

أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط

أ.د / لمياء السعيد السلنتي
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
والعميد السابق لكلية التجارة - جامعة دمياط

أ.د / مني إبراهيم دكروري
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال السابق
كلية التجارة - جامعة المنصورة

سلوى محمد حسين محمد

باحثة ماجستير

كلية التجارة - جامعة دمياط

ملخص:

يتناول هذا البحث التعرف على أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بمستشفيات دمياط ، حيث اقتصر مجتمع الدراسة على (الأطباء البشريين والصيادلة ، والإداريين) بالمستشفيات الحكومية والخاصة ويتمثل مجتمع البحث في (١١٩٩) مفردة ، وقام الباحثون بسحب عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة قوامها (٣٠٤) مفردة ، ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة ثلاثة فروض رئيسية. وللتحقق من تلك الفروض اعتمد الباحثون على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في: الإحصاء الوصفي ، معامل ألفا كرونباخ ، تحليل الارتباط بيرسون ، الانحدار المتعدد ، تحليل التباين ANOVA ، ومعامل اختبار مان ويتني. وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي ، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي ، كما توصلت النتائج أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم المرونة الاستراتيجية ، وأيضاً وجود فروق معنوية بين المستشفيات محل التطبيق وفقاً لمتغير النوع فيما يتعلق بأبعاد المرونة التنظيمية ، بينما توجد فروق معنوية لبعد المرونة التكتيكية وفقاً لمتغيري العمر والخبرة ، بينما توجد فروق معنوية وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة ، أيضاً لا توجد فروق معنوية بين أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي ، توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية بين المتغيرات الديموجرافية التالية (النوع ، العمر ، والحالة الاجتماعية) ، بينما توجد فروق معنوية فيما يتعلق ببعد الولاء الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة ، بينما توجد فروق معنوية بين جميع الأبعاد وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة ، وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود اختلافات معنوية حول بعدي (المرونة الإستراتيجية ، المرونة التشغيلية) وفقاً لنوع الوظيفة ، وتوصلت النتائج أن القطاع الحكومي أكثر اختلافاً من القطاع الخاص وفقاً لاختبار مان ويتني ، وأيضاً وجود اختلافات معنوية فيما يتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي التالية (إنجاز المهام ، علاقة الموظف مع الرؤساء ، التعامل مع الزملاء ، خدمة الجمهور).

Abstract:

This research aims to identify the effect of organizational flexibility on job performance by applying it on the employees of Damietta hospitals, as the community of the study was limited to (physicians, pharmacists, and staff in both the governmental and private hospitals). The community of the research consists of (1199) employees and the researcher randomly took a stratified sample which was about (304) participants study population. In order to achieve the objectives of the research, three main hypotheses were formulated. To verify those hypotheses, the researchers depended on a group of statistical methods such as: the descriptive statistics, Alpha Cronbach coefficient, Pearson Correlation analysis, multiple regression analysis, ANOVA variance analysis, and Mann Whitney test factor. The results of the statistical analysis revealed that there were significant correlation between the dimensions of the organizational flexibility and those of the job performance, as well a significant effect of the dimensions of the organizational flexibility and those of the job performance. The results also revealed that (the tactical flexibility and then the strategic flexibility) had the largest effect on the dimensions of the job performance. There were also significant differences among the hospitals under study according to the gender variable with respect to the dimensions of the organizational flexibility, whereas there were significant differences for the tactical flexibility according to both age and experience variables. While there were significant differences according to the variable of the nature of the job, there were no significant differences between the dimensions of the organizational flexibility according to the variable of the social status. for job performance, the results revealed that there were no significant differences between the following demographic variables (type, age, and social status), whereas there were significant differences related to the dimension of job loyalty

according to the experience variable. There were also significant differences among the whole dimensions according to the variable of the nature of the job. The results also showed that there were significant differences between both (the strategic flexibility and the operational flexibility) dimensions according to the type of the job. The findings also stated that the governmental sector was more different than the private one according to the Mann Whitney test. There were also significant differences with respect to the following job performance dimensions (completion of tasks, employee's relationship with superiors, dealing with colleagues, public service).

التمهيد:

تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة ، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الإستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات et (Ionescu al.,2012)

وقد حظي موضوع الأداء الوظيفي ، وما يزال ، باهتمام المختصين على الصعيدين النظري ، ممثلاً بالعلماء والكتاب والأكاديميين ، والعملية ممثلاً برجال الأعمال والمديرين وصناع القرار ، وقد أشارت أدبيات الإدارة إلي أن الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً ، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين ، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح ، فيمكن أن تتوافر لدي الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل ، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك ، ويمثل الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها خلال فترة محددة (الصرابرة ، ٢٠١٠)

أولاً: الإطار النظري:

حيث يتناول الباحثون متغيرات البحث وهي المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي وأبعادهما وذلك على النحو التالي:

١ - المرونة التنظيمية:

يعرف (Lim et al.,2012) المرونة التنظيمية على أنها القدرة على الاستجابة للتغير مع الظروف البيئية ، كما يري (Dunford, et al ,2013) أن المرونة التنظيمية القدرة على التكيف ، والأساس المنطقي للتغير التنظيمي ، في حين أشار (Madhani ,2013) أن المرونة التنظيمية هي القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغير.

ويري الباحثون أنه يمكن وضع تعريف للمرونة التنظيمية على أنها: "القدرة على الاستجابة للتغير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة ، حيث أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية و التكتيكية والإستراتيجية".

كما حدد (Lim et al .,2011) ثلاثة أبعاد للمرونة التنظيمية كما يلي:

(١) المرونة الإستراتيجية : Strategic flexibility

تتبع المرونة الإستراتيجية من تلك القدرات التي توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبياً مثل مرونة القدرات التي تمكن الإدارة من تغير طبيعة الأنشطة وترتبط بأهداف المنظمة أو البيئة وتتضمن إستراتيجيات التغيير ، والتكتيكيات للتكيف مع التغير السريع بالأسواق.

(٢) المرونة التشغيلية : Operational flexibility

توفر المرونة التشغيلية الاستجابة السريعة للتغيرات ، والهدف منها تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق المتقلبة ، وتشير إلي الأجهزة والآلات والمعدات والبرمجيات المعروفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلي مخرجات.

(٣) المرونة التكتيكية : Tactical flexibility

تدعم المرونة التكتيكية التكيف في الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرارات ، والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة متطورة.

٢-الأداء الوظيفي:

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه : الناتج الفردي من حيث الجودة والكمية المتوقعة من كل موظف في وظيفة معينة وذلك من خلال الدافع والإرادة والقدرة على القيام بهذه الوظيفة. (Mohamad & Jais, 2016)

يرى الباحثون أنه يمكن وضع تعريف الأداء الوظيفي على أنه:

"المجهود والمهام التي يقوم بها الموظف في وظيفته بناء على تكليفه بها للوصول إلي الأهداف المحددة مع مراعاة القواعد التنظيمية للعمل وتشمل الانضباط في العمل وأداء وإنجاز المهام الوظيفية وعلاقات العمل مع الرؤساء والزملاء والولاء الوظيفي وخدمة الجمهور".

ووفقاً لما ذكره (الزعيبي، ٢٠٠٨) فإن أبعاد الأداء الوظيفي تتمثل في ستة أبعاد هي:

(١) **الانضباط:** حيث أن سلوك العاملين في المنظمة محدد بموجب مجموعة من القواعد التنظيمية والتعليمات ، والأنظمة التي يجب الالتزام بها من كافة العاملين في المنظمة.

(٢) **إنجاز المهام:** يعهد إلي العاملين في المنظمة مجموعة من الأعمال المتعلقة بطبيعة العمل ، ويجب علي العاملين إنجاز تلك الأعمال بكفاءة وفاعلية ، حيث إن الإنجاز يعتبر أمراً ذا أهمية لإثبات الموظفين ذاتهم من خلال المثابرة والجهد حتى يتمكنوا من الترقية والتقدم في السلم الوظيفي .

(٣) **علاقة الموظف مع الرؤساء:** يخضع العاملين في المنظمة لسلطة الرؤساء وتنفيذ أوامره وتعليماتهم ، وذلك طبقاً للوائح الرسمية ، ولذا تأخذ العلاقة في هذه الحالة في الغالب المسار الرسمي.

(٤) **التعامل مع الزملاء:** يجب أن يتسم التعامل مع الزملاء بالعمل الجماعي المبني علي التعاون وروح الفريق والاحترام والثقة وعليه يجب أن يحسن الموظف علاقاته مع زملائه وأن يتعاون معهم في إنجاز العمل وتقدمه.

(٥) **الولاء الوظيفي:** يشير الولاء الوظيفي إلي العمل علي التزام العاملين بقيم الولاء في العمل ، والمحافظة علي أسرار وممتلكات المنظمة، والعمل علي بذل قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يساعد علي إقامة علاقات عمل طيبة ، ويقلل من حالات الصراع ، والشعور بالاغتراب مما يسهم في تحسين مستوي الأداء الوظيفي.

(٦) **خدمة الجمهور:** حيث أن الإعداد الجيد الذي يقوم به العاملين داخل المنظمة لخدمة الجمهور ، يتم من خلال التركيز علي تطوير الأداء في مجالات جودة الخدمة ، طبيعتها ، سرعة أدائها ، وزيادة رضا الجمهور ، وهم يسعون إلي تقديم أفضل الخدمات ، ويركزون علي تحسينها وتطويرها لتحقيق توقعات الجمهور.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة الدراسة إلي ثلاث مجموعات تتمثل فيما يلي:

• الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية.

• الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي.

• الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية مع الأداء الوظيفي.

وفيما يلي عرض موجز لكل مجموعة من المجموعات السابقة:

• الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية:

ويمكن تناول هذه الدراسات من خلال علاقة المرونة التنظيمية ببعض

المتغيرات الأخرى كما يلي:

توصلت دراسة (Sarantinos et al., 2007) إلي وجود علاقة عكسية

بين مرونة مكان العمل وبين التزام الموظفين نتيجة انعدام الأمان الوظيفي. وكذلك

تناولت الدراسة أهمية دور إدارة الموارد البشرية في قياس موقف الموظفين والتقليل من أضرار النتائج التي يمكن أن تؤثر سلباً على التزام الموظفين من خلال بيئة إيجابية للانفتاح والتعاون والمرونة والعمل والالتزام حتى يمكن التكيف مع المرونة. كما أوضحت دراسة (Awwad, 2009) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية.

بينما أظهرت نتائج دراسة (Lim et al., 2011) أن المرونة التنظيمية يجب أن تعامل على أنها مفهوم متعدد الأبعاد، تضم (المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية). كما توصلت الدراسة إلى أن العوامل الداعمة للمرونة تؤثر إيجابياً على أبعاد المرونة التنظيمية.

كما كشفت دراسة (Moldoveanu & Dobrin, 2012) التي أجريت على الشركات الراحبة أن (٧٠٪) من كبار المديرين، (٥٠٪) من المديرين المتوسطين و (٣٥٪) فقط من المديرين التشغيليين لديهم معرفة عن المرونة التنظيمية. وتوصلت هذه الدراسة من خلال المرونة التنظيمية في هذه الظروف إلى تشكيل اتجاهين لزيادة الأداء:

الأول: خلق صلة بين الرؤية الإستراتيجية في المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية التالية لها في المرتبة.

الثاني: تحسين مستوى مديري الإشراف الذين يعملون بتعليمات الإدارة العليا، وبالتالي فإن المعيار هو التعلم الدائم والتأهيل والمزيد من النشاط، علماً بأن المنظمة المرنة تتكيف باستمرار مع البيئة.

كما توصلت دراسة (Khin et al., 2012) إلى أن المرونة الإستراتيجية ليس لها تأثير مباشر على الابتكار، ولكنها ترتبط إيجابياً بتأثير القدرة التكنولوجية على الابتكار.

في حين أظهرت دراسة (Tatjana & Marko, 2015) إلى وجود ارتباط إيجابي بين المرونة التنظيمية وبين الأمان الوظيفي، وإلى وجود ارتباط إيجابي بين المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية.

كما أوضحت دراسة (Vecchiato, 2015) أهمية التعلم المستمر وذلك على نطاق واسع وذلك للمواجهة نحو المستقبل والمحافظة على أداء المنظمة في بيئات سريعة التغير، والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات داخل بيئة الأعمال.

وأخيراً، توصلت دراسة (Bal & Jansen, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة مكان العمل بالنسبة للعاملين والأداء التنظيمي نتيجة مرونة تخفيض ساعات العمل وبين زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

• الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

ويمكن تناول هذه الدراسات من خلال علاقة الأداء الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى كما يلي:

- توصلت دراسة (الزعي ، ٢٠٠٨) إلي الآتي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم الخيرية ، قيم القيادة ، قيم الامتثال) علي مستوي الأداء الوظيفي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون ، قيم العدالة ، قيم الانتماء ، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) علي مستوي الأداء الوظيفي.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات ، قيم عدالة المعاملات) علي مستوي الأداء الوظيفي.
- في حين أشارت دراسة (Elsalanty ,2012) إلي وجود علاقة إيجابية مباشرة بين إدارة المواهب علي أساليب تطوير القيادة وبين الأداء الوظيفي ، وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين أساليب تطوير القيادة وبين الأداء الوظيفي.
- وتناولت دراسة (Atteya ,2012) إلي وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية علي الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- كما أكدت دراسة(Obicci ,2015) علي وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وبين أداء الموظفين.
- بينما ركزت دراسة (Mohamad & Jais ,2016) علي وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي وبين الأداء الوظيفي.
- بينما أوضحت دراسة (Kalay ,2016) إلي أنه يوجد علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية وبين أداء الموظفين.
- كما توصلت دراسة (طعيمه ، ٢٠١٧) إلي وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد القيادة الأخلاقية وهي (العدالة ، وضوح الدور ، والمشاركة في السلطة) وبين أبعاد الأداء الوظيفي وهي (أداء المهمة ، المواطنة الشخصية ، والمواطنة التنظيمية فيما عدا بعد التفاني الوظيفي).
- وأخيراً، أشارت دراسة (الزياد ، ٢٠١٨) إلي أن تطبيق متطلبات المواصفة الدولية لجودة التدريب (ISO 10015) له تأثير إيجابي علي الأداء الوظيفي.
- الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي:
- ويمكن تناول هذه الدراسات من خلال العلاقة بين المرونة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي كما يلي:
- توصلت دراسة(Suarez et al .,1991) إلي أن المرونة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالأداء، وأيضاً الكفاءة والجودة تؤثر إيجابياً علي الأداء.
- وأوضحت دراسة (Kattenbach et al.,2010) إلي أن مرونة ساعات العمل تؤثر إيجابياً علي الأداء الوظيفي.

وأشارت دراسة (Gunsel et al.,2012) إلي ما يلي:

- مرونة الفريق (وتقاس من خلال الحكم الذاتي للفريق ، وتنوع الفريق) ترتبط إيجابياً بنتائج المشروع وهي (السرعة في السوق ، والنجاح في السوق).
- وجود تأثير إيجابي لمرونة فريق العمل لتطوير البرمجيات علي الأداء الوظيفي.

وأخيراً ، أكدت دراسة (Coenen & Kokb ., 2014) إلي ما يلي:

- العمل من بعد يؤثر إيجابيا على أداء وتطوير المنتجات الجديدة.
- العمل من بعد يحسن السرعة والجودة وتطوير المنتجات.

وتوصل الباحثون من خلال استعراض الدراسات السابقة إلي ما يلي:

(١) أكدت دراسة (Suarez et al .,1991) أن المرونة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالأداء ، وأيضاً الكفاءة والجودة تؤثر إيجابياً علي الأداء ، كما أوضحت دراسة (Kattenbach et al.,2010) أن مرونة ساعات العمل تؤثر إيجابياً علي الأداء الوظيفي ، وتناولت دراسة (Gunsel et al .,2012) وجود تأثير إيجابي لمرونة فريق العمل لتطوير البرمجيات علي الأداء الوظيفي ، وأشارت دراسة Kokb (2014, Coenen &) أن العمل من بعد يؤثر إيجابياً علي أداء وتطوير المنتجات الجديدة وأيضاً يحسن السرعة والجودة وتطوير المنتجات.

(٢) النقص الشديد في الدراسات العربية التي تناولت موضوع المرونة التنظيمية وذلك في حدود علم الباحثين.

(٣) لم تتناول أي من الدراسات السابقة في - حدود علم الباحثين - أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الإستراتيجية ، المرونة التشغيلية ، المرونة التكتيكية) علي الأداء الوظيفي بأبعاده (الانضباط ، إنجاز المهام ، علاقة الموظف مع الرؤساء ، التعامل مع الزملاء ، الولاء الوظيفي ، وخدمة الجمهور). وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية. ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المرونة التنظيمية وأثرها علي الأداء الوظيفي ، فقد وقع اختيار الباحثون علي هذا الموضوع لتحديد أثر علاقة المرونة التنظيمية علي الأداء الوظيفي.

ثالثاً: مشكلة البحث:

من أجل الوقوف علي تحديد مشكلة البحث قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية علي عدد من العاملين بمستشفيات دمياط الحكومية والخاصة والمتمثلة في (الأطباء البشريين والصيدلة ، والإداريين)، وذلك من أجل تكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد المرونة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات ، بالإضافة إلي مدى توافر أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات. وقد قام الباحثون بهذه الدراسة الاستطلاعية في الفترة ما بين ٢٠١٥/٢/١٤ حتى ٢٠١٥/٣/٢٥ عن طريق المقابلات الشخصية ، وقد شملت المقابلة (٣٠) مفردة من العاملين بمستشفيات القطاع الحكومي

والقطاع الخاص ، وقد اشتملت أسئلة المقابلة على (١٣) سؤال بالاعتماد على الدراسات السابقة.

واستطاع الباحثون من خلال الدراسة الاستطلاعية الوقوف على عدد من الظواهر وذلك بالنسبة للقطاع الحكومي والتمثلة في (عدم قدرة المسؤولين بالمستشفى على تغيير السياسات والإجراءات بسرعة للتكيف مع تغيرات البيئة المستمرة ، عدم قدرة المسؤولين بالمستشفى على تعيينات جديدة خاصة بعد وقف التعيينات بصفة عامة ، وعدم قدرة المستشفى على اتخاذ قرارات سريعة وطارئة في ظل الأزمات) ، أما بالنسبة للقطاع الخاص تمثلت الظواهر في (ضعف التوافق بين مهارات العاملين ووظائفهم وثقافة المنظمة التي يعملون بها وذلك بملاحظة تعيين بعض العاملين بوظائف ليس لها علاقة بمؤهلاتهم الفعلية).

وفي ضوء كل من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية تتبلور مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق ؟
- ٢- إلى أي مدى يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق؟
- ٣- إلى أي مدى توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد كل من المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي في المستشفيات (الحكومية ، الخاصة) محل التطبيق فيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية (النوع ، العمر ، الخبرة ، طبيعة الوظيفة ، الحالة الاجتماعية)؟

رابعاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل التطبيق، ويشق من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية أخرى يمكن تلخيصها كما يلي:

- ١- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق.
- ٢- تحديد تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق.
- ٣- التعرف على الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد كل من المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي في المستشفيات (الحكومية ، الخاصة) محل التطبيق فيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية (النوع ، العمر ، الخبرة ، طبيعة الوظيفة ، الحالة الاجتماعية).

خامساً: فروض البحث:

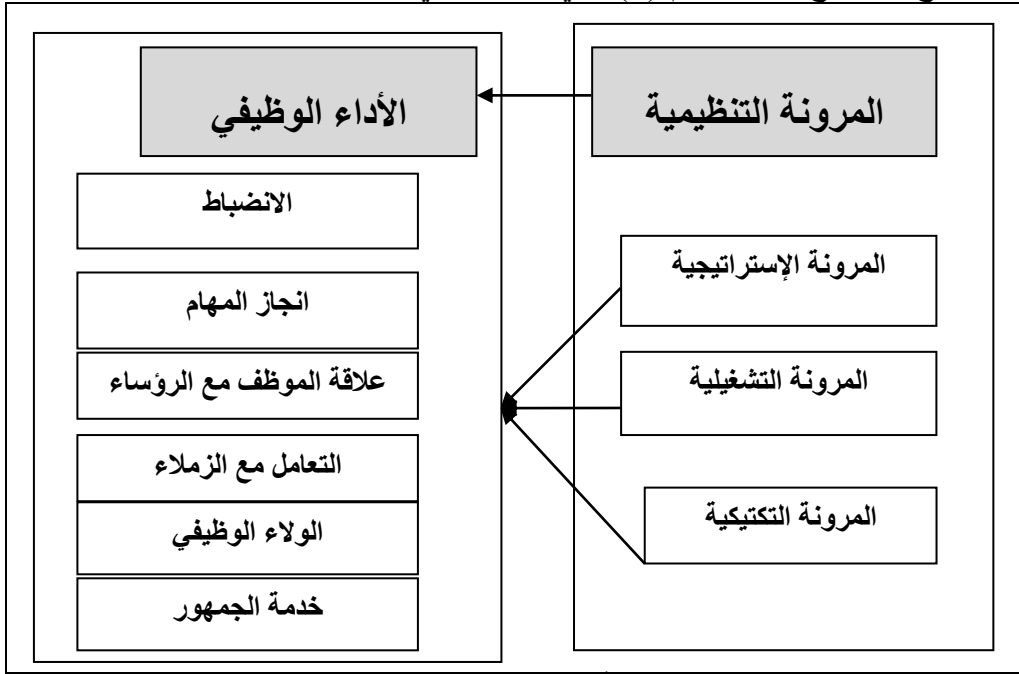
في ضوء مشكلة البحث وأهداف البحث، يسعى الباحثون في هذا البحث إلي التحقق من مدي صحة هذه الفروض، وقد تم صياغة فروض البحث كالتالي:

١- لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق.

٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية علي الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق.

٣- لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد كل من المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي في المستشفيات (الحكومية ، الخاصة) محل التطبيق فيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية (النوع ، العمر ، الخبرة ، طبيعة الوظيفة ، والحالة الاجتماعية).

وقد قام الباحثون بدراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال النموذج الموضح بالشكل رقم (١) علي النحو التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً علي الدراسات السابقة.

شكل رقم (١)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

سادساً: أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلي أهمية علمية وأهمية تطبيقية كما يلي:

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الاستفادة من:

- (١) قلة الدراسات العربية التي تناولت أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي حيث يعد موضوعاً حديثاً على المستوى العربي وذلك في حدود علم الباحثين.
- (٢) إلقاء مزيد من الضوء على علاقة المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث يُعد هذا البحث جهداً متواضعاً لاستكمال الدراسات السابقة من خلال التعرف على أثر علاقة المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، وتحديد أهم أبعاد المرونة التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في الاستفادة من:

- (١) فهم طبيعة المرونة التنظيمية وذلك للتوصل إلي مجموعة من التوصيات التي تساعد القائمين على إدارة المستشفيات إلي تحقيق المرونة وتحقيق كفاءة الأداء الوظيفي من أجل تقديم خدمات طبية جيدة وتحسين الصورة الذهنية للمستشفيات.
- (٢) تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزز من المرونة التنظيمية وتنعكس على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفى محل التطبيق.

سابعاً: أسلوب البحث:

ويتناول فيه الباحثون كلاً من: البيانات المطلوبة ومصادرها ، متغيرات البحث ، أداة البحث ، مجتمع وعينة البحث ، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١ - البيانات المطلوبة ومصادرها:

أ-البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال الاطلاع علي المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية المرتبطة بمتغيرات البحث، وكذلك الاطلاع علي السجلات والنشرات والإحصائيات الخاصة بالقطاع محل التطبيق وذلك بهدف بناء الإطار النظري للبحث.

ب-البيانات الأولية:

تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من العاملين بمستشفيات دمياط باستخدام قائمة الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية.

٢ - متغيرات البحث:

تنقسم متغيرات هذا البحث إلي متغيرين هما:

أ- المتغير المستقل: المرونة التنظيمية:

تم تحديد أبعاد المرونة التنظيمية في ثلاثة أبعاد هي: المرونة الإستراتيجية ، المرونة التشغيلية ، والمرونة التكتيكية ، وقد اعتمد الباحثون علي مقياس (Lim et al.,2011) لقياس هذا المتغير.

ب- المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

تم تحديد أبعاد الأداء الوظيفي في ستة أبعاد هي: الانضباط ، إنجاز المهام ، علاقة الموظف مع الرؤساء ، التعامل مع الزملاء ، الولاء الوظيفي ، وخدمة الجمهور ، وقد اعتمد الباحثون على مقياس دراسة (الزعبي، ٢٠٠٨) لقياس هذا المتغير.

٣- أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

اعتمد الباحثون في دراستهم الاستطلاعية على المقابلات الشخصية ، وتم تصميم الأسئلة وفقاً للدراسات السابقة ، كما اعتمد الباحثون في دراستهم الميدانية على قوائم الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية من العينة .

٤- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث والبالغ عدده (١١٩٩) في العاملين بمستشفيات القطاع الحكومي ، والقطاع الخاص بدمياط وذلك وفقاً لإحصائيات الدارسة في شهر يناير ٢٠١٥ ، حيث اقتصر مجتمع الدراسة على (الأطباء البشريين والصيادلة ، والإداريين) . ويتمثل القطاع الحكومي في ستة مستشفيات هي (مستشفى دمياط التخصصي ، مستشفى دمياط العام ، مستشفى الرمد ، مستشفى الصدر ، مستشفى الجلدية ، ومستشفى الحميات) ويتمثل القطاع الخاص في ثماني مستشفيات هي (مستشفى دار الشفا ، مستشفى الشرييني ، مستشفى الصفاء، مستشفى دار الحياة ، مستشفى العيون الدولي ، مستشفى دار العيون ، مستشفى السلام ، ومستشفى الشروق) ، حيث تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية (الإمام ، ٢٠١٠):

$$ع\% = \frac{ح \times ل}{ن} \times \frac{ن - ن}{١ - ن}$$

حجم العينة (ن) = ٣٠٤ مفردة، وذلك عند مستوي ثقة (٩٥%) وهو يساوي

ذات الرقم الذي تم الحصول عليه من موقع (surveysystem)

٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لاختبار الفرض الأول.
- تحليل الانحدار المتعدد: لتحديد أهم أبعاد المرونة التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي وذلك لاختبار الفرض الثاني.
- تحليل التباين ANOVA: لاختبار معنوية الفروق بين متوسط آراء مفردات عينة الدراسة حول توافر أبعاد المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- اختبار مان ويتني: لمقارنة القطاع الحكومي بالقطاع الخاص لاختبار الفرض الثالث.

وقد اعتمدت الباحثة على حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الإدارية (SPSS V. 25) في عمليات التحليل الإحصائي.

ثامناً: نتائج البحث:

يستهدف الباحثون في هذا الجزء اختبار فروض البحث للتعرف على أثر أبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال التحليل والاختبارات الإحصائية ، وقد تم استخدام برنامج (SPSS V. 25) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١ - نتائج اختبار الفرض الأول: والذي ينص على:

" لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق".

اعتمد الباحثون في اختبار هذا الفرض على مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون ، وقد أسفرت النتائج الإحصائية عن المصفوفة التالية التي توضح العلاقة بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (٢) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون ومستوى معنويته بين متغيرات البحث (ن= ٣٠٤)

المتغيرات	المرونة الإستراتيجية	المرونة التشغيلية	المرونة التكتيكية	الانضباط	انجاز المهام	علاقة الموظف مع الرؤساء	التعامل مع الزملاء	الولاء الوظيفي	خدمة الجمهور	المرونة التنظيمية	الأداء الوظيفي
المرونة الإستراتيجية	1	0.681**	0.677**	0.296**	0.256**	0.457**	0.416**	0.352**	0.292**	0.873**	0.416**
المرونة التشغيلية	0.681**	1	0.697**	0.149**	0.263**	0.464**	0.355**	0.326**	0.256**	0.898**	0.352**
المرونة التكتيكية	0.677**	0.697**	1	0.298**	0.321**	0.473**	0.383**	0.408**	0.341**	0.894**	0.450**
الانضباط	0.296**	0.149**	0.298**	1	0.459**	0.388**	0.461**	0.475**	0.478**	0.257**	0.711**
انجاز المهام	0.256**	0.263**	0.321**	0.459**	1	0.485**	0.527**	0.455**	0.504**	0.316**	0.738**
علاقة الموظف مع الرؤساء	0.457**	0.464**	0.473**	0.388**	0.485**	1	0.531**	0.512**	0.378**	0.523**	0.586**
التعامل مع الزملاء	0.416**	0.355**	0.383**	0.461**	0.527**	0.531**	1	0.568**	0.613**	0.431**	0.827**
الولاء الوظيفي	0.352**	0.326**	0.408**	0.475**	0.455**	0.512**	0.568**	1	0.569**	0.407**	0.792**
خدمة الجمهور	0.292**	0.256**	0.341**	0.478**	0.504**	0.378**	0.613**	0.569**	1	0.333**	0.827**
المرونة التنظيمية	0.873**	0.898**	0.894**	0.257**	0.316**	0.523**	0.431**	0.407**	0.333**	1	0.456**
الأداء الوظيفي	0.416**	0.352**	0.450**	0.711**	0.738**	0.586**	0.827**	0.792**	0.827**	0.456**	1

*معنوي عند مستوى معنوية ١%.

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد المرونة التنظيمية وبعضها البعض عند مستوى معنوية ١ % .

ب - وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الأداء الوظيفي وبعضها البعض عند مستوى معنوية ١ % .

ج - وجود علاقة ارتباط موجبة بين المرونة التنظيمية ككل والأداء الوظيفي ككل ، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($r = 0.456$) ، الأمر الذي يعني أن وجود المرونة التنظيمية بأبعادها سوف ينعكس طرديا على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Suarez et al., 1991)

د - جاءت أقوى علاقة ارتباط لأبعاد المرونة التنظيمية بين المرونة التكتيكية والأداء الوظيفي وذلك بمعامل ارتباط قدره ($r = 0.450$) ، في حين جاءت أقل معاملات الارتباط بين المرونة التشغيلية والأداء الوظيفي وذلك بمعامل ارتباط قدره ($r = 0.352$) .

هـ - جاءت أقوى علاقة ارتباط لأبعاد الأداء الوظيفي بين علاقة الموظف مع الرؤساء وبين المرونة التنظيمية وذلك بمعامل ارتباط قدره ($r = 0.523$) ، بينما كان أقل معامل ارتباط بين الانضباط والمرونة التنظيمية وذلك بمعامل ارتباط قدره ($r = 0.257$) .

في ضوء ما سبق، يتضح رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق" .

٢ - نتائج اختبار الفرض الثاني: والذي ينص على:

" لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق" .

ويمكن للباحثون استخدام طريقة الانحدار المتعدد ذلك للتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، وقد أسفرت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي :

جدول رقم (٣) الانحدار المتعدد (ن=٣٠٤)

المتغيرات	معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
المرونة التكتيكية	0.226	0.475	0.000	29.148	4.481	3	13.443	الانحدار
المرونة الإستراتيجية					0.154	300	46.122	البواقي
المرونة التشغيلية					303	59.565	الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.
تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي :

١- معنوية نموذج الانحدار المتعدد ، حيث بلغت قيمة (ف=٢٩.١٤٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية قدره (α=٥%).

٢- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية ، المرونة التكتيكية) والأداء الوظيفي وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=٠.٤٧٥) ، الأمر الذي يعني أن تواجد المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة داخل مستشفيات دمياط سوف ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المستشفيات .

٣- بلغ معامل التفسير (ر^٢=٠.٢٢٦) وهذا يعني أن أبعاد المرونة التنظيمية تستطيع أن تفسر التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط بنسبة (٢٢.٦%) والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج .

وفيما يتعلق بتقدير قيمة معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات ويمكن تلخيص هذه الجدول بالشكل الآتي :

جدول رقم (٤)

تقدير قيمة معاملات الانحدار المتعدد(ن=٣٠٤)

المتغيرات المستقلة				المتغير
المرونة التكتيكية	المرونة التشغيلية	المرونة الإستراتيجية	الحد الثابت	الأداء الوظيفي
0.176	0.007	0.131	3.129	قيمة المعامل β
4.127	0.157	2.787	25.389	قيمة اختبار T
0,000	0,875	0,006	0,000	المعنوية

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ينضح من الجدول السابق مايلي:

وجود معنوية لبعض المتغيرات المتعلقة بالمرونة التنظيمية ، حيث جاءت المرونة الإستراتيجية معنوية وذلك بقيمة معامل انحدار (β = ٠.١٣١) ، كذلك فإنه في ضوء اختبار T فقد جاءت القيمة معنوية عند مستوى معنوية (P ≥ ٠.٠٥) ، في حين أن المتغير المتعلق بالمرونة التشغيلية جاء غير معنوي حيث بلغت قيمة المعنوية (٠.٨٧٥) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (٥%) ، بينما كانت المرونة التكتيكية ذات معنوية من الناحية الإحصائية ففي ضوء اختبار T جاءت قيمة المعنوية أقل من مستوى (٥%) وذلك بمعامل انحدار (β = ٠.١٧٦) ، وبناء على ذلك فإنه يمكن القول أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع على الترتيب هي(المرونة التكتيكية ثم المرونة الإستراتيجية) .

(٣) نتائج اختبار الفرض الثالث: والذي ينص على:

"لا يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد كل من المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي في المستشفيات محل التطبيق فيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية (النوع ، الخبرة، العمر ، طبيعة الوظيفة ، الحالة الاجتماعية)".
يمكن للباحثون اختبار هذا الفرض على النحو التالي :

١- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد المرونة التنظيمية :

يمكن اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد المرونة التنظيمية فيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية وذلك من خلال اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova على النحو التالي:

أ- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع:

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع لعينة الدراسة عن الجدول التالي :

جدول رقم (٥) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد المرونة التنظيمية	
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية				
وجود فروق معنوية	0.019	5.533	0.643	3.77	134	2.721	1	2.721	بين المجموعات	ذكر	المرونة الإستراتيجية
			0.744	3.58	170	0.492	302	148.539	داخل المجموعات	أنثى	
			0.707	3.67	304	303	151.261	الإجمالي	إجمالي		
وجود فروق معنوية	0.032	4.668	0.742	3.32	134	3.082	1	3.082	بين المجموعات	ذكر	المرونة التشغيلية
			0.864	3.12	170	0.660	302	199.376	داخل المجموعات	أنثى	
			0.817	3.21	304	303	202.458	الإجمالي	إجمالي		
وجود فروق معنوية	0.007	7.321	0.683	3.78	134	4.575	1	4.575	بين المجموعات	ذكر	المرونة التكتيكية
			0.866	3.53	170	0.625	302	188.733	داخل المجموعات	أنثى	
			0.799	3.64	304	303	193.308	الإجمالي	إجمالي		

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين في اتجاه واحد ، وجود فروق معنوية بين آراء عينة البحث بمستشفيات دمياط محل التطبيق حول أبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة المتمثلة في (المرونة الإستراتيجية ، المرونة التشغيلية ، المرونة التكتيكية) ، حيث جاءت قيمة المعنوية أقل من (٥%) ، وفيما يتعلق بأكثر الفئات فروقاً معنوياً في الآراء فقد جاءت فئة الذكور هي أكثر الفئات فيما يتعلق بأبعاد

سلوى محمد حسين محمد

المرونة التنظيمية الثلاثة، وعليه يمكن القول بأنه يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول متغير النوع بشكل جزئي فيما يتعلق بأبعاد المرونة التنظيمية.

ب- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر:

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر لعينة البحث عن الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد المرونة التنظيمية
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية			
لا توجد فروق معنوية	0.173	1.674	0.887	3.56	98	0.830	3	2.490	بين المجموعات	أقل من 30 سنة
			0.637	3.73	121	0.496	300	148.770	داخل المجموعات الإجمالي	من 30 : 40 سنة
			0.560	3.61	49					303
			0.496	3.81	36				أكثر من 50 سنة	
			0.707	3.67	304				الإجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.841	0.278	0.951	3.21	98	0.187	3	0.562	بين المجموعات	أقل من 30 سنة
			0.767	3.17	121	0.673	300	201.896	داخل المجموعات الإجمالي	من 30 : 40 سنة
			0.658	3.29	49					303
			0.809	3.19	36				أكثر من 50 سنة	
			0.817	3.21	304				الإجمالي	

تابع جدول رقم (٦) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد المرونة التنظيمية
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية			
توجد فروق معنوية	0.019	3.377	0.911	3.53	98	2.105	3	6.314	بين المجموعات	أقل من 30 سنة
			0.784	3.57	121	0.623	300	186.994	داخل المجموعات الإجمالي	من 30 : 40 سنة
			0.635	3.82	49					303
			0.618	3.92	36				أكثر من 50 سنة	
			0.799	3.64	304				الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة لبُعد المرونة التكتيكية كأحد أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير الديموجرافي العمر ، كما

أن عينة الدراسة من أصحاب الفئات العمرية (أقل من ٣٠ سنة) كانوا أكثر الفئات فروقاً معنوية في الآراء ويمكن أن يرجع ذلك إلى قلة أعمارهم داخل محيط العمل الوظيفي ، وعليه يمكن القول بأنه يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول متغير العمر بشكل جزئي فيما يتعلق بالمرونة التكتيكية .

ج- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير الخبرة:

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير الخبرة لعينة الدراسة عن الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير الخبرة (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد المرونة التنظيمية	
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية				
لا توجد فروق معنوية	0.256	1.357	0.803	3.725	90	0.675	3	2.025	بين المجموعات	أقل من 5 سنوات	المرونة الإستراتيجية
			0.741	3.624	74	0.497	300	149.236	داخل المجموعات	5 : 10 سنوات	
			0.659	3.559	79		303	151.261	الإجمالي	10 : 15 سنة	
			0.545	3.771	61					أكثر من 15	
			0.707	3.667	304					الإجمالي	
توجد فروق معنوية	0.003	4.642	0.860	3.409	90	2.994	3	8.982	بين المجموعات	أقل من 5 سنوات	المرونة التشغيلية
			0.912	3.074	74	0.645	300	193.476	داخل المجموعات	5 : 10 سنوات	
			0.657	3.012	79		303	202.458	الإجمالي	10 : 15 سنة	
			0.744	3.336	61					أكثر من 15	
			0.817	3.210	304					الإجمالي	
توجد فروق معنوية	0.002	5.258	0.801	3.739	90	3.219	3	9.657	بين المجموعات	أقل من 5 سنوات	المرونة التكتيكية
			0.912	3.446	74	0.612	300	183.652	داخل المجموعات	5 : 10 سنوات	
			0.729	3.500	79		303	193.308	الإجمالي	10 : 15 سنة	
			0.636	3.909	61					أكثر من 15	
			0.799	3.639	304					الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ينتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول أبعاد المرونة التنظيمية المتعلقة بالمرونة التشغيلية والمرونة التكتيكية ، حيث جاءت قيمة المعنوية لهذه الأبعاد أقل من مستوى المعنوية (٥%) ، في حين لم يكن هناك فروق معنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول المرونة الإستراتيجية ، كما أسفرت النتائج على أن أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات كانوا أكثر الفئات فروقاً معنوية من حيث المرونة التشغيلية ، في حين أن أصحاب الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) كانوا أكثر فروقاً معنوية من حيث المرونة التكتيكية ، وعليه يمكن القول بأنه يوجد فروق معنوية بين آراء

العاملين بمستشفيات دمياط حول متغير الخبرة بشكل جزئي فيما يتعلق بالمرونة التشغيلية والمرونة التكتيكية .

د- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد المرونة التنظيمية لمتغير طبيعة الوظيفة:

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة لعينة الدراسة عن الجدول التالي :

جدول رقم (٨) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي				تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد المرونة التنظيمية		
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية	بين المجموعات	داخلي المجموعات			إجمالي	
توجد فروق معنوية	0.000	23.35 8	0.695	3.58 1	25 2	10.85 9	1	10.859	بين المجموعات	طبيب	المرونة الإستراتيجية		
			0.614	4.08 2	52			0.465	302	140.40 2		داخلي المجموعات	إداري
			0.707	3.66 7	30 4			303	151.26 1	الإجمالي		إجمالي	
توجد فروق معنوية	0.000	39.90 4	0.755	3.08 3	25 2	23.62 9	1	23.629	بين المجموعات	طبيب	المرونة التشغيلية		
			0.836	3.82 4	52			0.592	302	178.82 9		داخلي المجموعات	إداري
			0.817	3.21 0	30 4			303	202.45 8	الإجمالي		إجمالي	
توجد فروق معنوية	0.000	31.31 7	0.782	3.52 9	25 2	18.16 2	1	18.162	بين المجموعات	طبيب	المرونة التكتيكية		
			0.654	4.17 8	52			0.580	302	175.14 6		داخلي المجموعات	إداري
			0.799	3.63 9	30 4			303	193.30 8	الإجمالي		إجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الإستراتيجية ، المرونة التشغيلية ، المرونة التكتيكية) وذلك وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة ، حيث إن قيمة المعنوية للأبعاد جاءت أقل من مستوى المعنوية (٥%) ، كما أن النتائج توصلت إلى أن فئة الإداريين كانوا أكثر الفئات فروقاً معنوية حول أبعاد المرونة التنظيمية وكذلك كان لديهم اهتماماً نحو ضرورة قيام مستشفيات دمياط بتحقيق الكفاءة التنظيمية التي تجعلها تحافظ على الميزة التنافسية وذلك في ضوء سعيهم نحو إدراك المرونة الإستراتيجية ، كما أن فئة الإداريين بصفتهم أكثر تعاملاً للواقع العملي فقد جاءت النتائج أن لديهم اهتمام بضرورة قيام مستشفيات دمياط للاستجابة السريعة والسعي نحو تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التي تؤهلها للميزة التنافسية من خلال توفير الآلات والأجهزة التي تساعد على ذلك في ضوء المرونة التشغيلية ، بالإضافة إلى ذلك فقد جاءت فئة الإداريين

سلوى محمد حسين محمد

أيضاً أكثر إدراكاً لضرورة توافر قنوات الاتصال الفعالة التي تساعد على اتخاذ القرارات بفاعلية داخل مستشفيات دمياط وذلك في ضوء توفير المرونة التكتيكية .
هـ- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية: أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة عن الجدول التالي:

جدول رقم (٩) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية (ن = ٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد المرونة التنظيمية	
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية				
لا توجد فروق معنوية	0.426	0.856	0.761	3.582	81	0.428	2	0.856	بين المجموعات	غير متزوج	المرونة الإستراتيجية
			0.710	3.680	117	0.500	301	150.405	داخل المجموعات	متزوج	
			0.658	3.716	106		303	151.261	الإجمالي	متزوج ويعول	
			0.707	3.676	304		الإجمالي	غير متزوج			
لا توجد فروق معنوية	0.575	0.555	0.865	3.129	81		0.372	2	0.744	بين المجموعات	غير متزوج
			0.784	3.228	117	0.670	301	201.714	داخل المجموعات	متزوج	
			0.819	3.252	106		303	202.458	الإجمالي	متزوج ويعول	
			0.817	3.210	304		الإجمالي	غير متزوج			
لا توجد فروق معنوية	0.173	1.763	0.832	3.577	81		1.119	2	2.238	بين المجموعات	غير متزوج
			0.839	3.577	117	0.635	301	191.070	داخل المجموعات	متزوج	
			0.717	3.757	106		303	193.308	الإجمالي	متزوج ويعول	
			0.799	3.639	304		الإجمالي	غير متزوج			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح مما سبق عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة (المرونة الإستراتيجية ، المرونة التشغيلية ، المرونة التكتيكية) ، وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، حيث إن قيمة المعنوية كانت أكبر من (٥%) .

٢- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد الأداء الوظيفي :

يمكن اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد الأداء الوظيفي فيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية وذلك من على النحو التالي :

أ-اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير النوع:

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير النوع لعينة الدراسة عن الجدول التالي :

جدول رقم (١٠) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير النوع (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد المرونة التنظيمية	
	المتغوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية				
لا توجد فروق معنوية	0.401	0.707	0.468	4.343	134	0.159	1	0.159	بين المجموعات	ذكر	الانضباط
			0.479	4.389	170	0.225	302	68.070	داخل المجموعات	أنثى	
			0.475	4.369	304		303	68.229	الإجمالي	إجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.349	0.882	0.510	4.281	134	0.220	1	0.220	بين المجموعات	ذكر	انجاز المهام
			0.491	4.335	170	0.250	302	75.411	داخل المجموعات	أنثى	
			0.499	4.311	304		303	75.632	الإجمالي	إجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.072	3.256	0.508	4.302	134	1.051	1	1.051	بين المجموعات	ذكر	علاقة الموظف مع الرؤساء
			0.611	4.184	170	0.323	302	97.452	داخل المجموعات	أنثى	
			0.570	4.236	304		303	98.503	الإجمالي	إجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.421	0.649	0.597	4.160	134	0.258	1	0.258	بين المجموعات	ذكر	التعامل مع الزملاء
			0.656	4.219	170	0.398	302	120.076	داخل المجموعات	أنثى	
			0.630	4.193	304		303	120.334	الإجمالي	إجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.516	0.423	0.572	4.079	134	0.145	1	0.145	بين المجموعات	ذكر	الولاء الوظيفي
			0.593	4.124	170	0.341	302	103.112	داخل المجموعات	أنثى	
			0.584	4.104	304		303	103.257	الإجمالي	إجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.548	0.3.63	0.602	4.152	134	0.147	1	0.147	بين المجموعات	ذكر	خدمة الجمهور
			0.664	4.196	170	0.406	302	122.712	داخل المجموعات	أنثى	
			0.637	4.177	304		303	122.859	الإجمالي	إجمالي	

المصدر : من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الوظيفي وذلك وفقاً للمتغير الديموجرافي النوع ، حيث جاءت قيمة المعنوية أكبر من (5%) ، الأمر الذي يعني قبول الفرض الصفري جزئياً الذي ينص على "لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً للنوع".

ب- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير العمر:

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير العمر لعينة الدراسة عن الجدول رقم (١١) :

جدول رقم (١١) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد الأداء الوظيفي وفقا لمتغير العمر (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد الأداء الوظيفي		
	المتنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية					
لا توجد فروق معنوية	0.079	2.285	0.485	4.32	98	0.508	3	1.524	بين المجموعات	أقل من 30 سنة		
			0.528	0.439	121			0.222	300	66.705	داخل المجموعات	من 30 : 40 سنة
			0.339	4.28	49			303	68.229	الإجمالي	50 : 40 سنة	
			0.374	4.52	36						أكثر من 50 سنة	
			4.74	4.37	304						الإجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.643	0.558	0.512	4.29	98	0.140	3	0.420	بين المجموعات	أقل من 30 سنة		
			0.516	4.29	121			0.251	300	75.212	داخل المجموعات	من 30 : 40 سنة
			0.484	4.39	49			303	75.632	الإجمالي	50 : 40 سنة	
			0.436	4.31	36						أكثر من 50 سنة	
			0.490	4.31	304						الإجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.334	1.138	0.639	4.17	98	0.370	3	1.109	بين المجموعات	أقل من 30 سنة		
			0.583	4.24	121			0.325	300	97.394	داخل المجموعات	من 30 : 40 سنة
			0.476	4.26	49			303	98.503	الإجمالي	50 : 40 سنة	
			0.420	4.37	36						أكثر من 50 سنة	
			0.570	4.24	304						الإجمالي	

تابع جدول رقم (١١)

التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد الأداء الوظيفي وفقا لمتغير العمر (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد الأداء الوظيفي		
	المتنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية					
لا توجد فروق معنوية	0.672	0.515	0.702	4.20	98	0.205	3	0.616	بين المجموعات	أقل من 30 سنة		
			0.678	4.18	12			0.399	300	119.717	داخل المجموعات	من 30 : 40 سنة
			0.547	4.12	49			303	120.334	الإجمالي	50 : 40 سنة	
			0.453	4.29	36						أكثر من 50 سنة	
			0.630	4.19	304						الإجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.109	2.032	0.531	4.06	98	0.685	3	2.056	بين المجموعات	أقل من 30 سنة		
			0.649	4.09	12			0.337	300	101.201	داخل المجموعات	من 30 : 40 سنة
			0.554	4.05	49			303	103.257	الإجمالي	50 : 40 سنة	
			0.494	4.32	36						أكثر من 50 سنة	
			0.584	4.10	304						الإجمالي	
لا توجد فروق معنوية	0.809	0.322	0.621	4.20	98	0.131	3	0.394	بين المجموعات	أقل من 30 سنة		
			0.696	4.13	12			0.408	300	122.465	داخل المجموعات	من 30 : 40 سنة
			0.532	4.18	49			303	122.85	الإجمالي	50 : 40 سنة	

أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط

سلوى محمد حسين محمد

						9		سنة	
		0.616	4.23	36				أكثر من 50	
		0.637	4.18	30				الإجمالي	
				4					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية جاءت أكبر من مستوى (5%) ، الأمر الذي يعني عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الوظيفي وذلك وفقاً للمتغير الديموجرافي العمر ، مما يعني قبول الفرض الصفري جزئياً الذي ينص على "لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً للعمر".

ج- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة:

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة لعينة الدراسة عن الجدول التالي :

جدول رقم (١٢) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد الأداء الوظيفي
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية			
لا توجد فروق معنوية	0.553	0.700	0.501	4.362	90	0.158	3	0.474	بين المجموعات	أقل من 5 سنوات
			0.491	4.346	74	0.226	300	67.755	داخل المجموعات	5:10 سنوات
			0.488	4.339	79		303	68.229	الإجمالي	10:15 سنة
			0.392	4.446	61					أكثر من 15
			0.474	4.369	304					الإجمالي
لا توجد فروق معنوية	0.224	1.466	0.526	4.304	90	0.364	3	1.093	بين المجموعات	أقل من 5 سنوات
			0.524	4.302	74	0.248	300	74.539	داخل المجموعات	5:10 سنوات
			0.485	4.245	79		303	75.632	الإجمالي	10:15 سنة
			0.438	4.421	61					أكثر من 15
			0.499	4.311	304					الإجمالي
لا توجد فروق معنوية	0.206	1.532	0.628	4.256	90	0.496	3	1.487	بين المجموعات	أقل من 5 سنوات
			0.609	4.206	74	0.323	300	97.016	داخل المجموعات	5:10 سنوات
			0.535	4.152	79		303	98.503	الإجمالي	10:15 سنة
			0.457	4.352	61					أكثر من 15
			0.570	4.236	304					الإجمالي
لا توجد فروق معنوية	0.083	2.245	0.715	4.250	90	0.881	3	2.674	بين المجموعات	أقل من 5 سنوات
			0.602	4.172	74	0.392	300	100.583	داخل المجموعات	5:10 سنوات
			0.625	4.057	79		303	103.257	الإجمالي	10:15 سنة
			0.503	4.311	61					أكثر من 15
			0.630	4.193	304					الإجمالي

تابع جدول رقم (١٢)
التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد الأداء الوظيفي
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية			
توجد فروق معنوية	0.048	2.658	0.559	4.126	90	0.891	3	2.674	بين المجموعات	أقل من 5 سنوات
			0.644	4.004	74	0.335	300	100.583	داخل المجموعات	5: 10 سنوات
			0.577	4.046	79		303	103.257	الإجمالي	أكثر من 15 سنة
			0.523	4.268	61					الإجمالي
			0.584	4.104	304					
لا توجد فروق معنوية	0.526	0.745	0.632	4.200	90	0.303	3	0.909	بين المجموعات	أقل من 5 سنوات
			0.653	4.149	74	0.407	300	121.951	داخل المجموعات	5: 10 سنوات
			0.646	4.100	79		303	122.859	الإجمالي	أكثر من 15 سنة
			0.615	4.262	61					الإجمالي
			0.637	4.176	304					

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بعدد الولاء الوظيفي ، حيث إن قيمته جاءت أقل من (٥%) ، كما أنه يتبين أن أكثر الفئات فروقاً معنوية في الآراء هم أصحاب الخبرة أكثر من ١٥ سنة ، وتوصلت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق معنوية في الآراء في باقي أبعاد الأداء الوظيفي .
د- اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة:

في ضوء تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova توصلت النتائج الإحصائية للفروق المعنوية في الآراء بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة عن الجدول التالي :
جدول رقم (١٣) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد الأداء الوظيفي
	المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية			
وجود فروق معنوية	0.029	4.835	0.475	4.342	252	1.075	1	1.075	بين المجموعات	طبيب
			0.454	4.500	52	0.222	302	67.154	إداري	طبيب
			0.474	4.369	304		303	68.229	الإجمالي	طبيب
وجود فروق معنوية	0.000	12.708	0.496	4.256	252	3.054	1	3.054	بين المجموعات	انجاز المهام
			0.458	4.532	52	0.240	302	72.578	إداري	طبيب
			0.499	4.311	304		303	75.632	الإجمالي	طبيب
وجود فروق معنوية	0.000	12.472	0.569	4.185	252	3.907	1	3.907	بين المجموعات	علاقة الموظف مع الرؤساء
			0.511	4.486	52	0.313	302	94.596	إداري	طبيب
			0.570	4.236	304		303	98.503	الإجمالي	طبيب
وجود	0.001	12.216	0.631	4.137	252	4.678	1	4.678	بين	التعامل

أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط

سلوى محمد حسين محمد

مع الزملاء	إداري	المجموعات داخل المجموعات	115.655	302	0.383	52	4.467	0.554	8.839	0.003	وجود فروق معنوية
الولاء الوظيفي	طبيب	بين المجموعات	2.936	1	2.936	252	4.059	0.586	8.839	0.003	وجود فروق معنوية
	إداري	داخل المجموعات	100.321	302	0.332	52	4.321	0.528			
	إجمالي	الإجمالي	103.257	303	0.388	304	4.104	0.584			
خدمة الجمهور	طبيب	بين المجموعات	5.564	1	5.564	252	4.115	0.627	14.326	0.000	وجود فروق معنوية
	إداري	داخل المجموعات	117.295	302	0.388	52	4.474	0.603			
	إجمالي	الإجمالي	122.859	303	0.388	304	4.177	0.637			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الوظيفي (الانضباط ، انجاز المهام ، علاقة الموظف مع الرؤساء ، التعامل مع الزملاء ، الولاء الوظيفي ، خدمة الجمهور) حيث إن قيمة المعنوية كانت أقل من (5%) ، كما توصلت النتائج أيضاً إلى أن فئة الإداريين كانوا أكثر اهتماماً بضرورة توافر الانضباط داخل محيط العمل لأن ذلك سوف ينعكس على المستشفيات محل التطبيق ، بالإضافة إلى ضرورة السعي نحو إنجاز المهام الوظيفية بدرجة عالية من الكفاءة ، كما يجب أن يتوافر داخل محيط العمل تعاملات طيبة بين المرؤوسين ورؤسائهم وكذلك بين زملاء العمل وبعضهم البعض ، وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود إدراك لدى فئة الإداريين بضرورة السعي نحو تحقيق قيم وأهداف المستشفى من خلال توافر عنصر الولاء الوظيفي والسعي نحو تقديم خدمات طيبة للمتعاملين مع المستشفيات محل التطبيق .

هـ-اختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير طبيعة الحالة الاجتماعية:

أسفرت النتائج الإحصائية لاختبار الفروق المعنوية بين آراء العاملين بمستشفيات دمياط حول أبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة عن الجدول التالي :

جدول رقم (١٤) التحليل الوصفي ونتائج تحليل التباين لأبعاد الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية (ن=٣٠٤)

النتيجة	نتيجة التحليل		التحليل الوصفي				تحليل التباين			المتغير الديموجرافي	أبعاد الأداء الوظيفي
	قيمة ف	المعنوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية	بين المجموعات	داخل المجموعات		
لا توجد فروق معنوية	0.360	1.026	0.509	4.356	81	0.231	2	0.462	بين المجموعات	غير متزوج	الانضباط
			0.515	0.332	117	0.225	301	67.767	داخل المجموعات	متزوج	
			0.394	4.421	106		303	68.229	الإجمالي	متزوج ويعول	
			0.474	4.369	304				الإجمالي	غير متزوج	
لا توجد فروق	0.627	0.468	0.522	4.296	81	0.117	2	0.234	بين المجموعات	غير متزوج	انجاز

أ- الاختلافات المعنوية بين العاملين حول أبعاد المرونة التنظيمية حسب نوع المستشفى:

قامت الباحثة باختبار مان وتني وهو أحد الاختبارات اللامعلمية التي يمكن استخدامها في التعرف على الاختلافات المعنوية ، وقد توصلت النتائج إلى الجدول التالي :

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار مان وتني حول أبعاد المرونة التنظيمية (ن = ٣٠٤)

المعنوية	قيمة مان وتني	متوسط الرتب	العدد	جهة العمل	أبعاد المرونة التنظيمية
0.019	5374.000	158.00	250	قطاع حكومي	المرونة الإستراتيجية
			54	قطاع خاص	
			304	الإجمالي	
0.033	5503.000	157.49	250	قطاع حكومي	المرونة التشغيلية
			54	قطاع خاص	
			304	الإجمالي	
0.101	5795.500	156.32	250	قطاع حكومي	المرونة التكتيكية
			54	قطاع خاص	
			304	الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بالمستشفيات الحكومية والخاصة حول بُعدين من أبعاد المرونة التنظيمية وهما (المرونة الإستراتيجية والمرونة التشغيلية) ، حيث جاءت قيمة المعنوية أقل من مستوى المعنوية ٥% ، كما توصلت النتائج أيضاً إلى وجود إدراك من جانب العاملين بالقطاع الحكومي أكبر من القطاع الخاص حول أبعاد المرونة الإستراتيجية والمرونة التشغيلية ، حيث جاء متوسط الرتب للقطاع الحكومي أعلى من القطاع الخاص ، في حين لم يكن هناك اختلافات بين آراء العاملين حول المرونة التكتيكية .

ب- الاختلافات المعنوية بين العاملين حول أبعاد الأداء الوظيفي حسب نوع المستشفى:

توصلت النتائج إلى الجدول التالي :

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار مان وتني لأراء العاملين بالمستشفيات الحكومية والخاصة حول أبعاد الأداء الوظيفي (ن = ٣٠٤)

المعنوية	قيمة مان وتني	متوسط الرتب	العدد	جهة العمل	أبعاد الأداء الوظيفي
0.173	5962.000	155.65	250	قطاع حكومي	الانضباط
		137.91	54	قطاع خاص	
			304	الإجمالي	
0.000	4551.500	161.29	250	قطاع حكومي	انجاز المهام
		111.79	54	قطاع خاص	
			304	الإجمالي	
0.009	5263.000	158.45	250	قطاع حكومي	علاقة الموظف مع الرؤساء
		124.96	54	قطاع خاص	
			304	الإجمالي	
0.000	4501.000	161.50	250	قطاع حكومي	التعامل مع الزملاء
		110.85	54	قطاع خاص	
			304	الإجمالي	
0.066	5707.000	156.67	250	قطاع حكومي	الولاء الوظيفي
		133.19	54	قطاع خاص	
			304	الإجمالي	
0.000	4585.500	161.16	250	قطاع حكومي	خدمة الجمهور
		112.42	54	قطاع خاص	
			304	الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين بالمستشفيات الحكومية والخاصة حول أبعاد الأداء الوظيفي المتعلقة بـ (انجاز المهام ، علاقة الموظف مع الرؤساء ، التعامل مع الزملاء ، خدمة الجمهور) ، حيث جاءت قيمة المعنوية أقل من مستوى المعنوية ٥% لهذه الأبعاد ، بينما لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين بالمستشفيات محل التطبيق حول (الانضباط ، الولاء الوظيفي) ، كما توصلت النتائج أيضاً إلى وجود إدراك من جانب العاملين بالقطاع الحكومي أكبر من القطاع الخاص حول الأبعاد ذات المعنوية ، حيث جاء متوسط الرتب للقطاع الحكومي أعلى من القطاع الخاص.

وبناء على ما سبق ، يتضح ثبوت عدم صحة الفرض الثالث جزئياً.

تاسعاً: ملخص النتائج والتوصيات:

أ- ملخص النتائج:

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي.

- ٢- وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، كما توصلت النتائج أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً على الأداء الوظيفي هي (المرونة التكتيكية ثم المرونة الإستراتيجية).
- ٣- وجود فروق معنوية بين المستشفيات محل التطبيق وفقاً لمتغير النوع فيما يتعلق بأبعاد المرونة التنظيمية ، بينما توجد فروق معنوية لبعد المرونة التكتيكية وفقاً لمتغيري العمر والخبرة ، بينما توجد فروق معنوية وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة ، بينما لا توجد فروق معنوية بين أبعاد المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي ، توصلت النتائج إلي عدم وجود فروق معنوية بين المتغيرات الديموجرافية التالية (النوع ، العمر ، والحالة الاجتماعية) ، بينما توجد فروق معنوية فيما يتعلق ببعد الولاء الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة ، بينما توجد فروق معنوية بين جميع الأبعاد وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة ، وتوصلت النتائج أيضاً إلي وجود اختلافات معنوية حول بعدي (المرونة الإستراتيجية ، المرونة التشغيلية) وفقاً لنوع الوظيفة، وتوصلت النتائج أن القطاع الحكومي أكثر اختلافاً من القطاع الخاص وفقاً لاختبار مان ويتني ، وأيضاً وجود اختلافات معنوية فيما يتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي التالية (إنجاز المهام ، علاقة الموظف مع الرؤساء ، التعامل مع الزملاء ، خدمة الجمهور).

وبناء على نتائج الفروض السابقة يتضح ثبوت عدم صحة الفروض.

ب-توصيات البحث:

وبعد استعراض الباحثون نتائج البحث ، فقد توصلت لمجموعة من التوصيات التي قد تساعد القائمين على إدارة المستشفيات بدمياط ، ويستعرض الباحثون مجموعة من التوصيات كما يلي:

- ١- تنمية الوعي لدي المديرين والعاملين بأهمية ممارسات المرونة التنظيمية من خلال تكثيف البرامج التدريبية وعقد ورش العمل لتدعيم المرونة التنظيمية داخل المستشفى.
- ٢- يجب المحافظة على مستوي معنوية بعد المرونة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي من خلال الارتقاء بمستوي المرونة الاستراتيجية وممارسة القيادة الاستراتيجية والكفاءة والتركيز والاستخدام الفعال للمعلومات من خلال وضع استراتيجيات تغيير لتحقيق ميزة تنافسية للمستشفيات.
- ٣- نظراً لعدم معنوية بعد المرونة التشغيلية على الأداء الوظيفي ، لذا يجب ضرورة تعديل الهيكل التشغيلي للمستشفى بصفة مستمرة وشراء المعدات الحديثة اللازمة للاحتياجات التشغيلية وسرعة اتخاذ القرارات الطارئة لمواجهة الأحداث الطارئة.
- ٤- يجب المحافظة على مستوي معنوية بعد المرونة التكتيكية ، لذا يجب تنمية المرونة التكتيكية للتكيف داخل الهيكل التنظيمي بالمستشفى من خلال تدريب العاملين على تحمل مسؤوليات متعددة ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

٥- الإستعانة بالمديرين والعاملين ذوي الخبرة من خلال عقد مسابقات لجذب ذوي الكفاءات المميزة.

٦- نظراً لوجود اختلافات معنوية لصالح القطاع الحكومي فيما يتعلق ببعد إنجاز المهام لذا يجب حث العاملين علي بذل قصارى جهدهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم من خلال وضع لائحة لربط الأهداف بمعدل الأداء وإنجاز المهام بالمكافأة.

٧- نظراً لوجود اختلافات معنوية لصالح القطاع الحكومي فيما يتعلق ببعد العلاقة مع الرؤساء لذا يجب ضرورة تحمل الرئيس المباشر المسؤولية الأولى والمباشرة في تقديم الدعم والتوجيه المستمر للعاملين داخل القسم والاستماع لمشاكلهم المتعلقة بالعمل وضرورة مراعاة متطلبات ومصالح العاملين الشخصية عند اتخاذ القرارات الوظيفية المرتبطة بأعمالهم.

٨- حث العاملين بقيم الولاء الوظيفي والانتماء داخل المستشفى من خلال انعقاد لقاءات مفتوحة بين العاملين ، وإقامة رحلات ترفيهيه للتخفيف عن أعباء العاملين.

٩- ضرورة إنشاء قسم لخدمة المواطنين لتقديم العون والمساعدة للمرضي المترددين علي المستشفى .

١٠- ضرورة إنشاء قسم لإدارة الجودة بكل مستشفى ، للارتقاء بمركز المستشفى والعمل بروح الفريق داخل المستشفى ، لتحقيق الميزة التنافسية.

١١- حث العاملين علي الالتزام باللوائح والتعليمات والقواعد المهنية والتنظيمية للعمل داخل المستشفى.

١٢- نظراً لأن فئة الإداريين أكثر اهتماماً لتحقيق الكفاءة التنظيمية نحو ادراك المرونة الاستراتيجية لذا يجب إنشاء قسم لإدارة الأزمات لديه القدرة علي اتخاذ القرارات الطارئة لمواجهة الأحداث الغير متوقعة التي تواجهها المستشفى سواء (إدارية أو طبية).

عاشراً: الأفكار المقترحة لأبحاث مستقبلية:

يقترح الباحثون بعض الأفكار لبحوث مستقبلية والمتعلقة بموضوع البحث منها:

١- أثر المرونة التنظيمية علي الأداء التنظيمي.

٢- أثر المرونة التنظيمية علي الابتكار.

٣- أثر القدرة التكنولوجية كمتغير وسيط بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي.

٤- أثر الذكاء الوجداني للمديرين علي الأداء الوظيفي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الإمام، وفتي السيد ، (٢٠١٠) ، البحث العلمي - إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي ، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع).
- الزعيبي، خالد يوسف محمد، (٢٠٠٨)، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي لدي العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة ، م٢٢، ع١، ص٣-٥٩.
- الزيات، عبد الهادي عبد الخالق عبده، (٢٠١٨)، أثر تطبيق متطلبات المواصفة الدولية لجودة التدريب ISO 10015 علي الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي قطاع التدريب بالشركة المصرية للاتصالات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة.
- الصرايرة، خالد أحمد سلامة ، (٢٠١٠) ، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية ، (جامعة عين شمس: كلية التجارة).
- طعيمه، حسين علي علي ، (٢٠١٧) ، أثر القيادة الأخلاقية علي الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمياط ، كلية التجارة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Atteya, N .(2012) .Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance: An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies .**International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3 , No. 9, PP .105-119 .
- Awwad, A. (2009). The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies. **Jordan Journal of Business Administration**, Vol. 5. No. 3. PP. 415-431.
- Bal, P & Jansen, P.(2016). Workplace Flexibility Across The Lifespan. **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 34, PP.43-99.
- Coenena, M., Kokb, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**, Vol. 32, Issue. 4, , pp. 564-576.
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D.,Palmer,I., Beaumont,R., Steele,C. (2013). “Flexibility” as the rationale for organizational change: a discourse perspective. **Journal of Organizational Change Management** , Vol. 26, No. 1, pp. 83-97.
- Elsalanty, L. (2012). Mediating Methods of Leadership Development in the Relationship between Talent Management and Job Performance. **International Journal of International Business & Finance**, Vol. 4 , No. 1 , pp. 61- 81.

- Gunsel, A., Acikgoz, A., Tukul, A., Ogut a. E. (2012). The Role Of Flexibility On Software Development Performance: An Empirical Study On Software Development Teams. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 58 , pp. 853 – 860.
- Ionescu, V., Cornescu, V., Druica, E . (2012). Flexible Organization. Global. **Business and Management Research: An International Journal**, Vol. 4, No. 3 , 4. pp. 277-285.
- Kalay,F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. **International Journal of Human Resource Studies**, Vol. 6, No. 1 , PP. 1-20.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work non work conflict and job performance. **Career Development International**, Vol. 15, Iss: 3, pp. 279 – 295.
- Khin, S., Ahmad, N., Ramayah, T. (2012). The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness: Moderating Role of Strategic Flexibility. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 65, pp. 743 – 748.
- Lim, B., Ling, F., Ibbs, C., ASCE., M., Raphael, B.,& Ofori, G.(2011). Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business. **Journal Of Construction Engineering And Management**, PP. 225-237.
- Lim, B., Ling, F., Ibbs, C., ASCE., M., Raphael, B.,& Ofori, G.(2012). Mathematical Models for Predicting Organizational Flexibility of Construction Firms in Singapore. **Journal Of Construction Engineering And Management**, PP. 361-375.
- Madhani, P.(2013).Organizational Flexibility: Real Option Approach. **SCMS Journal of Indian Management**, p.p. 43-54.
- Mohamad & Jais. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study Among Malaysian Teachers. **Procedia Economics and Finance**, Vol. 35, PP. 674 – 682.
- Moldoveanu, G. & Dobrin, C. (2012). Unity Of The Organizational Functions Flexibility, Theoretical and Empirical Researches in urban management. **Theoretical and Empirical Researches in Urban**, Vol.7. Iss: 3, PP. 53-61.
- Obicci, P.(2015). Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda. **Net Journal of Business Management**, Vol. 3, No. 1 , PP. 1-12.

- Sarantinos, V., T,s., J.s.c,c. (2007). Flexibility in the workplace: What happens to commitment?. **journal of Business and public affairs**, Vol. 1, Iss: 2.
- Suarez, F., Cusumano, M., Fine,C., (1991). Flexibility and erformance: A Literature Critique and Strategic Framework. **Massachusetts Institute of Technology**, Vol.1, p.p: 1 - 48.
- Tatjana,K & Marko, F. (2015). Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency - a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations. **Organizacija**, Vol. 48, Issue: 1, pp. 3 - 21.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. **Foresight**, Vol. 17, Iss: 3 , PP. 257 – 273.