

تكيف ابعاد إدارة الموارد البشرية الحبراء مع دورة حياة المنظمة

Adapting the dimensions of chameleon human resource management to the organization's life cycle

م.م. علي محمد حكمت

alieawaf@gmail.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Assistant Lecturer: Ali Mohammed Hikmat

alieawaf@gmail.com

Ministry of Higher Education and Scientific Research

تاريخ استلام البحث 2025/3/7 تاريخ قبول النشر 2025/7/22 تاريخ النشر 2025/ 10 / 1

المستخلص:

يهدف البحث الى تحديد طبيعة الدور الذي تمارسه ابعاد إدارة الموارد البشرية الحبراء في التكيف مع دورة حياة المنظمة، وقد اعتمد الباحث في دراسة ابعاد إدارة الموارد البشرية الحبراء على ثلاثة (المرونة، التكيف، المراقبة) التي تعكس اهم المرتكزات الرئيسية التي تساعد على التكيف مع مراحل دورة حياة المنظمة، وقد عكست مشكلة البحث انخفاض المعرفة حول الية تحقيق التوافق بين ابعاد إدارة الموارد البشرية الحبراء ودورة حياة المنظمة ، ومن اجل التصدي لهذه المشكلة تم اجراء دراسة استطلاعية بعينة من العاملين في مصرف المستشار الاسلامي، بعد اعداد استبانة وفقاً لعدد من المؤشرات الجاهزة، وقد تم الاعتماد على عدد من الادوات الإحصائية في البرنامج الاحصائي (SPSS, V23) بمعالجة البيانات والتي اسفرت هذه الأدوات عدد من النتائج اكدت ذات معنوية التأثير الذي تمارسه ابعاد إدارة الموارد البشرية الحبراء في التكيف مع دورة حياة المنظمة، ومع ذلك أوصى البحث بضرورة متابعة المستجدات في مجال إدارة الموارد البشرية الحبراء، واستثمار نتائج بحوثهم في تعزيز القدرة على التكيف مع دورة حياة المنظمة البيئية العراقية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الادارة الحبراء، دورة حياة، المنظمة.

Abstract:

The research aiming to identifying the nature of the role played by the dimensions of chameleon human resource management in adapting to the organization's life cycle. In studying the dimensions of chameleon human resource management, the researcher relied on three key pillars (flexibility, adaptation, and monitoring), which reflect the most important foundations that help them adapt to the stages of the organization's life cycle. The research problem reflected the lack of knowledge about the mechanism for achieving compatibility between the dimensions of chameleon human resource management and the organization's life cycle. To address this problem, a survey was conducted on a sample of employees at Al-Mustashar Islamic Bank. A questionnaire was prepared based on several ready-made indicators. Several statistical tools were used in the statistical program (SPSS, V23) to process the data, and these tools yielded several results that confirmed the significant impact of the dimensions of chameleon human resource management in adapting to the organization's life cycle. Nevertheless, the research recommended the need

to monitor developments in the field of chameleon human resource management and to invest the results of their research in enhancing the ability to adapt to the organization's life cycle in the Iraqi environment.

Keywords : human resource, chameleon management, life cycle, organization .

المقدمة

يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات التي تشهد منافسة شديدة في الآونة الأخيرة، الأمر الذي يتطلب منها البحث عن طرائق وادوات متنوعة في ادارة مواردها لضمان الحفاظ على حصتها السوقية والدفاع عن مركزها التنافسي، لذا فقد تناول الكثير من الباحثين موضوع دورة حياة المنظمة باعتبارها مدخلاً للتغيير والتطوير التنظيمي، اذ ان فشل المنظمة في تكيف جرائتها واستراتيجيتها مع حالات التغيير البيئي التي تمر بها خلال دورة حياتها سيؤدي بالتأكيد الى تدهورها ثم انسحابها من الصناعة. ومن هنا جاءت الفكرة الأساسية للبحث في قياس تأثير إدارة الموارد البشرية الحربية في التكيف مع دورة حياة المنظمة، لذا فأنها بحاجة الى موارد قادرة على مواكبة هذا التكيف والتغيير ولعل أبرز هذه الموارد هي البشرية القادرة على تحديث معارفها ومن ثم تطوير مهاراتهم لبناء المقدرات الجوهرية اللازمة للتعامل مع المستجدات البيئية ومن ثم التكيف مع دورة حياة منظماتهم. وبهذا فقد تم اعتبار ابعاد إدارة الموارد البشرية الحربية هو المتغير المستقل للبحث لتعريف اثره في دورة حياة المنظمة كمتغير تابع، والتعرف على مدى الارتباط بينهما، وبذلك فان البحث يتكون من أربعة مباحث، ركز الأول على منهجية البحث، اما المبحث الثاني اهتم بتوضيح الجانب النظري، والمبحث الثالث خصص للجانب التطبيقي، واخيراً جاء المبحث الرابع لغرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث.

المبحث الأول: منهجية البحث

يناقش هذا المبحث اهم المرتكزات المنهجية التي سيتم الارتكاز عليها في كتابة هذا البحث بمضامينه النظرية والتطبيقية وكما في الفقرات الآتية:
اولاً: مشكلة البحث:

من خلال التحديات التي تواجه منظمات الاعمال منذ المرحلة الأولى لظهورها بإدارة الموارد البشرية كنتيجة طبيعية لدورها المؤثر في نجاحها واستدامتها، وقد تزايد هذا الدور بسبب تعقد البيئة وظهور مجموعة من المستجدات التي يتوجب التركيز عليها والتكيف معها خلال مراحل دورة حياة المنظمة، فضلاً عن ان المنافسة بين المنظمات العالمية أصبحت أكثر شدة، ومن اجل البقاء والتفوق تركز معظم المنظمات على كيفية التكيف مع دورة حياتها عن طريق استخدام اساليب الادارة المتنوعة والتي تتقدمها إدارة مواردها البشرية الحربية وعلى هذا الاساس يمكن صياغة مشكلة البحث والذي تمكن الباحث من صياغتها اثناء المعاشة الميدانية عند توزيع استبيانات البحث على شكل تساؤل رئيس وهو هل يمكن التكيف مع دورة حياة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الحربية؟، ويمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية:

- 1-هل يوجد اهتمام من قبل مصرف المستشار الاسلامي بإدارة مواردها البشرية الحربية؟
- 2-هل يوجد اهتمام من قبل مصرف المستشار الاسلامي بمتابعة دورة حياته والتعرف على طبيعة المستجدات المرافقة بها؟

3- هل يعمل مصرف المستشار الاسلامي على تكييف دورة حياته في اطار ابعاد إدارة مواردها البشرية الحرباء؟
ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على أهمية القطاع المصرفي لدوره المهم والحيوي في تحريك ودعم الاقتصاد العام للدولة، لذا حاول هذا البحث تقديم مجموعة من الآليات التي يمكن ان تسهم بتعزيز مستوى الاداء العام للمصارف في البيئة العراقية والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها، كما تتمثل أهمية البحث النظرية في محاولة الباحث مراجعة عدد من الدراسات السابقة التي تتناول تكييف دورة حياة المنظمة في اطار إدارة الموارد البشرية الحرباء، ومن ثم تلخيصها بالشكل الذي يمثل إضافة نظرية متواضعة للربط بين دورة حياة المنظمة وابعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء كما يسعى الباحث الى الاطلاع على تجارب الدراسات السابقة التي طبقت في عدد من المنظمات الناجحة وتوصلت الى نتائج قيمة ونقلها الى البيئة العراقية، ومن ثم اعداد استبانة، بالاستناد الى أفكار هذه الدراسات بالشكل الذي يمكن من تقديم مقترحات لمعالجة المشكلات التي تم تشخيصها، في ميدان التطبيق ذات العلاقة بتكييف ابعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء مع دورة حياة المنظمة.

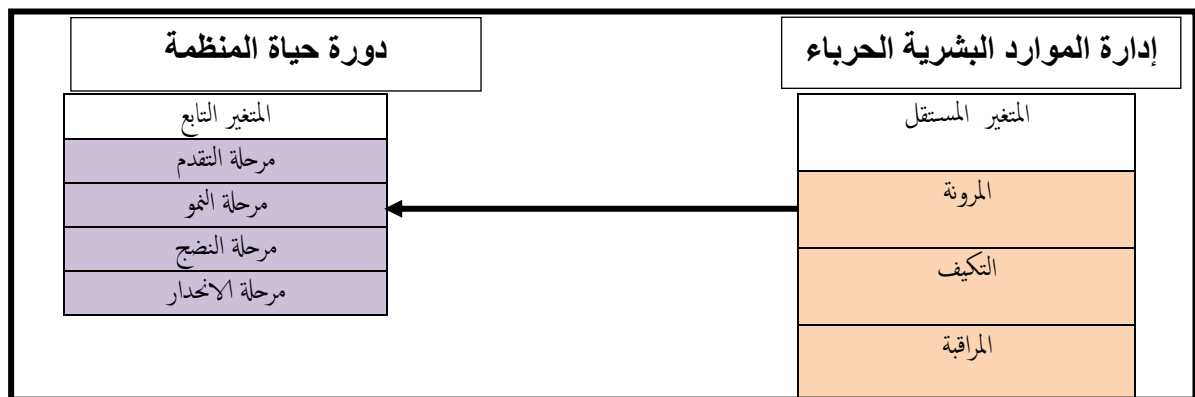
ثالثاً: اهداف البحث

يتناول البحث العديد من الاهداف اهمها :

- 1- التعرف على امكانية التكييف مع دورة حياة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية الحرباء؟
- 2- تشخيص درجة اهتمام مصرف المستشار الاسلامي بإدارة مواردها البشرية الحرباء.
- 3- تشخيص مدى اهتمام مصرف المستشار الاسلامي بمتابعة دورة حياته والتعرف على طبيعة المستجبات المرافقة بها.
- 4- توضيح أهمية الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية الحرباء في مساعدتهم على التكييف مع دورة حياة المنظمة داخل مصرف المستشار الاسلامي.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يقدم مخطط البحث الاساس العلمي الذي يمكن الاستناد عليه في صياغة فرضياته، والتي تتمثل بالدور الذي تمارسه ابعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء (المتغير التفسيري) في مساعدة المصارف على التكييف مع مراحل دورة حياتها (المتغير الاستجابي) عن طريق التأثير الخاص بالانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح ذلك في الشكل (1):



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث، 2025

خامساً: فرضيات البحث

لتحقيق أهداف البحث يتم الاعتماد على الفرضية الآتية: (وجود تأثير بدلالة معنوية (0.01) لابعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء على مراحل دورة حياة المنظمة في المصرف المستشار الإسلامي)، وتتنبق منها الفرضيات الآتية: الفرضية الأولى: تؤثر مرونة الموارد البشرية الحرباء في تعزيز قدرة على التكيف مع مراحل دورة حياة مصرف المستشار الإسلامي بدلالة معنوية (0.01). الفرضية الثانية: تؤثر تكيف الموارد البشرية الحرباء في تعزيز القدرة على التكيف مع مراحل دورة حياة مصرف المستشار الإسلامي بدلالة معنوية (0.01). الفرضية الثالثة: تؤثر مراقبة الموارد البشرية الحرباء في تعزيز القدرة على التكيف مع مراحل دورة حياة مصرف المستشار الإسلامي بدلالة معنوية (0.01).

سادساً: مجتمع وعينة البحث

1-ميدان البحث: تم اختيار القطاع المصرفي العراقي وعلى وجه التحديد مصرف المستشار الاسلامي كميدان للبحث.

2-مجتمع البحث: تم اختيار العاملين في مصرف المستشار الاسلامي كمجتمع للبحث.

3-عينة البحث: تم اختيار مجموعة من الموظفين البالغ عددهم (153) كعينة للبحث والتي تشكل نسبة (29%) من اجمالي عدد العاملين في مصرف المستشار الاسلامي، وهي من النسب المقبولة في الدراسات الاجتماعية والانسانية والادارية، وقد تم مراعاة سنوات الخدمة عند اختيارهم بحيث تجاوزت (5) سنوات، وكذلك امتلاكهم الشهادة الجامعية البكالوريوس والماجستير لضمان امتلاكهم المعرفة الكافية للإجابة على فقرات الاستبانة ومن ثم مساعدة الباحث على تحقيق اهداف بحثه نظراً لموضوعية الإجابة والقناعة عند التعامل مع موضوع البحث.

سابعاً: منهج البحث

من أجل تحقيق اهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في كتابة البحث، عن طريق مراجعة الدراسات السابقة المتوفرة في المجالات العلمية الرصينة العراقية والعربية والأجنبية وما تم نشره في شبكة الانترنت، وكذلك في الجانب العملي اذ تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي تم تصميمها باستخدام المقاييس الجاهزة بعد تكيفها لتلائم البيئة المحلية، تم اخضاع الاستبيان الى اختبارات الصدق والثبات وذلك بعرضها امام المحكمين وفي اطار ملاحظاتهم تم إعادة صياغة العديد من فقراتها وتعديلها.

ثامناً: بعض الدراسات السابقة

1-دراسة (جاسم واخرون، 2021) بعنوان تاثير الموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي، استهدفت هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تمارسه الموارد البشرية الحرباء بأبعادها (المرونة والتكيف والمراقبة) في تعزيز قدرة المنظمة على اعتماد التوجيه الريادي في عملياتها، وذلك من خلال اجراء استطلاع بـ (45) عامل في بعض مراكز التسوق التجارية، وقد اكدت النتائج على معنوية التأثير الذي تمارسه هذه الإدارة في دعم وتوجيه المراكز التجارية الريادية.

2-دراسة (احمد والشمله، 2024) بعنوان تشخيص إدارة الموارد البشرية الحرباء في مجلس المحافظة، استهدفت هذه الدراسة تشخيص إدارة الموارد البشرية الحرباء في مجلس محافظة نينوى مجتمع البحث بتوافر ابعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء (التكيف، المرونة، المراقبة، الثقة) وذلك من خلال اجراء استطلاع بـ (195) فردا في مجلس المحافظة، وأكدت النتائج الى أهمية توفير الموارد البشرية الحرباء في المنظمة المبحوثة.

3-دراسة (حسين وعاجل، 2021) بعنوان القيادة الاستراتيجية واثرها في دورة حياة المنظمة، استهدفت هذه الدراسة التعرف على حث قادة المنظمات عموماً على أهمية ممارسة أدوار القيادة الاستراتيجية فيها وتوضيح أهمية دورة حياة المنظمة والحدود المميزة لمراحلها، وذلك من خلال اجراء استطلاع على عينة قوامها (150) تدريسي واداري في جامعة تكنولوجيا المعلومات، وقد اكدت النتائج على معنوية التأثير الذي يمارسه ابعاد القيادة الاستراتيجية ودورة حياة المنظمة.

4-دراسة (فاتن، 2019) بعنوان اثر دورة حياة المنظمة في تبني استراتيجية الانكماش، استهدفت هذه الدراسة التعرف على اثر دورة حياة المنظمة بإبعادها (مرحلة التكوين، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الاستقرار، مرحلة التدهور والفناء) في تبني استراتيجية الانكماش، وذلك من خلال اجراء استطلاع على عينة بـ (145) عامل في مؤسسة منيب للخدمات، وقد اكدت النتائج على معنوية التأثير الذي تمارسه دورة حياة المنظمة على تبني استراتيجية الانكماش.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: إدارة الموارد البشرية الحرباء

تحتاج ادارة الموارد البشرية الى مجموعة من الخصائص والسمات لكي تتمكن من تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها ضمن المنظمة، والتي تتقدمها مرونتها وقدرتها على التكيف مع المستجدات المتلاحقة في البيئة من خلال مراقبتها والترصد لها اول باول، لذا فقد تم تشبيه إدارة الموارد البشرية التي تتمتع بهذه السمات بادارة الموارد البشرية الحرباء لكون الحرباء تمتلك بخلايا جلدية تسمى الكروماتوفورز، والتي تحتوي على مجموعة من الخصائص تسمح لها بتغيير لون أجسامها كلياً أو جزئياً بحسب الموقف البيئي المحيط بها (Wollard, 2016: 2) ومن هنا جاءت فكرة المنظمات على ضرورة تبني فكرة الحرباء في ادارة مواردها البشرية تكتسب ميزة تنافسية في بيئة العمل الديناميكية من خلال الاستثمار الفعال في الموارد البشرية والمهارات الفريدة التي لا يمتلكها الآخرون. وإذا كان من الممكن تعزيز هذه الميزة عن طريق تقليد الحرباء، فإن ذلك يتم عن طريق (التخطيط بمشاركة الموظفين، إدارة عمليات الموظفين بطريقة منظمة، اكتشاف المواهب وتنميتها). كما تشهد بيئة الاعمال اليوم مستجدات متلاحقة زادت من رغبة المنظمات للاستفادة منها في تكيف خصائصها وتعديلها من اجل البقا في المنافسة، ومنها ظهرت تسمية الحرباء التي تتطلب من القادة النظر الى العالم بطريقة جديدة، ومما لا شك فان الموارد البشرية يكونوا اقوى على البقاء داخل منظماتهم كلما توفرت لديهم الإمكانيات اللازمة لتعزيز دورهم ويجعلهم قادرين على الابداع والابتكار (Sultan & Alhadrawi, 2015 : 190)، وقد تنوعت وتعددت تعريفات الموارد البشرية الحرباء اذ عرفت بانها مجموعة من الافراد الذين لديهم القدرة اللازمة على التكيف مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، عن طريق التصميم وإعادة الهيكلة المستمرة، استخدام المعرفة المكتسبة عبر برامج الذكاء التنافسي للمعلومات التي يتم الحصول عليها، (Soto,2000:32) وهذا التعريف يؤكد على أهمية التكيف مع بيئات العمل الداخلية والخارجية، وبذات التوجه عرفت بانها مجموعة من الافراد القادرين على التكيف مع الموقف الطارئة والمستجدة من اجل تلبية المتطلبات المختلفة لاداء مهامهم وواجباتهم، (Mhizha, 2014: 216) كذلك عرفت بانها الإدارة التي تساعد الموارد البشرية على لعب العديد من الأدوار الوظيفية وإعادة ترتيب قدراتها بسهولة بحسب المتطلبات الضرورية لمنظمتهم، (Lynch,2009:26) أي ان إدارة الموارد البشرية الحرباء تمتلك مجموعة من الخصائص التي تمكنها من التعامل مع اكثر من ظرف او موقف في وقت واحد (Lages,2016:2) ، لكونها قادرة على فهم ما يطلبه هذا الموقف ومن ثم التصرف بما يتوافق معه (Carpenter,2012:13) كما عرفت بانها مجموعة من الإمكانيات التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والتي تمكنها من الابتكار من اجل تعزيز الأمن الوظيفي، وتكون قادرة على اجراء التغييرات الضرورية وتنفيذها من اجل الحفاظ على موقفها التنافسي (Koshy, et al, 2016:313) وهذا التعريف يؤكد دور هذه الإدارة في دعم الابتكار والميزة التنافسية في ذات الوقت. وبعد مناقشة الأفكار السابقة يمكن للباحث استنباط التعريف الاجرائي لادارة الموارد البشرية الحرباء بانها مجموعة من القدرات التي تربط الوظائف مع المهارات البشرية، والتي تتقدمها (المرونة، التكيف، المراقبة)، التي تتغير بسرعة مع المؤثرات البيئية، بالشكل الذي يساعد على تنفيذ الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وتستمد هذه الموارد خصائصها من الخصائص والقدرات التي يمتلكها كائن الحرباء. ويمكن التعرف على ابرز الابعاد المعتمدة في دراسة الموارد البشرية الحرباء: -

1-المرونة: تشير المرونة إلى القدرات المتاحة التي تمتلكها الموارد البشرية بتعديل مهاراتهم وسلوكيات، لمنح المنظمة المرونة اللازمة للبحث عن بدائل استراتيجية في بيئة تنافسية وسرعة تحديد وتطوير وتنفيذ الممارسات اللازمة لتحقيق أعلى درجة ممكنة من المرونة الكامنة في هذه الموارد (Karwowski & Salvendy) 2012 (2012:237) ، ويمكن تعرف المرونة بالقدرة على التكيف مع الآخرين بناءً على الظروف المختلفة وهذا التعريف اكد على أهمية المرونة من الناحية السلوكية. كما أنها قدرة الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بفعالية كبيرة مع التغيرات البيئية والاستجابة لها في الوقت المناسب (Sekhar, et al, 2016: 57)، وهنا يظهر الدور الذي تمارسه المرونة في تحقيق التوافق بين الموارد البشرية ومنظمتهم. كما عرفها (Chen & Li,2015:205) على أنه دعم التنظيم من خلال مرونة القدرات المناسبة للموارد الداخلية، وخاصة الموارد البشرية.

2-التكيف: هي ثقة الموارد البشرية بتحقيق أهدافها من خلال الأداء الفعال لمنظمتهم وقدراتها الإنتاجية وتكيفها مع مستويات التكنولوجيا المستخدمة في العمل، ولذلك فإن الإدارة الجيدة للموارد البشرية هي الأساس الذي يسمح لهم بتحقيق أهدافهم واهداف منظمتهم في ذات الوقت (Heerden,2018: 202) وعليه التكيف يعبر عن مدى قدرة الموارد البشرية على الاستجابة لأي تغيير داخل منظمتهم أو في البيئة الخارجية (Meijer & Jong ,2019:4) وهو الاستجابة التي تظهرها الموارد البشرية عند مواجهة الظروف البيئية الجديدة (Tillson,2005:31) يجب أن تتبنى الموارد البشرية الحرباء استراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجة من التكيف حتى تتمكن من متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها في أسرع وقت ممكن، ولكي تنجح في تحقيق هذا التكيف، يجب عليها التفاعل المستمرة للتغيرات التي تحدث في البيئة، ومن الضروري أن تكون ذكية، وأن تمتلك الوسائل اللازمة، القدرة على التعامل مع عدم التأكد والتغير السريع.

3-المراقبة: هي قدرة الموارد البشرية على تصميم منهجيتها لمراقبة الأحداث واتجاهاتها المتطورة وفق رؤيتها وفلسفتها (Sultan & Alhadra Wi ,2015: 197) وفي هذه الحالة يمكن للموارد البشرية البدء بالرصد العام للأحداث البيئية، بما في ذلك إجراء عدد من الأبحاث المتخصصة في اتجاهات مختلفة من أجل التحقق من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة التي يلتقطها الموارد البشرية من بعض المؤشرات والأحداث البيئية. فإن مقياس نجاح عملية المراقبة هو قدرة الموارد البشرية على التعرف واكتشاف الأحداث والاتجاهات المختلفة في البيئة. وبالتالي (Al Ghazali , 2013: 65) ومن ثم مساعدة المنظمة على الاستعداد لتقديم منتجات جديدة في الوقت المناسب للاستفادة من الفرص المحددة، وهي الوسيلة التي يتم من خلالها تقييم الاتجاهات البيئية وتتبع الأحداث وخطط الأنشطة. وهي أيضاً عملية تتضمن مراجعة منهجية للمتغيرات البيئية المتغيرة لتحديد الفرص والتحذير ضد التهديدات، وهو مفيد بشكل خاص لتتبع المتعاملين وأنشطة المنافسين والخصوم المحتملين (Mhizha , 2014: 217) .

ثانيا: دورة حياة المنظمة

لقد تم التوسع من قبل الباحثين في مجال دراسة المنظمات بصورة عامة ومتخصصي إدارة الأعمال بصورة خاصة، على اعتبار ان المنظمات أدوات يستخدمها الافراد في تنسيق تصرفاتهم وفعالهم للحصول على قيمة متنوعة

ومرغوبة (Thomsen,2014:23) ، ايضاً ان المنظمات بذات الاتجاه اتسعت قدراتها لكي تكون قادرة على الاستجابة لتحديات بيئة الاعمال وفرصها، الامر الذي يتطلب فهم دور المنظمات وتفسير سلوكها وفق نظرة واسعة وشمولية لتحديد ما هي المنظمة. ومثل أي كائن ان صح الوصف فان المنظمة تنشأ وتتمو وتتطور وقد تزول بعد وقت معين، هذا ما يعرف بدورة حياة المنظمة والتي تمتاز بعدة مراحل مختلفة، تتخذ من خلالها المنظمة استراتيجيات واتجاهات مختلفة، وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة، ووضعيتها في السوق.(Rahmansereshts & Yavari,2017: 291) ، كذلك يمكن تعريفه على انه نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به ويفترض ان للمنظمات دورات حياة تمر بها عبر عملية تتابعية اثناء نموها وعندما تنطبق فكرة دورة الحياة على المنظمات فأنا نعني ضمان ان هناك مراحل متميزة تتقدم خلالها المنظمة. إنها عملية تخطيط استراتيجي لتسلسل معين من التغييرات في الوضع الحالي والحفاظ على مكانة المنظمة في السوق في المستقبل (Eliseeva & mottaeva, 2020:22) وهذا يجعل من الممكن التنبؤ بحالات الأزمات المحتملة، ووضع التدابير الوقائية وتبرير القرارات الإدارية المتعلقة باستخدام الموارد والأدوات المالية للحد من مختلف الحالات غير المرغوب فيها. وتشير الى المراحل التي تمر بها المنظمة منذ نشأتها وحتى احتمال انقراضها او إعادة هيكلتها، كذلك عرفها (Gerrard,2002: 33) بأنها نمط من التغيير المتوقع في المنظمة، مما يساعد في تحديد اتجاهات نمو المنظمات، أي انها عبارة عن مجموعة من التوجهات الإستراتيجية المختلفة، تتمثل في مجموعة مراحل تتميز بأهداف مختلفة ويمكن من خلالها تحديد موقعها في السوق. هي مجموعة من المراحل المتعاقبة التي تمر بها منظمات الأعمال، حيث تختلف باختلاف طبيعة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة (Murhdy, 2013:180) ، ومن هنا يمكن تعريف دورة حياة المنظمة بأنه ((نمط من التغيير المتوقع في المنظمة، اتجاهات النمو المنظم للمنظمة)) وهذا يعني ان دورة حياة المنظمة تشير الى المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدئها وحتى نهايتها. (Kallunki & Silvola, 2008: 69) وتمر دورة حياة المنظمة بعدة مراحل وكما يلي:

1-مرحلة التقدم: تسمى أيضا المرحلة الرسمية او مرحلة الاستقرار او مرحلة التكوين او مرحلة البناء وتمتاز هذه المرحلة (Vendetti, 2010: 6) بزيادة النفقات المالية وتضخم الحجم مقارنة بالمنافسين وتقليص التحكم بالموارد البشرية كما تنتقل صلاحيات الارشاد والتوجيه الى مجلس الإدارة حصراً بحكم المركزية الشديدة التي تظهر في بداية هذه المرحلة، كذلك تضمن هذه المرحلة إقامة واستخراج القواعد والإجراءات المعيارية وأنظمة الرقابة والاتصالات وتتوجه المنظمة نحو الرسمية العالية بشكل اكثر من مرحلة النمو مع إضافة موارد بشرية متخصصة ويزداد تفويض الصلاحيات والمسؤوليات بالتعاقب الى الإدارة الوسطى والاشرفية، ايضاً يتم تأمين واستخدام واسع لموارد المنظمة البشرية والمالية والمعلوماتية وصيانة الحصة السوقية والمحافظة على استقرار الهيكل التنظيمي، واخيراً الاستثمار وتحسين العمليات التنظيمية للمحافظة على الربحية واستقرار الوضع فضلاً عن التوسع على أساس المنتج او على أساس الرقعة الجغرافية بسبب الحاجة الى خدمة واسعة.

2-مرحلة النمو: وتسمى مرحلة الشباب او مرحلة المنهج الجماعي (fallah & Rahimia, 2015: 50) التي تلعب الإدارة العليا الدور المهم في نجاح العمل من خلال التحلي بروح الابداع والريادة فضلاً عن الصبر والتأني ويبدأ التعلم التنظيمي وتركيز المنظمة لجهودها ووقتها وكفها نحو تطوير نشاط البحث والتطوير، كذلك تبدأ الخبرات بالظهور والتطور الكبير من خلال جذب وتعيين افراد مؤهلين حدد وتطوير منتجات غير مألوفة للزبائن للبحث عن

سوق جديدة وتحليل الفرص واغتنامها بعد دراستها بالشكل الصحيح.، وفي هذه المرحلة أيضاً يحدث تغيير في سلطة الإدارة وإقامة مقارنة بين العاملين وتبني أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار والإدارة بالتحوّل وتقسيم العمل، وفي هذه المرحلة تبدأ الإدارة بتأسيس الأقسام والوحدات التنظيمية على وفق هرمية عالية للسلطة تحديد الوظائف بشكل دقيق وواضح ، عادة ما يحصل في هذه المرحلة استعمال أنظمة محاسبية ومخزنيه وتدقيقية والشراء مع تبني خاصة الحوافز والموازنة المالية.

3-مرحلة النضج: تولد المنظمات عندما يقوم الافراد الذين يمتلكون روح المبادرة والابتكار باستغلال قدراتهم ومهاراتهم، في خلق قيمة لها. كذلك في هذه المرحلة تحتاج المنظمة في هذه الفترة الى الموارد من البيئة والبحث عن إنجازات للانطلاق والبقاء ومما يتطلب الامر جمع البيانات اللازمة والمعلومات الضرورية عن البيئة الخارجية والتقيّب عنها ومعالجتها وتقديمها الى الإدارة لغرض اتخاذ القرارات المطلوبة، كذلك تستلزم المرحلة أهمية الابتكار والريادة وتطوير المنتجات الجديدة والترويج لها واستعمال التكنولوجيا المتقدمة وذلك لاجل تطوير وبناء الوعي لدى الزبائن وبناء حصة سوقية مقبولة، التي تعمل على كسب رضا الزبائن والحصول على العدد الكافي من الزبائن وإيجاد الأموال الكافية للنمو، ومن هنا يمكن تحديد صعوبة تطبيق الإدارة المشتركة لان النمط في مرحلة الولادة يتصف بالتشديد والاشراف المباشر وتوزيع الواجبات والمهام وفقاً لحاجة الاعمال.

4-مرحلة الانحدار: تحدث مرحلة التراجع او ما تسمى بالانحدار عندما تتراجع المبيعات والربحية، وغالباً ما يسبقها ركود في السوق وتبدأ المنظمات في الانخفاض معه، تتخفّض الربحية بسبب التحديات الخارجية ونقص الإبداع (24: Nordstrom & Choi, 2024) ، الأزمات في أسواقها حتى الركود وتتميز هذه المرحلة باتخاذ قرارات متحفظة للغاية، وقلة الابتكار، والخوف من المخاطرة، والتردد حتى في تقليد ابتكارات المنافسين في هذه المرحلة (Uysal, 2007:5)، هناك ظروف اقتصادية غير مواتية، وتغيرات كبيرة في طلبات العملاء، أو ظهور المنتجات أو الخدمات. وفي هذه المرحلة يتم استبدال الانخفاض في حجم المبيعات والأرباح بالخسائر، تهتم الإدارة بالحفاظ على الضوابط، وترتبط معظم الإجراءات والقرارات من خلال خفض التكاليف، تركز الإدارة على التمويل للتغلب على الأزمة المالية، ليس بالضرورة أن تمر جميع المنظمات بمرحلة التراجع، فبعض الإدارات تموت أو تختفي في مراحلها الأولى، لكن بعض الإدارات في بعض المنظمات لا ترغب في الوصول إلى هذه المرحلة في كل الأحوال (Rahmansereshts & Yavari, 2017: 288) مستبعدة هذه المرحلة من ذهنية التراجع. إن الإدارة تعني أنها يجب أن تناضل باستمرار لتكون في نمو مستمر أو لتضمن لنفسها الاستقرار والبقاء في مرحلة معينة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

يناقش ويفسر الباحث في هذا المبحث اهم النتائج التي توصل اليها، بعد معالجة البيانات من الناحية الإحصائية وباستخدام مقاييس النزعة المركزية وذلك لكونها تتوافق مع حجم العينة وطبيعة البيانات التي تم جمعها، بالشكل الذي يساعده على تحقيق الأهداف من هذا البحث وكما في الفقرتين الاتيتين:

اولاً: التحليل الوصفي:

يحاول الباحث في هذه الفقرة مناقشة ابرز النتائج اللازمة لتشخيص مدى اهتمام مصرف المستشار الاسلامي بتطبيق إدارة الموارد البشرية الحرباء ومتابعة دورة حياة المنظمة، وذلك من خلال الجدول (1) وكما يأتي:

الجدول (1) التحليل الوصفي للمتغيرات المبجوة

المتغيرات	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	التقدير
المرونة	%84	3.4	0.81	0.24	0.76	جيد
التكيف	%86	3.6	0.77	0.21	0.79	جيد جداً
المراقبة	%90	4	0.61	0.15	0.85	جيد جداً
إدارة الموارد البشرية الحراء	%87	3.7	0.73	0.20	0.80	جيد جداً
مرحلة التقدم	%93	4.3	0.58	0.13	0.84	جيد جداً
مرحلة النمو	%88	3.8	0.67	0.18	0.82	جيد جداً
مرحلة النضج	%89	3.9	0.64	0.16	0.87	جيد جداً
مرحلة الانحدار	%87	3.7	0.71	0.19	0.81	جيد جداً
دورة حياة المنظمة	%89	3.9	0.64	0.17	0.83	جيد جداً

يتضح من الجدول (1) ان النسبة المؤية للاتفاق الخاص بإبعاد ادارة الموارد البشرية الحراء داخل مصرف المستشار الاسلامي بلغت (87%) وهي نسبة جيدة جداً وتجاوزت القيمة المعيارية (66.7%)، وتعطي مؤشر واضح على اهتمام المصرف ميدان البحث بتدريب وتطوير موارده البشرية بالشكل الذي يعزز من مرونتهم على مواكبة المستجدات المتلاحقة ذات العلاقة بعملياتهم والتكيف معها، فضلاً عن تعزيز قدرتهم على مراقبة هذه التطورات ومحاولة الاستفادة منها في تعزيز دورهم منظمهم، وقد حققت إدارة الموارد البشرية الحراء قيمة وسط حسابي (3.7) وهي اعلى من الوسط الفرضي، وتؤكد وجود هذه الادارة بدرجة عالية داخل مصرف المستشار الاسلامي، كما اكدت نتائج التحليل بوجود انسجام عالي وتشتت منخفض بين الإجابات عينة البحث عند التعامل مع فقرات إدارة الموارد البشرية الحراء وهذا بالاستناد الى نتائج الانحراف المعياري البالغة (0.73)، ومعامل الاختلاف البالغة (0.20) وبقدر تعلق الامر بالأهمية النسبية فقد حققت إدارة الموارد البشرية الحراء بأهمية نسبية بلغت (0.80)، كما يتضح من الجدول (1) ان دورة حياة المنظمة حقق نسبة اتفاق بلغت (89%) وهي ايضاً نسبة جيدة جداً وتعكس اهتمام مصرف المستشار الإسلامي بمتابعة دورة حياته باستمرار وتشخيصها بصورة دقيقة من اجل اتخاذ الاجراءات اللازمة للتعامل مع كل مرحلة بالشكل الذي يتوافق مع طبيعة الموقف البيئي المحيط بها، بالشكل الذي يتضمن له البقاء والاستمرار مع العمل، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بمراحل دورة حياة المنظمة (3.9) وهي تشير الى وجود دورة حياة مستقرة لدى المصرف ميدان البحث، وبمستوى عالي احصائي، كما اكدت نتائج التحليل على وجود الانسجام العالي بين افراد عينة البحث عند التعامل مع فقرات دورة حياة المنظمة اذ بلغت قيمة

الانحراف المعياري الخاص به (0.64)، كما عكست قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.17) انخفاض التشتت بين إجابات عينة البحث، وبالنسبة لأهمية دورة حياة المنظمة النسبية فقد بلغت (0.83). وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة الموارد البشرية الحرباء فقد تقدمت بالمرتبة الأولى المراقبة بمعامل اختلاف بلغت قيمته (15%)، في حين جاء بالمرتبة الثانية التكيف بمعامل اختلاف (21%)، وأخيراً جاءت المرونة بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (24%). أما الأبعاد الخاصة بدور حياة المنظمة فقد جاءت بالمرتبة الأولى مرحلة التقدم بمعامل اختلاف (13%) في حين احتلت مرحلة النضج المرتبة الثانية بمعامل اختلاف (16%)، وبالمرتبة الثالثة جاءت مرحلة النمو بمعامل اختلاف (18%)، وأخيراً جاءت مرحلة الانحدار بمعامل اختلاف (19%).

وبعد استكمال تفسير نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات المبحوثة، نلخص في الجدول (2) أبرز النتائج التي يمكن الاستناد عليها في مناقشة أبرز المرتكزات للقبول الفرضيات الخاصة بالبحث وكما يأتي:

جدول (2) نتائج الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

العلاقة	المعنوية	F	R ²	B	a	المتغير الرئيسي
توجد	0.01	27.61	0.41	0.87	0.94	ابعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء

يتضح من الجدول (2) ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (27.61)، وهي تجاوزت القيمة الجدولية المقابلة لها بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتيجة تؤكد معنوية التأثير الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية الحرباء داخل مصرف المستشار الإسلامي في تعزيز قدرة العاملين لديه على التكيف مع مراحل دورة حياته ، وان النموذج الانحدار قادر على وصف التأثير بين المتغيرات المبحوثة. وقد بلغت قيمة (a = 0.94)، وهذا يعني ان ادارة الموارد البشرية الحرباء في مصرف المستشار الاسلامي قادرة على تحقيق تاثير بدورة حياة المنظمة بمقدار (a = 0.94) حتى وان كان متغير التكيف يساوي صفر، اما قيمة (B=0.87)، وهذا يعني ان تغير متغير تكيف الموارد البشرية في مصرف المستشار الاسلامي واحدة سيؤدي الى تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية الحرباء بمقدار (0.94) اما قيمة (R²) فقد بلغت (29%) من التباين في دورة الحياة الخاصة بمنظمتهم مفسر بفعل التكيف في مصرف المستشار الاسلامي، وان (46%) مفسر من قبل عوامل أخرى لم تتضمن النموذج الانحدار الحالي، وعليه فان هذه النتائج تعطي للباحث المبرر لقبول الفرضية الثانية للبحث التي نصت على: (وجود علاقة تأثير على المستوى المعنوي (0.01) لتكيف ابعاد إدارة الموارد البشرية الحرباء في دورة حياة مصرف المستشار الاسلامي.

يوضح جدول (2) ان إدارة الموارد البشرية الحرباء قادرة على تفسير (41%) من التباين الحاصل في قدرة المنظمة ميدان التطبيق مع تكيف مواردها وامكانياتها بما يتوافق مع دورة حياتها ومراحلها المتنوعة، امام النسبة (59%) فهي ذات علاقة بمجموعة من المتغيرات ليس لها علاقة بأنموذج الانحدار الحالي، وما يدعم هذه النتيجة هي قيمة (f) المحسوبة البالغة (27,61) وهي تؤكد معنوية التأثير الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية الحرباء في التكيف مع مراحل دورة حياة المنظمة المتنوعة، فضلاً عن قدرة هذا الانموذج على وصف التأثير بين هذه المتغيرات. ويمكن من خلال قيمة (a = 0.94) الإشارة الى قدرة المنظمة ميدان البحث على التكيف مع مراحل دورة حياتها المتنوعة، حتى وان كانت قيمة إدارة الموارد البشرية الحرباء تساوي قيمتها صفر، في حين اشارت قيمة (B=0.87) والتي

تؤكد ان تغيير قدرة المنظمة ميدان البحث على تعزيز قدرتها في تطبيق إدارة الموارد البشرية الحبراء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تعزيز قدرتها في التكيف مع مراحل دورة حياتها بمقدار (0.87)، ومن ثم فان هذه النتائج تقدم الأسس المنطقية والنتائج التطبيقية التي يمكن الاستناد عليها في قبول الفرضية الرئيسية للبحث والتي نصت على (تؤثر مرونة الموارد البشرية الحبراء في تعزيز قدرة على التكيف مع مراحل دورة حياة مصرف المستشار الإسلامي بدلالة معنوية (0.01)).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات :

- 1-تهتم إدارة مصرف المستشار الإسلامي بتطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية الحبراء من اجل التكيف مع المستجدات التي تحدث في القطاع الخاص بها ومن ثم ضمان بقاءها واستمرارها في العمل.
- 2-أكدت النتائج التحليل بان إدارة مصرف المستشار الإسلامي يتهم بتطوير قدرات مواردها البشرية لتعزيز مرونتهم في التعامل مع الظروف الاستثنائية التي تواجههم في العمل ومراجعتها باستمرار من اجل التكيف معها اول بأول.
- 3-أظهرت نتائج التحليل بان إدارة مصرف المستشار الإسلامي تعمل على تدريب مواردها البشرية لتكون قادرة على التكيف مع المستجدات المتلاحقة التي تواجههم في ظروف عملهم من خلال التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمصرف.
- 4-أظهرت نتائج التحليل بان إدارة مصرف المستشار الإسلامي تهتم بتطوير نظام مراقبة خاص بإدارة الموارد البشرية لتكون قادرة على توفير بيئة مناسبة في العمل من خلال توفير جميع المستلزمات الضرورية.
- 5-أكدت نتائج التحليل ان ادارة مصرف المستشار الإسلامي تهتم بمتابعة دورة حياته باستمرار وتشخيصها بصورة دقيقة من اجل اتخاذ الاجراءات اللازمة للتعامل مع كل مرحلة بالشكل الذي يتوافق مع طبيعة الموقف البيئي المحيط بها، بالشكل الذي يتضمن له البقاء والاستمرار مع العمل

ثانياً - التوصيات :

1. يقترح الباحث على ادارة مصرف المستشار الإسلامي الاهتمام بمتابعة دورة حياته باستمرار وتشخيصها بصورة دقيقة من اجل اتخاذ الاجراءات اللازمة للتعامل مع كل مرحلة بالشكل الذي يتوافق مع طبيعة الموقف البيئي المحيط بها، بالشكل الذي يتضمن له البقاء والاستمرار مع العمل
2. يرى الباحث ضرورة اشراك موظفي مصرف المستشار الإسلامي بمجموعة من الدورات التدريبية والتطويرية للحفاظ على مرونتهم وقدراتهم في مراقبة المستجدات التي تواجههم في العمل ومن ثم تعزيز معرفتهم اللازمة لاتخاذ القرارات التكيفية معها.
3. يقترح الباحث على إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة توظيف قدراتها لتعزيز مرونتهم في التعامل مع الظروف الاستثنائية التي تواجههم في العمل ومراجعتها باستمرار من اجل التكيف معها اول بأول وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية معهم، لتبادل الافكار والمقترحات البناء لتطوير العمل.

4. يوصي الباحث إدارة مصرف المستشار الإسلامي بالاهتمام بتطوير نظام مراقبة خاص بإدارة الموارد البشرية لتكون قادرة على توفير بيئة مناسبة في العمل من خلال الاشتراك بعدد من البرامج التدريبية والتطويرية، وبالتنسيق مع ذوي الاختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية.
5. يقترح الباحث على إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة توظيف المرتكزات الأساسية للاستراتيجية المرونة الخاصة بمواردها البشرية لتكون قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل والتصدي للتحديات التي تواجههم كذلك تكون قادرة على إدارة دورة حياتها.

المصادر :

- 1- احمد، مصطفى نكتل والشلمة، ميسون عبد الله احمد (2021)، (تشخيص إدارة الموارد البشرية الحرباء في مجلس المحافظة) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجلس محافظة النينوى، مجلة الكوت، العدد 16
- 2- جاسم، إبراهيم محمد ومحيميد، كفاح عباس وعبد، عامر سامي (2024)، (تأثير الموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض مراكز التسوق التجاري في مدينة الموصل، مجلة جامعة تكريت، العدد 17
- 3- سليمان، فائق (2019)، (اثر دورة حياة المنظمة في تبني استراتيجية الانكماش)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- 4- حسين، قيس إبراهيم وعاجل، بلقيس ناجي (2021)، (القيادة الاستراتيجية واثرها في دورة حياة المنظمة، دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 48

References

1. Al-Ghazali, Fadhel Radi Ghabash., (2013), (the role of differentiation and integration option in achieving agility requirements for the development of strategic renewal model) Ph.d. thesis submitted to the Faculty of Business and Economics, University of Baghdad.
2. Alick, Mhizha, (2014), Application of the , Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises, International Journal of Innovative Research & Development, Vol 3 Issue 6, June, 2014.
3. Alick, Mhizha, (2014), Application of the , Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises, International Journal of Innovative Research & Development, Vol 3 Issue 6, June, 2014.
4. Carpenter , Mason , Bauer, Talya & Erdogan , Berrin , (2012), Man- agement Principles v. 1.1 , This is the book Management Principles (v. 1.1). This book is licensed under a Creative Commons by-nc-sa 3.0. DOI: 10.1007/978-981-10-3302-5_2
5. Gerrad, Garidaldi, 2002, l'analyse strategique, edition organization france, paris, 2002, 33
6. Heerden. A., (2018), Soft Skills and the Construction Site Manager, The Chameleon Professional, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.
7. Jin Chen.J&Weizi Li.W,(2015), "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance, A Study from Organizational Learning Capability Perspective" International Federation for Information Processing, Busienss School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai, China 2Henley Busienss School, University of Reading, Reading, UK.

- .8 Kallunki, Juha- Pkka, Silvola, Hanna, The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing, *Management Accounting Research* 19 (2008) 62–79
- .9 Karen Danna Lynch ,(2009), " The Chameleon Factor, The Mental Management Of Multiple Roles (And What It Reveals About The Organization Of Culture) " , New Brunswick, New Jersey
- .10 Koshy, Binoj, Mistry, Nilay, & Jain, Khyati, (2016). Chameleon Salt-ing, The New Concept of Authentication Management. In *Proceedings of First International Conference on Information and Communication Tech-nology for Intelligent Systems*, Volume 2. Springer, Cham
- .11 Lages, L. F. (2016). VCW—Value Creation Wheel, Innovation, technology, business, and society. *Journal of Business Research*, 69(11).{
- .12 Meijer. A & Jong, J., (2019): Managing Value Conflicts in Public, Innovation: Ostrich, Chameleon, and Dolphin Strategies, *International Journal of Public Administration*, Vol.43, No.1
- .13 Nordstrom Christoffer & Choi .Ga Eun- Llorach Carlos . (2012) The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness A Study of Swecish Gazelle Companies •Bachelor's thesis within Business Administration * Jonkoping international B usiness school Jonkoping university .
- .14 Rahimia ,Farideh ,Fallah ,Saeed (2015) ,Study Of Organizational Life Cycle And Its Impact On Strategy Formulation ,*Procedia - Social and Behavioral Sciences* ,No.207 ,P 50 – 58
- .15 Rahmanseresht ,Hossein& Yavari ,Eghbal (2017) ,Relationship Life Cycle of Organizational and Leadership Styles (Case Study of Kermanshah City Administration , *Government Agencies International Review of Management and Marketing* Vol. 7.No. 3
- .16 Rahmansereshts Hossein& Yavari Eghbal (2017) Relationship Life Cycle of Organizational and Leadership Styles (Case Study of Keranshah City Administration *Government Agencies International Review of Management andl Marketing* Vol. 7.No. 3
- .17 Salvendy. G & Karwowski. W., (2012), *Advances in Human Factors and Ergonomics Series*, CRC Press, Taylor & Francis Group.
- .18 Sekhar,C.,Patwardhan , M.,&Vyas,V.(2016).A study of human resource flexibility and firm performance: a performance: a perspective from IT industry .*Global Journal of flexible systems management* ,17(1.، (
- .19 Soto, Stephen (2000). The thinking chameleon metaphor. *Competi- tive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*, 11(4.،(
- .20 Sultan, Yousef Al-taie Hagym , Alhadrawi , Baqer khudhair Abdul Al-Abbas ,(2015) , The Chameleon Organization assumptions and Futures digital age

Organization , International Journal & Magazine of Engineer-ing, Technology , Management and Research , A Peer Reviewed Opne Ac-cess International Journal , Volume No, 2(2015) , Issue No, 1 (January.)

.21 Thomsen ,Jennifer(2014) ،The Challenges and Opportunities Throughout the Life Cycle of Landscape-Scale Collaborative Conservation Organizations: Case Studies in the Southern Appalachians and the Northern Rockies Ecosystems Clemson University ،TigerPrints.

.22 Tillson, m. (learning to respond to asymmetric threats),(2005), Alexandria journal, va. institute for defense analysis, vol.2, issue 3.

.23 Uysal. Gurhan (2007). Core Competence: A Competitive Base for Organizational Success. Journal of Global Strategic Management-V ol.1.No.1: pp.5

.24 Vendetti ،Don ،. (2010). Company Evolution & the Organizational Life Cycle Copyright Product Arts.

.25 Wollard. K., (2016), How does a chameleon change its color? "From how come? Planet earth. Resources.corwin.com