



تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية

دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف

أ.م.د. عامر عبد اللطيف كاظم العامري

م.م. كاظم ثائر يونس الأستدي

الكلية التقنية الإدارية - بغداد

كلية التقنيات الصحية والطبية - الكوفة

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تحديد طبيعة ومستوى علاقة الارتباط والتأثير بين مرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Ver. 23). طبق البحث في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف على عينة قوامها (105) فردًا، بالاعتماد على استماراة استبانة، أسترجع منها (103) استماراة وكان الصالح للاختبار (97) استماراة بعد استبعاد (6) استماراة غير صالحة للاختبار، وبذلك بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للاختبار (92%). تجسدت مشكلة البحث بالاستجابة الفورية والحساسة للتغيرات المستمرة والمتتجدة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة، لغرض مقابلتها واحتضانها واستغلالها كفرصة رابحة وعدم الافراط بها، عبر اعتماد مرونة الموارد البشرية كأساس لتعزيز وتوظيف البراعة التنظيمية. توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات ومن أهمها، وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية. فضلاً عن، وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية. بالمقابل استطاع الباحث بلورة عدداً من التوصيات لتعزيز البراعة التنظيمية وتوظيفها بالشكل الأمثل لمصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف ومن أهمها، إدخال العاملين في برامج تدريبية مكثفة من أجل رفع مستوى المهارات لديهم وبالتحديد مهارة الممارسة، خاصة وإننا نعيش ظروف جائحة كورونا المستجد، والتي هي بدورها تتطلب مزيداً من التراكم المعرفي المستدام.

Abstract

The aim of the current research is to determine the nature and level of the correlation and influence between human resource resilience at the macro and micro level and organizational prowess at the macro level, depending on the outputs of the statistical program (SPSS Ver. 23). The research was applied in the men's ready-to-wear factory in Najaf Al-Ashraf on a sample of (105) individuals, depending on a questionnaire, from which (103) were retrieved and it was valid for testing (97) forms after excluding (6) forms that were not valid for testing, and thus the percentage of forms Testable (92%). The research problem was embodied in the immediate and decisive response to the continuous and renewed changes at the internal and external levels of the organization, for the purpose of meeting, embracing and exploiting it as a profitable opportunity and not to overdo it, by adopting the flexibility of human resources as a basis for enhancing and employing organizational ingenuity. The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a direct correlation with a moral significance between the flexibility of human resources and organizational ingenuity. In addition, there is a significant effect of the flexibility of human resources on organizational virtuosity. On the other hand, the researcher was able to formulate a number of recommendations to enhance organizational ingenuity and employ it optimally for the men's ready-made clothing factory in Najaf, the most important of which is the inclusion of workers in intensive training programs in order to raise the level of skills they



have, specifically the skill of practice, especially as we live under the conditions of the new Corona pandemic, which is in turn It requires more sustainable knowledge accumulation.

Key words: Human resource flexibility, Organizational ambidexterity.

المقدمة Introduction

أصبحت طبيعة مكان العمل اليوم أكثر تعقيداً ولا يمكن التنبؤ بها من ذي قبل. مع إدخال العولمة والشخصنة والتحرير، زادت المنافسة في سيناريو الأعمال العالمية بشكل كبير. أصبح الضغط للوصول إلى الأهداف في غضون وقت قصير وتوقعات الدور من الأصدقاء والزماء والمنظمة والعائلة حقيقة اليوم. ومن ثم ، فإن مكان العمل المعاصر يتطلب المزيد من الطاقة والموهبة والمهارات المتعددة ذات القدرات المتخصصة من أجل النجاح والبقاء في مواجهة التحديات المتعددة التي أنشأتها الأعمال التجارية العالمية. ومع ذلك ، أدت المرونة في مكان العمل خلال العقود الماضيين إلى تغييرات إيجابية في أداء وإنتجالية الموظفين والمنظمات. خلقت فكرة المرونة مساحة للموظفين للتفكير والشعور والتصرف من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية دون وضع الكثير من الضغط على تحقيق مكاسب مالية فقط للمنظمات. و يأتي البحث الحالي ليشكل إضافة معرفية جديدة من خلال تناوله لمرونة الموارد البشرية وتأثيرها في البراعة التنظيمية للمنظمة.

إذ يُعد هذا البحث أنّ تفوق المنظمات وقدرتها على البقاء والاستمرار والمنافسة، لم يُعد مبنياً على كم الانتاج وتنوعه فحسب، بل على قدرتها في توظيف المرونة ضمن مواردها البشرية. ولا ننسى أنّ مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف والذي يضم ثلاثة عامل رئيسة هي (معمل البذلة الرجالية المتطورة، معمل الألبسة المدنية والطبية، معمل الألبسة العسكرية) يعد من المصانع المهمة في البلاد وخاصة على مستوى القطاع الحكومي والشركات والمؤسسات الأهلية، إذ أغلب انتاجه مبني على أساس الطلب وفقاً لاحتياجات. لذلك سعى الباحث لمعرفة مستوى المرونة الذي تتمتع به الموارد البشرية للمصنع وانعكاسها على البراعة التنظيمية، خاصة وأنّ اغلب الدراسات ركزت على أداء الموارد البشرية، والذي يراها الباحث تحصيل حاصل للمرونة. فكلما كان هناك مرونة أكبر على مستوى الموارد البشرية كلما تمكّن من استيعاب أكبر عدد من الطلبات، فضلاً عن أمكانية الاستجابة للتغيرات المفاجئة فيها.

يتناول البحث الحالي أربعة مباحث أختص الأول منها بمنهجية البحث، في حين تناول الثاني الإطار النظري للبحث، أما الثالث فتناول الإطار العملي للبحث، فيما اقتصر الأخير بعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث (Research methodology)

يتناول هذا المبحث عرض منهجية البحث والتي تمثل الخارطة والصورة الحقيقة للبحث ومحتواه، ويمكن سردتها على النحو الآتي:

أولاً- مشكلة البحث (Research problem)

إن ما يشهده الواقع من تغيرات مستمرة ومتطرفة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة قاد إلى ضرورة توفر الاستجابة الفورية والحسنة لها، لغرض مقاومة التغيرات واحتضانها واستغلالها كفرصة رابحة وعدم الافتراض بها، عبر اعتماد مرونة الموارد البشرية كأساس لتحسين وتعزيز البراعة التنظيمية. ومن هنا تجسدت مشكلة البحث بتساؤلها رئيس مفاده: هل لمرونة الموارد البشرية تأثير في تعزيز البراعة التنظيمية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف؟ وينتتج عن هذا التساؤل أربع تساؤلات فرعية وكالتالي:

- ١- ما مستوى اهتمام المصنع قيد البحث بمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية؟
- ٢- ما طبيعة ومستوى العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية؟
- ٣- ما مستوى تأثير مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية؟
- ٤- ما بعد الأكبر تأثيراً لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية؟

ثانياً- أهداف البحث (Research objectives)

بناءً على تساؤل البحث الرئيس وما نتج عنه من تساؤلات فرعية، هدف البحث إلى:

- ١- تحديد مستوى اهتمام المصنع قيد البحث بمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.
- ٢- تحديد طبيعة ومستوى العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.
- ٣- تحديد مستوى تأثير مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية.

ثالثاً- أهمية البحث (Research importance)

نباعاً لمشكلة البحث وأهدافه تأتي أهمية البحث على النحو الآتي:



١- استخدام البحث لمجموعة من التقنيات والمقياسات والاختبارات الاحصائية التي يمكن للباحثين والمنظمات الأخرى الاستفادة منها في بحوثهم المستقبلية.

٢- توجيه المصنوع قيد البحث إلى مستوى طبيعة العلاقة والتأثير بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

رابعاً- مبررات البحث (Justification of research)

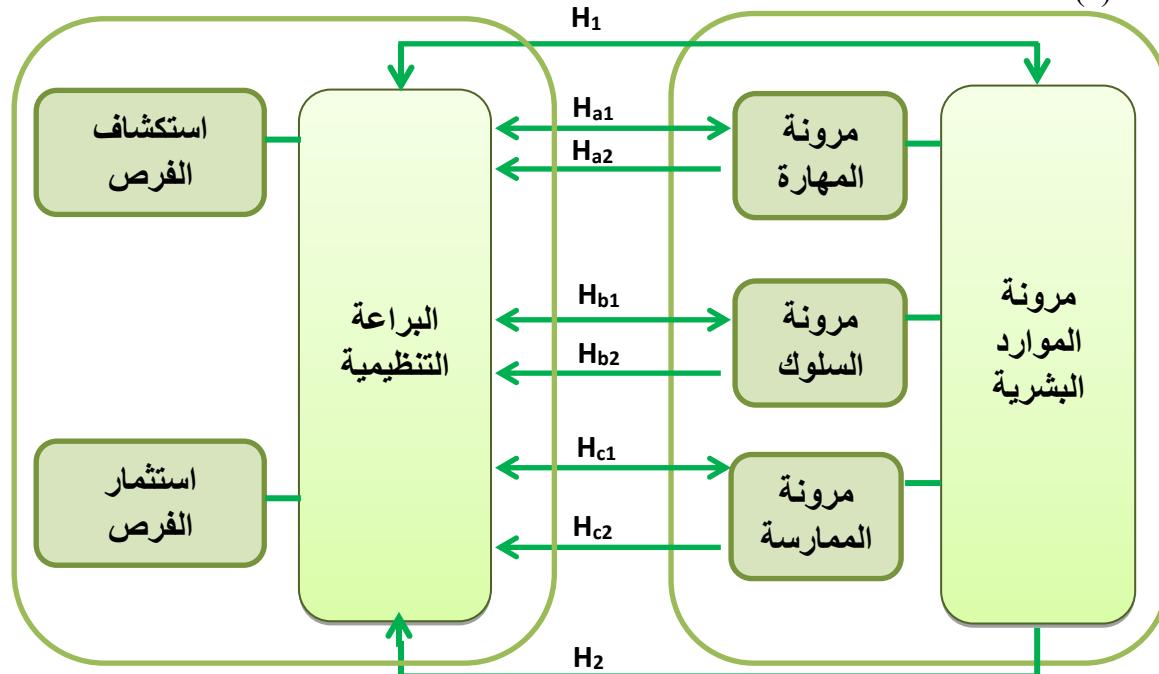
إنَّ من بين أسباب ومبررات اختيار البحث هو الآتي:

١- مبررات معرفية: وتمثل بسعى الباحث لمعالجة مشكلة نظرية تؤدي إلى تعميق متواضع في إطار المعرفة لمتغيري البحث (مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية) في الحقل الأدبي.

٢- مبررات تجريبية: وتتجسد بحاجة منظماتنا العراقية وتحديد الصناعية إلى أهمية تبني لمفاهيم وفلسفات إدارية حديثة، تطور من واقها الروتيني الكلاسيك، لتصبح أكثر إقناً وتسارعاً في مواجهة المنظمات الأجنبية المختلفة.

خامساً- مخطط البحث الفرضي (Hypothesis research outline)

استناداً إلى ما أفرزته الأدبيات التي تتعلق بمفهوم البراعة، تم اختيار أبعاد المتغيرين، ومن بين الدراسات التي تم الاعتماد عليها في اختيار أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) دراسة كـ _____ من: (محمد, 2013), (García et al., 2017), (محمد, 2018), (عبد وآخرون, 2020), (Abu-Nahel et al., 2020), (حامد وأخرون, 2021).
أمّا فيما يخص المتغير التابع (البراعة التنظيمية) فقد تتم الاعتماد على دراسة كل من: (البغدادي والجبوري, 2015), (البناء, 2016), (صبر وآخرون, 2018), (عبد وآخرون, 2018) (سعدون وداود, 2020), (Zain-ul-Abidin & Qammar, 2020).
وبناءً على ما تقدم قام الباحث بتطوير مخطط فرضي يظهر طبيعة العلاقة والتأثير لمتغيرات البحث، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على المصادر في أعلاه.

سادساً- فرضيات البحث (Research hypotheses)

بناءً على مشكلة البحث ومتغيراته واستناداً إلى مخططه الفرضي، اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكما موضح في أدناه:

١- الفرضية الرئيسية الأولى (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية. وتنبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مرونة المهارة والبراعة التنظيمية.



- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية (H_2):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمرنة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية.

وتنبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

 - أ- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد مرنة المهارة في البراعة التنظيمية.
 - ب- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد مرنة السلوك في البراعة التنظيمية.

سابعاً. حدود البحث (Limitations of research)

وقد تمثلت حدود البحث بالآتي:

- ١- حدود مكانية (**Spatial boundaries**) طبق البحث في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة / النجف الأشرف.
 - ٢- حدود زمانية (**Temporal boundaries**) تحددت مدة البحث بالمدة الزمنية من (29/12/2021) ولغاية (29/12/2021).
 - ٣- حدود بشرية (**Human boundaries**) العاملين في المصنع قيد البحث ضمن المستويات العليا والوسطى والدنيا.
 - ٤- حدود علمية (**Scientific boundaries**) تجسدت بمتغيري البحث وللذان تمثلاً بمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.
 - ٥- منهج البحث (**Research Approach**) ثالمناً.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً مقاييساً وصفياً لمتغيرات بحثه من خلال تطوير أداة قياس تم اختبارها من حيث المصداقية والثبات باستخدام أساليب إحصائية متخصصة.

تاسعاً- اساليب جمع البيانات والمعلومات (Data and information collection method)

وتحمّلت ما يأتي:

- ١- الجانب النظري**
اعتمد الباحث أساليب عديدة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالإطار النظري كالكتب والرسائل والأطروحات والدوريات وما متوفّر على شبكة الانترنت من موقع معتمدة ورصينة.

الجدول (1) وصف أداة القياس

المتغير	البعد	عدد الفقرات	مصدر المقياس
مرنة الموارد البشرية	مرنة المهارة	7	(محمد, 2013), (García et al., 2017)
	مرنة السلوك	7	
	مرنة الممارسة	7	
البراعة التنظيمية	استكشاف الفرص	7	(البناء, 2016), (حسين والعاني, 2018), (عبدودي وخروفة, 2018)
	استثمار الفرص	7	
مجموع الفقرات			35

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استماراة الاستبانة.

عاشرأً- أسلوب تحليل البيانات

لغرض الحصول على النتائج والوصول الى الاستنتاجات والتوصيات اقتضى الأمر احالة البيانات الى برنامج

احصائي متخصص، إذ تم الاعتماد على برنامج SPSS Ver. 23) وبحسب ما موضح في أدناه:

- ١- الوسط الحسابي الموزون: لمعرفة مستويات اهتمام عينة البحث بمتغيرات البحث المعتمدة.
 - ٢- الانحراف المعياري: لقياس مستوى تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
 - ٣- استخدام مصفوفة معامل الارتباط (r) بين فقرات الابعاد للمتغير المستقل والتابع من أجل معرفة مدى اهلية كل فقرة للبعد الذي وضع من أجله، وذلك من خلال اختبار صدق البناء.
 - ٤- معامل Cronbach's Alpha لقياس مدى ثبات أداة القياس وإمكانية تطبيقها على العينة ضمن مدد زمنية متعاقبة.



- ٥- اختبار فرضيات الارتباط عن طريق معامل الارتباط (Pearson).
 ٦- اختبار فرضيات التأثير بالاعتماد على معامل الانحدار (التأثير) واختباري (T) و(F) لتحديد تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع.

احد عشر- مجتمع البحث وعيته

تم اختيار مصنع الألبيسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف كاختبار ميداني لمخطط البحث. وقد استهدف البحث عينة قوامها (105) فرداً، وزرعت على أساسها استمار الاستبانة، استرجع منها (103) استمار استبعد منها (6) استمار غير صالحة، وبهذا يكون عدد الاستمرارات الصالحة للاختبار هي (97) استمار، وعليه بلغت نسبة الاستمرارات الصالحة للاختبار (92%).

اثنا عشر- اختبار الصدق والثبات لأداة القياس

وتضمنـت ما يـأتـي:

١- صدق البناء للاستبانة

والغرض من هذا الاختبار هو معرفة مدى قوة وعلاقة ارتباط الفقرات مع البعض الذي وضعت من أجله أو قياسه وكل متغير، وذلك من خلال استخراج معامل الارتباط ومستوى المعنوية (القيمة الاحتمالية) لكل فقرة من فقرات الاستبانة. من خلال نتائج التحليل تبين أن جميع الفقرات قد حققت دلالة احصائية معنوية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وهو ما يدعم قوة العلاقة والارتباط بين الأبعاد والفقرات التي وضعت لقياسها.

٢- اختبار الثبات للاستبانة

الغرض من هذا الاختبار هو إثبات تحقيق النتائج نفسها عند توزيع استمار الاستبانة مرتين ضمن مدترين زمنيين مختلف على العينة نفسها. ومن أجل تحقيق ذلك اعتمد البحث طريقة (Cronbach's alpha) الذي يجب أن يحقق مثـانـسـتـهـ (60%) فأكـثـرـ (290: 2016) Sekaran & Bougie. وكانت نتائج هذا الاختبار أن جميع الأبعاد قد حققت Cronbach's Alpha أكبر من (60%). وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى قوة المقاييس وإمكانية تكراره على العينة نفسها خلال مدد زمنية متقاربة والحصول على نتائج متقاربة نسبياً.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث المطلب الأول: مرونة الموارد البشرية

أولاً- مفهوم وتعريف مرونة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية المرونة عنصراً مهماً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تدعم القدرة الداخلية للشركة على الاستفادة وتحتـرـ مـيـزـةـ تـنـافـسـيـةـ مـسـتـدـامـةـ شـرـطـاـ أـسـاسـيـاـ حـتـىـ تـمـكـنـ مـنـ التـكـيفـ بـسـرـعـةـ وـفـعـالـيـةـ مـعـ التـغـيـرـاتـ الـبـيـئـيـةـ. وأـظـهـرـتـ الـعـدـيدـ مـنـ الـدـرـاسـاتـ أـهـمـيـةـ مـرـوـنـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ. فـوـجـدـتـ نـتـائـجـ لـأـبـاحـاتـ كـثـيرـةـ أـنـ مـرـوـنـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ مـرـتـبـةـ بـشـكـلـ إـيجـابـيـ بـمـشـارـكـةـ الـمـوـظـفـينـ وـأـدـئـمـهـ. وـأـنـهـ تـرـتـبـطـ أـيـضـاـ بـشـكـلـ إـيجـابـيـ بـالـتـكـيفـ التـقـافيـ وـأـداءـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ (1778: 2020: Sabuhari et al.). فـيـشـيرـ مـصـطـلـحـ "الـمـرـوـنـةـ"ـ إـلـىـ الـاسـتـعـادـ لـتـغـيـرـ شـكـلـ الشـيـءـ،ـ وـالـتـكـيفـ السـهـلـ لـلـخـصـنـ معـ رـأـيـ الآـخـرـينـ وـقـاـبـلـيـةـ التـغـيـرـ وـفـقـاـلـ لـلـاـحـتـياـجـاتـ أـوـ الـظـرـوفـ. فـالـمـرـوـنـةـ هـيـ قـدـرـةـ مـهـمـةـ لـلـمـنـظـمـةـ لـتـوـفـرـ التـكـيفـ معـ التـغـيـرـاتـ فـيـ بـيـئـةـ الـأـعـمـالـ،ـ عـلـىـ سـبـيلـ المـثالـ،ـ التـغـيـرـاتـ فـيـ اـحـتـيـاجـاتـ الـزـيـانـ وـالـعـمـلـيـاتـ الـتـجـارـيـةـ وـمـتـطلـبـاتـ السـوقـ وـالـمـنـافـسـيـنـ وـالـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ.ـ وـالـحـفـاظـ عـلـىـ مـيـزـةـ تـنـافـسـيـةـ،ـ بـلـزـمـ وـجـودـ رـوـيـةـ شـامـلـةـ لـلـمـرـوـنـةـ،ـ مـاـ يـعـنيـ مـرـاعـاـتـ جـوـانـبـ الـمـخـلـفـةـ الـتـيـ تـنـطـويـ عـلـىـ عـمـلـيـةـ تـطـوـرـ الـمـنـتـجـ أـوـ الـخـدـمـةـ،ـ لـأـنـ جـعـلـ جـانـبـ أـكـثـرـ أـوـ أـقـلـ مـرـوـنـةـ يـمـكـنـ أـنـ يـؤـثـرـ عـلـىـ مـرـوـنـةـ جـانـبـ آخرـ (2020: HERNÁNDEZ & GONZÁLEZ).ـ وـثـرـفـ قـدـرـةـ الـمـنـظـمـةـ عـلـىـ الـاسـتـجـابـةـ السـرـيـعـةـ لـلـطـلـبـ الـإـسـتـراتـيـجيـ مـنـ سـوقـهاـ عـلـىـ أـنـهـ الـمـرـوـنـةـ.ـ فـاقـتـرـحـ العـدـيدـ مـنـ الـبـاحـثـينـ أـنـ مـرـوـنـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ هـيـ قـدـرـةـ تـنـظـيمـيـةـ مـهـمـةـ وـقـيـمةـ.ـ إـذـ حـظـيـ مـفـهـومـ مـرـوـنـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ باـهـتـامـ أـكـبـرـ مـنـ الـبـاحـثـينـ فـيـ مـجـالـ إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ.ـ فـالـمـنـظـمـاتـ الـتـيـ لـدـيـهاـ أـنـظـمـةـ مـرـوـنـةـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ أـكـثـرـ قـاـبـلـيـةـ لـلـتـكـيفـ مـعـ الـمـتـطلـبـاتـ الـمـتـوـعـةـ وـالـصـعـبـةـ لـاـحـتـياـجـاتـ السـوقـ الـخـارـجـيـةـ.ـ بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ ذـلـكـ،ـ فـإـنـ الـمـو~ظـفـينـ الـذـيـنـ لـدـيـهـمـ أـنـظـمـاتـ الـمـرـوـنـةـ مـرـنـةـ لـلـمـو~ارـدـ الـبـشـرـيـةـ فـيـ مـنـظـمـاتـ الـمـو~ظـفـينـ أـكـثـرـ قـدـرـةـ عـلـىـ الـمـنـافـسـةـ وـيـظـهـرـونـ أـداءـ أـعـلـىـ،ـ وـهـذـاـ مـهـمـ جـدـاـ لـمـحـيطـ الـأـعـمـالـ الـحـالـيـ الـذـيـ يـوـاجـهـ نـمـوـاـ اـقـصـادـيـاـ سـرـيـعاـ وـتـحـولـ الـمـتـطلـبـاتـ الـإـسـتـراتـيـجيـةـ.ـ وـبـالـتـالـيـ،ـ تـعـدـ مـرـوـنـةـ الـمـو~ارـدـ الـبـشـرـيـةـ نـظـاماـ قـيـماـ لـلـقـدـرـةـ الـتـنـظـيمـيـةـ وـغـالـبـاـ مـاـ تـرـكـ عـلـىـ تـبـنيـ سـمـاتـ الـمـو~ظـفـ مـثـلـ الـمـعـرـفـةـ وـالـمـهـارـةـ وـالـسـلـوكـ (Pradhan et al., 2017: 284).ـ وـتـشـيرـ الـمـرـوـنـةـ إـلـىـ قـدـرـةـ إـدـارـةـ الـمـو~ارـدـ الـبـشـرـيـةـ عـلـىـ تـسـهـيلـ قـدـرـةـ الـمـنـظـمـةـ عـلـىـ التـكـيفـ بـشـكـلـ فـاعـلـ وـفـيـ الـوقـتـ الـمـنـاسـبـ مـعـ الـطـلـبـاتـ الـمـتـغـيـرـةـ أـوـ الـمـتـوـعـةـ مـنـ بـيـنـهـاـ أـوـ مـنـ دـاخـلـ الـشـرـكـةـ نـفـسـهـاـ (Zolin et al., 2011: 1098).



التعامل بالشكل المناسب والوقت المناسب مع البيئات وال الحالات أو الخبرات التنافسية والديناميكية المرتبطة بإدارة الأشخاص الذين يعملون في المنظمة (عبد وآخرون, 2020: 297-298). فضلاً عن ذلك تشير المرونة إلى المدى المتاح التي تمتلك فيه موارد المنظمة البشرية المهارات والذكيرة السلوكية التي يمكن أن تعطي للمنظمة خيارات عديدة لمتابعة البائع الاستراتيجية في بيئة المنظمة التنافسية، فضلاً عن مدى تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية (محمد, 2013: 276).

وأخيراً تعبّر مرونة الموارد البشرية عن قدرة نظام الموارد البشرية للاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال إعادة تشكيل او إعادة التخصيص لاستعمال ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة (محمد, 2018: 263). ومن خلال ما ورد أعلاه يمكن التعبير عن مرونة الموارد البشرية بأنّها قدرة الفرد على أداء مهام مختلفة بدقة وحرفية عالية.

ثانياً- أهمية مرونة الموارد البشرية

تعكس مرونة الموارد البشرية كيف يمكن إعادة توزيع الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة داخل سلسلة القيمة. وتشمل أيضاً مدى قدرة المنظمة على اكتساب ونشر موظفين منتظمين و / أو أفراد الطوارئ الذين يمكنهم أداء أنشطة العمل الحالية والبديلة بنجاح وفعالية. ويتحقق هذا الجانب من مرونة الموارد البشرية عندما يكون لدى الأفراد مجموعة متنوعة من المهارات لأداء أنشطة العمل التي تم تعيينها بشكل فعل أو عند إعادة توزيعهم أو عزلهم لأنهم يفتقرن إلى المهارات المطلوبة. من جانب آخر، تعكس مرونة الموارد البشرية أيضاً الدرجة التي يمكن أن تحصل بها المنظمة على موظفين معياريين أو طارئين (متعدد المهن) لديهم المؤهلات المطلوبة وتوزيعهم داخل المنظمة. وتتجذر الإشارة إلى أن أهمية استراتيجيات الموارد البشرية المرونة لا تكمن في أنها تبني المعرفة والمهارات فحسب، بل تكمن أيضاً في الدافع لاكتساب هذه الموارد من أجل التكيف والتعاون الفعالين في جوانب أو سياقات عمل جديدة، بالإضافة إلى المعرفة والمهارات المتراكمة من خلال مرونة الموارد البشرية تميل إلى التعلم بشكل متتبادل لتطوير كفاءة الفريق (Al-Saidi & Ala'a, 2020: 3399).

فضلاً عن ذلك، تكمن أهمية مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في متطلبات السوق، والتكيف والعمل بنجاح في البيئات الديناميكية، ومن ثم قد تؤثر بشكل إيجابي في أداء المنظمة. كما أنها تساعد المنظمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية وتطويرها كما يكون تأثيرها في أداء المنظمة بشكل مباشر وعبر توفير هيكل تنظيمية تشجع على المشاركة بين العاملين وتسمح لهم بتحسين أداء مهامهم. كذلك فهي تساعد على القدرة التنافسية المستدامة في ضوء انشاء قاعدة مرونة لموارداتها البشرية ودمجها واعادة تشكيلها والبناء عليها (عبد وآخرون, 2020: 298). وأخيراً تكمن أهمية مرونة الموارد البشرية في تعزيز مشاركة العاملين الجدد في اتخاذ القرارات، فضلاً عن، مساعدة الموظفين القدامي في تحسين أداء وظائفهم، وكذلك توفير المرونة أثناء تأدية الاعمال وتحقيق التوازن بين مطالب العمل والحياة الشخصية (محمد, 2018: 164).

ثالثاً- أبعاد مرونة الموارد البشرية

يجب أن تكون المنظمات مرونة ومبتكرة بما يكفي للمنافسة في أي سوق في الوقت الحاضر. ليس من المستغرب أن المرونة والابتكار هما موضوعان ساخنان للنقاش داخل علاقات العمل في بعض الصناعات مثل صناعة السيارات. إذ تحتاج الشركات إلى موظفين مدربين ومتمرسين في المهارات بالإضافة إلى الوصول إلى المعرفة الخارجية لتحسين عمليات الإنتاج وتطوير منتجات جديدة بشكل أسرع وأكثر تكراراً من ذي قبل. تجعل هذه المتطلبات المديرين يهتمون بشكل أكبر بأثار الأبعاد المتعددة لمرونة الموارد البشرية (HR-Human resources) على أداء الابتكار للشركة. في الوقت نفسه، يتبع على الشركات تحديث محفظة التقنيات الخاصة بها، إما عن طريق البحث والتطوير الداخلي (R & D) أو عن طريق المعرفة الخارجية. فتعتبر القراءة الاستيعابية للشركة (Ability capacity-AC) ذات صلة هنا لأنها تقييم قدرة الشركة على تحديد واستيعاب وتحويل واستغلال المعرفة الخارجية القيمة لمخرجات الابتكار الخاصة بها (Sanchez et al., 2019: 2).

1- مرونة المهارة Skill flexibility

تشير مرونة المهارة للموارد البشرية إلى مهارة الموظف من خلال وجود مجموعة من البائع والخيارات التي يمكن تنفيذها ونقلها بسرعة من خلال موظفي المنظمة والموظفين الذين لديهم مهارات واسعة تمكنهم من أداء مهام وظيفية مختلفة حيث أن المنظمة عالية الكفاءة من خلال حيازتها للموظفين المهرة. إذ أنها تمثل مجموعة من الاستخدامات البديلة الغالية والمحتملة التي يمكن تطبيقها على مهارات الموظفين. ويعتقد الباحثون أن مرونة المهارة هي التي يمكن أن تكون



تستخدم لإيجاد أنماط مختلفة من التفكير وتنمية القدرات لنقل هذه الأنماط وتغيير اتجاه التفكير بالانتقال من التفكير العادي إلى الاستجابة والتفاعل والتفاعل الأشياء بشكل مناسب ، حيث إنها تلك المهارة التي يتم فيها تنفيذ الأشياء وفهمها بطرق مختلفة حيث يعتمد الأداء الفعال والكفاء للموظفين على المهارات والمعرفات التي يتميز بها الموظفون والتي يتم اكتسابها من خلال ممارسة الأعمال وصفتها من خلال التدريب (Abu-Nahel et al., 2020: 29). وكذلك تشير مرونة المهارة إلى عدد الاستخدامات المحتملة للمعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف فيظهر الموظف المرن القدرة على العمل في مهام مختلفة وفي ظل ظروف مختلفة، بكلفة منخفضة وفترة زمنية قصيرة مطلوبة لتبعة هذا الموظف لأداء وظائف جديدة. ترتبط مرونة المهارة أيضاً بقدرة الموظفين على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات في المستقبل. على سبيل المثال، إذا كان زبائن الشركة يرغبون في نطاق أوسع من الخدمات مما تقدمه الشركة حالياً، فإن مرونة الموارد في مهارات الموظفين توجد عندما يمتلك موظفو الشركة الحاليون المهارات (أو يمكنهم اكتساب المهارات بسرعة) لأداء مجموعة متنوعة من أنشطة العمل لتلبية رغبات الزبائن المتغيرة. بينما قد يمتلك الموظفون المهارات المطلوبة، فإن مرونة الموارد في سلوكيات الموظفين تشير إلى أن موظفي الشركة الحاليين على استعداد لأداء أنشطة العمل الجديدة هذه. أي عندما توجد مرونة في الموارد في كل من مهارات الموظفين وسلوكياتهم، يمكن للشركة بسهولة توسيع نطاق الخدمات التي تقدمها لزبائنها (García et al., 2017: 2). فيشير مصطلح مرونة المهارة إلى مدى سهولة وسرعة الحصول على قدرات العاملين اللازمة لاضطلاع بمهام جديدة وهناك ثلاثة أنواع لمرونة المهارة هي التنوع، السرعة، والاتساق. إذ يشير التنوع (Variety) على المستوى الفردي إلى المدى الذي يمكن للعاملين امتلاك أو تعلم المهارات التي لها استعمالات بديلة مثل (مبرمجوا البرمجيات الذين يعرفون أو يمكن أن يتّعلّموا لغات البرمجة المختلفة بسهولة وموظفو الصيانة الفارقون على التعامل مع مجموعة متنوعة من متطلبات الصيانة وغيرها). أما التنوع على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى مجموعة متنوعة من المهارات (سواء كانت فعلية أم محتملة) التي تكون موجودة داخل المنظمة. في حين تشير السرعة (Speed) إلى بعد الزمني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للمنظمة تكوين هذه المهارات فيما مثلاً (انتقال الموظف، تكوين الفرق، ونقل المعرفة وغيرها). أما الاتساق (Consistency) فهو يعده فائدة لمجموعة متنوعة من المهارات في ظل ظروف الطلب المختلفة (محمد، 2013: 378).

٢- مرونة السلوك Behavior flexibility

تكون السلوكيات غير مرونة عندما يقوم الموظفون الذين طبقوا سلسلة من الإجراءات استجابة لموافقات متكررة بتحديد نفس التسلسل للتعامل مع المواقف الجديدة. على النقيض من ذلك، يقوم الموظفون ذوو السلوكيات المرونة بتكييف استجاباتهم للظروف غير المعروفة سابقاً على أساس الارتجال بدلاً من اتباع أنماط الإجراءات المحددة مسبقاً (García et al., 2017: 2). فتشير مرونة سلوك المورد البشري إلى عدد العمال الذين لديهم مجموعة واسعة من الإجراءات التي يمكن تكييفها وفقاً لظروف محددة. فعندما يكون العمال قادرين على إدارة هذه التقارير السلوكية بشكل صحيح لمجموعة متنوعة من الظروف، بدلاً من اتباع معايير وإجراءات التشغيل فقط، إذا كان بإمكان الشركة تعديل المواقف المتغيرة والاستجابة لها، فيمكنها بالتالي تحسين قدرتها التنافسية (Sabuhari & Irawanto, 2020: 205). وقد أشار أحد الباحثين إلى أن مرونة السلوك تمثل القدرة على ضبط السلوكيات، أو بعبارة أخرى لدى العمال مجموعة واسعة من الرموز السلوكية القابلة للتكييف إلى الاحتياجات المحددة. كما أوضح أحدهم إلى أن مرونة السلوك تشير إلى المخزون الواسع من السيناريوهات السلوكية الموجودة لدى العاملين التي يمكن استخدامها بناء على الموقف ومتطلباته. فالأشخاص الذين يمتلكون مرونة سلوكية يطورون علاقات جيدة مع الأشخاص الآخرين ولديهم القدرة على إدارة المهام الخاصة بوضع ما يناسب مع تأثير أكبر. أي لها تأثير كبير في عواطف العاملين وصنع القرار الذي ينعكس في النتيجة التنظيمية (عبد وأخرون, 2020: 299).

٣- مرونة الممارسة Practice flexibility

صنفها العديد من المفكرين الإداريين على أنها مجموعة من الأنشطة التي نظور استراتيجيات الموارد البشرية وتضعها موضع التنفيذ وتوجه نحو تحسين الأداء وتعزيز الجدارة والمهارة والمعرفة بالموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويرى الباحثون أن مرونة ممارسات الموارد البشرية تكمن في قدرة الموظفين والمنظمة على ممارسة الممارسات الإدارية، والتي تتمثل في التخطيط والتوجيه والتوجيه والتدريب وتحليل الوظائف والتكييف مع متطلبات البيئة المحيطة بشكل بما يتناسب مع قدرة المنظمة وحجمها ، وذلك لتحقيق الأفضلية للمنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية (Abu- Nahel et al., 2020: 29). فتشير مرونة ممارسة الموارد البشرية إلى مقدار تتنفيذ الموارد البشرية في المنظمة التي يمكن أن تتكيف



مع المواقف المختلفة، في موقع مختلفة ، أو وحدات المنظمة، وسرعة التكيف. علاوة على ذلك، تشير مرونة سلوك الموظف إلى عدد الموظفين الذين لديهم ذخيرة واسعة من السلوكيات التي يمكن تكييفها مع ظروف محددة. ولا يمكن استبداله بالمنافسين (Sabuhari & Irawanto, 2020: 205). كما تشير إلى مدى امكانية تكيف تلك الممارسات وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف مثل (نظام الاجور المرن أو المتغير)، أ، عبر موقع أو وحدات مختلفة في المنظمة مثل (نظام تقييم الأداء نفسه الذي يتم تطبيقه على غالبية الوحدات / الوظائف)، والسرعة التي يمكن بها اجراء مثل هذه التعديلات، وتتميز مرونة ممارسة الموارد البشرية في أنها تجعل ممارسة الموارد البشرية قابلة للتعديل بسهولة وفقاً للمتطلبات المتغيرة للمنظمة، وكذلك جعل الممارسات قابلة لتنفيذ المطالب المتنوعة التي تضعها وحدات مختلفة داخل المنظمة وهي بعد الاتساق (حامد وآخرون, 2021: 356).

المطلب الثاني: البراعة التنظيمية

أولاً- مفهوم وتعريف البراعة التنظيمية

إن القاعدة المعرفية لنشوء الجذور الفكرية لموضوع البراعة (Ambidexterity) في أدبيات الإدارة انبثقت من دراسات (Duncan, 1976) للإشارة إلى قدرة المنظمة على تصميم هيكلها التنظيمي بطريقة تسهل من تنفيذ عملية الابداع، ومن ثم تبلور مفهوم البراعة التنظيمية بشكل أكثر وضوحاً على يد ما قدمه كل من (O'Reilly&Tushman, 1996) إذ نصجوا الطروحات الفكرية عن البراعة التنظيمية فقد أوضحوا ان الاداء المتوقع هو الهدف الجوهرى للمنظمة المتسمة بالبراعة فقد وصفوا الأساليب والأليات الهيكلية التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة وذلك من خلال التوافق بين عمليتي الاستكشاف والاستغلال من ثم تلتها عدد من الدراسات والابحاث لتوضيح ما الذي تعنيه البراعة التنظيمية (صبر وآخرون, 2018: 110). فالبراعة تمنح إدارة المنظمة خيارات عديدة لتحقيق نتائج مهمة، إذ تتعامل مع قابلية المنظمة لإدارة التناقضات والتوترات في التعامل اليوم وغداً من خلال الكفاءة والتآثير، الموائمة، التكيف، تحقيق الأمثلية والإبداع (البغدادي والجبوري, 2015: 22).

ذلك هناك من عبر عنها قدرة المنظمة على استكشاف القدرات الجديدة مع استثمار القدرات الحالية (راضي وقاسم, 2018: 115). وبالوقت نفسه أشير إليها على أنها قدرة المنظمة على تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق النجاح في أنشطة الاستغلال والاستكشاف معاً لتحقيق الأرباح وضمانبقاء المنظمة طويلاً في المستقبل ضمن بيئه الأعمال التنافسية (حسين والعاني, 2018: 278). وأيضاً هناك من عرفها على أنها القدرة على الاستغلال والاستكشاف بصورة حركية مستمرة خصوصاً عندما تعمل المنظمات في بيئات متغيرة وغير مؤكدة، اذ تتمكن البراعة الاستراتيجية في قدره القادة في المنظمات على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغيرات المتقطعة وتكمّن قدره البراعة من شعور المنظمات في تحدي د وتقدير الفروقات والتهديدات في بيئه الاعمال، واس تغلال وتجميع وحشد الجهود والموارد لمواجهة التهديدات والمنافسة (أحمد واسماعيل, 2019: 257).

وبناءً على ما ورد أعلاه من تعريف يمكن التعبير عن البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استكشاف الفرص واستثمارها ضمن حدود مواردها المادية والمالية والتنظيمية بما يحقق له التميز التنافسي.

ثانياً- شروط تحقيق البراعة التنظيمية

هناك شروط حاسمة لتحقيق مفهوم البراعة التنظيمية (ابراهيم, 2017: 212):

- ١- وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار.
- ٢- معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
- ٣- امتلاك الفريق الأقدم لوحدات استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.
- ٤- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.
- ٥- التقرير بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، قافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة.



ثالثاً- خصائص البراعة التنظيمية

تمثل هذه الخصائص بالنقاط الآتية (علوان وأخرون، 2019: 212):

- ١- الادراك: وتمثل القدرة على ادراك العاملين في المنظمة للفرص والتهديدات التي تتطلب المسح البيئي الخارجي والاستكشاف. فالقدرة على ادراك الفرص الجديدة تستند على التوازن بين الرفاهية المركزية واللامركزية.
- ٢- الاستحواذ: وهو القدرة لاغتنام الفرص الجديدة، فبغياب الادراك لا يمكن الاستيلاء على الفرص. إذ أن الاستيلاء على الفرص يمثل تنفيذ بصيرة الاستراتيجية التي تؤدي للعمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وهذا يتطلب إجماعاً بين فريق الادارة العليا حول النية الاستراتيجية.
- ٣- إعادة التشكيل: فأساس نمو المنظمة يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهيكل التنظيمي وتشكيلاها حسب تغيرات السوق، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، الأصول، الهياكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة استراتيجية لإعادة تشكيل تنظيمي مؤكدة.

رابعاً- متطلبات البراعة التنظيمية وآلية تحقيقها

مع ازدياد المنافسة وتسارع التغيير تواجه منظمات الاعمال وبشكل متزايد توتركاً بين استثمار الفرص الموجودة والبحث عن فرص جديدة، فالمنظمات تسعى للتكييف مع المتغيرات البيئية المستمرة واستكشاف أفكاراً جديدة أو عمليات وتطوير منتجاتها وخدماتها للأسوق الناشئة، وبينما الوقت هم بحاجة إلى الاستقرارية لاستثمار الفرص الحالية واستغلال المنتجات والخدمات وخلق ميزة تنافسية مستدامة بسوق العمل/ مما يتطلب وجود هيكل تنظيمي منتهي خصوصاً في الوحدات التنظيمية ولابد من امتلاكها ثلاثة أنواع مناليات التنسيق بيت تلك الوحدات (أحمد وسامعيلى، 2019: 257):

- ١- الامرکزية: أي مدى تقويض السلطة لمسؤوليات أدمني من التدرج التنظيمي.
- ٢- الرسمية: أي مدى ودرجة رسمية القوانين والتعليمات والإجراءات والاتصالات.
- ٣- الاتصالات: أي كثافة العلاقات الاجتماعية التي تخدم المنظمة وتسهل تبادل المعرفة.

خامساً- أبعاد البراعة التنظيمية

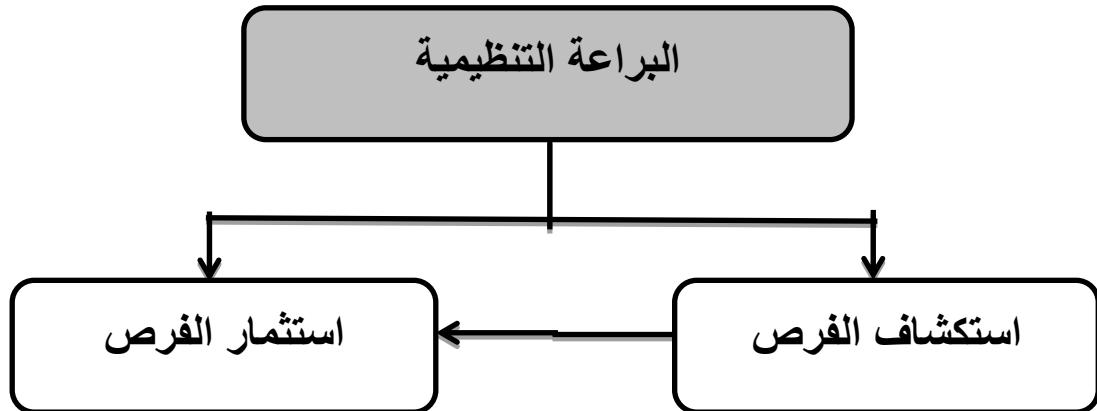
وتصنف أبعاد البراعة التنظيمية إلى ما يأتي:

- ١- استكشاف الفرص **Explore opportunities**: ويرتبط الاستكشاف بأنشطة مثل البحث والتباهي فهو يشير إلى التعلم المكتسب عن طريق عمليات التباهي والاختلافات المنسقة والتجارب المخطط لها فمن خلال الاستكشاف يتعلم الأفراد كيفية خلق القدرات الجديدة باعتماد الاختبار العلمي والمرنة والتوجه نحو المخاطرة والإبداع. إذ أن البراعة التنظيمية تتحقق من خلال تطوير آليات هيكلية تتواكب مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق الموائمة والقدرة على التكيف، فعملية استكشاف الفرص الجديدة تعد بمثابة الرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس والعمل على توقع الحاجة المستقبلية لآحداث التغيير وتشكيل بيئه جديدة (عبودي وخروفه، 2018: 244). فالاستكشاف هو أنشطة التعلم التنظيمي مثل البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والإبداع. يعرف على أنه المعرفة للبحث والتجديد والتجريب والإبداع والتغيير الجذري وإنشاء منتجات وعمليات جديدة. إذ يسمح للمنظمات بإنشاء منتجات جديدة مبتكرة، واكتشاف أسواق لم تستغل من قبل، وتطوير موارد وإمكانات ومقدرات جديدة. كما أنه يفيد المنظمات على المدى الطويل عن طريق زيادة فعاليتها عن طريق نمو الحصة السوقية، ونمو المبيعات، وإدخال منتجات جديدة (الياسرى وأخرون، 2020: 14).

- ٢- استثمار الفرص **Exploit opportunities**: إن استثمار الفرص هو استعمال الأنشطة التي تؤدي إلى زيادة في الكفاءة، والتركيز على العمليات وخفض التكاليف لتحسين أداء الأعمال الحالية. ويرتبط بالهيكل الآلي، الأنظمة المترنة بإحكام، الاعتماد على المسار، الروتين، التحكم والبيروقراطية، الأسواق والتكنولوجيات المستقرة (سعدهون وداود، 2020: 408). وأن الاستثمار الأمثل للفرص يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكييف للأسوق المتقلبة. وبؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة، فضلاً عن تكوين قنوات توزيع جديدة. فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جيدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتعددة بالبحث، والاختلاف والمرنة. لذلك أن أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة وعمليات وخدمات (البناء، 2016: 235).

- ٣- وجود زبائن جدد.

- ٤- التوسيع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة أصلاً أو استحداث أو من خلال طرح منتجات جديدة إلى الأسواق.
- ٥- القدرة على التوسيع في السلع والخدمات.



الشكل (2) أبعاد البراعة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث بالاستفادة من الادبيات.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

المطلب الأول: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث
يستع—رض الجدولين (2,3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيري البحث المستقل (مرئية الموارد البشرية) والتابع (البراعة التنظيمية).

الجدول (2) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير مرونة الموارد البشرية

البعد	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرونة المهارة	Q1	2.90	0.55
	Q2	2.63	0.67
	Q3	3.20	0.61
	Q4	3.67	0.61
	Q5	3.50	0.63
	Q6	3.80	0.96
	Q7	3.43	0.63
	الاجمالي	3.30	0.37



0.67	3.40	يسهم المصنع للعاملين استخدام حريثم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف غير المرئية على نحو فاعل.	Q8	مرنة السلوك
0.57	3.57	يتكيف العاملون في المصنع مع متطلبات الوظيفة المتغيرة في غضون مدة قصيرة.	Q9	
0.46	3.83	يغير العاملون في المصنع عادات عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك.	Q10	
0.64	3.73	يمتلك معظم العاملون في المصنع المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.	Q11	
0.64	3.73	يتم في المصنع تجاوز الأخطاء غير المقصودة وتعامل معاملة فرص التعلم.	Q12	
0.75	2.70	لا يتقييد العاملون في المصنع أكثر مما ينبغي بإجراءات التشغيل القاسية أو المواقف الوظيفية.	Q13	
0.59	3.83	يبدي العاملون في المصنع مرونة في سلوكياتهم من أجل تلبية متطلبات العمل.	Q14	
0.39	3.54	الاجمالي		
0.73	3.87	تساعد المرنة في ممارسات الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.	Q15	مرنة الممارسة
0.68	3.53	يعمل المصنع على تعديل نظامه في الموارد البشرية لمواكبة بيئة العمل المتغيرة.	Q16	
0.67	3.63	يصمم المصنع معاً ومتوازياً إدارة الموارد البشرية للتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل.	Q17	
0.68	3.77	نعمل على إجراء تغييرات متكررة في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق المواءمة بين نظام الموارد البشرية وتغير متطلبات العمل.	Q18	
0.52	3.73	تمكن التغييرات في ممارسات الموارد البشرية للفحاظ على موقف مستقر في بيئة العمل.	Q19	
0.53	3.83	تتكيف ممارسات الموارد البشرية لدينا بشكل لافت للنظر مع سيناريوهات الأعمال المتغيرة.	Q20	
0.83	3.27	تنسم ممارسات الموارد البشرية بصفة عامة بالمرنة.	Q21	
0.49	3.66	الاجمالي		
0.37	3.50	الوسط الحسابي العام		

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS ver. 23).

تبين النتائج المستعرضة في الجدول (2) أن الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي من بين فقرات **بعد مرنة المهارة** كانت بمقدار (2.63) وبانحراف معياري نسبته (0.67) هي الفقرة (Q2)، وهذا يعني ضعف المصنع على مستوى امتلاك المهارات المختلفة لإدارة التقليبات التي يتعرض لها العمل. في حين الفقرة التي حققت أعلى وسط حسابي كانت بمقدار (3.80) وبانحراف معياري نسبته (0.96) هي الفقرة (Q6)، وهذا يدل على اهتمام المصنع في مداورة العاملين بين الوظائف.

بالمقابل فإن الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي من بين فقرات **بعد مرنة السلوك** كانت بمقدار (2.70) وبانحراف معياري نسبته (0.75) هي الفقرة (Q13)، والتي تشير إلى أن العاملون في المصنع لا يتقيدون بإجراءات التشغيل القاسية أو المواقف الوظيفية. في حين الفقرة التي حققت أعلى وسط حسابي بمقدار (3.83) وبانحراف معياري نسبته (0.46) هي الفقرة (Q10)، وهذا يرشدنا إلى أن العاملون في المصنع يغيرون عادات عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك.



وعلى الصعيد نفسه فإن الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي من بين فقرات **بعد مرونة الممارسة** كانت بمقدار (3.27) وبانحراف معياري نسبته (0.83) هي الفقرة (Q21)، وهذا يعني أن هناك ضعف عام تنسن به ممارسات الموارد البشرية في المصنع. في حين الفقرة التي حققت أعلى وسط حسابي بمقدار (3.87) وبانحراف معياري نسبته (0.73) هي الفقرة (Q15)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق كبير على أن المرونة في ممارسات الموارد البشرية تساعد على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.

الجدول (3) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير البراعة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
0.73	3.13	لدى المصنع القدرة على التكيف مع تقلبات السوق.	متطلبات البيئة
0.74	2.93	لدى المصنع القدرة على التنبؤ بحدوث الاحداث عن البدء بمشروع جديد.	
0.65	3.83	نجاح المصنع مبني على أساس استكشاف تقنيات عمل جديدة.	
0.56	3.60	المصنع أول من يقدم منتجات وخدمات جديدة مقارنة بالممنافسين.	
0.57	3.57	يبحث المصنع باستمرار عن طرائق جديدة لتلبية احتياجات زبائنه.	
0.63	3.57	يهتم المصنع بفتح مراكز بيع جديدة لتوزيع منتجاته.	
0.45	3.73	يركز المصنع على البراعة وقدرتها في اقتناص فرص جديدة.	
0.42	3.48	الاجمالي	
0.71	3.80	يملك المصنع الاستعداد الكافي لمواجهة تقلبات السوق.	متطلبات البيئة
0.81	3.20	تستهدف أنشطة المصنع الجديدة مجموعة الزبائن الجدد.	
0.62	3.60	يعمل المصنع على تقديم خدمات مختلفة تماشياً مع التطورات المختلفة.	
0.81	3.63	لدى المصنع القدرة على تحسين أنشطته لخلق قيمة على الأمد القريب.	
0.50	3.77	يسعى المصنع للتوسيع في المهارات والمعارف الحالية لديه.	
0.74	3.73	يشجع المصنع الأفراد على ايجاد التوازن بين الفرص واستغلالها.	
0.57	3.77	المصنع يهتم بتلبية حاجات الزبائن الحاليين أكثر من المحتملين.	



0.44	3.64	الاجمالي
0.34	3.56	الوسط الحسابي العام

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS ver. 23.

ثُبَّن النتائج المستعرضة في الجدول (3) أن الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي من بين فقرات بُعد استكشاف الفرص كانت بمقدار 2.93 (Q23) وبانحراف معياري نسبته 0.74، هي الفقرة (Q23)، وهذا يعني ضعف المصنع على مستوى التنبؤ بحدوث الاصداث عن البدء بمشروع جديد. في حين الفقرة التي حققت أعلى وسط حسابي كانت بمقدار 3.83 (Q24) وبانحراف معياري نسبته 0.65، هي الفقرة (Q24)، وهذا يدل على نجاح المصنع مبني على أساس استكشاف تقينات عمل حديدة.

بالمقابل فإن الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي من بين فقرات بُعد استثمار الفرص كانت بمقدار (3.20) وانحراف معياري نسبته (0.81) هي الفقرة (Q30)، والتي تشير إلى ضعف أنشطة المصنع الجديدة في استهداف مجموعة الزبائن الجدد. في حين الفقرة التي حققت أعلى وسط حسابي بمقدار (3.80) وانحراف معياري نسبته (0.71) هي الفقرة (Q29)، وهذا يرشدنا إلى أن المصنع يمتلك الاستعداد الكافي لمواجهة تقلبات السوق.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث

يعرض الجدول (4) نتائج تحليل اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الأولى بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

الجدول (4) علاقة الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

مستوى المعنوية	المتغير	
	البراوة التنظيمية	التابع
0.000	0.693**	مرونة الموارد البشرية

نُشير إلى مستوى ثقة (99%).

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS ver. 23.

الجدول (5) علاقات الارتباط بين أبعاد مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

مستوى المعنوية	البراعة التنظيمية	المتغير التابع	أبعاد مرؤنة الموارد البشرية
		مرؤنة المهارة	
0.000	0.518**	مرؤنة المهارة	
0.000	0.615**	مرؤنة السلوك	
0.000	0.693**	مرؤنة الممارسة	

(** تشير الى مستوى ثقة (99%).



المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS ver. 23).

بناءً على نتائج الجدول (5) يمكن الخروج بما يأتي:

- ١- أن معامل الارتباط (r) بلغ ما نسبته (**0.518**)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ذات دلالة معنوية (0.000) بين بعد مرونة المهارة والمتغير التابع (البراعة التنظيمية). وهذا يدل على أن البراعة التنظيمية لمصنع الألبسة الرجالية الجاهزة يمكن تعزيزها بشكل عام بمجرد إحداث تغيير في بُعد مرونة المهارة. مما يؤكّد ذلك صحة الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد مرونة المهارة والبراعة التنظيمية).
- ٢- أن معامل الارتباط (r) بلغ ما نسبته (**0.615**)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ذات دلالة معنوية (0.000) بين بعد مرونة السلوك والمتغير التابع (البراعة التنظيمية). وهذا إشارة إلى أن البراعة التنظيمية لمصنع الألبسة الرجالية الجاهزة يمكن تعزيزها بشكل عام بمجرد إحداث تغيير في بُعد مرونة السلوك. مما يؤكّد ذلك صحة الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد مرونة السلوك والبراعة التنظيمية).
- ٣- أن معامل الارتباط (r) بلغ ما نسبته (**0.693**)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ذات دلالة معنوية (0.000) بين بعد مرونة الممارسة والمتغير التابع (البراعة التنظيمية). وهذا يدل على أن البراعة التنظيمية لمصنع الألبسة الرجالية الجاهزة يمكن تعزيزها بشكل عام بمجرد إحداث تغيير في بُعد مرونة الممارسة. مما يؤكّد ذلك صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد مرونة الممارسة والبراعة التنظيمية).

ثانياً- اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية (التأثير).

يظهر الجدول (6) نتائج اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

الجدول (6) تأثير مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (التأثير)	معامل التحديد (R^2)	المتغير	
					التابع	المستقل
0.000	25.811	5.080	0.638	0.480	براعة التنظيمية	مرنة الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS ver. 23).

يتضح من الجدول (6) أن معامل التحديد (R^2) بلغ ما نسبته (0.480)، وهذا يشير إلى أن مرنة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (48%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (52%) فإنها تعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي. في حين معامل الانحدار بلغت نسبته (0.638)، وهذه تشير إلى أن التغيير في مرنة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سينعكس على البراعة التنظيمية بنسبة (63.8%) كتأثير. بالمقابل فإن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت ما مقداره (5.080) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). وأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت ما مقداره (25.811) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). واستناداً إلى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (التأثير). والجدول (7) يوضح الفروضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية (التأثير).

الجدول (7) تأثير أبعاد مرنة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (التأثير)	معامل التحديد	المتغير التابع	أبعاد مرنة الموارد البشرية
0.003	10.250	3.201	0.484	0.268	براعة التنظيمية	مرنة المهارة
0.000	17.004	4.124	0.535	0.378		مرنة السلوك
0.000	25.860	5.085	0.482	0.480		مرنة الممارسة

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS ver. 23).

وبناءً على مخرجات الجدول (7) يمكن توضيح ما يأتي:



- ١- أن معامل التحديد (R^2) بلغ ما نسبته (0.268)، وهذا يشير إلى أن مرونة المهارة تفسر ما نسبته (26.8%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (73.2%) فإنها تعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي. في حين معامل الانحدار بلغت نسبته (0.484)، وهذه تشير إلى أن التغيير في بُعد مرونة المهارة بمقدار وحدة واحدة سينعكس على البراعة التنظيمية بنسبة (48.4%) كتأثير. بالمقابل فإن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت ما مقداره (3.201) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). وأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت ما مقداره (10.250) وبمستوى معنوية (0.003) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). واستناداً إلى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على (وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد مرونة المهارة في البراعة التنظيمية).
- ٢- أن معامل التحديد (R^2) بلغ ما نسبته (0.378)، وهذا يشير إلى أن مرونة السلوك تفسر ما نسبته (37.8%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (62.2%) فإنها تعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي. في حين معامل الانحدار بلغت نسبته (0.535)، وهذه تشير إلى أن التغيير في بُعد مرونة السلوك بمقدار وحدة واحدة سينعكس على مرونة الموارد البشرية بنسبة (53.5%) كتأثير. بالمقابل فإن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت ما مقداره (4.124) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). وأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت ما مقداره (17.004) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). واستناداً إلى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على (وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد مرونة السلوك في البراعة التنظيمية).
- ٣- أن معامل التحديد (R^2) بلغ ما نسبته (0.480)، وهذا يشير إلى أن مرونة الممارسة تفسر ما نسبته (48%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (52%) فإنها تعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي. في حين معامل الانحدار بلغت نسبته (0.482)، وهذه تشير إلى أن التغيير في بُعد مرونة الممارسة بمقدار وحدة واحدة سينعكس على البراعة التنظيمية بنسبة (48.2%) كتأثير. بالمقابل فإن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت ما مقداره (5.085) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). وأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت ما مقداره (25.860) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%). واستناداً إلى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على (وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد مرونة الممارسة في البراعة التنظيمية). وبناءً على النتائج أعلاه تبيّن أن البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية هو بعد (مرونة السلوك).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

وتم تقسيم المبحث الحالي إلى ما يأتي:
أولاً- الاستنتاجات

- ضعف المصنع قيد البحث على مستوى امتلاكه لمهارات مختلفة قادرة على إدارة التقلبات التي يتعرض لها العمل حالياً ومستقبلاً.
- تفقر عينة البحث للمصنع إلى ثقافة التقيد بإجراءات التشغيل القاسية أو المواصفات الوظيفية المحددة أو المعلن عنها، ما يسبب ذلك الكثير من الارباك والتأخير في إنجاز المعاملات.
- تراود ممارسات الموارد البشرية للمصنع قيد البحث بشكل عام ضعف وترابي، ما يتربّط على ذلك تدني مستويات الانجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات على مستوى العلاقة والتأثير، أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية وأبعادها، والبراعة التنظيمية ككل. بالمقابل فقد أكدت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية وأبعادها في البراعة التنظيمية ككل.
- أن البُعد الذي كان ذو تأثير أكبر في البراعة التنظيمية ككل من بين أبعاد مرونة الموارد البشرية هو بعد (مرونة السلوك).

ثانياً- التوصيات

- التأكيد على التخطيط المستقبلي حول كيفية امتلاك المصنع لمهارات تؤهل عامليه لمقابلة التغيرات المفاجئة أو غير المحسوبة، عن طريق اجراء دراسات مستفيضة هادفة.



- ٢- نشر ثقافة الالتزام بالتقيد بإجراءات العمل أو التشغيل، كونها تمثل الأساس لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة ودقيقة بالوقت نفسه.
- ٣- ادخال العاملين في برامج تدريبية مكثفة من أجل رفع مستوى مهارات الممارسة لديهم وتحسين أدائهم بشكل عام.
- ٤- من المهم جداً زيادة الاهتمام بمرونة الموارد البشرية من المصنع قيد البحث، كونها تمثل الأساس الحقيقي لتعزيز وتنشيط وتعزيز براعته التنظيمية.
- ٥- لغرض الاستمرار في المنافسة ومقابلة الشركات الأجنبية ضمن قطاع الصناعة، لابد من مراعاة مرونة السلوك واعطائها أهمية أكبر من المصنع كبعد له تأثير كبير في البراعة التنظيمية الخاصة به مقارنة ببقية أبعاد مرونة الموارد البشرية.

مصادر البحث مصادر عربية

- ١- أحمد، ميسون عبدالله وإسماعيل، محمد حازم، (2019)، "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة مسحية لأداء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل"، جامعة تكريت - كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (47).
- ٢- ابراهيم، مها صباح، (2017)، "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (39).
- ٣- البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد، (2015)، "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا سيل) في العراق"، مجلة الفادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1).
- ٤- البناء، زينب مكي محمود، (2016)، "دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (14) العدد (2).
- ٥- حسين، هدى عبد الرحيم والعاني، آلاء عبد الموجود، (2018)، "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأداء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المنتقلة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (24)، العدد (105).
- ٦- راضي، جود محسن وقاسم، زهراء نعيم، (2018)، "التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأداء عينة من مديرى بعض المصارف الخاصة"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (25).
- ٧- سعدون، رؤى قاسم داود، فضيلة سلمان، (2020)، "أثر القيادة الادارية في الاداء البارع: دراسة استطلاعية في ديوان محافظة ذي قار للقيادات العليا والوسطى"، جامعة تكريت - كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (52).
- ٨- صير، رنا ناصر والعامري، سارة علي سعيد وعبدالحسين، علي عبد الأمير، (2018)، "الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون: بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (41)، العدد (117).
- ٩- عبود، رشا عباس والطرفي، علاء حسين فاضل وقديل، أحمد محمد رضا والشمرى، أحمد عبدالله، (2020)، "تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصلية من خلال مرونة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأداء عينة من أعضاء مجالس الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية – جامعة بابل، المجلد (12)، العدد (1).
- ١٠- عبودي، صفاء إدريس وخروفه، رغد محمد، (2018)، "البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول الى الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (24)، العدد (109).
- ١١- علوان، بشري محمد والسلطاني، سعدية حايف كاظم وخليل، أمير علي، (2019)، "دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينة بابل وكربلاء"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد (11)، العدد (2).
- ١٢- محمد، أثير عبد الله، (2013)، "تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لأداء عينة من المديرين والمهندسين والفنانين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (8)، العدد (23).



- ١٣- محمد، محسن علوان، (2018)، "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية - جامعة بابل، المجلد (10)، العدد (4).
- ٤- الياسري، أكرم محسن وغالي، حسين حريجة والشمرى، أحمد عبدالله أمانة، (2020)، "الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من مديرى شركات الاتصالات المتنقلة في العراق"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (16)، العدد (63).

مصادر أجنبية

- 1- Abu-Nahel, Zahi O. & Alagha, Wafiq H. & Al Shobaki, Mazen J. & Abu-Naser, Samy S. & El Tallia, Suliman A., (2020), " Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services", International Journal of Academic Information Systems Research, Vol. (4), No. (8), PP. (23-44).
- 2- Al-Saidi, Muayad & Ala'a, Hasan, (2020), "The Effect of E-HRM on the Human Resources Flexibility in the Organization Analytical research of the opinions of a sample of Iraqi university staff", Solid State Technology, Vol. (63), No. (6), PP. (3395-3415).
- 3- HERNÁNDEZ, María-Alondra DE LA LLAVE & GONZÁLEZ, Beatriz PICO, (2020), " FLEXIBILITY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON PERFORMANCE ORGANIZATIONS", Ecoforum Journal, Vol. (9), No. (3), PP. (1-5).
- 4- García, Mercedes Úbeda & Cortés, Enrique Claver & Lajara, Bartolomé Marco & Sáez, Patrocinio Zaragoza & Lillo, Francisco García, (2017), "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility", Journal of Business Research. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>.
- 5- Molina, Miguel Solís & Espallardo, Miguel Hernández & Orejuela, Augusto Rodríguez, (2018), "Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity", Journal of Business Research, Vol. (91), PP. (181-194).
- 6- Pradhan, Rabindra Kumar & Kumari, Itishree Gita & Kumar, Updesh, (2017), "Human resource flexibility and organizational effectiveness: mediating role of organizational citizenship behavior", Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. (17), No. (3), PP. (283-300).
- 7- Sanchez, Angel Martinez & Oliva, Silvia Vicente & Perez, Manuela Perez, (2019), "The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge An integrative framework in industrial firms", European Journal of Innovation Management. DOI [10.1108/EJIM-10-2019-0314](https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0314).
- 8- Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2016), "Research methods for business a skill-building approach", (7th ed.), John Wiley & Sons Ltd., United Kingdom.
- 9- Sabuhari, Rahmat & Rahmat, Achmad & Irawanto, Dodi W. & Rahayu, Mintarti, (2020), "The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance", Management Science Letters, Vol. (10), PP. (1777-1786).
- 10- Sabuhari, Rahmat & Irawanto, Dodi W., (2020), "The Importance of Flexibility of Human Resources and Employee Performance on Logistic Industry in the Eastern part of Indonesian Region: A Literature Review", Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. (144), PP. (205-210).



- 11- Zolin, Roxanne & Kuckertz, Andreas & Kautonen, Teemu, (2011), "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams", Journal of Business Research, Vol. (64), No. (10), PP. (1097-1103).
- 12- Zain-ul-Abidin, Rana & Qammar, Rabia, (2020), "Mediating and Moderating Role of Organizational Ambidexterity and Innovative Climate among Leadership Styles and Employee Performance", Journal of Management Info., Vol. (7), No. (1), PP. (1-9).