

أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة
العمومية الإستشفائية محمد السايح بالشلف

The impact of the model of organizational flexibility on the high performance of
institutions a case study of the public hospital institution, Mohamed Sayeh in
Chlef

بوشعالة رقيق جمال¹، براق عيسى²

¹طالب دكتوراه، جامعة لونيبي علي البلدية 2، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، الجزائر

d.bouchaala-reguieg@univ-blida2.dz.

²أستاذ التعليم العالي، جامعة لونيبي علي البلدية 2، تسيير الجماعات المحلية و دورها في تحقيق التنمية،
الجزائر، berragaissa@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/3/15

تاريخ القبول: 2022/1/25

تاريخ الاستلام: 2021/1/19

ملخص: يهدف البحث إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية كمتغير مستقل في تحقيق الأداء العالي كمتغير تابع، وهذا انطلاقا من أسس نظرية يتم التحقق منها عن طريق دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية السايح محمد بالشلف، ثم تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم إستبانة شملت (30) فقرة وإختيار عينة مكونة من 90 فرد من مجتمع البحث ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى إستنتاجات أهمها وجود علاقة إرتباط بين المرونة التنظيمية والأداء العالي، فضلا عن تأثير معنوي ضعيف للمرونة التنظيمية في الأداء العالي في المنظمة المبحوثة.

كلمات مفتاحية: نموذج المرونة التنظيمية، الأداء العالي، المؤسسة العمومية الإستشفائية
السايح محمد بالشلف

تصنيف JEL : M12، M19.

Abstract:

The research aims to identify the role of organizational flexibility as an independent variable in achieving high performance as a dependent variable. The groundwork of this research was based on theoretical hypothesis verified by a field study at the Public Hospital Institution, Mohamed Sayeh in Chlef, and then diagnosing the relationship and influence between the two results. To achieve the aims of the study, a questionnaire was formulated of 30 paragraphs with a sample of 90 individuals from the research community and The Statistical Package System (SPSS) was used for data analysis and hypothesis testing. As a result, there was a correlation between organizational flexibility and high performance with a minor moral influence of the organizational flexibility on the high performance in the mentioned institution.

Keywords: Organizational Flexibility Model, High Performance, Mohammed Sayeh Hospital Public Institution of Chlef.

Jel Classification Codes: M12, M19.

المؤلف المرسل: بوشعالة رقيق جمال الإيميل: d.bouchaala-reguieg@univ-blida2.dz

1. مقدمة:

أثرت التطورات الكبيرة والمتسارعة في الكثير من المجالات علماً عملاً الإدارة العمومية، مما استوجب عليها التأقلم والتجاوب مع هذه التغيرات المفاجئة والمتلاحقة في بيئتها، وذلك بالتحديث والتطوير المستمر لأساليب إدارة أجهزتها الحكومية، بغية التخلص من مخلفات الأنظمة التسييرية التقليدية، والتوجه نحو ممارسات معاصرة وفق مناهج تسييرية حديثة وبإستراتيجيات أكثر مرونة تعزز من اللامركزية وتفوض السلطات وفق إجراءات واضحة تمكنها من الاستجابة بصورة سريعة وبأقل تكاليف ممكنة، بغية تحسين أدائها وتحقيق التميز من خلال التركيز على الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.

ويعد نموذج المرونة التنظيمية من بين أهم الخيارات الإستراتيجية أمام المنظمات في الحفاظ على توازنها في بيئتها المضطربة، حيث تطرق إليه (JOOST, 1998, J-Monks) pp. 39-46 في تصنيفه لنماذج التسيير العمومي الجديد (نموذج الكفاءة، نموذج المرونة التنظيمية، نموذج النوعية، النموذج التساهمي)، وصاغه أيضا Adonisi2003 (عراك،، 2019، صفحة 136) من خلال إعماده على مقياسين للمرونة (الإجراءات الشكلية، السلطوية أو الإستبدادية)، ونظرا لإرتباط مفهوم المرونة التنظيمية بالأداء العالي قرر الباحثان الإعتداد على نموذج Adonisi نظرا لشموليته و توافقه النسبي مع متغيرات الدراسة من خلال صياغة أبعاد المرونة التنظيمية (متغير مستقل) وربطها بأبعاد الأداء العالي (المتغير التابع).

مشكلة البحث: تظهر مشكلة البحث من خلال تراجع وضعف مستوى الأداء في الخدمات الصحية المقدمة من طرف المؤسسات العمومية الاستشفائية والتي أصبحت لا تستجيب لتطلعات المرتفقين حيث أن وعي المواطن بأهمية وجودة الخدمات الصحية ومسؤولية الإدارة فيها وضعها أمام تحدي كبير مما جعلها بحاجة إلى جهاز إداري كفاء وأكثر مرونة يتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية و يستطيع استغلال الطاقات البشرية و المادية بكفاءة عالية.

وعليه يمكن صياغة الإشكالية التي تنسجم وموضوع الدراسة كما يلي : ما مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالصبحة ولاية الشلف ؟ حيث تتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية :

هل يوجد علاقة إرتباط بين أبعاد المرونة التنظيمية والأداء العالي ؟

هل هناك علاقة تأثير بين أبعاد المرونة التنظيمية والأداء العالي ؟

فرضيات البحث: تم صياغة فرضيات البحث بالإعتماد على مشكلة وأهداف البحث منها ما تخص علاقات الارتباط بين متغيرات البحث و الأخرى تخص علاقات التأثير (الإنحدار) كالآتي :

الفرضية الأولى: ترتبط المرونة التنظيمية بأبعادها (الإجراءات الشكلية و التسلطية) بالأداء العالي على مستوى أبعاده (الإختيار الكفاء للمستخدمين، التدريب الشامل، التحفيز ، مشاركة المستخدمين) إرتباطا معنويا إحصائيا.

الفرضية الثانية: تأثر المرونة التنظيمية بأبعادها (الإجراءات الشكلية والسلطوية) في الأداء العالي تأثيرا ذو دلالة معنوية إحصائية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يعالجها وهي (المرونة التنظيمية والأداء العالي) باعتبارهما مفهوميين حديثين نسبيا و كذا الإضافات التي يقدمها لاسيما :

- إعطاء نظرة و تصور حول مستوى المرونة التنظيمية والأداء العالي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالصباحة بولاية الشلف.
- العمل على إثارة الاهتمام لدى المسؤولين في المؤسسة المبحوثة بضرورة تحقيق مرونة تنظيمية من أجل الوصول إلى الأداء العالي.
- تنوير أصحاب القرار وبالأخص شاغلي المناصب العليا والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة بدور المرونة التنظيمية في تحقيق أداء متميز في الخدمات العلاجية بمختلف أشكالها.

أهداف البحث: تتجلى أهداف الدراسة في ما يلي:

- تقديم عرض مفاهيمي لموضوع البحث من خلال التركيز على أهم التعريفات النظرية للمرونة التنظيمية و الأداء العالي.
- تحليل علاقة التأثير بين نموذج المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء العالي لدى مستخدمى المؤسسة العمومية الإستشفائية بالصباحة لولاية الشلف.
- تقديم عدد من إقتراحات و توصيات تساعد إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالصباحة وجميع إدارات المؤسسات الصحية على وضع الآليات المناسبة للارتقاء بمستوى الأداء فيها.

منهج الدراسة: إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتوافق مع طبيعة وأهداف الدراسة .

أنموذج الدراسة: من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث و جب تصميم تمودج الدراسة المبين في الشكل أدناه بالاعتماد على الدراسات السابقة و الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين أبعاد نموذج المرونة التنظيمية كمتغير مستقل و أبعاد الأداء العالي كمتغير تابع :

الجدول 1 : نموذج الدراسة

المرونة التنظيمية		الاداء العالي	
المتغير المستقل	الأبعاد	المتغير التابع	الأبعاد

الإختيار الكفاء للمستخدمين	الأداء العالي	الرسمية	الإجراءات الشكلية
التدريب الشامل		المركزية	
التحفيز		التعقيد	
مشاركة المستخدمين		الاستبدادية	التسلطية

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة

2. الدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة :

2.1. المرونة التنظيمية :

تعتبر المرونة التنظيمية أحد أهم الميزات الهامة في المنظمة، و تظهر نتيجة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، حيث تمكن المنظمة من المواجهة و التحكم في أوضاعها وذلك من خلال إعتماد جملة من التدابير والإجراءات التنظيمية التي تجعلها أقل عرضة لهذه التهديدات.

2.1.1. المفهوم: يرتبط مفهوم المرونة التنظيمية بتبسيط الإجراءات والقواعد والأنظمة داخل المنظمات، حيث قدم العديد من الباحثين على إختلاف تخصصاتهم تعريفات متباينة لمصطلح المرونة التنظيمية منها :

تعريف (Fioretti,2008,2) بانها مدى قدرة المنظمة على فهم واستيعاب المواقف والتغيرات البيئية المختلفة، و من ثم التكيف معها(حلا فازغ،، 2019، صفحة 228).

يعرف **ChengetTang** ينظر للمرونة أنها بناء متعدد الأبعاد، ولها قدرة التوجه نحو التغيير البيئي والانخراط السريع بالتحول الجديد بأهداف مغايرة لسابقتها، لفرض السيطرة على المتطلبات المستحدثة وتوفيرها.(الزبيدي، و قصي،، 2016، صفحة 55)

وحسب **Celuch et al**: المرونة التنظيمية تعكس القدرة الإستباقية للمنظمة على توقع تغير البيئة في المستقبل، بالإستجابة ورد الفعل بسرعة وكفاءة على هذه التغيرات بمجرد وضوحها له.(**IONESCU & DRUICA, 2012, p. 278**)

أما **Mitenburg peter** يرى أن المرونة التنظيمية تظهر نتيجة الاضطرابات البيئية لتصبح أحد صفات المنظمة المهمة لتجعلها أقل عرضة للتهديدات الخارجية غير المتوقعة، وقدرتها على مواجهة هذا النوع من التغيير.(**Peter, 2003, p. 55**)

ويعطي **فاروق عبده والمجيد** تعريفا للمرونة التنظيمية بأنها تقوم على مبدأ أساسه القيام ببعض التغييرات بالتنظيم دون إحداث تعديلات جذرية بالخريطة التنظيمية، بمعنى أن تترك القيادة الإدارية قدرا من المرونة يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن البعض منها، مما يؤدي إلى تعديل بالمستويات والسلطات، وكذلك بالعلاقات بين وحدات الأعمال.(فاروق ، و عبد المجيد،، 2009، صفحة 77)

ويوضح **محمود علاء الدين** بأن الهيكل التنظيمي الفعال الذي يتصف بالمرونة يحقق إمكانية السيطرة على مشاكل التنظيم الرسمي التي تبرز ضمن نطاقه، ومعالجتها وتقديم الحلول المسبقة لمواجهة الفجوات المحتملة.(محمود،، 2011، صفحة 327)

2.1.2. أهمية المرونة التنظيمية:

تفرض الظروف المعاصرة على المنظمات الإنفتاح و مضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج و التطلعات المستقبلية ويحتاج ذلك إلى أن تكون المنظمة ذات مرونة عالية وتتمتع باللامركزية مع بقاء الإشراف و المراقبة، كما يحتاج ذلك إلى توفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في إحداث تغيير بعيدا عن الروتين.(الزبيدي، و قصي،، 2016، الصفحات 55-56)

أوضح **FLORIS** بأن أهمية المرونة التنظيمية تكمن في كونها قدرات إستراتيجية لتكيف المنظمة مع الأحداث غير المتوقعة، من خلال دعمها لقابليات العاملين في العمل داخل المنظمة وخارجها، واستعمل سياسات العمل المرنة، وتزويد المنظمة بالقدرة على الإستجابة السريعة للتغير. (Floriss, 2010, p. 9)

3.1.2. متغيرات المرونة التنظيمية :

أصبح من الضروري على المنظمات اليوم تجاوز النماذج التنظيمية التقليدية المبنية على التسلسلات الهرمية الصارمة والممارسات البيروقراطية المتأصلة والجمود في العلاقات الإدارية التي تميل إلى الحد من المرونة و خنق الإتصالات وتذليلها وفق ما تقتضيه متطلبات العصر الحالي من خلال منح العاملين مجالا واسعا من الحرية في أداء مهامهم. إعتدنا في بحثنا على أبعاد المرونة التنظيمية وهي الإجراءات الشكلية (الرسمية، التعقيد، المركزية) والسلطوية (الإستبدادية) بإعتبارها المتغيرات الأساسية للمرونة التنظيمية.

1.3.1.2. الإجراءات الشكلية : على المنظمات البيروقراطية اليوم أن تتحول إلى منظمات مرنة من خلال تصميم قواعد ولوائح ملائمة تعزز من استقلالية العاملين بإعطاءهم مجال من الحرية لأداء مهامهم و منحهم فرص للإبداع والابتكار وتنمية روح المبادرة لديهم لتتمكن من المواجهة والسيطرة على الأوضاع بداخلها تكسيها ميزة تنافسية و تجعلها أقل عرضة للتهديدات غير المتوقعة.تتمحور الإجراءات الشكلية في ثلاث أبعاد فرعية (الرسمية، التعقيد، المركزية)تمثل المتغيرات الفرعية للمتغير الأساسي للمرونة التنظيمية في دراستنا.

● **الرسمية:** تشير على مدى استرشاد سلوك الموظف بالقواعد و الإجراءات حيث أن المنظمات التي لها درجة عالية من الرسمية تكون لديها قواعد و إجراءات من شأنها أن تعرقل العفوية والمرونة اللازمة للإبتكار الداخلي وهي عكس المنظمات التي لها درجة منخفضة من الرسمية حيث الموظفون يمتلكون تفاعلات اجتماعية ومن المؤكد ان انخفاض الرسمية يحفز التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة. (Chung-Jen.

& Jing-Wen, 2007, p. 106)

● **التعقيد:** هو درجة إنجاز الأعمال وتأدية الواجبات و العمل حسب توجيهات وتعليمات المسؤول المباشر إستنادا إلى طريقة مرتبة وإجراءات عمل محددة بحسب الإختصاص والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية.(سعد علي و سمير حلو، 2013، صفحة 4)ويمكن قياس التعقيد من خلال عدة معايير منها درجة اللامركزية الرسمية فكلما ازداد عدد المستويات الادارية ازداد تعقيد الهيكل كذلك يقاس التعقيد من خلال درجة

تمايز اجزائه و اختلاف طبيعتها التخصصية وكذلك درجة الانتشار الجغرافي لتشكيلات الهيكل. (الخشاب، 2011، صفحة 86)

- **المركزية:** وتعني تركيز سلطة القرار في يد شخص أو مجموعة من الأشخاص، وبتعبير آخر تركز السلطة في المستويات العليا من التنظيم. (مسعداوي، 2014، صفحة 170)

2.3.1.2. الاستبدادية : تلعب الاستبدادية دورا محوريا في تسهيل مبادرات المرونة التنظيمية، إلا أن مقاومة التغيير و سلوك و شخصية المدير تحول دون الوصول إليها، لأن المديرين هم أكثر ميلا للحفاظ على مواقعهم في السلطة و أشد معارضة للتغيير و هذا ما يشكل عائقا أمام المنظمات في التعامل مع الظروف المتغيرة .

وعليه فالسلطوية هي طريقة التحكم في الآخرين والتي يحددها الرئيس من خلال الأعلى المهام والإجراءات ويحكم على النتائج من غير أن يسمح للآخرين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن الأفراد الذين يؤيدون السلطوية يتسمون بالجمود والتقليدية وغير متماسكين إتجاه الضعف سواء كان في الآخرين أو في أنفسهم ويؤيدون العقاب وينشغلون بالقوة ويخشون إدارتهم العليا ويقتنعون بأهمية الطاعة. كما أكدت الكثير من الدراسات على أن المديرين التسلطين يميلون إلى قبول الذات ورفض الآخرين وصلابة الرأي والعناد وجمود الفكر وعدم الانفتاح وعدم المرونة ويهتمون بالمكانة الإجتماعية والقوة و العدوان ضد الأفراد و الجماعات التي توجه أفكار ضد أفكارهم. (الزبيدي، و قصي،، 2016، صفحة 57)

2.2. الأداء العالي :

1.2.2. المفهوم :

الأداء العالي من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الإهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بهدف نجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وأن الأداء يمكن ان يتناول مستويين : الأداء العالي على مستوى الأفراد والأداء العالي على مستوى المنظمات، ويذكر تميز المنظمة يأتي من تميزها بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد .

يتألف الأداء العالي كنظام من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ذات الاعتماد المتبادل، والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأداء العالي من خلال التداؤبية ما بين هذه الممارسات. تسعى المنظمات عالية الأداء باستمرار لتعزيز خلق القيمة للعملاء من خلال تعلم ما يريده الزبائن وفهم قيمهم وبناء علاقات ممتازة معهم وإتصال مباشر مع الإحتفاظ بعلاقات جيدة وطويلة الأمد مع جميع أصحاب المصلحة عن طريق الربط الشبكي وعلى نطاق واسع وتوعية أعضاء المنظمة لتوضيح إحتياجات المنظمة ككل أولا وتشجيع الموظفين ليصبحوا قادة إضافة إلى ملئ المناصب من المواهب الداخلية لخلق بيئة عمل آمنة من خلال إعطاء العاملين الشعور بالامان (الجسدي والعقلي والوظيفي) وتوسع أيضا إلى التحسين المستمر والابتكار والاستجابة للأحداث بكفاءة وفعالية والقضاء على الإجراءات غير الضرورية. (علي العزاوي و إيناس نهاد، 2018، صفحة 336)

2.2.2. الأهمية :

يمثل تطوير وتنفيذ نظم الأداء العالي استثمارا استراتيجيا مهما في رأس المال البشري، وتحول جذري عن كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية، وهذا الشكل الإبداعي لتنظيم العمل يعتمد على فكرة التطوير الشامل للإلتزام العالي والتحفيز العالي والمشاركة الواسعة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق الموارد الإجتماعية والبشرية على المستوى التشغيلي لتحقيق الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة. ويعد المورد البشري في نظم الأداء العالي مركز الإهتمام والإنتباه، وأن قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم ومعرفتهم وتحفيزهم التطوعي ومشاركتهم في إتخاذ القرار، تدرك على أنها موجودات حيوية ومعيارية وقيمة للتنافس و النجاح الإقتصادي والإستراتيجي للمنظمات.

وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية تطبيق نظم الأداء العالي، حيث أشارت دراسة دودي (Doody,2007) و دراسة أبلباوم و آخرون (Appelbaum et al,2000) إلى أن تطبيق نظم الأداء العالي يؤدي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية للمنظمة بشكل عام، وتمتد اثارها الإيجابية إلى تحسين وزيادة أداء المنظمات، والمحافظة على العاملين ورفع جودة العمل وتقديم التضحيات الشخصية لمصلحة العامل العامة، بالإضافة إلى زيادة مستوى الأمان الوظيفي بالنسبة للموارد البشرية وتخفيض التكاليف التنظيمية، وزيادة الإلتزام التنظيمي والتقليل من حالة عدم الرضا لدى العاملين.(خالد خلف و أيسر محمد، 2020، الصفحات 53-54)

3.2.2. متطلبات الأداء العالي:

باعتبار إدارة الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية البالغة في المنظمات الحديثة التي تختص بإستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة في سبيل تحقيق أهدافها فإنه تم إختيار مجموعة من الممارسات الخاصة بها التي تشكل أهم متطلبات الأداء العالي للمنظمات والتي تتوافق مع دراستنا البحثية و تشمل بالخصوص (الاختيار الكفاء للمستخدمين، مشاركة العاملين، التحفيز، التدريب).

• الاختيار الكفاء للمستخدمين :

تتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الإختيار، فيعتبرها البعض عملية جمع معلومات محمية قانونا، أو وسيلة مواءمة ما بين الفرد و المنظمة، وعملية الإختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، والتي تعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناءا على ذلك فإن عملية الإختيار يمكن أن يعبر عنها بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في إتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح.(نوري، 2015، صفحة 50). وينظر للإختيار الكفاء للمستخدمين بأنه وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفق معايير عملية وإن الدور الأساسي للإختيار الكفاء هو إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، التوظيف هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة الحصول على

موظفين محتملين من خلال تحديد المتقدمين ومعرفة المهارات والقدرات اللازمة التي يمتلكونها والتي من شأنها ان تساعد المنظمة على تحقيق أهدافهم.(الزبيدي، و قصي،، 2016، صفحة 59)

إن الخطأ في التقييم والفشل في إختيار أنسب للمستخدمين، يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة إذ أن العامل الجديد يحتاج على تدريب وتكييف وإلى فترة من التجريب، و هي عوامل مكلفة للمنظمة، إضافة على ذلك و عوض أن يكون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، يصبح عالية يزيد من مشاكل المنظمة و صعوباتها ونفقاتها. لهذا يجب ان توكل مهمة الإختيار إلى اخصائيين في الميدان، حتى تضمن المنظمة الحصول على اياها عاملة كفئة، تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها.(بوفلجة، 2014، صفحة 42)

• مشاركة المستخدمين :

تعتبر عملية مشاركة العاملين أهم سمات المنظمات الناجحة ومدخلا أساسيا لتحقيق الأداء العالي بها، حيث أن المنظمات التي تعمل إلى زيادة قدرتها التنافسية يجب عليها إعطاء دور لمشاركة العاملين و تشجيع هذه المشاركة من أجل زيادة الأعمال وتقاسم الأرباح وتكون المنظمات أكثر نجاحا في أعمالها إذا اقترن الأداء بمشاركة العاملين بدرجات مختلفة من التأثير التي تسمى بكثافة المشاركة ولقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك إرتباط إيجابي بين المشاركة والرضا الوظيفي والتميز في الأداء وإن عملية تبني مفهوم المشاركة هو السعي من قبل الإدارة لتطويع مهارات و معارف العاملين من أجل الوصول إلى بناء موارد بشرية تكون قادرة على التنافس لذا تعد عملية المشاركة من أفضل الثقافات الإدارية والتي تتوافق مع التغيرات الهيكلية والإدارية من أجل عملية تمكين الأفراد وإن مسؤولية الإدارة هي تكثيف الثقافة عندما تتوافق مع إستراتيجية المنظمة الجديدة. (الفتلاوي و غازي، 2015، صفحة 198)

• التدريب الشامل :

يحظى موضوع تدريب العاملين بأهمية بالغة لدى مديري منظمات الأعمال، وذلك للإرتقاء بمستوى المهارات التي يملكها العاملون في تلك المنظمات، والتدريب الشامل عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوك) واتجاهات (الإتجاه النظري والعلمي والنفسي والسلوكي) للعاملين في منظمات الأعمال بهدف تحسين أدائهم وإكتساب الخبرة للمنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في سلوكهم من خلال توسيع معرفتهم وصفل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة من الأعمال.(خالد خلف و أيسر محمد، 2020، صفحة 54)

• التحفيز:

ويطلق عليه دارسي السلوك التنظيمي مصطلح الدافعية، لأنها تعكس حافز الفرد لإنجاز هدفه نتيجة توترات داخلية تدفعه إلى القيام بسلوك معين. وتخت الدافعية بتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة، بحيث يشعر الفرد المتفاني والمخلص والوفي بالسعادة والرضا والولاء، بينما يشعر الفرد الذي يتجنب العمل ويتأقل فيه بالملل والضجر. (بولرباح، 2017، صفحة 91)

. وتعرف الحوافز أيضا على انها مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي :

الحالة المعنوية للأفراد، درجة رضا الفرد عن العمل، إستقرار الفرد في المنظمة، جودة أداء الفرد وإنتاجيته، كفاءة الأداء التنظيمي. (نوري، 2015، الصفحات 82-83).

3. تحليل نتائج الإستبيان - عرض نتائج متغيرات الدراسة و تحليلها و تفسيرها -

1.3. خصائص العينة المبحوثة : شملت عينة البحث عددا من الموظفين الدائمين وهم مزيج من الإداريين والشبه الطبيين والأطباء على إختلاف مسؤولياتهم ومستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة تنفيذية ووسطى، شاغلي المناصب النوعية) والبالغ عددهم 90 من أصل 115 وزعت على أفراد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالصيحة و يعرض الجدول التالي خصائص العينة بشكل مفصل .

وصف أفراد العينة حسب المميزات الشخصية:

الجدول رقم(02): خصائص مبحوثي عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الأبعاد	مميزات عينة الدراسة
62.2%	56	ذكر	الجنس
37.8%	34	أنثى	
100%	90	المجموع	
28.9%	26	الإداري	السلك
71.1%	64	الطبي و شبه الطبي	
100%	90	المجموع	
35.6%	32	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
26.7%	24	من 05 إلى 10	
22.2%	20	من 11 إلى 20	
15.6%	14	أكثر من 20 سنة	
100%	90	المجموع	المؤهل العلمي
20%	18	ثانوي	
33.33%	30	بكالوريا + 36 شهرا من التكوين فأقل	
10%	9	ليسانس، ليسانس ل م د ، شهادة الدراسات العليا	

10%	9	بكالوريا +5 سنوات من التعليم العالي، مهندس، ماستر ل م د	المنصب العالي
26.66%	24	دكتوراه	
100%	90	المجموع	
38.88%	35	نعم	
61.12%	55	لا	
100%	90	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم هم بحسب الجنس كانوا من الذكور بنسبة 56 % أما الإناث فكانت نسبتهم 34 % .
يظهر من نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة كان أغلبهم من السلك الطبي والشبه الطبي بنسبة 71.1 % أما البقية فتمثل السلك الإداري بنسبة 28.9 % ويعود ذلك إلى خصوصية وطبيعة المرفق العمومي محل الدراسة.

كما يوضح الجدول أن نسبة المبحوثين الذين تم إختيارهم بحسب الخبرة المهنية كانت متمركزة للذين لديهم أقل من 5 سنوات بأكبر نسبة مقدرة بـ 35.6% و بنسبة 7.26 % للذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وتليها الذين لديهم من 11 إلى 20 سنة بنسبة 22.2%، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 15.6% تمثل الفئة أكثر من 20 سنة خبرة، ومن هنا يمكن القول أنه خلال 10 سنوات الاخيرة قامت المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السايح بالصحة بعمليات توظيف وتجديد إطاراتها وشهدت أيضا بلوغ فئة كبيرة السن القانوني للتقاعد وكل هذا كان بالموازاة مع مشروع الدولة الرامي إلى تحسين الخدمات الصحية بالمؤسسات العمومية.

تدل نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة هم الحاصلون على شهادة البكالوريا + 36 شهر تكوين فاقل بنسبة 33.33% تليها فئة الأطباء بنسبة 26.66% ثم نسبة 20% يحملون شهادة الثانوي، في حين أن نسبة 10% كانت من نصيب للمتحصلين على شهادة ليسانس، ليسانس ل.م.د وشهادة الدراسات العليا والمتحصلين على البكالوريا+خمس سنوات من التعليم العالي أو شهادة ماستر أو مهندس.

من خلال ملاحظتنا للجدول تبين أن نسبة 38.88% من أفراد العينة يشغلون مناصب عليا مما يدل على أن المؤسسة مهتمة بتعزيز التأطير الموارد البشرية وتسعى إلى تحفيزه و تطويره. و رفع الروح المعنوية للأفراد.

2.3. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يتم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لأجل معرفة اتجاه أفراد عينة الدراسة ودرجة الإتفاق في الآراء للمتغير المستقل (نموذج المرونة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء العالي)بناء على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (3) سلم ليكارت الخماسي

ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
1	2	3	4	5
[1 1.8]	2.6 [1.8	3.4 [2.6	[4.23.4]	[54.2]

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي

1.2.3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد نموذج المرونة التنظيمية: المتمثل في أبعاد الإجراءات الشكلية (الرسمية، التعقيد، المركزية) المتغير الفرعي الأول وبعد التسلطية (الاستبدادية) ويمثل المتغير الفرعي الثاني من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد نموذج المرونة التنظيمية

متغيرات نموذج المرونة التنظيمية	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	درجة المرافقة الكلية
الاجراءات الشكلية	الرسمية	2,9296	0,76844	محايد	متوسط
	التعقيد	3,45	0,67375	موافق	جيد
	المركزية	3,2917	0,68925	موافق	متوسط
	الاجراءات الشكلية	3,2238	,515430	موافق	متوسط
الاجراءات الاستبدادية	التسلطية	3,1111	0,83977	موافق	متوسط
المرونة التنظيمية		3,1956	,480610	موافق	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه تبين أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده الرسمية هي 2.9296 كانت محصورة حول خيار محايد وانحراف معياري قدره 0.76844 وهو أقل من 1.5 إذ يعكس مقدار تشتت في الإجابات قليل جدا ووجود درجة إتفاق متوسطة إذن فالمؤسسة المبحوثة يوجد بها رسمية، وعليه نقول أن المنظمة لازالت تتعامل وفق إجراءات وقواعد تقليدية تنسم بالجمود والصلابة وهذا ما يمثل عائق أمام المبادرات الفردية والجماعية.

بالنسبة لبعده التعقيد فإن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.45 وانحراف معياري قدره 0.67375 وتعني وجود إتفاق على أن المؤسسة المبحوثة يوجد بها تعقيد في تعاملاتها اليومية، وهذا يدل على المنظمة تتميز بكثرة الأقسام والمصالح والمستويات الإدارية وهذا يعكس درجة التعقيد الكبيرة في الإجراءات وبالتالي تكون بها صعوبة في الإتصالات التي تؤدي إلى إنخفاض مستويات الأداء.

أما البعد الثالث وهو المركزية فبلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.2917 وانحراف معياري قيمته 0.68925 أكبر من 1.5 مما يدل على أن المنظمة المبحوثة تتعامل بمركزية شديدة مع وجود إتفاق عام حول الخيار (موافق) و هذا يوحي بوجود مشاركة محدودة للمستخدمين و أن مراكز القرار موجودة على مستوى الإدارة العليا.

أما بعد التسلطية تبين أن المتوسط الحسابي بلغ 3.1111 و هذه القيمة تنحصر حول الخيار موافق و إنحراف معياري 0.83977 وهي أقل من 1.5 ويعني وجود إتفاق حول

الرأي، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة بها تسلطية كبيرة ومهتمة بشكل كبير الإشراف والسلطة مع التركيز على فرض الإنضباط والتطبيق الصارم للقوانين.

2.2.3. المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع - الأداء العالي- الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (الأداء العالي)

درجة الموافقة الكلية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الأداء العالي
جيد	موافق	0,87253	3,475	الإختيار الكفاء للمستخدمين	
متوسط	محايد	0,73459	2,9037	التدريب الشامل	
متوسط	محايد	0,92584	2,8389	التحفيز	
متوسط	موافق	1,00423	3,063	مشاركة المستخدمين	
متوسط	موافق	0,722270	3,0701	الاداء العالي	

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أما المتغير التابع الأداء العالي والذي يتفرع عنه أربعة أبعاد (الإختيار الكفاء للمستخدمين، التدريب الشامل، التحفيز، مشاركة المستخدمين) كانت النتائج التالية:

بالنسبة للإختيار الكفاء للمستخدمين بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.475 وبانحراف معياري 0.87253 وهو أيضا أقل من 1.5 أي أن مقدرنا تشتتت الإجابات قليل جدا وهذا يعكس أن المؤسسة المبحوثة تعتمد على إجراءات إختيار المستخدمين فعالة نوعا ما وهذا يدل على أن المنظمة تعطي إهتمام لهذا البعد و عيا منها بأن نجاح عملية إختيار العامل يؤدي إلى انعكاسات ايجابية على أداء المنظمة ككل.

أما البعد الثاني والمتعلق بالتدريب الشامل فإن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حصلوا على 2,9037 و 0,73459 على التوالي و عليه هناك إتفاق في آراء العينة متوسط في الخيار محايد و لكن بتشتت قليل في إجابات عينة البحث أي أن إهتمام المؤسسة المبحوثة بالتدريب قليل و هذا لا يتوافق مع متطلبات الأداء العالي .

أيضا تبين من نتائج الجدول أن بعد التحفيز حصل على متوسط حسابي قيمته 2.8389 وبانحراف معياري قدره 0.92584 أقل من 1.5 وهو ما يشير على وجود إتفاق آراء المستقيصين حول الخيار محايد وعدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة أي لا يوجد إهتمام من طرف المؤسسة محل الدراسة بتحفيز العاملين و هذا ما لا يتلاءم مع متطلبات الأداء العالي .

أما بعد مشاركة المستخدمين كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.063 وبانحراف معياري 1.00423 وهو أقل من 1.5 وهذا إشارة إلى وجود إتفاق آراء العينة حول الخيار موافق بمقدار تشتت قليل في إجابات عينة البحث حول مدى مشاركة المستخدمين، غير أن تلك المشاركة محصورة في الإجتماعات الرسمية المقرر بموجب القوانين المكرس لذات الغرض لاسيما مجلس الإدارة والتوجيه، المجلس الطبي و لجنة الصفقات العمومية... الخ

3.3. إختبار فرضيات الدراسة.

1.3.3. إختبار شدة الارتباط بين متغيرات البحث من خلال تحليل الارتباط :

من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون تم الحصول على نتائج في الجدول التالي والتي تلخص علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد نموذج المرونة التنظيمية و بين المتغير التابع المتمثل في الأداء العالي بأبعاده

الجدول رقم (6): مصفوفة الارتباط بين مختلف الابعاد والمتغيرات

المتغيرات	الإرتباط	الإختيار الكفاء للمستخدمين	التدريب الشامل	التحفيز	مشاركة المستخدمين	الأداء العالي
الرسمية	شدة الارتباط	**0,274	0,0779846	**0,287	**0,279	**0,291
	معنوية الارتباط	0,0090063	0,4650244	0,0061726	0,0076974	0,005
التعقيد	شدة الارتباط	**0,435	,154	,154	**0,316	**0,330
	معنوية الارتباط	,000	,147	,148	,002	0,002
المركزية	شدة الارتباط	**0,495	*0,213	*0,241	**0,398	**0,419
	معنوية الارتباط	,000	,044	,022	,000	0
الإجراءات الشكلية	شدة الارتباط	**0,546	,201	**0,317	**0,454	**0,475
	معنوية الارتباط	,000	,058	,002	,000	0
التسلطية	شدة الارتباط	-,018	-,209*	-,324**	-,072	-0,188
	معنوية الارتباط	,865	,048	,002	,502	0,077
المرونة التنظيمية	شدة الارتباط	**0,431	,070	,113	**0,334	**0,300
	معنوية الارتباط	,000	,511	,289	,001	0,004

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

إختبار الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المرونة التنظيمية و الأداء العالي.

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه تبين وجود علاقة طردية ضعيفة القوة وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها 99% ما بين المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء العالي قيمة الإرتباط كانت 0,300** وبإشارة موجبة التي تعكس العلاقة الطردية بين المرونة التنظيمية والأداء العالي أي كلما زادت الإهتمام المرونة التنظيمية زاد الأداء العالي والعكس صحيح وعليه نرفض الفرضية العدم (الصفريية) أي وجود علاقة معنوية ما بين المرونة التنظيمية

والأداء العالي ونقبل الفرضية البديلة (وجود علاقة معنوية ما بين المرونة التنظيمية و الأداء العالي).

بالنسبة لعلاقة الارتباط والمعنوية الإحصائية بين الاستبدادية والأداء العالي، أظهرت نتائج التحليل في الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة جدا (قيمة الارتباط = 0,188) وليست ذات معنوية إحصائية ما بين التسلطية والأداء العالي وعليه فكلما زاد التسلطية ينخفض بالمقابل الأداء العالي وكلما انخفضت التسلطية زاد الأداء العالي وعليه فإننا نرفض فرضية العدم (عدم وجود علاقة معنوية بين التسلطية و الأداء العالي)، ونقبل الفرضية البديلة (وجود علاقة معنوية ما بين التسلطية والأداء العالي) أي كلما ازداد الإهتمام بالتسلطية إنخفض الأداء العالي والعكس صحيح حيث بلغ معامل الارتباط الخطي 0,188-.

تشير نتائج تحليل الجدول إلى وجود علاقة طردية ضعيفة القوة و ذات معنوية إحصائية بثقة قدرها 99 % ما بين الإجراءات الشكلية و الأداء العالي، أي أننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة (وجود علاقة معنوية بين الإجراءات الشكلية والأداء العالي)، وبذلك كلما يزداد الإهتمام بالإجراءات الشكلية يزداد الأداء العالي والعكس صحيح حيث بلغ معامل الارتباط الخطي 0,475**.

2.3.3. اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث :

من أجل إختبار الفرضية الأولى ومعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (المرونة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء العالي) تم صياغة نموذج الدراسة التالي:

$$y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_t$$

β_1 : شدة تأثير الإجراءات الشكلية في الأداء العالي

β_2 : شدة تأثير الإجراءات التسلطية في الأداء العالي

ε_t : تأثيرات أخرى غير الإجراءات الشكلية والتسلطية

a : مستوى الأداء العالي في انعدام مختلف المؤثرات الأخرى

تقدير نموذج الدراسة: تأثير الإجراءات الشكلية والتسلطية على الأداء العالي

الجدول رقم (7): القوة التفسيرية للنموذج Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,565 ^a	,319	,304	,60277

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول Récapitulatif des modèles فإن المتغيرات المفسرة تفسر ما قيمته 31.9 % من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء العالي) سببه الرئيسي هو المتغيرات المفسرة (الإجراءات الشكلية والتسلطية)، وهو ذو قوة تفسيرية ضعيفة اي انه هناك متغيرات أخرى لها علاقة بالأداء العالي لم يتم إدراجها ضمن النموذج المقدر.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Régression	14,818	2	7,409	20,392	,000 ^b
1 Résidu	31,610	87	,363		
Total	46,428	89			

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال النتيجة اعلاه في الجدول نقول بان المعلمة الكلية للنموذج معنوية تختلف عن الصفر، أي اننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وذلك كون قيمة الاحتمال اقل من 5% اي ($\text{sig}=0.000 < 0.05$) اي ان القيمة المحسوبة لفيشر اكبر من القيمة المجدولة ($F=20.392 > 3.10$).

الجدول رقم (9): نتائج تقدير النموذج Coefficients

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	A=1,436	,431		3,332	,001
1 الإجراءات الشكلية	b ₁ =0,767	,127	,548	6,024	,000
التسلطية	b ₂ =-0,270	,078	-,314	-3,453	,001

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال النتيجة اعلاه يتبين لنا بان معلمة متغير الإجراءات الشكلية معنوية تختلف عن الصفر، أي اننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وذلك كون قيمة الاحتمال اقل من 5% اي ($\text{sig}=0.000 < 0.05$) اي ان القيمة المحسوبة لستيوندنت اكبر من القيمة المجدولة ($t=6.024 > 1.99$)، وكذلك الشأن بالنسبة لمعلمة متغير التسلطية فهي معنوية تختلف عن الصفر وذلك كون قيمة الاحتمال اقل من 5% اي ($\text{sig}=0.001 < 0.05$) اي ان القيمة المحسوبة لستيوندنت اكبر من القيمة المجدولة ($t=|-3.453| > 1.99$)، بمعنى أنه يوجد تأثير للإجراءات الشكلية والتسلطية على الأداء العالي،

تقدير نموذج الدراسة: تأثير المرونة التنظيمية على الأداء العالي

الجدول رقم (10): القوة التفسيرية للنموذج Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,300 ^a	,090	,080	,69283

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول Récapitulatif des modèles فان المتغيرات المفسرة تفسر ما قيمته 9% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء العالي) سببه الرئيسي هو المتغيرات المفسرة (المرونة التنظيمية)، وهو ذو قوة تفسيرية ضعيفة جدا إي انه هناك متغيرات أخرى لها علاقة بالأداء العالي لم يتم إدراجها ضمن النموذج المقدر، ويمكن تمثيل

التأثير بين أبعاد نموذج المرونة التنظيمية والأداء العالي بالمعادلة التالية: $y = 1,436 + 0,767X_1 - 0,270X_2 + \varepsilon_t$

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	4,187	1	4,187	8,723	,004 ^b
1 Résidu	42,241	88	,480		
Total	46,428	89			

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات (SPSS) من خلال النتيجة أعلاه في الجدول نقول بان المعلمة الكلية للنموذج معنوية تختلف عن الصفر، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وذلك كون قيمة الاحتمال اقل من 5% اي (sig=0.004<0.05) اي ان القيمة المحسوبة لفيشر اكبر من القيمة المجدولة (F=8.723>3.10).

الجدول رقم (9): نتائج تقدير النموذج Coefficients

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,628	,4940		3,297	,001
1 المرونة التنظيمية	,451	,1530	,300	2,953	,004

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات (SPSS) من خلال النتيجة أعلاه يتبين لنا بان معلمة متغير المرونة التنظيمية معنوية تختلف عن الصفر، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وذلك كون قيمة الاحتمال اقل من 0.05 (sig=0.001<0.05) أي أن القيمة المحسوبة لستيوذنت اكبر من القيمة المجدولة (t=6.024>1.987)، بمعنى أنه يوجد تأثير للمرونة التنظيمية على الأداء العالي، ومنه نقول بانه كلما زادت او تحسنت المرونة التنظيمية ب 1% كلما تحسنت الأداء العالي بما يقابل 0.451 %،

4. الخاتمة:

من خلال الطرح النظري والدراسة الميدانية لأثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد السايح توصل الباحثان إلى جملة من النتائج والمقترحات نوجزها فيما يلي:

النتائج:

- هناك علاقة ارتباط إيجابية لأبعاد نموذج المرونة التنظيمية مع الأداء العالي في المنظمة المبحوثة، وهذا يشير إلى أنه كلما إهتمت المنظمة بتعزيز المرونة التنظيمية سوف يسهم ذلك بشكل إيجابي في الأداء العالي بها.

- هناك تأثير معنوي لأبعاد نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي في المنظمة المبحوثة وهذا فيه إشارة واضحة على إمكانية تأثير لأبعاد المرونة التنظيمية في الأداء العالي وبشكل إيجابي.
- أظهرت النتائج أن هنالك علاقة بين الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة والحاجة إلى التركيز على جميع أبعادها بإعتبارها السبب الجوهري في تقديم أداء متميز وخدمات ذات جودة .
- **الإقتراحات:** بناء على النتائج التي أظهرتها الدراسة تم الوقوف التوصيات التالية:
- ضرورة إيلاء إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد السايح بالشلف اهتماما خاصا بجميع عناصر المرونة التنظيمية وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
- تعزيز القيادة الداعمة والمدركة بأهمية الموارد البشرية التي تعمل على تشجيعهم على الإبداع والتغيير لتمكينهم من أداء واجباتهم المهنية على أكمل وجه ممكن .
- حث الإدارة الوصية على تطوير الهياكل التنظيمية لإدارة المؤسسات الصحية من خلال تصميم هياكل جديدة تنسم بالمرونة وتنسجم مع الأهداف المسطرة.
- استغلال الطاقات الشبانية ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العالية في تولي المناصب الإدارية النوعية و تحفيزهم بشكل مستمر بالقدر الذي يزيد من ولائهم اتجاه منظماتهم و يبني جسور الثقة بين المنظمة ومستخدميها بهدف الحفاظ على أحسنهم.
- السعي نحو تطبيق مفهوم المرونة التنظيمية من خلال التركيز على اشتراك الرئيس ومروسيه في تحديد أهداف المنظمة و مستقبلها في جميع المستويات الإدارية والسعي إلى تقريب وجهات النظر بين الرؤساء والمرووسين و بالتالي بناء منظومة مرنة و متعاونة و متفاهمة مع جميع مستخدميها.
- ضرورة الإهتمام بتنظيم دورات تكوينية للمستخدمين حول المرونة التنظيمية لتنمية الوعي لدى المستخدمين بأهمية أبعادها و دورها المحوري في تحقيق الأداء العالي على مستوى الأفراد و المنظمة ككل.

المراجع :

باللغة العربية :

- اللافي خالد خلف، والخشمان أيسر محمد. (2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، 28 (1)، الصفحات 48-79.
- حسان ثابت الخشاب. (2011). ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: أنموذج تقويمي مقترح. تنمية الرافدين، 35 (111)، الصفحات 79-99.
- حمود العنزي سعد علي، و حقي الذيابي سمير حلو. (2013). خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين بحث إختياري. العلوم الإقتصادية والإدارية ، 19 (72)، الصفحات 1-31.

- داغر أمين، الملا توحى حلا فازغ،. (24 1, 2019). القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل. Journall of Economiiics and Admiiniistratttiive Sciences ، 25 (111)، الصفحات 222-240.
- شفاء محمد علي العزاوي، و كامل الدباغ إيناس نهاد. (2018). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي (بحث ميداني). العلوم الإقتصادية و الإدارية ، 24 (105)، الصفحات 324-351.
- عبده ، فليه فاروق ،، و عبده عبد المجيد،. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. جامعة المنصورة، عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- عسالي بولرباج. (2017). تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية و التطبيقات العملية مع نماذج عمليات مقترحة. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- علاء الدين، عبد الغني محمود،. (2011). إدارة المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- عمير، عبود، عراقك،. (28 مارس، 2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإزدها التنظيمي : بحث ميداني في عينة من شركات الإتصالات الخلوية العراقية. Journall of Economiiics andAdmiiniistratttiive Sciences ، 25 (114)، الصفحات 130-151.
- غياب بوفلجة. (2014). مبادئ التسيير البشري الطبعة الثانية. الجزائر: دار الغرب للنشر و التوزيع.
- منير نوري. (2015). الوجيز في تسيير الموارد البشرية الطبعة الثانية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ميثاق هاتف الفتلاوي، و عبد الكريم زيد غازي. (2015). دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز. العراقية للعلوم الإدارية ، 11 (45)، الصفحات 187-224.
- ناظم جواد، الخرجي الزبيدي،، و اسماعيل مدب قصي،. (2016). دور المرونة التنظيمية و انعكاساتها في الإستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. العلوم الإقتصادية و الإدارية ، 22 (94)، الصفحات 50-83.
- يوسف مسعداوي. (2014). أساسيات في إدارة المؤسسات الطبعة الثانية. الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع.

باللغة الإنجليزية :

- Chung-Jen., C., & Jing-Wen, . H. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27 (2), pp. 104-118.
- Floris, . M. (2010). Matching organizational flexibility demands and employee flexibility – A first step towards an unifying framework for labour flexibility. 13. University of Twente, TWENTE: Business Administration (HRM).
- IONESCU, V. C., & DRUICA, E. (2012). Flexible Organization. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4 (3 & 4), pp. 277-285.
- Peter, M. (2003). *Effects of modular sourcing on manufacturing flexibility in the automotive industry*. Munich, Germany.

باللغة الفرنسية :

- JOOST, M. (1998). *la nouvelle gestion publique:boite a outils ou changement paradigmatique ?in hufty M, la pensée comptable, Etat, Néolibéralisme, Nouvelle gestion publique*. paris: PUF,Collection Enjeux.,

