



دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية

رزان عطية محمد ابو العوف*
باحثة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان

The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Job Performance in Palestinian Hospitals

Razan Attia Muhammad Abu Al -Auf *

PhD Researcher, Business Administration department, University of the Holy Quran and
the rooting of science, Sudan

*Corresponding author
تاريخ النشر: 2023-04-07

razanatya18@gmail.com
تاريخ القبول: 2023-04-06

*المؤلف المراسل
تاريخ الاستلام: 2023-03-08

المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (145) من العاملين في المستشفيات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية التي بلغت (79.3%) وهو مستوى "مرتفع"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الداخلية التي بلغت (80.1%) وهو مستوى "مرتفع"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الخارجية التي بلغت (79.2%) وهو مستوى "مرتفع"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الانتاجية التي بلغت (78.6%) وهو مستوى "مرتفع"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة التسويقية التي بلغت (79.3%) وهو مستوى "مرتفع"، كما أشارت نتائج الدراسة أن نسبة الأداء الوظيفي التي بلغت (71.2%) وهو مستوى كبير، حيث يتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المستشفى، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: بضرورة العمل على الوصول بجميع المهارات المتوفرة لدى العاملين في المستشفيات من المرونة الاستراتيجية إلى درجة أهميتها لتعزيز الأداء الوظيفي لديهم، والعمل على تأهيل المرونة الاستراتيجية في المستشفيات في التعامل مع تعزيز الأداء الوظيفي وتنمية مهاراتهم.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، الأداء الوظيفي، المستشفيات الفلسطينية.

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic flexibility in enhancing job performance in Palestinian hospitals, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analysis method was used using a questionnaire distributed to a sample of (145) workers in Palestinian hospitals, and the study reached the following results: The percentage of strategic flexibility in Palestinian hospitals, which amounted to (79.3%), which is a "high" level. The results of the study indicated that the percentage of internal flexibility, which amounted to (80.1%), which is a "high" level. The results of the study indicated that the percentage of external flexibility, which amounted to (79.2%). It is a "high" level, and the results of the study indicated that the percentage of production flexibility, which amounted to (78.6%), which is a "high" level. The results of the study indicated that the percentage of marketing flexibility, which amounted to (79.3%), which is a "high" level. Functional performance, which amounted to (71.2%), which is a significant level, as it is clear that there are statistically significant differences between the averages of strategic flexibility in enhancing functional performance in Palestinian hospitals due to the gender variable, and there are no statistically significant differences between the averages of strategic flexibility in enhancing functional performance in Palestinian hospitals. There are no statistically significant differences between the means of strategic flexibility in enhancing job performance in Palestinian hospitals due to the job title variable. In light of the results, the study recommended the following: Hospital workers from strategic flexibility to the degree of its importance to enhance their job performance, and work to rehabilitate strategic flexibility in hospitals in dealing with enhancing job performance and developing their skills.

Keywords: strategic flexibility, job performance, Palestinian hospitals

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال التنافسية تغييراً منذ تسعينيات القرن المنصرم وأصبح أمراً مفروضاً لا يمكن تجنبه، ومن أهم التغييرات التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، اتساع ظاهرة العولمة، وظهور أنماط جديدة من المنافسة، ونظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، والأسواق الناضجة، والأشكال الجديدة للتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك من الظواهر المعقدة التي دفعت هذا النوع من المنظمات إلى البحث عن أساليب جديدة في التصدي للتغيرات السريعة.

وتعد المرونة الإستراتيجية هدفاً رئيساً لكل مؤسسة تطمح بالنجاح والاستمرار على المدى البعيد، فعن طريق المرونة الإستراتيجية تستطيع المنظمة تكيف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعل منها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصّة في أسواق منتجات المنظمات المنافسة لها، حيث تركز على الانفتاح والتغيير في صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها، كما تهتم المرونة الإستراتيجية بشكل عام بإعادة توزيع الموارد، وإعادة التنسيق بين الوظائف الإدارية، وتحسين العلاقات بين أعضاء فريق العمل بالمؤسسة والبيئة الخارجية لمواجهة التحديات، وإيجاد فرص جديدة للتكيف مع المجتمع والبيئة المحيطة (الشمري، 2020: 308).

ويرى (Arief and Rohman، 2019: p36) أنه كان للأداء عدة مستويات من الإستراتيجية، ستكون المنظمة المرنة قادرة على إنشاء وتنفيذ الاستراتيجيات التي يمكن أن تتكيف مع البيئة لذلك، المرونة الاستراتيجية سوف تساعد الشركة بشكل كبير في مواجهة التغيرات البيئية، وعلى الجانب الآخر تتميز ريادة الأعمال بأنها منظمة تتسم بالمرونة، كما تشير هذه المرونة الاستراتيجية إلى قدرة ثابتة على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال تغييرات مستمرة علاوة على ذلك، يركز على مرونة الموارد الاستراتيجية.

فإن التركيز الاستراتيجي على المصادر الحالية للمزايا قد يعيق المرونة الاستراتيجية، والجدير بالذكر أصبحت الإدارة الإستراتيجية حقلاً للبحث والممارسة الإدارية، وظهرت خلال فترة تطور مسيرة البحوث الاستراتيجية نماذج وأطر مفاهيمية متنوعة تنافسية من جانب، نظرًا لأن المرونة الإستراتيجية قد ترتبط بالاستثمار في المصادر الفريدة، تشير الأبحاث إلى أن التسلسل الهرمي بدلاً من التعاقد في السوق يحسن

المرونة الاستراتيجية، على الرغم من أن بعض دراسات المرونة تعتمد على مقاييس موارد الركود، إلا أنها لا تأخذ في الحسبان الاهتمام الإداري المطلوب لاستغلال الأصول القابلة للتلف، وتشير الدراسات إلى أن القادة الرشيقين والإدارة الفعالة للمعرفة هما سوابق أساسية للمرونة الاستراتيجية (Bock and George، 2016: p75).

وطرح مفهوم الأداء عدة إشكالات ولم يتوصل إلى مفهوم موحد حوله، وقد اختلف الباحثون إلى قسمين هناك من اعتمد على الجوانب الكمية، وهناك من اعتبر الأداء الوظيفي يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية، وهنا تتباين الفروق الفردية في درجة استجابتها تجاه تلك المثيرات، ويمكن القول إن ضعف جودة الأداء الوظيفي هي ردود الأفعال التي تنتج عن التفاعل ما بين الظروف البيئية التي يعمل بها الفرد، وهو قدرة المؤسسة على التجديد والتغير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق مستويات أداء مرضية في مجال النمو والتطور (ابراهيم، 2020: 149).

وإن الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات هو حصيلته استثمار حقيقي من قبل المنظمات لقدرات ومهارات ومعارف ودافعية العاملين داخل المنظمة وخارجها، ومما لا شك فيه أن مستوى الأداء للعاملين وللمنظمة على حد سواء يمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة تركز على الابتكار والإبداع في الأداء، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً، والحفاظ على مكتسبات وممتلكات المنظمة (2018: p222 and Kotlar، Arzubiaga).

وتعكس المرونة الاستراتيجية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الإستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات، وقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام المختصين، وقد أشارت أدبيات الإدارة إلى أن الأداء هو حصيلته تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك، ويمثل الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة (السلنتي وأخرون، 2018: 82).

مشكلة الدراسة:

تمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في اطار عملية التغير المستمر والناجئة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها وتحاول تمييزها بالمرونة الاستراتيجية لتتكيف مع عدم التأكد البيئي واستمرارها في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها الوظيفي، ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المرونة الاستراتيجية مثل دراسة (عاصي، واللامى، 2022) ودراسة (الأفغاني، وأبوقاعد، 2021) وكذلك الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي مثل دراسة (الخضيرى والعريفى، 2020) ودراسة (غماري وبني زاهي، 2021)، كما يلعب الأداء الوظيفي للعاملين دوراً هاماً وأساسياً في تحديد وقياس أداء المنظمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، وبالتالي فإن قوة العمل يجب أن تكون مجهزة تجهيزاً جيداً مع المهارات المناسبة وإعدادها؛ لضمان عدم فشل المنظمات بسبب عدم القدرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي ومن هذا المنطلق يسعى البحث الى بيان دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية من خلال الاجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية.
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) حول دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزي المتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس- المسمى الوظيفي -عدد المستشفى)؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المستشفى.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية.
2. الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية.
3. التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية.
4. الكشف عن وجود أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية.
5. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) حول دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزي المتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس- المسمى الوظيفي -عدد المستشفى)؟

اهمية الدراسة:

أهمية علمية:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات القليلة التي استهدفت التعرف على علاقة المرونة الاستراتيجية بالأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية.
2. حاجة المجتمع الفلسطيني لتطوير الخبرة المهنية والمعرفية في مجالي المرونة الاستراتيجية لتعزيز الأداء الوظيفي خاصة في ظل قلة المسؤولين ذوي المهارات في هذا المجال.

اهمية عملية:

3. إبراز أهمية المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية.
4. لفت أنظار إدارة المستشفيات إلى أهمية مهارات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الوظيفي لما لها من أثر وفعالية في الارتقاء بقدرات المستشفى للقيام بمهامها وأهدافها على أكمل وجه على المستوى المحلي والإقليمي.

حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات الدراسة خلال العام (2023م).
- الحدود المكانية: محافظات قطاع غزة جنوب فلسطين.
- الحدود البشرية: العاملين في المستشفيات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

مصطلحات الدراسة:

المرونة الاستراتيجية:

هي قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، من خلال تحديد التغييرات الرئيسية في البيئة، وتغيير الالتزام بالموارد بسرعة إلى مسارات عمل جديدة لمواجهة التغيير، مع وضع خطة للعودة إلى الحالة الأولى عندما تعود البيئة الخارجية إلى حالتها الطبيعية.

وتعرفها الباحثة اجرائياً: بانها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الرئيسية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغييرات وإعادة التفكير باستمرار بالاستراتيجية الحالية وتعديلها.

الأداء الوظيفي:

هو مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، وهو الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته.

وتعرفه الباحثة اجرائياً: هو تقييم ما إذا كان يقوم الموظف بتنفيذ أعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

الدراسات السابقة

دراسة (عاصي، واللامي، 2022) هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير المرونة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية لمقر وزارة الصناعة والمعادن، فقد اعتمد البحث على أداة الاستبانة في جمع المعلومات، وبلغت العينة 114 توزعت على القيادات في مقر الوزارة في مختلف الوحدات الإدارية، ومن خلال استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS 24) الأساليب الإحصائية ذات العلاقة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها حرص مجتمع البحث على تعزيز المقدرات الجوهرية من خلال توظيف المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، المرونة الاستجابية، المرونة الاستباقية)، **دراسة (المجاهد والسدي، 2021)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم لإجراء الدراسة، كما تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين، والأكاديميين وكانت العينة قدرها (489) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، كما أظهرت النتائج وجود فروق في الأداء المنظمي بحسب نوع الكلية لصالح الكليات الأهلية، ووجود فروق في الأداء المنظمي بحسب حجم الكلية لمصلحة الكليات كبيرة وصغيرة الحجم على الكليات متوسطة الحجم، إلا أنه لم تظهر فروق كبيرة بحسب حجم الكلية عند اختبار أبعاد الأداء المنظمي (الكفاءة والفاعلية) منفردين، **دراسة (الأفغاني، وأبو قاعود، 2021)** هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في تلك المستشفيات، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة رأس المال البشري، مرونة الخدمة) مجتمعة في تحقيق إدارة المعرفة في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، **دراسة (بخليلي وشلاي، 2020)** هدفت الدراسة إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، مرونة الموارد، ومرونة القدرات) في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، وفي هذا السياق اجريت دراسة ميدانية في مؤسسة العسكرية للإسمنت، باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 50 اطارا بالمؤسسة. وتوصلت النتائج لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، **دراسة (أدم وآخرون، 2020)** هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة دال (مصنع دال للألبان-كابو) ولاية الخرطوم للفترة من (2018-2019)، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبع البحث المنهج الوصفي والتحليلي. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: أن المرونة الاستراتيجية تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة، ووجود علاقة إيجابية بين المرونة الإنتاجية وتوليد المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (0.204) عند مستوى معنوية (0.037). كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة رأس المال

البشري وتطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (0.450) عند مستوى معنوية (0.000) خلصت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة، دراسة (الدعجة والشورة، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. بلغ حجم العينة عددها (238) مدير، وقد توصل الباحث إلى أنه يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة رأس المال البشري، مرونة المنتج، مرونة التسويق) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية. كما أنه يوجد أثر للجاهزية الإلكترونية في تفسير أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة رأس المال البشري، مرونة المنتج، مرونة التسويق) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية، دراسة (Suhagia & Supriadi, 2020) هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج في توسط المرونة الاستراتيجية بين التوجه الريادي والبيئة الديناميكية وأثره على أداء الشركات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت وحدة التحليل هي المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (150) شركة من شركات الأحذية الاندونيسية، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع تطبيق المرونة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء الشركات، إضافة إلى أن للمرونة الاستراتيجية دوراً مهماً في الحفاظ على الأعمال التجارية في المستقبل، لا سيما في مواجهة تراجع الأعمال بسبب تأثير جائحة (COVID-19)، دراسة (Yadav & Shalender 2019) هدفت الدراسة لاستقصاء العلاقة بين شخصية المدير المرونة الاستراتيجية وأداء الشركات العائد على الاستثمار - العائد على المبيعات - العائد على الأصول) في مجال صناعة السيارات في الهند، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم في الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة التي استخدمتها الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من سبع شركات متخصصة في صناعة السيارات الهند وكانت العينة (162) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة، أن هناك تأثيراً إيجابياً للمرونة الاستراتيجية على أداء الشركات، دراسة (الخضيرى والعريفي، 2020) هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم وأهمية الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي وتحديد مستوى الالتزام الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي السائد في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على مؤشرات قياس موضوعية، وخلصت للعديد من النتائج أهمها: حقق فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير تحسناً ملحوظاً في معدلات نمو مؤشرات الأداء والالتزام الوظيفي في خلال الفترة (1424-1439). حيث حققت معدلات نمو موجبة في المتوسط، أما معدلات نمو مؤشرات الالتزام الوظيفي فقد حققت بعضها مؤشرات نمو سالبة في المتوسط وهي (عدد أيام الحضور - عدد أيام الغياب - عدد الموظفين - معدل دوران المنقولين) أما مؤشر معدل دوران الانضمام وعدد المعينين وعدد المنقولين فحققت معدلات نمو موجبة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير لمؤشرات الالتزام الوظيفي مثلاً بـ (عدد أيام الحضور - عدد أيام الغياب - عدد الموظفين - عدد المعينين - عدد المنقولين - معدل دوران المنقولين - معدل دوران الانضمام) في الأداء الوظيفي مثلاً بعدد البرامج التدريبية للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، دراسة (غماري وبنى زاهي، 2021) هدفت الدراسة إلى بناء مقياس محلي والتعرف على البناء العاملي للأداء الوظيفي لأستاذة الجامعة باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة الاستبيان، وتم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (419) أستاذ متفرقين على كليات جامعة البويرة. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن معاملات الارتباط للفقرات بأبعادها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي مرتفعة ومقبولة في مجملها، وأن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية وأبعاد المقياس كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي جيدة، وأن مقياس الأداء الوظيفي يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة وموثوقة، دراسة (بني خيرة وبوخلوه، 2021) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالتطبيق في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة وذلك لجمع المعلومات الأولية حيث تكونت عينة الدراسة من (63) موظفاً. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد اهتمام متواضع بإدارة أداء العاملين أهميتها النسبية (50.75%)، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاده (تخطيط الأداء، تنفيذ

الأداء، تقييم الأداء، مراجعة الأداء)، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي كان حسنا بأهمية نسبية (57.42%) من وجهة نظر العاملين، وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، دراسة (Irfan and Aitzaz،2018) هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات الموارد البشرية تأثيرها على الأداء الوظيفي، وأيضا دراسة العلاقة بين الشفافية في الإختيار والتعيين والأداء الوظيفي للعاملين، والعلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على (92) فرعا لأكثر ثلاثة بنوك في مدينة لهور الباكستانية، من خلال عينة بلغ حجمها (500) موظف، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في توظيف واختيار العاملين وتعزيز الأداء الوظيفي لهم، وأيضا وجود علاقة ارتباط قوية بين التعويضات المقدمة على أساس التميز في العمل وتعزيز الأداء الوظيفي، وعلاقة ارتباط أخرى قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات في إثراء وتدعيم الإطار النظري، وإعداد الاستبانة التي استخدمت في جمع البيانات، واختيار منهج البحث المتبع، واختيار عينة البحث، وتحديد إجراءات البحث، وتحديد المعالجات الإحصائية المناسبة للبيانات، وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، كما أن الدراسات السابقة وجهت الباحثة إلى العديد من المراجع المتعلقة بموضوع البحث الحالي دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية.

الإطار النظري

أولاً: المرونة الإستراتيجية

مفهوم المرونة الإستراتيجية:

استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية، وعلى الرغم من ذلك، لا يوجد في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جميع المعنيين في هذا المجال، وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، لإختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم (أدم وآخرون، 2020: 486)، في حين يرى (Chen and Kou، 2017: p15) المرونة الاستراتيجية على أنها تحديد امكانات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها في السوق، وتغيير خطط اللعبة، او الغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضي.

أهمية المرونة الاستراتيجية:

أصبحت المرونة والقدرات اللازمة للعمل المبدع تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية، وتتطلب من منظمات الاعمال تلبية حاجات الزبائن من خلال الحفاظ على علاقة مقبولة بين السعر والجودة والاستجابة لتحركات المنافسين، فحالات عدم التأكد البيئي التي تتولد من الاضطراب البيئي والمتمثل بالدينامية والتعقيد تعد الان مبدأ وليس استثناء، اذ يمكن عن طريقها إنجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب وبشكل جيد بدلاً من إنجاز الشيء الخاطئ بشكل جيد، او إنجاز الشيء الصحيح في الوقت غير المناسب، وتتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط الآتية: (سلطان وأمين، 2021: 569)

أ. أنها تساعد المنظمة على التحول من إستراتيجية الى أخرى، وبأقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة أو الأداء، والالتزام بعيد الأمد بالموارد وخطة العمل.

ب. تعمل المساهمة في زيادة إمكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.

ج. انها تساعد المنظمة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد إستثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية.

مداخل المرونة الاستراتيجية:

تتضمن الإدارة الاستراتيجية مداخل عديدة للمرونة الاستراتيجية، يمكن استعراضها كما يأتي: (العبيسي والشعار، 2020: 25)

- أ. **مدخل التغيير التنظيمي:** يعمل التغيير التنظيمي على عكس التغييرات المقصودة في استراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية، وفيما يتعلق بذلك يؤكد بعض الباحثين على التغييرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية.
- ب. **مدخل المناورات الاستراتيجية:** يعمل وفق المدخل الوظيفي انه قد ناقشوا المرونة من وجهة نظر التصنيع فقط، وأن التركيز على التصنيع وإهمال المجالات الأخرى قد أضعف من قدرة المدخل المشار إليه على إدراك احتمالية وجود المرونة في المجالات الأخرى للمنظمة.
- ج. **المدخل الوظيفي:** ينظر إليها أنها مرونة تصنعية، ونتيجة لذلك، فإن جزء كبير من الأبحاث والدراسات كرس لدراسة المرونة في نظم التصنيع.

ثانياً: الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي: يعد الأداء عنصراً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، ويكاد يكون العنصر المحوري لفروع وحقول المعرفة الإدارية (نصر والقبلي، 2023: 187).

عناصر الأداء: من خلال الاطلاع على المراجع ذات العلاقة لم تجد الباحثة عناصر متفق عليها للأداء إلا أنه يمكن القول إن من أهم عناصره الآتي:

- 1. سرعة الانجاز:** إن سرعة انجاز الأعمال تعد أحد العناصر الرئيسية التي تستخدم لقياس الأداء الوظيفي، كون انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة دون تأخير، أو في وقت أقصر منها يسهم في إرضاء كل من العملاء الداخليين والخارجيين، لاسيما إذا تم إنجازها بمستوى الجودة المطلوب (الخصيري، والعريقي، 2020: 25).
- 2. مهام الوظيفة:** إن المهام الوظيفية هي مجموعة من الأنشطة المهمة لإنتاج المخرجات، وقد تكون هذه المخرجات نهائية وجاهزة للتسليم للعميل الخارجي، أو قد تكون عبارة عن مدخلات لوظيفة (عملية) أخرى.
- 3. جودة الأداء:** إن زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال دفع الأخيرة إلى انتهاج الجودة باعتبارها مفتاح النجاح والفعالية لأي منظمة، على أساس أن تطبيق الجودة يؤدي إلى التحسين المستمر في كافة أنشطة المنظمة وفعاليتها (القرامسه، 2022: 30).
- 4. التعاون مع الزملاء:** من الضروري توفير المناخ المناسب، بحيث يكون لدى العاملين القدرة على العمل في المنظمة من خلال فرق العمل وصولاً إلى تحقيق مبدأ المشاركة والاندماج فيما بينهم للاستفادة من خبرات بعضهم البعض، بما يمكنهم من تحسين أدائهم بصورة مستمرة، مع امتلاكهم القدرة على التأثيري القرارات والأنشطة المتعلقة بوظائفهم (Ahmed and Zainal، 2015: p5).

اجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كميّاً.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الفلسطينية، ويوضح الجدول ذلك:

جدول (1) يوضح مجتمع البحث حسب المسميات الوظيفية

م	المستشفى	مدير دائرة/نائب	رئيس قسم	رئيس شعبة	العدد
1.	مستشفى الشفاء	12	80	36	128
2.	مستشفى غزة الأوروبي	3	41	19	63
3.	مجمع ناصر الطبي	11	60	28	99
	المجموع	26	181	83	290

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على إحصائيات المستشفيات المبحوثة، 2021م.

عينة الدراسة: قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة المكونة من (145) بنسبة (50%).
جدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	100	69
	أنثى	45	31
	المجموع	145	%100
المسمى الوظيفي	مدير دائرة/ نائب	13	9
	رئيس قسم	91	62.8
	رئيس شعبة	41	28.2
المجموع	145	%100	
المستشفى	مستشفى الشفاء	64	44.1
	مستشفى غزة الأوروبي	32	22.1
	مجمع ناصر الطبي	49	33.8
المجموع	145	%100	

أداة الدراسة: قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات والإطار النظري، وقامت بصياغة الفقرات.
أولاً: المرونة الاستراتيجية
صدق الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياس، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:
صدق المحكمين: قامت الباحثة بعرض مقياس الدراسة على مجموعة من المحكمين، للتحقق من الصدق الظاهري، وبناء على ذلك قامت المحكمين بالتعديل على مقياس الدراسة من خلال حذف فقرات وتعديل بعض الفقرات وإضافة بعض الفقرات.
صدق المقياس

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال التي تنمي إليه

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
المرونة التسويقية		المرونة الانتاجية		المرونة الخارجية		المرونة الداخلية	
**0.625	17	**0.721	12	**0.747	7	**0.654	1
**0.754	18	**0.526	13	**0.654	8	**0.636	2
**0.636	19	**0.784	14	**0.741	9	**0.745	3
**0.585	20	**0.645	15	**0.865	10	**0.645	4
**0.765	21	**0.714	16	**0.674	11	**0.525	5
**0.678	22					**0.695	6

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً.

حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس
جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية
للاستبانة

الدرجة الكلية	المرونة التسويقية	المرونة الانتاجية	المرونة الخارجية	المرونة الداخلية	المجال
				-	المرونة الداخلية
			-	**0.784	المرونة الخارجية
		-	**0.625	**0.695	المرونة الانتاجية
	-	**0.714	**0.754	**0.841	المرونة التسويقية
-	**0.775	**0.645	**0.696	**0.784	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (4) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين المجالات والدرجة الكلية.

ثبات المقياس: تم حساب الثبات للمقياس بطريقتين معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha والتجزئة النصفية

جدول رقم (5) معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	المجال
0.914	0.847	المرونة الداخلية
0.898	0.852	المرونة الخارجية
0.858	0.898	المرونة الانتاجية
0.914	0.745	المرونة التسويقية
0.922	0.911	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات مرتفعة.

ثانياً: الأداء الوظيفي

صدق الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياس، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين: قامت الباحثة بعرض مقياس الدراسة على مجموعة من المحكمين، للتحقق من الصدق الظاهري، وبناء على ذلك قامت المحكمين بالتعديل على مقياس الدراسة من خلال حذف فقرات وتعديل بعض الفقرات وإضافة بعض الفقرات.

صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال كما هو موضح في جدول (6)

جدول (6) معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.741	6	**0.798
2	**0.625	7	**0.852
3	**0.741	8	**0.762
4	**0.787	9	**0.787
5	**0.625	10	**0.710

يتضح من الجدول (6) أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يدل على اتساق الفقرات والدرجة الكلية للمقياس.

الثبات

تم حساب الثبات لاستبانة بطريقة: معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha والتجزئة النصفية

جدول (7) معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية	قيمة ألفا كرونباخ	المجال
0.931	0.922	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول (7) أن معاملات الثبات مرتفعة.

تصحيح الاستبانة:

تحديد قيمة فئات المقياس المتدرج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (8) تصحيح الاستبانة

الوزن النسبي	أقل من 36%	36%-52%	53%-68%	69%-84%	85% فما فوق
المتوسط الحسابي	1-1.80	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
التصنيف	منخفض جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة: وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية الاتساق الداخلي Internal Consistency، معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa، طريقة التجزئة النصفية Split Half Method، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، اختبار T.test لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

وللإجابة على السؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية؟

وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم (9) يوضح النسب المئوية لأبعاد مستوى المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	المرونة الداخلية	4.01	0.63	80.1	1
2	المرونة الخارجية	3.96	0.69	79.2	3
3	المرونة الانتاجية	3.93	0.657	78.6	4
4	المرونة التسويقية	3.97	0.635	79.3	2
	البعد الكلي	3.97	0.603	79.3	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية التي بلغت (79.3%) وهو مستوى "مرتفع"، وتعزو الباحثة أن السبب في ذلك سعي الموظفين في المستشفيات الفلسطينية إلى تطبيق وتنفيذ المرونة الاستراتيجية بكفاءة عالية والعمل على تطويرها وتعزيزها وتحديثها بشكل دوري من أجل الاستفادة من نتائجها وزيادة قيمتها من قبل المستفيدين لكي يعمل على تعزيز الأداء الوظيفي.

جدول رقم (10) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال المرونة الداخلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية في اتخاذ القرارات.	4.12	0.997	82.3	1
2	تعمل الإدارة العليا على مناقشة العاملين حول معوقات العمل.	4.06	0.664	81.1	2
3	تعمل الإدارة على مناقشة سبل تطور عمل المستشفى.	4.03	0.639	80.7	3
4	تقتصر مسئولية المرونة الاستراتيجية على الإدارة العليا فقط	3.92	0.688	78.5	5
5	تشجع إدارة المستشفى على تقديم أفكار ومقترحات من العاملين.	3.9	0.714	77.9	6
6	تعمل الإدارة على السماح بإبداء القرارات والملاحظات حول عملها.	4.03	0.707	80.6	4
	الدرجة الكلية	4.01	0.63	80.1	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الداخلية التي بلغت (80.1%) وهو مستوى "مرتفع" بالنظر إلى الجدول رقم (8) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (1) ، والتي نصت على " يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية في اتخاذ القرارات " والتي نسبتها (82.3%)، ويتضح أن الفقرة رقم (5) ، والتي نصت على " تشجع إدارة المستشفى على تقديم أفكار ومقترحات من العاملين " احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (77.9%) من حيث المرونة الداخلية، وتعزو الباحثة أن الفقرة (1) حصلت على أعلى مرتبة لأن الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية في اتخاذ القرارات، مما تعطي فرص ريادية للبحث والتطوير من قبل الموظفين لخلق وسائل وابتكار طرق جديدة حول المرونة الداخلية وقد اختلفت في ذلك مع دراسة (عاصي واللامي، 2022) أما حصول الفقرة (5) على أدنى مرتبة لأن الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية لم تشجع إدارة المستشفى على تقديم أفكار ومقترحات من العاملين وقد اختلفت في ذلك مع دراسة (Suhagia & Supriadi، 2020).

جدول رقم (11) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال المرونة الخارجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تمتلك المستشفى القدرة على مواجهة التغيرات الخارجية الغير متوقعة.	3.9	0.767	78.1	4
2	تمتلك المستشفى المرونة في بناء استراتيجيات مشتركة مع الآخرين.	4.03	1.023	80.7	1
3	تتعاون إدارة المستشفى مع المستشفيات الأخرى بكل مرونة في اتخاذ وتطبيق القرارات.	4.03	0.691	80.6	2
4	تمتلك إدارة المستشفى القدرة على التكيف مع المستشفيات الأخرى في الوطن.	3.99	0.745	79.7	3
5	يتم التفاعل السريع مع المستشفيات الأخرى في اتخاذ القرارات.	3.86	0.736	77.1	5
	الدرجة الكلية	3.96	0.69	79.2	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الخارجية التي بلغت (79.2%) وهو مستوى "مرتفع" بالنظر إلى الجدول رقم (11) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (2) ، والتي نصت على " تمتلك المستشفى المرونة في بناء استراتيجيات مشتركة مع الآخرين " والتي نسبتها (80.7%)، ويتضح أن الفقرة رقم (5) ، والتي نصت على " يتم التفاعل السريع مع المستشفيات الأخرى في اتخاذ القرارات " احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (77.1%) من حيث المرونة الخارجية، وتعزو الباحثة أن الفقرة (2) حصلت على أعلى مرتبة لأن الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية تعمل على امتلاك المستشفى المرونة الخارجية في بناء استراتيجيات مشتركة مع الآخرين واختلفت في ذلك مع دراسة (أدم وآخرون، 2020). أما حصول الفقرة (5) على أدنى مرتبة لأن الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية لم يتم التفاعل السريع مع المستشفيات الأخرى في اتخاذ القرارات وقد اختلفت في ذلك مع دراسة (بخليلي وشلاي، 2020).

جدول رقم (12) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال المرونة الانتاجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تتجه المستشفى نحو تطوير وتحسين العملية الانتاجية لتلبية حاجات المرضى	3.88	0.772	77.5	6
2	لدى المستشفى القدرة على طرح خدماتها بالسرعة المناسبة	3.88	0.768	77.7	5
3	تتمتع المستشفى بقدرتها على تطوير خدماتها	3.92	0.782	78.5	4
4	تلتزم ادارة المستشفى بإنتاج تشكيلة متنوعة من الخدمات	4.03	0.989	80.7	1
5	تهتم إدارة المستشفى بتعديل خصائص الخدمات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن	3.94	0.797	78.9	2
6	تحرص إدارة المستشفى على إنتاج وتقديم خدمات جديدة وبأقل التكاليف	3.94	0.724	78.9	3
	الدرجة الكلية	3.93	0.657	78.6	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الانتاجية التي بلغت (78.6%) وهو مستوى "مرتفع" بالنظر إلى الجدول رقم (12) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (4)، والتي نصت على " تلتزم ادارة المستشفى بإنتاج تشكيلة متنوعة من الخدمات " والتي نسبتها (80.7%)، ويتضح أن الفقرة رقم (1) ، والتي نصت على " تحرص إدارة المستشفى على إنتاج وتقديم خدمات جديدة وبأقل التكاليف " احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (77.5%) من حيث المرونة الانتاجية، وتعزو الباحثة أن الفقرة (4) حصلت على أعلى مرتبة لأن الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية لأنها تلتزم ادارة المستشفى بإنتاج تشكيلة متنوعة من الخدمات، واختلفت في ذلك مع دراسة (الدعجة والشورة، 2020). أما حصول الفقرة (1) على أدنى مرتبة لأن الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية لم تحرص على إنتاج وتقديم خدمات جديدة وبأقل التكاليف، وقد اختلفت في ذلك مع دراسة (Yadav & Shalender 2019).

جدول رقم (13) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال المرونة التسويقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تتجه المستشفى نحو زيادة جودة الخدمات التي تقدمها للمرضى	4	0.697	80	1

2	تقوم المستشفى بعرض خدمات جديدة بين فترة واخرى بشكل دوري	3.98	0.721	79.6	3
3	تحرص المستشفى بشكل مستمر على تعديل خدماتها لتتلاءم مع متطلبات المرضى	3.99	0.682	79.9	2
4	تتوجه ادارة المستشفى نحو زيادة التنافس بين المستشفيات	3.92	0.727	78.5	6
5	تؤكد ادارة المستشفى على الاستجابة السريعة لاحتياجات المرضى	3.97	0.946	79.3	4
6	تعمل إدارة المستشفى على الاستجابة للحاجات المتجددة للمرضى	3.94	0.685	78.9	5
الدرجة الكلية		3.97	0.635	79.3	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة التسويقية التي بلغت (79.3%) وهو مستوى "مرتفع" بالنظر إلى الجدول رقم (13) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (1) ، والتي نصت على "تتجه المستشفى نحو زيادة جودة الخدمات التي تقدمها للمرضى" والتي نسبتها (80%)، ويتضح أن الفقرة رقم (4) ، والتي نصت على "تتوجه ادارة المستشفى نحو زيادة التنافس بين المستشفيات" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (78.5%) من حيث المرونة التسويقية، وتعزو الباحثة أن الفقرة (1) حصلت على أعلى مرتبة لأن الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية لأنها تتجه المستشفى نحو زيادة جودة الخدمات التي تقدمها للمرضى، واختلفت في ذلك مع دراسة (الأفغاني، وأبو قاعود، 2021). أما حصول الفقرة (4) على أدنى مرتبة لأن الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية لأنه لم تتوجه ادارة المستشفى نحو زيادة التنافس بين المستشفيات، وقد اختلفت في ذلك مع دراسة (المجاهد والسدعي، 2021).

السؤال الثاني : ما مستوى الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية؟ وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم (14) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي	3.92	0.702	78.3	3
2	أعمل على معرفة مشكلات الجمهور والمساهمة في إيجاد حلول لها	3.92	0.731	78.3	4
3	لدي القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء	3.94	0.715	78.9	2
4	التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملتي	3.97	0.676	79.4	1
5	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	3.91	0.716	78.2	5
6	أحرص على تحسين مستوى أدائي	3.17	0.546	63.5	10
7	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها	3.19	0.558	63.9	6
8	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	3.19	0.558	63.9	7
9	أقوم بالاعتماد على ذاتي في انجاز الأعمال	3.18	0.55	63.6	8
10	أفضل انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	3.18	0.55	63.6	9
الدرجة الكلية		3.56	0.456	71.2	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة الأداء الوظيفي التي بلغت (71.2%) وهو مستوى كبير.

بالنظر إلى الجدول رقم (14) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (4) ، والتي نصت على " التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية " والتي نسبتها (79.4%) ، ويتضح أن الفقرة رقم (6) ، والتي نصت على " احرص على تحسين مستوى أدائي " احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (63.5%) من حيث الأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة أن الفقرة (4) حصلت على أعلى مرتبة لأن الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية تلتزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة للعمل في المستشفيات من قبل العاملين وتختلف في ذلك مع دراسة (غماري وبني زاهي، 2021). أما حصول الفقرة (6) على أدنى مرتبة لأن الإدارة العليا في المستشفيات الفلسطينية لا تحرص على تحسين مستوى أداء العاملين في المستشفيات. للإجابة على السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية؟

ينبثق من السؤال الثالث الفرضية التالية:
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية.

جدول (15) معامل الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية

القسم الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المتغير التابع المتغير المستقل
0.00	** 0.592	المرونة الداخلية
0.00	** 0.541	المرونة الخارجية
0.00	** 0.686	المرونة الانتاجية
0.00	** 0.754	المرونة التسويقية
0.00	** 0.699	الأداء الوظيفي

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

يبين جدول رقم (15) أن معامل الارتباط يساوي (0.699) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية لجميع المجالات، وتعزو الباحثة أن معامل الارتباط يساوي (0.699) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة على السؤال الرابع: هل أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي Stepwise لقياس أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية، وقد تبين التالي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise) أن الأداء الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمرونة الاستراتيجية وجميع أبعادها.

جدول (16): يوضح تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) (المتغير التابع: الأداء الوظيفي)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعيارى	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دال	0.00	7.78		0.147	1.35	المتغير الثابت
دال	0.00	9.14	0.213	0.171	0.154	المرونة الداخلية

المرونة الخارجية	0.374	0.206	0.565	3.81	0.03	دال
المرونة الانتاجية	0.123	0.204	0.171	6.01	0.00	دال
المرونة التسويقية	0.362	0.525	0.363	7.85	0.00	دال
المرونة الاستراتيجية	0.962	0.529	1.27	7.21	0.00	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	49.1	القيمة الاحتمالية		0.000		
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.586	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير		0.000		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبذلك يوجد أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك أن قيمة "F" = (49.1)، وقيمة "Sig." = (0.000)، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المرونة الاستراتيجية وبين الأداء الوظيفي. ويوجد أثر (للمرونة الداخلية، المرونة الخارجية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التسويقية) على الأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة في ذلك أن $R^2 = 0.586$ وذلك يعني التغير في (مستوى الأداء الوظيفي) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجداول السابقة.

للإجابة على السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية تعزي المتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس- المسمى الوظيفي - عدد المستشفى)؟
ينبثق من السؤال الخامس الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية تعزي لمتغير الجنس

استخدمت الباحثة اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول رقم (17) المتوسط والقيمة المحوسبة ودلالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المرونة الداخلية	ذكر	100	3.921	0.62	2.44	0.016
	أنثى	45	4.193	0.63		
المرونة الخارجية	ذكر	100	3.869	0.67	2.35	0.020
	أنثى	45	4.156	0.69		
المرونة الانتاجية	ذكر	100	3.806	0.65	3.49	0.001
	أنثى	45	4.204	0.59		
المرونة التسويقية	ذكر	100	3.811	0.63	4.65	0.00
	أنثى	45	4.307	0.5		
الدرجة الكلية المرونة الاستراتيجية	ذكر	100	3.851	0.59	3.51	0.001
	أنثى	45	4.217	0.56		

يتبين من الجدول رقم (17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية تعزي لمتغير الجنس لجميع الأبعاد لصالح الإناث، وتعزو الباحثة في ذلك أن قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور المرونة الاستراتيجية وأبعاده، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول المرونة الاستراتيجية وأبعاده التي تعزي لمتغير الجنس، وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المستشفى
استخدمت الباحثة اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المستشفى.

جدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المستشفى

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المرونة الداخلية	بين المجموعات	4.22	2	2.11	0.361	0.525
	داخل المجموعات	52.5	141	0.37		
	المجموع	56.7	143			
المرونة الخارجية	بين المجموعات	4.13	2	2.06	0.451	0.124
	داخل المجموعات	63.9	141	0.45		
	المجموع	68	143			
المرونة الانتاجية	بين المجموعات	6.68	2	3.34	0.252	0.362
	داخل المجموعات	55.1	141	0.39		
	المجموع	61.7	143			
المرونة التسويقية	بين المجموعات	5.93	2	2.96	0.414	0.412
	داخل المجموعات	51.7	141	0.37		
	المجموع	57.6	143			
الدرجة الكلية المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	5.22	2	2.61	0.636	0.525
	داخل المجموعات	46.7	141			
	المجموع	51.9	143	0.33		

يتضح من الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المستشفى لجميع الأبعاد، وتعزو الباحثة أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.525 وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
استخدمت الباحثة اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (19) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المرونة الداخلية	بين المجموعات	1.81	2	0.9	2.32	0.102
	داخل المجموعات	54.9	141	0.39		
	المجموع	56.7	143			
المرونة الخارجية	بين المجموعات	2.12	2	1.06	2.27	0.107
	داخل المجموعات	65.9	141	0.47		
	المجموع	68	143			
المرونة الانتاجية	بين المجموعات	2.02	2	1.01	2.38	0.096
	داخل المجموعات	59.7	141	0.42		

			143	61.7	المجموع	
0.086	2.49	0.98	2	1.97	بين المجموعات	المرونة التسويقية
		0.39	141	55.6	داخل المجموعات	
			143	57.6	المجموع	
0.067	2.76	0.98	2	1.95	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			141	50	داخل المجموعات	
		0.35	143	51.9	المجموع	

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.067$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لجميع الأبعاد، وتعزو الباحثة في ذلك أن قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور المرونة الاستراتيجية وأبعاده، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول المرونة الاستراتيجية وأبعاده التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

للإجابة على السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) في الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس- المسمى الوظيفي - عدد المستشفى)؟
ينبثق من السؤال الرابع الفرضيات التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

استخدمت الباحثة اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول رقم (20) المتوسط والقيمة المحسوبة ودالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير الجنس

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الجنس	التكرار	المتوسط	البعد
3.851	0.59	4.80	0.00	ذكر	100		الدرجة الكلية الأداء الوظيفي
4.217	0.56			أنثى	45		

يتبين من الجدول رقم (20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتعزو الباحثة أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.00$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المستشفى

استخدمت الباحثة اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المستشفى.

جدول رقم (21) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المستشفى

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.69	2	1.35	0.36	0.414
	داخل المجموعات	27	141			
	المجموع	29.7	143	0.19		

يتبين من الجدول رقم (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المستشفى، وتعزو الباحثة أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.414$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

استخدمت الباحثة اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.12	2	0.56	2.75	0.067
	داخل المجموعات	28.6	141			
	المجموع	29.7	143	0.2		

يتبين من الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتعزو الباحثة أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.067$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

النتائج:

1. أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية التي بلغت (79.3%) وهو مستوى "مرتفع".
2. وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الداخلية التي بلغت (80.1%) وهو مستوى "مرتفع".
3. وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الخارجية التي بلغت (79.2%) وهو مستوى "مرتفع".
4. وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الانتاجية التي بلغت (78.6%) وهو مستوى "مرتفع".
5. وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة التسويقية التي بلغت (79.3%) وهو مستوى "مرتفع".
6. كما أشارت نتائج الدراسة أن نسبة الأداء الوظيفي التي بلغت (71.2%) وهو مستوى كبير.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المستشفى والمسمى الوظيفي.

التوصيات:

1. العمل على الوصول بجميع المهارات المتوفرة لدى العاملين في المستشفيات من المرونة الاستراتيجية إلى درجة أهميتها لتعزيز الأداء الوظيفي لديهم.
2. العمل على تأهيل المرونة الاستراتيجية في المستشفيات في التعامل مع تعزيز الأداء الوظيفي وتنمية مهاراتهم.
3. العمل على استقطاب أصحاب التأهيل العلمي وإعدادهم لتولي المراكز القيادية في المستشفيات لما لهم من خبرة كبيرة في هذا المجال.
4. زيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال المرونة الاستراتيجية تتصف بالاستمرارية.

5. دعم وتعزيز روح التعاون، وتحمل المسؤولية، ومرونة التفكير، وسرعة البديهة، والالتزان الانفعالي وذلك بالتدريب المتواصل لصقل المرونة الاستراتيجية.
6. التأكيد على استخدام الأسلوب العلمي في كافة مراحل وخطوات وعناصر المرونة الاستراتيجية لتعزيز الأداء الوظيفي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في مواجهتها.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. ابراهيم، مرزفلال (2020) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعة بجامعة المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، مج5، ع1، ص144-169.
2. آدم، عبد العزيز، الحسين، أنس، محمد، وفاء، وعبد الرحيم، عالم. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على حالة شركة دال "مصنع دال للألبان - كابو" بولاية الخرطوم. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع3، 480-496.
3. الأفغاني، هنا، وأبو قعود، غازي. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج5، ع1، 8-34.
4. بخيلي، محمد، وشلالي، عبد القادر. (2020). المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة البسكرة للإسمنت نموذجاً. مجلة مجاميع المعرفة، مج6، ع2، 467-480.
5. بن العائب، محمد. (2020). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج6، ع1، 329-346.
6. بني خيرة، سامي، وبوخلو، باديس. (2021). أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج8، ع1، 1-16.
7. جوهر، نواف مهدي. (2021). تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام. مجلة الراغبين للحقوق، ع74، 153-196.
8. حسن، أمين، والصباح، بسمة. (2022). الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ع1، 140-155.
9. الخضيري، خضير، العريقي، بسيم. (2020). الإلتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع13، 16-43.
10. الدعجة، عبد الله، والشورة، عبدالله. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية: الدور المعدل للجهازية الإلكترونية في المصارف التجارية الأردنية) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان .
11. سلطان، حكمت، وأمين، هنار. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التصنيع المستدام: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في مصانع شركتي البيبسي والكولا للمشروبات الغازية في أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع55، 567-592.
12. الشمري، محمد بن فهد اللوقان. (2020). المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع4، 303-363.
13. عاصي، رسول، واللامي، حسام. (2022). تأثير المرونة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء القيادات الوسطى في وزارة الصناعة والمعادن. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج14، ع2، 1-26.
14. العبيسي، رامت، والشعار، إسحق. (2020). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط .
15. علاوي، نصيرة، وبن دخيس، عبد الكريم. (2022). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار. مجلة مجاميع المعرفة، مج8، ع3، 304-319.
16. غماري، فاتح، وبن زاهي، منصور. (2021). البنية العاملة لمقاييس الأداء الوظيفي: دراسة وصفية باستخدام التحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج13، ع4، 357-370.
17. القرامسه، هيفاء تيسير محمد. (2022). إدارة الأداء الوظيفي المؤسسي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع74، 25-40.
18. المجاهد، أمال، والسدعي، فايد. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع3، 774-846.

19. نصر، فرج، والقبلي، الطيب. (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج6، ع1، 185-209.
20. السلنطي، لمياء وذكورري، من ومحمد، سلوى (2018) أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، مجلة جامعة دمياط، مج9، ع3، ص80-112.

المراجع الأجنبية

1. Ahmed N. ،and Zainal، S. (2015) Nurturing Intrapreneurship To Enhance Job Performance: The Role Of Pro-intrapreneurship Organizational Architecture"، Journal Of Innovation Management In Small and Medium Enterprises، Vol.p: 1-9.
2. Arief ، M. ، Thoyib ، and Rohman ، Fatchur (2018) The Effect Of Entrepreneurial Orientation On The Firm Performance Through Strategic Flexibility: A Study On The Smes Cluster In Malang، Journal Of Management Research ،Vol 5، No 3.
3. Arzubiaga ، o. and Kotlar ، Josip (2018) Entrepreneurial Orientation and Firm Performance In Family Smes: The Moderating Effects Of Family، Women، and Strategic Involvement In The Board Of Directors، International Entrepreneurship and Management Journal، Springer، Vol. 14 ، No:(1) ، March . Pp: 217-244 .
4. Bock ، Adam J. ، Opsahl ، Tore and George ، Gerard (2016) The Effects Of Culture and Structure On Strategic Flexibility During Business Model Innovation.
5. Chen ،Yang and Kou ، Gang (2017) Mproving Strategic Flexibility With Information Technologies: Insights For Firm Performance In An Emerging Economy، Journal Of Information Technology ،Vol. 32، Issue (1)، March. Pp 10–25.
6. Saleem، Irfan، and Aitzaz Khurshid.(2018). Do Human Resource Practices affect Employee Performance، pp669-688.
7. Shalender، K.، & Yadav، R. K. (2019). Strategic flexibility، manager personality، and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. Global Journal of Flexible Systems Management، 20(1)، 77-90.
8. Supriadi، Y. N.، Ahman، E.، Wibowo، L. A.، Furqon، (2020). Strategic Flexibility in Mediating the Effect of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Environment on Firm Performance. International Journal of Scientific & Technology Research، 9(8)، 324-330.