



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

مرونة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- السبتي لطيفة

من إعداد الطلبة:

- سوداني طارق ياسين

- بن عامر صلاح الدين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	- أستاذة محاضرة أ	- السبتي لطيفة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- عبابسة هاشمي
بسكرة	ممتحنا	- أستاذة التعليم العالي	- خالد فرّاح

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

مرونة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- السبتي لطيفة

من إعداد الطلبة:

- سوداني طارق ياسين

- بن عامر صلاح الدين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	- أستاذة محاضرة أ	- السبتي لطيفة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- عبابسة هاشمي
بسكرة	ممتحنا	- أستاذة التعليم العالي	- خالدي فراح

الموسم الجامعي: 2023-2024





إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والسلامة على أشرف المرسلين نبينا محمد صلى الله عليه

وسلم

الحمد لله الذي وفقنا لتتبع هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى روح والدي رحمة الله عليه وإلى والدي

العزيزة حفظهما الله وأدامما نورا لدرربي

إلى عائلتي وأقرب الناس إلى قلبي

إلى كل الأصدقاء خاصة حديقتي المقربة صلاح الدين وجميع من ساندني في

مشواري الجامعي

وإلى كل من وقف بجواري وساعدني بكل ما يملك

وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو حرفا واحدا

طارق



إهداء

إلى أعمز الناس وأقربهم الى قلبي.

إلى والدي العزيزة ووالدي العزيز، اللذان كانا عوننا لي

بدعواتهم وقدما لي ما لا يمكن أن يرد

إلى معارفي وأصدقائي الذين أجلمهم وأحترمهم.

إلى صديقي المقرب طارق

إلى أساتذتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

إلى كل من وقف بجواري وساعدني بكل ما يملك.

صلاح

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامتنانا لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة "سبتي لطيفة" التي

تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع

التوجيهات والملاحظات والنصائح.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد خيضر بسكرة والى كل موظفي المكتبة وجزاهم الله كل خير.

وكذلك نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين قاموا لقراءة المذكرة. وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة في للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية طولقة ولاية بسكرة، اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي، ولقد استخدمنا الاستبانة كأداة للدراسة، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مرونة السلوك ومرونة الممارسات لا يؤثران بشكل معنوي على أداء المؤسسة، في حين أن مرونة المهارة لها تأثير إيجابي معنوي على أداء المؤسسة.

تكونت عينة الدراسة من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية طولقة - بسكرة والبالغ حجمها 30 موظف، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 26 استبانة، وقد قمنا باستخدام برنامج SPSS V.19 من أجل تحليل بيانات الاستبيان.

بناء على نتائج الدراسة، نقترح على المؤسسة بالاهتمام بجانب مرونة كل من السلوك وممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، وتعزيز بيئة عمل مرنة مع خلق ثقافة تدعم التعلم المستمر، كما نقترح تبني أنظمة تكنولوجية حديثة وتشجيع السلوكيات المرنة لدى الموظفين وذلك من أجل التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتحقيق النجاح المستدام.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، مرونة المهارة، المرونة السلوك، مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء المؤسسة.

Summary:

This study aims to show the role that human resources flexibility plays in improving the performance of the institution in the public institution of Neighborhood Health in Tolga - Biskra, in which we relied on the descriptive approach with the use of analytical method, and we have used the questionnaire as a tool for the study, we reached through this study a set of results, the most important of which is that the flexibility of behavior and flexibility of practices do not affect morally on the performance of the institution, while the flexibility of skill has a positive moral impact on the performance of the institution.

The sample of the study consisted of the employees of the public institution of Neighborhood Health in the municipality of Tolga - Biskra, which is 30 employees, and the number of questionnaires valid for analysis amounted to 26 questionnaires, and we used the SPSS V.19 in order to analyze the questionnaire data.

Based on the results of the study, we propose to the organization to pay attention to the aspects of flexibility of both behavior and human resources management practices through the implementation of continuous training and development programs, promoting a flexible work environment while creating a culture that supports continuous learning, We also propose to adopt modern technological systems and encourage flexible behaviors among employees in order to adapt to quick changes in the work environment and achieve sustainable success.

Keywords: human resources flexibility, skill flexibility, behavior flexibility, human resources management practices flexibility, enterprise performance.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر والعرهان	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة	
المقدمة	
طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية	
الدراسات السابقة	
نموذج الدراسة	أ - ك
فرضيات الدراسة	
التموضع الأبتسمولوجي	
تصميم البحث	
الفصل الأول: الإطار النظري لأداء المؤسسة	
تمهيد	14
المبحث الأول: ماهية الأداء	15
المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه	15
المطلب الثاني: أنواع الأداء	17
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء	19
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء	21
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته	21
المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء	22
المطلب الثالث: أسباب فشل عملية تقييم الأداء	23
خلاصة الفصل	25

الفصل الثاني: الإطار النظري لمرونة الموارد البشرية

27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفهوم مرونة الموارد البشرية
28	المطلب الأول: مفهوم مرونة الموارد البشرية وخصائصها
30	المطلب الثاني: أبعاد مرونة الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: أهمية مرونة الموارد البشرية
33	المبحث الثاني: مداخل تصميم مرونة الموارد البشرية
33	المطلب الأول: الفرق بين الموارد البشرية التقليدية والمرنة
33	المطلب الثاني: التصور المتعدد لأشكال مرونة الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: علاقة مرونة الموارد البشرية بأداء المؤسسة
37	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

39	تمهيد
40	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
40	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
40	المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
46	المطلب الأول: منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
48	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي
50	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
50	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
58	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفلطح) وفرضيات الدراسة

الخاتمة

62	الخاتمة
64 - 63	النتائج والمقترحات
68 - 66	المراجع
81 - 69	الملاحق

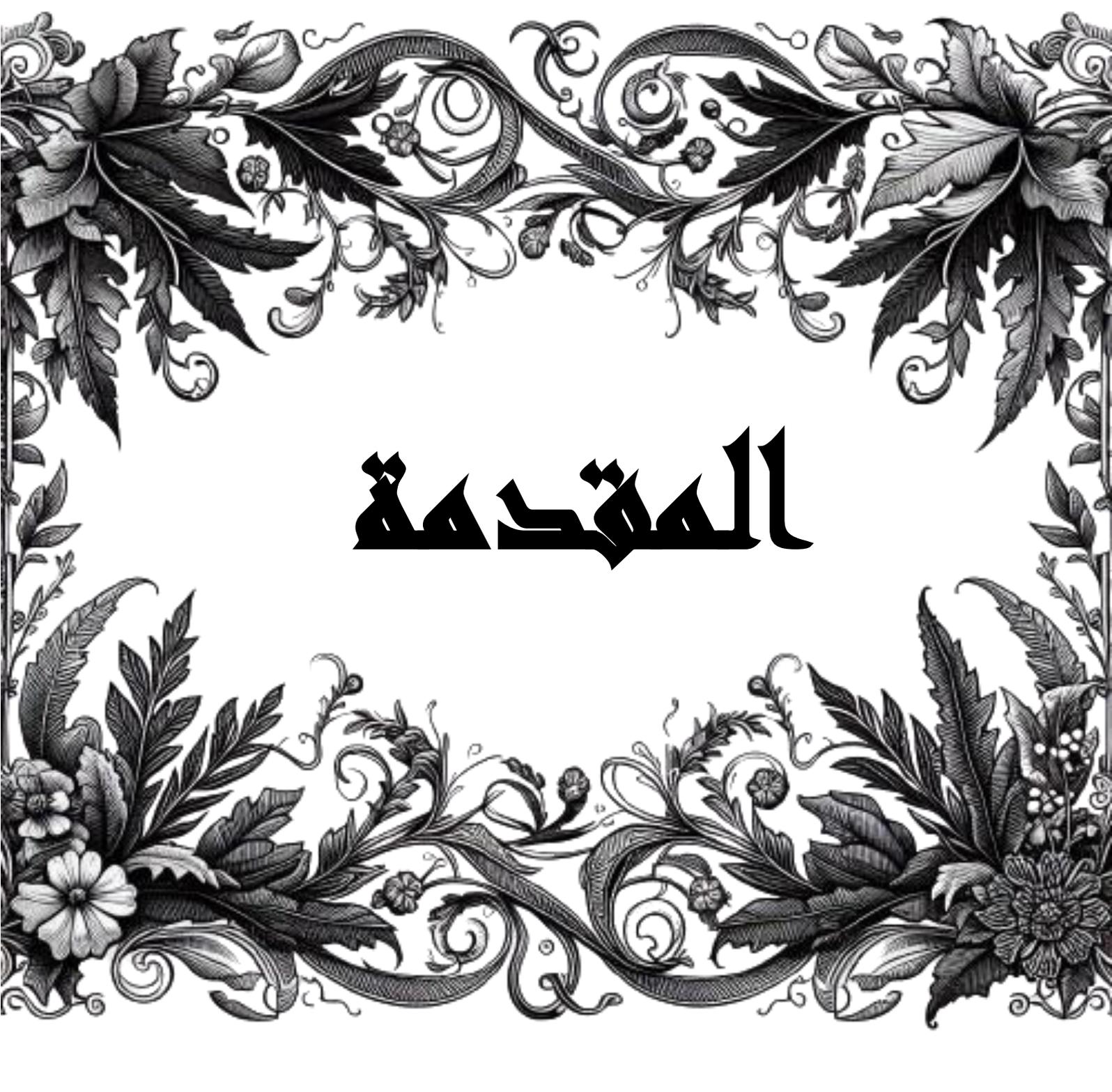
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
ط	توزيع مجتمع الدراسة لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية	01
33	نقاط الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية المرنة وادارة الموارد البشرية التقليدية	02
34	أشكال مرونة الموارد البشرية	03
40	مجال تغطية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة	04
44	عدد الأفراد العاملين بالنسبة لكل تخصص	05
47	تقسيم عبارات المتغير المستقل	06
47	تقسيم عبارات المتغير التابع	07
48	درجات سلم ليكرت الخماسي	08
48	تقييم الفئات	09
49	معامل الثبات لمحاو الاستبانة	10
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	11
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مرونة الموارد البشرية	12
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسة	13
58	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	14
59	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	15
60	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على اداء المؤسسة محل الدراسة	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	نموذج البحث	01
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
52	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	04
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
53	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
70	الإذن بالطبع	01
71	الاستبيان	02
78	قائمة المحكمين	03
79	تصريح شرعي	04
81	تصريح بزيارة المؤسسة (التريص الميداني)	05

A detailed black and white decorative border featuring intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The design includes large leaves, smaller flowers, and elegant scrolls.

المقدمة

تمهيد

تُعدّ المؤسسات كائنات حية تُولد، وتنمو، وتواجه تحديات، وتسعى لتحقيق أهدافها. ويُقاس أداء المؤسسة بمستوى تحقيقها لهذه الأهداف من خلال مؤشرات مالية وغير مالية مثل الربح وحصصة السوق ورضا العملاء. وتُؤثر على أداء المؤسسة القيادة والموظفون والعملاء والمنافسون والبيئة الاقتصادية، ومن العوامل الهامة التي تُؤثر على أداء المؤسسة هي مرونة الموارد البشرية، فالمرونة تعني قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مثل التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، وتُساعد مرونة الموارد البشرية المؤسسة على التعامل مع التحديات واستغلال الفرص وتحسين كفاءة العمليات ورفع معنويات الموظفين، وتُمكن مرونة الموارد البشرية المؤسسة من تغيير هيكلها التنظيمي وإعادة تدريب الموظفين واستخدام التكنولوجيا والتعاون مع الشركات الأخرى لتبادل الخبرات والمعلومات مما يجعلها أكثر قدرة على البقاء في السوق ويزيد من أرباحها ونتاجيتها ويجذب المزيد من العملاء.

أ- طرح الإشكالية والأسئلة البحثية

تواجه المؤسسات العمومية الجزائرية تحديات متزايدة في ظل التغيرات المستمرة في البيئة العملية، حيث يتطلب التكيف مع هذه التغيرات استراتيجيات متطورة ومرونة عالية. من بين الجوانب الحيوية التي تؤثر في أداء هذه المؤسسات هي الموارد البشرية، حيث تلعب دوراً بارزاً في تعزيز الكفاءة والفعالية والمرونة في تلك المؤسسات، ومن أجل تعزيز أداءها يجب استكشاف التحديات والفرص المتاحة والسبل الممكنة، بهدف تحقيق أقصى استفادة من هذا الأصل البشري في مواجهة التحديات المستجدة.

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

- ما هو أثر مرونة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - بسكرة؟

من أجل تبسيط دراستنا وتوضيح مشكلتها قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى مرونة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - بسكرة؟

- ما هو مستوى الاداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة - بسكرة؟

ب- الدراسات السابقة

حسب اطلاعنا، وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث بشقيه " مرونة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة " سوف نتطرق في هذا الجزء الى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي تعرض

البعض منها مرونة الموارد البشرية والبعض الآخر لأداء المؤسسة، وتطرقنا الى بعض الدراسات التي جمعت بين مرونة الموارد البشرية وأداء المؤسسة معا، وفق الترتيب الزمني من الأحدث الى الأقدم، ومن ثم التعقيب عليها. لذا نذكر بعض الدراسات لهذا الموضوع:

أولا / الدراسات المتعلقة مرونة الموارد البشرية:

الدراسة الأولى: سلايمي أحمد، (2017)، سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة استكشاف العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال:

- محاولة اكتشاف وتحليل مفهوم مرونة الموارد البشرية، تطبيقاتها، أشكالها وأهميتها الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، ووضع تصميم وتصور مفاهيمي لتطبيقها وفق النموذج الفكري المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد والكفاءات الإستراتيجية.
- تحليل مفهوم الاداء التنظيمي، تعقيده وأبعاده، مصادر تحقيقه ونماذج قياسه، والتعرف عليه بأبعاده داخل المؤسسات الجزائرية.
- معرفة أهم تطبيقات مرونة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسات الجزائرية وأثر ممارستها على الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات.

تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق تصميم استبيان كأداة أساسية للدراسة، وكانت عينة الدراسة من 13 مؤسسة نشط في أهم القطاعات الاقتصادية في المنطقة، حيث تم توزيع 60 استمارة وتم استرجاع 49 واستبعاد 3 استمارات لعدم الإجابة على جميع فقرات الاستمارة.

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى:

- تأثير طبيعة النشاط على متغيرات أبعاد مرونة الموارد البشرية والمتمثل في مرونة الكفاءة، ما يعني أن مرونة الموارد البشرية تختلف بين قطاعات النشاط فقط في مرونة الكفاءة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لديناميكية المحيط على مرونة الموارد البشرية لمؤسسات عينة الدراسة.
- لا يوجد تأثير لمتغير حجم المؤسسة على أبعاد مرونة الموارد البشرية الموجودة في مؤسسات عينة الدراسة، بمعنى أنه لا يوجد اختلاف في تطبيق مرونة الموارد البشرية باختلاف حجم المؤسسات المدروسة.

الدراسة الثانية: مرزوق، عبد العزيز علي، (2018)، دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، مصر، المجلد 5، العدد 4.

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في استكشاف دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكاري، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة قدرها (220) مفردة من العاملين بالشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر، وتم الاستعانة بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ.

وكان أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية.
- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على سلوكيات العمل الابتكاري.
- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لمرونة الموارد البشرية على سلوكيات العمل الابتكاري.
- مرونة الموارد البشرية توسطت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الابتكاري.

الدراسة الثالثة: رندة مصلح محمد رحال، أ.د. محمد مفضي الكساسبة، (2019)، أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، الأردن.

هدفت الدراسة إلى قياس الدور المعدل للثقة التنظيمية في أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدت المنهج الكمي، إذ تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر، وتمثلت وحدة المعاينة من مدرء الدوائر الادارية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية في وعددهم (270) مديراً بأسلوب المسح الشامل، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (244) استبانة.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مفادها أن هناك وجود أثر ذو دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية باعتبارها المتغير المستقل والمتمثلة في بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي باعتباره المتغير التابع والمتمثل في (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة). الامر الذي يمكن القول معه ان الجامعات المبحوثة تطور برامج تدريبية تعزز قدرة مدرء الدوائر الادارية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية على اداء المهام المطلوبة منهم بكفالة وفاعلية عالية.

ثانيا/ الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة:

الدراسة الأولى: بعجي سعاد، (2007)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفضال المسيلة، رسالة ماجستير، الجزائر.

من أبرز أهداف هذه الدراسة تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته والتعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف نظام التقييم إضافة إلى عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق هذا النظام وحصر نتائجه في تحديد العلاوات فقط، إلا أن هذه الدراسة قد ركزت على تقييم الأداء بشكل كبير ولم تتطرق إلى بعض المحاور الأساسية المتعلقة بالأداء.

الدراسة الثانية: سميرة عبد الصمد، (2008)، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، وعلاقته بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى توضيح مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للأساليب التي تدعم مكانتها عن طريق أدائها الجيد، من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالتقييم الموضوعي والمستمر لعمالها. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: عدم حرص المؤسسة على وضع برامج لتقييم أداء العاملين بشكل علمي وفعال. ولا يستفاد من برامج تقييم الأداء ونتائجه في مختلف الوظائف المتعلقة بإدارة العنصر البشري بالمؤسسة.

الدراسة الثالثة: بن عباس حليلة، (2017)، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة، مذكرة ماستر، الجزائر.

من أبرز اهداف هذه الدراسة التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من المفهومين الإدارة الإستراتيجية والأداء لإزالة الغموض المرتبط بكليهما وتبين مدى اعتماد مؤسسة قديلة على الإدارة الإستراتيجية رغبة منها في تحسين أدائها. وقد توصلت هذه الدراسة تطبيق هذه المؤسسة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة قديلة، وتبين ان الأداء العام لمؤسسة قديلة يتسم بالكفاءة والفعالية.

ثالثا / الدراسات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية وأداء المؤسسة معا:

الدراسة الأولى: أجيث كومار فادافي فيتيل، (2017)، دور مرونة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: دراسة لشركات تكنولوجيا المعلومات الهندية، جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، المجلد 17، العدد 3.

هدفت هذه الدراسة لإيجاد العلاقة المباشرة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، كما استكشفت هذه الدراسة الدور المعتدل للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. تم جمع البيانات من خلال استبيان من 126 موظفا يعملون في 65 شركة تكنولوجيا المعلومات الكبرى في بنغالور بالهند. تم التوصل إلى أن الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات والمرونة السلوكية ومرونة ممارسة الموارد البشرية) كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي (الأداء المتعلق بالموارد البشرية والأداء المالي) من خلال:

- أن مرونة المهارة العالية تؤدي إلى أداء تنظيمي أعلى بحيث يصبح الموظفون قادرين على إنجاز عدد كبير من المهام متنوعة في ظل ظروف متنوعة، كما ستكون هناك حاجة إلى وقت وتكلفة أقل لتوجيه الموظفين إلى وظائف ومسؤوليات جديدة.

- أن المرونة السلوكية في المؤسسة تحفز الموظفين على البحث عن تسلسل جديد من الإجراءات في أداء أنشطتهم اليومية والتعامل مع المواقف الصعبة الجديدة.

- أن مرونة ممارسة الموارد البشرية تشجع الموظفين على التفكير والارتجال بأفكار أو أسئلة جديدة في الوقت المناسب من الوقت المتوفر، كما أنها تساعد الموظفين على التحسين المستمر من خلال تجمع معارفهم وتخفيفهم على تطوير عمليات جديدة الابتكار للقضاء على خطوات مكلفة وزائدة عن الحاجة

الدراسة الثانية: أغو أوكورو أغو وآخرون، (2022)، مرونة الموارد البشرية والأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركات تصنيع مختارة في جنوب شرق نيجيريا.

كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التحقيق في تأثير مرونة الموارد البشرية على أداء شركات التصنيع المختارة في جنوب شرق نيجيريا، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم اعتماد تصميم البحث المسحي حيث تم جمع المعلومات من طرف عينة حجمها 399 فرد من السكان باستخدام الاستبيان وتم استرجاع 375 نسخة.

كشفت هذه الدراسة أن المرونة العددية تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي في شركات التصنيع المختارة في جنوب شرق نيجيريا. وهذا يعني أن المنظمات التي تراقب أنشطة المنافسين وتتكيف مع التغيرات البيئية تحقق دائما هدفها المحدد. وفي الوقت نفسه يستخدم قوة الطلب كمحدد في دفع ثمن العمل الإضافي وتسريح العمال عند

الضرورة. ومع ذلك، هناك علاقة إيجابية كبيرة بين مرونة الأجور والأداء المؤسسي. وهذا يعني أنه مع زيادة المؤسسات في الحوافز النقدية يمكن أن تعزز إنتاجيتها والموظفين المعنية. يمكن أن تقلل الأجور المنخفضة من تحفيز الموظفين على عدم بذل قصارى جهدهم مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. وبالمثل، تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن المرونة الوظيفية لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي في شركات التصنيع المختارة في جنوب شرق نيجيريا.

التعليق على الدراسات

- ركزت دراستي على مؤسسة صحية واحدة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها باستخدام استبانة وبرنامج SPSS، اعتمدت دراسات أخرى مثل دراسة بعجي سعاد (2007) على تحليل فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية بشكل عام، كما أن بعض الدراسات الأخرى، مثل دراسة أجيث كومار فاداكبي فيتيل (2017)، استكشفت العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية، ما يدل على تنوع السياقات التنظيمية والمجالات التي تمت دراستها

من حيث التوجه الخاص بكل باحث، فأن توجه دراستنا يميل نحو التطبيق العملي المباشر لتحسين الأداء في قطاع محدد وهو القطاع الصحي، في حين تركز دراسات أخرى على تحليل مفاهيمي أوسع أو على سياقات مختلفة مثل الشركات الاقتصادية أو التكنولوجية. بالتالي، يمكن القول أن كل دراسة تسعى إلى توسيع فهمنا لعلاقة مرونة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي من زوايا وسياقات مختلفة، مما يثري المعرفة الشاملة حول هذا الموضوع الحيوي.

ج - نموذج الدراسة

1- متغيرات الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث وأهدافها وفرضياتها قمنا بصياغة نموذج شمولي لتمثيل متغيرات الدراسة وتتمثل في نوعين من المتغيرين ويمكن تعريفهما إجرائيا ما يلي:

● المتغير المستقل هو: مرونة الموارد البشرية، والذي يتم تناوله من خلاله أبعاده في:

- المرونة السلوكية

- مرونة المهارة

- مرونة الممارسة

● المتغير التابع هو: أداء المؤسسة، حيث أن هناك معايير تشمل مجموعة من أنواع الأداء، هذه المعايير تتمثل

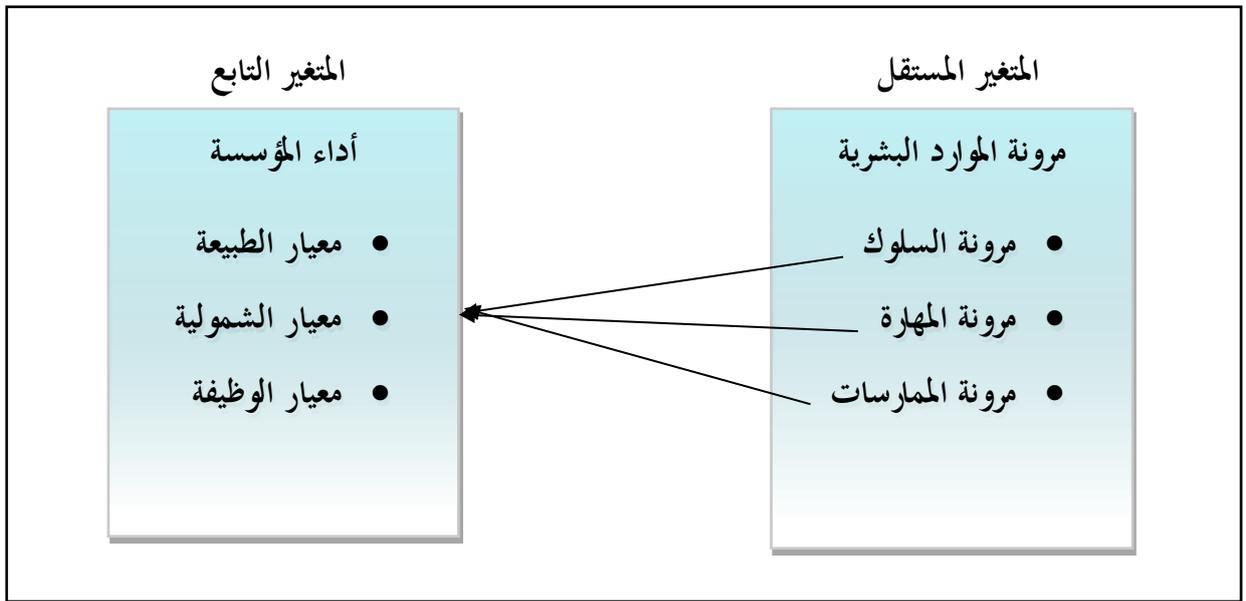
في:

- معيار الطبيعة
- معيار الشمولية
- معيار الوظيفة

2- نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث وأهدافها وفرضياتها قمنا بصياغة نموذج شمولي لتمثيل متغيرات الدراسة:

الشكل (01) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

د- فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

أولا / الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية وأداء المؤسسة محل الدراسة

ثانيا/ الفرضيات الفرعية:

➤ الفرضية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مرونة السلوك وأداء المؤسسة محل الدراسة

➤ الفرضية الثانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مرونة المهارة وأداء المؤسسة محل الدراسة

➤ الفرضية الثالثة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مرونة الممارسة وأداء المؤسسة محل الدراسة

د - التعريفات الإجرائية

- أداء المؤسسة: فهو قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحقيق نتائجها المرجوة.

- مرونة الموارد البشرية: فهو قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل بكفاءة

وفعالية من خلال توظيف وتطوير المهارات والمعرفة اللازمة للموظفين، ويشمل ثلاث أبعاد أساسية وهي:

1. مرونة السلوك: هي قدرة الموظفين على تعديل تصرفاتهم وأساليبهم بناءً على متطلبات المواقف المختلفة.

2. مرونة المهارة: تشير إلى قدرة الموظفين على اكتساب وتطوير مجموعة متنوعة من المهارات التي تمكنهم من

أداء مهام متعددة والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

3. مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل القدرة على تبني وتنفيذ سياسات وإجراءات مرنة تتكيف مع

التغيرات البيئية والاحتياجات المتجددة للمؤسسة وموظفيها.

هـ - التموذج الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

1- التموذج الاستمولوجي:

إن للأبستمولوجيا عدة مستويات ينبغي للباحث مراعاتها بحيث يتوجب عليه أن يحدد تركز بحثه في كل مستوى من

تلك المستويات، فإذا انتهى من ذلك، يكون عندها قد تمكن من تحديد التموذج الأبستمولوجي لبحثه وبدقة.

(عماد، 2018، صفحة 14)

هناك ثلاث براديجمات ابستمولوجية للباحث وهي البراديجم التفسيري، البراديجم الاستكشافي والبراديجم الوضعي.

وقد تم استخدام البراديجم الوضعي بسبب اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرين (مرونة الموارد البشرية وأداء

المؤسسة) والخروج بنتائج مطلقة ومقترحات تخدم المؤسسة محل الدراسة.

2- منهجية الدراسة

بهدف تحقيق أهداف البحث وتفصيل جوانب موضوع "مرونة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في وصف الظاهرة المدروسة والإجابة على الاستفسارات المتعلقة بموضوع البحث وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة. ولتدعيم مختلف جوانب الموضوع، سيتم الاعتماد على مجموعة من المراجع باللغة العربية والأجنبية، وتشمل الكتب والرسائل والأطروحات الجامعية والمجلات والكتب الإلكترونية والمقالات وذلك بهدف إثراء الموضوع ومنحه مصداقية أكبر، كما سيتم استخدام الاستبيان في الدراسة التطبيقية.

و- تصميم البحث

1. أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، ويمكن أن نعرف الاستبيان بأنه "أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم، ذات كثافة سكانية عالية عن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كمية أو كمية" (صباح، 2015، صفحة 303)

2. مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا لضخامة حجم المجتمع المتمثل في 622 فرد، تُستخدم العينة كبديل لدراسة جميع أفرادها، وذلك لسهولة وفعالية هذه الطريقة من حيث الوقت والتكلفة.

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية طولقة ولاية بسكرة، اخذنا عينة عشوائية (ميسرة) تقدر بـ 30 عامل، وتم توزيع الاستبيانات عليهم من خلال الزيارات الميدانية، وبعد التطبيق الميداني للاستبانة قمنا برفض 3 استبيانات لعدم وجود جدية في الإجابة على هذا الاستبيان، وضاع استبيان واحد، وحصلنا على 26 استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المفقودة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
30	29	01	03	26
100%	96,29%	3,33%	10%	86,67%

المصدر: من إعداد الطالبين.

3. الحدود الزمانية والمكانية: تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية طولقة، وتمت

بطريقة مقطعية في جمع البيانات خلال السداسي الثاني 2024/2023.

4. أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث من خلال الربط بين مفهومين مهمين في مجال تسيير الموارد البشرية، فقد لقي كل من مرونة الموارد البشرية وأداء المؤسسة اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين لأنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة وأسلوب حضاري وراقي يهدف الى تحسين وتطوير في أداء وسمعة المؤسسة، وعليه تأتي أهمية البحث في تسليط الضوء على مرونة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة من خلال أبعاد مرونة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. وعموما تبرز أهمية البحث فيما يلي:

5. هدف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة ما إذا كان هناك أثر لمرونة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة. أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة تتمثل في:

- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم مرونة الموارد البشرية بأبعاده (مرونة الوظيفة، مرونة السلوك، مرونة المهارة، مرونة الممارسة) ومفهوم أداء المؤسسة بأنواعه كل حسب معياره (معيار الطبيعة، معيار الشمولية، معيار الوظيفة).
- البحث في مستوى تبني وتطبيق مرونة الموارد البشرية بمختلف أبعادها في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أداء المؤسسة لدى المؤسسة العمومية للمصحة الجوارية.
- التعرف على أسلوب العمل المتبع من طرف المؤسسة العمومية للمصحة الجوارية.
- الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة.

6. أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث من خلال الربط بين مفهومين مهمين في مجال تسيير الموارد البشرية، فقد لقي كل من مرونة الموارد البشرية وأداء المؤسسة اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين لأنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة وأسلوب حضاري وراقي يهدف الى تحسين وتطوير في أداء وسمعة المؤسسة، وعليه تأتي أهمية البحث في تسليط الضوء على مرونة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة من خلال أبعاد مرونة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. وعموما تبرز أهمية البحث فيما يلي:

- الاهتمام الكبير التي تحظى به الموارد البشرية في المؤسسات، فاستخدامها بشكل فعال ومرن من طرف هذه المؤسسات يمكنها من تحسين أداءها وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.
- كون أداء المؤسسة عنصرا مهما وأساسيا للعديد من الأسباب، ويتم تحقيقه من خلال تحقيق الاستدامة والنمو المستدام وزيادة الكفاءة والانتاجية وتحسين رضا العملاء والموظفين، والذي بدوره يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وهو ما تطمح له كل مؤسسة.

7. صعوبات البحث

واجهتنا خلال إنجاز هذا البحث بعض الصعوبات نذكر منها:

- جهل بعض الموظفين لموضوع مرونة الموارد البشرية مما أدى لصعوبة فهم الأسئلة المطروحة.
- قلة المراجع المتعلقة بالمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية).

8. هيكل الدراسة:

ولدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفروض سيتم تقسيم البحث الى أربعة فصول:

يناقش الفصل الأول بعض النواحي الأساسية لأداء المؤسسة التي يجب التعرف عليها، حيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتكلم عن ماهية الأداء، والمبحث الثاني خاص بماهية تقييم الأداء في حين يتحدث الفصل الثاني عن مرونة الموارد البشرية الذي يتكون من مبحثين أيضا، حيث يشمل المبحث الأول مفهوم مرونة الموارد البشرية ومجموعة من العناصر الخاصة به، والمبحث الثاني يتضمن مداخل تصميم مرونة الموارد البشرية، ثم الفصل الثالث الذي عبارة عن دراسة ميدانية حيث سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية طولقة، والمبحث الثاني يمثل الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثالث يتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

A decorative border featuring a central medallion with intricate floral patterns, surrounded by symmetrical floral and leaf motifs. The design is rendered in black and white.

الإطار النظري الأول

أداء المؤسسة

تمهيد

يُعدُّ الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية التي تشغل اهتمام الباحثين وصناع القرار على حد سواء، حيث يعتبر الأداء مقياسًا لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة، واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق ميزات تنافسية تمكنها من الاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة. يتناول هذا الفصل المفاهيم المختلفة للأداء المؤسسي، ويستعرض التعريفات المتعددة التي قدمها الباحثون، إضافة إلى العوامل المؤثرة على الأداء سواء كانت داخلية أو خارجية. يتم التركيز على أهمية تقييم الأداء كأداة رئيسية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد الانحرافات ومعالجتها.

من خلال هذا الفصل، سنتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه:

الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للأداء، وفيما يلي عرض لأهمها:

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين. (الشنطي، 2006)

اصطلاحاً: بسبب تطور مفهوم مصطلح الأداء وديناميكيته، فإنه يتم لم حد الآن وضع مفهوم موحد ودقيق لهذا المصطلح، ويختلف مفهوم مصطلح الأداء باختلاف الغاية من استخدامه وكذلك باختلاف المستوى الذي يعبر عنه. (بوسنة، 2016) حيث:

- عرف ستيفن وماري الأداء على أنه "النتائج المتراكمة لجميع عمليات وأنشطة عمل المنظمة". (stephen و marrry، 2002)
- وهناك من يرى الأداء بأنه هو: "قدرة المنظمة على تحقيق هدفها الرئيسي، ومدى قدرتها على استغلال مواردها المختلفة بالكفاءة والفعالية المطلوبة مما يكسبها ميزة تمكنها من الاستمرار في نشاطها والبقاء في ظل المنافسة". (محمد و و اخرون، 2012، صفحة 27)
- حسب (Miller et Bromily): ينظر هذان الكاتبان الى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية أيضا يمكن أن نستنتج من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك أي (مدى عقلانية الطريقة المتبعة). (الداوي، 2010، صفحة 218)
- الأداء هو: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أنه أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة".

- الأداء هو "جهد يهدف الى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات (المنتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة". (المانع، 2006)
 - يعرف الأداء بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"
 - الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانيات وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل. (عباده، 2007، صفحة 160)
- يعرف (Angèle dahou وNicolas Berland) الأداء الكلي بأنه : " تجميع للنتائج الاقتصادية و الاجتماعية والبيئية " ، يضم الأداء الاقتصادي : الأداء المالي ، الأداء العملياتي ، والفعالية التنظيمية ويقاس بالاستعانة بالقوائم المالية أما الأداء البيئي فيتركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية بيئتها من خلال :التخفيف من التلوث البيئي، التخلص من النفايات ، والاقتصاد في الموارد والطاقة ، ويرتكز الأداء الاجتماعي على جعل الموارد البشرية أطراف فاعلة في المؤسسة من خلال تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية ، العدالة الاجتماعية ، وتحسين مستوى معيشة العمال، وتشير الإشارة أنه بالنسبة للأداء البيئي والاجتماعي يمكن قياسهما بالاستعانة بالمؤشرات المرجعية. (شرقي، 2016، صفحة 59)

انطلاقاً من التعاريف المقدمة فإننا نلاحظ أنها رغم اختلافها في زاوية النظر لمفهوم الأداء إلا أنها تشترك في بعض النقاط منها:

- ان الأداء مقياس يرتبط بتحديد نتائج نشاط المؤسسة وانجاز الأهداف.
- ان الأداء يرتبط بتختلف عناصر المؤسسة وقدرتها على استغلال الموارد والاستفادة منها.
- يعتبر الأداء جامعا لكل من كفاءة استخدام موارد المؤسسة وفعالية تحقيق الاهداف التنظيمية.
- وبالتالي يمكن تعريف الأداء بأنه: "مقياس الذي تصل إليه المؤسسة من نتائج فيما يتعلق بأنشطتها وأعمالها من خلال الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة ومدى التوافق بين النتائج المحققة والأهداف المخططة ويعتبر مؤشر لنجاحها او فشلها" وهو ما يساعد على تحديد الانحرافات وتصحيحها.

الفرع الثاني: خصائص الأداء المؤسسي

ان ضرورة التوجه نحو العمل المؤسسي لما فيه من أثر تعاوني وتكاملي يعود بالنفع على الأداء الكلي للمؤسسة يعود الى تمتعه بمجموعة من الخصائص تدعم المؤسسة في الوصول الى التميز، يلخص لهما في (المدهون،

:2014)

- الحفاظ على ثبات العمل واستمراره بفضل الخبرات والتجارب المتراكمة بتغيير الأجيال والتي تثرى المؤسسة وتحافظ عليها رغم تغير القيادات فيها.
 - الاعتماد على المشاركة في الأداء الجماعي والقرارات من قبل المختصين والخبراء وضمان عدم تفرد الرئيس بالإدارة والقرار
 - المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة من خلال اتباع السياسات والنظم المعتمدة
 - استثمار جهود العاملين في المؤسسة نحو تطويرها في إطار وضوح الواجبات والمسؤوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف
 - تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها وضرورة العمل للمحافظة عليها وضمان تقدمها.
 - ضمان خلق قيادات بديلة واثابة المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- المطلب الثاني: أنواع الأداء:**

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية للاختلاف في اتجاهات الباحثين ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير أهمها؛ معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. (مصطفى، 2002)

أ- حسب معيار الطبيعة:

ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى: (حجازي و معاليم، 2014)

- أداء اقتصادي ; ويتعلق بالاستخدام المثل للموارد التي تملكها المؤسسة.
- أداء اجتماعي؛ وقد تزايدت أهمية هذا النوع من الأداء بتزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية، ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه . وهناك من يضيف أيضا الأداء التقني، الأداء التنافسي، الأداء السياسي...

ب- حسب معيار الشمولية:

ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي: (مزهودة، 2001)

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، النمو... الخ

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الوظائف الأساسية والأنظمة الفرعية للمؤسسة، فالأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية

ج- حسب معيار الوظيفة:

وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء تبعاً للوظائف والأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة؛ وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية، وعليه ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى: (حجازي و معاليم، 2014)

- الأداء المالي (أداء الوظيفة المالية): ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المرودية وتعظيم العائد على الاستثمار...

- الأداء التسويقي (أداء وظيفة التسويق): يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن... الخ

- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق -على سبيل المثال- عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بودة عالية أو بتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

- أداء وظيفة الموارد البشرية: ويبنى على حسن التخطيط والتسيير لاختيار وتطوير والحفاظ على الكفاءات والمهارات العالية، ففعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

كما أن هناك من يضيف معياراً آخر للتصنيف يقسم الأداء إلى أداء داخلي؛ وهو أداء متأني من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية (أي يضم كل من الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي) وأداء خارجي؛ وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه. (مصطفى، 2002)

من جهة أخرى توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في: (خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، 2007، الصفحات 385-386)

- الأداء الاستثنائي؛ يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرهبة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

- الأداء البارز؛ يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز..
- الأداء الجيد جدا؛ يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- الأداء الجيد؛ يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل؛ يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/ أو الخدمات، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف؛ والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

تختلف وتنوع العوامل التي تؤثر في الأداء وهو ما خلق اختلافا في تصنيفها وفق معيار موحد، حيث تنقسم حسب علاقتها بالمؤسسة الى عوامل داخلية ترتبط بالعناصر المكونة للمؤسسة وعوامل خارجية موجودة في المحيط الخارجي وكل منها يضم مجموعة من العوامل التي يمكن توضيحها كالآتي (مزهودة، 2001، صفحة 91):

أ- **العوامل الداخلية:** وهي الناتجة عن التفاعل بين مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة أي انها خاضعة لتحكمها، وتضم في مجملها المتغيرات والقوى التي يحتتمل ان تؤثر سلبا او إيجابا على الأداء وتنقسم بدورها الى مجموعتين:

1. العوامل التقنية: وتعبر عن مختلف المتغيرات ذات العلاقة بالجانب التقني في المؤسسة وتضم:

__ نوعية المنتجات، شكلها ومدى تناسبها مع التغليف.

__ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبت الزبائن.

__ درجة الاعتماد على العمل اليدوي مقارنة بالآلات.

__ نوع التكنولوجيا المستخدمة.

__ أصناف المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج

__ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2. **العوامل البشرية:** وتشير الى المتغيرات المرتبطة باستخدام الموارد البشرية في المؤسسة والمؤثرة على الأداء، وتشمل على:

__ مستوى تأهيل العاملين.

__ أنظمة الحوافز والمكافآت.

__ درجة التوافق بين مؤهلات الموارد البشرية بالمؤسسة والمناصب التي يشغلونها.

__ طبيعة العلاقات السائدة فيما بين الموظفين وبينهم وبين المشرفين والمنفذين من جهة أخرى.

ب- العوامل الخارجية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سلبا او إيجابا وتكون خارجة عن سيطرتها، وتتضمن:

1. **العوامل الاقتصادية:** وتعتبر أكثر العوامل أهمية وحساسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية نتيجة ارتباطها الوثيق بالمحيط الاقتصادي كمصدر لمواردها وسوق منتجاتها، وتتضمن عوامل اقتصادية كلية: كالسياسة الاقتصادية للدولة، معدلات النمو الاقتصادي، التجارة الخارجية، معدلات التضخم....، وعوامل جزئية: كالمنافسة، وفرة المواد الأولية...

2. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتعتبر هذه العوامل مؤثرة على أداء المؤسسة كونها ترتبط بحاجات الافراد ودوافعهم التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام ها واشباعها للوصول الى أداء أفضل، كما وتؤثر هذه العوامل على سلوك المستهلك وعلى الإطار التنظيمي للمؤسسات، وتمثل عموما في: الأهداف، القيم، العادات...
3. **العوامل السياسية والقانونية:** قد تشكل هذه العوامل تأثيرا واضحا على أداء المؤسسة في حال التغيرات المفاجئة والسريعة فيها وهو ما يخلق اما فرصا او مخاطر بالنسبة لها، وتمثل أبرز هذه العوامل في: الوضع الأمني للدولة، السياسة الخارجية، النظام القانوني، الأحزاب والجمعيات...

4. **العوامل التكنولوجية:** تعتبر من المتغيرات الهامة بالنسبة للمؤسسة فهي ترتبط بالتطورات في المجال المعرفي والبحث العلمي والتكنولوجي كالابتكارات، براءات الاختراع، وبالتالي يجب على المؤسسة الالمام بكل ما هو جديد في هذا المجال من اجل تحسين أدائها وكسب المنافسة.

فيما يشير تصنيف اخر الى إمكانية تصنيفها الى عوامل داخلية ترتبط بوحدات وانشطة المؤسسة وأخرى خارجية ترتبط بالظروف الاقتصادية كما يتم تصنيفها الى عوامل تكنولوجية نفسية وبشرية إضافة الى ذلك هناك تصنيف ثنائي يقسمها الى (بوجمان، 2015):

— عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة: باعتبارها تحت سيطرة المؤسسة فان هذه الأخيرة تعمل على تعظيم اثارها الإيجابية والحد او التقليل من تأثيراتها السلبية، ويتمثل أبرزها في: التحفيز، التدريب، التكوين، التخطيط.

— عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة: ترتبط غالبا بالمحيط الخارجي للمؤسسة وعناصره مثل: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

بدء الاهتمام بتقييم الأداء المؤسسي من قبل المؤسسات من خلال مقولة "كل ما يمكن تقييمه يمكن ادارته" ومحاولة المؤسسات لإيجاد منهجيات تتصف بالثقة من اجل تقييم أدائها اذ لا يمكن تطبيق استراتيجيات او أساليب لتحسين الأداء في المؤسسة ما لم يتم تقييمها. (IMMORDINO & KATHLEEN, 2010) يساعد تقييم الأداء المؤسسي في إيجاد مقاييس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقق الأهداف ومقارنتها مع الأهداف المخططة وذلك لتحديد مدى الانحراف فيما تم إنجازه فعلا وتحديد أسباب الانحراف وأساليب معالجته. (جابرية, 2015) ونظرا لوجود عوامل خارجة عن نطاق سيطرة المؤسسة تؤثر في أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يعتمد بشكل أساسي على قياس أداء الإدارة والافراد في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية معا وهذا ما يميز بين قياس الأداء التقليدي وبين قياس الأداء المؤسسي. (الجبوري, 2015) (وفيما يلي بعض من تعاريف تقييم الأداء المؤسسي:

— هو " عملية تشخيص علاجية لتحديد جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة من اجل تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف وذلك لتحسين الأداء المؤسسي ". (النجار، 2014)

— هو " الصيغة النظامية او الرسمية التي تعبر عن مكامن القوى ومكامن الضعف وكذلك المساهمات التي يعطيها الفرد للوظائف التي كلفوا بإنجازها او القيام بها ". (عبيدي و بوجلال، 2016)

— هو " عملية مستمرة يسعى فيها المديرين الى تحسين أداء المؤسسة ". (Wafula، 2015)

— "عملية نظامية هادفة تقيس ما أنجزته المؤسسة خلال مدة زمنية محددة من خلال مقارنة لنتائج الأداء الحالي مع نتائج الأداء المطلوب والتعرف على مدى قدرتها على استغلال مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها ". (فياض،

(2018)

ومن خلال التعاريف السابقة يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها مقارنة الأهداف المطلوب تحقيقها بما هو محقق، بهدف تحديد مدى الانحراف إن وجد، من أجل معالجته إن كان سلبيا وتدعيمه إن كان إيجابيا.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المؤسسات في اتخاذ قرارات وإجراءات صحيحة من خلال الآتي:
(الزبيدي)

1- توفير معلومات مهمة ودقيقة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة بشكل دوري يتم الاعتماد عليها في عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفي إعادة هيكلة الوحدات التنظيمية أو المؤسسة واتخاذ القرارات بالاعتماد على تلك المعلومات

2- تمكين المؤسسة في تقديم الخدمات بجودة عالية للمجتمع من خلال المحافظة على ممارسة أنشطتها بكفاءة عالية

3- يساعد تقييم الأداء في المؤسسي في تبني وحدات قياس قابلة للتنفيذ

4- مساعدة الإدارات العليا في تبني أهداف ممكنة التحقيق وواقعية يمكن نقلها لجميع الافراد العاملين بسهولة.

5- يساهم في اتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية وتحفيزية في الوقت والمكان المناسب

6- تحفيز الافراد العاملين ضمن إطار المؤسسة على العمل الفرقي وأداء أعمالهم بطريقة صحيحة.

7- تحديد برامج التدريب المطلوبة من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والتطوير والترقية.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء المؤسسي عملية معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل والقوى ولذلك فان على مقيمي الأداء ان يعتمدوا على خطوات متسلسلة ومنطقية لكي تحقق عملية التقييم أهدافها كالآتي: (Wheelen & Hunger, 2012)

1- تحديد ما يجب قياسه: يجب تحديد عمليات التقييم والنتائج التي سيتم رصدها وتقييمها وان تكون هذه العمليات والنتائج قابلة للقياس بطريقة موضوعية ودقيقة ويجب ان يكون التركيز على المجالات الأكثر أهمية في العملية.

2- تحديد معايير تقييم الأداء: يجب تحديد معايير تقييم أداء مناسبة لاستراتيجية وبيئة المؤسسة وتشمل مجموعة من المؤشرات ونسب الانحراف المسموع بها لكل معيار.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم: يجب مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم التي تم تحديدها، فإذا كانت نتائج الأداء ضمن الحدود المسموح بها تتوقف عملية التقييم بينما إذا كانت النتائج خارج الحدود المسموح بها نبدأ بالخطوة الخامسة.

6) اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إذا كانت النتائج الفعلية لتقييم الأداء في المؤسسة خارج الحدود المسموح بها يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية من أجل معالجة الانحرافات وتحسين الأداء للوصول إلى المستوى المطلوب.

المطلب الثالث: أسباب فشل عملية تقييم الأداء

إن الأسباب الحقيقية في فشل برامج تقييم الأداء ترجع معظمها إلى قصور وعدم دعم الإدارة العليا لهذه البرامج، سواء كان ذلك متمثلاً في نقص المعلومات، عدم وضوح وكفاءة معايير التقييم وقد يؤدي ذلك إلى التصادم بين استخدام نتائج التقييم في الأغراض الإدارية والأغراض التطويرية، مما يؤدي إلى عدم فاعلية وجدية المناقشات التي تتم بالنسبة لقضايا التطوير مثل دعم الأداء الوظيفي المستقبلي أو قضايا الإدارة مثل تقييم برامج الأجور والمكافآت وغيرها.

وإضافة لما سبق، يري بعض الباحثين أسباب أخرى تساهم في فشل عملية تقييم الأداء وهي (محمد ج.، 2009، الصفحات 57-58):

- شعور المديرين بالإحباط نظراً لأنهم يحصلون على مزايا محدودة أو لا يحصلون على أي مزايا بالمرّة نظير ما ينفقونه من وقت ومجهود مقابل تقييم الأداء

- قد لا يرغب المديرين في مواجهة العاملين وجهاً لوجه من خلال مقابلات التقييم

- عدم قدرة المديرين على التكيف مع نتائج تقييم الأداء

- الحكم الشخصي من قبل المديرين قد لا يكون منطقياً في تقييم الأداء.

ويمكن إضافة العوامل التالية وهي تساهم أيضاً في فشل تقييم الأداء (محمد ج.، 2009، صفحة 58):

- أن التقييم في كثير من المنظمات خاصة الحكومية منها يتم سنوياً، وبما يسمح بتراكم الأخطاء، والصحيح أنه يجب أن يتم دورياً ويومية حسب حالات وظروف العمل.

- الخوف من نتائج تقييم الأداء وما يترتب عليها من سياسات الإبعاد أو النقل أو تغيير المكافآت والأجور وغيرها

- شعور الموظفين بالإحباط والقلق من عدم عدالة نظام تقييم الأداء.
- عدم عدالة نظم تقييم الأداء، وتحييز المديرين للعاملين معهم، وبما يجعلهم يحصلون على مزايا وفوائد تزيد من نظرة احترام وتقدير العاملين للمديرين.
- تأثير بعض الصفات الشخصية في المديرين عند إجراء المقابلات وتنفيذ عملية التقييم أو ما يسمى بتأثير الهالة، حيث يقوم المدير بتقييم المرؤوس على صفة أساسية متوافرة في المدير نفسه كالصدق أو الأمانة أو المظهر مع إهمال باقي جوانب التقييم الأخرى.
- هذا بالإضافة إلى الأخطاء الشائعة في إجراء المقابلات من حيث السرعة، الجدل، مع عدم إعطاء فرصة لرأى المرؤوس أثناء المناقشات

خلاصة الفصل

تناول الفصل الثاني الإطار النظري لأداء المؤسسة من خلال استعراض التعريفات المختلفة لمفهوم الأداء وأهميته في السياق المؤسسي. تم تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في الأداء والتي تنقسم إلى عوامل داخلية تخضع لتحكم المؤسسة وأخرى خارجية ترتبط بالمحيط الخارجي. كما تم التأكيد على أهمية قياس وتقييم الأداء كوسيلة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. يعد هذا الفهم النظري للأداء المؤسسي أساسًا لتطوير استراتيجيات فعالة تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التنافس والبقاء في سوق العمل.

A decorative border featuring a central circular emblem with intricate floral patterns, surrounded by symmetrical floral and leaf motifs. The design is rendered in black and white with fine line work.

الإطار النظري الثاني

مرونة الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر موضوع مرونة الموارد البشرية واحد من المواضيع الإدارية التي تتبناها المؤسسات الحديثة وذلك من أجل تطوير سيرورة عملها وتحسين أداءها، حيث تعمل المؤسسات الآن في بيئات ذات أحداث غير مسبوقه وغير متوقعة ناتجة عن عدة عوامل، مثل التقدم التكنولوجي أو عوملة السوق. وقد أجبرت هذه الظروف المديرين على إجراء تحولات نموذجية في توجيه منظماتهم، وظهرت مبادئ جديدة لإدارة الشركات في هذه البيئات حيث تكون الأطر الزمنية للقرارات الاستراتيجية أقصر. واستدعى الطلب المتزايد على المؤسسات في وقت لاحق وجود موظفين مناظرين من الأفراد المرنين والقادرين. وفي الشركات الحديثة، لا تكفي الكفاءة في أداء مجموعة من المهام المسندة لضمان المزايا التنافسية، وتدرج الجوانب المتعلقة بمرونة الموظفين في معايير الأداء الوظيفي الجديدة.

من خلال هذا الفصل، سنتطرف إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية مرونة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مداخل تصميم مرونة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية مرونة الموارد البشرية

أصبحت مرونة المورد البشري سببا من أسباب نجاح المؤسسات الحديثة وتنافسيتها، لذلك تزايد الاهتمام بالعنصر البشري نظرا لما يقدمه من أهمية بارزة، وذلك يعكس الدرجة التي يمكن للمؤسسة بسرعة وفعالية وفقا للتغيرات البيئية المحيطة بها، سنقوم بالتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة مرونة الموارد البشرية، المفهوم والخصائص، الأبعاد والأهمية.

المطلب الأول: مفهوم مرونة الموارد البشرية وخصائصها

يعد مفهوم مرونة الموارد البشرية من المفاهيم المهمة في حركة المؤسسات المعاصرة كونه يشجع العاملين على التطور المستمر بمهارات وقدرات عمل متعددة للحفاظ عليها في ظل بيئة تنافسية قائمة على النتائج، سنقسم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع، "المرونة" ثم "إدارة الموارد البشرية" ثم "مرونة الموارد البشرية".

الفرع الأول: مفهوم مرونة الموارد البشرية

أولاً: المرونة

يوجد لمصطلح المرونة عدة تعاريف، نذكر منها:

- المرونة هي الثمن أو المقابل الذي يدفعه المسير مقابل العمل والاستمرار في ظروف عدم التأكد وعدم القدرة على التراجع، والحفاظ على حرية مستقبلية للعمل. فهي بذلك تقيس مدى استعداد المسير لدفع ثمن مسبق ليهيأ لمعلومات إضافية لاحقاً، وهو ما يؤكد ترابط قيمة المرونة والمعلومات الإضافية، فبدون إمكانية تغيير الاختيارات، المعلومات الإضافية ليست لها أهمية. (السبتي، 2017، صفحة 62)

- المرونة هي ميل الفاعل أو النظام لإظهار الاختلاف في الأنشطة أو الحالات التي ترتبط ببعض الاختلافات الأخرى والمرغوبة في ضوء هذا الاختلاف (jonsson, 2007, p. 3)

باختصار، المرونة هي القدرة على التغيير وفقاً للظروف المختلفة (محمد، 2018، صفحة 7)

ثانياً: إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة المورد البشري من أهم العناصر في بحثنا، ونعرفها كالتالي:

- إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن عدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية مما يحقق مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المؤسسة (بهيمة، 2016، صفحة 19)

- إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد أو المجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، بما يضمن الاستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المؤسسة، لتحقيق أهدافها وأهداف موظفيها على حد سواء، وهي فن اكتساب المورد البشري القادر على تقديم الإضافة اللازمة، عن طريق الاختيار الأمثل لهذه الموارد، تعيينها تكوينها ووضعها في المكان المناسب الذي تستطيع الإبداع فيه (أمين، 2023، صفحة 4)

انطلاقاً من هذين التعريفين يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية

ثالثاً: مرونة الموارد البشرية

تعددت تعريف مرونة الموارد البشرية على حسب اختلاف المواقف ووجهات النظر

- تعريف Sanchez (1995): مدى امتلاك الموارد البشرية للمنظمة المهارات والخصائص السلوكية والتي يمكن أن توفر خيارات ثابتة لمتابعة البدائل الاستراتيجية في ظل البيئة التنافسية للمنظمة، إلى جانب مدى إمكانية تحديد وتطوير وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بسرعة لتعظيم المرونة الكامنة في تلك الموارد البشرية (Sanchez, 1995, p. 139)

- تعريف Crook (2011): يشير مصطلح مرونة المورد البشري في الغالب إلى قدرة العاملين على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي قد يظهر على أداء المؤسسة، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة، والاستعداد لها، والاستجابة إليها، والتكيف معها من أجل بقائها، وازدهارها (Crook, Todd, G. Combs, & J. Woehr, 2011, p. 444)

- كما ذكر حسين (2021) أن مرونة الموارد البشرية هي القدرة الديناميكية التي تساعد المؤسسة على التكيف مع الطوارئ البيئية المتغيرة، ويعني ذلك قدرة المؤسسة على تطوير العمل والتحقق من صحته كمتغير وسيط بين المؤسسة وأدائها (حسين، 2021، صفحة 309)

- وعرفها عمر (2023) على أنها نظام متكامل من المهارات والمعرفة والسلوكيات والاجراءات التي تستعملها المؤسسة من اجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهها (عمر و بحر الدين، 2023، صفحة 5)

- وأشار باتول (2022) إلى أن مرونة الموارد البشرية هي امتلاك الأفراد المهارات، والسلوكيات، والممارسات المتنوعة والمختلفة لمساعدة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الطارئة في بيئتها الداخلية والخارجية والقدرة على التكيف معها (باتول و أمال، 2022، صفحة 463)

من خلال هذه التعاريف، يمكن أن نستخلص أن مرونة الموارد البشرية هي مدى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال تطوير وتوظيف المهارات والمعارف اللازمة للموظفين، وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال وسريع لتعظيم المرونة والاستفادة منها في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: خصائص مرونة الموارد البشرية

بناء على التعاريف المقدمة سابقا، يمكن لنا أن نستنتج مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- أ. قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يشير إلى استعدادها لتعديل الاستراتيجيات والممارسات وفقا لذلك.
- ب. القدرة على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص الناشئة، مما يضمن قدرة المؤسسة على معالجة المواقف الغير متوقعة بشكل فعال.
- ج. تنمية مهارات المورد البشري من خلال التطوير المستمر ونشر المهارات والمعارف بين الموظفين لتمكينهم من التعامل مع المتطلبات المتغيرة.
- د. تستلزم مرونة الموارد البشرية تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة التي تمكن من إجراء تعديلات وتحسينات سريعة لتعظيم إمكانات الموارد البشرية.
- هـ. المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز الأداء وتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استراتيجيات وإجراءات الموارد البشرية القابلة للتكيف.

المطلب الثاني: أهمية مرونة الموارد البشرية

تعمل المؤسسات الآن في بيئات ذات أحداث غير مسبوقه وغير متوقعة ناتجة عن عدة عوامل مثل التقدم التكنولوجي أو عوامة السوق، مما أجبرت هذه الظروف المديرين على إجراء تحولات نموذجية في توجيه مؤسساتهم، وظهرت مبادئ جديدة لإدارة المؤسسات في هذه البيئات هي الأطر الزمنية للقرارات الاستراتيجية في أقصى وقت ممكن، مما دعت الحاجة المتزايدة إلى تعيين موظفين يتمتعون بالمرونة والقدرة، حيث لا تكفي الكفاءة لأداء المهام المكلفين بها، وعلى أساس التحليل الهرمي لتحديد الوزن لكل مؤشر يمكن لهذا النظام أن يعكس الخصائص لمختلف المؤشرات وعلى نحو فعال وتقديم تحليل أكثر عقلانية من حيث الوظائف الكمية والوقت، والكثير من جوانب المرونة المهمة للمؤسسة (حسين، 2021، صفحة 310)

وتكمن أهمية مرونة الموارد البشرية بالنسبة لـ (Zahi, Wafiq, Mazen, Samy, & Suliman, 2020, p. 29) في أنها تساعد في التعامل مع التغييرات التي تحدث سواء على مستوى المؤسسة أو البيئة الخارجية، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

كما أشار الباحثان (Lange & Bal, 2014, p. 2) أن أهمية ممارسات مرونة الموارد البشرية تتمثل في:

- تساعد المنظمات لتعزيز مشاركة العاملين الجدد في اتخاذ القرارات، فضلاً عن أنها تستعملها للموظفين الكبار لتحسين أداء وظائفهم.
- تساعد المنظمات على توفير المرونة لموظفيها أثناء تأدية أعمالهم.
- تساعد الأفراد في المنظمة على تحقيق التوازن بين مطالب العمل وبين الحياة الشخصية.

المطلب الثالث: أبعاد مرونة الموارد البشرية

يتفق معظم الباحثين على أن هناك ثلاث أبعاد أساسية لمرونة الموارد البشرية وهي:

1. مرونة السلوك: بالنسبة لـ (Roxanne, Andreas, & Teemu, 2011, p. 109) هي "مدى

امتلاك الموظفين خزينة واسعة من النصوص السلوكية التي يمكن تكييفها مع المتطلبات الخاصة بكل موقف،" يعني إذا كان الموظفون قادرين على تطبيق هذه البرامج النصية السلوكية بشكل مناسب في ظل ظروف مختلفة، بدلاً من إتباع إجراءات التشغيل القياسية، يمكن للمنظمة تعديل المواقف المتغيرة والاستجابة لها، وبالتالي زيادة قدرتها التكيفية مع البيئة الخارجية.

حيث يمثل "السلوك" في العمل بالنسبة لـ (علي، 2022، الصفحات 326-327): تسلسل لإجراءات روتينية يتبعها الموظفون عند أداء مهامهم، تصبح السلوكيات جامدة أو غير مرنة عندما يقوم الموظفون بالتعامل مع المواقف الجديدة بنفس تسلسل التعامل مع المواقف السابقة. لكن إذا كان الموظفون قادرين على استخدام إجراءات مختلفة عند مواجهة ظروف جديدة، فإن سلوكياتهم تكون مرنة. فالسلوكيات المرنة بين العاملين تشكل مورداً قيماً للمؤسسة، لأن الموظفون الذين يمكنهم التعامل بنجاح مع مختلف الحالات الطارئة في العمل يسمحون للمؤسسة بتحقيق وفر في التكاليف الناتجة عن عدم التكيف مع التغيير. كما أن المرونة السلوكية تجعل من السهل تنفيذ عمليات التغيير في المؤسسة، بقدر ما تمنحها فرصاً حقيقية للاستجابة بشكل مناسب لمجموعة واسعة من المواقف، وبالتالي تشير مرونة السلوك إلى قدرة العاملين على التكيف مع الظروف المتغيرة حيث يكون لهم نصوص سلوكية واسعة بدلاً من مجرد اتباع إجراءات التشغيل القياسية، وتتمثل مرونة السلوك في تعديل وإثراء أنماط سلوك العاملين مع تعزيز الاستقلالية ودعم التنوع السلوكي عند مواجهة الظروف المختلفة، بناءً على الاحتمال وليس على

أماط عمل ثابتة فقد يكون لدى العاملين مهارات مختلفة، ولكن ليس لديهم حافز سلوكي كافٍ للتغيير؛ أو قد يكونوا متحمسين، ولكنهم يفتقرون إلى المهارات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات أو تغييرها

2. مرونة المهارة: للمهارة العديد من المعاني ذات الصلة بالنسبة لـ (Mohammad & Salman , 2022, pp. 73-74)، بما في ذلك: خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المتعمد والممارسة المنظمة، بحيث يتم إجراؤها بطريقة مناسبة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة. المهارة تعني أيضا الكفاءة والجودة في الأداء، سواء تم استخدام المصطلح بهذا المعنى أو ذلك، فإنه يشير إلى السلوك المكتسب الذي يفرض بشريتين أساسيتين: الأول هو أنه موجه نحو تحقيق هدف معين، والثاني هو أنه منظم بطريقة تؤدي إلى تحقيق الهدف في أقصر وقت ممكن. يجب أن يكون لهذا السلوك المكتسب خصائص السلوك الماهر. تعرف المهارة أيضا بأنها القدرة على التعلم والأداء الجيد وبقدر نريد. المهارة هي نشاط مكتسب يتم تطويره أثناء نشاط تدعمه التعليقات. تتكون كل مهارة من مهارات فرعية أصغر، ويؤثر النقص في أي من المهارات الفرعية على الجودة الشاملة للأداء. بتعريف المهارة كشيء يمكن للمتعلم اكتسابه أو تعلمه أو تشكيله من خلال التدريب والمحاكاة، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وخصائصها وطبيعتها والغرض من تعلمها.

3. مرونة ممارسات الموارد البشرية: تدور مرونة ممارسة الموارد البشرية حول مدى سرعة وفعالية وإنتاجية إدارة الموارد البشرية في ضبط وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الجديدة. تشير مرونة ممارسات الموارد البشرية في إدارة القوى العاملة إلى الدرجة التي تستطيع بها المنظمة تنفيذ عمليات وهيكل بديلة للموارد البشرية بسرعة وفعالية، أي تنفيذ ممارسات الموارد البشرية التي تختلف عن تلك المستخدمة حاليًا في الشركة. تشير مرونة ممارسة الموارد البشرية في إدارة القوى العاملة إلى الدرجة التي تتكون بها أنظمة الموارد البشرية من ممارسات الموارد البشرية التي يمكن أن تتمثل في توظيف الموظفين وتطويرهم وفصلهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم عبر سياقات بيئية مختلفة. تسمح مرونة ممارسة الموارد البشرية للشركة بتقديم ممارسات مماثلة للموارد البشرية عبر الوحدات المختلفة في تحقيق الاتساق الاستراتيجي مع تكييف المعلومات لتلبية الاهتمامات المحلية. تخلق المنظمات التي تطور مرونة ممارسة الموارد البشرية بيئة يكون فيها الموظفون قادرين على الاستجابة بشكل أكثر ديناميكية للتغير البيئي، والذي يرتبط بالميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية. يسمح للموظفين بالعمل في حالة خالية من الإجهاد، مما يعزز فعاليتهم وإنتاجيتهم. على أساس هذا، نقترح الفرضية التالية.. (Itishree & Rabindra , 2014, pp. 45-46)

المبحث الثاني: مداخل تصميم مرونة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية رافعة أساسية لتعزيز المرونة التنظيمية، وهي حقيقة تنعكس في الاهتمام المتزايد والعديد من الدراسات التي تستكشف مختلف أشكال وجوانب مرونة الموارد البشرية. على الرغم من الاختلافات النظرية والممارسات الميدانية المتنوعة، فإن أهمية هذا المورد في النجاح التنظيمي وتأثيره العميق على قدرة المنظمة على التكيف والتعامل مع عدم اليقين في بيئة الأعمال لا يمكن إنكارها.

المطلب الأول: الفرق بين الموارد البشرية التقليدية والمرونة

يمكن أن نوضح نقاط الاختلاف على أساس مجموعة من الصفات في الجدول التالي:

الجدول (2): نقاط الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية المرنة وادارة الموارد البشرية التقليدية

الصفة	ادارة الموارد البشرية التقليدية	ادارة الموارد البشرية المرنة
الغرض	تحسين الكفاءة وفاعلية المؤسسة	تحسين حيوية مقدرة التكيف والمقدرة التنافسية للمؤسسات
وظيفة الادارة	تقييم الوظائف، وتقييم الاداء، وادارة المرتبات، إدارة الأجور	ادارة علاقات الموظف، وادارة الفرق، والاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية
دور الادارة	المحافظة على المؤسسة كما هي	الانتقال بالإصلاح المؤسسي نحو مستوى عالي أي النهوض بالمؤسسة نحو الأفضل
الهيكل التنظيمي	هرمي	مسطح
منظور الادارة	الموظفين والمؤسسة هي علاقة عمل راس مالية	الموظفين والمؤسسة هي علاقة شراكة تعاونية.
البيئة الخارجية	البيئة الخارجية مستقرة	البيئة الخارجية ديناميكية، متغيرة وغامضة
الموقف الاستراتيجي	منفذ المشاريع الاستراتيجية	صناعة القرار ومنفذ للمشاريع الاستراتيجية معاً

المصدر: (Li و Chen، 2015، صفحة 208)

المطلب الثاني: التصور المتعدد لأشكال مرونة الموارد البشرية (السبتي، 2017، الصفحات 97-98)

نموذج المؤسسة المرنة لـ Atkinson يعتبر من أوائل الدراسات التي تتبنى فكرة تعدد أشكال وأبعاد مرونة الموارد البشرية في المؤسسات، وهناك العديد من الكتابات والأبحاث التي أكدت على هذه الفكرة، باعتبار مرونة الموارد البشرية متعددة الأبعاد.

في هذا الإطار يؤكد Everaere على أن دور الموارد البشرية في تطوير مرونة المؤسسة يأخذ اختيارين رئيسيين:

مرونة الموارد البشرية

من خلال نموذج Atkinson وعديد الكتابات حول مرونة الموارد البشرية، يمكن اعتبار مرونة الموارد البشرية متعددة الأشكال يمكن تصنيفها من خلال محورين:

الفرع الأول: ويتعلق بنطاق التحليل، ويتضمن:

أ. مرونة داخلية: من خلال الموارد الخاصة بالمؤسسة أين المرونة تظهر من طرف الموارد البشرية للمنظمة في لحظة معينة من الزمن.

ب. مرونة خارجية: عن طريق وسائل خارجية عن المؤسسة، أين يتم تحقيق المرونة من خلال سوق العمل خارج حدود المنظمة واليد العاملة الحالية.

الفرع الثاني: ويتعلق بطبيعة التغيير في الموارد البشرية، ويتضمن:

أ. مرونة كمية: عن طريق الزيادة والإنقاص في كمية العوامل المستعملة، أي عن طريق اليد العاملة وساعات العمل.

ب. مرونة نوعية (وظيفية): عن طريق خصائص العوامل المستعملة، أي عن طريق المهارات والكفاءات والمهام

- كما يمكن أن نلخص هذه الأشكال في الجدول التالي:

الجدول (3): أشكال مرونة الموارد البشرية

داخلية	خارجية	
التغيير في عدد ساعات العمل (التعديل والتغيير في وقت العمل، ساعات إضافية، بطالة جزئية)	التغيير في عدد العمال (عقود منتهية المدة، عمل مؤقت، التسريح والفصل)	كمية
كفاءات، تعدد الاختصاص، حركية داخلية	تعاون باطني، استشارات	نوعية

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: علاقة مرونة الموارد البشرية بأداء المؤسسة

بعد التطرق لكل من المتغيرين، يمكن أن نستنتج العلاقة بينهما في النقاط التالية:

أ. علاقة مرونة السلوك بأداء المؤسسة

مرونة السلوك هي قدرة الموظفين على تعديل تصرفاتهم وأساليبهم بناءً على متطلبات المواقف المختلفة وتتضمن هذه المرونة قدرة الموظفين على تبني سلوكيات جديدة وتحسين تلك القائمة بما يتناسب مع التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل، حيث تؤثر مرونة السلوك بشكل إيجابي على أداء المؤسسة من خلال عدة جوانب:

- تحسين التكيف مع التغيرات: الموظفون المرنون سلوكيًا يمكنهم التكيف بسرعة مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية والسوقية. هذا التكيف السريع يساعد المؤسسة على الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة.
- تعزيز الابتكار: مرونة السلوك تدفع الموظفين إلى تجربة أساليب جديدة وأفكار مبتكرة لحل المشكلات وتحسين العمليات، هذا الابتكار يعزز من تنافسية المؤسسة في السوق.
- زيادة رضا العملاء: الموظفون الذين يتمتعون بمرونة سلوكية قادرين على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم للمؤسسة.
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي: المرونة في السلوك تسهل التعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز من إنتاجية العمل الجماعي ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية أكبر.

ب. علاقة مرونة المهارة بأداء المؤسسة

- مرونة المهارة تشير إلى قدرة الموظفين على اكتساب وتطوير مجموعة متنوعة من المهارات التي تمكنهم من أداء مهام متعددة والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، وتلعب مرونة المهارة دورًا حيويًا في تحسين أداء المؤسسة من خلال:
- زيادة الإنتاجية والكفاءة: عندما يمتلك الموظفون مجموعة متنوعة من المهارات يصبحون قادرين على أداء مهام متعددة بكفاءة عالية، وهذا يعزز من إنتاجية المؤسسة ويقلل من الحاجة إلى تعيين موظفين جدد لكل مهمة جديدة.
 - تقليل الاعتماد على تخصصات محددة: بفضل مرونة المهارة تستطيع المؤسسة تقليل الاعتماد على موظفين متخصصين في مجالات محددة، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بفقدان الخبرات الحيوية في حال مغادرة هؤلاء الموظفين.
 - تعزيز القدرة على الابتكار: الموظفون الذين يملكون مهارات متعددة يكونون أكثر قدرة على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المؤسسة.
 - تحسين الاستجابة للتغيرات: المرونة في المهارات تمكن الموظفين من التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات بشكل فعال.

ج. علاقة مرونة ممارسات الموارد البشرية بأداء المؤسسة

مرونة ممارسات الموارد البشرية تشمل القدرة على تبني وتنفيذ سياسات وإجراءات مرنة تتكيف مع المتغيرات البيئية والاحتياجات المتجددة للمؤسسة وموظفيها وتسهم هذه المرونة في تحسين أداء المؤسسة من خلال:

- توظيف مرن: اعتماد ممارسات توظيف مرنة مثل العمل الجزئي والعمل عن بعد والتعاقد المؤقت يمكن أن يساعد المؤسسة في الاستجابة السريعة للمتطلبات المتغيرة من القوى العاملة دون الحاجة إلى تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي.

- تدريب وتطوير مستمر: تقديم برامج تدريبية مرنة ومتنوعة تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحديث مهاراتهم الحالية باستمرار، مما يعزز من كفاءتهم وقدرتهم على أداء مهام متنوعة.

- تقييم أداء ديناميكي: استخدام أدوات تقييم أداء مرنة يمكن أن يوفر ملاحظات مستمرة ودقيقة عن أداء الموظفين، مما يساعد على تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين وتطويرها بشكل فعال.

- إدارة مرنة للموارد البشرية: تبني سياسات إدارة مرنة تتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة المواهب بشكل ديناميكي يساعد المؤسسة في الحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق.

خلاصة الفصل:

في الختام، ندرك أهمية مرونة الموارد البشرية كعنصر أساسي في تعزيز أداء المؤسسات وتمكينها من التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة العملية. من خلال فهم ماهية وخصائص وأبعاد مرونة الموارد البشرية، بالإضافة إلى استكشاف الفروق بين الموارد البشرية التقليدية والمرنة، وأشكال هذه المرونة، نجد أنها تمثل عنصراً حيوياً يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام، كما أن فهم هذه المفاهيم وتطبيقها بشكل مناسب يمكن أن يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة لتحديات البيئة المتغيرة، وبالتالي تعزيز مكانتها ونجاحها في المستقبل.

A decorative border featuring a central circular emblem with intricate floral patterns. The emblem is surrounded by symmetrical floral and leaf motifs, including hibiscus-like flowers and dark leaves, all rendered in a detailed, engraved style.

الإطار النظري الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد أن تطرقنا إلى الإطار النظري لكل من مرونة الموارد البشرية وأداء المؤسسة وتوضيح المفاهيم الأساسية لكل من المتغيرين والعلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة على أرض الواقع وذلك بدراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة، حيث سنحاول تحديد تأثير مرونة الأفراد على الأداء الشامل لأفراد والمؤسسة.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة في وسط مدينة طولقة، وللإشارة فإن المؤسسة ذات طابع جوارى لتقريب الخدمات الصحية اللازمة للمواطنين، وتم إنشاء المؤسسة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في: 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق ل 19 ماي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها وتم الانطلاق الفعلي في تقديم الخدمات الصحية ومزاولة مختلف الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008. ويتمثل دورها في التكفل بمرضى: دائرة طولقة، فوغالة، أورلال والبلديات والقرى المجاورة، والجدول التالي يوضح مجال تغطيتها:

الجدول (4): مجال تغطية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة

المؤسسة	العنوان	البلديات التي تغطيها
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة	نهج الأمير عبد القادر طولقة	طولقة - بوشقرون - ليشانة - برج بن عزوز - فوغالة - لغروس - أورلال - مخادمة - مليلي - ليوة - أوماش

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

تتمثل مهام القطاع الصحي فيما يلي:

أ - تطبيق مختلف البرامج والنشاطات المتعلقة بالوقاية والعلاج الاستشفائي والعلاجات الطبية.

ب تطبيق البرامج وتقييمها على المستوى المحلي.

ج - التكوين المتواصل.

د - تنص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 466-3 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المتضمن قواعد انشاء، وتنظيم القطاعات الصحية على ما يلي: يتكون قطاع الصحة من مجموع الهياكل الصحية العمومية المكلفة بالوقاية

وسير القطاعات الصحية على ما يلي: «يتكون قطاع الصحة من مجموع الهياكل الصحية العمومية المكلفة بالوقاية وتشخيص العلاج والاستشفاء الذي يتولى تغطية الحاجات الصحية لسكان مجموع البلديات ويخضع الى وصاية وزارة الصحة والسكان»

هـ - تنص المادة 05 من نفس المرسوم على ما يلي: يتكلف قطاع الصحة في ميدان نشاطه بمهمة التكفل الدائم والتدريجي لحاجات السكان من الخدمة الصحية.

و - ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاجات من خلال الاستعمال العقلاني للوسائل المادية والبشرية.

ي - تنظيم مصلحة للعلاجات الاستعجالية.

ك - جمع المعلومات وتكوين واحصائيات صحية.

ل - وضع حيز تنفيذ النشاطات المرتبطة بتشخيص العلاج واعادة التكوين الطبي وكذا الاستشفاء.

م - ضمان النشاطات المرتبطة بالصحة الانجابية والتخطيط العائلي.

ن - تطبيق البرامج الوطنية الجهوية والمحلية للصحة والسكان.

ص - تحديد حاجات السكان.

ض - تقديم نشاطات الصحة.

ع - اعداد وتنظيم مخطط النشاط الخاص بالقطاع الصحي مع اعطاء الأولوية للوقاية والعلاجات الصحية القاعدية.

غ - المساهمة في ترقية وحماية المحيط في الميدان المتعلق بالوقاية والنظافة ومكافحة اضرار الآفات الاجتماعية.

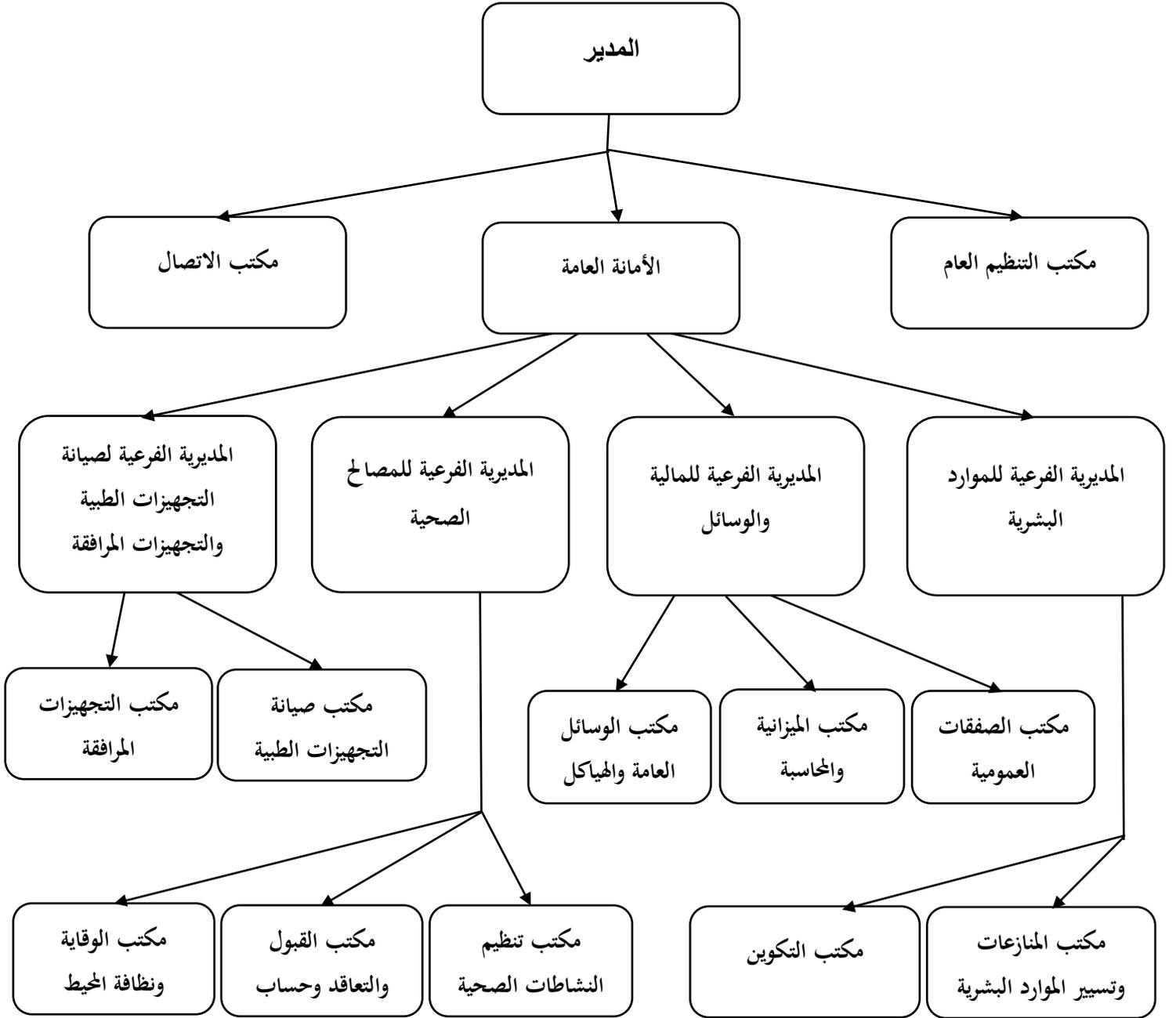
ف - المساهمة في الرسكلة وتحسين كفاءات مستخدمي المصالح الصحية وفيما يخص نشاطات القطاع الصحي على العموم فهي تمتاز بتسلسل ترتيبها من قاعة العلاج الى العيادات متعددة الخدمات الى المستشفى وأخيرا الى المراكز المتخصصة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد مهام وصلاحيات كل مصلحة ومدى أهميتها وذلك من أجل ضمان السير الفعال للمؤسسة. كما أنه يقوم بتحديد العلاقات الموجودة بين مختلف درجات المسؤولية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.



المصدر: أمانة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة

أ - المدير: يسهر المدير على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة العمومية للصحة الجوية وهو المسؤول الأول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة تحت سلطته، كما يسهر على تنفي مداولات مجلس الإدارة وتطبيق القوانين.

ب - الأمانة العامة: يقوم مكتب الأمانة العامة بترتيب وتنظيم الملفات والوثائق البريد الصادر والوارد، الرد على المكالمات الهاتفية وتنظيم وبرمجة الاجتماعات.

ج - المديرية الفرعية للموارد البشرية: تضم مكتبين وهما:

1) مكتب المنازعات وتسيير الموارد البشرية يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرف فيها، والخلافات الخارجية بين الإدارة والمواطنين وحتى الأفراد العاملين.

2) مكتب التكوين من أبرز مهامه تدريب وتكوين الموظفين والعمل على ضمان استمرارية هذا التكوين.

د - المديرية الفرعية للمالية والوسائل تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

1) مكتب الصفقات العمومية يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل

المؤسسة بالمواد والعتاد الضروري.

2) مكتب الميزانية والمحاسبة يقوم بتطبيق الميزانية وإعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسات العمومية للصحة الجوية، وهي نفقات العمال نفقات المواد الغذائية، العتاد الطبي، نفقات أخرى للتوظيف، نفقات التكوين، نفقات الأدوية، نفقات البنية التحتية، تغطية النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية.

3) مكتب الوسائل العامة والهياكل تسجيل وجرد كل العتاد الطبي والإداري من كراسي ومكاتب وأثاث وأجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير والتصديق عليها وتحويلها على المصالح المعنية لتسديد مبالغتها.

هـ - المديرية الفرعية للمصالح الصحية تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

1) مكتب النشاطات الصحية يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفائي

2) مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف يقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات الاختبارات المهنية والمسابقات على أساس الشهادات، وإعداد كل القرارات المتعلقة بتوظيف العمال وتبنيهم وترقيتهم وإحالتهم إلى

الدراسة الميدانية

التعاقد وبالإضافة إلى ذلك يقوم بتحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية، مثل الفحص الطبي، التحاليل المخبرية،... الخ.

(3) مكتب الوقاية ونظافة المحيط يساهم في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

و - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة تتكون من مكتبين وهما:

(1) مكتب صيانة التجهيزات الطبية من بين مهامه صيانة الأجهزة وصيانة مبنى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

(2) مكتب التجهيزات المرافقة ضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والأجهزة الطبية والأدوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة: النظافة الإطعام، الأثاث،... الخ.

الفرع الثاني: الجانب البشري للمؤسسة محل الدراسة:

المورد البشري يلعب دورا هاما في تقديم مختلف الخدمات ذات النوعية العالية في خدمة المريض، حيث يستفيد هؤلاء خدمات تكوينية تساهم في رفع مستواهم التأهيلي، بحيث يصبحون قادرين على المساهمة الفعلية في تسيير المنظومة الصحية لأجل ضمان سلامة المريض وتحسين أوضاعه الصحية والنفسية وحتى الإدارية، والإدارة تعتبره المورد الدائم والأساسي الذي يعتمد عليه لتفعيل هذه الخدمة الإنسانية، وهناك أصناف مهنية متعددة تنشط بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

فحسب ما ورد في التقرير الحصيلة نشاطات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة الى غاية 2019 /31/12.

فعدد الأفراد العاملين موزعين حسب الجدول التالي:

الجدول (5): عدد الأفراد العاملين بالنسبة لكل تخصص

العدد	التخصص
09	طبيب اخصائي
83	طبيب عام
28	طبيب أسنان
27	أخصائي نفسي
120	ممرض
143	مساعد ممرض

الدراسة الميدانية

45	قابلة
55	اداريين
112	عامل مهني
622	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يعتمد اختيار منهجية البحث على خصائص الموضوع والأهداف المرجوة من دراسته. فبعد مراجعة الدراسات السابقة حول الظاهرة المراد تحليلها، قمنا باختيار دراسة العلاقة التأثيرية بين مرونة الموارد البشرية وأداء المؤسسة من خلال دراسة ميدانية شملت المؤسسة العمومية للصحة الجوية.

المطلب الأول: منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة رأينا أن المنهج المناسب للدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها هو استخدام المنهج الوصفي، الذي يعتمد بدوره على الوصف الدقيق جدا للظاهرة محل الدراسة بحيث يتم جمع كل البيانات والأدلة لدراسة ظاهرة في الوقت الظاهر أي تحديد مكان الظاهرة (المجال الميداني) وتحديد الفترة الزمنية لها، العناصر (الوحدات) المعنية للظاهرة.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

- أ. المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، حيث صممت هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.v19 (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به، ويهدف اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات.
- ب. المصادر الثانوية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب والمقالات والمجلات بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة، كما استعنا بشبكة الأنترنت والنسخ الالكترونية.

الفرع الثاني: تصميم الاستبانة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات.

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بما توفر من دراسات سابقة وأبحاث في الموضوع.

- عرض الاستبانة على المشرف من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع ثم تعديل ما يجب تعديله حسب رأي المشرف.

- بعد التأكد من أسئلة الاستبيان وتصحيح ما يجب تصحيحه تم توزيعه على موظفي أفراد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

ولقد تم تقسيم استبانة البحث إلى جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: ويضم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

الجزء الثاني: يضم:

المحور الأول: مرونة الموارد البشرية ويحتوي على ثلاثة أبعاد وتتضمن 20 عبارة وهي:

البعد الأول: مرونة السلوك، يحتوي على ست عبارات (06).

البعد الثاني: مرونة المهارة، يحتوي على ست عبارات (06).

البعد الثالث: مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية، يحتوي على ثمان عبارات (08).

الجدول (6): تقسيم عبارات المتغير المستقل

المتغير	مرونة السلوك	مرونة المهارة	مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية
عدد العبارات	06	06	08
ترتيب العبارات	01-06	07-12	12-20
الترميز في SPSS	X11-X16	X21-X26	X31-X38

المصدر: من إعداد الطالبين.

المحور الثاني: الذي يتعلق بأداء المؤسسة ويتضمن 15 عبارة.

اشتمل هذا المحور على عبارات المتغير التابع أداء المؤسسة حيث ضمت 15 عبارة.

الجدول (7): تقسيم عبارات المتغير التابع

المتغير	أداء المؤسسة
عدد العبارات	15
ترتيب العبارات	01-15

Y1-Y15	الترميز في Spss
--------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): درجات سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة مرونة الموارد البشرية وأداء المؤسسة قسمنا سلم ليكرت إلى فئات من 1,80 إلى 5,00 على خمس فئات من غير موافق تماما إلى موافق تماما كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): تقييم الفئات

الفئة	مستوى التقييم
1- 1,79	ضعيف
1,80 - 2,60	مقبول
2,60 - 3,40	متوسط
3,40 - 4,20	جيد
4,20 - 5,00	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

2- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.

3- اختبار (Asmétyrie - Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

4- استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار فرضيات الدراسة.

معاملات الصدق والثبات

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على مرحلتين:

أ- من أجل إثبات أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، قمنا بتطبيق اختبار " ألفا كرونباخ " على متغيرات الدراسة فهو يشير الى قوة الارتباط والتناسق بين فقرات المقياس.

ب- وقد تم تحديد معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ وفق المعادلة التالية:

$$\text{معامل الصدق} = \sqrt{\text{معامل ألفا كرونباخ}}$$

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (10): معامل الثبات لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات لألفا كرونباخ	معامل الصدق
مرونة الموارد البشرية	مرونة السلوك	06	0,723
	مرونة المهارة	06	0,856
	مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية	08	0,856
	المجموع	20	0,831
أداء المؤسسة	أداء المؤسسة	15	0,654
	المجموع	15	0,654
	مجموع الاستبانة ككل	35	0,687

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. V19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور مرونة الموارد البشرية بلغت قيمته (0,831) وهي قيمة مرتفعة جدا، وكذلك بالنسبة لمحور أداء المؤسسة فكانت قيمته (0,428) فهي تمثل قيمة متوسطة. أما بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ الإجمالي للمحورين فهي قيمة مرتفعة قيمتها (0,687)، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا في ثقة كاملة بصحتها وصلاحية تحليل نتائجها.

وبهذا قد تم حساب معامل الصدق من الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ الموضح في الجدول السابق إذ نجد معامل الصدق الكلي للاستبانة بلغ (0,828) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن معاملات الصدق لأبعاد مرونة الموارد البشرية وأداء المؤسسة مناسبة لأهداف البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب المتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية)

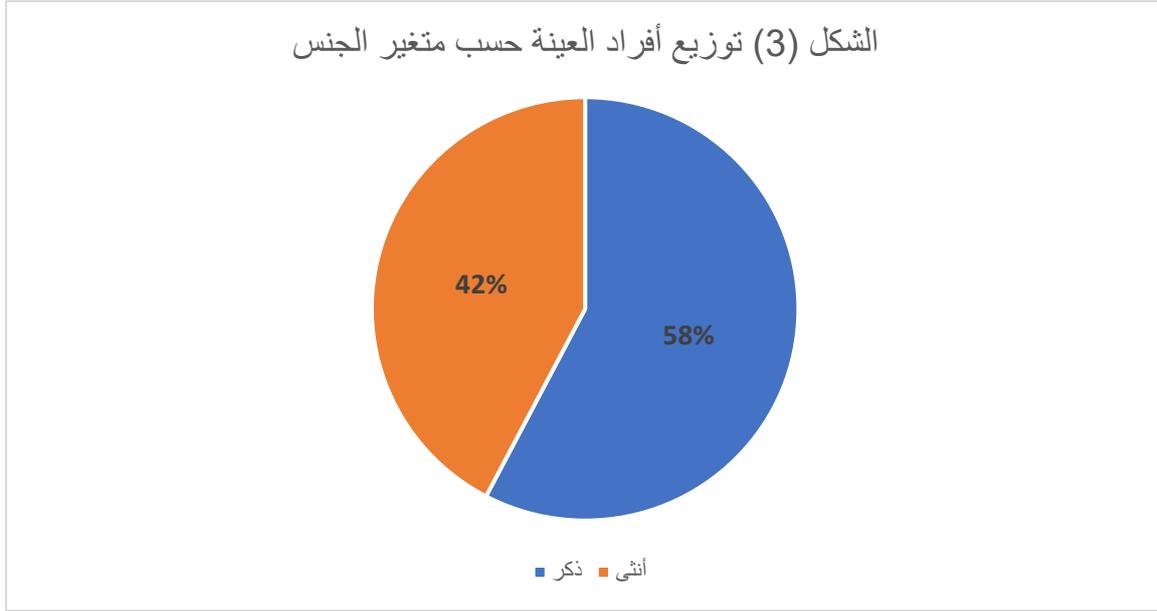
الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	15	57,7%
	أنثى	11	42,3%
	المجموع	26	100%
السن	أقل من 25 سنة	0	0%
	من 26 إلى 30 سنة	4	15,4%
	من 31 إلى 40 سنة	15	57,7%
	أكبر من 40 سنة	7	26,9%
	المجموع	26	100%
المستوى التعليمي	متوسط	0	0%
	ثانوي	7	26,9%
	جامعي	18	69,2%
	دراسات عليا	1	3,8%
	المجموع	26	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	8	30,8%
	من 5 إلى 10 سنوات	10	38,5%
	من 11 إلى 20 سنة	6	23,1%

أكثر من 20 سنة	2	7,7%
المجموع	26	100%

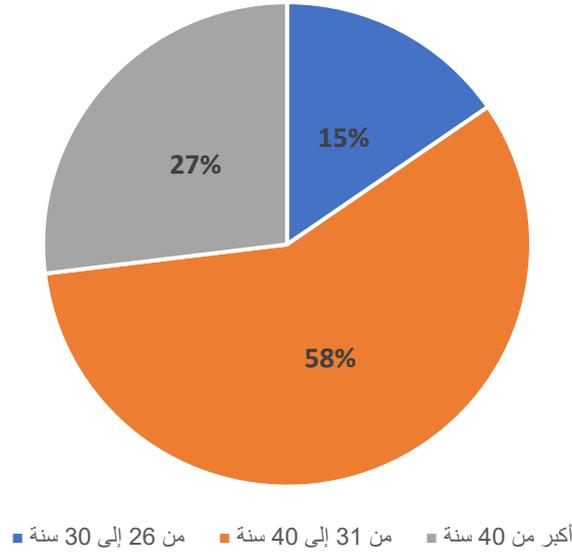
المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V19

- الجنس: يتضح من النتائج أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث في عينة الدراسة، إذ يمثل 15 فرداً بنسبة 57.7%، بينما عدد الإناث 11 فرداً بنسبة 42.3%. مما يشير إلى هناك وجود تنوع في عدد الأفراد بين الجنسين وأن الأفراد من الجنسين استجابوا بالإيجاب للاستبيان



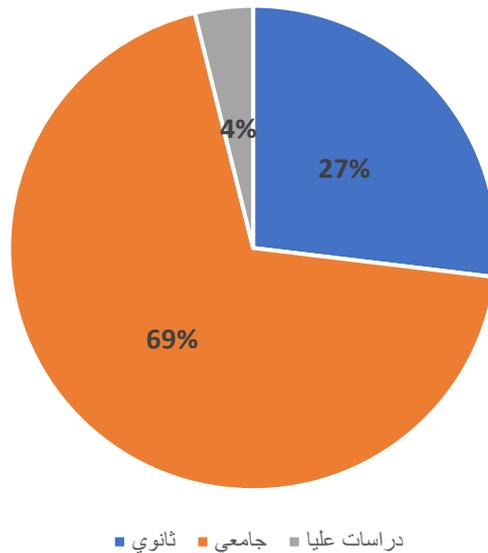
- السن: نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 57.7% من المشاركين تراوحت أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة، مما يشير إلى أن عدد كبير من العينة ينتمي إلى هذه الفئة العمرية. بينما كانت نسبة 26.9% من الذين تجاوزت أعمارهم 40 سنة. أما الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة فكانت نسبتها 15.4%. ولم يكن هناك أي مشارك عمره أقل من 25 سنة. تدل هذه النتائج على أن هناك تنوعاً في فئة الأعمار، مع غلبة للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، مما يعكس أن المشاركين في الاستبيان يتمتعون بخبرة ونضج يمكن أن يكون لهما تأثير إيجابي على النتائج.

الشكل (4) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



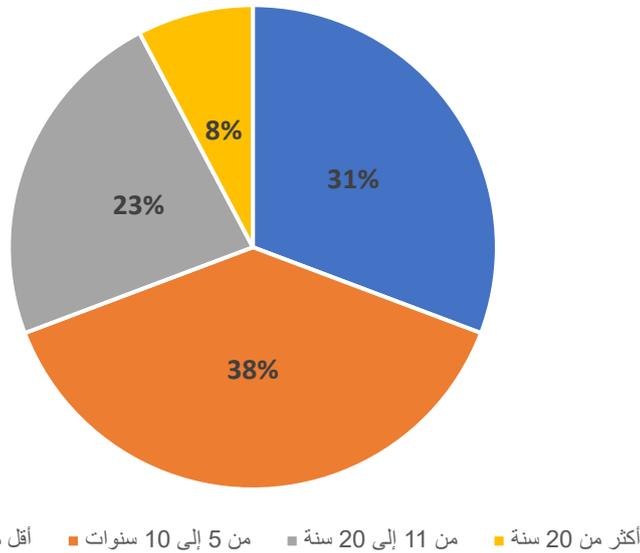
- المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 69.2% من المشاركين هم من حملة الشهادة الجامعية، مما يدل على أن الغالبية العظمى من العينة ذات مستوى تعليمي عالي. بينما كانت نسبة 26.9% من المشاركين يحملون شهادة ثانوية، و 3.8% من المشاركين لديهم دراسات عليا. ولم يكن هناك أي مشارك يحمل شهادة متوسط. هذه النتائج تشير إلى أن العينة الدراسية تتألف بشكل كبير من أفراد ذوي تعليم عالي، مما قد يؤثر على نوعية الإجابات ومستوى التحليل المطلوب.

الشكل (5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



- الخبرة المهنية: نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 38.5% من المشاركين لديهم خبرة في العمل تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، وهي النسبة الأكبر بين الفئات الأخرى. بينما كانت نسبة 30.8% من المشاركين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات. وكانت نسبة 23.1% من المشاركين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 11 إلى 20 سنة. وأخيراً، نسبة 7.7% من المشاركين لديهم خبرة مهنية أكثر من 20 سنة. تشير هذه النتائج إلى أن هناك توازناً بين فئات الأقدمية المختلفة، مع وجود نسبة كبيرة من المشاركين الذين يتمتعون بخبرة متوسطة في العمل، مما يعكس استقراراً نسبياً في العمل وقدرة على الاستفادة من خبرات متنوعة.

الشكل (6) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



الفرع الثاني: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد مرونة الموارد البشرية

للإجابة عن السؤال الخاص بتقييم مستوى مرونة الموارد البشرية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور، كما يبينه الجدولين التاليين:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مرونة الموارد البشرية

الأبعاد	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
مرونة السلوك	1	يغير الأفراد عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتكيفون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة	3,230	1,177	جيد

الدراسة الميدانية

جيد	0,675	3,846	يتفهم الموظفون أهمية التكيف مع التغيرات في البيئة العملية ويبدلون جهودًا لتطوير سلوكهم وفقًا لذلك	2	
جيد	1,098	3,615	الأفراد يعملون بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة، ويحاولون إراديا اكتشاف الأسباب والحلول	3	
جيد	1,399	3,038	معظم التغييرات والتحسينات التي تحدث في المؤسسة أدخلت من طرف الأفراد	4	
جيد	1,023	3,384	الأفراد يتشاركون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض	5	
جيد	0,902	3,423	يتفهم الموظفون أهمية تبني أساليب عمل جديدة ويتحملون المسؤولية في تطبيقها	6	
جيد	0,581	3,423	المجموع الكلي لبعء مرونة السلوك		
جيد	0,827	3,730	الأفراد في المؤسسة قادرون على تحسين مهاراتهم ومقدراتهم باستمرار	1	مرونة المهارة
مقبول	1,050	2,692	الأفراد في المؤسسة قادرون على ادخال اجراءات وعمليات جديدة الى وظائفهم خلال فترة زمنية قصيرة	2	
مقبول	1,070	2,769	الأفراد في المؤسسة قادرون على توقع المهارات المستقبلية لأداء وظائفهم	3	
جيد	1,243	3,230	الأفراد في المؤسسة قادرين على تنفيذ وظائف محددة	4	
جيد	0,925	3,846	الأفراد في المؤسسة على استعدادًا لتطوير مهاراتهم الفنية والشخصية لمواكبة التطورات في مجال الرعاية الصحية	5	
متوسط	0,980	3,000	الأفراد يتعلمون بسرعة ويتكيفون مع تكنولوجيا جديدة وأساليب عمل جديدة	6	
جيد	0,670	3,211	المجموع الكلي لبعء مرونة المهارة		
جيد	0,941	3,384	يبدى الأفراد في المؤسسة استعدادًا لتجريب أساليب وتقنيات جديدة في أداء مهامهم	01	مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية
جيد	0,970	3,307	تصميم الوظائف يتم بشكل مرن، بحيث يتم تعديلها وتغييرها حسب التغيرات التنظيمية	02	

الدراسة الميدانية

03	هناك مطابقة بين متطلبات المنصب وقدرات وكفاءات شاغليها في المؤسسة	2,807	1,059	مقبول
04	هناك سياسة ومنهجية منظمة في وضع برامج التكوين بهدف توفير المهارات والكفاءات الضرورية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	2,923	1,294	مقبول
05	ترك للأفراد الحرية والاستقلالية في إدارة وتنظيم أعمالهم وحل مشاكلهم	2,346	1,198	ضعيف
06	يتبنى الأفراد في المؤسسة ممارسات جديدة وفعالة لتحسين جودة الخدمة المقدمة	3,076	1,017	متوسط
07	تتحم الإدارة بتشجيع الأفراد على رفع مستوى أدائهم وإبراز قدراتهم وكفاءتهم من خلال تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم	2,538	1,272	ضعيف
08	جزء هام من الأجر الذي يحصل عليه الأفراد في المؤسسة مرتبط بمستوى الأداء والانجاز في العمل	2,961	1,428	جيد
المجموع الكلي لبعده		2,918	0,720	جيد
المجموع الكلي		3,184	0,526	جيد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V19

يشير الجدول الى إجابات الباحثين المتعلقة بالمحور الأول والذي يخص مرونة الموارد البشرية لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، حيث نلاحظ:

- جاء بعد مرونة السلوك لدى الموظفين في المؤسسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3,423 وانحراف معياري 0,581 بتقييم "جيد" وتعتبر قيمة جيدة بشكل عام، هذا يدل على أن الموظفين يتفهمون أهمية التكيف مع التغيرات ويبدلون جهوداً لتطوير سلوكهم وفقاً لذلك ويعمل الأفراد بجد عند مواجهة المشكلات، كما تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين في المؤسسة قادرين على التكيف مع التغيرات ويعملون بشكل تعاوني، مما يعزز من كفاءة العمل ويساهم في حل المشكلات بفعالية.

- أما بالنسبة لبعده مرونة المهارة فجاء في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,211 وانحراف معياري 0,670 بتقييم "جيد"، هذا يدل على أن الموظفين قادرين على تحسين مهاراتهم باستمرار إلا أن هناك قصوراً في القدرة على إدخال إجراءات جديدة بسرعة وتوقع المهارات المستقبلية، حيث يعكس هذا أن المؤسسة بحاجة إلى تحسين برامج التدريب والتطوير لتمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة بسرعة أكبر وتوقع التغيرات المستقبلية في مجال الرعاية الصحية.
- في حين يأتي بعد مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 2,918 وانحراف معياري 0,720 بتقييم "جيد"، وتدلل هذه النتائج على أن تصميم الوظائف يتم بشكل مرناً إلا أن هناك بعض القصور في بعض الجوانب مثل تطابق متطلبات المنصب مع قدرات الموظفين وعدم استعداد الافراد لتطوير قدراتهم الفنية، وعليه يمكن أن نقول أن المؤسسة تحتاج إلى تطوير سياسات ومنهجيات منظمة في وضع برامج التكوين والتدريب لرفع كفاءة الموظفين وتحقيق التطابق بين متطلبات المنصب وقدرات الموظفين بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج مجموع المتوسطات الحسابية لأبعاد مرونة الموارد البشرية لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والذي بلغت قيمته 3,184 بتقييم "جيد"، وهذا يدل على أن الموظفون يظهرون مرونة جيدة من ناحية السلوك والمهارة، لكن هناك حاجة لتحسين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية لضمان تطابق المهارات مع متطلبات الوظائف وتبني أساليب جديدة بكفاءة أعلى.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تعمل المستشفى على توفير احتياجات ومتطلبات الموظفين	1,153	1,120	جيد
2	يتم تطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل مستمر	2,538	0,948	مقبول
3	تدعم إدارة المستشفى الأنشطة الإبداعية للموظفين	2,269	3,925	مقبول
4	يوجد تعاون بين كافة الإدارات والأقسام المختلفة في المستشفى	3,192	0,939	متوسط
5	يتمتع الموظفون بقدرة على إنجاز أعمالهم بأقل جهد وكفاءة عالية	5	10,249	متوسط

الدراسة الميدانية

6	يتم معالجة بيانات المرضى والموظفين بشكل سهل	2,615	1,359	ضعيف
7	يتم استخدام الموارد الحالية بكفاءة وفعالية	2,769	0,992	متوسط
8	توفر إدارة المستشفى شبكة اتصالات متطورة للتواصل بين كافة الأقسام داخل المستشفى	2,615	1,098	مقبول
9	تنمي إدارة المستشفى مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم	2,615	0,983	مقبول
10	يتم اشراك جميع العاملين بالمستشفى في عملية صنع القرار في مختلف المجالات	2,423	1,065	متوسط
11	تتوافر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء بالمستشفى	2,884	1,107	مقبول
12	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تحسين وتطوير أداء المستشفى	2,576	1,238	مقبول
13	تقوم إدارة المستشفى بمراجعة الموازنة المعتمدة طبقاً لما هو مخطط لكشف الانحرافات وتحسينها	2,961	0,999	متوسط
14	يتم اعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر بما يحقق فعالية في الاداء المالي	3,038	1,183	جيد
15	الإيرادات تغطي نفقات المستشفى	2,076	1,129	ضعيف
المجموع الكلي		2,915	1,003	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V19

يشير الجدول الى إجابات الباحثين المتعلقة بالمحور الثاني والذي يخص أداء المؤسسة لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، حيث نلاحظ أن اجمالي المتوسطات الحسابية لهذا المحور بلغت قيمته 2,915 وانحراف معياري 1,003 بتقييم "مقبول"، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود قصور في الأنظمة الإدارية وعدم كفاية الدعم للأنشطة الإبداعية بين الموظفين، مما يضعف قدرتهم على تقديم حلول مبتكرة، كذلك يعاني التعاون بين الإدارات والأقسام من ضعف ملحوظ، مما يعيق تدفق العمل والتنسيق الفعال بين الفرق، ومن ناحية أخرى يعاني النظام المالي من تحديات حيث أن الإيرادات لا تغطي النفقات مما يفرض ضغوطاً إضافية على الأداء العام للمؤسسة، كما أن هناك حاجة ماسة لتحسين استغلال الموارد المتاحة بكفاءة أكبر ومعالجة البيانات بطريقة أكثر فعالية وتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار والرقابة الذاتية لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة. يتطلب

الوضع الحالي تطوير استراتيجيات شاملة تعزز من التعاون والإبداع، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، مما يساهم في تحسين الجودة العامة للخدمات الصحية المقدمة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفطح) وفرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفطح) لبيانات متغيرات الدراسة

يوجد عدة أساليب لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وفي هذه الدراسة سوف نستخدم أسلوب معامل الالتواء والتفطح، وكي نطمئن أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لابد أن يكون معامل الالتواء ضمن المجال (3- ، 3) ومعامل التفطح يكون ضمن المجال (20- ، 20) وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. V19) تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (14) معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المحاور	معامل الالتواء	معامل التفطح
مرونة الموارد البشرية	مرونة السلوك	5,793
	مرونة المهارة	-0,658
	مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية	-0,701
	مرونة الموارد البشرية	1,926
المؤسسة	أداء المؤسسة	8,718
	أداء المؤسسة	8,718

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V19

يتضح لنا من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الالتواء لأداء المؤسسة (2,231) وكذا لأبعاد مرونة الموارد البشرية (-0,790) تقع ضمن فئة (3- ، 3)، ومن جهة أخرى فإن معامل التفطح لمحور أداء المؤسسة (8,718) ومرونة الموارد البشرية (1,926) تقع في الفئة (20- ، 20) وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار صلاحية النموذج

الدراسة الميدانية

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لإدارة فرق العمل في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1,319	1	1,319		
الخطأ	5,620	24	0,234	5,634	0,026
المجموع الكلي	6,940	25			
معامل التحديد				0,190	
معامل الارتباط				0,436	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور مرونة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.634) بقيمة احتمالية (0.026)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$. هذا يشير إلى أن هناك تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل "مرونة الموارد البشرية" في هذا النموذج قد فسر ما مقداره 19% من التباين في المتغير التابع "تحسين أداء المؤسسة"، وهي نسبة تفسيرية مقبولة لكنها ليست مرتفعة. مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة ولكن بقوة تفسيرية محدودة.

كما تشير قيمة معامل الارتباط R (43,6%) إلى وجود علاقة موجبة معتدلة بين المتغيرين. وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية التي تقول "لا يوجد أثر معنوي لمرونة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة" ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

الدراسة الميدانية

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة.

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Bit	T المحسوبة	Sig
مرونة السلوك	-0,034	0,415	-0,020	-0,081	0,183
مرونة المهارة	0,471	0,354	0,315	1,331	0,042
مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,347	0,298	0,249	1,166	0,067
أداء المؤسسة	0,504	1,207	/	0,418	0,026

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V19

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك على أداء المؤسسة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

حسب النتائج الواردة في الجدول رقم (16)، نجد أنه لا يوجد أثر معنوي لمرونة السلوك على أداء المؤسسة. وهذا ما تؤكدته قيمة T المحسوبة التي بلغت (-0.081) بمستوى دلالة $(0,183)$ وهي أكبر من (0.05) . لذا، نقبل الفرضية الصفرية التي تقول "لا يوجد أثر معنوي لمرونة السلوك على أداء المؤسسة" عند مستوى الدلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة على أداء المؤسسة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

من نتائج الجدول، يتضح أن مرونة المهارة لها تأثير معنوي على أداء المؤسسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.331) بمستوى دلالة $(0,042)$ وهي أصغر من (0.05) . وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية التي تقول "لا يوجد أثر لمرونة المهارة على أداء المؤسسة" عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الممارسات على أداء المؤسسة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

بحسب الجدول، نجد أنه لا يوجد أثر معنوي لمرونة الممارسات على أداء المؤسسة. قيمة T المحسوبة كانت (1.166) بمستوى دلالة (0,067) وهي أكبر من (0.05). لذا، نقبل الفرضية الصفرية التي تقول "لا يوجد أثر لمرونة الممارسات على أداء المؤسسة" عند مستوى دلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة.

بناءً على التحليل أعلاه، يمكننا الاستنتاج أن مرونة السلوك ومرونة الممارسات لا يؤثران بشكل معنوي على أداء المؤسسة، في حين أن مرونة المهارة لها تأثير إيجابي معنوي على أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05.



المخاتمة

الخاتمة

هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع "مرونة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، حيث تم تسليط الضوء على أهمية المرونة في بيئة الأعمال المعاصرة ومدى تأثيرها على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في المحيط الخارجي. من خلال التحليل النظري والتطبيقي، تم التوصل إلى أن المرونة البشرية تعتبر من العوامل الحيوية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. بناءً على النتائج المستخلصة، يمكن للمؤسسات تعزيز مرونتها البشرية من خلال تبني استراتيجيات تدريب وتطوير ملائمة، وأيضاً من خلال تعزيز بيئة عمل مرنة تشجع على الابتكار والتكيف السريع.

النتائج النظرية الخاصة بأداء المؤسسة:

أظهرت الدراسة أن الأداء المؤسسي يتأثر بشكل كبير بعدة عوامل داخلية وخارجية تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة. من بين العوامل الداخلية، يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والمالية، بينما تشمل العوامل الخارجية التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. يعتبر تقييم الأداء المؤسسي أداة أساسية لتحسين الأداء من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير استراتيجيات ملائمة للتعامل معها. الأداء المؤسسي الجيد يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ويعزز قدرتها على البقاء في سوق العمل.

النتائج النظرية الخاصة بمرونة الموارد البشرية:

مرونة الموارد البشرية هي موضوع مهم في الإدارة الحديثة، حيث تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية بسرعة وفعالية. تتضمن مرونة الموارد البشرية عدة جوانب مثل مرونة السلوك ومرونة المهارة ومرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية هذه المرونة تساعد الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة والتحديات الجديدة، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم على التكيف والابتكار يعتبران من الاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق المرونة البشرية.

النتائج الخاصة بالجزء التطبيقي:

- أثر ابعاد مرونة الموارد البشرية على تحسين اداء المؤسسة (ملخص اختبار الفرضيات)

-صدق وثبات اداة البحث

-معامل التحديد والارتباط وتفسيرهم

-تتوزع بيانات الدراسة توزيع طبيعي

أفاق البحث:

تفتح هذه الدراسة المجال لعدة مواضيع بحثية مستقبلية يمكن استكشافها، منها:

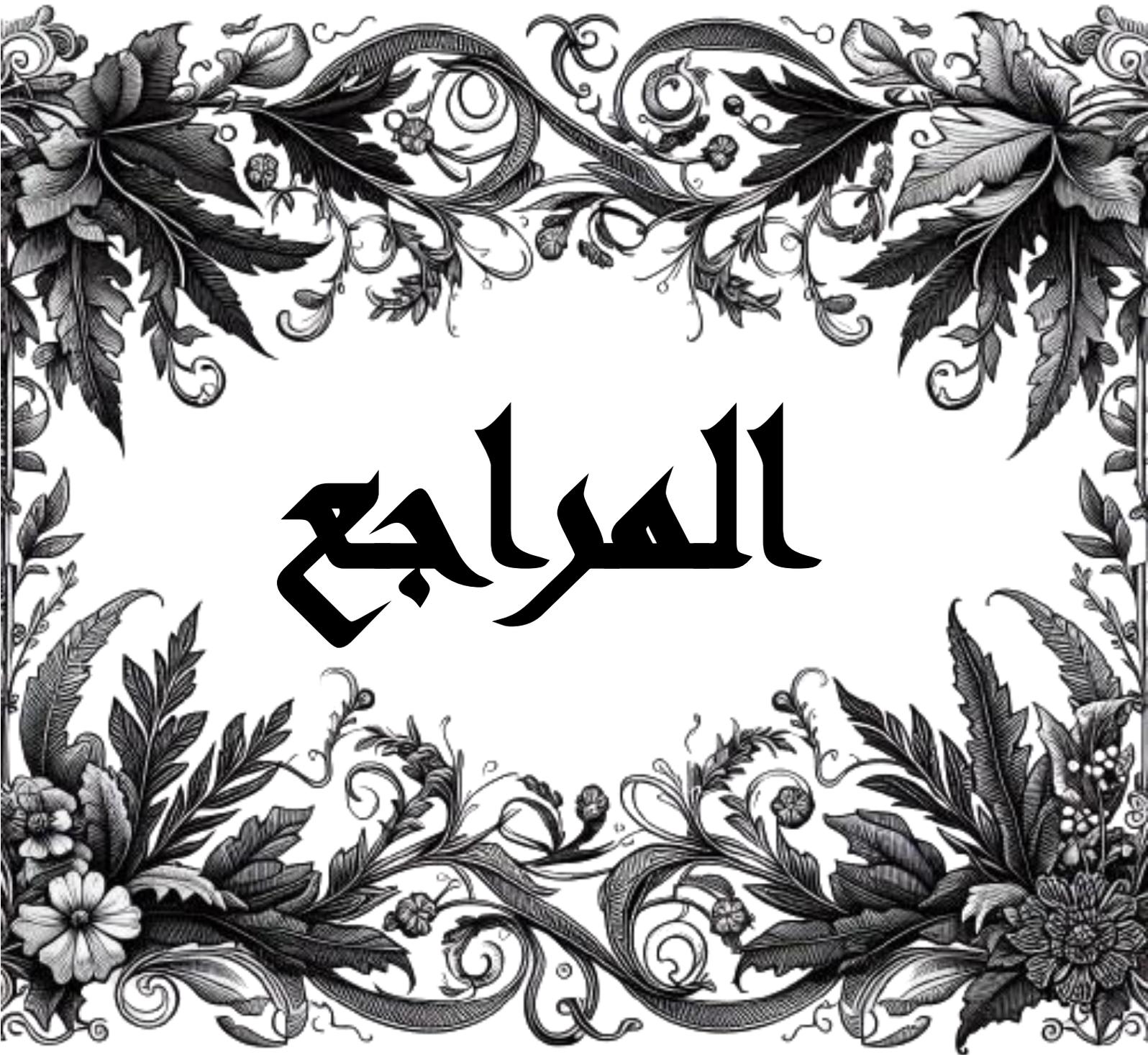
1. دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز مرونة الموارد البشرية.
2. تأثير الثقافة التنظيمية على مرونة الموارد البشرية.
3. العوامل والأسباب المؤثرة على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق مرونة الموارد البشرية.
4. تقييم تأثير مرونة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
5. استراتيجيات فعالة لتعزيز المرونة البشرية في بيئات العمل المتغيرة.

الاقتراحات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

1. تنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف.
2. تشجيع إنشاء بيئة عمل مرنة تدعم الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.
3. تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتطوير قدرات الموظفين الشخصية.
4. توفير مكافآت مادية ومعنوية للموظفين الذين يظهرون مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات.
5. تبني أنظمة تكنولوجية حديثة تدعم مرونة العمل وتسهل عمليات الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة.
6. إيلاء اهتمام لمرونة ممارسات الموارد البشرية على مستويات المؤسسة.
7. إيلاء اهتمام لمرونة السلوك لدى الموظفين على كافة مستويات المؤسسة.

المراجع



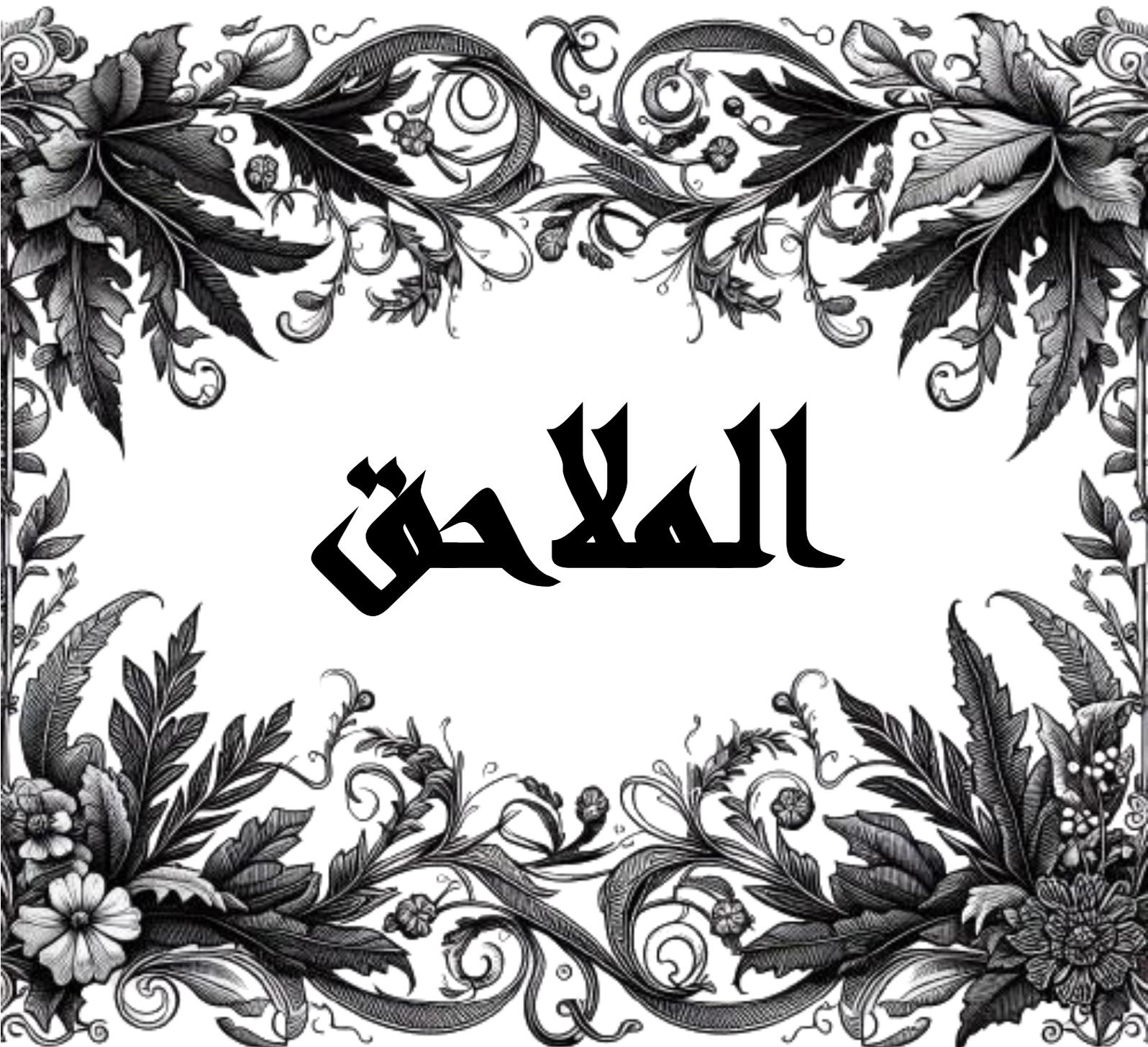
1. المراجع الأجنبية

1. Chen, J., & Li, W. (2015). The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective. International Federation for Information Processing.
2. Crook, T., Todd, S., G. Combs, J., & J. Woehr, D. (2011). Does Human Capital Matter ? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. Alabama, Alabama: Journal of applied psychology.
3. IMMORDINO, & KATHLEEN, M. (2010). Organizational Assessment &Improvement in the Public Sector. Taylor & Francis Group, USA.
4. Itishree, K. G., & Rabindra , P. K. (2014). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay, Vol 3, Issue 11. Department of Humanities and Social Sciences, India: International Journal of Business and Management Invention.
5. jonsson, D. (2007). Flexibility, Stability and Related Concepts. Sweden: University of Gothenburg.
6. Lange, A., & Bal, P. (2014). From Flexibility HRM to Employee Engagement and Perceived Job Performance across the Lifespan: a Multi-Sample Study. University of Bath, United Kingdom: Journal of Occupational and Organizational Psychology.
7. Mohammad , B. F., & Salman , A.-H. A. (2022). The Impact of Human Resource Flexibility on Organizational Success, Vol 9, Issue 9. Al-Hussein Bin Talal University, Jordan: International Journal of Research and Review.
8. Roxanne, Z., Andreas, K., & Teemu, K. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. Journal of Business Research.
9. Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition, Vol 16. Illinois: Strategic Management Journal.
10. stephen, u., & marry, l. (2002). Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance. Brazilian Administrative Review.
11. Wafula, L. (2015). The Role of Performance Management and Appraisal System on Organizational Culture: A Case Study of Vso international". A Thesis Master in Organization Development. United States International iversity Africa.
12. Wheleen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). strategic managment and business policy (Vol. 13th ed). usa: Toward Global sustainability.
13. Zahi, A.-N., Wafiq, A., Mazen, A., Samy, A.-N., & Suliman, E. (2020). Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services, Vol 4, Issue 8. Gaza,

2. المراجع العربية

1. الجبوري, ا. ع. (2015). تطوير نموذج تقييم الأداء لشركة الاتصالات والبريد العراقية. درجة الدبلوم العالي في الاستراتيجية. كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
2. الداوي, ا. (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء (Vol. العدد السابع). (جامعة الجزائر: مجلة الباحث.
3. الزبيدي , ف. (s.d.). تطبيق معايير التميز الحكومي لتقييم الأداء دراسة الحالة في الأمانة العامة لدوائر مجلس الوزراء. درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي. كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
4. السبتي, ج. (2017). سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.
5. الشنطي, م. ب. (2006). اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
6. المنع, م. ب. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء. شهادة الماجستير، الرياض، علوم الادارية، كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم.
7. المدهون, م. ع. (2014). عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. رسالة ماجستير في القيادة والادارة (غير منشورة). غزة، جامعة الاقصى، فلسطين.
8. النجار, م. م. (2014). درجة فعالية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي ، وزارة الأوقاف ، محافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير في أساسيات التربية. كلية التربية / الجامعة الإسلامية.
9. أمين, د. م. (2023). إدارة الموارد البشرية (محاضرة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
10. باتول, ب. & , أمال, ي. (2022). مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية ادارة الأزمات التنظيمية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة، المجلد 13، العدد 1. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: مجلة دفاتر إقتصادية.
11. بھية, إ. (2016). الموارد البشرية عائق أم دافع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في مواجهة تحدي العولمة من خلال حوكمتها ومسؤوليتها المجتمعية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
12. بوسنة, م. ر. (2016). شهادة دكتوراه. تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء. بسكرة، اقتصاد صناعي ، العلوم الاقتصادية، بسكرة: جامعة بسكرة.
13. بوجان, ع. (2015). تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صنع الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة. اطروحة دكتوراه في التسيير (غير منشورة). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، بسكرة / الجزائر.

14. جابرية، ك. (2015). دراسة استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير في علوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة محمد خضير بسكرة.
15. حجازي، ا. & .معالم، س. (2014). دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة (Vol. العدد 28/27). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية.
16. حسين، أ. ح. (2021). دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات - بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة، المجلد 17، العدد 55، ج 2 (مجلة). كلية الادارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
17. خالد محمد بن حمدان & وائل محمد صبحي إدريس. (2007). لاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار البيازوري.
18. شرقي، خ. (2016). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. شهادة دوكتوراه. تخصص ادارة اعمال، علوم التسيير.
19. صباح، ع. (2015). ديسمبر. (الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان. الشلف، الجزائر: جامعة وهران.
20. عباده، ب. ع. (2007). مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية (Vol. الطبعة الأولى). (دار النفائس.
21. عبيد، ج. & .بوجللال، ع. (2016). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في دراسة ميدانية في رئيس وحدة الري والصرف في خميس مليانة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والتجارة. جامعة الجيلالي.
22. علي، د. إ. (2022). دور مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي: دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية بمصر، المجلد 45، العدد 2. معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، مصر: المجلة العلمية للبحوث التجارية.
23. عماد، س. (2018, 12 10). كيفية تحديد التموقع الأبيستمولوجي للدراسات في علوم التسيير. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خضير بسكرة.
24. عمر، م. ص. & .بج الدين، س. ع. (2023). مرونة الموارد البشرية واثرها على التميز المؤسسي في قطاع المصارف العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا، المجلد 4، العدد 5 (مجلة). كلية الدراسات العليا، السودان: مجلة العلوم الانسانية والطبيعية.
25. فياض، س. م. (2018). تطبيق نموذج تقييم الأداء المؤسسي لتحسين جودة الأداء. رسالة ماجستير في تقنيات إدارة الجودة الشاملة، الكلية التقنية للإدارة / بغداد، الجامعة التقنية المتوسطة.
26. محمد، ج. (2009). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء. مصر: جامعة قناة السويس.
27. محمد، ع. & .و اخرون. (2012). لتدريب الإداري الموجه للأداء. مصر: منشورات المنظمة العربية الإدارية.
28. محمد، م. (2018). .. تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية (دراسة تحليلية). كلية الادارة والاقتصاد، العراق: جامعة القادسية.
29. مزهودة، ع. (2001). الأداء بين الكفاءة و العالية مفهوم وتقييم. جامعة بسكرة، الجزائر: مجلّة العلوم الانسانية.
30. مصطفى، ا. ا. (2002). ادارة البشر (الأصول والمهارات). مصر

A detailed black and white decorative border featuring intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border includes large flowers, leaves, and swirling vines.

الملاحق

الملحق 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: 03-06-2024

جامعة محمد خيضر - بسكره
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: السبتي لطيفة

الرتبة: أستاذة محاضرة أ

قسم الارتباط : العلوم الاقتصادية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة):

2- بن عامر صلاح الدين

1- سوداني طارق ياسين

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: مرونة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

قسم: علوم التسيير

استبانة بحث

أخي الموظف، أختي الموظفة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها

استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، بعنوان "مرونة الموارد البشرية

ودورها في تحسين أداء المؤسسة" - دراسة حالة دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية محل

الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة

النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتمكم

ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالبة: بن عامر صلاح الدين، سوداني طارق ياسين

السنة الجامعية: 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• الجنس:

ذكر - أنثى

• السن:

أقل من 25 سنة - من 26 سنة إلى 30 سنة
 من 31 إلى 40 سنة - أكبر من 40 سنة

• المستوى التعليمي:

متوسط - ثانوي
 جامعي - دراسات عليا

• الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 20 سنة - أكثر من 21 سنة

• الوظيفة:

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية: المحور الأول: مرونة الموارد البشرية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات المحور الأول
مرونة السلوك					
					1 يغير الأفراد عاداتهم وسلوكياتهم في العمل ويتكيفون بسهولة وبسرعة مع ظروف العمل المتغيرة
					2 يتفهم الموظفون أهمية التكيف مع التغيرات في البيئة العملية ويبدلون جهودًا لتطوير سلوكهم وفقًا لذلك
					3 الأفراد يعملون بجد وكفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة، ويحاولون إراديا اكتشاف الأسباب والحلول
					4 معظم التغييرات والتحسينات التي تحدث في المؤسسة أدخلت من طرف الأفراد
					5 الأفراد يتشاركون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض
					6 يتفهم الموظفون أهمية تبني أساليب عمل جديدة وتحملون المسؤولية في تطبيقها
مرونة المهارة					
					1 الأفراد في المؤسسة قادرين على تحسين مهاراتهم ومقدراتهم باستمرار
					2 الأفراد في المؤسسة قادرين على ادخال اجراءات وعمليات جديدة الى وظائفهم خلال فترة زمنية قصيرة

					الأفراد في المؤسسة قادرين على توقع المهارات المستقبلية لأداء وظائفهم	3
					الأفراد في المؤسسة قادرين على تنفيذ وظائف محددة	4
					الأفراد في المؤسسة على استعدادًا لتطوير مهاراتهم الفنية والشخصية لمواكبة التطورات في مجال الرعاية الصحية	5
					الأفراد يتعلمون بسرعة ويتكيفون مع تكنولوجيا جديدة وأساليب عمل جديدة	6
مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية						
					يبدى الأفراد في المؤسسة استعدادًا لتجريب أساليب وتقنيات جديدة في أداء مهامهم	1
					تصميم الوظائف يتم بشكل مرن، بحيث يتم تعديلها وتغييرها حسب التغيرات التنظيمية	2
					هناك مطابقة بين متطلبات المنصب وقدرات وكفاءات شاغليها في المؤسسة	3
					هناك سياسة ومنهجية منظمة في وضع برامج التكوين بهدف توفير المهارات والكفاءات الضرورية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	4

					تترك للأفراد الحرية والاستقلالية في إدارة وتنظيم أعمالهم وحل مشاكلهم	5
					يتبنى الأفراد في المؤسسة ممارسات جديدة وفعالة لتحسين جودة الخدمة المقدمة	6
					تهتم الإدارة بتشجيع الأفراد على رفع مستوى أدائهم وإبراز قدراتهم وكفاءتهم من خلال تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم	7
					جزء هام من الأجر الذي يحصل عليه الأفراد في المؤسسة مرتبط بمستوى الأداء والانتجاز في العمل	8

المحور الثاني: أداء المؤسسة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات المحور الثاني
					1 تعمل المستشفى على توفير احتياجات ومتطلبات الموظفين
					2 يتم تطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل مستمر
					3 تدعم إدارة المستشفى الأنشطة الإبداعية للموظفين
					4 يوجد تعاون بين كافة الإدارات والأقسام المختلفة في المستشفى
					5 يتمتع الموظفون بقدرة على إنجاز أعمالهم بأقل جهد وكفاءة عالية
					6 يتم معالجة بيانات المرضى والموظفين بشكل سهل
					7 يتم استخدام الموارد الحالية بكفاءة وفعالية
					8 توفر إدارة المستشفى شبكة اتصالات متطورة للتواصل بين كافة الأقسام داخل المستشفى
					9 تنمي إدارة المستشفى مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم

الملاحق

					يتم اشراك جميع العاملين بالمستشفى في عملية صنع القرار في مختلف المجالات	10
					تتوافر البيانات من مصادر متعددة وتعطي معنى محدد لقياس الأداء بالمستشفى	11
					يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تحسين وتطوير أداء المستشفى	12
					تقوم إدارة المستشفى بمراجعة الموازنة المعتمدة طبقا لما هو مخطط لكشف الانحرافات وتحسينها	13
					يتم اعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر بما يحقق فعالية في الاداء المالي	14
					الإيرادات تغطي نفقات المستشفى	15

الرتبة	الأستاذ
أستاذة محاضرة أ	السبتي لطيفة
أستاذة التعليم العالي	السبتي وسيلة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: س.و.د.أ.ب. طارق... باليسين
الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 100000292017360004
الصادرة بتاريخ: 2019/11/03
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان: مرونة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة
عن: المرحلة الثالثة - المؤسسة التونسية للدراسة والبحوث - طرابلس

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ:

إمضاء الطالب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
 Faculté des Sciences Economiques
 Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
 عمادة الكلية

الرقم: 00437/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة -

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- بن عامر صلاح الدين
- 2- سوداني طارق ياسين
- 3- /

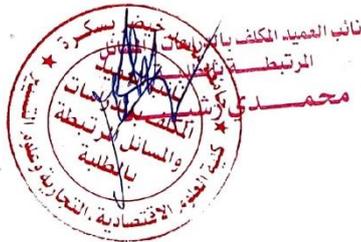
المسجلون ب: قسم علوم التسيير
 بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
 وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" مرونة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 18-04-2024

ع/ عميد الكلية



قائشة المؤسسة المستقبلية

