

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and Graduate Studies
Faculty of Economics and Administrative
Sciences
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية
العاملة في قطاع غزة

**Effect of Organizational Flexibility on Excellence of
Institutional Performance in Government Hospitals
Operating in the Gaza Strip**

إعداد الباحثة:

آية محمد اسعيد

إشراف الأستاذ الدكتور:

يوسف عبد عطية بحر

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ إِسْتِكْمَالًا لِمُنْتَظَلَبَاتِ الْخُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ
الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة

أغسطس 2020م - محرم 1442هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة

Effect of Organizational Flexibility on Excellence of Institutional Performance in Government Hospitals Operating in the Gaza Strip

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب
علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.
The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own
work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or
qualification.

Student's name:	آية اسعيد	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي أربعة مشافي حكومية في قطاع غزة وهي (الشفاء، الأقصى، الأوروبي، ناصر) وعددهم (3810) موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها 381 موظفاً، وقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة، وقد تم استرداد (366) استبانة بنسبة (91.50%).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) وتميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة.
3. جاء مستوى المرونة التنظيمية في المشافي الحكومية في قطاع غزة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (56.34%)، حيث جاء بعد المرونة الوظيفية في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (63.64%)، وبعد المرونة العددية في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (57.63%)، وبعد المرونة الهيكلية في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (57.01%)، وبعد المرونة التشغيلية في المرتبة الرابعة وبوزن نسبي (56.96%)، وجاء بعد المرونة المالية في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (46.46%). في حين بلغ الوزن النسبي لمحور الأداء المؤسسي (54.57%).

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. قيام المشافي الحكومية في قطاع غزة بإثراء المرونة التنظيمية بين العاملين بما يحقق أهداف واقعية والسعي لتحقيقها برضاء العاملين عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية.
2. العمل على تنمية مهارات الموظفين من خلال عقد البرامج والدورات التدريبية اللازمة لهم.

Abstract

The study aimed to identify the effect of organizational flexibility on the excellence of institutional performance in government hospitals operating in the Gaza Strip. The study adopted the descriptive analytical approach, and the study population consisted of all (3,810) employees working in four government hospitals operating in the Gaza Strip, namely (Al-Shifa, Al-Aqsa, European, Nasser). A stratified random sample of (381) employees was selected, and data were collected by means of a questionnaire, and (366) questionnaires were retrieved, at a retrieval rate of (91.50%).

The most important results of the study are the following:

1. There is a statistically significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between organizational flexibility in its dimensions (numerical flexibility, functional flexibility, financial flexibility, structural flexibility, operational flexibility) and the excellence of institutional performance in government hospitals in the Gaza Strip.
2. There is a statistically significant effect at the level ($\alpha \leq 0.05$) for organizational flexibility in its dimensions (numerical flexibility, functional flexibility, financial flexibility, structural flexibility, operational flexibility) in the excellence of institutional performance in government hospitals in the Gaza Strip.
3. The level of organizational flexibility in government hospitals in the Gaza Strip reached a medium degree and with a relative weight (56.34%). Functional flexibility came in the first place with relative weight (63.64%), followed by numerical flexibility which ranked second relative weight (57.63%). Structural flexibility ranked third with relative weight (57.01%), and operational flexibility had the fourth place with relative weight (56.96%). Financial flexibility came in the fifth and last place with relative weight (46.46%). While the relative weight of the institutional performance axis is (54.57%).

Among the most important recommendations of the study are the following:

1. Government hospitals in the Gaza Strip enrich the organizational flexibility among employees in order to achieve realistic goals and strive to achieve them through employees' satisfaction with material and moral wages and incentives.
2. To work on developing the skills of employees through holding programs and training courses necessary for them.

آية قرآنية

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

”وَيُرِي النَّبِيْنَ اَوْتُوْرَ الْعِلْمِ الَّذِيْ اُنزِلَ اِلَيْهِمْ مِنْ رَبِّهِمْ فَاَنْصَبُوْا وَاَنْصَبِيْ اِلَيْهِ

صِرَاطِ الْعَزِیْزِ الْحَمِيْدِ”

[سبأ: 6]

الإهداء

إلى سيد البشر وخير الخلق ومعلمنا الأول ... "سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات وأتم التسليم".
إلى الذي بسيرته نمشي مرفوعين الهمم، والذي اخذ بيدي للوصول إلى أعلى القمم...

"والدي العزيز".

إلى القلب النابض ورمز الحب والحنان، إلى من كانت دعواتها سر نجاحي ... "والدتي الحبيبة".
إلى أجمل معاني الإخلاص والوفاء ومنبع الحب والدعم والبذل والعطاء "زوجي الغالي".
إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل والأمانى الجميلة، إلى شمس حياتي... "أبنائي الأعتاء".
إلى من دعموني بالحب والاهتمام وشاركوني الأفراح والأحزان عائلتي الثانية "أهل زوجي".
إلى من أحن واشتاق إليهم دائما، عزوتي وسندي وامتدادي في حياتي.... "إخواني وأخواني".
إلى أصدقائي اللواتي منحوني الحب والوفاء والنصح والارشاد، واخص بالذكر رفيقة دربي
"أسمهان".

إلى أرواح شهدائنا الأبرار "رحمهم الله" وجرحانا البواسل "شفاهم الله" وأسرانا الصامدين خلف
القضبان "فك الله أسرهم".

إلى من أشتاق إليه بكل جوارحي.... وطني الغالي "غزة الحبيبة".

إلى كل من ساهم في هذا العمل وساعد في إخراجة إلى النور..

مع خالص محبتي..

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين.
الحمد لله أولاً وأخيراً، الذي وفقني لما أنا فيه.

أتوجه بشكري وتقديري إلى مشرفي العزيز الذي لم يتوانى لحظة عن مساعدتي في كل ما جاء في
دراستي الأستاذ الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى عضوي لجنة المناقشة الدكتور/.....، والدكتور/
..... حفظهم الله، لتفضلهما بقبول مناقشة دراستي ومراجعتها، وتكرمهما بإرشادي إلى
مواطن الخلل والنقص والخطأ ليتم تصحيحه، وإخراج هذه الرسالة في أجمل حلة، فجزاهم الله كل
خير.

كما لا يفوتني أن أتقدم إلى الأخوة والأخوات في المشافي في قطاع غزة الذين ساعدوني في جمع
البيانات اللازمة لدراستي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية الذين ساعدوني
طوال فترة دراستي وخصوصاً فترة إنجاز الرسالة.

لكم جميعاً خالص شكري وتقديري

الباحثة

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	ملخص الدراسة
ت	Abstract
ث	آية قرآنية
ج	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
خ	فهرس المحتويات
س	فهرس الجداول
ض	فهرس الأشكال
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة الدراسة
3	2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
4	3.1 أهمية الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 متغيرات الدراسة:
7	6.1 فرضيات الدراسة
8	7.1 مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
10	المبحث الأول: المرونة التنظيمية
10	1.1.2 تمهيد
11	2.1.2 مفهوم المرونة التنظيمية
12	3.1.2 أهمية المرونة التنظيمية للمؤسسات

14.....	4.1.2 التطور التاريخي للمرونة التنظيمية
15.....	5.1.2 خصائص المرونة التنظيمية
16.....	6.1.2 مزايا المرونة التنظيمية
17.....	7.1.2 أبعاد وتصنيفات المرونة التنظيمية
19.....	8.1.2 أبعاد المرونة التنظيمية
20.....	9.1.2 محددات المرونة التنظيمية
21.....	10.1.2 مداخل المرونة التنظيمية
23.....	11.1.2 التغيير التنظيمي كأحد مرتكزات المرونة التنظيمية
25	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
25.....	1.2.2 تمهيد
25.....	2.2.2 مفهوم الأداء:
26.....	3.2.2 عناصر الأداء وسبل تعزيزه:
26.....	4.2.2 العوامل المؤثرة في تحسين كفاءة الأداء:
27.....	5.2.2 العوائق التي تحد من كفاءة الأداء:
28.....	6.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي
29.....	7.2.2 خصائص الأداء المؤسسي
30.....	8.2.2 أنواع الأداء المؤسسي
31.....	9.2.2 تقييم الأداء المؤسسي
32.....	10.2.2 مفهوم تقييم الأداء المؤسسي
32.....	11.2.2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي
33.....	12.2.2 مراحل تقييم الأداء المؤسسي

34.....	13.2.2 مفهوم قياس الأداء
34.....	14.2.2 طرق قياس تميز الأداء المؤسسي
35.....	15.2.2 أهمية قياس الأداء المؤسسي
38	المبحث الثالث: نبذة مختصرة عن المشافي الحكومية في قطاع غزة
38.....	1.3.2 تمهيد
38.....	2.3.2 تصنيفات المستشفيات
39.....	3.3.2 تعريف بالمستشفيات الحكومية بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة
42.....	4.3.2 الكوادر البشرية العاملة في المستشفيات الحكومية بوزارة الصحة في قطاع غزة.
43.....	5.3.2 مؤشرات القوى العاملة في المستشفيات الحكومية بوزارة الصحة الفلسطينية.....
43.....	6.3.2 عدد الأسرة بالمستشفيات الحكومية في غزة
45.....	7.3.2 مؤشرات الخدمات الحكومية المقدمة خلال عام 2018م
46.....	8.3.2 التحديات والمعوقات التي تعانيها المستشفيات الحكومية بقطاع غزة.
47.....	9.3.2 واقع المرونة التنظيمية في المشافي العاملة في قطاع غزة.
48.....	10.3.2 واقع الأداء المؤسسي في المشافي العاملة في قطاع غزة.
49.....	11.3.2 علاقة المرونة التنظيمية بالأداء المؤسسي في المشافي العاملة في قطاع غزة.
51	الفصل الثالث : الدراسات السابقة
51.....	1.3 مقدمة
51.....	2.3 الدراسات العربية
58.....	3.3 الدراسات الأجنبية
68.....	4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
69.....	5.3 الفجوة البحثية

71.....	6.3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
73	الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها
73.....	1.4 مقدمة:
73.....	2.4 منهجية وأسلوب الدراسة:
74.....	3.4 مجتمع الدراسة وعينتها:
74.....	4.4 أداة الدراسة:
75.....	5.4 خطوات بناء أداة الدراسة:
76.....	6.4 صدق الاستبانة:
82.....	7.4 ثبات الاستبانة:
84.....	8.4 اختبار التوزيع الطبيعي
85.....	9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
87	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
87.....	1.5 مقدمة:
87.....	2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:
91.....	3.5 المحك المعتمد في الدراسة
91.....	4.5 تحليل فقرات الاستبانة:
106.....	5.5 اختبار فرضيات الدراسة:
125.....	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
125	6.1 مقدمة
125.....	6.2 النتائج
126.....	6.3 التوصيات

129.....	المصادر والمراجع
129.....	أولاً/ المراجع العربية
132.....	ثانياً/ المراجع الأجنبية
137.....	الملاحق
137.....	ملحق رقم (1) أسماء محكمي الاستبانة
138.....	ملحق رقم (2) الاستبانة

فهرس الجداول

- جدول رقم (1.2): أنظمة قياس الأداء التقليدية والحديثة نظم قياس الأداء التقليدية.....34
- جدول (2.2) القوى العاملة في المشافي الحكومية في غزة 43
- جدول (3.2) توزيع أسرة المبيت حسب التخصصات 43
- جدول (4.2) توزيع أسرة الرعاية اليومية 44
- جدول (5.2) مؤشرات الخدمات الحكومية المقدمة خلال عام 2018م 45
- جدول (1.3) ملخص الدراسات السابقة 64
- جدول (1.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي 75
- جدول رقم (2.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المرونة العددية " والدرجة الكلية للمجال 77
- جدول رقم (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المرونة الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال 77
- جدول رقم (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة المالية " والدرجة الكلية للمجال 78
- جدول رقم (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال 79
- جدول رقم (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة التشغيلية " والدرجة الكلية للمجال 79
- جدول رقم (7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأداء المؤسسي " والدرجة الكلية للمجال 80
- جدول رقم (8.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة 82
- جدول رقم (9.4): لقياس ثبات الاستبانة 83
- جدول رقم (10.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 84
- جدول (1.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي 87
- جدول (2.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر 88
- جدول (3.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 88
- جدول (4.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة 89

- جدول (5.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 89
- جدول (6.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل 90
- جدول (7.5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة 91
- جدول (8.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة العددية " 92
- جدول (9.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة الوظيفية " 94
- جدول (10.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة المالية " 96
- جدول (11.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة الهيكلية " 98
- جدول (12.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة التشغيلية " 100
- جدول (13.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة " 102
- جدول (14.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الأداء المؤسسي " 104
- جدول (15.5): معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية 107
- جدول (16.5): معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية 108
- جدول (17.5): معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية 109
- جدول (18.5): معامل الارتباط و القيمة الاحتمالية 110
- جدول (19.5): معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية 111
- جدول (20.5): معامل الارتباط و القيمة الاحتمالية 112
- جدول (21.5): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع 113
- جدول (22.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس 115
- جدول (23.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر 117
- جدول (24.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي 118

- جدول (25.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة 119
- جدول (26.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي 120
- جدول (27.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل 122

فهرس الأشكال

6	شكل (1.1) أنموذج ومتغيرات الدراسة
70.....	شكل (3.1): الفجوة البحثية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

شهد العالم في أواخر القرن العشرين ومع بدايات القرن الحادي والعشرين حقبة جديدة من التقدم العلمي نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة في كافة المجالات، أجبرت جميع المنظمات على استخدام مفاهيم إدارية جديدة تواكب هذا التطور التقني، ومن بين هذه المفاهيم مفهوم المرونة التنظيمية.

وفي عالم يتصف بسرعة التغير والتقلبات الكثيرة والتغيير المفاجئ أصبحت سمة المرونة في منظمات الأعمال ذات مردود وتأثير كبير لا يمكن الاستغناء عنها، فالمنظمة التي تكون قادرة على مواجهة الظروف الصعبة والمتغيرات المعقدة هي بلا شك تكون أكبر فاعلية وكفاءة وأكثر استقراراً، واطمئناناً من المنظمة التي لا يمكنها العمل والحركة إلا في بيئة ساكنة (الطهراوي، 2019م).

وعليه فإن المنظمات التي تتمتع بالمرونة تستطيع النجاة لتصبح جزء رئيسي من الاقتصاد الحديث، كما تمكنها من مواجهة منافسين جدد أو تقنيات جديدة أو أي تحولات طارئة في بيئة العمل، مما سينعكس على زيادة جودة المخرجات، وتقليل التكاليف، والشفافية والسرعة في إنجاز المعاملات (Ahmadi and Osman, 2017).

ولذلك أخذت المنظمات بالاعتماد ويشكل كبير على المعارف المتجددة والأصول الفكرية، لضمان التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات القدرات والمهارات، مما يجعل المنظمة أكثر مرونة ويكسبها قدرة لفهم وإدراك الظواهر والأحداث حيث يعتبر المورد البشري والأفكار مصدراً رئيسياً للتفوق (Beraha et al., 2018).

حيث يرتبط تكيف المؤسسة بدرجة المرونة، والتي تتعلق بقدرة المؤسسة على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي يظهر على أداء المؤسسة والتكيف معه لضمان بقائها واستمراريتها، كما أن المرونة التنظيمية احد أهم عوامل النجاح في المنظمة، وأهم معايير تقييمها، حيث تمتلك قدرات إدارية متنوعة، والسرعة التي تجعلها فاعلة لزيادة قدرتها الرقابية، والاستجابة بسلاسة للتغيرات

البيئية، ومنه فمن الضروري على المنظمات المعاصرة اليوم تبني المرونة التنظيمية للاستجابة لردود أفعال البيئة المحيطة بفعالية في إطار هيكل تنظيمي مرن يسهل من عملية الاتصال والتنسيق (الياسري والخالدي والحميري، 2019م).

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً للمؤسسات، حيث يمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في العلوم الإدارية، ويكاد يكون ظاهرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه أكثر الأبعاد أهمية لجميع المؤسسات، والذي يتمحور حوله بقاء المؤسسة من عدمها، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متطورة ومتجددة وتتغير عندما يحدث أي تغيير في المؤسسة (الجبالي، 2016م).

وبناء على ما تقدم تأتي هذه الدراسة من أجل التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة، حيث أن المشافي تعتبر من أحد المؤسسات الهامة التي تقدم خدمات صحية لقطاع غزة في ظل الظروف التي يمر بها، وبالتالي فإن الدراسة الحالية سوف تساهم في تميز الأداء المؤسسي لتلك المشافي، من خلال تعزيز مفهوم المرونة التنظيمية في تلك المشافي.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن المرونة التنظيمية هي حاجة استراتيجية إلزامية للمؤسسة لتحقيق ازدهارها في عالم اليوم المترابط والمتغير باستمرار، وليست المرونة التنظيمية عملاً نقوم به لمرة واحدة، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، تتطلب إجادة المرونة التنظيمية تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسن في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات القدرات في سائر جوانب المؤسسة، ويسمح ذلك للقادة باتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة، ويستفيدون من الفرص التي تمثلهم على أفضل وجه (Mohammed and Mahmood, 2018).

وتأكيداً لأهمية الدراسة قامت الباحثة بإجراء مقابلة عبر الهاتف مع (أبو سلمية، 2019م) مدير عام مجمع الشفاء الطبي، والذي أكد بأنه في ظل الأوضاع والظروف المتقلبة التي يمر بها قطاع غزة من تغيرات اقتصادية وسياسية وتكنولوجية، أصبح على المشافي على اختلاف أنواعها

مواكبة تلك التطورات والتغيرات من خلال اتباع أساليب إدارية حديثة، حيث أن التكيف والتأقلم مع تلك التغيرات يحتاج إلى مرونة تنظيمية عالية، وذلك لتحقيق مستويات مرتفعة من التميز في الأداء المؤسسي، والذي ينعكس على جودة الخدمة الصحية المقدمة للجمهور.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية المرونة التنظيمية كمدخل لتحقيق العديد من المزايا للمنظمات مثل دراسة الأكلبي (2019م)، ودراسة السلنتي وديكروري (2018م)، ودراسة الرشيدي (2019م) ودراسة (عمير، 2019م)، حيث أوصت هذه الدراسات بأهمية تبني مفهوم المرونة التنظيمية للمؤسسات، إذ إن المرونة التنظيمية أصبحت الأكثر أهمية من بين مفاهيم المرونة، فتوفر عنصر المرونة لمواجهة عدم التأكد والتغير في بيئة نشاط منظمات الأعمال يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإداري الحديث، كما أن المرونة التنظيمية أصبحت أحد أهم وسائل تحقيق أهداف المنظمة.

وبناء على ما سبق تبرز مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي "ما أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة؟".

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة؟
2. ما تأثير أبعاد المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة؟
3. ما مستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة؟

3.1 أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من جانبين:

أولاً/ الأهمية العلمية

تتضح أهمية الدراسة العلمية من خلال ما سوف تضيفه من مفاهيم وأدبيات نظرية حول مفاهيم المرونة التنظيمية والأداء المؤسسي، حيث ستقدم الباحثة مراجعة أدبية لكل من هذه

المفاهيم، حيث ستقوم الباحثة باستعراض أهميتها وماهيتها وأهم خصائص كل منها، بالإضافة إلى بعض الجوانب الأخرى المرتبطة فيها، وبناء على هذه المفاهيم التي سيتم مراجعتها، قد تسهم الدراسة الحالية في إضافة بعض الجوانب المعرفة لدى الباحثين حول تلك المفاهيم، بالإضافة إلى إثراء المكتبة العلمية بما سوف تضيفه هذه الدراسة، كما تأمل الباحثة أن تكون الدراسة الحالية، مرجعاً يعتد بها لكل الباحثين والمهتمين في مجال العلوم الإدارية.

ثانياً/ الأهمية العملية

تتضح أهمية الدراسة العملية من خلال ما سوف تقدمه من نتائج وتوصيات عملية لمتخذي القرار في وزارة الصحة الفلسطينية بشكل عام، والمستشفيات في قطاع غزة على وجه الخصوص، تساهم في التعرف وتعزيز أبعاد المرونة التنظيمية، لما يلعب هذا المفهوم من دور هام في تميز الأداء المؤسسي في هذه المستشفيات، وبالتالي دعمه بالطرق والوسائل المناسبة، بالإضافة إلى تهيئة قاعدة مناسبة لتمييز الأداء المؤسسي في ظل ما سوف تضيفه الدراسة الحالية من توصيات عملية، تساهم في رفع مستوى أداء تلك المشافي.

4.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

1. التعرف على درجة توفر أبعاد المرونة التنظيمية في المشافي الحكومية العاملة في قطاع.
2. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية وتميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع.
4. التعرف على درجة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع.

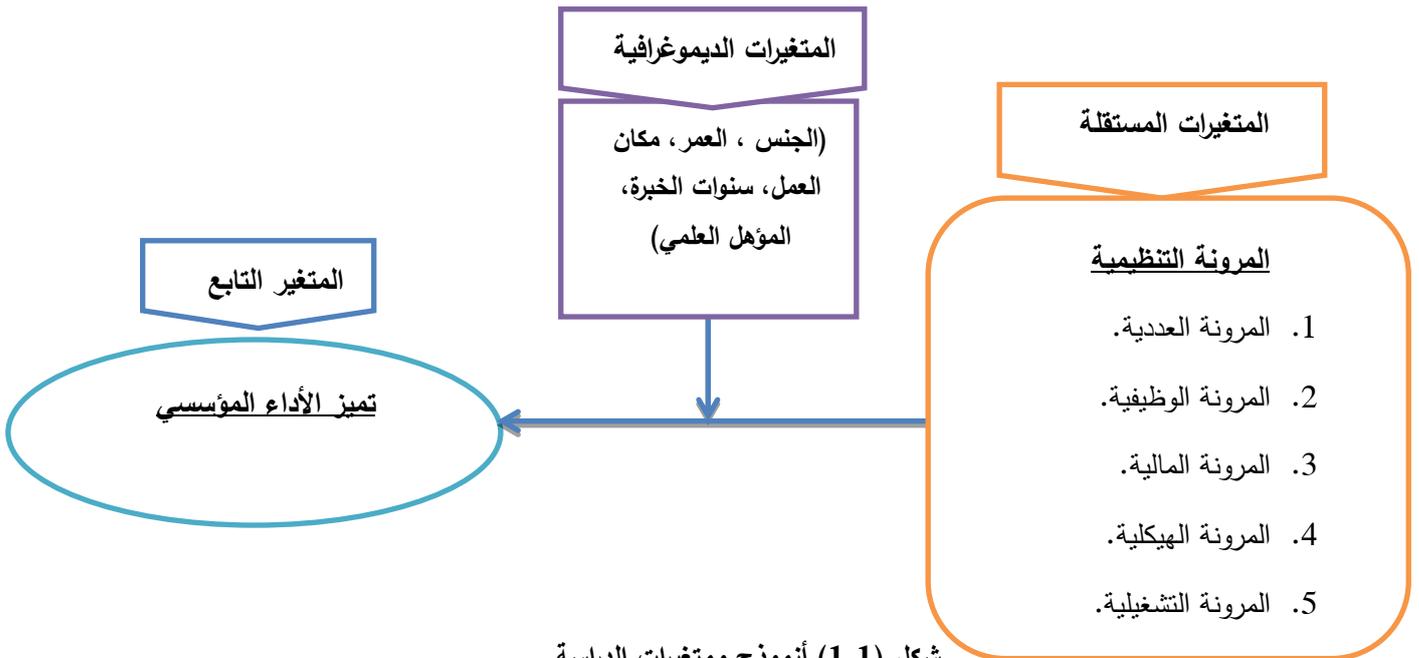
5. التعرف على دلالي الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي التي تعزى إلى البيانات الديموغرافية (الجنس ، العمر، مكان العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

5.1 متغيرات الدراسة:

أولاً/ المتغيرات المستقلة: تتمثل في المرونة التنظيمية، ويتفرع عنها ما يلي:

1. المرونة العددية.
2. المرونة الوظيفية.
3. المرونة المالية.
4. المرونة الهيكلية.
5. المرونة التشغيلية.

ثانياً/ المتغير التابع: يتمثل في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة.



شكل (1.1) أنموذج ومتغيرات الدراسة
جاء بواسطة الباحثة بناء على الدراسات السابقة

(توحي، 2019م) ، (عمير، 2019م)

6.1 فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة التنظيمية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

– يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة العددية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

– يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الوظيفية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

– يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة المالية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

– يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الهيكلية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

– يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة التشغيلية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى البيانات الديموغرافية (الجنس ، العمر، مكان العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

7.1 مصطلحات الدراسة

- **المرونة التنظيمية:** هي قدرة المنظمة على تعبئة وتطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة (الفاضل، 2015م).
- **وتعرف الباحثة المرونة التنظيمية إجرائياً** بأنها أسلوب يتمحور نحو الديناميكية والاستمرارية، ولهذا هي ليست حالة ثابتة ويمكن أن تعريفها بأنها قابلية المنظمة وقدراتها في تحقيق أعلى استجابة ممكنة للتغيرات البيئية (الداخلية، والخارجية).
- **الأداء المؤسسي:** عبارة عن الإنجازات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها بغض النظر عن اختلاف أحجام وأنواع تلك المؤسسات، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمالية بكفاءة وفعالية عالية في ظل الظروف البيئية المحيطة بها داخلية أو خارجية (فضيلة، 2018م).
- **وتعرف الباحثة إجرائياً الأداء المؤسسي** بأنه عبارة عن قدرة المؤسسة على تحسين إجراءات عملها للوصول إلى أهدافها من خلال تقديم أداء متوازن بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- **المستشفيات الحكومية:** هي عبارة عن مؤسسات حكومية توفر خدمة الرعاية الصحية والعلاج للمرضى من قابل طواقم طبية وتمريضية متخصصة كما يوجد بها معدات طبية.
- **وتعرف الباحثة المستشفيات الحكومية** بأنها المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة والتي تقدم الخدمات الصحية لهم في كافة الأوقات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المرونة التنظيمية

1.1.2 تمهيد

في ظل عدم التأكد والتغير المستمر أصبحت المرونة أساساً لضمان استمرارية ونمو المنظمات، فتطورت العديد من النماذج والتصورات لتحديد أهم الوسائل والخيارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل أن تحقق مرونتها التنظيمية.

كما أصبح محيط الأعمال أقل استقراراً وأكثر تعقيداً، لما تميز به من تطور تكنولوجي في جميع القطاعات الاقتصادية والإدارية دون استثناء، وكذلك آثار العولمة بكافة أشكالها، ولاسيما فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية والدولية ودخول أغلب الشركات مجال المنافسة الشديدة، فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئاً للمؤسسات الضعيفة والصغيرة، مما دفع الباحثين والممارسين في مجال الإدارة إلى البحث عن مداخل جديدة بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية، ومن بين المداخل التي طورها الباحثون في هذا المجال هي المرونة التنظيمية (البياتي، 2019م).

ولا شك أن المرونة التنظيمية تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة، ومن أكثر ممارساتها فاعلية مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، بسبب أن الأساليب التقليدية للنشاطات الإدارية يمكن أن تخرج عن مسارها بسرعة مذهلة، فيمكن أن تدخل جهة منافسة غير متوقعة إلى السوق بمنتج رخيص أو تتحول أذواق المستهلكين إلى تقنية جديدة، ولكي تنجح منظمة ما في هذه الأيام، يفترض على إدارتها إيجاد طرق لزيادة قدرة المؤسسة على قراءة التغيرات التي تطرأ على الصناعة والسوق وتتجاوب معها (البغدادي والجبوري، 2015م).

وبناء على ما تقدم يأتي هذا المبحث من أجل التعرف على المرونة التنظيمية من خلال استعراض مفهومها، وأهميتها، مروراً بخصائصها وأبعادها ومزاياها، بالإضافة إلى الحديث عن أسباب ظهورها ومراحلها.

2.1.2 مفهوم المرونة التنظيمية

لقد تنوعت آراء المفكرين والباحثين بخصوص معنى المرونة التنظيمية، لكنهم متفقون على بعض المكونات الرئيسية لها، والمتمثلة بقدرتها على استيعاب التغيرات التي تحدث داخل البيئتين الخارجية والداخلية والتكيف معها.

وتمثل المرونة عامل أساسي في قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهتها، وهي تعتبر مهمة في المحافظة على الموائمة مع المتغيرات بدون فقدان هوية المنظمة، وبالتالي أصبحت المرونة تحدي أساسي للإدارة الحديثة والتي تعمل في بيئة تشهد تغييرات مستمرة وتقلب عالي (بوكرة، 2017).

وعرفت بأنها "القدرة على سرعة تغيير الاتجاه والانحراف عند الإجراءات المحددة مسبقاً، أو هي القدرة على عمل شيء مختلف عما هو مخطط له" (Yousaf & Majid, 2018).

وعرفت بأنها "قدرة المنظمة على تعبئة وتطويع مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة" (الفاضل، 2015م).

وعرفت بأنها "الدرجة التي تكون فيه المنظمة لديها مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة" (Shahbandi & Farrokhshad, 2019).

وعرفت بأنها "القدرة على التكيف مع الاضطرابات واستغلال الفرص غير المتوقعة وضاف أن المنظمات التي لديها مستويات أعلى من المرونة هي أكثر قدرة للاستجابة إلى الأحداث غير المتوقعة" (النعيمي والشكر، 2016م).

وتعرف بأنها "مدى قدرة المنظمة على فهم واستيعاب المواقف والتغيرات البيئية المختلفة، ومن ثم التكيف معها" (Shields & Travis, 2017).

وتعمل المرونة التنظيمية على تسهيل الاستجابة السريعة للمنظمة للتغيرات البيئية والاقتصادية، بالإضافة إلى تكوين قدرات الديناميكية للمنظمة، بمعنى أنها تركز على التكيف مع سمات مثل معرفة الموظف والمهارات والسلوكيات للتغيير الظرف البيئية (بوكرة، 2017م).

وتعرف الباحثة المرونة التنظيمية إجرائياً بأنها أسلوب يتمحور نحو الديناميكية والاستمرارية، ولهذا هي ليست حالة ثابتة ويمكن أن تعريفها بأنها قابلية المنظمة وقدراتها في تحقيق أعلى استجابة ممكنة للتغيرات البيئية (الداخلية، والخارجية).

3.1.2 أهمية المرونة التنظيمية للمؤسسات

تقرض الظروف المعاصرة على المنظمات الانفتاح ومضاعفة الجهود، واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية، ويحتاج ذلك إلى أن تكون المنظمة ذات مرونة عالية وتتمتع باللامركزية، مع بقاء الإشراف والمراقبة، كما يحتاج ذلك إلى توفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في أحداث تغيير بعيداً عن الروتين (Hass & Zappulla, 2017).

وأصبحت أهمية الاعتراف في سرعة الاستجابة للمشاكل من الأولويات حيث ازدادت شدة المنافسة في الآونة الأخيرة حيث، أن تكلفة التأخير هي أكبر من تكلفة الخطأ في بعض الأحيان (الفاضل، 2015م).

وللمرونة التنظيمية تأثير إيجابي على جوانب عديدة في المؤسسة ومن أهمها (عمير، 2019م):

1. الربحية.
2. رضا الزبائن المستمر.
3. جودة العمل والمنتج.
4. المهنية.
5. الإنتاجية.
6. الابتكار .
7. فرق العمل والجهد التكاملي.
8. بيئة عمل ملائمة.

ومن الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إيلاء المرونة أهمية كبرى ما يلي (Nazar & Seidali, 2017):

1. من الأهمية الكبرى أن تكون المنظمات قادرة على الاستجابة السريعة للعراقيل وتقليل الكلفة والأضرار.
2. من الممكن أن تكون العواقب خطيرة على المنظمة إذا كانت غير قادرة على التعامل مع هذه الاضطرابات وتعرضها إلى خسارة مالية وبشرية وإضرار تتعلق بسمعتها في السوق.
3. تواجه المنظمات مخاطر أكثر وهذه المخاطر يمكن السيطرة عليها من خلال جعل المنظمة تعتمد على بعضها البعض، فضلاً عن ذلك أن الأنظمة لم يتم إعدادها جيداً لمواجه الاضطرابات ومن هنا تكمن أهمية وجود مرونة تنظيمية.
4. وتفرض الظروف المعاصرة على المنظمات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية، ويحتاج ذلك إلى أن تكون المنظمة ذات مرونة عالية ومواهب إبداعية، ولديهم الرغبة في البقاء والإشراف والمراقبة، وتوفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في إحداث تغيير بعيداً عن الروتين.

ويمكن توضيح أهمية المرونة التنظيمية للمؤسسات من خلال ما يلي (توحي، 2019):

1. إن المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في كل الظروف، وإنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد البيئي.
2. تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال التفاعل بينها وبين عملائها.

3. مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في اسواق متعددة، وزيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة للاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع.

4.1.2 التطور التاريخي للمرونة التنظيمية

إن مفهوم المرونة التنظيمية ليس بالمفهوم الجديد. إذ إنه اكتسب اهتمام العديد من الباحثين من قبل أكثر من ست عقود من الزمن، وقد حمل هذا المفهوم أساسياته في أدبيات التصنيع والعمليات، وحينها بدأ يدرك بأن المرونة هي إحدى أكثر الأبعاد أهمية في استراتيجية التصنيع الناجح (Bamel & Bamel, 2018).

وقد أشير إلى هذا المفهوم من قبل (Ansoff) عام (1965م) عندما سلط الاهتمام على إهمال المنظمات لوضع الخطط والاستجابة للتطورات المستقبلية والأحداث غير المتوقعة، وقد أدرك (Ansoff) بأن الأحداث غير المتوقعة، عادة يكون لها تأثيرات مؤذية على المنظمات التي لا تستجيب بشكل مناسب لها (توحي، 2019م).

وفي هذا الصدد يمكن النظر إلى المرونة على إنها خاصية المنظمات ذات المناعة للتأثيرات السلبية الناجمة عن التغيرات والاضطرابات البيئية، أو أنها خاصية للمنظمات التي تستجيب بشكل ناجح للأحداث البيئية غير المتوقعة.

بعد ذلك جاء الباحثين في الإدارة الاستراتيجية ليتبنوا هذا المفهوم ويطبقونه في التصميم التنظيمي وصياغة الاستراتيجية التنظيمية، ونتيجة لتقديم المفهوم في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ومن ثم من قبل باحثي التطوير التنظيمي فقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع وانتشر استخدامه (Bamel & Bamel, 2018).

وتعتبر المرونة اليوم أحد الأدوات الهامة للمنظمات لمواجهة حالات التغير وعدم الاستقرار والديناميكية في بيئة العمل التنظيمي، فعندما تتصف مطالب البيئة بالتغيير وعدم الاستقرار فإن

المنظمة تبدأ بالبحث عن قابلية للتكيف بشكل سريع وفعال من أجل ان تحقق النجاح والاستمرار (Huang et al., 2019)

5.1.2 خصائص المرونة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمات لكي تصبح منظمة مرنة وتتمثل في (Li et al., 2018):

1. المرونة توفر للمنظمة القدرة على التكيف للتغير والاستجابة بسرعة لقوى السوق وحالات عدم اليقين.
 2. تكون المنظمة مرنة إذا كانت قادرة على تحقيق استجابات متعددة لبيئتها.
 3. مساعدة المنظمات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المنظمة والتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المرنة.
 4. إعادة التغيير، وهندسة التغيير، ووجود منظمة متعلمة هي عوامل ناهضة بالمنظمة من أجل الوصول إلى قمة الهرم الأعلى وهي الإدارة المرنة.
 5. يجب أن تتميز المرونة التنظيمية بقدرة معرفية عالية، من أجل فهم المواقف الجديدة والقدرة الإبداعية الكبيرة للتعامل مع المواقف الجديدة.
 6. يجب أن تكون المنظمات المرنة قادرة على تصنيف كمية هائلة من المعلومات إلى فئات، وتكييفها مع البيئة المتغيرة، ووضع أنماط عمل مناسبة.
 7. المنظمة المرنة قادرة على استكشاف ترتيبات جديدة لأصولها من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة، وعليها يلزم أن تكون قادرة على تجربة مجموعات وتسلسلات جديدة لعملياتها.
- ويوجد مجموعة أخرى من الخصائص الأخرى التي تتميز بها المرونة التنظيمية وهي (الزبيدي والخزرجي، 2018م):

1. اللامركزية: تشير المركزية إلى تركيز السلطة في يد شخص واحد ويرى الكثير من الممارسين أن الهياكل المركزية لا تستطيع أن تفي بمتطلبات المنظمة في هذه البيئة المتغيرة، ويجب أن يكون لدى المنظمة مبدأ تفويض السلطة وجعلها لامركزية فالأفراد المبتكرين يريدون الحرية.
2. التمكين: ويقصد به تمكين كل موظف من اتخاذ القرار المناسب، حيث لا بد أن يتيح الهيكل للموظف اتخاذ القرار دون الاعتماد على وجود شخص أعلى منه يقوم باتخاذ القرار نيابة عنه خاصة الوظائف التي يتعامل فيها العامل مباشرة مع الجمهور.
3. التكيف: يشير إلى سرعة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة:
4. زيادة نطاق الإشراف: يمنح الإشراف المباشر حرية أكبر للموظفين.

6.1.2 مزايا المرونة التنظيمية

تتمثل المرونة بالأساليب والأشكال والعمليات التنظيمية، والمهام والقواعد التي تتبعها المنظمة بإدارة مواردها المادية والبشرية، فضلاً عن المتابعة والإشراف وسلامة تنفيذ الأعمال، ومواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها، من ذلك يحقق اعتماد المرونة التنظيمية مجموعة مزايا، وهي كما يلي (Mizukami & Owan, 2017):

1. التنسيق بين الوظائف: تصمم المنظمة وظائفها على وفق المهام الأساسية التي تحددها طبيعة أعمالها لمضمون العمل ومستواه ونطاقه، ثم يجري تحليل الوظيفة لبيان نوعية الأنشطة وتنوع المهام بشكل مفصل ليشمل ذلك كل جزئية، أو قد تكون عامة غير محددة، فتؤشر خصائص الوظيفة الواحدة وتظهر التقاطعات والاختلافات بين مجموع وظائف المنظمة المتعددة، وهو المسار الوظيفي الطبيعي لأي منظمة، إذ لا توجد وظيفة بدون مكملاتها.
2. السيطرة على المخاطرة: تعالج المرونة التنظيمية احتمالية ظهور أو وجود المخاطرة وتبعاتها وحجم تأثيرها على أداء المنظمة الناجم عن تأثير الأحداث من قضايا تشغيلية مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب ضعف بمؤهلات العاملين أو إرتاع كلف حوادث العمل وغير ذلك..

3. تقليل حجم الضياع للمورد البشري: تحقق المرونة التنظيمية خلق علاقات عمل ذات كفاءة بين العاملين أنفسهم، وزرع الثقة بينهم وبين قياداتهم الإدارية، حيث يتم استغلال تقبلهم للتغيير بشكل ملائم من خلال التوزيع بعدالة للوظائف على وفق التخصص والامتنياز والاستحقاقات، مما يساعد على توزيع الثقة بين أفراد المنظمة، وينعكس ذلك على فاعلية أدائها باعتمادها مستويات عالية من المعرفة والخبرة المهنية بالعمل للمتخصصين بإنجازها، وهذا ما يزيد من درجة ولاء موردها البشري والبقاء.

4. دعم الأعمال وزيادة الفرص السوقية: تساعد المرونة التنظيمية على زيادة قدرات المنظمة لتلبية متطلبات العملية التشغيلية الحالية، والاستجابة الفاعلة لتلك العمليات مستقبلاً، وتوفر منهجية الأعمال اتخاذ الميزة الاستباقية لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات التنافسية، ويتم ذلك بتطوير مقدرات العاملين.

5. السرعة والتنوع: إذ إن المنظمات المرنة تعمل بسرعة وباستمرار على تدريب وتعليم أفرادها لاستخدام طرق جديدة لأداء وظيفتهم، ومحاولة الحفاظ على مهاراتهم واستكمالها قدر الإمكان للاستمرار بتقديم مساهمات قيمة الأهداف المنظمة، كما تعمل على التنوع البشري من خلال امتلاك العاملين القادرين على تعلم المهارات المتنوعة.

7.1.2 أبعاد وتصنيفات المرونة التنظيمية

يمكن توضيح تصنيفات المرونة التنظيمية على النحو التالي:

1. المرونة التشغيلية: وتتضمن العديد من الأنواع يمكن توضيحها على النحو الآتي (بوكرة، 2019م):

- المرونة العددية: وهي القدرة التنظيمية على ضبط حجم القوى العاملة (كالتوظيف والاستغناء) بالإضافة إلى مقدار العمل، ورد الفعل على التغيرات على المدى القصير في مستوى الطلب على العمل.

- المرونة الوظيفية: وهي القدرة على التغيير واستخدام مزيج من رأس المال البشري وذلك باستخدام توصيف واسع للوظائف للقوى العاملة، حيث أن أساليب الإنتاج تغير أنشطة القوى العاملة وفقاً لطرق الإنتاج الجديدة.
 - المرونة المالية: هذا النوع من المرونة يسمح للمنظمات الرفع من الأجور والحوافز والسقوط مع الظروف الاقتصادية، وفي الأغلب تتطابق مع نظم الأجور والترقية التي تسهل المرونة التشغيلية (غالباً ما تؤدي إلى منافع ضريبية أو توفير قصير في التكاليف).
 - المرونة الزمنية: يعمل هذا النوع من المرونة على المطابقة بين جداول الخدمة/الإنتاج، ومدخلات الموظفين (ساعات العمل باستخدام سياسات مرنة مختلفة)، وغالباً ما تستخدم بسبب مزايا التكلفة.
 - المرونة الموقعية: تساعد المنظمة في نقل العاملين بين الوظائف المختلفة، فضلاً عن إمكانية نقلهم إلى موقع آخر.
 - المرونة المحلية: تسمح للموظفين بمزاولة أعمالهم خارج مكان العمل العادي، والاستفادة من استخدام العمال حسب الحاجة وأيضاً التخفيضات الممكنة في التكاليف العامة.
2. مرونة الموارد البشرية: يشير مفهوم مرونة الموارد البشرية إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بشكل فاعل والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث وللمطالب المتنوعة في بيئة عمل المنظمة، وهذه المرونة تركز على تجهيز العاملين بالتدريب المطلوب لجعلهم أكثر قدرة على التكيف وتمكينهم بإتقان أكثر من وظيفة في آن واحد وزيادة قابليتهم على التحرك داخل المنظمة، وتضم مرونة الموارد البشرية الأبعاد التالية (Hamokhalil & Alshikh, 2019):
- المرونة المهارية: وتشير إلى قابلية العاملين في الحصول على المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ المهام والواجبات الجديدة، وهذا من خلال التدريب واستغلال الفرص لتعلم الأشياء الجديدة للمستقبل.

• المرونة السلوكية: وهي قابلية العاملين على تكيف استجابتهم للمواقف والظروف الجديدة بطرق مختلفة وسلوكيات متعددة، ومنه فهي التكيف والتعديل في الممارسات المتبعة عادة من قبل العاملين.

• المرونة العلاقاتية: قابلية العاملين على العمل الجماعي والتشارك بالأراء والأفكار لتحقيق الأهداف المشتركة، وفي بعض الأحيان تتضمن نشاطات تعاونية وتشاركية خارج المنظمة مثل الزبائن.

3. المرونة الاستراتيجية وتعرف بأنها قدرة الشركة على التغير أو الاستجابة بسرعة للتغير في ظل بيئة تنافسي، كما إنها قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخليا وعلاقتها مع البيئة الخارجية بما في ذلك المنافسة الآتية من كل مكان، حتى من خارج حدود الصناعة التي تمارسها المنظمة (Huang et al., 2019).

ومن خلال ما سبق يتضح إن المرونة الاستراتيجية هي إمكانية المنظمة على التغير في استراتيجياتها الحالية، وإعداد البدائل المناسبة من أجل اغتنام الفرص والتقليل من المخاطر، وبالتالي قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

8.1.2 أبعاد المرونة التنظيمية

ترتبط المرونة التنظيمية مع مجالات عديدة في المنظمة مثل الآلات والأفراد وتدفق المواد الأولية ونطاق الخدمات والإدارة المالية والإبداع والتطوير لذا يعتبرها البعض نظام فرعي مثلها مثل الإنتاج والتسويق وأدوات المعلومات، وهي مهمة على المستوى التشغيلي كما على المستوى الاستراتيجي للمنظمة، وأصبحت المرونة التنظيمية توجه مستقبلي ورؤية استراتيجية للفريق الإداري ينعكس في سلوك مدراء الشركات، فعلى المستوى التشغيلي ترتبط المرونة بنطاق الخدمات والتغير التكنولوجي أما على المستوى الاستراتيجي فأنها تتعلق بالخيارات الاستراتيجية وتفسير الأسبقيات التنافسية والتحول من مجال عمل معين إلى آخر (الجوازنة وخزاعلة، 2016م).

وبالتالي فإن هذا ينعكس بالتحول نحو المنظمة المرنة لتصبح المرنة كمنظمة متكامل في المنظمة ويتم من خلالها الموازنة بين التغيير والاستقرار وتطوير استراتيجية للتغيير للتكيف مع المتغيرات، ويمكن تحديد أبعاد المرنة التنظيمية من خلال الآتي (النعيمة والشكر، 2016م):

1. الزمن: ويعبر عن الوقت الذي تحتاجه المنظمة للاستجابة أو لرد الفعل عن التغيرات في البيئة.
2. النطاق: ويرتبط بدرجة التكيف لعناصر معينة في المنظمة للتغيرات.
3. التوجه: وتتعلق باختبار الوسيلة الملائمة للاستعانة وهل يكون هناك توجه دفاعي أو ضمني الاستجابة.
4. التركيز: اختيار مجال التأثير للتكيف في المنظمة.

9.1.2 محددات المرنة التنظيمية

يوجد عدة عوامل جوهرية تمثل المحددات الأساسية لتحسين مستوى المرنة لدى المنظمة، وهي كما يلي (Broekaert et al., 2016):

1. ثقافة التعلم التنظيمي: وهي تمثل مورد نادر وغير قابل للتقليد أو البيع واستمرارية البقاء على المدى الطويل، وهي تؤثر على موارد وقدرات المنظمة إذ تساهم في تشكيل مرونتها، فيجب على المنظمة أن تتعلم لتنمو وتواجه التغيرات الحاصلة في بيئتها.
2. الهيكل التنظيمي: وهو يعبر عن خطوط السلطة والاتصال لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وهذه الخطوط إذا طغى عليها طابع الرسمية سينخفض مستوى المرنة، ويزداد مستوى المرنة عندما تزداد الخصائص اللامركزية.
3. سلوك ومهارة العاملين: وهي تساهم في زيادة قابلية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية، وهي من الموارد القيمة والنادرة التي تحتفظ بها المنظمات، والعمل على جعلها أكثر تنوعا لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة المختلف التغيرات البيئية.

4. القدرات التكنولوجية: وتتمثل في الجهود الفكرية والتقنية، والتي لها أثر في تحويل الموارد والمعرفة والعمليات إلى سلع وخدمات نهائية، وبالتالي تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات في المنظمة وبالتالي تحسين في قدرتها على الاستجابة للتغيرات والأحداث غير المتوقعة.

5. التدريب والتطوير: تساهم برامج التدريب والتطوير المتخصصة في زيادة قدرات العاملين في ممارسة السلوكيات والمهارات المتعددة والمتنوعة وهذا ينعكس في النتيجة على مستوى المرونة التنظيمية في المنظمة.

10.1.2 مداخل المرونة التنظيمية

تتضمن أدبيات الإدارة الاستراتيجية العديد من وجهات النظر للمرونة التنظيمية المتمثلة في مجموعة من المداخل يمكن توضيحها كما يأتي (بوكرة، 2019م):

1. المدخل الوظيفي:

ينظر للمرونة التنظيمية وفق المدخل الوظيفي على أنها مرونة تصنعية، ونتيجة لجزء كبير من الأبحاث والدراسات التي كرست لدراسة المرونة في نظم التصنيع المستندة على نظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة (Ford) الأمريكية التي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم إلا إن العقبات الاقتصادية والتكنولوجية أعاقت قدرة الشركة على عرض مزيج متميز من المنتجات، وإن الطلب المتزايد على المنتجات المتميزة مقابل منتجات الإنتاج الواسع المتمائل حفز الحاجة إلى المرونة، مما استلزم الانحراف عن مفهوم الإنتاج الواسع إلى تبني نظم تصنيع مختلفة وعمالة مرنة وإن التركيز على المرونة في التصنيع أفضى إلى طرح العديد من التصنيفات في المرونة وهي: المزيج، المنتج الجديد والحجم وتقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في الوقت المحدد، في حين تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد الفترة الزمنية لتصميم النموذج الأولي للمنتج لغاية الفترة الزمنية التي يتم فيها إنتاج دفعة من المنتجات القابلة للبيع وهذا يعني أنه كلما كانت الفترة قصيرة كلما كانت مرونة المنتج

الجديد أكبر، بينما مرونة الحجم فنقاس من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر فترة زمنية معينة (أي القدرة على تنويع الانتاج دون أن يكون لذلك تأثير على كفاءة وجودة المنتج).

2. مدخل التغيير التنظيمي

يعكس التغيير التنظيمي التغييرات المقصودة في استراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية، كما إن التغييرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، ولا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية بل إن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، ومن غير الممكن للمنظمة أن تتكيف بشكل مناسب للتغيير البيئي بمعزل عن المنظمات الأخرى، وإن المنظمات الكبيرة والأكثر قوة، نادراً ما تجري تغييرات سريعة في استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية من أجل التوافق مع التغيير البيئي.

3. مدخل المناورات الاستراتيجية

ينظر هذا المدخل إلى المرونة التنظيمية من خلال بعدين وهما البعد الزمني والبعد القسدي، ويضم البعد الأول توجيهين هما: التوجه الاستباقي ويقصد به التهيؤ أو الاستعداد لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في المستقبل، بينما يشير التوجه التفاعلي إلى الشروع بالتكيف أثناء أو بعد حدوث التغيير، والبعد الثاني هو الآخر يتكون من نمطين هما: النمط الهجومي ويشير إلى القدرة على الخلق والاستحواذ على المبادرات والفرص، في حين النمط الدفاعي إمكانية صد التحركات الضارة او تصحيح الأخطاء السابقة، ويتضمن هذا المدخل ما يلي:

- مناورات المبادأة: يمارس هذا النوع من المناورات من خلال الفعاليات التي تتجسد بشكل فاعل عبر طرح التغيير في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة مع التركيز على الابتكار والتجديد، إضافة إلى أن مناورات المبادأة تستخدم لمفاجأة المنافسين وزيادة حواجز الدخول.
- المناورات الاستثمارية: تسعى المنظمة من وراء تبني المناورات الاستثمارية إلى التركيز على مجال المنتج أو السوق مع الدفع باتجاه الدخول إلى اسواق جديدة للمنتج إذا كانت هناك فائدة من هذا الدخول.

- المناورات الوقائية: تستخدم للحد من تأثير الظروف غير الملائمة والطارئة، وإن هذا النوع من المناورات يتضمن وضع مصدات تأخذ أشكالاً متنوعة لحماية أو وقاية موارد المنظمة، مثل: الاستثمار في أكثر من مجال.
- المناورات التصحيحية: يتجسد هذا النوع في تنفيذ حركة الانطلاق الهادفة لإصلاح حالة الضرر الناجمة عن عدم قدرة المنظمة على التصدي للتغيرات البيئية الحرجة، من خلال توليد القدرات اللازمة للإنقاذ المنظمة من الموت والبقاء خلال أوقات الأزمات، والمنظمات التي تستخدم مثل هذا النوع من المناورات تنتظر للبيئة بعين الريبة والشك كونها مصدر عدم التأكد ولا يمكن السيطرة عليها.

11.1.2 التغيير التنظيمي كأحد مرتكزات المرونة التنظيمية

يعتبر التغيير التنظيمي عملية إعادة هيكلية الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة لخلق القيمة ورفع نسبة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح، كما ويعبر عن بيني فكرة جديدة أو سلوك مضاف للبدء بعملية أو منتج بشكل مبدع، والذي يتمثل إحداث تغييرات داخلية قد تكون طفيفة بالقيم ومستوى مهارة الأفراد أو الثقافة المنظمة، كخطوة استباقية تجاه حركية بعض التغيرات الخارجية أو جميعها وأثارها المحتملة غير المسيطر عليها تجاه مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، وفيما يلي أهم الجوانب المرتبطة بالتغيير التنظيمي (Vecchiato, 2015):

- الاستهدافية: تفاعل ذكي لا يحدث عشوائية وارتجالية، بل تتم بإطار حركة مرنة تتجه الغاية مرجوه وأهداف محددة، تكون مقبولة ومتفق عليها للقيام بعملية التغيير.
- الواقعية: ترتبط القيادات الإدارية بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة. وتكون القرارات الاستراتيجية للتغيير مرنة باختيار البدائل ضمن إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوافقية: وجود قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات قادة التنظيم المتعددة والمختلفة.

- الفاعلية: امتلاك القيادات الإدارية القدرة على الحركة بحرية والتأثير بالآخرين، وتوجيه قوي الفعل بالأنظمة والوحدات ادارية المراد تغييرها. والدرجة التي تدرك بها المنظمة أهدافها، وتأخذ بالاعتبار عدداً من المتغيرات على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية.
- المشاركة: يحتاج التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاداته.
- الشرعية: يشوب التغيير الغطاء القانوني والأخلاقي في أن واحد، وإذا تعارض القانون مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أو تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشريعة.
- الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة عند إدارة التغيير، إذ يخضع أي قرار أو تصرف مهما كانت طبيعتها الاعتبارات الكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بنتائج مريحة.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

1.2.2 تمهيد

تسعى جميع المؤسسات إلى تطوير أدائها بما يتناسب مع التغيرات المتعاقبة والمتسارعة الحاصلة في شتى المجالات، حيث يعكس الأداء قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، ويعتبر مقياساً هاماً على نجاح أو فشل المؤسسة.

وأصبح موضوع تقييم وتطوير أداء المؤسسات من القضايا المهمة في العلوم الإدارية المعاصرة، وضرورة إدخال مؤشرات جديدة لقياس الأنشطة غير المالية بالإضافة إلى المقاييس المالية، لما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات على المستويين المحلي والعالمي، وتغير للبيئة التي تعمل فيها (رضوان، 2013م).

وسيتم التحدث في هذا المبحث عن مفهوم الأداء المؤسسي وأنواعه وخصائصه، كما سيتم التطرق إلى طرق تقييم الأداء المؤسسي، ثم سيتم التطرق إلى تحسين الأداء المؤسسي وأهم أدواته.

2.2.2 مفهوم الأداء:

تتاول العديد من الباحثين مفهوم الأداء، وهنا سوف يتم عرض أهم المفاهيم التي تناولت الأداء كما يلي:

يعرفه (Levitt et al., 2016) بأنه "تنفيذ القائد لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها في منظمته"

ويعرفه (Legewie & Fagan 2019) بأنه "ما يبذله القائد من جهد موجه ومنظم أثناء قيامه بدوره القيادي والإداري من أجل الحصول على نتائج تطمح إليها منظمته والتي ينتمي إليها".

ويمكن القول أن الأداء هو قيام القائد بأعماله ومهامه النابعة من دوره القيادي والإداري والذي يتماشى مع أهداف المؤسسة التربوية.

3.2.2 عناصر الأداء وسبل تعزيزه:

إن أي أداء فعال لكافة القياديين يعني تحقيق نتائج معينة، يحتاجها العمل الذي يؤديه، ولا يكون هذا إلا عن طريق قيام القائد بما يكلف من أعمال ومهام، تتناسب مع سياسة مؤسسته ورسالتها، ويمكن توضيح هذه العناصر فيما يلي (Dronkers & de Heus 2016):

1. كفايات الموظف: وتشير إلى ما يمتلك من مهارات معلومات وقيم واتجاهات، حيث إن كفايات الموظف هي السمات والخصائص التي يمتلكها، والتي ينتج عنها أداء فعال يمكنه القيام به.
2. متطلبات العمل: وتعبر عن المسؤوليات والمهام والأدوار التي يحتاجها عمل من الأعمال.
3. بيئة المنظمة: وتنقسم إلى عوامل داخلية خارجية، وتتمثل العوامل الداخلية في أهداف المنظمة وهيكلها وإجراءاتها ومواردها وموقعها الاستراتيجي، بينما تتمثل العوامل الخارجية فيما تشكله بيئة المؤسسة المتمثلة في العوامل والاقتصادية والتكنولوجية الاجتماعية والحضارية والسياسية والقانونية.

4.2.2 العوامل المؤثرة في تحسين كفاءة الأداء:

يوجد ثلاثة مستويات لتحسين كفاءة الأداء، يمكن توضيحها على النحو التالي (Levitt et al., 2016):

1. تحسين أداء الموظف: ويعتبر من أهم مراحل في التغيير، ويمكن المساهمة في تحسين أداء الموظف من خلال التركيز على نواحي القوة وما يستلزم فعله أولاً، والعمل على إدراك أنه لا يمكن القضاء على كافة جوانب الضعف لدى الموظف، بالإضافة إلى الموازنة بين ما يرغب الموظف في عمله وما يؤديه، والقياد بربط جهود تحسين الأداء مع أهداف الموظف واهتماماته.
2. تحسين الوظيفة: إن تحسين الوظيفة وتغييرها يساهم في تحسن الأداء، حيث إن الوظيفة إن كانت مملة أو لا تتناسب مع قدرات الموظف وإمكاناته أو تتضمن مهام غير ملائمة وضرورية تساهم في ضعف الأداء.

3. تحسين بيئة العمل: يساهم تحسين بيئة العمل في تحسين الأداء، ويتضح عن طريق معرفة درجة ملاءمة عدد المستويات التنظيمية، والأساليب التي يتم بها تنظيم المؤسسة، ودرجة ملاءمة ووضوح الاتصالات داخل المؤسسة.

5.2.2 العوائق التي تحد من كفاءة الأداء:

يوجد مجموعة العوامل تساهم في الحد من كفاءة الأداء وهي (Sinha et al., 2016):

1. العوامل المرتبطة بالموظف:

- ضعف الشخصية.
- نقص الدافعية للعمل.
- مشاكل خاصة بالموظف.
- الغياب عن العمل بشكل مستمر.

2. العوامل المرتبطة بالإدارة والمؤسسة:

- عدم مناسبة بيئة العمل..
- عدم كفاية الموارد المادية.
- غموض دور الموظف.
- الصراع الناشئ بين الموظف وزملائه أو بينه وبين ومسؤوله.
- ضعف تدريب الموظف.

3. العوامل البيئية:

- الحروب.
- تدني مستوى الحالة الاقتصادية.
- صراع قيم واتجاهات الموظف وذاتها السائدة في مجتمعه.

وترى الباحثة أن هذه المعوقات من الضروري على المؤسسات العمل على التخفيف من حدتها من خلال العمل على إيجاد طرق ووسائل تضمن التخفيف منها حتى يسير العمل على أتم وجه ممكن.

6.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

الأداء هو أحد أهم المفاهيم المتداولة في الدراسات والبحوث التي تتناول عمل المؤسسات، وكثرة استعماله كانت السبب في اختلاف الباحثين للوصول إلى مفهوم شامل له.

فهو يستخدم كتعبير عن مدى الوصول للأهداف، أو مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، ونجده أيضاً في بعض الأحيان يعبر عن مدى إنجاز المهام، وقبل الإسهاب في مفهوم الأداء نود الإشارة إلى أن الأداء يقابله بالإنجليزية كلمة Performance، والتي تعني إنجاز الأعمال أو الكيفية التي تصل بها المؤسسة إلى أهدافها (محمد، 2014م).

ويعرفه الكحيلي (2015م) الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها لتضمن الاستمرارية والبقاء ومواجهة التحديات والمتغيرات في المحيط الذي تعمل فيه".

ويعرفه محمد (2019م) بأنه "عبارة عن جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة من خلال أرقام لتحديد مدى نجاحها في الوصول لأهدافها والاستغلال الأمثل لمواردها، وذلك لإنتاج ما هو مطلوب منها بالخصائص والمواصفات التي يتوقعها صاحب المصلحة".

ويعرفه الداموك (2014م) بأنه "مجموعة من المعايير الملائمة للقياس والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على نشاطات المؤسسة، فالأداء من هذا المفهوم هو عبارة عن نتيجة العمل المرتبطة بالكفاءة والفعالية، لذلك اختلفت مفاهيم الأداء باختلاف استخداماتها من قبل الجماعات والأفراد، فعلى مستوى المؤسسة الأداء يعني المنافسة والإنتاجية، وعلى مستوى العاملين تعني مدى إدراكه لمناخ عمله وبيئته الداخلية والخارجية".

ويعرفه الشميلي (2017م) بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية، ومدى استغلالها بالشكل الذي يجعلها قادرة على إنجاز وتحقيق أهدافها".

وتعرفه فضيلة (2018م) "عبارة عن الإنجازات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها بغض النظر عن اختلاف أحجام وأنواع تلك المؤسسات، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمالية بكفاءة وفعالية عالية في ظل الظروف البيئية المحيطة بها داخلية أو خارجية".

وتعرف الباحثة إجرائياً الأداء المؤسسي بأنه عبارة عن قدرة المؤسسة على تحسين إجراءات عملها للوصول إلى أهدافها من خلال تقديم أداء متوازن بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

7.2.2 خصائص الأداء المؤسسي

لقد أورد محمد (2019م) مجموعة من الخصائص والتي يتميز بها الأداء المؤسسي وهي كالتالي:

- 1- المحافظة على ثبات العمل واستمراريته من خلال تراكم الخبرة والمعرفة، بحيث لا تتأثر المؤسسة من فقدان أو غياب أحد بسبب سهولة نقل الخبرات بين العاملين.
- 2- يضمن العمل المؤسسي عدم التفرد في القرار، والاعتماد على جماعية الأداء والتشاركية في اتخاذ القرارات مع المختصين والخبراء في المؤسسة.
- 3- المحافظة على الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع النظم والقوانين والسياسات المعتمدة.
- 4- استثمار جهود جميع العاملين لتطوير المؤسسة ضمن إطار واضح من المسؤوليات والواجبات، ومشاركة الجميع لتحقيق الأهداف، والبحث عن أفضل الأساليب الإدارية والتي تحقق مستوى أداء عالي.
- 5- التركيز على الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها باستمرار، واعتماد سياسة استقطاب متطورة في التوظيف لجلب أفضل الكفاءات البشرية.

6- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات جديدة، ويفسح المجال للمجتهدين ممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

7- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه بشكل واضح، فضعفه في جانب من الجوانب لابد أن ينعكس على العمل، لكن لا يتم قبول المستوى نفسه في العمل الجماعي المؤسسي، والذي يسعى للتقييم والتقييم بشكل مستمر.

ويرى الدجني (2011م) أن الأداء المؤسسي يتصف بخصائص تجعله مميزة تتلخص في دعم المؤسسة بأفضل الكوادر البشرية، وعدم التقرد بالقرارات المصيرية والعمل على جودة الخدمات من خلال تطوير الأساليب الإدارية.

وترى الباحثة بأن الأداء المؤسسي يعمل على عملية تطوير مستمرة، تتمثل في جلب الكفاءات والتي تنقل خبراتها للأجيال اللاحقة، ويعمل على التشاركية في العمل واتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل لمواردها الأمر الذي يؤدي إلى إنجاز أهدافها.

8.2.2 أنواع الأداء المؤسسي

توجد العديد من المعايير التي يمكن الاستناد عليها في تحديد أنواع الأداء، حيث يختلف نوع الأداء باختلاف البعد المراد دراسته، ويمكن تقسيمها كالتالي:

1- حسب معيار الشمولية

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ- الأداء الكلي: ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والأنشطة والوظائف الأساسية للمؤسسة بشكل متكامل، ومن خلال هذا النوع من الأداء يمكن الحكم على مدى إنجاز المؤسسة لأهدافها كالنمو والاستمرارية (محمد، 2019م).

ب- الأداء الجزئي: يتجسد على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أقسام وذلك حسب المعيار الوظيفي له، فمثلاً أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق، والأداء الكلي هو نتيجة تفاعل هذه الأقسام مع بعضها البعض (الشميلي، 2017م).

2- حسب معيار المصدر

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الداخلي والأداء الخارجي (الداموك، 2014م):

أ- الأداء الداخلي: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال مواردها الداخلية بشكل فعال، وهو ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، والتي تتكون من ثلاث أنواع وهي:

- الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها أثر كبير على المؤسسة، ومنهم من عرفه على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المتنوعة والتي يتكون منها عمله.

- الأداء المالي: وهو قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة وفي ظل ظروف بيئتها الخارجية.

- الأداء التقني: وهو يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

ب- الأداء الخارجي: ويعرف بالأداء الذي ينتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، وحتى يتحقق الأداء لابد من الاستجابة لهذه المتغيرات بل والتنبؤ بها، فهذه المتغيرات قد تعدل في مسار عمل المؤسسة، ويتحدد نجاح أو فشل المؤسسة من حيث قدرتها للتعامل مع هذه المتغيرات.

9.2.2 تقييم الأداء المؤسسي

بعد التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي وأنواعه وخصائصه، يقتضى الأمر التعرف على كيفية تقييم هذا الأداء، حيث أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى قدرتها من تحقيق الغايات والأهداف المنشودة، ويتطلب ذلك وضع استراتيجية واضحة، والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتاحة من أجل تنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتعتبر عملية تقييم الأداء هي آخر مرحلة من المراحل الإدارية، وذلك لأنها تعبر عن النتيجة النهائية للأداء، وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق أهدافها (كحيلي، 2015م).

10.2.2 مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

يعرفه المحاسنة (2013م) بأنه "مدى استطاعة الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد، واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة، وتقرير اعتماد الحوافز لتحسين الأداء، إضافة إلى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة".

ويعرفه رضوان (2013م) بأنه "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المراد تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تظهر لنا صورة حقيقية لما حدث، ومدى النجاح في الوصول إلى الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء".

في حين يرى بعض الباحثين أن تقييم الأداء المؤسسي هي عملية اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومعلومات رقابية لإعادة توجيه مسار الأنشطة بالمؤسسة، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة، وبذلك يمكن النظر إليها على أنها عملية مرنة قادرة على الاستجابة للمتغيرات أو الظروف المحيطة بالمؤسسة، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والمعايير في مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف في جميع مراحل التنفيذ لجميع الأنشطة بالمؤسسة (فضيلة، 2018م).

11.2.2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي

تعتبر عملية تقييم الأداء المؤسسي من العمليات الهامة والرئيسية في المؤسسة، وتكمن أهمية تقييم الأداء المؤسسي فيما يلي (الداموك، 2014م):

1. يساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف، حيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
2. تطوير المؤسسات والارتقاء بها من خلال إجراء فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة.
3. تساعد مدراء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

4. المساعدة على وجود نوع من الإقناع الوظيفي بمعرفة المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدمة.
5. يتم إظهار العناصر الناجحة وتميمتها، والعناصر غير المنتجة والتخلي عنها.
6. التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها.
7. المقارنة بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك بين المؤسسة ومؤسسة أخرى من خلال مؤشرات التقييم.
8. توفير معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المحددة والطرق اللازمة لتحقيقها.
9. توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات بشأن الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.
10. التعرف على نقاط القوة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتميمتها، والتعرف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
11. التركيز أثناء التقييم ليس على مدى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وإنما يكون التركيز بشكل أساسي على القيم بناء على معايير قادرة على إعطاء السياسات والمعلومات الضرورية.

12.2.2 مراحل تقييم الأداء المؤسسي

تتمثل مراحل تقييم الأداء بالآتي (الجبالي، 2016م):

- 1- تجميع البيانات والمعلومات الإحصائية.
- 2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية.
- 3- إجراء عملية التقييم وعرض النتائج لتحديد الانحرافات.

13.2.2 مفهوم قياس الأداء

يعرفه (Al-Amri and Ibrahim 2018) بأنه "بيان كمي يقيس فعالية أداء وكفاءة الجزء أو الكل، وذلك بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف تم تحديده واعتماده ضمن الإطار العام للاستراتيجية الشاملة، وأيضا يعرف بأنه فعالية العمليات وكفاءة استخدام الموارد المتاحة".

ويعرفه (Murad and Gill 2016) بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات المؤسسة، وتسجيل جميع مراحل تقدم العمليات لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً"

ويعرفه عاشور (2013م) بأنه "طريقة منظمة التقييم المخرجات والمدخلات والعمليات الإنتاجية في جميع المؤسسات، ويعتبر قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء وتحقيق المتابعة بغرض تحسين وتطوير الأداء، كما يوفر قياس الأداء معلومات مهمة بشكل مستمر لصانعي القرار وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة".

ويرى الباحث إن قياس الأداء هو وضع صورة حقيقية لأداء المؤسسة في كل لحظة من خلال مدلول رقمي يقارن بين ما بين النتائج الفعلية والنتائج المطلوب الوصول إليها، وهي تسهل عملية التقييم والتقويم وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

14.2.2 طرق قياس تميز الأداء المؤسسي

يعد تحديد أنظمة وأساليب قياس الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، ولدراسة هذه الأنظمة والأساليب غالباً ما يتم تقسيمها إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة، وذلك نظراً للتطور التاريخي التي مرت به، حيث أن أنظمة وأساليب القياس التقليدية تعتمد على قياس الجوانب المالية للمؤسسة باستخدام مؤشرات قياس مالية بحثة (محمد، 2019م).

ويظهر الجدول التالي أهم الفروقات ما بين طرق قياس الأداء التقليدية والحديثة.

جدول رقم (1.2): أنظمة قياس الأداء التقليدية والحديثة نظم قياس الأداء التقليدية

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء الحديثة
تعتمد على التكلفة الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء الحديثة
موجهة إلى الربحية	موجهة إلى الزبون أو المستفيد
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء والتغلغل

المصدر/ (Mitroussi & Arghyrou, 2016).

وأصبحت في السنوات الأخيرة الأساليب التقليدية لوحدها لا تكفي للحكم على أداء المؤسسة، ووجهت لها عدة انتقادات، مما دفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة لتتلافى القصور الموجود بها والتي تركز على مؤشرات مالية و غير مالية، وتهدف إلى إعطاء صورة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة (الجبالي، 2016م).

15.2.2 أهمية قياس الأداء المؤسسي

توفر عملية قياس الأداء المؤسسي فوائد عديدة، من بينها ما يأتي (Murrar et al., 2017م):

- 1- تحقيق فوائد متعددة، حيث أنها توفر مدخلا للتركيز على الخطة الاستراتيجية البرامج المؤسسة فضلا عن مستوى أدائه وغاياته.
- 2- توفر آلية معينة لرفع التقارير حول مستوى الأداء إلى الإدارة العليا.
- 3- يركز قياس الأداء على الاهتمام بما يجب إنجازه، ويحفز المؤسسات على توفير الموارد والوقت والطاقات اللازمة لإنجاز الأهداف.
- 4- تحسين إدارة الخدمات وعملية إيصالها إلى المستفيدين، حيث لا يمكن أن يكون هناك تحسين للأداء من دون قياس.
- 5- يشجع قياس الأداء التوجه بشكل مباشر للعمل على حل المشكلات.

6- المساعدة في تقديم توضيحات حول أداء البرامج المتنوعة وتكاليف هذه البرامج.

المبحث الثالث: نبذة مختصرة عن المشافي الحكومية في قطاع غزة

1.3.2 تمهيد

تمتلك وزارة الصحة و تدير 12 مستشفى موزعة على كافة محافظات القطاع ، وفي ما يلي نوضح تصنيف المستشفيات الحكومية حسب الهيكل التنظيمي والتخصص وكذلك بطاقة تعريفية لكل مستشفى.

2.3.2 تصنيفات المستشفيات

1. تصنيف المستشفيات الحكومية حسب الهيكل التنظيمي.

فيما يلي تصنيفات المستشفيات الحكومية حسب الهيكل التنظيمي(الإدارة العامة للمستشفيات، 2018م):

- مجمع طبي: ويشمل أكثر من مستشفى شرط أن يكون لكل مستشفى تخصص مختلف عن المستشفيات الأخرى ، وينطبق هذا التعريف على كل من مجمع الشفاء الطبي الذي يضم ثلاث مستشفيات (باطنه، جراحة، ولادة) ، ومجمع ناصر الطبي الذي يضم ثلاث مستشفيات هي (مستشفى ناصر، ومستشفى التحرير، ومستشفى الياسين).
- مستشفيات كبيرة : المستشفيات التي تبلغ قدرتها السريرية المعتمدة 101 سرير مبيت فأكثر. وهذا ينطبق على مستشفى (غزة الأوروبي، ومستشفى شهداء الأقصى، ومستشفى النصر للأطفال).
- مستشفيات صغيرة : المستشفيات التي تساوي قدرتها السريرية 100 سرير مبيت فأقل ، وهذا ينطبق على مستشفيات (الشهيد محمد يوسف النجار، مستشفى الهلال الإماراتي، مستشفى الشهيد محمد الدرة، ومستشفى العيون، والطب النفسي، ومستشفى الشهيد الدكتور عبد العزيز الرنتيسي التخصصي للأطفال، ومستشفى الشهيد كمال علون، ومستشفى بيت حانون).

2. تصنيف المستشفيات على أساس التخصص

- مستشفيات عامة أو متعددة التخصص: وينطبق هذا المسمى على المجمعات الطبية، ومستشفى غزة الأوروبي، ومستشفى الشهيد محمد يوسف النجار، ومستشفى شهداء الأقصى، ومستشفى كمال عدون، ومستشفى بيت حانون.
- مستشفيات أحادية التخصص: وهذا ينطبق على مستشفيات النصر للأطفال ، مستشفى عبد العزيز الرنتيسي التخصصي للأطفال، ومستشفى الشهيد محمد الدرة ، ومستشفى العيون (طب وجراحة العيون) ، ومستشفى الهلال الإماراتي الذي يقدم خدمات النساء والولادة .

3.3.2 تعريف بالمستشفيات الحكومية بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة

• مجمع الشفاء الطبي:

مجمع طبي يشتمل على ثلاث مستشفيات وهي مستشفى الباطنة ومستشفى الجراحة ومستشفى الولادة ، يقع في مدينة غزة، ويخدم محافظة غزة بشكل خاص ويغطي قطاع غزة بشكل عام، سعته السريرية 619 سرير، ويبلغ عدد موظفي المجمع بكافة تخصصاتهم ما مجموعه 1487، معتمد كمركز تدريبي لبرنامج التدريب الوطني.

• مجمع ناصر الطبي

مجمع طبي يشتمل على مستشفى ناصر وهو مخصص للجراحة و الباطنة ومستشفى التحرير وهو مخصص للنساء والولادة والأطفال و مستشفى الياسين، يقع في مدينة خانيونس، ويخدم محافظة خانيونس بشكل عام، السعة السريرية للمجمع 322 سريراً ، ويبلغ عدد موظفي المجمع بكافة تخصصاتهم ما مجموعه 769 موظف ، معتمد كمركز تدريبي في تخصص النساء والتوليد .

• مستشفى غزة الأوروبي

مستشفى عام كبير تبلغ سعته السريرية الإجمالية 246 سرير منها 203 سرير مخصصة للمبيت، يخدم السكان في المحافظات الجنوبية للقطاع بصفة خاصة يتميز بتقديم خدمة القسطرة

القلبية لمحافظة قطاع غزة قاطبة، ويبلغ العدد الإجمالي لموظفي المستشفى بمختلف تخصصاتهم 781 موظف، مركز معتمد كمركز تدريبي لبرنامج التدريب الوطني (البورد) .

• مستشفى شهداء الأقصى

مستشفى عام يقدم خدمات الباطنة والجراحة والنساء والتوليد وطب الأطفال ، ويخدم سكان محافظة الوسطى، قدرته السريرية 129 سرير منها 103 سرير مخصصة للمبيت ، ويبلغ عدد الموظفين 562 موظف من كافة الفئات.

• مستشفى الشهيد كمال عدوان

مستشفى عام صغير يقدم خدمات الباطنة والجراحة وطب الأطفال ، و يخدم السكان في محافظة الشمال ، السعة السريرية 119 سرير منها 97 مبيت ، عدد موظفي المستشفى الإجمالي بكافة تخصصاتهم 310 موظف.

• مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار

مستشفى عام صغير يقدم خدمات في تخصصات الجراحة و الباطنة وطب الأطفال يشارك مع مستشفى غزة الأوروبي في تقديم الخدمات لمواطني محافظة رفح ، سعته السريرية الإجمالية 80 سرير منها 40 سرير مخصصة للمبيت ، عدد موظفي المستشفى الإجمالي بكافة تخصصاتهم 270 موظف.

• مستشفى بيت حانون

مستشفى عام صغير يقدم خدمات الباطنة والجراحة وطب الأطفال لسكان مدينة بيت حانون يقدم خدمات جراحة الأنف والأذن والحنجرة وجراحة الأطفال السكان محافظة شمال غزة ، مجموع أسرة المستشفى 45 سرير منها 36 سرير مخصصة للمبيت ، ويبلغ عدد موظفي المستشفى الإجمالي بكافة تخصصاتهم 183 موظف.

• مستشفى الشهيد محمد الدرة

تقديم خدمات طب الأطفال لسكان شمال و شرق محافظة غزة ، سعته السريرية ما مجموعه 91 سرير منها 69 مخصص للمبيت ، ويبلغ عدد موظفي المستشفى الإجمالي بكافة تخصصاتهم 197 موظف.

• مستشفى النصر للأطفال

مستشفى متخصص في خدمات طب الأطفال ، يخدم المستشفى السكان في محافظة غزة ، وسعته السريرية الإجمالية 132 منها 112 مخصص للمبيت ، ويبلغ عدد موظفي المستشفى الإجمالي بكافة تخصصاتهم 311 موظفا ، و معتمد كمركز تدريبي في تخصص طب الأطفال وطب الأسرة من برنامج التدريب الوطني.

• مستشفى العيون

مستشفى متخصص في طب وجراحة العيون ،وهو معتمد كمرجع ومركز تدريبي لطب وجراحة العيون لجميع محافظات غزة، سعته السريرية 40 سرير، ويبلغ عدد موظفي المستشفى الإجمالي بكافة تخصصاتهم 173 موظف.

• مستشفى الهلال الإماراتي

مستشفى متخصص صغير في خدمات طب النساء والتوليد، ويخدم سكان محافظة رفح، وسعته السريرية 52 سرير منها 40 سرير مخصصة للمبيت، ويبلغ عدد موظفي المستشفى بكافة تخصصاتهم ما مجموعه 194 موظف ، معتمد كمركز تدريبي في تخصص النساء والولادة .

• مستشفى الشهيد عبد العزيز الرنتيسي

مستشفى يقدم خدمات من المستوى الثالث للأطفال المصابين بأمراض مزمنة وبحاجة لرعاية تخصصية في خدمات طب الأطفال، و يخدم جميع سكان محافظات قطاع غزة، ويبلغ عدد موظفي المستشفى الإجمالي بكافة تخصصاتهم 228 موظفاً.

4.3.2 الكوادر البشرية العاملة في المستشفيات الحكومية بوزارة الصحة في قطاع غزة.

• الأطباء العاملين بالمستشفيات.

بلغ عدد الأطباء في مستشفيات الوزارة ما مجموعه 1368 طبيب و طبيبة ، منهم 696 طبيب أخصائي، الجزء الأكبر من أطباء المستشفيات يعملون في مجمع الشفاء الطبي بواقع (449) طبيب ومجمع ناصر الطبي بواقع (210) طبيب، و أقل عدد في مستشفى الدكتور عبد العزيز الرنتيسي التخصصي للأطفال، ويبلغ متوسط عدد الأطباء بكل مستشفى 114 طبيب.

• التمريض العامل بالمستشفيات.

يشكل التمريض ما نسبته 37% من إجمالي عدد العاملين في مستشفيات وزارة الصحة، حيث بلغ إجمالي عدد التمريض في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في محافظات قطاع غزة حتى ديسمبر 2018 هو (2042) ممرض وممرضة، وغالبية التمريض هم من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس) إذ مثل ما نسبته 50% وهي نسبة مرتفعة تعكس ارتفاع في المستوى الأكاديمي للتمريض.

• العاملين بالمختبرات وبنوك الدم.

بلغ عدد العاملين في مختبرات وبنوك دم المستشفيات خلال عام 2018 عدد (266) أخصائي تحاليل طبية وفني مختبر منهم (156) ذكور و (110) إناث موزعين حسب المؤهل العلمي: عدد (2) دكتوراه، (36) ماجستير، (176) بكالوريوس و (52) دبلوم .

• العاملين بالأشعة والتخصصات الفنية

بلغ المجموع الإجمالي للعاملين في التخصصات الفنية المختلفة للتصوير الطبي والعلاج الطبيعي والتخدير والسمعيات والبصريات وتخطيط الدماغ 350 موظف. حيث احتلت فئة فني التصوير الطبي المرتبة الأولى بين الفنيين الطبيين بنسبة 54%، تلتها فئة أخصائي وفني العلاج الطبيعي بنسبة 22.8%.

• العاملین بالشئون الإدارية والمالية

بلغ المجموع الإجمالي للعاملين في التخصصات الإدارية والمالية المختلفة بدائرة الشئون الإدارية والمالية 1260 موظف

5.3.2 مؤشرات القوى العاملة في المستشفيات الحكومية بوزارة الصحة الفلسطينية

يوضح الجدول التالي مؤشرات القوى العاملة في المستشفيات الحكومية بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة حسب التخصص لكل 1000 نسمة.

جدول (2.2) القوى العاملة في المشافي الحكومية في غزة

المؤشر	العدد	مستشفيات وزارة الصحة
طبيب لكل 1000 نسمة	1368	0.8
ممرض لكل 1000 نسمة	2042	1.2
صيدلي لكل 1000 نسمة	105	0.06
ممرض لكل طبيب	1.5	

(المصدر/ الإدارة العامة للمستشفيات، 2018م)

6.3.2 عدد الأسرة بالمستشفيات الحكومية في غزة

• توزيع أسرة المبيت حسب التخصصات

توزعت أسرة المبيت الداخلي البالغ عددها 1568 بالمستشفيات على التخصصات الرئيسية الأربعة و العناية المركزة و كانت وفق ما هو موضح بالجدول رقم (3.2).

جدول (3.2) توزيع أسرة المبيت حسب التخصصات

م	المؤشر	القيمة
1	الباطنة	315
2	الجراحة	474
3	طب الأطفال	361
4	النساء والتوليد	209

م	المؤشر	القيمة
5	العناية المركزة	31
6	عناية القلب	36
7	عناية الأطفال	22
8	حديثي الولادة	120
	الإجمالي	1568

(المصدر/ الإدارة العامة للمستشفيات، 2018م)

• توزيع أسرة الرعاية اليومية

توزعت أسرة الرعاية اليومية البالغ عددها 441 بالمستشفيات وفق ما هو موضح بالجدول

رقم (4.2):

جدول (4.2) توزيع أسرة الرعاية اليومية

م	المؤشر	القيمة
1	طوارئ	176
2	أسرة رعاية أطفال	84
3	الدم والأورام	33
4	الولادة	29
5	جراحة اليوم الواحد	38
6	غسيل الكلى	69

(المصدر/ الإدارة العامة للمستشفيات، 2018م)

7.3.2 مؤشرات الخدمات الحكومية المقدمة خلال عام 2018م

كانت مؤشرات الخدمات الطبية المقدمة في المشافي الحكومية في قطاع غزة عام 2018م

مكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5.2) مؤشرات الخدمات الحكومية المقدمة خلال عام 2018م

م	المؤشر	القيمة	م	المؤشر	القيمة
1	خدمات الطوارئ	1118826	8	عمليات جراحية كبرى	19296
2	العيادة الخارجية	658794	9	عمليات الولادة القيصرية	8229
3	خدمات الرعاية النهارية	601287	10	عمليات جراحية متوسطة	7087
4	الخدمات الداخلية (الدخول)	187685	11	عمليات جراحية صغرى	10555
5	نسبة إشغال الأسرة	93%	12	عمليات اليوم الواحد	135868
6	متوسط المكوث	3 يوم	13	عمليات جراحية ذات مهارة	2726
7	وفيات الأقسام الداخلية	2479	14	التحويلات الخارجية	9605

(المصدر/ الإدارة العامة للمستشفيات، 2018م)

يتضح من الجدول السابق أن خدمات الطوارئ بلغت في المستشفيات 1118826 حالة، وبلغ عدد مراجعي العيادات الخارجية 658794 مراجع، وكانت الخدمات الداخلية (الدخول) 187685 حالة، وقد بلغت نسبة إشغال الأسرة 93% ومتوسط المكوث 3 يوم، أما بالنسبة للعمليات الجراحية المختلفة فقد بلغت 183761 وعدد الوفيات في الأقسام الداخلية 2479، أما بالنسبة للتحويلات الخارجية كانت 9605، وتؤكد هذه المؤشرات العبء الذي تتحمله المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية في تقديم الخدمات الصحية، الذي قد يؤثر سلباً على تقديم الخدمة أو المساهمة في حدوث الأخطاء الطبية في ظل وجود بعض المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المستشفيات الحكومية خاصة في ندرة وقلة الكادر البشري الطبي والتمريضي من ذوي التخصصات النادرة.

8.3.2 التحديات والمعوقات التي تعانيها المستشفيات الحكومية بقطاع غزة.

يوجد بعض التحديات والمعوقات التي تواجه المستشفيات الحكومية بقطاع غزة ومنها(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018م):

1. نقص الكوادر البشرية المؤهلة من فئة الأطباء من ذوي الاختصاص الدقيق مثل: طب الأمراض السرطانية وطب العناية المركزة وطب الطوارئ وطب حديثي الولادة.
2. نقص الكوادر البشرية من فئة التمريض المتخصص مثل: تمريض التخدير وتمريض العناية المركزة.
3. نظرا للأوضاع الاقتصادية السائدة في قطاع غزة فإن الجمهور يعتمد على الخدمات الصحية الحكومية ، لذا تعاني المستشفيات الحكومية من زيادة عدد المراجعين للعيادات الخارجية مما يضطر الكادر الطبي لمعاينة أعداد كبيرة من المرضى خلال اليوم الواحد، وكذلك طول انتظار المرضى للحجز المسبق للعيادات الخارجية في بعض التخصصات، وطول فترة انتظار المرضى لمواعيد إجراء العمليات الجراحية.
4. النقص المزمن لبعض أصناف الأدوية والمستلزمات الطبية مما يؤثر سلبا على تقديم الخدمة الصحية.
5. غياب سياسة واضحة للتخلص الأمثل من النفايات الطبية رغم وجود بعض التجارب المحدودة في بعض المستشفيات.
6. ضعف منظومة الخدمات الإدارية المساندة مثل: (خدمات الغسيل، خدمات النظافة) رغم لجوء الوزارة واعتمادها مبدأ شراء الخدمات من طرف خارجي.
7. عدم اكتمال المنظومة التشريعية والقانونية المتعلقة بمبادئ المسئولية والمساءلة الطبية.

9.3.2 واقع المرونة التنظيمية في المشافي العاملة في قطاع غزة.

تعتبر المرونة التنظيمية من أحد المعايير التي إن تواجدها في أي مشفى وتساعد كثيراً على نهوضه إدارياً واقتصادياً، بالإضافة إلى تطوره بدرجة كبيرة، حيث تشير المرونة التنظيمية في المشافي قدرتها على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي قد يظهر على أداء المشفى، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها (مقابلة: الرن، 2020م).

كما إن المرونة التنظيمية لا تقتصر فقط على التنبؤ بالمخاطر، إذ إنها تتضمن نظرة أكثر شمولية لمدى صحة الأعمال ونجاحها، وهو ما يؤكد على أن المشافي المرنة ليست مجرد مشافي تحافظ على بقائها على المدى الطويل، بل وتزدهر كذلك باجتيازها لاختبار الزمن.

كما إن المرونة التنظيمية هي من أحد الحاجات الاستراتيجية اللازمة للمشافي من أجل تحقيق ازدهار كبير في كافة المجالات، كما إنها ليست عملاً تقوم به إدارة المشفى لمرة واحدة فقط، وإنما هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى الأجل الطويل، كما تتطلب المرونة التنظيمية تبني أفضل الممارسات لتحقيق التحسن والتطور في أداء الأعمال، عن طريق تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المشفى، وقد يسمح ذلك للمديرين وبيئتهم لهم اتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة، ويستفيدون من الفرض التي تمثلهم على أفضل وجه (مقابلة: الجبري، 2020م).

وينتج عن المرونة التنظيمية في المشافي في قطاع غزة العديد من المزايا منها ما يلي (مقابلة: الرن، 2020م):

توفر للمشفى مجموعة صفات خصائص يتميز بها عن المشافي الأخرى، من خلال إتاحة القدرة على العمل والإنتاج في ضوء تعاون وتنسيق مرن بين العاملين والإدارة وتتم تلك المعامل بكل خفة ودقة.

تتيح المرونة التنظيمية للمشافي القابلية على التكيف الاستراتيجي مع مختلف الظروف المحيطة والمتغيرة والتي قد تطرأ على المشافي في أي وقت ممكن.

تمكن المرونة التنظيمية من قدرة إدارة المشافي يلجأ من اتخاذ قرارات مدروسة بكل ثقة والاستجابة السريعة لها، والتصرف بكل أريحية وثقة مع العديد من الفرص أو التهديدات التي تواجه المشافي على حد سواء (سلمية، 2020م).

10.3.2 واقع الأداء المؤسسي في المشافي العاملة في قطاع غزة.

في ظل التغييرات المتلاحقة، والتطورات التكنولوجية، أصبح مستوى الأداء الروتيني العادي لا يكفي لمواجهة التغييرات المتلاحقة في بيئة المشافي العاملة في قطاع غزة، فوجب على هذه المشافي ضرورة إحداث تغييرات أيضاً في أنظمتها، وتبني أساليب إدارية حديثة لتولي مهام ووظائف وأنشطة مميزة وصولاً للأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية التي لن تمكنها من البقاء والاستمرار، ومواجهة تلك التغييرات والتطورات المتلاحقة وكذلك تطورات ورغبات أفراد المجتمع المتزايدة، لذا فالأداء المتميز أصبح حتمية فرضتها الظروف والقوى الخارجية على المشافي، وليس مجرد خيار مطروح فيجب على المشافي أن تكون سريعة التكيف والاستجابة لأي ظرف يطرأ، كما عليها أن تتمتع بالمرونة والتجديد والانفتاح، وحسن استغلال الفرص المتاحة، وأخذ زمام المبادرة لتتمكن من الحفاظ على استمراريتها (مقابلة: الجبري، 2020م).

كما إن من أهم المتطلبات الضرورية لتقديم الخدمات العلاجية والصحية إلى المواطنين بالإضافة إلى الموارد المادية، هو مدى توفر ذوي المهن الطبية (أطباء، أطباء أسنان، صيادلة)، وذوي المهن الصحية في المستشفيات (مرضين، مساعدي تمريض، مراقبين صحيين)، حيث إن عدم توفر هذه الكوادر البشرية المتخصصة للعمل في المستشفيات، سوف يعيق عمل هذه الأخيرة، إضافة إلى ذلك فإن توفر هؤلاء بالعدد الكافي لشغل الوظائف الموجودة، بالتناسب مع الوسائل والأجهزة الطبية المتوفرة، يعتبر مؤشراً على مدى تحقيق إحدى المهام الفرعية للمستشفيات، وهي توفير الكوادر الطبية والصحية اللازمة لإدارة المؤسسات الصحية (مقابلة: سلمية، 2020م).

وعلى الرغم من أن السبب الرئيسي لوجود المستشفى، هو تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، إلا أن الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة (البشرية والمادية) يعتبر هدفاً مهماً آخر، لأن

المستشفى لا تستطيع البقاء على المدى الطويل دون تحقيق الكفاءة، ويتضح من خلال ما سبق أن قياس الكفاءة في المستشفى، لا بد وأن يعتمد على عنصرين هما (مقابلة: الجبري، 2020م).

1- الطاقة المتاحة (الكامنة) للمستشفى.

2- مدى أو كيفية استخدام تلك الطاقة في التطبيق.

ويعتبر معيار التكلفة من المؤشرات المهمة لقياس أداء المستشفى، فتخفيض التكاليف يعتبر دليلاً على تحسن الأداء، بافتراض المحافظة على النوعية، كما أن تحسن نوعية الخدمات ضمن نفس التكلفة هو دليل على تحسين الأداء (سلمية، 2020م).

11.3.2 علاقة المرونة التنظيمية بالأداء المؤسسي في المشافي العاملة في قطاع غزة.

تسعى المشافي الحكومية في قطاع غزة إلى العمل على تبني أفكار ريادية وإدارية جديدة من أجل تحقيق رغبتها في التميز والوقوف إلى جانب إدارتها من أجل البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتماشى مع التطورات المتلاحقة يوماً بعد يوم من أجل إشباع حاجات المرضى وتقديم خدمة صحية ذات جودة مناسبة، ومن أجل البقاء والتطور حتى الوصول إلى الأداء الأفضل والعمل على رفع مستوى وكفاءة استخدام الموارد المتاحة من خلال المرونة التنظيمية/ كما إن تحقيق التميز المؤسسي ليس مجرد رغبة، ولا يمكن أن يحدث صدفة، كما أنه لا يتحقق بالتمني، بس يمكن تحقيقه من خلال إنجازات ملموسة، وجهود يتم بذلها لتوائم احتياجات وتوقعات الأفراد ذوي الصلة، ولا يكفي تحقيق مستوى التميز وحده، بل الأهم الاحتفاظ بهذا المستوى، وتنميته باستمرار لضمان استدامة التميز المستقبلي ودعم مكانة المشافي، حيث يتم تبني أفكار ريادية تعمل على تحقيق الرغبة في التميز ومواكبة التطورات المتدفقة لإشباع حاجات الأفراد من أجل البقاء والاستمرارية والوصول للأفضل دوماً، فإذا كان الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمؤسسات الضعيفة على الساحة، فإنه غالباً سيشهد المستقبل تغييراً جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث أنه لا مكان سوى للمؤسسات المتميزة (مقابلة: سلمية، 2020م).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث : الدراسات السابقة

1.3 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثل في أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، والتي تم الحصول على هذه الدراسات من بعض المواقع الإلكترونية والمكتبات والمجلات العلمية، وقواعد البيانات العربية والعالمية بهدف الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

وتكمن أهمية الدراسات السابقة في أنها تتيح العديد من أوجه الاستفادة للباحثين، حيث يستفاد منها في تبرير مشكلة الدراسة التي يتناولها الباحث في دراستها، وإعداد الإطار النظري للدراسة، كما أن مراجعتها تتيح عدم تكرار الدراسات السابقة، بالإضافة إلى الرجوع إليها عند تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، كما تمكن الدراسات السابقة الباحثين من معرفة المصادر والمراجع التي لجأ إليها الباحثون في تلك الدراسات والاستفادة منها.

تم استعراض 20 دراسة سابقة موزعة على محورين وهي الدراسات العربية والأجنبية، وقد تم استعراض هذه الدراسات بناء على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كل حسب تصنيفه، وختاماً تم التعقيب على الدراسات السابقة من ناحية جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة البحثية والدراسات السابقة ذات العلاقة، والحديث عما يميز الدراسة عن نظيرها من الدراسات الأخرى.

2.3 الدراسات العربية

1- دراسة مشمش (2019م). بعنوان "انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي - دراسة حالة وزارة الصحة الفلسطينية- قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى بيان دور مرونة خصائص الهيكل التنظيمي (درجة الرسمية، درجة المركزية، درجة التعقيد) في تعزيز ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين

في المواقع الإشرافية في وزارة الصحة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (300) موظفاً وموظفة، وتم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى المرونة الهيكلية في وزارة الصحة بغزة من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، وأن العاملين في الوزارة يمارسون السلوكيات الإبداعية بدرجة متوسطة إلى حد ما، ووجود علاقة ارتباطية عكسية دالة بين أبعاد المرونة الهيكلية وتعزيز السلوك الإبداعي. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة التخفيف من حدة الإجراءات والتعقيدات مع التأكيد على عدم اختراق السياسات والقوانين، واعتماد سياسة التفويض وتوسيع الصلاحيات والتدريب على حل المشكلات ودعم الأفكار والمقترحات النوعية.

2- دراسة الأكلبي (2019م). بعنوان "أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على لمسؤولين بجامعة شقراء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد الهيكل التنظيمي الأكثر ممارسة في جامعة شقراء الأردنية، وكذلك التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والمرونة التنظيمية، والوصول إلى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على تحقيق المرونة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، ومديري الإدارات بالجامعة والكليات على مستوى الجامعة، وفروعها البالغة ثلاثة عشر فرعاً وعددهم 280 فرداً، وقد تم عمل حصر شامل لهم، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط أبعاد الهيكل بدرجات مختلفة والمرونة التنظيمية، وأن مستوى المرونة التنظيمية في الجامعة جاء بدرجة مرتفعة، كما لم يتضح وجود اختلافات تجاه المرونة في جامعة شقراء ترجع إلى نوع الجنس، وعدد سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتقليل حدة المركزية في العمل، وضرورة تفويض أوسع للسلطات من المستويات الإدارية العليا، وذلك تمهيداً للانطلاق نحو تمكين العاملين في الجامعة، ويمكن تنفيذ ذلك بإصدار قرارات من معالي مدير الجامعة بتحديد الاختصاصات، وتوزيع المهام والاختصاصات بين المسؤولين.

3- دراسة السلتنى ودكروري (2018م). بعنوان "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمستشفيات دمياط في مصر، وتكون مجتمع الدراسة من الأطباء البشريين والصيدلة، والإداريين بالمستشفيات الحكومية والخاصة وعددهم 1199 فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة قوامها 304 فرداً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي، ووجود فروق معنوية بين المستشفيات وفقاً لمتغير النوع فيما يتعلق بأبعاد المرونة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتنمية الوعي لدي المديرين والعاملين بأهمية ممارسات المرونة التنظيمية من خلال تكثيف البرامج التدريبية وعقد ورش العمل لتدعيم المرونة التنظيمية داخل المستشفى، كما يجب المحافظة على مستوى معنوية بعد المرونة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي من خلال الارتقاء بمستوى المرونة الاستراتيجية وممارسة القيادة الاستراتيجية والكفاءة والتركيز والاستخدام الفعال للمعلومات من خلال وضع استراتيجيات تغيير التحقيق ميزة تنافسية للمستشفيات.

4- دراسة الرشيدى (2019م). بعنوان "المرونة التنظيمية وأثرها على جودة الخدمة: دراسة استقصائية عن هيئة تنظيم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، المرونة العملية، المرونة الهيكلية) على جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في دولة الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الخدمة العامة في الهيئة العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في دولة الكويت، وتم اختيار عينة عددها (60) موظفاً منهم، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات اللازمة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية جاء بمستوى متوسط في الهيئة العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في دولة الكويت كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في جودة الخدمة في هيئة تنظيم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في

الكويت. وكان من أهم توصيات الدراسة تحسين المرونة الاستراتيجية للهيئة من خلال اعتماد الأساليب التي تسهم في تحسين القدرات وخلق ميزة تنافسية، والابتعاد عن الطرق التقليدية، وضرورة قيام الهيئة العامة بتحسين المرونة التشغيلية من خلال بذل قصارى جهدها لإجراء تغييرات فعالة في طرق وأساليب العمل.

5- دراسة (عمير، 2019م) بعنوان: "دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي- بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات العراقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية) في تحقيق الازدهار في عدد من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الأقسام، ومدراء الوحدات الادارية، ومهندسو الاتصالات في عدد من شركات الاتصالات العراقية، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية عددها 85 موظفاً منهم. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات العراقية جاء بمستوى مرتفع، ووجود علاقة ارتباط بين المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة، كما توجد أثر إيجابي بين المرونة التنظيمية بأبعادها في الازدهار التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية. وكان من أهم توصيات الدراسة أنه على شركات الاتصالات العمل على تطوير منظومة شركات الاتصالات العراقية بما يتناسب مع أبعاد المرونة التنظيمية.

6- دراسة داوود (2018م). بعنوان "درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة التفويض الإداري، وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (385) معلم ومعلمة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين متوسطاً، وعدم

وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والتخصص، ووجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية من قبل وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس لزيادة درجة ممارسة التفويض الإداري، ومستوى والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس، واجراء دراسات تتعلق بمعيقاتهما.

7- دراسة (بوكرة، 2017م) بعنوان: " دور التجديد وروح المقاومة التنظيمية في تحقيق المرونة التنظيمية- دراسة حالة مؤسسة كوندور- فرع قسنطينة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التجديد وروح المقاومة التنظيمية في تحقيق المرونة التنظيمية، وكذلك على دور الابتكار في تحقيق المرونة التنظيمية في مؤسسة كوندور فرع قسنطينة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي (الاستدلالي) والمنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسة كوندور فرع قسنطينة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها 330 موظف من هذه المؤسسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد توافر في المرونة التنظيمية وبناء روح المرونة التنظيمية لدى لعاملين في مؤسسة كوندور فرع قسنطينة بدرجة متوسطة، كما تعكس المرونة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لديناميكية بيئة العمل بسرعة وفاعلية كبيرة. وكان من أهم توصيات الدراسة تدريب العاملين على أنواع العمل المتعددة لكي ينسجموا معها في حالة النقل أو التدوير الوظيفي، وتبني المؤسسة لخطط عمل مرنة تتيح تبسيط الإجراءات وتحسينها وتضمن التحسين المستمر في المؤسسة.

8- دراسة (الصباغ، 2017م) بعنوان: " أثر المرونة الوظيفية على تقييم أداء العاملين في دائرة التشغيل والقروض في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المرونة الوظيفية والتمكين في تقييم أداء العاملين في دائرة التشغيل والقروض في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الوزارة، وتم اختيار عينة عددها 86 موظفاً، وتم جمع البيانات منهم من خلال استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية

معنوية بين والمرونة الوظيفية والتمكين والتقييم سواءً على بعض المكونات الفرعية أو على المستوى الإجمالي، كما تعتبر المرونة الوظيفية والتي تعتبر شكل من أشكال المرونة التنظيمية واحدة من أساليب مواجهة التغيير في بيئة العمل. وكان من أهم توصيات الدراسة زيادة فاعلية التقييم والتمكين في بيئة العمل الإداري في دوائر التشغيل والقروض في وزار العمل العراقية، وتعزيز دور المرونة التنظيمية لمواجهة أساليب التغير في بيئة العمل الإداري.

9- دراسة (الود، 2016م) بعنوان: "أثر البيئة التنظيمية في تطبيق مرونة العمل داخل المصالح الطبية في المؤسسات الاستشفائية الجامعية نفسية حمود الجزائر العاصمة".

هدفت الدراسة الى البحث في طبيعة العمل الداخلية للمصالح الطبية بالممارسات اللارسمية للمرضين من خلال تغييرهم لطرق وأشكال تنظيم العمل التي تظهر في شكل مرونة العمل غير الرسمية، واعتمدت الدراسة المنهج وصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات الاستشفائية الجامعية نفسية في الجزائر العاصمة، وتم اختيار عينة عددها 87 منهم بطريقة عشوائية، وتم جمع البيانات منهم عن طريق مقابلة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى مرونة العمل غير الرسمية في المؤسسات الصحية الجزائرية جاءت بدرجة متوسطة، كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول دوران العمل بطبيعة عمل الممرضين داخل عملهم يعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العمي- سنوات العمل الإداري). وكان من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بطرق تنظيم العمل في المنظمات التي تتميز بخصائص البيئة المرنة، وتبني مميزات مرونة العمل من أجل تطوير التنظيم ومواكبته للمنافسة .

10- دراسة (الزبيدي ومدب، 2016م) بعنوان: "دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات العامة في وزارة البلديات والاشغال العامة العراقية"

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (الإجراءات الشكلية والاستبدادية) في تحقيق الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي بأبعاده (التوظيف الفعال ، التدريب المكثف، تحفيز العاملين، مشاركة العاملين) في مديرية البلديات العامة العراقية، وقد استخدم

الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين في المديرية، وتم اختيار عينة عددها 88 منهم بطريقة عشوائية، وتم جمع البيانات منهم عن طريق استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود ارتباط وتأثير معنوي للإجراءات الشكلية (الرسمية، التعقيد، المركزية) على مستوى الأداء في المديرية، كما تسهم المساهمة في زيادة التعامل بالإجراءات الشكلية في تحقيق الأداء العالي في المديرية، ووجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين بعد التسلطية والأداء العالي. وكان من أهم توصيات الدراسة اعتماد المركزية في التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتركيز على اللامركزية في تنفيذ هذه الخطط، والتركيز على ضرورة اعطاء العاملين مرونة في عملهم والتي تعد مصدراً مهماً لإلهام العاملين بالشعور الايجابي اتجاه منظماتهم.

11- دراسة (البغدادي والجبوري، 2015م) بعنوان: "أثر المرونة التنظيمية في تحقيق البراعة الاستراتيجية -دراسة مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تحقيق البراعة الاستراتيجية بالمقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) العراقية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في كلتا الشركتين، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 72 منهم، وتم جمع البيانات منهم عن طريق استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسية (المرونة التنظيمية والبراعة الاستراتيجية) والفرعية (الاستثمار الامثل للفرص، وكذلك البحث عن الفرص الجديدة، الهيكل التنظيمي المرن، والمرونة الانتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في الشركتين، ووجود أثر معنوي لمتغير المرونة التنظيمية في البراعة التنظيمية. وكان من أهم توصيات الدراسة الاستمرار في تبني فكرة المرونة التنظيمية في شركة الاتصالات (زين آسيا وسيل) في العراق، وضرورة اعتماد شركة آسيا سيل على أساليب وطرق أكثر جدوى من الاساليب والطرق الحالية في تحقيق المرونة التنافسية ورأس المال البشري.

12- دراسة (المطيري، 2013م). بعنوان: "أثر تطبيق الهيكل التنظيمي في تحقيق الموهبة والإبداع وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين في مؤسسة الملك عبد العزيز للموهبة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الهيكل التنظيمي في تحقيق الموهبة والإبداع وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين في مؤسسة الملك عبد العزيز للموهبة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المشرفين التربويين في مؤسسة الملك عبد العزيز، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 40 منهم، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية والتخصص وهرمية السلطة والمركزية والمهنية) على تعزيز التفكير الإبداعي، كما يوجد أثر دال احصائياً حول تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي بأبعاده المختلفة تعزى لمتغيرات (الجنس العمر). وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة قيام مؤسسة الملك عبدالعزيز بتنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية تنمي الموهبة والإبداع في نفوس المشرفين التربويين، والعمل على تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع احتياجات العاملين وينمي لديهم الإبداع والموهبة.

3.3 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Tirmizi et al., 2018). بعنوان "علاقة التعقيد الاستراتيجي بعملية صنع القرار الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية".

Linking strategic complexity to management decision making in SMEs: Mediation of organizational flexibility

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التعقيد الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الباكستانية، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 1200 منهم، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن المرونة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الباكستانية، وأن التعقيد الاستراتيجي والمرونة التنظيمية تربطهما علاقة إيجابية مع صنع القرار في إدارة الشركات

الصغيرة والمتوسطة. وكان من أهم توصيات الدراسة قيام الشركات الباكستانية بتحسين مستوى اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، وربط المرونة التنظيمية باستراتيجية الشركات، وتعزيز دورها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

2- دراسة (Uslu 2017) . بعنوان "المرونة التنظيمية للجامعات التركية: التقييمات في التقارير المؤسسية لرابطة الجامعات الأوروبية".

Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المرونة التنظيمية في الجامعات التركية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 14 جامعة تركية، وتم عمل حصر شامل لها، واعتمدت الدراسة على تقارير رابطة الجامعات الأوروبية كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية في الجامعات التركية جاء بمستوى متوسط، وأن المرونة التنظيمية تساهم في استقلالية جامعية أكبر من حيث الاستقلال المالي والإداري والعمالة والأكاديمي. وكان من أهم توصيات الدراسة قيام الجامعات التركية بالتعرف على نقاط الضعف والقوة المرتبطة بها بشكل مستمر، وإجراء دراسات مقارنة من خلال الأقسام الفرعية في الجامعات التركية بناء على تقارير رابطة الجامعات الأوروبية.

3- دراسة (Nazar & Route 2017) . بعنوان "علاقة الذكاء التنافسي بالمرونة التنظيمية (دراسة حالة: الشركات الصغيرة)".

Relationship of Competitive Intelligence with The Organizational Flexibility (Case study: small companies).

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء التنافسي بالمرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة في مدينة عباس الصناعية في طهران، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مدراء الشركات الصغيرة في مدينة عباس الصناعية في طهران، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية عددها 69 منهم، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة جاء بمستوى مرتفع، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنافسي المتمثل في (الوعي بحالة السوق،

الوعي بحالة المنافسة، الوعي بالتكنولوجيات - الوضع الفني، الوعي بالوضع الاجتماعي - الاستراتيجي) والمرونة التنظيمية في تلك الشركات. وكان من أهم توصيات الدراسة قيام الشركات الصغيرة بتحديد استراتيجيات مرنة قصيرة وطويلة الأجل يبيث تتوافق مع التغيرات المفاجئة في السوق وبيئة المحيطة وتغطي احتياجات المجتمع، وضرورة استجابة تلك الشركات للفرص والتهديدات البيئية، والتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية.

4- دراسة (Broekaert et al., 2016). بعنوان "عمليات الإبداع في الشركات العائلية: أهمية المرونة التنظيمية".

Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحسين الإبداع في الشركات العائلية في مدينة فلاندرز في بلجيكا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات العائلية في المدينة، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 2604 شركة من هذه الشركات، وقد تم جمع البيانات منهم عن طريق استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن الشركات البلجيكية تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة التنظيمية، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف المرونة التنظيمية وتطوير منتجات جديدة وتحقيق التفوق والإبداع في الشركات العائلية البلجيكية. وكان من أهم توصيات الدراسة تعزيز مستوى المرونة التنظيمية في الشركات البلجيكية إذ تمن من تطوير منتجات تتماشى مع احتياجات الزبائن المختلفة، وتعزيز مستوى الابتكار والإبداع في الشركات البلجيكية من خلال تبني عمليات البحث والتطوير وتبني الأساليب الإدارية الحديثة.

5- دراسة (Shuria et al., 2016). بعنوان "أثر المرونة التنظيمية في فعالية تقديم المساعدات الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال".

The Influence of Organizational Flexibility on Humanitarian Aid Delivery Effectiveness in Humanitarian Organizations in Somalia

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في فعالية تقديم المساعدات الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع

الدراسة من كافة مدارء المنظمات الإنسانية في الصومال، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية عددها 494 مديراً، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية في المؤسسات الإنسانية في الصومال جاء بمستوى مرتفع جداً، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في (المرونة المالية والمرونة التشغيلية ومرونة تخصيص الموارد) في وفعالية تقديم المساعدات الإنسانية. وكان من أهم توصيات الدراسة يجب على المؤسسات الإنسانية أن تـل على تحسين مستوى المرونة في تخصيص الموارد المالية والعمليات والموارد لتحقيق الفعالية المطلوبة، كما يجب أن يكون مدارء هذه المنظمات قادرين على استخدام المرونة التنظيمية في منظماتهم كميزة تنافسية لتقديم المساعدات الإنسانية بشكل فعال.

6- دراسة (Kozjek & Ferjan (2015). بعنوان: "المرونة التنظيمية، والأمن الوظيفي، والكفاءة التنظيمية - دراسة حالة لمؤسسات القطاعين العام والخاص السلوفينية".

Organizational flexibility, employee security, and organizational efficiency—a case study of Slovenian public and private sector organizations

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرونة التنظيمية والأمن الموظفين والكفاءة التنظيمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسات القطاعين العام والخاص في سلوفينيا وعددهم 6000 موظف، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 1009 منهم، تم جمع البيانات منهم عن طريق استبانة وزعت بطريقة إلكترونية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية في المؤسسات السلوفانية جاء بمستوى مرتفع، كما يوجد علاقة ارتباطية إيجابية منخفضة بين المرونة التنظيمية والأمن الوظيفي والكفاءة التنظيمية. وكان من أهم توصيات الدراسة قيام المؤسسات برفع مستوى الأمن الوظيفي لدى موظفيها، إذ إن كفاءة المنظمات مرتبطة أكثر بأمن العاملين الوظيفي، وليس مرونتها، ودعم مستوى المرونة التنظيمية في المؤسسات السلوفانية من خلال اتباع الأساليب الإدارية الحديثة.

7- دراسة (Shalender (2015). بعنوان "المرونة التنظيمية كمدخل لخلق قيمة متميزة: الآثار المترتبة على صناعة الخدمات".

Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry

هدفت الدراسة المفاهيمية لتعزيز فعالية الخدمة من خلال المرونة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة، من تطوير نموذج مفاهيمي لتعزيز فعالية الخدمة في الشركات الهندية من خلال مدخلات المرونة التنظيمية ومكوناتها. وكان من أهم نتائج الدراسة تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة الشركات الخدمية التنافسية الشاملة، كما تساهم المرونة التنظيمية في رفع مستوى رضا المستهلكين من خلال فهم احتياجاتهم والتعليقات المختلفة بسرعة، مع توفير الوقت والجهد والتكلفة. وكان من أهم توصيات الدراسة قيام الشركات الهندية بتصميم هيكل تنظيمي مع مراعاة توظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وتحسين مستوى الاستجابة للتغيرات المحيطة بالشركات الهندية، مما يساهم في تقديم خدمة مميزة أعلى من المنافسين.

8- دراسة (Rezaee et al., (2014). "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المستشفيات التعليمية"

Relationship between organizational structure and creativity in teaching hospitals

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، التعقيد، المركزية) والإبداع في المستشفيات التعليمية من وجهة نظر المدراء في مدينة شيراز الإيرانية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في اثني عشر مشفى إيراني في مدينة شيراز، وتم اختيار عينة عددها 84 موظفاً من هذه المستشفيات، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية في المشافي الإيرانية جاء بمستوى مرتفع، كما يوجد علاقة عكسية بين المركزية والتعقيد في الإبداع الإداري في المشافي الإيرانية، ويوجد علاقة ارتباطية سلبية للطابع الرسمي والابداع الإداري في المشافي الإيرانية. وكان من أهم توصيات الدراسة قيام مدراء المشافي الإيرانية بتحسين مستوى

المرونة التنظيمية في مستشفياتهم من تنمية أجل الإبداع الفردي لدى العاملين، وتعزيز مستوى الإبداع والابتكار في المشافي الإيراني للاستجابة للظروف المختلفة.

جدول (1.3) ملخص الدراسات السابقة

م	الباحث	عنوان الرسالة	الدولة	منهجية الدراسة	أهم النتائج
1	مشمش (2019م)	انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي - دراسة حالة وزارة الصحة الفلسطينية- قطاع غزة	فلسطين	المنهج الوصفي التحليلي	مستوى المرونة الهيكلية في وزارة الصحة بغزة من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة.
2	الأكلبي (2019م)	أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على لمسؤولين بجامعة شقراء	الأردن	المنهج الوصفي التحليلي	مستوى المرونة التنظيمية في الجامعة جاء بدرجة مرتفعة.
3	السلنتي ودكروري (2018م)	أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط	مصر	المنهج الوصفي التحليلي	وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي.
4	الرشيدي (2019م)	المرونة التنظيمية وأثرها على جودة الخدمة: دراسة استقصائية عن هيئة تنظيم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الكويت	الكويت	المنهج الوصفي التحليلي	أن مستوى المرونة التنظيمية جاء بمستوى متوسط في الهيئة العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في دولة الكويت.
5	(عمير، 2019م)	دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي- بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات العراقية	العراق	المنهج الوصفي التحليلي	أن مستوى المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات العراقية جاء بمستوى مرتفع.
6	داوود (2018م)	درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.	الأردن	المنهج الوصفي الارتباطي	أن مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين متوسطاً.

م	الباحث	عنوان الرسالة	الدولة	منهجية الدراسة	أهم النتائج
7	(بوكرة، 2017م)	دور التجديد وروح المقاومة التنظيمية في تحقيق المرونة التنظيمية- دراسة حالة مؤسسة كوندور- فرع قسنطينة	الجزائر	المنهج الاستنباطي (الاستدلالي) والمنهج الوصفي التحليلي	يوجد توافر في المرونة التنظيمية في المؤسسة بدرجة متوسطة.
8	(الصباغ، 2017م)	أثر المرونة الوظيفية على تقييم أداء العاملين في دائرة التشغيل والقروض في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية	العراق	الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المرونة الوظيفية والتمكين والتقييم.
9	(الود، 2016م)	أثر البيئة التنظيمية في تطبيق مرونة العمل داخل المصالح الطبية في المؤسسات الاستشفائية الجامعية نفسية حمود الجزائر العاصمة	الجزائر	المنهج وصفي	مستوى مرونة العمل غير الرسمية في المؤسسات الصحية الجزائرية جاءت بدرجة متوسطة.
10	(الزبيدي ومدب، 2016م)	دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات العامة في وزارة البلديات والاشغال العامة العراقية	العراق	المنهج الوصفي التحليلي	وجود ارتباط وتأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على مستوى الأداء في المديرية.
11	(البغدادي والجبوري، 2015م)	"أثر المرونة التنظيمية في تحقيق البراعة الاستراتيجية -دراسة مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق	العراق	المنهج الوصفي التحليلي	يوجد أثر معنوي لمتغير المرونة التنظيمية في البراعة التنظيمية.

م	الباحث	عنوان الرسالة	الدولة	منهجية الدراسة	أهم النتائج
12	(المطيري، 2013م)	أثر تطبيق الهيكل التنظيمي في تحقيق الموهبة والإبداع وعلاقته بالتفكير الابداعي لدى المشرفين الترويين في مؤسسة الملك عبد العزيز للموهبة	السعودية	المنهج الوصفي التحليلي	يوجد علاقة ارتباطية موجبة لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية والتخصص وهرمية السلطة والمركزية والمهنية) على تعزيز التفكير الابداعي.
13	Tirmizi et al., (2018)	علاقة التعقيد الاستراتيجي بعملية صنع القرار الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية	المنهج الكمي	باكستان	أن المرونة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الباكستانية.
14	Uslu (2017)	المرونة التنظيمية للجامعات التركية: التقييمات في التقارير المؤسسية لرابطة الجامعات الأوروبية	تركيا	مراجعة منهجية	أن مستوى المرونة التنظيمية في الجامعات التركية جاء بمستوى متوسط.
15	& Nazar (2017) Route	علاقة الذكاء التنافسي بالمرونة التنظيمية (دراسة حالة: الشركات الصغيرة)	إيران	المنهج الوصفي الارتباطي	أن مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة جاء بمستوى مرتفع.
16	Broekaert et al., (2016)	عمليات الإبداع في الشركات العائلية: أهمية المرونة التنظيمية	بلجيكا	المنهج الوصفي والكمي	الشركات البلجيكية تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة التنظيمية.
17	Shuria et al., (2016)	أثر المرونة التنظيمية في فعالية تقديم المساعدات الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال	الصومال	المنهج الوصفي الارتباطي	مستوى المرونة التنظيمية في المؤسسات الإنسانية في الصومال جاء بمستوى مرتفع جداً.
18	& Kozjek (2015) Ferjan	المرونة التنظيمية، والكفاءة التنظيمية - دراسة حالة لمؤسسات القطاعين العام والخاص السلوفينية	سلوفينيا	المنهج الوصفي والكمي	أن مستوى المرونة التنظيمية في المؤسسات السلوفانية جاء بمستوى مرتفع.

م	الباحث	عنوان الرسالة	الدولة	منهجية الدراسة	أهم النتائج
19	Shalender (2015)	المرونة التنظيمية كمدخل لخلق قيم متميزة: الآثار المترتبة على صناعة الخدمات	الهند	مراجعة منهجية	تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة الشركات الخدمية التنافسية الشاملة.
20	Rezaee et al., (2014)	العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المستشفيات التعليمية	إيران	المنهج الوصفي التحليلي	أن مستوى المرونة التنظيمية في المشافي الإيرانية جاء بمستوى مرتفع.

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة المتاحة، والمتعلقة بموضوع أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة ما يلي:

أولاً/ الدراسات العربية:

من حيث الهدف تنوعت أهداف الدراسات السابقة، مثل دراسة الأكلبي (2019م) التي هدفت إلى معرفة أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية، ودراسة السلنتي وذكوروي (2018م) التي هدفت إلى تعرف أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، بينما دراسة الرشيد (2019م) هدفت لمعرفة أثر المرونة التنظيمية على جودة الخدمة، بينما دراسة (عمير، 2019م) هدفت لمعرفة دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي، بينما دراسة داوود (2019م) لتعرف درجة ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية، ودراسة (بوكرة، 2017م) هدفت لمعرفة دور التجديد وروح المقاومة التنظيمية في تحقيق المرونة التنظيمية، بينما دراسة (الصباغ، 2017م) لمعرفة أثر المرونة الوظيفية على تقييم أداء العاملين.

إن معظم الدراسات العربية لم تربط بين تأثير المرونة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة، في أنها تربط بين متغيرين حيويين، كما أن الدراسة الحالية طبقت في بيئة مشافي غزة الحكومية بالتالي فإنها تختلف عن الدراسات السابقة في البيئة التي تمت فيها.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات العربية السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

تلاحظ الباحثة تنوع أهداف الدراسات الأجنبية السابقة مثل دراسة Tirmizi et al., (2018) التي هدفت لتعرف علاقة التعقيد الاستراتيجي بعملية صنع القرار الإداري في الشركات الصغيرة والمتوسطة مشيراً إلى الدور الوسيط للمرونة التنظيمية، بينما دراسة (Uslu 2017) إلى تعرف المرونة التنظيمية للجامعات التركية، بينما دراسة (Route & Nazar 2017) إلى معرفة

علاقة الذكاء التنافسي بالمرونة التنظيمية، بينما دراسة Broekaert et al., (2016) هدفت إلى تعرف عمليات الإبداع في الشركات العائلية مؤكداً على أهمية المرونة التنظيمية، بينما دراسة Shuria et al., (2016) هدفت لمعرفة أثر المرونة التنظيمية في فعالية تقديم المساعدات الإنسانية في المنظمات الإنسانية، بينما دراسة Ferjan & Kozjek (2015) هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية، والأمن الوظيفي، والكفاءة التنظيمية، بينما دراسة Shalender (2015) هدفت إلى تعرف المرونة التنظيمية كمدخل لخلق قيمة متميزة، كما إن دراسة Rezaee et al., (2014) هدفت إلى تعرف العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المستشفيات التعليمية.

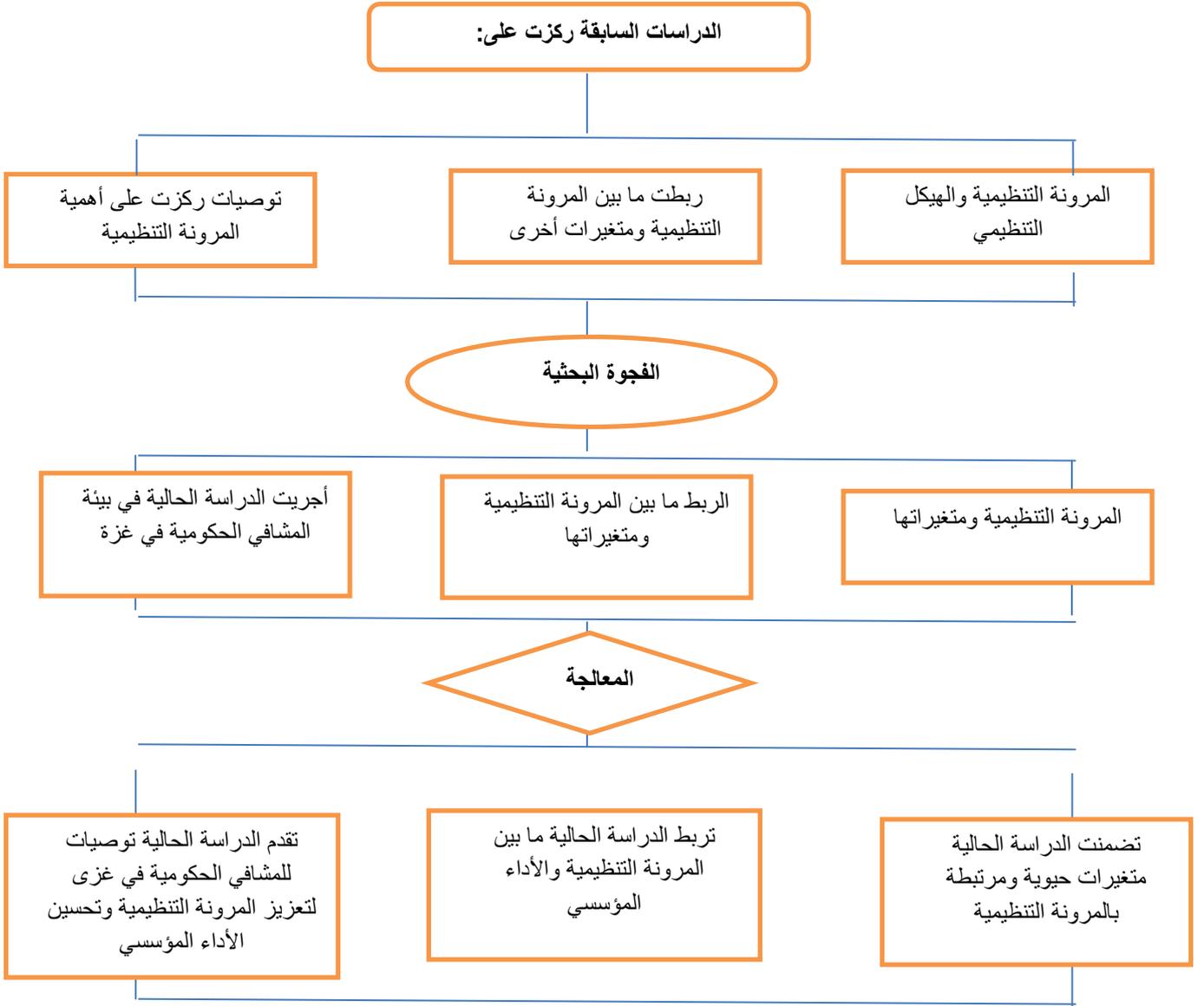
وتلاحظ الباحثة أن بعض الدراسات السابقة الأجنبية اتفقت مع الدراسة الحالية في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، وقد تنوعت بعضها الآخر ما بين المنهج الكمي والمراجعة المنهجية والوصفي التحليلي، وقد اتفقت مع غالبية الدراسات الأجنبية السابقة في اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، ولكن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة الأجنبية في البيئة التي تمت فيها، حيث تمت الدراسة الحالية في بيئة المشافي في قطاع غزة، وبهذا تختلف مع الدراسات الأجنبية السابقة التي منها ما تم في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومنها ما تم في قطاع الجامعات.

5.3 الفجوة البحثية

تتميز الدراسة بأنها تتناول أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة ، والتي القليل من الدراسات ربطت بين هذين المتغيرين في دراسة واحدة، كما لم تتناول أي دراسة واقع المرونة التنظيمية في مشافي قطاع غزة، ولوجود فجوة بحثية في ذات السياق كما في الشكل (1.3)، وبالتالي الاستفادة منها في المشافي الحكومية المحلية من خلال تبني المرونة التنظيمية، وهذا قد يعود بالنفع على تلك المشافي بشكل عام.

كما تتميز هذه الدراسة باعتمادها على قياس المتغيرات من خلال استخراج مجموعة من المؤشرات السابقة بالنظر للدراسات السابقة، بالإضافة إلى القياس الإحصائي للبيانات مما يعطي

نتائج واقعية أكثر ويعزز من مصداقيتها ودقتها، وأيضاً كونها تتناول موضوع المرونة التنظيمية والأداء المؤسسي، مما يجعل هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في ميدان تحسين الأساليب الإدارية وتشكل مورد بحثي جديد للمكتبة الفلسطينية والعربية حول هذا المحور.



شكل (3.1): الفجوة البحثية

المصدر: إعداد وتجميع الباحثة

6.3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).
2. بناء الإطار النظري للدراسة.
3. إثراء الجانب النظري للدراسة.
4. دعم مشكلة الدراسة.
5. مقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية.
6. عدم تكرار أي من الدراسات السابقة.
7. الاستفادة من المراجع التي لجأ إليها الباحثون الآخرون.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.4 مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورًا رئيسيًا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفًا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفًا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.4 منهجية وأسلوب الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة أداة رئيسة للبحث، صممت خصيصًا لهذا الغرض.

3.4 مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإنَّ المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في (مستشفى الشفاء، مستشفى ناصر، مستشفى الأقصى، المستشفى الأوروبي) والبالغ عددهم (3810) موظف. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (381) موظفاً، وقد تم استرداد (366) استبانة بنسبة (91.50%).

جدول (1.4) مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	مستشفى الشفاء	مستشفى الاوروبي	مستشفى ناصر	مستشفى الاقصى
تمريض	750	321	387	266
أطباء	520	193	260	153
اداريين	320	243	237	140
المجموع	1590	757	904	559

4.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة". حيث تتكون من قسمين رئيسيين هما:

1. القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

2. القسم الثاني: وهو عبارة عن أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، ويتكون من (40) فقرة، موزع على (6) مجالات كالتالي:

- المجال الأول: المرونة العددية ، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثاني: المرونة الوظيفية، ويتكون من (5) فقرات

- المجال الثالث: المرونة المالية، ويتكون من (5) فقرات
- المجال الرابع: المرونة الهيكلية، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الخامس: المرونة التشغيلية ويتكون من (5) فقرات.
- المجال السادس: الأداء المؤسسي ويتكون من (15) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

5.4 خطوات بناء أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة للتعرف إلى " أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة "، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7. تم عرض الاستبانة على (11) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في العديد من الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

6.4 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق آراء المحكمين أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) متخصصين في إدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً-الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) فرداً.

- نتائج الاتساق الداخلي لـ " المرونة العددية ":

يوضح جدول رقم (2.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة العددية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ ؛ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (2.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المرونة العددية " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يقوم المشفى بتحديد احتياجاتها من الموظفين عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.	0.796	**0.000
2	يتوفر لدى المشفى قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموظفين.	0.825	**0.000
3	يعد المشفى الموظفين باستمرار لتقلد مناصب وظيفية متصاعدة.	0.825	**0.000
4	يقوم المشفى بتوعية الموظفين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي.	0.859	**0.000
5	ينفذ المشفى حركة تنقلات لإكساب الموظفين مهارات جديدة في أقسام أخرى.	0.791	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المرونة الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ ؛ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المرونة الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يستطيع المشفى أن يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب الموظفين الحاليين.	0.762	**0.000
2	تتعدد مهارات الموظفين في المشفى والتي يمكنهم من القيام بوظائف مختلفة.	0.766	**0.000

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
3	يقوم الموظفون بالعمل بشكل مستمر من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم.	0.778	0.000**
4	يمتاز الموظفون بالمشفى بالمرونة في التحول من وظيفة او مهمة الى أخرى بوقت قصير.	0.695	0.000**
5	يمتاز الموظفون بالمشفى بقابليتهم الكبيرة في شغل وظائف أكثر تعقيداً.	0.685	0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المرونة المالية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة المالية " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تشجع المكافآت المادية في المشفى على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	0.730	**0.000
2	يشعر الموظفون في المشفى بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة.	0.759	**0.000
3	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.	0.739	**0.000
4	يعمل المشفى على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة.	0.703	**0.000
5	يسعى المشفى إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود المادي للعاملين.	0.777	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المرونة الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ ؛ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتسم الهيكل التنظيمي بالمشفى بالمرونة.	0.878	**0.000
2	يقوم المشفى بالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.	0.857	**0.000
3	يتوفر لدى المشفى إمكانية التغيير في الهيكل التنظيمي كلما فرضت عليها التغيرات البيئية ذلك.	0.843	**0.000
4	تتم عملية الاتصال بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية في المشفى.	0.829	**0.000
5	يقوم المشفى بالتخلي عن الدوائر والأقسام غير الضرورية في الهيكل التنظيمي.	0.703	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المرونة التشغيلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ ؛ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة التشغيلية " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتوفر لدى المشفى مصادر لتوفير الأيدي العاملة المؤقتة في حالة احتياج متطلبات العمل إلى قوى عاملة إضافية.	0.706	**0.000

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
2	تتنصف واجبات ومهام الموظفين بالتنوع وقابلية التكيف مع الظروف المتغيرة في المشفى.	0.810	**0.000
3	يملك الموظفون في المشفى المرونة الكافية في تقديم واجباتهم ومهامهم في أماكن مختلفة غير المعتادين عليها في المشفى.	0.819	**0.000
4	تمكن خصائص العمل التنظيمية الموظفين من تقديم أعمالهم بطريقة مرنة في المشفى.	0.798	**0.000
5	يستخدم المشفى أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء العمل.	0.736	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " الأداء المؤسسي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ ؛ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأداء المؤسسي " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تمتلك إدارة المشفى الكفاءة في وضع الاستراتيجيات.	0.814	**0.000
2	تعتبر إدارة المشفى قدوة للموظفين في الدافعية نحو العمل والإنجاز .	0.847	**0.000
3	تسعى إدارة المشفى نحو الالتزام بمضامين التميز القيادي.	0.777	**0.000
4	تجعل إدارة المشفى الموظفين مصدرًا لمعلومات صنع واتخاذ القرارات.	0.807	**0.000

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
5	تسعى إدارة المشفى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي متميز.	0.847	**0.000
6	تتسم عمليات تقديم الخدمات للمستفيدين بالسرعة والانجاز .	0.776	**0.000
7	تمتلك إدارة المشفى أنموذج خاص للتعرف على مستوى رضا الموظفين.	0.679	**0.000
8	تستفيد إدارة المشفى من تجارب الآخرين لتحقيق التميز.	0.840	**0.000
9	تمتلك إدارة المشفى أدوات مناسبة للتعرف على احتياجات الموظفين.	0.775	**0.000
10	يوجد لإدارة المشفى هيكل تنظيمي يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها.	0.762	**0.000
11	يلاحظ التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات المقدمة من المشفى.	0.843	**0.000
12	يتم تحديد البرامج والخطط الإدارية بما يتوافق مع المستجدات والتطورات المتلاحقة.	0.758	**0.000
13	تمتلك إدارة المشفى أنموذج خاص للتعرف على درجة جودة خدماتها.	0.815	**0.000
14	تلتزم إدارة المشفى بمتطلبات ضمان الجودة الإدارية.	0.772	**0.000
15	يضع المشفى خطاً تساهم في تميز الأداء ويقوم بتنفيذها.	0.876	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً- الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول رقم (8.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجالات	الرقم
**0.000	0.713	المجال الأول/ المرونة العددية	1
**0.000	0.708	المجال الثاني/ المرونة الوظيفية	2
**0.000	0.740	المجال الثالث/ المرونة المالية	3
**0.000	0.863	المجال الرابع/ المرونة الهيكلية	4
**0.000	0.822	المجال الخامس/ المرونة التشغيلية	5
**0.000	0.950	الأداء المؤسسي	6

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

7.4 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد مرات عدة خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (9.4).

جدول رقم (9.4): لقياس ثبات الاستبانة

التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ		المجالات	الرقم
معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات		
0.895	0.810	0.967	40	كل المجالات	
0.841	0.719	0.876	5	المجال الأول/ المرونة العددية	1
0.832	0.712	0.786	5	المجال الثاني/ المرونة الوظيفية	2
0.759	0.604	0.781	5	المجال الثالث/ المرونة المالية	3
0.861	0.749	0.881	5	المجال الرابع/ المرونة الهيكلية	4
0.819	0.687	0.832	5	المجال الخامس/ المرونة التشغيلية	5
0.930	0.869	0.960	15	الأداء المؤسسي	6

واضح من النتائج الموضحة في جدول (9.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.781- 0.960)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.967)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. و تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

8.4 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (10.4).

جدول رقم (10.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المجالات	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	كل المجالات	0.059	0.200
1	المجال الأول/ المرونة العددية	0.063	0.200
2	المجال الثاني/ المرونة الوظيفية	0.074	0.200
3	المجال الثالث/ المرونة المالية	0.077	0.196
4	المجال الرابع/ المرونة الهيكلية	0.070	0.200
5	المجال الخامس/ المرونة التشغيلية	0.083	0.192
6	الأداء المؤسسي	0.057	0.200

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (10.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 5.5 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.5 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

جدول (1.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
59.6	218	ذكر
40.4	148	أنثى
%100	366	المجموع

يتضح من خلال جدول (1.5) أن (59.6%) من أفراد عينة الدراسة ذكور، بينما (40.4%) إناث. وترى الباحثة أن هذه النسبة تتسجم مع التعداد السكاني في قطاع غزة، حيث أن نسبة الذكور أعلى منها بالنسبة للإناث، حيث تشير إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام (2019م) أن عدد الذكور في قطاع غزة بلغ 1023266 ذكراً، بينما بلغ عدد الإناث 995704 أنثى. وبالتالي فإن هذه النسبة تتماشى مع توزيع النوع الاجتماعي في قطاع غزة.

جدول (2.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
46.7	171	اقل من 30 سنة
30.1	110	30 - 40 سنة
17.2	63	40 - 50 سنة
6.0	22	50 سنة فأكثر
%100	366	المجموع

يتضح من خلال جدول (2.5) أن 46.7% من أفراد عينة الدراسة متوسط اعمارهم اقل من 30 سنة ، و (30.1%) تتراوح اعمارهم ما بين 30 سنة الي 40 سنة، و (17.2%) تتراوح اعمارهم ما بين 40 سنة الي 50 سنة، و (6.0%) متوسط اعمارهم من 50 سنة فأكثر. وتعزو الباحثة ارتفاع نتيجة الأفراد من الفئة العمرية أقل من 30 سنة إلى سياسة التقاعد المبكر الإجباري الأخيرة والتي أدت إلى تقاعد العديد من الموظفين من الأعمار الكبيرة.

جدول (3.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
15.8	58	دبلوم متوسط
69.1	253	بكالوريوس
10.9	40	ماجستير
4.1	15	دكتوراه
%100	366	الإجمالي

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته (69.1%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و (15.8%) مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، و (10.9%) مؤهلهم العلمي ماجستير، و (4.1%) مؤهلهم العلمي دكتوراه. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الطلبة في قطاع غزة، يقبلون بشكل أكبر على الحصول على درجة البكالوريوس بالمقارنة بكل من الدبلوم المتوسط والدراسات

العليا، وذلك بسبب أن غالبية المؤسسات تطلب عند التوظيف خريجين من حملة البكالوريوس وأعلى، كما أن الظروف المادية الصعبة التي يعانيتها أهالي الطلبة في قطاع غزة تجعلهم يحجمون عن إلحاق أبنائهم لدراسة الدراسات العليا، كما أن البكالوريوس هو أكثر تناسباً مع ظروف السكان المادية والاقتصادية، وهذا ما يفسر هذه النتيجة.

جدول (4.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
44.8	164	أقل من 5 سنوات
18.0	66	من 5 - 10 سنوات
15.6	57	من 10 - 15 سنة
21.6	79	من 15 سنة فأكثر
%100	366	الإجمالي

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته (44.8%) من أفراد عينة الدراسة متوسط سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، و (21.6%) متوسط سنوات الخدمة لديه من 15 سنة فأكثر، و (18%) يتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين 5 سنوات الي 10 سنوات، و (15.6%) يتراوح ما بين 10 سنوات الي 15 سنة. وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الأفراد من الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بسبب سياسة التقاعد المبكر الإجباري الأخيرة والتي أدت إلى تقاعد الموظفين من الذين سنوات خبرتهم كبيرة.

جدول (5.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
0.5	2	مدير عام
11.7	43	رئيس قسم
15.6	57	اداري
29.8	109	طبيب

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
37.2	136	ممرض
5.2	19	غير ذلك
%100	366	الإجمالي

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته (37.2%) من افراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي ممرض، و (29.8%) مساهم الوظيفي طبيب، و (15.6%) مساهم الوظيفي اداري، و (11.7%) مساهم الوظيفي رئيس قسم، و (5.2%) مساهم الوظيفي غير ذلك، و (0.5%) مساهم الوظيفي مدير عام. وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الأفراد من الممرضين بسبب تعدد الأقسام وتنوعها في المشافي الحكومية في قطاع غزة والتي تحتاج إلى أعداد كبيرة من الممرضين لتغطيتها والعمل فيها.

جدول (6.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة %	التكرار	مكان العمل
38.3	140	مستشفى الشفاء
23.5	86	مستشفى الاوروبي
15.8	58	مستشفى الاقصى
22.4	82	مستشفى ناصر
%100	366	الإجمالي

يتضح من جدول (6.5) أن ما نسبته (38.3%) من افراد عينة الدراسة يعملون في المستشفى الشفاء، و (23.8%) يعملون في المستشفى الاوروبي، و (22.4%) يعملون في مستشفى ناصر، و (15.8%) يعملون في مستشفى الاقصى. وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الأفراد الذين يعملون في مستشفى الشفاء بسبب أن مستشفى الشفاء يعتبر من أكبر المشافي في قطاع غزة والذي يمتلك عدد موظفين أكبر مقارنة بغيره من المستشفيات.

3.5 المحك المعتمد في الدراسة

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (7.5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
بدرجة قليلة جدا	من 10% - 28%	من 1 - 1.79
بدرجة قليلة	أكبر من 28% - 46%	أكبر من 1.80 - 2.59
بدرجة متوسطة	أكبر من 46% - 64%	أكبر من 2.60 - 3.39
بدرجة كبيرة	أكبر من 64% - 82%	أكبر من 3.40 - 4.19
بدرجة كبيرة جدا	أكبر من 82% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

4.5 تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً- تحليل فقرات الاستبانة "أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة":

- تحليل فقرات المجال الأول: المرونة العديدة .

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (8.5).

جدول (8.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة العددية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يقوم المشفى بتحديد احتياجاته من الموظفين عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.	3.016	1.055	60.33	2	متوسطة	3.297	0.000
2	يتوفر لدى المشفى قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموظفين.	3.257	0.968	65.14	1	كبيرة	5.077	0.000
3	يعد المشفى الموظفين باستمرار لتقلد مناصب وظيفية متصاعدة.	2.653	1.027	53.06	4	متوسطة	-6.464	0.000
4	يقوم المشفى بتوعية الموظفين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي.	2.626	1.137	52.51	5	متوسطة	-6.299	0.000
5	ينفذ المشفى حركة تنقلات لإكساب الموظفين مهارات جديدة في أقسام أخرى.	2.855	1.146	57.10	3	متوسطة	-2.418	0.016
	متوسط الحسابي للمجال	2.881	1.066	57.63		متوسطة	-1.361	0.003

من جدول (8.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتوفر لدى المشفى قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموظفين " يساوي 3.257 (الدرجة الكلية من

5) أي أن الوزن النسبي (65.14%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يقوم المشفى بتوعية الموظفين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي " يساوي 2.625 أي أن الوزن النسبي (52.51%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المرونة العددية " يساوي 2.881 أي أن الوزن النسبي 57.63%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

– وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشافي في قطاع غزة لديها إدراك كافي بأهمية تبني المرونة العددية في عملها بسبب أن التغيرات والظروف المحيطة تتطلب أن يكون لدى المشافي دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية لتلبية احتياجاته من الموظفين، وبالتالي فإن تبني هذا المفهوم سوف يساهم في تحسين أداء المشافي الحكومية في قطاع غزة وتقديم خدماتها على أتم وجه، كما أن المستشفيات الحكومية في قطاع غزة تدرك أهمية إجراء تنقلات بين الموظفين من حين إلى آخر من أجل أن تتوفر لديهم المهارة اللازمة لأداء العمل، وبالتالي فإن هذه المعطيات تدعو لزيادة اهتمام المشافي الحكومية في قطاع غزة بالمرونة العددية.

– واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة الأكلبي (2019م) التي أظهرت أن مستوى المرونة العددية جاء بدرجة مرتفعة.

– واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Shuria et al., 2016) التي أظهرت أن مستوى المرونة العددية جاء بدرجة مرتفعة جداً.

– وتفسر الباحثة اتفاق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة الأكلبي (2019م) في أن هذه الدراسة طبقت في الجامعات وبالتالي فإن الجامعات هي الأحرص على تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة بشكل سليم، كما تفسر اختلاف النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة Shuria et al., (2016) في أنها طبقت في الصومال والاختلاف ناتج عن الاختلاف في مكان إجراء الدراسة وظروف البلد وظروف المؤسسة التي تمر بها.

• تحليل فقرات مجال " المرونة الوظيفية " .

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (9.5).

لكل فقرة من جدول (9.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار فقرات مجال " المرونة الوظيفية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يستطيع المشفى أن يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب الموظفين الحاليين.	3.205	1.835	64.10	3	كبيرة	2.136	0.033
2	تتعدد مهارات الموظفين في المشفى والتي يمكنهم من القيام بوظائف مختلفة.	3.333	1.030	66.67	1	كبيرة	6.190	0.000
3	يقوم الموظفون بالعمل بشكل مستمر من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم.	3.240	0.989	64.81	2	كبيرة	4.652	0.000
4	يمتاز الموظفون بالمشفى بالمرونة في التحول من وظيفة او مهمة الى أخرى بوقت قصير.	3.063	1.038	61.26	5	متوسطة	2.158	0.024
5	يمتاز الموظفون بالمشفى بقابليتهم الكبيرة في شغل وظائف أكثر تعقيداً.	3.068	1.056	61.37	4	متوسطة	2.237	0.013
	متوسط الحسابي للمجال	3.182	1.190	63.64		متوسطة	3.475	0.014

من جدول (9.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتعدد مهارات الموظفين في المشفى والتي يمكنهم من القيام بوظائف مختلفة " يساوي 3.333 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (66.67%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يمتاز الموظفين بالمشفى بالمرونة في التحول من وظيفة او مهمة الى أخرى بوقت قصير " يساوي 3.063 أي أن الوزن النسبي (61.26%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المرونة الوظيفية " يساوي 3.182 أي أن الوزن النسبي 63.64%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشافي الحكومية تعمل بشكل مناسب على تنمية مهارات الموظفين الوظيفية وفي مجال عملهم من أجل أن يكونوا على قدر المسؤولية خصوصاً في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها سكان قطاع غزة، حيث إن المهارات هي أساس العمل الناجح.
- واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Nazar & Route (2017) ودراسة (عمير، 2019م) ودراسة (Tirmizi et al., (2018) التي أظهرت أن مستوى المرونة الوظيفية جاء بدرجة مرتفعة.
- واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة داوود (2018م) ودراسة الرشدي (2019م) ودراسة (Shuria et al., (2016) التي أظهرت أن مستوى المرونة الوظيفية جاء بدرجة مرتفعة جداً.

• تحليل فقرات مجال " المرونة المالية " .

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10.5).

جدول (10.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة المالية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تشجع المكافآت المادية في المشفى على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	2.773	1.385	55.46	1	متوسطة	-3.132	0.002
2	يشعر الموظفون في المشفى بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة.	2.702	1.409	54.04	2	متوسطة	-4.044	0.000
3	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.	1.904	1.107	38.09	5	قليلة	-18.927	0.000
4	يعمل المشفى على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة.	2.301	1.097	46.01	3	متوسطة	-12.202	0.000
5	يسعى المشفى إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود المادي للعاملين.	1.934	1.068	38.69	4	قليلة	-19.085	0.000
	متوسط الحسابي للمجال	2.323	1.213	46.46		متوسطة	-11.478	0.000

من جدول (10.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الاولى " تشجع المكافآت المادية في المشفى على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها " يساوي 2.773 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن

النسبي (55.46%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات " يساوي 1.904 أي أن الوزن النسبي 38.09%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المرونة المالية " يساوي 2.323 أي أن الوزن النسبي 46.46% ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

– وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشافي الحكومية في قطاع غزة تدرك أهمية المرونة المالية وتقديم الحوافز والمكافآت والعلاوات المناسبة للموظفين، حيث إن العلاوات المادية والمكافآت تؤدي إلى منح الموظفين المزيد من الثقة والتي تمكنهم من أداء العمل على الوجه السليم، كما تعزو هذه النتيجة إلى أن المرونة المالية هي أساس عمل لكافة المنظمات إذ إن المؤسسة التي تكيف مصادرها التمويلية مع المتغيرات والظروف المحيطة خصوصاً في ظل التغيرات البيئية المتسارعة هي المؤسسة الأقدر على تحقيق الأداء المتميز وتقديم الجودة الأفضل في ظل بيئة متسارعة.

– واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Uslu 2017) التي أظهرت أن مستوى المرونة المالية جاء بدرجة متوسطة.

– واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Shuria et al., 2016) التي أظهرت أن مستوى المرونة المالية جاء بدرجة مرتفعة جداً.

• تحليل فقرات مجال " المرونة الهيكلية " .

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11.5).

جدول (11.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة الهيكلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يتسم الهيكل التنظيمي بالمشفى بالمرونة.	2.740	1.091	54.81	4	متوسطة	-4.552	0.000
2	يقوم المشفى بالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.	3.008	1.129	60.16	2	متوسطة	2.139	0.032
3	يتوفر لدى المشفى إمكانية التغيير في الهيكل التنظيمي كلما فرضت عليها التغيرات البيئية ذلك.	2.850	1.089	56.99	3	متوسطة	-2.640	0.009
4	تتم عملية الاتصال بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية في المشفى.	3.011	1.137	60.22	1	متوسطة	2.184	0.031
5	يقوم المشفى بالتخلي عن الدوائر والأقسام غير الضرورية في الهيكل التنظيمي.	2.642	1.093	52.84	5	متوسطة	-6.264	0.000
	متوسط الحسابي للمجال	2.850	1.108	57.01		متوسطة	-1.827	0.014

من جدول (11.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتم عملية الاتصال بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية في المشفى " يساوي 3.011 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (60.22%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يقوم المشفى بالتخلي عن الدوائر والأقسام غير الضرورية في الهيكل التنظيمي " يساوي 2.642 أي أن الوزن النسبي (52.84%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأنّ المتوسط الحسابي لمجال " المرونة الهيكلية " يساوي 2.850 أي أن الوزن النسبي (57.01%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشافي الحكومية في قطاع غزة تدرك أهمية المرونة في هيكلها التنظيمية حيث أن الظروف والتغيرات المتسارعة في قطاع غزة تفرض على المشافي أن يكون لديها مرونة هيكلية بحيث يتم التنسيق ما بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المشافي من أجل تأدية العمل على أتم وجه.
- واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (الزبيدي ومدب، 2016م) ودراسة (Uslu (2017) التي أظهرت أن مستوى المرونة الهيكلية جاء بدرجة متوسطة.
- واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (البغدادي والجبوري، 2015م) ودراسة مشمش (2019م) التي أظهرت أن مستوى المرونة الهيكلية في وزارة الصحة بغزة من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة (Shuria et al., (2016) التي أظهرت أن مستوى المرونة الهيكلية جاء بدرجة مرتفعة جداً.

• تحليل فقرات مجال " المرونة التشغيلية " .

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12.5).

جدول (12.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة التشغيلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يتوفر لدى المشفى مصادر لتوفير الأيدي العاملة المؤقتة في حالة احتياج متطلبات العمل إلى قوى عاملة إضافية.	2.732	1.085	54.64	5	متوسطة	-4.721	0.000
2	تتصف واجبات ومهام الموظفين بالتنوع وقابلية التكيف مع الظروف المتغيرة في المشفى.	2.893	0.997	57.87	2	متوسطة	-2.045	0.042
3	يمتلك الموظفين في المشفى المرونة الكافية في تقديم واجباتهم ومهامهم في أماكن مختلفة غير المعتادين عليها في المشفى.	2.997	1.069	59.95	1	متوسطة	-2.049	0.041
4	تمكن خصائص العمل التنظيمية الموظفين من تقديم أعمالهم بطريقة مرنة في المشفى.	2.869	1.080	57.38	3	متوسطة	-2.323	0.021
5	يستخدم المشفى أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء العمل.	2.749	1.081	54.97	4	متوسطة	-4.447	0.000
	متوسط الحسابي للمجال	2.848	1.062	56.96		متوسطة	-3.117	0.021

من جدول (12.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يمتلك الموظفين في المشفى المرونة الكافية في تقديم واجباتهم ومهامهم في أماكن مختلفة غير المعتادين عليها في المشفى " يساوي 2.997 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 59.95%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الاولى " يتوفر لدى المشفى مصادر لتوفير الأيدي العاملة المؤقتة في حالة احتياج متطلبات العمل إلى قوى عاملة إضافية " يساوي 2.732 أي أن الوزن النسبي (54.64%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأنّ المتوسط الحسابي لمجال " المرونة التشغيلية " يساوي 2.848 أي أن الوزن النسبي 56.96% ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشافي الحكومية في قطاع غزة لديها اهتمام كافي بأهمية المرونة التشغيلية لأداء العمل، حيث إن استخدام الآليات والتقنيات المرنة والتي تتيح المرونة في أداء العمل وتوفر الوقت والجهد وتعمل على تبسيط الإجراءات وتقليل التكاليف يؤدي إلى تقديم الخدمة المطلوبة على أتم وجه.
- واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (الزبيدي ومدب، 2016م) ودراسة (Shuria et al., (2016) التي أظهرت أن مستوى المرونة التشغيلية جاء بدرجة مرتفعة جداً.

- تحليل جميع فقرات مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13.5).

جدول (13.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات "مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة"

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.003	-1.361	متوسطة	2	57.63	1.066	2.881	المجال الأول/ المرونة العددية
0.014	3.475	متوسطة	1	63.64	1.190	3.182	المجال الثاني/ المرونة الوظيفية
0.000	-11.478	قليلة	5	46.46	1.213	2.323	المجال الثالث/ المرونة المالية
0.014	-1.827	متوسطة	3	57.01	1.108	2.850	المجال الرابع/ المرونة الهيكلية
0.021	-3.117	متوسطة	4	56.96	1.062	2.848	المجال الخامس/ المرونة التشغيلية
0.011	-2.862	متوسطة		56.34	1.128	2.817	متوسط الحسابي للمجال

من جدول (13.5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات "مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة" يساوي 2.817 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 56.34%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة بشكل عام.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المستشفيات الحكومية في قطاع غزة تدرك أهمية المرونة التنظيمية نظراً للظروف الصعبة التي يمر بها قطاع غزة عموماً والمشافي الحكومية بشكل خاص، حيث إن التأقلم والتكيف مع المتغيرات والظروف الصعبة يعد أساساً لنجاح العمل والتميز المؤسسي، وتقديم الخدمة المطلوبة على أتم وجه، وبالتالي فإن توفير الآليات والوسائل التي تدعم

وتعزز المرونة التنظيمية في المشافي الحكومية يعد من أهم الوسائل التي تساهم في تحسين الأداء وتطوره وتقديم الخدمات الصحية بكفاءة وفاعلية، كما أن المنظمات تعمل اليوم في ظل بيئة سريعة التغير كما أن ظهور الإنترنت والبرامج الحاسوبية المتقدمة ووسائل التواصل الاجتماعي أثر على كافة نواحي عمل المؤسسات، وزاد من حدة المنافسة، وبالتالي يجب أن يكون لدى المشافي الحكومية في قطاع غزة مستوى مناسب من المرونة التنظيمية لمواجهة هذه المعطيات.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة Uslu (2017) ودراسة الرشيدى (2019) و دراسة داوود (2018) ودراسة (بوكرة، 2017) التي أظهرت أن مستوى المرونة التنظيمية في الجامعة جاء بدرجة متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة Broekaert et al., (2016) ودراسة Route & Nazar (2017) ودراسة الأكلبي (2019) ودراسة (عمير، 2019) ودراسة Tirmizi et al., (2018) التي أظهرت أن مستوى المرونة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

• تحليل فقرات المجال السادس: " الأداء المؤسسي " .

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (14.5).

جدول (14.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الأداء المؤسسي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك إدارة المشفى الكفاءة في وضع الاستراتيجيات.	2.869	1.112	57.38	1	متوسطة	-2.255	0.025
2	تعتبر إدارة المشفى قدوة للموظفين في الدافعية نحو العمل والإنجاز.	2.686	1.136	53.72	11	متوسطة	-5.292	0.000
3	تسعى إدارة المشفى نحو الالتزام بمضامين التميز القيادي.	2.691	1.052	53.83	10	متوسطة	-5.613	0.000
4	تجعل إدارة المشفى الموظفين مصدرًا لمعلومات صنع واتخاذ القرارات.	2.557	1.098	51.15	14	متوسطة	-7.710	0.000
5	تسعى إدارة المشفى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي متميز.	2.749	1.126	54.97	7	متوسطة	-4.270	0.000
6	تتسم عمليات تقديم الخدمات للمستفيدين بالسرعة والإنجاز .	2.831	1.041	56.61	4	متوسطة	-3.113	0.002
7	تمتلك إدارة المشفى أنموذج خاص للتعرف على مستوى رضا الموظفين.	2.486	1.102	49.73	15	متوسطة	-8.916	0.000
8	تستفيد إدارة المشفى من تجارب الآخرين لتحقيق التميز.	2.656	1.094	53.11	12	متوسطة	-6.022	0.000
9	تمتلك إدارة المشفى أدوات مناسبة للتعرف على احتياجات الموظفين.	2.607	1.097	52.13	13	متوسطة	-6.861	0.000
10	يوجد لإدارة المشفى هيكل تنظيمي يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها.	2.814	1.144	56.28	5	متوسطة	-3.108	0.002

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
11	يلاحظ التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات المقدمة من المشفى.	2.833	1.116	56.67	3	متوسطة	-2.856	0.005
12	يتم تحديد البرامج والخطط الإدارية بما يتوافق مع المستجدات والتطورات المتلاحقة.	2.855	1.095	57.10	2	متوسطة	-2.531	0.012
13	تمتلك إدارة المشفى أنموذج خاص للتعرف على درجة جودة خدماتها.	2.743	1.088	54.86	8	متوسطة	-4.517	0.000
14	تلتزم إدارة المشفى بمتطلبات ضمان الجودة الإدارية.	2.809	1.111	56.17	6	متوسطة	-3.293	0.001
15	يضع المشفى خطاً تساهم في تميز الأداء ويقوم بتنفيذها.	2.740	1.125	54.81	9	متوسطة	-4.412	0.000
	متوسط الحسابي للمجال	2.728	1.103	54.57		متوسطة	-4.718	0.003

من جدول (14.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الاولى " تمتلك إدارة المشفى الكفاءة في وضع الاستراتيجيات " يساوي 2.869 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 57.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تمتلك إدارة المشفى أنموذج خاص للتعرف على مستوى رضا الموظفين " يساوي 2.486 أي أن الوزن النسبي (49.73%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الأداء المؤسسي " يساوي 2.728 أي أن الوزن النسبي 54.57%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشافي الحكومية في قطاع غزة تعمل على تحسين وتميز أدائها بشكل مناسب من خلال تبني الآليات والأساليب والوسائل اللازمة، وبالتالي فإن تميز الأداء المؤسسي والعمل على تحسينه، يساهم في التغلب على الظروف الصعبة التي تمر بها المشافي الحكومية في قطاع غزة، كما أن هذا التميز في الأداء المؤسسي يساهم في تحسين وجهة نظر الجمهور الذي يتلقى الخدمة عن المشافي الحكومية في قطاع غزة.
- وافقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة السلتي و دكروري (2018م) التي أظهرت أن مستوى الأداء جاء بدرجة متوسطة.
- واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Kozjek & Ferjan 2015) التي أظهرت أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة.

5.5 اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
 - الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
- إذا كانت Sig. (P-value) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين المرونة التنظيمية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15.5): معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000**	0.821	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة التنظيمية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (15.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.821)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة وهذا يعني انه كلما زادت المرونة التنظيمية كلما زاد التميز الادائي المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

وترى الباحثة أنه كلما زادت المرونة التنظيمية كلما زاد معها تميز الأداء المؤسسي، حيث إن التأقلم مع الظروف والمتغيرات المتسارعة والصعوبات التي تعاني منها المشافي الحكومية في قطاع غزة، ووضع الآليات والأساليب اللازمة للتغلب على هذه التحديات يساهم في تميز أدائها المؤسسي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة السلنتي وذكروري (2018) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والأداء.

ويتفرع منها الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة العديدة وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (16.5): معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.632	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة العددية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (16.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.632)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة العددية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. وهذا يعني أنه كلما زادت المرونة العددية كلما زاد التميز الادائي المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

وترى الباحثة أنه كلما كانت المشافي الحكومية في قطاع غزة تعمل على توفير احتياجاتها اللازمة من الموارد البشرية بالعدد والكم المطلوب، وتأهيل وتطوير هذه الموارد البشرية كلما زاد تميز أدائها المؤسسي، حيث إن تميز الأداء يحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة وقادرة على أداء العمل. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة السلتنى وذكروري (2018م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة العددية والأداء.

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الوظيفية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (17.5): معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.562	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الوظيفية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (17.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.562)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الوظيفية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. وهذا يعني أنه كلما زادت المرونة الوظيفية كلما زاد التميز الإداري المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

وترى الباحثة أنه كلما قامت المشافي الحكومية في قطاع غزة بتنمية مهارات الموظفين فيها وتحسينها وتوفير المتطلبات والظروف اللازمة لتنمية هذه المهارات وتطويرها كلما تميز أدائها المؤسسي، حيث إن المهارات هي من بين أهم العناصر اللازمة لنجاح وتميز الأداء المؤسسي. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة السلنتي وذكوروي (2018م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الوظيفية والأداء.

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة المالية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (18.5): معامل الارتباط و القيمة الاحتمالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.645	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة المالية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (18.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.645)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة المالية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. وهذا يعني انه كلما زادت المرونة المالية كلما زاد التميز الادائي المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

وترى الباحثة أنه كلما قامت المشافي الحكومية في قطاع غزة بتقديم الحوافز والعلاوات التشجيعية والمكافآت المالية للموظفين وحفزهم على العمل كلما زادت الثقة لديهم وأصبح لديهم دافع نحو العمل، وبالتالي فإن هذه المعطيات سوف تساهم في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة السلنتي و دكروري (2018م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة المالية والأداء.

4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الهيكلية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (19.5): معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.768	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الهيكلية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (19.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.768)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. وهذا يعني انه كلما زادت المرونة الهيكلية كلما زاد التميز الادائي المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

وترى الباحثة أن المشافي الحكومية في قطاع غزة كلما كان الهيكل التنظيمي فيها مرناً وكلما وفرت المشافي الحكومية الأدوات اللازمة لتوظيف المرونة والتنسيق وإمكانية التعديل والتغيير في الهيكل التنظيمي في ظل الظروف والمتطلبات الصعبة التي تعيشها هذه المشافي كلما تميز أدائها المؤسسي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة السلنتي وذكوروي (2018م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية والأداء.

5- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة التشغيلية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (20.5): معامل الارتباط و القيمة الاحتمالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.760	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة التشغيلية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (20.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.760)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مرونة التشغيلية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. وهذا يعني انه كلما زادت المرونة التشغيلية كلما زاد التميز الادائي المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

وترى الباحثة أن توظيف المرونة التشغيلية من حيث توفير الآليات والخطط والأدوات اللازمة لأداء العمل، والقيام بتحسينها وتطويرها ومتابعتها بشكل مستمر من قبل إدارة المشافي الحكومية في قطاع غزة، كلما تميز أدائها المؤسسي، حيث إن المشافي في ظل الحصار والاحتلال ملزمة بوضع الخطط والآليات المناسبة لأداء العمل على الوجه المناسب.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة السلنتي و دكروري (2018م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية والأداء.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) على المتغير التابع (الاداء المؤسسي)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (21.5): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

R2 للمنوع	قيمة اختبار F للنموذج	القيمة الاحتمالية	قيمة T	قيمة المعامل	المتغير
0.701	172.094	0.679//	-0.414	-0.045	المقدار الثابت
		0.000**	5.048	0.206	المرونة العددية
		0.766//	0.297	0.012	المرونة الوظيفية
		0.001**	3.357	0.128	المرونة المالية
		0.000**	6.348	0.305	المرونة الهيكلية
		0.000**	6.716	0.343	المرونة التشغيلية

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (21.5) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة العددية، المرونة المالية) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (الاداء المؤسسي) حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويوضح الجدول قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائية مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد يساوي 0.701، وهذا يعني أن محاور (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) فسرت 70.1% من التباين الكلي في (الأداء المؤسسي) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{الأداء المؤسسي} = -0.045 + (0.206 \times \text{المرونة العددية}) + 0.012 + (\text{المرونة الوظيفية}) + 0.128 + (\text{المرونة المالية}) + 0.305 * (\text{المرونة الهيكلية}) + 0.343 * (\text{المرونة التشغيلية})$$

وترى الباحثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة، إذ أن تبني المرونة التنظيمية والتأقلم مع الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يمر بها قطاع غزة عموماً والمشافي الحكومية في قطاع غزة على وجه خاص يساهم في تميز الأداء المؤسسي، إذ إن تميز الأداء المؤسسي يتطلب من المشافي الحكومية وضع الآليات والخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحسينه وتطويرها على أتم وجه.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة السلتي و دكروري (2018) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في الأداء.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى البيانات الديموغرافية (الجنس ، العمر، مكان العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

جدول (22.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى ن = (148)	ذكر ن = (218)	
*0.011	2.560-	3.019	2.788	المجال الأول/ المرونة العددية
**0.000	3.533-	3.362	3.059	المجال الثاني/ المرونة الوظيفية
//0.458	0.743-	2.366	2.294	المجال الثالث/ المرونة المالية
//0.062	1.873-	2.953	2.781	المجال الرابع/ المرونة الهيكلية
*0.010	2.585-	2.984	2.756	المجال الخامس/ المرونة التشغيلية
*0.042	2.043-	2.838	2.654	الأداء المؤسسي
*0.014	2.471-	2.888	2.695	اجمالي المجالات

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (22.5) يمكن استنتاج ما يلي: لماذا

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمجال "المرونة المالية، المرونة الهيكلية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المرونة المالية والمرونة الهيكلية

تُعزى إلى الجنس. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى للجنس وكانت لصالح الإناث.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإناث هم أكثر حرصاً على أداء العمل مقارنة بالذكور كما أن الأنثى لديها التزام في العمل أكثر من الذكر، وبالتالي فإن إجابات الإناث مختلفة عن الذكور نظراً للمزايا التي تتحلى بها الأنثى من التزام في العمل وتقاني.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل ودراسة داوود (2018) دراسة السلتنى وذكروري (2018) التي أظهرت وجود فروق تعزى للجنس.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة الأكلبي (2019) ودراسة (الود، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

جدول (23.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 فاكثر	50 - 40	40-30	اقل من 30	
//0.544	0.714	2.655	2.851	2.873	2.927	المجال الأول/ المرونة العددية
//0.169	1.687	2.973	3.124	3.100	3.283	المجال الثاني/ المرونة الوظيفية
//0.710	0.461	2.200	2.394	2.264	2.351	المجال الثالث/ المرونة المالية
//0.350	1.098	2.564	2.908	2.803	2.896	المجال الرابع/ المرونة الهيكلية
//0.842	0.276	2.718	2.860	2.824	2.876	المجال الخامس/ المرونة التشغيلية
//0.650	0.548	2.539	2.800	2.698	2.746	الأداء المؤسسي
//0.534	0.731	2.581	2.814	2.735	2.806	اجمالي المجالات

من النتائج الموضحة في جدول (23.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لكل المجالات وجمالي المجالات؛ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى للعمر. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين في المشافي الحكومية في قطاع غزة يؤدون نفس المهام ويعيشون نفس ظروف العمل، وبالتالي فإن إجاباتهم متقاربة حول هذه المجالات ولا يوجد فروق فيما بينهم.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (24.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
**0.000	6.791	2.520	2.700	3.835	3.303	المجال الأول/ المرونة العددية
**0.009	3.938	2.853	3.080	3.144	3.503	المجال الثاني/ المرونة الوظيفية
*0.018	3.383	2.360	2.125	2.276	2.651	المجال الثالث/ المرونة المالية
**0.001	5.244	3.013	2.605	2.792	3.231	المجال الرابع/ المرونة الهيكلية
*0.013	3.644	2.627	2.625	2.832	3.131	المجال الخامس/ المرونة التشغيلية
**0.002	4.864	2.711	2.495	2.681	3.102	الأداء المؤسسي
**0.001	5.978	2.693	2.561	2.728	3.133	اجمالي المجالات

من النتائج الموضحة في جدول (24.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05) لكل المجالات وجمالي المجالات؛ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى المؤهل العلمي وكانت في المجال الأول لصالح البكالوريوس وفي المجال الثاني لصالح الدبلوم المتوسط وفي المجال الثالث لصالح الدبلوم المتوسط وفي المجال الرابع لصالح الدبلوم المتوسط وفي المجال الخامس لصالح الدبلوم المتوسط والأداء المؤسسي لصالح الدبلوم المتوسط والدرجة الكلية لصالح الدبلوم المتوسط.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأفراد من حملة الدبلوم المتوسط في غالبيتهم في الإدارة الدنيا وبالتالي فإنهم أكثر احتكاكاً بالجمهور وبالموظفين، وبالتالي فإن لديهم نظرة أعمق وأكثر واقعية حول المرونة التنظيمية وأهميتها في المشافي الحكومية في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة داوود (2018) التي أظهرت وجود فروق حول المرونة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (الود، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق حول المرونة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (25.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 فاكثر	15 - 10	10-5	أقل من 5	
//0.430	0.923	2.797	2.775	2.973	2.922	المجال الأول/ المرونة العددية
//0.113	2.008	3.149	3.081	3.027	3.295	المجال الثاني/ المرونة الوظيفية
//0.630	0.577	2.301	2.207	2.297	2.384	المجال الثالث/ المرونة المالية
//0.392	1.003	2.813	2.793	2.733	2.935	المجال الرابع/ المرونة الهيكلية
//0.430	0.922	2.888	2.800	2.712	2.900	المجال الخامس/ المرونة التشغيلية
//0.946	0.124	2.749	2.718	2.673	2.744	الأداء المؤسسي
//0.754	0.398	2.769	2.725	2.711	2.816	اجمالي المجالات

من النتائج الموضحة في جدول (25.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لكل المجالات وجمالي المجالات؛ وبذلك يمكن

استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى سنوات الخدمة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين في المشافي الحكومية في قطاع غزة على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم إلا أنهم يعملون في ظروف عمل متقاربة كما أنهم ينفذون استراتيجية عمل واحدة، وبالتالي فإن نظرتهم إلى مجالات الدراسة واحدة ولا يوجد اختلاف فيما بينهم.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة الأكلبي (2019) ودراسة (الود، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة داوود (2018) التي أظهرت وجود فروق حول المرونة التنظيمية تعزى إلى سنوات الخبرة.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (26.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		غير ذلك	ممرض	طبيب	إداري	رئيس قسم	مدير عام	
**0.000	7.503	2.937	2.898	2.541	3.263	3.116	3.800	المجال الأول/ المرونة العددية
**0.000	6.550	3.242	3.241	2.841	3.547	3.354	3.100	المجال الثاني/ المرونة الوظيفية
**0.000	5.898	2.232	2.379	1.998	2.729	2.432	3.100	المجال الثالث/ المرونة المالية
**0.000	12.079	2.778	2.922	2.407	3.393	3.018	3.700	المجال الرابع/ المرونة الهيكلية
**0.000	13.478	2.810	2.960	2.391	3.351	2.986	3.200	المجال الخامس/ المرونة التشغيلية
**0.000	13.753	2.583	2.797	2.278	3.324	2.914	3.000	الأداء المؤسسي
**0.000	15.125	2.691	2.838	2.356	3.290	2.946	3.190	اجمالي المجالات

من النتائج الموضحة في جدول (26.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05) لكل المجالات واجمالي المجالات؛ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى المسمى الوظيفي وكانت في المجال الأول لصالح مدير عام وفي المجال الثاني لصالح الإداري وفي المجال الثالث لصالح مدير عام وفي المجال الرابع لصالح المدير العام وفي المجال الخامس لصالح الإداري والأداء المؤسسي لصالح الإداري والدرجة الكلية لصالح الإداري. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين هم من الإدارة الوسطى والتي تتعامل بشكل مستمر مع الإدارة الدنيا والجمهور ولديهم إلمام بالظروف والمتطلبات الإدارية المختلفة في المشافي الحكومية في قطاع غزة، وبالتالي فإن نظرتهم إلى مجالات الدراسة تختلف عن نظرة باقي المسميات الوظيفية.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى مكان العمل.

جدول (27.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		مستشفى ناصر	مستشفى الاقصى	مستشفى الاوروبي	مستشفى الشا	
//0.331	1.143	2.871	2.841	3.026	2.816	المجال الأول/ المرونة العددية
*0.020	3.331	3.168	3.145	3.421	3.058	المجال الثاني/ المرونة الوظيفية
//0.088	2.201	2.354	2.217	2.523	2.226	المجال الثالث/ المرونة المالية
**0.007	4.053	2.961	2.817	3.061	2.670	المجال الرابع/ المرونة الهيكلية
**0.00	6.408	2.912	2.810	3.133	2.651	المجال الخامس/ المرونة التشغيلية
**0.000	7.474	2.889	2.668	2.999	2.493	الأداء المؤسسي
**0.000	6.527	2.871	2.717	3.016	2.589	اجمالي المجالات

من النتائج الموضحة في جدول (27.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجال الأول والمجال الثالث؛ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المرونة العددية والمرونة المالية تُعزى إلى مكان العمل، وتبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05) لباقي المجالات والدرجة الكلية؛ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجال الثاني والمجال الرابع والمجال الخامس والأداء المؤسسي والدرجة الكلية تُعزى إلى مكان العمل وكانت في المجال الثاني لصالح المستشفى الأوروبي وفي المجال الرابع لصالح المستشفى الأوروبي وفي المجال الخامس لصالح المستشفى الأوروبي وفي الأداء المؤسسي لصالح المستشفى الأوروبي، والدرجة الكلية لصالح المستشفى الأوروبي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المستشفى الأوروبي يعتبر ثاني أكبر المشافي في قطاع غزة كما يعمل بها عدد كبير من الموظفين، كما أن هذا المشفى يقدم خدماته لكافة السكان في محافظة رفح وكثيراً لمحافظة خان يونس ومحافظة الوسطى، وبالتالي فإن الموظفين يدركون أهمية المرونة التنظيمية بشكل أكبر من باقي المشافي الحكومية في قطاع غزة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، حيث بعد قيام الباحث بتغطية الجوانب النظرية والعملية لموضوع الدراسة وتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، تم التوصل إلى التالي :-

6.2 النتائج

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة. وهذا يعود إلى أن تبني المرونة التنظيمية والتأقلم مع الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يمر بها قطاع غزة عموماً والمشافي الحكومية في قطاع غزة على وجه خاص يساهم في تميز الأداء المؤسسي.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) وتميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة. أي أنه كلما زادت المرونة التنظيمية كلما زاد معها تميز الأداء المؤسسي، حيث إن التأقلم مع الظروف والمتغيرات المتسارعة والصعوبات التي تعاني منها المشافي الحكومية في قطاع غزة، ووضع الآليات والأساليب اللازمة للتغلب على هذه التحديات يساهم في تميز أدائها المؤسسي.

3. جاء مستوى المرونة التنظيمية في المشافي الحكومية في قطاع غزة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (56.34%)، حيث جاء بعد المرونة الوظيفية في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (63.64%)، وبعد المرونة العددية في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (57.63%)، وبعد المرونة الهيكلية في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (57.01%)، وبعد المرونة التشغيلية في المرتبة الرابعة وبوزن نسبي (56.96%)، وجاء بعد المرونة المالية في المرتبة الخامسة

والأخيرة بوزن نسبي (46.46%). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المستشفيات الحكومية في قطاع غزة تدرك أهمية المرونة التنظيمية نظراً للظروف الصعبة التي يمر بها قطاع غزة عموماً والمشافي الحكومية بشكل خاص، حيث إن التأقلم والتكيف مع المتغيرات والظروف الصعبة يعد أساساً لنجاح العمل والتميز المؤسسي

4. جاء مستوى تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (54.57%). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشافي الحكومية في قطاع غزة تعمل على تحسين وتميز أدائها بشكل مناسب من خلال تبني الآليات والأساليب والوسائل اللازمة، وبالتالي فإن تميز الأداء المؤسسي والعمل على تحسينه.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المرونة التنظيمية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المرونة التنظيمية تعزى إلى العمر، وسنوات الخبرة.

6.3 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، تضع الباحثة التوصيات الآتية:

1. قيام المشافي الحكومية في قطاع غزة بإثراء المرونة التنظيمية بين العاملين بما يحقق أهداف واقعية والسعي لتحقيقها برضاء العاملين عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية.
2. العمل على تنمية مهارات الموظفين من خلال عقد البرامج والدورات التدريبية اللازمة لهم.
3. قيام المشافي الحكومية في قطاع غزة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بناء على أسس علمية مناسبة.
4. وضع نظام يساهم في توفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الأعمال بشكل يساهم في سرعة ودقة الحصول عليها لجميع الموظفين مع توفير قاعدة بيانات إلكترونية.

5. اهتمام الإدارة العليا بالمشافي الحكومية في قطاع غزة بالمشكلات الاجتماعية للعاملين ومشاركتهم في الأنشطة التي تسهم في توطيد العلاقات الإنسانية بينهم.
6. مشاركة الإدارة للعاملين في تحديد الدورات التدريبية وفقا لاحتياجاتهم الفعلية في العمل، مع ترسيخ مبادئ العدالة في توزيعها.
7. تكوين ثقافة تنظيمية تقوم على أساس تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.
8. تحديد لوائح وقواعد معلنة للحوافز وترقية الموظفين.
9. توفير كافة المعلومات الإدارية لتحقيق الأهداف الموضوعية في المشافي الحكومية في قطاع غزة.
10. إشراك المشافي الحكومية في قطاع غزة للموظفين في عملية اتخاذ القرارات وسن الإجراءات والأخذ بأرائهم وأفكارهم، وهذا ما سيجعل الموظفين يلقون بجزء من الملامة على أنفسهم بسبب مشاركتهم في وضع مبادرات التغيير.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً/ المراجع العربية

أبو سلمية، محمد (2020م). مدير عام مستشفى الشفاء، مقابلة عبر الهاتف.

الإدارة العامة للمستشفيات (2018). واقع وزارة الصحة، الموقع:

<https://www.moh.gov.ps/>

الأكلبي، عايض (2019م). أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على لمسؤولين بجامعة شقراء، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 17(1)، 45-70.

بوكرة، حيزية (2019م). دور الايماجينيرينغ في تحقيق المرونة التنظيمية دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

توحي، حلا (2019م). القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(111)، 222-240.

الجبالي، حمزة (2016م). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الجبيري، محمد (2020م). مدير طبي بمستشفى الأقصى، مقابلة عبر الهاتف.

الجوازنة، بهجت وخزاعلة، آلاء (2016م). المرونة التشغيلية وأثرها في أداء العمليات، مجلة جامعة آل البيت، 33(1)، 107-140.

الداموك، فيصل. (2014م). التدريب الأمني لتطوير الأداء المؤسسي بالمنظمات الأمنية دراسة مسحية لإدارة جوائز مدينة الرياض، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الدجني، إياد. (2011م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.

الرشدي، هدى (2019م). المرونة التنظيمية وأثرها على جودة الخدمة: دراسة استقصائية عن هيئة تنظيم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

رضوان، محمود (2013م). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الرن، محمد (2020م). رئيس قسم الجراحة بمستشفى الشفاء، مقابلة عبر الهاتف.

الزبيدي، ناظم والخزرجي، قصي (2018م). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة جامعة بابل، 49 (22)، 50-83.

السلنتي، لمياء ودكروزي، إبراهيم (2018م). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، مجلة الدراسات التجارية، 9 (3)، 80-112.

الشميلي، عائشة (2017م). برنامج تحسين الأداء. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

الطهراوي، مجاهد (2019م). أثر نظم دعم القرار في فعالية المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الإدارية، 4 (55)، 99-110.

عاشور، مزريق. (2013م). بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال. مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، الجزائر، 4 (28)،

25-30.

عبدالنوري، فتيحة (2019م). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

عمير، عرام. (2019م). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 25(11)، 130-151.

الفاضل، مها (2015م). تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، *مجلة جامعة بابل*، 23 (2)، 902-920.

فضيلة، فني. (2018م). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية الجزائر. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الجزائر*، 5(2)، 11-25.

الكحيلي، الجبارية. (2015م). دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير الموز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.

المحاسنة، إبراهيم. (2013م). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

محمد، سيد(2019م). طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، ط2، القاهرة: وكالة الصحافة العربية ناشرون.

محمد، محمد(2014م). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن. ط1، عمان: المعترف للنشر والتوزيع.

النعيمي، فلاح والشكر، لؤي (2016م). إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية دراسة ميدانية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 38 (101)، 295-309.

الياسري، أكرم والخالدي، عواد والحميري، بشار(2019م). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي دراسة استطلاعية، *مجلة الدنانير*، 1(20)، 44-65.

ثانياً/ المراجع الأجنبية

- Abdalmenem, S. A., Abu-Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. (2019). Relationship between e-Learning Strategies and Educational Performance Efficiency in Universities from Senior Management Point of View.
- Ahmadi, M., & Osman, M. H. M. (2017). Influence of Context on Strategic Flexibility– A Critical Review. In Postgraduate Colloquium 2015 (p. 102).
- Al-Amri, T. S. M., & Ibrahim, S. M. Z. (2018). The Impact Of Central And Decentralized Administrative Management On Institutional Performance. Perdana: International Journal of Academic Research, 3(1), 41-60.
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. Journal of Knowledge Management, 22(7), 1555-1572.
- Bardach, L., Rushby, J. V., & Klassen, R. (2019). The selection gap in teacher education: Adverse effects of ethnicity, gender, and socio-economic status on situational judgment test performance.
- Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. European Journal of Management and Business Economics, 27(2), 129-140.
- Britze, N. (2017). Organizational Flexibility and Aging Population in Germany. Mobility in a Globalised World 2016, 16, 325.
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. Small Business Economics, 47(3), 771-785.
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. Small Business Economics, 47(3), 771-785.
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. Small Business Economics, 47(3), 771-785.
- Dronkers, J., & de Heus, M. (2016). The educational performance of children of immigrants in sixteen OECD countries. A world in motion: Trends in migration and migration policy, 264-290.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Childe, S. J. (2018). Big data analytics capability in supply chain agility: the moderating effect of organizational flexibility. Management Decision.

- Hamokhalil, M. A. M., & Alshikh, Z. F. A. (2019). The Role of Electronic Management Elements in Enhancing Organizational Flexibility A survey study of a sample of colleges at the University of Mosul. *Tikrit Journal For Administration & Economics Sciences*, 15(45 Part 2), 108-125.
- Hass, E. P., & Zappulla, D. C. (2017). Repositioning the Sm-binding site in *S. cerevisiae* telomerase RNA reveals RNP organizational flexibility and Sm-directed 3'-end formation. *bioRxiv*, 167361.
- Huang, L. C., Gao, M., & Hsu, P. F. (2019). A Study on the Correlation among Human Resource Flexibility Strategy, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Performance in Ecotourism Industry. *Ekoloji*, 28(107), 379-383.
- Kozjek, T., & Ferjan, M. (2015). Organizational flexibility, employee security, and organizational efficiency—a case study of Slovenian public and private sector organizations. *Organizacija*, 48(1), 3-21.
- Legewie, J., & Fagan, J. (2019). Aggressive policing and the educational performance of minority youth. *American Sociological Review*, 84(2), 220-247.
- Levitt, S. D., List, J. A., Neckermann, S., & Sadoff, S. (2016). The behavioralist goes to school: Leveraging behavioral economics to improve educational performance. *American Economic Journal: Economic Policy*, 8(4), 183-219.
- Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z., & Tian, F. (2018). Technological Configuration Capability, Strategic Flexibility, and Organizational Performance in Chinese High-Tech Organizations. *Sustainability*, 10(5), 1665.
- Mitroussi, K., & Arghyrou, M. G. (2016). Institutional performance and ship registration. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 85, 90-106.
- MIZUKAMI, Y., & OWAN, H. (2017). Applying Integrated R&D Process in Process Innovation Research: Estimating the Impact of a Process Change in Automotive ECU Development on Organizational Flexibility and Product Quality. *International Journal of Japan Association for Management Systems*, 9(1), 7-17.
- Mohammed, E. B., & Mahmood, D. S. (2018). The Effect Of Strategic Flexibility As Approach To Achieve The Sustainable Competitive Advantage Through An Analytical Study For Opinions Of Asiaccell Managers In Iraq. *Journal Of Duhok University*, 20(2), 237-274.
- Murad, M., & Gill, S. A. (2016). Impact of Leadership on Institutional Performance: Evidence from Public Sector Universities of Faisalabad, Pakistan. *Studies*, 5(4).
- Murrar, A., Sadaqa, A., Rabayah, K., Samhan, S., Tamimi, A., Sabbah, W., & Barghothi, I. (2017). The Efficiency and Institutional Performance of the

- Palestinian Water Service Providers. *American Journal of Environmental and Resource Economics*, 2(5), 162-174.
- Nazar, A., & Seidali Route, E. (2017). Relationship of Competitive Intelligence with the Organizational Flexibility (Case study: small companies). *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 6(1 (s)), pp-40.
- Nazar, A., & Seidali Route, E. (2017). Relationship of Competitive Intelligence with the Organizational Flexibility (Case study: small companies). *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 6(1 (s)), pp-40.
- REZAEI, R., MARHAMATI, S., NABEIEI, P., & MARHAMATI, R. (2014). Relationship between organizational structure and creativity in teaching hospitals. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 2(3), 131.
- Shahbandi, M., & Farrokshad, H. (2019). Organizational Performance Measurement Based on Competitive Intelligence and Strategic Flexibility in the Food Industry. *Journal of Research in Marketing*, 1
- Shalender, K. (2015). Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry. *Int J Econ Manag Sci*, 4(256), 2.
- Shields, P. M., & Travis, D. (2017). Achieving organizational flexibility through ambidexterity.
- Shuria, H. A., Linge, T. K., & Kiriri, P. (2016). The Influence of Organizational Flexibility on Humanitarian Aid Delivery Effectiveness in Humanitarian Organizations in Somalia.
- Sinha, S., Banerji, R., & Wadhwa, W. (2016). Teacher performance in Bihar, India: Implications for education. The World Bank.
- Thakur, I., Quraishi, U., & Rana, F. A. (2018). Relationship between Organizational Control and Job Performance of Special Education Teacher in Pakistan. *European Journal of Education*, 1(3), 104-108.
- Tirmizi, S. R. H., Yasir, M., & Shah, S. (2018). Linking strategic complexity to management decision making in SMEs: Mediation of organizational flexibility.
- Uslu, B. (2017). Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association. *Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi= Pegem Journal of Education and Instruction*, 7(2), 231.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257-273.

Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter?. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 268-285.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	د. رامز بدير	إدارة أعمال	جامعة الأزهر
2	د. محمد فارس	إدارة أعمال	جامعة الأزهر
3	د. بلال البشيتي	إدارة أعمال	جامعة الأزهر
4	د. صديق نصار	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
5	د. إسماعيل قاسم	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
6	د. سامي أبو الروس	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
7	د. ياسر الشرفا	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
8	د. خلود الفليت	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
9	د. عماد نشوان	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
10	د. جلال شبات	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
11	د. أشرف مشمش	إدارة أعمال	جامعة الأقصى

ملحق رقم (2) الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع / استبانة لدراسة علمية

يشرفني أن أضع بين يديك استبانة لجمع البيانات حول دراسة بعنوان " أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لإيماننا العميق بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة، كونكم أهل خبرة واختصاص، ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم المجتمع وتطوره، لذا توجهنا إليكم لتعبئة هذه الاستبانة وكلنا أمل أن نجد التعاون المطلق من قبلكم ونأمل من سيادتكم التكرم بقراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة والإجابة عما جاء فيها بموضوعية وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

أشكر لكم حسن تعاونكم ...

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحثة

آية اسعيد

الجزء الأول / معلومات عامة

ضع/ي إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة :-

- 1- النوع الاجتماعي ذكر أنثى
- 2- العمر أقل من 30 سنة 30 إلى أقل من 40 سنة
 40 - أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي دبلوم متوسط كالوريوس ماجستير دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات 5 - أقل من 10 سنوات
 10 - أقل من 15 سنة من 15 فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي مدير عام رئيس قسم إداري
 طبيب ممرض غير ذلك حدد (.....)
- 6- مكان العمل مستشفى الشفاء مستشفى الأوروبي.
 مستشفى الأقصى مستشفى ناصر.

الجزء الثاني / يشتمل على محاور الدراسة الرئيسية المتمثلة بالآتي :-

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول/ المرنة العددية: وهي القدرة التنظيمية على ضبط حجم القوى العاملة (كالتوظيف والاستغناء) بالإضافة إلى مقدار العمل، ورد الفعل على التغيرات على المدى القصير في مستوى الطلب على العمل.						
1	يقوم المشفى بتحديد احتياجاتها من الموظفين عن طريق دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.					
2	يتوفر لدى المشفى قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموظفين.					
3	يعد المشفى الموظفين باستمرار لتقلد مناصب وظيفية متصاعدة.					
4	يقوم المشفى بتوعية الموظفين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي.					
5	ينفذ المشفى حركة تنقلات لإكساب الموظفين مهارات جديدة في أقسام أخرى.					
المجال الثاني/ المرنة الوظيفية: وهي القدرة على التغيير واستخدام مزيج من رأس المال البشري وذلك باستخدام توصيف واسع للوظائف للقوى العاملة، حيث أن أساليب الإنتاج تغير أنشطة القوى العاملة وفقاً لطرق الإنتاج الجديدة.						
1	يستطيع المشفى أن يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب الموظفين الحاليين.					
2	تتعدد مهارات الموظفين في المشفى والتي يمكنهم من القيام بوظائف مختلفة.					
3	يقوم الموظفون بالعمل بشكل مستمر من أجل تطوير وتحديث مهاراتهم وقدراتهم.					
4	يمتاز الموظفون بالمشفى بالمرونة في التحول من وظيفة أو مهمة إلى أخرى بوقت قصير.					
5	يمتاز الموظفون بالمشفى بقابليتهم الكبيرة في شغل وظائف أكثر تعقيداً.					

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الثالث/ المرونة المالية: وتتيح سمح للمنظمات الرفع من الأجور والحوافز والسقوط مع الظروف الاقتصادية، وفي الأغلب تتطابق مع نظم الأجور والترقية التي تسهل المرونة التشغيلية (غالباً ما تؤدي إلى منافع ضريبية أو توفير قصير في التكاليف).						
1	تشجع المكافآت المادية في المشفى على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.					
2	يشعر الموظفون في المشفى بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة.					
3	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.					
4	يعمل المشفى على إيجاد ترقية استثنائية في العمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة.					
5	يسعى المشفى إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود المادي للعاملين.					
المجال الرابع/ المرونة الهيكلية: تختص بمرونة البيئة الداخلية بتنوع الأدوار الوظيفية وتنوع أعداد الموظفين وقابليتهم على أداء أكثر من عمل وتوزيع مهام ومتطلبات العمل من خلال مهارات وكفاءات الموظفين والقيادات الاستراتيجية في المنظمة لتقبل التغيرات الطارئة، وتبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة عالية.						
1	يتسم الهيكل التنظيمي بالمشفى بالمرونة.					
2	يقوم المشفى بالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.					
3	يتوفر لدى المشفى إمكانية التغيير في الهيكل التنظيمي كلما فرضت عليها التغيرات البيئية ذلك.					
4	تتم عملية الاتصال بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية في المشفى.					
5	يقوم المشفى بالتخلي عن الدوائر والأقسام غير الضرورية في الهيكل التنظيمي.					
المجال الخامس/ المرونة التشغيلية: تهتم بتقديم مقترحات مبتكرة وغير تقليدية لتسهيل إجراءات العمل وتقليل الخطوات والمستندات المطلوبة لإنجاز أي عملية، والابتعاد عن سلوكيات العمل الروتيني الذي يؤدي إلى هدر الوقت وتعقيد الإجراءات.						
1	يتوفر لدى المشفى مصادر لتوفير الأيدي العاملة المؤقتة في					

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	حالة احتياج متطلبات العمل إلى قوى عاملة إضافية.					
2	تتصف واجبات ومهام الموظفين بالتنوع وقابلية التكيف مع الظروف المتغيرة في المشفى.					
3	يملك الموظفون في المشفى المرونة الكافية في تقديم واجباتهم ومهامهم في أماكن مختلفة غير المعتادين عليها في المشفى.					
4	تمكن خصائص العمل التنظيمية الموظفين من تقديم أعمالهم بطريقة مرنة في المشفى.					
5	يستخدم المشفى أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب لأداء العمل.					

الجزء الثالث / الأداء المؤسسي.

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تمتلك إدارة المشفى الكفاءة في وضع الاستراتيجيات.					
2	تعتبر إدارة المشفى قوة للموظفين في الدافعية نحو العمل والإنجاز.					
3	تسعى إدارة المشفى نحو الالتزام بمضامين التميز القيادي.					
4	تجعل إدارة المشفى الموظفين مصدرًا لمعلومات صنع واتخاذ القرارات.					
5	تسعى إدارة المشفى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي متميز.					
6	تتسم عمليات تقديم الخدمات للمستفيدين بالسرعة والانجاز .					
7	تمتلك إدارة المشفى أنموذج خاص للتعرف على مستوى رضا الموظفين.					
8	تستفيد إدارة المشفى من تجارب الآخرين لتحقيق التميز.					

م	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
9	تمتلك إدارة المشفى أدوات مناسبة للتعرف على احتياجات الموظفين.					
10	يوجد لإدارة المشفى هيكل تنظيمي يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها.					
11	يلحظ التحسين المستمر في مستوى جودة الخدمات المقدمة من المشفى.					
12	يتم تحديد البرامج والخطط الإدارية بما يتوافق مع المستجدات والتطورات المتلاحقة.					
13	تمتلك إدارة المشفى أنموذج خاص للتعرف على درجة جودة خدماتها.					
14	تلتزم إدارة المشفى بمتطلبات ضمان الجودة الإدارية.					
15	يضع المشفى خطاً تساهم في تميز الأداء ويقوم بتنفيذها.					

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،