحديات التي أصبح من الضروري على القادة مواجهتها لضمان استمرار الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:¹

1. المنافسة: تستوجب المنافسة في الأسواق الحديثة من منظمات الأعمال الاستعداد الدائم للحفاظ

على حصتها السوقية وتوسيعها عبر تحسين الأداء وخفض التكاليف. وتضطلع القيادة المرنة بدور محوري في مواجهة المنافسة، من خلال توجيه الفرق وتعزيز الكفاءة التشغيلية. كما تسهم هذه القيادة في تطوير استراتيجيات تضمن الحفاظ على موقع المنظمة في ظل المنافسة الشديدة.

2. إستغلال الفرص في بيئة تنافسية شديدة: يواجه القادة تحديات استغلال الفرص الناتجة عن المناخ

التنافسي، ما يستدعي الإسراع في تنفيذ المهام واستثمار الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن. ويشمل ذلك تقليل الهدر وتحسين جودة العمليات. كما يتطلب الأمر تعزيز قدرة الفرق على التكيف بسرعة مع التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.

3. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: تتطلب القيادة المرنة البحث عن الحلول المثلى

لمواجهة المشكلات التنظيمية، مع استثمار الموارد البشرية بكفاءة عالية. ويشمل ذلك تطوير مهارات العاملين وصقل خبراتهم بما يعزز الإنتاجية ويقلل الهدر. كما يسهم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف المؤسسية.

4. إتخاذ القرارات في بيئة متغيرة: يواجه القادة تحديات كبيرة عند اتخاذ القرارات في بيئات تتسم بعدم

اليقين والتغير المستمر. ويتطلب الأمر مواءمة القرارات مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة لضمان

¹ حباش هجيرة، القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020، ص ص 56-57.

تحقيق أهدافها. كما تعتمد فاعلية القرارات على قدرة القائد المرن على التكيف بسرعة مع أي مستجدات.

5. **التغير السريع في الأساليب الفنية:** تشكل التغيرات المتسارعة في الأساليب الفنية والتقنية تحدياً للقيادة المرنة، التي تحتاج لمتابعة المستجدات لضمان استمرارية العمل بكفاءة. ويستلزم ذلك تطوير استراتيجيات مبتكرة للتعامل مع التقنيات الحديثة. كما يجب تحفيز الفرق على تبني الأساليب الجديدة دون التأثير على جودة الأداء.

6. **العوامل السياسية والاقتصادية:** تؤثر المتغيرات السياسية والاقتصادية على استراتيجيات القيادة وقرارات المنظمة، مثل الضرائب وعمليات التصدير والاستيراد، إضافة إلى اللوائح والقوانين على المستويين التنظيمي والعالمي. ويتطلب هذا البعد قدرة القائد المرن على التكيف مع هذه التأثيرات وضمان استمرار الأعمال بكفاءة. كما يمكن استثمار هذه العوامل لتعزيز الأداء بدلاً من أن تشكل عائقاً أمامه.

خلاصة

يُبرز هذا الفصل أن القيادة المرنة تُعد من المداخل الإدارية الحديثة التي فرضتها طبيعة بيئات الأعمال المتغيرة، حيث لم تعد الأساليب القيادية التقليدية كافية لمواكبة التحولات المتسارعة داخل منظمات الأعمال. وقد تبين أن هذه القيادة تقوم على مرونة القائد في تعديل أساليبه وقراراته بما يتناسب مع اختلاف المواقف والظروف التنظيمية، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد.

كما توصل الفصل إلى أن القيادة المرنة لا تقتصر على جانب واحد، بل تتكون من عناصر وأبعاد متكاملة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الفعالية داخل منظمات الأعمال. وفي المقابل، فإن نجاح هذا النمط القيادي يرتبط بتوفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإنسانية، في حين قد تواجه بعض التحديات التي تحد من تطبيقه بالشكل الأمثل داخل منظمات الأعمال.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة المرنة تمثل إطاراً إدارياً فعالاً يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستمرة، وضمان استمرارية أدائها بكفاءة وفعالية في بيئة تتسم بالديناميكية.

الفصل الثاني

تمهيد

يشهد المحيط التنظيمي المعاصر تحولات متسارعة ومعقدة فرضت على المنظمات ضرورة تبني أساليب حديثة تُمكنها من التفاعل مع مختلف المتغيرات المحيطة بها. ويُعدّ التكيف التنظيمي من أبرز هذه الأساليب، كونه يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية من خلال إعادة تنظيم مواردها وتوجيه عملياتها بما ينسجم مع هذه التغيرات. كما يمثل التكيف التنظيمي مدخلاً أساسياً لتعزيز مرونة المنظمة وضمان استمراريتها في ظل ظروف تتسم بعدم الاستقرار. وعليه، يسعى هذا الفصل إلى إبراز الجوانب النظرية المرتبطة بالتكيف التنظيمي، من خلال تناول مفاهيمه الأساسية وأساليبه، إضافة إلى تحديد شروطه وأبعاده ومراحلها، مع الوقوف على دور القيادة المرنة في تحقيقه داخل منظمات الأعمال.

وعليه، سيتم تناول مباحث هذا الفصل وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكيف التنظيمي؛
- المبحث الثاني: أساسيات التكيف التنظيمي؛
- المبحث الثالث: القيادة المرنة كمدخل لتعزيز التكيف التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكيف التنظيمي

يُعدّ التكيف التنظيمي من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، نظراً لارتباطه بقدرة منظمات الأعمال على مواجهة التغيرات البيئية والتعامل مع مختلف التحديات التي تفرضها بيئة العمل المعاصرة. ويعكس هذا المفهوم مدى مرونة المنظمة في تعديل هياكلها وعملياتها وأساليب عملها بما يتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل حول التكيف التنظيمي، من خلال التطرق إلى تعريفه وخصائصه وأهميته، إضافة إلى إبراز المبادئ التي يقوم عليها، وأهم أساليبه في البيئة التنظيمية. ويتم تناول مطالب هذا المبحث وفق التقسيم التالي:

- **المطلب الأول: مفهوم التكيف التنظيمي؛**
- **المطلب الثاني: مبادئ التكيف التنظيمي؛**
- **المطلب الثالث: أساليب التكيف التنظيمي.**

المطلب الأول: مفهوم التكيف التنظيمي

في ظل التغيرات المتلاحقة التي تميز بيئة الأعمال الحديثة، أصبح التكيف التنظيمي ضرورة حتمية لتمكين المنظمات من الاستمرار وتحقيق التوازن في أدائها. ويعبر هذا المفهوم عن قدرة منظمات الأعمال على إعادة توجيه مواردها وتطوير أساليب عملها بما يتوافق مع متطلبات البيئة المحيطة. كما يساهم في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات المختلفة بفعالية. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى عرض مفهوم التكيف التنظيمي، مع التطرق إلى أهم خصائصه، وبيان أهميته.

أولاً: تعريف التكيف التنظيمي

لا يمكن تحديد مفهوم التكيف التنظيمي ضمن تعريف واحد جامع، وذلك نتيجة تنوع المقاربات الفكرية واختلاف الزوايا التي تناولته في الأدبيات الإدارية. فقد قدم الباحثون عدة تعريفات تعكس أبعاده المختلفة، سواء من حيث قدرته على الاستجابة للمتغيرات البيئية أو من حيث دوره في تحقيق التوازن بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وعليه، يمكن عرض أبرز هذه التعريفات التي تسهم في توضيح هذا المفهوم كما يلي:

- التكيف التنظيمي هو العملية التي من خلالها يتوافق الفرد من حيث قيمه وقدرته وسلوكه المتوقع ومعرفته الاجتماعية مع الدور التنظيمي ومشاركته كعضو في المنظمة.¹
- التكيف التنظيمي هو العملية التي يمكن من خلالها للفرد الجديد أن يتحول من فرد خارج المنظمة إلى عضو داخلها، ويلتزم بقيمها ومبادئها وقوانينها وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية.²
- التكيف التنظيمي هو القدرة على حل المشكلات والاستجابة بمرونة لمتطلبات بيئة العمل المتغيرة ، وكذلك تكون قدرة الموظف أو المدير على التكيف مع ظروف البيئة التنظيمية من حيث الموارد البشري والمادية.³

¹ نبيل، بالراشد، واقع التكيف المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني – دراسة ميدانية بملحق مركز التوجيه المدرسي والمهني، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، الشعبة: علم الاجتماع، 2017، ص 13.

² صلاح الدين، نسرين محمد، آليات تكيف العاملين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2013، ص 22.

³ الشمري سلوى عبدالله، مستوى استخدام مصادر السلطة وأثرها في التكيف التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل، رسالة منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2015، ص 47.

- هو العملية أو السلوك الذي يتغلب به الفرد على الصعوبات والمعوقات التي تقف في طريق تحقيق احتياجاته في بيئة العمل.¹

مع الأخذ بعين الاعتبار المفاهيم والتصورات المختلفة للتكيف التنظيمي، يمكننا اعتبار التكيف التنظيمي القدرة التي تتيح للفرد أو المنظمة التفاعل بفعالية مع المتغيرات البيئية والتنظيمية، من خلال موازنة السلوكيات والقيم والمعرفة مع متطلبات الدور الوظيفي والانخراط الفعّال ضمن الأنشطة المؤسسية. ويشمل هذا التكيف انتقال الفرد من حالة كونه خارج المنظمة إلى عضو ملتزم بالقيم والمبادئ والقوانين والثقافة التنظيمية، مع القدرة على مواجهة المشكلات والصعوبات بمرونة، واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويُعدّ التكيف التنظيمي أداة مركزية لضمان استمرارية الأداء وتعزيز مرونة منظمات الأعمال في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

ثانياً: خصائص التكيف التنظيمي

يمثل التكيف التنظيمي سلوكاً معقداً ومتعدد الأبعاد، ويتصف بمجموعة من الخصائص التي تحدد طبيعته وطريقة عمله داخل منظمات الأعمال. هذه الخصائص تساعد على فهم كيفية تفاعل الأفراد والقادة مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتبرز العوامل التي تؤثر على فاعلية التكيف واستمراريته. ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:²

1. أنه عملية مستمرة، حيث تتغير احتياجات الفرد ومتطلبات المنظمة بشكل دائم، لذلك لا يمكن اعتبار التكيف حدثاً لمرة واحدة بل يستمر طالما استمر العمل والحياة التنظيمية.

¹ عبد الفتاح، بوسليم جبرائيل الباشا، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد، رسالة منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، ولاية أدرار، 2021، ص 49.
² الشمري سلوى عبد الله، مرجع سابق، ص 32.

2. أنه نسبي ومتغير، إذ يمكن أن يكون التكيف فعالاً وإيجابياً في فترة زمنية معينة، بينما يظهر محدودية أو سلباً في فترات أخرى، كما قد يكون متوافقاً في جانب من جوانب المنظمة وغير متوافق في جانب آخر.

3. أنه يعتمد على إرادة المدير، ففاعلية التكيف ترتبط برغبة القائد في توجيه الموارد وضبط السلوكيات بما ينسجم مع أهداف منظمات الأعمال، مما يعكس دور المدير المحوري في العملية.

4. أنه يشمل التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، حيث يمكن للقائد تعديل عناصر البيئة الداخلية مثل الأهداف أو أساليب العمل، كما يمتد التكيف إلى مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر على سير العمليات التنظيمية.

5. أنه يزداد وضوحه عند مواجهة العقبات، فكلما كانت المشكلات والعوائق الجديدة أكثر تعقيداً أو حدة، أصبح التكيف التنظيمي أكثر ضرورة وظهوراً في سلوكيات المنظمة والقائد.

6. أنه مؤشر على الصحة النفسية للقائد، فكلما زادت مجالات التكيف سواء في العمل أو في التعامل مع الزملاء دل ذلك على تمتع المدير بقدرة نفسية عالية واستعداد لمواجهة مختلف التحديات.

ثالثاً: أهمية التكيف التنظيمي

يمثل التكيف التنظيمي عنصراً أساسياً في عمل منظمات الأعمال الحديثة، فهو يساعد على تهيئة بيئة تنظيمية متوازنة ويزيد من قدرة المدير والعاملين على مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة. ويمكن تلخيص أهميته فيما يلي:¹

¹ الشمري سلوى عبد الله، مرجع سابق، ص 32-33

1. يمثل عاملاً أساسياً في رفع إنتاجية المدير وتحسين أدائه الوظيفي، فكلما شعر المدير بالارتياح والتوافق مع بيئته التنظيمية، زادت كفاءته وعطاءه في العمل.
2. يساهم في بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين داخل بيئة العمل، ويعزز روح التعاون والتفاهم ويقوي الروابط المهنية والاجتماعية بينهم.
3. يمكن المدير من فهم ثقافة المؤسسة وأهدافها المستقبلية، ما يعينه على الانسجام مع توجهات المنظمة والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهدافها.
4. يمثل وسيلة لإيجاد التوازن داخل بيئة المؤسسة، من خلال موازنة سلوكيات العاملين مع متطلبات المنظمة وضمان سير العمل بشكل منسجم.
5. يسهل اندماج الأعضاء الجدد في المنظمة، عبر تعريفهم بالقيم والمعايير والسياسات التنظيمية وتسريع عملية تأقلمهم مع بيئة العمل.
6. يعد مفتاحاً لتحسين الجودة التنظيمية، حيث تمكن قدرة المدير على التكيف من إدارة التغيير والتطوير ومواجهة المستجدات في بيئة العمل بمرونة وفعالية.

المطلب الثاني: مبادئ التكيف التنظيمي

- مبادئ التكيف التنظيمي هي الركائز الأساسية التي تضمن قدرة منظمات الأعمال على تعديل هيكلها، سياساتها، وعملياتها (الأشخاص والسلطة) استجابة للتغيرات البيئية. تشمل هذه المبادئ مايلي:¹
1. مبدأ التوافق/الهدف: يُعد وجود هدف استراتيجي واضح أحد الأسس الضرورية لنجاح عملية التكيف التنظيمي، حيث يشكل هذا الهدف مرجعاً لتوجيه جميع الجهود والأنشطة داخل المنظمة. ويساعد تحديد الهدف على ضمان انسجام التغييرات مع الغايات الكبرى لمنظمات الأعمال ويمنع

¹ مؤيد عبد علي الطائي، أسس الفلسفة الرياضية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، 2017 ، ص177.

التشتت أو الصراعات بين الأقسام المختلفة. كما يعزز من قدرة المنظمة على التركيز على الأولويات الاستراتيجية وتحقيق نتائج ملموسة. ويُمكن هذا التوافق جميع أعضاء منظمات الأعمال من العمل باتجاه مشترك يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

2. **تعديل السياسات والهياكل:** يتطلب التكيف التنظيمي مراجعة السياسات والإجراءات القائمة وتحديثها بما يتناسب مع الظروف الجديدة والتحديات المستجدة. يساعد هذا التعديل على إزالة أي قيود تنظيمية أو بروتوكولات قد تعيق الاستجابة للتغيرات. كما يُمكن من خلق بيئة أكثر مرونة وفعالية في العمل، تتيح التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بسلاسة. ويشكل تعديل السياسات والهياكل أداة مهمة للحفاظ على تناسق الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.

3. **تطوير العمليات التشغيلية:** يشمل التكيف تحسين أساليب وآليات العمل لتصبح أكثر كفاءة وسرعة في الاستجابة لمتغيرات البيئة. ويسهم تطوير العمليات في تقليل الهدر والازدواجية وتعزيز الإنتاجية التشغيلية. كما يمكن من خلاله تفعيل الموارد المتاحة بشكل أفضل وضمان تقديم الخدمات أو المنتجات بجودة أعلى. ويؤدي ذلك إلى زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع أي مستجدات أو تغييرات مفاجئة في بيئتها الداخلية والخارجية.

4. **إعادة هيكلة الناس والسلطة:** تتطلب عملية التكيف إعادة تقييم الأدوار والمسؤوليات وتوزيع السلطات بما يتلاءم مع الهيكل التنظيمي المحدث. ويساعد هذا الإجراء على توضيح الواجبات وتقادي التداخل بين المسؤوليات، ما يعزز الانضباط التنظيمي. كما يتيح تحسين توزيع السلطة اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فاعلية، ويشجع الموظفين على تحمل المسؤولية والمشاركة في العملية التنظيمية. ويُعتبر تنظيم الأدوار والسلطة بشكل مرناً عاملاً مهماً لضمان نجاح التكيف واستمراره.

5. **التغلب على مقاومة التغيير:** تعد مقاومة الأفراد للتغيير أحد التحديات الرئيسية في التكيف

التنظيمي، لذلك من الضروري مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية لهم. ويشمل ذلك التواصل

المستمر مع الموظفين، وشرح أهداف التغيير، وتوضيح الفوائد المتوقعة. كما يمكن توفير تدريبات

ودعم عملي لمساعدتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة. ويُعتبر قبول الأفراد للتحول عاملاً

حاسماً لضمان تنفيذ التغييرات وتحقيق أهداف منظمات الأعمال بفعالية.

6. **المرونة وسرعة الاستجابة:** تمثل القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية إحدى الركائز

الأساسية للتكيف التنظيمي. وتشمل هذه القدرة التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية، واتخاذ

القرارات الملائمة في الوقت المناسب. كما تتيح المرونة مواجهة الأحداث غير المتوقعة دون

تعطيل سير العمل أو التأثير على جودة الأداء. ويعزز هذا البعد قدرة المنظمة على الحفاظ على

استقرارها ومواصلة تحقيق أهدافها في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

المطلب الثالث: أساليب التكيف التنظيمي

تستخدم المنظمات أساليب متنوعة للتكيف التنظيمي لتسهيل عملية دمج الأعضاء الجدد وتمكين

الموظفين الحاليين من التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، سواء كان ذلك بسبب ترقية أو

نقلهم إلى وظائف جديدة أو تعديل مهامهم. وتساعد هذه الأساليب في ضمان انتقال سلس للأفراد داخل

المنظمة وتعزيز قدرتهم على الأداء بكفاءة. ويمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يلي:¹

1. **التكيف المؤسسي مقابل الفردي:** يتم فيه جمع العاملين الجدد ضمن مجموعة واحدة، سواء كانوا

مبتدئين في المنظمة أو تم نقلهم أو ترقية، ليخضعوا لتجارب وأحداث متشابهة، بدلاً من التعامل

مع كل فرد على حدة، بحيث يمر الجميع بنفس الخبرات العملية والتدريبية.

¹ Aaltonen, Kirsi, "Creating Relational Capital through Socialization in Project Alliances," International Journal of Operations & Production Management, Vol. 38, No. 6, 2018, pp. 1387-1421.

2. **التكيف الرسمي مقابل غير الرسمي:** يتبع الأسلوب الرسمي برنامجاً محدداً للعضو الجديد، ويعامل بشكل مختلف عن الأعضاء القدامى، ويستكمل جميع مراحل التكيف وفق خطة منظمة، بينما يتيح الأسلوب غير الرسمي للفرد الجديد التفاعل مع زملائه واكتساب الخبرة العملية منهم بشكل طبيعي دون برامج محددة.

3. **الأسلوب المخطط مقابل العشوائي:** يقوم الأسلوب المخطط على وضع خطوات متتابعة واضحة تمر بالعضو الجديد عبر جميع مراحل التكيف، بينما يعتمد الأسلوب العشوائي على مرور الفرد بالمراحل حسب الحاجة أو الظروف دون ترتيب محدد.

4. **الأسلوب الثابت مقابل المتغير:** يقصد بالأسلوب الثابت وجود جدول زمني محدد لعملية التكيف، بينما يتيح الأسلوب المتغير مرونة في توقيت المراحل بما يتناسب مع احتياجات الفرد والظروف التنظيمية.

5. **الأسلوب المتصل مقابل غير المتصل:** يشمل الأسلوب المتصل وجود شخص مختص ومدرّب يشرف على إعداد الأفراد خلال عملية التكيف، بينما لا يتضمن الأسلوب غير المتصل إشرافاً مباشراً من قبل خبير أو مشرف.

6. **الأسلوب الشخصي مقابل غير الشخصي:** يركز الأسلوب الشخصي على دعم وتعزيز السمات والقدرات الشخصية للفرد أثناء التكيف، في حين يترك الأسلوب غير الشخصي العملية بشكل أكثر موضوعية دون مراعاة الخصائص الفردية.

المبحث الثاني: أساسيات عامة حول التكيف التنظيمي

يرتكز التكيف التنظيمي على مجموعة من الأسس التي تحدد كيفية تطبيقه داخل منظمات الأعمال، حيث لا يمكن تحقيقه بفعالية دون توفر مجموعة من الشروط التي تهيئ البيئة المناسبة، إلى جانب فهم أبعاده المختلفة التي تعكس مجالاته، وكذا الإلمام بالمراحل التي يمر بها لضمان تحقيق نتائجه المرجوة. ويهدف هذا المبحث إلى توضيح هذه الأساسيات من خلال إبراز شروط التكيف التنظيمي، وأبعاده، ومراحلها، بما يساهم في فهم آليات تفعيله داخل البيئة التنظيمية. ويتم تناول مطالب هذا المبحث وفق التقسيم التالي:

- **المطلب الأول: شروط التكيف التنظيمي؛**
- **المطلب الثاني: أبعاد التكيف التنظيمي؛**
- **المطلب الثالث: مراحل التكيف التنظيمي.**

المطلب الأول: شروط التكيف التنظيمي

يتطلب تحقيق التكيف التنظيمي داخل المنظمة توفر مجموعة من الشروط الأساسية التي تهيئ البيئة المناسبة للأفراد، وتمكّنهم من الانسجام مع متطلبات العمل والتفاعل الإيجابي مع محيطهم التنظيمي. وتتمثل أهم هذه الشروط فيما يلي:¹

1. **ملاءمة العمل لقدرات الفرد:** يتحقق التكيف التنظيمي عندما تتناسب طبيعة العمل والمهام الموكلة مع قدرات الفرد ومهاراته وخبراته، إذ يساهم هذا التوافق في تمكينه من أداء مهامه بكفاءة وثقة.

¹ الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي والتحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص 289.

كما أن عدم التوازن بين متطلبات العمل وإمكانات الفرد قد يؤدي إلى الشعور بالعجز أو الضغط، مما ينعكس سلباً على مستوى التكيف. لذلك، فإن حسن توزيع الأعمال وفق الكفاءات يعد شرطاً أساسياً لنجاح التكيف داخل المنظمة.

2. **توفير الظروف النفسية والعاطفية الملائمة:** تُعد البيئة النفسية من العوامل الجوهرية في تحقيق التكيف، حيث يحتاج الفرد إلى الشعور بالراحة والانتماء داخل محيط العمل. ويتحقق ذلك من خلال تنمية روح الألفة والتعاون، وتعزيز الاحترام المتبادل بين العاملين، إضافة إلى ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة. فكلما شعر الفرد بالتقدير والاحترام، زاد ارتباطه بعمله وارتفعت درجة تكيفه مع المنظمة.

3. **الإحساس بأهمية العمل المقدم:** يساهم إدراك الفرد لقيمة وأهمية الأعمال التي يؤديها في تعزيز دافعيته نحو العمل، مما يدعم عملية التكيف التنظيمي. ويزداد هذا الشعور عندما تقابل جهود الفرد بتقدير مادي ومعنوي مناسب، مثل الأجور العادلة وفرص الترقية والتطور المهني. فالشعور بأهمية الدور الذي يؤديه الفرد داخل المنظمة يعزز انتماءه ويحفزه على بذل المزيد من الجهد.

4. **ملاءمة ظروف وبيئة العمل:** تؤثر الظروف المحيطة بالعمل بشكل مباشر على مستوى التكيف، حيث يتطلب ذلك توفر بيئة عمل مناسبة تتسم بالتعاون والاستقرار. كما تشمل هذه الظروف الجوانب الاجتماعية داخل المنظمة، مثل العلاقات الإيجابية بين الزملاء، ووجود مناخ تنظيمي يسوده التفاهم والدعم. فكلما كانت بيئة العمل مريحة ومنظمة، ساعد ذلك على تحقيق تكيف أفضل للأفراد داخل منظمات الأعمال.

المطلب الثاني: أبعاد التكيف التنظيمي

يمثل التكيف التنظيمي عملية متعددة الأبعاد، تتعلق بكيفية تفاعل الأفراد مع بيئة العمل وممارسات المنظمة، وتحديد العوامل التي تؤثر في قدرتهم على الانسجام مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتوضح هذه الأبعاد المجالات المختلفة التي يجب أن تتوفر فيها عناصر التكيف، سواء من حيث المهارات الفردية، أو العلاقات الاجتماعية، أو التعلم التنظيمي، بما يسهم في تعزيز فعالية الأداء وضمان استمرارية المنظمة في بيئة ديناميكية. وفيما يلي أبرز أبعاد التكيف التنظيمي:

1. **التدريب والتطوير المهني:** يشمل تعزيز مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية منظمة تهدف

إلى تمكينهم من مواجهة متطلبات العمل الجديدة والتغيرات المستمرة في بيئة المنظمة. ويساعد

التدريب على رفع مستوى الكفاءة، وزيادة الفاعلية، وتحفيز الموظفين على تطوير قدراتهم بما

ينعكس إيجابياً على الأداء العام¹.

2. **دعم زملاء العمل:** يعتمد التكيف على العلاقات بين الموظفين وزملائهم داخل منظمات الأعمال،

حيث توفر المساندة المتبادلة والتعاون بيئة محفزة للتعلم والمشاركة. ويساهم هذا الدعم في تعزيز

روح الفريق، وزيادة الالتزام بالمهام، وتشجيع الموظفين على أداء أدوار إضافية تفيد أهداف

المنظمة².

3. **التقدير والمكافآت:** تتعلق عملية التكيف بإدراك الموظف لقيمة المكافآت والفرص التي يحصل

عليها داخل المنظمة، سواء كانت مالية أو معنوية. ويعزز توفير بيئة عادلة ومنصفة شعور

العامل بالرضا والانتماء، ما يرفع دافعيته ويزيد استعدادَه للتكيف مع متطلبات المنظمة³.

¹ صلاح الدين، نسرین محمد، آليات تكيف العاملين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2013، ص 24.

² الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 291.

³ صلاح الدين، نسرین محمد، مرجع سابق، ص 24.

4. أداء العمل والمهارات الفردية: يشتمل هذا البعد على قدرة العامل على القيام بمهامه بكفاءة، مع

تطوير مهاراته وقدراته باستمرار لمواكبة متغيرات بيئة العمل. ويساعد اكتساب الخبرات والمهارات

الجديدة على تحسين الأداء ورفع مستوى التكيف مع المهام والمسؤوليات المختلفة.¹

5. السياسات التنظيمية والبعد السياسي: يعكس هذا البعد قدرة الفرد على فهم السياسات الداخلية

للمنظمة، والهيكل الرسمي وغير الرسمي للسلطة. ويساهم فهم العلاقات السياسية داخل منظمات

الأعمال في تعزيز قدرة العامل على التعامل مع النزاعات واتخاذ قرارات صائبة ضمن بيئة العمل،

ما يدعم التكيف الفعال.²

6. الثقافة التنظيمية: يشمل تعلم العامل لقيم المنظمة، وعاداتها، وتقاليدها، ومعرفة خلفيات الأفراد

الآخرين. ويعد الاطلاع على الثقافة التنظيمية ضرورياً لفهم كيفية التفاعل مع الآخرين وتبني

السلوكيات المناسبة، بما يسهم في تعزيز الانسجام والتكيف ضمن بيئة العمل.³

المطلب الثالث: مراحل التكيف التنظيمي

تمر عملية التكيف التنظيمي بعدة مراحل متتابعة تمكّن الفرد من الانخراط بفاعلية داخل المنظمة،

بدءاً من جمع المعلومات والتعرف على بيئة العمل، مروراً بمواجهة المهام والتحديات، وصولاً إلى مرحلة

الاستقرار والتوافق مع القيم والمعايير التنظيمية. وتوضح هذه المراحل كيف يكتسب الفرد القدرة على

التكيف بشكل تدريجي مع متطلبات المنظمة وبيئتها العملية.⁴

1. المرحلة الأولى: ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة: تبدأ هذه المرحلة قبل دخول الفرد إلى المنظمة،

حيث يسعى لجمع معلومات دقيقة وشاملة حول أهداف المنظمة وظروف العمل السائدة فيها. كما

¹ الشمري سلوى عبد الله، مرجع سابق، ص 35.

² نفس المرجع أعلاه، ص 35.

³ الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 291.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص 187.

يقوم بتحليل الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة، وتحديد مدى توافق مهاراته وقدراته مع متطلبات الدور. وتشمل هذه المرحلة أيضاً استكشاف القيم السائدة داخل المنظمة ومطابقتها مع احتياجاته وتوقعاته، بما يعزز من احتمالية نجاح عملية التكيف لاحقاً.

2. المرحلة الثانية: مرحلة المواجهة (ما بعد التحاق الفرد مباشرة بالمنظمة): تتمثل هذه المرحلة في

مقارنة الفرد بين توقعاته السابقة حول العمل والواقع الفعلي داخل المنظمة، حيث يبدأ بالتعرف على مهامه ومسؤولياته والصلاحيات الممنوحة له. كما تشمل إقامة علاقات جيدة مع الزملاء والمشرفين لضمان القبول والاندماج. وتُعدّ خلال هذه المرحلة برامج توجيهية وتدريبية تهدف إلى تهيئة الفرد لأداء مهامه، مع مراعاة إدارة صراعات الحياة والعمل، وصراعات جماعات العمل، وتوضيح الدور والمهام، إضافة إلى تعلم مهارات جديدة وفهم علاقات العمل داخل الجماعات.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة التحول والاستقرار: يبدأ الفرد في هذه المرحلة بالانتقال من مرحلة

المواجهة إلى التكيف الكامل مع بيئة العمل والاعتراف بنفسه كعضو فاعل داخل المنظمة. ويعمل على تعزيز قدراته واكتساب الثقة بالنفس، بالإضافة إلى التوافق مع قيم ومعايير جماعة العمل. كما يتضمن ذلك إعادة النظر في متطلبات الدور، وتحديد أولويات المهام، وتوزيع الوقت بفاعلية، مع الاستمرار في تعلم مهام جديدة وتحقيق أداء إيجابي ومستدام داخل المنظمة.

الشكل رقم (02): مراحل التكيف التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معلومات سابقة

يتضح من الشكل أعلاه أن مراحل التكيف التنظيمي تمر بثلاث مراحل متسلسلة: "مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة"، ثم "مرحلة المواجهة"، وأخيرًا "مرحلة التحول والاستقرار". ففي المرحلة الأولى يكون الفرد خارج المنظمة بتوقعاته وقيمه المسبقة، وفي مرحلة المواجهة يبدأ التفاعل الفعلي مع بيئة العمل ومواجهة الواقع، ثم يليها مرحلة التحول والاستقرار حيث يتكيف الفرد مع ثقافة المنظمة ويصل إلى حالة من الاندماج والأداء المستقر.

المبحث الثالث: القيادة المرنة كمدخل لتعزيز التكيف التنظيمي

يشكل التكيف التنظيمي أحد التحديات الرئيسية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة، وتبرز القيادة المرنة كأداة رئيسية لتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لهذه المتغيرات بكفاءة. فالقائد المرن يعمل على توجيه الأفراد وتنسيق الموارد بأسلوب يوازن بين الاستقرار والمرونة، مما يساهم في تحقيق التكيف المنشود. ويهدف هذا المبحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه القيادة المرنة في تعزيز التكيف التنظيمي، مع التركيز على العلاقة بينهما، والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى المعوقات التي قد تحدّ من فاعلية القيادة في هذا السياق. ويتم تناول مطالب هذا المبحث وفق التقسيم التالي:

- **المطلب الأول: العلاقة بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي؛**
- **المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تعزيز التكيف التنظيمي من خلال القيادة المرنة؛**
- **المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه القيادة المرنة في تحقيق التكيف التنظيمي.**

المطلب الأول: العلاقة بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي

تُعد القيادة المرنة عنصراً محورياً في دعم التكيف التنظيمي داخل المؤسسات الحديثة، إذ لم تعد القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بمفردها كافية لضمان نجاح المنظمة في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة. فالقيادة المرنة توفر إطاراً مرناً ومتعدد الأبعاد يمكن من خلاله مواجهة التحديات الناتجة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، بما يتيح للقائد تعديل استراتيجياته وطرق عمله بما يتوافق مع طبيعة المواقف المختلفة. وعليه، يصبح دور القائد المرن ليس مجرد توجيه الموظفين وتنظيم العمل، بل يتعداه إلى تشكيل بيئة عمل ديناميكية تعزز قدرة الأفراد والجماعات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.

ويبرز الدور الأساسي للقيادة المرنة في التكيف التنظيمي من خلال قدرتها على تحفيز المرؤوسين على المشاركة الفعالة في عمليات التكيف، سواء عبر التفاعل مع التغيرات البيئية أو من خلال إعادة تنظيم المهام والعمليات بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.¹ فالقائد المرن قادر على إيصال رسالة واضحة للموظفين بأن التكيف التنظيمي ليس مجرد مطلب إداري، بل أداة لتحقيق النجاح الشخصي والجماعي، ويزداد احتمال تبني الموظفين للتغيرات عندما يُشركهم القائد في التخطيط والتنفيذ ويمنحهم مساحة للتأثير على قرارات العمل.

من الناحية العملية، يمكن اعتبار القيادة المرنة مقياساً لكفاءة التكيف التنظيمي، حيث يظهر التحدي الحقيقي للقائد في التعامل مع المواقف غير القابلة للتغيير والاستفادة من التحولات بدل مقاومتها. ويتطلب ذلك من القائد امتلاك قدرة على المرونة العقلية واستيعاب وجهات نظر متعددة، ومهارة في التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة بطريقة توازن بين الصرامة والابتكار. ويظهر التباين بين القادة

¹ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ج2، 2006، ص ص90-91.

بوضوح؛ فبعضهم يمتلك القدرة على مواجهة المواقف الغامضة، واتخاذ قرارات ديناميكية، وإشراك المرؤوسين بروح الفريق، بينما قد يتسم آخرون بالجمود العقلي، وانغلاق الذهن، والتمسك بمعتقدات ثابتة، ما يقلل من فاعلية التكيف داخل منظمات الأعمال.

ويعتمد نجاح التكيف التنظيمي على عنصرين أساسيين مرتبطين بالقيادة المرنة: أولاً، إدراك القائد لردود فعل الموظفين تجاه التغيير بما يمكنه من تعزيز القوى الداعمة للعملية التكيفية وتجاوز مقاومة الأفراد، وثانياً، مرونة القائد نفسه التي تمكنه من تعديل سلوكه، وأساليب اتخاذ القرار، واستراتيجيات إدارة الموارد بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. فالقائد المرن لا يقتصر دوره على التوجيه والإشراف، بل يتعداه إلى إرساء ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر، وتقدر الابتكار، وتتيح للأفراد اكتساب مهارات جديدة وتوسيع قدراتهم بشكل مستدام.

علاوة على ذلك، تعتبر القيادة المرنة أداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، إذ تتيح لها الاستجابة بسرعة للمتغيرات الاقتصادية العالمية والتحديات التكنولوجية، والارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي على حد سواء. فالمرونة في القيادة تُمكن المنظمة من الاستفادة من التغيرات وتحويلها إلى فرص للتطوير، بما يضمن استمرار نجاحها وقدرتها على التكيف مع المستقبل. وبالتالي، يمكن القول إن القيادة المرنة ليست مجرد نمط إداري، بل مدخل أساسي لتفعيل التكيف التنظيمي، وتحقيق استدامة الأداء، وبناء قدرات مؤسسية قوية قادرة على مواجهة بيئات العمل الديناميكية والمتقلبة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تعزيز التكيف التنظيمي من خلال القيادة المرنة

تتأثر قدرة المنظمات على التكيف التنظيمي بعدة عوامل يرتبط بعضها مباشرة بأسلوب القيادة المعتمد، حيث تلعب القيادة المرنة دوراً محورياً في توجيه هذه العوامل نحو تحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات الداخلية والخارجية. فالقيادة المرنة لا تقتصر على إدارة الموارد والأفراد فحسب، بل تمتد لتشمل خلق بيئة محفزة على التعلم المستمر، وتحفيز المبادرة، وتعزيز القدرة على الابتكار في مواجهة التحديات. ومن خلال فهم هذه العوامل، يمكن للقائد تصميم استراتيجيات تنظيمية تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف المستدام، وضمان استقرار الأداء، وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.

المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه القيادة المرنة في تحقيق التكيف التنظيمي

تواجه عملية التكيف التنظيمي داخل منظمات الأعمال تحديات عدة قد تعيق قدرة القيادة المرنة على توجيه الأفراد والموارد بفاعلية نحو التغيرات المطلوبة. تنشأ هذه المعوقات من تداخل العوامل الثقافية والسلوكية والإدارية والمواردية، مما يجعل استجابة المنظمة للتغيرات البيئية أكثر صعوبة وتعقيداً. لذا، أصبح من الضروري للقيادة المرنة التعرف بدقة على هذه المعوقات، وتحليل تأثيرها على استراتيجيات التكيف، ولتتمكن من تبني الحلول المناسبة التي تضمن استمرارية الأداء وتحقيق أهداف المنظمة في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

1. مقاومة الثقافة التنظيمية التقليدية: تتجلى هذه المقاومة في تمسك العاملين والقيادات بالأساليب

القديمة والروتين المتبع، فضلاً عن خوفهم من فقدان سلطتهم أو الاستقرار الوظيفي. ويؤدي هذا التمسك إلى بطء قبول المبادرات التكيفية وعرقلة تنفيذ التغيرات الجديدة. وتستلزم مواجهة هذا

المعوق تعزيز التواصل التفاعلي، وتقديم برامج توعية وتدريبية لتغيير المعتقدات والسلوكيات الراسخة تدريجياً.¹

2. **نقص الثقة والشفافية:** غياب الثقة المتبادلة بين القيادة والموظفين، خاصة في حال التغيير الهيكلي المتكرر، يحدّ من المشاركة الفعالة ويقلل من التزام الأفراد بالقرارات الجديدة. كما يؤدي نقص الشفافية إلى شعور الموظفين بالشك والخوف من تبعات التغيير. لذلك، تحتاج القيادة المرنة إلى بناء قنوات اتصال واضحة، وتعزيز ثقافة الشفافية لضمان مشاركة الجميع في عملية التكيف.

3. **عجز الموارد والمهارات:** يتمثل هذا المعوق في قلة الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذ التغييرات، إلى جانب نقص التدريب والتأهيل للعاملين الجدد والقادة. ويؤثر هذا النقص على قدرة المنظمة على مواجهة التحديات بشكل فعال، ويضعف سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية. ومن ثم، يجب على القيادة المرنة الاستثمار في الموارد المتاحة وتوفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين.

4. **غموض الأدوار وهيكل التنظيم:** المرونة التي تمنحها القيادة قد تؤدي أحياناً إلى ارتباك الموظفين بشأن مسؤولياتهم، وتداخل الصلاحيات، وفقدان التنسيق بين الأقسام المختلفة. ويستلزم التغلب على هذا المعوق وضع آليات واضحة لتحديد الأدوار والصلاحيات، وضمان وضوح الهيكل التنظيمي، بما يدعم قدرة الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة دون اضطراب.²

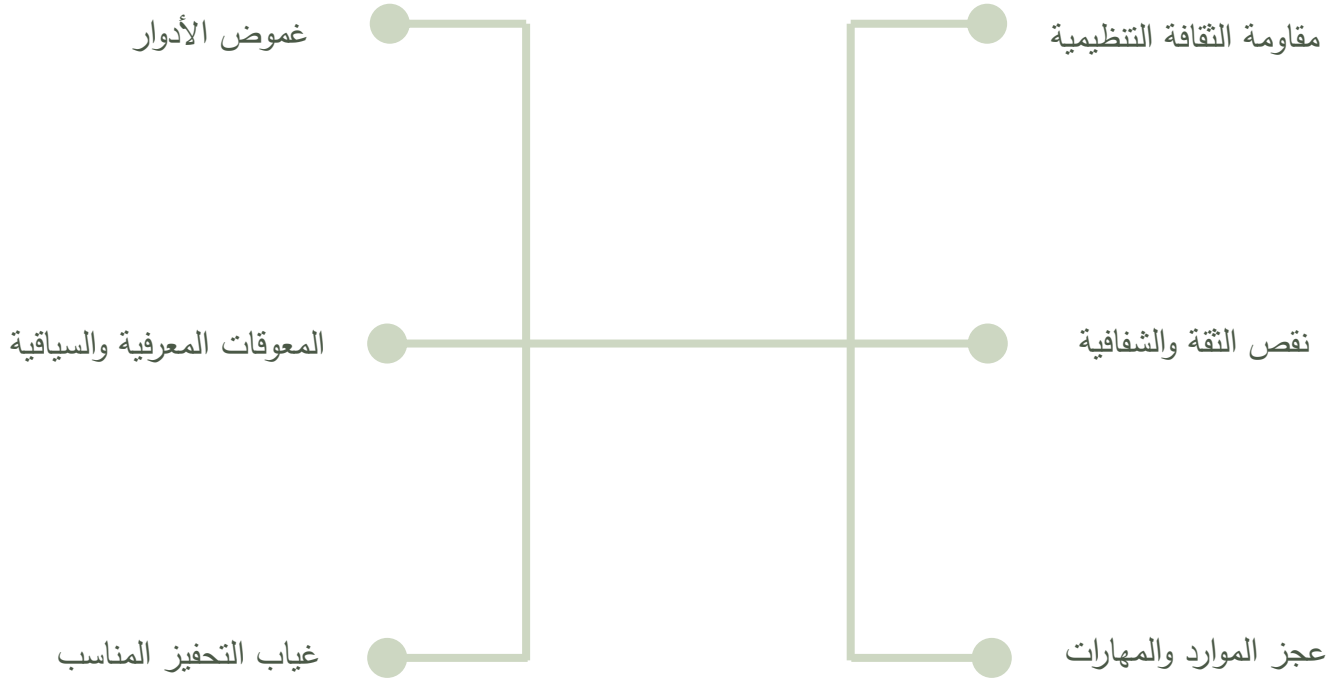
5. **المعوقات المعرفية والسياقية:** تشمل القيود على تدفق المعلومات وضعف القدرة على تحليل التحديات التكيفية بدقة. كما يمكن أن تؤثر البيئة التنظيمية على التعلم الفردي والجماعي، مما يحدّ من قدرة الموظفين على التكيف. وللتغلب على هذا، ينبغي تصميم نظم معلومات فعّالة، وتوفير بيئة تشجع التعلم المستمر وتبادل المعرفة.

¹ Hubbart, J. A., "Organizational Change: The Challenge of Change Aversion," Administrative Sciences, Vol. 13, No. 7, 2023, p. 162.

² Uhl-Bien, M. & Arena, M., "Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework," The Leadership Quarterly, Vol. 29, No. 1, 2018, pp. 89–104.

6. غياب التحفيز المناسب: نظم المكافآت التي لا تعترف بالابتكار أو السرعة في التكيف تقلل من دافعية الموظفين للمشاركة في المبادرات التكيفية. ومن المهم أن تركز القيادة المرنة على تصميم برامج تحفيزية تكافئ الأداء المبتكر وتدعم المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف التكيف التنظيمي.¹

الشكل رقم (03): معوقات التكيف التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات سابقة

يتضح من الشكل أعلاه أن التكيف التنظيمي يواجه ستة معوقات مترابطة، أبرزها مقاومة الثقافة التنظيمية، غموض الأدوار، ونقص الثقة والشفافية. كما تساهم المعوقات المعرفية، غياب التحفيز، وعجز الموارد والمهارات في إعاقة تحقيق التكيف الفعال.

¹ Puni, A., Agyemang, C. B. & Asamoah, E. S., "Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours," International Journal of Innovative Research and Development, Vol. 5, No. 1, 2016, pp. 1-7.

خلاصة

يتبين من خلال هذا الفصل أن التكيف التنظيمي يُعد من المفاهيم المحورية التي تكتسب أهمية متزايدة في ظل ما يشهده المحيط التنظيمي من تغيرات متسارعة ومعقدة، حيث أصبحت منظمات الأعمال مطالبة بالاستجابة الفعّالة لمختلف التحولات البيئية الداخلية والخارجية. وقد أوضح الفصل أن التكيف التنظيمي يعكس قدرة المنظمة على إعادة تنظيم مواردها وعملياتها بما يضمن استمرارية أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما خلص الفصل إلى أن التكيف التنظيمي يقوم على مجموعة من الأسس المرتبطة بشروطه وأبعاده ومراحله، بما يعكس طبيعته كعملية ديناميكية مستمرة داخل منظمات الأعمال. وفي المقابل، تتداخل عدة عوامل في التأثير على مستوى التكيف التنظيمي، سواء من حيث تسهيله أو إعاقته.

وبناءً على ذلك، أكد الفصل على الدور المحوري للقيادة المرنة باعتبارها مدخلاً أساسياً لتعزيز التكيف التنظيمي، من خلال قدرتها على توجيه الموارد البشرية والمادية وتكييف أساليب العمل بما ينسجم مع متطلبات البيئة المتغيرة، الأمر الذي يجعل منها عنصراً داعماً لاستمرارية وفعالية المنظمة.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حول القيادة المرنة و التكيف التنظيمي في هذا الفصل سيتم إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني، حيث يتمثل الهدف من إجراء الدراسة في التعرف على أثر القيادة المرنة بأبعادها (التكيف الإستباقي، تفعيل الموارد التنظيمية، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة التنظيمية) على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تبسة، وذلك من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبيان، وتحليل آراء عينة الدراسة بالإعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية لاختبار الفرضيات وقد تم عرض النتائج عبر ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - تبسة؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - تبسة

يشكل قطاع الطاقة أحد أهم القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني، حيث تبرز أهميته في تلبية حاجيات مختلف القطاعات من الكهرباء والغاز، وضمان استمرارية الخدمة بما يدعم التنمية الاقتصادية ويحافظ على الاستقرار الاجتماعي. وقد حظي هذا القطاع باهتمام كبير من قبل السلطات العمومية، مما أدى إلى إنشاء مؤسسات عمومية متخصصة تتولى تسييره، من بينها مؤسسة سونلغاز التي تضطلع بدور أساسي في إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مايلي:

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز - تبسة؛

المطلب الثاني: مهام ونشاطات مؤسسة سونلغاز - تبسة؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - تبسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز - تبسة

تُعدّ مؤسسة سونلغاز - تبسة صورة مصغرة عن المديرية المركزية للتوزيع، كونها تضطلع بجزء من مهامها ولكن ضمن نطاق جغرافي أصغر وبصلاحيات محدودة مقارنة بالمستوى المركزي.

أولاً: التعريف بمؤسسة سونلغاز - تبسة

قبل إنشاء مؤسسة سونلغاز - تبسة، كانت هذه الأخيرة تابعة إدارياً لإقليم الكهرباء بعنابة. وفي سنة 1978 تم استحداث مركز توزيع تبسة، الذي كانت تتبعه إدارياً أربع وكالات هي: تبسة، العوينات، بئر العاتر، والشرية، حيث كانت هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال الشبكات عبر إقليم الولاية.

وبموجب القانون 01-02 المؤرخ في 2005/02/05، تم تحويل مركز التوزيع إلى المديرية

الجهوية للتوزيع بتبسة، وفي سنة 2006 أصبحت التسمية الرسمية هي: مديرية التوزيع سونلغاز - تبسة.

وتتولى هذه المؤسسة مهمة توزيع الكهرباء والغاز عبر كامل إقليم الولاية، التي تُقدّر مساحتها بـ 13878 كلم²، ويبلغ عدد سكانها أكثر من 695000 نسمة، موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية. كما يُقدّر عدد زبائن الكهرباء بحوالي 136850 زبون، يتم تموينهم عبر شبكة كهرباء يبلغ طولها 7017 كلم، في حين يبلغ عدد زبائن الغاز حوالي 89000 زبون، عبر شبكة قنوات يصل طولها إلى 1840 كلم.¹

ثانياً: أهداف مؤسسة سونلغاز – تبسة

تتمثل أهداف مؤسسة سونلغاز – تبسة فيما يلي:²

- تحقيق الربح لضمان استمرارية المؤسسة والعمل على رفع رأس مالها.
- إشباع حاجة المستهلكين والإرضاء من خلال توفير المنتج المتمثل في الكهرباء التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية.
- الحرص على زيادة الجودة وتخفيض التكاليف، وتحقيق كفاءة أو فعالية طاقة والحفاظ على استمرارية الشركة.
- ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية والحفاظ على صورة المؤسسة على المستوى المحلي.
- جذب رؤوس الأموال الخارجية، وتنظيم المنافسة، والرفع من القدرة الإنتاجية.
- العمل على تسيير الموارد البشرية بنظرة استراتيجية من خلال وضع وتطوير برامج تسعى لترقية التحاور والتشاور في مجال العلاقات الاجتماعية والمهنية.

¹ بناءً على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز - تبسة
² نفس المرجع أعلاه

المطلب الثاني: مهام ونشاطات مؤسسة سونلغاز - تبسة

تستفيد المديرية من غلاف مالي كل سنة محدد مسبقاً من طرف مديرية الوسط، لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها، وكل النشاطات التي تمارسها، ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسات التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين، أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء، الغاز) بأسعار معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض تكلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات.

- تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
- تُعتبر حلقة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.

- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية.

- ضمان استمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مشاريع، وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - تبسة

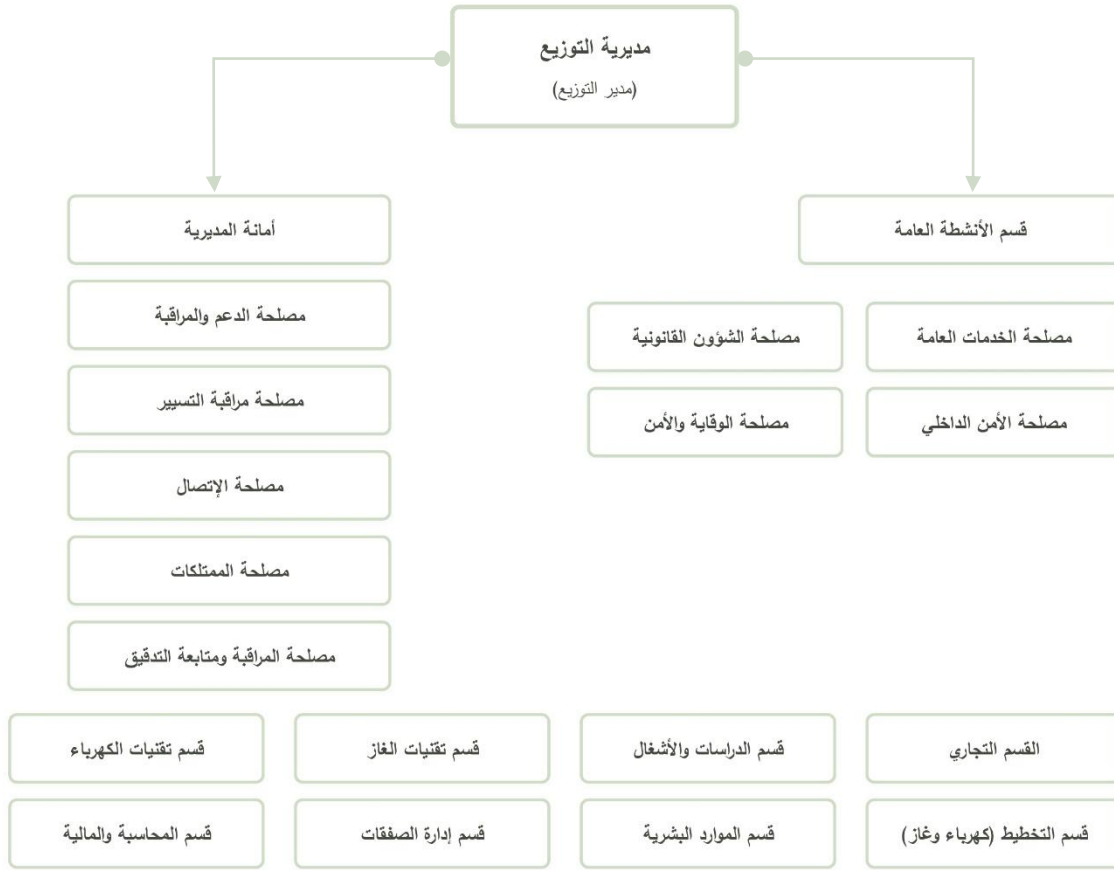
تسعى مؤسسة سونلغاز - تبسة إلى تحقيق مجموعة من المهام، إضافة إلى اعتمادها على هيكل تنظيمي يوضح أهم أقسامها ومصالحها، التي تعمل من خلالها على تحقيق أهدافها.

تنقسم المؤسسة إلى مجموعة من الأقسام والمصالح التي تُعدّ البنية التنظيمية لها، ويمكن التعرف

عليها من خلال ما يلي:

¹ بناءً على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز - تبسة

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - تبسة



- مدير التوزيع: يُعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، وتتمثل مهامه فيما يلي:
- تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات الخاصة بالمديرية في مجال توزيع الكهرباء والغاز عبر إقليم ولاية تبسة.
- المشاركة في مختلف العقود.
- السهر على أمن المديرية والإشراف على حسن سير جميع مصالحها.
- أمانة المدير (الأمانة العامة): تكون تحت إشراف المدير وتُكَلَّف بالمهام التالية:
- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
- تنظيم الملفات واستقبال الزبائن.
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط مواعيد المدير.
- طباعة الرسائل والوثائق الرسمية المرتبطة بمختلف الأعمال الإدارية.
- المكلف بالشؤون القانونية: كان في السابق تابعاً لقسم الوسائل، ثم أصبح قسماً مستقلاً، ويعمل على حل الخلافات بين الموظفين، ومن مهامه:
- مساعدة الهياكل في إدارة المشاكل القانونية للمؤسسة.
- تمثيل المؤسسة أمام المحاكم واتخاذ الإجراءات الودية عند الحاجة.
- متابعة تنفيذ قرارات المحاكم.

- اتخاذ تدابير لضمان استرجاع الديون بمختلف أنواعها.
- إضفاء الطابع الرسمي على الوثائق وإدارة ملفات المطالبات.
- المكلف بالاتصال: يلعب دورًا مهمًا في تعزيز التواصل داخل المؤسسة وخارجها، ومن مهامه:
 - توفير مناخ مناسب لاتصال داخلي مرن وفعال.
 - تسهيل تدفق المعلومات بين العمال والمصالح.
 - نشر مجلات ومنشورات تخص المؤسسة (الإعلام الداخلي).
 - إدارة الحملات الاتصالية الداخلية والخارجية.
 - تنظيم الأحداث والاجتماعات الخاصة بالعمال.
 - التعامل مع وسائل الإعلام من حيث التصريح والتوضيح.
- المكلف بالأمن الداخلي: يقوم ب:
 - المتابعة الميدانية لتطبيق إجراءات الأمن داخل المديرية.
 - إعداد تقارير دورية حول الوضعية الأمنية.
 - إعداد تقارير فورية عند حدوث طوارئ.
 - إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتنسيق مع المصالح الأمنية.
- المكلف بالأمن: تتمثل مهامه في:
 - القيام بدور استشاري في مجالات الأمن والسلامة.

- برمجة الاجتماعات المتعلقة بالسلامة.
- تنظيم الحملات التحسيسية والتدريبية الخاصة بأمن العمال.
- إعداد إحصائيات حوادث الكهرباء والغاز بالتنسيق مع المصالح التقنية.
- قسم العلاقات التجارية: مسؤول عن تسويق الخدمات والتعامل مع الزبائن، ومن مهامه:
 - الفوترة وتحصيل مستحقات الزبائن.
 - استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم.
 - فتح ملفات الزبائن الجدد وإصدار أوامر التوريد.
 - متابعة الأقساط المالية المدفوعة من قبل الزبائن.
- قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز): يضم عدة مصالح، منها:
 - مصلحة الدراسات والأشغال: إعداد الدراسات والمخططات.
 - مصلحة السوق والبرمجة: إعداد الطلبات واستقبال المخططات التقنية.
 - مصلحة تسيير الاستثمار: متابعة القروض وتنفيذ المشاريع وأوامر الدفع.
 - مصلحة المالية والمحاسبة: تسوية العمليات المالية والتعامل مع الموردين ومتابعة أجور العمال.
- قسم الموارد البشرية: يهتم بتسيير شؤون الموظفين، ومن مهامه:
 - تنسيق أنشطة الموظفين (التوظيف، التعيين، النقل).
 - المساهمة في تنفيذ السياسات والبرامج التدريبية.

- ضمان التنظيم الإداري للموظفين.
- إعداد الميزانيات وإدارة العقود.
- إعداد الإحصائيات الخاصة بالموظفين.
- التنسيق مع الهيئات الصحية والمصالح الخارجية.
- قسم تسيير أجهزة المعلوماتية: يقوم ب:
 - صيانة وتسيير العتاد المعلوماتي.
 - تطوير التطبيقات المعلوماتية وطباعة الفواتير.
 - تركيب وتحديث أنظمة التشغيل.
 - متابعة صيانة الأجهزة بشكل دوري.
- القسم التقني للكهرباء: من مهامه:
 - مراقبة الشبكات الكهربائية.
 - المساهمة في تطوير الشبكة وصيانتها.
 - متابعة فرق العمل والتدخل في الأعطال.
 - تسجيل ومعالجة البلاغات الهاتفية.
- القسم التقني للغاز:
 - مراقبة الشبكات الغازية.

- صيانة التجهيزات.
- متابعة الأعطال وإصلاحها.
- قسم الإدارة ومتابعة الصفقات:
- إعداد وتقييم الصفقات العمومية والخاصة.
- متابعة تنفيذ المشاريع وإرسال التقارير إلى الإدارة المركزية.
- قسم التخطيط والمنشآت:
- إعداد الدراسات الحالية والمستقبلية للشبكات (كهرباء وغاز).
- إعداد الملفات المتعلقة بالعلاقات مع الهيئات المحلية والإدارة العامة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم بناء الجانب التطبيقي للدراسة عليه حيث يتم من خلالها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مايلي:

- **المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛**
- **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.**

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إتباع إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابات للأسئلة المطروحة وفك الغموض المتعلق بالموضوع المدروس كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع وإستخلاص النتائج المرجوة ويختلف هذا الأسلوب والإجراءات المتبعة من دراسة لأخرى ولكنها تساعد على إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة ومن بين هذه الإجراءات ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية من:

1. **تحديد مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من موظفي وإطارات مؤسسة سونلغاز - تبسة

والبالغ عددهم 65 موظفا.

2. تحديد عينة الدراسة: تميزت عينة الدراسة بأنها كانت إحصائية، حيث تم إختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تتوافق مع الدراسة المطلوبة ، حيث تم توزيع 52 إستمارة بما يوافق إجمالي عينة الدراسة، منها، ولتوضيح عدد الاستبيانات الموزعة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تداول الإستبيان

الإستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	52	100
التي لم يتم إسترجاعها	00	00
الصالحة للتحليل	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على توزيع الإستبيان

يتبين من خلال الجدول رقم(01) أنه تم توزيع 52 إستمارة على كل عينة الدراسة ونتيجة التفاعل كانت إيجابية من قبل المشاركين حيث تم إسترجاع كل الإستمارات بنسبة 100¹ % مما يعد نسبة جد مقبولة لإجراء الدراسة التطبيقية، وهذا يشير إلى عدم وجود فقد أو تلف في الإستمارات الموزعة وإكمال جميع الموظفين الإستمارات بشكل صحيح مما يزيد من موثوقية نتائج الدراسة ويعزز دقتها.

ثانيا: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة وهو بمثابة المسار الذي يؤخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على إختلافها وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج ولقد تم في هذه الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

¹ الملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS)

على إعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على تجمع البيانات وتبويبها فقط و إنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

ثالثا: نموذج الدراسة

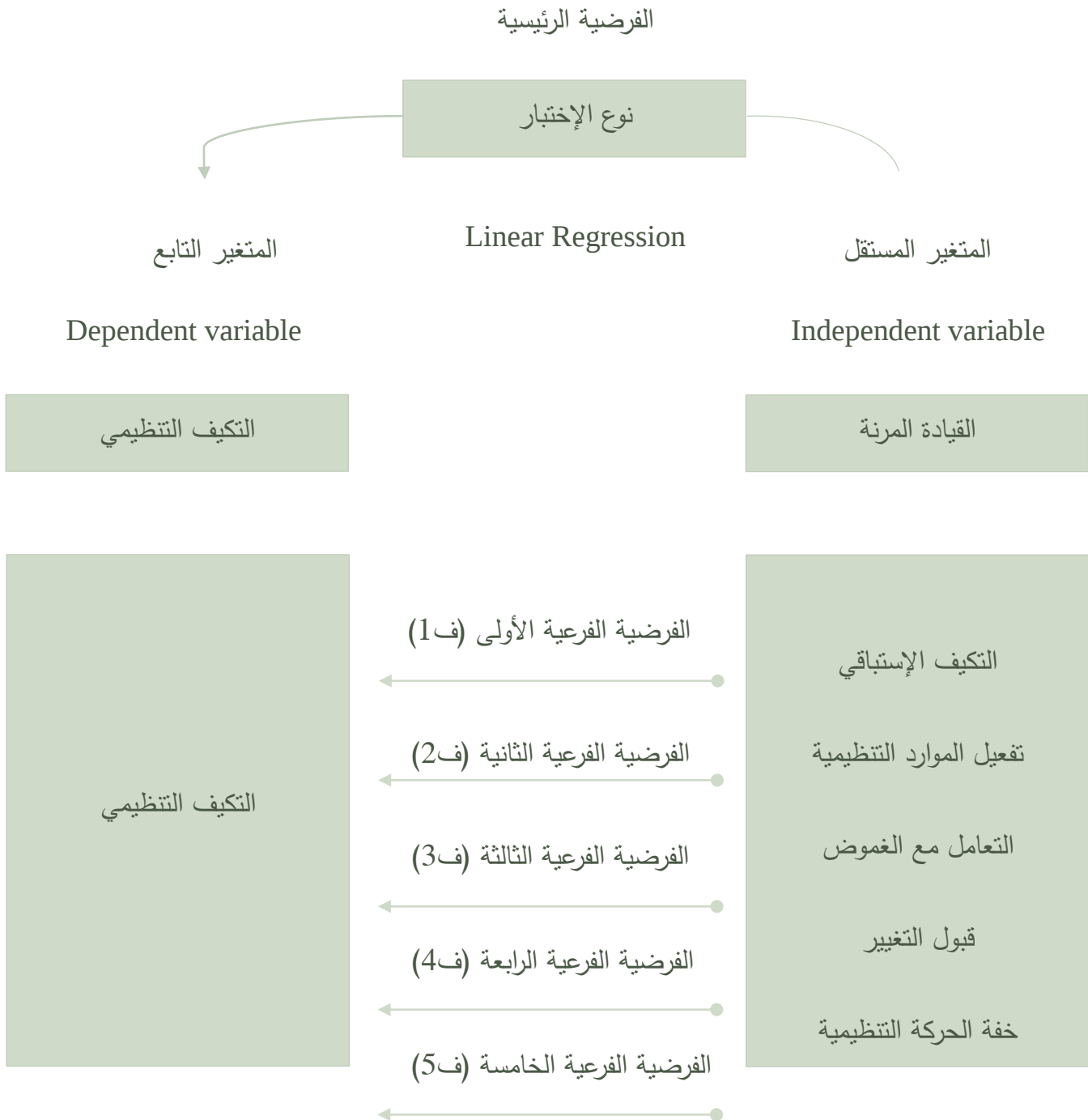
تتناول الدراسة أثر القيادة المرنة على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة ، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:¹

1. المتغير المستقل: القيادة المرنة من خلال الأبعاد التالية (التكيف الإستباقي، تفعيل الموارد التنظيمية، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة التنظيمية).
2. المتغير التابع: التكيف التنظيمي.

¹ الملحق رقم (01)

و يمكن عرض مختلف تلك المتغيرات ببيانها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات الدراسة تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل الدراسة، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل مؤسسة سونلغاز - تبسة و التي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها ببيئتها.

1. الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات الدراسة تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة سونلغاز

- تبسة من وذلك من خلال التعريف بها ونشاطاتها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة سونلغاز - تبسة.

2. إستمارة الإستبيان: تعد إستمارة الإستبيان واحدة من الأدوات الأكثر إستخداما في جمع البيانات

وتعد أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر بالإضافة إلى ذلك تتيح الإستمارة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها. وقد تم إستخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة وقد مرت عملية صياغة أسئلة إستمارة الاستبيان بمراحل وخطوات متعددة تم بداية مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وإقتباس المقولات والعبارات منها ثم تم إعداد استمارة أولية بهدف إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات وذلك من خلال تحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة وأخيرا تم تصميم الاستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة وإحتوت الإستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدر بـ 25 سؤالا مقسمة إلى الأجزاء التالية:¹

¹ الملحق رقم (01)

1.2 الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من (الجنس، السن،

المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)

2.2 الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 25 سؤالاً، تم تقسيمها على

محورين أساسيين يعكسان الإشكالية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات

الدراسة والفقرات التي تحدد كل متغير.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة
03	المحور المستقل: القيادة المرنة
03	
03	
03	
03	
15	مجموع المحور المستقل
10	المحور التابع: التكيف التنظيمي
10	مجموع المحور التابع
25	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبيان

وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة إستجابات أفراد

العينة محل الدراسة لفقرات الإستمارة ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1-1,79]	[2.59-1,80]	[3.39-2,60]	[4.19-3,40]	[5-4,20]
إتجاه الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، ندوة علمية جامعة

باجي مختار، عنابة، 2013، ص24.

3. **صدق الدراسة:** ويقصد بذلك التأكد من أن إستمارة الإستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما

أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح

فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على

الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملازمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما

يراه المشرف.

كما أنه قبل أن تطرح قائمة الإستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها

من أجل تنفيذ الدراسة فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح للقياس حيث

إعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص¹ وطلب منهم

دراسة الأداة وإبداء آرائهم من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى و كذا عدد العبارات المستخدمة

ومدى شموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية لها أو أي ملاحظات يرونها مناسبة،

¹ الملحق رقم (02)

وقد إستجاب الباحثين لآراء المحكمين والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في الإستمارة عدة مرات على ضوء إقتراحاتهم بعد تسجيلها في صورتها النهائية ليتم توزيعها في المنظمة محل الدراسة.

4. ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من إستمارات الإستبيان وعددها 52 على عينة الدراسة للتأكد

من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا¹ (Alpha s'Cronbach) للإتساق الداخلي

لمتغيراته الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في إستمارة الإستبيان	إسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ %
من الفقرة 01 إلى 15	القيادة المرنة	94.8
من الفقرة 16 إلى 25	التكيف التنظيمي	93.8
من الفقرة 01 إلى 25	معامل الثبات الكلي	96.3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ

معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 96.3% وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة

الدلالة 60 % وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن الإعتماد على الإستبيان

كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بمعنى أنه سيتم الحصول على نفس النتائج إذا ما تم

توزيع الإستبيان مرة أخرى وبنفس الظروف.

¹ ألفا كرونباخ: هو إختبار لفحص مدى انسجام اسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، و عليه يحدد مدى إعتدالية استمارة الاستبيان و قدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما و غير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل و تتراوح قيمة المعامل بين 0-1 و يعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60%

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي، حيث تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS V26) بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01-05 درجات) تبعاً للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
3. **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
4. **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
5. **معامل ارتباط بيرسون:** استخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمته محصورة بين ± 1 .

6. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality of Tests) : لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة

نحو كل متغيرات الدراسة.

7. نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير

واحد مستقل، والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع، ويمكن من

خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط

من خلال الاستعانة ببرنامج (Spss) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول

وهي: جدول نموذج الانحدار (R^2) ، (r)، جدول تحليل التباين (ANOVA) يضمن

قيم (F,Sig)، يضم قيم اختبار (Test-T) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز فقط على المؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة

وهي:

1. معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التحديد (R^2) ويقاس مدى

مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على

المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية

لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمتها تتراوح بين [0-1]، ومعامل الانحدار

(التأثير) (B) وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة

قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

2. اختبار (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة

بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال

الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) ، فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

3. اختبار (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية)، ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (T)، فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

تم اختيار مستوى الدلالة (0.05) لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05)، أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05)، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (Sig) ، أو (احتمال الخطأ (P-value) (وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (Spss) ، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وذلك من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة (0.05).

قاعدة قرار اختبار الفرضية في فرضيات التأثير نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (Sig) المصاحبة لقيمة اختبار (F-test) والمحسوبة باستخدام برنامج (Spss) مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.05)، فإذا كانت (Sig) لاختبار (F-test) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة وإختبار الفرضيات

تتضمن هذه الدراسة عرضا وتحليلا للنتائج الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقات بينها. وبناءا عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ودراسة أثر القيادة المرنة على التكيف التنظيمي وفيمايلي تفصيل في ما تم ذكره من خلال:

• **المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛**

• **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة؛**

• **المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات.**

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا المطلب وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

أولا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
67.3	35	ذكر
32.7	17	أنثى
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ تفاوت واضح بين نسبة الذكور والإناث في مؤسسة سونلغاز -

تيسة، إذ بلغت نسبة الذكور 67.3%، بينما بلغت نسبة الإناث 32.7%.

يمكن تفسير هذا التفاوت لصالح الذكور بطبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز التي قد تتطلب مجهوداً

بدنياً أكبر أو ظروف عمل ميدانية تجعلها أكثر ملاءمة للذكور وفقاً للسياسة المتبعة في المؤسسة، كما

قد يعكس هذا التوزيع وجود تركيز للإناث في المناصب الإدارية أو المكاتب مقارنة بالذكور الذين

يتوزعون بين المكاتب والميدان. والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين.

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن

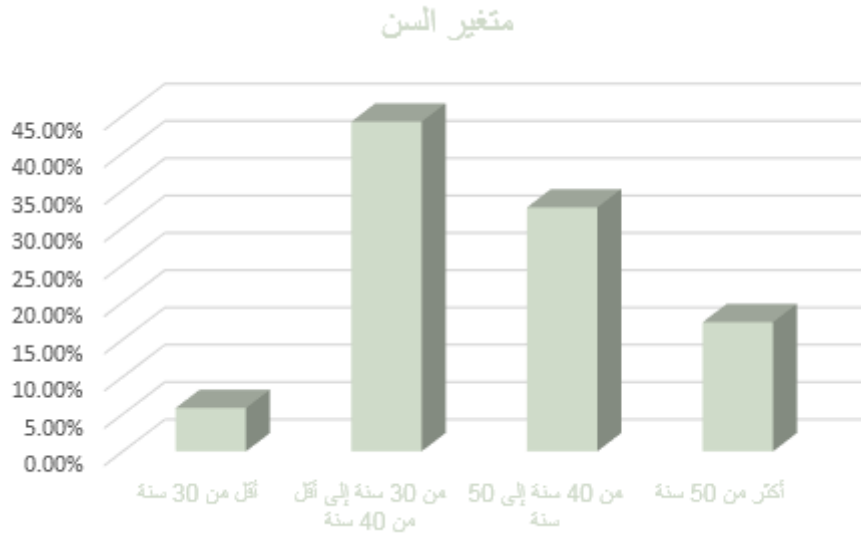
متغير السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	5.8
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	23	44.2
من 40 سنة إلى 50 سنة	17	32.7
أكثر من 50 سنة	9	17.3
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة" حيث قدرت بـ 44.2% ، تليها الفئة العمرية "من 40 سنة إلى 50 سنة" بنسبة 32.7% ، بينما مثلت الفئة "أقل من 30 سنة" نسبة 5.8% ، والفئة "أكثر من 50 سنة" نسبة 17.3%.

بالتالي فإن أغلب الموظفين في مؤسسة سونلغاز - تبسة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، وهو ما يمكن تفسيره على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الموظفين في مرحلة النضج المهني التي تجمع بين الكفاءة والخبرة والإنتاجية العالية. كما يمكن أن يعكس هذا التوزيع العمري استقراراً نسبياً في الهيكل الوظيفي داخل المؤسسة، مع وجود حضور ملحوظ لفئة أكثر من 50 سنة مما يشير إلى خبرة طويلة، وافتقار نسبي للفئة الشبابية (أقل من 30 سنة) مما قد يستدعي الاهتمام بتجديد الدماء مستقبلاً. والشكل الموالي يوضح هذه المعطيات.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

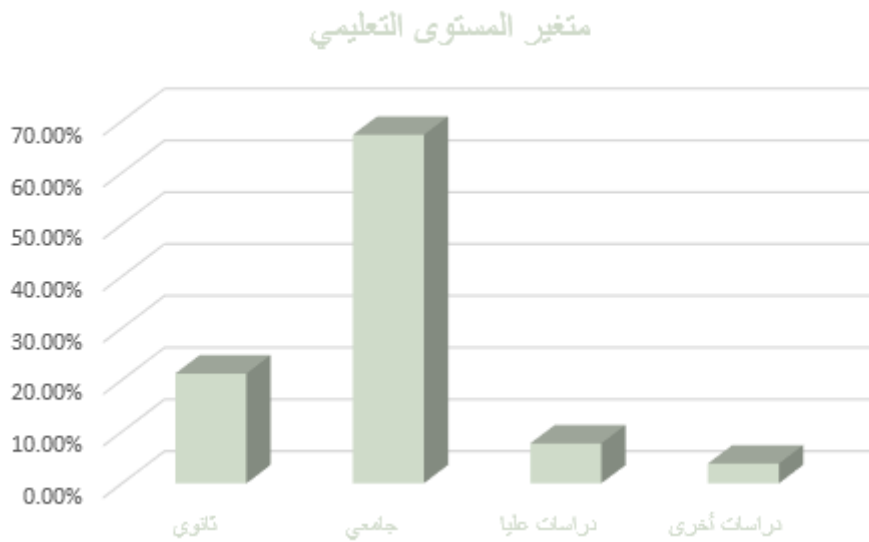
متغير المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	11	21.2
جامعي	35	67.3
دراسات عليا	4	7.7
دراسات أخرى	2	3.8
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

من خلال الجدول السابق، يلاحظ أن نسبة مستوى "جامعي" هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجلت نسبة قدرها 67.3% ، وهذا ما يدل على أن أغلب الموظفين في مؤسسة سونلغاز - تبسة يحملون مؤهلات جامعية. كما قدرت نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى "ثانوي" بـ 21.2% ، بينما مثلت فئة "دراسات عليا" نسبة 7.7% ، وفئة "دراسات أخرى" نسبة 3.8% فقط.

وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، مع وجود نسبة غير قليلة من حملة الشهادة الثانوية، ونسبة بسيطة من حملة الدراسات العليا والدراسات الأخرى، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

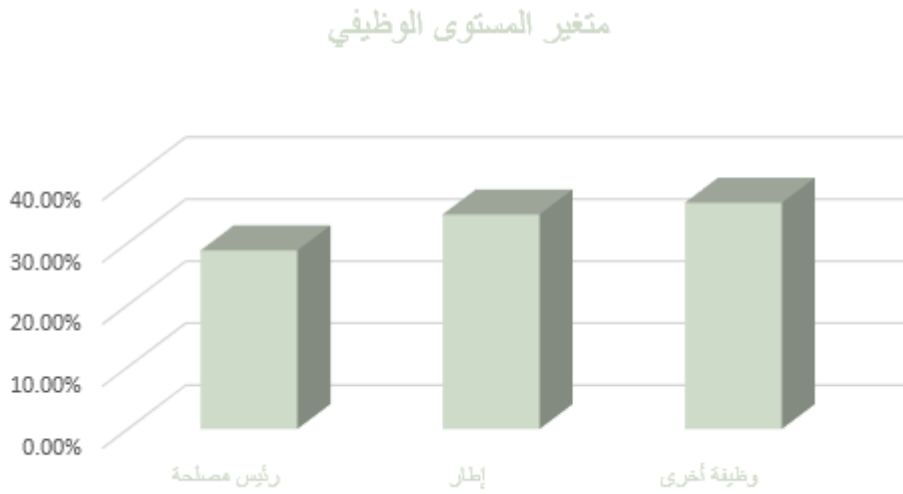
المتغير المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	15	28.8
إطار	18	34.6
وظيفة أخرى	19	36.5
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المركز الوظيفي الأكثر تكراراً بنسبة 36.5% هي الفئة "وظيفة أخرى"، لتليها الفئة "إطار" بنسبة 34.6%، ثم تأتي الفئة "رئيس مصلحة" في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 28.8%.

وهو ما يفسر وجود تنوع في المستويات الوظيفية داخل مؤسسة سونلغاز - تبسة -، مع تقارب ملحوظ بين النسب الثلاث، مما قد يعكس هيكلاً وظيفياً متوازناً نسبياً بين الأطر ورؤساء المصالح والوظائف الأخرى، ويمكن الاعتماد على هذه الكفاءات في تسيير وتطوير المؤسسة. والشكل الموالي يوضح أهم هذه المعطيات.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

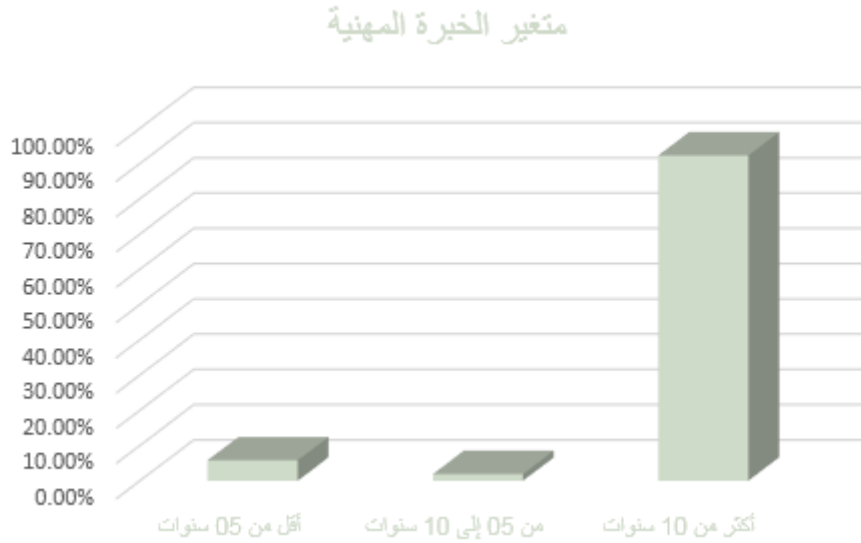
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

متغير الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	3	5.8
من 05 إلى 10 سنوات	1	1.9
أكثر من 10 سنوات	48	92.3
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب موظفي مؤسسة سونلغاز - تبسة يتمتعون بخبرة مهنية تزيد عن 10 سنوات، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 92.3% من إجمالي الموظفين، تليها فئة "أقل من 05 سنوات" بنسبة 5.8% ، في المقابل تسجل فئة "من 05 إلى 10 سنوات" أدنى نسبة قدرها 1.9% فقط. وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات عالية ومتراكمة لدى الغالبية العظمى من الموظفين، مما يجعل المؤسسة تعتمد على عنصر الخبرة الطويلة في تسيير مختلف مهامها، مع ضعف ملحوظ في فئة الخبرة المتوسطة والمبتدئة، وهذا قد يستدعي الاهتمام بنقل الخبرة إلى الأجيال الجديدة لضمان الاستمرارية. والشكل الموالي يوضح توزيع متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها إستنادا إلى ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة إذ هدفت إلى معرفة أثر القيادة المرنة على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة من خلال تحليل فقرات محاور الدراسة وسيتم عرض البيانات الأساسية التي تعبر عن آراء المشاركين في الإستبيان حول المتغيرات المشمولة في أداة الدراسة و لتحليل هذه البيانات تم الإستعانة في ذلك ببرنامج SPSS.

أولاً: تحليل إستجابات الأفراد نحو متغير القيادة المرنة

سيتم تحليل نتائج المتغير المستقل (القيادة المرنة) وسيتم توضيح ذلك وفقا لمختلف أبعاد هذا المتغير

كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التكيف الإستباقي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
تعتمد القيادة على التنبؤ بالتغيرات عند وضع الخطط.	3.88	0.758	2	مرتفع
تقوم القيادة بتعديل خطط العمل حسب التغيرات في البيئة.	3.87	0.817	3	مرتفع
تعمل القيادة على اتخاذ إجراءات مسبقة لتفادي الأزمات.	3.92	0.737	1	مرتفع
التكيف الإستباقي	3.89	0.697		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

¹ الملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد التكيف الاستباقي ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري 0.697، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا البعد في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40 - 4.20] ، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز - تبسة تعتمد على القيادة الاستباقية القادرة على التنبؤ بالتغيرات واتخاذ الإجراءات المسبقة لتفادي الأزمات وتعديل خطط العمل وفقاً لمتطلبات البيئة المتغيرة.

وتم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

1. العبارة رقم (01): "تعمل القيادة على اتخاذ إجراءات مسبقة لتفادي الأزمات" قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.92 بانحراف معياري قدره 0.737 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الأولى، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز - تبسة تبادر باتخاذ التدابير الوقائية قبل تحول المشكلات إلى أزمات حقيقية.

2. العبارة رقم (02): "تعتمد القيادة على التنبؤ بالتغيرات عند وضع الخطط" قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.88 بانحراف معياري قدره 0.758 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الثانية، وهذا يدل على أن القيادة في المؤسسة تخطط بناءً على رؤية استشرافية للمستقبل وليس فقط استجابة للمتغيرات الآتية.

3. العبارة رقم (03): "تقوم القيادة بتعديل خطط العمل حسب التغيرات في البيئة" قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.87 بانحراف معياري قدره 0.817 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الثالثة، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز - تبسة تتمتع بمرونة استراتيجية تمكنها من تكيف خططها مع المستجدات البيئية باستمرار.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تفعيل الموارد

التنظيمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تستخدم القيادة الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق الأهداف.	3.67	0.985	1	مرتفع
توظف القيادة الإمكانيات المتاحة (المادية والتقنية) بكفاءة.	3.63	0.929	2	مرتفع
تدعم القيادة تطوير مهارات العاملين في العمل.	3.60	0.975	3	مرتفع
تفعيل الموارد التنظيمية	3.63	0.873		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد تفعيل الموارد التنظيمية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري 0.873، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا البعد في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40 - 4.20]، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز تبسطة تعتمد على توظيف مواردها البشرية والمادية والتقنية بكفاءة، مع دعم مستمر لتطوير مهارات العاملين بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

1. العبارة رقم (01): "تستخدم القيادة الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق الأهداف" قدر المتوسط

الحسابي للعبارة بـ 3.67 بانحراف معياري قدره 0.985 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الأولى،

وهذا يدل على أن القيادة في مؤسسة سونلغاز - تبسة تدرك أهمية العنصر البشري وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. العبارة رقم (02): "توظف القيادة الإمكانيات المتاحة (المادية والتقنية) بكفاءة" قدر المتوسط

الحسابي للعبارة بـ 3.63 بانحراف معياري قدره 0.929 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الثانية،

وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم مواردها المادية والتقنية بشكل كفاء دون هدر أو تبذير.

3. العبارة رقم (03): "تدعم القيادة تطوير مهارات العاملين في العمل" قدر المتوسط الحسابي

للعبارة بـ 3.60 بانحراف معياري قدره 0.975 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الثالثة، وهذا يدل

على أن القيادة في مؤسسة سونلغاز - تبسة تولي اهتماماً بتأهيل وتدريب العاملين وتعزيز

قدراتهم لمواكبة متطلبات العمل.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التعامل مع

الغموض

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تتخذ القيادة قرارات مناسبة رغم نقص المعلومات.	3.88	0.943	1	مرتفع
تعتمد القيادة على حلول جديدة لمواجهة المشكلات الصعبة.	3.83	0.923	2	مرتفع
تساعد القيادة العاملين على التعامل مع الظروف غير الواضحة.	3.77	0.783	3	مرتفع
التعامل مع الغموض	3.82	0.787		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد التعامل مع الغموض ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري 0.787، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا البعد في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40 - 4.20]، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز - تبسة تمتلك قدرة على اتخاذ قرارات مناسبة في ظل نقص المعلومات، مع اعتماد حلول جديدة لمواجهة المشكلات الصعبة، ومساعدة العاملين على التعامل مع الظروف غير الواضحة.

وتم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

1. العبارة رقم (01): "تتخذ القيادة قرارات مناسبة رغم نقص المعلومات" قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.88 بانحراف معياري قدره 0.943 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الأولى، وهذا يدل على أن القيادة في مؤسسة سونلغاز - تبسة تتمتع بقدرة عالية على اتخاذ القرارات السليمة حتى في ظل عدم توفر كافة المعطيات اللازمة.
2. العبارة رقم (02): "تعتمد القيادة على حلول جديدة لمواجهة المشكلات الصعبة" قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.83 بانحراف معياري قدره 0.923 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الثانية، وهذا يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى التفكير الإبداعي والحلول المبتكرة عند مواجهة المشكلات المعقدة.
3. العبارة رقم (03): "تساعد القيادة العاملين على التعامل مع الظروف غير الواضحة" قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.77 بانحراف معياري قدره 0.783 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الثالثة، وهذا يدل على أن القيادة في مؤسسة سونلغاز - تبسة توجه العاملين وتعينهم على التكيف مع الأوضاع المبهمة وغير المستقرة.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء قبول التغيير

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تشجع القيادة العاملين على تقبل التغييرات في العمل.	3.81	0.971	3	مرتفع
تدير القيادة التغيير بطريقة منظمة وواضحة.	3.94	0.752	2	مرتفع
تعمل القيادة على تقليل رفض التغيير داخل المؤسسة.	3.96	0.907	1	مرتفع
قبول التغيير	3.90	0.765		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد قبول التغيير ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري 0.765، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا البعد في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.20 - 3.40]، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز - تبسة تمتلك قدرة على إدارة التغيير بطريقة منظمة وواضحة، وتعمل على تقليل رفض التغيير داخل المؤسسة، وتشجع العاملين على تقبل التغييرات في العمل.

وتم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

1. العبارة رقم (01): "تعمل القيادة على تقليل رفض التغيير داخل المؤسسة" قدر المتوسط الحسابي

للعبارة بـ 3.96 وانحراف معياري قدره 0.907 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الأولى، وهذا يدل

على أن القيادة في مؤسسة سونلغاز - تبسة تبذل جهوداً متواصلة لكسر مقاومة التغيير وتسهيل

تقبله بين العاملين.

2. العبارة رقم (02): "تدير القيادة التغيير بطريقة منظمة وواضحة" قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ

3.94 بانحراف معياري قدره 0.752 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الثانية، وهذا يدل على أن

المؤسسة تتبع منهجية واضحة ومنظمة في تنفيذ عمليات التغيير المختلفة.

3. العبارة رقم (03): "تشجع القيادة العاملين على تقبل التغييرات في العمل" قدر المتوسط الحسابي

للعبارة بـ 3.81 بانحراف معياري قدره 0.971 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الثالثة، وهذا يدل

على أن القيادة في مؤسسة سونلغاز - تبسة - تحفز العاملين وتعزز لديهم ثقافة تقبل التغيير

كجزء أساسي من ثقافة العمل.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد خفة الحركة

التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تستجيب القيادة بسرعة للتغيرات في العمل.	3.87	0.971	2	مرتفع
تعديل القيادة طرق العمل حسب الظروف الجديدة.	3.94	0.938	1	مرتفع
تدعم القيادة أساليب عمل مرنة وحديثة.	3.77	0.831	3	مرتفع
خفة الحركة التنظيمية	3.85	0.798	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد خفة الحركة التنظيمية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.85

وانحراف معياري 0.798، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا البعد في سلم ليكارت الخماسي للمجال

[4.20 - 3.40]، وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز - تبسة تتمتع بقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في العمل، وتعديل طرق العمل حسب الظروف الجديدة، ودعم أساليب العمل المرنة والحديثة.

وتم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

1. العبارة رقم (01): "تعديل القيادة طرق العمل حسب الظروف الجديدة" قدر المتوسط الحسابي

للعبارة ب 3.94 بانحراف معياري قدره 0.938 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الأولى، وهذا يدل على أن القيادة في مؤسسة سونلغاز - تبسة تتمتع بالمرونة اللازمة لتكييف أساليب العمل وفقاً للمتغيرات والظروف المستجدة.

2. العبارة رقم (02): "تستجيب القيادة بسرعة للتغيرات في العمل" - قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب

3.87 بانحراف معياري قدره 0.971 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الثانية، وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك قدرة على التفاعل السريع مع أي تغييرات تطرأ على بيئة العمل دون تأخير أو تراجع.

3. العبارة رقم (03): "تدعم القيادة أساليب عمل مرنة وحديثة" قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب

3.77 بانحراف معياري قدره 0.831 باتجاه مرتفع، وقد احتلت المرتبة الثالثة، وهذا يدل على أن القيادة في مؤسسة سونلغاز - تبسة تشجع على تبني أساليب العمل العصرية والمرنة التي تواكب التطورات الحديثة.

ثالثاً: تحليل إستجابات الأفراد نحو متغير التكيف التنظيمي

سيتم تحليل نتائج المتغير التابع (التكيف التنظيمي) كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التكيف

التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
توفر المؤسسة تدريباً يساعد على مواكبة متطلبات العمل.	3.81	0.930	6	مرتفع
يساهم التدريب في تحسين مهارات العاملين.	3.80	0.825	7	مرتفع
يسود التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.	3.90	0.869	4	مرتفع
يوجد دعم متبادل بين الزملاء في العمل.	3.96	0.791	2	مرتفع
يعتمد نظام المكافآت على أسس واضحة وعادلة.	3.98	0.874	1	مرتفع
تساعد القوانين والإجراءات على تنظيم العمل بوضوح.	3.60	0.975	10	مرتفع
يمكن العاملين من أداء مهامهم بشكل جيد رغم التغيرات.	3.96	0.907	3	مرتفع
تساعد ثقافة المؤسسة على الانسجام بين العاملين.	3.67	1.061	9	مرتفع
تتوفر معلومات واضحة تساعد العاملين على فهم متطلبات العمل.	3.67	0.964	8	مرتفع

¹ الملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS)

مرتفع	5	0.901	3.83	يتم التكيف مع التغيرات في العمل دون التأثير السلبي على سير الأداء.
-------	---	-------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع العبارات سجلت اتجاهًا مرتفعًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.60 و 3.98، مما يدل على أن مؤسسة سونلغاز - تبسة تتمتع بمنظمة عمل متكاملة الأركان، تجمع بين وضوح القوانين والإجراءات، وجودة التدريب، والعدالة في نظام المكافآت، والتكيف الإيجابي مع التغيرات، والتعاون والدعم المتبادل بين العاملين.

وجاءت النتائج كالاتي:

1. العبارة رقم (01): "يعتمد نظام المكافآت على أسس واضحة وعادلة" بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.874، وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق نظام حوافز شفاف يُشعر العاملين بالعدالة.

2. العبارة رقم (02): "يوجد دعم متبادل بين الزملاء في العمل" بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.791.

3. العبارة رقم (03): "يتمكن العاملون من أداء مهامهم بشكل جيد رغم التغيرات" بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.907، وهذا يدل على وجود ثقافة داعمة ومرونة عالية في الأداء رغم الظروف المتغيرة.

4. العبارة رقم (04): "يسود التعاون بين العاملين داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.869، وهذا يعكس روح الفريق الواحد داخل المؤسسة.

5. العبارة رقم (05): "يتم التكيف مع التغيرات في العمل دون التأثير السلبي على سير الأداء"

بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.901، وهذا يؤكد قدرة المؤسسة على استمرارية الأداء

الفعال رغم المتغيرات.

6. العبارة رقم (06): "توفر المؤسسة تدريباً يساعد على مواكبة متطلبات العمل" بمتوسط حسابي

3.81 وانحراف معياري 0.930، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات العاملين بما

يتوافق مع متطلبات العصر.

7. العبارة رقم (07): "يساهم التدريب في تحسين مهارات العاملين" بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف

معياري 0.825، وهذا يؤكد فعالية البرامج التدريبية المطبقة.

8. العبارة رقم (08): "تتوفر معلومات واضحة تساعد العاملين على فهم متطلبات العمل" بمتوسط

حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.964، وهذا يشير إلى وضوح المعلومات الداخلية.

9. العبارة رقم (09): "تساعد ثقافة المؤسسة على الانسجام بين العاملين" بمتوسط حسابي 3.67

وانحراف معياري 1.061، وهذا يعكس دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقات الإيجابية.

10. العبارة رقم (10): "تساعد القوانين والإجراءات على تنظيم العمل بوضوح" بمتوسط حسابي 3.60

وانحراف معياري 0.975، وهي أيضاً ضمن مستوى الموافقة المرتفعة.

وبإجمال عام، يمكن القول إن مستوى الموافقة على متغير التكيف التنظيمي بمؤسسة سونلغاز –

تبسة جاء مرتفعاً، مما يعكس نضجاً تنظيمياً وثقافة مؤسسية داعمة للتعاون والشفافية والتكيف مع

المتغيرات.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستمارة الخاصة، للتعرف على مدى تبني مؤسسة سونلغاز - تبسة للقيادة المرنة، وما إذا كان للقيادة المرنة أثر على التكيف التنظيمي، مما يسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov– Smirnov)

تم استخدام هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي¹ أو لا لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محاور الإختبار
0.190	0.108	القيادة المرنة
0.200	0.089	التكيف التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

يلاحظ من الجدول رقم (17) أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمتغير الأول (القيادة المرنة) تساوي 0.190* وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمتغير الثاني (التكيف التنظيمي) تساوي 0.200*؛ حيث تشير النجمة * إلى الحد الأقصى لمعنوية

¹ الملحق رقم (03) يوضح مخرجات نتائج برنامج (SPSS)

الاختبار، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الإختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: نتائج الفرضيات الفرعية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، وذلك من أجل معرفة العلاقة بين (التكيف الإستباقي، تفعيل الموارد التنظيمية، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة التنظيمية) كأبعاد للقيادة المرنة وأثرها على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة.

ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط $Y = ax + b$ الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل (القيادة المرنة) والمتغير التابع (التكيف التنظيمي). كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig
التكيف الإستباقي	التكيف التنظيمي	0.850	0.763	0.729	0.532	7.535	56.773	0.000
تفعيل الموارد التنظيمية		1.782	0.561	0.671	0.450	6.399	40.951	0.000

0.000	92.575	9.622	0.649	0.806	0.747	0.962	التعامل مع الغموض
0.000	76.695	8.758	0.605	0.778	0.742	0.921	قبول التغيير
0.000	51.794	7.197	0.509	0.713	0.652	1.303	خفة الحركة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

1. الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكيف الاستباقي على التكيف التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكيف الاستباقي على التكيف التنظيمي.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين التكيف الاستباقي والتكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة، وعليه تبين أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للتكيف الاستباقي على التكيف التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.850) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.729)، وهو ارتباط قوي وإيجابي، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.532)، مما يعني أن نسبة (53.2%) من التغيرات في التكيف التنظيمي ترجع إلى التكيف الاستباقي، والباقي يعود لعوامل

أخرى. وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكيف الاستباقي على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة".

ويمكن كتابة العلاقة بين التكيف الاستباقي والتكيف التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة

$$Y = 0.763 X + 0.850$$

الخطية للانحدار كما يلي:

حيث أن:

X: التكيف الاستباقي؛

Y: التكيف التنظيمي.

وبالتالي، ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القيادة المرنة لها دور في التكيف التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة من خلال بعد التكيف الاستباقي.

2. الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفعيل الموارد التنظيمية على التكيف التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفعيل الموارد التنظيمية على التكيف التنظيمي.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين تفعيل الموارد التنظيمية والتكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة، وعليه تبين أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتفعيل الموارد التنظيمية على التكيف التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.782) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.671)، وهو ارتباط إيجابي، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.450)، مما يعني أن نسبة (45%) من التغيرات في التكيف التنظيمي ترجع إلى تفعيل الموارد التنظيمية، والباقي يعود لعوامل أخرى. وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفعيل الموارد التنظيمية على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة".

ويمكن كتابة العلاقة بين تفعيل الموارد التنظيمية والتكيف التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال

$$Y = 0.561 X + 1.782$$

المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

حيث أن:

X: تفعيل الموارد التنظيمية؛

Y: التكيف التنظيمي.

وبالتالي، ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القيادة المرنة لها دور في التكيف التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة من خلال بعد تفعيل الموارد التنظيمية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعامل مع الغموض على التكيف التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعامل مع الغموض على التكيف التنظيمي.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين التعامل مع الغموض والتكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة، وعليه تبين أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للتعامل مع الغموض على التكيف التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.962) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.806)، وهو ارتباط قوي وإيجابي، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.649)، مما يعني أن نسبة (64.9%) من التغيرات في التكيف التنظيمي ترجع إلى التعامل مع الغموض، والباقي يعود لعوامل أخرى. وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعامل مع الغموض على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة".

ويمكن كتابة العلاقة بين التعامل مع الغموض والتكيف التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة

$$Y = 0.747 X + 0.962$$

الخطية للانحدار كما يلي:

حيث أن:

X: التعامل مع الغموض؛

Y: التكيف التنظيمي.

وبالتالي، ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القيادة المرنة لها دور في التكيف التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة من خلال بعد التعامل مع الغموض.

4. الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقبول التغيير على التكيف التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقبول التغيير على التكيف التنظيمي.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين قبول التغيير والتكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة، وعليه تبين أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لقبول التغيير على التكيف التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.921) وقد بلغ معامل الارتباط بين

المتغيرين (0.778)، وهو ارتباط قوي وإيجابي، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا ما أوضحه اختبار (T) أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.605)، مما يعني أن نسبة (60.5%) من التغيرات في التكيف التنظيمي ترجع إلى قبول التغيير، والباقي يعود لعوامل أخرى. وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقبول التغيير على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة".

ويمكن كتابة العلاقة بين قبول التغيير والتكيف التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية

$$Y = 0.742 X + 0.921$$

للانحدار كما يلي:

حيث أن:

X: قبول التغيير؛

Y: التكيف التنظيمي.

وبالتالي، ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القيادة المرنة لها دور في التكيف التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة من خلال بعد قبول التغيير.

5. الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخفة الحركة التنظيمية على التكيف التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخفة الحركة التنظيمية على التكيف التنظيمي.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والتكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة، وعليه تبين أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لخفة الحركة التنظيمية على التكيف التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.303) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.713)، وهو ارتباط إيجابي، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.509)، مما يعني أن نسبة (50.9%) من التغيرات في التكيف التنظيمي ترجع إلى خفة الحركة التنظيمية، والباقي يعود لعوامل أخرى. وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخفة الحركة التنظيمية على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة".

ويمكن كتابة العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والتكيف التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة

$$Y = 0.652 X + 1.303$$

الخطية للانحدار كما يلي:

حيث أن:

X : خفة الحركة التنظيمية؛

Y : التكيف التنظيمي.

وبالتالي، ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القيادة المرنة لها دور في التكيف

التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة من خلال بعد خفة الحركة التنظيمية.

ثالثا: نتائج الفرضية الرئيسية

سيتم عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تتعلق بدراسة أثر القيادة المرنة على التكيف

التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار β	ثابت الانحدار α	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig
القيادة المرنة	التكيف التنظيمي	0.653	0.933	0.860	0.740	11.923	142.155	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spssv26

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المرنة على

التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المرنة على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين القيادة المرنة (كمتغير مستقل) والتكيف التنظيمي (كمتغير تابع) في مؤسسة سونلغاز - تبسة، وعليه تبين أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للقيادة المرنة على التكيف التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.653) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.860)، وهو ارتباط قوي وإيجابي، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.740)، مما يعني أن نسبة (74%) من التغيرات في التكيف التنظيمي ترجع إلى القيادة المرنة، والباقي بنسبة (26%) يعود لعوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج. وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (142.155). كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبهذه النتائج تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المرنة على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة"

ويمكن كتابة العلاقة بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية

$$Y = 0.933 X + 0.653$$

للانحدار كما يلي:

حيث أن:

X: القيادة المرنة؛

٧: التكيف التنظيمي.

وبالتالي، ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن للقيادة المرنة دوراً ذا دلالة إحصائية في

تحقيق التكيف التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل الذي تم فيه الربط بين الفصل النظري والفصل التطبيقي ومن خلال الإستبيان الموجه لموظفي مؤسسة سونلغاز - تبسة والتي كان الهدف منه إبراز أثر القيادة المرنة على التكيف التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - تبسة ولقد تم تصميم إستبيان مكون من متغيرات لمحاورة الدراسة قدر العدد ب 52 إستبانة وتم تحليله عن طريق برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة إتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المرنة على التكيف التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - تبسة.

خاتمة عامة

ختامًا، عالجت هذه الدراسة موضوع القيادة المرنة باعتباره من الموضوعات الإدارية الحديثة التي برزت أهميتها في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك من خلال دراسة أثرها على التكيف التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - تبسة. وقد سعت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي، من خلال التركيز على قدرة القيادة على توجيه الموارد البشرية والتنظيمية بما يضمن تحسين استجابة المؤسسة لمختلف المتغيرات والتحديات.

وقد بينت الدراسة أن القيادة المرنة تمثل أسلوبًا قياديًا قائمًا على التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة، بما يسمح للمؤسسة بتحقيق قدر أكبر من الانسجام والاستقرار التنظيمي. كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي، وهو ما يؤكد أهمية تبني الممارسات القيادية المرنة في دعم قدرة منظمات الأعمال على التفاعل مع المتغيرات وتحسين فعالية الأداء.

كما أبرزت الدراسة أن تحقيق التكيف التنظيمي لا يرتبط فقط بالجوانب الهيكلية أو الإجرائية، وإنما يتطلب وجود قيادة قادرة على استيعاب التغيرات، وتحفيز العاملين، وتطوير أساليب العمل بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة.

وعليه، فإن القيادة المرنة أصبحت تمثل أحد المداخل الإدارية الضرورية التي تساعد منظمات الأعمال على تعزيز قدرتها على التكيف والاستمرارية، خاصة في ظل بيئة تنظيمية تتسم بالتغير المستمر وتزايد التحديات.

أولاً: نتائج الدراسة

تُبرز هذه الدراسة من خلال جانبها النظري أن القيادة المرنة تمثل استجابة حديثة لمتطلبات البيئات التنظيمية المتغيرة، وتهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال القدرة على التكيف واستثمار الموارد

بكفاءة. وتستند إلى أربعة أبعاد مركزية: التكيف الإستباقي، تفعيل الموارد التنظيمية، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة التنظيمية. وقد تبين أن القائد المرن يسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال التوجيه المستمر والتحفيز، مما يعزز وعي الموظفين بأهمية التكيف مع التغيرات والمحافظة على استقرار الأداء داخل المؤسسة.

أما على المستوى التطبيقي، فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يتمتعون باتجاهات إيجابية نحو كل من القيادة المرنة والتكيف التنظيمي، وهو ما يشير إلى وجود وعي متزايد بأهمية هذه المفاهيم في بيئة العمل المعاصرة. كما دلّ التحليل الإحصائي على وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة المرنة بمختلف أبعادها والتكيف التنظيمي، حيث برز بعد قبول التغيير كأكثر الأبعاد تأثيراً، متبوعاً بالتكيف الإستباقي ثم خفة الحركة التنظيمية، ثم التعامل مع الغموض في حين كان تأثير تفعيل الموارد التنظيمية أقل نسبياً، لكنه يظل ضمن المستوى المقبول.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح هذه الدراسة جملة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز دور القيادة المرنة في دعم التكيف التنظيمي داخل المؤسسات، وذلك كما يلي:

• ضرورة تبني نمط القيادة المرنة كخيار استراتيجي داخل المؤسسة، لما له من دور في تحسين القدرة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة؛

• تكثيف البرامج التدريبية الموجهة للإطارات القيادية، بما يساهم في تطوير مهاراتهم القيادية وتعزيز قدرتهم على التفاعل مع مختلف المواقف التنظيمية بفعالية؛

• تعزيز الوعي لدى الموظفين بأهمية التكيف التنظيمي من خلال حملات توعوية وتدريبية، بما يدعم تقبلهم للتغيير ويزيد من فعالية تطبيق ممارسات القيادة المرنة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة ونتائجها، تبرز مجموعة من الآفاق البحثية المستقبلية التي يمكن التوسع فيها، ومن أهمها:

• دراسة دور القيادة المرنة في قطاعات أخرى غير القطاع الطاقوي، مثل قطاع الصحة أو التعليم، لقياس مدى قابليتها للتعميم؛

• تحليل دور القيادة المرنة في إدارة الأزمات التنظيمية، خاصة في البيئات التي تتسم بدرجة عالية من عدم الاستقرار؛

• التوسع في دراسة العلاقة بين القيادة المرنة ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الابتكار التنظيمي أو الأداء المؤسسي؛

• دراسة أثر القيادة المرنة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسات؛

• تحليل دور القيادة المرنة في دعم التحول الرقمي وتعزيز جاهزية المؤسسات لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. حسن عبد الحميد أحمد رشوان، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
2. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009.
3. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي والتحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
4. العجمي محمد، القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2008.
5. لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ج2، 2006.
6. مصطفى يوسف كافي، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. مؤيد عبد علي الطائي، أسس الفلسفة الرياضية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، 2017.

• المذكرات والرسائل الجامعية

1. حباش هجيرة، القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020.

2. حقيقة أم كلثوم، دور أنماط القيادة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، 2017-2018.
3. الشمري سلوى عبدالله، مستوى استخدام مصادر السلطة وأثرها في التكيف التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل، رسالة منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2015.
4. صلاح الدين، نسرین محمد، آليات تكيف العاملين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2013.
5. عبد الفتاح، بوسليم جبرائيل الباشا، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد، رسالة منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، ولاية أدرار، 2021.
6. العنزي، يوسف صالح، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.
7. نبيل، بالراشد، واقع التكيف المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني - دراسة ميدانية بملحق مركز التوجيه المدرسي والمهني، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، الشعبة: علم الاجتماع، 2017.

• المجالات والدوريات

1. بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.
2. حيدر علي حيدر، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق.

3. المطيري مطيرة ضيف الله، "دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في الجامعة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، 2019.
4. نور الدين مزهودة، "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السادس، جامعة قاصدي مرباح، 2017.
5. نوري، أحمد محمد، "تحمل الغموض المعرفي لدى الطلبة المتميزين والطالبات المتميزات في مركز محافظة نينوى"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 3، العدد 3، 2007.

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Aaltonen, Kirsi, **"Creating Relational Capital through Socialization in Project Alliances"**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 38, No. 6, 2018.
2. Abdiel Siswanto, Pelatihan Agile Leadership untuk Remaja Panti Asuhan untuk Meningkatkan Agile Thinking, A Note for Obtaining a Master's Degree, Universitas Katolik Soegijapranata, 2019.
3. Ahsan, M. J., **"Cultivating a Culture of Learning: The Role of Leadership in Fostering Lifelong Development"**, The Learning Organization, Vol. 32, No. 2, 2025.
4. Allan Calarco & Joan Gurvis, **Adapting to Change Requires Flexible Leaders**, Center for Creative Leadership, 2021.
5. Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F. & Quelch, K., **"Employee Empowerment: Factors Affecting the Consequent Success or Failure (Part II)"**, Industrial and Commercial Training, Vol. 47, No. 1, 2015.

6. Baron, L., Gregoire, S. & Baron, C., "**Mindfulness and Leadership Flexibility**", Journal of Management Development, Vol. 37, No. 2, 2018.
7. Bill Joiner, "**Leadership Agility: A Global Imperative**", Dialogue, Dec 2013/Feb 2014.
8. Blomme, R. J., "**Leadership, Complex Adaptive Systems, and Equivocality: The Role of Managers in Emergent Change**", Organization Management Journal, Vol. 9, No. 1, 2012.
9. Boikanyo, D. H., "**Adaptive Leadership in Times of Organizational Change Driven by Digital Technologies**", In Contemporary Perspectives on Organizational Behaviour, IntechOpen, 2025.
10. Braojos, J., Weritz, P. & Matute, J., "**Empowering Organisational Commitment through Digital Transformation Capabilities: The Role of Digital Leadership and a Continuous Learning Environment**", Information Systems Journal, Vol. 34, No. 2, 2024.
11. Brunetta, F. & Boccardelli, P., "**Leadership and Decision-Making**", In Leadership and Strategic Management, 2024.
12. Cwiakala, J., Gajda, W., Cwiakala, M., et al., "**The Importance of Emotional Intelligence in Leadership for Building an Effective Team**", arXiv Preprint, 2025.
13. Gren, L. & Ralph, P., "**What Makes Effective Leadership in Agile Software Development Teams?**" arXiv Preprint arXiv:2201.08058, 2022.
14. Hubbart, J. A., "**Organizational Change: The Challenge of Change Aversion**", Administrative Sciences, Vol. 13, No. 7, 2023.
15. Idris, Wael M. & Al-Rubaie, Methaq T., "**Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility**", Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2, 2013.
16. Jisr, Rana E. & Maamari, Bassem E., **Leadership and Flexibility with Integrity**, Hauppauge, New York: Nova Science Publisher, 2017.

17. Juliane Wagner, Agiler Führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Germany, 2016.
18. London, M. & Sherman, G. D., **"Transitions to Leadership as Foundation for Continuous Learning"**, In The Oxford Handbook of Lifelong Learning (2nd ed.), Oxford University Press, 2020.
19. Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., et al., **"The Transformational Leadership Role in Achieving Organizational Resilience through Adaptive Cultures: The Case of Dubai Service Sector"**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 72, No. 2, 2023.
20. Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G., **"Leader Empathy, Ethical Leadership, and Relations-Oriented Behaviors as Antecedents of Leader–Member Exchange Quality"**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, No. 6, 2010.
21. Mei, J., Chen, K. & Sun, W., **"Adaptive Leadership in Crisis: Strategies for Managing Uncertainty and Enhancing Organizational Resilience"**, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 12, No. 3, 2024.
22. Mia Ljungblom, **"A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership"**, Management and Production Engineering Review, Vol. 3, No. 4, Gotland University, 2012.
23. O'Connor, J. R., **"A Strategic Approach to Decision Making"**, In Encyclopedia of Strategic Leadership and Management, IGI Global, 2017.
24. Pradhan, R. K., Panda, M. & Jena, L. K., **"Transformational Leadership and Psychological Empowerment: The Mediating Effect of Organizational Culture in Indian Retail Industry"**, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 30, No. 1, 2017.
25. Puni, A., Agyemang, C. B. & Asamoah, E. S., **"Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours"**, International Journal of Innovative Research and Development, Vol. 5, No. 1, 2016.

- 26.Roe, K., **"Situational and Contingent Leadership"**, In Leadership, Oxford University Press, 2020.
- 27.Sanchez, A., Lago, A., Ferras, X. & Ribera, J., **"Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry"**, Journal of Technology Management & Innovation, Vol. 6, No. 2, 2011.
- 28.Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., et al., **"Unlocking the Potential: The Impact of Digital Leadership on Firms' Performance through Digital Transformation"**, Journal of Business and Socio-Economic Development, Vol. 4, No. 2, 2024.
- 29.Shimizu, K., **"Leadership and Decision-Making under Uncertainty"**, In The Cores of Strategic Management, 2024.
- 30.Silverthorne, C. & Wang, T. H., **"Situational Leadership Style as a Predictor of Success and Productivity Among Taiwanese Business Organizations"**, The Journal of Psychology, Vol. 135, No. 4, 2001.
- 31.Singh, S., Mahapatra, M. & Kumar, N., **"Empowering Leadership and Organizational Culture: Collective Influence on Employee Flourishing"**, International Journal of Health Sciences and Research, Vol. 12, No. 1, 2022.
- 32.Su, Guangya, **"Exploring Requirements of Agility for Knowledge Management"**, In 6th Conference on Professional Knowledge Management – From Knowledge to Action, Gesellschaft für Informatik e.V.
- 33.Tan, K. T. L., Voon, M. L. & Ngui, K. S., **"Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: A Critical Review for Future Research"**, Global Business and Management Research, Vol. 14, No. 3s, 2022.
- 34.Uhl-Bien, M. & Arena, M., **"Leadership for Organizational Adaptability: A Theoretical Synthesis and Integrative Framework"**, The Leadership Quarterly, Vol. 29, No. 1, 2018.

- 35.Wang, X., Liu, Y., Peng, Z., Li, B., Liang, Q., Liao, S. & Liu, M., "**Situational Leadership Theory in Nursing Management: A Scoping Review**", BMC Nursing, Vol. 23, No. 1, 2024.
- 36.Wright, E. S., "**Dialogic Development in the Situational Leadership Style**", Performance Improvement, Vol. 56, No. 9, 2017.
- 37.Yukl, G. & Mahsud, R., "**Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential**", Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 62, No. 2, 2010.
- 38.Yukl, G., "**The Importance of Flexible Leadership**", Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Francisco, CA, 2008.

الملاحق

الملحق (01): إستمارة الإستمبيان

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

سيدي/سيدتي المحترم(ة)، تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة التطبيقية الخاصة بمذكرة الماستر والموسومة بـ:

"أثر القيادة المرنة على التكيف التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة"

وانطلاقاً من ثقتنا في خبرتكم المهنية ومعرفتكم بواقع العمل داخل المؤسسة، ورغبتنا في الاستفادة من آرائكم القيمة لإنجاح هذا العمل البحثي، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة.

نرجو منكم التفضل بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على الأسئلة والعبارات الواردة فيها بكل دقة وموضوعية، وذلك من خلال تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، بما يعكس تصوراتكم حول ممارسات القيادة المرنة ومدى إسهامها في تحقيق التكيف التنظيمي.

ونؤكد لكم أن المعلومات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن تُستغل إلا في حدود تحقيق أهداف هذه الدراسة.

وفي الأخير، نتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ومساهماتكم القيّمة.

من إعداد الطالبتين:

إنتصار بوزيبة

ملك بوعلاق

تحت إشراف:

د. عمار براهيمية

السنة الجامعية: 2025-2026

القسم الأول: البيانات الشخصية

أ- الجنس	ذكر		أنثى	
----------	-----	--	------	--

ب- السن	أقل من 30 سنة		من 30 سنة إلى 40 سنة		من 40 سنة إلى 50 سنة		أكثر من 50 سنة	
---------	---------------	--	----------------------	--	----------------------	--	----------------	--

ج- المستوى التعليمي	ثانوي		جامعي		دراسات عليا		دراسات أخرى	
---------------------	-------	--	-------	--	-------------	--	-------------	--

د- المستوى الوظيفي	مدير		رئيس مصلحة		إطار		وظيفة أخرى	
--------------------	------	--	------------	--	------	--	------------	--

هـ- الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات			
--------------------	-----------------	--	--------------------	--	------------------	--	--	--

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة المرنة

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
أولاً: التكيف الاستباقي						
01	تعتمد القيادة على التنبؤ بالتغيرات عند وضع الخطط.					
02	تقوم القيادة بتعديل خطط العمل حسب التغيرات في البيئة.					
03	تعمل القيادة على اتخاذ إجراءات مسبقة لتفادي الأزمات.					
ثانياً: تفعيل الموارد التنظيمية						
04	تستخدم القيادة الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق الأهداف.					
05	توظف القيادة الإمكانيات المتاحة (المادية والتقنية) بكفاءة.					
06	تدعم القيادة تطوير مهارات العاملين في العمل.					
ثالثاً: التعامل مع الغموض						
07	تتخذ القيادة قرارات مناسبة رغم نقص المعلومات.					
08	تعتمد القيادة على حلول جديدة لمواجهة المشكلات الصعبة.					
09	تساعد القيادة العاملين على التعامل مع الظروف غير الواضحة.					
رابعاً: قبول التغيير						

					تشجع القيادة العاملين على تقبل التغييرات في العمل.	10
					تدير القيادة التغيير بطريقة منظمة وواضحة.	11
					تعمل القيادة على تقليل رفض التغيير داخل المؤسسة.	12

خامسا: خفة الحركة التنظيمية

					تستجيب القيادة بسرعة للتغيرات في العمل.	13
					تعديل القيادة طرق العمل حسب الظروف الجديدة.	14
					تدعم القيادة أساليب عمل مرنة وحديثة.	15

المحور الثاني: التكيف التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	توفر المؤسسة تدريباً يساعد على مواكبة متطلبات العمل.					
02	يساهم التدريب في تحسين مهارات العاملين.					
03	يسود التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.					
04	يوجد دعم متبادل بين الزملاء في العمل.					
05	يعتمد نظام المكافآت على أسس واضحة وعادلة.					
06	تساعد القوانين والإجراءات على تنظيم العمل بوضوح.					

					07	يتمكن العاملون من أداء مهامهم بشكل جيد رغم التغيرات.
					08	تساعد ثقافة المؤسسة على الانسجام بين العاملين.
					09	تتوفر معلومات واضحة تساعد العاملين على فهم متطلبات العمل.
					10	يتم التكيف مع التغيرات في العمل دون التأثير السلبي على سير الأداء.

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	جهة التدريس	الجامعة
01	د. عمر سعيدان	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	د. عبد الكريم شوكمال	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
03	د. يحي دريس	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
04	د. شوقي جدي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

الملحق (03): مخرجات برنامج SPSS

توزيع الإستهبان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.963	25

معامل ألفا كرونباخ لمتغير القيادة المرنة

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.948	15

معامل ألفا كرونباخ لمتغير التكيف التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.938	10

نتائج الارتباط

Correlations

		Agile	Adap
Agile	Pearson Correlation	1	.860**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	52	52
Adap	Pearson Correlation	.860**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

التكرارات للبيانات الشخصية

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	35	67.3	67.3	67.3
	أنثى	17	32.7	32.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	3	5.8	5.8	5.8
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	23	44.2	44.2	50.0
	من 40 سنة إلى 50 سنة	17	32.7	32.7	82.7
	أكثر من 50 سنة	9	17.3	17.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	11	21.2	21.2	21.2
	جامعي	35	67.3	67.3	88.5
	دراسات عليا	4	7.7	7.7	96.2
	دراسات أخرى	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	15	28.8	28.8	28.8
	إطار	18	34.6	34.6	63.5
	وظيفة أخرى	19	36.5	36.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	3	5.8	5.8	5.8
	من 5 إلى 10 سنوات	1	1.9	1.9	7.7
	أكثر من 10 سنوات	48	92.3	92.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1ع	52	1	5	3.88	.758
2ع	52	1	5	3.87	.817
3ع	52	1	5	3.92	.737
4ع	52	1	5	3.67	.985
5ع	52	1	5	3.63	.929
6ع	52	1	5	3.60	.975
7ع	52	1	5	3.88	.943
8ع	52	1	5	3.83	.923
9ع	52	1	5	3.77	.783
10ع	52	1	5	3.81	.971
11ع	52	1	5	3.94	.752
12ع	52	1	5	3.96	.907
13ع	52	1	5	3.87	.971
14ع	52	1	5	3.94	.938
15ع	52	1	5	3.77	.831
16ع	52	1	5	3.81	.930
17ع	51	1	5	3.80	.825
18ع	52	1	5	3.90	.869

19ع	52	1	5	3.96	.791
20ع	52	1	5	3.98	.874
21ع	52	1	5	3.60	.975
22ع	52	1	5	3.96	.907
23ع	52	1	5	3.67	1.061
24ع	52	1	5	3.67	.964
25ع	52	1	5	3.83	.901
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Proactiveadaptation	52	3.8910	.69771
Activateresources	52	3.6346	.87388
Dealingwithambiguity	52	3.8269	.78796
Acceptchange	52	3.9038	.76508
Organizationalagility	52	3.8590	.79854
Valid N (listwise)	52		

إختبار فرضيات الدراسة

إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.729 ^a	.532	.522	.50454

a. Predictors: (Constant), Proactiveadaptation

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.452	1	14.452	56.773	.000 ^b
	Residual	12.728	50	.255		
	Total	27.181	51			

a. Dependent Variable: Adap

b. Predictors: (Constant), Proactiveadaptation

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.850	.400		2.125	.000
	Proactiveadaptation	.763	.101	.729	7.535	.000

a. Dependent Variable: Adap

إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671 ^a	.450	.439	.54667

a. Predictors: (Constant), Activateresources

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.238	1	12.238	40.951	.000 ^b
	Residual	14.943	50	.299		
	Total	27.181	51			

a. Dependent Variable: Adap

b. Predictors: (Constant), Activateresources

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.782	.327		5.444	.000
	Activateresources	.561	.088	.671	6.399	.000

a. Dependent Variable: Adap

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 ^a	.649	.642	.43663

a. Predictors: (Constant), Dealingwithambiguity

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.649	1	17.649	92.575	.000 ^b
	Residual	9.532	50	.191		
	Total	27.181	51			

a. Dependent Variable: Adap

b. Predictors: (Constant), Dealingwithambiguity

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.962	.303		3.175	.003
	Dealingwithambiguity	.747	.078	.806	9.622	.000

a. Dependent Variable: Adap

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 ^a	.605	.597	.46318

a. Predictors: (Constant), Acceptchange

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.454	1	16.454	76.695	.000 ^b
	Residual	10.727	50	.215		
	Total	27.181	51			

a. Dependent Variable: Adap

b. Predictors: (Constant), Acceptchange

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.921	.337		2.732	.000
	Acceptchange	.742	.085	.778	8.758	.000

a. Dependent Variable: Adap

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.509	.499	.51674

a. Predictors: (Constant), Organizationalagility

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.830	1	13.830	51.794	.000 ^b
	Residual	13.351	50	.267		
	Total	27.181	51			

a. Dependent Variable: Adap

b. Predictors: (Constant), Organizationalagility

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.303	.357		3.650	.001
	Organizationalagility	.652	.091	.713	7.197	.000

a. Dependent Variable: Adap

إختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.860 ^a	.740	.735	.37610

a. Predictors: (Constant), Agile

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.108	1	20.108	142.155	.000 ^b
	Residual	7.073	50	.141		
	Total	27.181	51			

a. Dependent Variable: Adap

b. Predictors: (Constant), Agile

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.653	.304		.834	.000
	Agile	.933	.078	.860	11.923	.000

a. Dependent Variable: Adap

الملحق (04): إتفاقية التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبرص - تيسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبرص - تيسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم
اقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: المؤسسة للتوزيع والتجارة والفاز - تيسة
مقرها: منازل الصناعية - تيسة

ممثلة من طرف: السيد شفيق خريجة الوظيفية: حبيب الكو...

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبق للطلبة الآتية أسمائهم:

1- استشار بونزيك 2- ملا بولاق

ماستر التخصص إدارة محاسن

عنوان المذكرة: أثر القيادة المرنية على التكيف التنظيمي

الأستاذة (ة) المشرف (ة):

براهمة مزار

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبق للطلبة الآتية أسمائهم:

1- ... 2- ... 3- ...

4- ... 5- ...

تيمالين التخصص

عنوان تقرير التبرص:

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

وذلك طبقاً للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة:

الفترة من: 2026/03/08 الى: 2026/03/07

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة:

على غرار ذلك تفكّل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر متابعة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضاً بالحصول على الملاحظات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتخريس ينبغي أن يكون على استشارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية

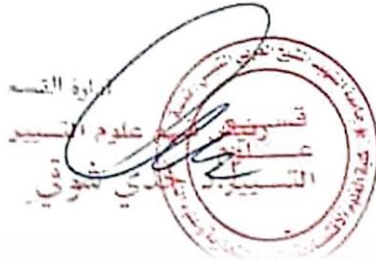
المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوماً يقع الترخيص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية الترخيص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالتخصيص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترشحين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريراً مفصلاً مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المأكل ، الملبس.



الملحق (05): إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نباهة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : برأسمي
المشرف على مذكرة التخرج:

للسنة الجامعية: 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
١- توثيقية ! استثمار على التكيف التنظيمي	إدارة أعمال	1* - بوزيكية ! استثمار
		2* - بوعليتي ملك

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2026/05/24

الامضاء

.....

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

.....

الادارة



.....

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة المرنة بأبعادها المختلفة (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد التنظيمية، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة التنظيمية) على التكيف التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - تبسة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في شقه النظري، وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما تم جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 52 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية.

وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مع اختبار الفرضيات بواسطة أسلوب الانحدار البسيط. وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرنة بجميع أبعادها والتكيف التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المرنة، التكيف التنظيمي، التكيف الاستباقي، مؤسسة سونلغاز.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of flexible leadership, with its various dimensions (proactive adaptation, activation of organizational resources, dealing with ambiguity, acceptance of change, and organizational agility), on organizational adaptation within Sonelgaz Corporation – Tebessa. The study adopted the descriptive approach for the theoretical aspect and the case study method for the practical aspect. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 52 employees from different administrative levels.

The data were analyzed using the SPSS program through descriptive and inferential statistical methods, while hypotheses were tested using simple regression analysis. The results revealed a statistically significant positive effect relationship between flexible leadership, in all its dimensions, and organizational adaptation within the institution under study.

Keywords: Flexible Leadership, Organizational Adaptation, Proactive Adaptation, Sonelgaz Corporation.