



تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف

أ.م.د. عامر عبداللطيف كاظم العامري

م.م. كاظم ثائر يونس الأسدي

الكلية التقنية الإدارية - بغداد

كلية التقنيات الصحية والطبية - الكوفة

المستخلص

هدف البحث الحالي الى 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) فرداً، بالاعتماد على استمارة استبانة، أسترجم منها (103) استمارة وكان الصالح للاختبار (97) استمارة بعد استبعاد (6) استمارة غير صالحة للاختبار، وبذلك بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للاختبار (92%). تجسدت مشكلة البحث بالاستجابة الفورية والحاسمة للتغيرات المستمرة والمتجددة 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 الى 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، ادخال العاملين في برامج تدريبية مكثفة من أجل رفع مستوى المهارات لديهم وبالتحديد مهارة الممارسة، خاصة وإثنا 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 والخصخصة والتحرير، زادت المنافسة في سيناريو الأعمال العالمية بشكل كبير. أصبح الضغط للوصول إلى الأهداف في غضون وقت قصير وتوقعات الدور من الأصدقاء والزلاء 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 العقدين الماضيين إلى تغييرات إيجابية في أداء وإنتاجية 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. ويأتي البحث الحالي ليشكل إضافة معرفية جديدة من خلال تناوله لمرونة الموارد البشرية وتأثيرها في البراعة التنظيمية للمنظمة.

إذ يعد هذا البحث أن تفوق المنظمات وقدرتها على البقاء والاستمرار والمنافسة، لم يُعدّ مبنياً على كم الانتاج وتنوّعه فحسب، بل على قدرتها في توظيف المرونة ضمن مواردها البشرية. ولا ننسى أن مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف والذي يضم ثلاثة معامل رئيسية هي (معمل البدة 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 للاحتياجات. لذلك سعى الباحث لمعرفة مستوى المرونة الذي تتمتع به الموارد البشرية للمصنع وانعكاسها على البراعة التنظيمية، خاصة وأن أغلب 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 إمكانية 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 الحقيقية للبحث ومحتواه، ويمكن سردها على النحو الآتي:

أولاً- مشكلة البحث (Research problem)

إنّ ما يشهده الواقع من تغييرات مستمرة ومتطورة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة قاد الى ضرورة توفر الاستجابة الفورية والحاسمة لها، لغرض مقابلة التغيرات واحتضانها واستغلالها كفرصة رابحة وعدم الافراط 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؟ وينتج عن هذا التساؤل أربع تساؤلات فرعية وكالاتي:

- 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 البعد 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 الى:

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

ثالثاً- أهمية البحث (Research importance)

تبعاً لمشكلة البحث وأهدافه تأتي أهمية البحث على النحو الآتي:



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

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

رابعاً- مبررات البحث (Justification of research)

إن من بين أسباب ومبررات اختيار البحث هو الآتي:

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

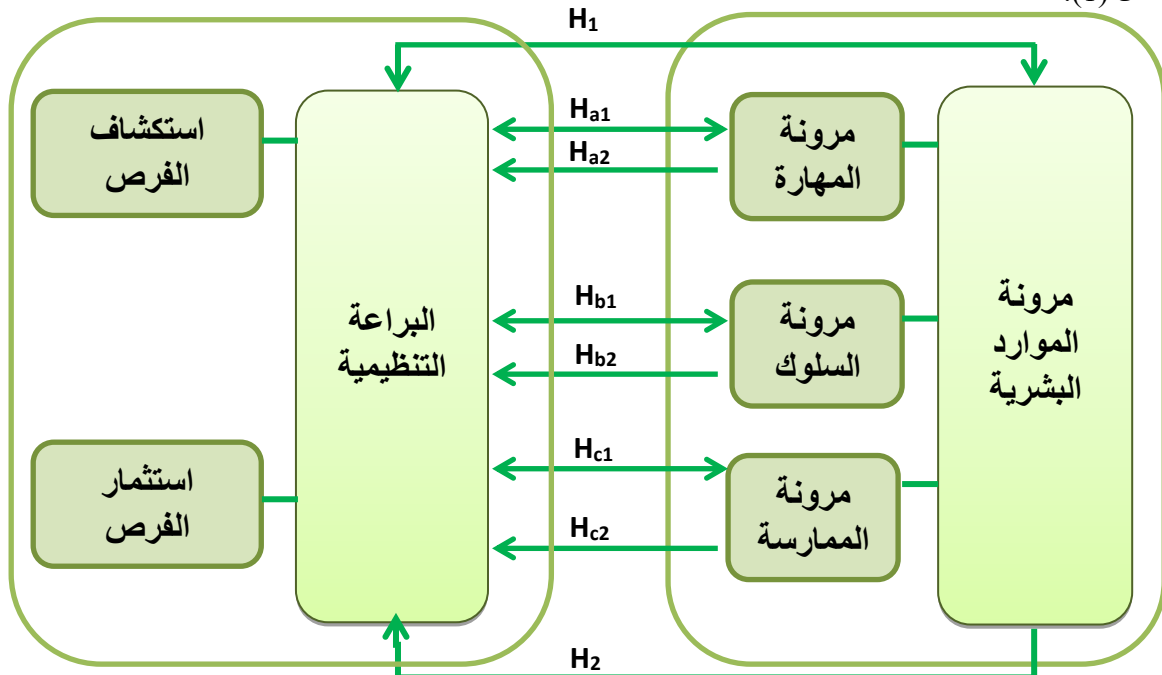
٢- مبررات تجريبية: وتتجسد بحاجة منظماتنا العراقية وتحديداً الصناعية الى أهمية تبني لمفاهيم وفلسفات إدارية حديثة، تطوّر من واقعها الروتيني الكلاسيك، لتصبح أكثر إتقاناً وتسارعاً في مواجهة المنظمات الأجنبية المختلفة.

خامساً- مخطط البحث الفرضي (Hypothesis research outline)

استناداً إلى مــــما افـرزته الأدبيات التي تتعلّق بمتغيّرات البحث، تم اختيار أبعاد المتغيّرين، ومــــن الدراسات التي تم الاعتماد عليها في اختيار أبعاد المتغيّر المستقل (مرونة الموارد البشرية) دراسة كــــل من: (محمد، 2013)، (García et al., 2017)، (محمد، 2018)، (عبود وآخرون، 2020)، (Abu-Nahel et al., 2020)، (حامد وآخرون، 2021).

أمــــما فيما يخص المتغيّر التابع (البراعة التنظيمية) فقد تم الاعتماد على دراسة كل من: (البغدادي والجوري، 2015)، (البناء، 2016)، (صير وآخرون، 2018)، (عبودي وخروفة، 2018) (سعدون ودادود، 2020)، (Zain-ul-Abidin & Qammar, 2020).

وبناءً على ما تقدم قام الباحث بتطوير مخطط فرضي يظهر طبيعة العلاقة والتأثير لمتغيّرات 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 الى مخططة الفرضي، اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكما موضح في أدناه:

١- الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية. وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

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



- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مرونة السلوك والبراعة التنظيمية.
ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مرونة الممارسة والبراعة التنظيمية.
٢- الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية. وتنطبق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده مرونة المهارة في البراعة التنظيمية.
ب- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده مرونة السلوك في البراعة التنظيمية.
ت- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده مرونة الممارسة في البراعة التنظيمية.

سابعا- 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 زمنية (Temporal boundaries)

تحددت مدة البحث بالمدة الزمنية من (5/12/2021) 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 والذات تمثلاً بمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

ثامناً- منهج البحث (Research Approach)

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً مقياساً وصفاً لمتغيرات بحثه من خلال تطوير أداة قياس تم اختبارها من حيث المصادقية والثبات باستخدام أساليب إحصائية متخصصة.

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

وتضمنت ما يأتي:

١- الجانب النظري

اعتمد الباحث أساليب عديدة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالإطار النظري كالكتب والرسائل والأطروحات والدوريات وما متوفر على شبكة الانترنت من مواقع معتمدة ورصينة.

٢- الجانب العملي

استند الباحث لإكمال إطاره النظري إلى استمارة الاستبانة والتي أعدها كأداة لقياس متغيرات بحثه وبحسب ما مبين في الجدول (1).

الجدول (1) وصف أداة القياس

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

عاشراً- أسلوب تحليل البيانات

لغرض الحصول على النتائج والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات اقتضى الأمر إحالة البيانات إلى برنامج إحصائي متخصص، إذ تم الاعتماد على برنامج (SPSS Ver. 23) وبحسب ما موضح في أدناه:

- الوسط الحسابي الموزون: لمعرفة مستويات اهتمام عينة البحث بمتغيرات البحث المعتمدة.
- الانحراف المعياري: لقياس مستوى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- استخدام مصفوفة معامل الارتباط (r) بين فقرات الأبعاد للمتغير المستقل والتابع من أجل معرفة مدى أهلية كل فقرة للبعد الذي وضعت من أجله، وذلك من خلال اختبار صدق البناء.
- 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.

أحد عشر- مجتمع البحث وعيّنته

تم اختيار مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف كاختبار ميداني لمخطط البحث. وقد استهدف البحث عيّنة قوامها (105) فرداً، وزعت على أساسها استمارة الاستبانة، استرجع منها (103) استمارة أستبعد منها (6) استمارة غير صالحة، وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للاختبار هي (97) استمارة، وعليه بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للاختبار (92%).

اثنا عشر- اختبار الصدق والثبات لأداة القياس

وتضمنت ما يأتي:

١- صدق البناء للاستبانة

والغرض من هذا الاختبار هو معرفة مدى قوة وعلاقة ارتباط الفقرات مع البعد الذي وضعت من أجله أو قياسه ولكل متغير، وذلك من خلال استخراج معامل الارتباط ومستوى المعنوية (القيمة الاحتمالية) لكل فقرة من فقرات الاستبانة. من خلال نتائج التحليل تبين أنّ 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 استمارة الاستبانة مرتين ضمن مدتين زمنيتين مختلفة على العينة نفسها. ومن أجل تحقيق ذلك اعتمد البحث طريقة (Cronbach's alpha) الذي يجب أن يحقق نسبة (60%) فأكثر (Sekaran & Bougie, 2016: 290). وكانت نتائج هذا الاختبار أنّ جميع الأبعاد قد حققت Cronbach's Alpha أكبر من (60%). وهذا إن دلّ على شيء فإنّما يدلّ على مدى قوة المقياس وإمكانية تكراره على العينة نفسها خلال مُد زمنية متعاقبة والحصول على نتائج متقاربة نسبياً.

المبحث الثاني: الإطار 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 وتعتبر ميزة تنافسية مستدامة شرطاً أساسياً حتى تتمكن من التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية. وأظهرت العديد من الدراسات أهمية مرونة الموارد البشرية. فوجدت نتائج لأبحاث كثيرة أن مرونة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين وأدائهم. وأنها ترتبط أيضاً بشكل إيجابي بالتكيف الثقافي وأداء الموارد البشرية (Sabuhari et al., 2020: 1778). فيشير مصطلح "المرونة" إلى الاستعداد لتغيير شكل الشيء، والتكيف السهل للشخص مع رأي الآخرين وقابلية التغيير وفقاً للاحتياجات أو الظروف. فالمرونة هي قدرة مهمة للمنظمة لتوفير التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، على سبيل المثال، التغييرات في احتياجات الزبائن والعمليات التجارية ومتطلبات السوق والمنافسين والتكنولوجيا. وللحفاظ على ميزة تنافسية، يلزم وجود رؤية شاملة للمرونة، مما يعني مراعاة الجوانب المختلفة التي تنطوي عليها عملية تطوير المنتج أو الخدمة، لأن جعل جانب أكثر أو أقل مرونة يمكن أن يؤثر على مرونة جانب آخر (HERNÁNDEZ & GONZÁLEZ, 2020: 2). وتُعرّف قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للطلاب الاستراتيجي من سوقها على أنها المرونة. فاقترح العديد من الباحثين أنّ مرونة الموارد البشرية هي قدرة تنظيمية مهمة وقيمة. إذ حظي مفهوم مرونة الموارد البشرية باهتمام أكبر من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية. فالمنظمات التي لديها أنظمة مرنة للموارد البشرية أكثر قابلية للتكيف مع المتطلبات المتنوعة والصعبة لاحتياجات السوق الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظفين الذين لديهم أنظمة مرنة للموارد البشرية في منظماتهم أكثر قدرة على المنافسة ويظهرون أداءً أعلى، وهذا مهم جداً لمحيط الأعمال الحالي الذي يواجه نمواً اقتصادياً سريعاً وتحول المتطلبات الاستراتيجية. وبالتالي، تعد مرونة الموارد البشرية نظاماً قيماً للقدرة التنظيمية وغالباً ما تركز على تبني سمات الموظف مثل المعرفة والمهارة والسلوك (Pradhan et al., 2017: 284). وتشير المرونة إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بشكل فاعل وفي الوقت المناسب مع الطلبات المتغيرة أو المتنوعة من بيئتها أو من داخل الشركة نفسها (Zolin et al., 2011: 1098). وعبر عنها بأنّها أحد جوانب المرونة التنظيمية وتمثل القدرة المحددة للمنظمة في



التعامل بالشكل المناسب والوقت المناسب مع البيئات والحالات أو الخبرات التنافسية والديناميكية المرتبطة بإدارة الأشخاص الذين يعملون في المنظمة (عبود وآخرون، 2020: 297-298). فضلاً عن ذلك تشير المرونة الى المدى المتاح التي تمتلك فيه موارد المنظمة البشرية المهارات والذخيرة السلوكية التي يمكن أن تعطي للمنظمة خيارات عديدة لمتابعة البدائل الاستراتيجية في بيئة المنظمة التنافسية، فضلاً عن مدى تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتنفيذها 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 أو إعادة التخصيص لاستعمال ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة (محمد، 2018: 263). ومن خلال ما ورد أعلاه يمكن التعبير عن مرونة الموارد البشرية بأنها 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 والبدلية بنجاح وفعالية. ويتحقق هذا الجانب من مرونة الموارد البشرية عندما يكون لدى الأفراد مجموعة متنوعة من المهارات لأداء أنشطة العمل التي تم تعيينها بشكل فعال أو عند إعادة توزيعهم أو عزلهم لأنهم يفتقرون إلى المهارات المطلوبة. من جانب آخر، تعكس مرونة الموارد البشرية أيضاً الدرجة التي يمكن أن تحصل بها المنظمة على موظفين معياريين أو طارئيين (متعددي المهارات) لديهم المؤهلات المطلوبة وتوزيعهم داخل المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أن أهمية استراتيجيات الموارد البشرية المرنة 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 متبادل 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 ايجابي في أداء المنظمة. كما أنها تساعد المنظمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية وتطويرها كما يكون تأثيرها في أداء المنظمة بشكل مباشر وغير توفير هياكل تنظيمية تشجع على المشاركة بين العاملين وتسمح لهم بتحسين أداء مهامهم. كذلك فهي تساعد على القدرة التنافسية المستدامة في ضوء انشاء قاعدة مرنة لمواردها البشرية ودمجها وإعادة تشكيلها والبناء عليها (عبود وآخرون، 2020: 298). وأخيراً تكمن أهمية مرونة الموارد البشرية في تعزيز مشاركة العاملين الجدد في اتخاذ القرارات، فضلاً عن مساعدة الموظفين القدامى 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 مرنة 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 ومتعددي 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 بآثار الأبعاد المتعددة لمرونة الموارد البشرية (HR - Human resources) على أداء الابتكار للشركة. في الوقت نفسه، يتعين على الشركات تحديث محفظة التقنيات الخاصة بها، إما عن طريق البحث والتطوير الداخلي (R & D) أو عن طريق المعرفة الخارجية. فتعتبر القدرة الاستيعابية للشركة (Ability capacity-AC) ذات صلة هنا لأنها تقيّم قدرة الشركة على تحديد واستيعاب وتحويل واستغلال المعرفة الخارجية القيمة لمخرجات الابتكار الخاصة بها (Sanchez et al., 2019: 2) ويمكن تجسيد أبعاد مرونة الموارد البشرية بالآتي:

١- مرونة المهارة Skill flexibility

تشير مرونة المهارة للموارد البشرية إلى مهارة الموظف من خلال وجود مجموعة من البدائل 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 الفعلية 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 والنقاط الأشياء بشكل متناسب ، حيث إنها تلك المهارة التي يتم فيها تنفيذ الأشياء وفهمها بطرق مختلفة حيث يعتمد الأداء الفعال والكفاء للموظفين على المهارات والمعارف التي يتميز بها الموظفون والتي يتم اكتسابها من خلال ممارسة الأعمال وصلها 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 لتعبئة 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 لزبائنهم (García et al., 2017: 2). فيشير مصطلح مرونة المهارة إلى مدى سهولة وسرعة الحصول على قدرات العاملين اللازمة للاضطلاع بمهام جديدة وهناك ثلاثة أنواع لمرونة المهارة هي التنوع، السرعة، والاتساق. إذ يشير التنوع (Varity) على المستوى الفردي إلى المدى الذي يمكن للعاملين امتلاك أو تعلم المهارات التي لها استعمالات بديلة مثل (ميرمجوا البرمجيات الذين يعرفون أو يمكن أن يتعلموا لغات البرمجة المختلفة بسهولة وموظفو الصيانة القادرون على التعامل مع مجموعة متنوعة من متطلبات الصيانة وغيرها). أما التنوع على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى مجموعة متنوعة من المهارات (سواء أكانت فعلية أم محتملة) التي تكون موجودة داخل المنظمة. في حين تشير السرعة (Speed) إلى البعد الزمني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للمنظمة تكوين هذه المهارات فيها مثلاً (انتقال الموظف، تكوين الفرق، ونقل المعرفة وغيرها). أما الاتساق (Consistency) فهو يعد فائدة لمجموعة متنوعة من المهارات في ظل ظروف الطلب المختلفة (محمد، 2013، 378).

٢- مرونة السلوك Behavior flexibility

تكون السلوكيات غير مرنة عندما يقوم الموظفون الذين طبقوا سلسلة من الإجراءات استجابة لمواقف متكررة بتحديد نفس التسلسل للتعامل مع المواقف الجديدة. على النقيض من ذلك، يقوم الموظفون ذوو السلوكيات المرنة 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 للتكيف 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 بشكل مناسب مع تأثير أكبر. أي لها تأثير كبير في عواطف العاملين وصنع القرار الذي ينعكس في النتيجة التنظيمية (عبود وآخرون، 2020، 299).

٣- مرونة الممارسة Practice flexibility

صنفها العديد من المفكرين الإداريين على أنها مجموعة من الأنشطة التي تطور 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 والتوظيف والتدريب وتحليل الوظائف والتكيف 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 تنفيذ الموارد البشرية في المنظمة التي يمكن أن تتكيف



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

المطلب الثاني: البراعة التنظيمية

أولاً- مفهوم وتعريف البراعة التنظيمية

إنّ القاعدة المعرفية لنشوء الجذور الفكرية لموضوع البراعة (Ambidexterity) في أدبيات الإدارة انبثقت من دراسات (Duncan, 1976) للإشارة إلى قدرة المنظمة على تصميم هياكلها التنظيمية بطريقة تسهل من تنفيذ عملية الإبداع، ومن ثم تبلور مفهوم البراعة التنظيمية بشكل أكثر وضوحاً على يد ما قدمه كل من (O'Reilly & Tushman, 1996) إذ نضجوا الطروحات الفكرية عن البراعة التنظيمية فقد أوضحوا أن الأداء المتفوق هو الهدف الجوهري للمنظمة المتمسكة بالبراعة فقد وصفوا الأساليب والآليات الهيكلية التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة وذلك من خلال التوافق بين عمليتي الاستكشاف والاستغلال من ثم تلتهها عدد من الدراسات والأبحاث 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 والتأثير، الموائمة، التكيف، تحقيق الأمتلية والإبداع (البغدادي والجبوري، 2015: 22).

لذلك هناك من عبّر 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 وضمان بقاء المنظمة طويلاً في المستقبل ضمن بيئة 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، إذ تكمن البراعة الاستراتيجية في قدره القادة في المنظمات على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغيرات المتقطعة وتكمن قدره البراعة من شعور المنظمات في تحديد وتقييم الفروقات والتحديات في بيئة الأعمال، واستغلالها وتجميع وحشد الجهود والموارد لمواجهة التحديات والمنافسة (أحمد واسماعيل، 2019: 257).

وبناءً على ما ورد أعلاه من تعاريف 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 (إبراهيم، 2017: 212):

- 1- وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار.
- 2- معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
- 3- امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.
- 4- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.
- 5- التفريق 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

تتمثل هذه الخصائص بالنقاط الآتية (علوان وآخرون, 2019: 212):

- ١- الإدراك: وتمثل القدرة على ادراك العاملين في المنظمة للفرص والتهديدات التي تتطلب المسح البيئي الخارجي والاستكشاف. فالقدرة على ادراك الفرص الجيدة تستند على التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية.
- ٢- الاستحواذ: وهو القدرة لاغتنام الفرص الجديدة, فغياب الإدراك لا يمكن الاستيلاء على الفرص. إذ أنّ الاستيلاء على الفرص يمثل تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي للعمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة, وهذا يتطلب إجماعاً بين فريق الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية.
- ٣- إعادة التشكيل: فأساس نمو المنظمة يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الاصول والهيكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق, فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد, الاصول, الهيكل, 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 توترات بين استثمار الفرص الموجودة والبحث عن فرص جديدة, فالمنظمات تسعى للتكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة واستكشاف أفكاراً جديدة او عمليات وتطوير منتجاتها وخدماتها للأسواق الناشئة, وبنفس الوقت هم بحاجة الى الاستقرار لاستثمار الفرص الحالية واستغلال المنتجات والخدمات وخلق ميزة تنافسية مستدامة بسوق العمل/مما يتطلب وجود هياكل تنظيمية مرنة خصوصاً في الوحدات التنظيمية ولا بد من امتلاكها ثلاث أنواع من اليات التنسيق بيت تلك الوحدات (أحمد واسماعيل, 2019: 257):

- ١- اللامركزية: أي مدى تفويض السلطة لمستويات أدنى من التدرج التنظيمي.
- ٢- الرسمية: أي مدى ودرجة رسمية القوانين والتعليمات والإجراءات والاتصالات.
- ٣- الاتصالات: أي كثافة العلاقات الاجتماعية التي تخدم المنظمة وتسهيل تبادل المعرفة.

خامساً- أبعاد البراعة التنظيمية

وتصنف أبعاد البراعة التنظيمية الى ما يأتي:

١- استكشاف الفرص **Explore opportunities**: ويرتبط الاستكشاف بأنشطة مثل البحث والتباين فهو يشير الى التعلم المكتسب عن طريق عمليات التباين والاختلافات المنسقة والتجارب المخطط لها فمن خلال الاستكشاف يتعلم الأفراد كيفية خلق القدرات الجديدة باعتماد الاختبار العلمي والمرونة والتوجه نحو المخاطرة والابداع. إذ أن البراعة التنظيمية تتحقق من خلال تطوير اليات هيكلية تتواءم 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 توقيع الحاجة المستقبلية لإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة (عبودي وخروقة, 2018: 244). فالاستكشاف هو أنشطة التعلم التنظيمي مثل البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والابداع. يعرف على أنه المعرفة للبحث والتجديد والتجريب والابداع والتغيير الجذري وإنشاء منتجات وعمليات جديدة. إذ يسمح للمنظمات بإنشاء منتجات جديدة مبتكرة, واكتشاف أسواق لم تستغل من قبل, وتطوير موارد وامكانات ومقدرات جديدة. كما أنه يفيد المنظمات على المدى الطويل عن طريق زيادة فعاليتها عن طريق نمو الحصة السوقية, ونمو المبيعات, وإدخال منتجات جديدة (الياسري وآخرون, 2020: 14). وأن استكشاف الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للأسواق المتغيرة. ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة, فضلاً عن تكوين قنوات توزيع جديدة. فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتمتيزه بالبحث, والاختلاف والمرونة. لذلك أنّ أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف الى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة وعمليات وخدمات (البناء, 2016: 235).

٢- استثمار الفرص **Exploit opportunities**: إنّ استثمار الفرص هو استعمال الأنشطة التي تؤدي الى زيادة في الكفاءة, والتركيز على العمليات وخفض التكاليف لتحسين أداء الأعمال الحالية. ويرتبط بالهيكل الآلية, الأنظمة المقترنة بإحكام, الاعتماد على المسار, الروتين, التحكم والبيروقراطية, الأسواق والتقنيات المستقرة (سعدون وداد, 2020: 408). وأن الاستثمار الأمثل للفرص يمثل قدرة المنظمة لعلّي تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب, من خلال تلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً وأدناه بعض الفرص التي باستطاعة المنظمة استثمارها (البغدادي والجبوري, 2015: 23):

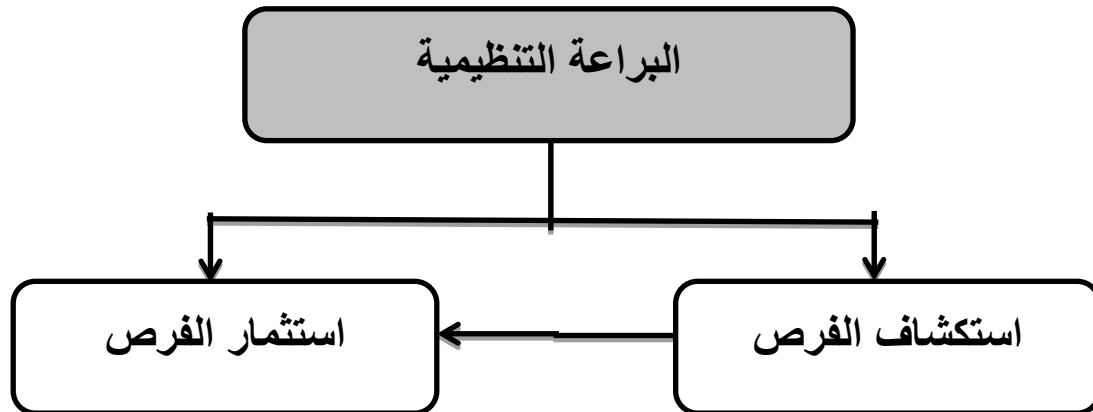
أ- وجود زبائن جدد.

ب- التوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة أصلاً أو استحداث أو من خلال طرح منتجات جديدة الى الأسواق.

ت- القدرة على التنويع في السلع والخدمات.



ث- التقنيات الجديدة التي من شأنها أن ترفع الانتاجية أو تزيد من الجودة. وتعقباً على ما ورد آنفاً، هناك فرص تبدو خارج استراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد تميل بتركيبات السوق الى التعرف على فرص مستقبلية، كونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمنظمة مع الأهداف والتحرك باتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع والتكامل الاستراتيجي المعقد (البناء، 2016: 235). ويمكن أنو نوضح ذلك من خلال الشكل (2).



الشكل (2) أبعاد البراعة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث بالاستفادة من الادبيات.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

يستعرض الجدولين (2,3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيري البحث المستقل (مرونة الموارد البشرية) والتابع (البراعة التنظيمية).

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

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرونة المهارة	Q1 يستطيع العاملون أنجاز مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة.	2.90	0.55
	Q2 يساعد عمل الفريق على إدارة تقلبات العمل من خلال المهارات المختلفة.	2.63	0.67
	Q3 يتكيف العاملون للوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة.	3.20	0.61
	Q4 يمتلك المصنع ما يكفي من التنوع المهاري لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة.	3.67	0.61
	Q5 يستطيع المصنع تلبية تباين الطلب على المهارات عن طريق إعادة تدريب العاملين الحاليين.	3.50	0.63
	Q6 يعمل المصنع على مداورة العاملين بين الوظائف.	3.80	0.96
	Q7 يستطيع العاملون في المصنع وضع المهارات الجديدة موضع الاستخدام بسرعة عالية.	3.43	0.63
الاجمالي		3.30	0.37



0.67	3.40	يسمح المصنع للعاملين استخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف غير المرئية على نحو فاعل.	Q ₈	مرونة السلوك
0.57	3.57	يتكيف العاملون في المصنع مع متطلبات الوظيفة المتغيرة في غضون مدة قصيرة.	Q ₉	
0.46	3.83	يغير العاملون في المصنع عادات عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك.	Q ₁₀	
0.64	3.73	يمتلك معظم العاملون في المصنع المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.	Q ₁₁	
0.64	3.73	يتم في المصنع تجاوز الأخطاء غير المقصودة وتعامل معاملة فرص التعلم.	Q ₁₂	
0.75	2.70	لا يتقيد العاملون في المصنع أكثر مما ينبغي بإجراءات التشغيل القاسية أو الموصفات الوظيفية.	Q ₁₃	
0.59	3.83	ييدي العاملون في المصنع مرونة في سلوكياتهم من أجل تلبية متطلبات العمل.	Q ₁₄	
0.39	3.54	الاجمالي		
0.73	3.87	تساعد المرونة في ممارسات الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.	Q ₁₅	مرونة الممارسة
0.68	3.53	يعمل المصنع على تعديل نظامه في الموارد البشرية لمواكبة بيئة العمل المتغيرة.	Q ₁₆	
0.67	3.63	يصمم المصنع معالم وممارسات إدارة الموارد البشرية لتتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل.	Q ₁₇	
0.68	3.77	نعمل على إجراء تغييرات متكررة في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الموائمة بين نظام الموارد البشرية وتغير متطلبات العمل.	Q ₁₈	
0.52	3.73	تمكن التغيرات في ممارسات الموارد البشرية للحفاظ على موقف مستقر في بيئة العمل.	Q ₁₉	
0.53	3.83	تتكيف ممارسات الموارد البشرية لدينا بشكل لافت للنظر مع سيناريوهات الأعمال المتغيرة.	Q ₂₀	
0.83	3.27	تتسم ممارسات الموارد البشرية بصفة عامة بالمرونة.	Q ₂₁	
0.49	3.66	الاجمالي		
0.37	3.50	الوسط الحسابي العام		

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

تُبين النتائج المستعرضة في الجدول (2) أن الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي من بين فقرات بُعد مرونة المهارة كانت بمقدار (2.63) وبانحراف معياري نسبته (0.67) هي الفقرة (Q₂)، وهذا يعني ضعف المصنع على مستوى امتلاك المهارات المختلفة لإدارة التقلبات 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 فإنّ الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي من بين فقرات بُعد مرونة 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 الموصفات 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 فإنَّ الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي من بين فقرات بُعد مرونة الممارسة كانت بمقدار (3.27) وبانحراف معياري نسبته (0.83) هي الفقرة (Q21)، وهذا يعني أن هناك ضعف عام تتسم 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 الى 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

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استكشاف الفرص	Q22 لدى المصنع القدرة على التكيف مع تقلبات السوق.	3.13	0.73
	Q23 لدى المصنع القدرة على التنبؤ بحدوث الاحداث عن البدء بمشروع جديد.	2.93	0.74
	Q24 نجاح المصنع مبني على أساس استكشاف تقنيات عمل جديدة.	3.83	0.65
	Q25 المصنع أول من يقدم منتجات وخدمات جديدة مقارنة بالمنافسين.	3.60	0.56
	Q26 يبحث المصنع باستمرار عن طرائق جديدة لتلبية احتياجات زبائنه.	3.57	0.57
	Q27 يهتم المصنع بفتح مراكز بيع جديدة لتوزيع منتجاته.	3.57	0.63
	Q28 يركز المصنع على البراعة وقدرتها في اقتناص فرص جديدة.	3.73	0.45
	الاجمالي	3.48	0.42
استثمار الفرص	Q29 يمتلك المصنع الاستعداد الكافي لمواجهة تقلبات السوق.	3.80	0.71
	Q30 تستهدف أنشطة المصنع الجديدة مجموعة الزبائن الجدد.	3.20	0.81
	Q31 يعمل المصنع على تقديم خدمات مختلفة تماشياً مع التطورات المختلفة.	3.60	0.62
	Q32 لدى المصنع القدرة على تحسين أنشطته لخلق قيمة على الأمد القريب.	3.63	0.81
	Q33 يسعى المصنع للتوسع في المهارات والمعارف الحالية لديه.	3.77	0.50
	Q34 يشجع المصنع الافراد على ايجاد التوازن بين الفرص واستغلالها.	3.73	0.74
	Q35 المصنع يهتم بتلبية حاجات الزبائن الحاليين أكثر من المحتملين.	3.77	0.57



0.44	3.64	الاجمالي
0.34	3.56	الوسط الحسابي العام

المصدر: إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج (SPSS ver. 23).
تُبين النتائج المستعرضة في الجدول (3) أن الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي من بين فقرات بُعد استكشاف الفرص كانت بمقدار (2.93) وبانحراف معياري نسبته (0.74) هي الفقرة (Q23)، وهذا يعني ضعف المصنع على مستوى التنبؤ بحدوث الاحداث عن البدء بمشروع جديد. في حين الفقرة التي حققت أعلى وسط حسابي كانت بمقدار (3.83) وبانحراف معياري نسبته (0.65) هي الفقرة (Q24)، وهذا يدل على نجاح المصنع مبني على أساس استكشاف تقنيات عمل جديدة.

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

المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث

أولاً- اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى (الارتباط).

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	
	البراعة التنظيمية	التابع المستقل
0.000	0.693**	مرونة الموارد البشرية

(**) تشير الى مستوى ثقة (99%).

المصدر: إعداد الباحث استناداً الى مخرجات برنامج (SPSS ver. 23).
يتضح من الجدول (4) أن معامل الارتباط (r) بلغ ما نسبته (0.693**), وتشير هذه النتيجة الى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ذات دلالة معنوية (0.000) بين المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية). وهذا يدل على أن البراعة التنظيمية لمصنع الألبسة الرجالية الجاهزة يمكن تعزيزها بشكل عام بمجرد إحداث تغيير إيجابي في مرونة الموارد البشرية. مما يؤكد ذلك صحة الفرضية الرئيسية الأولى (الارتباط) التي نصت على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية). والجدول (5) يوضح علاقات الارتباط بين الأبعاد للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) على مستوى المصنع قيد البحث.

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

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

(**) تشير الى مستوى ثقة (99%).



المصدر: إعداد الباحث استناداً الى 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 الى 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 يؤكد 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 الى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ذات دلالة معنوية (0.000) بين بعد مرونة السلوك والمتغير التابع (البراعة التنظيمية). وهذا إشارة الى أن البراعة التنظيمية لمصنع الألبسة الرجالية الجاهزة يمكن تعزيزها بشكل عام بمجرد إحداث تغيير في بُعد مرونة السلوك. مما يؤكد 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 الى 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 يؤكد 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	البراعة التنظيمية	مرونة الموارد البشرية

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

يتضح من الجدول (6) أن معامل التحديد (R^2) بلغ ما نسبته (0.480) , وهذا يشير الى أن مرونة الموارد البشرية تقس ما نسبته (48%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (52%) فإنها تعود الى عوامل أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. في حين معامل الانحدار بلغت نسبته (0.638) , وهذه تشير الى أن التغير في مرونة 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 الى هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (التأثير). والجدول (7) يوضح الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية (التأثير).

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

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

المصدر: إعداد الباحثان استناداً الى 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 الى أن مرونة المهارة تفسر ما نسبته (26.8%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (73.2%) فإنها تعود الى عوامل أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. في حين معامل الانحدار بلغت نسبته (0.484)، وهذه تشير الى أن التغير 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 الى 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 الى أن مرونة السلوك تفسر ما نسبته (37.8%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (62.2%) فإنها تعود الى عوامل أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. في حين معامل الانحدار بلغت نسبته (0.535)، وهذه تشير الى أن التغير 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 الى 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 الى أن مرونة الممارسة تفسر ما نسبته (48%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (52%) فإنها تعود الى عوامل أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. في حين معامل الانحدار بلغت نسبته (0.482)، وهذه تشير الى أن التغير 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 الى 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 تبين أن البعد الأكثر تأثير من بين أبعاد مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية هو بعد (مرونة السلوك).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

وتم تقسيم المبحث الحالي الى ما يأتي:

أولاً- الاستنتاجات

- ١- ضعف المصنع قيد البحث على مستوى امتلاكه لمهارات مختلفة قادرة على إدارة التقلبات التي يتعرض لها العمل حالياً ومستقبلاً.
- ٢- تفتقر عينة البحث للمصنع الى ثقافة التقيد بإجراءات التشغيل القياسية أو المواصفات الوظيفية المحددة أو المعلن عنها، ما يسبب ذلك الكثير من الازباك والتأخير في انجاز المعاملات.
- ٣- تراود ممارسات الموارد البشرية للمصنع قيد البحث بشكل عام ضعف وتراخي، ما يترتب على ذلك تدني مستويات الانجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.
- ٤- 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.
- ٤- أن يُعَدَّ الذي كان ذو تأثير أكبر في البراعة التنظيمية ككل من بين أبعاد مرونة الموارد البشرية هو بُعد (مرونة السلوك).

ثانياً- التوصيات

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



- ٢- نشر ثقافة الالتزام بالتقييد بإجراءات العمل أو التشغيل, كونها تمثل الأساس لإنجاز الاعمال 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 كُبعد 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 لأراء 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 القادسية 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 لأراء عينة من المدراء في شركة أسيا سبيل للاتصالات المتنقلة في العراق", مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد (24), العدد (105).
- ٦- راضي, جواد محسن وقاسم, زهراء نعيم, (2018), "التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري بعض المصارف الخاصة", مجلة الادارة والاقتصاد, المجلد (7), العدد (25).
- ٧- سعدون, رؤى قاسم وداود, فضيلة سلمان, (2020), "أثر القيادة الادارية في الاداء البار: 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- صبر, 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 والطرقي, علاء حسين فاضل وقنديل, أحمد محمد رضا والشمري, أحمد عبدالله, (2020), "تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصيلية من خلال مرونة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء 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 وخروفة, 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, بشرى محمد والسلطاني, سعدية حايك كاظم وخليل, أمير علي, (2019), "دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء", مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية, المجلد (11), العدد (2).
- ١٢- محمد, أنير عبد الله, (2013), "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", 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 الاقسام العلمية في جامعة القادسية", مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية – جامعة بابل, المجلد (10), العدد (4).
- ١٤- الياسري, أكرم محسن وغالي, حسين حريجة والشمري, أحمد عبدالله أمانة, (2020), "الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من مديري 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 Talla, 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).