



**The impact of human resources flexibility in enhancing the adaptive performance of
An analytical study at the University of Baghdad / College of Administration and employees
Economics**

اثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء التكيفي للعاملين
بحث تحليلي في جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
*م.د سنان فاضل حمد

Abstract:

The current research aims to identify the levels of human resource flexibility among employees in the Ministry of Higher Education and Scientific Research, the Administrative and Financial Department, as well as to analyze the relationship of influence between human resource flexibility and adaptive performance in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. In order to achieve the research objective, the researcher designed a chart that clarifies the nature of the relationship between the research variables. The research also relied on the descriptive analytical approach. In order to verify the research hypotheses, it was applied in the Ministry of Higher Education and Scientific Research to a sample of employees at the upper and middle administrative levels, amounting to (75) individuals. To collect information, a

questionnaire was designed, and for the purpose of analyzing the data, each of the tools represented by (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and relative importance) was used. A number of conclusions were reached, the most important of which is that human resource flexibility is a major variable in raising the level of readiness for adaptive performance of employees within the Ministry of Higher Education and Scientific Research. Based on the statistical analysis, the adaptive performance variable obtained results that reflect a high level of consensus among workers about its importance. Therefore, the researcher recommends that the Ministry enhance the flexibility of its human resources by granting authority and paying attention to the human and social aspect, while emphasizing the exchange of experiences and bearing responsibility, so that it can attain the level of maturity for the level of adaptive performance, which will help it take proactive measures and solve problems in innovative ways..

Keywords: - Human Resources Flexibility - Adaptive Performance
- Ministry of Higher Education and Scientific Research

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستويات مرونة الموارد البشرية لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ الدائرة الادارية والمالية ، فضلاً عن تحليل علاقة التأثير بين مرونة الموارد البشرية الاداء التكيفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن أجل تحقيق هدف البحث، قام الباحث بتصميم مخطط يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث ، كما واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل التحقق من فرضيات البحث تم تطبيقه في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على عينة من العاملين في المستويات الادارية العليا والوسطى بواقع (٧٥) فرداً، ولجمع المعلومات تم تصميم استبانة، ولغرض تحليل البيانات تم استعمال كلاً من الادوات المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل

الاختلاف، والاهمية النسبة)، وكان تساؤل البحث الرئيسي: (ما هو دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز مستوى التكيفي لإداء العاملين في المنظمة المبحوثة؟). وتم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أن مرونة الموارد البشرية تعد متغيراً رئيسياً في رفع مستوى الجاهزية لإداء التكيفي للعاملين داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. استناداً إلى التحليل الإحصائي، حصل متغير الاداء التكيفي على نتائج تعكس توافقاً كبيراً بين العاملين حول أهميتها، لذا وبناءً عليه يوصي الباحث الوزارة تعزيز مرونة مواردها البشرية من خلال منح الصلاحية والاهتمام بالجانب الانساني والاجتماعي مع التأكيد على تبادل الخبرات وتحمل المسؤولية حتى تمكنها من حيابة مستوى النضج لمستوى الاداء التكيفي بما يساعدها من اتخاذ اجراءات استباقية وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

الكلمة المفتاحية :- مرونة الموارد البشرية – الاداء التكيفي- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

المقدمة:

تبحث اليوم ادارة المنظمات على كيفية اتقان فهم لغة المنافسة وكيفية تعامل منظماتهم مع تلك التحديات للوقوف امامها ومواكبتها والمضي في تحقيق اهدافها وهذا يستدعي وبشكل حقيقي البحث في الاهتمام بقدرات المنظمة وتنميتها وعلى رأسها المورد البشري، لكونها اساس المعرفة التي تمكن المنظمة من التهيئة الاستباقية في التعامل مع الظروف الغامضة كون قدرة الافراد على التعامل مع تلك التحديات والتكيف معها يتوقف على قدر عالي من المرونة التي تتعامل بها المنظمة مع مواردها البشرية حتى تمكنهم من تجاوز السلوكيات السلبية والمحافظة على صفة الاتزان والحنكة والتنوع في الظروف المختلفة مما يجعلهم اكثر قدرة على التكيف والانسجام في تنمية قدراتهم المعرفية وخبراتهم المتراكمة لتكون اداة حقيقية بيد المنظمة لتتجاوز بها التحديات التي تواجهها، وعليه فان صفة المرونة التي تحملها الموارد البشرية تزيد من قدرتها على التناغم والتنسيق الجهود والخبرات والانتقال من مرحلة الجاهزية في التعامل مع أي طارئ الى مستوى النضج في اخذ التدابير السريعة والاكثر واقعية في تطبيقها لانتقال بالمنظمة من دائرة الاداء التقليدي الى الاداء الذي يتصف بالتكيفي باعتبارها صفة تضيف الميزة التنافسية للمنظمة فضلاً على اضافة القيمة المضافة الى موردها البشري التي تمكن ادارة المنظمة من استخدامها كأداة لتعزيز قدرات الموظفين على التكيف الفعال وفي الوقت المناسب مع تقلبات البيئة الخارجية وضغوط البيئة الداخلية، فضلاً عن ذلك تمتع الموارد البشرية

بالمهارات والسلوكيات اللازمة لاتخاذ افضل القرارات في بيئات تنافسية في وقت المناسب مع ضمان تطبيق الصحيح والفعال .

الفصل الاول

منهجية البحث

اولا :مشكلة البحث

ان الحد من قدرات الموارد البشرية من خلال عدم منحهم المرونة الكافية في التعامل مع خبراتهم المتراكمة في ظل الظروف غير المدروسة يعتبر عائق وسبب رئيسي في انخفاض المستوى المعنوي لديهم مما يؤثر سلبا على عدم امكانيتهم في تجاوز الظروف او مواجه اي تحديات تخوضها المنظمة بسبب التعامل المباشر او الغير المباشر مع بيئة تسودها الضبابية بمعنى اخر ان المرونة العالية التي تسعى ادارة المنظمة الى احاطة قدرات افرادها بها تكون دافعا اساسيا في توحيد مهاراتهم وتنظيم سلوكياتهم ليكون الافراد قادرين على التكيف في اتخاذ التدابير السريعة في التعامل مع المواقف الصعبة والتي تعطي للمنظمة صفة الاجراءات الاستباقية والتدابير الانية للوقوف امام العوائق الغير واضحة التي تواجهها وعليه فان انخفاض المرونة التي تلاحظ على موظفي الوحدة الادارية والمالية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجعل منهم اداءها حقيقية للبيروقراطية المشوهة والاداء التقليدي البعيد عن توجهات الوزارة التي تطمح لها في العودة الى الحاضنة الدولية والتخلص من الممارسات التي تعيق هذه المرحلة الانتقالية ومن ثم فان مشكلة البحث يمكن تأطيرها في مدى امكانية ادارة المنظمة منح القدر الكافي والمرونة الكافية للعاملين ليكونوا قادرين على تكيف ادائهم لتحقيق النجاح في العمل وزيادة التماسك والاتصال والتعاون والعمل بين العاملين كفريق واحد الذي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مما يفسح المجال لتحقيق النجاح التنظيمي واستدامة في ظل البيئة الراهنة .

وتتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

- ١- ما مستوى ادراك ادارة المنظمة المبحوثة بحجم المرونة الواجب توفيرها للعاملين فيها؟.
- ٢- ما مستوى ادراك العاملين بأهمية المرونة اللازمة لتجعلهم اكثر قدرة على التكيف مع المستجدات؟.
- ٣- ما هو دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز مستوى التكيفي لإداء العاملين في المنظمة المبحوثة؟.

ثانيا: اهمية الدراسة:

تتمثل اهمية الدراسة بالاتي:

- ١- تشخيص متغيرات البحث في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي / الدائرة الادارية والمالية عبر تشخيص مستواهم الميداني و هل لهما دور مؤثر في توجهات الوزارة ام لا.
- ٢- تعريف المنظمة المبحوثة لقيمة متغيرات البحث وتأثيرها على فاعلية ادائها الكلي في مواجهة التحديات والازمات.
- ٣- تبرز أهمية البحث الميدانية في اختياره الدائرة الادارية والمالية لدورها المهم في تقديم الدعائم الاساسية في عمل الوزارة وتشكيلاتها واساس نجاح الوزارة في تحقيق رؤيتها التي تعمل من اجلها

ثالثا: اهداف البحث

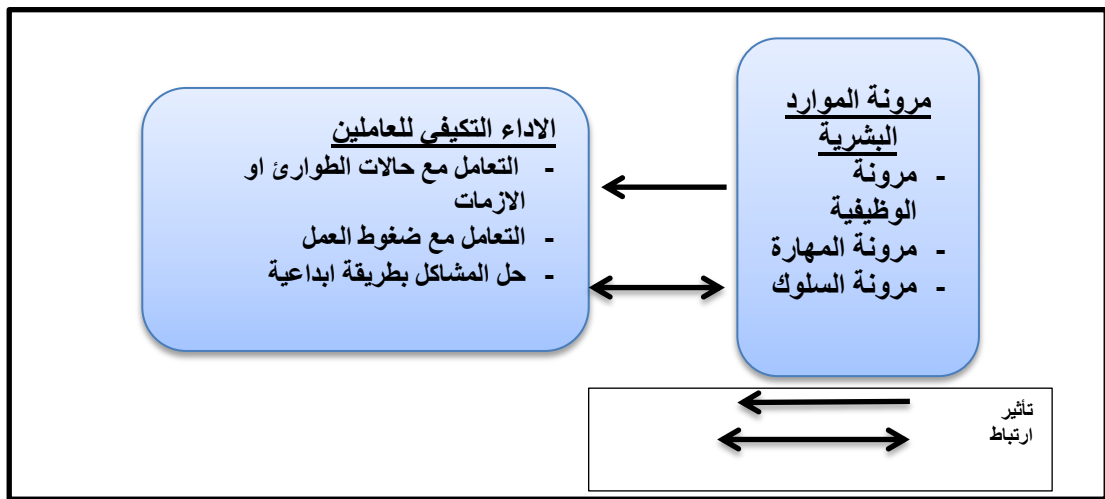
يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

- ١- محاولة توجيه أنظار العينة المبحوثة على طبيعة متغيرات البحث و ابعاده (مرونة الموارد البشرية، الاداء التكيفي) و دورهما في تعزيز موقف الدائرة الادارية والمالية في مواجهة التحديات السريعة التي تواجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتشكيلاتها.
- ٢- تحديد مستوى تأثير منح العاملين في المنظمة المبحوثة القدر الكافي من المرونة وتأثير ذلك في التكيف لأداء المهام الموكلة بشكل صحيح وضمن المخطط له في رؤية الوزارة.

رابعا: مخطط البحث الفرضي

تم اعداد مخطط فرضي للبحث ليعطي تصورا اولياً عن مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث:

- ١- المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية والذي يتضمن ثلاث ابعاد والمتمثلة بـ (المرونة الوظيفية، ومرونة السلوك، ومرونة المهارة)، وتم اعتماد مقياس (Martín et al,2008) في تحديد وقياس هذه المتغير
- ٢- المتغير التابع: الاداء التكيفي للعاملين والذي يتضمن ثلاث ابعاد والمتمثلة بـ(التعامل مع حالات الطوارئ او الازمات ، التعامل مع ضغوط العمل ، حل المشاكل بطريقة ابداعية) وتم اعتماد مقياس (Pulakos ,2000) في تحديد وقياس هذا المتغير وكما موضحة في الشكل(١)



الشكل (١) نموذج البحث

فرضية البحث الرئيسية :

١- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية من خلال ابعاد مرونة الموارد البشرية في ابعاد الاداء التكيفي.

٢- يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية من خلال ابعاد مرونة الموارد البشرية في ابعاد الاداء التكيفي.

خامسا: منهج البحث

اعتمدت الباحثة المنهج (الوصفي - التحليلي) المبني على استطلاع لأراء افراد العينة حول متغيرات البحث كونه منهاجا يمتاز بنظرة شمولية ووصف للمتغيرات البحث وتفسيرها.

سادسا: حدود الدراسة :

١- الحدود المكانية: اختبرت الدراسة بنموذجها الافتراضي في لدائرة الادارية المالية في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وبوصفها مجالا للتطبيق.

٢- الحدود البشرية: تمثلت بالمديرين ممن يمتلكون صلاحية صنع واتخاذ قرار من (رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب).

٣- الحدود الزمانية: تم جمع البيانات للجانب العملي للمدة ما بين ٢٠٢٤/٥/١٨ ولغاية ٢٠٢٤/١١/١

سابعا: مجتمع وعينة البحث

لاختبار فرضيات البحث ميدانياً ، فقد تم اختيار دائرة الادارية والمالية ، وذلك لقيمتها الكبيرة والمؤثر في في عمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مدراء الاقسام والشعب ومدراء الوحدات للمنظمة المبحوثة، اذ تم توزيع (١١٥) استمارة استبيان وكان المسترجع والصالح للتحليل هو (٧٨) استمارة"، وبذلك تستقر عينة البحث على (٧٥) شخص.

وتم اختيار هذه العينة كونهم يمثلون اصحاب القرار في منظماتهم, ويوضح الجدول (١) خصائص العينة.

جدول (١) وصف خصائص عينة البحث							
التفاصيل	الجنس		المجموع	التحصيل العلمي			
	ذكر	أنثى		معهد	بكالوريوس	شهادة عليا	
العدد	٦١	١٤	٧٥	١٦	٥٢	٧	
النسبة	72%	28%	100%	32%	72%	16%	
	الخبرة الوظيفية		المجموع	العمر			
	العدد	النسبة		٣٠ فأقل	العدد	النسبة	
6-10	١٠	31%	100%	31-40	٤٧	42%	100%
11-15	٤٣	39%		41-50	١٧	30%	
١٦ فأكثر	٢٢	30%		٥١ فأكثر	١١	23%	
المجموع	٧٥	100%		المجموع	٧٥	100%	

ثامنا: اساليب جمع البيانات

الجانب النظري: تم الاستعانة بالمصادر العربية والاجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث وما نشر من بحوث ومقالات ورسائل منشورة في (الانترنت).

"الجانب العملي: استخدمت استبانة مكونة من (29) فقرة شملت متغيرين وستة ابعاد فرعية وقد اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي) ضمن الاوزان المتدرجة من (١,٢,٣,٤,٥) بعبارات (أتفق تماماً , اتفق , محايد , لا اتفق , لا اتفق تماماً).

تاسعا: الاساليب الاحصائية:

١- (الوصف الإحصائي) وتضمن (الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف, والوسط الحسابي, والاهمية النسبية).

٢- اختبارات مطابقة المقياس استعملت (اختبار (الفا كرونباخ لتحديد صدق محتوى الاستبانة و اختبار التوزيع الطبيعي بالاستناد إلى اختبار (Kolmogorov-Smirnov)).

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم مرونة الموارد البشرية

يذكر سابقاً في الأدبيات الإدارية أن معنى المرونة هو القدرة على إجراء التغيير المفترض وفقاً لمستجدات الظروف المختلفة (Salvador et al,1997: 47)، وبهذا عرفت إدارة المرونة على أنها أسلوب الإدارة الذي يعتمد من قبل العاملين داخل منظماتهم المبني على أساس الثقافة والقيم المشتركة (yu & weinan,2011: 747). وبناءً على ذلك أن مرونة الموارد البشرية، هي إمكانية إدارة الموارد البشرية من جعل للمنظمة القدرة على التكيف بفاعلية مع التغيرات الحاصلة والتعامل معها والاستجابة لها في الوقت المناسب (Zolin et al,2011:1098). بينما يرى البعض الآخر بأنها قدرة المنظمة من التعامل بالشكل الصحيح مع أدوات العاملين (الكفاءة، الحجم، الوقت) تبعاً للظروف والتقلبات السريعة الحاصلة في البيئة لغرض مساعدة عاملها على التعامل مع متطلبات العمل والحياة الشخصية بأكثر فاعلية (Michel & Michel.c,2012:5169). من جانب آخر تعرف على أنها الممارسات الإدارية التي تستعين بها المنظمة، لغرض التأثير المباشر وغير المباشر على سلوكيات ومهارات العاملين، بهدف رفع الجانب التكيف لديهم بما ينسجم مع معطيات البيئة (JinChen & Weizi,2015:205). ويشير آخرون إلى أن مرونة الموارد البشرية هي أحد الجوانب الأساسية للمرونة التنظيمية التي تساهم على تكيف المعرفة والمهارات والسلوكيات العاملين مع الظروف البيئية المتغيرة (Alibakhshi & Mahmoudi,2016:349).

ثانياً : أبعاد مرونة الموارد البشرية

حدد (Martín et al,2008) ثلاثة أبعاد لمرونة الموارد البشرية والتي تتضمن بـ (المرونة الوظيفية، ومرونة السلوك، ومرونة المهارة)، والتي اتفق عليها أغلب الباحثين وفيما يأتي توضيح مفصل لكل بعد من هذه الأبعاد وكالاتي:

١- المرونة الوظيفية : باعتبارها قاعدة معرفية واسعة تخلق مقدرات عالية لتطوير وسائل العمل وتكون أكثر فاعلية لتحقيق متطلبات والاهداف التي ترمي المنظمة الى تحقيقها والتي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة فضلاً عن تحقيق رفاهية للعاملين وتحفزهم نحو أداء الاعمال بجودة

عالية، الامر الذي يعني زيادة انتاجية العاملين ،وانخفاض دوران العمل، وتقليل عدد المدراء التنفيذيين (Martín et al,2008: 1015).

٢- مرونة السلوك:- ويتمثل هذا البعد بمدى امتلاك العاملين في المنظمة لمعرفة واسعة في استعمال البرامج النصية السلوكية التي تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة الامر الذي يعني تكيف سلوك الموظفين وفقا لمواقف العمل (محمد، ٢٠١٣: ٣٧٨)

٣- مرونة المهارة : هي تفسر على انها امتلاك العاملين الخبرات والمهارات الضرورية لأداء مهامهم بشكل صحيح وتطبيق تلك المهارات على أنشطة العمل المختلفة فضلا عن سرعة استيعاب مهارات جديدة وامكانية تطبيقها وقدرة المنظمة على اعادة توجيه وتنظيم مهارات عاملها وفق الظروف مما يساعدها على اداء مجموعة متنوعة من الانشطة الجديدة بنجاح ومن جانب اخر تعتبر المرونة بانها امكانية سهولة وسرعة تطوير الافراد لمهاراتهم وقدراتهم الديناميكية المطلوبة لأداء مهام جديدة (Yang & Gan,2021,785)

ثالثا: مفهوم الاداء التكيفي للعاملين :

تعد سلوكيات العمل المرنة التي تساعد الموظفين على التكيف مع التغيير عن طريق إظهار التميز في حل المشكلات ، وعدم اليقين ، التحكم في الاجهاد ، الازمات ، والتعلم الجديد، والقدرة على التكيف فيما يتعلق بالأشخاص ، الثقافة والبيئة (Pradhan al , ٢٠١٧: ٢٣٨) et يعني تغيير السلوك لتلبية متطلبات الحدث الجديد او البيئة الديناميكية او الوضع الحالي(كافي وامينة، 2016:30) كما اشير على انه سلوكيات العمل المرنة التي تساعد الموظفين على التكيف مع التغيير من خلال إظهار التميز في حل المشكلات ، وعدم اليقين والتحكم في الاجهاد، والتعلم الجديد، والقدرة على التكيف فيما يتعلق بالأشخاص ، الثقافة والبيئة (Chaurasia & Shukla,2014:343). بينما عرف على أنه تعديلات معرفية وعاطفية وتحفيزية وسلوكية تم إجراؤها استجابة لمتطلبات بيئة جديدة أو متغيرة أو متطلبات ظرفية، إذ يعد التكيف مفهوما واسعا بشكل استثنائي وقد تم تطبيقه على جميع مستويات النظام التنظيمي (Fishman,2012:17).

رابعا: ابعاد الاداء التكيفي :

أختلف الباحثون حول تحديد الأبعاد التي يتم عن طريقها قياس الاداء التكيفي للعاملين وبعد الاطلاع على الأدبيات اتفق الباحث مع دراسة (Pulakos al et,2000) والتي تتضمن ثلاث ابعاد لأداء التكيفي (التعامل مع حالات الطوارئ او الازمات ، التعامل مع ضغوط العمل ، حل المشاكل بطريقة ابداعية) وكما يلي :

١- التعامل مع حالات الطوارئ او الازمات: التعامل مع حالات الطوارئ والازمات بالاستجابة بشكل عاجل ومناسب في المواقف الخطرة أو الطارئة التي تهدد الحياة، والتحليل السريع لخيارات التعامل مع الأخطار والأزمات وتداعياتها، واتخاذ قرارات سريعة على أساس التفكير الواضح والمركز، والحفاظ على السيطرة العاطفية والموضوعية مع الحفاظ على التركيز على الموقف في متناول اليد، وتكثيف اتخاذ الإجراءات والتعامل مع الخطر أو حالات الطوارئ حسب الضرورة والملائمة (Calance,2012:6)

٢- التعامل مع ضغوط العمل: التعامل مع الاجهاد ، اكتئاب ، قلق ، وهي نتائج التي تتولد لدى الفرد العامل عندما يكون مثقل بالضغوط نتيجة مطالبته بانجاز مهام في اطار زمني تعجيزي وخارج اطار امكانياته (Burman& Goswami,2018:112) .

٣- حل المشاكل بطريقة ابداعية: أي حل المشاكل بطريقة غير مألوفة من خلال ايجاد حلول وتطوير مناهج للتعامل مع المشكلات غير النمطية او المحددة او المعقدة (Charbonnier &Rousse,2012:281).

خامسا: العلاقة الفلسفية بين متغيري البحث

تعد مرونة الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء التكيفي للعاملين في أي منظمة. فالمرونة هنا تعني قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، والقدرة على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة التي قد تطرأ فضلا انها تساعد العاملين على التكيف بسرعة مع التغيرات التي قد تحدث في المهام أو بيئة العمل، مثل التغيرات في التقنيات أو استراتيجيات العمل اذ ان العاملون الذين يتمتعون بمرونة أعلى قادرون على التعامل مع المواقف الجديدة والضغوط الناشئة عن التغيرات في متطلبات العمل أو المهام. عندما تكون الموارد البشرية مرنة، يمكنها التحول بين المهام المختلفة بمرونة وكفاءة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية بشكل عام. أذ ان مرونة الموظفين في قبول وتطوير مهارات جديدة تحسن من الكفاءة في العمل وتقلل من التوقفات أو التأخير في الأداء أذ يميلون إلى تجربة حلول جديدة للتحديات التي قد يواجهونها، مما يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار هذه القدرة على التجريب والتكيف مع الظروف الجديدة تساهم في تطوير أساليب وأفكار جديدة تدعم التحسين المستمر للأداء.

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: اختبار جودة المطابقة

يعد اختبار جودة المطابقة أداة القياس لأي بحث خطوة سابقة للقيام بالتحليل الإحصائي اللازم لتحديد مستوى انتشار المتغيرات، وفي ادناه توضيح مفصل لهذا الاختبار.

(١) صدق البناء:

باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للتحقق من صدق بناء المقياس لمتغيري البحث ومدى ملائمة فقرات المقياس مع الأسس النظرية له تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي ويعتمد على معايير القياس جودة المطابقة لفقرات المقياس مع متغيرات المقياس ويمكن توضيح هذه المعايير كما في الجدول (٢):

جدول (٢) يوضح مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة	
المؤشر	القاعدة العامة او المعيار
١ - مؤشرات جودة المطابقة (<i>Goodness Of Fit</i>)	
قيمة χ^2	-
درجة الحرية (<i>df</i>)	-
النسبة بين χ^2 و (<i>df</i>)	اقل من ٥
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (<i>RMSEA</i>)	بين ٠.٠٥ - ٠.٠٨
مؤشر المطابقة المقارن (<i>CFI</i>)	اكبر من ٠.٩٠
مؤشر توكرر لويس (<i>TLI</i>)	اكبر من ٠.٩٠

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (٢٠٠٨) Hooper et al;

(٢) ثبات المقياس:

ولغرض التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات المقياس تم الاعتماد على (*Cronbach Alpha*) لغرض معرفة ثبات كل فقرة من فقرات المقياس والجدول (٣) ادناه يوضح نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث وكما يلي:

جدول (٣) اختبار *Cronbach Alpha* لمتغيرات البحث

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	عدد الفقرات	<i>Cronbach Alpha</i>
مرونة الموارد	مرونة الوظيفة	٤	.824
البشرية	مرونة المهارة	٦	.838

٤	مرونة السلوك	.775
٥	التعامل مع حالات الطوارئ او الازمات	.828
٥	التعامل مع ضغوط العمل	.794
٥	حل المشاكل بطريقة ابداعية	.855

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V26

تشير نتائج الجدول أعلاه الى ان معامل *Cronbach Alpha* لمتغيرات البحث اكبر من ٠.٧٠ وهو يدل على توافر الاتساق الداخلي لفقرات ومتغيرات البحث وهي صالحة لإجراء التحليل الاحصائي.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

لبيان مستوى توفر الابعاد في المنظمة المبحوثة من خلال تحليل وتفسير اجابات المبحوثين, طرحت عدة اسئلة لهذه الابعاد ويبين الجدول رقم (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاستجابة للفقرات اذ نلاحظ ما يلي:

مرونة الوظيفة : حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٣.٤٥)، متجاوزاً الوسط الفرضي البالغ (٣)، مما يعكس تقدماً ملحوظاً في ارتباط العاملين عاطفياً بالوزارة المعنية بالدراسة. ومع ذلك، يتضاءل هذا الارتباط عندما يتعلق الأمر بتلبية احتياجات الأمان الوظيفي ومدى شعور العاملين بمشاكل الوزارة، خاصة في مجال الخدمات التقاعدية. يرجع الباحث هذا التحدي إلى عدم اكتمال نضج قانون التقاعد، مما أدى إلى وجود نوع من التشاؤم بشأن المرتب التقاعدي الذي لا يزال غير واضح بالنسبة للعاملين. كما أن ضعف إحساس العاملين بمشاكل الوزارة يعكس فجوة تحتاج إلى معالجة، حيث يرى الباحث أن هذه الفجوة ناجمة عن تراجع نظم الحوافز في ظل الظروف التي يمر بها البلد، وغياب آليات حوافز مبتكرة تمنح العاملين حق المشاركة في الأرباح أو حق الملكية، كما هو معمول به في الدول المتقدمة. تعزيز هذه الجوانب يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الرضا الوظيفي ورفع مستوى ارتباط العاملين بالوزارة.

مرونة المهارة : بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٦١) وتؤشر إجابات العينة تقدم في مرونة المهارة بالوزارة المعنية بالدراسة، أما الفقرات التي تراجعت إلى مستوى (متوسط الأهمية) فأنها تؤشر ضعف في شعور المبحوثين بضرورة تعزيز مرونة المهارة في الوزارة، فضلاً عن ضرورة مواكبة التطورات التقنية والتنظيمية، مما يُعزز استمرارية الأداء في ظل بيئات العمل المتغيرة.

مرونة السلوك : حققت اغلب فقرات هذا البعد مستوى (3,56) أهمية بدرجة (مهم) وتؤشر إجابات المبحوثين تقدم في مرونة السلوك لدى العاملين بالوزارة، أما الفقرات التي تراجعت إلى مستوى (متوسط الأهمية) فإنها تؤشر ضعف في شعور المبحوثين بقدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة داخل بيئة العمل. تمثل هذه المرونة عنصراً أساسياً في تعزيز كفاءة المؤسسات، إذ تمكن العاملين من التعامل بفعالية مع التحديات، والتفاعل مع زملائهم وإدارتهم بمرونة وانفتاح

التعامل مع حالات الطوارئ أو الازمات : حصل هذا البعد على المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) ، وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٣) ، وهو مؤشر ايجابي يدل على ان افراد العينة يرون وبمستوى جيد بانهم قادرين على التعامل مع الحالات الطارئة، وهذا مؤشر على الافراد العينة يملكون القدرة على التكيف السريع، اتخاذ قرارات فعّالة، والعمل بتناغم مع الفرق الأخرى في ظل ظروف غير متوقعة.

التعامل مع ضغوط العمل : حصل هذا البعد على وسط حسابي بلغ (٣.٦١) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٣) اذ احتل المرتبة الاولى بالنسبة لباقي ابعاد المتغير ، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٢) ، مما يشير ان اغلب افراد العينة قادرين على تحمل ظروف العمل المختلفة وما نفرزه من ضغوطات على الصعيد المهني والشخصي.

حل المشاكل بطريقة ابداعية : حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (٣.٤٩) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وهو مؤشر ايجابي يدل على ان العاملين في الوزارة لديهم المهارة وقدرة على التفكير خارج النمط التقليدي، وتقديم حلول مبتكرة للمشاكل التي قد تواجههم في بيئة العمل.

والجدول (٤) يوضح التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

الجدول (٤) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث				
الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب

٥	%69	٠.٧٩	٣.٤٥	مرونة الوظيفة
١	%72.2	٠.٦٩	٣.٦١	مرونة المهارة
٢	%71.2	٠.٨١	٣.٥٦	مرونة السلوك
٤	%69.6	٠.٨٣	٣.٤٨	التعامل مع حالات الطوارئ او الازمات
١	%72.2	٠.٧٢	٣.٦١	التعامل مع ضغوط العمل
٣	%69.8	٠.٧٣	٣.٤٩	حل المشاكل بطريقة ابداعية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

أ- الفرضية الرئيسة الأولى

تم التحقق من صحة هذه الفرضية اختبار علاقة الارتباط والتي تسعى للتحقق من علاقة تجمع بين المتغيرات الرئيسية عن طريق اختبار علاقة الارتباط للمتغيرات الفرعية لمتغيرات البحث وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول (٥):

Correlations			
		مرونة الموارد البشرية	الاداء التكيفي للعاملين
مرونة الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.٨67**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
الاداء التكيفي للعاملين	Pearson Correlation	.٨67**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهو يدل على علاقة ارتباط قوية تجمع متغيرات البحث وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تقول وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والاداء التكيفي للعاملين .

ب- اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

نلاحظ من الجدول (٦) ادناه ان جميع علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية لمتغير مرونة الموارد البشرية المتضمنة (مرونة الوظيفة ، مرونة المهارة ، مرونة السلوك) وبين الابعاد الفرعية لمتغير الاداء التكيفي للعاملين المتضمنة (التعامل مع حالات الطوارئ او الازمات، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشاكل بطريقة ابداعية) كانت معنوية وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تقول وجود علاقة ارتباط موجب ذات دلالة إحصائية بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد الاداء التكيفي للعاملين أي نسبة تحقق هذه الفرضيات هي (١٠٠%).

الجدول (٦) يوضح علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية				
		حل المشاكل بطريقة ابداعية	التعامل مع الطوارئ او ضغوط العمل	التعامل مع حالات الطوارئ او الازمات
مرونة الوظيفية	Pearson Correlation	.748**	.701**	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	٧٥	٧٥	٧٥
مرونة المهارة	Pearson Correlation	.799**	.847**	.740**

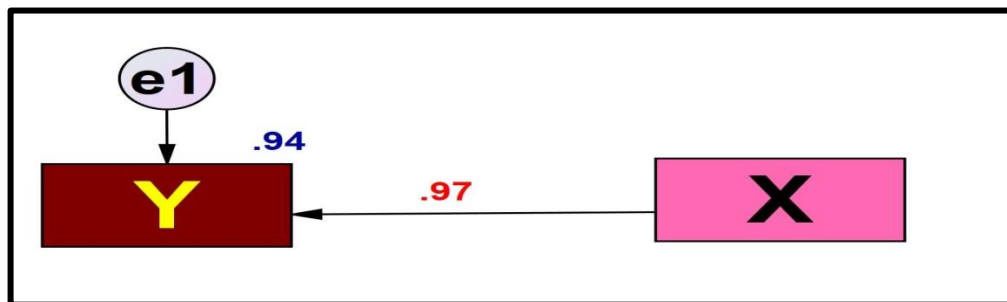
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	٧٥	٧٥	٧٥
مرونة السلوك	Pearson Correlation	.781**	.868**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	٧٥	٧٥	٧٥

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ت- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تم بناء نموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضية الثانية الرئيسية والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والاداء التكيفي للعاملين) على أساس ما تقدم يمكن اختبار ما تقدم من فرضيات كما هو موضح في النموذج الاختبار المدرج ادناه.

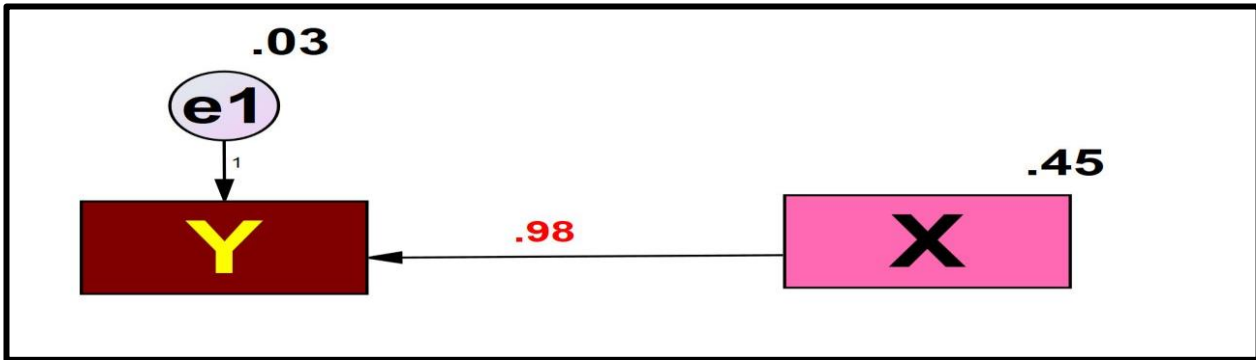


الشكل (٢) أنموذج التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط

المصدر: AMOS V.26

يوضح الانموذج أعلاه التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط حيث ان متغير مرونة الموارد البشرية (X) يمثل المتغير المستقل أما متغير الاداء التكيفي للعاملين (Y) فيمثل المتغير التابع ونلاحظ ان القيمة التقديرية المعيارية بلغت ($Beta = 0.97$)، اي ان مرونة الموارد البشرية له اثر واسهام كبير في الاداء التكيفي للعاملين، بالإضافة وضح الانموذج أعلاه قيمة Squared Multiple Correlations حيث بلغت (0.94) وهذه النسبة تفسر ٩٤% من المتغير التابع (الاداء التكيفي للعاملين) بأثر المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) اما ٦% الأخرى فهي تعود لعوامل وأسباب خارجية أخرى بالإضافة الى ان معامل الارتباط بين المتغيرات بلغ (0.867) وهذه القيمة تدل على ارتباط قوي وطردي بين المتغيرات.

اما فيما يخص التقديرات اللامعلمية فهي موضح في الانموذج ادناه



الشكل (٣) انموذج التقديرات اللامعلمية لأنموذج الانحدار الخطي البسيط

المصدر: AMOS V.26

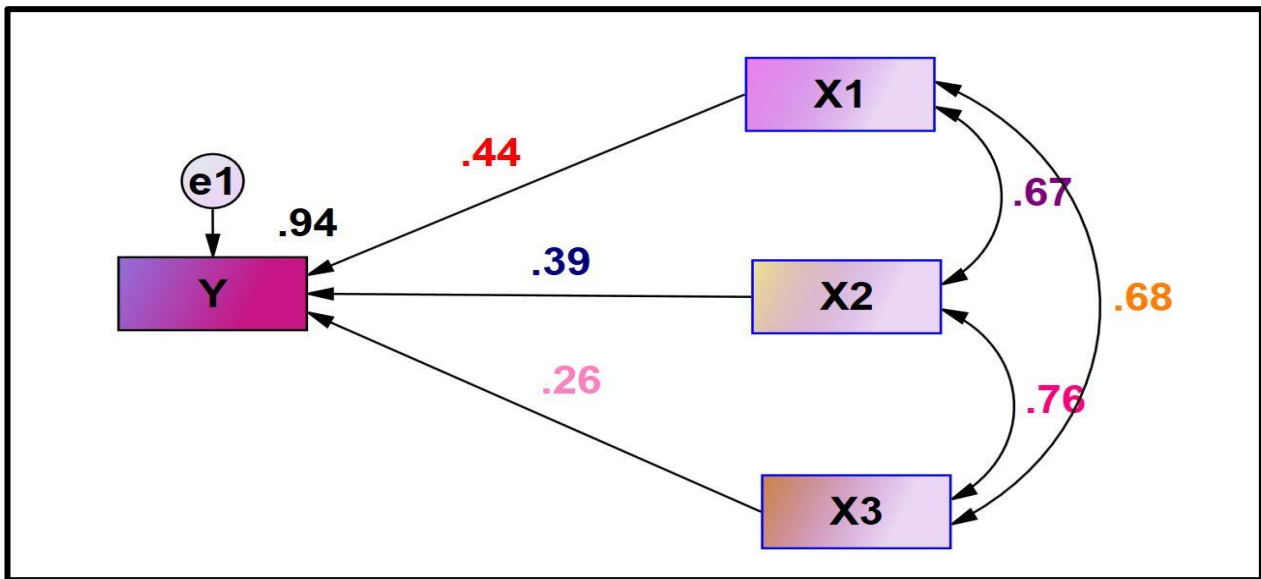
هذا النموذج يوضح التقديرات اللامعلمية لأنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث ان (٠.٩٨) تمثل قيمة الميل الحدي اما قيمة الحد الثابت فكانت (٠.٤٥) وقيمة الخطأ (٠.٠٣) وهذه دليل على معنوية النموذج ومعادلة الانحدار تكون بالشكل التالي:

الاداء التكيفي للعاملين = $0.98 + 0.45$ مرونة الموارد البشرية

ث- اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية:

تم بناء نموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية الرئيسية والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين ابعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة والاداء التكيفي للعاملين).

على أساس ما تقدم يمكن اختبار ما تقدم من فرضيات كما هو موضح في انموذج الاختبار المدرج ادناه.



الشكل (٤) انموذج التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط

المصدر: AMOS V.26

يوضح الانموذج أعلاه التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط حيث ان ابعاد مرونة الموارد البشرية (X_1, X_2, X_3) يمثل المتغيرات المستقلة (مرونة الوظيفة، مرونة المهارة، مرونة السلوك) على التوالي أما متغير الاداء التكيفي للعاملين (Y) فيمثل المتغير التابع ونلاحظ ان القيم التقديرية المعيارية بلغت ($Beta = 0.44, 0.39, 0.26$) على التوالي اي ان ابعاد مرونة الموارد البشرية لها اثر واسهام كبير في الاداء التكيفي للعاملين، بالإضافة وضح الانموذج أعلاه قيمة Squared Multiple Correlations حيث بلغت (٠.٩٤) وهذه النسبة تفسر ٩٤% من المتغير التابع (الاداء التكيفي للعاملين) بأثر المتغيرات المستقلة (مرونة الوظيفة، مرونة المهارة، مرونة السلوك) اما ٦% الأخرى فهي تعود لعوامل وأسباب خارجية أخرى بالإضافة الى ان معامل الارتباط بين المتغيرات كانت معنوية وعالية وهذه النتيجة تدل على ارتباط قوي وطردى بين المتغيرات.

وهذا دليل على معنوية النموذج ومعادلة الانحدار تكون بالشكل التالي:

الاداء التكيفي للعاملين = ٠.٤٤ مرونة الوظيفة + ٠.٣٩ مرونة المهارة + ٠.٢٦ مرونة السلوك

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الحالي الى العديد من الاستنتاجات وأهمها :

١. تشير نتائج التحليل الاحصائي أنه يوجد الاثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد الاداء التكيفي للعاملين
٢. نظام الحوافز المعتمد في المنظمة مبحوث يعاني من بعض الثغرات التي اوضحتها اجابة العينة المبحوثة مما اثر على مستوى تحقيق الامان الوظيفي لديهم .
٣. قنوات تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين تعاني من ضعف مما اثر على امكانية الاداء بمستوى يتصف بالفاعلية ، فضلا عن جودة المعلومات كبدائل والمقدمة الى متخذي القرار في المنظمة المبحوثة.

٤. العاملين قادرين على التفاعل مع المتغيرات الطارئة على الرغم من ضغوط العمل التي يعانون منها لكثرة مهامهم الموكلة اليهم فضلا عن هناك امكانية في تقديم الحلول الاكثر تقارباً من الامكانيات المتوفرة واكثر تأثيراً بالظروف المتغيرة .

ثانياً : التوصيات :

١. تشكيل لجان مختصة في المنظمة المبحوثة لإعادة النظر بنظام الحوافز المعمول بها ليكون أكثر مرونة ليتناسب مع جهود العاملين المبذولة وخبراتهم المسخرة في ضمان استمرارية اداء المنظمة في مختلف الظروف

٢. تنظيم ندوات وبرامج تدريب علمية وعملية حول موضوع مرونة الموارد البشرية لكي يتمكن اصحاب القرار من تحقيق التماسك والتعاون بين العاملين وفق منهج فرق العمل ليكونوا أكثر فاعلية في ادائهم ظل الظروف الغير المستقرة .

٣. تمكين الافراد العاملين من المشاركة في صنع القرار مع زجهم ضمن حلقات مناقشة من أجل مشاركة المعرفة التي تزيد من مهاراتهم وتوظيفها فيما بينهم لتحديد مجريات التكيف لأدائهم بما يتناسب مع الوظائف والظروف المختلفة .

٤. تحفيز و تشجيع الافراد العاملين على احترام الإجراءات والضوابط الذي يقابلة اعطاء الحقوق المالية وتوفير الاهتمام المعنوي مما يجعلهم أكثر انتماء والعمل بفاعلية وكفاءة وإنجاز الاعمال بالوقت المناسب.

المصادر:

المصادر العربية :

- ١- حمد, اثير عبدالله, ٢٠١٣""تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي" دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية, جامعة بغداد, مجلة دراسات محاسبية ومالية, المجلد ٨, العدد ٢٣, الفصل ٢

sources:-

- 1- Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(2), 500.
- 2- Alibakhshi & Mahmoudi (2016) "The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected

hospitals of Tehran Medical Sciences University" International Journal of Medical Research & Health Sciences, vol.5, on12, Pp349-355

- 3- Burman& Goswami, (2018). A systematic literature review of work stress. International Journal of Management Studies, 3(9), 112-132.
- 4- CharbonnierVoirin,A.,Akrem, & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model oftransformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. Group & Organization Management, 35, 699-726
- 5- Charbonnier-Voirin,Akremit, & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. Group & Organization Management, 35, 699-726
- 6- Chaurasia& Shukla, A.(2014).Psychologicalcapital,LMX, employee engagement & work role performance. The Indian Journal of Industrial Relations, 342-356
- 7- Dickinson, (2021). Psychosocial work influences on adaptive performance
- 8- Ford& Foster-Fishman,P. (2012). Organizational development and change: Linking research from the profit, nonprofit, and public sectors. The Oxford handbook of organizational psychology, 2, 956-992.
- 9- Griffin,Parker, & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. Journal of applied psychology, 95(1), 174.
- 10- Jin Chen &Weizi (2015) "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability

Perspective" International Federation for Information Processing, pp. 204–213

- 11- Jundt, Shoss, & Huang (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71
- 12- Martín & Llusar (2008) "Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance" *Journal of Management*, Vol. 34 No. 5, PP 1009-1044
- 13- Michel & Michel (2012) "Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46, pp5168 – 5172
- 14- Pulakos., Schmitt, N., Dorsey, Arad, S., Borman, W.C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human performance*, 15(4), 299-323.
- 15- Qurrahtulain, K., Bashir, T., Hussain, I., Ahmed, S., & Nisar, A. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance with the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2380.
- 16- Salvador, (1997) "Staffing and Human Resources Flexibilities in the Spanish Public Services" University Carlos III Madrid (Spain), PP46-56.
- 17- Yang & Gan (2021), Cooperative goals and dynamic capability: the mediating role of strategic flexibility and the moderating role of human resource flexibility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36 (5), 782-795
- 18- yu. & weinan, (2011) "Study on the flexible human resource management in the enterprises in new economic era" *IEEE*,

School of Management, Hubei University of Technology,
PP747-750

- 19- Zolin, Kuckertz. &Kautonen(2011) "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams" Journal of Business Research 64, PP1097–1103