



جامعة قاصدي مبراح-ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

اثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي  
دراسة ميدانية لموظفي الخزينة العمومية-ورقلة  
2023

من اعداد الطالبتين: فاطمة فنتيز / حميدة بويدية  
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17  
أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا	(أستاذ جامعة قاصدي مبراح .ورقلة)	د / غدير احمد سليمة
مناقشا	(أستاذ جامعة قاصدي مبراح .ورقلة)	د / مناصرية رشيد
مشرفا ومقررا	(أستاذ جامعة قاصدي مبراح .ورقلة)	د / أسماء يوسف

السنة الجامعية: 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

اثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي  
دراسة ميدانية لموظفي الخزينة العمومية - ورقلة  
2023

من اعداد الطالبتين: فاطمة فنتيز / حميدة بويديدة  
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06/17  
أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا	(أستاذ جامعة قاصدي مرباح . ورقلة)	د / غدير احمد سليمة
مناقشا	(أستاذ جامعة قاصدي مرباح . ورقلة)	د / مناصرية رشيد
مشرفا ومقررا	(أستاذ جامعة قاصدي مرباح . ورقلة)	د / أسماء يوسف

السنة الجامعية: 2023/2022

## الإهداء

الحمد لله الف مرة على كل يوم يأتي ونحن بكامل عافيتنا.... لك الحمد ربي إلى فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار ولا مقابل .إلى من كانا سند لي في مخاض هذا العمل ميلاده إلى من غمراني بحنانهما وحبهما أبي وأمي أدام الله لهما الصحة والعافية.إلى فرحة البيت وقرة العين.الإخوة كل باسمه ومقامه.إلى رفيق دربي ومشواري زوجي الغالي حفظه الله ورعاه .إلى شموعي التي تنير بيتي وحياتي أبنائي الأعزاء "لينة .نوفل.وسام "حفظهم الله تعالى.

إلى كل رفقائي بالعمل في الخزينة العمومية لولاية ورقلة "علي.هشام .غنية .سامية.هدى .ميلودة .راضية" وبقية العمال وأقول لهم شكرا لدعمكم وتوجيهاتكم.

إلى الأسرة الجامعية عموما واساتذتي خاصة .

إلى كل أفراد وأقارب العائلة الكريمة .

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل

حميدة

## الاهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ..ولا تطيب اللحظات إلا بعفوك .ولا  
تطيب الجنة إلا برؤيتك. الله جل جلاله

إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من سهر على تعليمي وكان سببا لنجاحي وتفوقي روح  
والذي رحمه الله.

الى ملاكي في الحياة ..إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها

بلسم جراحي إلى اغلي الحبايب "أمي الغالية " أطل الله في عمرها

إلى زوجي ورفيق الكفاح في مسيرة الحياة وإلى أبنائي عبد القيوم و وسام  
إلى إخوتي وأخواتي وكل افراد واقارب العائلة .

الى كل من شجعني ودعمني لإنجاز هذا العمل المتواضع

نسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

فاطمة

# شكر و عرفان

كن عالما ... فإن لم تستطع كن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم .

اللهم لك الحمد حمدا أبلغ به رضاك، أودي به شكرك واستوجب به المزيد من فضلك،  
اللهم لك الحمد كما أنعمت علينا نعماً بعد نعم، ولك الحمد في السراء والضراء، ولك الحمد في  
الشدّة و الرخاء، ولك الحمد على كل حال.

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله تعالى على نعمه التي  
من بها علينا ، فهو العليّ القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير  
للأستاذة المشرفة " أسماء يوسف " على ما قدمته لنا من جهد ونصح وتوجيهات ورحابة الصدر  
طيلة إنجاز هذا العمل جزاها الله كل خير وكذا لجنة المناقشة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث ونخص  
بالتذكّر أعوان الخزينة العمومية للولاية .

حميدة /فاطمة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي لدى موظفي خزانة ولاية ورقلة. اقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة قدرها (100) من اجمالي تعداد المجتمع (119) موظف ، حيث تم استرجاع (90) استبانة صالحة للتحليل ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتحليل البيانات الواردة في استبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) v26 لمعالجة البيانات عن طريق المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود مستوى متوسط مرونة موارد بشرية في خزانة ورقلة ويقابله مستوى متوسط أيضا للأداء العالي ، كما وجدنا ان مرونة الموارد البشرية لها دور مهم في تعزيز الاداء العالي لخزانة ورقلة؛بالاضافة الى ذلك يوجد بعدين في المتغير المستقل ( مرونة المواد البشرية )والأكثر تأثيرا في المتغير التابع الاداء العالي هما: بعد مرونة المهارة وبعد مرونة ممارسات الموارد البشرية ، وتوصلنا كذلك الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة على ابعاد الأداء العالي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي)، كما توصي الدراسة الاهتمام أكثر بمرونة الموارد البشرية وأبعادها لما لها من دور كبير في تعزيز الاداء العالي.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، اداء عالي، الخزانة العمومية لولاية ورقلة.

**Abstract:**

This study aims to know the impact of human resources flexibility in enhancing the high performance of the employees of the state treasury of Ouargla. The distribution process was limited to a simple random sample of (100) from the total population of the community (119) employees. Where (90) valid questionnaires were retrieved for analysis and then the descriptive analytical approach was used and the data contained in the questionnaires were analyzed by using the statistical package for social sciences (spss) v26 to process the data by means of arithmetic means, Standard deviations, correlation coefficients and multiple regression analysis, Standard deviations. The study concluded a number of results, the most important of which is the presence of an average level of flexibility of human resources in the treasury of Ouargla, which is matched by an average level of high performance as well. We also found that the flexibility of human resources has an important role in enhancing the high performance of the treasury of Ouargla; In addition to that, there are two dimensions in the independent variable (flexibility of human resources) and the most influential in the dependent variable (high performance) are: The extent of flexibility of both skill and human resource practices, and we also

found that there are no statistically significant differences in the answers of the study sample on the dimensions of high performance due to demographic variables (gender, age, experience, educational level, job position), The study also recommends paying more attention to the flexibility and dimensions of human resources because of their great role in .promoting high performance

Key Works: Flexible human resources, high performance, the public treasury of the state of Ouargla

## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
III	الإهداء .....
IV	شكر و عرفان.....
V	ملخص الدراسة .....
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
VIII	قائمة الملاحق.....
IX	قائمة الإختصارات
ب	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول مرونة الموارد البشرية و الاداء العالي</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول مرونة الموارد البشرية والاداء العالي .....
03	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للاداء العالي.....
06	المطلب الثاني: الاطار النظري لمرونة الموارد البشرية.....
11	المطلب الثالث: العلاقة بين متغيرات البحث (مرونة الموارد البشرية و الاداء العالي) .....
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمرونة الموارد البشرية و الاداء العالي (الدراسات السابقة) .....
12	المطلب الأول:عرضالدراسات السابقة (عربية وأجنبية) .....
18	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .....
19	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة .....
20	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول مرونة الموارد البشرية و الاداء العالي بالخرزينة العمومية لولاية ورقلة</b>	
22	تمهيد .....
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .....
22	المطلب الأول: طريقة الدراسة .....
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة .....
37	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة .....
37	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
58	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
65	خلاصة الفصل.....
62	خاتمة .....
65	قائمة المراجع .....
69	الملاحق .....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	نقاط الاختلاف بين مرونة إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية	1.1
18	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	2.1
29	يوضح مجتمع الدراسة	1.2
30	توزيع عينة الدراسة	2.2
30	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3.2
31	توزيع افرادالعينة حسب متغير العمر	4.2
31	توزيع العينة المستوى التعليمي	5.2
32	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	6.2
33	توزيع افرادالعينة حسب المركز الوظيفي	7.2
34	العبارات التي تقيس أبعاد مرونة الموارد البشرية	8.2
34	العبارات التي تقيس أبعاد الاداء العالي	9.2
35	معامل الثبات الكلي للاستبيان	10.2
35	مقياس ليكارث الثلاثي	11.2
36	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة المهارات الادارية	12.2
38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة سلوك الموارد البشرية	13.2
39	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية	14.2
40	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة الموارد البشرية	15.2
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده جودة الادارة	16.2
42	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الانفتاح والتوجه الفعال	17.2
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحسين المستمر	18.2
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الالتزام طويل المدى	19.2
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده جودة قوى العمل	20.2
46	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاداء العالي	21.2
47	العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	22.2
48	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية والمتغيرالتابع الاداء العالي	23.2
51	تباين لخط الانحدار بطريقة Stepwise	24.2
52	المتغيرين المتبقيين في نموذج الدراسة	25.2

53	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	26.2
53	تباين لخط الانحدار	27.2
54	اختبار t-teste لمتغير الجنس	28.2
55	تحليل التباين الاحادي الدراسة لدراسة فروق المتوسطات بين الافراد تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمته في الاداء العالي	29.2
56	تحليل التباين الاحادي الدراسة لدراسة فروق المتوسطات بين الافراد تبعا لمتغير الخبرة بخصوص مساهمته في الاداء العالي	30.2
56	تحليل التباين الاحادي الدراسة لدراسة فروق المتوسطات بين الافراد تبعا لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمته في الاداء العالي	31.2
57	تحليل التباين الاحادي الدراسة لدراسة فروق المتوسطات بين الافراد تبعا لمتغير المركز الوظيفي بخصوص مساهمته في الاداء العالي	32.2

### قائمة الاشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	مدى ملائمة خط الانحدار	50

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	70
02	الاستبيان الخاص بالدراسة	71
03	الهيكل التنظيمي لخزينة العمومية لولاية ورقلة	75
04	نتائج التحليل الاحصائي spss	75

قائمة الاختصارات والرموز

اسم المختصر	المختصر	الرقم
HR flexibility مرونة الموارد البشرية	HRF	01
high performance الأداء العالي	HP	02
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Staistical package for the social science	spss	03

---

# مقدمة

## توطئة:

تشهد السوق العالمية تطورا متسارعا ، حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد . حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية ، وكان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة لإمكاناته ومشاعره وتطوره وقدراته . أما حاليا فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات، حيث أصبحت الموارد البشرية تمثل احد موارد المنظمة وأهمها . وأن الاستثمار الأمثل لذلك يعد احد مفاتيح النجاح ومصدر الريادة لها . ولكي تتجاوب منظمات اليوم بشكل أفضل مع متطلبات هذه المرحلة ويصبح لها دور متفوقا مرتقيا بأدائها إلى أعلى المستويات ، كان عليها أن تتكيف لمتطلبات البيئة ، خصوصا التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية . فالمنظمات التي تمتلك مرونة عالية على التغيير تستطيع بمواردها البشرية التي تمتلكها أن تحقق التوازن بين كفاءتها ومواردها أي التغلب على الظروف البيئية ، وبالتالي النمو والبقاء في بيئة الأعمال .

ومن خلال هذا يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين ، فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأدائها العالي . ذلك أن الأداء العالي الناجح يعد دالة لحسن بيئة العمل الملائمة التي تحفزهم لأداء العمل من خلال المرونة في المهارات، السلوك ، وممارسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحقيق جودة الأداء .

## اولا: اشكالية الدراسة

يعد العنصر البشري المتغير المحوري في اي منظمة سواء كانت انتاجية ام خدمية ، فهو يلعب الدور الالهم في تعزيز الاداء . وتتلور اهميته فيما يمتلكه الموظفين من مهارات ، قدرات ومعارف تساعد في ايجاد معارف جديدة . يتم استخدامها وتوظيفها في نمو وتحقيق اهداف المنظمة . حيث أصبح من الضروري ان تسعى المنظمة الى استخدام مرونة الموارد البشرية وتشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وسلوكهم وقدراتهم لمواجهة التغيرات البيئية السريعة وتعزيز أدائها . وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

## كيف تساهم مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي لخزينة ورقلة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بتجزئته إلى الأسئلة الفرعية تتمثل في:

1. ما هو واقع مرونة الموارد البشرية في خزينة ورقلة؟
2. ما هي مستويات الأداء في خزينة ورقلة؟
3. كيف تؤثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي لخزينة ورقلة؟
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة على الأداء العالي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي)؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة:

وكإجابة مبدئية عن الاشكالية وتساؤلاتها الفرعية المطروحة سابقا تم تبني الفرضيات التالية:

- ✓ تتميز خزينة ورقلة بمرونة موارد بشرية متوسطة؛
- ✓ هناك مستويات مرتفعة للأداء العالي بخزينة ورقلة؛
- ✓ تساهم مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي لخزينة ورقلة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة على ابعاد الأداء العالي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي).

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

والمتمثلة في مبررات شخصية وموضوعية:

مبررات شخصية: وتتمثل فيما يلي:

1. الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هذه المواضيع؛
2. تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية.
3. الوعي بقيمة وأهمية الموضوع.
4. الحماس لتطبيق موضوع الدراسة في مؤسسة محل الدراسة.

مبررات موضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- 1- محاولة معرفة مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي للمؤسسة.
- 2- معرفة مدى تأثير أبعاد مرونة الموارد البشرية على الاداء العالي.

### رابعا: اهداف الدراسة

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا تسعى الباحثتان الى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- 1- التعرف على واقع مرونة الموارد البشرية في خزينة ورقلة.
- 2- الوقوف على مستويات الأداء العالي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 3- الكشف على مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي لخزينة ورقلة.
- 4- تقديم تفسيرات للنتائج التي تم التوصل اليها وتقديم مجموعة من التوصيات من اجل دعم مرونة الموارد البشرية وتعزيز الاداء العالي على مستوى الخزينة.

### خامسا: أهمية الدراسة

تندرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والميدانية الشخصية الخاصة بالطالب والتي نوردتها ضمن مجالين اساسيين هما :

## الجانب النظري:

- 1- لم يتم دراسة موضوع اثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي من قبل على مستوى خزينة ولاية ورقلة.
- 2- هذه الدراسة تعتبر إضافة جديدة ومرجع في المكتبات يزود الباحثين بالمعرفة ويفتح المجال أمامهم للتطرق الى الموضوع من جوانب ومجالات أخرى متعددة.
- 3- إعطاء صورة شاملة للباحثين عن المؤسسات وما توفره من ميزات وخصائص من اجل استقطاب الموظفين والمحافظة عليهم.
- 4- اكتساب الباحث لبعض القدرات والمؤهلات وكذلك الخبرات العلمية الهادفة والتي تساعد على ملاحظة بيئة العمل بشكل قوي. وبالتالي تحليل الظواهر والوصول إلى النتائج .

## ✓ الجانب التطبيقي:

- 1) القاء الضوء على علاقة مرونة الموارد البشرية بتعزيز الاداء العالي ،من خلال التعرف على تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز الاداء العالي
- 2) هذه الدراسة ساهمت في التعرف على أبعاد مرونة الموارد البشرية ودورها في حل المشاكل المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3) تدفع هذه الدراسة صناع القرار في المؤسسة محل الدراسة إلى الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وبالتالي تحسين دور إدارة الموارد البشرية والتي ينعكس ايجابيا على أداء الموظفين.
- 4) الإدراك الحقيقي لأهمية مرونة الموارد البشرية داخل المؤسسة ودورها في تعزيز وتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

## سادسا : منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبارا لمنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما او موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدنا في دراستنا على المناهج التالية:

- 1- المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها وتفسيرها وتقييمها وفي النهاية التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.
- 2- المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة استبيان تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.
- 3- المنهج الإحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة "أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي، وذلك من خلال عينة تتمثل في موظفي الخزينة العمومية -ولاية ورقلة - باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية. الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات الخاصة السابقة.

**المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من موظفي الخزينة العمومية - ولاية ورقلة.

**سابعاً : حدود الدراسة:**

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الاطار الجغرافي:** تمت الدراسة في احدى المؤسسات التابعة للقطاع العام (الخزينة العمومية لولاية ورقلة)
  - **الإطار الموضوعي:** تندرج هذه الدراسة على أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي .
  - **الإطار البشري:** أجريت الدراسة على عينة المقدرة بـ 100 من موظفي خزينة ورقلة
  - **الإطار الزمني:** كانت الدراسة في الفترة الممتدة من 26 مارس 2023 الى غاية 10 افريل 2023 وتم توزيع الاستبيان على موظفي الخزينة
- ثامناً : مرجعية الدراسة:** تم الاعتماد على :

- مراجع مختلفة ذات صلة بالموضوع (عربية و أجنبية).
  - وثائق رسمية من الإدارة كـ بعض القوانين و الهيكل و المهام المناطة للمصلحة.
- تاسعاً : صعوبات الدراسة:** لا يخلو أي عمل من الصعوبات فقد اعترضنا في هذا البحث جملة من العوائق أهمها:
- قلة الكتب بخصوص متغيرات الدراسة؛
  - نقص الدراسات السابقة التي تجمع بين المتغيرين معا خاصة الدراسات العربية

**عاشراً : هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: تحت عنوان الأدبيات النظرية و التطبيقية حول مرونة الموارد البشرية والذي يتضمن مبحثين، الأول تناول الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية و الاداء العالي ثم يليه الدراسات السابقة حول مرونة الموارد البشرية و الاداء العالي .

أما الفصل الثاني: تحت عنوان الدراسة الميدانية للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية و الاداء العالي لدى خزينة ورقلة يتضمن مبحثين الأول يتناول منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة، و الثاني يتناول عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

# الفصل الاول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول مرونة الموارد البشرية والأداء  
العالي

تمهيد:

تعد مرونة الموارد البشرية مرتكز أساسي للتغلب على التغيرات غير المتوقعة في مواقف العمل ، مما يؤدي الى تحقيق مستوى عالي من الأداء يفوق المستوى المخطط له.والذي يعمل على مواجهة التغيرات السريعة والتحديات من جهة .وتحقيق الأهداف المطلوبة وبالجودة العالية والسعي في النمو والتطور في المستقبل من جهة أخرى.لذا ركزنا على دراسة مختلف جوانب مرونة الموارد البشرية وما قد يترتب عليها من نتائج تؤثر على تحقيق أداء عالي ومتميز.ولتوضيح بشكل مفصل في موضوع مرونة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء العالي أدرجنا في الفصل الأول مبحثين أساسيين نظريين بالشكل الآتي:

**المبحث الأول :** يحتوي على كل من مفهومي الأداء العالي وأهميته وأبعاده وكذا مرونة الموارد البشرية .مفهومها أهميتها وأبعاده.

**المبحث الثاني:** سنتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مرونة الموارد البشرية واثرها في تعزيز الأداء العالي.

المبحث الأول: الادبيات النظرية حول مرونة الموارد البشرية والاداء العالي

## المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء العالي

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد كل ما يتعلق بمفهوم الاداء العالي

### اولا: تعريف الاداء العالي

يعتبر مفهوم الاداء من أكثر المفاهيم شيوعا و استعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات. حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد (يوسف . 2018.15) ولقد اختلفت التسميات التي تلحق بكلمة الاداء لتدل بشكل أكثر تركيزا على نوع القياس الذي تستهدفه ولذلك اطلقت عدد من التسميات مثل : الاداء المنظمي والاداء العالي. الاداء المتفوق والاداء الاستراتيجي والاداء المتميز ( الفتلاوي . 2012.113) ويعود الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم الاداء الى عدة اسباب منها :

طبيعة العمل المتغيرة وتطوير الأداء وتحسينه ودخول الجوانب الوطنية والدولية وتغير الادوار التنظيمية وزيادة المنافسة وتطور تكنولوجيا المعلومات . (الدليمي . 117 . 2018 )

ومن هذا المنطلق تعددت تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم الاداء العالي وذلك لاختلاف الاهداف والتوجهات والاستراتيجيات.

فقد عرفه (A.KHERAHEM) على انه تادية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة .

ركز الباحث في تعريفه على ان الاداء يتجسد في القيام بالاعمال والانشطة والمهام بما يحقق الوصول الى الغايات والاهداف المرسومة من طرف ادارة المؤسسة.

وبالنسبة ل (MILLER ET BORMILY) فيرى هذا الكاتبان الى ان الاداء على انه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.

من خلال التعريف نلاحظ ان الباحثان ركزا على ان الاداء هو حاصل تفاعل عنصرين اساسيان هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ونقص ذلك عامل الكفاءة والنتائج ( الاهداف) المحققة من ذلك الاستخدام. ونعني بذلك عامل الفعالية كما ان هذا المفهوم ينظر الى الاداء على انه يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق اهدافها

ومدى التزامها بالرشادة في الوصول الى ذلك. (يوسف . 2018.17)

ويرى السلمي على انه قدرات ومهارات معرفية وفكرية عالية يمتلكها العاملون في المنظمة تجعلهم قادرين على انجاز اعمال تفوق ما يقدمه الآخرون كما ونوعا.

من خلال التعريف نجد ان الباحث نظر الى الاداء من زاوية القدرات والمهارات والتي تتعلق بالسلوك او النشاط الذي من خلاله يتم تغيير المحيط الذي تم فيه هذا الاداء باي شكل من الاشكال.

كما عرفه (tang,2017) بانه مجموعة من الممارسات المصممة بادارة الموارد البشرية والتي تهدف الى تحسين عملية جذب وتأهيل العاملين بالمنظمة بالشكل الذي يجعلهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية لها عبد الرحيم.ص12)

يظهر من خلال التعريف ان الباحث تميز عن غيره في هذا التعريف حيث انه اخذ بعين الاعتبار ممارسات الموارد البشرية باعتبارها مخرجات تؤدي الى تحقيق اداء متفوق.

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف الاداء العالي على انه حزمة متكاملة من ممارسات ادارة الموارد البشرية والتي تهدف الى تدعيم مهارات العاملين ونتاجيتهم والتزامهم بالشكل الذي يجعلهم يمثلون للمنظمة مصدرا للميزة التنافسية لها.

ثانيا: اهمية الاداء العالي:

يرى (Neely.2000.17) ان اهمية الاداء العالي تبرز من خلال تحقيق مستويات عالية من الاستدامة في الانتاجية والجودة وبما يعزز انظمة التقييس والسيطرة النوعية المعتمدة في المنظمات. وبرزت اهمية الاداء العالي كونه عملية نظامية لجمع وتحليل وتوثيق المعلومات من اجل الوصول الى نظام معلومات فاعل وبما يمكن من تقييم النشاطات المختلفة عبر الربط والتكامل بين نظام المعلومات المالي وغير المالي.

تبرز اهمية الاداء العالي بوصفه منهجا استراتيجيا يهدف لزيادة كفاءة اداء المنظمات من خلال: (جبوري .95. 2009 )

1- ضمان المطابقة مع الحد الأدنى لمعايير الاداء الحرجة.

2- فحص مدى جودة اداء المنظمة في جوانب الاداء المختلفة .

3- اختبار الافتراضات الاساسية ونظام القيم ورسالة المنظمة.

4- التحقق من مستوى جودة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية .

5- تعريف وتحديد فرص التحسين المستمر.

6- مقارنة الاداء مع المعايير الداخلية والخارجية .

ويشير ( الشمري واخرون . 2016.18) ان الاداء العالي للعمال في المنظمة يساعد في تمكين المنظمة من دعم احتياجات الزبائن ومعرفة توقعاتهم وتعزيز الالتزام التنظيمي ويولد تحفيز كبير من اجل انجاز الاعمال .وان الاداء العالي يحافظ على تحقيق مستويات عالية من الاداء المطلوب لتلبية العمل وتطور خبرات العاملين ومعرفة قدراتهم من اجل خلق قيمة للمنظمة والعمل على زيادة تدفق المعلومات ودعم قوة اتخاذ القرارات الذي يقود الى انتاجية اكبر في المنظمة .

ويبين (العزاوي والدباغ . 2018.336) يعد الاداء العالي احد المواضيع التي حظيت بكثير من الاهتمام من قبل المنظمات بسبب ارتباطه بنجاح المنظمات بشكل كبير في ظل بيئة التنافسية الحالية .وان الاداء يكون على مستويين يكون المستوى الاول على اساس الاداء العالي على المستوى الفرد والاداء العالي على مستوى المنظمة وان ما يميز المنظمة هو المعرفة التي يمتلكها افرادها والتي تساهم في تحسين اداء المنظمة .

اما (ماضي 2014.77 ) فيرى ان اهمية الاداء العالي تكمن في انه يساهم في تحديد مدى نجاح ادارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها داخل المنظمة وتستهملها . كما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المنظمة وكذلك يساعد في تحقيق اهداف المنظمة ومدى اشباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته.بالاضافة الى ان الاداء العالي

يؤدي الى تقليل التكاليف وترشيد المصروفات مما يؤدي الى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والابداع في الاداء. (الدليمي 127-128. 2018)

لذلك نستنتج ان ابرز الباحثون اتفقوا على ان اهمية الاداء العالي تكمن في مساعدة المنظمة على معرفة نقاط الضعف في أنشطة المنظمة والعمل على تصحيحها والابتعاد عنها في المستقبل عن طريق القيام بالاجراءات اللازمة لمعالجتها ومن ثم تحسين مستوى الاداء في المنظمة للمستويات كافة.

### ثالثا : ابعاد الاداء العالي

من خلال التعاريف السابقة لتعريف الاداء العالي يتضح انه مفهوم متعدد الابعاد مع عدم الاتفاق على انواعها فمنهم من تم الاعتماد على بعدين اساسيين وهما تقانة المعلومات والتعلم التنظيمي. ذلك ان تقانة المعلومات حسب (NISSEN) تمثل احدى الادوات التي تستثمرها المنظمات لمواجهة التغيرات باعتماد مجموعة متكاملة من الاجهزة والمعدات والمهارات الفردية وشبكات الاتصال من اجل جمع وتحليل البيانات وتصنيفها واستخراج المعلومات وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة اليها. اما عن التعلم التنظيمي فقد عرفه (HODGKINSON) على انه عبارة عن عملية التعلم المستخدمة في المنظمة وذلك من خلال سؤال الافراد عن كيفية تعلمهم. وما الذي يحصل نتيجة تفاعلهم المستمر مع بعضهم البعض وما ينتج عن ذلك من اكتسابهم للخبرات والمهارات على المدى البعيد. (هدى عبد الرحيم - بشري ناصر ص. 278)

اما الباحث (احمد الشمري 2013) فيرى ان أبعاد الأداء العالي تتمثل في : جودة الادارة. التحسين المستمر. التوجيه الفعال. الالتزام طويل الأجل وجودة قوى العمل. بينما يرى (الحدراوي وغسان 2018) ان هذه الابعاد تتمثل في التواصل والمشاركة. ادارة الأداء والمكافآت. التدريب والتطوير وموازنة حياة العمل. كما اعتمد (خالد اللافي وايسر الخشمان 2020) على الاستقطاب الكفاء. التدريب الشامل. الرقابة الداتية. فرق العمل. المكافآت العادلة. تمكين العاملين كابعاد للاداء العالي.

كما صنف (محمود عبد العزيز 2018) أبعاد الأداء العالي إلى ثلاثة أبعاد تتمثل في الممارسات المعززة للمهارات. الممارسات المعززة للدوافع و الممارسات المعززة لفرص المشاركة.

اما فيما يخص دراستنا فسوف نركز على الأبعاد التالية: (احمد الشمري. علي مغير. ص. 221-222. 2021)

**1- جودة الإدارة:** تتجسد بقيام الإدارة بعلاقات جيدة مع الموظفين في المستويات التنظيمية كافة. واقامة علاقات فردية مع كل موظف. والعمل على زيادة الثقة بالنفس وبالآخرين والسعي لتقديم معاملة عادلة لجميع الموظفين. حيث يوضح الباحثين هذا البعد على انه الطريقة او الوسيلة للعمل التي تشجع العاملين للعمل واقامة علاقة جيدة مع الموظفين وزيادة ثقتهم بانفسهم وخلق قيمة مضافة عن طريق معرفة حاجات المستهلكين واشباع حاجاتهم.

**2- الانفتاح والتوجه الفعال:** توجه الادارة نحو موظفيها عن طريق اقامة الاجتماعات الدورية والندوات من اجل سماع ارائهم ومقترحاتهم والتواصل معهم. والعمل على توجيه الموظفين بالشكل الذي يخدم المنظمة ويعزز من ادائهم عن طريق تشجيع

الموظفين على تحمل المسؤولية وتوفير فرص للتعلم. وهذا ما يميز المنظمات عالية الاداء وهي السماح بالوقوع في الخطا واعطاء فرص للتعلم. لذلك يصف الباحثون ان المنظمة بحاجة الى ثقافة الانفتاح من اجل تحقيق نتائج جيدة ويكون ذلك عن طريق معرفة اراء العاملين بشكل مستمر والسماح لهم بالتجربة وارتكاب الاخطاء من اجل التعلم تحمل المخاطر.

**3- التحسين المستمر:** تبدأ عملية التحسين المستمر من قيام الادارة بتطوير عدد من البدائل الاستراتيجية لتفويض الاستراتيجيات الميئة لديها. وتركز جهودها في سبيل انجاح هذه الاستراتيجيات الجديدة والعمل على تبسيط العمليات والغاء الاجراءات الروتينية وغير ضرورية واثاحة المعلومات لجميع اعضاء المنظمة المالية وغير المالية التي تساعد على دفع عملية التحسين. لذلك يؤكد الباحثون بان عملية التحسين المستمر تهدف تسعى المنظمة لتحقيقه عن طريق التبسيط بالشكل المستمر وتحسين جميع العمليات من اجل تحسين قدرتها للاستجابة للاحداث بشكل فعال.

**4- الالتزام طويل الامد:** ان المنظمة لديها الالتزام طويل الامد اتجاه الافراد العاملين بها وان خصائص وطبيعة المنظمات هي التي تخلق سوق عمل داخل المنظمة الذي يعتمد بشكل على العاملين داخل المنظمة. لذلك نجد ان المنظمات ذات الاداء العالي تحافظ على علاقات طويلة الاجل مع جميع اصحاب المصالح عن طريق خلق الفرص وتحسين العلاقات المتبادلة ومعرفة متطلبات الزبائن عن طريق التواصل معهم والاستجابة لهم وتكوين القيمة للزبون.

**5- جودة قوى العمل:** ان تحقيق الاداء العالي في المنظمات يحتاج لتطوير الموارد البشرية واعدادها بالشكل الجيد من اجل تحقيق نتائج استثنائية. ذلك ان بناء فرق العمل والتشجيع على الابتكار والابداع يمكن من رفع مستوى اداء العاملين والمنظمة. لذلك على المنظمة ان تسعى في تطوير القوى العاملة عن طريق التدريب واقامة ورش العمل وتبادل المعرفة. لذلك نجد ان منظمات الاداء العالي تحرص على كسب العاملين ذو مهارات واختصاصات متنوعة والقيام بتدريبهم والتعلم وتشجيعهم على التعلم من الاخرين والعمل على تحقيق نتائج استثنائية

### المطلب الثاني: الاطار النظري لمرونة الموارد البشرية

إن مرونة الموارد البشرية تتحقق من خلال تكيف المنظمات مع البيئة المتغيرة للحفاظ على مزاياها التنافسية من خلال الاستراتيجية المرنة لإدارة الموارد البشرية ، حيث توفر رؤى متميزة من حيث الأهداف و الموقف الاستراتيجي لوضع الإدارة المرنة  
**أولاً: مفهوم مرونة الموارد البشرية:**

المرونة هي خاصية للنظم التي تتصف بالديناميكية والتي تعكس طبيعة التفاعل بين الأفراد العاملين والبيئة المحيطة. وقد يكون الاستخدام الأول لمفهوم المرونة غير معروف بشكل محدد، ولكن أغلب الباحثين ينسبونه لعلوم أخرى غير إدارية مثل العلم البيولوجي، أو الفيزياء، أو علم النفس.

أما من الناحية الاصطلاحية فإن كلمة المرونة قد يكون أصلها لاتيني ويتجسد بكلمة (Resile) والتي تشير إلى الشيء الذي يتعرض إلى حادث أو أزمة مفاجئ و تكون لديه القدرة على إعادة نفسه للحياة مرة أخرى و المحافظة عليها أيضا(غازي ، 55،2015).

إن المرونة هي القدرة على التغيير وفقا للظروف المختلفة كما ان إدارة المرونة هي أسلوب الإدارة الذي يستعمله العاملين في المنظمة و القائم على أساس القيم و الثقافات المشتركة (علوان ،2018، 163 )  
لقد ارتبط مصطلح "مرونة الموارد البشرية" بقدرات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف الفعال و في الوقت المناسب مع التغيرات الخارجية في بيئة الأعمال أو داخل المنظمة.فهي تركز على العاملين متعددين المواهب ومعرفة خبرتهم وسلوكهم مستوى تعليمهم.

وهذه بعض التعاريف المتعلقة بمرونة الموارد البشرية:

• يرى (الشمري ،2021، 216) ان مرونة الموارد البشرية تشير إلى قدرة الإدارة الفاعلة في انتقال العاملين داخل أقسام ووحدات المنظمة لضمان أقصى قدر من الكفاءة وانجاز أهداف المنظمة مع القدرة على تغيير السلوك والعادات لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل

هنا أشار الباحث إلى قدرة إدارة حركة الموظفين بين وحدات المنظمة للرفع من كفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة وكذا القدرة على تغيير سلوكهم و عاداتهم في بيئة غير مستقرة

• ويشير( .2014.p1791 /Khairi .Veise .Gholami.Hassanaki.Pardejani.é) أن يرتبط مفهوم مرونة الموارد البشرية بكفاءة المنظمة وقدرة الموارد البشرية على التكيف في الوقت المناسب ،مع الاحتياجات المتغيرة التي تفرضها البيئتين الداخلية و الخارجية

ركز الباحث هنا على قدرة النظام و الأفراد على التكيف ضمن البيئات المتنوعة، أو التكيف مع التغيرات في أعمال المنظمة نفسها .

• و عرفها (Do, Yeh, &Madsen, 2016, p. 659)على انها القدرة الدينامية للمنظمة التي تركز على التكيف الداخلي مع البيئة المتغيرة في ظل درجة عالية من عدم التأكد، لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة للطلب الاستراتيجي

هنا أشار الباحث إلى أن مرونة الموارد البشرية ترتبط بجوانب عديدة ذات أهمية إستراتيجية للمنظمة فهي تعبر عن الاستجابة السريعة المستندة على القدرات والمهارات الشخصية للمتغيرات التي تطرأ على البيئة و التكيف مع المتغيرات في أعمال المنظمة .

• أما ( بيلتران مارتين وأخرون، 2008، 06 ) فيرى أن مرونة الموارد البشرية تشير إلى مدى امتلاك الموظفين للمهارات والسلوكيات التي يمكن أن تزود الشركة بخيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية ، الذين يشكلون مصدر للمزايا التنافسية أشار الباحث إلى أن امتلاك الموارد البشرية للمهارات والسلوكيات تقدم للمؤسسة فرصة لتطوير البدائل الإستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية

• تم تقديم الوصف الاكثر شمولا لبناء مرونة الموارد البشرية من قبل( WrightSnell 1998)الذان صورا مرونة الموارد البشرية كقدرة على مستوى الشركة تتكون من :

1- أشخاص يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات والمرجعيات السلوكية؛

2- ممارسات الموارد البشرية التي يمكن استخدامها للاستفادة الفعالة من هؤلاء الأشخاص للاستجابة للتغيرات

في متطلبات السوق و النجاح في بيئة ديناميكية (Yaping Gong 2015)

نلاحظ هنا أن الباحثين لخصوا تعريف الموارد البشرية في القدرة على مستوى الشركة، تتكون من مرونة مهارات الموظف ومرونة ممارسات الموارد البشرية، تسمح مرونة الموارد البشرية للمؤسسات بالتكيف والاستجابة للتغيرات في بيئتها

ثانيا : أهمية مرونة الموارد البشرية

إن مرونة الموارد البشرية تساعد المنظمة في التكيف مع الاحتياجات المتنوعة و المتغيرة للبيئة الخارجية و الكشف عن اهتمامات الزبائن المستقبلية و المتعددة و تحقيق الميزة التنافسية و الأداء المتفوق أن مرونة الموارد البشرية هي واحدة من الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية وأنها تركز التكيف مع سمات الموظف مثل (المعارف و المهارات والسلوكيات) وتوفير هياكل تنظيمية تشجع المشاركة بين العاملين وتسمح لهم بتحسين أداء مهامهم.(الفتلاوي 2014 147 )

كما يمكن تحديد أهمية مرونة الموارد البشرية كالآتي : (علوان 2018 164)

- 1-مساعدة المنظمات في تعزيز مشاركة الموظفين الجدد في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحسين أداء الموظفين الحاليين؛
- 2-تمكين الموظفين في الحصول على المرونة اللازمة في أعمالهم و بالتالي مساعدة منظماتهم.
- 3-تساعد في الوصول إلى حالة من التوازن بين مطالب العمل و الحياة الشخصية .

ويشير ( الشمري و آخرون ، 2020، 308 ) أن أهمية مرونة الموارد البشرية تساهم في تحقيق مجالات تنظيمية مهمة ترغب أغلب المنظمات بتحقيقها، مثل قيادة الأعمال و التميز التنظيمي و رفع روح المنافسة بين الأفراد العاملين لتحقيق الأداء المتميز و النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة، بالإضافة إلى حل المشاكل التي تواجهها المنظمة بطرق مبتكرة و تحقيق استدامة في توجهها الاستراتيجي بالاعتماد على ما تملكه من أفراد عاملين يمتلكون مهارات و مقدرات متنوعة ومعرفة ضمنية تضيف لمنظماتهم مزايا تنافسية مهمة(الشمري و اخرون، 2021، 217)

وتبرز أهمية المرونة في القضاء على المنظور الجامد لإدارة الموارد البشرية و استخراج القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين (Ngo 2011 04)

وأشار (Yanggu .Hing . 2004. 36) أن المنظمات أدركت أهمية المرونة نتيجة ضرورتها لتحقيق التميز وتطوير قابلية الأفراد، و القدرة على الاستجابة لتلبية حاجات و رغبات الزبائن المتغيرة، إضافة إلى فتح باب المشاركة في القرارات بينها و بين الزبائن و المساهمة في عرض الخدمات و الأعمال التي تقدمها الأفراد في أسواق متعددة ويرى الباحثين أن أهمية مرونة الموارد البشرية تكمن في تكوين ميزة تنافسية للمنظمة، وتخفيض التكاليف وتشجيع الابتكار في المنظمة وتكوين نظم تعويضات ومكافآت مرنة للاستجابة لضغوط السوق وظروف الاقتصاد الكلي، وتساعد في معرفة التعامل مع عدد و نوعية الموظفين وساعات العمل وفقا لاحتياجات المنظمة.

ثالثا: الاختلاف بين مرونة ادارة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية التقليدية

الجدول ادنى يوضح نقاط الاختلاف على اساس مجموعة من الصفات وهي:-

الجدول (1. 1) نقاط الاختلاف بين مرونة ادارة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية التقليدية

ت	الصفة	ادارة الموارد البشرية التقليدية	مرونة ادارة الموارد البشرية
1	الغرض	تحسين الكفاءة المنظمة	تحسين حيوية مقدرة التكيف والمقدرة التنافسية للمنظمات
2	وظيفة الادارة	تقييم الوظائف, وتقييم الاداء, وادارة المرتبات	ادارة علاقات الموظف, وادارة الفرق, والاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية
3	دور الادارة	المحافظة على المنظمة كما هي	الانتقال بالإصلاح المنظمي نحو مستوى عالي أي النهوض بالمنظمة
4	الهيكل التنظيمي	هرمي	الهدم او التسطح
5	منظور الادارة	الموظفين والمنظمة هي علاقة عمل راس مالية	الموظفين والمنظمة هي علاقة شراكة تعاونية.
6	البيئة الخارجية	البيئة الخارجية مستقرة	البيئة الخارجية ديناميكية ومعقدة
7	الموقف الاستراتيجي	منفذ المشاريع الاستراتيجية	صناعة القرار ومنفذ للمشاريع الاستراتيجية معاً

المصدر - محسن محمد علوان "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية)" مجلة كلية الإدارة الاقتصادية و الادارية و المالية المجلد 10 العدد 4 2018 ص ص 157-175

من خلال الجدول نلاحظ أن مرونة إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ودعم القدرة التنافسية ، في حين نجد أن إدارة الموارد البشرية التقليدية تكتفي بتحسين الكفاءة المنظمة وتقتصر وظيفتها على التقييم (الوظائف و الأداء ) و إدارة المرتبات وكذا الحفاظ على الإدارة كما هي ، بينما مرونة الموارد البشرية تقوم بإدارة علاقات الموظفين وإدخال اصلاحات للنهوض بالمنظمة . كما نجد ان شكل الهيكل التنظيمي في إدارة الموارد البشرية التقليدية هرمي وهذا ما جعل العلاقة بين الموظفين و الإدارة هي علاقة رأسمالية بالاضافة الى وجود بيئة خارجية مستقرة . أما بالنسبة لمرونة إدارة الموارد البشرية نجد ان شكل الهيكل التنظيمي يتميز بالتسطح و ان العلاقة بين الموظفين علاقة تعاونية تشاركية، وهذا راجع الى وجود بيئة معقدة غير مستقرة ونجد كذلك أن الموقف الاستراتيجي يكون من طرف منفذ المشاريع الاستراتيجية و صناعة القرار بينما في إدارة الموارد البشرية التقليدية يكون من طرف منفذ المشاريع الاستراتيجية فقط

رابعا: أبعاد مرونة الموارد البشرية

من خلال التعاريف السابقة لمرونة الموارد البشرية يتضح لنا أن أغلب الباحثين اتفقوا على ثلاثة ابعاد لمرونة الموارد البشرية تتمثل بمرونة السلوك والمهارة وممارسات الموارد البشرية

**1-مرونة السلوك:** تتميز الموارد البشرية المرنة بإظهار مجموعة متنوعة من الذخيرة السلوكية في ظروف مختلفة فإن سلوكيات الموظفين هي النصوص أو التسلسلات التي يتبناها الموظفون في وظائفهم (بيلتران مارتين وآخرون، 2008، 7) .

كما قدم (Wright Snell 1998 759) تعريفاً أكثر شمولية لمرونة السلوك و الذي يعبر عنها "هي مدى امتلاك العاملين لذخيرة واسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة إضافة إلى تكيف العاملين لسلوكهم بمواجهة التغيرات بسهولة وتنفيذها في بيئة العمل وحتى إذا كانت هذه الأحداث غير متوقعة لكن

يمكن أن يكون هذا الوصف حسب رأي الباحث ينسجم بصورة كبيرة بكل مواقف الأفراد الحالية و المستقبلية وإمكانية التوافق بين مهارات الأفراد و البرامج الموضوعية من قبل المنظمة. المرونة السلوكية تجعل من السهل تنفيذ عمليات التغيير في الشركة بقدر ما يمنح المنظمة فرصا حقيقية للاستجابة بشكل مناسب لمجموعة واسعة من المواقف (غارسيا، 2017، 7)

ويرى (محمد، 2018: 10) أن هذا البعد يتمثل بمدى امتلاك الموظفين في المنظمة لمعرفة واسعة في استعمال البرامج النصية السلوكية التي تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة الامر الذي يعني تكيف سلوك الموظفين وفقا لمواقف العمل.

**2- مرونة المهارة:** تشير مرونة المهارة إلى عدد الاستخدامات البديلة المحتملة حيث يمكن أن تكون المعرفة و المهارات التي يمتلكها الموظف مطبق و الموظفين الذي اكتسبوا عددا كبيرا من المهارات التي تسمح لهم بأداء مجموعة واسعة من المهام هم موظفين مرنين. و بالتالي فإن الموظف المرن هو الذي يظهر القدرة على العمل في مهام مختلفة وفي ظل ظروف مختلفة بتكلفة منخفضة وفترة زمنية قصيرة لتعبئة وظيفة أو وظائف جديدة (غارسيا، 2017، 7).

وترتبط مرونة المهارة أيضا على قدرة الموظفين على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات في المستقبل. (Wright and Snell 1998)

ويشير (بيلتران مارتين وآخرون، 2008، 7) إلى أن الموظفون يتسمون بالمرونة عندما يكونون قادرين على التعلم بسرعة لأداء مهام جديدة. والتبني مع فكرة قابلية المهارة بدلا من التركيز الحالي للكفاءات.

تشير قابلية المهارة إلى مدى سهولة وسرعة استيعاب الموظفين للمهارات والقدرات الجديدة.

ويظهر الموظفون المهارة عندما يتدربون ويعيدون التدريب حسب الضرورة أو توقع متطلبات المهارة المستقبلية أو لحماس لتعلم أساليب جديدة لأداء وظائفهم.

- مرونة المهارة يشير الى مدى سهولة وسرعة الحصول على مقدرات العاملين اللازمة لاداء المهام الجديدة، فهناك ثلاث انواع من مرونة المهارة تتمثل الاولى بالتنوع والذي يشير الى المدى الذي يمكن من خلاله للعاملين من امتلاك مهارات ومقدرات لها استعمالات متعددة، اما النوع الثاني فهو السرعة والتي تدل على السرعة التي يمكن بها للمنظمة تكوين المهارات اللازمة لانتقال الموظفين، وتكيف الفرق، ونقل المعرفة بنوعيتها، بينما النوع الثالث فيتمثل بالاتساق والذي يعني الحصول على فائدة من خلال استعمال مهارات متنوعة في ظل ظروف طلب مختلفة (محمد، 2018: 10).

### 3- مرونة ممارسة الموارد البشرية:

مرونة ممارسة الموارد البشرية هي مدى إمكانية تكييف ممارسات الموارد البشرية في المنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف أو عبر مواقع او وحدات مختلفة للشركة و السرعة التي يمكن بها اجراء هذه التعديلات و التطبيقات (Wright and Snell 1998) تسمح ممارسات الموارد البشرية المرنة الموظفين بالحصول على خطة عمل قابلة للتكيف تجعلهم يؤدون بشكل مناسب مستويات عمل خاصة وخبرة حسب ما يتطلبه الموقف (kumari 2014)

تعتبر المرونة الوظيفية من المكونات الرئيسة لمرونة الموارد البشرية والتي تؤثر على اداء المنظمات، فمسؤولية العديد من الأنشطة في المنظمة يقع على عاتق المرونة الوظيفية لادارة الموارد البشرية بما تمتلكه من مهارات ومقدرات التي تساهم بذلك، فضلا عن هذا فان المرونة الوظيفية لادارة الموارد البشرية تلعب دور اساس باعتبارها قاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

لان هذه القاعدة تخلق مقدرات عالية لتطوير وسائل أكثر فاعلية لتحقيق المتطلبات والاهداف التي تسعى اليها المنظمة. (محمد، 2018: 9-10).

هي الدرجة التي يمكن أن تصل إليها هذه الممارسات يتم تكيفه وتطبيقها على مجموعة متنوعة من المواقف أو في وحدات أو أقسام متنوعة من التنظيم وكذلك السرعة التي تتم بها هذه التعديلات والتطبيقات (غارسيا، 2017، 7)

### المطلب الثالث : العلاقة بين متغيرات الدراسة (مرونة الموارد البشرية والاداء العالي )

أظهرت عدة دراسات أن مرونة الموظفين تؤثر على نتائج الأعمال عن طريق الأعمال الموضوعة في إطار نظرية رأس المال البشري. تجادل بأن مجموعة القدرات والمهارات الكامنة وراء المرونة في الموارد البشرية تحدد قدرتها على أن يكون مسؤولاً عن العديد من الأنشطة داخل المنظمة. كما أن الموظفون الذين لديهم قاعدة معرفية واسعة في المنافسة في المنظمة لأن هذه القاعدة تولد قدرات أعلى لتطوير وسائل أكثر كفاءة لتلبية متطلبات المهام المختلفة. وتفترض عدد من الدراسات أن زيادة المرونة تزيد من مستوى رضا الموظفين والتحفيز وبالتالي انتاجيتهم (غارسيا، 2017، 9)

كما اشار الباحث(صيهود، 2017، 114) الى ان وجود علاقة ارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والاداء العالي في المنظمات. وان المورد البشري يساعد في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمة وموقعها التنافسي وزيادة قدرة اداؤها والذي بدوره يعزز من ثقافة المنظمة ويطور قيادتها عن طريق المشاركة الفعالة. ويساعد المنظمة في اختيار وتعيين العاملين بالشكل الفعال والسليم الذي يساعد المنظمة في تبني الغايات وتحديد الاهداف بشكل أفضل.

اما الباحث (العامري، 2018، 124) فأشار الى دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق الاداء العالي وبعده قضية استراتيجية مهمة. ان نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها هو نتيجة لمقدرات العاملين فيها. وان وضع سياسة للتعويض وادارة الاداء التي تستقطب وتحفز العاملين بالإضافة الى تطوير استراتيجيات تقدم الدعم المناسب في الوقت المناسب من اجل تنفيذ استراتيجية المنظمة للمساهمة في تحقيق الاداء العالي لها.

مما تقدم يشير الباحثون إلى أن مرونة الموارد البشرية لها دور مهم وإيجابي في تحسين الأداء في جميع مستويات المنظمة وصولاً إلى الأداء العالي وذلك عن طريق استقطاب واختيار الموظفين الذين يمتلكون مهارات وقدرات وكفاءة عالية والعمل على تطوير هذه المهارات لتلبية متطلبات المهام المختلفة وكذا مواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة وهذا يعطي للمنظمة ميزة تستطيع من خلالها التفوق على منظمات مثلها

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية المتعلقة بموضوع مرونة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء العالي، وجدنا أنه من الأنسب استعراضها للاستفادة منها واثراء المعرفة باخر الجهود في هذا المضمار، وعليه سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت مرونة الموارد البشرية والأداء العالي مرتبة زمنيا منالأحدث الى الأقدم ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضا ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (العربية والاجنبية)

##### اولا: الدراسات العربية

- 1- دراسة 'باتول بوترة'. امال أيوب بعنوان: مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الحاج لخضر باتنة. مجلة دفاتر اقتصادية رقم 2022.01.

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر مرونة الموارد البشرية على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة. وطبقت الدراسة على عينة شملت 143 من موظفي الكلية من مجتمع دراسة مقدر ب 296 موظف. وتم اعداد استبانة حول مرونة الموارد البشرية واثرها على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية حيث تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر لمرونة الموارد البشرية على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بدرجة موفقة متوسطة وهذا ما يتطلب من الكلية زيادة الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تكييفهم والظروف البيئية المتغيرة.

- 2- دراسة احمد عبد الله الشمري. ليلي محسن الحكيم. علاء حسين فاضل الطريقي. سعاد جبير سلطان الشبلاوي بعنوان:

الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الاداء العالي. دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة. مقالة بحثية. العدد 04. 2022.

سعت الدراسة الى الكشف عن طبيعة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء العالي حيث تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي هل للمرونة الاستراتيجية تأثير في تحقيق الاداء العالي من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي. حيث تجلت مشكلة الدراسة الميدانية للجائحة الطارئة للاستجابة لتداعيات جائحة كورونا عن طريق ملكات تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الاداء المطلوب واستدامة هذا الاخير عن طريق التعلم التنظيمي بمختلف انواعه. حيث طبق البحث في دائرة صحة كربلاء على عينة عشوائية قوامها 37 موظفا من مجموع الطاقم الاداري والطبي حيث تم الاعتماد على استمارة استبيان حيث استخدم مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات منها معامل الارتباط البسيط) بيرسون) واختبار ANOVA حيث توصل البحث باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS الى مجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث. فضلا عن وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء العالي.

3- دراسة 'الهزام محمد - عيساوي فاطمة' بعنوان: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد

البشرية والاداء التنظيمي. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار الجزائر . مجلة اقتصاد المال والاعمال. رقم .04.2022.

هدفت هذه الدراسة لاختبار ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي ودراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في هذه العلاقة. وتمثل المجتمع المستهدف للدراسة عينة تمثلت في 48 استاذ من جامعة طاهري محمد بشار الجزائر. حيث تم تصميم استبانة بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات. ولمعالجة هذه الاشكالية تم اختبار عينة بلغت 48 استبانة وهي عينة ممثلة احصائيا حيث تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود اثر دو دلالة احصائية لممارسة ادارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي ووجود اثر دو دلالة احصائية لإدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

4- دراسة احمد عبد الله امانة الشمري، علي مغير نصر بعنوان: تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي

دراسة استطلاعية تحليلية في دائرة حماية وتحسين البيئة ال ل مجلة العراقية للعلوم الادارية . 2021

جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي بالتطبيق في منظماتنا الحكومية العراقية ومن أجل ذلك اعتمد أبعاد مرونة الموارد البشرية المتمثلة ب (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية)، واعتمد أبعاد الأداء العالي المتمثلة ب(جودة الإدارة، الانفتاح و التوجه الفعال، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) إذ تمثلت مشكلة البحث بالسؤال (هل هناك دور لمرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي للدائرة عينة البحث؟). إذ اختيرت دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط ميدانا للبحث عن طريق استمارة استبانة شملت (89) من الدائرة، فضلا عن المقابلات الشخصية. و قد استخدم معامل الارتباط (sperman) واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات واختبار (f) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما استخدم (R) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. وقد كانت ابرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقات ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية بين متغيراته، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن امتلاك موارد بشرية مرنة يساعد في تحقيق أداء عالي في الدائرة مجتمع الدراسة.

5- دراسة: كرار علي حسين الغزاوي بعنوان: تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي (دراسة استطلاعية

تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي). رسالة ماجستير . كلية الادارة والاقتصاد. تخصص علوم ادارة الاعمال . 2021.

هدفت الدراسة الحالية الى اختبار تأثير القيادة الإستراتيجية عن طريق أبعادها( التركيز على العاملين،، كفاءة العملية، تطوير الأعمال، الإبداع التنظيمي) استنادا إلى مقياس (Duursema, 2013:58) في تعزيز الأداء العالي عن طريق أبعاده (جودة الإدارة، التحسين والتجديد المستمر، التوجه طويل الأمد، الانفتاح، والتوجه الفعال، جودة الموظف) استناداً إلى مقياس (De waal, 2020: 91- 92) وتم اختيار هيئة الحشد الشعبي ميداناً تطبيقياً للدراسة الحالية وفق عينة بلغت (260) مستجيباً من القيادات العليا في الهيئة، وباستخدام (استبانة) جرى تصميمها وإعدادها لهذا الغرض وفق مقاييس

أجنبية، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ومعالجتها إحصائياً، إذ اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها ( التحليل العاملي التوكيدي واختبار كرونباخ الفما لاختبار ثبات ومصداقية مقياس الدراسة ومعامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار فرضيات الارتباط، ونمذجة المعادلة الهيكلية، لاختبار فرضيات التأثير، فضلاً عن التحليلات الوصفية المتمثلة ب(الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ) وباستخدام البرامج الإحصائية (SPSS, V.23; Amose, Excel, 2010)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ( وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء العالي في حياة الحشد الشعبي).

**6-دراسة: طارق كاظم شلاكة . واثق حياوي لايد . رضوان جبار جودة بعنوان : أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات (بحث استطلاعي في جامعة ذي قار) . واقع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية . كلية الادارة والاقتصاد . جامعة سومر . 2018.**

تناولت هذه الدراسة تشخيص مستوى مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية ) في جامعة ذي قار وتشخيص علاقة الارتباط والتأثير بمجموعة من المتغيرات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية للجامعة وهي (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجياً) ، صممت الدراسة استبانة تكونت من (28) فقرة وزعت على عينة تكونت من (57) فرداً من من عمداء ورؤساء الاقسام في الجامعة , كما تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات وباستخدام البرنامج الاحصائي ( spss ) وتوصل البحث عدة استنتاجات كان من اهمها ان جميع علاقات الارتباط والتأثير موجبة ذات دلالة معنوية احصائية بين متغيرات مرونة الموارد البشرية ومتغيرات الريادة الاستراتيجية.

**7-دراسة حسن علوان محمد بعنوان: تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية – دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية. العدد 04. 2018.**

كشفت هذه الدراسة عن مدى تأثير ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية التي تمتلكها الكليات المبحوثة لدعم وتعزيز مقدرات الموارد البشرية لها، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها. اذ تم توزيع (30) استمارة لتحديد مستوى توافر ممارسات الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية في الكليات المبحوثة , واسترجعت (25) استبانة، فضلاً عن انه تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية متمثل بالوسط الحسابي ، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط ، ومعامل الانحدار بنوعيه. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية للكليات المبحوثة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

**1- دراسة (2021) YizhiWang .Yi Cao .and Huitian Chen بعنوان:**

## **High- Performance Work System Strategic flexibility and organisational Performance-the Moderating Role of Social Networks**

تناولت هذه الدراسة تأثير نظام عمل عالي الاداء على الاداء التنظيمي والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية والدور الوسيط للشبكة الاجتماعية للمؤسسة، في هذه الدراسة تم استجواب 214 مديرا من 58 شركة صينية للمشاركة في هذه الدراسة، وأظهرت النتائج أن نظام العمل عالي الاداء يرتبط ارتباطا جزئيا بالمرونة الاستراتيجية. ووجدت النتائج أن الشبكة الاجتماعية للمؤسسة ما أدارت بشكل سلبى العلاقة بين نظام العمل عالي الاداء والمرونة الاستراتيجية.

**2- دراسة: ، (2021) Beltran-Martin /juan Carlos Bau-Llusar and Alejandro**

**HR flexibility and firm performance in Performance : بعنوان Salvador-Gomez.**

**service firms.**

تبرز مرونة الموارد البشرية باعتبارها أهم مصدر للمرونة لشركات الخدمات المهنية نظرا لان نجاح هذه الشركات يعتمد على معرفة وخبرة وسلوكيات موظفيها. ومع ذلك هناك عدد قليل من الدراسات التجريبية التي حللت إلى أي مدى تفسر خصائص القوة العاملة نتائج هذا النوع من الشركات. تحاول هذه الدراسة التقدم في هذا النوع من البحث من خلال تحليل تأثير ابعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة ، مرونة السلوك ) على الاداء . كما يفحص ما إذا كانت مرونة تنسيق الموارد البشرية تعزز تأثير مرونة السلوك ومرونة المهارة على الاداء . يتم استخدام البيانات المتطابقة من 97 مديرا عاما و 291 متخصص في عينة من PSFs الاسبانية لاختبار الفرضيات من خلال نمذجة العادلة توضح الدراسة أن الموظف له تأثير كبير على مرونة السلوك الهيكلية . يوضح نموذج الاعتدال تطوير خدمات جديدة في PSFs . ان مرونة السلوك يزيد من تأثير مرونة تنسيق الموارد البشرية على تطوير خدمات جديدة على عكس ما كان متوقا . لم يتم العثور على علاقة ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية والاداء

حاولت هذه الدراسة تحليل تأثير ابعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك) على الاداء. كما يفحص ما إذا كانت مرونة تنسيق الموارد البشرية تعزز تأثير مرونة السلوك ومرونة المهارة على الاداء . يتم استخدام البيانات المتطابقة من 97 مديرا عاما و 291 متخصص في عينة من PSFs الاسبانية لاختبار الفرضيات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية، توضح الدراسة أن الموظف له تأثير كبير على مرونة السلوك الهيكلية . يوضح نموذج الاعتدال تطوير خدمات جديدة في PSFs . ان مرونة السلوك يزيد من تأثير مرونة تنسيق الموارد البشرية على تطوير خدمات جديدة على عكس ما كان متوقعا . لم يتم العثور على علاقة ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية والأداء.

**3- دراسة Rahmat Sabuhari .Achmad Sudiro.Dodi W Irawanto.Mintarti Rahayu**

**The effects of HumanResource flexibility employee competency. بعنوان :  
Organizational culturee adaptation and job satisfaction on employee  
2020performance**

سعت هذه الدراسة إلى تحليل اثار مرونة الموارد البشرية وكفاءات الموظفين وتكييف الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على اداء الموظف. كما بحثت في التأثير غير المباشر بين مرونة الموارد البشرية و أداء الموظف بوساطة التكيف مع الثقافة التنظيمية

وتأثير الكفاءة على اداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وفقا لمعايير معينة، تم اختيار عينة من الموظفين بلغ عددهم 105 موظف لاختبار الفرضيات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي PLS – SEM لتحليل البيانات، توصلت الدراسة الى ان مرونة الموارد البشرية وكفاءات الموظفين والرضا الوظيفي أثرت بشكل كبير على اداء الموظف و لكن لم يكن لتكيف الثقافة التنظيمية اي تأثير كبير على أداء الموظف، لذلك لم يكن تكيف الثقافة التنظيمية قادرا على التوسط في تأثير مرونة اعادة المصادر البشرية على اداء الموظف. ومع ذلك، فان الرضا الوظيفي يتوسط جزئيا في تأثير كفاءات الموظف على اداء الموظف.

#### 4- دراسة MercedesÚbeda-García, Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco

#### Human Resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organisational ambidexterity 2017

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف ما اذا كانت مرونة الموارد البشرية تسهل تطوير البراعة التنظيمية والتي بدورها لها التأثيرات الايجابية على أداء الشركة. وللتوصل الى هذه النتائج تم اختبار فرضيات البحث بواسطة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) مع بيانات من عينة تتكون من 100 فندق اسباني حيث اكدت النتائج الى وجود تأثير الوسيط الكلي للبراعة التنظيمية على العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء ومع ذلك لم يكن من الممكن بالنسبة لنا تحقق من ان هذه المرونة تؤثر بشكل مباشر على الاداء وقد يكون هذا بسبب حقيقة ان مرونة الموارد البشرية لها تأثير تدريجي على تطوير البراعة التنظيمية. كما ان نتائج الدراسة توصلت الى التأكيد على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية داخل المنظمة بقدر مرونتها يجعل من الممكن تطوير قدرة تنظيمية وثيقة الصلة مثل البراعة.

#### 5- دراسة " Jean medsen ben-ROY DO and Pi-wen yeh : EXploring the relationship among human resource flexibility organizational innovation and adaptability culture 2016

هدفت الدراسة الى الكشف ان مرونة الموارد البشرية داخل المنظمة تتكون من مرونة مهارات الموظف ومرونة ممارسات الموارد البشرية. ذلك ان مرونة الموارد البشرية للمنظمات تسمح بالتكيف والاستجابة للتغيرات في بيئاتها. ذلك ان المنظمة اذا كانت مبتكرة للغاية ولديها سياسات موارد بشرية مرنة فان ذلك يؤثر على الثقافة التنظيمية والمخاطرة والتجريب داخل الشركة وللكشف عن هذه العلاقة تم إعداد استبانة وإرسالها الى الموظفين في 23 شركة تايوانية في صناعات عالية التقنية. حيث ان الابتكار هو المفتاح لبقائهم. وتم جمع 293 استبانة صالحة وتم معالجة هذه الاستبانة باستخدام نمذجة المعادلات ( وهذا لاختبار الفرضيات. حيث تم التوصل الى ان ابتكار IBM.SPSS AMOS باستخدام برنامج SEM الهيكلي ( العمليات يتوسط بين ثقافة القدرة على التكيف وابتكار المنتجات. كما كشفت انه يجب على المديرين التركيز على العمليات لتحسين كفاءة استغلال الموارد. كما اشارت الدروس المستفادة من أنشطة ابتكار العمليات الى وجود علاقة معرفية قوية تساعد الشركة في تطوير تكنولوجيا مبتكرة مثل التشغيل الالي للتصنيع والمعالجة والاختباران ببساطة التصنيع الذكي. كما ان النتائج تدعم بشكل كامل الفرضيات القائلة بان مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل ايجابي على ثقافة القدرة على التكيف

وتساهم في الابتكار التنظيمي علاوة على ذلك وجد ان ان ثقافة القدرة على التكيف لها تأثير مباشر على ابتكار العمليات وتأثير غير مباشر على ابتكار المنتجات من خلال ابتكار العمليات.

**6- دراسة " Itishree Gita kumari- Rabindrakumarpradhan " بعنوان : Human Resource Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Flexibility and Organizational Behaviour and Employee Intent to Stay 2014**

حاولت هذه الدراسة تطوير إطار نظري شامل لفحص العلاقة المتبادلة بين مرونة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، علاوة على ذلك نحاول تحديد الدور المحتمل لسلوك المواطنة التنظيمية ونية الموظف للبقاء على العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية. ولتحديد هذه العلاقة اتبعت الدراسة طريقة مسح الادبيات المتعمق والموجود لفحص وترشيد تأثير الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية في المنظمات الهندية .حيث توصلت النتائج الى ان المراجع تقدم اطارا نظرياشاملا لتطوير نموذج مفاهيمي لمرونة الموارد البشرية يتضمن النموذج المقترح مرونة الموارد البشرية وابعاد الفعالية التنظيمية ونية الموظف للبقاء . كما ان الاطار المقترح في هذه الدراسة حول مرونة الموارد البشرية سيساعد الباحثين وخبراء الادارة على فهم دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق نتائج افضل لمنظمات الاعمال.حيث توصلت هذه الدراسة الى عدد من الاثار المترتبة على ممارسة الموارد البشرية وخبراء الادارة والتي يمكن استخدامها لتعزيز مرونة الموارد البشرية الجيدة في نظامها من اجل اداء أفضل للموظفين وكذلك للمؤسسة.

**المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

في هذا المطلب سنحاول تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربيةوالاجنبية) واستخراج اوجه التشابه والاختلاف بينهما.

**اولا: اوجه التشابه**

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي :

1- فيما يخص اداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كاداة لجمع المعلومات.

2- المنهج المستخدم: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).

3- اداة تحليل المعلومات: تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss كاداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسات الحالية والسابقة.

**ثانيا: اوجه الاختلاف**

بالرغم من وجود اوجه التشابه ، الا انه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث: المكان والزمان ، العينة، المتغيرات ، الابعاد، نوع القطاع واداة تحليل المعطيات.

الجدول (2.1) يبين مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات الآتية (2014-2016-2018-2021-2022)	تمت الدراسة في الخزينة العمومية بولاية ورقلة في الفترة 26 مارس 2023- الى 10 افريل 2023	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة اقل وأكبر من الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 100 موظف	من حيث العينة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة المتغيرات الوسيطة مثل (التعلم التنظيمي. إدارة المعرفة (.....)	ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: مرونة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الأداء العالي	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل	تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في مرونة الموارد البشرية (السلوك. المهارة، ممارسات الموارد البشرية) وخمسة أبعاد للمتغير التابع والمتمثل في الأداء العالي (جودة الإدارة-الانفتاح والتوجه الفعال- التحسين المستمر-الالتزام طويل الأمد- جودة قوى العمل).	من حيث أبعاد الدراسة
أجريت الدراسات السابقة في القطاع العام والخاص	أجريت الدراسة الحالية في القطاع العام	من حيث القطاع المستهدف

### المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تتمثل اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- التعرف على المناهج العلمية والادوات المستخدمة في المعالجة؛
- ضبط المتغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق؛
- اثناء الجانب النظري والوصول إلى المراجع الاصلية في مجال الدراسة؛
- صياغة الفرضيات وتحديد منهج الدراسة؛

- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها؛
- فهم أعمق للموضوع وبناء خطة العمل؛
- التحقق من النتائج.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل التطرق الجانب النظري لموضوع أثر مرونة لموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الادبيات النظرية حول مرونة الموارد البشرية والأداء العالي من خلال التطرق الى بعض المفاهيم النظرية لكل من ، مرونة الموارد البشرية ،الاداء العالي ، أهمية وابعاد كل منهما.

اما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الإطار الزمني والمكاني لكل دراسة، والعينة، وكذلك القطاع المستهدف. وفي الاخير قمنا بمقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا، ثم ابراز مجالات الاستفادة منها.

اما فيما يخص معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي من الناحية التطبيقية فسنقوم بتبينه في الفصل الثاني

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية الاداء العالي بالخرينة

العمومية لولاية ورقلة

## تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري في الفصل الأول والذي تناولنا فيه كل من مرونة الموارد البشرية والأداء العالي. وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال. في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين في الخزينة العمومية -ولاية ورقلة- مبرزين واقع مرونة الموارد البشرية في المؤسسة. ومستوى الأداء العالي. وكذا مدى تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي لدى موظفي الخزينة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- 1- المبحث الأول: يتم التطرق فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- 2- المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

### المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

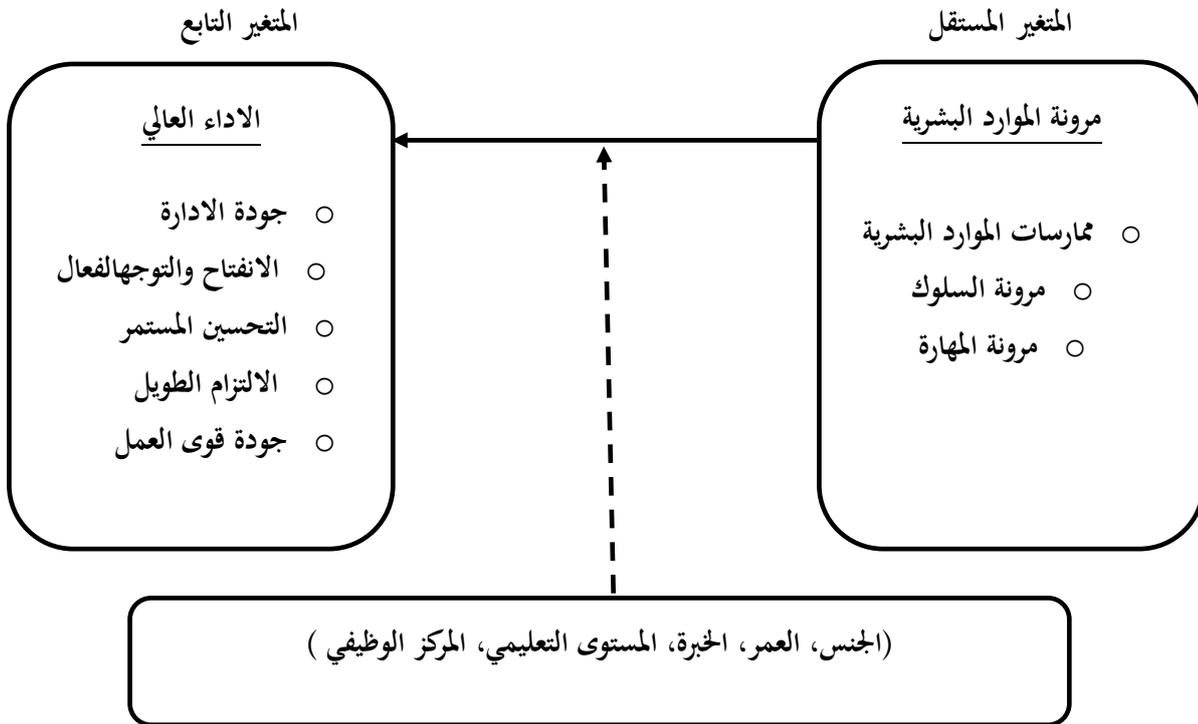
سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لدور مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي قصد تنظيم المعلومات، من اجل الوصول إلى النتائج او الحقائق، والتطرق أيضا الى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

بغرض التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي لموظفي الخزينة العمومية -ولاية ورقلة- سيتم تحديد نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها الى البرنامج الإحصائي spss النسخة 26 والذي يسمح بالتوصل الى النتائج المرجوة.

### اولا: نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من مرونة الموارد البشرية الذي هو المتغير المستقل و الاداء العالي الذي هو المتغير التابع وبينهما علاقة ارتباط وعلاقة أثر كما أن هناك متغيرات شخصية وأخرى وظيفية تؤثر على تلك العلاقة، والشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل: يوضح نموذج الدراسة المعتمد

المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### ثانيا: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم لمحة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة ألا وهي الخبزينة العمومية - ولاية ورقلة - ويتم تقديمها كما يلي:

#### 1- تعريف عام للخبزينة العمومية لولاية ورقلة:

أنشأت خبزينة الولاية في عهد الاستعمار الفرنسي وكانت تسمى القابضة الرئيسية للمالية للوائح وكان مقرها الرئيسي في الاغواط وفي بداية السبعينات انتقل مقرها الى ولاية الواحات (ولاية ورقلة) إلى غابة التقسيم الإداري 1974 تحولت بأمر وزاري وسميت بخبزينة ولاية ورقلة.

تعتبر خبزينة ولاية ورقلة من بين المصالح الخارجية للخبزينة والتي تقع تحت سلطة مدير المركزي للخبزينة يشرف عليها أمين الخبزينة الولائي المعين من طرف وزير المالية وخبزينة ولاية ورقلة تابعة إداريا للمديرية الجهوية بغرداية وهي مكلفة بتنفيذ جميع العمليات المالية العمومية (عمليات الإيرادات والنفقات) وميزانية الدولة والحسابات الخاصة بالخبزينة وميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

إن عدد عمال الخبزينة (119 عامل ما بين متعاقد ودائم) وموقعها الحي الإداري الجديد الخفجي.

#### 02- مهام المؤسسة:

للخبزينة عدة أهداف نذكر منها:

- السهر على مراقبة أموال الدولة من خلال حفظ أكبر التوازنات النقدية والمالية من خلال القيام بمختلف العمليات المالية التي يسمح بها القانون.
- مراقبة العمليات ذات الطابع النهائي والمدرجة في الميزانية العامة والميزانيات الملحقه والحسابات الخاصة.
- مراقبة العمليات ذات الطابع المؤقت والمدرجة في الحسابات الخاصة.
- مراقبة العمليات المنفذة برأسمال وخاصة الدين العمومي على المدى المتوسط والطويل.
- مراقبة العمليات الخبزينة وتحتوي من جهة على الإصدار واستهلاك القروض ذات المدى القصير ومن جهة أخرى على ودائع المتعاملين مع الخبزينة.

#### 03- الهيكل التنظيمي لخبزينة الولاية لولاية ورقلة:

لكل مؤسسة هيكل يبنى أساسا على نوع النشاط الذي تمارسه وكذا على العلاقات القائمة بين عناصره ويعرف انه الإطار الرسمي الذي تعمل من خلاله المؤسسة، لذلك سنحاول توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بها والذي يعطي صورة مصغرة.

يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ما يلي:

إن خبزينة ولاية ورقلة يسيرها 'أمين الخبزينة الولائي' ويساعده في ذلك وكيلان مفوضان ويمكنهم ان يؤهلاهما للإمضاء فرديا أو جماعيا على كل وثائق تسيير المركز المحاسبي.

تنقسم الخزينة إلى ثمانية مكاتب وكل مكتب ينقسم إلى عدة أقسام فرعية:

حسب القرار المؤرخ في 03 شعبان عام 1426 الموافق ل 07 سبتمبر 2005. يحدد تنظيم خزينة الولاية الجريدة الرسمية ال عدد33 الصادرة ب 21 مايو سنة 2006.

● **مكتب النفقات العمومية:** يكلف باستلام حوالات الدفع المصدرة من حساب الميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل وعن الحسابات الخاصة للخزينة لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات.

- القيام بالتحقيقات المنصوص عليها في المادة 36 من القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق ل 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية.

- القيام بتنفيذ عمليات الدفع المؤقت المأمور بدفعها في إطار التنظيم المعمول به والسهر على تسويتها  
- إعداد الإحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع.  
- السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات

العمومية

- السهر على مسك بطاقيّة الصفقات العمومية.

- السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

ولهذا الغرض يتكون مكتب النفقات العمومية من ثلاث أقسام فرعية:

● القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة.

● القسم الفرعي لميزانية التجهيز

● القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

**مكتب الحافظة والحاسبة:** يكلف هذا المكتب بما يأتي:

- ضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية والموثقين وكتاب الضبط وتسييرها.

- ضمان مسك الحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات

- ضمان تسيير الافتراضات (اكتتاب سندات التجهيز وتسوية الفوائد والسندات المستهلكة).

- تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية.

- تنفيذ مقررات العدالة وقرارات التحكيم على الصعيد المالي.

- ضمان تسديد ملفات المنح

- ضمان عمليات الإيداع والصرف والحفاظ على الأموال ومسك محاسبة بذلك.

- ضمان مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقييد العمليات المذكورة أعلاه.

- متابعة برنامج تطبيق الإعلام الآلي المضبوط بعنوان الخزينة وتنسيقه وتقييم تنفيذه.

ولهذا الغرض يتكون مكتب الحافظة والمحاسبة من أربعة أقسام فرعية:

● القسم الفرعي للمحاسبة العامة

● القسم الفرعي للحافظة.

● القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشيف.

● القسم الفرعي للمنح.

**مكتب التسديد والتحصيل:** يكلف بما يأتي:

- ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع المصدرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون أمين خزينتها عوناً محاسباً وكذا الحسابات الخاصة للخزينة من أجل تسويتها.

- ضمان مسك محاسبة الاعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزينة.

- ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية والقضائية تنفيذها وتصفيتها.

- ضمان مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل ومتابعة وضعية الخزائن

- التحقق قبل تسديد أية حوالة من توفر الاعتمادات والأموال وكذا المبالغ القصوى للتخصيصات المرخص بها.

- تحرير صكوك التحويل وتأشير سندات الدفع المباشرة.

- ضمان تقييد المبالغ المعاد تخصيصها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها.

- ضمان تقييد سندات الدفع المؤشر عليها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها.

ولهذا الغرض يتكون مكتب تسديد والتحصيل من خمسة أقسام فرعية:

\*القسم الفرعي للمعارضات.

\* القسم الفرعي للقروض والأموال المتوفرة.

\* القسم الفرعي للتسديد.

\* القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات.

\*القسم الفرعي للتحصيل.

**مكتب المراقبة والتحقق:** يكلف هذا المكتب بما يأتي:

- اعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقق.

- ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطني المتواجدة على مستوى الولاية.

- ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات

- ضمان مسك محاسبة الايرادات وتصديق الاوراق النقدية التي كلف بها
  - متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة.
  - اعداد تقارير التحقق ومذكرات تلخيصه وكذا تقرير سنوي لتحليل شروط تنفيذ برنامج التحقق.
- ولهذا الغرض مكتب المراقبة والتحقق من قسم الفرعي للمراقبة والتحقق ومن أربع الى ست فرق تحقق، توضح كل واحدة منها سلطة رئيس فرقة.
- مكتب ادارة الوسائل وحفظ الأرشيف:** يكلفمكتب ادارة الوسائل وحفظ الارشيف بالاتصال مع الهياكل المختصة المعنية بما يأتي:
- دراسة واقتراح كل تدابير يتعلق بأمن المركز المحاسبي
  - ضمان سيرورة صيانة الاملاك المنقولة والعقارية للخبزينة.
  - السهر على حفظ الارشيف.
  - مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبي.
  - متابعة التسيير الاداري لموظفي المركز المحاسبي.
  - متابعة انظمة الاعلام الالي واستغلالها.
  - القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخبزينة.
- ولهذا الغرض يتكون مكتب ادارة الوسائل وحفظ الارشيف من قسمين فرعيين:
- القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين.
  - القسم الفرعي للوسائل والصيانة والامن وحفظ الارشيف.
- مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية:** بما يأتي:
- مراقبة التكفل بأوامر الايرادات المتعلقة بالحقوق غير الضريبة وحقوق الاملاك الوطنية والتي يوكل تحصيلها قانونا الى خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.
  - مركز المعطيات الاحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.
  - مراقبة المحاضر والوضعيات المالية والمحاسبية التي يعدها امناء خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية خلال قرارات اقفال الحسابات الطرفية او النهائية لنهاية التسيير.
- ولهذا الغرض يتكون مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية من قسمين فرعيين:
- القسم الفرعي لمتابعة المراقبة.
  - القسم الفرعي لتصفية الحسابات.

مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية: بما يأتي:

- مراقبة الميزانيات الابتدائية والاضافية ورخص فتح الاعتمادات للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها المالي الخزان الموزعة عبر الولايات.
- مراقبة تنفيذ الايرادات المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية.
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل لكل ايراد قابل لذلك على مستوى كل خزينة وتحليل وتحليل النقائص في تصفية والتاخرات الملاحظة في تنفيذ الاجراءات الالزامية وتحديد اسبابها واقتراح الاجراءات التي تهدف الى تقويم الوضعية.

ولهذا الغرض يتكون مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية من

- القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية
- القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل
- فرقة (01) الى فرقتين (02) للتحقق توضح كل واحدة منها بحسب سلطة رئيس فرقة.

مكتب الاعلام الالي: يكلف بما يلي:

- تجسيد العمليات التي تبادر بها المصالح المركزية.
- وضع التطبيقات واستغلالها.
- ضمان امن المعطيات والتجهيزات.
- تبليغ المعطيات المحاسبية.
- السهر على حسن سير النظام.
- توفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.

ولهذا الغرض يتكون مكتب الإعلام الآلي من قسمين فرعيين:

- القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات.
- القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات.

**04- تعقيب عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:**

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أنه هيكل تنظيمي شامل وواضح تظهر من خلاله الأقسام ومواقع الوظائف وارتباطاتها الادارية كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم. ما يميز هذا الهيكل التنظيمي أنه شامل لكل الاقسام والوظائف وفي نفس الوقت مختصر وواضح.

**05- مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه.

الجدول 1.2 : يوضح مجتمع الدراسة

عدد العمال	نوع المؤسسة	المؤسسة
119	مؤسسة عمومية ذات طابع اداري	الخزينة العمومية لولاية ورقلة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

06- عينة الدراسة:

قامت الباحثتان بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 100 موظف بالمؤسسة محل الدراسة من أصل 119، حيث تم توزيع 100 استبانة على عدد العاملين المذكورين في المؤسسة سلفا، وتم استرجاع (90) أي ما يعادل نسبة (90%)، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب(08) استبانة أي بنسبة (8%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة للتحليل فكانت (02) استبانة أي ما يعادل (2%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول(2.2): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل
العدد	100	90	08	02
النسبة المئوية	100 %	90%	8%	2%

07- خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل، المستوى التعليمي، والمركز الوظيفي) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في خزينة ورقلة وبالتالي يمكن إيضاها كما يلي:

أ. متغير الجنس

تم تطبيق الدراسة التي قامت بها الباحثتان على عينة من المستجوبين متكونة من الجنسين ذكور واثان و موزعة بالشكل الموضح في الجدول الاتي:

الجدول رقم (3.2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	37	41.1%
أنثى	53	58.9 %
المجموع	100	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه، والذي يمثل جنس المستجوبين يتضح:

- أن أغلبية أفراد العينة كان من الإناث بنسبة تقدر بـ 58.9%، في حين بلغت نسبة الذكور 41.1% من مجموع أفراد العينة وهذا راجع لارتفاع نسبة الإناث على الذكور في خزينة ورقلة وهذا يعود إلى طبيعة قطاع النشاط التي أجريت فيه الدراسة وأيضا أن المؤسسة تعتمد على الإناث أكثر من الذكور للقيام بالمهام حيث تتمركز داخل الإدارات وهذا ما تم إثباته من خلال الملاحظة والتي كان لها دور كبير في استكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

ب. متغير العمر (السن):

وفقا لمتغير الجنس فإن هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، فالجدول الموالي يوضح متغير العمر

حسب الفئات العمرية من 25 سنة إلى الفئة العمرية 55 سنة

الجدول رقم (4.2) : يوضح توزيع افرادالعينة حسب متغير العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة
من 25 إلى 35 سنة	29	32.2%
من 36 إلى 44 من سنة	59	54.5%
من 45 إلى 55 سنة	12	13.3%
المجموع	100	%100

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل العمر يتضح لنا أن النسبة الغالبة على مجمع العينة، هي نسبة 54.5% الذين هم تتراوح أعمارهم من 35-44 سنة، وتليها نسبة 32.2% الذين يتراوح أعمارهم من 25-34 سنة، ونسبة 13.3% من 45-55 سنة هم الأقل نسبة. نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة هي من 35-44 سنة، وهي الفئة الشابة الأقدر والأجدر على القيام بالأعمال، والقدرة على التعلم، والبحث عن المعرفة وتأدية الأعمال كما يجب، وبالشكل المطلوب بمعنى ان اغلب الموظفين شباب.

ت. متغير المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي عامل جد مهم في عملية التوصيف، لأي وظيفة بهدف وضع الشخص المناسب في المكان

المناسب فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي:

الجدول رقم (5.2) : يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
24.4%	22	ثانوي
61.1%	55	شهادة جامعية (ليسانس - ماستر)
14.4%	13	شهادات الدراسات العليا (دكتورا)
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل المستوى التعليمي يتضح لنا أن النسبة الغالبة على مجمع العينة، هي نسبة 61.1% لهادة الجامعية (ليسانس، ماستر)، وتليها نسبة 24.4% من فئة ثانوي، والأقل نسبة شهادة الدراسات العليا (الدكتوراه) بنسبة 14.4%، نلاحظ من خلال النتائج أن أغلب موظفي خبزينة ورقلة هم جامعيين ذو مستوى ليسانس وماستر، ومنه نستنتج أن خبزينة ورقلة تستقطب بنسبة كبيرة الأفراد المتحصلين على شهادة الليسانس والماستر، فيكون عملهم داخل الإدارات من أجل تسيير شؤون المؤسسة .

### ث .سنوات الخبرة في العمل:

تكتسب الخبرة وتعمق أكثر في مجال أو عمل معين من خلال المشاركة فيه و المرور بعدة تجارب بخصوصه مما يؤدي الى تراكم و تخزين معلومات قيمة في المجال المدروس و لا يكون ذلك الا عبر الزمن و تراكم سنوات العمل، فالخبرة هي المحرك الاساسي للخبزينة للمضي قدما و مواكبة التطورات و المعارف

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل في خبزينة ورقلة

الجدول رقم(6.2) : يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
15.6%	14	اقل من 5 سنوات
34.4%	31	من 5 إلى 10 سنوات
28.9%	26	من 11 إلى 15 سنوات
10%	9	من 16 إلى 23 سنوات
11.1%	10	أكثر من 23 سنة
100%	90	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل عدد سنوات الخبرة نرى اختلافات بسيطة في النسب بالنسبة للخبرة على مجمع العينة، هي نسبة 34.4% للذين يملكون خبرتهم المهنية من 05 إلى 10 سنوات وهي نسبة مرتفعة

ونتيجة منطقية تدل على أن المؤسسة تتضمن كوادراً من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة والعمل على تطوير المؤسسة إلى الأحسن من خلال معرفة العمل ومتطلباته النسب الغالبة، وتليها نسبة 30% من 11-15 سنة، وتليهم نسبة 10%، وهي الأقل نسبة. من 05 سنوات أما أكثر من 23 سنة نسبتهم 11.1%، ومن 16-20 سنة نسبتهم 10%، وهي الأقل نسبة.

ج. المركز الوظيفي: يتم تقسيم المهمات على الموظفين في المؤسسة حسب المركز الوظيفي لكل موظف و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (7.2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	3	3,3
رئيس مصلحة	14	15,6
عون تنفيذي	6	6,7
موظف	64	71,1
أخرى (أذكرها إن أمكن)	3	3,3
المجموع	90	100,0%

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل المركز الوظيفي لعينة الدراسة نلاحظ أن نسبة موظف هي الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 71.1% وهي الأعلى، أما رئيس مصلحة فنسبتهم 15.6%، وتليها نسبة 6.7% لعون تنفيذي أما مدير وأخرى فنسبتهم هي 3.3% وهي الأقل، نرى أن عينة الدراسة أغلبهم موظفين .

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

### 1. أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة محاور

تتمثل في:

- المحور الأول:** ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي والمركز الوظيفي).
- المحور الثاني:** يتضمن المتغير المستقل وهو مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (ممارسات الموارد البشرية، مرونة السلوك، مرونة المهارة). وشملت على (24) عبارة. موزعة على الأبعاد البعد الاول (11) عبارة والبعد الثاني (7) عبارات والبعد الثالث (6) عبارات قسمت وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي،
- المحور الثالث:** يتضمن المتغير التابع وهو الاداء العالي بأبعاده الخمس (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفعال، التحسين المستمر، الالتزام طويل الامد، جودة قوى العمل). وشمل هذا المحور أيضاً على (29) عبارة. موزعة على الأبعاد (10)

عبارات للبعد الاول و (5) عبارات البعد الثالث والخامس و(6) عبارات للبعد الثاني و(3) عبارات للبعد الرابع قسمت وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

### الجدول(8.2): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد مرونة الموارد البشرية

العدد	رقم العبارة
مرونة المهارة	(11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1)
مرونة السلوك	(18-17-16-15-14-13-12)
مرونة ممارسة الموارد البشرية	(24-23-22-21-20-19)

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

### الجدول رقم (9.2): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد الاداء العالي

العدد	رقم العبارة
جودة الادارة	(34-33-32-31-30-29-28-27-26-25)
الانفتاح والتوجه الفعال	(40-39-38-37-36-35)
التحسين المستمر	(45-44-43-42-41)
الالتزام طويل الامد	(48-47-46)
جودة قوى العمل	(53-52-51-50-49)

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

## 2- صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصت الباحثتان على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، حيث قامت الباحثتان بعرضها على الأستاذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من ثلاثة مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (1) وقد استجابت الباحثتان لآراء المحكمين ، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خلصت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

## 3- ثبات أداة الدراسة

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره على نفس المجموعة وفي نفس الظروف وهو يعتبر جزء من الصدق في البحث العلمي، قامت الباحثتان بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلوحظ أن معامل الثبات للخبزينة العمومية بولاية ورقلة تقدر

ب 93% وهي نسبة مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث:

#### الجدول رقم (10.2): معامل الثبات الكلي للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
مرونة الموارد البشرية	24	84.4%
الاداء العالي	29	92.3%
اجمالي الاستبيان	53	0.93%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

من خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن قيمة الفاكرونباخ تقدر ب(0.93) وهي أكبر من 0.62، أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي (0.93) وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى، في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف وفي وقت لاحق فإن (93%) من أفراد العينة المدروسة يجيبون بنفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

#### 4- أساليب المعالجة الإحصائية

- قامت الباحثتان في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:
1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
  2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
  3. مصفوفة الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
  4. معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الاداء العالي)؛
  5. اختبار T-Test لاختبار تأثير متغير المستقل الجنس على المتغير التابع.
  6. اختبار One way ANOVA لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع؛
  7. كما استخدمت الباحثتان مقياس ليكارث الثلاثي في محوري الدراسة.

#### الجدول (11.2) يوضح مقياس ليكارث الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتان.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، وتحديد الفئة التي ينتمي اليها تم اتباع الطريقة التالية:

المدى (RANGE) = أكبر قيمة - أقل قيمة = 3 - 1 = 2

ثم قسم المدى على عدد الفئات  $0.66 = 3/2$  وبعد ذلك يضاف إليها (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالآتي:

[1,66 - 1] غير موافق (منخفض)؛

[2.33 - 1.67] محايد (متوسط)؛

[3 - 2,34] موافق (مرتفع).

### المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة ، وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: تتميز خزينة ورقلة بمرونة موارد بشرية متوسطة.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس ابعاد مرونة الموارد البشرية موضوع الدراسة.

#### البعد الاول: مرونة المهارات الإدارية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد مرونة المهارات الادارية ثم تحليلها.

#### اولا: عرض النتائج

#### الجدول (12.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة المهارات الادارية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
01	تسعى الخزينة لتحقيق المرونة في ممارسة مواردها البشرية	2.16	0.81	6	متوسط
02	تعمل إدارة الخزينة على تحسين من جودة مخرجاتها اعتمادا على معيار المهارات المميزة	2.13	0.75	7	متوسط
03	تمتلك إدارة الخزينة المرونة الكافية في تعديل نظام مواردها البشرية وفق متطلبات التغير في بيئة العمل	2.20	0.85	5	متوسط
04	تمتلك الخزينة موارد بشرية ذات مهارات تجعلها تتكيف وظروف العمل	2.38	0.81	3	مرتفع
05	تقوم الخزينة بإجراء تعديلات على ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف تكييف نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل	2.02	0.71	9	متوسط
06	تسعى إدارة الخزينة إلى تهيئة البرامج التكوينية بما يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل	2.00	0.84	10	متوسط
07	تمتلك الخزينة ما يكفي من التنوع المهاري لتلبية متطلبات العمل المتغيرة	2.20	0.83	5	متوسط
08	تساهم الموارد البشرية لإدارة الخزينة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	2.46	0.76	2	مرتفع
09	يستطيع أعضاء الخزينة من انجاز مجموعة واسعة من المهام المتاحة باستخدام مهارات متنوعة	2.27	0.71	4	متوسط
10	يقوم موظفو الخزينة بتطوير مهاراتهم في العمل بصفة دائية او من خلال	2.08	0.80	8	متوسط

				المشاركة الجماعية مع الآخرين	
مرتفع	1	0.69	2.51	يتمتع موظفو الخبزينة بمهارات مرنة تمكنهم من التكيف مع المهام الجديدة بسرعة وكفاءة	11
متوسط	-	0.78	2.22	المتوسط العام لمرونة المهارات الادارية	

المصدر : من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

### ثانيا : تحليل النتائج

يتضح من الجدول رقم ( 12.2 ) ان بعد مرونة المهارات الادارية سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.22) وبانحراف معياري (0.78) ، كما يظهر من الجدول ان اكثر العبارات اهمية هي عبارة "يتمتع موظفو الخبزينة بمهارات مرنة تمكنهم من التكيف مع المهام الجديدة بسرعة وكفاءة " حيث كانت بمتوسط حسابي (2.51). ثم عبارة " تساهم الموارد البشرية لإدارة الخبزينة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة" بمتوسط حسابي (2.46). ثم تأتي تليها العبارة " تمتلك الخبزينة موارد بشرية ذات مهارات تجعلها تتكيف وظروف العمل " بمتوسط حسابي (2.38)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " يستطيع أعضاء الخبزينة من انجاز مجموعة واسعة من المهام المتاحة باستخدام مهارات متنوعة" بمتوسط حسابي (2.27) وبعدها عبارة " تمتلك إدارة الخبزينة المرونة الكافية في تعديل نظام مواردها البشرية وفق متطلبات التغيير في بيئة العمل " وعبارة " تمتلك الخبزينة ما يكفي من التنوع المهاري لتلبية متطلبات العمل المتغيرة" بنفس متوسط حسابي (2.20) بعدها عبارة " تساهم الخبزينة لتحقيق المرونة في ممارسة مواردها البشرية" بمتوسط حسابي (2.16). والعبارة " تعمل إدارة الخبزينة على تحسين من جودة مخرجاتها اعتمادا على معيار المهارات المميزة" بمتوسط حسابي (2.13) و العبارة " يقوم موظفو الخبزينة بتطوير مهاراتهم في العمل بصفة ذاتية او من خلال المشاركة الجماعية مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.08) ، بعدها عبارة " تقوم الخبزينة بإجراء تعديلات على ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف تكييف نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل " بمتوسط حسابي (2.02) واخيرا عبارة " تسعى إدارة الخبزينة إلى تحيين البرامج التكوينية بما يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل «بمتوسط حسابي (2.00).

وما نلاحظه أيضا من خلال الجدول ان أكثر العبارات اهمية كانت تتعلق بامتلاك موظفي مؤسسة محل الدراسة لمهارات مرنة تتكيف وظروف العمل والتي تسعى الى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. في حين نجد حرص المؤسسة على توفير المرونة في مهارات موظفيها بالشكل الذي يجعلها تتكيف وظروف البيئة المتغيرة احتلت درجة متوسطة.

### البعد الثاني: مرونة السلوك

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس مرونة السلوك ثم تحليلها

اولا: عرض النتائج

الجدول (13.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة سلوك الموارد البشرية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
12	يملك موظفو إدارة الخزينة المهارات السلوكية اللازمة لمطلبات العمل الديناميكية	2.21	0.71	1	متوسط
13	تحرص إدارة الخزينة على التدريب المستمر للموظفين لمواجهة أي أزمات غير متوقعة	1.96	0.82	6	متوسط
14	تركز إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة	2.17	0.89	2	متوسط
15	تسمح إدارة الخزينة للعاملين بممارسة حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف على نحو فعال	2.03	0.81		متوسط
16	تمتلك إدارة الخزينة الحرية الكاملة في تحويل ونقل الموظفين الى وظائف مختلفة عند الضرورة	2.12	0.81	4	متوسط
17	يغير أفراد المنظمة أساليب عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك	2.11	0.75	5	متوسط
18	يتم الاستفادة من الأخطاء وتعامل معاملة فرص التعلم	2.16	0.82	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده سلوك الموارد البشرية	2.11	0.80	-	متوسط

المصدر من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يبين الجدول ( 13.2 ) ان مرونة سلوك الموارد البشرية سائدة في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.80) كما يتضح من الجدول ان اكثر العبارات اهمية هي عبارة " يملك موظفو إدارة الخزينة المهارات السلوكية اللازمة لمطلبات العمل الديناميكية" بمتوسط حسابي (2.21) وهي اعلى متوسط حسابي . ثم تليها عبارة " تركز إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة" بمتوسط حسابي (2.17) ثم عبارة "يتم الاستفادة من الأخطاء وتعامل معاملة فرص التعلم «بمتوسط حسابي (2.16) بعدها عبارة " تمتلك إدارة الخزينة الحرية الكاملة في تحويل ونقل الموظفين الى وظائف مختلفة عند الضرورة" بمتوسط حسابي(2.12)، تليها عبارة " يغير أفراد المنظمة أساليب عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك" بمتوسط حسابي (2.11) واخيرا عبارة " تحرص إدارة الخزينة على التدريب المستمر للموظفين لمواجهة أي أزمات غير متوقعة" بمتوسط حسابي (1.96).

مما يعني ان افراد عينة الدراسة يمتلكون الرغبة في كسب مختلف المهارات التي يفضلها يتم توجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ،ومواجهة والتكيف مع مختلف الازمات من جهة اخرى بدرجة متوسطة كذلك السماح للموظفين في الوقوع في الخطأ والاستفادة من الاخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب.

البعده الثالث: مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية ثم تحليلها.

اولا: عرض النتائج

الجدول (14.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
19	تساعد المرونة في ممارسة الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة	2.22	0.77	2	متوسط
20	تصمم مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية للتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل	2.24	0.76	1	متوسط
21	تعمل إدارة الخزينة على إجراء تغييرات دورية في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق التلاءم مع تغييرات متطلبات العمل	2.00	0.80	5	متوسط
22	تمكن التغيرات في ممارسات الموارد البشرية للحفاظ على موقف مستقر في بيئة العمل	2.12	0.77	3	متوسط
23	إدارة الخزينة حريصة على تعديل النظام الخاص بالموارد البشرية لمواكبة بيئة العمل المتغيرة	1.97	0.83	6	متوسط
24	تعمل ادارة الخزينة على تحديث البيانات والمعلومات حول أنشطتها بشكل مستمر	2.11	0.79	4	متوسط
	المتوسط العام لبعده مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية	2.11	0.79	-	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يلاحظ من الجدول ( 14.2 ) ان المرونة في ممارسات ادارة الموارد البشرية سائدة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.11) وانحراف معياري (0.79) كما نلاحظ ان اكثر العبارات اهمية هي العبارة " تصمم مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية للتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل" بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.76)، تليها عبارة " تساعد المرونة في ممارسة الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة" بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.77). ثم عبارة " تمكن التغيرات في ممارسات الموارد البشرية للحفاظ على موقف مستقر في بيئة العمل" بمتوسط حسابي (2.12). ثم عبارة " تعمل ادارة الخزينة على تحديث البيانات والمعلومات حول أنشطتها بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (2.11)، بعدها عبارة " تعمل إدارة الخزينة على إجراء تغييرات دورية في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق التلاؤم مع تغييرات متطلبات العمل" بمتوسط حسابي (2.00) وفي الاخير عبارة " إدارة الخزينة حريصة على تعديل النظام الخاص بالموارد البشرية لمواكبة بيئة العمل المتغيرة" بأدنى متوسط حسابي (1.97).

هذه النتائج تفسر على ان خزينة ورقلة تعمل جاهدة في سبيل تحسين وتوفير مختلف ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال تصميم المهام والوظائف والتي تتكيف مع تغيرات البيئة، حيث تحافظ هذه الاخيرة على موقف مستقر في بيئة العمل، وكل هذا بدرحة متوسطة من الموافقة.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لابعاد مرونة الموارد البشرية

سنحاول عرض النتائج الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد مرونة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

اولا: عرض النتائج

الجدول (15.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة الموارد البشرية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	مرونة المهارات الادارية	2.22	0.78	1	متوسط
2	مرونة سلوك الموارد البشرية	2.11	0.80	2	متوسط
3	مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية	2.11	0.79	2	متوسط
	المتوسط العام لابعاد مرونة الموارد البشرية	2.15	0.79	-	متوسط

المصدر من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (15.2) فان الخزينة العمومية لولاية ورقلة تسود فيها مرونة المهارات الإدارية بدرجة متوسطة في حين كانت مرونة السلوك وممارسات الموارد البشرية بنفس الترتيب. حيث كانت الاختلافات بين الابعاد الثلاثة طفيفة جدا ومتقاربة الى حد ما وباتجاه عام واحد. (متوسط).

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0: لا تتميز خزينة الولاية بمرونة موارد بشرية متوسطة .

H1: تتميز خزينة الولاية بمرونة موارد بشرية متوسطة .

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة الدراسة حول محور مرونة الموارد البشرية بجميع ابعادها وبشكل عام كان (2.15) وانحراف معياري(0.79).

يظهر من خلال الجدول السابق ان هناك درجة موافقة متوسطة لأبعاد مرونة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة وينفي الفرضية الصفرية اذا:

تتميز الخزينة العمومية لولاية ورقلة بمستوى مرونة موارد بشرية متوسط

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: هناك مستويات مرتفعة للأداء العالي لدى موظفي خزينة ورقلة

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها او عدمها، قمنا نحن الطالبتين بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لأبعاد الاداء العالي موضوع الدراسة.

### البعد الاول: جودة الادارة

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس جودة الادارة ثم سنتطرق الى تحليلها.

#### اولا: عرض النتائج

الجدول ( 16.2 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة الادارة

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
25	يقوم مسؤولك المباشر بتوصيل وتبسيط المعلومات التي تحتاجها بشكل يسير	2.25	0.78	1	متوسط
26	تقوم ادرايتك بشرح أسباب القرارات المتخذة قبل تنفيذها	1.71	0.78	8	متوسط
27	يقوم مسؤولك المباشر بإبلاغك بوضوح عن التغييرات التي تطرأ على ممارسات ادارة الخزينة أو فوائدها	2.07	0.82	5	متوسط
28	يعامل مسؤولك المباشر جميع أعضاء الفريق بإنصاف	2.04	0.87	6	متوسط
29	مسؤولك المباشر يستجيب للأفكار والطلبات والاقتراحات	1.91	0.82	7	متوسط
30	مسؤولك المباشر يجعلك تشعر بأنك جزء مهم من الفريق	2.23	0.84	2	متوسط
31	يعمل مسؤولك المباشر على خلق بيئة ثقة ومفتوحة	2.10	0.80	4	متوسط
32	يحافظ مسؤولك المباشر في العمل على مستويات عالية من السلوك الجماعي المشترك	2.12	0.79	3	متوسط
33	يتفهم مسؤولك المباشر أهمية حياتك الشخصية والعائلية	2.23	0.86	2	متوسط
34	يهتم مسؤولك المباشر بتوفير بيئة عمل مناسبة	2.04	0.81	6	متوسط
	<b>المتوسط العام لبعد جودة الادارة</b>	<b>2.07</b>	<b>0.82</b>	-	متوسط

المصدر من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS

#### ثانيا: تحليل النتائج

يبين الجدول اعلاه ( 16.2 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة الادارة بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.82). كما يبين هذا الجدول ان اكثر العبارات اهمية هي عبارة " يقوم مسؤولك المباشر بتوصيل وتبسيط المعلومات التي تحتاجها بشكل يسير «بمتوسط حسابي (2.25) تليها العبارتين "مسؤولك المباشر يجعلك تشعر بأنك جزء مهم من الفريق " و "يتفهم مسؤولك المباشر أهمية حياتك الشخصية والعائلية" بمتوسط حسابي (2.23) وبانحراف معياري على التوالي (0.84) و(0.86)، ثم عبارة " يحافظ مسؤولك المباشر في العمل على مستويات عالية من السلوك الجماعي المشترك" بمتوسط حسابي (2.12) تليها عبارة " يعمل مسؤولك المباشر على خلق بيئة ثقة ومفتوحة" بمتوسط حسابي (2.10). ثم عبارة " يقوم مسؤولك المباشر بإبلاغك بوضوح عن التغييرات التي تطرأ على ممارسات ادارة الخزينة أو فوائدها «بمتوسط حسابي (2.07) وفي الاخير العبارتين " يعامل مسؤولك المباشر جميع

أعضاء الفريق بإنصاف " و" يهتم مسؤولك المباشر بتوفير بيئة عمل مناسبة" بمتوسط حسابي (2.04) وهو اضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الاخرى.

ويمكن تفسير هذه النتائج بان المسؤولين المباشر ون في خزينة ورقلة يهتمون الى درجة متوسطة بتوفير وخلق بيئة عمل ملائمة، وذلك باقامة علاقات جيدة مع الموظفين وزيادة الثقة بينهم. وهذا ما يجعلهم يشعرون بحب المهنة والانتماء الى المؤسسة من خلال اقامة علاقات فردية مع كل موظف والعمل على زيادة الثقة بالنفس، وبالتالي خلق قيمة مضافة. ويكون هذا من خلال تبسيط مختلف الاجراءات وتوفير الوسائل والامكانيات من اجل تحقيق مختلف الاهداف المسطرة من قبل الادارة والتي تسعى الى تحقيقها في ظل فريق متكامل ومتعاون.

### البعد الثاني: الانفتاح والتوجه الفعال

سنحاول من خلال هذا البعد عرض نتائج العبارات التي تقيسه ثم تحليلها

#### اولا: عرض النتائج

#### الجدول ( 17.2 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الانفتاح والتوجه الفعال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
35	يشعر موظفوا الخزينة باعتراف بأعمالهم ومجهوداتهم من قبل مسؤوليهم المباشر	2.12	0.80	3	متوسط
36	تشعر بالاحترام في مكان عملك	2.53	0.70	1	مرتفع
37	تسعى إدارة الخزينة دوما لفتح باب النقاش وسماع لأراء موظفيها	1.91	0.75	4	متوسط
38	تتواصل مع الادارة العليا من خلال حضور الاجتماعات	1.72	0.76	6	متوسط
39	تقوم إدارة الخزينة بالثناء والتقدير لكافة عمالها نظير المجهودات التي يقوم بها كل موظف	1.77	0.79	5	متوسط
40	تعتقد أن أرائك ذات اهمية بالنسبة لفريقك	2.20	0.79	2	متوسط
	المتوسط العام لبعد الانفتاح والتوجه الفعال	2.04	0.77	-	متوسط

المصدر من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

#### ثانيا : تحليل النتائج

يتضح من الجدول ( 17.2 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الانفتاح والتوجه الفعال بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.77). كما يوضح الجدول ان أكثر العبارات اهمية هي عبارة " تشعرا بالاحترام في مكان عملك" بمتوسط حسابي (2.53). تليها عبارة " تعتقد أن أرائك ذات اهمية بالنسبة لفريقك" بمتوسط حسابي (2.20). ثم عبارة " يشعرا موظفوا الخزينة باعتراف بأعمالهم ومجهوداتهم من قبل مسؤوليهم المباشر" بمتوسط حسابي (2.12)، تليها عبارة " تسعى إدارة الخزينة دوما لفتح باب النقاش وسماع لأراء موظفيها" بمتوسط حسابي (1.91) ثم عبارة " تقوم إدارة الخزينة بالثناء والتقدير لكافة عمالها نظير المجهودات التي يقوم بها كل موظف" بمتوسط

حسابي (1.77) وفي الاخير عبارة " تتواصل مع الادارة العليا من خلال حضور الاجتماعات " بمتوسط حسابي (1.72) وهي اقل متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الحسابية الاخرى.

ويمكن تفسير ذلك بان الادارة في خزينة ورقلة تسعى لقيام علاقات مع موظفيها من خلال اقامة اجتماعات والسماع لآرائهم ومقترحاتهم والتواصل معهم، والعمل على توجيه الموظفين بالشكل الذي يخدم المؤسسة ويعزز من أدائهم، كذلك اعطاء فرص للتعلم وترسيخ ثقافة الانفتاح داخل المؤسسة من اجل تحقيق نتائج جيدة.

### البعد الثالث: التحسين المستمر

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس بعد التحسين المستمر ثم تحليلها.

### أولا: عرض النتائج

### الجدول ( 18.2 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحسين المستمر

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
41	تستخدم إدارة الخزينة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها	1.81	0.73	3	متوسط
42	عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الداخلية مستمرة	1.85	0.80	2	متوسط
43	تستخدم إدارة الخزينة نظام الأولويات لتقييم نقاط الضعف فيها	1.88	0.78	1	متوسط
44	تشاركون في عملية اختبار الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة	1.77	0.79	4	متوسط
45	تستخدم إدارة الخزينة أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.	1.85	0.78	2	متوسط
	المتوسط العام لبعء التحسن المستمر	1.83	0.78	-	متوسط

المصدر من اعداد الطالبينوفقا لمخرجات spss

### ثانيا : تحليل النتائج

يتضح من الجدول ( 19.2 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحسين المستمر بمتوسط حسابي (1.83) وبانحراف معياري (0.78). كما يوضح هذا الجدول العبارة أكثر اهمية هي " تستخدم إدارة الخزينة نظام الأولويات لتقييم نقاط الضعف فيها" بمتوسط حسابي (1.88) ، تليها العبارتين " عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الداخلية مستمرة" و " تستخدم إدارة الخزينة أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة" بمتوسط حسابي (1.85) وبانحراف معياري (0.80) و(0.78) على التوالي. ثم عبارة " تستخدم إدارة الخزينة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها" بمتوسط حسابي (1.81) وفي الاخير عبارة " تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة" بمتوسط حسابي (1.77).

مما يدل على ان خزينة ورقلة تسعى الى خلق استراتيجيات وتطوير عدد من البدائل الاستراتيجية بدرجة متوسطة تتماشى وأهدافها، من خلال تحسين جميع العمليات وبالتالي تحسين قدرتها للاستجابة للأحداث بشكل فعال، وجعل عملية التحسين المستمر هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه.

#### البعد الرابع: الالتزام طويل المدى

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس بعد الالتزام طويل المدى ثم تحليلها.

#### اولا: عرض النتائج

الجدول ( 19.2 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام طويل المدى

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
46	انا راض عن مستوى الخبرة والمعرفة التي يمتلكها مديري	2.13	0.79	2	متوسط
47	هناك جودة في التواصل بين المدير والموظفين	1.97	0.76	3	متوسط
48	التواصل ضروري لنجاح أي مشاركة لأنه يساعد على بناء الثقة والتفاهم بين المدير والموظف.	2.54	0.67	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعء الالتزام طويل المدى	2.21	0.74	-	متوسط

المصدر من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

#### ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من الجدول ( 19.2 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام طويل المدى بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.74). كما يوضح ان العبارة اكثر اهمية هي " التواصل ضروري لنجاح أي مشاركة لأنه يساعد على بناء الثقة والتفاهم بين المدير والموظف " بمتوسط حسابي (2.54). تليها عبارة " انا راض عن مستوى الخبرة والمعرفة التي يمتلكها مديري " بمتوسط حسابي (2.13) واخيرا عبارة " هناك جودة في التواصل بين المدير والموظفين " بمتوسط حسابي (1.97).

مما يعني ان الافراد داخل خزينة ورقلة يشعرون بدرجة متوسطة و بان الخزينة لديها الرغبة في الالتزام طويل الامد اتجاه موظفيها، وان خصائص وطبيعة المؤسسات هي التي تخلق سوق عمل داخل المؤسسة، والذي يعتمد على هذه الفئة ويكون هذا من خلال توطيد علاقات طويلة الاجل مع جميع اصحاب المصالح والمحافظة عليها.

#### البعد الخامس: جودة قوى العمل

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس بعد جودة قوى العمل ثم تحليلها.

أولاً: عرض النتائج:

الجدول ( 20.2 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده جودة قوى العمل

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
49	لقد وجدت الكثير من الفرص للتعلم من الموظفين الآخرين	2.38	0.75	3	مرتفع
50	مشاركتي في احد الدورات التدريبية اكسبني فهما أعمق لها.	2.24	0.82	5	متوسط
51	ألاحظ ارتفاعا في مستوى أداء الموظفين في مكان العمل بعد حضورهم للدورات التدريبية	2.27	0.79	4	متوسط
52	اتعايش بشكل جيد مع زملائي في الفريق	2.61	0.66	1	مرتفع
53	اشعر بالثقة في أنني أساهم في الأهداف التنظيمية	2.54	0.67	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعده جودة قوة العمل	2.41	0.74	-	مرتفع

المصدر من اعداد الطالبينوفقا لمخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج:

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده جودة قوة العمل بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.74). كما يوضح الجدول اكثر العبارات اهمية هي عبارة " اتعايش بشكل جيد مع زملائي في الفريق " بمتوسط حسابي (2.61)، تليها عبارة " اشعر بالثقة في أنني أساهم في الأهداف التنظيمية " بمتوسط حسابي (2.54) ثم عبارة " لقد وجدت الكثير من الفرص للتعلم من الموظفين الآخرين " بمتوسط حسابي (2.38) تليها عبارة " ألاحظ ارتفاعا في مستوى أداء الموظفين في مكان العمل بعد حضورهم للدورات التدريبية " بمتوسط حسابي (2.27) واخيرا عبارة " مشاركتي في احد الدورات التدريبية اكسبني فهما أعمق لها " بمتوسط حسابي (2.24). ويمكن تفسير ذلك بان أفراد العينة لهم الرغبة في تكوين فرق العمل بدرجة مرتفعة، وهذا من اجل تحقيق اداء عالي داخل الخبزينة ذلك ان بناء فرق العمل والتشجيع على الابتكار والابداع، يمكن من رفع مستوى اداء الموظفين والمؤسسة. ويكون ذلك من خلال تطوير هذه الفرق من خلال التدريب واقامة ورض العمل وتبادل المعارف.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاداء العالي

أولاً: عرض النتائج

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الاداء العالي من خلال الجدول التالي:

الجدول ( 21.2 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاداء العالي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	جودة الادارة	2.07	0.82	3	متوسط
2	الانفتاح والتوجه الفعال	2.04	0.77	4	متوسط
3	التحسين المستمر	1.83	0.78	5	متوسط
4	الالتزام طويل المدى	2.21	0.74	2	متوسط
5	جودة قوة العمل	2.41	0.74	1	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الاداء العالي	2.11	0.77	-	متوسط

المصدر من اعداد الطالبتينوفقا لمخرجات spss

#### ثانيا: تحليل النتائج

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول(21.2) فان الخبزينة العمومية لولاية ورقلة تسود فيها جودة قوة العمل بدرجة مرتفعة بينما باقي الأبعاد المذكورة سلفا كانت بدرجة متوسطة، نتيجة عدم الاهتمام ببعض جوانب ونتائج هذه الأبعاد وكذلك ضعف بعض الوسائل التي تحد من تحقيقها .

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H0: ليست هناك مستويات مرتفعة للأداء العالي بخبزينة ورقلة.

H1: هناك مستويات مرتفعة للأداء العالي بخبزينة ورقلة.

ثم اختبار صحة هذه الفرضيات من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة الدراسة حول محور الاداء العالي بجميع ابعاده وبشكل عام كان (2.11) وانحراف معياري (0.77).

يظهر من الجدول السابق ان هناك درجة موافقة متوسطة لأبعاد الاداء العالي في الخبزينة، وهذا مايبثت صحة الفرضية الصفرية و ينفي الفرضية البديلة اذن:

النتيجة العامة حول الفرضية الثانية

ليست هناك مستويات مرتفعة للأداء العالي بخبزينة ورقلة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: تساهم مرونة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) في تعزيز الاداء العالي (كمتغير تابع) للخبزينة العمومية بورقلة.

1. العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات: من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (2. 22) العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	3-مرونة ممارسات الموارد البشرية	2-مرونة السلوك	1-مرونة المهارة الادارية	مرونة الموارد البشرية	
مرونة الموارد البشرية	**0.483	**0.444	**0.666	معامل الارتباط	الاداء العالي
	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
	90	90	90	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (2. 22) نلاحظ ما يلي:

1. - مرونة المهارة الادارية: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " مرونة المهارة الادارية " والمتغير التابع " الاداء العالي " ( $r= 0.666$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}=0.000$ ) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين مرونة المهارة الادارية والاداء العالي.
2. مرونة السلوك: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " مرونة السلوك " والمتغير التابع " الاداء العالي " ( $r= 0.444$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}=0.000$ ) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائياً بين مرونة السلوك والاداء العالي.
3. مرونة ممارسات الموارد البشرية: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " مرونة ممارسات الموارد البشرية " والمتغير التابع " الاداء العالي " ( $r= 0.483$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.000$ ) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين مرونة ممارسات الموارد البشرية والاداء العالي.

كما تبين من خلال النتائج المدرجة في الجدول أعلاه أن توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها والاداء العالي، حيث قدرت النسبة ب(65.3%) وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة طردية موجبة بين مرونة الموارد البشرية والاداء العالي في المؤسسة محل الدراسة.

## 2. تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية و المتغير التابع

الاداء العالي: يمكن اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى Entry عند مستوى الدلالة 0.05 حيث يتمثل المتغير المستقل في مرونة الموارد البشرية والمتغير التابع هو الاداء العالي الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (23.2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية والمتغير التابع الاداء العالي

Model	R معامل الارتباط	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ التقديري Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.666 <sup>a</sup>	.444	.437	9.61705	
2	.685 <sup>b</sup>	.469	.457	9.44676	1.950

a. Predictors: (Constant) الادارية مرونة المهارات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

b. Predictors: (Constant), ممارسة الموارد البشرية \_ مرونة\_

c. Dependent Variable: الاداء العالي

### ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول (23.2) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لبعد مرونة المهارة (0.666) والعلاقة طردية وقوية لأن معامل الارتباط اشارته موجبة أما القوة التفسيرية للنموذج بلغت ( $R^2=0.444$ ) مما يعني أن بعد المتغير المستقل (مرونة المهارة) تفسر ما مقداره 44.4% من المتغير التابع (الاداء العالي) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى. ونلاحظ كذلك أن قيمة معامل الارتباط لبعد مرونة الممارسات الادارية (0.6856) والعلاقة طردية وقوية لأن معامل الارتباط اشارته موجبة أما القوة التفسيرية للنموذج بلغت ( $R^2=0.457$ ) مما يعني أن بعد المتغير المستقل (مرونة الممارسات الادارية) تفسر ما مقداره 45.7% من المتغير التابع (الاداء) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

✓  $H_0$ : مرونة الموارد البشرية تساهم في تعزيز الأداء العالي للخبزينة العمومية بورقلة؛

✓  $H_1$ : مرونة الموارد البشرية لاتساهم في تعزيز الأداء العالي لخبزينة العمومية بورقلة؛

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط والقوة التفسيرية كما أن مستوى دلالة القيمة تساوى (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على ما يلي:

### مرونة الموارد البشرية تساهم في تعزيز الاداء العالي للخبزينة العمومية بورقلة

### 3. تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة "

#### أولاً: عرض النتائج

#### جدول رقم ( 24.2 ) يوضح تباين لخط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6488.379	1	6488.379	70.154	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8138.910	88	92.488		
	Total	14627.289	89			
2	Regression	6863.304	2	3431.652	38.454	.000 <sup>c</sup>
	Residual	7763.985	87	89.241		
	Total	14627.289	89			

a. Dependent Variable: الاداء\_العالي

b. Predictors: (Constant), مرونة\_المهارات\_الادارية

c. Predictors: (Constant), مرونة\_المهارات\_الادارية, مرونة\_ممارسة\_ادارة\_الموارد

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

#### ثانياً: تحليل النتائج

مجموع مربعات الانحدار يساوي 686.3 ومجموع مربعات البواقي 77.639 ومجموع المربعات الكلي يساوي 146.27

- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة البواقي 87

-متوسط مربعات الانحدار هو 3.431 ومتوسط مربعات البواقي هو 89.24

- القيمة الاحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 38.45

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

وما يمكن استنتاجه ايضا من الجدولين السابقين ( 23.2 و 24.2 ) ان معامل الارتباط R Square لبعده

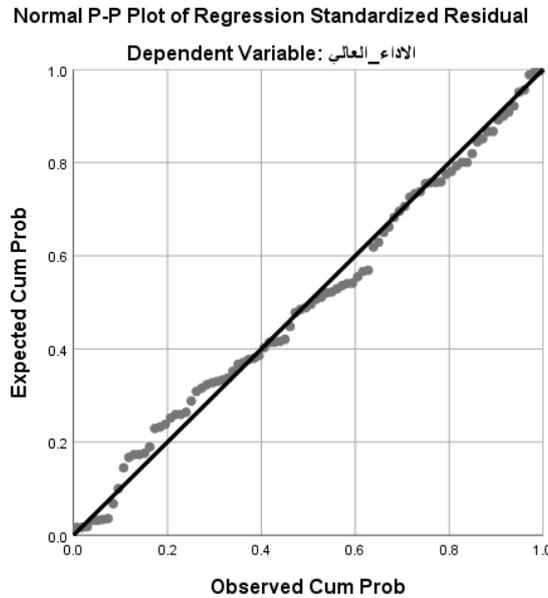
مرونة المهارات الادارية يقدر ب(0.437) وان قيمة F قد بلغت (70.154) عند مستوى الدلالة (sig=0.000)

وعند درجة حرية (df=1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى 0.05 وهذا يعني ان بعد مرونة المهارات الادارية قد فسر ما مقداره 43.7 من التباين في المتغير التابع الاداء العالي.

اما معامل التحديد R Square لبعده مرونة المهارات الادارية ومرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية معا قد بلغا 0.68 وان قيمة F (38.454) عند مستوى الدلالة (sig=0.000) وعند درجة حرية (df=2)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى 0.05 وهذا يعني ان بعدي مرونة المهارات الادارية ومرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية معا قد تفسر ما مقداره 68.0 من التباين في المتغير التابع الاداء العالي.

وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات. والشكل التالي يوضح ذلك:

#### شكل رقم (1.2) مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

• حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

#### 4. تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي .

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد مرونة الموارد البشرية إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية على الاداء العالي ثم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي.

من تحليل النتائج لدينا المتغيرين المتبقيين في نموذج الدراسة

سنحاول في هذا النموذج توضيح علاقة المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) مع المتغير التابع (الاداء العالي) من خلال بعدين فقط من أبعاد المتغير المستقل (مرونة المهارة ومرونة ممارسات الموارد البشرية) لهما دلالة احصائية. فالجدول المولي يوضح المتغيرين المتبقيين في نموذج الدراسة.

### أولاً: عرض النتائج

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مرونة المهارة الادارية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	مرونة ممارسات الموارد البشرية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Predictors: (Constant) لادارية مرونة المهارات

b. Predictors: (Constant), مرونة ممارسة الموارد البشرية

c. Dependent Variable: الاداء العالي

### الجدول رقم ( 25.2 ) يوضح المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### ثانياً: تحليل النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (25.2) أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة هما: مرونة المهارة ومرونة ممارسات الموارد البشرية

### 2- معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية (مرونة المهارة ومرونة ممارسات الموارد البشرية) والمتغير التابع (الاداء العالي) لنموذج الدراسة

Model Summary <sup>c</sup>					
Modèle	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.666 <sup>a</sup>	.444	437	9.61705	
2	.685 <sup>b</sup>	.469	457	9.44676	1.950

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم ( 26.2 ) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. Variable dépendante : a. الاداء العالي

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغير مستقل (مرونة السلوك) والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين من مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة ومرونة ممارسات الموارد البشرية).

#### معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة".

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم ( 27.2 ) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.250	5.662		2.517	.014
	مرونة_المهارات_الادارية	1.908	.228	.666	8.376	.000
2	(Constant)	11.057	5.776		1.914	.059
	مرونة_المهارات_الادارية	1.629	.262	.569	6.222	.000

مرونة_ممارسة_ادارة_الموارد	.789	.385	.187	2.050	.043
----------------------------	------	------	------	-------	------

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss. Dependent Variable: الاداء العالي

### ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مقطع خط الانحدار يساوي 14.25 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $y=a+bx$ . كما نلاحظ ان اشارة معامل BETA هي موجبة ، للدلالة على العلاقة الطردية بين ابعاد مرونة الموارد البشرية والاداء الوظيفي. وهي تعني انه كلما زادت مرونة المهارات الإدارية بدرجة واحدة تبعه زيادة في الاداء العالي ب 1.908 ، وعليه تصبح معادلة الانحدار هي :

$$Y=14.25+1.90X$$

وكذلك كلما زادت مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية بدرجة واحدة تبعه زيادة في الاداء العالي ب 0.789 وعليه تصبح معادلة الانحدار هي :

$$Y=11.05+0.789X$$

اذا تصبح معادلة الانحدار النهائية هي :

$$Y=14.25+1.90X+ 11.05+0.789X$$

حيث X يعبر عن ابعاد المتغير المستقل ( مرونة الموارد البشرية).

Y يعبر عن ابعاد المتغير المستقل (الاداء العالي)

### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاداء العالي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تقوم الباحثتان بتطبيق اختبار (T) في حالة المتغير يحتل على إجابتين ، واختبار

ANOVA في حالة المتغير يحتل أكثر من إجابتين.

1. متغير الجنس (T) Teste: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع، والمتغيرات

الشخصية التي لا تحتل إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (الاداء

العالي) دالة إحصائيا أم لا.

### أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (28.2) يوضح اختبار (T) Teste لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الدلالة
-------	-------	-----------------	-------------------	------------	-------------	-------------------	---------

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية الاداء العالي بالخبزينة العمومية لولاية ورقلة

الأداء العالي	ذكور	37	2.07	0.47	-0.83	89	0.40	غير دال احصائيا
	أنثى	53	2.14	0.39				

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

ثانيا: تحليل النتائج

توضح نتائج الجدول رقم (2. 28) عدم وجود أثر إحصائي تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي بخبزينة ورقلة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.40 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

1. تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبارات تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع.

2. متغير العمر يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تشمل على أكثر من إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين العمر والمتغير التابع (الاداء العالي) دالة إحصائيا أم لا.

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (29.2) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعاً لمتغير العمر بخصوص مساهمته في الاداء العالي .

ANOVA

الاداء\_العالي

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الاداء العالي و العمر	Between Groups	651.795	2	325.897	2.029	.138
	Within Groups	13975.494	87	160.638		
	Total	14627.289	89			

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

ثانيا: تحليل النتائج

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لأفراد العينة كانت قيمة  $\text{sig}=0.138$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي في المؤسسة محل الدراسة.

3. متغير الخبرة

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (30.2) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص مساهمته في الاداء العالي .

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاداء العالي و الخبرة	Between Groups	421.681	4	105.420	.631	.642
	Within Groups	14205.607	85	167.125		
	Total	14627.289	89			

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

#### ثانيا: تحليل النتائج

نتيجة تحليل التباين لمتغير خبرة الأفراد كانت قيمة  $\text{sig} = 0.642$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي في المؤسسة محل الدراسة .

#### 4. متغير المستوى التعليمي

##### أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (31.2) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمته في الاداء العالي .

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الاداء العالي و المستوى التعليمي	Between Groups	666.229	2	333.114	2.076	.132
	Within Groups	13961.060	87	160.472		
	Total	14627.289	89			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

#### ثانيا: تحليل النتائج

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي كانت قيمة  $\text{sig} = 0.132$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة أبعاد مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي في المؤسسة محل الدراسة .

#### 5. متغير المركز الوظيفي

##### أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (32.2) : يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأفراد تبعاً لمتغير المركز الوظيفي بخصوص مساهمته في الاداء العالي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاداء العالي	Between Groups	290.697	4	72.674	.431	.786
و	Within Groups	14336.592	85	168.666		
المركز الوظيفي	Total	14627.289	89			

### ثانياً: تحليل النتائج

نتيجة تحليل التباين لمتغير المركز الوظيفي كانت قيمة  $\text{sig} = 0.786$  وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي تبعاً لمتغير المركز الوظيفي بخصوص مساهمة أبعاد مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال هذا يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاداء العالي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي).

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاستغراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي).

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال تحليل التباين الأحادي حيث أن مستوى دلالة القيمة أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وهذا يوجب رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاداء العالي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي).

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الاحصائية المناسبة لها. وتحليل المتغيرات الدراسة في خبزينة ولاية ورقلة تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي ستم مناقشتها فيما يلي:

#### اختبار صحة الفرضية الاولى

اثبتت الدراسة ان هناك مستوى مرونة الموارد البشرية بدرجة متوسطة في خبزينة ورقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد مرونة الموارد البشرية على النحو التالي : مرونة المهارات الادارية بمتوسط حسابي (2.22)

"مرونة السلوك موارد البشرية" بمتوسط حسابي (2.11) و"مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (2.11) وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الاجمالي الذي كانت قيمته (2.15) وهو مستوى متوسط وهذه النتائج تتفق مع دراسة " باتولبوترعة .آماليوب"2022 و دراسة **RahmatSabuhari .AchmadSudiro.Dodi W Irawanto.MintartiRahayu** وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى والتي تنص على وجود مرونة الموارد البشرية بدرجة متوسطة في خزينة ورقلة.

#### اختبار صحة الفرضية الثانية

**1-** اثبتت الدراسة ان هناك اداء عالي متوسط من قبل موظفي خزينة ورقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد الاداء العالي والتي كانت على النحو التالي ( جودة الادارة بمتوسط حسابي 2.07) (الانفتاح والتوجه الفعال بمتوسط 2.04) و(التحسين المستمر بمتوسط حسابي 1.83) (والالتزام طويل المدى بمتوسط حسابي 2.21) (جودة قوة العمل بمتوسط حسابي 2.41) وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الاجمالي الذي كانت قيمته (2.11) وهو مستوى متوسط وهذه النتائج تتفق مع دراسة " **Itishree Gita Human Resource Flexibility and OrganizationalEffectiveness: Role of OrganizationalCitizenshipBehaviour and EmployeeIntent to Stay 2014** " بعنوان : **kumari- Rabindrakumarpradhan** وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية والتي تنص على ان هناك اداء عالي مرتفع من قبل موظفي خزينة ورقلة.

#### اختبار صحة الفرضية الثالثة

اثبتت الدراسة ان مرونة الاداء العالي لها دور مهم في تعزيز الاداء العالي لموظفي خزينة ورقلة .من خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل "مرونة الموارد البشرية " والمتغير التابع "الاداء العالي" عند مستوى دلالة اقل اويساوي 0.05 ويعزز هذا بقيمة ارتباط  $R=0.666$  والعلاقة طردية متوسطة لان اشارته موجبة. اما القوة التفسيرية فقد بلغت 0.444 مما يعني ان ابعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية ) تفسر ما مقداره 44.4 من المتغير التابع (الاداء العالي) والباقي يرجع لعوامل اخرى.وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة "الهزام محمد – عيساوي فاطمة" (2021) ودراسة «احمد عبد الله امانة الشمري، علي مغير نصر" (2021).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على ان مرونة الموارد البشرية لها تأثير في تعزيز الاداء العالي لموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ولتحديد ابعاد المتغير المستقل الاكثر تأثيرا على المتغير التابع قمنا بإعادة التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

- من خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي يتضح لنا بقاء بعدين فقط في المتغير المستقل (البعد الاول مرونة المهارات الادارية والبعد الثاني مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية)

- كما تبين من نتائج هذا التحليل ان معامل الارتباط الخطي بين هدين المتغيرين المستقلين (مرونة المهارات الادارية و مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الاداء العالي) بنسبة 68.5% وهو دليل على وجود ارتباط متوسط بينهما حيث ان 46.9% من الاداء العالي تعود الى ( مرونة المهارات الادارية و مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية) والنسبة المتبقية 53.1% ترجع لعوامل اخرى.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على مساهمة مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي

#### اختبار صحة الفرضية الرابعة:

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (T) و ANOVA وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى مرونة الموارد البشرية وفي مستوى الاداء العالي تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر ، سنوات الخبرة في العمل المستوى التعليمي ،المركز الوظيفي) حيث نجد أن مستوى الدلالة لدى الجنس هو (0.072) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير العمر كان مستوى الدلالة المحسوب (0.138) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة معتمد، وكذا متغير سنوات الخبرة في العمل كان مستوى الدلالة المحسوب (0.642) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وأيضا متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.132) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وايضا متغير المركز الوظيفي كان مستوى الدلالة (0.786). وهذه النتائج لا تتفق مع دراسة (دراسة أ.م. داحمدعبدالله امانةالشمري- علي مغيرنصر 2021).

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة بين أبعاد الاداء العالي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر ، سنوات الخبرة في العمل ، المستوى التعليمي و المركز الوظيفي) في المؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع مرونة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تعزيز الاداء العالي بالخبزينة العمومية لولاية ورقلة، من خلال إعداد استبانة واقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية تقدر ب(100) موظف وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (spss) تم تطرقنا إلى عرض النتائج ثم تحليلها وفي الأخير تمت مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة .

خاتمة

تعتبر مرونة الموارد البشرية من البرامج المهمة الواجب بحثها في مجال الفكر الاقتصادي والتنظيمي ويتطلب دراستها بشكل معمق. لما تحققة من منافع استراتيجية على المنظمات وهو مهما للغاية. لأنها تحقق نتائج ملموسة وعالية في الاداء الوظيفي للمنظمات العامة والخاصة. وتحسن نوعية وكفاءة الانتاج والخدمات المقدمة من قبلها. ذلك ان مرونة الموارد البشرية تمثل القدرة على التفاعل والاستجابة لمتغيرات بيئة العمل وتعزز التواصل المعرفي. اذ تساعد مكونات مرونة الموارد البشرية من تطوير الاداء العالي من خلال الاهتمام بابعادها الثلاثة (مرونة المهارات - مرونة السلوك - مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية). ونظرا لهذه الاهمية تم طرح الاشكالية التالية: "كيف تساهم مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي لخزينة ورقلة؟". والتي سعينا للاجابة عنها وعن التساؤلات المطروحة من خلال هذه الدراسة. حيث تم تقسيم البحث الى قسمين رئيسيين الاول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه للادبيات النظرية لابعاد مرونة الموارد البشرية والاداء العالي. وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع. بينما القسم الثاني خصص للدراسة الميدانية التي اجريت في الخزينة العمومية لولاية ورقلة. حيث تم فيها عرض مجموعة من الادوات والاساليب الاحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان التي تم جمعها من خلال معطيات SPSS.

من خلال الدراسة التي تم القيام بها واختبار الفرضيات تم التوصل الى مجموعة من النتائج:

- تتميز خزينة ولاية ورقلة بمرونة موارد بشرية متوسطة .
- هناك مستويات متوسطة للاداء العالي بخزينة ولاية ورقلة.
- تساهم مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي لخزينة ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد عينة الدراسة على ابعاد الاداء العالي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس.العمر.الخبرة.المستوى التعليمي .المركز الوظيفي ).

#### الاقتراحات:

في ضوء النتائج السابقة والمتوصل اليها عن طريق الدراسة توصلت الباحثتان لمجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:

- توفير فرص تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في الخزينة.
- تعزيز مرونة الموارد البشرية في الخزينة العمومية والاستمرار العمل على إقامة الدورات والمؤتمرات وتصميم برامج تدعم هذا المجال من أجل زيادة الوعي والثقافة في هذا المجال.
- الاهتمام أكثر بمرونة الموارد البشرية وأبعادها لما لها من دور كبير في تعزيز الاداء العالي.
- ضرورة تشجيع الموظفين لتقديم اداء متميز وتعزيز وتنمية هذا الاداء.
- ضرورة محاولة الخزينة العمومية الاهتمام بمرونة السلوك عن طريق تمكين العاملين وتدريبهم على الاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئة العمل، وتمكين الموظفين بامتلاكهم المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية والاستجابة لمتطلبات الزبائن.

### أفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد عرض النتائج المتوصل اليها من خلال دراستنا، فتحت لنا أفاق جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها والبحث فيها مستقبلاً:

- ✓ أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي (دراسة تطبيقية في مؤسسة اقتصادية)
- ✓ مدى تأثير ضغوط العمل على مرونة الموارد البشرية
- ✓ مدى تأثير الرضا الوظيفي على مرونة الموارد البشرية والعلاقة بينهما.

# المراجع

## المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

1. بحنة بطاهر. "الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي" الناشر ALPHA  
DOC عمان.الأردن. الطبعة الأولى 2021.
2. محمود فهد عبد علي الدليمي ، إيمان محمد جواد الغانمي ، أفراح خضير عبد الرضا الغانم " إدارة إنتاجية  
المورد البشري " دار الأيتام للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2018.
3. مصطفى يوسف كافي . "إدارة الأداء" دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن . الطبعة الأولى 2018.

المجلات:

- 1- احمد عبد الله الشمري علي مغير نصر تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي (دراسة استطلاعية  
تحليلية في دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الاوسط ) جامعة كربلاء المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 17  
العدد 692021 ص ص 209 236
- 2- احمد عبد الله الشمري .ليلي محسن الحكيم .علاء حسين فاضل الطربي .سعاد جبير سلطان الشبلاوي الدور  
الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الاداء العالي( دراسة استطلاعية  
تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة)مجلة الريادة للمال و الاعمال المجلد 3 العدد  
042022
- 3- الهزام محمد – عيساوي فاطمة الدور الوسيط لادارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية  
والاداء التنظيمي(دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار  
الجزائر) مجلة اقتصاد المال والاعمال. 2021
- 4- باتول بوترة آمال ايوب "مرونة الموارد البشرية ة أثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (دراسة ميدانية  
بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة) مجلة دفاتر اقتصادية المجلد 13  
العدد 1 2022 ص ص 460 479.
- 5- لمياء عبد الرحيم –عبد الكريم سليمان "الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العقد النفسي  
والأداء العالي" قسم ادارة الاعمال.كلية التجارة .جامعة المنوفية .العراق . المجلد14 العدد02. 2022.
- 6- محسن محمد علوان "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية  
لآراء عينة ممن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية) " مجلة كلية الإدارة الاقتصادية و الادارية و المالية  
المجلد 10 العدد 4 2018 ص ص 175-157

### مذكرات ماجستير:

1. غازي عبد زيد كريم دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر البلديات في كربلاء المقدسة) رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الإدارة .2015.
2. -كرار علي حسين الغزاوي تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي ( دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي) رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال 2021.

### وقائع التظاهرات العلمية (المؤتمرات والملتقيات و الأيام الدراسية )

- 1- طارق كاظم شلاكة ، واثق حياويلايد ،رضوان جبار جودة ، "أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات (بحث استطلاعي في جامعة ذي قار)" وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية تحت شعار : الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة التقنية الوسطى بغداد ص ص 75-56

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Bal,P,M and Lang,A, **From flexibility Human resource Management To employee and Perceived job performance across the lifespan: A multisample study**” 2014.
- 2- Inmaculada Beltran-Martin, Juan Carlos Bou Llusar Alejandro Salvador-Gomez **Human resource flexibility and firm performance in professional service firms**“ jornal of Management & organization 16/03/ 2021.
- 3- Inmaculada Beltran-Martin, Vicente Roca-Puig, Ana Escrig Tena , Juan Carlos Bou Llusar **"Human resource flexibility as a Mediating Variable Between High performance work Systems and performance"**“ jornal of Management 34(5) ,1009-1044 ,2008.
- 4- Itishree Gita Kumari, Dr Rabindra Kumari Pradhan **"Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay"** International Journal of Business and Management Invention, 3(11), 43-51.2014.
- 5- Jean Madsen Ben-Roy Do and Pi-Wen Yeh **Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture** 2016.
- 6- Lucia Barbosa de oliveira, Fernanda flores Roitman Aguiar da Silva **The effects of High- Performance Work Systems and Leader-Member Exchange Quality on Employee Engagement : Evidence from A Brazilian Non-Profit Organisation** 2015.
- 7- Mercedes Ubeda- Garcia, Enrique Claver –cortes, Bartolomé Marco-lajara, patrociniön Zaragoza-sàez **"Human resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity"** Personnel Review vol 46 , issue 4 , 2017.

- 8- Panagiotis V. Klousiniotis and Dimitrios M. Mihail **The effects of High- Performance Work Systems in employee service-oriented OCB** international Journal of Hospitality Management
- 9- Rahmat Sabuhari, Achmad Sudiro, Dodi W. Irawanto, Mintarti Rahayu **The effects of Human Resource flexibility, employee competence, Organisational culture adaptation and job satisfaction on employee performance** Management Science Letters 10 (2020) 1777–1786.
- 10- Wright, Patrick M, & Snell Scott A, (1988), **"Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management"**, (CAHRS Working Paper #97-13). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- 11- Yizhi Wang, Yi Cao, and Huitian Chen **High- Performance Work System Strategic flexibility and organisational Performance-the Moderating Role of Social Networks** 2021.
- 12- Yonggui Whang, p, **"Customer-focused performance and its key resource-based-determinations: an integrated framework, customer relationship"** Journal of Management vol, 14 pp 34-59 2004.
- 13- Zahi O. Abu-Nahel, Wafiq H, Alagha, Mazen J, Al Shobaki, Samy S, Abu-Naser, Suliman A ; El Talla **Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services** International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR) Vol 4, Issue 8, August – 2020, Pages: 23-44.

-

# الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جامعة/الكلية
01	لعرابة الحاج	أستاذ تعليم عالي	جامعة ورقلة /كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة ورقلة /كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	بوخلخال عبد الرحيم	أستاذ مساعد- أ -	جامعة ورقلة /كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## الملاحق

### الملحق رقم (2) استمارة استبيان

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

سيدي المحترم، سيدي المحترمة؛

يشرفنا أن نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسيير موارد بشرية بعنوان: "اثر مرونة الموارد البشرية على تعزيز الأداء العالي" (دراسة حالة خزينة ولاية ورقلة).

كما نخطبكم علماً أن الإجابة المقدمة من طرفكم ستحظى بالأهمية البالغة لدينا و بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم على مساهماتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة من خلال وضع إشارة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة

إعداد الطالبتين :

fentizfati@gmail.com

فتيز فاطمة

hamidabouidia@gmail.com

بويدية حميدة

معلومات توضيحية:

✓ مرونة الموارد البشرية: هي القدرة على إدارة حركة الموظفين بين وحدات المؤسسة للرفع من كفاءتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وكذا

القدرة على تغيير سلوكهم وعاداتهم في بيئة غير مستقرة

✓ الأداء العالي: هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة

المحور الأول: المعلومات العامة

		انثى	ذكر	الجنس	
56 سنة فأكثر	من 55-45 سنة	من 44-35 سنة	من 34-25 سنة	اقل من 25 سنة	العمر
أخرى (أذكرها إن أمكن)	شهادة الدراسات العليا (دكتوراه)	شهادة جامعية (ليسانس - ماستر)	ثانوي	أقل من الثانوي	المستوى التعليمي
23 سنة فأكثر	من 20-16 سنة	من 15-11 سنة	من 10-05 سنوات	اقل من 05 سنوات	عدد سنوات الخبرة
أخرى (أذكرها إن أمكن)	موظف	عون تنفيذي	رئيس مصلحة	مدير	المركز الوظيفي

المحور الثاني: مرونة الموارد البشرية

موافق	محايد	غير موافق	البعد الاول: مرونة المهارات الإدارية	
			تسعى ادارةالخزينة لتحقيق المرونة في ممارسة مواردها البشرية	01
			تعمل إدارة الخزينة على التحسين من جودة مخرجاتها اعتمادا على معيار المهارات المميزة	02
			تمتلك إدارة الخزينة المرونة الكافية في تعديل نظام مواردها البشرية وفق متطلبات التغير في بيئة العمل	03
			تمتلك الخزينة موارد بشرية ذات مهارات تجعلها تتكيف وظروف العمل	04
			تقومالخزينة بإجراء تعديلات على ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف تكيف نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل	05
			تسعى إدارة الخزينة إلى تهيئة البرامج التكوينية بما يتماشى مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل	06
			تمتلك الخزينة ما يكفي من التنوع المهاري لتلبية متطلبات العمل المتغيرة	07
			تساهم الموارد البشرية لإدارة الخزينة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	08
			يستطيع أعضاء الخزينة من انجاز مجموعة واسعة من المهام المتاحة باستخدام مهارات متنوعة	09
			يقوم موظفو الخزينة بتطوير مهاراتهم في العمل بصفة دائية او من خلال المشاركة الجماعية مع الآخرين	10
			يتمتع موظفو الخزينة بمهارات مرنة تمكنهم من التكيف مع المهام الجديدة بسرعة وكفاءة	11
			<b>البعد الثاني: مرونة سلوك الموارد البشرية</b>	
			يتملك موظفو إدارة الخزينة مهارات سلوكية تتماشى ومتطلبات العمل الديناميكي	12
			تحرص إدارة الخزينة على التدريب المستمر للموظفين لمواجهة أي أزمات غير متوقعة	13
			تركز إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة	14
			تسمح إدارة الخزينة للعاملين بممارسة حرياتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف على نحو فعال	15
			تمتلك إدارة الخزينة القدرة الحرية الكاملة في تحويل ونقل الموظفين الى وظائف مختلفة عند الضرورة	16
			يغير أفراد المنظمة أساليب عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك	17
			يتم الاستفادة من الأخطاء وتعامل معاملة فرص التعلم	18
			<b>البعد الثالث: مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية</b>	
			تساعد المرونة في ممارسة الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة	19
			تصمم مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية للتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل	20

21	تعمل إدارة الخزينة على إجراء تغييرات دورية في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق التلاؤم مع تغييرات متطلبات العمل
22	تمكن التغييرات في ممارسات الموارد البشرية للحفاظ على موقف مستقر في بيئة العمل
23	تحرص ادارة الخزينة على تعديل النظام الخاص بالموارد البشرية لمواكبة بيئة العمل المتغيرة
24	تعمل إدارة الخزينة على تحديث البيانات والمعلومات حول أنشطتها بشكل مستمر

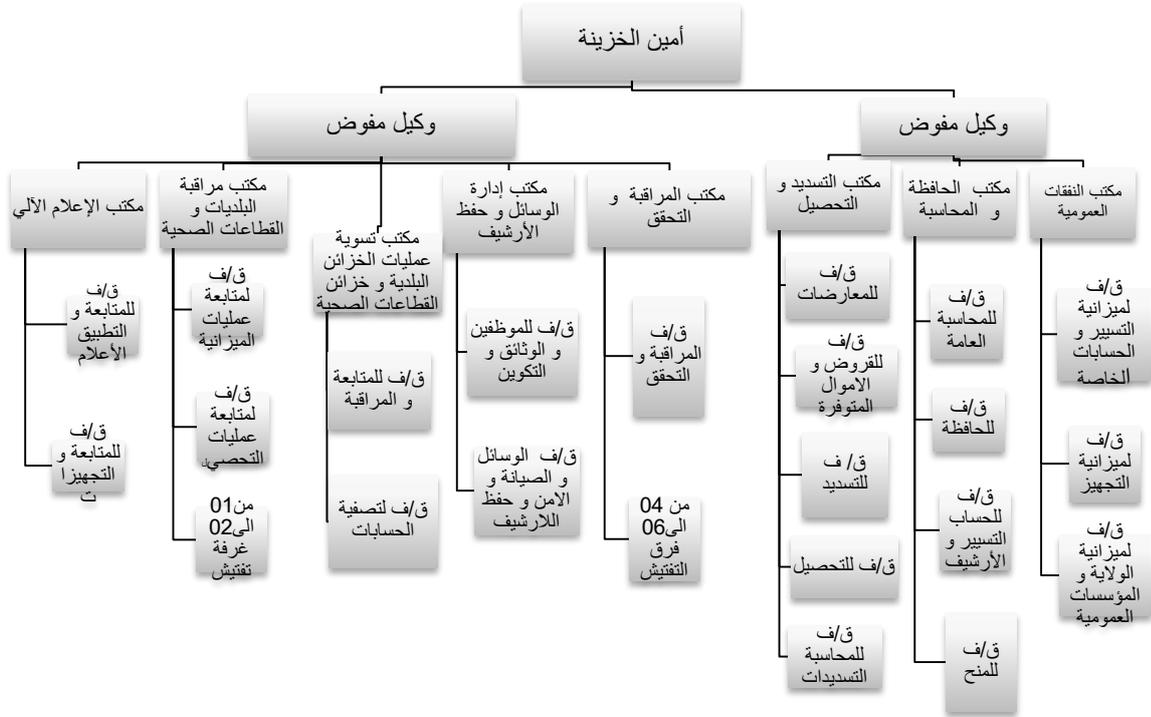
المحور الثالث: أبعاد الأداء العالي

	<b>البعد الأول: جودة الإدارة</b>
25	يقوم مسؤولك المباشر بتوصيل وتبسيط المعلومات التي تحتاجها بشكل يسير
26	تقوم ادراكك بشرح أسباب القرارات المتخذة قبل تنفيذها
27	يقوم مسؤولك المباشر بإبلاغك بوضوح عن التغييرات التي تطرأ على ممارسات ادارة الخزينة أو فوائدها
28	يعامل مسؤولك المباشر جميع أعضاء الفريق بإنصاف
29	مسؤولك المباشر يستجيب للأفكار والطلبات والاقتراحات
30	مسؤولك المباشر يجعلك تشعر بأنك جزء مهم من الفريق
31	يعمل مسؤولك المباشر على خلق بيئة ثقة ومفتوحة
32	يحافظ مسؤولك المباشر في العمل على مستويات عالية من السلوك الجماعي المشترك
33	يتفهم مسؤولك المباشر أهمية حياتك الشخصية والعائلية
34	يهتم مسؤولك المباشر بتوفير بيئة عمل مناسبة
	<b>البعد الثاني: الانفتاح والتوجه الفعال</b>
35	تشعر موظفو الخزينة باعتراف بأعمالهم ومجهوداتهم من قبل مسؤوليهم المباشر
36	تشعر بالاحترام في مكان عملك
37	تسعى إدارة الخزينة دوما لفتح باب النقاش وسماع لأراء موظفيها
38	تتواصل مع الإدارة العليا من خلال حضور الاجتماعات
39	تقوم إدارة الخزينة بالثناء والتقدير لكافة عمالها نظير الجهود التي يقوم بها كل موظف
40	تعتقد أن آرائك ذات أهمية بالنسبة لفريقك
	<b>البعد الثالث: التحسين المستمر</b>
41	تستخدم إدارة الخزينة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها
42	عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الداخلية مستمرة
43	تستخدم إدارة الخزينة نظام الأولويات لتقييم نقاط والضعف فيها
44	تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة
45	تستخدم إدارة الخزينة أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.
	<b>البعد الرابع: الالتزام طويل الأمد</b>
46	انا راض عن مستوى الخبرة والمعرفة التي يمتلكها مديري
47	توجد جودة في التواصل بين المدير والموظفين
48	التواصل ضروري لنجاح أي مشاركة لأنه يساعد على بناء الثقة والتفاهم بين المدير والموظف.

## الملاحق

			البعد الخامس: جودة قوى العمل	
			وجدت الكثير من الفرص للتعلم من الموظفين الآخرين	49
			مشاركتي في أحد الدورات التدريبية أكسبني فهما أعمق لها.	50
			لاحظت ارتفاعا في مستوى أداء الموظفين في مكان العمل بعد حضورهم للدورات التدريبية	51
			اتعايش بشكل جيد مع زملائي في الفريق	52
			اشعر بالثقة في أنني أساهم في الأهداف التنظيمية	53

الملحق رقم (3) الهيكل التنظيمي لخزينة العمومية لولاية ورقلة



المصدر : مكتب ادارة الوسائل و حفظ الارشيف

ق/ف قسم فرعي

الملحق رقم (4) نتائج التحليل الاحصائي

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	41.1	41.1	41.1
	انثى	53	58.9	58.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 - 3 سنة	29	32.2	32.2	32.2
	من 35 - 44 سنة	49	54.4	54.4	86.7
	من 45 - 55 سنة	12	13.3	13.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

		المستوى_التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	22	24.4	24.4	24.4
	شهادة جامعية ( ليسانس _ ماستر )	55	61.1	61.1	85.6
	شهادات الدراسات العليا ( دكتوراه )	13	14.4	14.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

		الأقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	15.6	15.6	15.6
	من 5 - 10 سنوات	31	34.4	34.4	50.0
	من 11 - 15 سنة	26	28.9	28.9	78.9
	أكثر من 23 سنة	9	10.0	10.0	88.9
	اكثر من 23 سنة	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

المركز\_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	64	71.1	71.1
	عون تنفيذي	6	6.7	77.8
	رئيس مصلحة	14	15.6	93.3
	مدير	3	3.3	96.7
	اخرى	3	3.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0

### Statistics

تسعيلا خزينة لتحقيقا مرونة فيما سما ردها بشرية	تعملادارة لخزينة تحسينجو دهمخرجاته اعتمادا معيار راتا المميزة	تمتلكادارة زينة لكافية ظاممواردها ليشري تطلب بيبيئة العمل	تمتلكالخ زينة رديش يذا راتتجع لهانتك فوظرو فالعمل	تقومالخزينة راءتعديلاتعلم ارساتادارة ردالبشري فتكبييفة ردالبشري تطلب العمل	تسعيدادارة خزينة ينالبر كوي اشمع راتا فيبيبيئة العمل	تمتلكالخ زينة كفي تنو هاريل بيبيئة راتا فيعبيبيئة العمل	تساهماله واردالب شري رة تتو ه بيبيئة باتا فيععام لمتغيرة	يستطيع ضاء منا وعتو نالمها حبا مهار ة	يقوموظفوال خزينة مهار ملي ومنخل ركة معالا الآخرين	يتمتعوظف فوالخزينة مهار تكنه تكفي مالجدي سرع فاعة
90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1667	2.1333	2.2000	2.3889	2.0222	2.0000	2.2000	2.4667	2.2778	2.0889	2.5111

S t d . D e v i a t i o n	.81074	.75252	.85064	.81688	.71858	.84800	.83733	.76731	.71936	.80231	.69094
---	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Statistics

	يتملك موظفو الإدارة لخزينة المهارات اللازمة لموظفي العمل لديناميكية	تحرس إدارة الخزينة على التدرج بالمستمر للموظفين لمواجهة بأزمات غير متوقعة	تركز إدارة الموارد البشرية على تقطيع الموارد بشرية ذات الكفاءة	تسمح إدارة الخزينة للعاملين بممارسة حرية الشخصية في التصرف في الاختيار للتعامل عالموا فاعل نحن فعال	تمتلك إدارة الخزينة القدر الحرية الكاملة في تحويل نقل الموظفين الوظيفي تلفة عند الضرورة	يغير أفراد المنظمة مأساليهم كلما استندت راتبهم العمل ذلك	يتم الاستفاد من الأخطاء وتعلم مع لغير صالح لم
V a l i d	90	90	90	90	90	90	90
M i s s i n g	0	0	0	0	0	0	0
M e a n	2.2111	1.9667	2.1778	2.0333	2.1222	2.1111	2.1667

Std. Deviation	.71098	.82721	.89415	.81351	.81871	.75616	.82448
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

**Statistics**

	تسهل المر ونقيما رسة الموار بالبشرية علالتكفمعالمتطلبات لمتغير ةلبينة	تصممهاموظائفادا رة الموار بالبشرية تكيفسر عمعالتغيرا تفيظروفالعمل	تعملإدارة الخزينة على إجراء جراةتغير اتدور يةقيما ساتالم وارالبشريةلتحقيقالتلاءمعتغير راتمتطلباتالعمل	تمكناالتغير اتقيما ساتالموار بالبشرية لحفاظعلموقمستة رفيبيبةالعمل	إدارة الخزينة حريصة على بتعديلانظامالخاصبال وارالبشريةلمواكبةبيبة العملالمتغيرة	تعملادارة الخزينة علتحديثالبيناتوال معلوماتحولأنشط تهابشكلمستمر
Valid	90	90	90	90	90	90
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.2222	2.2444	2.0000	2.1222	1.9778	2.1111
Std. Deviation	.77572	.76893	.80727	.77645	.83434	.79950

**Statistics**

## الملاحق

	يقوم مسؤولو الكالم بإشراف بتوصيلو تبسيط المعلومات نالت تحت احتياجات شكليسير	تقوم مادرا تكبشراً سبابا القرا رانا المتخذ تقبل تنفيذها	يقوم مسؤولو الكالم المباشر بـ ابلاغك بوضوح عن التغي يرانا التي تظن أعلما مار ساتادارة الخزينة أو فوا نُدها	يعامل مسؤولو ولكالمباشد ر جميعاً ضياء الفر يقبل انصاف	مسؤولو الكالم بإشراف يستج ببلا أفكاروا لطلباتوا الاق نراحات	مسؤولو الكالم بإشراف يجعلك تشعر بانكج زعمهمنا فريق	يعامل مسؤولو ولكالمبا شر علخ لقيبته ثقة ومفتوحة	يحافظ مسؤولو الكا لمباشرفي العمل عد مستويات عالية من ا سلوك الجماعيا لم شترك	يتفهم مسؤولو لكالمباشراً همية حياتكا لشخصيتوا لعائلية	يهتم مسؤولو لكالمبا شربنو فيربيئة ملمناس ية
V a l i d	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
M i s s i n g	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M e a n	2.2556	1.7111	2.0778	2.0444	1.9111	2.2333	2.1000	2.1222	2.2333	2.0444
S t d . D e v i a t i o n	.78699	.78245	.82418	.87295	.82984	.84866	.80797	.79079	.86180	.81985

### Statistics

	تشعر موظفو الخزينة باعترا فياً عمالهم مجهوداتهم من قبل مسؤولو بهمالمباشرف	تشعر بالاحترام مقيم كانعملك	تسعيادارة الخزينة دوما لفا نحبابالنقاشوسماعلاء موظفيها	تتواصل مع الادارة العا يامنخل الحضور الاج تماعات	تقوم ادارة الخزينة بالثناء والتقدير لك افعمالهناظير المجهودات التي تقوم بـ هاكل موظف	تعتقد ان انا انكذا تاهميتها النسبة لفريقك
V a l i d	90	90	90	90	90	90

Miss ing	0	0	0	0	0	0
Mean	2.1222	2.5333	1.9111	1.7222	1.7778	2.2000
Std. Dev iati on	.80487	.70631	.75913	.76478	.79008	.79606

### Statistics

	تستخدم إدارة الخزينة أساساً لبيفعالالكشف عن نقاط القوة والضعف فيها	عملية التحليل الاستراتيجي جيلبيئة مؤسستك المداخلة بة مستمرة	تستخدم إدارة الخزينة نظام الأولويات لتقييم نقاط الضعف فيها	تشاركون في عملية اختيار الاسد ترا تيجيات تعلم مستوى المؤسسة	تستخدم إدارة الخزينة أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل لإستراتيجية علم ستو بالمؤسسة.
Valid	90	90	90	90	90
Miss ing	0	0	0	0	0
Mean	1.8111	1.8556	1.8889	1.7778	1.8556
Std. Dev iati on	.73277	.80114	.78532	.79008	.78699

### Statistics

	انار اضعن مستوى بالخبرة والمعرفه التقييمات كما مديري	هناك جودة في التواصلينا المديرو والموظفين	التواصلي ضروري لينا نجاحنا في مشاركة لأد هيساعد علي بناء الثقة والتفاهم بين المديرو والموظف.
Valid	90	90	90
Miss ing	0	0	0
Mean	2.1333	1.9778	2.5444
Std. Dev iati on	.79606	.76405	.67310

### Statistics

## الملاحق

	اشعر بالثقة في انيأساهم فيالأهدافالتنظيمية	اتعايشبشككجيدمع زملائيفيالفريق	الأحظارتفا عافيمستوبأداءالموظفينفيمكانال عمليعدحضورهمللادورالتدريبية	مشاركتيفياحدالدورالتدريب بيهاكسينفيهماأعقلها.	لقدوجدتالكثيرمنالفرصلا تعلمنالموظفينالأخرين
Valid	90	90	90	90	90
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.3889	2.2444	2.2778	2.6111	2.5444
Std. Deviation	.75987	.82532	.79362	.66526	.67310

الفروق في الاداء العالي تبعا لمتغير السن:

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					الاداء_العالي			
من 3-25 سنة	29	62.3793	11.69375	2.17148	57.9312	66.8274	36.00	87.00
من 35 - 44 سنة	49	58.7143	12.85820	1.83689	55.0210	62.4076	29.00	87.00
من 45 - 55 سنة	12	66.3333	14.17638	4.09237	57.3261	75.3406	46.00	87.00
Total	90	60.9111	12.81997	1.35134	58.2260	63.5962	29.00	87.00

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	651.795	2	325.897	2.029	.138
Within Groups	13975.494	87	160.638		
Total	14627.289	89			

لا توجد فروق في الاداء العالي تبعاً للسن ، لان 0.138 أكبر من 0.05

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاداء\_العالي

	(I) السن	(J) السن	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	من 3-25 سنة	من 35 - 44 سنة	3.66502	2.96944	.436	-3.4155-	10.7456
		من 45 - 55 سنة	-3.95402-	4.35037	.636	-14.3274-	6.4193
	من 35 - 44 سنة	من 3-25 سنة	-3.66502-	2.96944	.436	-10.7456-	3.4155
		من 45 - 55 سنة	-7.61905-	4.08226	.155	-17.3531-	2.1150
	من 45 - 55 سنة	من 3-25 سنة	3.95402	4.35037	.636	-6.4193-	14.3274
		من 35 - 44 سنة	7.61905	4.08226	.155	-2.1150-	17.3531
Scheffe	من 3-25 سنة	من 35 - 44 سنة	3.66502	2.96944	.470	-3.7304-	11.0604
		من 45 - 55 سنة	-3.95402-	4.35037	.663	-14.7886-	6.8806
	من 35 - 44 سنة	من 3-25 سنة	-3.66502-	2.96944	.470	-11.0604-	3.7304
		من 45 - 55 سنة	-7.61905-	4.08226	.181	-17.7859-	2.5478
	من 45 - 55 سنة	من 3-25 سنة	3.95402	4.35037	.663	-6.8806-	14.7886
		من 35 - 44 سنة	7.61905	4.08226	.181	-2.5478-	17.7859

### الاداء\_العالي

	السن	N	Subset for alpha = 0.05
			1
TukeyHSD <sup>a,b</sup>	من 35 - 44 سنة	49	58.7143
	من 3-25 سنة	29	62.3793
	من 45 - 55 سنة	12	66.3333
	Sig.		.123
Scheffe <sup>a,b</sup>	من 35 - 44 سنة	49	58.7143
	من 3-25 سنة	29	62.3793
	من 45 - 55 سنة	12	66.3333
	Sig.		.147

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 21.704.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

الفروق في الاداء العالي تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					الاداء_العالي			
ثانوي	22	60.3636	15.44744	3.29341	53.5146	67.2126	29.00	87.00
شهادة جامعية (ليسانس - ماستر)	55	62.6000	12.14054	1.63703	59.3180	65.8820	36.00	87.00
شهادتا لدراسات العليا (دكتوراه)	13	54.6923	9.08648	2.52014	49.2014	60.1832	42.00	73.00
Total	90	60.9111	12.81997	1.35134	58.2260	63.5962	29.00	87.00

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	666.229	2	333.114	2.076	.132
Within Groups	13961.060	87	160.472		
Total	14627.289	89			

لا توجد فروق في الاداء العالي تبعا للمستوى التعليمي ، لان 0.132 أكبر من 0.05

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاداء\_العالي

	(I) المستوى_التعليمي	(J) المستوى_التعليمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	ثانوي	شهادة جامعية (ليسانس - ماستر)	-2.23636	3.19560	.764	-9.8562	5.3835
		شهادتا لدراسات العليا (دكتوراه)	5.67133	4.43150	.410	-4.8955	16.2381
	شهادة جامعية (ليسانس - ماستر)	ثانوي	2.23636	3.19560	.764	-5.3835	9.8562
		شهادتا لدراسات العليا (دكتوراه)	7.90769	3.90662	.112	-1.4076	17.2229
	شهادتا لدراسات العليا (دكتوراه)	ثانوي	-5.67133	4.43150	.410	-16.2381	4.8955
		شهادة جامعية (ليسانس - ماستر)	-7.90769	3.90662	.112	-17.2229	1.4076
Scheffe	ثانوي	شهادة جامعية (ليسانس - ماستر)	-2.23636	3.19560	.783	-10.1950	5.7223

شهادتاالدراساتالعليا ) دكتوراه)	5.67133	4.43150	.444	-5.3653-	16.7080
شهادتالدراساتالعليا ) دكتوراه)	2.23636	3.19560	.783	-5.7223-	10.1950
شهادتالدراساتالعليا ) دكتوراه)	7.90769	3.90662	.135	-1.8217-	17.6371
شهادتالدراساتالعليا ) دكتوراه)	-5.67133-	4.43150	.444	-16.7080-	5.3653
شهادتالدراساتالعليا ) دكتوراه)	-7.90769-	3.90662	.135	-17.6371-	1.8217

### الاداء\_العالي

		N	Subset for alpha = 0.05 1
TukeyHSD <sup>a,b</sup>	شهادتاالدراساتالعليا )دكتوراه)	13	54.6923
	ثانوي	22	60.3636
	شهادتالدراساتالعليا )ليسانس _ ماستر)	55	62.6000
	Sig.		.109
Scheffe <sup>a,b</sup>	شهادتاالدراساتالعليا )دكتوراه)	13	54.6923
	ثانوي	22	60.3636
	شهادتالدراساتالعليا )ليسانس _ ماستر)	55	62.6000
	Sig.		.131

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 21.343.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### الفروق في الاداء العالي تبعا لمتغير الأقدمية:

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					الاداء_العالي			
أقل من 5 سنوات	14	62.0714	12.92859	3.45531	54.6067	69.5362	47.00	84.00
من 5 - 10 سنوات	31	59.1935	10.18960	1.83011	55.4560	62.9311	36.00	74.00
من 11-15 سنة	26	62.3462	12.48020	2.44757	57.3053	67.3870	44.00	87.00
أكثر من 23 سنة	9	64.7778	19.95481	6.65160	49.4392	80.1164	33.00	87.00
اكثر من 23 سنة	10	57.4000	14.29219	4.51959	47.1760	67.6240	29.00	77.00
Total	90	60.9111	12.81997	1.35134	58.2260	63.5962	29.00	87.00

ANOVA

الاداء\_العالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	421.681	4	105.420	.631	.642
Within Groups	14205.607	85	167.125		
Total	14627.289	89			

لا توجد فروق في الاداء العالي تبعاً للأقدمية ، لان 0.138 أكبر من 0.05

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاداء\_العالي

	(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	2.87788	4.16276	.958	-8.7246-	14.4803
		من 11- 15 سنة	-.27473-	4.28548	1.000	-12.2192-	11.6698
		أكثر من 23 سنة	-2.70635-	5.52331	.988	-18.1009-	12.6882
	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 23 سنة	4.67143	5.35257	.906	-10.2472-	19.5901
		أقل من 5 سنوات	-2.87788-	4.16276	.958	-14.4803-	8.7246
		من 11- 15 سنة	-3.15261-	3.43788	.890	-12.7347-	6.4294
	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 23 سنة	-5.58423-	4.89495	.784	-19.2274-	8.0590
		أكثر من 23 سنة	1.79355	4.70145	.995	-11.3103-	14.8974
		أقل من 5 سنوات	.27473	4.28548	1.000	-11.6698-	12.2192
	من 11- 15 سنة	من 5 - 10 سنوات	3.15261	3.43788	.890	-6.4294-	12.7347
		أكثر من 23 سنة	-2.43162-	4.99973	.988	-16.3669-	11.5036
		أكثر من 23 سنة	4.94615	4.81044	.842	-8.4615-	18.3538
	أكثر من 23 سنة	أقل من 5 سنوات	2.70635	5.52331	.988	-12.6882-	18.1009
		من 5 - 10 سنوات	5.58423	4.89495	.784	-8.0590-	19.2274
		من 11- 15 سنة	2.43162	4.99973	.988	-11.5036-	16.3669
	أكثر من 23 سنة	أكثر من 23 سنة	7.37778	5.93986	.727	-9.1778-	23.9333
أقل من 5 سنوات		-4.67143-	5.35257	.906	-19.5901-	10.2472	
من 5 - 10 سنوات		-1.79355-	4.70145	.995	-14.8974-	11.3103	
أقل من 5 سنوات	من 11- 15 سنة	-4.94615-	4.81044	.842	-18.3538-	8.4615	
	أكثر من 23 سنة	-7.37778-	5.93986	.727	-23.9333-	9.1778	
	من 5 - 10 سنوات	2.87788	4.16276	.975	-10.2306-	15.9863	
Scheffe	أقل من 5 سنوات	من 11- 15 سنة	-.27473-	4.28548	1.000	-13.7696-	13.2202

	أكثر من 23 سنة	-2.70635-	5.52331	.993	-20.0991-	14.6864
	أكثر من 23 سنة	4.67143	5.35257	.943	-12.1837-	21.5265
	أقل من 5 سنوات	-2.87788-	4.16276	.975	-15.9863-	10.2306
من - 5	من 11-15 سنة	-3.15261-	3.43788	.932	-13.9784-	7.6732
10 سنوات	أكثر من 23 سنة	-5.58423-	4.89495	.860	-20.9983-	9.8299
	أكثر من 23 سنة	1.79355	4.70145	.997	-13.0112-	16.5983
	أقل من 5 سنوات	.27473	4.28548	1.000	-13.2202-	13.7696
	من - 5					
من 11-15 سنة	10 سنوات	3.15261	3.43788	.932	-7.6732-	13.9784
	أكثر من 23 سنة	-2.43162-	4.99973	.993	-18.1757-	13.3124
	أكثر من 23 سنة	4.94615	4.81044	.900	-10.2018-	20.0941
	أقل من 5 سنوات	2.70635	5.52331	.993	-14.6864-	20.0991
	من - 5					
أكثر من 23 سنة	10 سنوات	5.58423	4.89495	.860	-9.8299-	20.9983
	من 11-15 سنة	2.43162	4.99973	.993	-13.3124-	18.1757
	أكثر من 23 سنة	7.37778	5.93986	.818	-11.3267-	26.0823
	أقل من 5 سنوات	-4.67143-	5.35257	.943	-21.5265-	12.1837
	من - 5					
أكثر من 23 سنة	10 سنوات	-1.79355-	4.70145	.997	-16.5983-	13.0112
	من 11-15 سنة	-4.94615-	4.81044	.900	-20.0941-	10.2018
	أكثر من 23 سنة	-7.37778-	5.93986	.818	-26.0823-	11.3267

الإداء\_العالي

		N	Subset for alpha = 0.05
			1
TukeyHSD <sup>a,b</sup>	أكثر من 23 سنة	10	57.4000
	من 10 - 5 سنوات	31	59.1935
	أقل من 5 سنوات	14	62.0714
	من 11-15 سنة	26	62.3462
	أكثر من 23 سنة	9	64.7778
	Sig.		.554
Scheffe <sup>a,b</sup>	أكثر من 23 سنة	10	57.4000
	من 10 - 5 سنوات	31	59.1935
	أقل من 5 سنوات	14	62.0714
	من 11-15 سنة	26	62.3462
	أكثر من 23 سنة	9	64.7778
	Sig.		.681

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14.154.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

العلاقة بين ابعاد مرونة الموارد البشرية و الاداء العالي:

Correlations

		مرونة_المهارات_الاداري ة	مرونة_سلوك_الموار د	مرونة_ممارسة_ادارة_الموار د	الاداء_العالا ي
مرونة_المهارات_الادارية	Pearson Correlation	1	.593**	.519**	.666**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	90	90	90	90
مرونة_سلوك_الموارد	Pearson Correlation	.593**	1	.545**	.444**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	90	90	90	90
مرونة_ممارسة_ادارة_الموار د	Pearson Correlation	.519**	.545**	1	.483**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	90	90	90	90
الاداء_العالي	Pearson Correlation	.666**	.444**	.483**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	90	90	90	90

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية و الاداء العالي

Correlations

		الاداء_العالي	مرونة_الموارد_البشرية
الاداء_العالي	Pearson Correlation	1	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000

	N	90	90
مرونة_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	90	90

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الانحدار العلاقة بين المتغير التابع وإبعاد المتغير المستقل:

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء_العالي	60.9111	12.81997	90
مرونة_المهارات_الادارية	24.4556	4.47505	90
مرونة_سلوك_الموارد	14.7889	3.05564	90
مرونة_ممارسة_ادارة_الموارد	12.6778	3.04213	90

#### Correlations

		الاداء_العالي	مرونة_المهارات_الاداري	مرونة_سلوك_الموارد	مرونة_ممارسة_ادارة_الموارد
		ي	ة	د	د
Pearson Correlatio n	الاداء_العالي	1.000	.666	.444	.483
	مرونة_المهارات_الادارية	.666	1.000	.593	.519
	مرونة_سلوك_الموارد	.444	.593	1.000	.545
	مرونة_ممارسة_ادارة_الموارد	.483	.519	.545	1.000
Sig. (1- tailed)	الاداء_العالي	.	.000	.000	.000
	مرونة_المهارات_الادارية	.000	.	.000	.000
	مرونة_سلوك_الموارد	.000	.000	.	.000
	مرونة_ممارسة_ادارة_الموارد	.000	.000	.000	.
N	الاداء_العالي	90	90	90	90
	مرونة_المهارات_الادارية	90	90	90	90

مرونة سلوك الموارد	90	90	90	90
مرونة ممارسة ادارة الموارد	90	90	90	90

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مرونة المهارات الادارية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	مرونة ممارسة الموارد	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الاداء العالي

### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.666 <sup>a</sup>	.444	.437	9.61705	
2	.685 <sup>b</sup>	.469	.457	9.44676	1.950

a. Predictors: (Constant) الادارية مرونة المهارات

b. Predictors: (Constant), مرونة\_ ممارسة الموارد البشرية \_ مرونة\_

c. Dependent Variable: الاداء العالي

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6488.379	1	6488.379	70.154	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8138.910	88	92.488		
	Total	14627.289	89			
2	Regression	6863.304	2	3431.652	38.454	.000 <sup>c</sup>
	Residual	7763.985	87	89.241		
	Total	14627.289	89			

a. Dependent Variable: الاداء\_ العالي

b. Predictors: (Constant), مرونة\_ المهارات\_ الادارية

c. Predictors: (Constant), مرونة\_ المهارات\_ الادارية, مرونة\_ ممارسة\_ ادارة\_ الموارد

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.250	5.662		2.517	.014
	مرونة_المهارات_الادارية	1.908	.228	.666	8.376	.000
2	(Constant)	11.057	5.776		1.914	.059
	مرونة_المهارات_الادارية	1.629	.262	.569	6.222	.000
	مرونة_ممارسة_ادارة_الموارد	.789	.385	.187	2.050	.043

a. Dependent Variable: الاداء\_العالي

من خلال الجدول يمكن تحديد معادلة خط الإنحدار كما يلي:

$$Y = 14.250 + 1.908x_1 + 0.789x_2$$

حيث:

- تفسير معادلة الإنحدار: إن معادلة إنحدار (Y) على (X) تنص على أن:

الأداء العالي = 14.250 + 1.908 × مرونة\_المهارات\_الإدارية + 0.789 × مرونة\_ممارسة\_إدارة\_الموارد

- أي أنه كلما زادت **مرونة\_المهارات\_الإدارية** بدرجة واحدة تبعه زيادة في الاداء العالي ب **1.908**

- أي أنه كلما زادت **مرونة\_ممارسة\_إدارة\_الموارد** بدرجة واحدة تبعه زيادة في الاداء العالي ب

**0.789**

#### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance	
1	مرونة_المهارة_	.076 <sup>b</sup>	.771	.443	.082	.648
	مرونة_ممارسة_ادارة_الموارد	.187 <sup>b</sup>	2.050	.043	.215	.730
2	مرونة_سلوك_الموارد	.009 <sup>c</sup>	.085	.933	.009	.571

a. Dependent Variable: الاداء\_العالي

b. Predictors in the Model: (Constant), مرونة\_المهارات\_الادارية

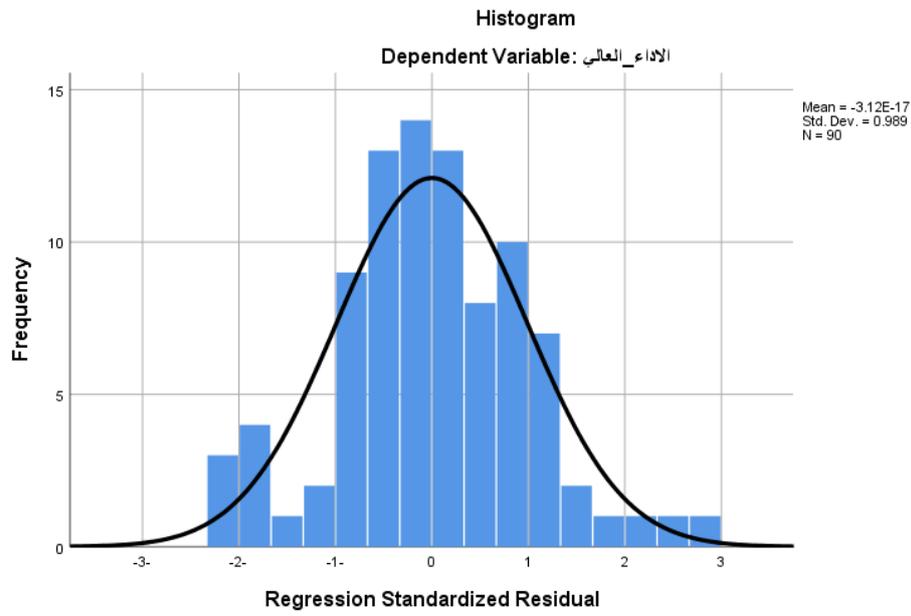
c. Predictors in the Model: (Constant), مرونة\_المهارات\_الادارية, مرونة\_ممارسة\_ادارة\_الموارد

#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

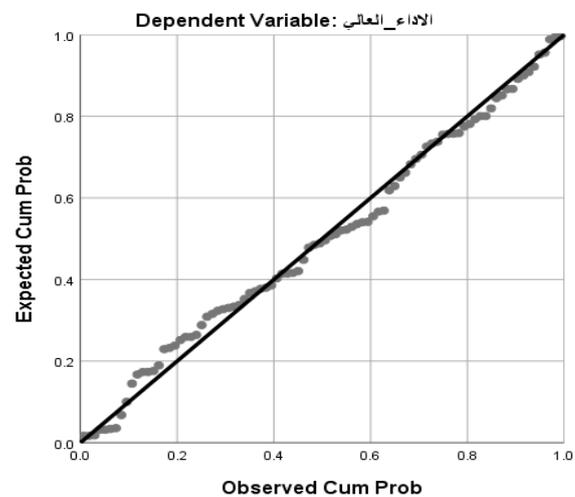
Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
---------	---------	------	----------------	---

Predicted Value	33.7163	79.0342	60.9111	8.78156	90
Residual	-20.06639-	25.58604	.00000	9.34001	90
Std. Predicted Value	-3.097-	2.064	.000	1.000	90
Std. Residual	-2.124-	2.708	.000	.989	90

الاداء\_العالي. Dependent Variable:



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





# الفهرس

## الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
III	الإهداء .....
IV	شكروعرفان .....
V	ملخص الدراسة .....
VI	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
VIII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
	قائمة المختصرات.....
ب	مقدمة .....
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول مرونة الموارد البشرية و الاداء العالي</b>
2	تمهيد .....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية مرونة الموارد البشرية والاداء العالي.....
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء العالي.....
3	أولاً: تعريف الأداء العالي.....
4	ثانياً: أهمية الأداء العالي.....
5	ثالثاً: ابعادالأداء العالي.....
6	المطلب الثاني: الاطار النظري لمرونةالموارد البشرية.....
6	أولاً: مفهوم مرونةالموارد البشرية.....
8	ثانياً: أهمية مرونةالموارد البشرية.....
9	ثالثاً: الاختلاف بين مرونة ادرة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية التقليدية .....
9	رابعاً: ابعاد مرونةالموارد البشرية.....
11	المطلب الثالث: العلاقة بين مرونةالموارد البشرية والاداء العالي.....
12	<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول مرونة الموارد البشرية والاداء العالي.....</b>
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) .....
12	أولاً: الدراسات العربية .....
15	ثانياً: الدراسات الأجنبية .....
17	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.....
17	أولاً : اوجه التشابه.....
17	ثانياً: اوجه الاختلاف.....
18	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من دراسات السابقة.....

## الفهرس

20	..... خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي</b>
22	..... تمهيد
23	..... المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
23	..... المطلب الأول: طريقة الدراسة
23	..... 1. نموذج الدراسة
24	..... 2. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
24	..... تعريف عام للخزينة العمومية لولاية ورقلة
24	..... 1. إنشاء والتنظيم
24	..... 2. مهام المؤسسة
24	..... 3. شرح الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية لولاية ورقلة
24	..... 4. تعقيب عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
29	..... 5. مجتمع الدراسة
29	..... 6. عينة الدراسة
29	..... 1. خصائص عينة الدراسة
30	..... أ. متغير الجنس
30	..... ب. متغير العمر
31	..... ت. متغير المستوى التعليمي
31	..... ث. متغير سنوات الخبرة
30	..... ج. المركز الوظيفي
32	..... المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
32	..... 1. أداة الدراسة
33	..... 2. صدق أداة الدراسة
34	..... 3. ثبات أداة الدراسة
34	..... 4. أساليب المعالجة الاحصائية
36	..... المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
36	..... المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
36	..... النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
36	..... البعد الأول: مرونة المهارات الادارية
36	..... أولا: عرض النتائج
37	..... ثانيا: تحليل النتائج

## الفهرس

37	..... البعد الثاني: مرونة السلوك.....
38	..... أولاً: عرض النتائج.....
38	..... ثانياً: تحليل النتائج.....
38	..... البعد الثالث: مرونة ممارسات الموارد البشرية .....
39	..... أولاً: عرض النتائج.....
39	..... ثانياً: تحليل النتائج.....
40	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد مرونة الموارد البشرية.....
40	..... أولاً: عرض النتائج.....
40	..... ثانياً: تحليل النتائج.....
40	..... النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....
41	..... البعد الأول : جودة الادارة .....
41	..... أولاً: عرض النتائج.....
41	..... ثانياً: تحليل النتائج.....
42	..... البعد الثاني: الانفتاح والتوجه الفعال.....
42	..... أولاً: عرض النتائج.....
42	..... ثانياً: تحليل النتائج.....
43	..... البعد الثالث: التحسين المستمر.....
43	..... أولاً: عرض النتائج.....
43	..... ثانياً: تحليل النتائج.....
44	..... البعد الرابع: الالتزام طويل المدى.....
44	..... أولاً: عرض النتائج.....
44	..... ثانياً: تحليل النتائج.....
44	..... البعد الخامس: جودة قوى العمل.....
45	..... أولاً: عرض النتائج.....
45	..... ثانياً: تحليل النتائج.....
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاداء العالي.....
45	..... أولاً: عرض النتائج.....
46	..... ثانياً: تحليل النتائج.....
46	..... النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
46	..... أ. العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.....
46	..... أولاً: عرض النتائج.....
47	..... ثانياً: تحليل النتائج.....

## الفهرس

47	2. تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) و المتغير التابع (الاداء العالي) بطريقة المربعات الصغرى.....
48	أولاً: عرض النتائج.....
48	ثانياً: تحليل النتائج.....
48	3. تباين خط الانحدار.....
49	أولاً: عرض النتائج.....
49	ثانياً: تحليل النتائج.....
50	4. تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.....
50	1. المتغيرين المتبقيين في نموذج الدراسة.....
51	أولاً: عرض النتائج.....
51	ثانياً: تحليل النتائج.....
51	2. معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.....
52	أولاً: عرض النتائج.....
52	ثانياً: تحليل النتائج.....
52	3. معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise.....
52	أولاً: عرض النتائج.....
52	ثانياً: تحليل النتائج.....
53	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.....
53	تحليل اختبار ( T ) teste) لمتغير الجنس.....
53	أولاً: عرض النتائج.....
53	ثانياً: تحليل النتائج.....
54	2. تحليل التباين الأحادي (one wayanova) لاختبارات تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع.....
54	2.1. متغير العمر.....
54	أولاً: عرض النتائج.....
54	ثانياً: تحليل النتائج.....
54	2.2. متغير الخبرة.....
54	أولاً : عرض النتائج.....
55	ثانياً: تحليل النتائج.....
55	متغير المستوى التعليمي.....
55	أولاً : عرض النتائج.....
55	ثانياً: تحليل النتائج.....
55	متغير المركز الوظيفي.....

## الفهرس

55	أولا : عرض النتائج.....
56	ثانيا: تحليل النتائج.....
56	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
56	اختبار صحة الفرضية الأولى.....
56	اختبار صحة الفرضية الثانية .....
57	اختبار صحة الفرضية الثالثة.....
57	اختبار صحة الفرضية الرابعة .....
59	خلاصة.....
	خاتمة .....
65	قائمة المراجع.....
68	قائمة الملاحق.....
70	فهرس المحتويات.....