

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط

ميدان العلوم الاجتماعية
شعبة: قسم علم النفس وعلوم
التربية والارطفونيا
تخصص: علم نفس تنظيم وعمل



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
والارطفونيا
رقم: 2024/.....

الموضوع :

المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الكفاءة المهنية لدى الموظفين
- دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس
تخصص: علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بوفاتح محمد	دكتور	رئيسا
عمومن رمضان	دكتور	مشرف ومقررا
هند معمري	دكتور	مناقشة

إشراف الاستاذ :

أ.د. عمومن رمضان

إعداد الطالبتين:

- ماريما فاتن سحنون
- كوثر صادق

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى إله وصحبه أجمعين.

نشكر الله على نعمة التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه عز وجل في إتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأستاذ المشرف " عمومن رمضان "

لأشرفه على هذه المذكرة على دعمه وعلى توجيهاته القيمة والتي كانت لنا سندا وعونا منذ بداية العمل في هذه المذكرة والتي لا تكفي كل كلمات الشكر ولتقدير التي نصفها والى الأساتذة الأفاضل لمناقشتهم لهذه المذكرة.

الى كل استاذة كيلة العلوم الاجتماعية

الى كل عمال المكتبة الجامعية بكلية العلوم الاجتماعية

شكرا لكم



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
﴿وَأَخِرَ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾
صدق الله العظيم

فلله الفضل وله الحمد ، ماكنت لأختتم مسيرتي هذه لولا فضل الله، فالحمد لله عند البدء وعند الختام ، الحمد لله ما انتهى
درب ولا ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضل الله الحمد لله على التمام والكمال وعلى لذة الإنجاز .

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة .. نبي الرحمة ونور للعالمين
"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

.لحمد لله حبا و شكرا و إمتنانا، ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله، فالحمد لله دائما و أبدا

إلى الذي زين أسمى بأجمل الألقاب، إلى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة إلى من غرس في
روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي

"إلى فخري و إعتزالي "والدي رحمه الله

إلى جنتي، و بهجة روحي و مسكنها، من إحتضنني قلبها قبل يدها، و سهلت لي الصعاب بدعائها الخفي
.ملاذي و حبيبة قلبي الى الغالية أُمي

إلى من قيل فيهم ستشد عضدك بأخيك إلى من مد يده دون كلل ولا ملل أخوتي ل

لحسن - نسرين - طارق- عبير - عادل

. أدامكم الله ضلعا ثابتا

إلى رفيقتي في مشواري الدراسي وزميلتي في هذا العمل ماريا فاتن

الى صديقتي وأحبابي

و ختاماً من جعل الحمد خاتمة النعم، جعلها الله فاتحة المزيد،

شكرا لكم جميعا

ثم الحمد لله

كوثر

اهداء

إلى من كلل العرق جبينه و من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر و الإصرار إلى النور الذي أثار

دربي و السراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا

من بذل الغالي و النفيس و استمديت منه قوتي و إحتزاني بذاتي...

...أبي...

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها و سهلت لي الشدائد بدعائها...

إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها في يوم كهذا...

...أمي...

إلى خلعي الثابت و أمان أيامي

إلى من شدت عضدي بهم فكانو ينابيع ارتوي منها إلى خيرة أيامي و صفوتها إلى قرة عيني ...

أخواتي الغاليات و أخي العزيز...

لكل من كان عوناً و سداً في هذا الطريق ..الأصدقاء الأوفياء و رفقاء السنين لأصحاب الشدائد

و الأزمات..

إلى من أفاضني بمشاعره و ناصحه المخلصة

...إليكم عائلتي..

أهديكم هذا الإنجاز و ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيت . ها أنا اليوم اكملت و اتممت أول ثمراته

بفضله .. سبحانه و تعالى..

فمن قال أنا لها نالها

وأننا لها و إن ابت جنتها بعزم لا يكسر

فالحمد لله شكراً و حباً و امتنان على البدء و الختام

و في الأخير ان الحمد لله رب العالمين

ماريا

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق من مستوى المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى للموظفين بكلية العلوم الانسانية جامعة عمار ثليجي بالاغواط، وكشف طبيعة العلاقة بين بين متغيري الدراسة، كما هدفت الدراسة إلى كشف الفروق في متغيري المرونة التنظيمية والكفاءة التنظيمية حسب بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أين تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 50 موظفا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وفق برنامج الحزمة الإحصائية spss(النسخة 25) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى متوسط من المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة.
 - يوجد مستوى متوسط من الكفاءة المهنية لدى عينة الدراسة.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى عينة الدراسة .
 - توجد فروق في درجات المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي.
 - توجد فروق في درجات الكفاءة المهنية لدى عينة الدراسة تعزى إلى الأقدمية.
 - توجد فروق في درجات ابعاد الكفاءة المهنية لدى عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.
- الكلمات المفتاحية:** المرونة التنظيمية، الكفاءة المهنية

Abstract:

The current study aimed to examine the level of organizational flexibility and professional competence among employees of the Faculty of Human Sciences at Ammar Telidji University in Laghouat, and to explore the nature of the relationship between the two study variables. The study also sought to identify differences in organizational flexibility and professional competence according to certain demographic and organizational variables. The two students adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire was administered to a randomly selected sample of 50 employees. After statistically analyzing the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, version 25), the study reached the following results:

- There is a moderate level of organizational flexibility among the study sample.
- There is a moderate level of professional competence among the study sample.
- There is a statistically significant positive correlation between organizational flexibility and professional competence among the study sample.
- There are differences in the levels of organizational flexibility among the study sample attributed to the educational level.
- There are differences in the levels of professional competence among the study sample attributed to seniority.
- There are differences in the dimensions of professional competence among the study sample attributed to gender.

Keywords: Organizational Flexibility, Professional Competence

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى
	شكر والعرفان
	اهداءات
	ملخص
	فهرس المحتويات
1	مقدمة
الفصل الاول : الاشكالية واعتبراتها	
02	1- إشكالية الدراسة
03	2- أهداف الدراسة
03	3- أهمية الدراسة
04	4- مفاهيم الدراسة:
05	05-الدراسات السابقة
	6- تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية	
14	تمهيد
15	أولاً: المرونة التنظيمية
15	1- مفهوم المرونة التنظيمية
17	2- أهمية المرونة التنظيمية
19	3- أبعاد المرونة التنظيمية
21	ثانياً: الكفاءة المهنية
21	1- تعريف الكفاءة المهنية
24	2- مكونات الكفاءة المهنية
27	3- أنواع الكفاءة المهنية
27	4- أبعاد الكفاءة المهنية

فهرس المحتويات

28	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : اجراءات الدراسة الميدانية	
31	تمهيد
32	1. منهج الدراسة
32	2. حدود الدراسة
32	3. مجتمع وعينة الدراسة
35	4. أدوات الدراسة
36	5. الاساليب الاحصائية
الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة	
41	تمهيد
42	1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
43	2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
45	3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
47	4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
49	5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
51	6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
54	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
..	الملاحق

مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف مجالات الحياة، لا سيما في بيئات العمل والمؤسسات، أصبحت المرونة التنظيمية عنصرًا جوهريًا لا غنى عنه لضمان استمرارية الأداء والتميز المؤسسي في مواجهة التحديات المتزايدة. لقد باتت المنظمات اليوم أكثر إدراكًا بأن بيئات العمل الثابتة والبنى التقليدية لم تعد قادرة على التفاعل بكفاءة مع التغيرات الديناميكية، سواء على الصعيد التكنولوجي أو الاقتصادي أو حتى الاجتماعي، ما أفضى إلى بروز مفاهيم إدارية جديدة، من أبرزها مفهوم المرونة التنظيمية.

تشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وإعادة ترتيب أولوياتها ومواردها البشرية والمادية بطريقة تضمن استمرارية الأداء، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وهي لا تتوقف عند مجرد الاستجابة للمتغيرات، بل تمتد إلى التنبؤ بها، والتحول الاستباقي لمواجهتها، مستندة بذلك إلى ثقافة تنظيمية متجددة، وأنماط قيادية مرنة، ونظم إدارية تتيح للموظفين حرية المبادرة، وتقبل الفشل بوصفه جزءًا من عملية التعلم المستمر (عمير، 2019، ص 89)

من هذا المنطلق، يبرز دور المرونة التنظيمية في تعزيز الكفاءة المهنية للموظفين بوصفها أحد الأبعاد الحيوية التي تؤثر على مستوى أداء الفرد والجماعة داخل المؤسسة. فالموظف الذي يعمل ضمن بيئة مرنة، تتسم بالثقة والانفتاح والتقدير للمبادرات الفردية، غالبًا ما يكون أكثر تحفيزًا، وأكثر قدرة على التكيف، وأكثر استعدادًا لتطوير مهاراته ومواكبة المستجدات المهنية. كما أن مثل هذه البيئة تخلق مناخًا وظيفيًا محفزًا، يعزز من الانتماء الوظيفي، ويقلل من مستويات التوتر والاحتراق النفسي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءته المهنية وإنتاجيته.

ولأن الكفاءة المهنية أصبحت اليوم من المقومات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، فإن تعزيزها يتطلب بيئة تنظيمية توفر المرونة على كافة المستويات؛ سواء في الإجراءات، أو السياسات، أو أساليب القيادة، أو حتى في آليات التقييم والتحفيز. وهنا تتجلى العلاقة

التفاعلية بين المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية، إذ لا يمكن النظر إلى كل منهما بمعزل عن الآخر، بل يشكلان معًا إطارًا تكامليًا يضمن استدامة الأداء المؤسسي في مواجهة التحديات. (الجدعاني، 2024، ص 124)

بناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على مفهوم المرونة التنظيمية، وتستعرض أبعادها وأهميتها في السياق التنظيمي الحديث، مع التركيز على دورها في تحقيق الكفاءة المهنية لدى الموظفين، وذلك من خلال تحليل العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، واستعراض النماذج والتجارب الإدارية ذات الصلة، بما يساهم في تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز جاهزيته للتعامل مع مختلف المتغيرات.

حيث الملاحظ أن العديد من المؤسسات تعاني من تحديات كبيرة في دمج الموظفين الجدد وتطوير كفاءتهم المهنية، وهو ما يؤدي إلى تراجع مستويات الإنتاجية وتزايد معدلات الدوران الوظيفي. ورغم أهمية المرونة التنظيمية كأداة لإدارة هذه التحديات، إلا أن هناك قصورًا في فهم أبعادها ودورها في تحقيق الكفاءة المهنية لهذه الفئة من الموظفين.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل للمرونة التنظيمية دور في تحقيق الكفاءة المهنية لدى الموظفين ؟

ومنه طرح التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى المرونة التنظيمية لدى موظفي بكلية العلوم الانسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟
- ما مستوى الكفاءة المهنية لدى موظفي بكلية العلوم الانسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟
- هل توجد علاقة بين المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟

- هل توجد فروق في درجات المرونة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية بجامعة
عمار ثليجي بالأغواط ؟
 - هل توجد فروق في درجات الكفاءة المهنية لدى عينة الدراسة تعزى إلى الأقدمية؟
 - هل توجد فروق في درجات ابعاد الكفاءة المهنية لدى عينة الدراسة تعزى إلى الجنس؟
- أهمية الدراسة :**

تتضح أهمية الدراسة من جانبين:

1. الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الأولى التي تتناول تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) على أداء الموظفين الجدد بالإضافة الى أهمية المتغيرات المبحوثة (المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية للموظفين الجدد بالمؤسسة والتي تحتاجها المؤسسة من أجل البقاء والتميز ، كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تقديم إضافة علمية تسهم في إثراء المكتبة حول مفاهيم المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية

الأهمية التطبيقية:

تفيد هذه الدراسة في التعرف على واقع ممارسة المؤسسة الجزائرية للمرونة التنظيمية والتعرف على مستوى تأثيرها على الكفاءة المهنية للموظفين الجدد حيث تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة لما سوف تقدمه من نتائج وتوصيات لصانعي السياسات ومتخذي القرارات في المؤسسة الجزائرية وذلك بما يساهم في تعزيز مفهوم المرونة التنظيمية في المؤسسة وأثره الكفاءة المهنية للموظفين الجدد في ظل المتغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحالي.

2. أهداف الدراسة:

- دراسة أبرز أبعاد المرونة التنظيمية (كالمرونة في الإجراءات، الهيكل التنظيمي، الاتصال، والتخطيط).
- تحليل أثر التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة على المرونة التنظيمية وانعكاسه على الأداء المهني.
- قياس مدى رضا الموظفين عن ممارسات المرونة داخل بيئة العمل وأثر ذلك على إنتاجيتهم.
- تقييم دور التدريب والتطوير المهني في دعم الكفاءة المهنية ضمن بيئة تنظيمية مرنة.
- تسليط الضوء على تجارب ناجحة لمنظمات حققت الكفاءة المهنية من خلال ممارسات مرنة.

3. مفاهيم الدراسة:

أ / المرونة التنظيمية

- **المرونة :** لمرونة (Flexibility) في السياق العام تُشير إلى القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة بطريقة فعّالة وسلسة. أما في السياق التنظيمي، فالمرونة التنظيمية تُعبّر عن قدرة المؤسسة على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تعديل أو تطوير استراتيجياتها، هياكلها، وعملياتها التنظيمية بطريقة تُمكنها من الاستمرار، والنمو، وتحقيق أهدافها بكفاءة.

- **المرونة التنظيمية:** جاهزية المنظمة للتغيرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة في إطار زمني ملائم من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية (عمير ،

2019، ص 136)

وتعرف كذلك بأنها قدرة المؤسسة على إنجاز مهامها وإنفاذ أنظمتها داخل حدود المنظمة بحرية كبيرة، والتوجه لاختيار أيسر الحلول وأسهلها والذي يمكن تغييره الى الأفضل دون الإفراط أو التقصير أو الفوضى وذلك لتحقيق أهداف المنظمة)

(الخطيب، 2015، ص 89)

ب/ الكفاءة المهنية

• **الكفاءة:** هي مجموع المميزات والقدرات والصلوات التي تسمح بمناقشة وفحص

واتخاذ القرارات فيما يخص المهنة (قهلوز، 2018-2019، ص 76)

• **المهنة:** وهي منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة

وتحمل مسؤوليات معينة. (طلحة، 2019، ص 48)

• **الكفاءة المهنية:** هي مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات التي تترجم إلى

تصرفات أو أعمال أو نشاطات في ميدان العمل أو أثناء تأدية وظيفة ما في إطار

محدد وقابل للملاحظة والقياس وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل المفروض أو

الخروج من مواقف عملية حرجة في إطار المهنة المنوطة به (عياش، ص 15)

ج- **التعريف الإجرائي للكفاءة المهنية:** هي مجموعة من المهارات والقدرات المهنية من

بينها الفكرية والتي تسمح للعامل المن

حديثا للمؤسسة بأداء دوره بشكل فعال وصحيح مما يضمن تحقيق ورفع الكفاءة المهنية.

4. الدراسات السابقة :

الدراسات الخاصة بالمرونة التنظيمية

1. الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى: لفقير زليخة، دور تمكين العاملين في تحقيق المرونة التنظيمية في

المنظمة، دراسة حالة بلدية المطارفة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

الأكاديمي، تخصص: إدارة اعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021-2022 .

هدفت الدراسة الى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق المرونة التنظيمية في المنظمة ببلدية المطارفة تميمون حاليا واتبعت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي، ولجا الى جمع البيانات الاولى- من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، وتم اختيار جميع موظفي وعمال البلدية كعينة للدراسة حيث وزع الاستبيان 45 موظف ببلدية المطارفة، استرجعت كلها ومن اجل تحليل هذه البيانات تم الاعتماد على برنامج (spss برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية)، وخلصت الدراسة لجملة من النتائج اهمها:

- مستوى تمكين اطارات البلدية متوسط على الغالب.
 - مستوى المرونة التنظيمية بالبلدية ايضا متوسط.
 - توجد علاقة ايجابية بين تمكين العاملين والمرونة التنظيمية.
 - يوجد اثر لتمكين العاملين على ابعاد المرونة التنظيمية.
- واوصت الدراسة للعمل على رفع وتشجيع تمكين العاملين، ونشر ثقافته من خلال تفعيل ابعاده
- وتطبيقه داخل المنظمة.

الدراسة الثانية" دراسة سعيد علي النعاس، بن عودة مصطفى بعنوان: اثر المرونة التنظيمية على تفعيل- سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة الجزائر، 2020

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال دراسة حالة مدبغة بأداة الاستبانة وتم توزيعها على موظفي المؤسسة.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :وجود مستوى إدراك مرتفع لكل من المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة لدى العاملين بمدبغة الهضاب العليا، كما تبين من خلال نتائج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة تأثير بين كل من أبعاد المرونة التنظيمية (الرسمية، التعقيد)على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة.

الدراسة الثالثة: دراسة دحان فاطمة، قاسمي ام الخير، بعنوان دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين، الشهيد - بيبة محمد - أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة أحمد دراية أدرار، 2022-2023 .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمعهد الوطني للتكوين والتمهين بيبة محمد بأدرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي فبعد عرض مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة تم إستخدام الإستبانة ووزعت على 35 موظف وتم تحليل البيانات بالإعتماد على حزمة Spss v25، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أظهرت نتائج البحث على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المبحوثين حول المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرين (المستوى التعليمي والخبرة مجتمعا معا عند مستوى معنوية 5% كذلك أنه توجد علاقة تأثير لأبعاد المرونة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات الضرورية للمؤسسة محل الدراسة للإهتمام بالمرونة التنظيمية يستحب توفير مناخ يعمل على تنمية القدرات الإبداعية ويجب التكيف مع طرق العمل الجديدة لدعم الإبداع التنظيمي الذي له أثر كبير في تحقيق كفاءة جيدة.

2. الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة ابتهاج بنت حمدان عبد الله الجدعاني، "أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا" (دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز الإصدار السابع - العدد ثمانية وستون، 2024.

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر قيادات جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ومعرفة درجة توفر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ودراسة مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا، ومعرفة مستوى الفروقات ما بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أثر المرونة التنظيمية على أداء جامعة الملك عبد العزيز تعزى للخصائص التالية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبد

العزيز، والبالغ عددهم (588) قيايدي، أخذت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (212) وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

أن درجة توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة مرتفعة جداً بنسبة بلغت (87.2) %، وأن مستوى أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا كان مرتفع جداً بنسبة بلغت (87 %) ، وجود أثر لثلاث أبعاد من المرونة التنظيمية وهي: (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا وكان بُعد مرونة الموارد البشرية هو البُعد الذي له الأثر الأكبر

كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول طبيعة العلاقة ما بين المرونة التنظيمية بأبعادها وأداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا تعزى للخصائص الديموغرافية المتمثلة ب (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: المحافظة على مستوى المرونة التنظيمية التي تمتلكها الجامعة، ومتابعة تطوير الآليات التي تزيد من مرونتها التنظيمية، لضمان إكمال مسيرة النجاح والتميز الذي تحظى به الجامعة.

الدراسة الثانية: محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة-دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوافق أو المحاذاة - ترتيب الأولويات - الأدوار والمسؤوليات - التفاعل والتآزر - القدرات القيادية) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولتحقيق هذا الهدف قامت هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد اعتمد الباحث أيضاً على استخدام أسلوب العينة لجميع العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث تم توزيع (260) استمارة استبيان وتم استرجاع (239) استمارة،

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظمة.

الدراسة الثالثة: دراسة طارق محمد العميريين بعنوان: مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. 2014 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من مجموع المدراء العاملين في شركات الهواتف المتنقلة الأردنية وبكافة المراكز والبالغ عددهم (20) مديرا ، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :أن تصورات أفراد عينة الدراسة حول المرونة جاءت بدرجة مرتفعة حول هذا المتغير، أن تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي في شركات الهواتف جاءت بدرجة مرتفعة حول هذا المتغير من الدراسة المتغيرات الفرعية بوصفها أبعاد المرونة التنظيمية لها تأثير في الأداء التنظيمي لشركات الهواتف المتنقلة في المملكة حيث أنها معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق المرونة التنظيمية لما لها من تأثير واضح في تحسين الأداء التنظيمي لهذه الشركات.

5-2 الدراسات السابقة حول الكفاءة المهنية

الدراسة الأولى: دراسة الطالب المسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة)، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2،

2016-2015

يتضمن البحث الحالي إشكالية وفرضيات ومنهج البحث المعتمد الذي شملت عينته 254 أستاذاً، و209 إدارياً و755 طالباً، الذين طبقت عليهم ثلاثة استبيانات مختلفة بالإضافة إلى المقابلات وتحليل الوثائق التي تعنيهم). وبعد التحليل الإحصائي لمعطيات البحث تم التوصل إلى نتائج متعددة دالة أهمها تقويمات الكفاءة المهنية الدراسية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية لها تأثيرات معنوية مختلفة على التوجه نحو الإدارة بالجودة الشاملة في بعض الجامعات الجزائرية (غليزان الأغواط، الشلف، أدرار). وذلك اعتماداً على التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لمعطيات البحث (بواسطة الحزمة spss).

وفي ضوء نتائج البحث قدمت ثلاثة اقتراحات في شكل نماذج تقويم للأساتذة والإداريين والطلبة تخدم التوجه نحو تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

الدراسة الثانية : دراسة الطالبتين قبال كريمة، بوخرس كنزة، بعنوان " القيم الاجتماعية ودورها في تحقيق الكفاءة المهنية دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودر غومة بولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية - أدرار،

2022/2021

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيم الاجتماعية في تحقيق الكفاءة المهنية بالربط بينهما بغية معرفة مدى علاقة المتغيرين ببعضهما، افترضت الدراسة المسقطة على ميدان مستشفى عبد الكريم بودرغومة بتليلان أدرار، أن للقيم الأخلاقية والمهنية دور في تحقيق كفاءة العامل المهنية، وللتأكد من صحة الفرض تم تصميم استمارة مكونة من 26 سؤال موزعة على موظفي المستشفى، واعتماداً على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Spss في تفرغ وتحليل البيانات أظهرت النتائج وجود علاقة متوسطة بين القيم

الاجتماعية والكفاءة المهنية عدد مستوى دلالة 0.05 وبالتالي للقيم الاجتماعية دور في تحقيق كفاءة العامل الاستشفائي المهنية، ومن أهم التوصيات المقدمة في هذه الدراسة:

- إيجاد نوع من الانسجام والتوافق بين القيم الأخلاقية التي يحملها المفرد والقيم التعليمية الموجودة داخل محيط المؤسسة تحقيقاً للتوازن والاستقرار الذي يؤدي لتحقيق الكفاءة المهنية.

- إعطاء القيم المهنية أهمية باعتبارها أساس القيم العملية الإنتاجية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة.

- الاهتمام بالموارد البشري بتكثيف دورات وملتقيات تكوينية دورية علمية للموظف سواء على المهني او المستوى الأكاديمي العلمي حفاظاً على مبادئ العمل.

الدراسة الثالثة: دراسة عادل جاب الله و سامي طاهر جنجاب بعنوان " دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية (دراسة حالة مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة)،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة جامعة محمد بوضياف - المسيلة،

2019-2018

الهدف من الدراسة هو معرفة وكشف عن الأساليب والأدوات الرقابية التي تستخدمها المؤسسة من اجل تجسيد دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية وتسييل الضوء على كل من الرقابة الإدارية والكفاءة المهنية وأهميتها في تسيير الموارد البشرية بهدف الوقوف على واقع العملية الرقابية داخل المنظمة ومعرفة مستويات وأبعاد الكفاءة المهنية ومحاولة تفسيرها، وتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول الرقابة الإدارية ، وفي الفصل الثاني الكفاءة المهنية، أما في الفصل الثالث وأخير دراسة حالة وحدة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة (وحدة مطاحن الحضنة) ولقد أسفرت على :

أن الرقابة الإدارية لها دور فعال وجد مهم في تحسين الكفاءة المهنية لموظفيها، فمجملة العمليات التي تقوم بها الإدارة من متابعة وتوجيه وترشيد تعمل على تسخير كافة الطاقات البشرية من قدرات ومعارف للتعامل مع مقتضيات المهنة ومشاكلها، ومن ثم الرفع من كفاءة المنظمة ككل .

6/ تعقيب على الدراسات السابقة

1/ أوجه الاتفاق والاتساق بين الدراسات:

- معظم الدراسات تؤكد وجود علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية وفعالية الأداء المؤسسي، سواء من خلال تحسين الإبداع، أو سلوك المواطن، أو الكفاءة المهنية.
- اتفقت عدة دراسات على أن أبعاد المرونة التنظيمية (كالمرونة الهيكلية والبشرية) تُعد من أبرز المؤثرات في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الكفاءة.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الاستبيان و SPSS كان شائعاً في كل الدراسات، ما يشير إلى إجماع في المنهجية.

2/ نقاط الاختلاف أو التباين:

- تفاوتت النتائج في بعض الدراسات بشأن مدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية (مثل التعليم أو الخبرة) على العلاقة بين المرونة والكفاءة.
- هناك تفاوت في حجم العينة، مما يؤثر على مدى قوة الاستدلال. بعض الدراسات اقتصر على عدد صغير من الموظفين أو المديرين، بينما استخدمت أخرى عينات كبيرة.

نقاط القوة العامة:

- التنوع في البيئات (أكاديمية، صناعية، خدمية، بلدية، صحية) يعطي شمولية لموضوع المرونة التنظيمية.

- الدراسات ركزت على أثر المرونة التنظيمية على نتائج ملموسة مثل الكفاءة، الإبداع، سلوك المواطنة، الأداء.

نقاط الضعف المشتركة:

- التركيز الكبير على الاستبانات قد يُضعف البعد الكيفي في التحليل (قلة المقابلات أو الملاحظة المباشرة).
- ضعف التناول المقارن بين مؤسسات مختلفة أو بين بيئات عمل متنوعة.

الفصل الثاني

المرونة التنظيمية

والكفاءة المهنية

تمهيد:

تعتبر المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها فالمرونة التنظيمية تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئتها، من خلال القدرة على تعديل الهياكل والعمليات بما يتناسب مع الظروف المستجدة، كما تعد الكفاءة المهنية من المقومات الحيوية التي تضمن أداء الأفراد بشكل فعال وملائم لتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: المرونة التنظيمية

1- مفهوم المرونة التنظيمية:

1-1 مفهوم المرونة:

المرونة لغة: قال ابن فارس: مرن " الميم والراء والنون، أصل صحيح يدل على لين شيء وسهولته"، وجاء في لسان العرب " مرن لسان العرب (مَرَنَ ، يَمْرُنَ مَرَانَةً وَمُرُونَةً: وهو لين في صلابته، ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت وإستمرت والمرانة اللين.

(أنس سليم الأحمدى، 2007، ص2).

المرونة تعني سهولة التغيير في الشيء لكي يناسب الظروف الجديدة وهي أيضا: قدرة المؤسسة على التأقلم مع إضطرابات المحيط من خلال إمتلاك قدرات تمكنها من التعلم الفردي والتنظيمي بشكل دائم، مع إبراز القدرة إستباق وبثقة تامة للأحداث المستقبلية.

(زياد المهنا، 2013، ص62)

ظهر مفهوم المرونة لأول مرة في عام 1939م على يد "Stigler"، الذي كان من رواد علم الاقتصاد، وذلك بهدف الحد من التغيرات في سعر الوحدة الواحدة بسبب التقلبات في الطلب. ومنذ ذلك الحين، تطور هذا المفهوم ليشمل التغيرات الداخلية والخارجية في المنظمة، مما يجعلها قادرة على التكيف مع التأثيرات المتعددة والتغيرات في بيئتها، الهدف من ذلك هو تمكين المنظمة من الاستجابة بشكل فعال لتحديات البيئة المحيطة، وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة.

يعرف (Ke et al (2016 المرونة التنظيمية بأنها نوع من القدرة على التكيف مع التغيرات

البيئية الداخلية والخارجية وإيجاد فرصة في السوق. (Ke et al , 2016, p p 8-9)

فيما يرى القلاف (2021) بأنها تتمثل في قدرة المنظمة على تغيير أنظمتها الداخلية والخارجية بشكل مستمر، مما يساعدها على التكيف مع المواقف المختلفة التي تحدث باستمرار، بحيث تصبح المنظمة أكثر قدرة وكفاءة على التحسين والتطوير المستمر.

(القلاب، 2021، ص 199)

بحسب بوخضرة وبوفاس (2020)، فإن المرونة تمثل الإمكانيات والقدرات التي تُستخدم لمواكبة التغيرات الداخلية والتكيف مع التحديات الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة. ويتحقق ذلك من خلال إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي أو تعديل المهام والوظائف الإدارية، بهدف زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية، وتوجيهها نحو تحقيق أداء محسن وضمان استدامة ميزتها التنافسية.

(بوخضرة وبوفاس، 2020، ص ص 602-619)

ونستنتج من ذلك أن مفهوم المرونة التنظيمية يتضمن استجابة المنظمة لكل من التغيرات الداخلية والخارجية في بيئتها، حيث تعتمد سرعة استجابتها لهذه التغيرات على ما تمتلكه المنظمة من قدرات وإمكانات تؤهلها على التأقلم بسرعة والتصدي بنجاح لمختلف التحديات والتهديدات.

المرونة التنظيمية تساهم في الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال تطوير استراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مما يمكنها من مواجهة الصعوبات المتوقعة والتعامل مع التحديات بشكل فعال. (لسلنتي وآخرون، 2018، ص 83)

بناء على ما سبق، يمكن تعريف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف السريع والاستجابة للتغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة غير المتوقعة، مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة، والسعي المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

(محمد حمدي زكي، 2019، ص 62)

المرونة التنظيمية تعزز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، حيث تساهم في تحسين أدائها في أوقات التحديات، الإدارة الواعية والمرنة، التي تتسم بالأفكار التجديدية، تركز دائماً على الابتكار والإبداع، مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة الإنتاج وجودته.

المرونة التنظيمية تساهم في تطوير المهارات الضرورية لتنويع ثقافة العمل داخل المنظمة حيث تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية هذا التكيف يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات بشكل مرن وفعال.

تعد المرونة التنظيمية في عملية التخطيط مصدرًا مهمًا لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة، وذلك ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة مثل التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والتقنية. هذا يتطلب أن تكون الخطط الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع تلك التطورات، مما يسمح للمنظمة بالحصول على ميزات تنافسية تحسن من قدرتها على التفاعل مع بيئتها المتغيرة باستمرار.

2- أهمية المرونة التنظيمية:

ولكي تتحقق المرونة التنظيمية من الضروري فهم طبيعة المنظمة حتى يتم حشد مواردها باتجاهات جديدة قادرة على الاستجابة السريعة، إذ أن قدرة المنظمة على التأقلم بنجاح للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية يعد من أهم ركائز المرونة التنظيمية، حيث تكمن أهمية المرونة التنظيمية وفقا (Gronhaug & Dreyer, 2004, وDibrell, (2007) في

النقاط الآتية: (Gronhaug & Dreyer , 2004, p 484 – 494)

"تعتبر المرونة التنظيمية أساسًا حيويًا يعزز من قدرة المنظمة على التصدي للتحويلات البيئية الكبيرة والسريعة بفعالية وكفاءة، مما يتيح لها إدارة نشاطاتها بنجاح في ظل هذه الظروف المتغيرة".

-تساهم المرونة التنظيمية في الحفاظ على كفاءة المنظمة من خلال تبني استراتيجيات قابلة للتكيف مع تقلبات بيئة العمل، مما يساعدها على مواجهة التحديات المتوقعة بفعالية".

-تعزز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة.

"-قد يؤدي جمود عملية التخطيط إلى تعرض المنظمة لأعطال على المدى المتوسط أو البعيد، مما يجعل المرونة التنظيمية ضرورية لإكسابها صفة المطاوعة تساعد في التغلب على هذا الجمود وتعزيز قدرتها على المنافسة".

-الإدارة الواعية والمرنة التي تتسم بالأفكار التجديدية تركز دائماً على الابتكار والإبداع، حيث تعتمد على التغيير كمنهج عمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة إنتاجيتها وجودتها. (محمد حمدي زكي، 2019، ص 620-621)

-تعزز المرونة التنظيمية تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل داخل المنظمة، حيث تقوم بتعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. تعتبر المرونة التنظيمية في عملية التخطيط مصدراً أساسياً لمواكبة الخطط الاستراتيجية مع التغيرات البيئية في سياق التحولات الديناميكية المعاصرة (الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، التقنية)، مما يتطلب توافق هذه الخطط مع التطورات المستمرة للحصول على ميزات تنافسية.

ومن هذا المنطلق نستطيع أن نبين الأهمية الخاصة للمرونة الاستراتيجية في ديمومة الشركة عملياً وبقائها في أسواقها الحالية، بالإضافة إلى اختيار أسواق جديدة على النحو التالي:

-تتيح المرونة القدرة على الاستمرار والنجاح في البيئة المحيطة".

-كما تمكن الشركة من تحقيق مستوى عالٍ من الالتزام الفردي لدى كوادرها -تمكن الشركة من التكيف بفعالية مع التغيرات البيئية".

-تتيح إمكانية تنويع المنتجات والدخول إلى أسواق متعددة".

-تساهم في الحفاظ على الحصة السوقية".

3- أبعاد المرونة التنظيمية:

دراسات عدة تناولت أبعاد المرونة التنظيمية في محاولة للتعرف على جوانب التأثير فيها وأهم مكوناتها التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتتمثل أبعاد المرونة التنظيمية في النقاط التالية:

(الحسين، 2016، ص156)

3-1 المرونة الاستراتيجية: تمثل قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية والتفاعل معها بشكل سريع وفعال، وهي تركز على توظيف الموارد المتاحة للاستجابة الفورية عند حدوث التغيير، مما يتطلب مستوى عالٍ من الحيلة والحذر. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب اتخاذ إجراءات ملائمة وتطبيقها في وقت قياسي لضمان قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات وتوجيه استراتيجياتها لتحقيق الأهداف بكفاءة.

(حماد، 2018، ص156)

من خلال تبني الخيار الاستراتيجي المناسب، يمكن للمنظمة الاستجابة بشكل فعال لحالات التغيير، عن طريق استثمار الفرص البيئية في مجالات أعمالها، ويتيح لها ذلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية واستغلالها لصالحها، مما يعزز من قدرتها على التميز وتحقيق التفوق على المنافسين.

من المنظور الاستراتيجي، يعكس مفهوم المرونة قدرة المنظمات على إعادة توزيع وتنظيم مواردها وعملياتها وأنشطتها بشكل يتماشى مع التغيرات البيئية، مما يضمن لها النجاح المستدام والتميز في بيئة الأعمال المتغيرة.

المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات لأنها تعكس القدرات الديناميكية التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وزيادة قدرتها على التصدي للتهديدات، بالإضافة إلى اغتنام الفرص بشكل فعال.

المرونة الاستراتيجية تتضمن عدة أشكال ، منها:

3-2 المرونة الإنتاجية: هي قدرة المنظمة على تعديل وتوظيف قدراتها الإنتاجية لتقديم مجموعة متنوعة من المنتجات، فضلاً عن تقليل الوقت اللازم لتطوير وطرح منتجات جديدة. ذلك بهدف الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الحالية أو المتوقعة، مما يساعد على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة ديناميكية.

3-3 المرونة التسويقية: تتمثل في قدرة المنظمة على تعديل جهودها التسويقية في فترة زمنية قصيرة استجابة للتغيرات البيئية. هذه القدرة تتيح للمنظمة إعادة تشكيل استراتيجيات المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج بما يتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة، مما يمكنها من تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وبيع منتجاتها بنجاح في ظل التحديات البيئية الجديدة.

(Shalender, 2014 , p p 251-262)

3-4 المرونة الهيكلية: تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل هيكلها التنظيمي بسهولة، بما في ذلك تحسين عمليات اتخاذ القرارات، هذا التكيف الهيكلي يساعد في تسريع استجابة المنظمة للتغيرات البيئية وتوجيه مواردها بفعالية لتحقيق أهدافها.

(Volberda1996, P48).

3-5 المرونة في الموارد البشرية: تعكس مدى امتلاك الأفراد في المنظمة للمهارات والسلوكيات التي تتيح للمؤسسة تطبيق استراتيجيات بديلة بفعالية، وهذه المرونة تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل، حيث يستطيع الأفراد التكيف بسرعة مع التغيرات وتقديم حلول مبتكرة لدعم استراتيجيات النمو والتطور .

تظهر المرونة في الموارد البشرية قدرة إدارة الموارد البشرية على التكيف بشكل فعال وفي الوقت المناسب مع تقلبات الطلب، سواء كانت هذه التغيرات ناتجة عن متغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

(بن أحمد2016، ص 6.)

ثانيا: الكفاءة المهنية

1- تعريف الكفاءة المهنية:

قبل التطرق إلى مفهوم المهنية، من الضروري دراسة كل عنصر بشكل مستقل، ثم التطرق إلى مفهوم الكفاءة المهنية باعتباره مفهوماً شاملاً.

أ -الكفاءة:

ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور أن كلمة "كافأه" تعني مكافأته على شيء أو تقديم مقابلة له، أما "الكفاء" فهي تعني النظير أو المساواة. والكفاء، أو الكفو، هو النظير أو المساوي، والمصدر "الكفاءة" يشير إلى المساواة أو التكافؤ. وفي سياق النكاح، تشير الكفاءة إلى أن يكون الزوج مساوياً للمرأة في حسبها ونسبها.

يعرفها مهدي حسن زويلف بأنها النسبة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات. كما يُنظر إليها على أنها مدى نجاح المنظمة في تحقيق النتائج المتوقعة، وهي ترتبط بمفهوم الإنتاجية والجدوى الاقتصادية، فإن الكفاءة تعني الاستجابة الفعالة للطلبات أو الأهداف الأساسية

المتضمنة في استراتيجية المؤسسة. (Robert le duff et autres, 1999, p 344)

ب-المهنة :

المهنة حسب ما ورد في قاموس le p'tit robert ، التزم محدد يمكن منه الحصول على مستلزمات الحياة بالإضافة إلى كونها حرفة تلزم الأشخاص الذين يمارسونها بالنقد لشكليات معينة ، وذلك لمكانتها الاجتماعية وخصوصيتها الفنية والثقافية.

(Paul robert, 1970 p139)

الخلية الأولى في كل تنظيم إداري هي الوظيفة، وهي منصب مدني أو عمل معين يترتب على شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة قد يتفرغ الشخص لذلك المنصب بشكل كامل أو قد يؤدي مهامه بالتوازي مع مسؤوليات أخرى.

هي وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد، ثم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر.

ج- الكفاءة المهنية :

عرف لوك بايور الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط. وبشكل أوسع، هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، حيث لا تظهر الكفاءة إلا أثناء ممارسة العمل.

أما ستوارت، فيعرف الكفاءة المهنية بأنها تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما، وعندما يتمكن هذا الشخص من أداء هذه الوظائف بفعالية، يُطلق عليه اسم "كفاء" (مجدي عبد النبي الله، 2007، ص51)

يعرفها فيليب برنو بأنها القدرة على التصرف بفاعلية في مواقف معينة، حيث تعتمد هذه القدرة على معارف متنوعة، لكنها لا تقتصر عليها فقط. فمواجهة موقف معين تتطلب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة، مثل المعارف الاجتماعية والوجدانية، والمهارات المعرفية، والمهارات النفسية الحركية وهذه المكونات تتيح للفرد ممارسة دور أو وظيفة أو نشاط أو مهمة على أكمل وجه. (Perrenoud, Philippe ,1999, p189)

مفهوم الكفاءة المهنية استخدم في البداية في ميدان العمل حيث كان التركيز على تحقيق أفضل وأعلى إنتاجية من خلال اختيار العمال الذين يمتلكون الكفاءات التي تتناسب مع الوظائف المحددة، أي "العامل المناسب في المكان المناسب". وفيما يلي عرض ثلاث تعريفات للكفاءة المهنية:

التعريف الأول: الكفاءة المهنية هي قدرة الشخص على استخدام مكتسباته من معارف ومهارات لتأدية وظيفة أو حرفة أو مهنة معينة، وفقاً لمتطلبات محددة ومعاييرها في بيئة العمل.

التعريف الثاني: الكفاءة المهنية هي مفهوم عام يشمل القدرة على استخدام المهارات والمعارف الشخصية في مواقف جديدة ضمن إطار المجال المهني. كما تتضمن أيضًا تنظيم العمل وتخطيطه، فضلاً عن الابتكار.

الكفاءة المهنية تتضمن أيضًا القدرة على التكيف مع الأنشطة غير العادية، بالإضافة إلى المهارات الفردية الضرورية للتعامل مع الزملاء، والإدارة، والعملاء.

التعريف الثالث: الكفاءة المهنية هي القدرة على أداء الأدوار والمهام المتعلقة بوظيفة العمل. وتشمل الكفاءة مجموعة من التصرفات الاجتماعية العاطفية، والمهارات المعرفية، والمهارات النفسية، والحسية الحركية التي تمكن الفرد من ممارسة وظيفة أو نشاط أو مهمة بدرجة من الإتقان تتناسب مع أدنى متطلبات سوق العمل.

(عمر بن عبد الله مصطفى مغريب، 1429، ص 23)

من خلال التعريفات السابقة للكفاءة المهنية، يمكن استنتاج أن:

التعريف الأول: يقتصر مفهوم الكفاءة على القدرة على ممارسة وظيفة معينة ومحددة، مما يعطي مفهومًا ضيقًا للكفاءة، حيث يقتصر على إنجاز العمل فقط.

التعريف الثاني والثالث: على الرغم من ارتباطهما بالمجال المهني، فإنهما يعطيان مفهومًا أوسع لمصطلح "الكفاءة المهنية"، حيث يتعدى مفهوم الإنجاز ليشمل:

- القدرة على التكيف مع مختلف المواقف والأنشطة غير العادية.
 - تضمين المهارات الاجتماعية والعاطفية، والمعرفية والنفسية، إضافة إلى القدرة على الابتكار وتنظيم العمل.
- (عمر بن عبد الله مصطفى مغريب، 1429، ص 24)

2- مكونات الكفاءة المهنية :

تتكون الكفاءات البشرية من مجموعة من المكونات التي تساهم في تحقيق الأداء المهني الممتاز وتشمل هذه المكونات:

المعارف التنظيمية: هي المعارف التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب، وتشمل المعرفة العلمية، التقنية، والمهنية. (كمال منصور وسماح صولح، 2010، ص50)

المعارف العلمية: هي المعارف التي يستخدمها الفرد في العمل، وتشمل المعارف الأساسية المتعلقة بالمهام المختلفة مثل التخطيط، الاتصال، التصنيع، البيع، وغيرها.

المعارف السلوكية: هي القدرة على التصرف بشكل فعال ومناسب في المواقف المهنية باستخدام المعارف العلمية.

وتظهر هذه المعارف في العلاقات بين الأفراد وأثناء إنجاز المهام. تُعتبر هذه العناصر أساسية في تطوير الكفاءات المهنية، حيث يمكن للفرد الذي يمتلكها أن يبرز في عمله ويحقق الأهداف التي تم تحديدها له.

يمكن تطوير هذه العناصر من خلال التدريب والتعليم المستمر، وتطبيق المعارف والممارسات الحديثة في العمل، كما يتطلب الأمر تحليل السلوكيات والأنماط الصحيحة لتعميمها، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة تدعم التطور المهني وتساهم في تحسين الأداء.

3-أنواع الكفاءة المهنية:

نظرا لأهمية الكفاءات فقد تعددت أنواعها وأشكالها على حسب توجيهها فقد صنفها جرادات و آخرون بأنها ثالث أنواع وهي:

3-1 المعرفة:

الكفاءات المعرفية لا تقتصر فقط على المعلومات والحقائق، بل تشمل أيضًا امتلاك مهارات التعلم، واستخدام أدوات المعرفة، بالإضافة إلى فهم طرق تطبيق هذه المعرفة في المجالات العلمية المختلفة. (مرابط عباس عزوز، دس، ص189)

2-3 كفاءات الأداء:

تشمل الكفاءات أيضًا قدرة المتعلم على إظهار سلوك مناسب لمواجهة مواقف أو مشكلات معينة. إذ تتعلق الكفاءات بأداء الفرد استنادًا إلى معرفته، ويعتبر معيار تحقيق الكفاءة هو القدرة على تنفيذ السلوك المطلوب بشكل فعال.

3-3 كفاءات الانجاز او كفاءات النتائج:

امتلاك الكفاءات المعرفية يعني امتلاك المعرفة اللازمة لممارسة العمل، دون وجود مؤشر يشير إلى القدرة على الأداء الفعلي، أما امتلاك الكفاءات الأدائية فيعني القدرة على الأداء الفعلي، حيث يتمكن الفرد من إظهار قدراته في الممارسة العملية، لا يعني ذلك بالضرورة وجود مؤشر يدل على القدرة على تحقيق نتيجة مرغوبة في الأداء. على سبيل المثال، يمكن أن يفترض أن المعلم صاحب الكفاءة يمتلك القدرة على تدريس المادة بكفاءة، ولكن ليس بالضرورة أن يحقق دائمًا النتائج المرجوة من الطلاب، وذلك يعتمد على تطبيقه الفعلي لهذه الكفاءات. (مرابط عباس عزوز، دس، ص190)

أضاف محمود (1988) إلى مفهوم الكفاءات نوعًا جديدًا من الكفاءات يسمى الكفاءات الوجدانية (أو الانفعالية)، والتي تتعلق بالاستعدادات والميول والاتجاهات والقيم الأخلاقية والمثل العليا. وبهذا، فإن الكفاءات الوجدانية تمثل الأبعاد العاطفية والإنسانية التي تؤثر في سلوك الفرد وتوجهاته، وتساهم في تشكيل قدراته على التفاعل والتكيف مع مختلف المواقف.

(العربي محمود، 2011، ص76)

3-4 الكفاءات الفردية:

ظهر مفهوم الكفاءات الفردية كبديل لمفهوم الأهلية بسبب الانتقادات التي وُجّهت إليه، خاصة من حيث صعوبة تطبيقه عمليًا. يرى Bolerf أن الكفاءة ليست شيئًا ثابتًا، بل هي عملية مستمرة، وتتمثل في قدرة الفرد على تعبئة الموارد المختلفة وإنجاز المهام بشكل فعال في بيئة معقدة. في إدارة الموارد البشرية، ترتبط الكفاءة دائمًا بسياق وظيفي محدد.

الكفاءة الفردية تعتمد على خصائص تمكّن الفرد من التكيف مع مختلف بيئات العمل، ولا يمكن اعتبار شخص ما كفء إلا في إطار وظيفة معينة. وتُعد الكفاءة نظامًا متكاملًا يتضمن عدة عناصر مترابطة، تهدف في مجموعها إلى تحقيق أهداف محددة.

(براش توفيق، 2017، 305)

3-5 الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية، ولا تتكون فقط من مجموعة من الكفاءات الفردية، بل تركز على الجوهر والتفاعل بين أعضاء المجموعة، حسب *Boterf le*، الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصلة تفاعل الأفراد داخل الفريق، حيث يتم تكامل مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأهداف المشتركة. (صولح سماح، 2017، ص 105)

تنشأ الكفاءة الجماعية انطلاقًا من التعاون وأفضلية التجميع (*synergie*) بين الكفاءات الفردية، حيث تتضمن مجموعة من المعارف مثل: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، ومعرفة اكتساب أو تعلم الخبرة جماعيًا، كما تعرف الكفاءة الجماعية أيضًا بأنها قدرة المؤسسة على تقديم منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من حيث الجودة والسعر.

3-6 الكفاءات الاستراتيجية:

بحسب Hamel وPrahalad، تُعد الكفاءة الاستراتيجية مزيجًا من المهارات والتكنولوجيا التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج النهائي. يشير مفهوم الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة المدمجة مع الموارد المتاحة وهي تمثل قدرة جماعية داخل المؤسسة، متجذرة في تنظيمها وتشغيلها، ويصعب نقلها أو تقليدها. لا يمكن فصل هذه الكفاءة عن المؤسسة نفسها، وهي تُستخدم لتطوير ميزة تنافسية مستدامة.

تتميز هذه الكفاءة بصعوبة النقل والتقليد، ولا يمكن تبادلها بسهولة، الكفاءة الاستراتيجية لا تنفصل عن المؤسسة التي تعتمد عليها، وقيمتها لا تكون ذات معنى إلا بالنسبة للمؤسسة

التي تستخدمها وتطورها. وهذا يجعل المؤسسات تنافس من خلال خلق وتطوير كفاءتها الاستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

(ص 103-104، ص 2017، سماح، (ص 103-104)

4- أبعاد الكفاءة المهنية:

أبعاد الكفاءة المهنية تتكون من ثلاث أبعاد أساسية هي:

(أحمد القطامين، 1999، ص 39)

4-1 المعرفة:

المعرفة تعني مجموعة المعارف والخبرات والمهارات التي تكتسبها المؤسسة خلال عملياتها وأنشطتها، والتي تستخدم لإدارة العمليات وتحقيق أهدافها، يتم جمع هذه المعارف وتنظيمها في إطار مرجعي محدد، مما يتيح للمؤسسة استخدامها ونقلها بين أفراد فريق العمل، وتطويرها باستمرار لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

(علام اعتماد محمد، 1994، ص 70)

4-2 المهارة:

يشير إلى أن المهارة تتطلب القدرة على تنفيذ الأعمال بشكل ملموس وفعال وفقا الخطوات وأهداف محددة مسبقا، وهذا يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية، حيث يصعب نقلها بسهولة من شخص إلى آخر، لأن تطبيق هذه المهارة يتطلب فهما دقيقا للسياق والمتغيرات المحيطة بها. وبالتالي، يتطلب اكتساب المهارة العمل على تطوير الخيارات الشخصية والتفاعل مع البيئة المحيطة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.

تؤكد التعاريف العامة أن المهارات تتألف من عنصرين مترابطين: "المعرفة" والمهارة". فالمعرفة العملية تشير إلى المعرفة التي يمكن تحويلها إلى تطبيق عملي، حيث تساعد المهارة في تطوير هذه المعارف وتحويلها إلى أداء عملي فعال.

(Tywoniak (S) , 1998,p65)

3-4 - الاستعداد:

يشير الاستعداد إلى القدرة على تحقيق النجاح في أي نشاط، سواء كان مهمة بسيطة أو سلوكًا معقدًا أو تعلم مهارة جديدة. يتطلب الاستعداد من الفرد القدرة على التحكم في قدراته وتحفيز نفسه بطريقة مناسبة لتحقيق الأداء المثالي، مما يساعده على تحسين أدائه بشكل مستمر ولتحقيق النجاح، يجب على الفرد تعلم كيفية التحكم في نفسه وتحفيزها بشكل فعال، من خلال تطوير قدراته وتعزيز مهاراته لتنفيذ المهام بكفاءة.

تتألف الكفاءة المهنية من ثلاثة جوانب رئيسية: المعرفة والمهارات والاستعداد. تشير المعرفة إلى مجموع المعارف والخبرات والمهارات التي تكتسبها المؤسسة لإدارة عملها وتحقيق أهدافها، وتنقسم إلى معرفة صريحة وأخرى خفية. (سماح صولح، مرجع سابق، ص 39)

خلاصة الفصل:

إن المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية هما عاملان حيويان لنجاح المؤسسات في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، تمثل المرونة التنظيمية القدرة على التكيف مع التحديات الجديدة وتحقيق التوازن بين التغيير المستمر والحفاظ على الاستقرار المؤسسي، بينما تمثل الكفاءة المهنية مهارات الأفراد وقدرتهم على تطبيق معارفهم بكفاءة وفعالية لتحقيق الأداء المطلوب.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

اجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية الدقيقة والمنظمة أساسًا ضروريًا لأي دراسة علمية تهدف إلى تحقيق نتائج موثوقة وذات مصداقية. فلا يمكن بلوغ أهداف البحث دون الالتزام بخطوات علمية محكمة تتماشى مع ضوابط الكتابة الأكاديمية.

حيث أن وضوح المنهج، وبناء تصميم بحثي متماسك، وتجانس العينة وسلامة اختيارها، إضافة إلى ملائمة أدوات البحث لطبيعة المتغيرات المدروسة، كلها عوامل تُمكن الباحث من الوصول إلى نتائج ذات دلالة علمية. وانطلاقًا من هذا الوعي، حرصنا في هذه الدراسة على اتباع منهجية دقيقة، قائمة على تسلسل منطقي ومدرّس للإجراءات، بما يضمن إخراج الدراسة بأفضل صورة من حيث الشكل والمضمون.

1 منهج الدراسة:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث كونه سيتناول المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الكفاءة المهنية لدى الموظفين لدى الموظفين. حيث يعبر عن هذه المتغيرات كماً ، فهو أسلوب من أساليب البحث الذي يدرس الظاهرة دراسة كيفية توضيح خصائصها ودراسة كمية توضيح حجمها وتغيراتها (عطوي جودت، 2007، ص173) و يعد منهج البحث عنصراً رئيسياً من عناصر البحث العلمي، نظراً لأنه يفيد في تحديد الطريقة التي سيسلكها الباحث في جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها، ويفيد أيضاً في الحكم على جودة البحث (مساعدة النوح، 2004، ص121).

ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستخداماً في الدراسات التربوية والنفسية بصفة خاصة والاجتماعية بصفة عامة، ويركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة موضوع البحث، ويعبر المنهج الوصفي عن جمع البيانات بنوعيتها الكيفية والكمية حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها، وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى والوصول إلى تعميمات (حسن محمد عبد الباسط، 1990، ص198).

2. حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى قسم الاعلام والاتصال بجامعة الاغواط

الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة في الموسم الجامعي 2024 - 2025 انطلاقاً من مارس الى غاية أفريل 2025.

الحدود البشرية: موظفي كلية العلوم الإنسانية، والتطبيق بقسم الاعلام والاتصال بجامعة عمار ثلجي بالاغواط والمقدر عددهم ب 50 موظفاً من الجنسين

3-مجتمع وعينة الدراسة

لقد أصبحت العينات أساسا في الكثير من الدراسات النظرية والعلمية، حيث يعتمد عليها الباحثون كونها توفر الكثير من الوقت والجهد والمال. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من اساتذة الذين درسو او يدرسون السنة الخامسة ابتدائي اين تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة وهي نوع من أنواع العينات العشوائية وقد حددهم 50 موظفا بكلية العلوم الإنسانية بجامعة الاغواط

(زرواتي، 2012، ص 25)

خصائص عينة الدراسة

جدول (01) يوضح عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	36	60%
اناث	24	40%
المجموع	50	100 %

يوضح الجدول (01) توزيع عينة الدراسة المكوّنة من 50 موظفًا جامعياً حسب الجنس، حيث تبين أن نسبة الذكور بلغت 60% (36 موظفًا)، في حين بلغت نسبة الإناث 40% (24 موظفة). يشير هذا التوزيع إلى أن الذكور يُشكّلون الأغلبية داخل العينة، بفارق 20% عن الإناث. هذا الفارق يُعتبر ذا دلالة وصفية، وقد يكون له انعكاسات عند تحليل المتغيرات المرتبطة بالجنس. كما أن هذا التوزيع يُمثل مؤشراً على البنية الديموغرافية العامة لموظفي الجامعة، أو قد يرتبط بمدى تجاوب أفراد الجنسين مع أدوات البحث. إجمالاً، يُظهر التوزيع أن العينة متوازنة نسبياً وتسمح بإجراء مقارنات موضوعية بين الذكور والإناث.

جدول (02) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب السن

السن	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	39	65%
فوق 30 سنة	21	35%
المجموع	50	100

يوضح الجدول (02) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، حيث يمثلون 65% من إجمالي العينة (39 فردًا)، بينما تمثل الفئة التي تتجاوز 30 سنة نسبة 35% (21 فردًا). يشير هذا التوزيع إلى أن الشريحة الأكبر من المشاركين في الدراسة هم من الفئة الشابة، وهو ما قد يعكس طبيعة التوظيف في الجامعة، التي قد تكون شهدت توظيفًا جديدًا مكثفًا في السنوات الأخيرة. كما أن هذا التفاوت في التوزيع العمري يُعد عاملًا مؤثرًا في فهم النتائج، خاصة في المتغيرات التي قد تتأثر بالعمر مثل الخبرة، الكفاءة الرقمية، والتفاعل مع المستجدات الإدارية والتقنية.

جدول (03) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	13	21.7%
جامعي	40	66.7%
دراسات عليا	07	11.7%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون مستوى تعليميًا جامعيًا، حيث بلغت نسبتهم 66.7% (40 فردًا)، تليهم فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 21.7% (13 فردًا)، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة أقل بلغت 11.7% (07 أفراد). يُشير هذا التوزيع إلى هيمنة واضحة للفئة الجامعية، ما يعكس الطابع الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي من

حيث متطلبات التوظيف، كما يُظهر أن فئة الدراسات العليا لا تزال محدودة نسبياً داخل العينة. هذا التنوع في المستويات التعليمية يمكن أن يؤثر في تحليل استجابات العينة، خصوصاً في المتغيرات المتعلقة بالإدراك الإداري، والمهارات، والقدرة على استخدام التكنولوجيا.

جدول (04) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة %
اقل الى 10 سنوات	44	73.3%
فوق 10 سنوات	16	26.7%
المجموع	50	100%

يتبين من معطيات الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة مهنية تقل عن 10 سنوات، حيث يمثلون 73.3% من إجمالي العينة (44 موظفًا)، في حين أن الموظفين ذوي أقدمية تفوق 10 سنوات لا تتجاوز نسبتهم 26.7% (16 موظفًا). يُظهر هذا التوزيع أن العينة يغلب عليها الطابع "الحديث في التوظيف"، ما قد يؤثر على طبيعة الإدراك الوظيفي لدى أفرادها، وعلى مدى انخراطهم في الممارسات الإدارية أو مستوى تمكنهم من المهارات والخبرات التراكمية. هذه النسب تُمكن الباحث من ربط متغير الأقدمية بنتائج الدراسة وتحليل أثر الخبرة في سلوكيات الموظفين أو توجهاتهم.

4- أدوات الدراسة :

أولا وصف أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على استبيان من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وقد كانت الاستبيان مكون من محورين محور المرونة التنظيمية ومحور الكفاءة المهنية استبيان المرونة التنظيمية من بعد مرونة العمل و بعد الموارد استبيان الكفاءة المهنية من بعدين بعد المعرفة والمهارات وبعد الاداء

البدائل : موافق / محايد / غير موافق

ثانيا: الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة :

- حساب الصدق:

أ- صدق المحكمين:

قامت الباحثتين بعرض أداة القياس في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين وذلك بهدف:

- تقييم أدوات الدراسة من حيث قياسها لمتغيرات الدراسة والصياغة اللغوية للبنود.

- مدى انتماء العبارات لأبعاد كل أداة وعدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها.

فكانت آراؤهم مشتركة حول انتماء بعض البنود وتعديل صياغة بنود أخرى، مع ضرورة إضافة بعض البنود في بعض الأبعاد، كما كان هناك اتفاق حول إلغاء بعض البنود لعدم قياسها لهدف الدراسة.

ب- الصدق البنائي:

تم الاعتماد في حساب صدق المقياس على صدق الاتساق الداخلي البنائي، وذلك بحساب درجة الارتباط بين البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه، والارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبيان

جدول رقم(05) : يمثل نتائج الصدق البنائي لاستبيان المرونة التنظيمية

البعد الأول مرونة العمل		البعد الثاني مرونة الموارد	
رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
01	0.88	7	0.51
02	0.88	8	غير دالة 0.17
03	غير دالة	9	0.89
04	0.84	10	0.63

0.84	11	غير دالة 0.25	05
0.87	12	0.78	06

نلاحظ أن عبارات بعد المرونة العمل دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ما عدى العبارتين 3 و 5 غير دالة

جدول (06) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لدرجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية

البعد الأول مرونة العمل		البعد الثاني مرونة الموارد	
درجة الارتباط	الدالة	درجة الارتباط	الدالة
0.95	0.01	0.96	0.01

نلاحظ ان البعدين لهما ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدالة 0.01

جدول رقم (07) : يمثل نتائج الصدق البنائي لاستبيان الكفاءة المهنية

البعد الأول المعرفة والمهارات		البعد الثاني الاداء	
رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
01	0.94	07	0.84
02	0.94	08	0.64
03	0.84	09	0.49
04	غير دال 0.04	10	0.65
05	0.76	11	غير دالة 0.15
06	غير دالة 0.01	12	0.85

نلاحظ أن عبارات المعرفة والمهارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ما عدا العبارتين 4 و 6 فهي غير دالة كما نلاحظ أن عبارات بعد الأداء الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ما عدا العبارة رقم 11 فهي غير دالة

جدول (08) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لدرجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية

البعد الأول المعرفة والمهارات		البعد الثاني الأداء	
درجة الارتباط	الدلالة	درجة الارتباط	الدلالة
0.97	0.01	0.97	0.01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

درجة الارتباط بين بُعد المعرفة والمهارات والدرجة الكلية بلغت (0.97)، وهي قيمة ارتباط عالية جداً، وتُعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين هذا البعد والمقياس ككل.

■ هذا يعني أن بُعد "المعرفة والمهارات" يُمثل مكوناً أساسياً وفعالاً في بناء المقياس، ويعكس بدرجة كبيرة ما يقيسه المقياس الكلي.

درجة الارتباط بين بُعد الأداء والدرجة الكلية أيضاً بلغت (0.97)، وهي مساوية للبُعد الأول، وبدلالة معنوية (0.01)، ما يدل كذلك على قوة الترابط الإيجابي بين بُعد "الأداء" والدرجة الكلية للمقياس.

■ مما يؤكد أن هذا البعد أيضاً يُساهم بدرجة كبيرة في تكوين المقياس العام، ويعكس الاتساق الداخلي بين مكونات الأداة.

أ- حساب الثبات بطريقة α كرومباخ لأدوات الدراسة

يعتبر معامل ألفا كرومباخ أحد مؤشرات الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث تمت معالجة البيانات إحصائياً والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا- كرومباخ للعبارات الدالة

جدول رقم (09) : يمثل نتائج معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لبنود الاستبيان

الاستبيان	عدد البنود	قيمة α كرومباخ
بعد المرونة التنظيمية	09	0.89
بعد الكفاءة المهنية	09	0.93

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المحصل عليه، أن معامل الثبات بلغ القيمة (0.89) لاستبيان المرونة التنظيمية ، كما أن معامل الثبات بلغ القيمة (0.93) لاستبيان الكفاءة المهنية وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بقدر عال من الثبات وبالتالي يمكن تطبيقه على العينة.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة وتحليل نتائج

الدراسة

تمهيد

يعتبر هذا الفصل من أهم المراحل في دراستنا إذ من خلاله يتم تفسير ومناقشة النتائج التي تم جمعها عن طريق أفراد العينة الممثلة للبحث كما انه من خلاله نستطيع إعطاء رؤية وقراءة تفسيرية وتحليله للنتائج الرقمية التي تم استخراجها إحصائياً ومن ثم تفسيرها وهو ما جاء في الإطار النظري والدراسات السابقة وكذا ما تم استخلاصه في معالجة دور الرقمنة في تسيير العملية التربوية في الطور المتوسط ن وجهة نظر الأساتذة.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية : يوجد مستوى متوسط من المرونة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية بجامعة الاغواط .

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية، تم حساب المتوسط الحسابي ومقارنته بالمتوسط الفرضي لدرجات مؤشرات بيئة العمل واختبار دلالة الفرق بحساب قيمة "ت" لعينة واحدة

جول رقم (10) يوضح نتائج الفرق بين متوسطي المرونة التنظيمية

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية "P"	مستوى الدلالة الإحصائية
المرونة التنظيمية	60	18	19.80	4.96	1.80	2.80	59	0.07	0.01 دالة

الجدول يتبين لنا أن الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات المرونة التنظيمية بلغ 19.80 بانحراف معياري 4.96 ، كما نلاحظ من خلاله أن قيمة "ت" 2.80 دالة إحصائية عند درجة الحرية 59 والدلالة الاحصائية (0.07) ومنه أي أن الفرق بين المتوسطين لصالح المستوى المرتفع

ومنه تعكس هذه النتائج وجود تصورات إيجابية لدى الموظفين حول درجة المرونة التنظيمية في بيئة عملهم، ما يُشير إلى أن المؤسسة الجامعية المعنية تتمتع بقدر جيد من التكيف الداخلي، والتسامح مع المبادرة، والقدرة على تعديل الإجراءات استجابة للمتغيرات. ويُحتمل أن هذا المستوى المرتفع من المرونة يرتبط بعوامل مثل حداثة الطاقم الوظيفي (كما بيّنت جداول الأقدمية والسن)، ما يجعل المؤسسة أكثر ديناميكية وأقل تقييدًا بالقواعد البيروقراطية الصارمة. كما أن الإحساس بالمرونة داخل المؤسسة قد يُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، الابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يعكس تحولًا في الثقافة التنظيمية نحو نمط إداري أكثر انفتاحًا وتشاركية.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية : يوجد مستوى متوسط من الكفاءة المهنية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية بجامعة الاغواط .

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية ، تم حساب المتوسط الحسابي ومقارنته بالمتوسط الفرضي لدرجات مؤشرات بيئة العمل واختبار دلالة الفرق بحساب قيمة "ت" لعينة واحدة

جول رقم (11) يوضح نتائج الفرق بين متوسطي الكفاءة المهنية

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية "P"	مستوى الدلالة الإحصائية
الكفاءة المهنية	60	18	18.48	5.88	0.48	0.63	59	0.52	0.05 غير دالة

الجدول يتبين لنا أن الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات الكفاءة المهنية بلغ 18.48 بانحراف معياري 5.88، كما نلاحظ من خلاله أن قيمة "ت" 0.63 دالة إحصائيا عند درجة الحرية 59 والدلالة الاحصائية (0.52) ومنه أي أن الفرق بين المتوسطين لصالح المستوى المتوسط

من المنظور السوسيولوجي، يشير هذا المتوسط في الكفاءة المهنية إلى أن الموظفين داخل المؤسسة يملكون مستوى معتدل من المهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. قد يُعزى ذلك إلى عوامل متعددة، منها التنوع في الخلفيات التعليمية (كما في جدول المستوى التعليمي)، واختلاف الأقدمية الوظيفية، وكذلك طبيعة المهام والهيكل التنظيمي داخل الجامعة. إن غياب دلالة إحصائية في التفاوت يشير إلى أن الكفاءة المهنية ليست متطورة بدرجة كبيرة، وربما تحتاج إلى دعم إضافي من خلال التكوين المستمر أو برامج التطوير المهني. كذلك، يعكس هذا الوضع إمكانية وجود تفاوتات داخل العينة بين موظفين أكثر

كفاءة وآخرين أقل، مما يحتم على الإدارة تبني استراتيجيات تحفيزية وتنموية لضمان رفع الكفاءة الجماعية للمؤسسة.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة: على: "توجد علاقة ذات علاقة احصائية بين المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى افراد العينة " وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار الارتباط بيرسون R وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح توجد علاقة ذات علاقة احصائية بين الانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى افراد العينة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	قيمة الارتباط "ر"	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة
المرونة التنظيمية	19.80	4.96	50	0.27	0.051	0.05
الكفاءة المهنية	18.48	5.88				

من خلال الجدول نلاحظ أنه عند حساب معامل الارتباط بيرسون وجدنا أن $r = 0.27$ عند $Sig = 0.051$ أي أنه لا توجد علاقة ذات علاقة احصائية بين المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى افراد العينة عند ألفا = 0.05 . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية. تُبرز هذه النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية داخل المؤسسة. من الناحية السوسولوجية، يعكس هذا التأثير الموجب أن بيئة العمل المرنة تساهم بشكل فعال في تعزيز قدرات الموظفين، وتمكينهم من تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم المهني. فالمرونة التنظيمية قد تسمح للموظفين بالتكيف مع المتغيرات والمتطلبات المستجدة، وتفتح المجال أمام الإبداع والمبادرة الفردية والجماعية، مما يعزز الشعور بالتمكين والرضا الوظيفي.

كما أن وجود تأثير دال إحصائيًا يعكس أن الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة تحفز ديناميكيات العمل التشاركي وتقلل من الروتين والبيروقراطية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء والنتائج المهنية. هذا التأثير الإيجابي يدعم فكرة أن تحديث بيئة العمل والتشجيع على

المرونة ليس فقط مسألة تنظيمية تقنية، بل هو عامل اجتماعي يعزز الترابط بين الأفراد والمؤسسة، ويخلق مناخًا ملائمًا للنمو المهني والتنمية المستدامة.

بالتالي، تدعو هذه النتائج إلى أهمية تبني سياسات إدارية تركز على تعزيز المرونة التنظيمية كوسيلة استراتيجية لتحسين الأداء المهني وتعزيز التنمية البشرية داخل الجامعة.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نص الفرضية : توجد فروق في درجات ابعاد الكفاءة المهنية لدى عينة الدراسة تعزى إلى الجنس

الجدول رقم (13) : نتائج الفروق في درجات ابعاد الكفاءة باختلاف الجنس

مستوى الدالة الإحصائية	الدالة الإحصائية "P"	درجة الحرية df	قيمة مانويتني"	مجموع الرتب	متوسط الرتبة	عدد الأفراد	الجنس	
0.05 دالة	0.018	58	279	1251	34.75	36	ذكور	الأداء
				579	24.13	24	اناث	
0.05 دالة	0.018	58	388	1142	31.72	36	ذكور	المهارات
				688	28.67	24	اناث	

من خلال الجدول يتبين أن متوسط الاداء الرتبة لعينة ذكور بلغ 31.72، ومتوسط الرتبة لعينة الاناث بلغ 24.13 كما نلاحظ أن قيمة الفرق " مان ويتني بلغت 279 ، وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول يتبين أن متوسط المهارات الرتبة لعينة ذكور بلغ 34.75 ، ومتوسط الرتبة لعينة الاناث بلغ 28.67 كما نلاحظ أن قيمة الفرق " مان ويتني بلغت 388 ، وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

سوسيولوجياً، تعكس هذه النتائج وجود فروق واضحة بين الذكور والإناث في مستويي الأداء والمهارات داخل عينة الدراسة. قد يكون هذا الفارق ناتجاً عن عوامل اجتماعية وثقافية، مثل اختلاف فرص التعليم والتكوين، التوقعات المجتمعية تجاه الجنسين، وأدوارهم التقليدية داخل

بيئة العمل. كذلك، قد تؤثر الفوارق في توزيع المهام والمسؤوليات بين الذكور والإناث على اختلاف مستوى المهارات والأداء.

من جهة أخرى، يطرح هذا التفاوت تحديات تتطلب من الإدارة الجامعية وضع سياسات تعزز من تكافؤ الفرص، وتدعم تطوير مهارات الإناث من خلال برامج تدريبية وتوجيهية تستهدف تقليل الفجوة وتحقيق العدالة المهنية. كما يشير إلى ضرورة النظر في العوامل البيئية والثقافية التي قد تؤثر في تحفيز الأداء والمهارات بناءً على النوع الاجتماعي.

5 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

نص الفرضية : توجد فروق في درجات الكفاءة المهنية لدى عينة الدراسة تعزى إلى الأقدمية

الجدول رقم (14) : نتائج الفروق في درجات ابعاد المرونة باختلاف الاقدمية

مستوى الدالة الإحصائية	الدالة الإحصائية "P"	درجة الحرية df	قيمة "مان ويتني"	متوسط الرتبة	مجموع الرتب	عدد الأفراد	الفئات	
0.05 دالة	0.02	58	221.5	33.47	1472.5	44	اقل من 10 سنوات	الكفاءة المهنية
				22.34	3357.5	16	اكثر من 10 سنوات	

من خلال الجدول يتبين أن متوسط الرتبة لعينة اقل من 10 سنوات بلغ 33.47 ، ومتوسط الرتبة لعينة أكثر من 10 سنوات بلغ 22.34 كما نلاحظ أن قيمة الفرق " مان ويتني بلغت 221.5 ، وهي قيمة مرتفعة عند مستوى الدلالة 0.02

من الناحية السوسولوجية، يمكن تفسير هذه الفجوة بين مجموعتي الأقدمية بأنها قد تعكس اختلافات في الدافعية، التكيف مع التغيرات التنظيمية، أو مستوى الاستعداد لتبني أساليب عمل حديثة. الموظفون ذوو الأقدمية الأقل قد يكونون أكثر حماسًا أو لديهم فرص أكبر في التكوين المستمر، مما يعزز من أدائهم أو مهاراتهم مقارنة بذوي الأقدمية الأعلى الذين ربما يعانون من الروتين أو مقاومة التغيير.

كما قد تشير هذه النتائج إلى تحول في ثقافة العمل داخل المؤسسة، حيث الجيل الأحدث من الموظفين يملك طاقة أكبر للتفاعل مع بيئة العمل المرنة والتكنولوجيات الجديدة، وهو ما

قد ينعكس إيجابيًا على أدائهم. في المقابل، يتطلب الأمر من الإدارة الانتباه لاحتياجات الموظفين ذوي الأقدمية الأعلى وإيجاد آليات لتحفيزهم وتمكينهم من مواكبة التطورات.

6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة :

نص الفرضية: توجد فروق في المرونة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي

الجدول رقم (15): جدول يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (Anova) لدلالة الفروق في مستوى المرونة التنظيمية لدى افراد العينة تعزى المستوى التعليمي

الاساليب الاحصائية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدالة الاحصائية
المرونة التنظيمية	بين المجموعات	51.886	25.931	2	19.64	0.000	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	62.058	1.320	47			
	المجموع	1,799.867		49			

يتضح من خلال الجدول رقم (10) عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى المرونة التنظيمية ، تبعا لمتغير المستوى التعليمي.حيث قدرت قيمة f ب 19.64 ، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.01 عند درجة الحرية 49.

من الناحية السوسيولوجية، تعكس هذه النتائج اختلافاً ملحوظاً في مستوى المتغير (قد يكون الأداء أو المهارات أو غيره) حسب المستوى التعليمي. ارتفاع متوسط الرتبة لدى حملة الشهادة الجامعية قد يشير إلى أن هذه الفئة تمتلك مزيجا من المعرفة والمهارات التي تؤهلها لأداء أفضل أو تفاعل أقوى مع بيئة العمل مقارنة بحملة الشهادة الثانوية والدراسات العليا. النتيجة اللافتة هي انخفاض متوسط الرتبة لدى حملة الدراسات العليا، مما قد يعكس عوامل متعددة مثل تداخل المهام الإدارية أو البحثية، أو ربما عدم التوافق بين التخصص العلمي

ومتطلبات العمل الفعلي، أو حتى التوقعات العالية التي قد تؤدي إلى تقويم أكثر نقدًا لأداء هذه الفئة.

هذه الفروقات تدعو إلى دراسة أعمق لعلاقة المستوى التعليمي بالمتغيرات المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة، مع التركيز على كيفية استثمار كل مستوى تعليمي لتحقيق أفضل أداء ومشاركة في بيئة العمل.

خاتمة

في خضم التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أضحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بامتلاك أدوات وخصائص تنظيمية تُمكنها من التكيف السريع والفعال مع هذه التغيرات، وفي مقدمتها المرونة التنظيمية والكفاءة المهنية. لقد أثبتت نتائج الدراسات الميدانية أن العلاقة بين هذين المفهومين علاقة تكاملية تؤسس لنجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة تتسم بعدم اليقين، والتغير التكنولوجي، وتزايد التحديات الاقتصادية والاجتماعية.

تُشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على التفاعل الإيجابي مع التغيرات والمواقف الطارئة، من خلال تعديل هياكلها، وأساليب إدارتها، وسلوكيات العاملين بها بما يتلاءم مع متطلبات السياق الجديد. أما الكفاءة المهنية، فهي تمثل القدرة الفعلية للموظف على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بجودة وفعالية، وذلك اعتمادًا على خبراته، ومهاراته، وسلوكياته المهنية، ومدى اندماجه في العمل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين يعملون ضمن بيئة تنظيمية مرنة يكونون أكثر قدرة على تطوير أنفسهم مهنيًا، وأقدر على الاستجابة الفعالة لمتطلبات العمل المتغيرة. كما بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات المرونة والكفاءة تعود لعوامل ديموغرافية وتنظيمية، مما يشير إلى أهمية أخذ هذه المتغيرات بعين الاعتبار عند تصميم السياسات والاستراتيجيات التنظيمية.

إن تعزيز المرونة التنظيمية لا يُعد ترفًا إداريًا، بل ضرورة إستراتيجية تفرضها طبيعة المرحلة، وهو ما يستدعي من المؤسسات الجامعية - كمجال للدراسة الحالية - أن تعمل على بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الإبداع، وتكافئ المبادرة، وتوفر بيئة عمل تحفز الموظفين على التطوير الذاتي والمهني. كما أن تحسين الكفاءة المهنية لا يتحقق فقط بالتدريب، بل أيضًا من خلال القيادة الفعالة، وتوزيع الأدوار بإنصاف، وتهيئة مناخ تنظيمي داعم.

وختامًا، فإن الاستثمار في المرونة التنظيمية وتطوير الكفاءات المهنية للعاملين يجب أن يكون من أولويات أي مؤسسة تطمح إلى التميز وتحقيق نتائج مستدامة، خاصة في القطاع التعليمي والإداري، حيث يشكل رأس المال البشري العنصر الحاسم في تحقيق أهداف المؤسسة وأداء رسالتها على الوجه الأمثل.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد القطامين. (1999) *العلاقات الإنسانية في الإدارة*. عمان: دار الشروق.
- 2- أنس سليم الأحمدى. (2007) *الإدارة التربوية الحديثة*. جدة: دار المنارة.
- 3- بن أحمد. (2016) *استراتيجيات الاتصال الداخلي*. الجزائر: دار المعرفة.
- 4- توفيق براش،. (2017) *الاتصال المؤسسي وتحديات التغيير التنظيمي*. الجزائر: دار الهدى.
- 5- الجدعاني. (2024) *التواصل الوظيفي داخل المؤسسات العمومية*. السعودية: دار الريادة.
- 6- الحسين. (2016) *مدخل إلى علم الاتصال الإداري*. الرياض: دار الزهراء.
- 7- حماد. (2018) *الاتصال الإداري في المنظمات المعاصرة*. القاهرة: دار الوفاء.
- 8- زياد المهنا. (2013) *استراتيجيات الاتصال المؤسسي*. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- 9- زياد مهنا،. (2013) *الاتصال الداخلي في المنظمات العامة*. عمان: دار الحامد.
- 10- سماح صولح،. (2017) *إدارة العلاقات العامة*. الجزائر: دار الجامعي.
- 11- عباس عزوز مرابط،. (د.س) *أصول الاتصال الإداري*. الجزائر: دار المحمدية.
- 12- علام اعتماد محمد شعلان،. (1994) *علم النفس التربوي*. القاهرة: دار الفكر.
- 13- عمر بن عبد الله مصطفى مغريب،. (1429هـ) *أثر الاتصال في تحسين الأداء*. السعودية: دار طيبة.
- 14- عمير. (2019) *فعالية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية*. الجزائر: دار الجامعي.
- 15- القلاف. (2021) *الاتصال في المؤسسات الحكومية*. الكويت: مكتبة الفلاح.
- 16- مجدي عبد النبي الله. (2007) *الاتصال التنظيمي*. القاهرة: دار قباء.
- 17- محمد حمدي زكي. (2019) *إدارة العلاقات العامة*. القاهرة: دار الصفوة.
- 18- محمود العرابي،. (2011) *مدخل إلى الاتصال التنظيمي*. القاهرة: دار المطبوعات الجامعية.

- 19- منصور كمال، و سماح صولح،. (2010) *الاتصال الإداري الحديث*. الجزائر: دار الخلدونية.
- 20- وبوفاس بوخضرة،. (2020) *الاتصال الفعال في المؤسسات الحديثة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

ثانيا : المراجع الأجنبية:

- 1-Gronhaug, K. & Dreyer, H. (2004). *Marketing Research*. Oslo: Universitetsforlaget.
- 2-Ke, W., Tan, C., & Wei, K. (2016). *Communication strategies in business organizations*. Journal of Business Communication
- 3-Paul Robert. (1970). *Le dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris: Le Robert
- 4-4- 5-
- 5-Perrenoud, Philippe. (1999). *Sociologie de l'éducation*. 6-
- 6-Paris: ESF Éditeur Robert Le Duff et autres. (1999). *Communication et organisation*. Paris: Dunod, Shalender, K. (2014). *Effective Organizational Communication*. International Journal of Management
- 7-Tywoniak, S. (1998). *Organizational Learning and Knowledge*. London: Routledge

8-Volberda, H. W. (1996). *Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments.*

Organization Science, Vol

الملاحق

**Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat
Faculté des Sciences Sociales**



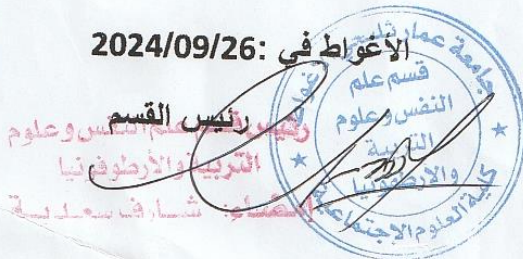
سنة الثانية ما بين عام النفس
عمل والتنظيم

ترخيص بلالير

مدحون جان و فانی
ماد قیادت

وهذا في إطار دراسة وزيارة ميدانية تساهم وتساعد الطلبة في بحوثهم
الكلية العلمية والدراسات في جامعة الكوفة - كركوك
الفترة الممتدة من تاريخ 2024/.../... الى غاية 2024/.../...

الإغواط في: 2024/09/26



قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة الجامعية	الجامعة
حسان نجاة	دكتور	جامعة عمار ثليجي بالاغواط
حدة بسكر	دكتور	جامعة عمار ثليجي بالاغواط
بوقرين عبد الباقي	دكتور	جامعة عمار ثليجي بالاغواط

الاستبيان محكم

جامعة عمار ثليجي بالاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل وموارد بشرية

استبيان (استمارة) للتحكيم

إلى السيد(ة) المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد في إطار التحضير رسالة الماجستير المعنونة ب:

"المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الكفاءة المهنية لدى الموظفين الجدد"

نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا وأهم انتقادات عليه وهذا لأخذها بعين الاعتبار، علما أن انتقاداتكم وملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة أرجو ملأ التالي:

اسم ولقب المحكم:

الدرجة العلمية:

محور البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر [] أنثى []

2. العمر: أقل من 30 سنة [] 30-50 سنة [] 51 سنة فأكثر []

3. المستوى التعليمي : ثانوي [] جامعي [] دراسات عليا []
4. الوظيفة : تقني [] ملحق ادارة [] مهندس [] رئيس مصلحة []
5. الاقدمية في العمل : 1-10 [] 10-20 [] 20-30 [] أكثر من 30 []

المحور الأول : المرونة التنظيمية

الرقم	العبارة	البدائل		
		محايد	غير موافق	
بعد المرونة في العمل				
01	توفر المؤسسة مرونة في أوقات العمل.			
التعديل				
02	يمكن تعديل الجداول الزمنية بناءً على احتياجات الموظفين.			
التعديل				
03	هناك دعم للعمل عن بُعد أو من مواقع مختلفة.			
التعديل				
04	تشجع المؤسسة تعدد المهام وتبادل الأدوار بين الموظفين.			
التعديل				
05	يوجد توازن جيد بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.			
التعديل				

			تتخذ المؤسسة سياسات مرنة لتحسين رضا الموظفين	06
				التعديل
بعد مرونة الموارد البشرية				
			تدعم المؤسسة تنقل الموظفين بين الوظائف المختلفة داخلها.	01
				التعديل
			يتم توفير فرص تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.	02
				التعديل
			هناك سياسة واضحة للتعامل مع الأزمات المفاجئة فيما يخص الموظفين.	03
				التعديل
			يمكن إعادة توزيع الموارد البشرية بسهولة لمواجهة التغيرات.	04
				التعديل
			يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئة العمل.	05
				التعديل
			توفر المؤسسة خيارات للعمل عن بُعد أو ساعات عمل مرنة تسمح للموظفين بإدارة وقتهم بشكل يتماشى مع احتياجات العمل والحياة الشخصية.	06

				التعديل
--	--	--	--	---------

المحور الثاني: الكفاءة المهنية

البدائل			العبارة	الرقم
غير موافق	محايد	موافق		
بعد المعرفة والمهارات				
			لدي معرفة كافية في مجال تخصصي الوظيفي.	01
				التعديل
			أتمتع بالمهارات الفنية التي تؤهلني لأداء مهامي بكفاءة.	02
				التعديل
			أسعى لتطوير معارفي ومهاراتي بشكل مستمر.	03
				التعديل
			توفر المؤسسة لي برامج تدريبية لتعزيز مهاراتي.	04
				التعديل
			أبادل المعرفة مع الزملاء والخبراء في المجال لتحسين المهارات.	05
				التعديل
			هناك تشجيع لي مواكبة أحدث التطورات في مجال عملي عبر القراءة أو المشاركة في مؤتمرات وندوات.	06

				التعديل
بعد الأداء الوظيفي				
			أستطيع تحقيق أهدافي الوظيفية بكفاءة عالية.	01
				التعديل
			أتمكن من حل المشكلات المتعلقة بالعمل بفعالية.	02
				التعديل
			أتعامل مع الضغوط الوظيفية بطريقة جيدة.	03
				التعديل
			أعمل بجدية لتحقيق التميز في عملي.	04
				التعديل
			يتم تقييم عملي المنجز من حيث الجودة ومدى تطابقه مع المعايير المطلوبة.	05
				التعديل
			يوفر التقييم للموظف توجيهًا واضحًا حول كيفية تحسين أدائه، كما يمكن أن يكون دافعًا للتحسين المستمر.	06
				التعديل

استبيان نهائي

المحور الأول : المرونة التنظيمية

الرقم	العبارة	البدائل		
		موافق	محايد	غير موافق
بعد المرونة في العمل				
01	توفر المؤسسة مرونة في أوقات العمل المناسبة			
02	يمكن تعديل الجداول الزمنية بناءً على احتياجات الموظفين.			
03	هناك دعم للعمل عن بُعد أو من مواقع مختلفة.			
04	تشجع المؤسسة تعدد المهام وتبادل الأدوار بين الموظفين.			
05	يوجد توازن جيد بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.			
06	تنفذ المؤسسة سياسات مرنة لتحسين رضا الموظفين			
بعد مرونة الموارد البشرية				
01	تدعم المؤسسة تنقل الموظفين بين الوظائف المختلفة داخلها.			
02	يتم توفير فرص تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.			
03	هناك سياسة واضحة للتعامل مع الأزمات المفاجئة فيما يخص الموظفين.			
04	يمكن إعادة توزيع الموارد البشرية بسهولة لمواجهة التغيرات.			

			05	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئة العمل.
			06	توفر المؤسسة خيارات للعمل عن بُعد أو ساعات عمل مرنة تسمح للموظفين بإدارة وقتهم بشكل يتماشى مع احتياجات العمل والحياة الشخصية.

المحور الثاني: الكفاءة المهنية

الرقم	العبارة	البدائل		
		موافق	محايد	غير موافق
بعد المعرفة والمهارات				
01	لدي معرفة كافية في مجال تخصصي الوظيفي.			
02	أتمتع بالمهارات الفنية التي تؤهلني لأداء مهامي بكفاءة.			
03	أسعى لتطوير معارفي ومهاراتي بشكل مستمر.			
04	توفر المؤسسة لي برامج تدريبية لتعزيز مهاراتي.			
05	أبادل المعرفة مع الزملاء والخبراء في المجال لتحسين المهارات.			
06	هناك تشجيع لي مواكبة أحدث التطورات في مجال عملي عبر القراءة أو المشاركة في مؤتمرات وندوات.			
بعد الأداء الوظيفي				
01	أستطيع تحقيق أهدافي الوظيفية بكفاءة عالية.			
02	أتمكن من حل المشكلات المتعلقة بالعمل بفعالية.			
03	أتعامل مع الضغوط الوظيفية بطريقة جيدة.			
04	أعمل بجدية لتحقيق التميز في عملي.			
05	يتم تقييم عملي المنجز من حيث الجودة ومدى تطابقه مع			

			المعايير المطلوبة.	
			يوفر التقييم للموظف توجيهًا واضحًا حول كيفية تحسين أدائه، كما يمكن أن يكون دافعًا للتحسين المستمر.	06

مخرجات spss

الخصائص السيكومترية

1- الصدق البنائي

استبيان المرونة التنظيمية

Corrélations

		Corrélations						
		مرونة العمل	س1	س2	س3	س4	س5	س6
مرونة العمل	Corrélation de Pearson	1	,860**	,886**	-,232	,847**	-,259	,787**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,325	,000	,271	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
س1	Corrélation de Pearson	,860**	1	,722**	-,514*	,685**	-,574**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,020	,001	,008	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
س2	Corrélation de Pearson	,886**	,722**	1	-,229	,727**	-,255	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,332	,000	,278	,004
	N	20	20	20	20	20	20	20
س3	Corrélation de Pearson	-,232	-,514*	-,229	1	-,287	,241	-,242
	Sig. (bilatérale)	,325	,020	,332		,220	,307	,305
	N	20	20	20	20	20	20	20
س4	Corrélation de Pearson	,847**	,685**	,727**	-,287	1	-,126	,456*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,220		,596	,043
	N	20	20	20	20	20	20	20
س5	Corrélation de Pearson	-,259	-,574**	-,255	,241	-,126	1	-,606**
	Sig. (bilatérale)	,271	,008	,278	,307	,596		,005
	N	20	20	20	20	20	20	20
س6	Corrélation de Pearson	,787**	,836**	,616**	-,242	,456*	-,606**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,305	,043	,005	
	N	20	20	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations						
		مرونة الموارد	7س	8س	9س	10س	11س	12س
مرونة الموارد	Corrélation de Pearson	1	,510*	-,178	,891**	,634**	,848**	,870**
	Sig. (bilatérale)		,022	,452	,000	,003	,000	,000

	N	20	20	20	20	20	20	20
س7	Corrélation de Pearson	,510*	1	-,036	,163	,289	,284	,363
	Sig. (bilatérale)	,022		,881	,493	,217	,224	,115
	N	20	20	20	20	20	20	20
س8	Corrélation de Pearson	-,178	-,036	1	-,363	-,480*	-,515*	,117
	Sig. (bilatérale)	,452	,881		,116	,032	,020	,625
	N	20	20	20	20	20	20	20
س9	Corrélation de Pearson	,891**	,163	-,363	1	,552*	,871**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,493	,116		,012	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
س10	Corrélation de Pearson	,634**	,289	-,480*	,552*	1	,586**	,343
	Sig. (bilatérale)	,003	,217	,032	,012		,007	,139
	N	20	20	20	20	20	20	20
س11	Corrélation de Pearson	,848**	,284	-,515*	,871**	,586**	1	,578**
	Sig. (bilatérale)	,000	,224	,020	,000	,007		,008
	N	20	20	20	20	20	20	20
س12	Corrélation de Pearson	,870**	,363	,117	,766**	,343	,578**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,115	,625	,000	,139	,008	
	N	20	20	20	20	20	20	20

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations						
		المعرفة والمهارات	س1	س2	س3	س4	س5	س6
المعرفة والمهارات	Corrélation de Pearson	1	,943**	,947**	,841**	,048	,765**	,013
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,841	,000	,958
	N	20	20	20	20	20	20	20
س1	Corrélation de Pearson	,943**	1	,973**	,879**	-,069	,706**	-,243
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,772	,001	,302
	N	20	20	20	20	20	20	20
س2	Corrélation de Pearson	,947**	,973**	1	,915**	-,193	,764**	-,213
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,415	,000	,368
	N	20	20	20	20	20	20	20
س3	Corrélation de Pearson	,841**	,879**	,915**	1	-,377	,706**	-,331
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,101	,001	,154
	N	20	20	20	20	20	20	20
س4	Corrélation de Pearson	,048	-,069	-,193	-,377	1	-,337	,506*

	Sig. (bilatérale)	,841	,772	,415	,101		,147	,023
	N	20	20	20	20	20	20	20
س5	Corrélation de Pearson	,765**	,706**	,764**	,706**	-,337	1	-,259
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	,147		,270
	N	20	20	20	20	20	20	20
س6	Corrélation de Pearson	,013	-,243	-,213	-,331	,506*	-,259	1
	Sig. (bilatérale)	,958	,302	,368	,154	,023	,270	
	N	20	20	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations						
		الأداء	س7	س8	س9	س10	س11	س12
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,841**	,656**	,493*	,652**	-,151	,855**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,027	,002	,526	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
س7	Corrélation de Pearson	,841**	1	,357	,094	,460*	,287	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000		,122	,692	,041	,220	,004
	N	20	20	20	20	20	20	20
س8	Corrélation de Pearson	,656**	,357	1	,429	,203	-,502*	,674**
	Sig. (bilatérale)	,002	,122		,059	,390	,024	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20
س9	Corrélation de Pearson	,493*	,094	,429	1	,399	-,439	,284
	Sig. (bilatérale)	,027	,692	,059		,081	,053	,225
	N	20	20	20	20	20	20	20
س10	Corrélation de Pearson	,652**	,460*	,203	,399	1	-,467*	,491*
	Sig. (bilatérale)	,002	,041	,390	,081		,038	,028
	N	20	20	20	20	20	20	20
س11	Corrélation de Pearson	-,151	,287	-,502*	-,439	-,467*	1	-,259
	Sig. (bilatérale)	,526	,220	,024	,053	,038		,270
	N	20	20	20	20	20	20	20
س12	Corrélation de Pearson	,855**	,615**	,674**	,284	,491*	-,259	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,001	,225	,028	,270	
	N	20	20	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations		المرونة	مرونة العمل	مرونة الموارد
المرونة	Corrélation de Pearson	1	,964**	,973**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	20	20	20
مرونة العمل	Corrélation de Pearson	,964**	1	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	20	20	20
مرونة الموارد	Corrélation de Pearson	,973**	,877**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations		الكفاءة	المعرفة والمهارات	الأداء
الكفاءة	Corrélation de Pearson	1	,979**	,973**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	20	20	20
المعرفة والمهارات	Corrélation de Pearson	,979**	1	,906**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	20	20	20
الأداء	Corrélation de Pearson	,973**	,906**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2- حساب الثبات

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	95,2

	Exclue ^a	1	4,8
	Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	10

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	95,2
	Exclue ^a	1	4,8
	Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	9

خصائص عينة الدراسة:

Fréquences

Statistiques

		الجنس	السن	الدراسي المستوى	الوظيفة	الإاديمية
N	Valide	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	36	60,0	60,0	60,0
	انثى	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل	39	65,0	65,0	65,0
	فوق فما سنة 31	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		الدراسي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	21,7	21,7	21,7
	جامعي	40	66,7	66,7	88,3
	عليا دراسات	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني - مهندس	21	35,0	35,0	35,0
	ادارة	39	65,0	65,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

		الاقدمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10 الى 1	44	73,3	73,3	73,3
	فوق فما سنة 11	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

نتائج الدراسة:

Test T

مستوى المرونة التنظيمية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المرونة	60	21,5667	4,73847	,61173

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 20

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المرونة	2,561	59	,013	1,56667	,3426	2,7907

Test T

مستوى الكفاءة التنظيمية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكفاءة	60	18,4833	5,88734	,76005

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 18

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الكفاءة	,636	59	,527	,48333	-1,0375	2,0042

دور المرونة في تحقيق الكفاءة

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المرونة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الكفاءة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

écapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variance
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,870 ^a	,758	,753	2,92376	,758	181,225	1	58	

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1549,178	1	1549,178	181,225	,000 ^b
	de Student	495,806	58	8,548		
	Total	2044,983	59			

a. Variable dépendante : الكفاءة

b. Prédicteurs : (Constante), المرونة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-4,839	1,773		-2,729	,008
	المرونة	1,081	,080	,870	13,462	,000

a. Variable dépendante : الكفاءة

Corrélations

Corrélations

		مرونة العمل	مرونة الموارد	المرونة	الكفاءة
مرونة العمل	Corrélation de Pearson	1	,836**	,807**	,666**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60
مرونة الموارد	Corrélation de Pearson	,836**	1	,931**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60
المرونة	Corrélation de Pearson	,807**	,931**	1	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,666**	,876**	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	

N	60	60	60	60
---	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفروق في الكفاءة حسب الجنس

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المرونة	ذكر	36	33,00	1188,00
	انثى	24	26,75	642,00
	Total	60		
الكفاءة	ذكر	36	33,10	1191,50
	انثى	24	26,60	638,50
	Total	60		
مرونة العمل	ذكر	36	33,54	1207,50
	انثى	24	25,94	622,50
	Total	60		
مرونة الموارد	ذكر	36	32,17	1158,00
	انثى	24	28,00	672,00
	Total	60		
المعرفة والمهارات	ذكر	36	31,72	1142,00
	انثى	24	28,67	688,00
	Total	60		
الأداء	ذكر	36	34,75	1251,00
	انثى	24	24,13	579,00
	Total	60		

Tests statistiques ^a						
	المرونة	الكفاءة	مرونة العمل	مرونة الموارد	المعرفة والمهارات	الأداء
U de Mann-Whitney	342,000	338,500	322,500	372,000	388,000	279,000
W de Wilcoxon	642,000	638,500	622,500	672,000	688,000	579,000
Z	-1,381	-1,447	-1,684	-,937	-,682	-2,368
Sig. asymptotique (bilatérale)	,167	,148	,092	,349	,495	,018

a. Variable de regroupement : الجنس

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

الفروق في المرونة – الكفاءة حسب السن

		Rangs		
	السن	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المرونة	سنة 30 من أقل	39	31,01	1209,50
	فوق فما سنة 31	21	29,55	620,50
	Total	60		
الكفاءة	سنة 30 من أقل	39	31,08	1212,00
	فوق فما سنة 31	21	29,43	618,00
	Total	60		
مرونة العمل	سنة 30 من أقل	39	31,59	1232,00
	فوق فما سنة 31	21	28,48	598,00
	Total	60		
مرونة الموارد	سنة 30 من أقل	39	30,59	1193,00
	فوق فما سنة 31	21	30,33	637,00
	Total	60		
المعرفة والمهارات	سنة 30 من أقل	39	30,59	1193,00
	فوق فما سنة 31	21	30,33	637,00
	Total	60		
الأداء	سنة 30 من أقل	39	31,92	1245,00
	فوق فما سنة 31	21	27,86	585,00
	Total	60		

Tests statistiques ^a						
	المرونة	الكفاءة	مرونة العمل	مرونة الموارد	المعرفة والمهارات	الأداء
U de Mann-Whitney	389,500	387,000	367,000	406,000	406,000	354,000
W de Wilcoxon	620,500	618,000	598,000	637,000	637,000	585,000
Z	-,315	-,358	-,671	-,056	-,056	-,882
Sig. asymptotique (bilatérale)	,753	,721	,502	,955	,956	,378

a. Variable de regroupement : السن

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

الفروق في المرونة – الكفاءة حسب الوظيفة

Rangs				
	الوظيفة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المرونة	تقني- مهندس	21	27,24	572,00
	ادارة	39	32,26	1258,00
	Total	60		
الكفاءة	تقني- مهندس	21	26,95	566,00
	ادارة	39	32,41	1264,00
	Total	60		
مرونة العمل	تقني- مهندس	21	26,38	554,00
	ادارة	39	32,72	1276,00
	Total	60		
مرونة الموارد	تقني- مهندس	21	28,17	591,50
	ادارة	39	31,76	1238,50
	Total	60		
المعرفة والمهارات	تقني- مهندس	21	29,05	610,00
	ادارة	39	31,28	1220,00
	Total	60		
الأداء	تقني- مهندس	21	25,05	526,00
	ادارة	39	33,44	1304,00
	Total	60		

Tests statistiques ^a						
	المرونة	الكفاءة	مرونة العمل	مرونة الموارد	المعرفة والمهارات	الأداء
U de Mann-Whitney	341,000	335,000	323,000	360,500	379,000	295,000
W de Wilcoxon	572,000	566,000	554,000	591,500	610,000	526,000
Z	-1,080	-1,184	-1,366	-,786	-,485	-1,820
Sig. asymptotique (bilatérale)	,280	,236	,172	,432	,627	,069

a. Variable de regroupement : الوظيفة

الفروق في الكفاءة حسب الاقدمية

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

		Rangs		
	الاقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المرونة	سنوات 10 الى 1	44	32,52	1431,00
	فوق فما سنة 11	16	24,94	399,00
	Total	60		
الكفاءة	سنوات 10 الى 1	44	33,44	1471,50
	فوق فما سنة 11	16	22,41	358,50
	Total	60		
مرونة العمل	سنوات 10 الى 1	44	32,60	1434,50
	فوق فما سنة 11	16	24,72	395,50
	Total	60		
مرونة الموارد	سنوات 10 الى 1	44	32,52	1431,00
	فوق فما سنة 11	16	24,94	399,00
	Total	60		
المعرفة والمهارات	سنوات 10 الى 1	44	33,47	1472,50
	فوق فما سنة 11	16	22,34	357,50
	Total	60		
الأداء	سنوات 10 الى 1	44	33,50	1474,00
	فوق فما سنة 11	16	22,25	356,00
	Total	60		

Tests statistiques ^a						
	المرونة	الكفاءة	مرونة العمل	مرونة الموارد	المعرفة والمهارات	الأداء
U de Mann-Whitney	263,000	222,500	259,500	263,000	221,500	220,000
W de Wilcoxon	399,000	358,500	395,500	399,000	357,500	356,000
Z	-1,513	-2,220	-1,576	-1,540	-2,240	-2,263
Sig. asymptotique (bilatérale)	,130	,026	,115	,124	,025	,024

a. Variable de regroupement : الاقدمية

الفروق في المرونة حسب المستوى التعليمي

Tests non paramétriques Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	الدراسي المستوى	N	Rang moyen :
المرونة	ثانوي	13	28,31
	جامعي	40	34,34
	عليا دراسات	7	12,64
	Total	60	
الكفاءة	ثانوي	13	26,04
	جامعي	40	33,41
	عليا دراسات	7	22,14
	Total	60	
مرونة العمل	ثانوي	13	27,46
	جامعي	40	34,41
	عليا دراسات	7	13,79
	Total	60	
مرونة الموارد	ثانوي	13	28,50
	جامعي	40	33,86
	عليا دراسات	7	15,00
	Total	60	
المعرفة والمهارات	ثانوي	13	25,62
	جامعي	40	33,06
	عليا دراسات	7	24,93
	Total	60	
الأداء	ثانوي	13	27,62
	جامعي	40	33,68
	عليا دراسات	7	17,71
	Total	60	

Tests statistiques^{a,b}

	المرونة	الكفاءة	مرونة العمل	مرونة الموارد	المعرفة والمهارات	الأداء
H de Kruskal-Wallis	9,783	3,749	9,152	7,676	2,732	5,712
ddl	2	2	2	2	2	2

Sig. asymptotique	,008	,153	,010	,022	,255	,058
-------------------	------	------	------	------	------	------

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الدراسي المستوى