

دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الادارة العليا

بتول كريم عبد الحسن

tooutah@yahoo.com

وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة

أ.م. حسين وليد حسين

hussainsmart431@yahoo.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

الغرض الرئيس للبحث هو تعرف على الدور التفاعلي لسرعة الحركة للإدارة العليا في منظمات الاعمال بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتعافي الاستراتيجي، وقد ازدادت اهمية هذه المتغيرات في الآونة الاخيرة بسبب البيئة الديناميكية المعاصرة وما افرزته من تحديات، وقد اشارت مشكلة البحث الى وجود نقص واضح في الاهتمام بتطبيق هذه المتغيرات في المنظمة ميدان البحث، ومن هنا فقد حاول البحث سد الفجوة النظرية والتطبيقية في هذا المجال ، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي للبحث، اذ استخدمت الاستبانة في جمع بيانات البحث والتي تم توزيعها على القيادات العليا في كلية الاسراء الجامعة والبالغ عددهم (22) فرداً، كما استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS . V 20) في ادخال وتحليل بيانات البحث والتي افرزت مجموعة من النتائج التي اكدت صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث، وعليه توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات لعل ابرزها ان تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي يزداد بتوسط سرعة الحركة للإدارة العليا، وعليه اوصى الباحثان بأهمية الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في المجال المبحوث والاستفادة من نتائجها ومحاولة تطبيقها في البيئة العراقية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، التعافي الاستراتيجي، سرعة الحركة، الادارة العليا، منظمات الاعمال، البيئة.

The Role of Human Resources Management Strategies in Promoting Strategic Recovery through the Speed Movement of Top Management

Assist. Prof. Hussein Waleed Hussein

hussainsmart431@yahoo.com

Ministry of Higher Education and Scientific Research, Baghdad-Iraq.

Batool Kareem Abdul Hassan

tooutah@yahoo.com

Ministry of construction Housing and Municipalities, Baghdad-Iraq.

Abstract:

The main purpose of the research is to identify the interactive role of the movement speed of top management in business organizations between the strategies of human resource management and strategic recovery. The importance of these changes has recently increased due to the contemporary dynamic environment and its challenges. The research problem indicated a clear lack of interest in the application of these variables in the organization of the field of research, hence the research has tried to bridge the theoretical and applied gap in this area through the adaption of the analytical descriptive method in the applied side of the research. The questionnaire used in the collection of research data, (SPSS) in the introduction and analysis of research data, which produced a set of results that confirmed the validity of the hypotheses from which the research began. The research reached a number of conclusions, perhaps the most prominent is the impact of human resources management strategies in enhancing strategic recovery processes

increases with the mediation of the low mobility of senior management. Therefore, the researchers recommended that the experiences of developed countries in the field studied, should be examined and that their results should be utilized in the Iraqi environment.

Keywords: Human Resource Management Strategies, Strategic Recovery, speed movement, top Management, Business Organizations, and Environment.

المقدمة

تواجه المنظمات الكثير من التحديات بسبب التغيرات السريعة والمتقلبة في بيئة العمل، هذه التغيرات هي نتيجة للظروف الاقتصادية المتقلبة والتطور التكنولوجي والعولمة والابتكار والإبداع والتغيير في احتياجات واذواق الزبائن، لذا ينبغي على المنظمات ان تتعامل مع هذه التغيرات وان تدرك بان الفرص لا تنتظر وانما ستذهب الى المنافسين، وان البطء في التعامل مع التهديدات سيزيد من خسارة المنظمة، ومن هنا فان سرعة الحركة للإدارة العليا هي احد اهم سمات المنظمات الناجحة، وبما ان سرعة الاستراتيجية هي سلوك وتصرف فان استراتيجيات الموارد البشري تضي على المنظمة هذه السمة من خلال قدرتها المؤثرة في العنصر البشري ومن ثم في عملها ككل، ولعل من اهم هذه العمليات هو التعافي الاستراتيجي. ومن هنا تبلورة فكرة البحث الرئيسية في التعرف على الدور التفاعلي لسرعة الحركة للإدارة العليا بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتعافي الاستراتيجي. يقسم البحث الى اربعة مباحث، خصص الاول لعرض المنهجية العلمية للبحث ومناقشة بعض الجهود الفكرية السابقة، اما المبحث الثاني فقد خصص للجانب النظري، في حين جاء المبحث الثالث ليركز على الجانب التطبيقي، واخيراً خصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان.

المبحث الاول: منهجية البحث وبعض الجهود الفكرية السابقة

المحور الاول: منهجية البحث

يحاول الباحثان في هذه الفقرة توضيح مشكلة البحث واهميته من الناحية النظرية والتطبيقية ، مع الاشارة الى الاهداف التي يمكن تحقيقها، ثم بناء المخطط الفرضي الخاص بهما ليتم في ضوئه صياغة فرضيات البحث ، وكذلك يحاول الباحثان التعريف بأهم أدوات جمع وتحليل البيانات، واخيراً سيتم الاشارة الى قطاع ومجتمع عينة البحث وأهم خصائصه، وكما يأتي :

اولاً: مشكلة البحث

تتشكل اهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الوقت المعاصر، من خلال دورها الحيوي في مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها واستراتيجياتها، عن طريق رفدها بالموارد البشرية ذات المهارات اللازمة، لاستخدام هذه الموارد وامكانياتها المختلفة، لتعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي الخاصة بالمنظمة لضمان عدم التراجع او التراجع في بيئة الاعمال، وهذا يتطلب سرعة الحركة من الادارة العليا لضمان توظيف هذه الاستراتيجيات في تعزيز هذه العملية. وعلى الرغم من اهمية المتغيرات المبحوثة الا انه لا توجد دراسة تجمع بينهما، لذا سيحاول الباحثان سد الفجوة العلمية في هذا المجال من خلال هذا البحث، لذا تبرز مشكلة البحث الرئيسية بقلة الاهتمام لدى الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بتوظيف سرعة الحركة الخاصة بها في تفعيل دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لتعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي، ويمكن ان تثار مجموعة من التساؤلات من خلال هذه المشكلة وكما يأتي:

1. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بأهمية سرعة الحركة الخاصة بها؟
2. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بأهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية؟
3. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بأهمية التعافي الاستراتيجي؟
4. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بأهمية توظيف سرعة حركتها في تعزيز دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لتفعيل عمليات التعافي الاستراتيجي؟

ثانياً: اهمية البحث

تبرز اهمية البحث في جانبين، الجانب الاول من الناحية النظرية او الفلسفية والتي تتمثل باهمية المتغيرات المبحوثة، لكونها توجهات معاصرة في مجال ادارة الاعمال بشكل عام والادارة الاستراتيجية بشكل خاص، فضلاً عن محاولة الباحثان مراجعة مجموعة من الجهود الفكرية السابقة لتقديم ربط فلسفي بين المتغيرات المبحوثة في بحثهما الحالي . اما الجانب الثاني فهو من الناحية الميدانية اذ قام الباحثان بأعداد مقاييس بالاستناد الى مجموعة من الدراسات السابقة، وتكييفها لتلائم المجتمع المبحوث، كما تبرز اهمية البحث في عينته التي تمثل القيادات العليا في واحد من اهم القطاعات، لكونه يتعامل مع التعليم والنمو، ومن ثم فهو المحرك الاساسي لازدهار الدول.

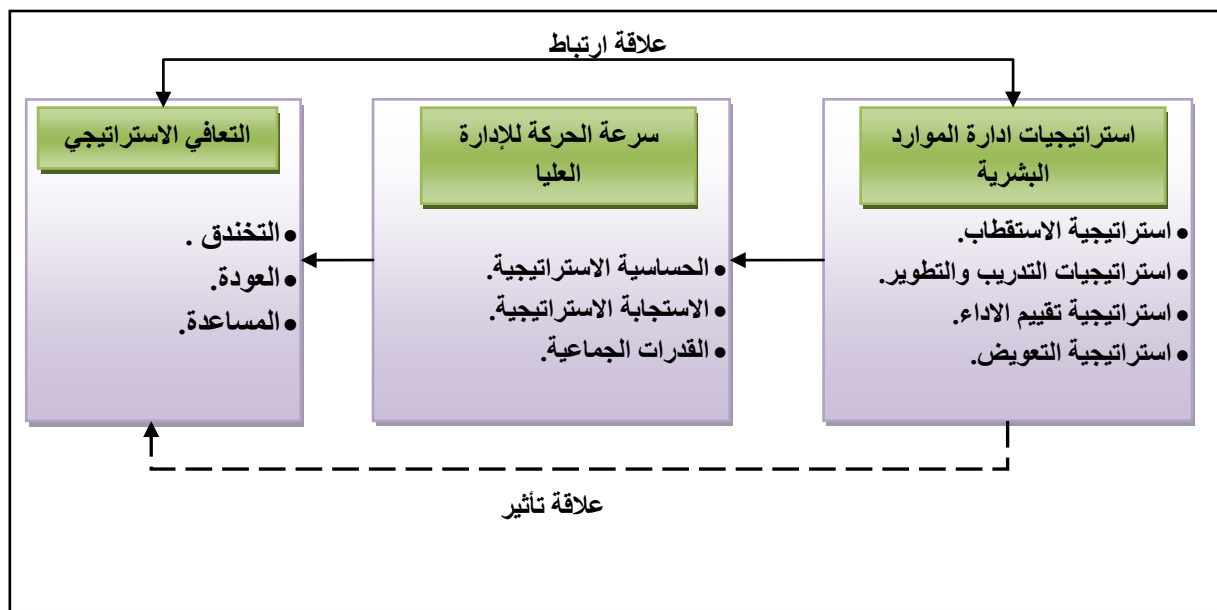
ثالثاً: اهداف البحث

يمكن تحديد اهم اهداف البحث بالاتي:

1. تشخيص واقع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية واهميتها النسبية في المنظمة المبحوثة.
2. تشخيص واقع التعافي الاستراتيجي واهميته النسبية في المنظمة المبحوثة.
3. تشخيص واقع سرعة الحركة للإدارة العليا واهميتها النسبية في المنظمة المبحوثة.
4. تشخيص دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.
5. تشخيص الدور التفاعلي لسرعة الحركة للإدارة العليا بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
6. التوصل الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في تعزيز المعرفة وبقدر تعلق الامر بمتغيرات البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يعكس المخطط الفرضي للبحث فكرته الرئيسة، المتمثلة بدور المتغير التفسيري في تعزيز المتغير الاستجابي بتوسط متغير تفسيري اخر، وكما موضحه في المخطط الاتي من خلال اسهم علاقات الارتباط والتأثير:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

ينطلق البحث الحالي من ست فرضيات رئيسة تم صياغتها في ضوء علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث وكما موضح بالاتي:

1. الفرضية الاولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الاحصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).
2. الفرضية الثانية: (توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الاحصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وسرعة الحركة للإدارة العليا في المنظمة المبحوثة).
3. الفرضية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الاحصائية بين سرعة الحركة للإدارة العليا والتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).
4. الفرضية الرابعة: (توجد علاقة تأثير معنوية من الناحية الاحصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).
5. الفرضية الخامسة: (توجد علاقة تأثير معنوية من الناحية الاحصائية بين سرعة الحركة للإدارة العليا والتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).
6. الفرضية السادسة: (يزداد تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في استراتيجيات التعافي بتوسيط سرعة الحركة للإدارة العليا في المنظمة المبحوثة).

سادساً: اداة جمع البيانات وتحليلها

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في بحثهما لانسجامه مع اهدافه، اذ استخدمت الاستبانة في جانبه التطبيقي التي تم اعدادها وفق مقياس (ليكرت الخماسي) وبالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة (الملحق 1)، وكما موضح في الجدول (1):

جدول (1): المقاييس المعتمدة في اعداد الاستبانة وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	المتغير التفسيري (المستقل)	استراتيجية الاستقطاب	4-3-2-1	الانموذج المعتمد في دراسة (A I-Qataweh,2017) (Matsumoto,2019)
			استراتيجية التدريب والتطوير	8-7-6-5	
			استراتيجية تقييم الاداء	12-11-10-9	
			استراتيجية التعويض	16-15-14-13	
2	التعافي الاستراتيجي	المتغير الاستجابي (التابع)	التخندق	20-19-18-17	الانموذج المعتمد في دراسة (الفتلاوي والكرعاوي،2016) (الخرزلي ، 2017)
			العودة	24-23-22-21	
			المساعدة	28-27-26-25	
3	سرعة الحركة للإدارة العليا	المتغير الوسيط	الحساسية الاستراتيجية	32-31-30-29	الانموذج المعتمد في دراسة (Mavengere , 2013)
			الاستجابة الاستراتيجية	36-35-34-33	
			القدرات الجماعية	40-39-38-37	

وقد تم اجراء اختبارات الصدق والثبات على الاستبانة من اجل ضمان تلاؤمها مع اهداف البحث، اذ تمت مراجعتها من قبل الاساتذة في مجال ادارة الاعمال والاحصاء البالغ عددهم (10) أساتذة، وبالاستناد الى ملاحظاتهم تم اعادة صياغات بعض فقرات الاستبانة وحذف الاخرى ، كما انها حققت نسبة اتفاق بلغت (92%) . ومن اجل التأكد من ثبات الاستبانة لضمان قدرتها على اعطاء نفس النتائج في فترات زمنية متباعدة، قام الباحثان بتوزيعها على بعض افراد عينة البحث، وبعد (14) يوم تم اعادة توزيعها عليهم مرة اخرى، وباستخدام معامل (Cronbach–Alpha) تم تحليل البيانات، فقد حققت نسبة (91%) وهي نسبة جيدة ومعنوية احصائياً.

كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V. 20) في تحليل البيانات، اذ اعتمدت الادوات (معامل التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) في تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة، اما معامل الارتباط لسبيرمان فقد استخدم لقياس علاقة الارتباط، ومعامل الانحدار الخطي البسيط استخدم لقياس علاقة التأثير، ومعامل تحليل المسار استخدم للتعرف على اثر المتغير المستقل في المتغير التابع بتوسط المتغير الثالث، وقد اعتمدت هذه الادوات لاختبار الفرضيات التي انطلق منها الباحثان.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار قطاع التعليم كميدان للتطبيق، اذ اختيرت كلية الاسراء الجامعة كمجتمع للبحث، على اعتبارها واحدة من الكليات الاهلية العراقية التي نجحت ونمت خلال فترة قياسية، وهذا يعطي مؤشر بان الادارة العليا فيها تمتاز بسرعة حركة جيدة مكنتها من التكيف مع المستجدات او المعوقات التي من الممكن ان تواجهها في العمل، ومن ثم نمت وتطورت خلال هذه الفترة القياسية، وقد شملت عينة البحث اعضاء مجلس الكلية المتمثلة بالسيد عميد الكلية ومعاونيه ورؤساء الاقسام الذين تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية والذي بلغ عددهم (22) فرداً.

المحور الثاني: بعض الجهود الفكرية السابقة

خصص هذه المحور لغرض عرض بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن الباحثان من مراجعتها، من اجل تعميق رؤيتهم الخاصة بالبحث وبناء البداية الصحيحة له وبما يسهم في استكمال الجهود السابقة له وكما يأتي :

1) دراسة (Mathiassen& Jan ,2006): سرعة الحركة في الأعمال ونشر تكنولوجيا المعلومات

Business agility and diffusion of information technology
حاولت هذه الدراسة سد الفجوة وتشكيل أساس قوي للدراسات المستمرة للعلاقة بين سرعة الحركة التجارية ونشر تكنولوجيا المعلومات في السياقات التنظيمية. وطبقت الدراسة على عينة من (63) فرداً، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وظهرت نتائج البحث وجود علاقة واثرة ذو دلالة احصائية لسرعة الحركة بمتغيراتها الفرعية في نشر تكنولوجيا المعلومات، واوصى الباحث بضرورة اعتماد المعلومات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة وذلك لدورها الرئيسي في مخرجات المنظمة وذلك لما تتمتع به من خصائص تساهم بشكل كبير في صنع القرار الاستراتيجي للمنظمة.

2) دراسة (Özaydin ,2016) فشل الخدمة واستراتيجيات التعافي في قطاع الخدمات اللوجستية

The service failure and recovery strategies in logistics service sector
سعت هذه الدراسة الى استكشاف الأسباب الكامنة وراء حدوث فشل هذه الخدمة التي تؤثر على تصورات الزبائن وإزالتها لضمان عدم حدوثها مرة أخرى، وطبقت الدراسة على عينة من الزبائن والبالغ عددهم (90) فرداً، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وظهرت نتائج البحث ان العامل الأكثر أهمية لجودة الخدمات اللوجستية هو قدرة مزود

الخدمات اللوجستية على تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم. وعلية اوصى الباحث انه من الضروري لمقدمي الخدمة مراقبة حالات فشل الخدمة التي يتعرض لها الزبائن، واكد ان افضل الطرق لضمان بقائهم هي تقديم خدمة مستدامة عالية الجودة.

(3) دراسة (Al-Qatawneh,2017) أثر استراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الإداري

The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الإداري في شركة أسمنت قطر العربية، وطبقت الدراسة على عينة من موظفي شركة الاسمنت الذين بلغ عددهم (95) موظفاً، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير احصائي كبير لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية من خلال ابعادها (الاختيار، التعويض، التدريب والتطوير، وتقييم الاداء) في التمكين الإداري لدى شركة الاسمنت في قطر العربية، وعلية اوصى الباحث بتطوير استراتيجية شاملة للموارد البشرية تماشياً مع تحسين السياسات والإجراءات المتعلقة باختيار العاملين، وتطوير قدراتهم، وإعداد المناخ المناسب الذي يساهم في رفع معنوياتهم وخلق الثقة بين المديرين والعاملين من أجل القيام بعملهم ضمن المعايير ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

(4) دراسة (Saha ,et.al.,2017) سرعة الحركة التنظيمية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية

Organizational agility and HRM strategy

الهدف رئيسي لهذه الدراسة هو الكشف فيما اذا كانت المنظمة تستجيب بسرعة ومرونة للتغيرات البيئية من دون مواجهة اضطرابات السوق. بعد هذا يهدف البحث إلى فهم ما إذا كان سرعة الحركة التنظيمية وقيمة الموارد البشرية يمكن أن تخلق حقاً فرقاً وتأثيراً على أداء منظمات الاعمال، وطبقت الدراسة على عينة من (80) شخصاً وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واطهرت نتائج البحث ان الموارد البشرية هي عناصر اساسية للنجاح، اذ تلعب دوراً رئيساً في تطوير سرعة الحركة التنظيمية. واوصى الباحث أنه من المهم أن يتم وضع استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على توافق مماثل لضمان ليس فقط نجاح المنظمة ولكن أيضاً استدامتها. لذلك هناك حاجة ماسة لقادة الأعمال لتقييم مواهبهم باستمرار وتحديد ما إذا كانت الخبرة مناسبة لإنجاز استراتيجيات الاعمال الموجودة داخل المنظمة أم لا.

(5) دراسة (Matsumoto ,2019) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة لمنظمات التمريض بالمستشفيات

Effective human resource management strategy for hospital nursing organizations

سعت هذه الدراسة الى معرفة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة لخلق بيئة جذابة لممارسة التمريض، وقد طبقت الدراسة على عينة من مدراء التمريض والبالغ عددهم (305) وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وقد كانت ابرز نتائج هذا الدراسة تشير الى ان بيئة ممارسة التمريض اصبحت جذابة بشكل متزايد عند تنفيذ استراتيجيات (التطوير الشخصي والوظيفي، تقييم العاملين التي تضمن رعاية المرضى وتعزيز تعاون الفريق، دمج هيكل التوظيف والنقل المرن، دعم بيئة العمل من خلال المحافظة على امن وصحة العاملين).

(6) دراسة (Azemi ,2019) استكشاف ممارسات فشل الخدمة واستراتيجيات التعافي عبر الانترنت في البلقان

An exploration into the practice of online service failure and recovery strategies in the Balkans

حاولت هذه الدراسة معالجة كيف ينظر العملاء إلى استراتيجيات التعافي المصرفية عبر الإنترنت الناتجة من فشل الخدمة المقدمة، وطبقت الدراسة على عينة من مدراء المصارف والبالغ عددهم (10) مدراء و(32) عميلاً، وقد استخدمت المقابلات الشبه مهيكلة اضافة الى مراقبة سلوك العملاء كأدوات لجمع البيانات، واطهرت نتائج البحث وجود ضرر ناجم عن تأخير استجابات ، ومعرفة محدودة من العاملين قد يؤدي الى غضب العملاء المبتدئين، وتحدثت زيادة أخرى في العدوان في مواجهة سلوك العامل الغير المناسب، وعلية اوصى الباحث بنشر قوة التعافي عبر مختلف المستويات الإدارية بما في ذلك موظفي الخط الأول، واكد بان يتمتع العاملون بمعرفة كافية عن تعطل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب المكثفة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

يحاول الباحثان في هذا المبحث توضيح المفاهيم الرئيسية لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية بالاستناد الى الجهود الفكرية السابقة وتقديم التعريفات الاجرائية الخاصة ببحثهما، فضلاً عن توضيح طبيعة العلاقة بينها من الناحية النظرية وكما في الفقرات الآتية:

اولاً: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها

تشكل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية احدى الاستراتيجيات الوظيفية التي تنبثق من استراتيجية المنظمة وتمارس دور مهم في تنفيذها على اعتبار بانها تتعامل مع ائمن مواردها وهي الموارد البشرية، وقد اشار (Boateng , 2007: 17) اليها بانها الاستراتيجية التي يتم من خلالها تحقيق التنسيق بين وظائف الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة من اجل الارتقاء بمستويات اداء اعمالها وتعزيز ثقافتها لتعزيز عمليات الابداع الخاصة بها ومن ثم الحفاظ على ميزتها التنافسية، وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات فقد عرفت بانها مجموعة من القرارات التي تتخذها ادارة الموارد البشرية لتعزيز دورها في تحقيق اهداف المنظمة (Sarnovičs ,2010:733). كما تم التأكيد بان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تسهم في مساعدة الادارة العليا على وضع

الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة من خلال التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في سلوك الموارد البشرية التي تتولى عملية التنفيذ في وقت لاحق (Vardarlier,2016:465)، وعليه فان هذا يتطلب عمل المورد البشري كشريك استراتيجي من خلال جعل استراتيجيات العاملين اساسية لاستراتيجيات المنظمة، وزيادة دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، للتكيف باستمرار لمواجهة التحديات المتسارعة التي يمكن ان توجه المنظمة (Mondy & Martocchio, 2016: 31). ومن خلال ماتقدم يمكن تعريف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كتعريف اجرائي لأغراض هذا البحث بانها الاستراتيجية الوظيفية التي تسهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال استقطاب وتدريب وتقييم وتعبؤ الموارد البشرية المسؤولة عن تنفيذ الانشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية الكلية. اما بالنسبة لابعاد هذه الاستراتيجيات فتتمثل بالاتي والتي تم تحديدها للتوافق مع الاهداف الرئيسية المتوخاه من هذا البحث وهي كالآتي:

1. **استراتيجية الاستقطاب:** وهي الاستراتيجية التي يتم بموجبها تحديد مؤهلات ومهارات ومعارف الموارد البشرية اللازمة لتلبية الواجبات والمسؤوليات والمهام الخاصة بوظائف المنظمة واستقطابهم لاختيار الافضل منهم (Applah,2010:12).
2. **استراتيجية التدريب والتطوير:** وهي الاستراتيجية التي يتم من خلالها تزويد جميع الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة بالمهارات، المعارف، والمقدرات التي يحتاجون إليها لأداء المهام الحالية المطلوبة منهم (Armstrong, 2006: 133) ومن ثم فهي تعكس الجهود المخططة والمصممة من قبل المنظمة، لتسهيل اكتساب كل شيء ذات الصلة بوظائف مواردها البشرية (الدرديري، 2018: 216).
3. **استراتيجية تقييم الأداء:** تؤكد هذه الاستراتيجية في جوهرها على تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تحديد اهم الامكانيات والمقدرات الخاصة بهم والغير مستغلة في عملهم الحالي، لاعادة توظيفها في مهام اخرى بالشكل الذي يسهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والولاء اتجاه المنظمة (Azzone & Palermo,2011:91). وقد اكد (Dagne,2017:11) بان هذه الاستراتيجية تمارس دورين مهمين: الاول هو توفير المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، اما الثاني فهو قياس اداء الموارد البشرية ومقارنته بأهداف المنظمة.
4. **استراتيجية التعويضات للموارد البشرية:** تتضمن هذه الاستراتيجية جميع أنواع الأجور والاستحقاقات، وهي من الاستراتيجيات المهمة لكونها أحد الأسباب الرئيسية التي يعمل من خلالها الموارد البشرية، كما يتأثر بها الوضع المعيشي لهم في المجتمع، والرضاء، والولاء، والإنتاجية داخل المنظمة (Absar,et al, 2010 : 34). كما ان هذه الاستراتيجية تهتم بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف الى تقييم الموارد البشرية لما يفعلونه وما يحققونه بشكل عادل ومنصف ومتسق وبالشكل الذي يساعد في تحقيق اهدافها الاستراتيجية (Boohene,2011:265).

ثانياً: التعافي الاستراتيجي وابعادها

يمثل مفهوم التعافي الاستراتيجي احدى المفاهيم الاستراتيجية المستخدمة في الواقع العملي اكثر من استخدامه في الاطار النظري والفلسفي، اذ اشارة اليه (Kanousi , 2005 : 58) بانه مجموعة من الاجراءات التي تقوم باتخاذها المنظمة لمعالجة المشكلات التي تؤثر على سمعتها من وجهة نظر الزبائن، ومن ثم تعويضهم عن الاثار السلبية التي قد تعرضوا لها عند التعامل مع منتجاتها (Michel el at , 2009 : 253). وعليه فقد اصبح مفهوم التعافي الاستراتيجي ذو علاقة وثيقة بالآزمات التي تواجه المنظمة، والاجراءات التي تقوم باتخاذها لاستعادة وضعها السابق والحفاظ على سمعتها وحصتها السوقية (Leow,2015: 67). ومن وجهة نظر كل من (الفتلاوي والكرعاوي، 2016: 211) فان التعافي الاستراتيجي يتمثل بكافة الخطوات والاجراءات التي تقوم المنظمة باتخاذها عند الدخول الى مرحلة التدهور من اجل التخلص من هذه المرحلة والرجوع الى حالتها السابقة، اما (Steven el at , 2017 : 57) فقد اشار اليه بانه الخطة الدفاعية التي تعتمد عليها المنظمة من خلال الاعتراف بالمشكلات التي تواجهها في العمل، واتخاذ الحلول السريعة لمعالجتها، من اجل تقوية علاقتها مع كافة المستفيدين من منتجاتها. كما تم تعريف التعافي الاستراتيجي بانه الميزة التي تسعى الى تحقيقها المنظمة، من اجل امتلاك كافة الخيارات اللازمة لمواجهة السيناريوهات الخاصة بالمواقف الحرجة التي من الممكن ان تواجهها في العمل، لضمان بقاءها واستمرارها في العمل (العامري،2018: 60). ومن خلال ماتقدم يمكن تعريف التعافي الاستراتيجي كتعريف اجرائي لأغراض هذا البحث، بانه سلسلة من الخطوات تقوم المنظمة باتخاذها تتضمن التخندق، العودة، والمساعدة لمعالجة المشكلات التي تسبب حالات الاستياء لدى زبائننا نتيجة التعامل مع منتجاتها، من اجل الحفاظ على حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية في القطاع الذي تعمل ضمن حدوده. وفيما يخص الابعاد الرئيسية للبحث فقد تم تحديدها بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ومحاولة دراستها في البيئة العراقية ومن اهمها الاتي:

1. **التخندق:** يشير هذا البعد الى العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بإعادة تصميم الاعمال الخاصة بها، والسياسات اللازمة لمتابعتها وتنفيذها، من اجل تغيير موقفها المالي الحالي، وتحديد المجالات الاستثمارية التي يمكن توظيف اموالها فيها لتعزيز ربحيتها (Thompson & Martin,2005: 60).
2. **العودة:** يتضمن هذا البعد العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية المنظمة التي سبق وان فقدت التوازن الخاص بها، مما ادى الى ضعف في قدرتها على انتاج وتقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع رغبات واحتياجات الزبائن، وبالتالي فان يمكن من خلال هذا البعد معالجة حالات الضعف وتحقيق النمو طويل الامد في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها (الفتلاوي والكرعاوي، 2016: 215).

3. **المساعدة:** يؤكد هذا البعد على وجود مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحديد مشكلاتها، التي تؤثر على توجهات الزبائن، ومعالجتها اول بأول (Karande,2007: 187). ويشير (الخرزلي،2017: 23) الى ان المساعدة هي من أكثر الاستراتيجيات الفاعلة للتعافي الاستراتيجي لأنها لا ترتبط بتحديد المشكلات فقط ولكن أيضاً تعمل على عدم حدوثها مرة أخرى.

ثالثاً: سرعة الحركة للإدارة العليا وابعادها

تسببت التغييرات البيئية السريعة في ظهور مجموعة من التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال، وتعيق استمرارها وبقاءها في العمل، ومن اجل التعامل مع هذه المستجدات، لزم الامر تمتع الادارة العليا في هذه المنظمات بالذكاء لاتخاذ الاجراءات السريعة في التعامل معها، للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (Meredith & Francis,2001: 1)، اي بعبارة اخرى تمثل سرعة الحركة للإدارة العليا التحرك بسرعة وبسهولة لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات الخارجية (Audran , 2011: 21) ، وقد عرفت بانها قدرة الادارة العليا في منظمات الاعمال على دعم مبادئ الانتاج الرشيق والاستفادة من مميزات الاتمته وتكنولوجيا المعلومات المعاصرة في تنفيذ عمليات وانشطة المنظمة (Nafei ,2016: 297) . وعلى وفق المداخل التنافسية فقد عرفت سرعة الحركة للإدارة العليا بانها توجهات ادارة المنظمة لتحقيق السرعة والمرونة في ابتكار المنتجات ذات الجودة العالية وتقديمها الى زبائنها (Mehdibeigi el at , 2016 :96) ، وبالتركيز على البيئة الداخلية للمنظمة فقد عرفت سرعة الحركة للإدارة العليا بانها قدرتها على تعديل هيكلها التنظيمية واستثمار مواردها بأفضل شكل ممكن ومعالجة حالات الضعف التي من الممكن ان تعاني منها لضمان ازدهارها في بيئتها الخارجية (Faouri & Rfou,2017: 267). ومن خلال ما تقدم من التعاريف ووجهات النظر يمكن تعريف سرعة الحركة للإدارة العليا: بانها الحساسية الاستراتيجية التي تمتاز بها الادارة العليا داخل المنظمة، لتعزيز الاستجابة للمستجدات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، من اجل تنمية القدرات الجماعية الخاصة بها لنهوض بمستويات ادائها . اما بالنسبة لأبعاد سرعة الحركة للإدارة العليا فقد تم تحديدها بثلاثة ابعاد وهي:

1. **الحساسية الاستراتيجية:** يشير هذا البعد الى قدرة الادارة العليا على مسح متغيرات البيئة ومتابعة كافة التغييرات التي تحدث فيها بصورة فاعلة من خلال الاستبصار الاستراتيجي الخاص بهم (Santala ,2009: 49) ، بالشكل الذي يوفر المعلومات الكافية لدعم عمليات الابتكار الخاصة بالمنظمة لإدارة علاقاتها مع كافة الاطراف المرتبطين بها (Ogunsiji , 2013) ، وقد تم التأكيد بان الحساسية الاستراتيجية تتضمن اليقظة الاستراتيجية، الحوار والنقاش، والذكاء الاستراتيجي المفتوح (Azzam el at , 2017 :9)
2. **الاستجابة الاستراتيجية:** يؤكد هذا البعد على قدرة المنظمة على التكيف بصورة استباقية مع المستجدات البيئية الخارجية، من خلال اتخاذ كافة المبادرات السريعة في اطار مواردها الداخلية ، وقد اكدت دراسة كل من (Tautermann & Weichert ,2015: 17) بان الاستجابة الاستراتيجية تتضمن ثلاثة ابعاد وهي (سرعة توفير المتطلبات، التفاعل لتحديد الاحتياجات، والرؤية في متابعة الاحداث. وعليه يمكن القول بان هذا البعد يؤكد على توليد الافكار الجديدة للتعامل والتأقلم مع الفرص والتحديات الخارجية (عبودي وخروفة، 2018: 246).
3. **القدرات الجماعية:** يمثل هذا البعد في قدرة الادارة العليا على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق التكامل بين كافة الموارد التي تمتلكها المنظمة لتلبية احتياجات زبائنها (Doz & Kosonen , 2010 : 371) ، ومن الضروري الإشارة بان القدرات الجماعية تمثل كل من المعلومات، الموارد البشرية، البنى التحتية، والموارد المالية التي تمتع بها المنظمة (Mavengere,2013:12).

رابعاً: العلاقة النظرية بين المتغيرات المبحوثة

تمثل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية احدى الاستراتيجيات الوظيفية التي تنبثق من الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة، وبذات الوقت تمارس دور مهم في تنفيذ عملياتها من خلال ارتباطها المباشر بالموارد البشري، الذي يتابع ويرصد كافة التغييرات والمستجدات البيئية، ومن ثم فإنها ترتبط بشكل مباشر بالتعافي الاستراتيجي من خلال توظيف هذا المستجدات في توليد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة في العمل، لضمان عدم تقادمها وتراجعها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها، وعليه فان هذه الاستراتيجيات بالإضافة الى دورها في تعافي استراتيجياتها، فإنها تحتاج الى دعم من الادارة العليا ومرونة في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، وهذا يؤكد الدور الوسيط لسرعة الحركة الخاصة بالإدارة العليا. وفي اطار هذا الاستنتاج النظري قام الباحثان بصياغة الفرضيات الرئيسية الستة التي انبثق منها البحث وكما موضح في المبحث الاول.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

سيتم في هذا الجانب عرض وتحليل نتائج الاستبانة لتشخيص واقع واهمية متغيرات البحث باستخدام بعض الاساليب الاحصائية الوصفية (النسبة المئوية للاتفاق، الوسط الحسابي والذي تم تفسيره وفق الاتي {1-1.80 يشير الى ان المتغير ضعيف جداً، 1.81-2.60 ضعيف، 2.61-3.40 المتغير حول الوسط او محايد، 3.41-4.20 المتغير عالي، 4.21-5 المتغير عالي جداً} ، الانحراف المعياري والذي يقاس الانسجام بين اجابات العينة ، ومعامل الاختلاف والذي يقاس تشتت النسبي بين الظواهر المدروسة ، أي كلما قلت نسبته كلما انخفض تشتت الاجابات)، ثم بعد ذلك يتم اختبار صحة الفرضيات التي تضمنها هذا البحث وكما في الفقرات الاتية :

أولاً: تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة والاهمية النسبية لأبعادها الفرعية:

سيتم عرض وتحليل النتائج لمتغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، التعويض) و لمتغير التعافي الاستراتيجي (التخندق، العودة، المساعدة)، و لسرعة الحركة (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، والمقدرات الجماعية) وكما موضح في الجدول (2) :

جدول (2): النسب المنوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث

ت	لمتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	النسبة المنوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	الاستقطاب	%89	3.86	0.56	0.15
		التدريب والتطوير	%92	4.14	0.64	0.15
		تقييم الاداء	%72	3.45	0.60	0.17
		التعويضات	%85	3.74	0.61	0.16
	اجمالي المتغير		%85	3.80	0.60	0.16
2	التعافي الاستراتيجي	التخندق	%74	3.60	1.08	0.30
		العودة	%90	3.94	0.68	0.17
		المساعدة	%78	4.12	0.77	0.19
	اجمالي المتغير		%81	3.89	0.84	0.22
3	سرعة الحركة	الحساسية	%77	3.60	0.84	0.23
		الاستجابة	%75	3.66	0.88	0.24
		القدرات	%82	3.80	0.72	0.19
		اجمالي المتغير	%78	3.69	0.81	0.22
N=22						

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج (SPSS. V. 20).

- 1. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:** يتضح من الجدول (2) ان متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية قد حقق نسبة اتفاق بلغت (85%) وهي اعلى من النسبة المعيارية للاتفاق والبالغة (66.7%)، وتعكس هذه النتيجة اعتماد المنظمة المبحوثة على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية عند اتخاذ قراراتها، من خلال اشراك المورد البشري في تنفيذ جميع عملياتها، وما اكد هذه النتيجة هو قيمة الوسط الحسابي والذي بلغ (3.80) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والتي تشير الى وجود متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبمستوى عالي في المنظمة المبحوثة، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.60) وهي تشير الى وجود انسجام عالي بين اجابات افراد العينة اتجاه فقرات هذا المتغير، وما يؤكد هذا النتيجة هو قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (0.16)، اما على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، فقد جاء بعد التدريب والتطوير بالمرتبة الاولى بقيمة وسط حسابي بلغ (4.14)، وهذا يشير ان لدى المنظمة استراتيجيات جيدة لتدريب وتطوير مواردها البشرية، وجاء بالمرتبة الثانية بعد الاستقطاب بوسطه الحسابي البالغ (3.86)، فيما جاء بعد التعويض بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.74)، واخيراً جاء بعد تقييم الاداء بالمرتبة الاخيرة بقيمة وسط حسابي بلغ (3.45)، وهذا يشير الى وجود تردي في تطبيق استراتيجية تقييم الاداء بالمقارنة مع الاستراتيجيات الاخرى للمنظمة.
- 2. التعافي الاستراتيجي:** يتضح من الجدول (2) ان متغير التعافي الاستراتيجي قد حقق نسبة اتفاق بلغت (81%)، وهي نسبة جيدة جداً واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق والبالغة (66.7%)، اذ تعكس هذه النتيجة اهمية هذه المتغير بشكل مرتفع لدى المنظمة من خلال قدرتها على تشخيص مواطن الخلل والتعافي منها بالوقت المناسب، وعليه جاءت هذه النتيجة مؤكدة لقيمة الوسط الحسابي والذي بلغ (3.89) وهي اعلى من الوسط الفرضي وبذلك تشير الى وجود متغير التعافي الاستراتيجي وبمستوى عالي في المنظمة المبحوثة، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.84)، وهي تشير الى وجود انسجام جيد في اجابات افراد العينة اتجاه فقرات التعافي الاستراتيجي، كما بلغ معامل الاختلاف (0.22)، اما على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير التعافي الاستراتيجي، فقد جاء بعد المساعدة بالمرتبة الاولى بوسط حسابي بالغ (4.12) وهذا يشير ان لدى المنظمة القدرات الكافية على تحديد المشاكل التي تتعرض لها واتخاذ التدابير اللازمة للخروج من الازمات التي تحد من تقدم المنظمة نحو تحقيق اهدافها، وجاء بالمرتبة الثانية بعد العودة بوسط حسابي بلغ (3.94)، والمرتبة الاخيرة كانت لبعيد التخندق بوسط حسابي بلغ (3.60).
- 3. سرعة الحركة للإدارة العليا:** يتضح من الجدول (2) ان متغير سرعة الحركة للإدارة العليا قد حقق نسبة اتفاق بلغت (78%)، وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق والبالغة (66.7%)، اذ تعكس هذه النتيجة اهمية هذه المتغير بشكل مرتفع لدى المنظمة من خلال سرعتها في مواجهه التغييرات البيئية واستغلال الفرص التي تتيحها تلك التغييرات، وعليه جاءت هذه النتيجة مؤكدة لقيمة الوسط الحسابي والذي بلغ (3.69) وهي اعلى من الوسط الفرضي، وبذلك تشير الى وجود متغير سرعة الحركة وبمستوى عالي في المنظمة المبحوثة، اما قيمة الانحراف المعياري فقد

بلغت (0.81)، وهي تشير الى وجود انسجام جيد في اجابات افراد العينة اتجاه فقرات سرعة الحركة، كما بلغ معامل الاختلاف (0.22)، اما على مستوى الابعاد الفرعية لسرعة الحركة، فقد جاء بعد القدرات الجماعية بالمرتبة الاولى بوسط حسابي بالغ (3.80)، وهذا يشير ان لدى المنظمة القدرة على تجميع مواردها ومعلوماتها لاتخاذ لقرارات الصحيحة بالوقت المناسب، وجاء بالمرتبة الثانية بعد الاستجابة الاستراتيجية بوسط حسابي بلغ (3.66)، والمرتبة الاخيرة كانت لبعدها الحساسية الاستراتيجية بوسط حسابي بلغ (3.60).

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

سيتم في هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغير التفسيري (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) والمتغير الاستجابي (التعافي الاستراتيجي)، فضلاً عن العلاقة مع المتغير الوسيط (سرعة حركة الادارة العليا) بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان ، لغرض اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط وكما في الاتي :

جدول (3): علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

المتغيرات	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	سرعة الحركة
التعافي الاستراتيجي	0.67**	0.59**
سرعة الحركة	0.62**	1
مستوى المعنوية	** الارتباط عند مستوى معنوية 0.01	

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج (SPSS. V. 20).

1. تحليل العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتعافي الاستراتيجي: يتضح من خلال الجدول (3) ان قيم

علاقة الارتباط بين متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومتغير التعافي بلغت (0.67**) وهي علاقة موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه تعكس هذه النتائج صورة واضحة بان استخدام استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تساعدها على تعافيتها من المشكلات التي تؤثر على سمعة المنظمة وبالتالي التأثير على مزاياها التنافسية، وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الاولى للبحث التي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الاحصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

2. تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين سرعة الحركة للإدارة العليا: يتضح من خلال

الجدول (3) ان قيمة علاقة الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومتغير سرعة الحركة قد بلغ (0.62**) وهي ايضاً علاقة موجبة قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذه النتيجة تؤكد اهمية استخدام استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في احداث التغييرات التي تحتاجها المنظمة لمواجهة التقلبات البيئية المتسارعة، من اجل البقاء والتفوق على المنظمات المنافسة في المجال نفسه، واستناداً الى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الاحصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وسرعة الحركة للإدارة العليا في المنظمة المبحوثة).

3. تحليل علاقة الارتباط بين سرعة الحركة للإدارة العليا والتعافي الاستراتيجي: يتبين من خلال الجدول (3) ان علاقة

الارتباط بين سرعة الحركة والتعافي الاستراتيجي قد بلغت قيمتها (0.59**) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذه النتيجة توضح اهمية سرعة اتخاذ القرارات من قبل الادارات العليا في المنظمة المبحوثة في الوقت المناسب المعالجة لحالات الفشل التي قد تتعرض لها المنظمة، واستناداً الى هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الثالثة للبحث التي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الاحصائية بين سرعة الحركة للإدارة العليا والتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات المبحوثة

يتبين من خلال الجدول (4) نتائج تحليل المتغيرين التفسيري (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) والوسيط (سرعة الحركة) في المتغير التابع (التعافي الاستراتيجي) باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، وقد كانت النتائج على وفق الاتي:

جدول (4): اثر المتغيرين التفسيري والوسيط في المتغير الاستجابي

المتغيرات	a	B	R ²	F	مستوى المعنوية	النتيجة
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	0.53	0.82	0.40	19.95	0.01	يوجد تأثير
سرعة الحركة للإدارة العليا	0.45	0.67	0.34	18.32	0.01	يوجد تأثير
قيمة F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 8.97						

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS.

1. اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في التعافي الاستراتيجي: نلاحظ من خلال الجدول (4) ان (f) المحسوبة بلغت قيمتها (19.95) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (8.97) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهذه النتائج تعكس وجود لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التعافي الاستراتيجي من الناحية الاحصائية وبشكل معنوي، اما قيمة الحد الثابت (a=0.53) والتي تشير الى وجود التعافي لدى المنظمة بمقدار (0.53) حتى وان كانت استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تساوي صفر، كما بلغت قيمة (B=0.82) وهذه النتيجة تعني ان تغيير في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في متغير التعافي الاستراتيجي بمقدار (0.82)، وعليه فان هذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة بان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تساهم في تعافي المنظمة المبحوثة من مشكلاتها، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة (R²) التي بلغت (0.40) والتي تعني بان (40%) من تباين التعافي الاستراتيجي هو تباين مفسر من قبل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وأن (60%) هو تباين مفسر لعوامل اخرى لم تدخل ضمن نموذج الانحدار الخاص بالمتغير التفسيري. وبالاستناد الى النتائج السابقة يمكن القول بان هناك مبرر لقبول الفرضية الرابعة للبحث التي مفادها (توجد علاقة تأثير معنوية من الناحية احصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

2. اثر سرعة حركة الإدارة العليا في التعافي الاستراتيجي: يتبين من الجدول (4) ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (18.32) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتيجة تعكس وجود تأثير لسرعة الحركة للإدارة العليا في تعزيز التعافي الاستراتيجي، وان قيمة الثابت (a=0.45) تشير الى ان هناك وجود لتعافي الاستراتيجي بمقدار (0.45) وان كانت سرعة الحركة تساوي صفر، في حين بلغت قيمة (B=0.67) فان هذه القيمة تشير الى ان اي تغير في سرعة الحركة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تعزيز التعافي الاستراتيجي بمقدار (0.67) ، كما بلغت قيمة (R²) (0.34) وهي تشير الى أن (34%) من التباين الحاصل في التعافي الاستراتيجي هو مفسر من قبل سرعة الحركة للإدارة العليا ، وأن (66%) هو مفسر لعوامل اخرى لم يتم تضمينها في النموذج الانحدار. وبالاستناد الى هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الخامسة للبحث التي نصت على (توجد علاقة تأثير معنوية من الناحية الاحصائية بين سرعة الحركة للإدارة العليا والتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

رابعاً: تحليل المسار

يوضح الجدول (5) اثراستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (المتغير التفسيري) في تعزيز التعافي الاستراتيجي (المتغير الاستجابي) بتوسط سرعة الحركة للإدارة العليا (المتغير الوسيط) باعتماد معامل تحليل المسار وقد كانت النتائج كما يأتي:

جدول (5): نتائج تحليل المسار

ت	اتجاهات التأثير	التأثير الغير المباشر	التأثير المباشر	التأثير الكلي
1	اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي بتوسط سرعة الحركة للإدارة العليا	0.18	0.45	0.60
R ² = 51 N = 22				

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج برنامج (SPSS V. 20).

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية قد حققت تأثير مباشر في تعزيز التعافي الاستراتيجي بمقدار (0.45)، وتأثير غير مباشر بتوسط سرعة الحركة بمقدار (0.18)، وعليه فان قيمة التأثير الكلي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية سوف ترتفع لتصبح قيمتها (0.60) في تعزيز التعافي الاستراتيجي، كما بلغت قيمة R² (0.51) وهذه النتيجة تعني ان (51%) من التباين الحاصل في التعافي الاستراتيجي مفسر بفعل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبتوسط سرعة الحركة للإدارة العليا وان (49%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل ضمن نموذج تحليل المسار ، وبالاستناد الى هذه النتائج يمكن القول ان تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي يزداد بتوسط سرعة الحركة للإدارة العليا على اعتبارهم هم الدافع الاساسي لكافة الموارد التي تمتلكها المنظمة ومن ثم فهم مصدر نجاحها وتفوقها في العمل. وعليه فان هناك مبرراً لقبول فرضية البحث السادسة التي نصت على (يزداد تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في استراتيجية التعافي بتوسط سرعة الحركة للإدارة العليا في المنظمة المبحوثة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

سيتم في هذه الفقرة تقديم ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان بالاستناد الى النتائج الخاصة بالمبحث السابق وكما يأتي:

1. هناك اهتمام واضح من قبل المنظمة المبحوثة بتطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفها، لاهميه دورها في تحقيق الاهداف والاستراتيجيات الرئيسة التي تسعى لها.
2. اكدت نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تعزز عمليات التعافي الاستراتيجي، من خلال متابعة كافة المستجدات التي تحدث في متغيرات بيئتها وتعتمدها في اتخاذ قراراتها وحل مشكلاتها.
3. يتضح من نتائج التحليل بان الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تتعامل بسرعة مع المشكلات التي تواجههم في العمل.

4. يتبين من نتائج التحليل بان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تمارس دور مهم في تعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة، من خلال استراتيجياتها الفرعية.
5. استنتج الباحثان وبلاستناد الى نتائج التحليل بان سرعة الحركة الخاصة بالإدارة العليا تمارس دور مهم في تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من خلال التفاعل والتعاون معهم.
6. اكدت نتائج تحليل معامل الانحدار بان كل من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وسرعة الحركة للإدارة العليا تؤثر بشكل معنوي في تعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.
7. يتضح من نتائج التحليل ان تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي يزداد بتوسط سرعة حركة الادارة العليا في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

خصصت هذه الفقرة لعرض اهم التوصيات التي تمثل آليات لتطوير الواقع العملي في المنظمة المبحوثة ومن اهمها الاتي:

1. يتوجب على المنظمة المبحوثة تعزيز دور استراتيجيات دارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيتها الرئيسية، من خلال اشراك مدراء المواد البشرية في وضعها وتوفير المستلزمات اللازمة لتنفيذها.
2. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة ببناء قواعد بيانات ونظم معلومات تعمل على توفير المعلومات اللازمة لتعزيز التعافي الاستراتيجي لها من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
3. ينبغي اشراك الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بدورات تدريبية لتحديث المهارات والمعارف والمقدرات الخاصة بهم، للحفاظ على سرعة حركتهم وقدرتهم على التعامل مع المواقف المختلفة التي تواجههم في العمل.
4. من الضروري بتوجيه رسالة اعلامية الى ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة، عن اهمية الدور الذي تمارسه الاستراتيجيات الخاصة بهم في تعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي لمنظمتهم .
5. يتوجب قيام المنظمة المبحوثة بوضع آلية للاستفادة من سرعة حركة الادارة العليا، في تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية داخلها
6. ينبغي على المنظمة المبحوثة اجراء دراسات تفصيلية للتعرف على كيفية توظيف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وسرعة الحركة للإدارة العليا في تعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي الخاصة بها .
7. قيام المنظمة المبحوثة بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة ومحاولة الاستفادة منها للتعرف على كيفية توظيف سرعة حركة الادارة العليا لتعزيز دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في عمليات التعافي الاستراتيجي .

المصادر

- [1] الخزعلي، معنز حميد رحيم (2017)، "التعافي الاستراتيجي للخدمة السياحية ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من المسافرين على شركة الخطوط الجوية العراقية"، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- [2] الدرديري، احمد سمايل (2018)، "الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية"، العلوم الاقتصادية والادارية، 102، 24، صص: 213-226.
- [3] عبودي، صفاء ادريس و خروفة، رغد محمد (2018)، "البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 24، 109، ص ص 240-258
- [4] العامري، هدى هادي (2018)، "المرونة المالية وانعكاساتها في تحقيق التعافي المالي ، دراسة تحليلية في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية"، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- [5] الفتلاوي، ماجد جبار و الكرعاوي، محمد ثابت (2016)، "التعافي الاستراتيجي كمدخل لمنظمات الاعمال في ظل بناء شخصية المنظمة، دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة النجف الأشرف". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 13(40)، 205-235.
- [6] Azemi, Y., Ozuem, W., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2019), "An exploration into the practice of online service failure and recovery strategies in the Balkans", Journal of Business Research, 94, 420-431.
- [7] Armstrong, M. (2006), strategic human resource management, 3rd .Ed.
- [8] Mathiassen, L., & Pries-Heje, J. (2006). Business agility and diffusion of information technology. Eur J. Inf. Syst. 15, 116–119
- [9] Audran, A. (2011), "Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments", Master of Science thesis in Management, Economics and Industrial Engineering. POLITECNICO DI MILANO

- [10] Azzone, G., & Palermo, T. (2011), "Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organizational change", *Journal of organizational change management*, 24(1), 90-111.
- [11] Absar, M. M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010), "Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in Bangladesh", *Economic Sciences Series*, 62(2), 31-42.
- [12] Al-Azzam, Z. F., Irtameh, H. J., & Khaddam, A. A. H (2017), "Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector", *Journal of Business*, 6(1), 7-15.
- [13] Boateng, A. A. (2007), "The role of human resource information systems (HRIS) in strategic human resource management (SHRM)", Master of Science Theses, Accounting Swedish School of Economics and Business Administration, Palovartijantie.
- [14] Boohene, R., & Asuinura, E. L. (2011), "The effect of human resource management practices on corporate performance, A study of graphic communications group limited". *International Business Research*, 4(1).
- [15] Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010), "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long range planning", 43(2-3), 370-382.
- [16] Dagne,d., T. (2017), "Leadership Practices and Challenges in the Implementation of Performance Appraisal: The Case of Ethiopian Institute of Agricultural Research", Doctoral dissertation, Ethiopian Civil Service College.
- [17] Al-Faouri, E. H., & Al-Rfou, A. N. (2017), "The Impact of the Failure-based Learning Behavior on Organizational Agility from the Workers' Point of View in the Jordanian Industrial Companies in King Abdullah II Industrial City-Sahab", *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 266-273.
- [18] Karande, K., Magnini, V. P., & Tam, L. (2007), "Recovery voice and satisfaction after service failure: an experimental investigation of mediating and moderating factors", *Journal of Service Research*, 10(2), 187-203.
- [19] Kanousi,Argyro, (2005),"An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15 Iss 1 pp. 57 – 69.
- [20] Leow, S. C. (2015), "Airline service failure and recovery: a conceptual and empirical analysis", Doctoral dissertation, University of Salford.
- [21] Mavengere, Nicholas Blessing, (2013b) ,"Information technology role in supply chain's strategic agility", *Int. J. Agile Systems and Management*, Vol. 6, No.1.
- [22] Mehdibeigi, Najme; Deghani, Masoud & Yaghoubi, Nour mohammad, (2016), "Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role Organizational Agility", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, 94 – 103.
- [23] Meredith, Bessant, J., Francis, D, S., Kaplinsky, R., (2001), "Developing manufacturing agility in SMEs", *International Journal of Technology Management*, 22(1-3), 28-54.
- [24] Mondy,R.,W.& Martocchio ,J., (2016), *Human Resource Management*,14th .Ed., Pearson Education, United States of America.
- [25] Matsumoto, A. (2019), "Effective human resource management strategy for hospital nursing organizations", *Management Science Letters*, 9(2), 243-252.
- [26] Michel, Stefan & David Bowen & Robert Johnston, (2009), "Why service recovery fails Tensions among customer, employee, and process perspectives", *Journal of Service Management*, Vol. 20 Iss.3 : pp. 253 – 273
- [27] Nafei, W. A. (2016), "Organizational agility: The key to organizational success", *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- [28] Ogunsiji, A. S., & Akanbi, P. A. (2013), "The role of perceived environmental uncertainty and strategic agility on the performance of selected banks in Oyo state of Nigeria", In *Information and Knowledge Management* ,Vol. 3, No. 7, pp 23-30.

- [29] Özaydin, N. G. G. (2016), "The Service Failure and Recovery Strategies in Logistics Service Sector", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2), 485-506.
- [30] Al-Qatawneh, A. S. Z., & Mobaideen, W. (2017), "The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qatrana Cement", International Review of Management and Marketing, 7(2), 347-359.
- [31] Santala, M. (2009), "Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting", M. Sc. Thesis, Department of Marketing and Management, Helsinki School Of Economics.
- [32] Sarnovičs, A. (2010), "Human resources development in organization of public administration of latvin: A Strategic Approach", Economics & Management. Vol 15, pp 733-739.
- [33] Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017), "Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?", International Journal of Organizational Leadership, 6, 323-334.
- [34] Steven J. Migacz, Suiwen (Sharon) Zou, James F. Petrick (2017), The "Terminal" Effects of Service Failure on Airlines: Examining Service Recovery with Justice Theory, Journal of Travel Research, Vol. 57(1) 83–98.
- [35] Tautermann, S. W. & Weichert, S. (2015), "Impact of External Situational Factors on the Agility of Humanitarian Supply Chains: A Case Study of Haiti Earthquake, Master Thesis in Business Administration (Unpublished), Jönköping University, Sweden.
- [36] Thompson, John; Martin, Frank (2005), Strategic Management: Awareness and Change, 5th Ed., Canale & C., Italy.
- [37] Vardarlier, P. (2016), "Strategic approach to human resources management during crisis", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235, 463-472.

ملحق (1) الاستبانة

يروم الباحث اجراء بحث بعنوان (دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة الحركة للإدارة العليا)، ولا تمام البحث يرجى تعاونكم معنا في ملئ فقرات الاستبانة بحسب قناعتكم بأهمية فقراتها ، علما ان هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ... ومن الله التوفيق.

اولاً: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: هي الاستراتيجيات الوظيفية التي تسهم في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال استقطاب وتدريب وتقييم وتعويض الموارد البشرية المسؤولة عن تنفيذ الانشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية الكلية. وقد قيس متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من خلال الابعاد الاتية:

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
	البعد الاول : استراتيجيات الاستقطاب: عملية جذب المهارات والمعارف والقدرات التي تحتاجها المنظمة من الافراد لغرض تحقيق اهدافها المستقبلية.					
1	تساهم المنظمة في زيادة فاعليتها من خلال التركيز على جذب الافراد المناسبين اليها.					
2	تسعى المنظمة الى تحسين الاداء من خلال استقطاب المؤهلين وذوي المهارات العالية .					
3	توفر المنظمة المعلومات والبيانات عن الافراد المراد استقطابهم .					
4	تسعى المنظمة الى توفير العدد الكافي من الافراد لتعينهم بأقل كلفة ممكنة .					

البعد الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير: الجهود المخططة التي تقوم بها المنظمة من اجل اكتساب عاملها المهارات اللازمة لأداء اعمالها الحالية والمستقبلية .				
5				تعتمد المنظمة على برامج تدريبية جديدة لتطوير العاملين حتى يتمكنوا من اكتساب المهارات اللازمة.
6				تتبع المنظمة إجراءات محددة وموضوعية لتقييم فعالية التدريب ونجاحه في تحقيق الأهداف المحددة.
7				تقوم المنظمة بإجراء تقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب والتطوير للحكم على فعاليته البرنامج التدريبي.
8				تشرف وحدات التدريب والتطوير على الاختيار الدقيق للمواد والتدريب والتطوير ومحتويات البرامج التدريبية بما يتناسب مع محتوى العمل في المنظمة.
البعد الثالث: استراتيجية تقييم الاداء: مجموعة من الاجراءات التي تتخذها المنظمة لتحديد اداء عاملها وفق معايير محدد مسبقاً.				
9				توفر المنظمة نظام فعال لتقييم الأداء يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة .
10				استراتيجية تقييم الأداء تساهم في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم.
11				تتبنى المنظمة نتائج تقييمات أداء العاملين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تجنبها في المستقبل.
12				التقييم موضوعي و يحفز العاملين على الابداع في مجال عملهم.
البعد الرابع : نظام التعويض :مجموع الاجراءات والسياسات التي تهدف الى تقييم العاملين بشكل عادل ومنصف وبما يحقق اهداف المنظمة.				
13				تقدم المنظمة التعويضات التي تتناسب مع توقعات العاملين.
14				تمنع المنظمة التعويضات بناءً على كفاءة العاملين فيها.
15				تعتمد المنظمة على المعلومات المقدمة من قبل نظام تقييم الاداء لغرض تحديد التعويض والحوافز التي يستحقها العاملين الماهرين .
16				تسعى المنظمة الى تحقيق العدالة في توزيع التعويضات على العاملين فيها.

ثانياً: التعافي الاستراتيجي: سلسلة من الخطوات تقوم المنظمة باتخاذها تتضمن التخندق، العودة ، والمساعدة لمعالجة المشكلات التي تسبب حالات الاستياء لدى زبائنها نتيجة التعامل مع منتجاتها، من اجل الحفاظ على حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية في القطاع الذي تعمل ضمن حدوده. وقد قيس متغير التعافي الاستراتيجي من خلال الابعاد الآتية :

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
البعد الاول: التخندق: العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بإعادة سياساتها واجراءاتها لحل مشاكلها والعمل على مواكبة التطورات الجديدة.						
17	التغييرات الاستراتيجية في قيادات المنظمة والمساهمة في عملية التعافي تؤثر على العاملين وتساهم في تحفيزهم .					
18	يوجد لدى المنظمة نظام رقابي يساهم في زيادة ارباح المنظمة.					
19	استخدام نظام التقييم يساهم في تقدم المنظمة نحو الامام في الوقت المناسب.					
20	تمتلك المنظمة استراتيجيات تساهم في تطور المنظمة والتي تعمل على جذب الزبائن المستقبليين.					
البعد الثاني: العودة: عملية تحسين من كفاءة المنظمة والعودة الى حالة التوازن لمنافسة المنظمات الاخرى .						
21	تعمل المنظمة على تحسين فعالية المنظمة من اجل الاهتمام بالزبائن.					
22	تستخدم المنظمة الاستراتيجيات الرابحة لتقليل الخسائر المتوقعة.					
23	تستخدم المنظمة سياسة اسعار مناسبة تمكنها من زيادة الدخل .					
24	تعمل المنظمة على ايجاد وسائل تساهم في تقليل الخسائر المتوقعة.					

المساعدة: مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة للتخلص من المشاكل التي تعرضت لها والعمل على تحسين صورتها لدى الزبائن .				
25	تمتلك المنظمة اليات تعمل على حل مشاكلها			
26	تظهر المنظمة مصداقيتها في حل المشاكل التي تواجهها.			
27	تمتلك المنظمة استراتيجيات فعالة تعمل على تعافيتها من مشاكلها.			
28	تؤمن المنظمة بإيجاد عمليات لتعافي خدماتها بشكل موثوق.			

ثالثاً: سرعة حركة الإدارة العليا: بانها الحساسية الاستراتيجية التي تمتاز بها الإدارة العليا داخل المنظمة، لتعزيز الاستجابة للمستجدات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل تنمية القدرات الجماعية الخاصة بها لنهوض بمستويات ادائها. وقد قيس البعد من خلال الأبعاد الآتية:

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
البعد الاول : الحساسية الاستراتيجية :قدرة المنظمة على جمع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية.						
29	تمتلك المنظمة تكنولوجيا المعلومات لدعمها في وضع سيناريوهات مقبولة للمستقبل.					
30	لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات تمكنها من استغلال الفرص التي تنشأ بسرعة.					
31	تستخدم المنظمة انظمة معلومات متطورة لجمع المعلومات عن المنافسين والجهات الفاعلة في السوق الجديدة.					
32	لدى المنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تمكن من اكتشاف التحديات التي تنشأ بسرعة .					
البعد الثاني: الاستجابة الاستراتيجية: هي سرعة المنظمة في انتهاز الفرص من اجل تحقيق الميزة التنافسية في مجال عملها.						
33	لدى المنظمة المعلومات الكافية التي تدعم ردة الفعل على ما يقدمه المنافسين الاخرين.					
34	لدى المنظمة مجموعة اجراءات تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال.					
35	تساهم تكنولوجيا المعلومات بدعم الابداع لدى قادة المنظمة لمواجهة التحديات بسرعة .					
36	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير العمليات بما يتناسب مع التغييرات المطلوبة .					
البعد الثالث: المقدرات الجماعية : مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة لجمع المعلومات والموارد التي تمكنها من اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب .						
37	لدى المنظمة المعلومات الكافية التي تساعد العاملين على القيام بمهامهم وتحسين كفاءاتهم.					
38	تساهم تكنولوجيا المعلومات في دعم فرق العمل الموجودة في المنظمة .					
39	تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات لتحديد التغذية العكسية للعاملين على الخدمة المقدمة للزبون.					
40	تقوم المنظمة بشراك عاملها في عملية اتخاذ القرارات					