

الأهمية الاستراتيجية للأداء التكيفي للموارد البشرية في المؤسسات من أجل النمو ومواجهة مختلف المشاكل

The strategic importance of adaptive HR performance in organizations

In order to grow and face various problems

عثمان عصمان¹، شنشونه محمد²

OTHMANE Osmane¹, CHENCHOUNA Mohamed²

¹ مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)،

othmane.osmane@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)،

m.chenchouna@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2024/10/20

تاريخ القبول: 2024/09/30

تاريخ الاستلام: 2024/04/09

ملخص:

يتميز العالم في هذا العصر أكثر مما مضى بكثرة التغيرات وتنوعها، مما يستلزم من المؤسسات مواجهة مختلف المشاكل والصعوبات وأن تسعى للتكيف معها بشكل ذكي، قصد اقتناص أكثر وأفضل الفرص ومواجهة مختلف المشكلات، ومن بين الاستراتيجيات المساعدة هو الاستفادة من تفعيل وتنمية الأداء التكيفي، من أجل الوصول لموارد بشرية تحسن التأقلم مع مختلف الظروف، هدفت الدراسة لمعرفة الأهمية الاستراتيجية للأداء التكيفي للموارد البشرية، وهذا من خلال اتباع أسلوب جمع المعلومات العلمية والدراسات السابقة ووصفها وتحليلها.

من أهم النتائج المتوصل لها في هذا البحث هو ضرورة تكوين موارد بشرية تحسن التكيف في العمل من أجل الاستثمار في كل القدرات والإمكانيات بأفضل الطرق، وهذا من خلال جعل الموارد البشرية تفهم واقع عملها ومتيقظة لكافة التحديات التي تواجهها، بحيث يكون فهمها فهما واقعيا وقريبا للصحة وتعرف كيف تتعامل مع واقعها بذكاء وحكمة، وهنا تظهر أهمية الأداء التكيفي.

كلمات مفتاحية: أداء الموارد البشرية، الأداء التكيفي للموارد البشرية-الأهمية الاستراتيجية للأداء التكيفي للموارد البشرية.

Abstract:

The world is characterized more than ever by the abundance of changes, which requires institutions to confront various problems and seek to adapt to them in an intelligent manner, in order to seize more and better opportunities. Among the helpful strategies is to benefit from activating and developing adaptive performance, in order to obtain human resources that improve dealing with various circumstances. The study aimed to determine the strategic importance of adaptive performance, by following the method of collecting scientific information and previous studies, describing and analyzing them.

One of the most important results reached is the necessity of creating human resources that improve adaptation in order to invest in all capabilities. This is by making human resources understand the reality of their work and be alert to all challenges, so that their understanding is realistic and they know how to deal intelligently and wisely, and here the importance of adaptive performance appears.

Keywords: human resources performance, adaptive performance of human resources, the strategic importance of adaptive performance of human resources.

JEL Classification Codes : B31 ; C91 ; O15.

1. مقدمة :

يعتبر الأداء التكيفي من بين المواضيع الحديثة في تخصص إدارة الموارد البشرية، وهو من المواضيع التي لم تلقى الاهتمام اللازم خاصة في الدراسات والمؤسسات العربية رغم أهمية دراسة وتطبيق هذا الموضوع بالخصوص في مؤسساتنا العربية.

1.1 إشكالية البحث:

تم طرح الإشكالية انطلاقاً من موضوع البحث في كيفية تعزيز أداء الموارد البشرية، خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة والمتعددة والتي تستوجب التطوير من أداء الموارد البشرية وكيف يتم ذلك، والأهمية التي يمكن أن تحققها المؤسسات، ومن هنا طرح الباحث الإشكالية التالية: ما هي الأهمية الاستراتيجية للأداء التكيفي للموارد البشرية في المؤسسات؟

2.1 فرضيات البحث:

من خلال ما اطلع عليه الباحث من بحوث ودراسات نظرية وميدانية فقد جاءت الإجابة عن الإشكالية من خلال الفرضية التالية: تتمثل الأهمية الاستراتيجية للأداء التكيفي للموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية وجعله أكثر تأقلمًا مع مختلف المتغيرات والتحديات خدمة لأهداف المؤسسة.

3.1 أهداف البحث:

يهدف الباحث لتقديم إضافة علمية بخصوص هذا الموضوع، من خلال محاولة الوصول لبعض النقاط المهمة التي تظهر الأهمية الاستراتيجية للأداء التكيفي للموارد البشرية بالنسبة للأفراد والمؤسسات وتحسين أدائها خاصة في ظل التحديات الموجودة، بالإضافة لتعزيز البحث في هذا الموضوع الذي مزال حديثًا خاصة في المؤسسات العربية.

4.1 أهمية البحث:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع فيما يلي: يدرس هذا البحث أهم مورد في المؤسسة وهو الموارد البشرية وكيفية تنمية أدائها من خلال الأداء التكيفي، يعالج البحث أحد الآليات المهمة والمعززة لأداء الموارد البشرية من خلال تحسين تكيفها مع واقع المؤسسة ويتم من خلال هذا البحث المضي في عصنة وتطوير الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

5.1 منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمد الباحث في هذا البحث على منهجية جمع المعلومات من مختلف الدراسات النظرية والتطبيقية وتحليلها والخروج بمختلف النتائج الضرورية، فالمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، مع تفسير مختلف ما تم التوصل إليه والخروج بنتائج علمية يمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع.

6.1 هيكل البحث:

تم تناول موضوع البحث من خلال تقديم الموضوع والإشكالية المطروحة فيه وكيفية معالجتها، ومن ثم وضع الدراسات السابقة، ثم تناول المبحث الأول الخاص بمفهوم الأداء التكيفي، بعده المبحث الثاني خصائص والأهمية الاستراتيجية للأداء التكيفي، وبعد ذلك تم تحليل النتائج

المتوصل إليها والإجابة على إشكالية البحث وفي الخاتمة تم تقديم حوصلة حول الموضوع وتقديم أهم نتائج البحث والاقتراحات.

7.1 الدراسات السابقة:

قصد الاطلاع أكثر على الموضوع ومعرفة كيفية معالجته ودراسته وما يمكن تقديمه من إضافة علمية، فقد حاول الباحث الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتي من أهمها ما يلي:

الدراسة الأولى: (Sweet, Witt, & Shoss, 2015, pp. 49-62)

قدم الباحثان كينيث سويت، ألن ويت وميندي شوس KENNETH M. SWEET ، L. ALAN WITT AND MINDY K. SHOSS بحث حول التأثير التفاعلي للقيادة والدعم التنظيمي في الأداء التكيفي للموظفين، وهذا على مستوى عينة من القطاع الخاص، وتمت الدراسة سنة 2015.

الدراسة عالجت مشكلة الأداء التكيفي من منظور تنظيمي، هدفت الدراسة للكشف وتبيين ضرورة دراسة الأداء التكيفي للموارد البشرية سواء على مستوى الفروقات الفردية وكذا المستوى التنظيمي ككل، ولكن البحث اهتم بمشكلة النظر في التبادل الاجتماعي المتمثل في العلاقة التفاعلية بين المشرف أو قائد العمل ومروؤوسيه وما يمكن أن يحققه الدعم التنظيمي من آثار على الأداء التكيفي للموظفين، فالتكيف في العمل ونتيجة التطورات والتغيرات الحاصلة والتي مست بنية الوظائف خصوصا، أصبحت مسألة التكيف أمرا مهما جدا وتأكد أن السلوك التكيفي لا يتحقق من خلال ما لدى الفرد من قدرات فقط وإنما ما يعيشه من عوامل تنظيمية تلعب هي الأخرى تأثيرات جد مهمة ينبغي الاهتمام بدراستها من قبل الأكاديميين والممارسين.

من أهم النتائج المتوصل إليها في هذا البحث هو الدور الإيجابي الذي تلعبه القيادة في تحسين تكيف الموظفين وخصوصا في ظل بيئة تنظيمية إيجابية ومحفزة للعمل، فبناء التكيف بناءا سليما على مستوى المنظمات يتحقق من خلال الاهتمام ببناء المنظمة وبيئتها والتي أحد أركانها الإدارة القائدة وما توفره من دعم لموظفيها.

أما بخصوص ما يقترحه الموظفون لضرورة النظر فيه على مستوى البحوث المستقبلية فهو ضرورة الاهتمام بموضوع الأداء التكيفي وبناءه والنظر له كأحد الأبعاد الأساسية والمستقلة

المكونة لأداء الموظف، كما ينبغي الاهتمام بدراسة الآليات المساعدة والمفعلة لبناء بيئة تنظيمية داعمة للسلوكيات التكيفية مثل إستراتيجية التحفيز.

تقدم لنا هذه الدراسة فائدة الاهتمام بالسلوك التكيفي باعتباره ضرورة من الضرورات المهمة، وذلك لما يعيشه بالخصوص العالم من تنافس خاصة على المورد البشري الكفؤ، والذي من أحد مميزاته التفاعل والتكيف مع المستجدات وتطوير ذاته، كما تظهر الدراسة ضرورة تحقيق التكامل في بناء المورد البشري ومعالجة سلوكياته وهذا من خلال بناءه على مستويين وهما المستوى الفردي والمستوى التنظيمي.

الدراسة الثانية: (Hao, Zhao, & Ruan, 2020, pp. 01-13)

بحث كل من هاو زينج، ليزج زو وشواي روان HAO ZENG, LIJING ZHAO AND SHUAI RUAN في موضوع كيفية تأثير التوجيه الإداري في السلوك التكيفي للموظفين من خلال الازدهار في العمل، وقد تم نشر الدراسة في سبتمبر 2020.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تهتم بدراسة أهم مميزات القيادة وهو التوجيه والذي من خلاله يتم إبراز كيفية التأثير ودعم الموظفين وجعلهم أكثر تكيفا مع التغيرات التي تعرفها أية مؤسسة، حيث هدف البحث لدراسة مشكلة السلوك التكيفي في العمل وكيفية تعزيزه وذلك من خلال دراسة البيئة التنظيمية وتحديدًا تسليط الضوء على التوجيه وما يمكن أن يساعده من دعائم إدارية، تتمثل أساسًا في تهيئة بيئة تنظيمية كفأة ذات جو معرفي وتبادل اجتماعي كفؤ وكذا توفير دعم نفسي وعاطفي للموظفين، بالإضافة للتكوين المعرفي وكل هذا من أجل التأثير في تكيف المورد البشري في العمل.

من أهم ما توصلت له الدراسة هو التأثير الكبير للتوجيه من قبل المشرفين والمعزز للسلوك التكيفي للمرؤوسين والذي يزيد نتائجه الإيجابية من خلال تقوية البيئة التنظيمية للمؤسسة، فالسلوك التكيفي للموارد البشرية هو عبارة عن أداء بشري ووظيفي يكون نتيجة لما يحمله الموظف من موارد متعددة سواء مواهب، معارف، مشاعر عاطفية وغير ذلك، وهذه الموارد التي لا يمكن تقديرها ولا حسابها لها أهميتها الثمينة في العمل، والتي لا يمكن أن تظهر كما يجب وتستثمر إلا من خلال العديد من الأنظمة والاستراتيجيات الهادفة والتي من بينها نظام التوجيه، الذي له دوره

الإيجابي وله آلياته في تعزيز السلوكيات التكيفية للموارد البشرية الهادفة للتعلم والتعامل مع التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال بصفة مستمرة.

يوضح هذا البحث أن عملية الوصول للسلوك التكيفي للموظفين ليست بالعملية السهلة، فالتوصل لموظفين يتميزون بقدرة على التعامل مع التغيرات ومواجهة مختلف التحديات التي يعرفونها في العمل، يتم من خلال توفير العديد من الأنظمة الإدارية ذات التوجه الاستراتيجي والمستمر، وأحد هذه الأنظمة المهمة والتي تبني الشبكة الاجتماعية وتعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وتحسن من الدعم النفسي هو نظام التوجيه، وهو نظام مركب ويتحقق نجاحه من خلال توفر أبعاد تمثل أركان ودعائم له والتي من أهمها توفير بيئة عمل مزدهرة تشعر الموظفين بأهميتهم، خاصة من خلال الاهتمام ببعد بناء علاقات جيدة وتوفير الاحترام المتبادل، وكل هذا موجه لخدمة بناء مورد بشري قادر على التكيف والتعامل مع مختلف التحديات الفردية والجماعية وحتى التنظيمية التي تعرفها المؤسسة.

الدراسة الثالثة: (واضح و شحام، 2016، الصفحات 129-140)

بحث كل من واضح العمري وشحام عبد الحميد في موضوع المواجهة والتعايش مع الضغوط في الوسط المهني كمهارة من مهارات الحياة، وقد تميزت الدراسة بكونها نظرية، اعتمدت على البناء المعرفي النظري، ونشرت الدراسة في ديسمبر 2016.

تقدم الدراسة أحد المهارات الضرورية في الحياة والتي تعتبر مهارة جد مهمة في العمل خصوصا وسط ما يميز الوسط التنظيمي للمؤسسات من منافسة وصراع وعلاقات عمل واتصال وغيرها، وهذه المهارة تتمثل في مهارة مواجهة الموارد البشرية لضغوط العمل وحسن التعامل معها، وقد قدم الباحثان العديد من المفاهيم والمعارف والنظريات والتي توضح أهمية دراسة الضغوط التي تتواجه الموارد البشرية وبالأخص في عمله وكيفية التعامل معها من حيث توفر الجانب المعرفي الضروري حول الضغوط النفسية وأسبابها وأعراضها ونتائجها، بالإضافة لحسن إدراك المشكلة وكذا الإدراك الجيد لكيفية التعامل مع المشاكل والضغوط الناتجة عن المواقف الصعبة، ومن ثم كيفية اتخاذ القرارات المناسبة وأفضل الحلول والقيام بأفضل السلوكيات وخاصة منها التكيفية، التي تعبر عن مدى القيام بالسلوكيات التكيفية المناسبة مع هذه الضغوطات النفسية والتي يجدها الفرد في مكان عمله بكثرة خاصة مع التغيرات التي تعرفها المؤسسات حاليا من ناحية الأفراد والوظائف والهياكل التنظيمية وغيرها.

تقدم لنا هذه الدراسة أحد الظواهر التنظيمية والتي ينبغي التفتن لها وحسن دراستها نظريا وواقعيا وذلك من قبل الباحثين الأكاديميين والمسيرين، وهي ظاهرة ضغوط العمل وكيفية التعامل معها، حتى لا تتفاقم وتنتج عنها نتائج سلبية أخرى، وهنا تظهر أهمية الدراسة ليس من الناحية النفسية والإجتماعية فقط، ولكن على المستوى الإداري وحسن التعامل مع ضغوط العمل، ويأتي أحد الحلول الإدارية والداعمة لمجال حسن إدارة الضغوطات المهنية في الأداء التكيفي للموارد البشرية ودراسته للضغوطات المهنية، وكيفية اكتساب المعارف والإدراكات والسلوكيات التكيفية المناسبة مع مثل هذه الظواهر الإدارية، التي يجب الانتباه والحظر في التعامل معها لما قد تشكله من تهديد إذا لم تلقى الإدارة المناسبة في التعامل معها.

الدراسة الرابعة: (Sahin & Gürbüz, pp. 394-413)

قدم الباحثان فاروق شاهين وسأيت جربوز FARUK ŞAHIN AND SAIT GÜRBÜZ بحثا حول الذكاء الثقافي كمنبئ للأداء التكيفي للموارد البشرية وتمت الدراسة في بيئة متعددة الثقافات، نشر هذا البحث في نوفمبر 2014.

تم البحث في عينة مكونة من 132 عسكريا تم تعيينهم في منظمة عسكرية متعددة الجنسيات، وتميز البحث باعتباره على المنهج الكمي التحليلي، من أبرز ما تقدمه هذه الدراسة هو أهمية دراسة مستوى الذكاء الثقافي وما له من آثار جد إيجابية على السلوكيات التكيفية للأفراد في البيئة المتعددة الثقافات والجنسيات، وهدف البحث لمعرفة حجم التباين الذي يحدثه الذكاء الثقافي مع الخبرات السابقة والكفاءة الذاتية على الأداء التكيفي.

أظهرت نتائج البحث الأهمية الكبيرة للذكاء الثقافي التي تؤثر في زيادة مستوى التكيف في العمل خاصة في البيئات المتعددة الجنسيات وما تحتوي من ثقافات مختلفة، وقد ظهر هذا خصوصا على مستوى بعدي الذكاء الثقافي التحفيزي والسلوكي، بينما البعد المعرفي للذكاء الثقافي لم يظهر تباينا في السلوك التكيفي على مستوى هذه الدراسة، وهذا قد يرجع لكونه بعدا داخليا يصعب دراسته بشكل واضح، كما أوضحت الدراسة أن الذكاء الثقافي يزيد من مستوى التكيف في العمل ويكون في مستويات أعلى مع وجود مستويات عليا من الخبرة السابقة والكفاءة الذاتية للموارد البشرية والعكس صحيح، وقد أوصى الباحثان بضرورة تقديم دراسات أخرى حول هذا

النوع من المواضيع المهمة خاصة مع النشاط العالمي المتميز باختلاط الثقافات، واجراء الدراسة على مستوى منظمات مختلفة ومعرفة نتائج أخرى يمكن أن تدعم النتائج المتوصل لها.

يقدم هذا البحث أهمية دراسة السلوك التكيفي والذي يظهر أهميته البالغة خاصة في المنظمات المتعددة الثقافات، مما يجعله أحد الأبعاد الجوهرية للأداء خصوصاً على مستوى تعدد الثقافات والذي تعيشه الكثير من المؤسسات في العالم خاصة منها الهادفة للعالمية، مما يحتم ضرورة وضع نظام دراسي وعملي لزيادة السلوكيات التكيفية للموارد البشرية خاصة مع التغيرات العالمية التي تتميز باختلاط الأعمال الاقتصادية والثقافات.

2. المبحث الأول: مفهوم الأداء التكيفي للموارد البشرية

يعتبر الأداء التكيفي من الأبعاد المشكلة لأداء الموارد البشرية، وهو يتكون من مصطلحين مهمين هما الأداء والتكيف، ومنه قبل التطرق لمفهوم الأداء التكيفي ككل، سوف يتم البحث في مفهوم الأداء ومن ثم البحث في مفهوم التكيف لنصل بعد ذلك لمفهوم الأداء التكيفي.

1.2 مفهوم الأداء الوظيفي :

ينظر لأداء الموارد البشرية ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية، خاصة من الناحية الاستراتيجية، على أنه من أهم المكونات المحركة لعجلة نمو المؤسسة، بدون الأداء الكفؤ والفعال للموارد البشرية فلا يمكن تحقيق الميزة التنافسية ولا احترافية المؤسسة في السوق، فالأداء المالي والتكنولوجي والإداري والتجاري للمؤسسة مصدره الأساسي هو أداء المورد البشري بالدرجة الأولى، وتعددت النظرة لأداء الموارد البشرية، بتعدد الباحثين والمسيرين والتوجهات العلمية النظرية والتطبيقية، ومن المفاهيم التي تطرقت لمفهوم أداء الموارد البشرية نجد ما يلي:

يعبر عن أداء الموارد البشرية بالمرجات أو الأهداف التي تطمح المؤسسات لتحقيقها خلال زمن معين، من خلال ممارسات الموارد البشرية التي تسعى لتحقيق الربحية والنمو وكسب الزبائن وغير ذلك من الأهداف التي ترسمها قيادة المؤسسة. (الهاجري، 2011، صفحة 34)

الملاحظ من هذا المفهوم هو اعتبار أداء الموارد البشرية بمثابة الأهداف المحققة والداعمة لنجاح المؤسسة، وتبنى وتحقق هذه الأهداف من خلال ممارسات الموارد البشرية.

من خلال المفهوم السابق لأداء الموارد البشرية يمكن صياغة المعادلة التالية :

توجهات الإدارة وأهدافها المخطط لها + ممارسات الموارد البشرية = أداء الموارد البشرية.

المعادلة رقم 01: تعبر عن كيفية التوصل لأداء المورد البشري.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع السابق الذي يتناول مفهوم أداء الموارد البشرية توضح هذه المعادلة، أن تشكل أداء المورد البشري سواء الإيجابي أو السلبي، إنما هو محصلة تجميع بين إدارة المؤسسة ومصالحها وكذا فكر وسلوكيات الموارد البشرية، فالإدارة هي الداعم والمحفز والموجه لأداء الموارد البشرية والذين هم بدورهم القوى الحاملة للأفكار والسلوكيات، فكل من قوة الإدارة وقوة الموارد البشرية مكملين لبعضهما ومشكلين لأداء الموارد البشرية.

يعني أداء الموارد البشرية مجموعة الكفاءة والفعالية المحققة من طرف الموارد البشرية، بالإضافة إلى نسبة معدل الدوران والحوادث والغيابات والتأخير، إذ أن مستوى الأداء الوظيفي العالي والذي تطمح له المؤسسات، يكون من خلال الأداء الذي يحقق أكبر المكاسب الربحية وبأقل التكاليف والأضرار. (شكري، 2016، صفحة 37)

يشرح هذا المفهوم، أن أداء المورد البشري المتميز إنما هو مدى تحقيق أكبر النتائج الإيجابية مقابل أقل التكاليف، فكلما زادت المكاسب والأرباح وقلت التكاليف، كلما كان أداء المورد البشري إيجابيا وفي مقابل ذلك العكس صحيح.

كما يعرف أداء الموارد البشرية على أنه حصيلة التفاعل بين عوامل كثيرة ومنها معلومات الموظفين ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم ومتطلبات الوظيفة وغير ذلك من المتغيرات المؤثرة في مستوى أداء الموارد البشرية. (باقر، 2012، صفحة 541)

يوضح لنا هذا المفهوم أن أداء الموارد البشرية هو حصيلة تفاعل العديد من المتغيرات، التي تكون داخل الموارد البشرية من أفكار ومهارات وقيم وغير ذلك، بالإضافة لعوامل خارجية والمتمثلة في متطلبات الوظيفة ومسؤولياتها وثقافة العمل والامكانيات المتوفرة وغير ذلك. وكتعريف شامل يرى الباحث أن أداء الموارد البشرية هو حصيلة ما يحققه من نتائج خلال فترة زمنية معينة ومقارنتها مع أهداف المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار إمكانياته وما توفره إدارة المؤسسة من تسيير وإمكانات معنوية ومادية.

2.2 مفهوم التكيف:

ينظر الباحثون كل حسب توجهه العلمي للتكيف بنظرة علمية خاصة، فالتكيف كغيره من المتغيرات يوجد في العديد من المجالات العلمية، فهناك دراسة التكيف البيولوجي في علم

البيولوجيا، وهناك التكيف النفسي في علم النفس، كما نجد التكيف في العمل في علم التسيير والاقتصاد.

هناك من الدراسات العلمية من تقول إن مصطلح التكيف مشتق أصلا من نظرية تشارلز دارون عن التطور سنة 1859، والتي من بين ما تتضمنه هو أن الكائنات الحية التي تستطيع البقاء حية هي الكائنات التي تستطيع مواجهة صعوبات وأخطار الحياة وتتواءم معها، وهذا ما صرح به دارون حول الانتخاب الطبيعي أو مصطلح البقاء للأصلح. (محمد الختاتنة، 2011، صفحة 02)

دراسة التكيف مستمدة من علم الحياة، فعلماء البيولوجيا هم أول من استعملوا هذا المصطلح وعرفوا التكيف بأنه: تغيير في الكائن الحي، سواء في شكله أو وظيفته مما يجعله أكثر قدرة للمحافظة على حياته وبقاء نوعه. (محمد الختاتنة، 2011، صفحة 09).

كما يعرف تكيف المخلوق بأنه صار في وضعية معينة وتآلف واندماج مع غيره، وفي علم الأحياء ينظر للتكيف على أنه تغير بناء الكائنات الحية وفي وظائفها مما يجعلها أكثر قدرة على الحياة، وما يهمننا في الدراسة هو تكيف الإنسان، حيث عرف بأنه انسجامه وتوافقه مع الظروف والبيئة الاجتماعية. (بنت فهد، حجازي، الشرقاوي، و المشعل، 2015، صفحة 86)

يرى الباحث أن أصل تكيف الإنسان يكون وفق انسجامه وتوافقه مع ما يحيط به من ظروف، خاصة البيئة الاجتماعية المحيطة به، التي إذا أحسن التعامل والاندماج معها حقق الكثير من جوانب التكيف.

كما يعرف ألن 1995، التكيف بأنه العملية التي يتم من خلالها فهم الفرد لمشاعره وأفكاره وسلوكياته من أجل بناء الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الحياة، فالتكيف هو التفاعل المستمر مع الذات والأشخاص المحيطين بالإنسان حيث يؤثر ويتأثر بهم. (ربابعة والشمالي، 2018، صفحة 830).

ومما سبق يمكن القول إن التكيف هو عملية مستمرة، تحدث من خلال فهم المورد البشري لذاته أولا ومن ثم حسن التفاعل والاندماج مع ما يحيط به، وذلك من خلال القيام بالتعديلات والتغييرات الفكرية والسلوكية الضرورية، سواء البسيطة أو الجذرية حسب الظروف والمواقف والأهداف المخطط لها، وهذا في إطار بناء التوازن في حياة الإنسان وتحقيق السعادة الروحية والمادية له ولبينته.

3.2 مفهوم الأداء التكيفي:

بعدما تم التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي والتكيف، سوف يتم التكلم في هذا الجزء من البحث عن مفهوم الأداء التكيفي، الذي يجمع بين مصطلحي الأداء والتكيف، وهذا المصطلح العلمي تعددت مفاهيمه كغيره من المفاهيم نظرا لتعدد آراء الباحثين وتنوع دراستهم في هذا الموضوع، وفيما يلي جملة من المفاهيم حول الأداء التكيفي:

يشير مفهوم الأداء التكيفي إلى مدى كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة في تغيير سلوكياتهم والتكيف مع متطلبات الوظائف وكذا التعامل مع المتغيرات المختلفة خاصة منها التي تتميز بعدم الوضوح في البيئة المحيطة بمجال أعمال ونشاط المؤسسات، ومن منظور سلوك الأداء فإنها تشمل الاستجابات السلوكية التكيفية المتعددة والمختلفة لمجموعة من المكونات المعرفية وغير المعرفية، حيث تتضمن المكونات المعرفية بشكل أساسي مهارات حل المشكلات والتوظيف الجيد والمرن للمعرفة، وتتضمن المكونات غير المعرفية تعديلات عقلية للمورد البشري من أجل التجاوب مع تغيرات المهام، بالإضافة للقدرات المعرفية وغير المعرفية للمورد البشري والكفاءة الذاتية له والمؤثرة على مستوى الأداء التكيفي، نجد مؤثرات أخرى خارجية ومن أهمها الثقافة التنظيمية، فرق العمل والقيادة كل هذه المتغيرات لها تأثيرها المهم على الأداء التكيفي للمورد البشري سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، والتي تساهم في تكوين الأداء التكيفي للمورد البشري في مؤسسته .

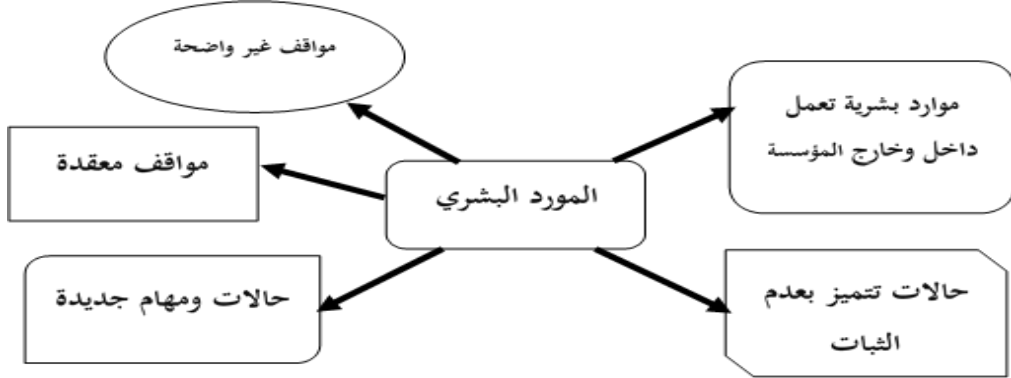
(Hao, Zhao, & Ruan, 2020, p. 03)

يقدم الأداء التكيفي على أنه أداء الموارد البشرية لمهامهم ومسؤولياتهم، وذلك في مجال عمل غير محدد ومعقد، يتطلب تكيفهم في العمل وتأدية مهامهم والقيام بتغييرات استباقية ومراجعات في سلوكياتهم، خاصة في الأعمال الجديدة وغير المحددة والتي قد تكون غامضة، قصد محاولة التعامل مع هذه الأعمال بصفة جيدة، مرتكزين في ذلك على الجانب التكيفي في العمل (Sweet, Witt, & Shoss, 2015, p. 50).

Witt, & Shoss, 2015, p. 50)

نستنتج من هذا أن الأداء التكيفي حقيقة يتم ظهوره من قبل الموارد البشرية في المواقف غير الواضحة والمعقدة، حيث يتطلب تكيفهم في مهامهم من خلال القيام بتغييرات استباقية كجانب من جوانب اليقظة بالإضافة لمراجعة أفكارهم وسلوكياتهم ومهامهم، قصد التعامل خاصة مع المهام الجديدة.

الشكل 1: جوانب من البيئة المحيطة بالموارد البشري التي تستلزم تكيفه معها



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المفاهيم السابقة للأداء التكيفي.

بالإضافة لهذا يعني الأداء التكيفي مدى اكتساب الموارد البشرية للكفاءة والفعالية اللازمة التي من خلالها يتوقعون الاحتياجات المستقبلية لوظائفهم وما تحتاجه مؤسساتهم من متطلبات بشكل عام، ويقوم الموارد البشرية بالتكيف مع متطلبات الوظائف المختلفة والمتغيرة، من خلال تعلم مهام وتقنيات وإجراءات وأدوار عمل جديدة، حيث أن تكيفهم لتأدية مهامهم في مؤسساتهم لا يكفي النية أو القدرة على التكيف، لكن يجب إثبات ذلك التكيف عمليا من خلال السلوكيات التي يظهرونها من أجل تكيفهم مع مختلف التغيرات المتواجدة والتحديات التي تواجه أعمالهم.

(LOUGHLIN & PRIYADARSHINI, 2021, P. 02)

يرى الباحث من خلال هذا المفهوم أن الأداء التكيفي للموارد البشرية، لا يعني فقط النية والتحلي بالفكر التكيفي، وإنما يجب كذلك إظهار ذلك التكيف ميدانيا عن طريق السلوك وفق ما يوجد واقعيا في بيئة العمل.

وكتعريف شامل فالأداء التكيفي هو جزء مهم من الأداء العالي في العمل، الذي يجب أن تتحل به الموارد البشرية من أجل التأقلم والتعامل مع المواقف والفرص وكذا مختلف المشكلات، هذا التعامل الذي يجب أن يكون بذكاء ويكون في طريق الاستثمار فيما يواجهه الموارد البشرية من فرص ومشكلات خدمة لأهداف الفرد والمؤسسة.

3. خصائص والأهمية الإستراتيجية للأداء التكيفي

بعد التعرف على بعض المفاهيم الخاصة بالأداء التكيفي، سوف نتكلم في هذا المبحث حول

خصائص الأداء التكيفي وأهميته الإستراتيجية في العمل.

1.3 خصائص الأداء التكيفي:

من أجل تكملة الفهم الدقيق للأداء التكيفي، سوف نتطرق لخصائصه، ومن أهم الخصائص التي تتضح لنا من دراسة الأداء التكيفي للموارد البشرية ما يلي:

أولاً: الأداء التكيفي هو من مكونات الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء التكيفي متغيراً مهماً من متغيرات معادلة الأداء، ويعني مدى قدرة الموارد البشرية في التكيف في العمل، من أجل التغيير في السلوكيات وتلبية المتطلبات الجديدة المحيطة بالأداء، ونظراً للتغيرات المتسارعة والمتعددة التي تميز بيئة الأعمال بشكل خاص، ونشاطات المؤسسات بشكل عام، والتي تتطلب حسن التعامل معها، فإن الأداء التكيفي ودراسته فرض نفسه كمكون رئيسي ومهم من مكونات الأداء الوظيفي. (مرزوق وخطاب، 2020، صفحة 273).

ثانياً: ضرورة تكيف الموارد البشرية في العمل: مع المنافسة الشديدة على الوظائف والمهام المستحدثة، ينبغي أن تتميز الموارد البشرية العاملة بمعارف وسلوكيات تكيفية، تمكنهم من مواجهة المتطلبات الجديدة في بيئة المؤسسات مثل: الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المؤسسة، وهذا ما يتطلب قدرة الموارد البشرية على التعلم السريع والتكيف مع الأحوال الجديدة والتحديث المستمر في المعارف والمهارات، ومن أهم أبعاد التكيف في العمل هو القدرة على التعامل مع الأحوال الاستثنائية، التغلب على الاجتهاد في العمل، التكيف الثقافي، والتعامل مع المشاكل بشكل خلاق. (مرزوق وخطاب، 2020، صفحة 273).

ثالثاً: الأداء التكيفي بعد أساسي لمواجهة البيئة المعقدة، وخصوصاً الأزمات وحالات الطوارئ: يستلزم عمل العديد من المؤسسات وخاصة التي تنشط في مجالات جد حساسة مثل: الأمن، والحماية وإطفاء الحرائق، وغيرها من الميادين المهمة والخطرة في نفس الوقت، على حسن تعامل الموارد البشرية في هذه المجالات مع الظروف القاسية، الحوادث الخطيرة، العوامل والمتغيرات غير الثابتة، والأزمات وحالات طوارئ متعددة، مما يجعل أهم العناصر الضرورية في العمل هو اكتساب قدرة التكيف مع هذه المتغيرات المتعددة بشكل سريع وصحيح، وهذا لنجاح عمل المؤسسات خاصة الناشطة في الظروف الصعبة. (Huntsman, Greer, Murphy, & Haynes, 2020, p. 02)

رابعاً: تكيف الموارد البشرية يحقق العديد من المكاسب الإيجابية للمؤسسات: يتم تحسين الأداء والمساهمة في تحقيق التقدم من خلال التعامل مع الصعوبات بذكاء، ويمكن أن يساهم التكيف مع العوامل المعقدة وغير الواضحة في إدارة التغيير والتعلم التنظيمي ومواكبة توقعات الزبائن المتغيرة. (Park & Park, 2019, p. 295)

خامساً: المساهمة المهمة للأداء التكيفي في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات: تم الاعتراف بالأداء التكيفي كمجال رئيسي في تنمية الموارد البشرية، لأن قدرة الموظفين على التكيف أصبحت بالغة الأهمية، وتحتاج المؤسسات إلى إدارة وتحسين تكيفها، بجانب تأدية المهام اليومية، ويحتاج علماء تنمية الموارد البشرية أيضاً للانتباه إلى أداء الموارد البشرية التكيفي كمفهوم موسع للأداء التقليدي، لأن القدرة على اكتساب مهارات للتكيف ومواجهة التحديات يساهم في تحسين سلوكيات الموارد البشرية وتنميتها، كما يمكن أن يكون لتنمية الموارد البشرية تأثير إيجابي على تحديد المتغيرات وتوفير الآليات والاستراتيجيات لتطوير قدرات الموظفين على التكيف، من خلال التعليم والتدريب وتنمية الثقافة التنظيمية للموظفين. (Park & Park, 2019, pp. 295-296)

يتضح للباحث أن الأداء التكيفي بعد جد مهم من أبعاد الأداء لما له من خصائص، خاصة من الناحية الفردية كونه يكسب المورد البشري قدرات تنموية في مجالات عديدة مثل: تعلم فن التعامل مع المواقف المختلفة، اكتساب مهارات التعايش الاجتماعي، التطوير في مرونة التفكير وغير ذلك من الجوانب التنموية الضرورية في العمل.

أما من الناحية الجماعية فالأداء التكيفي يقوي العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، فمن خلال اكتساب أفراد المؤسسة لقدرات تكيفية خاصة في مجال التعامل وحسن التواصل مع الآخرين، يتحقق الزيادة في القدرة على حسن الاتصال والتعامل بين مختلف الجماعات الرسمية وغير الرسمية وعلى جميع المستويات الإدارية الأفقية والعمودية في المؤسسة.

زيادة على هذا يساهم الأداء التكيفي في تقوية الجانب التنظيمي، فالتكيف في العمل يساهم في تبسيط إجراءات العمل ويساهم في تنمية أداء الموارد البشرية من خلال فهم أكثر لمحيط العمل، مما يساعد هذا في تحقيق العديد من النواحي التنظيمية المهمة للمؤسسة، فالتكيف في العمل وحسن التعامل مع ما يحيط بالمؤسسة سواء من إيجابيات أو سلبيات والتعلم من الأخطاء يساهم في زيادة القدرات الاستثمارية في قدرات الموارد البشرية وتعلمهم ونموهم باستمرار، وهذا ما يخدم

بناء ونمو مجالات تنظيمية متعددة مثل التغيير التنظيمي، التعلم التنظيمي، حسن التعامل مع الزبائن واكتساب التكنولوجيا وتعلمها وغير ذلك من الجوانب التنظيمية المهمة.

2.3 المطلب الثاني: الأهمية الإستراتيجية لتكيف الموارد البشرية في العمل:

لتكيف الموارد البشرية في عملهم على مستوى المؤسسة أهمية كبيرة، وهذا ما يتضح من خلال النقاط التالية:

أولاً: تعلم مهام العمل والتقنيات والإجراءات: حيث تصبح الموارد البشرية المتكيفة قادرة على تعلم واكتساب أساليب وتقنيات عمل جديدة، وذلك لمساعدتهم على أداء الأعمال والتكيف معها. (Loughlin & Priyadarshini, 2021, p. 03)، خاصة مع تطور وتغير الوظائف التي تتطلب ضرورة التأقلم، فالعمل في هذا العصر يتميز بالوتيرة السريعة في التقدم التكنولوجي وضرورة التعلم المستمر، فالموظفون يواجهون بشكل متزايد الابتكارات التقنية التي تجبرهم على تعلم طرق جديدة لأداء وظائفهم، كما أن التعلم المستمر للموارد البشرية يشكل بنية أساسية ومحركاً ضرورياً من محركات اكتساب معارف ومجالات علمية جديدة تساهم في التكيف مع التغيرات التي تحدث على مستوى هيكله الوظائف ومع مختلف المهام. (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000, pp. 613-614)

ثانياً: التكيف في العمل يساهم في اكتساب الكفاءة: إن الأداء التكيفي يعكس السلوكيات المرتبطة باكتساب الكفاءات، بينما تعكس أداء المهام والأداء السياقي السلوكيات المرتبطة بالتعبير عن هذه الكفاءات، حيث يلاحظ على الرغم من أن بعض جوانب القدرة على التكيف قد تبدو مشابهة للأداء الفني الروتيني، لكن الأداء التكيفي قد يتضمن أداء نفس النشاط بدرجة أكثر وبكثافة أكبر، وبطريقة مختلفة لدرجة كبيرة. (SHOSS, L. A, & VERA, 2011, p. 912)

ثالثاً: الاستجابة للتغيرات التي تعيشها المؤسسات: دعى العديد من العلماء للخروج من دراسة أداء الموظفين من خلال وجهة النظر التي تركز على ثباته والاعتماد على دراسة أداء المهام والأداء السياقي، وإنما يجب التوجه للنظرة التي تدرس السلوكيات التي تعكس مدى استجابة الموارد البشرية للتغيرات في متطلبات المهام وفي بيئة أعمالهم بشكل عام، حيث تصنف هذه السلوكيات المتعاملة مع الأوضاع المتغيرة التي تعيشها أغلبية المؤسسات ضمن الأداء التكيفي للموظفين، فالمؤسسات تعيش في معظم الوقت تغيرات متعددة ومنها: مشاكل وتحديات العمل، وتغيرات فكرية

من بينها الاغتراب الثقافي وتغيرات مادية في الهياكل والآلات ووسائل العمل وغير ذلك من التغيرات التي تتطلب المستوى المناسب من التعامل والتكيف مع هذه المتغيرات والمستجدات في المؤسسة. (SHOSS, L. A, & VERA, 2011, pp. 911-912)

رابعا: تكيف الموارد البشرية يحقق نتائج تنظيمية إيجابية للمؤسسات: يساهم الأداء التكيفي في تحسين المعرفة الفردية والتنظيمية للمؤسسات، وكذا تقديم الكفاءات المطلوبة استجابة للتغيرات المتوقعة التي تحدث في مكان العمل، كذلك يساهم في تحقيق الانفتاح على تجارب جديدة، والترويج وتحقيق التنوع في العمل من خلال السعي لاكتساب إجراءات وآليات وقوانين عمل جديدة تتماشى مع نشاط وبيئة المؤسسات، وكذا العمل بالمعايير التنظيمية الموجودة على الساحة المحلية والدولية للمؤسسات. (Pradhan, Jena, & Singh, 2017, pp. 237-238)

خامسا: التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات: ويعني مدى السرعة التي يستطيع بها الموظف الاستجابة للحالات والمشاكل التي تواجهه، وتجنب الأخطار والأزمات بالطريقة المناسبة، فالأداء التكيفي يساهم في التعامل الذكي خاصة في المواقف التي تهدد سلامة وحياة الإنسان، ومثل هذه الحالات الخطرة تتطلب سلوكيات تكيفية معينة مثل: التحكم في العواطف واتخاذ قرارات فورية. (Charbonnier Voirin & Roussel, 2012, pp. 281-282)

سادسا: حل المشكلات بشكل خلاق: من أحد الجوانب المهمة التي تشمل التكيف في العمل هو التعامل مع المشاكل خاصة الجديدة وغير المألوفة، فبالنظر لتعدد وكثرة نشاطات المؤسسة وتطور وتسارع وشدة المنافسة بين الكثير من المؤسسات، نتج عن ذلك ظهور مشكلات في العمل غير محددة ومعقدة مثل: صعوبة التسويق، التحديات البيئية، الأمن الصناعي وغير ذلك من المشاكل التي تتطلب أن تقوم الموارد البشرية بالمؤسسات بمعالجتها من خلال استغلال أفضل الاستراتيجيات والسياسات والبحث عن أحسن التكنولوجيات، والوصول في النهاية لأحسن النتائج، مع التطوير المستمر في الحلول الإبداعية لمواجهة مختلف المشاكل الجديدة والصعبة. (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000, p. 613)

سابعا: القدرة على التكيف الثقافي: نتج عن طموح الكثير من المؤسسات في العالم للنمو إلى توسيع عملها في أماكن مختلفة، وهذا ما أدى لزيادة توسع البيئة التي تنشط فيها وتوسعت معها الثقافة التي تعمل فيها، مما استوجب أن تولي هذه المؤسسات أهمية كبيرة للتكيف الثقافي لموظفيها، فمن المهم أن يعمل موظفوها بكل كفاءة وفعالية في مختلف السياقات الثقافية المهنية،

الوطنية والدولية، ويتضح مجال التكيف الثقافي للموارد البشرية من خلال رغبتهم في التكيف مع الثقافات المختلفة والانفتاح على الغير، ومراعاة الآراء ووجهات النظر المختلفة، وعموما اكتساب قدرات تمكن الموارد البشرية من التعامل بكل سهولة مع العديد من الثقافات وتسهيل إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة مهما تعددت الثقافات. (Charbonnier Voirin & Roussel, 2012, p. 282)

4. تحليل النتائج

من خلال ما تم توصل إليه الباحث من معلومات لدراسات نظرية وميدانية وما تم دراسته في هذا البحث، فإنه يتضح صحة الفرضية الرئيسية المطروحة التي تقول إن للأداء التكيفي أهمية استراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية وجعله أكثر تأقلا مع مختلف المتغيرات والتحديات خدمة لأهداف المؤسسة.

أما بخصوص الإجابة عن إشكالية الدراسة، فلأداء التكيفي أهمية استراتيجية تتمثل في جعل الموارد البشرية أكثر قدرة وذكاء في حسن التعامل مع مختلف الظروف والمواقف، والاستثمار في قدراته أكثر من خلال التعلم والتأقلم مع المواقف الإيجابية والسلبية التي تواجهه.

ومن بين الصعاب التي تواجهها الموارد البشرية هي ضغوطات العمل والتي يعد التكيف من بين الوسائل المهمة في التعامل معها، وهذا ما يدعم أحد الدراسات السابقة التي تم تقديمها في البحث والمتمثلة في دراسة واضح العمري وشحام عبد الحميد في موضوع المواجهة والتعايش مع الضغوط في الوسط المهني كمهارة من مهارات الحياة، بالإضافة لذلك فالأداء التكيفي يساهم في تنمية نشاط المؤسسة على المستوى القريب والمتوسط وحتى على المدى الاستراتيجي من خلال تنمية قدراتها التعليمية والزيادة في قدراتها في مواجهة المشكلات وحلها بشكل إبداعي، ومن بين التحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات هو التنوع الثقافي خاصة في ظل التنافس العالمي والبحث عن أسواق دولية، والأداء التكيفي يساهم في تحقيق التأقلم الثقافي وهذا يتماشى مع ما جاءت به الدراسة السابقة التي تم التكلم عنها في هذا البحث والتي تخص الباحثان فاروق شاهين وسأيت جربوز بموضوع حول الذكاء الثقافي كمنبئ للأداء التكيفي للموارد البشرية، بالإضافة لهذا فمن خلال دراسة الأداء التكيفي والاستثمار فيه يمكن للمؤسسات أن تحقق مكسبا استراتيجيا مهما

آخر وهو الوصول للمنظمة المتعلمة، التي تسعى لإدراك وفهم مختلف المتغيرات والتعامل معها بذكاء وتحقيق النجاح والتنافس مع باقي المؤسسات.

5. خاتمة

مع كثرة التغيرات وتنوعها وتسارعها أصبح تكيف الموارد البشرية ضروريا واستراتيجيا أكثر مما مضى، نظرا لضرورة فهم ودراسة الواقع وتنمية القدرات العلمية والمعرفية والبدنية ومعرفة كيفية التعامل مع مختلف الظروف والتحديات، قصد المساهمة في تنمية الموارد البشرية بشكل خاص والمؤسسة عموما وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.5 النتائج العلمية المتوصل لها:

من أهم النتائج المتوصل لها في هذا البحث ما يلي:

- يعتبر الأداء التكيفي من أهم المكونات المشكلة لأداء الموارد البشرية .
- ضرورة اكتساب الموارد البشرية لقدرات تكيفية عالية من أجل التأقلم واكتساب معارف بشكل مستمر، خاصة في هذا العصر الذي يتميز بالتنافس الشديد والتغيرات الكثيرة والمتسارعة .
- تكيف الموارد البشرية في العمل يمكنهم من تنمية قدراتهم العلمية والعملية تجاوبا مع كل الإيجابيات والسلبيات والتعامل معها بفكر واقعي ينمي من أدائهم ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- اكتساب التكيف في العمل ضروري من أجل التجاوب مع كل ما يحيط بالمؤسسة، خاصة في جانب التكيف العلمي والوصول لمساهمات إبداعية بشكل مستمر تكيفا مع التحديات العلمية في العالم.
- من أهم العناصر المهمة في مواجهة الأزمات هو اكتساب عنصر التكيف وحسن التعامل معها وحل المشكلات بشكل ذكي وبأقل التكاليف، وهذا ما يظهر كذلك الأهمية الاستراتيجية لضرورة خاصية التكيف في العمل.
- يساهم تكيف الموارد البشرية في تحقيق المنظمة المتعلمة، من خلال إدراك الموارد البشرية لأهمية وضرورة التجاوب واكتساب العلوم والاستفادة من التقدم المستمر والمتسارع في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية.

- شكل الأداء التكيفي عنصرا مهما واستراتيجيا في جعل المؤسسة سريعة التكيف وتستطيع التعامل مع مختلف المتغيرات، التي يجب أن تتعامل معها ولا تتغافل عنها أو تتجنبها، وإنما يجب أن تتعامل معها حتى ولو كانت فيها سلبيات أو نقائص حتى تستفيد منها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
 - يساهم تكيف الموارد البشرية في تنميتهم، فالموارد البشرية التي تسعى لإدراك ما يحيط بها من متغيرات وتحديات وضرورة دراستها وحسن التعلم منها والاستثمار فيها، يساهم في تكوين موارد بشرية تنمي من قدراتها بشكل مستمر وهذا ما ينمي من أداء المؤسسة بشكل عام.
- 2.5 اقتراحات الدراسة:
- من أهم اقتراحات الدراسة ما يلي:
- من المهم على المؤسسات أن تهتم بتكوين مواردها البشرية على التكيف مع مختلف المتغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، حتى تتجاوب مع ما يحصل في العالم.
 - ضرورة أن يكون لأي مؤسسة مصلحة خاصة باليقظة والتكيف مع التحديات العالمية حتى تحقق النجاح والبقاء في مستوى التنافس والتفوق.
 - ضرورة أن تكتسب المؤسسة لموارد بشرية كفؤة ومكيفة قادرة على مواجهة المشاكل والأزمات.
 - من المهم أن يكون التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات واقعيًا ومنطقيًا وذو منهج علمي، يعكس ضرورة معرفة مع من تتعامل المؤسسة وكيف تتعامل وتتكيف معه.
 - على المؤسسات الطامحة للنمو والتقدم أن تنمي موارد بشرية تسعى للتكيف المستمر مع البحوث والإنجازات العلمية والتكنولوجية، من خلال أن يكون هناك جو دائم للعلم والبحث العلمي في هذه المؤسسات، ومكافئة المحاولات العلمية وأصحاب الإنجازات الإبداعية.
 - على المؤسسات أن تنفتح وتتعامل مع المؤسسات العلمية والاقتصادية ومختلف المتعاملين المحليين والدوليين، وتتكيف معها ثقافيا واجتماعيا وأخذ منها ما يفيدها ويحقق أهدافها الاستراتيجية.

6. قائمة المراجع

1.6 المراجع باللغة العربية:

الأطروحات:

- رلان محمد الختاتنة. (24 07, 2011). التكيف النفسي والاجتماعي لدى المرأة العاملة في وزارة الصحة وعلاقته بعدد الأطفال وطبيعة العمل. 1-97. مؤتة، الكرك، الأردن: عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

المقالات:

- الجوهرة بنت فهد، هدى محمود حسن حجازي، نجوى إبراهيم الشرقاوي، ومضاوي المشعل. (2015). تكيف الزوجين العاملين السعوديين مع متطلبات الحياة الأسرية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37، 73-142.
- العمري واضح، وعبد الحميد شحام. (01 12, 2016). المواجهة والتعايش مع الضغوط في الوسط المهني كمهارة من مهارات الحياة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 01(03)، 129-140.
- عبد العزيز علي مرزوق، وإنعام السيد فهيم خطاب. (07, 2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 01(02).

2.6 المراجع الأجنبية:

- Charbonnier Voirin, A., & Roussel, P. (2012, 01 25). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. Canadian Journal of Administrative Sciences, 29(03), 280-293. doi:10.1002/CJAS.232.
- Hao, Z., Zhao, L., & Ruan, S. (2020, 09 17). How Does Mentoring Affect Protégés' Adaptive Performance in the Workplace: Roles of Thriving at Work and Promotion Focus. Frontiers in Psychology, 11, 01-13.
- Huntsman, D., Greer, A., Murphy, H., & Haynes, S. (2020, 11 05). Enhancing adaptive performance in emergency response: Empowerment practices and the moderating role of tempo balance. Safety Science(134).

- Loughlin, E., & Priyadarshini, A. (2021, 04 30). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*(02), 01-08.
- 5-Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(03), 294-324. doi:10.1177/1534484319836315.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Singh, S. K. (2017). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries. 29(03), 235-247. doi:10.1108/JWL-05-2016-0046.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(04), 612-624.
- Sahin, F., & Gürbüz, S. (n.d.). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. *International Area Studies Review*, 17(04), 394-413.
- SHOSS, M., L. A, W., & VERA, D. (2011, 10 04). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*(33), 910-924.
- Sweet, K., Witt, A., & Shoss, M. (2015). The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support on Employee Adaptive Performance. *Journal of Organizational Psychology*, 15(01), 49-62.