

**تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء¹
التنظيمي/رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً**

أ.د. ظاهر محسن منصور الغالبي
جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

الباحث: أنير عبد الجبار مزعل
ديوان الوقف السني/مديرية الوقف السني المنطقة الجنوبية

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير

**The effect of human resource flexibility on
organizational performance, talent capital as a
moderating variable**

Prof. Dr. Taher Mohsen Mansour Al-Ghalbi

The Researcher: Atheer Abdul Jabbar Mazaal

Abstract

Religious organizations, which are non-profit organizations by nature, operate in complex ethical and social environments, which requires them to have flexible organizational responses to these complexities. This study aims to determine (the effect of human resource flexibility on organizational performance, talent capital is a moderating variable) and a conceptual framework has been built according to the variables of the study in the light of which the study hypotheses were formulated the research community consists of the employees of the Sunni Endowment Directorate in the southern region and a sample was respondent with a number of (109) and the questionnaire was used to collect data. The results of the statistical analysis indicated that there is a positive impact of human resource flexibility on the organizational performance, which was measured by using Balanced Scorecard for Nonprofits In light of the results reached, a number of recommendations were proposed.

• المجلد الرابع عشر
• العدد التاسع والعشرون
• حزيران 2021
• استلام البحث: 2020/9/9
• قبول النشر: 2020/10/14

تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/ رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً

أ.د. طاهر محسن منصور

الباحث: أثير عبد الجبار

المستخلص

تعمل المنظمات الدينية وهي منظمات غير ربحية بطبيعتها في بيئات معقدة من الناحية الأخلاقية والاجتماعية، مما يتطلب منها إن تملك استجابات تنظيمية مرنة تجاه تلك التعقيدات، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً وقد جرى بناء مخطط فرضي على وفق متغيرات الدراسة التي في ضوءها صيغت فرضيات الدراسة ويتكون مجتمع البحث من موظفي مديرية الوقف السني المنطقة الجنوبية وقد تم استجواب عينة بعدد (109) واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والذي تم قياسه من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الربحية وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها جرى اقتراح عدد من التوصيات.

المقدمة:

تسعى المنظمات حالياً نحو ألقدره على الضبط والتكيف السلس لمواجهة الظروف المتغيرة والمتسارعة في البيئة التنظيمية. والتي تهدف إلى تلبية المتطلبات التشغيلية وتوضيحها، وتحسين استخدام المهارات وقدرات العاملين لزيادة الأداء وتحسينه وتقليل تكاليف التوظيف، وهو ما يتناغم مع مفهوم المنظمة المرنة التي طرحه (Atiknson1984)، (Armstrong:2016: 326).

ومن هذا المنطلق فقد تم عنونة هذا البحث (تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي)، حيث سنتناول مفاهيم تم طرحها حديثاً في علم الإدارة والتي ظهرت متزامنة مع التطور التكنولوجي وما رافقه من استجابات تنظيمية من قبل الباحثين كردود فعل تجاه ذلك التطور التكنولوجي. إذ أن طرح مفهوم مثل مرونة الموارد البشرية جاء تماشياً مع نظرية حدود الحياة /الأسرة ونظرة على أساس الموارد (Hill, et al, 2001:55).

حيث تشير مرونة الموارد البشرية لمدى التكيف مع مجموعه من المواقف , ومدى سرعة إعادة التعامل , وإعادة النظر, وإعادة نشر الممارسات .. حيث إن زياد مهارات العاملين السلوكية والمهارات الوظيفية يجعل الموظفين لديهم ألقدره للرد على الظروف الغير روتينية (Sekhar et al ; 2016:57).

أما فيما يخص ألقداء التنظيمي فان الدراسات التجريبية التي ربطت بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي هي قليلة نوعاً ما (Sekhar et al ; 2016:58) وهذا ما زاد أهمية البحث في الموضوع لأضافه معرفه تسهم في ردم الفجوة المعرفية وخاصة أنها تطرقت إلى قطاع خدمي لم تسبق دراسته على مستوى العراق على حد علم الباحث.. حيث يشار إلى الأداء على أنه مؤشر لقياس تحقيق أهداف المنظمة.

وهنا نحاول قياس اثر مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال إدخال متغير جديد نوعاً ما في الدراسات ألسابقه وهو(رأس المال الموهبة) متغيراً تفاعلياً لاحتساب اثر ذلك على مرونة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، حيث يشار إلى رأس مال الموهبة بأنه مجموعه الأصول الغير ملموسة التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة ويؤدي إلى زيادة قيمتها، وقد تم احتسابه من خلال الإبعاد الأربعة (الإدراك والوعي الشامل، التدقيق والحاكمية، التعويضات، العدالة والمساواة) (وائل ومحمود: 2019 ص 246).

لقد تبلورت البحث على شكل أربعة أقسام، حيث تضمن القسم الأول منهجية الدراسة تضمن مشكله وأسئلة ومبررات وأهمية وأهداف والإطار النظري ونموذج الدراسة إما القسم الثاني فقد تناول الإطار النظري للدراسة حيث تناول الباحث المتغيرات البحث الأول يتعلق (بالمتغير المستقل) مرونة الموارد البشرية بينما الثاني تعلق (المتغير التفاعلي) رأس مال الموهبة بينما الثالث تناول (المتغير التابع) الأداء التنظيمي.

تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/ رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً

القسم الثالث التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث سيتناول التحليل الإحصاء لإجابات عينة الدراسة وهو مكون صدق وثبات أداة الدراسة، والثاني تحليل الإحصاء الوصفي لإجابات العينة واختبار الفرضيات.

القسم الرابع والأخير فقد شمل الاستنتاجات والتوصيات الدراسات وما مقترح من دراسات مستقبلية.

1 - الإطار المنهجي:

1 - 1: مشكلة الدراسة: The Study Problem

إن تحسين الأداء التنظيمي وهو مطلب كل المنظمات لغرض تحقيق الكفاءة والفاعلية وبالتالي يزيد من قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة في ظل التطورات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة في البيئة التنظيمية والسياسية الحالية.

حيث أوضح (Gabcanova2012) إن البيئة في الوقت الحاضر تتميز بشكل متزايد بالديناميكية والعولمة، مما يخلق بيئة عالمية تنافسية متغيرة باستمرار. وفي هذا السياق التنافسي والتطوري يجب على المنظمات إن تكون أكثر استعداداً للرد على التحديات التي تواجهها وتهدد مستقبل بقائها، وبالتالي يجب على المنظمات إن تتخذ مجموعة من الاستراتيجيات والسلوكيات التي تستفيد منها وتنشط نتائجها وتجبرها على قياس أدائها من أجل المحافظة على استقراره وتحسينه، وهذا ما يفسر نشر حوالي (3615) مقالته حول الأداء التنظيمي للفترة من (1994-1996) وكيفية قياسه وتقييمه , وهذا ما يفسر ظهور نماذج مختلفة لقياسه وتقييمه مثل نظام هرم الأداء (andGross1991) و (Lynch, وبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan&Norton1992-1994) , ومنشور الأداء (Neely2002) وغيرها من النماذج أخرى المتعلقة بالأداء (Felizardo,et) (al: 2017: 2).

ويمكن تعريف الأداء على انه مجموعه سلوكيات تتلاءم مع النتائج المطلوبة (Armstrong2016:P392)، كما عبر عنه (Brumbach1988) إن الأداء يعني كل من السلوك والنتائج التي تنتبثق من الشخص المؤدي ومن خلاله يحول الأداء من التجريد إلى الفعل، إذ إن الأداء هو ليس أداة للنتيجة وإنما السلوكيات هي نتائج بحد ذاتها من خلال الجهد العقلي والبدني المطبق و الذي يمكن الحكم عليه بصرف النظر عن النتائج (Armstrong 2016:392).

كما يمكن تعريف الأداء على أنه تقييم قدرة الوحدات التنظيمية في تحقيق مستويات طموحها باستخدام الكفاءة أو الفعالية أو معايير الإحالة الاجتماعية , Jenatabadi (2019: 2).

حيث تبرز المشكلات في البلدان النامية من خلال عدم تلاؤم الأداء مع حجم الموارد المنفقة لتحقيق الأداء المخطط وهذا ما يعتبر هدراً للموارد وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

كما إن المشكلة ليست بالضرورة تعني إن الخطأ في الوضع الراهن يمكن تصحيحه على الفور، ولكن يمكن إن تؤشر أو تساعدنا على تحسن الوضع الموجود (34): (Sekaran , et al ;2013).

ونتيجة للظروف التي مرت على العراق بشكل عام بعد إجراءات التقشف التي اعتمدها الحكومة العراقية بعد انخفاض أسعار النفط عام 2014 وهي توقف التعيينات ومستوى الأجور المنخفض الذي يرافق بعض الوزارات الخدمية والذي يدعو العاملين إلى ترك الوظائف في حال وجود وظيفة أخرى أصبح مبررا لخوض هذه الدراسة والتركيز على مرونة موارد البشرية للتعامل مع تلك المشاكل.

ومما تقدم فإن الدراسة تحاول حل المشكلة الأداء التنظيمي في القطاع الخدمي ومديرية الوقف السني تحديداً وذلك لانخفاض عدد العاملين نتيجة لدوران العمل. وتأثير ذلك على الخدمات ألقمة للمواطنين، حيث إن مديرية الوقف السني ألقمة ألقبية أحدى مؤسسات ألقمة التي تعنى في نشر الأفكار ألقبية ألقبية ونبذ التكفير والكرهية، وتقدم للمواطنين جملة من الخدمات ألقمائه والدينية منها تهئية ألقمات والمساجد لتأدية الصلاة جماعة و النصيحة وحل ألقفات ألقمائه والفتاوى والإرشاد الديني بشكل رسمي.

وبعد ألقمة مقابلات ميدانية مع المسؤولين وأصحاب ألقرار والأطلاع على السجلات ألقمية والتي تبين انخفاض إعداد العاملين في مديرية الوقف السني واعتبارا من عام 2014 ، وهو كان نتيجة للإجراءات الحكومية المذكورة ألقمة. وما رافق ذلك من تأثير على الأداء التنظيمي. ومن خلال المقابلات وإطلاعنا على السجلات الرسمية وألقمة ألقمة، فقد تتلخص مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي ((هل توفير حد معين من مرونة الموارد البشرية بإبعادها ألقمة "مرونة سلوكية، مرونة مهارة، مرونة وظيفية" سيؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي، وهل لرأس مال الموهبة دورا تفاعلياً لتلك العلاقة)).

2-1: أسئلة البحث: Research questions

- ما هو مستوى الأداء التنظيمي في مديرية الوقف السني المنطقة ألقبية؟
- ما هو مستوى المرونة في مديرية الوقف السني ألقمة ألقبية؟
- هل هناك علاقة تأثير بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي؟ وما نوع تلك العلاقة؟
- هل لرأس مال الموهبة دور تفاعلي للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي؟

3-1: أهداف البحث: Objectives of study

تماشياً مع أسئلة البحث فإن أهداف البحث يمكن إن نلخصها بالاتي:

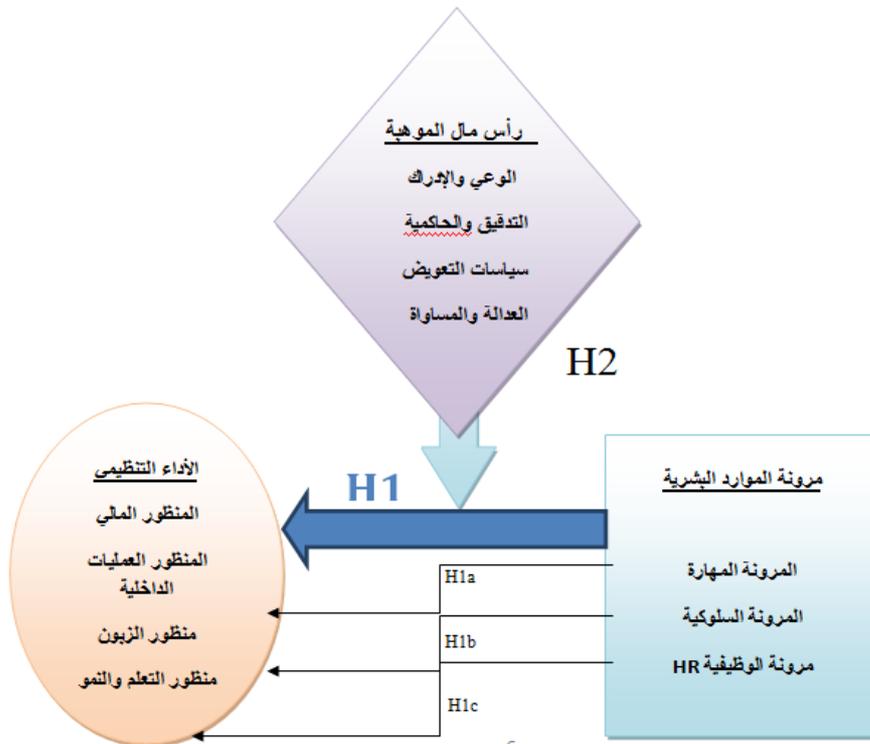
- تحديد مستوى الأداء التنظيمي في مديرية الوقف السني.

تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/ رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً

- تحديد مستوى مرونة الموارد البشرية في مديريه الوقف السني.
- تحديد نوع العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للمنظمة المبحوثة.
- اختبار الدور التفاعلي لرأس مال الموهبة للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

4-1 الإطار المفاهيمي للدراسة ونموذج الدراسة:-

في إطار الدراسات السابقة وعلى أساس مفاهيم متغيرات الدراسة ومن خلال النظر على الفجوة المعرفية التي ينبغي التركيز عليها ضمن الدراسة الحالية والتي استندت على القطاع الخدمي، تم بناء نموذج للدراسة وهو كما مبين لاحقاً، والذي يحاول فهم تأثير المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاث (مرونة مهارة، مرونة سلوك، مرونة ممارسات موارد بشرية) على المتغير التابع الأداء التنظيمي معتمداً بذلك على بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة (المالي، العمليات الداخلية، الزبون، النمو والتعلم) لقياسه



الشكل رقم (1) النموذج الفرضي للدراسة
المصدر: من أعداد الباحث اعتماداً على متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

- الفرضية الرئيسية الأولى H1 (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي). ويستلهم منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- H1a (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمرونة الوظيفية على الأداء التنظيمي).
- H1b (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمرونة السلوك على الأداء التنظيمي).
- H1c (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمرونة المهارة على الأداء التنظيمي).
- الفرضية الرئيسية الثانية H2 (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للدور المعدل (الملطف) لرأس مال الموهبة مع مرونة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي).

6-1: أداة الدراسة - Study Tool

نظراً لكون الدراسة هي وصفية بطبيعتها وتعتمد إستراتيجية مسحية فقد اعتمدت على الاستبيان (questionnaire) لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة كونها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكون وسيلة فعالة لجمع البيانات الكمية وقياس متغيرات الدراسة (Sekaran et al, 2013: 147).

ولقد بلغت عدد أسئلة الاستبانة (55) فقرة موزعة على أربعة محاور: المحور الأول: يتضمن معلومات عامة وشخصية على عيني الدراسة. المحور الثاني: يتضمن فقرات عن المتغير المستقل (I.V)، (مرونة الموارد البشرية)، وبواقع (15) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد وهي (مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية).

المحور الثالث: يتضمن فقرات عن المتغير التفاعلي (M.V)، (الأداء التنظيمي) وبواقع (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي (الادراك والوعي، التدقيق والحاكمية، سياسات التعويض، العدل والمساواة).

المحور الرابع: يتضمن فقرات عن المتغير التابع (D.V)، (الأداء التنظيمي) وبواقع (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي (المنظور المالي، منظور العملا، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). وكانت الإجابات عن كل فقرة محددة ضمن مقياس (Likert) الخماسي، إذ أن الدرجة (5) تعني (أتفق تماماً)، والدرجة (4) تعني (أتفق)، والدرجة (3) تعني محايد، (2) تعني (لا اتفق) والدرجة (1) تعني (لا أتفق تماماً).

7-1: مجتمع وعينة الدراسة - Population And Sample of Study

لكون موضوع الدراسة يشمل مرونة الموارد البشرية فقد ارتأى الباحث أن يكون مجتمع الدراسة مجتمع الدراسة يتكون من جميع موظفي المنظمة المبحوثة وهي (مديرية الوقف السني المنطقة الجنوبية) بملكيها (الإداري والديني)، والتي تقع في محافظة البصرة، حيث يتكون الملاك من (155 موظف وموظفة)، حيث تم اعتماد حجم

تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/ رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً

العينة المأخوذة من المجتمع على أساس الجدول المبين في إحدى الكتب المعتمدة في منهجية البحث في إدارة الأعمال حيث بلغت العينة المتعلقة بالإداريين (109) موضوع, (Sekaran et al, 2013: 268).

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على العينة بواقع (130) استمارة تم استعادة (118) وقد تم اعتماد (109) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي, بينما كانت هناك (9) استمارات باطلة سواء كانت ناقصة المعلومات أو معلومات خاطئة.

2 : الإطار النظري

يعتمد الإطار النظري على طرح المفاهيم المتعلقة بالبحث وإعادتها لتكوين صورة واضحة حول ما نتناوله في البحث .

1-2: مفهوم مرونة الموارد البشرية:- The Concept of Human Resource

Flexibility

تعتبر مرونة الموارد البشرية على أنها (أدارة واستخدام القوى العاملة, كما يمكن إن تعرف بأنها قدرة المنظمة على تغيير واستخدام القوى العاملة من حيث (الحجم, ألنوعيه, والوقت) ضد التقلبات والتغير في مستويات الطلب والهيكل) (Michel 18 et al, 2011:).

كما تعرف المرونة على أنها الدرجة التي يستطيع بها الموظفون اتخاذ الخيارات وترتيب الجوانب الأساسية لحياتهم العملية, حيث كان المفهوم الشائع عن المرونة الموارد البشرية على أنها ممارسات للموارد البشرية التي تساعد الموظفون على الجمع بين مسؤوليات العمل والأسرة, وخاصة رعاية الأطفال (Bal et al, 2015: 3).

تشير مرونة الموارد البشرية لمدى التكيف مع مجموعه من المواقف, ومدى سرعة إعادة التعامل, وإعادة النظر, وإعادة نشر الممارسات .. حيث إن زياد مهارات العاملين السلوكية والمهارات الوظيفية يجعل الموظفين لديهم القدرة للرد على الظروف الغير روتينيه (Sekhar , et al ; 2016:57).

وعليه يمكن إن نشق تعريف لمرونة الموارد البشرية على(أنها إحدى القدرات المتخصصة للشركات تستطيع من خلالها أبتكار نموذج أعمال خاص بها , يساعدها على تجاوز العقبات البيئية , ويساهم في تحسين الفعالية التنظيمية ورفاه العاملين).

1-1-2: أبعاد مرونة الموارد البشرية:- Flexibility of Human Resources

Dimensions

تناول الباحث في هذه الدراسة أهم الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة والتي يمكن إن تثري الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة وبما ينسجم مع نموذج الدراسة المقترح. حيث تمثل هذه الأبعاد الثلاثة المقترحة في نموذج الدراسة (مرونة مهارة, مرونة سلوكية, مرونة وظيفية الموارد البشرية) إضافة إلى العديد من الأبعاد التي تطرح لغرض الإلمام بالموضوع أكثر.

2-1-1-1: المرونة سلوكية: Behavioral Flexibility

تمثل قابلية التكيف لمعارضة السلوك الروتيني، إي انه ميل الموظف إلى امتلاك مخزون واسع من النصوص السلوكية التي يمكن إن يكيفها مع المواقف الخاصة التي تفرضها البيئة المعقدة (Esfahanii et al;2017:p199). كما عرفها باحثون آخرون على أنها (تظهر عندما يكون الأفراد قادرين على استعداد لتقديم استجابات اجتماعية مختلفة في سياقات الأتتماعية مختلفة) هذا يعني، أن الأفراد المرنين لديهم المعرفة والإدراك الأتتماعي لمطابقة سلوكهم مع المطالب الظرفية. J. Hall ,et al ;1998: (4).

2-1-1-2: مرونة المهارات: Skill Flexibility

مرونة مهارات الموظف هي " عدد الأستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق مهارات الموظف عليها بسرعة" (Wright & Snell; 1998: 764). الأساس المنطقي للمرونة المهارة هو أنه يوفر شكلاً بديلاً للتعامل مع التباين في المرونة العديدة، وإلى مرونة الأرباح، من خلال تخفيض الرواتب الكلية للموظفين. هناك نوعان من المرونة المهارة: استبدال الوظيفة بالكامل حيث يتولى العمال وظائف أخرى عند الأقتضاء ونهج تخفيف الحدود حيث تصبح أجزاء من الوظائف مدمجة مع أخرى بحيث يمكن نقل المهمة من شخص لآخر بدلاً من نقل الشخص إلى المهمة (Riley & Lockwood ;2015: 413).

ويمكن إنشاء مرونة المهارة بطريقتين مختلفتين. أولاً، قد يكون لدى الشركات موظفون لديهم مجموعة من المهارات عريضة القاعدة وتكون قادرة على أستخدامها في ظل ظروف الطلب المختلفة. ثانياً، يجوز للشركات توظيف مجموعة واسعة من الموظفين "المختصين" الذين يوفرون المرونة من خلال السماح للشركة بإعادة تكوين ملفات تعريف المهارة لتلبية الأحتياجات المتغيرة (Bhattacharya , et al ;2005: 625).

2-3-1-1: مرونة وظيفة الموارد البشرية:- Functional Flexibility(HR)

هو ميل تكيف وتطبيق ممارسات الموارد البشرية عبر مختلف المواقف والمواقع والوحدات التنظيمية بالشركة (Esfahanii et al : 2017: 199). يمكن لمرونة ممارسة الموارد البشرية أن تخلق قيمة بعدة طرق. أولاً، تكون الشركة أكثر قدرة على تكيف ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها مع تغير المواقف. ثانياً، قد تحفز مرونة ممارسات الموارد البشرية للشركة تنظيم وحدات الموارد البشرية لتحقيق الأتساق الأستراتيجي مع التكيف لتلبية المخاوف المحلية. وهذا يسهل إعادة تخصيص وإعادة تكوين مهارات الموظف (Bhattacharya , et al, 2005 : 262).

تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/ رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً

2-2: رأس مال الموهبة:- Talent Capital

يشير رأس مال الموهبة إلى الإنفاق الاستثماري الذي ينفذ بالموهوبين والذي يخصص لزيادة قدراتهم ومهاراتهم بهدف تعظيم المخزون المعرفي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للشركة والموظفين، ولقد وصف الباحث (Sparrow 2014) وآخرون، إن رأس مال الموهبة متكون من مجموع رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال السمعة ورأس المال الفكري للشركة (إدريس وآخرون 2019 ص 241).

في الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة والموجه نحو الخدمات، تحول نجاح العديد من الشركات من الاستحواذ على الموارد (المادية) إلى تراكم الموارد (البشرية) غير الملموسة. " ففي بيئة العمل المثالية، سيستثمر كل من صاحب العمل والموظف في الشركات إلى تجميع شكلان من أشكال رأس المال، وهما (رأس المال البشري والاجتماعي) فمن نظرة فاحصة على رأس المال البشري نعرف أن رأس المال البشري هو المنتج من إمكانات الفرد المعرفية ومهاراته وتجاربه المحتملة (Kinick et al;2016: 9).

2-2-1: أبعاد رأس مال الموهبة:- Talent Capital Dimension

من خلال التعاريف المعتمدة في هذه الدراسة فيرى الباحث أن رأس مال الموهبة يمثل جزء منه ممارسات موارد بشرية تساهم في تطوير إمكانات الموظفين وهي تعتبر بمثابة صندوق اسود لا يمكن روية ما بداخله وإنما يكون قدرات خاصة بكل شركة على حده، وقد اعتمدت الأبعاد الأربعة وهي (الوعي والإدراك الشامل، التدقيق والحاكمية، سياسات التعويض، العدالة والمساواة) والتي سيتم استعراضها بشكل مختصر بالصفحات التالية :

2-2-1-1: الوعي والإدراك:- Consciousness and Awareness

الوعي يمنحك القدرة على التعلم من أخطائك وكذلك نجاحاتك للحفاظ على النمو. إما الإدراك فهو العملية المعرفية التي تمكننا من تفسير وفهم محيطنا (Kinicki 12,112). وقد يعكس الوعي والإدراك اختلاف في مستوى المهارة أو المعرفة من شخص لآخر، وبالتالي ينعكس ذلك على تحسين جودة العمل من وهذا ما يفسر انكفاء الشركات على تطوير واستثمار رأس مال الموهبة لديها لتحقيق وفورات في التكلفة ورفع كفاءة الإنتاج وتشجيع روح الإبداع والابتكار (إدريس وآخرون ص247).

2-2-1-2: التدقيق والحاكمية:- Audit and Governance

التدقيق الداخلي هو نشاط ضامن واستشاري مستقل وموضوعي للشركة. يتم تصميمه لدعم تحسين تعرض الشركة للمخاطر، وإضافة قيمة، وتحسين عمليات المنظمة، التدقيق الداخلي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تحقيق منهجية ومنهجية لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وعمليات الإدارة (Balz, 2016; 1137).

أما فيما يخص "حوكمة الموارد البشرية والامتثال"؟ عند الحديث عن حوكمة ا لموارد البشرية والامتثال لها، فمن المنطقي أولاً توضيحها، يشير مصطلح "الحوكمة" بشكل عام إلى "جميع عمليات الحكم، سواء تم تنفيذها من قبل حكومة أو سوقاً وشبكة، سواء أكانت على أسرة أو قبيلة أو منظمة أو إقليم غير رسمي سواء من خلال القوانين أو القواعد أو السلطة أو اللغة" (Borggraefe, 2016: 1052).

3-1-2-2: سياسات التعويض:- Compensation Policies

التعويضات تسير إلى إجمالي المكافآت الكلية المقدمة للموظفين مقابل خدماتهم. وأن الغرض العام من التعويضات هو جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم. وهناك ثلاث آليات على الأقل تساهم من خلالها التعويضات في تحقيق هذا الغرض. الأول، الأجر يساعد في تحديد مستوى معيشة الموظف، وارتفاع الأجور تمكن الناس من تلبية احتياجاتهم الأساسية مثل الطعام والمأوى بسهولة أكبر من أولئك الذين يكسبون أقل. كما أن الأجور المرتفعة تمكن الناس من الاستمتاع بأجمل الأشياء في الحياة مثل تكرار التردد على المطاعم، وقيادة سيارة فاخرة، وأخذ الإجازات. والثانية، يؤثر مستوى الأجور على مواقف الموظف مثل الرضا الوظيفي، والتي بدورها ينبغي أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي. ثالثاً، تؤدي التعويضات إلى الموائمة بين مصالح الموظفين ورؤية الشركة على سبيل المثال، موظفي المبيعات لديهم القدرة على كسب مبالغ أكبر من الحوافز مقابل الوصول إلى أهداف المبيعات العالية (Mondy, et al ; 2016:p247).

4-1-2-2: العدل والمساواة:- Justice and Equality

العدالة، والتي تشير إلى أن الموظفين يحددون مشاعر الإنصاف عن طريق مقارنة نسبة النتائج – المدخلات الخاصة بهم إلى نسبة النتائج – المدخلات الخاصة بشخص آخر. تشير المساواة إلى النزاهة المدركة في النتائج التي نتلقاها مقارنة بمساهماتنا ونتائج ومساهمات الآخرين.

(L. McShane et al:2018;140-141).

3-2: الأداء التنظيمي:- Organizational Performance

يعرف الأداء على أنه تقييم لمكونات المرتبطة بقدرة الشركة على تحقيق مستويات طموح المكونات باستخدام الكفاءة والفاعلية ومعايير الإحالة الاجتماعية وذلك للتعرف على مستوى أدائها وإمكانية تحسينه (Jenatabadi; 2019: 2). كذلك يسار إلى الأداء على أنه مجموعة سلوكيات تتلاءم مع النتائج المطلوبة (Armstrong 2016:392). وفي سياق هذا البحث سيتم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي.

1-3-2: بطاقة الأداء المتوازن:- Balanced Scorecard

بطاقة الأداء المتوازن على إلى نظام قياس الأداء والإدارة والإستراتيجية. أد تترجم مهمة ورسالة وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من المقاييس الأداء المتكاملة والذي

تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/ رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً

تتكامل مع المنظور المالي التقليدي مع المنظورات الأخرى الغير مالية مثل رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم. كما انه يمزج مؤشرات النتائج ومؤشر التباطؤ مع مؤشرات الأداء لكون مقاييس النتائج بدون برامج تشغيل الأداء لا يمكن توضح كيفية تحقيق النتائج (Kaplan & Norton;1996:105).

كما بينا سابقا بأن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة منظورات رئيسية من وجهة نظر (Kaplan & Norton) وهي (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) وسيتم استعراضها بشكل مختصر Kaplan (& Norton ,1992:73).

2-1-3-1: المنظور المالي - Financial Perspective

يحتوي المنظور المالي على النتائج الملموسة من الناحية المالية التقليدية. ويستخدم المنظور المالي (كيف ننظر إلى مقدمي الموارد المالية؟) التدابير المالية التقليدية لقياس الأداء في الماضي. وقد يدرك بعض المديرين أن التدابير المالية الإجمالية مثل (الإيرادات، الإرباح، العائد على الاستثمار، والقيمة المضافة الاقتصادية) ليست مثالية في حد ذاتها. ولكن هي تعتبر مفهومة بشكل جيد على الأقل توفر معلومات صريحة وواضحة (Papenhausen, et al :2006:16).

2-1-3-2: منظور العملاء - Customer Perspective

يعتمد نجاح المنظمات على قدرتها على الاستجابة لحاجات الزبائن , ولا يمكن بلوغ ذلك الا عندما توضع رغبات الزبائن في صميم إستراتيجية الشركة , ولكي تبقى وتستمر يجب على الشركة أن تقدم سلع وخدمات ذات جودة عالية , وبأسعار معقولة إذ يعتبر الزبون هو أهم مورد بالنسبة للشركة وبالتالي فمن الضروري أن تقوم الشركات بتحليل معلومات الزبائن من أجل خلق المزيد من التفرد وخلق قيمة للعملاء (Kaplan & Norton ,1992:73 - 74).

2-1-3-3: منظور العمليات الداخلية: Internal Operations Perspective

أن العمليات الداخلية للمنظمات تمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة التي تميز المنظمة عن الشركات الأخرى. أما مقاييس هذا المنظور هو طريقة تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وبأسعار معقولة ومناسبة وبكفاءة عالية (Kaplan 74 - 75) (& Norton ,1992).

2-1-3-4: منظور التعلم والنمو: Learning & Growth Perspective

ويركز منظور التعلم والنمو على كيفية تحقيق النمو البعيد الأمد والاهتمام بالقدرات الفكرية للموظفين، وتطوير مهاراتهم وتطوير نظام معلومات يساعد الشركة على التكيف مع التغيرات والتطورات السريعة والمنافسة الشديدة التي تتطلبها البيئة، والتي تلزم الشركات على تقديم سلع وخدمات جديدة لكسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وذلك من خلال تشجيع مبادرات الموظفين للابتكار والإبداع والتحسين المستمر للسلع والعمليات في الشركة (Kaplan & Norton 74 - 75) (1992).

3: التحليل الإحصائي: Statistical Analysis**1-3: الصلاحية وثبات أداة الدراسة: Validity and Reliability of the Tool**

تعد الصلاحية والثبات أمرًا محوريًا في الأحكام المتعلقة بجودة البحث في العلوم الطبيعية والبحث الكمي في العلوم الاجتماعية. تشير الصحة في جوهرها إلى مدى ملائمة التدابير المستخدمة ودقة تحليل النتائج وتعميم النتائج، وهل المقاييس المستخدمة في البحث لتقييم الظاهرة التي تتم دراستها تقيس بالفعل ما هو المقصود وهل هي مناسبة للغرض المقصود؟ بينما يشير الثبات إلى التكرار والاتساق. إذ ما كان الباحث قادرًا على تكرار تصميم بحث سابق وتحقيق نفس النتائج، فسيتم اعتبار هذا البحث موثوقًا به (Sanders et al, 2016:202)

1-1-3: صدق المحتوى: Content Validate

في البداية يجب أن تطلب من خبير أو مجموعة من الخبراء التعليق على أسئلتك ومدى ملائمتها. بالإضافة إلى السماح بتقديم الاقتراحات حول هيكل الاستبيان، سيساعد ذلك في تحديد صلاحية المحتوى. وينصح قبل استخدام الاستبيان إن يتم اختباره تجريبيًا مع المستجيبين الذين يشبهون أولئك الذين سيكملونه بالفعل. الغرض من الاختبار التجريبي هو تنقيح الاستبيان بحيث لا يواجه المستجيبون أي مشاكل في الإجابة على الأسئلة ولن تكون هناك مشاكل في تسجيل البيانات. بالإضافة إلى ذلك، ستمكنك من الحصول على بعض تقييم صحة الأسئلة (Sanders et al, 2016:474).

وبالتالي قام الباحث بإجراء صدق المحتوى على أسئلة الاستبيان بأن قام بعرضها على مجموعة من الخبراء بعدد (9) تراوحت درجاتهم العلمية من الاستاذية إلى مدرس مساعد وبواقع (3) أ.د. و (5) أ.م.د. و (1) م.د. وقد تم مراجعة آراء الخبراء وإجراء التعديلات المطلوبة التي أوصى بها الخبراء. علمًا كانت نسبة توافق الخبراء على أسئلة الاستبانة 90%، وبالتالي تم الاستقرار على عدد فقرات الاستبانة والبالغة (55)، حيث تضمنت (15) فقرة للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية)، و(20) فقرة للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، و(20) فقرة للمتغير التفاعلي (رأس مال الموهبة).

2-1-3: اختبار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة:

لغرض التأكد من الاتساق الداخلي النهائي وثبات مقاييس الدراسة، جرى استخدام Cronbach's Alpha لهذا الغرض تم ترسيخ Cronbach's Alpha في عام 1951 بمقالة كتبها Cronbach عن العمل الذي قام به Guttman في الأربعينات. الدرجة المقبولة على نطاق واسع هو أن قيمة alpha يجب أن تكون 0.700 أو أعلى من ذلك لمجموعة من الفقرات التي تشكل مقياسًا ما (Singh, 2007:87; Pallant, 2011:100). إن Cronbach's Alpha هو اختبار شائع الاستخدام للثبات الداخلي أو الاتساق الداخلي (Internal consistency). ويشير إلى الدرجة التي تكون فيها بنود أداة القياس متجانسة وتعكس نفس التصور الأساسي المراد قياسه (Cooper &

تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/ رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً

(Schindler, 2014:260). وهذا مهم وشائع في إي دراسة خصوصاً في الدراسات التي تستقصي عن استجابات البشر تجاه مواقف او اشياء معينة (De Sá, 2007:674). ومن خلال الجدول ادناه نلاحظ ان قيم Cronbach's Alpha تراوحت بين (.75 الى .95). وهي مقبولة في الدراسات الادارية السلوكية لان قيمتها تجاوزت الـ (.700).

جدول (1) اختبار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة

Cronbach's Alpha	المتغيرات الرئيسية وإبعادها	Cronbach's Alpha	المتغيرات الرئيسية وإبعادها
.954	العدالة والمساواة	.954	مرونة المهارات
.951	رأس مال الموهبة	.955	مرونة السلوك
.952	المنظور المالي	.855	مرونة السياسات
.952	منظور العملاء	.931	مرونة موارد بشرية
.951	عمليات داخلية	.955	الإدراك والوعي
.952	تعلم ونمو	.953	التدقيق والحاكمة
.949	الأداء تنظيمي	.754	سياسة التعويض

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23 بعد اعادة ترتيبها

وبعد التأكد من الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة، سيتم التأكد من ثبات مقاييس الدراسة الذي يشير إلى استقرار وثبات أداة جمع البيانات، كما إن نتائجها تدعم الاتساق الداخلي، وبالتالي تستخدم للتأكد من المدى الذي ينتج فيه استخدام الأداة نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات، كما انه يزيد وضوح فقرات الأداة (Saunders et al., 2009:394). ولتحديد ثبات أداة القياس تم استخدام اختبار (Corrected Item-Total Correlation) الذي يقيس ارتباط كل فقرة من فقرات أداة القياس "الاستبانة" مع فقرات المتغير الأساسي الذي تعد من ضمن فقراته، واعتماداً على النتائج يتم إلغاء كل فقرة ارتباطها اقل من (.40) والإبقاء على بقية الفقرات التي يكون ارتباطها اكبر من ذلك (Pallant, 2011:6)، والجدول (2-3) يوضح نتائج الاختبار.

جدول(2): اختبار Corrected Item-Total Correlation لفقرات مقاييس الدراسة

Corrected Item-Total Correlation	Items	Corrected Item-Total Correlation	Items	Corrected Item-Total Correlation	Item
.676	Q41	.543	Q21	.549	Q1

.548	Q42	.556	Q22	.538	Q2
.656	Q43	.470	Q23	.458	Q3
.612	Q44	.473	Q24	.588	Q4
.649	Q45	.586	Q25	.576	Q5
.640	Q46	.493	Q26	.422	Q6
.683	Q47	.650	Q27	.415	Q7
.642	Q48	.692	Q28	.553	Q8
.707	Q49	.633	Q29	.546	Q9
.659	Q50	.444	Q30	.549	Q10
.769	Q51	.474	Q31	.412	Q11
.767	Q52	.551	Q32	.550	Q12
.764	Q53	.653	Q33	.511	Q13
.701	Q54	.517	Q34	.595	Q14
.776	Q55	.511	Q35	.596	Q15
		.575	Q36	.416	Q16
		.621	Q37	.472	Q17
		.729	Q38	.579	Q18
		.603	Q39	.567	Q19
		.706	Q40	.571	Q20

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23 بعد اعادة ترتيبه

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول المذكور أنفاً، يتبين إن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى من القيمة المقبولة لكل فقرة (40)، واعتماداً على ذلك نتوصل إلى أن مقاييس الدراسة المستخدمة وفقراتها تتسم بالثبات اللازم ويمكن الاعتماد عليها للتوصل إلى نتائج متشابهة في ظروف زمانية ومكانية مختلفة.

2-3: الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث:

يعالج الإحصاء الوصفي البيانات التي تم تحصيلها من عينة الدراسة المتمثلة بمدراء الشعب والاقسام البالغ عددهم (90) فرد الذين حددوا بطريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، ومن ثم تبويبها وتلخيصها بطريقة تمكننا من الاستفادة منها في وصف الخصائص والآراء المتحصلة من العينة تجاه متغيرات الدراسة وابعادها والفقرات التي تتضمنها، بناءً على مقياس ليكرت الخماسي لغرض تقييم استجابات عينة الدراسة. ولأجل ذلك سوف يتم استخدام اثنان من الأدوات الأكثر شيوعاً في الإحصاء الوصفي وهما الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Std. Deviation). بالإضافة الى والاهمية النسبية للفقرة او البعد او المتغير. وفيما يخص تقييم مستوى استجابة عينة

تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/ رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً
 الدراسة من خلال الوسط الحسابي حددها (Linacre, 1999:116) 1.5-1 "لا اتفق
 بشدة" و 2.5-1.5 "لا اتفق" و 3.5-2,5 "محايد" و 4.5-3.5 "اتفق" و 5-4.5 "اتفق
 بشدة".

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

الإبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
مرونة مهارة	3.536	.776	70.7%	3
مرونة سلوك	3.56	.631	71%	2
مرونة وظيفة HR	3.67	.838	74%	1
مرونة موارد بشريه	3.655	.635	73%	2
أدراك ووعي شامل	3.991	.583	80%	1
تدقيق وحكومية	3.646	.702	73%	3
سياسات تعويض	3.546	.764	71%	4
عدالة ومساواة	3.737	.764	75%	2
رأس مال الموهبة	3.730	.566	75%	1
منظور مالي	3.542	.849	70.8%	4
منظور عملاء	3.588	.837	72%	2
منظور عمليات داخلية	3.687	.860	74%	1
منظور تعلم ونمو	3.546	.635	71%	3
الأداء التنظيمي	3.591	.825	72%	3

المصدر: إعداد الباحث استناداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.23)
 ✓ بلغ الوسط الحسابي لمتغير مرونة الموارد البشرية (3.655) والانحراف المعياري
 (.635)، فيما بلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير بالنسبة إلى متغيرات الدراسة
 (73%) وبالترتيب (2) من حيث الأهمية، فيما بلغ الوسط الحسابي لإبعاد مرونة
 الموارد البشرية (مرونة مهارة، مرونة سلوك، مرونة وظيفة HR)
 (3.67,3.56,3.53) على التوالي، حيث كان بعد (مرونة وظيفة HR) هو الأكثر
 أهمية يليه بعد (مرونة السلوك) وأخيراً بعد (مرونة المهارة)، وهذا يشير إلى توافق
 إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ويدل على وجود مرونة موارد بشرية في
 المنظمة المبحوثة.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لمتغير رأس مال الموهبة (3.70) والانحراف المعياري
 (.566) فيما بلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير بالنسبة إلى متغيرات الدراسة
 (75%) وبالترتيب (1) من حيث الأهمية، فيما بلغ الوسط الحسابي لإبعاد رأس مال

الموهبة (إدراك ووعي، تدقيق وحاكمية، سياسات تعويض، عدالة ومساواة)،
 الأكثر أهمية يليه بعد (عدالة ومساواة) ويليه (تدقيق وحاكمية) وأخيرا بعد (سياسات
 تعويض)، وهذا يشير إلى توافق إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ويدل
 على وجود رأس مال موهبة في المنظمة المبحوثة.
 ✓ بلغ الوسط الحسابي لمتغير الأداء التنظيمي (3.591) والانحراف المعياري (0.825).
 فيما بلغت الأهمية النسبية لهذا المتغير بالنسبة إلى متغيرات الدراسة (72%)
 وبالترتيب (3) من حيث الأهمية، فيما بلغ الوسط الحسابي لإبعاد الاداء التنظيمي
 (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) (3.687,3.688,3.588,3.542)
 على التوالي، حيث كان بعد (العمليات الداخلية) هو الأكثر أهمية يليه بعد (العملاء)
 ويليه (التعلم والنمو) وأخيرا بعد (المالي)، وهذا يشير إلى توافق إجابات أفراد العينة
 على فقرات الاستبيان ويدل على وجود اداء تنظيمي تسعى المنظمة المبحوثة من
 خلاله لتطوير خدماتها.

ومن خلال هذا المبحث يكون الباحث قد أجاب عن بعض تساؤلات مشكلة البحث،
 فضلا عن كون المبحث الحالي قد عكس اتفاق أفراد مجتمع البحث على تجسيد
 لمتغيرات البحث وإبعادها بمتوسطات فاقت الوسط الفرضي للبحث، الأمر الذي يشير
 إلى التزام وتطبيق الإبعاد لكل متغير من المتغيرات المبحوثة.

3-3: اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة (اختبار الفرضيات):

تم استخدام تحليل المسار PathAnalysis المتوافر في برنامج الـ (mosA)
 لغرض اختبار الفرضيتين الرئيسيتين للدراسة والفرضيات الفرعية المنطوية تحتها، لان
 هذا التحليل يحقق الغرض نفسه الذي يحققه تحليل الانحدار. إذ تمثل قيمة الـ
 (Estimate) القيمة المقدرة لمعامل التأثير والتي تقابل قيمة بيتا في تحليل الانحدار،
 بينما يمثل S.E. الخطأ المعياري، في حين تمثل قيمة (C.R)، (Critical ratio).
 القيمة الحرجة التي تقابل قيمة (t) في تحليل الانحدار والتي يجب إن تتجاوز الـ
 (1.96) لقبول الفرضية، وأخيرا تمثل (P) معنوية مستوى ثقة قبول الفرضية والتي
 يجب إن تكون قيمتها اقل من (0.05).

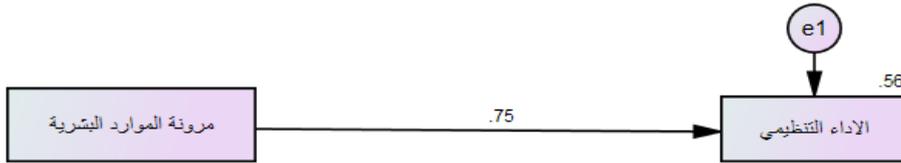
3-3-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

قام الباحث بإجراء هذا الاختبار باستخدام أسلوب تحليل المسار وذلك لاختبار
 الفرضية الرئيسية الأولى من خلال برنامج التحليل الإحصائي AMOS.23، وكما
 موضح في الجدول والشكل الآتي:

الجدول (4) تحليل الفرضية الرئيسية

النتيجة	P	C.R	S.E	Estimate	الفقرات	المتغيرات
تقبل	***	18.292	.050	.75	الأداء التنظيمي	مرونة الموارد البشرية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23



الشكل (2) الفرضية الرئيسية الأولى للعينه الأولى

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.23)

من خلال ما موضح في الشكل والجدول المذكور آنفاً يتضح وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية (قيم C.R أكبر من 1.96 وقيم p اصغر من 0.05) بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي إذ بلغ قيمة (Estimate = 0.75) وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (5) تحليل إبعاد الفرضية الرئيسية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفرضيات الفرعية
تقبل	.001	3.242	.056	.187	المرونة المهارة <---
تقبل	***	5.849	.065	.314	مرونة السلوك <---
تقبل	***	7.635	.051	.388	مرونة الوظيفة <---

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

- ✓ وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين مرونة المهارة والأداء التنظيمي إذ بلغت (Estimate = 0.187) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (H1a).
- ✓ وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية بين مرونة السلوك والأداء التنظيمي إذ بلغت قيمة (Estimate = 0.314) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (H1b).
- ✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين مرونة وظيفة (HR) والأداء التنظيمي إذ بلغ (Estimate = 0.388) وبذلك تقبل الفرضية (H1c).

3-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

قام الباحث بإجراء هذا الاختبار باستخدام أسلوب تحليل المسار وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال برنامج التحليل الإحصائي AMOS.23، وكما موضح في الجدول والشكل التالي:

جدول (5) اختبار فرضية الرئيسية الثانية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الأداء التنظيمي	رأس مال الموهبة*مرونة الموارد البشرية
تقبل	***	20.383	.007	.78	<--	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23



الشكل (3) الفرضية الرئيسية الأولى للعينة الثانية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

من خلال ما موضح في الشكل والجدول المذكور آنفاً يتضح وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية (قيم C.R أكبر من 1.96 وقيم p اصغر من 0.05) بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بوجود المتغير التفاعلي رأس مال الموهبة إذ بلغت قيمة (Estimate = 0.78) وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية إحصائية للدور المعدل (الملطف) لرأس مال الموهبة مع مرونة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي.

تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي/ رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً

4- الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات:

✓ أظهرت الدراسة ان هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من قبل (Bhattacharya ,et al ;2005). لان المرونة الموارد البشرية تستطيع التأثير على الأداء من خلال تطوير سلوكياتهم ومهاراتهم وممارسات الموارد البشرية والتي تبعث الأمل والمرونة والإبداع لدى العاملين بمديرية الوقف السني المنطقة الجنوبية وتحثهم على تطوير أدائهم وتخطي الصعوبات التي تعترض أدائهم

✓ ظهر إن هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية لمرونة المهارة على الأداء التنظيمي لان المهارات المتعددة والمتنوعة تساهم في رفع الكفاءة وتقليل الكلف وبالتالي تؤثر على تطوير مستوى الأداء المنظمة ككل .

✓ ظهر وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة السلوك والأداء التنظيمي والسبب في ذلك يعود إلى إن الموظفين في المنظمة المبحوثة يعيرون اهتماماً للقضايا المتعلقة بإنجاز وتقديم الخدمات للأعداد الكبيرة جدا الملاك الديني وكذلك المواطنين وتحسين دور العبادة ,كما إن المديرية لا تسعى إلى محاسبة لموظفين على الأخطاء الغير مقصودة والتي بدورها يمكن إن تعزز مبدأ تجريب سلوكيات جديدة بالعمل ممكن إن تساهم في زيادة التعلم ,وتعطيهم فرصة إلى تقدير المواقف ومعالجتها.

✓ ظهر بأن هنالك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة وظيفة (HR) والأداء التنظيمي حيث المنظمة المبحوثة تعمل على الاستمرار في تطوير ممارساتها للتوظيف من خلال عدة وسائل منها التعيين بدون اجر (حسبة لله) (تطوعاً) وهذا ما يعطيها مرونة في الحصول على إعداد إضافة للتعامل مع نقص القوى العاملة، كذلك تسعى إلى تطوير برامج تدريبها للكادر الحالي لتتيح للعاملين من تطوير مهاراتهم وزيادة تعلمهم مهارات إضافية.

✓ ظهر إن هناك تأثير ايجابي للدور المعدل أو التفاعلي لرأس مال الموهبة للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، والذي يمكن إن يطور الأداء للمنظمة المبحوثة من خلال توفر مستوى عالي من الإدراك والوعي لرؤية وأهداف المنظمة والتزام عالي من قبل العاملين في المحافظة على سمعة منظماتهم، وكذلك السعي لتطوير آلياتهم في التدقيق والحاكمية وسياسات تعويض تسهم في زيادة المبادرات من قبل العاملين لتطوير الأداء ورفع الكفاءة والفاعلية، كذلك وجد إن المنظمة المبحوثة تحتوي على مستويات عالية من العدالة والمساواة كما عبر عنها المستجيبين للاستبيان.

4-2 التوصيات

حيث استندت الدراسة على احد المشاكل التي تعاني منها المنظمة المبحوثة وهي انخفاض أعداد العاملين وصعوبة تجديد وإدامة زخم التوظيف في المديرية المبحوثة نتيجة لإجراءات التقشف التي اعتمدت بالعراق منذ 2014 ولغاية الآن من إيقاف التعيينات الجديدة وتقليل مستوى التخصصات بشكل عام، وها هي اليوم تطل الأزمة

علينا من جديد من خلال انخفاض أسعار النفط، متزامنة مع جائحة كورونا التي أفرزت أهمية اعتماد أنماط مختلفة من المرونة ومنها ترتيبات العمل المرنة التي تحتاج إلى استخدام أبعاد المرونة المعتمدة بالدراسة لكي يسهل استخدامها بالشكل المطلوب من أجل اعتمادها كسبيل لمواجهة انخفاض القوى العاملة والعمل على تطوير الأنشطة المختلفة والتي تسعى المنظمات من خلالها تطوير وتعزيز الأداء التنظيمي وتحسينه. وعلية نقترح عدة توصيات تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي منها:

(1) ضرورة الاهتمام بالموارد البشري و اعتباره مورد استراتيجي، فالموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة لما تتميز به من خصائص لا تتوفر في غيرها من الموارد، فالإفراد يعتبرون موردا استراتيجيا للشركة لما يحوزونه من معارف، مهارات وخبرات وقدرات واستعدادات تسمح لهم بتحقيق إستراتيجية المنظمة والرفع من أدائها.

(2) ترقية أسلوب التعلم داخل المديرية، من أجل تجديد وتطوير مخزون الكفاءات وتطوير كفاءات جديدة، فمن أهم المهارات الضرورية توفرها في الموظفين هو القدرة على التعلم والتحكم السريع، والقدرة على اتخاذ القرارات والتأقلم مع الظروف المتغيرة وغير المتوقعة، ما يتطلب المثابرة و المبادرة والتفكير الإبداعي، وجود بيئة ملائمة لتطوير وتعبئة كفاءات الموظفين وتسهيل ظهور مهارات وقدرات جديدة من خلال التعلم، والتدريب والتكوين الفردي والجماعي.

(3) الاستمرار في دوران المناصب والوظائف بين الموظفين وبنفس المستويات التنظيمية لكل منهم، حتى لا يسعر الموظف أنه تعرض إلى عقوبة، وبالتالي يبدي مقاومة للتغيرات التي تجريها المديرية لتعزيز مرونة الموارد البشرية.

(4) أعداد دورات تدريبية مكثفة إلى الموظفين (ديني، أداري) تتركز حول أهم الأنشطة التي تمارسها المديرية، والتي تعاني من نقص في خبراتها لغرض نسر المعرفة على أكبر عدد من العاملين لتعزيز مهاراتهم أو إضافة مهارات جديدة إليهم.

(5) ترقية المرونة في سلوكيات الموظفين من خلال توفير ظروف عمل تشجعهم على تبادل المعلومات والآراء، تنمية العمل الجماعي، التفكير الإبداعي والنقد الذاتي، والمبادرة في تقديم الأفكار والحلول و تقييم أسباب المشاكل ومتطلبات تحسين العمل داخل المؤسسة، المشاركة في اتخاذ القرارات، وقابلية التغيير والعمل في ظروف مختلفة ومتغيرة.

(6) تمكين العاملين من حل المشكلات التي تعترض أعمالهم من خلال إعطائهم حرية التصرف والصلاحيات اللازمة مع تحمل عواقب ذلك.

المصادر:

❖ **المصادر العربية:**

- 1- إدريس, وائل صبحي محمد, أبو جمعة. 2019, إدارة الموهبة, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن.
❖ المصادر الاجنبية

Books

- 1-Armstrong, M., & Taylor, S. (2016). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. By Henry Ling Limited.
2-Cooper,D. R.,and Schinder ,p. S.,(2014) . Business Research Methods, 1 ed, Mcgraw .
3-Kinicki, A., & Fugate, M. (2017). *Loose Leaf for Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. McGraw-Hill Education.
4-McShane, Glinow;(2018) organizational behavior : Eighth edition. | New York, NY: McGraw-Hill Education.
5- Mondy, R., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management. Pearson.
6- pallant, j. (2011). spss survival manual, 4th ed., open university press, McGraw-Hill.
7- Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. 5th ed., Pearson Education.
8- Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. 7th ed., Pearson Education.
9- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
10- Zeuch, M. (Ed.). (2016). Handbook OF Human Resources Management. Springer Berlin Heidelberg.

The Articles

- 1- Aibaghi-Esfahani, S. A. E. E. D., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi-Parsa, S. A. E. E. D. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*, (30), 195-215.
2- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job

- performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
- 3- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- 4-Felizardo, A., Elisabete, F., & Thomaz, J. (2017). Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: the case of the transforming industry in Portugal. *Centro de Estudos e Formação avançada em Gestão e Economia (CEFAGE)*.
- 5- Hall, R. J., Workman, J. W., & Marchioro, C. A. (1998). Sex, task, and behavioral flexibility effects on leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 1-32.
- 6- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49-58.
- 7- Jenatabadi, H. S. (2019). An overview of organizational performance index: definitions and measurements. *Available at SSRN 2599439*.
- 8- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). DP (1996):“The Balanced Scorecard: Translating strategy into action”. *Harvard Business School Press, Boston*.
- 9- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balance scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- 10- Michel, R. D. J., & Miche, C. E. J. (2011). El efecto moderador de la flexibilidad de recursos humanos sobre la relación entre la autonomía o la retroalimentación y la satisfacción docente. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 7(13), 15-24.

- 11- Papenhausen, C., & Einstein, W. (2006). Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence*.
- 12- Riley, M., & Lockwood, A. (1997). Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations & Production Management*.
- 13- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.