



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

المرونة التنظيمية ودورها في عصرنة الموارد البشرية دراسة ميدانية - بلدية عين طارق ولاية غليزان -

تحت إشراف الأستاذة

إعداد الطالبة:

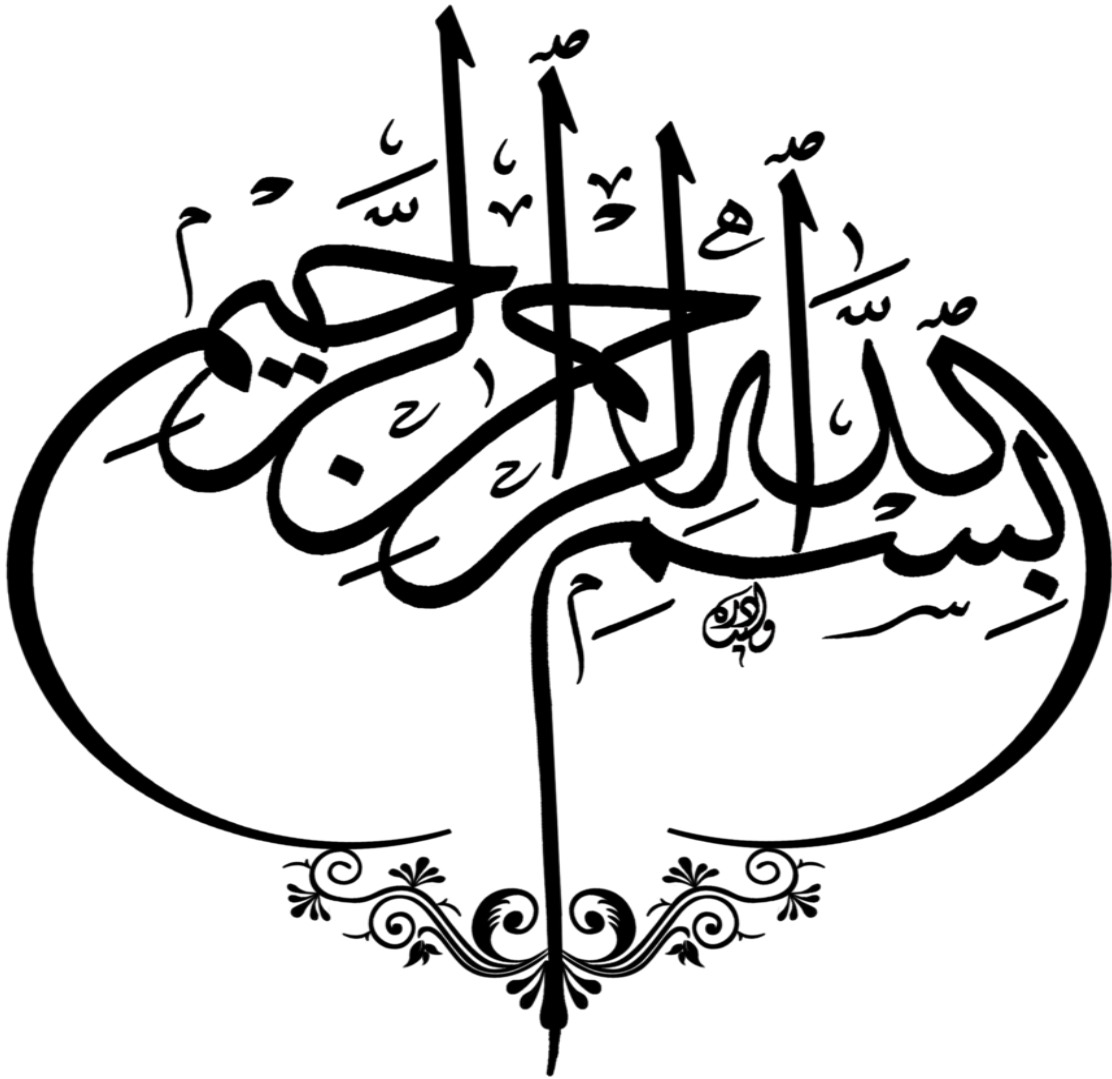
- الدكتورة بوعزة فاطمة الزهراء

- بلخروبي سعاد

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	د. زحاف جمعة
مشرفا مقررا	استاذ محاضر - ب -	د. بوعزة فاطمة الزهراء
ممتحنا	استاذ محاضر - أ -	د. بلجيلالي محمد
عضوا مدعوا	أستاذ التعليم العالي	د. صافة يمينة

السنة الجامعية : 2025-2024



إِهْدَاء

بكل فخر وامتنان أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى:

إلى سندي وحببي جدي الغالي طيب الله ثراه وأسكنه فسيح جناته.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها أُمي العزيزة جزاك الله عني خير الجزاء.

إلى من أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز أبي الكريم أطال الله في عمره وبارك فيه.

إلى رفيق دربي وشريك حياتي زوجي الغالي حفظك الله ووفقك لكل خير.

إلى فلذات كبدي أبنائي الأحباء رعاكم الله وحفظكم لي.

إلى إخوتي الأعزاء عابد، يوسف، مختار، وقادة دمتم سندا وعزا.

إلى أختي الكبرى وذات الفضل بعد الله نعيمة وإلى أخواتي العزيزات مختارية،

جميلة، حبيبة، زوزو وحلومة محبتكن في قلبي لا توصف.

إلى عائلة زوجي الكريمة كبارا وصغارا دمتم لي أهلا وأعزاء.

وإلى كل من ضاقت الكلمات عن ذكرهم فوسعهم قلبي بمحبة وامتنان.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله أولاً وآخراً، على جزيل نعمائه، وعظيم إحسانه، ونشكره على ما أفاض به علينا من توفيق
وامتنان.

ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، تعظيماً لجلاله، ونشهد أن سيدنا ونبينا محمداً عبده ورسوله،
الداعي إلى رضوانه، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وأتباعه وسلم تسليماً كثيراً.
وبعد...

فإنه بعد حمد الله وشكره على توفيقه لإتمام هذه المذكرة المتواضعة، أتوجه بوافر الشكر والتقدير:
إلى والديّ العزيزين سندي ودعمي اللذين كانا عوناً لي وشجعاني على مواصلة وإتمام دراستي الجامعية.
كما أخص بالشكر والعرفان أستاذتي الفاضلة بوعزة فاطمة، التي كان لإشرافها وتوجيهاتها العلمية القيمة،
وصبرها الكبير أعظم الأثر في إنجاز هذا العمل فجزاها الله عني خير الجزاء.
ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الخالص إلى الصديقة العزيزة الدكتورة معمر خديجة من جامعة وهران
كما أتقدم بخالص الامتنان لأخي الأكبر عابد رفيق الدرب والداعم الدائم، أسأل الله أن يفتح له أبواب
الخير، وزوجي العزيز محمد الذي يسر لي كل أمور الدراسة، وأخي في الله عبد القادر مرابطي على دعمه
وتشجيعه.

وأشكر كل أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية، وعمال بلدية عين طارق، على ما قدموه من تعاون
وفي الختام، أرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني ووقف إلى جانبي من قريب أو بعيد.
"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ، وأن أعمل صالحاً ترضاه،
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

مقدمة

يشهد عالم اليوم تسارعا غير مسبوق في وتيرة التغيرات، مدفوعا بالثورة الرقمية، العولمة المتزايدة، والتحولات الاقتصادية والاجتماعية المعقدة، لذا فإن هذه البيئة الديناميكية والمتزايدة التعقيد تفرض تحديات حمة على المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها، وفي هذا السياق تبرز "المرونة التنظيمية" كمفهوم محوري وأساسي لضمان استمرارية المنظمات وقدرتها على المنافسة في ظل التحولات الراهنة، حيث تمثل القدرة على التكيف والتغيير في السمة المميزة للمنظمات الناجحة في العصر الحديث، فتحقيق المرونة التنظيمية ليس عملية تلقائية، بل يتطلب جهودا ممنهجة ومقاربات شاملة تطل كافة مكونات المنظمة، وهنا يبرز العنصر البشري كأهم الأصول وأكثرها تأثيرا في قدرة المنظمة على التكيف والابتكار.

فالأفراد بمهاراتهم وقدرتهم على التعلم والاستجابة هم المحرك الحقيقي للمرونة، ومن هنا تكتسب إدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا حيويا يتجاوز المهام الإدارية التقليدية ليصبح شريكا فاعلا في بناء القدرات التنظيمية وتعزيز المرونة، وبالتالي لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة داعمة بل أصبحت عنصرا استراتيجيا يسهم في تشكيل ثقافة المنظمة و تطوير كفاءات العاملين وبناء هياكل وأنظمة عمل تدعم التكيف والتغيير. هذا التحول في الدور يفرض ضرورة "عصرنة الموارد البشرية"، أي تحديث وتطوير ممارساتها ووظائفها لتتوافق مع متطلبات البيئة الحديثة واحتياجات المنظمات التي تسعى للمرونة، وتتضمن عصرنة الموارد البشرية تبني أساليب حديثة كتصميم أنظمة أداء ومكافآت محفزة على التكيف، الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لدعم عمليات الموارد البشرية وتمكين العاملين وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر والابتكار، كما أن التطورات الراهنة تؤكد على وجود علاقة تفاعلية وتكاملية قوية بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية، فلا يمكن للمنظمة أن تحقق مستويات عالية من المرونة دون وجود إدارة موارد بشرية حديثة وقادرة على دعم هذا التوجه الاستراتيجي، فإدارة الموارد البشرية المعاصرة هي التي تساهم في بناء القوة العاملة الكفؤة والقادرة على التكيف، وتوفر البيئة التنظيمية المحفزة على الابتكار والاستجابة للتغيير.

وفي المقابل وفي هذا الصدد تحاول الدراسة التعمق في فهم الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية واستكشاف مرتكزات عصرنة الموارد البشرية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما مع إبراز أهمية و مساهمة عصرنة الموارد البشرية في تعزيز المرونة التنظيمية والعكس صحيح، وذلك بهدف تسليط الضوء على أهمية هذا التفاعل في بناء منظمات قادرة على النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

1. إشكالية الدراسة:

تواجه المنظمات في العصر الحالي تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وأصبحت المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات. فالمرونة التنظيمية تُمكن المنظمات من إعادة تشكيل هياكلها وعملياتها بما يتناسب مع المتغيرات، بينما تساهم عصرنة الموارد البشرية في تطوير الكفاءات وتعزيز الابتكار داخل المنظمات، ومن خلال ماسبق فإن إشكالية الدراسة التي بين أيدينا هي:

إلى أي مدى تؤثر المرونة التنظيمية على عصرنة الموارد البشرية في المنظمات؟

تتفرع عن الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهي العوامل التي تؤثر على المرونة التنظيمية في المنظمات الحديثة؟
- كيف يمكن للمرونة التنظيمية أن تساهم في تحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية؟
- ماهي التحديات التي تواجهها المنظمات في تطبيق المرونة التنظيمية لتعزيز عصرنة الموارد البشرية؟

2. فرضيات الدراسة:

- المنظمات التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية تكون أكثر قدرة تحقيق اهدافها من خلال عصرنة الموارد البشرية.
- تطبيق المرونة التنظيمية يتطلب تغييرات في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمنظمة.

3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: بلدية عين طارق ولاية غليزان
- الحدود الزمانية: فكانت خلال الفترة الدراسية 2024 - 2025

4. مبررات إختيار الموضوع:

لعل اهتمام ورغبة الباحث في اختياره لموضوع ما دون سواه له في الحقيقة من الإعتبارات ما يفسر ذلك ومن بين أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع ما يلي:

أ- الحاجة إلى دراسات تطبيقية في القطاع البلدي فقد يكون هناك نقص في الدراسات التي تربط بين مفاهيم المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية وتطبيقها على واقع البلديات المحلية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة قيمة للمعرفة التطبيقية في هذا المجال.

ب- إبراز دور الموارد البشرية كعنصر أساسي للمرونة فتحديث وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتبني أساليب حديثة في التوظيف والتدريب التحفيز أمر ضروري لبناء منظمة مرنة.

ج- السعي لتحسين أداء البلديات لأنها تهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين وتحقيق التنمية المحلية. يتطلب ذلك تطوير الإدارة الداخلية للبلدية، وخاصة إدارة الموارد البشرية، لضمان كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الخدمات..

5. أهمية الدراسة :

تتجسد أهمية الدراسة العلمية والعملية من منطلق أهمية موضوع المرونة التنظيمية و عصرنة الموارد البشرية: تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في إثراء المعرفة النظرية حول العلاقة التكاملية بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية، خاصة عند فحصها في سياق البلديات الذي قد يفتقر إلى دراسات معمقة، وتهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري يربط بين هذين المفهومين الحيويين في بيئة الإدارة المحلية، بالإضافة إلى توضيح الأبعاد المتنوعة لكل منهما لتوجيه الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فتتجلى في تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق يمكن للمسؤولين في بلدية عين طارق والبلديات الأخرى الاستفادة منها بشكل مباشر لتطوير وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لديهم، وبالتالي زيادة مستويات المرونة التنظيمية، كما تساعد الدراسة في تعميق الفهم حول الدور المحوري الذي يلعبه تحديث إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء العام للبلدية وتعزيز قدرتها على التكيف الفعال مع مختلف التحديات، ومن شأن نتائج هذه الدراسة أن توجه صناعات القرار في البلديات نحو تبني سياسات وممارسات تهدف إلى رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.



6. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تحديد وتوضيح مفهوم المرونة التنظيمية وأهم أبعادها في سياق بلدية عين طارق؛
- التعرف على مفهوم عصرنة الموارد البشرية وأبرز مجالاتها في بيئة العمل البلدي؛
- فحص طبيعة العلاقة القائمة بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية في البلدية محل الدراسة؛
- تقدير مدى تأثير ومساهمة عصرنة الموارد البشرية في تعزيز مستوى المرونة التنظيمية داخل بلدية عين طارق؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية للمسؤولين في البلدية لتطوير إدارة الموارد البشرية وزيادة المرونة التنظيمية؛
- تقييم مستوى المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية السائد حالياً في البلدية.

7. الدراسات السابقة:

تعد دراستنا نتاج تراكمات معرفية وتحصيلات علمية سابقة نذكر:

أولاً. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة طارق محمد العميرين (2014) بعنوان "مدى توافر المرونة التنظيمية وآثارها في الأداء التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداءات الوظيفية، وأُجريت هذه الدراسة في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية، تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة المديرين العاملين في الشركات، وعددهم 120 مديراً.

واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة حول المرونة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة حول هذا المتغير، كما أن تصورات أفراد عينة الدراسة حول

مقدمة

مستوى الأداء التنظيمي في شركات الهواتف المتنقلة جاءت بدرجة مرتفعة حول هذا المتغير، وكذلك ضرورة الاهتمام بتطبيق المرونة التنظيمية لما لها من تأثير واضح في تحسين الأداء التنظيمي لهذه الشركات.

و هذه الدراسة لم تتطرق إلى تأثير العوامل الخارجية (مثل المنافسة أو التطور التكنولوجي) على العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي.

الدراسة الثانية:

دراسة عبد النور فتيحة (2019) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي بأبعاده في تحقيق المرونة التنظيمية بمختلف أبعادها، حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسات الاتصال للهواتف النقالة بأم البواقي. اتبعت منهج الوصف التحليلي للدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، حيث وُزِعَ 50 استبياناً واستُرجع منها 40 فقط.

تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية؛
- أن التعلم التنظيمي له أثر معنوي على المرونة التنظيمية.

لم تتناول هذه الدراسة أثر المرونة التنظيمية الناتجة عن التعلم التنظيمي على الأداء العام للمؤسسة أو الربحية.

الدراسة الثالثة:

دراسة ناظم جواد الزايدي (2016) بعنوان "دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي"، تناولت الدراسة قياس مدى تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي بأبعاده. ولقد أجريت الدراسة في مديرية البلديات العامة، ولغرض القياس تم اختيار عينة مؤلفة من 88 فرداً من مجتمع الدراسة للإجابة عن الاستبانة.

تم استخدام وسائل إحصائية وصفية تحليلية، منها الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض تحليل البيانات واستخلاص النتائج. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:



- وجود ارتباط وتأثير معنوي للإجراءات الشكلية على الأداء العالي؛
- أن المتغيرات التوضيحية كانت متباينة عكس مظاهر نتائج المتغير المعتمد، وهذا ما يؤكد تباين المنظمة المبحوثة باتجاه متطلبات الأداء العالي؛
- وجود علاقة طردية ضعيفة جداً بين التسلطية والأداء العالي؛
- لم تركز الدراسة على الأبعاد غير الرسمية للمرونة التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التشاركية.

الدراسة الرابعة:

دراسة عراق عبود عمير (2019) بعنوان "دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي"، أُجريت الدراسة في عدد من شركات الاتصالات، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي. تم اختيار عينة مكونة من 85 فرداً من مجتمع البحث، وتم تصميم استبانة لاستخلاص النتائج وتحليل البيانات.

تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تضمنت الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير إيجابية معنوية بين المرونة التنظيمية بأبعادها والازدهار التنظيمي للمنظمات المبحوثة.

لم تبحث الدراسة في تأثير عوامل السياق البيئي أو الاستراتيجي على العلاقة بين المرونة التنظيمية والازدهار التنظيمي.

ثانياً. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة Sohel Ahmad & Schroeder Roger (2023) ، بعنوان:

The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences

تدرس هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التشغيلي للمؤسسات، مع الأخذ في الاعتبار الفروق بين الدول والثقافات والقطاعات الصناعية المختلفة. ركز الباحثان على ممارسات مثل التوظيف



الفعال، التدريب المستمر، أنظمة التحفيز، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، ووجدوا أن هذه الممارسات تساهم بشكل كبير في تحسين الجودة والإنتاجية والمرونة التشغيلية. إلا أن فعالية هذه الممارسات تختلف حسب السياق الثقافي ونوع الصناعة، مما يشير إلى أن تطبيق نهج موحد قد لا يكون ناجحًا في جميع البيئات. وتبرز الدراسة أهمية اعتبار إدارة الموارد البشرية كعامل استراتيجي رئيسي يتطلب تكييف ممارساته وفقًا لخصوصيات كل مؤسسة وثقافتها التنظيمية لضمان تحقيق نتائج مستدامة وفعالة.

الدراسة الثانية:

دراسة Adler Goldoftas & Levine David (2021)، بعنوان:

“Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System”

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تحقيق التوازن بين المرونة والكفاءة التشغيلية في نظام إنتاج تويوتا، حيث ركز الباحثون على عمليات تغيير نماذج الإنتاج في مصنع تابع لتويوتا في أمريكا الشمالية، وهي عمليات تتطلب تنسيقًا عاليًا بين الدقة والسرعة. وأظهرت النتائج أن تويوتا تمكنت من تحقيق هذا التوازن عبر معايير عمل دقيقة ومتجددة، وبرامج تدريب متقدمة، بالإضافة إلى تبني مبدأ التحسين المستمر (Kaizen) وتمكين فرق العمل من اتخاذ قرارات فعالة ميدانيًا. وتخلص الدراسة إلى أن المرونة لا تتعارض مع الكفاءة بل يمكن أن تعززها، شرط وجود تنظيم إداري واجتماعي متكامل يدعم هذا التوجه. وتبرز أهمية الدراسة في إبراز الدور الحيوي للتكامل بين الجوانب التقنية والتنظيمية في المؤسسات الصناعية، مما يؤكد أن الممارسات الإدارية المتقدمة تخلق بيئة إنتاجية تجمع بين السرعة والجودة والفعالية.

الدراسة الثالثة:

دراسة Mohammad Alamro, and Seied Beniamin Hosseini and Ayesha

(2019) Farooq ، بعنوان:

Organizational Agility and HRM Practices-Theoretical Framework and Perspective

هدفت هذه أن نتيجةً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، وجب على المؤسسات ضمان امتلاكها لكوادر كفؤة قادرة على التكيف مع التطور، فالمؤسسة الرشيقة هي تلك التي تمتلك القدرة على مواجهة التغيرات وتحقيق النجاح بدعم من الكوادر والاستراتيجيات الكفؤة، وتُركز هذه الدراسة البحثية على الميزة التنافسية التي تقدمها المؤسسة في ظل الظروف المضطربة، ومع ذلك تُقدم هذه الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات لإيجاد رابط واضح بين المرونة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تُقدم رؤيةً مجردة تُقر بأهمية دور الأفراد في بناء مؤسسات أكثر استجابة، كما يُدرك الباحثون أن رأس المال البشري هو المحرك الأكثر فعالية لتطوير نتائج مرنة. ومع ذلك، يقترح هذا البحث إعادة صياغة مفهوم المرونة التنظيمية ودمج القدرات التنظيمية كمفهوم مركزي من خلال التقييم المتسق للتوافق الرأسي والأفقي في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة:

دراسة (2016) Jean Madsen & Ben-Roy Do ، بعنوان:

Exploring the Relationship Among Human Resource Flexibility, Organizational Innovation, and Adaptability Culture

تتناول هذه الدراسة بعمق أثر مرونة الموارد البشرية على تعزيز ثقافة التكيف والابتكار داخل المؤسسات العاملة في القطاع التقني بتايوان، حيث تتسم بيئة الأعمال بسرعة التغير والتطور. وتركز الدراسة على ثلاثة أبعاد أساسية للمرونة: مرونة المهارات (إمكانية انتقال الموظفين بين المهام والأدوار المختلفة)، مرونة السلوكيات (قدرة الأفراد على التكيف مع ضغوط وتحديات العمل المتغيرة)، ومرونة الممارسات الإدارية (كالتوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز).

وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى سياسات مرنة في إدارة مواردها البشرية تُحقق مستويات أعلى من التكيف التنظيمي، مما يمكنها من مواجهة التغيرات السوقية أو التكنولوجية بشكل أكثر فاعلية. كما أن هذه المرونة تخلق بيئة عمل داعمة للابتكار، حيث يُشجع الموظفون على تقديم الأفكار الجديدة، وتحمل المخاطر، والمشاركة الفعالة في تطوير العمليات.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تأكيدها أن مرونة الموارد البشرية ليست فقط وسيلة للاستجابة للأزمات، بل استراتيجية لتعزيز الأداء الابتكاري في المؤسسات. كما توضح أن بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التكيف



يتطلب تغييراً في النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو نموذج أكثر ديناميكية وشمولية، يُمكن المؤسسة من الاستمرارية والنجاح في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتنافسية العالية.

ثالثاً. حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

رغم تنوع الدراسات السابقة وتناولها لموضوع المرونة التنظيمية من جوانب متعددة، إلا أن الاستفادة منها في هذه الدراسة تبقى محدودة نظراً لتركيز معظمها على بيئات تنظيمية خارجية أو قطاعات مختلفة، دون التعمق في السياق المحلي أو الربط بين المرونة التنظيمية والأداء العام للمؤسسات، كما أن بعض الدراسات ركزت على جوانب داخلية كالعلم التنظيمي أو ممارسات الموارد البشرية دون مراعاة تأثير العوامل البيئية والاستراتيجية، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل شامل يربط بين المرونة التنظيمية وترقية الأداء في بيئة محلية باستخدام دراسة حالة وتحليل إحصائي دقيق.

رابعاً. الإضافات العلمية للدراسة الحالية:

تعد هذه الدراسة إضافة علمية متميزة، حيث تسلط الضوء على دور المرونة التنظيمية في عصرنة إدارة الموارد البشرية، في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، وتكمن أهمية الدراسة في أنها تربط بين مفاهيم المرونة التنظيمية وعصرنة الوظائف التقليدية للموارد البشرية، كالتوظيف، التدريب، التقييم والتحفيز، وتبحث كيف يمكن تحويل هذه الوظائف إلى آليات مرنة وبتكيفة مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، كما تتجاوز الدراسة الطابع الوصفي الذي ميز العديد من الدراسات السابقة من خلال تقديم إطار تحليلي تطبيقي في بيئة جزائرية، واختبار العلاقة بين المرونة التنظيمية وقدرة المؤسسات على تحديث استراتيجياتها في تسيير المورد البشري.

وعليه فإن الدراسة الحالية تساهم في إغناء الأدبيات العلمية من خلال إبراز أهمية التفاعل بين الهيكلة المرنة والتنمية المستدامة للموارد البشرية، بما يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق ميزة تنافسية قائمة على التكيف والابتكار.

8. منهج الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الرئيسة والفرعية واختبار مدى صحة الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث استخدمنا المنهج الوصفي من أجل وصف الوقائع المرتبطة بموضوع الدراسة في الجانب النظري.

أما في الجانب التطبيقي فاستعملنا المنهج التحليلي في دراسة حالة لإسقاط ما تم الوصول إليه نظريًا من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المعتمدة في برنامج SPSS .

9. المقاربات المناسبة:

بما أن المقاربات المناسبة تدعم تحليل المفاهيم و تربط الجزء النظري بالتطبيقي فقد اعتمدت الدراسة على:

- المقاربة النظامية لتحليل المنظمة كنظام متكامل يتفاعل داخليا وخارجيا، مما يساعد في فهم كيفية تحقيق المرونة التنظيمية وتحديث الموارد البشرية في إطار ديناميكي متكامل.
- المقاربة المؤسساتية لتركز على التفاعل بين الأفراد والمنظمة، وتعد مهمة عند دراسة تأثير التحديث وعصرنة الموارد البشرية على أداء الأفراد وسلوكهم داخل المنظمات، وتحديد هياكل المنظمة باعتبارها وحدة أساسية للتحليل.
- المقاربة الاتصالية لتحليل سلوك الأفراد داخل المنظمة خاصة عند دراسة تقبل التغيير، وأساليب الإدارة الحديثة، والتي جاء بها كارل دوتش حيث تظهر أهمية الاتصال داخل المنظمة لتوسيع صلاحيات الموظفين ومساهمتهم في اتخاذ القرارات الادارية.

10. أدوات جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة على الإستبيان الذي يعد من بين الوسائل لجمع المعلومات والبيانات من مفردات العينة، كما يعد من أهم أجزاء الدراسة لما يتم من خلاله التوصل لنتائج واقعية، وقد تم توزيع استمارات الإستبيان على عينة البحث قصد الحصول على معلومات وبيانات ميدانية ذات دلالات إحصائية حول المؤسسة محل الدراسة فأجرينا الدراسة على بعض الموظفين بغية الاستفسار عن النقاط التفصيلية و التحقق من المعطيات المتحصل عليها والحصول على بعض المستندات و الوثائق الخاصة بالبلدية، وذلك بهدف إتمام الجانب الميداني.

11. صعوبات الدراسة:

إن إنجاز أي بحث علمي لا يخلو من تحديات وعقبات جمة، وخلال رحلتنا في إعداد هذا العمل، واجهتنا صعوبات كان من أبرزها ما يلي :

- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع التخصص المدروس، كون الموضوع من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري؛
- ندرة المراجع الحديثة فقد واجهنا شحا ملحوظا في المراجع والدراسات الحديثة التي تتناول مفهوم عصنة إدارة الموارد البشرية والمرونة التنظيمية بشكل معمق ومفصل.

12. هيكل الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الإطار النظري والتطبيقي للمرونة التنظيمية وعصنة الموارد البشرية، واستكشاف مدى تأثيرهما على بعضهما البعض, فتبدأ الخطة بمقدمة منهجية تتناول إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها، وفرضياتها، وأدواتها التحليلية. ثم نتطرق إلى استعراض نظري لمفهوم المرونة التنظيمية؛ حيث يتناول الفصل الأول الجوانب المفاهيمية للمرونة التنظيمية، إضافة إلى تحديد أنواعها وأبعادها المتنوعة, كما يتطرق لمفهوم عصنة الموارد البشرية ومدى أهميتها ومكوناتها الرئيسية، ويُختتم بتوضيح العلاقة بين المرونة التنظيمية وعصنة الموارد البشرية من خلال تحليل طبيعة العلاقة.

أما الفصل الثاني، فيتضمن الدراسة الميدانية لموضوع المرونة التنظيمية وعصنة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة بلدية عين طارق, فيحتوي المبحث الأول على لمحة عامة بالحالة قيد الدراسة، ألا وهي البلدية المذكورة أعلاه. أما المبحث الثاني، فكان عبارة عن تحليل للمعطيات (أي الاستبيان) بهدف التوصل إلى نتائج واقعية.

خطة الدراسة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية و عصرنة الموارد البشرية:

المبحث الأول: مفهوم المرونة التنظيمية

المطلب الأول : تعريف المرونة التنظيمية

المطلب الثاني :أنواع المرونة التنظيمية

المطلب الثالث :أهمية المرونة التنظيمية

المبحث الثاني: الإطار التأصيلي لعصرنة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم عصرنة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أبعاد وعناصر ومتطلبات عصرنة الموارد البشرية

المطلب الثالث : أهمية عصرنة الموارد البشرية في تحقيق التكيف التنظيمي

المبحث الثالث : العلاقة بين المرونة التنظيمية و عصرنة الموارد البشرية

المطلب الأول: تأثير المرونة التنظيمية على ديناميكية الموارد البشرية

المطلب الثاني: دور التحديث الوظيفي للموارد البشرية في دعم مرونة المؤسسة

المطلب الثالث: مؤشرات المرونة التنظيمية في المؤسسات الحديثة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبلدية عين طارق

المبحث الاول : تقديم عام لبلدية عين طارق

المطلب الأول : نبذة عن البلدية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الاول: أداة ومجتمع الدراسة

المطلب الثاني: الصدق ووصف خصائص متغيرات الدراسة

المطلب الثالث: تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية

وعصرنة الموارد البشرية

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها ساحة الأعمال المعاصرة، برزت المرونة التنظيمية وتبني عصرنة الموارد البشرية كركيزتين أساسيتين لضمان تفوق المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة دائمة التغير، وفي هذا السياق الحيوي تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة محورية إذ لم تعد وظائفها مقتصره على الأدوار التقليدية، بل شهدت تحولا جذريا بفضل تبني نظم حديثة ومتطورة، هذه النظم لم تساهم فقط في أتمتة العمليات بل أصبحت أدوات فاعلة في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي الشامل، وانطلاقاً من هذه الأهمية المتزايدة، يسعى هذا الفصل إلى تقديم فهم معمق لمفهوم المرونة التنظيمية مستعرضاً أنواعها المختلفة وأهميتها البالغة في تمكين المؤسسات من التكيف والنمو، كما سيتطرق الفصل إلى مفهوم عصرنة الموارد البشرية مبيّناً مدى أهميتها في تطوير هذه الوظيفة الحيوية وتحويلها إلى شريك استراتيجي فاعل في تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم المرونة التنظيمية

في ظل بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة، تواجه المنظمات تحديات مستمرة تتطلب منها التكيف السريع والاستجابة الفعالة، ومن أجل ضمان استمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية، تحتاج المنظمات إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تساعدها على التعامل مع هذه التغيرات بكفاءة. ومن بين هذه المفاهيم، تبرز المرونة التنظيمية كعامل أساسي يمكن المنظمة من مواجهة التحديات والتحكم في أوضاعها بفعالية.

المطلب الأول: تعريف المرونة التنظيمية

تعد المرونة التنظيمية من أبرز السمات الأساسية في أي منظمة، إذ تنشأ استجابةً للتغيرات التي تطرأ على بيئتها، فهي تمنح المنظمة القدرة على التكيف والتحكم في أوضاعها من خلال تبني مجموعة من التدابير والإجراءات التنظيمية التي تقلل من تعرضها للتهديدات¹.

يُعد مفهوم المرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على تبسيط الإجراءات والقواعد والأنظمة داخل المنظمات، بما يتيح لها التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. وقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم من زوايا متعددة، ما أدى إلى ظهور تعريفات مختلفة له، منها:

أولاً- التعريفات العربية

- يعرف فاروق عبده وعبد المجيد المرونة التنظيمية: بأنها قدرة المنظمة على إجراء تعديلات تنظيمية دون إحداث تغييرات جذرية في هيكلها، حيث تمنح القيادة الإدارية هامشاً من المرونة يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو إلغاء بعضها، مما يؤدي إلى إعادة توزيع المستويات الإدارية والسلطات والعلاقات بين وحدات العمل

1 عبد الكاظم محسن كوين، حميد سالم الكعبي، "الدور التفاعلي للمهارات في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 12، العدد 40، الفصل 3، 2017، ص 208.

-أما محمود علاء الدين فيرى أن الهيكل التنظيمي الفعال الذي يتسم بالمرونة يمكن المنظمة من التحكم في المشكلات التنظيمية التي قد تنشأ ضمن نطاقها، مما يساعدها على معالجتها بفعالية، واتخاذ تدابير استباقية لسد الفجوات المحتملة قبل تفاقمها¹.

- و يعرف محمد البكري المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على إعادة هيكلة عملياتها وإجراءاتها بطريقة تكيفية تتيح لها التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية دون التأثير على استقرارها وأدائها العام.

-عبد الرحمن الشامي يشير إلى أن المرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير، بحيث تستطيع التكيف مع المستجدات دون تعطيل عملياتها الأساسية².

ومما سبق، يمكن استخلاص أن المرونة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، وإجراء تعديلات داخلية دون المساس بجوهر بنيتها التنظيمية، مما يسهم في تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية.

ثانياً- التعريفات الأجنبية

- اري هاميل Hamel (يؤكد أن المرونة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على الابتكار والتجديد المستمر في استراتيجياتها وعملياتها وهيكلها التنظيمية، مما يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق
- فرتي Frutti يعرف المرونة التنظيمية بأنها مدى قدرة المنظمة على فهم واستيعاب المواقف والتغيرات البيئية المختلفة، ثم التكيف معها بفعالية.

1 زين حسين البشتاوي ورقية قاسم البدارين، "الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات"، مجلة جدار للدراسات والبحوث، جامعة جدارا، المجلد 6، ص 102

2 رجي مصطفى عليان (2015)، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 20

- تشان تانغ CHAN TANG: ينظر ان إلى المرونة التنظيمية على أنها بناء متعدد الأبعاد، يتيح للمنظمة التوجه نحو التغيير البيئي والانخراط السريع في التحولات الجديدة، من خلال تبني أهداف مغايرة لسابقتها بهدف فرض السيطرة على المتطلبات المستحدثة. 1
- ميتنبورغ بيت: Mitenburg Pete يرى أن المرونة التنظيمية تنشأ نتيجة الاضطرابات البيئية، مما يجعلها إحدى الصفات الأساسية للمنظمة، حيث تقلل من تعرضها للتهديدات الخارجية غير المتوقعة، وتعزز قدرتها على مواجهتها

التعريف الاجرائي :

في إطار هذه الدراسة، تُعرف المرونة التنظيمية بأنها مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة والسريعة للتغيرات البيئية الطارئة من خلال تبني استراتيجيات تكيفية، وتعديل الهياكل التنظيمية، وتطوير أساليب العمل، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ثالثاً: المصطلحات المشابهة:

1- التغيير التنظيمي:

يعرّف على أنها العملية التي تبناها المنظمة لتعديل أو تغيير هيكلها، استراتيجياتها، أو سياساتها الداخلية بهدف التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. وتعرف "رغد محمد يحي خروفة التغيير التنظيمي على أنه : " قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد بما يعكس تعديلاً جوهرياً على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية" ويعرف "إياد حماد" التغيير التنظيمي على أنه: الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل" وعليه فإن التغيير التنظيمي جزء من المرونة التنظيمية حيث يساهم في تحسين الاداء و فعاليتها داخل المنظمة فيخلق رضى وظيفي لدى الموظف .

1 لمياء السعيد السنتي، منى إبراهيم دكروري، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، جامعة دمياط، المجلد 9، العدد 3، 2018، ص

2- التكيف التنظيمي:

تتمثل عملية التكيف في سعى الفرد المتواصل لتلبية مطالبة والاستجابة لمطالب البيئة التي يعمل بها و للمتغيرات التي تحدث فيها كما تتمثل في سعي الفرد التوفيق بين مطالبه وحاجاته وبين مطالب بيئته وضغوطها وفي سعيه لتوفير نوع من التوازن بينه وبين البيئة. ¹

ويعرف التكيف على انه : العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات والعوائق التي تقف حيال تحقيق حاجاته وسط بيئة العمل".

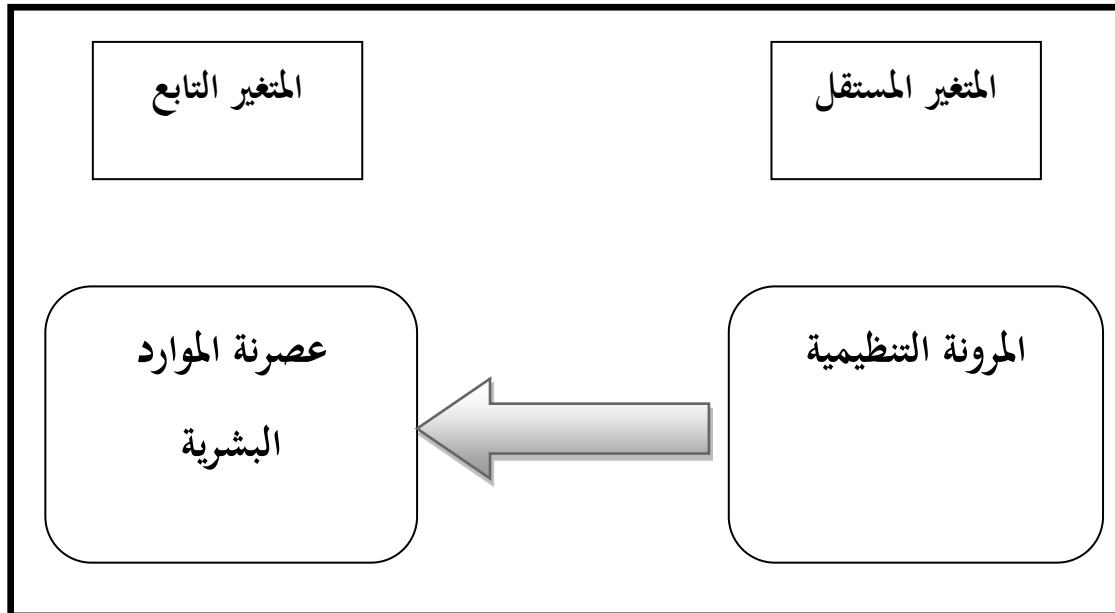
كما يعرف التكيف على انه قدرة المدير على تحقيق التوازن مع ظروف البيئة التنظيمية من حيث الموارد المادية والبشرية المتاحة بالإضافة إلى الموازنة بين مطالب المنظمة والمرؤوسين، والتكيف مع استراتيجيات وسياسة المنظمة²

و عليه فإن عملية التكيف ضرورة لخلق بيئة تنظيمية تلي حاجات الفرد و تستجيب لمطالب البيئة وتتغلب على ضغوطها مما يولد نوع من التوازن بين الموظف و بيئة عمله .

1 اموسي جبريل وآخرون - التكيف ورعاية الصحة النفسية القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 10 ص 2008

2 اعيد الله مجدي أحمد - السلوك الاجتماعي ودينامياته - الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، 2014، ص 63

الشكل 1 النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة إعماداً على (الحميدي و اخرون, 2016, ص 54).

المطلب الثاني: أنواع المرونة التنظيمية

حسب الدراسات المعمقة حول المرونة التنظيمية نجد انها تتكون من ثلاث أنواع مهمة سنتطرق اليها من خلال هذا المطلب .

أولاً- المرونة الاستراتيجية

تُعنى المرونة الاستراتيجية بقدرة المؤسسة على التخيل والتصور المستقبلي، مع توجيه ودعم الأفراد نحو تحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب. كما تشمل تنفيذ خطط واستراتيجيات وفقاً للمعايير المتفق عليها، مما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة¹.

1 عبده فليه فاروق، وعبده عبد الحميد (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. جامعة المنصورة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.، ص24

تتسم المرونة الاستراتيجية بعدة خصائص، أبرزها:

- التكيف مع المتغيرات المستقبلية بحيث تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والمنافسة المتزايدة.
- تعزيز القيادة الاستراتيجية فكلما كانت القيادة أكثر مرونة في التفكير واتخاذ القرارات، زادت قدرتها على توجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف.
- بناء ثقافة تنظيمية مرنة والتي تعزز من قدرة المنظمة على إدارة التغيير، وتشجع على الابتكار والتطوير المستمر.
- تحقيق الجودة والاستدامة من خلال تبني ممارسات مرنة في العمل، تضمن المنظمة استمرارية الأداء الفعّال وتحقيق الجودة الشاملة.
- تشجيع المشاركة الجماعية حيث تتيح المرونة الاستراتيجية لجميع العاملين في المنظمة فرصة المساهمة في تحقيق التقدم والتطوير المستمر.
- وبالتالي فإن المرونة الاستراتيجية تلعب دورًا حيويًا في نجاح المنظمات، حيث تضمن قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتغيرات التكنولوجية، مما يعزز مكانتها التنافسية، كما تساعد في الحد من المخاطر التشغيلية وتحقيق التكيف مع الأزمات والتحديات المستقبلية.
- مما سبق، فإن تبني المرونة الاستراتيجية يعد من العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة¹.

ثانيا- المرونة التشغيلية

- ان المرونة التشغيلية تشير الى قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في بيئة عمل متقلبة، وتكمن أهميتها في تمكين المنظمات من تعديل عمليات الإنتاج والخدمات بسرعة، مما يساعد على تحسين استغلال الموارد وتقليل الهدر وتعزيز الأداء العام.

1 عسالي بولرباح (2017) تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج عمليات مقترحة الجزائر الجزائر: ديوان

كما تسهم في إدارة المخاطر بفعالية، من خلال التعامل السريع مع التحديات غير المتوقعة، مما يعزز استقرار العمليات ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة. وتعتمد المرونة التشغيلية على عدة عناصر، منها القدرة على تعديل أو إعادة تخصيص الموارد، وإمكانية تغيير أساليب العمل والإنتاج دون التأثير على الجودة، إضافة إلى تبني أحدث التقنيات والمعدات لضمان استمرارية تحسين الأداء. كما تلعب دوراً أساسياً في استدامة الأعمال من خلال التكيف مع التقلبات في الطلب، أو اضطرابات سلاسل التوريد، أو التغيرات المفاجئة في بيئة العمل، مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق النمو والنجاح المستدام في سوق ديناميكية¹.

ثالثاً- المرونة التكتيكية

تشير المرونة التكتيكية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات من خلال تعديل هيكلها التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار بطريقة مرنة وديناميكية. وتساعد هذه المرونة في تعزيز الاستجابة الفعالة للظروف المتغيرة، عبر تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة وتطوير أساليب العمل وفقاً للمتطلبات المستجدة. كما تسهم في تحقيق التوازن بين الاستقرار التنظيمي والتغيير، مما يمكن المنظمة من مواجهة التحديات بكفاءة مع الحفاظ على استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية².

اذن تعكس الأنواع الثلاثة للمرونة التنظيمية—المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية—مدى قدرة المؤسسات على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة وضمان استدامة أدائها. فالمرونة الاستراتيجية تمكن المنظمة من تصور المستقبل وتوجيه التغيير بطريقة تحقق الأهداف بعيدة المدى، بينما تركز المرونة التشغيلية على تحسين كفاءة العمليات والاستجابة السريعة للتغيرات التشغيلية، مما يسهم في تعزيز الإنتاجية وتقليل المخاطر. أما المرونة التكتيكية، فهي العنصر الوسيط الذي يربط بين المرونة الاستراتيجية والتشغيلية، من خلال دعم التكيف السريع في الهيكل التنظيمي وتحسين عمليات اتخاذ القرار.

1 لمياء السعيد السندي، منى إبراهيم ذكور، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي، جامعة دمياط، المجلد 9، العدد 3، 2018، ص

2 مل محمد حسن البدوي، نوف علي محمد القحطاني، واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويرها، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد 198، الجزء 3، 2021، ص 314.

يظهر من خلال هذه الانواع أن المرونة التنظيمية ليست مجرد قدرة على التكيف، بل هي نهج استراتيجي يعزز من استقرار المؤسسة وقدرتها على المنافسة في بيئة ديناميكية. وبالتالي، فإن تحقيق التوازن بين هذه الأنواع الثلاثة يضمن للمؤسسات تحقيق التميز والريادة في ظل التغيرات المستمرة، مما يجعلها أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات وتعظيم فرص النجاح والنمو المستدام.

المطلب الثالث : أهمية المرونة التنظيمية :

يتناول هذا المطلب أهمية المرونة في تمكين المؤسسات من التكيف مع التحديات وتحقيق الأداء المستدام. تُعد المرونة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات، حيث تمنحها القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية، مما يضمن استمرارية أنشطتها بكفاءة وفعالية. فمع تزايد عدم الاستقرار في الأسواق والتطور التكنولوجي المتسارع، تصبح المنظمات التي تتمتع بمرونة تنظيمية أكثر قدرة على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة. كما أن هذه المرونة تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على إعادة هيكلة استراتيجياتها وإجراءاتها التشغيلية بما يتماشى مع المتغيرات المحيطة، مما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية¹. علاوة على ذلك، فإن المرونة التنظيمية تُعد عاملاً رئيسياً في الحفاظ على فعالية المنظمة، حيث تُمكنها من تطوير استراتيجيات قابلة للتكيف مع بيئة العمل الديناميكية، مما يسمح لها بالتعامل مع الأزمات المفاجئة والتغيرات الطارئة دون تعطيل عملياتها الأساسية. كما أن التمسك بأساليب التخطيط الجامدة قد يؤدي، على المدى المتوسط أو البعيد، إلى ضعف استجابة المنظمة للتحديات، مما يؤثر سلباً على أدائها وقدرتها التنافسية. ومن هنا، يصبح تبني نهج مرناً ضرورياً لتجنب المخاطر التشغيلية والإدارية التي قد تنشأ نتيجة عدم القدرة على التكيف مع المستجدات.

إلى جانب ذلك، تُعتبر الإدارة المرنة التي تتبنى التفكير الابتكاري عاملاً جوهرياً في تعزيز ثقافة الإبداع والتطوير داخل المنظمة. فالمنظمات التي تعتمد على أساليب مرنة في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات تصبح أكثر قدرة على التجديد والابتكار، مما ينعكس إيجابياً على جودة الإنتاجية وكفاءة الأداء. كما أن المرونة التنظيمية تمنح

1 سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 43-47

المؤسسات ميزة تنافسية من خلال تمكينها من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتغيرات التكنولوجية، مما يساعدها على الاستمرار في تحقيق النمو والتطور المستدام.

في المجمل، فإن تبني المرونة التنظيمية لا يعزز فقط قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، بل يسهم أيضًا في تحسين أدائها العام، وضمان استدامتها، وتعزيز مكانتها في بيئة عمل متغيرة باستمرار.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لعصرنة الموارد البشرية

تنهض عملية تحديث وتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في صميم المنظمات، لمواكبة التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتقدم التكنولوجي الهائل، والتغيرات المجتمعية المستمرة، على أسس نظرية راسخة ومفاهيم أساسية واضحة. يهدف هذا الإطار التأسيلي إلى إلقاء الضوء بشكل مفصل على ماهية "العصرنة" في سياق الموارد البشرية، وتبيان أهميتها الجوهرية للمنظمات، واستعراض أبعادها المتنوعة، وتحديد المتطلبات الضرورية لضمان فعالية وكفاءة إدارة أعلى ما تملك المنظمة ألا وهو رأس المال البشري.

المطلب الأول: مفهوم عصرنة الموارد البشرية

أولاً: تعريف العصرنة

أ- العصرنة لغة:

كلمة العصرنة في معجم اللغة العربية مأخوذة من كلمة العصر أي الزمان و تعني المعاصرة " جعل الشيء عصرياً متمشياً مع روح العصر، تطوير منظمة، يجب علينا عصرنة أفكارنا "ومفهومهما كذلك: " رجل عصري بمعنى رجل منسوب إلى العصر، أي يعيش حسب تطور زمنه الحديث، مفاهيمه عصرية وأفكاره عصرية ". كما أن عصرنة تعني: " المعاصرة: أي التكيف مع أفكار العصر الذي نعيشه أي المعاصرة والأصالة ". وتشير أيضاً إلى مرحلة من الزمان منسوبة إلى حكم رجل، أو سيادة دولة أو إلى ظاهرة اجتماعية أو علمية أو نحو ذلك: " عصر المأمون، العصر الراشدي، العصر الحجري، عصر الذرة إلخ.1

ب- العصرنة اصطلاحاً

إن مرادف مصطلح العصرنة في اللغة الإنجليزية modernity، أما في الفرنسية modernisation، وعند البحث والتدقيق في معنى المصطلح باللغة العربية نجد أنه يتمحور حول تجديد وتحديث ما هو قديم وإعادة

1 غرابلي سعاد، دور عصرنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الإدارة العمومية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة غرداية، 2023-2024، ص38.

تنظيمه بشكل يلي احتياجات الوقت الحاضر، وهو يستعمل في مجالات عدة كعصرنة الإدارة بمعناها العام والتي تعني عملية التجديد والتغيير التي تحدث على مستوى الإدارة من أجل القيام بإصلاحات و تعديلات على النمط والوضع السائد الذي كان يتميز بالتقليدي من أجل مواكبة التغيرات الحديثة وما يتصل بالعالم الخارجي¹

كما يمكننا تعريف عصرنة الموارد البشرية بأنها عملية تطويرية شاملة ومستمرة، لا تتوقف عند حدود زمنية معينة، بل هي رحلة دؤوبة تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في كافة الجوانب المتعلقة بوظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. يشمل هذا التحديث والتطوير السياسات التي تنظم عمل الأفراد، والإجراءات التي تتبع في مختلف العمليات المتعلقة بالموظفين، والممارسات اليومية التي يتم تطبيقها، والأنظمة الداخلية التي تدير شؤون الموظفين، وحتى التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في هذا المجال².

الغرض الأساسي من هذه العملية الشاملة هو جعل إدارة الموارد البشرية أكثر استجابة ومرونة في التعامل مع التحولات الديناميكية التي تطرأ على البيئة الداخلية للمنظمة (مثل التغيرات في الهيكل التنظيمي أو الاستراتيجيات الداخلية) والبيئة الخارجية المحيطة بها (مثل التطورات التكنولوجية، المنافسة الشديدة، أو التغيرات في قوانين العمل). والأهم من ذلك، تهدف العصرنة إلى جعل إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وتنميتها من خلال التدريب والتطوير المستمر، وتحفيزها لتقديم أفضل ما لديها، واستبقائها في المنظمة لأطول فترة ممكنة، وكل ذلك في سبيل دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. ومن الضروري التأكيد على أن العصرنة لا تقتصر مطلقاً على مجرد تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، على الرغم من أهمية هذا الجانب. فالعصرنة تتجاوز ذلك بكثير لتشمل إعادة التفكير العميق في الأدوار التقليدية التي كانت تضطلع بها إدارة الموارد البشرية. تسعى العصرنة إلى تحويل هذه الإدارة من مجرد دور إداري تشغيلي بحت، يركز على تنفيذ المهام الروتينية، إلى دور استراتيجي وشريك فاعل ومؤثر في عملية صنع القرارات الهامة على مستوى المنظمة.

1 غرابلي سعاد، مرجع سابق، ص 39.

2 العتيبي عبد الله، إدارة الموارد البشرية المعاصرة النظرية و التطبيق، الرياض، دار النهضة العربية، 2020، ص 44.

كما تهدف العصرنة في جوهرها إلى جعل وظيفة الموارد البشرية تتسم بقدر أكبر من المرونة في التكيف مع المتغيرات، وتركيز أعمق على تحقيق القيمة المضافة للمنظمة من خلال إدارة فعال لرأس المال البشري، وتقارب أوثق مع الموظفين واحتياجاتهم المتغيرة، وقدرة متزايدة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية التي قد تواجه المنظمة في مجال الموارد البشرية والاستعداد الأمثل لمواجهةها. إنها في حقيقة الأمر عملية تحول ثقافي وتنظيمي وتقني متكاملة، تضع الموظف في صلب اهتماماتها باعتباره المحرك الرئيسي للنجاح، مع ربط أداء إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر وواضح بنتائج الأعمال التي تحققها المنظمة¹.

المطلب الثاني: أبعاد ومتطلبات عصرنة الموارد البشرية

أولاً: أبعاد عصرنة الموارد البشرية

تتكون عصرنة الموارد البشرية من مجموعة متنوعة من الأبعاد والعناصر المتكاملة التي تعمل بتناغم وتفاعل لتحقيق التحول المنشود في إدارة رأس المال البشري. يمكن تلخيص أبرز هذه الأبعاد والعناصر فيما يلي²:

أ- البعد الاستراتيجي: يمثل هذا البعد جوهر عملية العصرنة، حيث يتمثل في مواءمة وتكامل استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بشكل كامل مع الاستراتيجية العامة الشاملة للمنظمة. يتطلب ذلك تحويل دور إدارة الموارد البشرية لتصبح شريكاً استراتيجياً فاعلاً يساهم بفاعلية في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويقدم الحلول والمبادرات التي تدعم التنفيذ الفعال لهذه الأهداف، بدلاً من الاقتصار على كونها مجرد وظيفة داعمة للأنشطة الأخرى. يشمل هذا البعد جوانب حيوية مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المدى الطويل، وإدارة المواهب بكفاءة لجذب وتطوير المتميزين، وتخطيط التعاقب الوظيفي لضمان استمرارية القيادة.

ب- البعد التنظيمي والهيكلي: يتعلق هذا البعد بإعادة تصميم وهيكل وظيفة الموارد البشرية نفسها بهدف تحقيق قدر أكبر من الكفاءة والمرونة في أدائها. قد يتضمن ذلك إنشاء مراكز خدمات مشتركة للموارد البشرية لتقديم

1Turki,Y, et Otaibi,M, "Les tendances modernes dans la gestion des ressources humaines, Revue des sciences de gestion et de commerce"6(3),2018, p 45-54.

2 عبد الله مصطفى، إدارة الموارد البشرية في عصر الثورة الرقمية، دار الفكر العربي، 2020، ص 86.

خدمات موحدة وفعالة، أو تخصيص شركاء أعمال للموارد البشرية للعمل بشكل وثيق ومباشر مع مختلف الوحدات والأقسام داخل المنظمة لفهم احتياجاتهم وتقديم الدعم المتخصص، أو تبني نماذج تنظيمية أكثر مسطحة وأقل بيروقراطية لتسهيل التواصل واتخاذ القرارات. كما يشمل هذا البعد تطوير وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل قسم الموارد البشرية نفسه.

ج- البعد التكنولوجي: لا يمكن إغفال الدور الحاسم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية العصرنة. يشمل ذلك تطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية المتكاملة التي تدير مختلف جوانب شؤون الموظفين، وأنظمة إدارة رأس المال البشري الأكثر شمولية، ومنصات التعلم الإلكتروني لتوفير التدريب والتطوير بفاعلية، وأدوات التحليلات التنبؤية للموارد البشرية لاستخلاص رؤى قيمة من البيانات، وتوظيف الذكاء الاصطناعي والأتمتة في أداء العمليات الروتينية مثل التوظيف الأولي وإدارة الأداء وكشوف المرتبات. الهدف الأساسي من تبني التكنولوجيا هو تحسين الكفاءة التشغيلية، وتوفير بيانات دقيقة لدعم اتخاذ القرارات المستنيرة، وتحسين تجربة الموظف في تفاعله مع إدارة الموارد البشرية¹.

د- البعد العملي والإجرائي: يركز هذا البعد على تبسيط وتحسين كفاءة العمليات والإجراءات اليومية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مثل عمليات التوظيف والاختيار، وتصميم وتقديم برامج التدريب والتطوير، وإدارة وتقييم الأداء بشكل فعال، وإدارة أنظمة التعويضات والمزايا بشكل عادل وتنافسي، وإدارة علاقات الموظفين وتعزيز بيئة عمل إيجابية، تهدف العصرنة في هذا البعد إلى تقليل البيروقراطية والإجراءات المعقدة، وتسريع وتيرة العمليات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لكل من الموظفين والمديرين.

و- البعد الثقافي والإنساني: يعتبر هذا البعد ركيزة أساسية وجوهرية لنجاح العصرنة، حيث تتطلب العملية إحداث تغييرات إيجابية في ثقافة المنظمة وقيمها السائدة، وتعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة، والتعلم المستمر وتطوير المهارات، والشفافية في التواصل واتخاذ القرارات، والتركيز الأساسي على الموظف واحتياجاته وتطلعاته. يشمل هذا البعد أيضاً تطوير مهارات وقدرات العاملين في إدارة الموارد البشرية ليصبحوا ليسوا فقط منفذين للسياسات، بل مستشارين استراتيجيين موثوقين، ومدربين وموجهين فعالين، وميسرين للتغيير قادرين على قيادة

1 عبد الله مصطفى، مرجع سابق، ص 87

المبادرات الجديدة، كما يركز هذا البعد بشكل كبير على تحسين تجربة الموظف في كافة مراحل دورة حياته المهنية داخل المنظمة، وجعل بيئة العمل أكثر جاذبية وإنتاجية وتعاونية.

هـ- بعد البيانات والتحليلات: يتضمن هذا البعد الحيوي تطوير القدرة على جمع وتحليل بيانات الموارد البشرية بشكل فعال ومنهجي، واستخدام هذه البيانات القيمة لاتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على الأدلة والحقائق بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الافتراضات، يساعد هذا البعد في قياس فعالية برامج ومبادرات الموارد البشرية المختلفة، وتحديد الاتجاهات الهامة في سلوك الموظفين وأدائهم، والتنبؤ بالتحديات المستقبلية التي قد تواجه المنظمة مثل ارتفاع محتمل في معدلات دوران الموظفين، وقياس العائد على الاستثمار في الموارد البشرية لإثبات قيمتها للمنظمة.

ثانياً: متطلبات عصرنة الموارد البشرية

إن تحقيق عصرنة ناجحة وفعالة للموارد البشرية لا يتم بصورة عشوائية، بل يتطلب توفر مجموعة متكاملة من الشروط والمتطلبات الأساسية التي تضمن سير العملية بسلاسة وتحقيق الأهداف المنشودة. أبرز هذه المتطلبات هي:1

أ- الدعم والالتزام الراسخ من القيادة العليا: تعتبر رعاية ودعم الإدارة العليا للمنظمة، بدءاً من أعلى الهرم التنظيمي، شرطاً لا غنى عنه لنجاح أي مبادرة تغيير كبرى وهامة مثل عصرنة الموارد البشرية. يجب أن تكون القيادة العليا مقتنعة تماماً بأهمية العصرنة والقيمة التي ستضيفها للمنظمة، وأن تكون مستعدة لتخصيص الموارد اللازمة من ميزانيات ووقت وجهود، وتقديم الدعم الكامل لفرق العمل المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ هذه المبادرة.

ب- فهم واضح للأهداف والرؤية المستقبلية: قبل الشروع في أي خطوات عملية للعصرنة، يجب تحديد الأهداف المرجوة من هذه العملية بوضوح ودقة، وربط هذه الأهداف بشكل مباشر بالاستراتيجية العامة للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب صياغة رؤية واضحة ومقنعة لما ستبدو عليه وظيفة الموارد البشرية بعد اكتمال عملية

1 الشافعي, محمد, تكنولوجيا المعلومات و الموارد البشرية, دارالنهضة العربية, 2019, ص128.

العصرنة، وكيف ستساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم توصيل هذه الرؤية والأهداف بشكل فعال وشفاف لكافة أصحاب المصلحة المعنيين، بما في ذلك الموظفين والمديرين.

ج- تحليل دقيق للوضع الحالي وتحديد الفجوات: كخطوة أولى وحاسمة، يجب إجراء تقييم شامل وموضوعي للوضع الراهن لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة، وتحديد نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين، وتحديد الفجوات الموجودة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف الذي تسعى العصرنة إلى تحقيقه. يساعد هذا التحليل في تحديد الأولويات وتوجيه جهود العصرنة بشكل فعال.

د- تخصيص الموارد الكافية واللازمة: تتطلب عملية العصرنة استثمارات مالية وغير مالية في مجالات متنوعة، مثل شراء وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، وتوفير برامج التدريب والتطوير للعاملين في إدارة الموارد البشرية والموظفين بشكل عام، والاستعانة بالاستشارات الخارجية المتخصصة إذا لزم الأمر. يجب على المنظمة تخصيص الميزانيات الكافية والجدول الزمني الواقعية لإنجاز مختلف مراحل عملية العصرنة بنجاح¹.

هـ- إدارة التغيير الفعالة والمدروسة: تعتبر العصرنة في جوهرها عملية تغيير جوهرية قد تواجه مقاومة طبيعية من بعض الأفراد أو الأقسام داخل المنظمة، خوفاً من المجهول أو التغيير في الروتين المعتاد. لذلك، يتطلب الأمر وجود خطة قوية وشاملة لإدارة التغيير تتضمن التواصل الفعال والشفاف مع جميع المعنيين لشرح أهداف العصرنة وفوائدها، وتوفير برامج تدريبية وتوعوية للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة، وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية التخطيط والتنفيذ لضمان دعمهم والتزامهم.

و- تطوير كفاءات فريق الموارد البشرية: لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من قيادة عملية العصرنة بفعالية والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، يجب تزويد العاملين في قسم الموارد البشرية بالمهارات والمعارف الجديدة التي تتطلبها وظيفة الموارد البشرية الحديثة. يشمل ذلك تطوير المهارات التكنولوجية اللازمة لاستخدام الأنظمة الجديدة، ومهارات تحليل البيانات لاستخلاص الرؤى القيمة، ومهارات الاستشارة الاستراتيجية للمساهمة في صنع القرارات، ومهارات إدارة المشاريع لقيادة مبادرات العصرنة.

1 الشافعي محمد، مرجع سابق، ص 130.

ز- التركيز الأساسي على تجربة الموظف: يجب أن تكون عملية العصرنة موجهة بشكل أساسي نحو تحسين تجربة الموظفين في كافة تفاعلاتهم مع إدارة الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام. يتطلب ذلك فهم احتياجات وتوقعات الموظفين بعمق، وتصميم العمليات والأنظمة بطريقة تلي هذه الاحتياجات وتجعل تجربة الموظف أكثر سلاسة وإيجابية.

ح- المرونة والقدرة على التكيف المستمر: تشهد بيئة الأعمال تغيرات مستمرة ومتسارعة، لذا يجب أن تتسم عملية العصرنة بالمرونة والقدرة على التكيف مع هذه التغيرات المستقبلية. يجب أن تكون هناك آلية واضحة للمراجعة الدورية والتحسين المستمر لضمان بقاء إدارة الموارد البشرية في طليعة التطورات وتلبية احتياجات المنظمة المتغيرة.

ط- استخدام التكنولوجيا المناسبة والفعالة: يعتبر اختيار وتطبيق أنظمة وتكنولوجيا الموارد البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة وأهدافها المحددة مطلباً حاسماً لنجاح العصرنة. يجب أن تكون هذه الأنظمة سهلة الاستخدام من قبل الموظفين والمديرين، وأمنة لحماية البيانات الحساسة، وقابلة للتكامل مع الأنظمة الأخرى المستخدمة في المنظمة لضمان تدفق المعلومات بسلاسة.

ي- قياس الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري: لضمان تحقيق أهداف العصرنة، يجب وضع مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس لتقييم مدى تقدم عملية العصرنة وتحديد ما إذا كانت تحقق النتائج المرجوة مقارنة بالأهداف المحددة. يساعد ذلك في تحديد الجوانب التي تسير بشكل جيد والجوانب التي تحتاج إلى تعديل وتحسين لضمان تحقيق النجاح المستدام.

المطلب الثالث : أهمية عصرنة الموارد البشرية في تحقيق التكيف التنظيمي

في العصر الحالي، أصبحت نظم المعلومات وتكنولوجيا جزءًا أساسيًا في جميع المؤسسات، حيث تُستخدم لمناقشة مختلف القضايا في أي وقت ومن أي مكان. وتلعب العصرنة دورًا محوريًا في تعزيز الإطار التنظيمي، وتحقيق التواصل الفعال مع الموظفين، وضمان توافر المعلومات في الوقت المناسب¹.

وقد أظهرت الأبحاث أنها لا تساهم فقط في تحسين الكفاءة التشغيلية، بل أدت أيضًا إلى ظهور مواقف تنظيمية جديدة واستحداث وظائف ومسميات وظيفية مبتكرة

وان المنظمات التي تعتمد عليها بشكل حيوي لضمان نموها واستمراريتها، تصبح قوة دافعة أساسية. ويظهر أثرها الكبير بوضوح عندما تؤثر بشكل مباشر على كفاءة سير العمل وبقاء المؤسسة في السوق، حيث تصبح مورداً استراتيجياً لا يمكن الاستغناء عنه وجزءاً جوهرياً من بنية المنظمة².

أ- دور العصرنة في التوظيف:

أحدثت تكنولوجيا المعلومات تحولاً جذرياً في أساليب التوظيف، حيث أصبح من الممكن الإعلان عن الوظائف عبر الإنترنت، مما أدى إلى تسريع عملية التوظيف وإزالة العوائق التي كانت تحدّ من الوصول إلى شريحة واسعة من المرشحين. ففي السابق، كانت المؤسسات تعتمد على الوسائل التقليدية مثل الصحف والمجلات للإعلان عن الوظائف، أما اليوم، فقد أصبح التوظيف الإلكتروني أكثر شيوعاً، مما يتيح الوصول إلى مجموعة أكبر من المواهب بسهولة وسرعة.

علاوة على ذلك، ظهر مفهوم التوظيف الافتراضي عبر الإنترنت، والذي يشمل إجراء المقابلات الافتراضية وحتى الاختبارات النفسية عبر الشبكة، مما ساهم في تحسين كفاءة وفعالية عمليات التوظيف، وجعلها أكثر تكيفاً مع التطورات التكنولوجية الحديثة

1 خضير كاظم حمود , ياسين كاتب الحرشة , إدارة الموارد البشرية , ط 1 , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , 2007, ص 19

2 خضير كاظم حمود, مرجع سابق, ص 19

ب- دور العصرنة في إدارة الأداء:

تُسهّم العصرنة بشكل كبير في إدارة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث يعتمد مدير الموارد البشرية على البرمجيات والتطبيقات الحديثة لمتابعة أداء الموظفين وتقييم ملاحظاتهم بهدف تحسين بيئة العمل. وتوفر هذه التقنيات أدوات متقدمة لقياس مستوى الأداء الفعلي للموظف مقارنةً بالمعايير القياسية المعتمدة، مما يُساعد في تحديد الفجوات والأخطاء واتخاذ الإجراءات المناسبة، مثل تقديم التدريب الإضافي للموظفين لتحسين أدائهم وتعزيز إنتاجيتهم¹.

ج- دور العصرنة في تنمية الموارد البشرية:

تلعب دوراً محورياً في تنمية الموارد البشرية سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، حيث تساعد في تحديد احتياجات التدريب والتطوير وفقاً لمتطلبات الموظفين وسوق العمل، كما تُساهم في رفع كفاءة الأفراد والجودة المهنية من خلال أدوات التحليل والتدريب الإلكتروني، مما يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل.

وفي هذا السياق، تُسهل تكنولوجيا المعلومات إنتاج المعلومات وتوزيعها ومعالجتها وإدارتها بشكل مستمر، مما يجعلها حلاً فعالاً لمختلف المشكلات المرتبطة بتنمية المهارات البشرية. وعند دمج هذه التقنيات مع برامج التدريب والتطوير، فإنها تُسهّم بشكل مباشر في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية داخل المنظمات.

د- دور العصرنة في تخزين البيانات ضمن نظام معلومات الموارد البشرية:

يُعد تخزين البيانات واسترجاعها أحد الجوانب الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية، حيث يُمكن من خلال تكنولوجيا المعلومات الاحتفاظ بمختلف البيانات المتعلقة بالموظفين واسترجاعها عند الحاجة لإجراء التحليلات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم. كما تسهّم هذه التقنيات في توفير معلومات دقيقة حول عدة جوانب مهمة مثل بيانات الموظفين، خصائص الوظائف، متطلبات التوظيف، عمليات الاختيار والتعيين، التطوير

1 محمد شرنون (مدير مركزي للوظيفة العمومية)، مداخلة بعنوان منظومة التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية الوضع الحالي والتوقعات، ملتقى رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية الجزائر العاصمة، يوم 15 مارس 2014، ص 22

المهني، هيكل المؤسسة، التكاليف التدريبية، تقييم الأداء، التخطيط التنظيمي وغيرها، مما يعزز كفاءة عمليات الموارد البشرية داخل المنظمة.

ه- دور العصرنة في إدارة الموارد البشرية:

أسهمت العصرنة بشكل كبير في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تقليل التكاليف الإدارية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين عملية صنع القرار، والارتقاء بجودة خدمة العملاء. وفي العصر الحالي، أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على الإنترنت والبرمجيات الحديثة لإدارة شؤون الموظفين بكفاءة، مما يُمكنها من تبسيط العمليات الإدارية، وتعزيز سرعة ودقة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة¹.

1 اسماعيل بوكرية، نائب مدير مركزي للتوظيف العمومية، مداخلة بعنوان تعدادات الوظيفة العمومية، ضرورة ضبطها، الصعوبات والحلول ملتقى رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية الجزائر العاصمة في 13 أكتوبر 2012. ص 2

المبحث الثالث: العلاقة بين المرونة التنظيمية و عصرنة الموارد البشرية

تشهد المنظمات المعاصرة تغيرات متسارعة في بيئة أعمالها، مدفوعة بالتطور التكنولوجي، والعولمة، وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة، وفي ظل هذه التحولات لم يعد كافيًا الاعتماد على النماذج التقليدية في الإدارة، بل أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني مفاهيم حديثة تركز على المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية، فهذان العنصران لم يعودا خيارين منفصلين، بل يشكلان معًا ركيزة استراتيجية لتمكين المؤسسة من التفاعل الفعّال مع التحديات والتقلبات المحيطة به، ويهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على كيفية تفاعل هذين المفهومين، من خلال تحليل تأثير المرونة التنظيمية في تطوير وظائف الموارد البشرية، ودور التحديث الإداري في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتجدد، كما يناقش طبيعة التكامل بينهما وأثره في تحقيق الكفاءة والاستدامة التنظيمية.

المطلب الأول: تأثير المرونة التنظيمية على ديناميكية الموارد البشرية

تُعدّ المرونة التنظيمية أحد العوامل الحاسمة التي تساهم في تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة العمل الحديثة، فالمرونة التنظيمية تمكن المنظمات من التكيف بسرعة مع المتغيرات المستمرة في السوق، مما يجعلها قادرة على التفاعل مع التحديات والتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل. ويُعدّ هذا التكيف أيضًا محفزًا رئيسيًا لإعادة تشكيل استراتيجيات الموارد البشرية، حيث تتطلب هذه التغيرات تغييرات جوهرية في هيكل التنظيم وإدارة القوى العاملة، والمنظمات ذات الهياكل المرنة تتمتع بقدرة أكبر على تعديل سياساتها وإجراءاتها الداخلية بشكل سريع وفعال، في هذا السياق يُحسن من وظيفة الموارد البشرية ويجعلها أكثر استعدادًا لتلبية الاحتياجات المستجدة بسرعة، إذ تعكس المرونة التنظيمية في عملها ضرورة الانفتاح على الإبداع في أساليب التوظيف، والتطوير المستمر، والتحفيز الديناميكي للعاملين.

وفي هذا السياق، يلاحظ المغربي (2019) في دراسته حول المرونة التنظيمية وتأثيرها على الموارد البشرية أن المؤسسات التي تتبنى هيكليات مرنة تتيح لإدارات الموارد البشرية تعديل السياسات وإعادة تنظيم الفرق الوظيفية وفقاً للمستجدات، مما يساهم في تقليل التحديات المرتبطة بإدارة التغيير¹.

المنظمات المرنة تتيح أيضاً لفرق الموارد البشرية اتخاذ قرارات أكثر مرونة فيما يتعلق بإدارة الأداء، وتقديم ممارسات تقييم قائمة على النتائج بدلاً من التركيز على الأنماط التقليدية السنوية. كما أن هذا التحول يعزز من قدرة فرق الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات في بيئات العمل وتبني برامج جديدة للتدريب والتمكين المهني.

وأيضاً، في دراسة زكريا (2021) حول تأثير المرونة التنظيمية على وظيفة الموارد البشرية، تم الإشارة إلى أن المؤسسات التي تتبنى نماذج مرنة في تنظيمها الداخلي تتمتع بقدرة أكبر على التأقلم مع التغيرات في سوق العمل، مما يعزز من مرونة الإدارة في مواجهة التحديات وتطوير أساليب فعالة للتعامل مع الموظفين في فترات التحولات².

في هذا السياق، يؤكد الطرابلسي 2020 في دراسته التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن ودور الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية على أن الهيكل التنظيمي المرن يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات الداخلية في إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة التفاعل بين الموظفين³.

إذن، يظهر التحليل أنه كلما كانت الهيكلية التنظيمية مرنة، كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من تطوير أساليب وأدوات جديدة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

لا تقتصر هذه المرونة على تنظيم الأدوار والمهام، بل تشمل أيضاً آليات التوظيف، التدريب، والتطوير المستمر للعاملين، مما يساهم في رفع مستوى التفاعل والإنتاجية في بيئة العمل.

1 الطرابلسي عمر، (2020). العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن ودور الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف

2 زكريا حرب، (2021). تأثير المرونة التنظيمية على وظيفة الموارد البشرية. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.

3 المغربي محمد، (2019). المرونة التنظيمية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

المطلب الثاني: دور التحديث الوظيفي للموارد البشرية في دعم مرونة المؤسسة

إن التحديث الوظيفي في إدارة الموارد البشرية يعد من العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز مرونة المؤسسة. ففي عصر العولمة والتطور التكنولوجي السريع، لم تعد الهياكل التقليدية والروتين الإداري قادرين على تلبية متطلبات العمل، بل أصبح من الضروري التحول نحو استراتيجيات حديثة تتيح للمؤسسات التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة، ويشكل التحديث الوظيفي في الموارد البشرية جزءًا من هذه الاستراتيجيات، حيث يعتمد على إدخال تغييرات هيكلية وتنظيمية تهدف إلى تحسين كفاءة العمل، وتطوير قدرات الموظفين، وتوفير بيئة عمل مرنة تدعم الابتكار.

أولاً: تعريف التحديث الوظيفي

التحديث الوظيفي يعني بتطوير الوظائف التقليدية داخل المنظمة بما يتناسب مع احتياجات العمل المستجدة، من خلال إعادة تصميم الأدوار، وتوظيف أدوات وتقنيات حديثة، مثل التحول الرقمي، استخدام البيانات الضخمة، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل الفرق. وأظهرت دراسات عدة أهمية هذا التحول في دعم المرونة التنظيمية وتحقيق التكيف الفعال مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، كما أن المؤسسات التي تبنت ممارسات تحديث الوظائف من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات التحليل المتقدمة، استطاعت تحسين آلية اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية. وقد ساعد ذلك في تسريع استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية، وخلق بيئة عمل مرنة قائمة على التعلم المستمر، من جهة أخرى فإن التحديث الوظيفي في إدارة الموارد البشرية إلى أن استخدام الأدوات الحديثة مثل منصات إدارة الأداء الرقمية، وبرامج التدريب المتطورة، أسهم في إعادة تشكيل دور الموارد البشرية ليصبح أكثر استجابة لمتطلبات التغيير، كما ساعد في تحسين تطوير المواهب وتحفيز الموظفين. هذه الأدوات لم تساهم فقط في تحسين الأداء الفردي للموظفين، بل أظهرت نتائج فعّالة على مستوى الأداء التنظيمي، مما عزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات بشكل أسرع وأكثر مرونة¹.

1 بوسماغ عادل، (2020). التحديث الوظيفي في إدارة الموارد البشرية: تطبيقات وآثار في بيئة العمل. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف.

التحديث الوظيفي للموارد البشرية يتطلب تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والتفاعل بين الموظفين. ففي العديد من المؤسسات، تم إدخال نماذج مرنة للعمل، مثل العمل عن بُعد، والعمل الهجين، وهذه الأنماط الحديثة تتطلب من الموارد البشرية تحديث استراتيجياتها لإدارة هذه الأساليب الجديدة.

ثانيا : أهمية التحديث الوظيفي

يعد التحديث الوظيفي عنصراً حاسماً في دعم مرونة المؤسسة، حيث يساهم في تحسين التفاعل بين الموظفين ويقلل من المقاومة للتغيير، مما يعزز من ثقافة التكيف السريع، بالإضافة إلى ذلك، يُعد التحديث الوظيفي للموارد البشرية أداة هامة في إدارة المواهب داخل المؤسسات. في دراسته التي تناولت "إدارة المواهب في المؤسسات المرنة"، أشار حسن 2019 إلى أن المؤسسات التي تعتمد على تقنيات إدارة المواهب الحديثة مثل تحليل البيانات التنبؤية لتوظيف الكفاءات، واختيار الموظفين الأكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، تتمتع بمرونة أكبر مقارنة بالمؤسسات التي تظل تعتمد على الطرق التقليدية¹. تطبيق التحديث الوظيفي في إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا أو تحديث أساليب التدريب، بل يمتد إلى إعادة هيكلة الوظائف بحيث تُمنح الموظفين المزيد من الحرية والفرص لتطوير مهاراتهم وتحديد أدوارهم داخل المنظمة.

وهذا يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها، مما يزيد من استدامة الأداء وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

المطلب الثالث: مؤشرات المرونة التنظيمية في المؤسسات الحديثة

تُعد مؤشرات المرونة التنظيمية مقياساً حقيقياً لقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، وضمان استمرارية الأداء بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق، برزت الرقمنة والذكاء الاصطناعي كأبرز أدوات دعم المرونة التنظيمية، إلى جانب مؤشرات أخرى ترتبط بالابتكار، إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي.

1 حسن ناصر، (2019). إدارة المواهب في المنظمات المرنة: التحديات والفرص. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.

أولاً: الرقمنة كمؤشر للمرونة التنظيمية

تُعتبر الرقمنة من أهم مظاهر التحديث التي أسهمت في رفع مستوى مرونة المؤسسات. فقد أشار بوغالية (2020) إلى أن الرقمنة تُمكن المنظمات من تحسين عملياتها التشغيلية والتواصل الداخلي، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة، كما تُمكن المنظمات من مواجهة الأزمات وتغيرات السوق المفاجئ¹. وحسب ما أورده صغيري (2019)، فإن الرقمنة تُعتبر أداة حيوية لزيادة مرونة المنظمة من خلال أتمتة العمليات الإدارية، وتسهيل تبادل المعلومات والمعرفة بين مختلف الأقسام².

ثانياً: الذكاء الاصطناعي ودوره في تعزيز المرونة

مع تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي، أصبحت المنظمات قادرة على استخدام هذه التكنولوجيا لتعزيز مرونتها الاستراتيجية والتشغيلية. حيث أشار أبوشنب (2021) إلى أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين عمليات التوظيف عبر أدوات الفرز الذكي للمرشحين، وإدارة الأداء من خلال تتبع النتائج في الزمن الحقيقي، كما يساعد المؤسسات على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية بناءً على تحليلات البيانات³. من جانب آخر، أن المنظمات التي اعتمدت على حلول الذكاء الاصطناعي أظهرت قدرة أعلى على التأقلم مع التغيرات البيئية، مقارنة بتلك التي ظلت تعتمد الأساليب التقليدية⁴.

ثالثاً: مؤشرات داعمة أخرى للمرونة التنظيمية

بالإضافة إلى الرقمنة والذكاء الاصطناعي، توجد مؤشرات أخرى تلعب دوراً داعماً في تعزيز مرونة المؤسسات، منها:

- الابتكار المستمر: تشجيع الإبداع في المنتجات والخدمات يعد مؤشراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسة على التجدد ومواجهة التغيرات⁴.

1 بوغالية سفيان، (2020). أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، ص 45.

2 صغيري نورة، (2019). أثر التكنولوجيا الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي. مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة، ص 38.

3 أبوشنب ياسين، (2021). الذكاء الاصطناعي وإدارة المؤسسات. دار الهدى للنشر، القاهرة، ص 74.

4 مطراني خالد. (2018). الابتكار التنظيمي وأثره في تعزيز التنافسية. مذكرة دكتوراه، جامعة وهران، ص 102

- إدارة المعرفة: وفقاً لبن شعبان، فإن المؤسسات التي تدمج إدارة المعرفة ضمن عملياتها تتمتع بقدرة أعلى على التكيف مع البيئات الديناميكية¹.
- التعلم التنظيمي: أن المؤسسات التي تركز على بناء ثقافة التعلم المستمر بين موظفيها تحقق مستويات أعلى من المرونة، مما يسهل عليها التكيف السريع مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية².
- القيادة التحويلية: وجود قيادة مرنة ومبدعة يعد من العوامل الأساسية لتعزيز المرونة داخل المنظمات، إذ تعمل على تحفيز الأفراد لمواجهة التغيير بشكل إيجابي³.

1 بن شعبان كمال. (2017). دور إدارة المعرفة في دعم المرونة المؤسسية. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، ص 66.

2 راجي أسماء. (2016). التعلم التنظيمي كمدخل لتعزيز التكيف المؤسسي. مذكرة ماستر، جامعة سطيف، ص 51.

3 سعدي يوسف. (2020). القيادة الإدارية المعاصرة. دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 88.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تناولنا موضوع المرونة التنظيمية باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة والمعقدة. بدأنا بتعريف مفهوم المرونة التنظيمية من خلال استعراض أبرز التعاريف النظرية التي قدمها الباحثون، مما أتاح لنا فهما شاملا لأبعادها ومكوناتها الأساسية. تطرقنا إلى أنواع المرونة التنظيمية، بما في ذلك المرونة الاستراتيجية التي تعكس قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها وفقاً لمتغيرات السوق، والمرونة التشغيلية المرتبطة بكفاءة العمليات اليومية واستجابتها للتغيرات المفاجئة، بالإضافة إلى المرونة التكتيكية التي تركز على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات القصيرة الأمد. أوضحنا كذلك أهمية هذه الأنواع من المرونة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث تمكنها من استباق التحديات، استغلال الفرص، وضمان الاستدامة في بيئات تتسم بعدم اليقين. ومن جانب آخر، ناقشنا دور العصرية، خاصة في ميدان إدارة الموارد البشرية، كعامل أساسي لتعزيز المرونة التنظيمية. أخيراً، أبرزنا أن العلاقة التفاعلية بين العصرية والمرونة التنظيمية تمثل اليوم أحد العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات، لاسيما في ظل تسارع التحولات الرقمية والتغيرات البيئية والاقتصادية المستمرة، مما يجعل من تبني استراتيجيات مرنة وعصرية خياراً حتمياً وليس ترفاً إدارياً.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

ببلدية عين طارق

بعدها تناولنا في الفصل السابق الدراسة النظرية لكل من المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية، بما في ذلك تعريفهما وخصائصهما وأنواعهما وأهمية كل منهما في تحسين الأداء المؤسسي، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من الدراسة حيث خصصنا هذا الفصل لدراسة حالة بلدية عين طارق من حيث التنفيذ، وذلك بالانتقال من الإطار النظري إلى دراسة الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات المطروحة في ضوء البيانات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام أدوات وأساليب علمية مناسبة، مما يتيح ربط النظرية بالتطبيق واستخلاص النتائج التي تعكس مدى تجسيد المفاهيم النظرية في الممارسة الفعلية.

وستتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: تقديم عام لبلدية عين طارق
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخصائص متغيرات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها

المبحث الاول : تقديم عام لبلدية عين طارق

تعد البلدية هي الخلية الاساسية في التنظيم الإداري المحلي, فهي تقوم بدور هام في تسيير الشؤون اليومية للمواطنين, و هي تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي, و تدار من طرف مجلس منتخب يعنى بتحقيق التنمية المحلية و تقديم الخدمات للسكان.

المطلب الأول : نبذة عن البلدية

إسم البلدية : عين طارق

رقم هاتف البلدية: 046 85 92 67

البريد الإلكتروني للبلدية: apc4819courrier@gmail.com

الموقع: شارع محمد خميسي, عين طارق

أولا : لمحة تاريخية عن البلدية

بلدية عين طارق هي بلدية 1061 شهيد ولها تاريخ وبطولات ففي أواخر القرن التاسع عشر، وبالتحديد في سنة 1880 دخل المعمرون عين طارق وفي أوائل القرن العشرين تم تشييد بعض البيوت لهم وكذا مجموعة من المرافق التي تمثل مؤسسات الدولة الفرنسية، وأطلق عليها اسم **Guillaumet** البعض يقول إنها سميت بهذا الاسم نسبة إلى رجل الأعمال بفرنسا، والبعض الآخر يرجع أصل التسمية إلى بلدة بفرنسا ويرجع اختيار المعمرين لهذا المكان لأنه يربط بين ثلاثة أعراش هم مكناسة، ماريوه، والشكالة، من أجل السيطرة عسكريا على الجهة، وكذا استغلال سهول حوض وادي رهيو الخصبة¹.

وبعد الاستقلال، وبالضبط في سنة 1963، انضمت الفروع الثلاث إلى الفرع الرئيسي، فتغير اسمها لتصبح ماريوه كونها تقع بتراب عرش ماريوه بعد ذلك وبالضبط في سنة 1968 تغير اسم البلدية فأصبحت تُدعى بعين الحمام نسبة إلى أحد الأماكن القريبة إلى المركز العمراني، وهي عين تُدعى عين الحمام أما الاسم الحالي فهو عين طارق وكان ذلك في سنة 1972 وسميت به تخليدا لأحد الشهداء الذي كان قد أمضى معظم حياته الحربية في ضواحي البلدية، هذا الشهيد المسمى كرزازي عبد الرحمن المولود في 19 ماي 1931 ببلدية بني وارسوس، دائرة الرمشي ولاية تلمسان والذي سميت البلدية نسبة إلى اسمه العربي "سيد طارق"، الذي استشهد بتاريخ 15 أوت 1961 بدوار الشواكرية ببلدية بوقادير ولاية الشلف. وفي سنة 1985 بعدما انبثقت منها بلدية حد الشكالة

¹ الأرشيف المحلي لبلدية عين طارق.

أُلحقت البلدية بدائرة عمي موسى حتى سنة 1991، حيث انبثقت دائرة عين طارق وأصبحت على رأس بلديتي عين طارق ووحدة الشكالة.

أصل تسمية بلدية عين طارق:

في عام 1972، سميت بلدية عين طارق نسبة إلى الشهيد طارق، باعتباره قائدا ثوريا قاد معارك عديدة بالمنطقة محيياً آمال العدو ومؤكداً صلابة الثورة وقوتها، هو شهيد الوطن عبد الرحمن المدعو "سيد طارق"، وينتمي إلى أسرة بسيطة حالها مثل حال معظم الأسر الجزائرية تعتمد في معيشتها على خدمة الأرض التي تمتلكها وعلى تربية الماشية بالوسائل التقليدية وفي هذا الجو تربي ونشأ الشاب عبد الرحمن فعرف منذ صغره تخلف العيش والحرمات وهو ما حال دون التحاقه مثل أقرانه ممن أسعفهم الحظ بمقاعد الدراسة أو حتى بكتاب القرية لحفظ ما تيسر من كتاب الله العزيز الحكيم¹.

استُدعي كرزازي عبد الرحمن لأداء الخدمة العسكرية الإجبارية في صفوف الجيش الفرنسي في منتصف عام 1952، ففضى فترة التجنيد الإجباري بالمركز العسكري ببيغار، بقصر البخاري، ولاية المدية حالياً. وفي عام 1953 أنهى الشاب كرزازي عبد الرحمن الخدمة العسكرية الإجبارية، وعاد من جديد إلى مسقط رأسه، حيث الظروف المعيشية الصعبة التي لم يستطع تحملها، ففكر في الهجرة إلى فرنسا عام 1953، واستقر هناك عامين، ثم عاد في النصف الثاني من عام 1955 إلى أرض الوطن.

ولما اندلعت الثورة التحريرية انضم إلى ركب الثورة بصفة جندي خلال شهر ديسمبر 1955 بناحية وارسوس، وذلك ضمن أول فوج لجيش التحرير الوطني على مستوى الناحية، حيث التحق بالمشاركة في الأعمال النظامية التي جرت على مستوى الجهة في سبيل تعزيز نظام جبهة التحرير الوطني. وتولدت عن نشاطاته تسارع وتيرة التحاق أبناء الجهة بالثورة المسلحة، مما أدى بارتقاء الفوج إلى صف فرقة جيش التحرير، وهو ما رأى فيه فعالية الثورة وخطورتها على أمن العدو ومصالحه الإستراتيجية عبر الناحية، ليستشهد البطل سيد طارق يوم 15 أوت 1961، ومعه مجموعة من الشهداء.

ثانياً: الموقع الجغرافي لبلدية عين طارق

أ- موقعها إقليمياً:

تقع بلدية عين طارق في الإقليم الشمالي الغربي للجزائر وبالضبط في الجزء الشرقي منه، تربط بين مناطق الشمال والهضاب العليا عبر الطريق الوطني رقم 90 ثم الطريق الولائي رقم 21، بحيث تشكل جزءاً لا يتجزأ من الكتلة

¹ الأرشيف المحلي لبلدية عين طارق، سجل الشهداء (1972).

الجبليّة الونشريسي.

إن التجمع الحضري لبلدية عين طارق يتخلله طريقان: الطريق الوطني رقم 90 وهو الأهم من حيث الوظيفة بحيث يخترق البلدية من الشمال إلى الجنوب والذي يربطها بولاية تيارت مرورا ببلدية حد اشكالة، أما الطريق الثاني فهو الطريق الولائي رقم 21 الذي يربط بلدية عين طارق بولاية تيسمسيلت مرورا ببلدية الملعب ويبلغ طوله حوالي 24 كم.

ب- موقعها إداريا:

تقع بلدية عين طارق في أقصى الجنوب الشرقي لولاية غليزان, وتبعد عنها بحوالي 90 كلم، وتتربع على مساحة قدرها 1.776.000 هكتارا (178 كم²) وهي محدودة كما يلي:

من الشمال: بلدية عمي موسى

من الجنوب: بلدية حد الشكالة

من الشرق: بلدية الملعب (تيسمسيلت)

من الغرب: بلديتا أولاد يعيش والحاسي



الشكل 2 خريطة بلدية عين طارق



الشكل 3 موقع بلدية عين طارق

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

- عدد العمال المتعاقدين هو 173 عامل بتوقيت كامل، منهم 145 ذكور و28 إناث، و64 عامل بتوقيت جزئي، منهم 36 ذكور و28 إناث

- عدد العمال الدائمين هو 96 عامل، منهم 45 ذكور و51 إناث.

الهيكل التنظيمي لبلدية عين طارق كغيرها من البلديات الجزائرية، يبنى وفقا للمنظومة القانونية الجزائرية مع إمكانية تعديله حسب خصوصيات وحاجيات كل بلدية. ويحدد الهيكل التنظيمي وفقا للمادة 126 من القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يوليو 2011.

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية عين طارق من :

1-رئيس المجلس الشعبي البلدي (ر.م.ش.ب): المسؤول الأول عن تسيير شؤون البلدية .

2-الأمين العام للبلدية : يعمل تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويشرف على تنسيق وتنشيط مختلف مصالح البلدية .

3-المصالح الإدارية: تشمل:

-مصلحة التنظيم والشؤون العامة: تضم مكاتب مكتب الحالة المدنية، مكتب الانتخابات، ومكتب المنازعات؛

-مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية: تُعنى بالشؤون الاجتماعية، الثقافية، الرياضية، والتربوية؛

-مصلحة الموارد البشرية: تشمل مكتب المستخدمين ومكتب التوظيف والتكوين؛

-مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية: تضم مكتب الميزانية والحسابات، مكتب الصفقات العمومية، ومكتب أملاك البلدية .

4-المصالح التقنية: تشمل:

-مصلحة البناء والتعمير: تضم مكاتب مثل مكتب البناء والتعمير، مكتب متابعة المشاريع، ومكتب الأشغال؛

-مصلحة الصيانة: تضم مكتب الاستغلال المباشر، مكتب الترميم، ومكتب العتاد؛

-مصلحة الوسائل العامة: تُعنى بتسيير العتاد والمخازن .

5-المصالح البيومترية: تُعنى بإصدار الوثائق البيومترية كجوازات السفر، بطاقات التعريف ورخص السياقة

6-مكاتب إضافية: مثل مكتب الوقاية والنظافة، مكتب الشرطة العامة، ومكتب الأرشيف.

الخدمات التي تقدمها المؤسسة:

تقدم بلدية عين طارق خدمات متنوعة تشمل استخراج وثائق الحالة المدنية مثل شهادات الميلاد، الزواج، الوفاة، والإقامة، إضافة إلى إصدار الدفتر العائلي وشهادات إدارية أخرى. كما تساهم في تحسين البنية التحتية من خلال مشاريع تهيئة الطرق، المدارس، والمرافق العامة، وتسعى لتعزيز التنمية المحلية عبر تحويل واستغلال الهياكل المهجورة لخدمة المواطنين

وقد انطلقت عملية الرقمنة في بلدية عين طارق سنة 2012، حيث بدأت أولاً في مصلحة الحالة المدنية، مما سمح بتسهيل استخراج الوثائق وتحديث السجلات بشكل إلكتروني وقد شكل هذا التحول خطوة مهمة نحو تحسين الخدمة العمومية ليتم بعدها تعميم الرقمنة تدريجياً على باقي المصالح الإدارية داخل البلدية، بهدف تعزيز الكفاءة وتبسيط الإجراءات لفائدة المواطنين.

الشكل 4: الهيكل التنظيمي لبلدية عين طارق

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بمنهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات كما نتعرض للتعريف بمجتمع الدراسة والعينة الخاضعة للاستجواب من حيث الحجم والخصائص الديموغرافية.

المطلب الاول: أداة ومجتمع الدراسة

الفرع الاول: اداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، والاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة في هذا المجال، قمنا بإعداد استبانة بغرض الوصول الى أهداف الدراسة، والتي قسمت إلى قسمين هما:

أولاً. القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

ثاني. القسم الثاني: يحتوي على محاور الاستبانة، وتشمل محورين هما:

المحور الاول: خصص لدراسة المتغير المستقل والمتمثل في المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة كأداة لجمع المعلومات، ويتضمن (12) فقرة، موزعة من الفقرة (01 إلى 12)، تهدف الى معرفة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمرونة التنظيمية عند تطوير وتقديم مختلف خدماتها الإدارية.

وقد تم اختيار هذه الفقرات بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال.

المحور الثاني: خصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في عصرنة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة حيث يتضمن (08) فقرات، موزعة من الفقرة (13 إلى 20)، تهدف الى معرفة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعصرنة الموارد البشرية عند تطوير وتقديم مختلف خدماتها الإدارية.

وقد تم اختيار هذه الفقرات بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة الإدارية بلدية عين طارق والمتواجد بولاية غليزان، حيث قمنا بمسح شامل لجميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها 150 فرد، حيث وزعت عليهم هاته الاستثمارات.

الفرع الثالث: الأساليب الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات

للإجابة على التساؤلات المطروحة في البحث واكتشاف طبيعة العلاقة والأثر بين متغيراته، استخدمنا

مجموعة من الأساليب الاحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن جملة الأساليب المعتمدة ما يلي:

1. مقاييس الاحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): استعملنا التكرارات

والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، كما استخدمنا المتوسطات الحسابية لتحديد مدى ملائمة فقرات متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، أما الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة درجة تشتت اجابات أفراد العينة.

2. تحليل التباين للانحدار (**Analysis of variance**): يستخدم هذا المقياس لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

3. تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression**): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية.

4. تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق احصائية ذات دلالة احصائية في اتجاهات الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك مستوى اداء عمالها تغزي المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي).

5. اختبار T للعينات المستقلة (**Independent –Samples T– Test**): وذلك لمعرفة ما إذا

كانت هناك فروق احصائية ذات دلالة احصائية في اتجاهات الأفراد حول تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك مستوى اداء عمالها تغزي المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية).

6. اختبار كولومجروف –سميرنوف (**Kolmogorov– Sminov**): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

7. معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronobach’s Coefficient Alpha**): وذلك لقياس ثبات أداة

الدراسة، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Item) الخماسي لتحويل اجابات أفراد العينة على جميع فقرات أداة الدراسة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 1 التقسيم الخماسي الليكاري

05	04	03	02	01
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

ويعتبر هذا المقياس من المقاييس استعمالا من قبل الباحثين، لاختصاره للوقت والجهد بالإضافة إلى السهولة في التصميم والتطبيق فضلا عن ارتفاع درجة ثباته وصدقه.

الفرع الرابع: مجال الدراسة

نتناول في مجالات الدراسة:

- المجال الزمني: فكانت خلال الفترة الدراسية 2024 - 2025.
- المجال البشري: ونقصد به الاشخاص الذين تم التعامل معهم خلال فترة التبرص وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين الإداريين في المؤسسة الإدارية محل الدراسة وبناء على ذلك تم توزيع مئة وخمسون (150) استمارة استبيان وللتوضيح أكثر قمنا بإعداد الجدول الموالي:

الجدول 2 الاستبيانات الموزعة والمستردة

النسبة %	العدد	البيان
100%	150	عدد الاستبيانات الموزعة
100%	150	عدد الاستبيانات المسترجعة
00%	00	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
100%	150	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

يشير الجدول إلى كفاءة عالية في عملية توزيع وجمع الاستبيانات، فقد تم توزيع 150 استبياناً تم استرجاعها جميعاً بنسبة 100% وذلك دون وجود أي استبيان غير مسترجع، كما أن جميع الاستبيانات المسترجعة كانت صالحة للتحليل مما يعكس جودة في تصميم الأداة البحثية والتزام المبحوثين بالتجاوب معها، هذه النتائج تعزز من موثوقية البيانات وتزيد من مصداقية النتائج المتوقعة من الدراسة بحيث لم يتم فقدان أي بيانات مما يوفر قاعدة قوية لتحليل شامل ودقيق.

المطلب الثاني: الصدق والثبات ووصف خصائص متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى معرفة صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى وصف متغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات النهائية بعد تفريغ الاستبيان، وقد استعنا في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for Social Sciences (SPSS V.28.0).

الفرع الأول: صدق الاداة وثباتها

سنحاول في هذا المبحث التطرق لصدق الاداة وثباته، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لوصف وتحليل البيانات النهائية بعد تفريغ الاستبيان، وقد استعنا في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أولاً. صدق أداة الدراسة وثباتها

يعد الصدق والثبات في التحليل الإحصائي من أهم الأمور التي تساعد الباحث على التأكد من صحة النتائج التي توصل إليها من خلال قيامه بالتحليل، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة أو عدم إمكانية تعميمها.

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بالصدق الظاهري في التحليل الإحصائي يعني معرفة الباحث بقدرة الأداة على قياس الأمور التي وضعت من أجلها، وذلك من خلال النظر إلى مظهرها فقط لا غير. ولغرض ضمان الاستبانة قمنا بعرضها في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين من جامعة غليزان كما هي موضحة في الملحق رقم (01) إضافة إلى المؤطر، ومن ثم أجريت عليها بعض التعديلات بموجب ملاحظات السادة المحكمين.

ثانياً. ثبات أداة الدراسة

عرف ثبات الاداة في التحليل الاحصائي من قبل كارمينز وزير عام 1991، بأنه مقدرة الأداة التي يستخدمها الباحث على إعطاء نتائج مطابقة للنتائج التي تعطيها في المرة الأولى في حال تم إعادة تطبيق هذه الأداة عدة مرات على نفس الأشخاص وفي ظروف متشابهة.

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل إليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 3 معامل الثبات الفا كرونباخ

المتغير	قيمة الإختبار
المحور الأول: المرونة التنظيمية	0.955
المحور الثاني: عصرنة الموارد البشرية	0.937
الاستبيان ككل	0.946

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

تشير قيم اختبار كرونباخ ألفا الموضحة في الجدول إلى مستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي لأداة البحث، فقد بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول المتعلق بالمرونة التنظيمية (0.955)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على تجانس كبير بين فقرات هذا المحور، كما سجل المحور الثاني الخاص بعصرنة الموارد البشرية قيمة (0.937)، وهي أيضاً ضمن النطاق الممتاز للثبات، أما الاستبيان ككل فقد حقق معامل ثبات قدره 0.946، مما يعكس موثوقية عالية للأداة المستخدمة في جمع البيانات، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد صلاحية الاستبيان لإجراء التحليلات الإحصائية والاعتماد على نتائجه في الدراسة.

الفرع الثاني: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تهدف من عملية التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان المختلفة للتعرف على مختلف الإجابات والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، وقد حددنا خمس متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

أولاً. الجنس: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول الموالي.

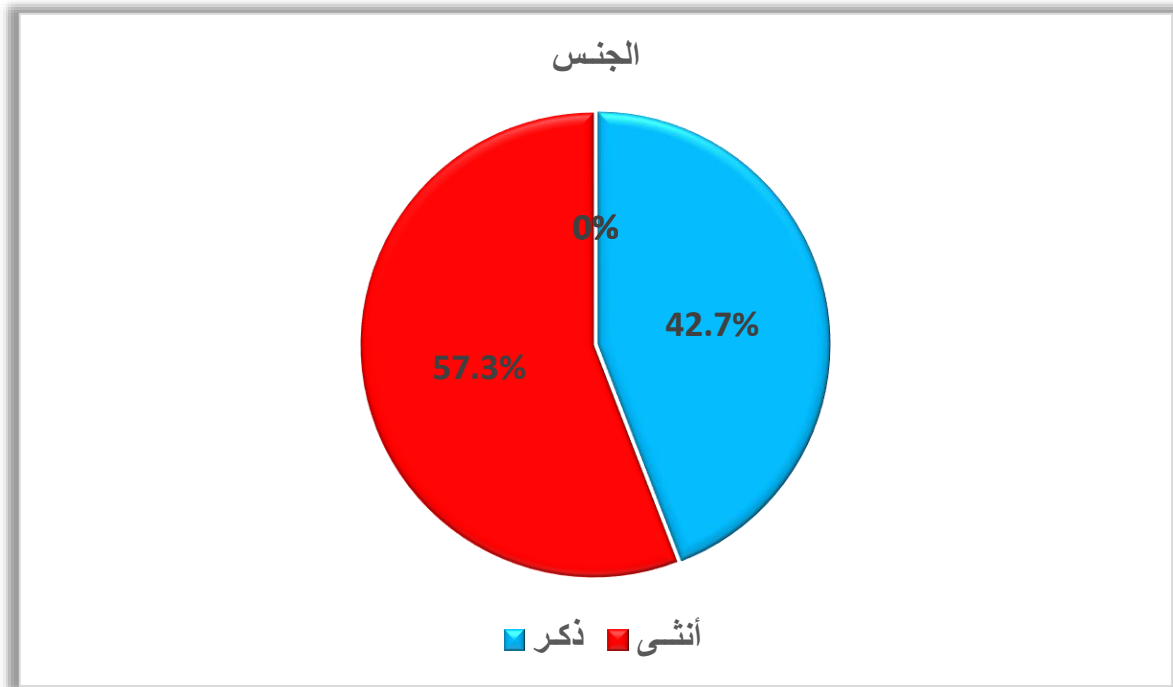
الجدول 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار ni	النسبة المئوية (fi%)
الجنس	ذكر	68	42.7%
	أنثى	86	57.3%
المجموع		150	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V.28

يوضح الجدول التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس بحيث بلغ عدد الذكور 68 مبحوثاً مشككين نسبة 42.7% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 86 مبحوثة بنسبة 57.3%. وتُظهر هذه النتائج أن الإناث يمثلن النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة، مما قد يعكس إما طبيعة الهيكل الوظيفي للمجتمع محل الدراسة، هذا التوزيع يسمح بتحليل الفروقات المحتملة بين الجنسين فيما يتعلق بأرائهم حول محاور الدراسة، مما يضيف بعداً مهماً على تفسير النتائج، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V.28

ثانياً. الفئة العمرية: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية من خلال الجدول الموالي.

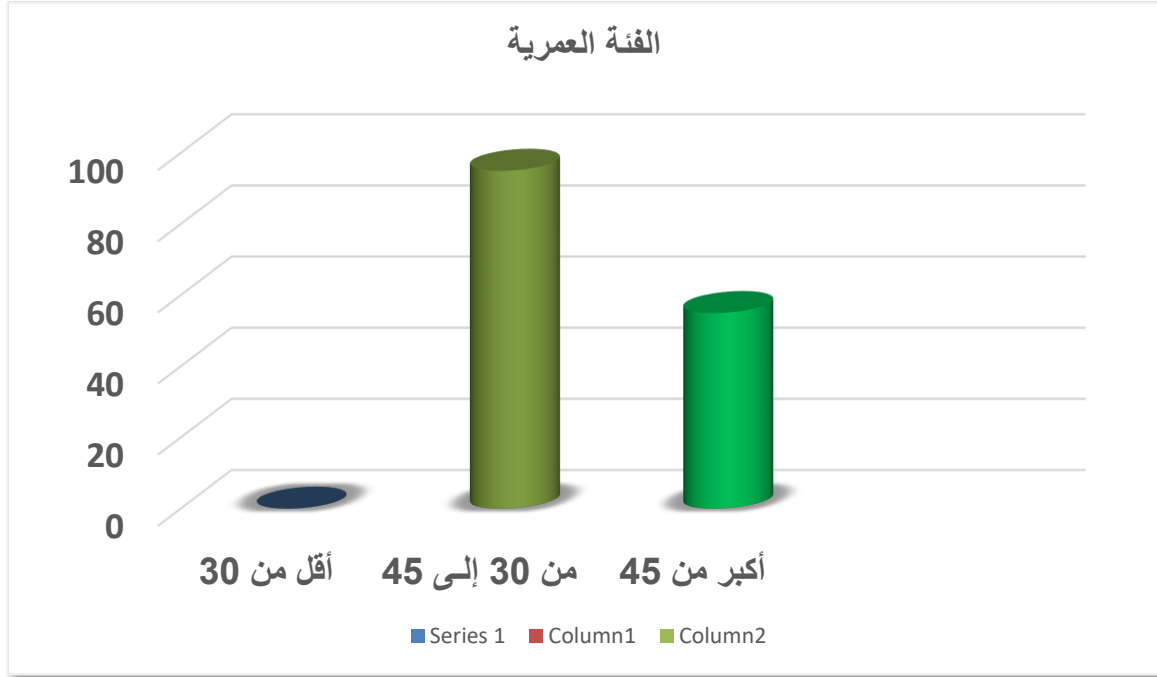
الجدول 5 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار ni	النسبة المئوية fi(%)
الفئة العمرية	أقل من 30	00	00%
	من 30 إلى 45	95	63.3%
	أكبر من 45	55	36.7%
المجموع			100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V.28

يبين الجدول أعلاه التوزيع العمري لعينة الدراسة بحيث لم يُسجَل أي تمثيل للفئة العمرية "أقل من 30 سنة" وهو ما قد يشير إلى غياب أو محدودية مشاركة الشباب في البيئة المستهدفة بالدراسة، أما الفئة العمرية "من 30 إلى 45 سنة" فكانت الأكثر تمثيلاً، بـ 95 مبحوثاً يشكلون 63.3% من العينة، مما يدل على أن غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئة عمرية في أوج النشاط المهني والخبرة، في حين شكّلت الفئة "أكبر من 45 سنة" نسبة 36.7% بعدد قدره 55 مبحوثاً وهي نسبة معتبرة تعكس حضوراً للخبرات المهنية الأقدم، وهذا التوزيع يعزز إمكانية الحصول على آراء ناضجة مبنية على تجارب عملية وهو ما يدعم جودة البيانات المستخلصة من الاستبيان، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

ثالثا. المستوى التعليمي: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول الموالي.

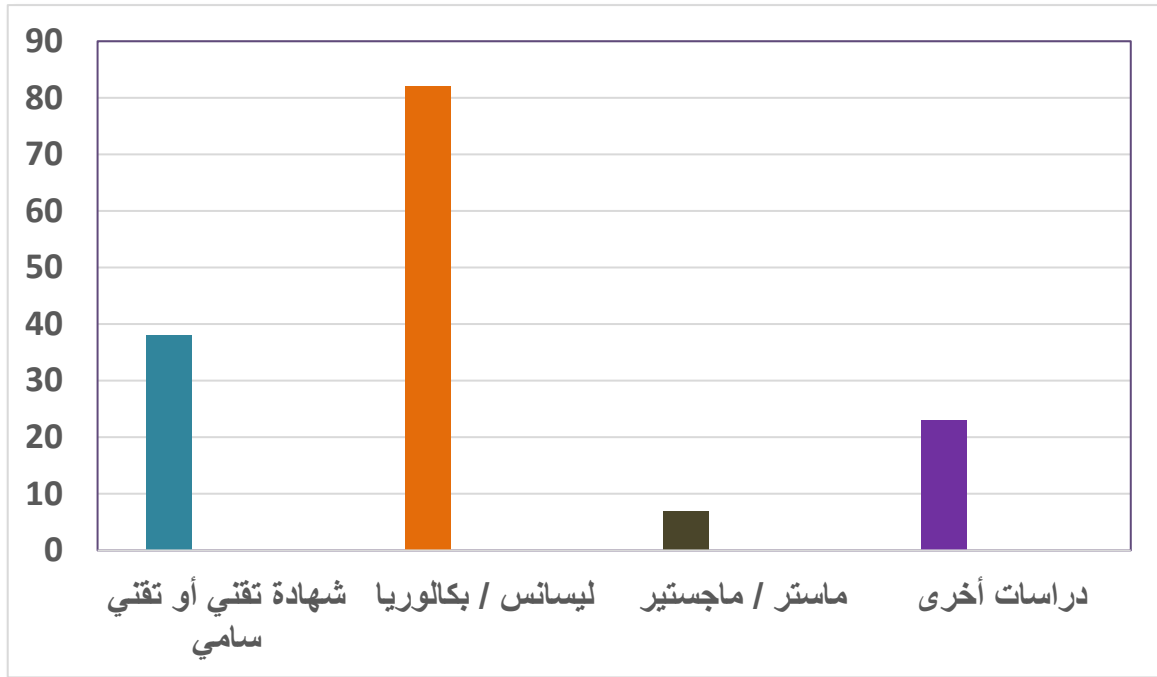
الجدول 6 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار ni	النسبة المئوية (fi%)
المستوى التعليمي	شهادة تقني أو تقني سامي	38	25.3%
	ليسانس / بكالوريا	82	54.7%
	ماستر / ماجستير	07	4.7%
	دراسات أخرى	23	15.3%
المجموع		150	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

يوضح الجدول أعلاه التوزيع حسب المستوى التعليمي لعينة الدراسة بحيث يتبين أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون شهادة ليسانس أو بكالوريا بعدد 82 مبحوثاً يمثلون 54.7% من العينة مما يدل على سيطرة فئة التعليم الجامعي الأساسي في الوسط محل الدراسة، وتليها فئة الحاصلين على شهادة تقني أو تقني سامي بنسبة 25.3% مما يعكس وجود شريحة مهنية تطبيقية معتبرة، أما المشاركون من ذوي مستوى ماستر أو ماجستير فقد كانوا الأقل تمثيلاً بنسبة 4.7% فقط مما قد يشير إلى ندرة الكفاءات العليا أو محدودية تفاعلهم مع الدراسة، كما شكّلت فئة "دراسات أخرى" نسبة 15.3% مما قد يتضمن شهادات تكوينية أو تخصصات غير مصنفة ضمن الفئات التقليدية، ويعكس هذا التوزيع تنوعاً نسبياً في المستويات التعليمية، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل 7 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

رابعاً. المنصب الوظيفي: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي من خلال الجدول الموالي:

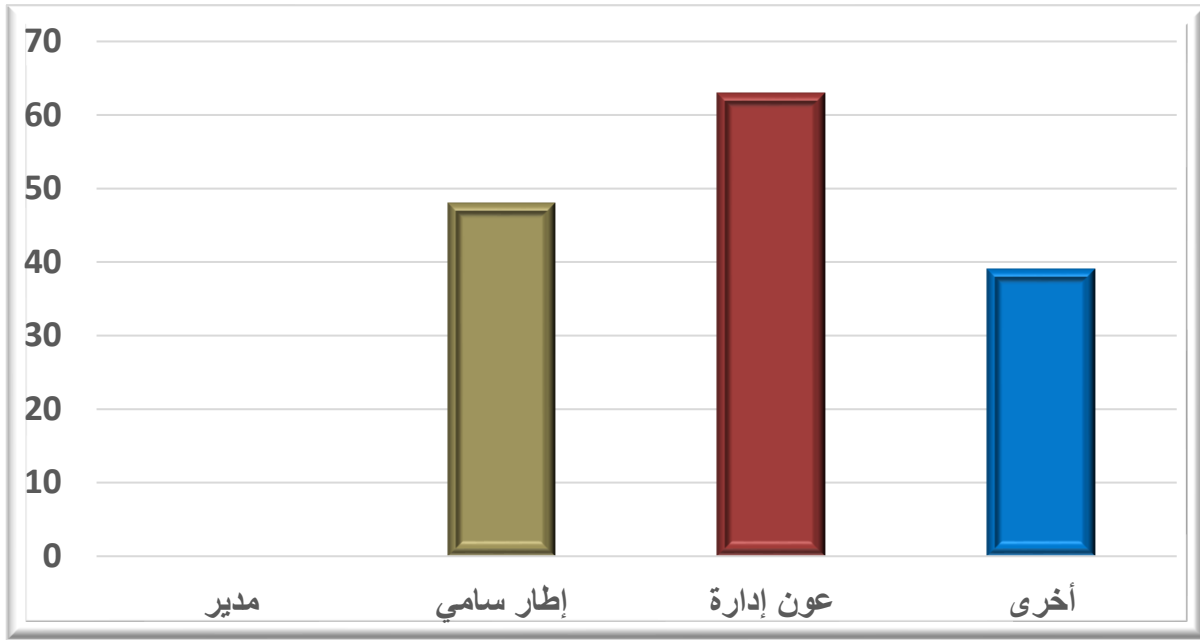
الجدول 7 توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار ni	النسبة المئوية (fi%)
المنصب الوظيفي	مدير	00	00%
	إطار سامي	48	32%
	عون إدارة	63	42%
	أخرى	39	26%
المجموع		150	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V.28

يوضح الجدول أعلاه التوزيع الوظيفي لعينة الدراسة بحيث تبين أن فئة "عون إدارة" تمثل النسبة الأكبر من المشاركين، بـ 63 مبحوثاً يشكلون 42% من العينة، ما يعكس تمثيلاً قوياً للموظفين العاملين في المناصب الإدارية القاعدية، تليها فئة "إطار سامي" بنسبة 32% بعدد 48 مبحوثاً وهو مؤشر إيجابي على مشاركة الكوادر ذات المناصب العليا مما يعزز من قيمة التحليل لاحتوائه على آراء من مستويات إشرافية واستراتيجية، أما فئة "أخرى" فقد شكّلت نسبة 26% (39 مبحوثاً) مما يشير إلى تنوع في المناصب غير المصنفة رسمياً ضمن الهيكل الإداري مثل المناصب التقنية أو التخصصية، في المقابل لم تسجل الدراسة أي مشاركة من فئة "مدير" بنسبة 0% وهو ما قد يشير إلى تحفظ هذه الفئة على المشاركة أو انشغالها، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل 8 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

خامسا. الخبرة المهنية: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية من خلال الجدول الموالي.

الجدول 8 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار ni	النسبة المئوية (fi%)
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	11	7.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	56	37.3%
	من 11 إلى 20 سنة	55	36.7%
	أكثر من 20 سنة	28	18.7%
المجموع		150	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

يعكس الجدول أعلاه التوزيع حسب متغير الخبرة المهنية لعينة الدراسة بحيث يتبين أن الغالبية تقع ضمن فئتي "من 5 إلى 10 سنوات" و"من 11 إلى 20 سنة" بنسبة 37.3% و 36.7% على التوالي وهو ما يدل على أن معظم المشاركين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى طويلة مما يعزز مصداقية إجاباتهم نظرًا لتجربتهم العملية الممتدة، كما أن فئة "أكثر من 20 سنة" شكّلت نسبة 18.7% وهي نسبة معتبرة تعكس وجود شريحة من ذوي الخبرات العريقة ضمن العينة، وفي المقابل كانت فئة "أقل من 5 سنوات" الأقل تمثيلًا بنسبة 7.3% فقط مما يشير إلى أن المبتدئين في العمل يشكلون أقلية، يوضح هذا التوزيع أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع المهني الراسخ مما يُضفي قوة وعمقًا على التحليل المرتبط بالممارسات الوظيفية والآراء المهنية، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل 9 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

المطلب الثالث: تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة

لتحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة قمنا بإعداد استبيان تشمل على قسمين اساسين، القسم الاول يشتمل المتغيرات الشخصية والوظيفية، في حين ان القسم الثاني اشتمل على محورين هما: المحور الأول يتعلق بالمرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة كأداة لجمع المعلومات، اما المحور الثاني فيتعلق بعصرنة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

أولاً. متغير المرونة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة:

سنترك في هذا الجزء إلى تحليل متغير المرونة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 9 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المرونة التنظيمية

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاتجاه
01	البلدية تتمتع بمياكل تنظيمية مرنة تسمح بتعديل الإجراءات والسياسات بسرعة	3.626	1.033	72.52%	موافقة عالية
02	تقبل البلدية مقترحات الموظفين المتعلقة بالتطوير والتحسين	3.626	1.096	72.52%	موافقة عالية
03	البلدية تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية	3.506	1.079	61.12%	موافقة عالية
04	البلدية تتفاعل بسرعة مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية	3.440	1.114	68.8%	موافقة عالية
05	تتسم القيادة في البلدية بالمرونة في اتخاذ القرارات	3.320	1.137	66.4%	موافقة متوسطة
06	هناك آلية واضحة لدمج التغذية الراجعة من الموظفين في عمليات اتخاذ القرار	3.200	1.204	64%	موافقة عالية
07	البلدية تمتلك أنظمة تسمح بالتكيف السريع مع متطلبات الزبائن أو المستفيدين	3.453	1.078	69.06%	موافقة عالية

08	توفّر البلدية فرصًا للتكوين المستمر عن بُعد	3.400	1.111	68%	موافقة عالية
09	الهيكل التنظيمي للبلدية يسمح بتبادل المعلومات بين الفرق المختلفة بشكل مرن وسريع	3.506	1.197	70.12%	موافقة عالية
10	تستخدم البلدية منصات رقمية لتسهيل التواصل الداخلي بين الموظفين	3.666	1.078	73.32%	موافقة عالية
11	لدى البلدية القدرة على إعادة توزيع الموارد بمرونة حسب الأولويات	3.426	1.205	68.52%	موافقة عالية
12	تعتمد البلدية على أنظمة رقمية في تسيير شؤون الموظفين.	3.773	1.017	75.46%	موافقة عالية
	المجموع	3.495	1.112	69.9%	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

يعكس الجدول أعلاه نتائج تحليل محور المرونة التنظيمية من خلال تقييم 12 عبارة تم قياسها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.495 بانحراف معياري قدره 1.112 مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الموافقة بين أفراد العينة بنسبة أهمية نسبية بلغت 69.9% وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا عامًا للمرونة التنظيمية داخل البلدية، كما تظهر النتائج أن أعلى متوسط سجل كان في العبارة (12) المتعلقة باعتماد البلدية على الأنظمة الرقمية في تسيير شؤون الموظفين 3.773 بنسبة 75.46% تليها العبارة (10) الخاصة باستخدام المنصات الرقمية لتسهيل التواصل الداخلي 3.666 بنسبة 73.32% ما يشير إلى أن التحول الرقمي يُعدّ من أبرز جوانب المرونة التنظيمية المعترف بها من طرف الموظفين، أما العبارة ذات أقل متوسط فكانت (06) المتعلقة بوجود آلية واضحة لدمج التغذية الراجعة في اتخاذ القرار 3.200 بنسبة 64% مما قد يبرز أحد نقاط الضعف في مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار رغم عمومية الموافقة، وعموماً تعكس النتائج تصورًا إيجابيًا حول مرونة الهياكل التنظيمية للبلدية ولا سيما في ما يتعلق بالتكيف مع التغيرات واستخدام الأدوات الرقمية مع بعض المجالات التي قد تستدعي تعزيز الجهود وخاصة على صعيد القيادة التشاركية والتفاعل مع التغذية الراجعة.

ثانيا. تحليل متغيرات محور عصنة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

سنتطرق في هذا الجزء إلى تحليل متغير عصنة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 10 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عصنة الموارد

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاتجاه
01	البلدية تعتمد على أنظمة تكنولوجية متطورة في إدارة الموارد البشرية (مثل: إدارة الأداء، التوظيف الرقمي، التقييم الإلكتروني)	3.666	1.001	73.32%	موافقة عالية
02	تعتمد البلدية على برامج رقمية لتسيير شؤون الموظفين (الحضور، الغيابات، العطل، إلخ).	3.680	1.025	73.6%	موافقة عالية
03	هناك استراتيجيات تدريب مستمرة تهدف إلى تعزيز المهارات الرقمية للموظفين	3.693	0.996	73.86%	موافقة عالية
04	يتم تحديث ملفات الموارد البشرية تلقائياً باستخدام نظم معلومات متخصصة	3.600	1.135	72%	موافقة عالية
05	تستخدم المؤسسة الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية	3.489	1.130	69.78%	موافقة متوسطة
06	تعتمد الإدارة على تقارير رقمية في اتخاذ قرارات متعلقة بتسيير الموارد البشرية.	3.624	1.036	72.48%	موافقة عالية
07	عملية التوظيف في البلدية تعتمد بشكل كبير على الأدوات الرقمية مثل منصات التوظيف عبر الإنترنت	3.624	1.029	72.48%	موافقة عالية
08	البلدية تقوم بتطوير استراتيجيات مرنة لتكامل التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية (مثل: العمل عن بُعد، والمرونة في ساعات العمل)	3.597	1.083	71.94%	موافقة عالية
	المجموع	3.621	0.929	72.42%	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

يعكس الجدول أعلاه نتائج تحليل محور عصنة الموارد البشرية في البلدية وذلك من خلال قياس آراء أفراد العينة حول 8 عبارات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.621 بانحراف معياري قدره 0.929 ونسبة أهمية نسبية بلغت 72.42% ما يشير إلى وجود موافقة عالية على أن البلدية تسير بخطى متقدمة نحو تحديث وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجية، كما تظهر أعلى درجات الموافقة في العبارة (03) التي تشير إلى وجود استراتيجيات تدريب مستمرة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين بمتوسط 3.693 ونسبة 73.86% وتليها عبارتا (02) و(01) بمتوسطات 3.680 و 3.666 على التوالي مما يدل على اعتماد البلدية بدرجة عالية على البرمجيات الرقمية وأنظمة تكنولوجياية متطورة في التسيير الإداري للموارد البشرية، ومن جهة أخرى سجلت العبارة (05) الخاصة باستخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء أقل متوسط حسابي (3.489) بنسبة 69.78% مع اتجاه موافقة متوسطة ما قد يعكس إما محدودية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في هذه المرحلة أو ضعف وعي الموظفين بها، فبشكل عام توضح النتائج أن هناك تحولاً فعلياً نحو رقمنة وتحديث ممارسات الموارد البشرية في البلدية مما يعزز كفاءتها التشغيلية مع وجود بعض المجالات التي يمكن تطويرها بشكل أكبر خاصة في تبني أدوات الذكاء الاصطناعي وتحقيق تكامل شامل بين الموارد البشرية والتكنولوجيا الحديثة

ثالثاً. وصف محاور الدراسة الرئيسية مجتمعة

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص المحاور، من خلال الجدول الموالي:

الجدول 11 وصف متغير خاص بمحاور الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
المحور الأول: المرونة التنظيمية (المتغير المستقل)	3.495	1.112	موافقة عالية
المحور الثاني: عصنة الموارد البشرية (المتغير التابع)	3.621	0.929	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

يعرض الجدول نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحورين الأساسيين في الدراسة بحيث يمثل المحور الأول "المرونة التنظيمية" المتغير المستقل وحقق متوسطاً حسابياً قدره 3.495 بانحراف معياري 1.112 مما يشير إلى موافقة عالية من طرف أفراد العينة حول توفر مرونة تنظيمية داخل البلدية، أما المحور الثاني "عصرنة الموارد البشرية" وهو المتغير التابع فقد سجّل متوسطاً أعلى بلغ 3.621 بانحراف معياري أقل نسبياً بلغ 0.929، مع اتجاه موافقة عالية أيضاً.

كما تظهر هذه النتائج أن كلا المحورين يحظيان بتقدير إيجابي من طرف المبحوثين مما يعكس وجود بيئة إدارية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف إلى جانب تبني سياسات وممارسات متقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية، كما يمكن الاستدلال من هذه المعطيات على وجود علاقة محتملة بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية بحيث إن ارتفاع مستوى المرونة قد يساهم في تسهيل إدماج التكنولوجيا وتحديث الموارد البشرية وهو ما يدعم الفرضيات التي تنطلق منها الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

سنحاول في هذا المبحث عرض جميع فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة نتائجها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

سنحاول في هذا العنصر اختبار الفرضية التي مفادها أن المنظمات التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها من خلال عصرنة الموارد البشرية بالأحرى دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

وللإجابة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

عند مستوى الدلالة 0.05

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند

مستوى الدلالة 0.05

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعتمد على اختبار **khi-deux**، وذلك باستعمال برنامج الحزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (**SPSS V.28.0**)، وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول 12 العلاقة بين المرونة التنظيمية و عصرنة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

Tests du khi-deux			
	Valeur	Ddl	Sig. Approx. (Bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1670,63 ^a	696	0,000
Rapport de vraisemblance	592,201	696	0,998
Association linéaire par linéaire	108,882	1	0,000
N d'observations valides	150		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات **SPSS V.28**

يتضح من نتائج اختبار كاي-دو (Chi-deux de Pearson) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة بحيث بلغت قيمة كاي-دو 1670.63 بدرجة دلالة معنوية تقدر بـ 0.000، كما يؤكد اختبار الارتباط الخطي هذه النتيجة بقيمة 108.882 ومستوى دلالة معنوية كذلك يساوي 0.000، وهو ما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، أي أن المنظمات التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها من خلال عصرنة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

سنحاول في هذا العنصر اختبار الفرضية التي مفادها تطبيق المرونة التنظيمية يتطلب تغييرات في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمنظمة، أي بأحرى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05 وللإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية

- H_0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% للمرونة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

- H_1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% للمرونة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمنظمة في المؤسسة محل الدراسة

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5 % تم الحصول على ما يلي:

الجدول 13 معادلة الانحدار البسيط

المرونة التنظيمية	$Y=0.74+0.82x$	N=150
الهيكل التنظيمي	Sig= 0.090	Sig=0.000
الثقافة التنظيمية للمنظمة	$R^2=0.731$	Sig f= 401.671

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

يتضح من نتائج تحليل الانحدار أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لكل من المرونة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وذلك ضمن عصرنة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة مرتفعة تُقدر بـ 0.731 مما يعني أن حوالي 73.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة الثلاثة: المرونة التنظيمية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمنظمة، مما يعكس قوة النموذج، كما أن اختبار F بلغ 401.671 عند مستوى دلالة $SigF=0.000$ مما يدل على دلالة النموذج الإحصائي ككل.

أما بخصوص دلالة كل متغير على حدة، فقد أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية لها تأثير معنوي على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة $Sig=0.000$ مما يدل على وجود علاقة قوية ودالة إحصائية، في حين أن متغير الهيكل التنظيمي لم يظهر دلالة معنوية ($Sig=0.090>0.05$)، مما يعني أن تأثيره غير معنوي.

وبناءً على النتائج السابقة يمكننا القول بأن تطبيق المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة يتطلب بدرجة أولى إحداث تغييرات هيكلية، في حين أن التغييرات الثقافية قد لا تكون شرطاً أساسياً بالقدر نفسه.

الجدول 14 تحليل التباين الاحادي إحصائية للمرونة التنظيمية على الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	رجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة.
تباين الانحدار	90.306	1	90.306	401.674	0.000
تباين البواقي	33.374	149	0.225		
التباين الكلي	123.580	150			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V.28

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود أثر معنوي للمرونة التنظيمية على كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، بحيث بلغ مجموع المربعات بين المجموعات (تباين الانحدار) ما قيمته 90.306 بدرجة حرية واحدة ($df=1$)، في حين بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات (تباين البواقي) 33.374 بدرجة حرية ($df = 149$)، أما إجمالي التباين الكلي فقد بلغ 123.580 وقد تم الحصول على قيمة $F=401.674$ عند مستوى دلالة $(Sig)=0.000$ ، وهي قيمة دالة إحصائية عند

مستوى معنوية 0.05، مما يدل بوضوح على وجود أثر معنوي للمرونة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

وبناء عليه يمكن القول إن التغيير في مستوى المرونة التنظيمية يؤدي إلى تغييرات معتبرة في كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يدعم الفرضية القائلة بأن تطبيق المرونة التنظيمية يتطلب تغييرات في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمنظمة.

خلاصة الفصل:

أسفر التحليل الإحصائي لمختلف محاور الدراسة عن نتائج هامة تدعم الفرضيات النظرية المطروحة بحيث بينت اختبارات الصدق والثبات أن أداة البحث المستخدمة (الاستبيان) تمتاز بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي والموثوقية مما يعزز من صلاحيتها للاستخدام في التحليل الكمي، أما التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة فقد أظهر تنوعاً في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والوضع الوظيفي، وسنوات الخبرة بما يسمح بتحليل شامل لآراء المشاركين وفهم سياقاتهم المختلفة، ومن جهة أخرى كشفت نتائج تحليل المحاور الأساسية عن إدراك إيجابي لكل من المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة بحيث سجلت مؤشرات قوية على تبني آليات رقمية وتكنولوجية مع بعض التفاوت في مجالات التطبيق مثل التغذية الراجعة أو الذكاء الاصطناعي، أما بخصوص اختبار الفرضيات فقد تم تأكيد العلاقة الإحصائية ذات الدلالة بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية من خلال اختبار كاي-دو ومعامل الارتباط مما يدل على ترابط وثيق بين قدرة المؤسسة على التكيف التنظيمي وتحديث ممارساتها في إدارة الموارد البشرية.

وعليه يمكننا القول بأن المؤسسة محل الدراسة تسير في اتجاه إيجابي نحو التكيف مع متطلبات البيئة الحديثة وذلك من خلال مرونة تنظيمية مدعومة بعصرنة حقيقية للموارد البشرية، الأمر الذي ينعكس بوضوح على فاعلية الأداء العام.



الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذا البحث، والذي تم التطرق فيه إلى الإطارين النظري والتطبيقي لموضوع المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية، اتضح لنا بأن أهمية التكيف المستمر مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، فقد أبرز الجانب النظري المفاهيم الأساسية والروابط بين المرونة التنظيمية وتحديث الموارد البشرية، بينما قدم الجانب التطبيقي صورة واقعية لكيفية تجسيد هذه المفاهيم على أرض الواقع.

وقد سمحت لنا الدراسة بالخروج بجملة من النتائج والاقتراحات نورد أهمها فيما يلي:

النتائج المتوصل إليها:

✓ نتائج الدراسة النظرية:

- توجد علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة فقد أظهرت النتائج أن المنظمات التي تتمتع بمستوى عال من المرونة التنظيمية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية خصوصا عند توظيف أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية؛
- إن تطبيق المرونة التنظيمية يتطلب تغييرات هيكلية وثقافية فقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق المرونة التنظيمية بشكل فعال يستلزم إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي للمنظمة، مثل تقليل مستويات الإدارة الوسطى وتوسيع صلاحيات الموظفين، بالإضافة إلى التحول نحو ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمبادرة؛
- عصرنة الموارد البشرية تساهم في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي لأن تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية مثل التدريب المستمر، استخدام التكنولوجيا في عمليات التوظيف والتقييم وتحفيز الإبداع يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل.

✓ نتائج الدراسة التطبيقية:

- توجد علاقة بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، أي أن المنظمات التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها من خلال عصرنة الموارد البشرية؛

- إن تطبيق المرونة التنظيمية يتطلب تغييرات في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمنظمة، فقد بينت النتائج أن قيمة الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل بوضوح على وجود أثر معنوي للمرونة التنظيمية على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية؛

قائمة المراجع

أولا: الكتب

- أبوشنب ياسين. (2021). الذكاء الاصطناعي وإدارة المؤسسات. دار الهدى للنشر، القاهرة.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- ربحي مصطفى عليان. (2015). إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- سعدي يوسف. (2020). القيادة الإدارية المعاصرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008
- الشافعي محمد، تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، دار النهضة العربية، 2019
- عبد الله منصف، إدارة الموارد البشرية في عصر الثورة الرقمية، دار الفكر العربي، 2020، .
- عبد الله مجدي أحمد، السلوك الاجتماعي ودينامياته - الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، 2003.
- عبده فليه فاروق و عبده عبد المجيد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. جامعة المنصورة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،
- العتيبي عبد الله، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: النظرية و التطبيق، الرياض، دار النهضة العربية، 2020.
- عسالي بولرباح. (2017). تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج عمليات مقترحة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- موسى جبريل وآخرون - التكيف ورعاية الصحة النفسية - القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

ثانيا: أطروحات دكتوراه أو ماجستير:

- بن شعبان كمال. (2017). دور إدارة المعرفة في دعم المرونة المؤسسية. مذكرة ماجستير، جامعة باتنة

- بودينة فيصل، (2018). دور تحديث الوظائف في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسات الجزائرية. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
 - بوسماغ عادل، (2020). التحديث الوظيفي في إدارة الموارد البشرية: تطبيقات وآثار في بيئة العمل. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف.
 - بوغالية سفيان، (2020). أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر
- 3
- حسن ناصر، (2019). إدارة المواهب في المنظمات المرنة: التحديات والفرص. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.
 - راجي أسماء، (2016). التعلم التنظيمي كمدخل لتعزيز التكيف المؤسسي. مذكرة ماستر، جامعة سطيف،.
 - زكريا حامد، (2021). تأثير المرونة التنظيمية على وظيفة الموارد البشرية. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.
 - صغيري نورة، (2019). أثر التكنولوجيا الحديثة على تحسين الأداء المؤسسي. مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة.
 - الطرابلسي عمر، (2020). العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن ودور الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف.
 - غرابلي سعاد، دور عصنة إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء الادارة العمومية. أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، 2023-2024.
 - مطراني خالد. (2018). الابتكار التنظيمي وأثره في تعزيز التنافسية. مذكرة دكتوراه، جامعة وهران.
 - المغربي محمد، (2019). المرونة التنظيمية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

ثالثا: المقالات العلمية:

- زين حسين البشتاوي، رقية قاسم البدارين، "الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات"، مجلة جدار للدراسات والبحوث، جامعة جدارا، المجلد 6،
- عبد الكاظم محسن كوين، حميد سالم الكعبي، "الدور التفاعلي للمهارات في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 12، العدد 40، الفصل 3، 2017.
- لمياء السعيد السنطي، منى إبراهيم دكروري، "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، جامعة دمياط، المجلد 9، العدد 3، 2018،
- محمد حمدي زكي، "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد التكنولوجي العالي، 2019.
- مل محمد حسن البدوي، نوف علي محمد القحطاني، "واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويرها"، مجلة التريبة، جامعة الأزهر، العدد 198، الجزء 3، 2014.

رابعا: المداخلات العلمية:

- السيد اسماعيل بوكرية، نائب مدير مركزي للوظيفة العمومية، مداخله بعنوان تعدادات الوظيفة العمومية، ضرورة ضبطها، الصعوبات والحلول، ملتقى رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية، الجزائر العاصمة، 13 أكتوبر 2012، ص 2.
- السيد محمد شرنون، مدير مركزي للوظيفة العمومية، مداخله بعنوان منظومة التكوين في الادارة العمومية الجزائرية: الوضع الحالي والتوقعات، ملتقى رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية، الجزائر العاصمة، 15 مارس 2014، ص 22.

خامسا. الدراسات الأجنبية:

- ADLER GOLDOFTAS & LEVINE David ; Flexibility Versus Efficiency A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System ; Organization Science, 10(1), 43–68 ; 2021.

- Jean Madsen & Ben-Roy Do ; Exploring the Relationship Among Human Resource Flexibility, Organizational Innovation, and Adaptability Culture; organizational innovation and adaptability culture ; *Chinese Management Studies*, 10(4) ; 2016.
- Mohammad Alamro, and Seied Beniamin Hosseini and Ayesha Farooq ; Organizational Agility and HRM Practices-Theoretical Framework and Perspective ; *Restaurant Business* ; Volume 118 ; Issue 12 ; 2019.
- Sohel Ahmad & Schroeder Roger ; The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance : Recognizing Country and Industry Differences; *Journal of Operations Management* ; Volume 21, Issue 1 ; 2023.
- Turki,Y, et Otaibi,M, "Les tendances modernes dans la gestion des ressources humaines, *Revue des sciences de gestion et de commerce*"6(3),2018, p 45-54.

فهرس المحتويات:

إهداء.....	
شكر و عرفان.....	
المقدمة.....	
الفصل الأول الاطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية و عصرنة الموارد البشرية:	
تمهيد:	
المبحث الأول: مفهوم المرونة التنظيمية	3
المطلب الأول : تعريف المرونة التنظيمية	3
المطلب الثاني :أنواع المرونة التنظيمية.....	7
المطلب الثالث : أهمية المرونة التنظيمية :	10
المبحث الثاني: الإطار التأسيلي لعصرنة الموارد البشرية	12
المطلب الأول: مفهوم عصرنة الموارد البشرية	12
المطلب الثاني: أبعاد وعناصر ومتطلبات عصرنة الموارد البشرية	14
المطلب الثالث : أهمية عصرنة الموارد البشرية في تحقيق التكيف التنظيمي	18
المبحث الثالث : العلاقة بين المرونة التنظيمية و عصرنة الموارد البشرية	22
المطلب الأول: تأثير المرونة التنظيمية على ديناميكية الموارد البشرية	22
المطلب الثاني: دور التحديث الوظيفي للموارد البشرية في دعم مرونة المؤسسة	24
المطلب الثالث: مؤشرات المرونة التنظيمية في المؤسسات الحديثة	25
خلاصة الفصل :	28
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبلدية عين طارق	
المبحث الاول : تقديم عام لبلدية عين طارق	31
المطلب الأول : نبذة عن البلدية	31
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية.....	34
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	37
المطلب الاول: أداة ومجتمع الدراسة	37
المطلب الثاني: الصدق ووصف خصائص متغيرات الدراسة	40

المراجع

41	المطلب الثالث: تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة.....
	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها 54
54	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.....
55	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية.....
	خلاصة الفصل: 58
58	الخاتمة.....
60	فهرس المحتويات.....
62	قائمة الجداول.....
63	قائمة الأشكال.....
64	قائمة المراجع
67	الملاحق.....
70	الملخص.....

قائمة الجداول

- الجدول 1 التقسيم الخماسي الليكاري 39
- الجدول 2 الاستبيانات الموزعة و المستردة 39
- الجدول 3 معامل الثبات الفا كرونباخ 41
- الجدول 4 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 42
- الجدول 5 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية 43
- الجدول 6 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 44
- الجدول 7 توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي 46
- الجدول 8 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية 47
- الجدول 9 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المرونة التنظيمية 49
- الجدول 10 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عصنة الموارد 51
- الجدول 11 وصف متغير خاص بمحاور الدراسة 52
- الجدول 12 العلاقة بين المرونة التنظيمية و عصنة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة 54
- الجدول 13 معادلة الانحدار البسيط 55
- الجدول 14 تحليل التباين الاحادي إحصائية للمرونة التنظيمية على الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية 56

قائمة الأشكال

- الشكل 1 النموذج الافتراضي للدراسة 7
- الشكل 2 خريطة بلدية عين طارق 33
- الشكل 3 موقع بلدية عين طارق 33
- الشكل 4 الهيكل التنظيمي لبلدية عين طارق 35
- الشكل 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 42
- الشكل 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية 44
- الشكل 7 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 45
- الشكل 8 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي 47
- الشكل 9 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية 48

قائمة الملاحق

68.....	الملحق 1 استمارة الاستبيان.....
73.....	الشكل 2 مخرجات برنامج spss.....
79.....	الملحق 3 قائمة الاساتذة المحكمين.....

الملحق 01: استمارة الاستبيان

استمارة حول المرونة التنظيمية ودورها في عصرنة الموارد البشرية.

مقدمة الاستمارة:

تهدف هذه الاستمارة هو جمع بيانات تهدف إلى استكشاف دور المرونة التنظيمية في تعزيز عصرنة الموارد البشرية، وسيتم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أكاديمية في إطار انجاز مذكرة الماستر فقط وذلك في سياق دراسة علمية. يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية حسب رأيك في البلدية، بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 من 30 إلى 45 أكبر من 45

3. المستوى التعليمي:

شهادة تقني أو تقني سامي

ليسانس / بكالوريا

ماستر / ماجستير

دراسات أخرى

4. المنصب الوظيفي: مدير إطار سامي عون إدارة أخرى

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: المرونة التنظيمية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
					البلدية تتمتع بهياكل تنظيمية مرنة تسمح بتعديل الإجراءات والسياسات بسرعة
					تقبل البلدية مقترحات الموظفين المتعلقة بالتطوير والتحسين

					البلدية تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية
					البلدية تتفاعل بسرعة مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية
					تتسم القيادة في البلدية بالمرونة في اتخاذ القرارات
					هناك آلية واضحة لدمج التغذية الراجعة من الموظفين في عمليات اتخاذ القرار
					البلدية تمتلك أنظمة تسمح بالتكيف السريع مع متطلبات الزبائن أو المستفيدين
					توفّر البلدية فرصًا للتكوين المستمر عن بُعد
					الهيكل التنظيمي للبلدية يسمح بتبادل المعلومات بين الفرق المختلفة بشكل مرن وسريع
					تستخدم البلدية منصات رقمية لتسهيل التواصل الداخلي بين الموظفين

					لدى البلدية القدرة على إعادة توزيع الموارد بمرونة حسب الأولويات
					تعتمد البلدية على أنظمة رقمية في تسيير شؤون الموظفين.

المحور الثالث: عصنة الموارد البشرية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة
					البلدية تعتمد على أنظمة تكنولوجية متطورة في إدارة الموارد البشرية (مثل: إدارة الأداء، التوظيف الرقمي، التقييم الإلكتروني)
					تعتمد البلدية على برامج رقمية لتسيير شؤون الموظفين (الحضور، الغيابات، العطل، إلخ).
					هناك استراتيجيات تدريب مستمرة تهدف إلى تعزيز المهارات الرقمية للموظفين

					يتم تحديث ملفات الموارد البشرية تلقائيًا باستخدام نظم معلومات متخصصة
					تستخدم المؤسسة الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية
					تعتمد الإدارة على تقارير رقمية في اتخاذ قرارات متعلقة بتسيير الموارد البشرية.
					عملية التوظيف في البلدية تعتمد بشكل كبير على الأدوات الرقمية مثل منصات التوظيف عبر الإنترنت
					البلدية تقوم بتطوير استراتيجيات مرنة لتكامل التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية (مثل: العمل عن بُعد، والمرونة في ساعات العمل

ختام الاستمارة:

نشكركم على وقتكم ومشاركتكم في هذا البحث، تساعد إجاباتكم في تحسين الفهم الأكاديمي حول العلاقة بين المرونة التنظيمية وعصرنة الموارد البشرية، سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة.

الملحق 02: مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	8

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	64	42,7	42,7	42,7
انثى	86	57,3	57,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 30 الى 40	95	63,3	63,3	63,3
اكبر من 40	55	36,7	36,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide شهادة تقني او تقني سامي	38	25,3	25,3	25,3
ليسانس / بكالوريا	82	54,7	54,7	80,0
ماستر / ماجيستر	7	4,7	4,7	84,7

الملاحق

دراسات اخرى	23	15,3	15,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار سامي	48	32,0	32,0	32,0
عون ادارة	63	42,0	42,0	74,0
اخرى	39	26,0	26,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5	11	7,3	7,3	7,3
من 5 الى 10	56	37,3	37,3	44,7
من 11 الى 20	55	36,7	36,7	81,3
اكثر من 20	28	18,7	18,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Statistiques

	q1	q2	q3	q4	q5
N Valide	150	150	150	150	150
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6267	3,6267	3,5067	3,4400	3,3200
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type	1,03332	1,09634	1,07907	1,11416	1,13705

q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12
150	150	150	150	150	150	150
0	0	0	0	0	0	0
3,2000	3,4533	3,4000	3,5067	3,6667	3,4267	3,7733
3,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
1,20402	1,07807	1,11126	1,19701	1,07857	1,20595	1,01761

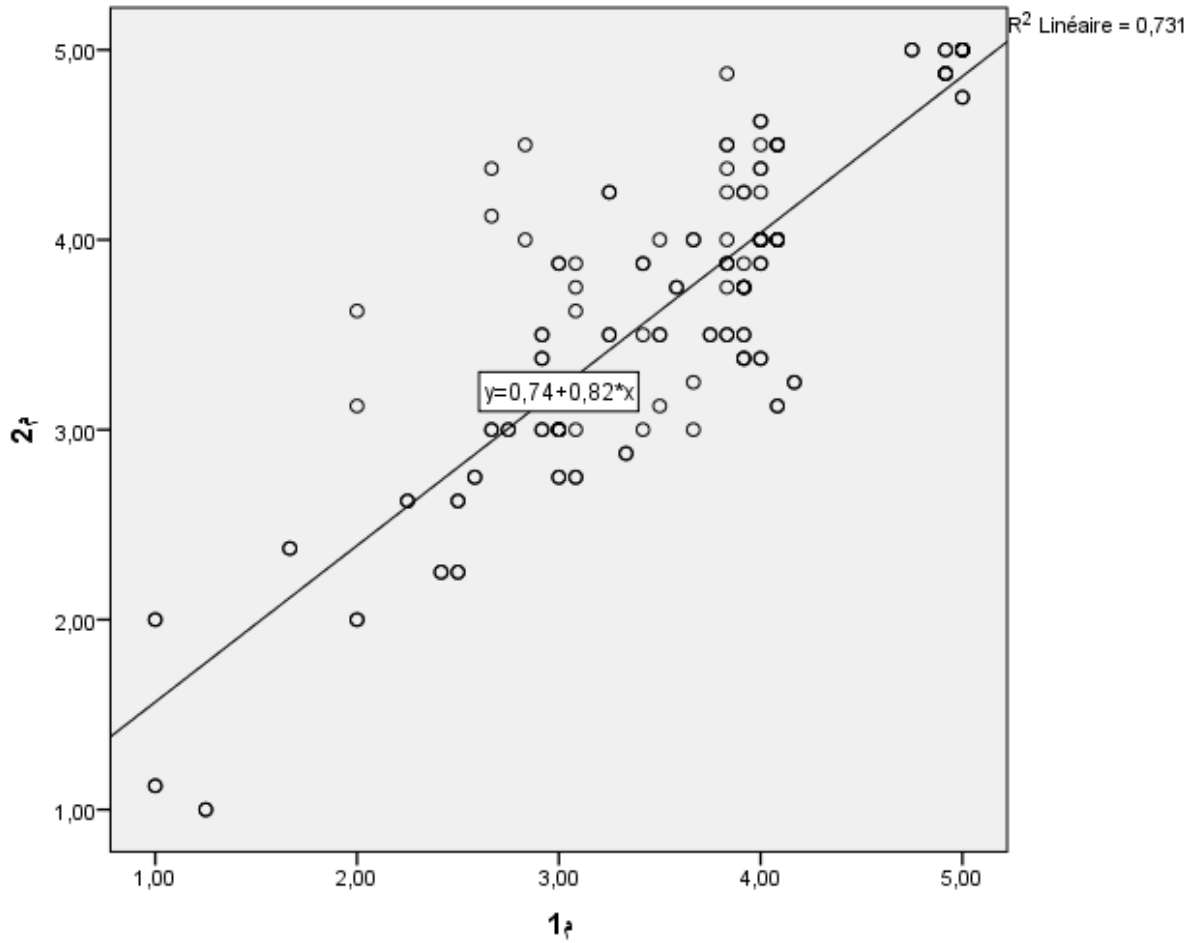
Statistiques

	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20
Valide	150	150	150	150	149	149	149	149
Manquant	0	0	0	0	1	1	1	1
Moyenne	3,6667	3,6800	3,6933	3,6000	3,4899	3,6242	3,6242	3,5973
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type	1,00112	1,02532	,99628	1,13516	1,13076	1,03634	1,02980	1,08378

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	1670,631 ^a	696	,000
Rapport de vraisemblance	592,201	696	,998
Association linéaire par linéaire	108,882	1	,000
N d'observations valides	150		

a. 750 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,01.



Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,855 ^a	,731	,729	,47416

2_pa. Prédicteurs : (Constante),

1_pb. Variable dépendante :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	90,306	1	90,306	401,674	,000 ^b
Résidus	33,274	148	,225		
Total	123,580	149			

1. Variable dépendante :

2. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,282	,165		1,708	,090
2	,887	,044	,855	20,042	,000

1. Variable dépendante :

الملحق رقم 03

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرتبة	الإسم واللقب	
أستاذ محاضر أ جامعة تيارت	الدكتور شيخاوي سنوسي	1
أستاذ التعليم العالي جامعة تيارت	الأستاذ خليفة نصير	2
أستاذ محاضر أ بجامعة وهران	معمر خديجة	3

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المرونة التنظيمية بمختلف أبعادها في تحقيق عصنة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي بلدية عين طارق, وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي, ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 150 استمارة على عينة من موظفي بلدية عين طارق مع إسترجاعها كلها, واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتموسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الارتباط وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بوجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية على عصنة الموارد البشرية في المؤسسة المعنية، مما يؤكد أهمية تبني أساليب تنظيمية مرنة لدعم التحديث والتطوير في إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية - عصنة الموارد البشرية - بلدية عين طارق.

Abstract:

This study aims to identify the extent of the impact of organizational flexibility, in its various dimensions, on the modernization of human resources from the perspective of the employees of the Ain Tarek Municipality. The descriptive approach was adopted for the theoretical part, and the analytical approach was used for the practical part. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a data collection tool, and 50 forms were distributed to a sample of employees at the Ain Tarek Municipality. The study relied on the statistical program SPSS to analyze the data, using a set of statistical methods such as the arithmetic mean, standard deviation, correlation analysis, and one-way analysis of variance (ANOVA).

The study reached results indicating a positive and statistically significant impact of organizational flexibility on the modernization of human resources in the institution under study, which confirms the importance of adopting flexible organizational methods to support modernization and development in human resources management.

Keywords: Organizational flexibility - Human resources modernization - Ain Tariq Municipality.