



تشخيص إدارة الموارد البشرية الحرباء في مجلس المحافظة

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجلس محافظة نينوى

Diagnosis of human resources management chameleon in the provincial council

An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Nineveh Governorate Council

أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد الشلما⁽²⁾

مصطفى نكتل أحمد⁽¹⁾

Mayson_alshalma@uomosul.edu.iq

mustafaalzobaidy1@gmail.com

كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تشخيص إدارة الموارد البشرية الحرباء في مجلس محافظة نينوى و المتمثلة ب(التكيف، المرونة ، المراقبة ، الثقة)؛ إذ تبلورت مشكلة البحث في الكشف عن مدى توافر تلك الموارد في مجلس محافظة نينوى، و تبنت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) في تقديمها للأطر النظرية، و من ثم معالجة البيانات و تحليلها و تفسيرها، و لتطبيق الجانب العملي تم تحديد مجتمع الدراسة و البالغ عددهم (195) فرداً عاملاً في مجلس المحافظة، و اختيرت عينة عشوائية منهم، بلغ عددها (146) فرداً، و اعتمد على استمارة الاستبانة لأنها الأداة الرئيسة لجمع البيانات ضمن الجانب العملي، و لغرض تحليل البيانات، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب و الأدوات الاحصائية ، اشتملت على (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية) ، من خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) و V(26)و ذلك لقياس الوصف و التشخيص الخاص بمتغير البحث ، ليتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج ، و يعد أهمها توافر إدارة الموارد البشرية الحرباء في المنظمة المبحوثة، و ذلك من وجهة نظر العاملين فيها، و اختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة توجيه أنظار القيادات في المنظمة المبحوثة نحو إدارة الموارد البشرية الحرباء، و الاهتمام بقدراتهم، و العمل على تحسين مهاراتهم، و ذلك من أجل زيادة قدرتهم على التكيف مع التحديات التي من الممكن أن تواجهها المنظمة المبحوثة .

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الحرباء ، التكيف ، المرونة ، المراقبة ، الثقة .

Abstract

The current research aims to diagnose the chameleon human resources management in the Nineveh Governorate Council, characterized by (adaptability, flexibility, monitoring, and trust). The research problem revolves around assessing the availability of these resources in the Nineveh Governorate Council. The study adopts a descriptive-analytical approach to present theoretical frameworks, process and analyze data, and interpret findings. In practical application, the study selected a population of (195) workers in the council, with a random sample of (146) individuals. A questionnaire was employed as the primary data collection tool. Statistical methods and tools, including mean, standard deviation, and relative importance, were utilized for data analysis using the (SPSS. V (26)). The research yielded several results, notably the presence of chameleon human resources management in the researched organization from the employees' perspective. The research concludes with recommendations, emphasizing the need for organizational leadership to focus on chameleon human resources management, enhance employees' capabilities, and improve their skills to better adapt to potential organizational challenges.

، monitoring، flexibility، adaptation. **Keywords:** chameleon human resources management trust.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات كثيرة غير مسبوقة نتيجة الأهمية المتزايدة في الأثر الذي يؤديه التطور المعاصر في الحياة اليومية، حيث دخلت المنظمات في عصر التغيير و التلون مع المواقف السائدة ومن ثم، سيكون من الضروري وجود موارد بشرية حرياء التي تحاول التأقلم مع الظروف البيئية المتغيرة، حيث تتلون بعض أقسام إدارة الموارد البشرية لتلبي متطلبات البيئة التنظيمية، كما تتلون الحرياء لكي تتأقلم و تندمج مع بيئتها الطبيعية بكل سلاسة ومرونة، حينئذ يطلق عليها بالموارد البشرية الحرياء، وأن مفهوم مصطلح الحرياء انتشر على نطاق واسع في السنوات الأخيرة خاصة في منظمات الأعمال؛ إذ تعدُّ أحد المفاهيم الحديثة والحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تركز إدارة الموارد البشرية الحرياء على تطوير قوة العمل المتميزة والمتكيفة التي تكون قادرة على التأقلم مع التحديات السريعة ضمن بيئة العمل، و يتطلب هذا النهج القدرة على التعامل مع التغيرات و تحفيز الأفراد العاملين على التعلم و تطوير مهاراتهم باستمرار، وتعد إدارة الموارد البشرية الحرياء من أهم التحديات التي تواجه مجال الخدمة ، بما في ذلك مجال مجلس المحافظة، والذي يتطلب تحقيق الأهداف و تقديم الخدمات بكفاءة و فعالية و إستجابة لمتطلبات المجتمع المحلي ، و كل هذا يتطلب تبني نهج إدارة الموارد البشرية الحرياء .

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

إن المنظمات تواجه ظروفاً بيئية مختلفة تتسم بالسرعة الكبيرة وشديدة التغير والتي تأتي نتيجة تغير عواملها المختلفة الأمر الذي يدعى إلى ضرورة التكيف و إحداث تغيرات إدارية تشمل كل الجوانب العملية الإدارية، وأن هذه التطورات تجعل من إدارة الموارد البشرية الحرباء أمر مهم في المنظمات، ومن ثم عندما تريد المنظمة أن تمتلك إدارة موارد بشرية حرباء يحتم وجود قادة لديهم مهارات و قدرات استباقية في المنظمات و لديها قدرات استشرافية لتنعكس بمجموعة من السلوكيات الاستباقية للعمل في مجلس محافظة نينوى ، ذلك أن وجود قادة يمتلكون السلوكيات الاستباقية ليكون لديهم تفكيراً استراتيجياً لغرض وضع خطط شاملة و لديهم امكانيات لتنفيذها بطريقة مرنة، و انطلق الباحث لتحديد مشكلة البحث التي تمثل بالسؤال الرئيس الآتي :

ما مدى توافر أبعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء في مجلس محافظة نينوى ؟

و يمكن تحديد التساؤلات البحثية بالآتي :

1. ما مدى توافر أبعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة؟

2. هل يوجد تباين بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء من حيث ظهورها في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً : أهمية البحث

1. الأهمية المعرفية متمثلة بالجانب النظري للبحث: يستمد البحث أهميته النظرية من خلال تناوله لمواضيع إدارية معاصرة ذات تأثير في أداء المنظمات ومعالجتها لمشكلات واقعية، إذ تظهر هذه الأهمية في لأنها تبحث في موضوع إدارة الموارد البشرية الحرباء التي يعدُّ من المفاهيم الإدارية المهمة.

2. الأهمية التطبيقية متمثلة بالجانب العملي للبحث :

أ. تبرز أهمية البحث من خلال توجيه أنظار قيادات المنظمة المبحوثة إلى فئة الموارد البشرية الحرباء داخل المنظمة.

ب. امكانية تعميم النتائج التي سيتوصل إليها البحث على المنظمات في القطاعات المقاربة لها على نحو عام .

ت. مدى امكانية تطبيق مفاهيم البحث في القطاع المدروس عموماً وميدان الدراسة خصوصاً عبر إعطاء الموضوع مزيداً من التحليل والدراسة .

ثالثاً : أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. تقديم إطار نظري يتضمن عرض الأطر و الاسهامات الفكرية المقدمة من لدن الباحثين حول متغير البحث الحالي (إدارة الموارد البشرية الحرباء) .

2. تحديد مؤشرات قياس إدارة الموارد البشرية الحرياء .

3. التعرف على مدى توفر إدارة الموارد البشرية الحرياء و أبعادها في المنظمة المبحوثة .

رابعاً : فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تتوافر أبعاد إدارة الموارد البشرية الحرياء لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة .

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تباين لأبعاد إدارة الموارد البشرية الحرياء من حيث ظهورها لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة .

خامساً : منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على (المنهج الوصفي التحليلي)؛ لأنه يعتمد على جمع المعلومات و البيانات و من ثم تفسيرها و تحليلها من أجل الوصول إلى الهدف الرئيس من البحث، وهو المنهج الأكثر استعمالاً في الظواهر الانسانية و الاجتماعية، وهو المنهج الذي يتناسب مع البحث الحالي " فهو يعد الخطوات التفصيلية و التنفيذية و مجموعة من الأساليب و الطرق المؤدية التي يسلكها الباحث من أجل الوصول الهدف المطلوب تحقيقه " .

سادساً : أساليب جمع البيانات

لابد من توافر مجموعة من الأساليب التي يتبعها الباحث لتحقيق أهداف البحث الحالية و المتضمن تبني أكثر من أسلوب لجمع بيانات الدراسة بجانبها النظري و الميداني ، و كالآتي:

1. الجانب النظري: اعتمد الباحث في تغطيته للجانب النظري للبحث على المصادر العربية و الأجنبية و التي تمثلت بالدوريات و الرسائل و الاطاريح الجامعية، و كذلك الكتب ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن الاعتماد على الشبكة العالمية (الإنترنت) في جمع البحوث و الدراسات التي وفرت المُستجدات العلمية الكثيرة لإثراء مضامين هذه البحث.

2. الجانب الميداني: اعتمد الباحث في جمع بيانات الجانب العملي للبحث على استمارة الاستبانة التي ضمت متغير البحث، (إدارة الموارد البشرية الحرياء) بوصفها المصدر الرئيس الذي اعتمده الباحث في الحصول على البيانات، التي أعد صياغة فقراتها على نحو يضمن ملائمتها للغرض الذي أعدت من أجله، وذلك من خلال الاستناد إلى ما عرض في الجانب النظري، التي اشتملت على (24) فقرة موزعة على اربعة أبعاد، و لتحقيق متطلبات و ملاحظات السادة المحكمين، أجري التغييرات اللازمة (تعديل ، حذف ، إضافة) على الفقرات ، لضمان ملائمتها مع المفاهيم المراد قياسها ، و اعتمد الباحث تدرج ليكرت الخماسي ، و المرتب على وفق الدرجات (أتفق بشدة ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق بشدة) ، و فقاً للأوزان و القيم (1،2،3،4،5) ، لتؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الاختيار ، فضلاً عن تحويلها إلى نتائج لإجابات الافراد المبحوثين من البيانات الوصفية إلى البيانات الكمية .

سابعاً: نبذة مختصرة عن مجتمع البحث

يقع المقر الرئيس لمجلس محافظة نينوى ضمن الحدود الإدارية لمدينة الموصل في الجانب الأيسر من المدينة، و يعد مجلس المحافظة السلطة التشريعية و الرقابية العليا ضمن الحدود الإدارية للمحافظة، وله حق إصدار التشريعات المحلية ضمن حدود المحافظة بما يمكنه من إدارة شؤونه وفق مبدأ اللامركزية الإدارية و بما لا يتعارض مع الدستور و القوانين الاتحادية، و يمارس الاختصاصات المنصوص عليها في المادة (61/ اولاً) من الدستور، و حسب قانون المحافظات غير المنتظمة رقم (21) لسنة 2008، و تمتد الدورة الانتخابية لمجلس المحافظة (4) سنوات، ويتكون مجلس المحافظة من (29) عضواً، و يتمتع مجلس المحافظة بالاستقلال المالي، و يمثل المجلس رئيس المجلس أو نائبه و يكون خاضعاً لرقابة مجلس النواب بشكل مباشر، و يمتلك المجلس صلاحيات رقابية على جميع أنشطة دوائر الدولة في المحافظة، و ذلك لضمان حسن أداء عملها، باستثناء المحاكم و الوحدات العسكرية و الكليات و المعاهد و الدوائر التابعة للحكومة الاتحادية .

ثامناً: وصف عينة البحث

تمثلت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمت من لدن أفرادها خلال إجاباتهم عن (المتغيرات الديموغرافية) من إستمارة الاستبيان، و كما يأتي :

الجدول (1)

وصف خصائص أفراد العينة

الرقم	بيانات عامة	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	112	77
		أنثى	34	23
2	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	6	4
		30 - 40 سنة	52	36
		41 - 50 سنة	62	42
		أكبر من 51 سنة	26	18
3	التحصيل الدراسي	أخرى	6	4
		إعدادي	17	12
		دبلوم	29	20

54	79	بكالوريوس		
8	12	ماجستير		
2	3	دكتوراه		
2	3	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة	4
19	28	5 - 10 سنة		
45	66	11 - 15 سنة		
27	39	16 - 20 سنة		
4	6	21 - 25 سنة		
3	4	أكثر من 25 سنة		

المصدر: إعداد الباحثان

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية الحرباء

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية الحرباء

إن الوتيرة المتزايدة و التغيرات التكنولوجية الكبرى في بيئة الأعمال العالمية جعلت المنظمات غير مستقرة بصورة كبيرة (Soto، 2000، 32)، وتطور المنظمات في عصر المعرفة والمعلومات من أهم الأسباب التي دفعت المنظمات إلى البحث عن طرق للبقاء والاستمرار عن طريق قدرتها على مواكبة التغييرات البيئية وتطور العصر الرقمي ، وهذا ما أدى إلى تكوين الحاجة إلى أن تمتلك المنظمة موارد بشرية حرباء قادرة على التكيف والتغيير مع الظروف والمواقف السائدة، وفقا للتغيرات البيئية (Sultan & Alhadrawi، 2015، 190)، وبالرغم من أن المنظمة تعيش في بيئة ديناميكية و متغيرة و تنافسية للغاية ، فإنها تستطيع أن تكون منظمة مزدهرة في البيئة التي تعمل بها ، وذلك من خلال تصرفها كالحرباء ما يمكنها من تغيير وظائفها على نحو مستمر؛ بهدف خداع المنظمات المنافسة التي تتعامل معها Mhizha، 2014، (216) .

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الحرباء

هناك الكثير من الباحثين و الكتاب المهتمين بإدارة الموارد البشرية الحرباء عرفوها بأساليب و أشكال مختلفة كل حسب توجهه و تشير في بداية الأمر إلى مفهوم الحرباء بصورة عامة ، لذلك أشار (Wollard، 2016، 2) ان الحرباء تكون مجهزة بخلايا جلدية تسمى (كروماتوفورس) التي تحتوي على مجموعة من الصفات التي تسمح للحرباء بتغيير ألوان اجسامها جزئيا أو كليا؛ إذ يفرز جسد الحرباء الهرمونات التي تحفز (كروماتوفورس) لإعادة توزيع الاصباغ ، وهذا يعني ان الحرباء لديها قدرة غير عادية على الاندماج بالبيئة المحيطة بها ، واطاف (Wollard) ان الحرباء تتخذ الظل الاخضر الرقيق كورقة الحماية ، او تتلاشى اللون البني على جذع شجرة لا تحتوي على الاوراق .

إذ ظهر مفهوم الحرباء "*Chameleon*" في الأونة الأخيرة وانتشر على نطاق واسع في منظمات الاعمال، نتيجة للدور الذي يؤديه حيوان الحرباء، التي يتغير لونها وفقاً للبيئة التي تكون موجودة فيها، وعلى غرار هذه النوع الحيواني تحتاج المنظمات إلى التكيف وإلى تغيير لونها وفقاً للبيئة التي تكون فيها، إذ تظهر او حتى تختفي، وتتضمن عملية التكيف هذه حل جميع المشكلات المتناقضة ومحاولة التغلب على الأزمات والتصدي للتحديات المستمرة (Lages)، 2016، 2).

ويمكن عرض مجموعة من مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحرباء من خلال مجموعة من آراء الكتاب و الباحثين ضمن الجدول الآتي :

الجدول (2)

مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحرباء إستناداً إلى آراء عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث / السنة / الصفحة	ت
تعرف بأنها عبارة عن نمط من السلوكيات التمويهية تتمتع بمجموعة من الخصائص والسمات التي تمكنها من التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية، وتتمتع الموارد البشرية بثقة عالية في قدرتها على التأقلم و التكيف مع التحديات في بيئات غير مألوفة .	(Williams et 10)،2011	1
هم موارد لهم القدرة على التحكم في مشاعرهم، ونواياهم، واختياراتهم، وفقاً لمواقف مختلفة لحماية أنفسهم، وتأتي قدرتهم على إخفاء مشاعرهم الشخصية ووجهات نظرهم من التجارب والخبرات التي يمتازون بها، و تظهر لدى الموارد البشرية ثقة عالية في قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة المختلفة .	(Yuan & Chia 443)،2011	2
هي نظام بيولوجي يهدف إلى استدامة وبقاء المنظمة ونجاحها عبر السنين ، من خلال اعتماد مجموعة واسعة من التكيفات مع البيئة ، ويمكن ان تتطور هذه التكيفات ايجابا او سلبا استجابة للتطورات والتغيرات التي قد تحدث في البيئة .	(Mhizha 216)، 2014	3
تعرف بقدرة الموارد البشرية على تغيير سلوكهم والتكيف مع بيئات متنوعة من اجل تحقيق اهدافهم الذاتية او الشخصية، وبفضل ثقتهم العميقة في قدرتهم على تحقيق التغيير في سلوكهم و التكيف مع بيئات متنوعة يعتبر سلوك الحرباء الخيار الامثل في المنظمات حيث يوجهون جهودهم ووقتهم بفعالية مما يسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية .	(Gomis-Banon & Palomino- 123)،2017، Ruiz	4
هي القدرة على الاستجابة للمتطلبات المختلفة للبيئة التنافسية وتعمل على مواجهة المخاطر وعدم اليقين في عمليات المنظمة، وهو مرتبط بالقدرة الداخلية على	(Pawłowska)،	5

المفهوم	الباحث / السنة / الصفحة	ت
الاستجابة للمواقف الجديدة) ، وإحداث تغييرات استباقية بحيث تسهم هذه التغييرات في تكيف الهيكل الداخلي وعمليات المنظمة بشكل مناسب مع التعديلات في البيئة .	1999)،2022	
هي سلوك تمويهي يحتوي على مجموعه من السمات والخصائص التي تسمح للأفراد بالاندماج مع محيطهم لضمان بقائهم على قيد الحياة ويتميز سلوك الحرباء بقدره الافراد على تغيير سلوكهم والتكيف مع البيئات المختلفة لتحقيق اهداف المنظمة.	(Durrah & Kahwaji ، 2023، 4)	6
هم أولئك الذين يستطيعون التكيف مع المواقف التي يصعب التنبؤ بها، ويتسمون بعدم الخوف من التغيير ، و ان الاستجابة السليمة للتغيرات يمثل اساسا للنمو و التطور و يظهرون ثقة كبيرة في قدرتهم على تحليل البيانات و تقديم الحلول العلمية الدقيقة .	، Ü. B.،(Esen 47)،2023	7
هي مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة لغرض تغيير خصائص وسلوكيات الأفراد العاملين للتكيف مع الأحداث والمواقف المختلفة في بيئة العمل المتغيرة لضمان الاستمرار والبقاء المنظمي .	(العابدي و اخرون ، 7 ، 2023)	8

المصدر : من إعداد الباحثان وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

وبعد ان استعرض الباحث وجهات نظر الباحثين يجد أن هناك بعض المرتكزات الجوهرية لابد، من توافرها لبعدها إدارة الموارد البشرية الحرباء وهي :

1. لديهم القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات السريعة .
2. لديهم المرونة في مختلف المستويات مما يساعدها في تحقيق السرعة في عملية الاستجابة .
3. لديهم الثقة و القدرة على الابتكار و التطوير و العمل في الاداء العالي .
4. لديهم القدرة على تحليل البيانات و الاستفادة منها لمواجهة المنافسين .

و استنادا إلى ما سبق يجد الباحث أن إدارة الموارد البشرية الحرباء من موارد ذات ثقة عالية قادرة على التغيير و التكيف و الاستجابة للمتغيرات البيئية اضافة إلى القدرة على الابتكار و التطوير فهي موارد تمتلك الانفتاح على التأثيرات الخارجية والاستجابة لها عن طريق اعتماد المعلومات الواردة من مركز معلوماتها ومحاولة توظيفها بأفضل طريقة ممكنة .

ثالثاً : أهمية إدارة الموارد البشرية الحربية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية الحربية من دورها الذي تؤديه في التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المختلفة، إذ تمثل سمة جوهرية يمتاز بها الافراد العاملين و تختلف عن الخصائص او السمات التقليدية المتعارف عليها، وتتمكن الموارد البشرية الحربية من تغيير ادوارها وتغيير طرق التعامل مع الظروف والاحداث، مما يؤدي ذلك إلى التكيف مع التغييرات التنظيمية، وزيادة الاداء، والكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (Caldwell، 2001، 52).

وكذلك يبين (Fayer *et. al*، 2017، 16) أهمية إدارة الموارد البشرية الحربية بالنقاط الاتية:

1. زيادة قدرة المنظمة على الاندماج مع البيئة.
2. مراقبة البيئة على نحو مستمر والاطلاع على كل ما يحدث فيها.
3. القدرة على التفكير في جميع الاسواق وليس في سوق خاص.
4. القدرة على التحول في نماذج الاعمال إذا تطلب الامر لأنها منظمة لا تخشى عملية التغيير.
5. زيادة قدرة المنظمة على مقاومة التحديات البيئية الجديدة ما يمكنها من البقاء في ظل المنافسة.

رابعاً : أبعاد إدارة الموارد البشرية الحربية

أصبحت إدارة الموارد البشرية الحربية من الموضوعات المهمة في أدبيات علم الموارد البشرية وهو مفهوم متعدد الأبعاد، ووفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها ، فإن لباحث سيتناول إدارة الموارد البشرية الحربية الذي يضم أربعة أبعاد رئيسية وهي: (المرونة ، التكيف ، المراقبة ، الثقة)، واعتمد الباحث في اختيار تلك الأبعاد على (Mhizha ، 2014، 219) و دراسة (جاسم و آخرون، 2021، 469) و دراسة (العابدي و آخرون، 2023، 7) في اختيار أبعاد (المرونة ، التكيف ، المراقبة)، أما فيما يخص بعد الثقة فاعتمد الباحث على المصادر الآتية (Williams *et* ، 2011 : 10، Ü. B.،Esen، (2023: 47))

(Yuan & Chia، 2011: 443) ، (Gomis-Banon & Palomino-Ruiz 2017 :123) ، في اختيار بعد الثقة الذي استنتج من خلال المفاهيم التي عرضت في المصادر السابقة .

1. التكيف : تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء مواردها البشرية وعلى قدرتها على الانتاج والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فإن الإدارة الجيدة للموارد البشرية هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها، إذ يعبر التكيف عن الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغيير في داخلها أو في البيئة الخارجية ، وهو الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة (غنيه، 2013، 30) .

2. المرونة : أن مرونة الموارد البشرية الحربية هي مدى امتلاك المنظمة تشكيلة واسعة من المهارات والسلوكيات التي يمكن أن توفر للمنظمة خيارات لمتابعة البدائل الاستراتيجية في بيئتها التنافسية، فضلاً عن مدى وجود ممارسات

ضرورة لإدارة الموارد البشرية، و يمكن تحديدها وتطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية (السبتي ، 2016 ، 101) .

3. المراقبة: يرى Schermerhorn، 2005، (201) بأن المراقبة هي عملية قياس الأداء الفعلي مع المخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان النتائج المرجوة ، و اوضح (Mhizha ، 2014 ، 2017)

إن المراقبة المستمرة والمتعددة الجوانب لبيئة الموارد البشرية تساعد في التكيف مع متطلبات بيئة التشغيل ولكن مع التركيز على احتياجاتها، ويجب ألا يركز الرصد البيئي على جانب واحد فقط في كل مرة، بل متعدد الجوانب لضمان فعالية آليات الاستجابة والتعديلات .

4. الثقة: يمكن تعريف الثقة كما ذكر (الاردان ، 2017 ، 15) بأنها: " المشاعر التي يحملها الافراد تجاه المنظمات التي يعملون به" ، و عرفها (صياغ ، 2019 ، 11) أيضا مجموعة من التوقعات الايجابية التي تحدث عند تفاعل الافراد مع بعضهم، أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل ، الثقة هي الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة التي تعد عاملاً مهماً في تحقيق التفاعل فيها، كما يظهر أهمية الثقة بوصفها عنصراً مهماً و ضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة.

المبحث الثالث : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أولاً : وصف و تشخيص أبعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء

يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير إدارة الموارد البشرية الحرباء وتشخيصه بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء اجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

1. التكيف: من أجل الوقوف على مدى التكيف من قبل الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة، توصل الباحث إلى الافادة من إجابات الافراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، كما موضح في الجدول الاتي :

الجدول (3)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد التكيف

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	72.88	1.21	3.64	6.85	10	11.64	17	20.55	30	32.19	47	28.77	42	X1

3	70. 55	1. 23	3. 53	7.5 3	11	13. 70	20	23. 29	34	29. 45	43	26. 03	38	X2
2	71. 23	1. 12	3. 56	5.4 8	8	13. 01	19	21. 92	32	39. 04	57	20. 55	30	X3
6	66. 03	1. 32	3. 30	11. 64	17	18. 49	27	19. 86	29	28. 28	41	21. 92	32	X4
4	69. 18	1. 28	3. 46	8.9 0	13	17. 12	25	17. 81	26	31. 51	46	24. 66	36	X5
5	68. 36	1. 35	3. 42	10. 96	16	18. 49	27	15. 07	22	28. 77	42	26. 71	39	X6
	69. 70	1. 25	3. 49	8.5 6		15. 41		19. 75		31. 54		24. 77		المعد ل العام
						23.97		19.75		56.31				المج موع

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=146

نلاحظ من الجدول (3) ، إلى أن بُعد التكيف تمثل بالفقرات (X1-X6)، وبنسبة بلغت (56%) من إجابات الافراد المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة ، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد ، مما يدل على وجود الانسجام في إجابات الافراد المبحوثين على فقرات بُعد التكيف ، و نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق ، لا أتفق بشدة) و بنسبة قدرها (24%) ، وكانت نسبة المحايدين في الاجابات (20%) ، و يعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.49) ، والانحراف المعياري(1.25)، وبلغ معدل الاهمية النسبية لبُعد التكيف (70%)، وهي أهمية نسبية جيدة، ، و بالنسبة للفقرات التي أسهمت في تعزيز بعد التكيف هي (X1) التي تُمثل لديهم القدرة على اداء المهام رغم المخاطر، حصلت على أعلى اهمية نسبية بلغت (73%) باتفاق عينة الدراسة بنسبة (61%) وبوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري قدره (1.21)، دلالة على ان زملاء العمل يتمتعون بمهارات و قدرات يستطيعون من خلالها القيام بواجباتهم رغم العوائق التي ممكن ان تواجههم ، في حين أن فقرة (X4) حققت أقل اهمية نسبية ما قدره (66%) الذي يُمثل يعملون على تحسين علاقاتهم مع الزبائن عبر اليات متنوعة، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (50%) وبوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.32) مما يدل على أن مجلس محافظة نينوى يشجع الافراد العاملين على تسهيل مهمة الزبائن و انجاز معاملاتهم بالسرعة الممكنة .

2. المرونة : بهدف الوقوف على مدى سعي الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة لتحقيق المرونة في العمل ، توصل الباحث إلى الافادة من اجابات الافراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه ، كما موضح في الجدول الآتي :

(4) الجدول

التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد المرونة

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		أتفق بشدة		
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
5	68.90	1.26	3.45	9.59	14	21	31	46	23.29	34	X7			
3	69.32	1.19	3.47	8.22	13	22	36	53	19.86	29	X8			
2	70.55	1.17	3.53	7.53	10	24	34	51	21.92	32	X9			
4	69.04	1.19	3.45	8.90	13	19	40	59	17.81	26	X10			
1	73.42	1.14	3.67	5.48	10	20	36	54	26.03	38	X11			
6	69.04	1.31	3.45	9.55	17	17	28	42	26.71	39	X12			

				9		1		2		7			
	70.05	1.21	3.50	8.22		13.36		21.00		34.86		22.60	المعدل العام
				21.58			21.00			57.47			المجموع

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=146

من خلال معطيات الجدول (4) ، يتبين إلى أن بُعد المرونة يتمثل بالفقرات (X7-X12)، وبنسبة بلغت (57%) من إجابات الافراد المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة ، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد ، ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق ، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (22%) ، و كانت نسبة المحايدين في إجاباتهم (21%) ، وكان الوسط الحسابي (3.50) والانحراف المعياري (1.21)، وبلغ معدل الاهمية النسبية لبُعد المرونة (70%)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية ، حيث أسهمت فقرة (X11) والتي تُمثل تختلف ممارساتهم بما يتواءم مع التغييرات المرتبطة بها، حصلت على أعلى اهمية نسبية بلغت (73%) باتفاق عينة الدراسة بنسبة (63%) وبوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري قدره (1.14)، مما يدل على امتلاك الافراد العاملين المرونة اللازمة التي تمكنهم من تبديل ممارساتهم حسب التغييرات المحيطة في بيئة العمل ، في حين أن فقرة (X12) حققت أقل اهمية نسبية ما قدره (69%) والذي يُمثل يعتمدون عملية التناوب الوظيفي في ميدان العمل لإكتساب المهارات المطلوبة، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (55%) وبوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.31) ، دلالة على ان الافراد العاملين يرغبون دائماً في اكتساب الخبرات و المهارات من اجل تطوير قدراتهم و بالتالي تحقيق اهداف المنظمة .

3. المراقبة : بهدف الوقوف على واقع المراقبة من لدن الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة ، تمكن الباحث من الوصول إلى الافادة من إجابات الافراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه ، والجدول الآتي يوضح ذلك :

الجدول (5)

التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد المراقبة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة				
				لا أتفق بشدة (1)	لا أتفق (2)	محايد (3)	اتفق (4)	أتفق بشدة (5)

				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
3	67 .2 6	1. 2 7	3. 3 6	9. 59	1 4	17 .8 1	2 6	21 .2 3	3 1	29 .4 5	4 3	21 .9 2	3 2	X1 3
4	66 .5 8	1. 2 4	3. 3 3	8. 90	1 3	19 .8 6	2 9	19 .8 6	2 9	32 .1 9	4 7	19 .1 8	2 8	X1 4
2	67 .4 0	1. 1 9	3. 3 7	7. 53	1 1	19 .1 8	2 8	18 .4 9	2 7	38 .3 6	5 6	16 .4 4	2 4	X1 5
5	66 .4 4	1. 1 9	3. 3 2	6. 16	9	21 .9 2	3 2	23 .9 7	3 5	29 .6 6	4 3	18 .4 9	2 7	X1 6
6	65 .4 8	1. 3 1	3. 2 7	12 .3 3	1 8	17 .1 2	2 5	22 .6 0	3 3	26 .7 1	3 9	21 .2 3	3 1	X1 7
1	71 .9 2	1. 2 2	3. 6 0	6. 16	9	15 .0 7	2 2	19 .8 6	2 9	30 .8 2	4 5	28 .0 8	4 1	X1 8
	67 .5 1	1. 2 4	3. 3 8	8. 45		18 .4 9		21 .0 0		31 .2 0		20 .8 9		المع دل الع ام
						26.94		21.00		52.09				الم جم وع

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=146

تشير معطيات الجدول (5) ، إلى أن بُعد المراقبة تمثل بالفقرات (X13-X18)، ونسبة بلغت (52%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد ، ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق ، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (27%)، و نسبة المحايدين في اجاباتهم (21%) ، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.38) والانحراف المعياري(1.24)، وبلغ معدل الاهمية النسبية لبُعد المراقبة (68%)، وهي أهمية نسبية جيدة، حيث أسهمت فقرة (X18) والتي تُمثل يدعمون أنظمة المراقبة السائدة في العمل عبر منحني الشعور بالمسؤولية، حصلت على أعلى اهمية نسبية بلغت (72%) باتفاق عينة الدراسة بنسبة (59%) وبوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري قدره (1.22)، وهذا يدل على ان بعض الافراد العاملين يعملون ضمن نظام المراقبة، وذلك خوفاً من تحمل المسؤولية إذا ما حدث اي خطأ اثناء العمل، في حين أن فقرة (X17) حققت أقل اهمية نسبية ما قدره (65%) الذي يُمثل يركزون على الاستقلالية في ممارسة مهامهم الوظيفية في مجال عملهم، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (48%) وبوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.31)، مما يدل على أن مجلس محافظة نينوى يمتلك الافراد العاملين الذين يركزون على الاستقلالية و لكن نسبة الاتفاق كانت هي الاقل بين النسب حول هذه الفقرة.

4. الثقة : بغية الكشف عن واقع الثقة من لدن الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة ، توصل الباحث إلى الافادة من اجابات الافراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (6)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد الثقة

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفرقات
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		أتفق بشدة		
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
6	66.4	1.3	3.3	10.2	1	21.9	3	17.1	2	26.7	3	23.9	3	X19
3	69.3	1.2	3.4	8.22	1	16.4	2	19.8	2	31.5	4	23.9	3	X20
2	70.6	1.2	3.5	5.8	8	17.8	2	21.2	3	28.7	4	26.7	3	X2

	8	2	3	48		1	6	3	1	7	2	1	9	1
4	67 .6 7	1. 3 1	3. 3 8	9. 59	1 4	19 .8 6	2 9	18 .4 9	2 7	26 .9 0	3 9	25 .3 4	3 7	X2 2
1	71 .3 7	1. 2 3	3. 5 7	6. 16	9	15 .7 5	2 3	21 .2 3	3 1	28 .7 7	4 2	28 .0 8	4 1	X2 3
5	66 .7 1	1. 3 9	3. 3 4	13 .7 0	2 0	17 .1 2	2 5	17 .8 1	2 6	24 .6 6	3 6	26 .7 1	3 9	X2 4
	68 .7 0	1. 2 9	3. 4 3	8. 90		18 .1 5		19 .2 9		27 .8 8		25 .8 0		المع دل العا م
						27.05		19.29		53.68				الم جم وع

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=146

يتبين من معطيات الجدول (6) ، أن بُعد الثقة تمثل بالفقرات (X19-X24)، و بنسبة بلغت (54%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة ، أتفق) على أجمالي فقرات هذا البعد ، ونسبة عدم الاتفاق (لأتفق ، لا أتفق بشدة) بنسبة قدره (27%) ، ونسبة المحايدین (19%) ، و يعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري(1.29)، وبلغ معدل الأهمية النسبية لبُعد الثقة (69%)، وهي أهمية نسبية جيدة، حيث أسهمت فقرة (X23) التي تُمثل يحرصون على أداء المهام الموكلة اليهم بإخلاص، حصلت على أعلى أهمية نسبية بلغت (71%) باتفاق عينة الدراسة بنسبة (57%) وبوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري قدره (1.23)، مما يعكس أمانة و تفاني الافراد العاملين في إداء واجباتهم، في حين أن فقرة (X19) حققت أقل أهمية نسبية ما قدره (66%) الذي يُمثل يجرون اتصالات مكثفة بينهم سعياً لزيادة الثقة المتبادلة، وذلك باتفاق عينة الدراسة بنسبة (51%) وبوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.33) مما يدل على أن مجلس محافظة نينوى يسعى إلى توفير البيئة الملائمة للأفراد العاملين من أجل بناء روح التعاون و الانسجام فيما بينهم من ما يعزز الثقة .

خلاصة وصف متغير إدارة الموارد البشرية الحرياء

بغية الوقوف على واقع إجمالي الأبعاد و المتغيرات الفرعية عن إدارة الموارد البشرية الحرياء، توصل الباحث إلى الافادة من اجمالي اجابات المبحوثين، وكما في الجدول الآتي :

الجدول (7)

الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الحرياء في مجلس محافظة نينوى

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الترتيب
1	التكيف	3.49	1.25	69.70	الثاني
2	المرونة	3.50	1.21	70.05	الاول
3	المراقبة	3.38	1.24	67.51	الرابع
4	الثقة	3.43	1.29	68.70	الثالث

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=146

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول: إن جميع الإجابات ولكل أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية الحرياء كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وان الجدول (7) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الحرياء من وجهة نظر موظفي مجلس محافظة نينوى عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية تبين أن أهم الأبعاد لمتغير إدارة الموارد البشرية الحرياء نسبياً هو بُعد المرونة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.50) والانحراف المعياري (1.21) وبأهمية نسبية بلغت (70.05%)، في حين أن بُعد المراقبة تبين أن أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.38) والانحراف المعياري (1.24) وبأهمية نسبية قدرها (67.51%).

المبحث الرابع : استنتاجات و توصيات البحث

سيعرض هذا المبحث الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في ضوء ما عرض سابقاً في الجانب (العملي)، وعلى النحو الآتي:

1. توافر أبعاد إدارة الموارد البشرية الحرياء في المنظمة المبحوثة، من وجهة نظر الافراد العاملين فيها، حيث أشارت نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة بالوصف و التشخيص عن وجود اتفاق بنسبة جيدة من الافراد المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن تلك الأبعاد، مما يؤكد وجود إدارة للموارد البشرية الحرياء في المنظمة المبحوثة .
2. تبين عبر طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين في مجلس محافظة نينوى ، أن متغير البحث (إدارة الموارد البشرية الحرياء) موجودة بالفعل في المنظمة المبحوثة .

3. بينت نتائج وصف وتشخيص أبعاد إدارة الموارد البشرية الحرياء تباين الأهمية النسبية لهذه الأبعاد من وجهة نظر الأفراد المبحوثين، إذ حل بعد المرونة بالمرتبة الأولى، وهذا يشير إلى مدى امتلاك المنظمة المبحوثة افراد عاملين قادرين على العمل بأكثر من وظيفة لما يتمتعون به من مهارة و قدرات تؤهلهم للعمل، وحل بعد التكيف بالمرتبة الثانية، مما يدل على أن الافراد المبحوثين يستطيعون مواجهة التحديات و التأقلم مع التغييرات التي قد تحصل ضمن بيئة العمل ، في حين حلت الثقة بالمرتبة الثالثة، وهذا يدل على أن الأفراد العاملين قد لا يمتلكون الثقة الكاملة فيما بينهم، ولذلك على الادارة أن تعمل على تعزيز تلك الثقة من خلال تشكيل فرق العمل؛ وذلك لزرع روح الانسجام فيما بينهم ، وأخيراً بعد المراقبة بالمرتبة الرابعة مما يشير إلى أن الافراد المبحوثين بحاجة إلى المزيد من المتابعة والتطوير فيما يخص هذا البعد.

توصيات البحث

1. تعزيز التفاعل و التواصل في إدارة الموارد البشرية من خلال توفير برامج تدريبية تعزز التفاعل بين الادارة و الافراد العاملين ، وذلك لتعزيز مستوى التكيف و الثقة داخل المنظمة المبحوثة.

الاية التنفيذ: إجري تحليل عن احتياجات المنظمة و الافراد العاملين لتحديد المعرفة و المهارات التي يحتاجونها لتعزيز عملية التواصل و التفاعل فيما بينهم، و بناء على نتائج التحليل يتم تصميم البرامج التدريبية التي تستهدف تطوير مهارات التفاعل و التواصل بين الادارة و الافراد العاملين، و يجب ان تكون البرامج متنوعة و شاملة، مع ضمان تنفيذ البرامج بشكل منتظم و فعال.

2. ضرورة تبني المنظمة برامج تدريبية من أجل تعزيز قدرة الافراد العاملين على التكيف مع التحديات المتغيرة التي قد تواجهها المنظمة ، مما يسهم في تعزيز استدامة المنظمة على المدى البعيد.

الاية التنفيذ: يبدأ العمل بتحليل احتياجات التدريب للموظفين، بناءً على التحديات المتغيرة التي تواجه المنظمة ومتطلبات العمل، يمكن استعمال استبيانات ومقابلات شخصية لتحديد المهارات المطلوبة بناءً على نتائج التحليل، يتم تصميم برامج تدريبية مخصصة تهدف إلى تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات المتغيرة، يجب أن تشمل هذه البرامج تطوير المهارات الفنية والقيادية والتواصلية.

3. ضرورة توجيه انظار القيادة نحو الموارد البشرية الحرياء في المنظمة ، والتركيز والاهتمام بقدراتهم، والعمل على تحسين مهاراتهم واتخاذ الاجراءات المناسبة التي من الممكن أن تعمل على تحسين اداء وفاعلية الأفراد العاملين في مكان العمل.

الاية التنفيذ: عن طريق اعتماد برامج فاعلة لتقييم أداء الافراد العاملين في مكان العمل، من خلال اساليب متطورة وممارسات علمية، بعيداً عن التشدد او التحيز.

المصادر

المصادر العربية

الرسائل والأطاريح

1. الحردان، نسيم فالح رفيفان ، (2017) ، درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط، جامعة عمان .
2. السبتي ، جريبي (2017) ، سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار – عنابة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
3. صياغ، سارة، (2019) ، أثر الثقة التنظيمية على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الانتاج بقاعة إرارة – شركة سوناطراك حاسي مسعود، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر .
4. غنية ، بودح ، (2013) ، استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

البحوث و الدوريات

1. جاسم ، ابراهيم محمد ، محييميد ، كفاح عباس ، عبد ، عامر سامي ، (2021) ، تأثير الموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي :دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض مراكز التسوق التجارية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد (17) ، ملحق العدد (3) ، 463-479 .

المؤتمرات

- 1.العابدي،علي رزاق جياذ،حسين، قيس إبراهيم، (2023)، دور إدارة الموارد البشرية الحرباء في الشغف التنظيمي ، المؤتمر العلمي الدولي التخصصي الاول ، كلية الامام الكاظم ، النجف الاشرف ، العراق .

المصادر الاجنبية

Dissertations & Theses

1. Fayer ، Antonella ، Salinas ، Jorge & Bocora ، Menruo Barcelona ،(2017) ، La empresa camaleón ، Editorial y patrocinadores respetan los textos integros de los autores' sin que ello suponga-compartir lo expresado en ellos.

Journal & Periodicals& Article

1. Alick, Mhizha, (2014), Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises, **International Journal of Innovative Research & Development**, Vol 3 Issue 6, June, 2014, pp.2216-225.
2. Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists, the new change agents in HRM. **Human Resource Management Journal**, 11(3), 39-52.
Competitive Intelligence Review, Vol. 11(4) 32-37.
3. Durrah, O., & Kahwaji, A. (2023). Chameleon leadership and innovative behavior in the health sector, The mediation role of job security. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 35(2), 247-265
4. Esen, Ü. B. (2023). Is Chameleon Leadership Adapting to Changing Conditions? Hiding in Crisis Situations?, **Necmettin Erbakan University Faculty of Political Sciences Journal**, 5(1), 45-54..
5. Lages, L. F. (2016). VCW—Value Creation Wheel, Innovation, technology, business, and society. **Journal of Business Research**, 69(11), 4849-4855
6. Ruiz-Palomino A, Pablo & On-Gomis B Alexis Ban, (2017), the Negative Impact OfChameleon-Inducing Personalities on Employees' Ethical Work Intentions, The Mediating Role of Machiavellianism, **European Management Journal Xxx 1e14**.
7. Soto, S. (2000), the Thinking Chameleon Metaphor, **Journal**
8. Sultan, Yousef Al-taie Hagym , Alhadrawi , Baqer khudhair Abdul Al-Abbas ,(2015) , The Chameleon Organization assumptions and Futures digital age Organization , International Journal & Magazine of Engineer-ing, Technology , Management and Research , **A Peer Reviewed Opne Ac-cess International Journal** , Volume No, 2(2015) , Issue No, 1 (January).
9. Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R., (2011), Youth Sports and The Emergence of Chameleon Leadership. **Journal Of Leadership Studies**, 5(3), 6-12.

Books

Internet

1. Pawłowska, A. (2022). **Flexible Human Resource Management and Vocational Behavior: The Employability Market Orientation Model**. Taylor & Francis.

2. Schermerhorn, John R., et. al., (2000), **Organizational Behavior**, 7th Edition., John Wiley & Sons Inc., N.Y.
3. Wollard, K., (2016), How does a chameleon change its color? "From how come? Planet earth. Resources.corwin.com.
4. Yuan, L., & Chia, R. (2011). **The effect of traditional Chinese fuzzy thinking on human resource practices in mainland China**. Chinese Management Studies.

ملحق (1) الاستبانة

متغيرات البحث

يرجى تحديد وجهة نظركم في العبارات الآتية بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسبكم :

إدارة الموارد البشرية الحبراء: قدرة الأفراد على تغيير سلوكه والتكيف مع بيئات مختلفة من أجل تحقيق أهدافه الشخصية أو الذاتية، لذلك فإن سلوك الحبراء هو أفضل سلوك يمكن اتباعه في المنظمات بسبب المستوى العالي من ضبط النفس و وقته وجهده في أنسيابية العمل مما يساهم في الإنجاز من الأهداف التنظيمية .

أ- التكيف : مجموعة توقعات خاصة بالعاملين والمنظمة بشكل عام تهدف إلى الإنسجام والتغير حسب الظروف البيئية .						
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	لديهم القدرة على أداء المهام رغم المخاطر					
2	لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة					
3	يتكيفون بشكل كبير مع سيناريوهات الأعمال المتغيرة					
4	يعملون على تحسين علاقاتهم مع الزبائن عبر اليات متنوعة					
5	يعتمدون على إزالة العقبات التي تعترض عمليات التعلم					
6	يعملون بروح الفريق مما يساهم في تكوين علاقات ناجحة و بالتالي تحقيق الأهداف					

ب- المرونة : هي القابليات المتاحة التي تملكها تلك الموارد البشرية من مهارات وسلوكيات التي يمكن ان تمنح المنظمة المرونة، في متابعة البدائل الاستراتيجية في البيئة التنافسية .

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
7	يغيرون عادة العمل الخاصة بهم استناداً إلى دوافعهم					
8	لديهم القدرة على تعديل سلوكياتهم لتجاوز الأخطاء التي تعترضهم في العمل					
9	يتملكون مهارات متعددة تؤهلهم لأداء وظائف مختلفة					
10	لديهم القدرة على تعلم تقنيات جديدة لاستعمالها في فترة قصيرة					
11	تختلف ممارساتهم بما يتواءم مع التغييرات المرتبطة بها					
12	يعتمدون عملية التناوب الوظيفي في ميدان العمل لإكتساب المهارات المطلوبة					

ج- المراقبة : عملية قياس الأداء الفعلي مع المخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان النتائج المرجوة ، و من خلال المراقبة يمكن للأفراد العاملين أن يدركوا أدوارهم ومسؤولياتهم وما هو متوقع منهم وكيفية تقييم الأداء.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
13	يجمعون حالات المراقبة عن طريق إستحضار كل ما لديهم لضمان اداء واجباتهم بشكل متميز					
14	يتصرفون بحرية في مجال العمل مهما كانت طبيعة المراقبة المفروضة تجاههم					
15	يستثمرون قدراتهم الكامنة لصالح توجهاتهم في					

					العمل رغم القيود الإجرائية التي تعترضهم	
					يعملون على إضفاء حالات الارتياح لديهم رغم حدة المراقبة التي تواجههم في العمل	16
					يركزون على الاستقلالية في ممارسة مهامهم الوظيفية في مجال عملهم	17
					يدعمون انظمة المراقبة السائدة في العمل عبر منحى الشعور بالمسؤولية	18

د - الثقة : العلاقات التعاونية بين الأفراد العاملين في ضوء الاشتراك بالمعلومات و الأفكار و الاتصالات المفتوحة بما يسهم في تحقيق الأهداف و الغايات المشتركة للمنظمة .						
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
	زملاني في العمل ...					
	يجرون اتصالات مكثفة بينهم سعياً لزيادة الثقة المتبادلة					
	يمكنني الاعتماد عليهم لمساعدتي اذا كان لدي صعوبة في اتمام مهامي					
	يتملكون مهارات تشعرني بالثقة في التعامل معهم					
	يسعون للتوافق معي دون تفضيل مصلحتهم الذاتية					
	يحرصون على اداء المهام الموكلة اليهم بإخلاص					
	يعتبرون المشاكل التي اواجهها كأنها مشاكلهم الشخصية					