

أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل* دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية

المدرس المساعد
محمد ياسين التميمي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة
بغداد

الأستاذ الدكتور
علي حسون الطائي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة
بغداد

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على دور مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل للمنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية) ومن اجل معرفة ذلك فقد طبق البحث على عينة البحث المتمثل بالقيادات الادارية والمكون من (42) فرداً موزعين حسب الهيكل التنظيمي (رئاسة الديوان، المدراء العامين ومعاونيهم، والسادة الخبراء)، واعتمد الباحث عدداً من المناهج البحثية الرصينة لاختبار العلاقة بين المتغيرين، ولمعرفة لإجابات عن التساؤلات الفكرية والتطبيقية ومستوى علاقات الارتباط والتأثير والاستفادة منها من خلال تعميم نتائج البحث على الميدان المبحوث.

واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات مضافاً اليها المقابلات الشخصية، وقد تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي قام عليها البحث والمتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير لأجل الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والوصول الى الاهداف المراد تحقيقها، وقد تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية (معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار، معامل التحديد، T test، لبيان مغنوية العلاقة)، اضافة الى استخدام عدد من الاشكال والمخططات التوضيحية لتوضيح وبيان العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها الفرعية.

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ان هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة مغنوية بين متغيرات البحث مع وجود اثر مغنوي بين متغيرات البحث ، وهذا ما يؤكد ان النتائج جاءت متقاربة مع ماتم افتراضه بفرضيات البحث.

ومن خلال النتائج التي تم الحصول أليها فقد تم وضع عدد من التوصيات استناداً الى نتائج التحليل الاحصائي، وانتهى البحث الى تقديم عدد من المقترحات الهدف منها اجراء البحوث والدراسات المستقبلية للمنظمة.

The Impact of flexible human resources in performance teams work

Abstract

Current research aims to highlight the role of Flexibility of human resources in performance work teams for the Organization discussed (financial audit) and to see that applied research to the research community of the leadership of (42) personnel by organizational structure (the Presidency organization, directors and their assistants, and experts), and adopted a number of curriculum research scholar pedigree to test the relationship between the variables, and to learn to answer questions the intellectual and practical level of link relationships, influence and benefit from it through the dissemination of the results of research on the field wanted.

Using (questionnaire) as Chairperson for the collection of data and information, plus interviews, has been Chairperson and hypothesis testing that the search and link relationships and influence in order to answer questions concerning the problem and reach the goals to be achieved, and n were used statistical methods, adding to use a number of forms and explanatory diagrams to illustrate the statement of the relationship between research variables and dimensions.

The search came to a set of conclusions was that there is a direct correlation and moral significance between research variables with moral impact between the search variables, this confirms that the results came close with the research hypotheses was assumed.

Through the results obtained were a number of recommendations based on the results of the statistical analysis, and research to make a number of proposals intended to conduct studies and research for the future of the organization.

المبحث الأول

منهجية البحث وإجراءاته وأدواته

أولاً : مشكلة البحث

نظراً للتحديات التي تواجه المنظمات اليوم من ضعف في البرامج والمهارات والممارسات التي تختص بأداء فرق العمل في المنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية) وان تطوير فرق العمل يحتاج الى وجود مرونة عالية ، وبما ان البيئة العراقية الحالية تشهد حالة من عدم الاستقرار، فقد دعت الحاجة الى وجود دراسات تطبيقية للتحقق من اداء فرقي عالي في ظل مرونة عالية تسهل من ادارة تلك المنظمات لأداء اعمالها والقدر الذي يبين مدى امكانية تلك المنظمات من احتضان الاطر الفكرية والفلسفية لأداء فرق العمل ومدى القدرة على تطبيق الافكار والاساليب لتلك الفرق. ويسعى الباحث الى اكتشاف السبل التي من شأنها ان تعزز أداء فرق العمل.

وبالرغم من المساعي الحثيثة لتفسير متغيرات البحث وتحليل المضامين الفكرية لها من خلال ما جاء به الكتاب والباحثين من طروحات وافكار حول المضامين المعرفية الا ان الباحث يجد ان هناك عدد من الاشكاليات والتساؤلات التي مازالت تحتاج الى توضيح من خلال البحث والتقصي لها. وفي ضوء ما تقدم فأنا نطرح عدد من التساؤلات المؤشرة في أدناه والتي يمكن ان تسهم في بلورة وتوضيح مشكلة البحث.

1- ماهي المرتكزات الفلسفية والمفاهيم لمفهوم مرونة الموارد البشرية، وما الذي تولفه من عناصر مهمة على مستوى الفكر التنظيمي، وهل لدى المنظمة (ديوان الرقابة المالية) المبحوثة تصور واضح عن نمط مرونة الموارد البشرية وابعادها.

2- ما هو مستوى أداء فرق العمل ومرونة الموارد البشرية في ظل تصور المنظمة المبحوثة حول هذين المفهومين.

3 ما طبيعة العلاقة بين المتغيرين في المنظمة عينة البحث.

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف الاساسية ومن هذه الاهداف هو تشخيص وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث وبيان مضامين هذا الاثر من خلال العلاقة وحدودها على مستوى المنظمات عينة البحث وبشكل عام فإنه يمكن تحديد مجموعة من الاهداف سعى البحث الى تحقيقها ومن هذه الاهداف الاتي:

1. بيان الاطار النظري لمفهوم اداء فرق العمل ومرونة الموارد البشرية من خلال عملية التشخيص في المنظمات المبحوثة.

2. بيان الدور الفاعل لمرونة الموارد البشرية واثرها على اداء فرق العمل وما له الاثر الفاعل على المنظمات في تحقيق اهدافها.

3. تشخيص واقع المنظمات عينة البحث وفق ادائها الحالي ومن ثم تحديد المتطلبات اللازمة لغرض الارتقاء للمستوى الذي تكون فيه افضل ما يكون من حيث الاداء والخدمة والاستمرارية.

4. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتي سيكون في ضوئها صياغة التوصيات اللازمة واعطاء بعض المقترحات.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من طبيعة الموضوع الذي تناولته حيث انها تناولت موضوعات (اداء فرق العمل مرونة الموارد البشرية) والتي تعد من الموضوعات الحديثة نسبياً فقد تم اختيار (ديوان الرقابة المالية) لمعرفة اداء فرق العمل في الديوان والمشاكل التي تمر بها هذه الفرق وما هو الدور القيادي الذي من المؤمل ان تلعبه قيادات الديوان للفرق من خلال الاتي:

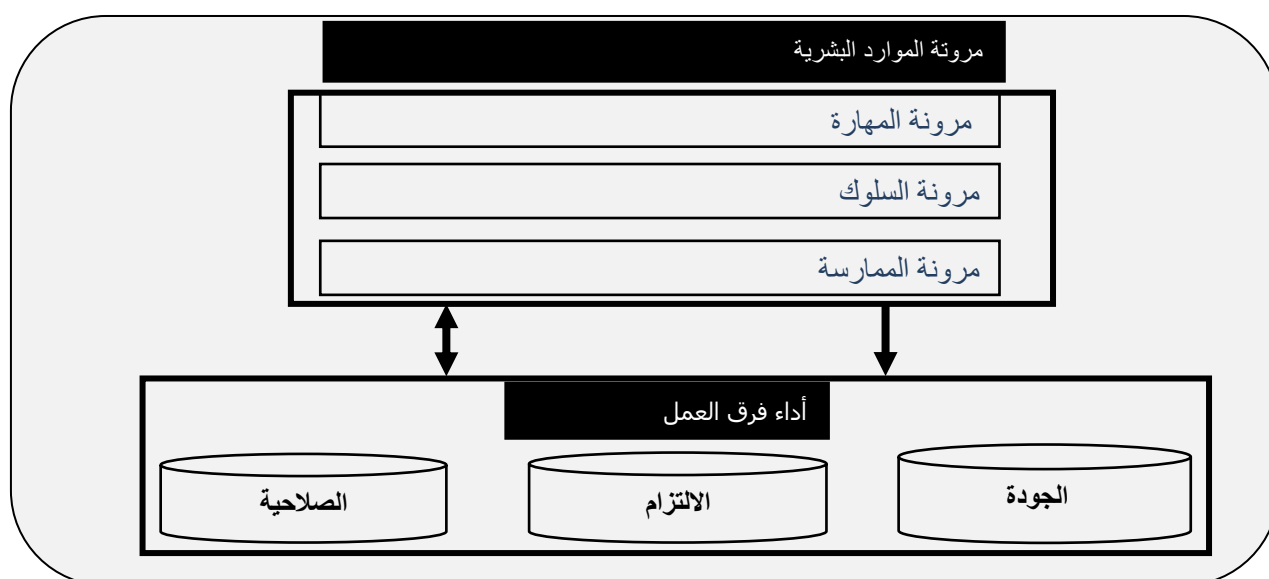
- 1- يسهم البحث في تسليط الضوء على مفهوم كل من اداء فرق العمل مرونة الموارد البشرية لتكتسب اهميتها بوصفها تضيف، امتداداً وتراكماً معرفياً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع.
- 2- يحاكي هذا البحث كلا من النظرية والتطبيق معا فضلاً عما تقدم من محاولات للربط والتفاعل بين اداء فرق العمل مرونة الموارد البشرية من اجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنويتها من الناحية الاحصائية.
- 3- من الناحية التطبيقية فإن البحث يفيد في زيادة مرونة وقدرة الافراد لتحقيق الافضل لاداء فرق العمل في ظل بيئة متغيرة المعالم ومتسارعة الاحداث.

رابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث منهج المسح الاستطلاعي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة بتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها ، وكونه يركز على استطلاع الآراء إذ يعتمد على تشخيص الحالة وتحليلها وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية . وقد استخدم (الوصف) في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث.

خامساً: نموذج البحث

لقد أسفرت المراجعة الادبية لمرونة الموارد البشرية وأداء فرق العمل إلى بلورة المخطط الفرضي الآتي:



شكل (1) نموذج الدراسة

سادساً: فرضيات البحث

- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: تترابط متغيرات البحث (مرونة الموارد البشرية، واداء فرق العمل) ترابط ذو دلالة معنوية على مستوى المنظمة المبحوثة.
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة الممارسة) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.
- سابعاً: وصف مجتمع وعينة البحث:
- لغرض الإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتحقيق أهدافه، كان لابد من اختيار مجتمعاً للبحث يتفق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه، لذا تم اختيار ديوان الرقابة المالية كمجتمع للبحث، وبلغ إجمالي المجتمع (42) فرداً ، متمثلين بالقيادات العليا والمدراء العاميين ومعاونيهم والسادة الخبراء.

ثامناً: الاساليب الاحصائية المستخدمة: استخدم الباحث عدة اساليب احصائية في تحليل البيانات واستخراج النتائج وهي:

- 1- معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة الارتباطات البينية لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية وبيان القوة بينها.
- 2- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (multiple Regression) لقياس مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 3- اختبار T test لبيان مستوى المعنوية.

المبحث الثاني

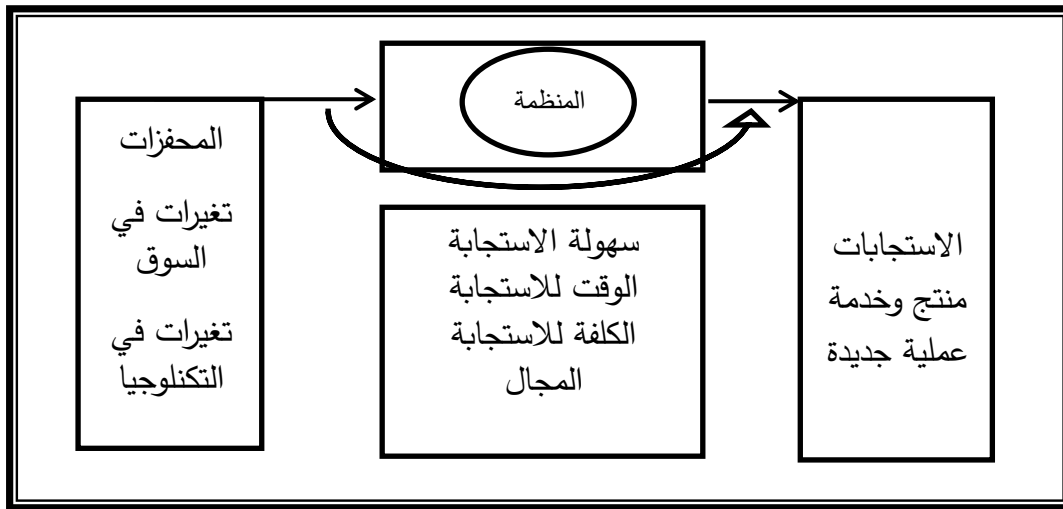
الجانب النظري للبحث

أ: مرونة الموارد البشرية

أولاً : مفهوم مرونة الموارد البشرية

المرونة باللغة العربية مرن , يمرن, مرانة, مرونة , وهي ألين من الصلابة ألنته وصلبته ومرن الشيء يمرن مروناً اذا استمر, ومرنت يد فلان عن العمل طلبت واستمرت والتمرين التليين (ابن منظور :2005 61,) ومرونة الموارد البشرية في منظمات اليوم تهتم بالأفراد باعتبارهم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، والتعامل معها بمرونة عالية لتنمية القدرة التنافسية وإنتاج القيمة، ويعتمد ذلك بالمقام الأول على قدرة المنظمة وتوفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من الموارد المادية المتاحة (Verdun & Gmez,2009:670) فالمرونة التنظيمية نظام من العلاقات المنسقة اداريا وتحديد وتكوين الوظائف والوحدات الادارية وعملية ترتيب الطاقات الانسانية

والمادية لتسهيل وتنفيذ الاعمال بهدف الوصول للغايات وذلك بتأشير المهام الضرورية واسنادها للأفراد القادمين بجهودهم لتحقيق هدف مشترك تنصه القوانين والانظمة والسياسات (القريوتي، 2009: 272) والمرونة تعني قدرة المنظمة على التكيف اللانهائي سواء كان ذلك بوجود التغيير ام من عدمه (Cheng.et.al,2008:1641) والمرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف وتحقيق الاستقرار في الظروف البيئية المتسارعة والغير مؤكدة مع التغييرات البيئية والتي لها تأثير ملموس على اداء المنظمة عبر فعاليتها الادارية (Kumar,1999:306) والشكل (2) يبين ذلك:



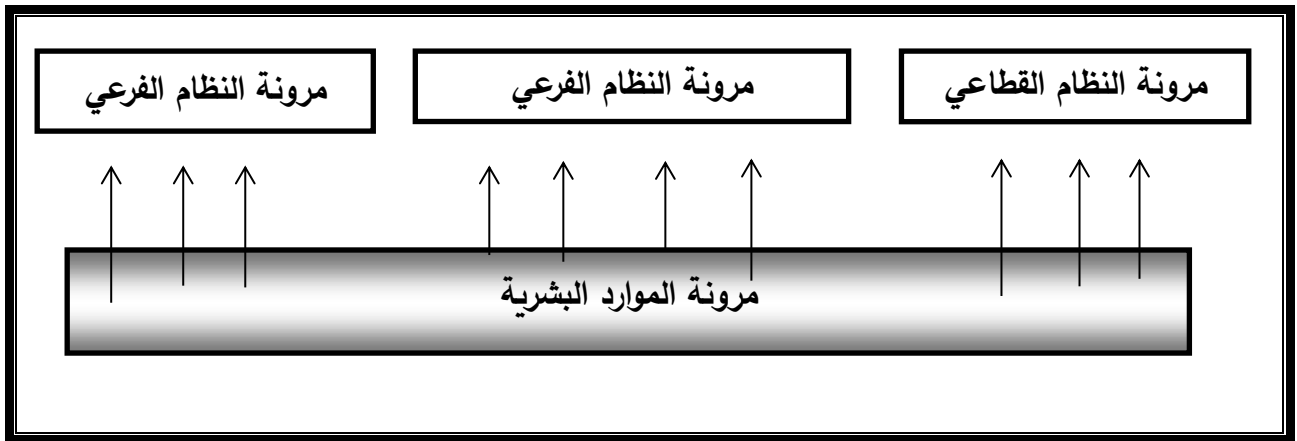
شكل (2) مفهوم المرونة التنظيمية

Source: Kumar,Ram L.,(Understanding the Business Value of Information Systems: A Flexibility-Based Perspective),Edit by, Mahmood, M. Adam,& Sezewczak, Edward J.,(Measuring Information Technology Investment Payoff: Contemporary Approaches),Idea Group Publishing, USA, 1999, P307

ومرونة الوظائف تلعب دورا كبيرا من خلال مقاومتها للظروف المتغيرة او عدم الاستقرار الناتج عن البيئة الخارجية بالإضافة الى الموانمة والتكيف الداخلي عن طريق تسهيل انجاز العمل بمعيارية والاستجابة الفاعلة بمواجهة التحديات (Stevenson,2005:36) كما تُعني المرونة في تغيير الاهداف والاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة عبر بينتها الديناميكية وهذا يكون من خلال خفض وقت العمل والتكلفة وعملية التبديل من مورد الى اخر مما يجعل هناك زيادة بالمرونة (Sanchez R,1995:140) ومنهم من يرى ان المرونة تأتي من خلال مرونة الهيكل التنظيمي وتظهر نتيجة الاضطرابات البيئية لتصبح احد الصفات المهمة للمنظمة لتجعلها اقل عرضة للتهديدات الخارجية غير المتوقعة وقدرتها على مواجهة هكذا نوع من التغيير

(Mitenburg,2003:50) وتلعب المرونة التنظيمية دوراً هاماً بدعم المنظمات لمواجهة عدم التأكد البيئي، عن طريق استخدامها بمختلف أجزاء الأنظمة الداخلية وإسناد العمليات للتعامل مع النواتج المتجددة بشكل متوازن مع أبعاد بيئة الإنتاج والكمية وتنوع المنتج لمقاومة التغيير بالأسواق الديناميكية وتلبية احتياجاتها والحفاظ على مقدرات المنظمة، (Lucas & Kirillova,2011:189). فتتحقق المرونة قدرة تفسير الأحداث واستنباطها من حالة التأكد والاستفادة منها للرد بشكل سريع ومستمر على التغيرات غير المتوقعة وتغيير اتجاهها وصولاً لنتائج إيجابية ثلاث سير الأعمال المصحوبة بتحديات النجاح داخل بيئة مضطربة وغير مستقرة غالباً، ويساعد ذلك خلق المرونة وتوزيعها بشكل يحقق استخدام المعادلة بين غريزة النجاح والمهارة واختيار الاستراتيجية المناسبة باختراق الا التأكد وتحويله إلى معلوم إيجابي يؤثر الفرص المتاحة بالسوق واستغلالها ليس لمدة واحدة وإنما لأكثر منها وتجنب التهديدات والمخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمة أثناء التصويب والاستهداف. ويعزز تكوين وإيجاد المرونة داخل التنظيمات واستلهاهم التجارب السابقة والاستفادة منها بالتفعيل المعمق للأنشطة المتطورة كونها تساعد على نمو إدراكات العاملين بزيادة مرونة المهارة واستحصال الخبرات التي تمكنهم من الاستجابة للمزيد من التغير البيئي، (Hui, 2010:990). حيث يمكن الهيكل التنظيمي المرن من بناء قاعدة تحقق للقيادات الادارية التركيز على مهامهم الخاصة مما يعطي ذلك للمنظمات القدرة على استيعاب التغيير الذي يحدث بالبيئة الخارجية المحيطة والمعالجة بأكثر من أسلوب فعال وقيادة الطلبات المتعددة والمتشابهة والمتناقضة وتشكل فرق استكشافية ووحدات مستقبلية بمواقع مختلفة ونحهم الحرية بالعمل التي تولدها مرونة الهيكل التنظيمي للتكيف مع البيئات المتعارضة (Tempelaar,2010:8) كذلك تكون المرونة ذات اهمية من خلال المرونة بالإنتاج فقد وصفت على انها القابلية على التكيف بسرعة وفاعلية متطلبات التغيير كالتحول من منتج الى اخر او الازعان للاحتياجات المتغيرة بإنتاجية عالية ومرنة تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعظيم القيمة (Evan & Lindsay,2011:334) والبعض يرى ان مرونة التسويق لها اهمية كبيرة من خلال استخدام الموارد بشكل مرتب ما يحقق ذلك امكانية انتاج مواد ملائمة والدخول للسوق او الاقتحام اسواق جديدة بأقل الكلف واكثر كفاية مع عروض جذابة مقارنة بالمنافسين (Engelhard & Sinmons,2002:114) والمرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تحمل حدوث التغيير من دون احداث اضرار غير مرغوب فيها من خلال دورها في دعم المنظمة في مواجهة عدم التأكد عبر زيادتها (Correa & Gianesi,1994:2) وعالية فلمرونة التنظيمية تتوقف على اعادة تجميع وتكوين الموارد والعمليات الموجودة في المنظمة عبر مجموعة متألفة من النتائج لكي تتبنى التغيرات الحاصلة في البيئة (العابدي، 2011: 450) لذا المرونة المحور المعبر والجسر الحقيقي عن قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للطلبات وكيفية التحويل من منتج الى اخر كما ونوعاً (Aqualiano1995:24) وعالية المرونة التنظيمية توصف بانها قدرة المنظمة على تكيف اعمالها مع تلك المتغيرات المتسارعة والفجائية داخل البيئة التنافسية وتحليل التفاعلات السوقية للسيطرة على المواقف المحددة لها واقتناص

الفرص والاستفادة من المفيد منها (اللهبي، 2009: 108) ومرونة الموارد هي التعبير عن القابليات والخبرات المكتسبة وبشكل فريد ونادر، كونها تعتمد على مسار محدد وتابع للمنظمة أما بشكل خارجي من سوق العمل أو بالتطوير الداخلي خلال التدريب وفرص تناول العمل وغير ذلك، فهي تُعبّر عن القدرة الفريدة والقيم الفذة للمنظمة (Way, 2002: 24) كذلك ينظر الى الانظمة الثانوية ان لها دورا كبيرا من خلال مرونة أنظمتها الثانوية ومواردها وعملياتها، فالمنظمة عبارة عن نظام موحد ومتكامل يتألف من مجموعة من الأنظمة الثانوية والموارد والعمليات فالمرونة الإجمالية للمنظمة تعتمد على مرونة أنظمتها الثانوية والتي بالمقابل تعتمد على مرونة كل عضو أو عنصر من الموارد والعمليات (Kook, 2009: 39) والشكل (3) الاتي يبين مرونة الانظمة الفرعية:



شكل (3) نموذج للمنظمة وفق الانظمة الفرعية

Source: Bhattacharya, mousumi, (2000) "Peple competitweedge: Examining The empirial relationship between human resource flexibility & firm performance" Doctoral Dissertation, Syracuse .University Pi 18

ثانياً: مرونة الموارد البشرية.

تشير مرونة الموارد البشرية الى قدرة ادارة الموارد البشرية تسهيل ومساعدة المنظمة على التكيف بصورة فعالة وفي الاوقات المناسبة وحسب المتغيرات البيئية الخارجية او الداخلية للمنظمة (Milliman J, & Van Glinow, 1991: 325) لذا يشير مصطلح مرونة الموارد البشرية الى اهمية الممارسات للموارد البشرية لأداء اعمالها وتنمية المهارات المطلوبة عبر الاتصالات الداخلية والخارجية للموظفين والتي تعمل على تحقيق الابتكار والأبداع (Oconnor, G.c., 2008: 320) واليوم تأخذ مرونة الموارد البشرية قدرا كبيرا من الاهتمام في البحوث والدراسات في مجال ادارة الموارد البشرية كونها تتيح للمنظمة التكيف مع المتطلبات المتنوعة في عالم متغير في بيئته الخارجية

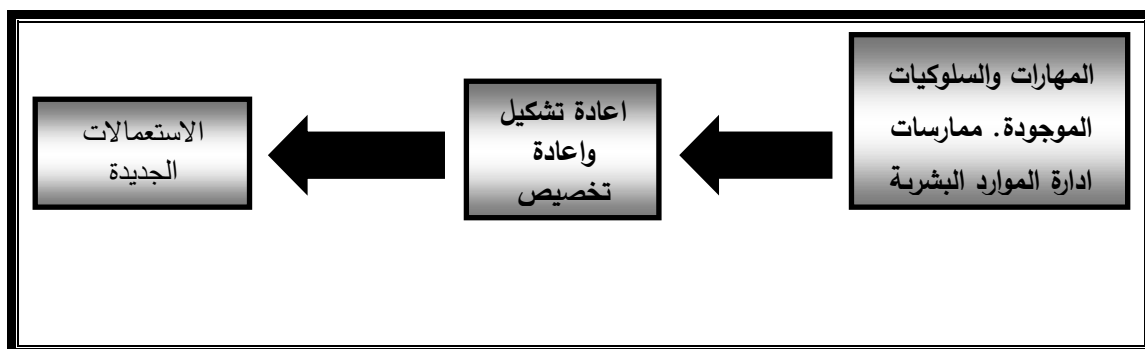
فالمرونة تؤكد قدرة المنظمة على اتخاذ الإجراءات والمطالب في البيئة الداخلية من خلال القدرة التنظيمية له

(Mac Duffie,1995) ومن ذلك نجد ان المرونة تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاداء المتفوق للعاملين فيه، ومرونة الموارد البشرية تشير الى ان هناك نوعان للمرونة هما مرونة الموارد البشرية ومرونة تنسيق الموارد البشرية (Sanchez,1995:P145) كذلك عرفت على انها القدرة على تغيير السلوك والعادات والنمط لتلبية المتطلبات المتغيرة بسرعة في بيئة العمل (Varca,2004:P466) وان مرونة الموارد البشرية تتمثل في القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تنطوي على مجموعة من الاجراءات التنظيمية والتي تعمل على رأس المال البشري وذلك من خلال اعادة التكوين والتوسع او التعاقد مع العمليات والموارد البشرية وفقا للتغيرات في ظروف العمل (Bhattacharya,2010:4) وهذا يكون من خلال رأس المال البشري والذي يعد اهم المصادر للمنظمات المرنة والتي تتجسد بالأفراد باعتبارهم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة وكيفية التعامل معها بمرونة عالية لتنمية القدرات التنافسية ونتاج القيمة ويعتمد ذلك بالمقام الاول على قدرة المنظمة وتوفيرها لنوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من الموارد المادية المتاحة فالعاملون هم الموارد الأكثر أهمية لكل المنظمات كونهم من ذوي التخصصات النادرة والمعقدة ،وان ذلك يتطلب مرونة عالية لتلك الموارد ورأس مالها البشري (David & Stephen,2005:122) وتتمثل المرونة بالمهارات والسلوكيات والخبرات الكامنة التي يتحلّى بها العاملين، وتحويلها إلى طاقات بشرية موجهة لتشخيص الممارسات والنشاطات لتنفيذ الأعمال المعقدة والمتعددة داخل المنظمة (السالم،2009: 52) فالمرونة تؤثر ايجابيا على اداء الافراد في المنظمة من خلال خفض نسبة الغياب وزيادة دوران العمل وتحسين الانتاجية حيث تعطي المرونة الحرية

الذاتية مما يجعل عملية التوتر والملل والتغيب والصراع بين الافراد اقل (Barney, C.& Elias,S.2010:496) وتعني مرونة الموارد البشرية قدرة المنظمة على التكيف بفاعلية مع المتطلبات المتنوعة لبيئتها الخارجية والداخلية وبتوقيتات محسوبة (Zolin, et.al.,2011:2) وقد تأخذ المرونة اشكالا متعددة منها ,المرونة الوظيفية والتي تعني قدرة المنظمة على اداء مجموعة من كبيرة وواسعة من المهام من خلال قدرة الافراد على تعديل الاتفاقات وجداول الاعمال من دون خلق صراعات لا مبرر لها والحد من الالتزام بأهداف المشروع الجديد عبر الاستعداد في اعادة تكوين الادوار لعملهم وحسب الاحتياجات وبما يتناسب ومتطلبات البيئة الخارجية اما المرونة العددية فتعني مدى قدرة الافراد في التباين من خلال الحجم لفريق العمل (Young Ybarra C, & Wireman M.,1999:449) وأن مرونة الموارد البشرية تساعد في كسب المهارات، ومنها تسهيل مهمة الإدارة على العاملين كونهم يتمتعون بمرونة ومهارات عالية،

فمثل هذه المرونة لا تنجز ما لم يكن هنالك أفرادا عاملين يمتلكون مهارات واسعة (Santos- 11: 2011, Vijande) ومرونة الموارد البشرية تعطي حيز من الحرية للأفراد في اتخاذ القرارات بشأن العمل من خلال كيفية الانخراط ومع من في المهام المتعلقة في العمل والاداء الوظيفي (Kelliher, C & Anderson, D, 2010: 90). ومرونة الموارد البشرية لها اهمية وتأثير ايجابي على الاداء في المنظمة من خلال خفض الغياب وتحسين الانتاجية وتقليل دوران العمل (Baltes, T, 504: 1999, Wright J, & Wright J) وعليه فالمرونة فريدة من نوعها لأن كيفية إنشاء هذه القدرة يصعب تفسيره ويصعب قياس ووصف التركيب التعاوني المعقد لمختلف المهارات والسلوكيات والممارسات داخل نظام الموارد البشرية فمرونة الموارد البشرية هي القدرة الفريدة والقيمة والفئة للمنظمة والتي تساعد على توليد ميزة تنافسية مستدامة (Zolin et al., 2011: 1099) ويمكن لمرونة الموارد البشرية ان تؤدي الى التفاعل في بيئة العمل وبصورة ايجابية وخصوصا عندما يكون هناك نوع من الثقة بين الاشخاص (Mcallister, D, 1995: 41) كذلك فان مرونة الموارد البشرية تلعب دورا اساسيا في تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية (Xu, 2013, 11) فمرونة الموارد البشرية تهتم وتشير الى هيكلية الموارد البشرية من خلال اعطاء مرونة للموظفين عبر التجديد لهم وازالة الاشياء الغير مهمة وبما تحتاجه المنظمة من خلال تقديم المهارات والتي ستزيد من القدرة والفعالية للمنظمة (Boeker, w, Wiltbank, 2005: 128) وتولد مرونة الموارد البشرية قيمة للمنظمة من خلال عملها بوصفها آلية التخزين المؤقت ضد المطالب المتفاوتة في نظام الموارد البشرية الناشئة عن التغييرات في البيئة. ويمكن للمنظمة التي تمتلك مرونة الموارد البشرية من الحفاظ على "الملائمة الدينامية" التي تغير الاحتياجات الاستراتيجية التي تفتضيها البيئة من خلال إعادة توزيع مهارات الموارد البشرية وتعديل سلوكيات وممارسات الموارد البشرية ,وتعد مرونة الموارد البشرية ذات قيمة كبيرة لأنها تتيح للمنظمة الاستفادة من الفرص الجديدة ,وهذه الأصول غير الملموسة ليست قابلة للاستبدال لأن التكيف مع التغييرات يتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على التكوين بكفاءة, وهذا يجعل المرونة القدرة الرئيسة للمنظمات التي تحتاج إلى التغيير (Fish and Zschoche, 1: 2011) وان مرونة الموارد البشرية تركز على سمات الموظف كالمهارات او السلوكيات وكذلك تعديل عدد ساعات العمل لكي تتوافق مع التغييرات في الظروف البيئة وأن هذه المقدرات مهمة في خفض التكلفة فحسب كذلك أنها تؤثر على الابداع ايضا (Martinez & Sanchez, 2012: 2) ونجد ان عددا من الباحثين والكتاب قد ركز على مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسة الموارد البشرية ومنهم (Wright & Snell, 1997: 9) (Bhattacharya, et al, 2005: 6) (Ngo & loi, 2008: 1654) (Ketkar & Sett, 2009) (Ngo, et al, 2011: P2) (Battacharya, 2010: 12) (Wu, 2011: 278) وقد اضيف اليها بعد المرونة العديدة مرونة الاجور من قبل (Battacharya, 2011: 12) والمرونة الوظيفية والمرونة

العديدية من قبل (Wu,2011:2) مرونة الموارد البشرية هي قدرة نظام الموارد البشرية للاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال إعادة تشكيل أو إعادة تخصيص لاستخدام ممارسات الموارد البشرية , لذا مرونة الموارد البشرية تعتبر واحد من الممارسات المهمة من قبل الافراد العاملين وقدرتهم التنظيمية من خلال المعرفة, المهارة, السلوك (Bhattacharya,et al,2005:6) وكما مبين بالشكل (4) الاتي:



شكل (4) مرونة الموارد البشرية

Source: Bhattacharya , Mousumi, (2000), " People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance", Doctoral Dissertation, Syracuse university, P; 38

ومنهم من يرى ان مرونة الموارد البشرية تهتم بالموهب الذاتية الشخصية للأفراد والمتمثلة بالخبرة والسلوك والتعلم والذي يشير الى القدرة على تطوير وتنظيم والمورد البشري والذي سيجعلها قادرة على الاستجابة والتكيف مع البيئة وعمليات الابتكار لذلك ينظر لها على انها القدرة التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات في الحالات الطارئة في البيئة (Wright, & Snell, 1996:322) لذلك تدعم مرونة الموارد البشرية من خلال تقديمها للقدرة والمهارات والمعارف في المستقبل وحث الموظفين على السلوك الايجابي نحو العمل التنظيمي وهذا ما يجعل الموظفين ان يكونوا اكثر فعالية في اداء عملهم مما يؤدي الى اداء تنظيمي متميز وفعال (Schmid, 2008:315) اما المرونة العديدة الخارجية فتصف التكيف العددي للموارد البشرية من قبل المنظمات من خلال تسريح الموظفين وامكانية اعادتهم واستخدام عقود التوظيف المحدودة او تأجير الموظف اما المرونة العديدة الداخلية فيعني بها تعديل ساعات العمل للموظفين باستخدام حسابات الزمن او التخفيضات في وقت العمل لحماية الموظف (Klammer, 2005, 156).

3. ابعاد مرونة الموارد البشرية:

ان المنظمة ذات المرونة العالية هي المنظمة التي يمتلك فيها موظفيها مجموعة كبيرة من المهارات والسلوكيات والتي يمكن نقلها بسهولة وكفاءة من خلال التنسيق في عملية إدخال المدخلات أو الموارد سويةً للتفاعل أو الانتقال وتسليم المخرجات, فعلى المنظمة أن تمتلك المرونة التنسيقية لكي تستفيد من مرونة مواردها وتولد المرونة التنظيمية وخلال المدة الأخيرة، وأشار بعض الباحثين إلى أن مجرد امتلاك

الموارد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها وليست بدائل ثانوية لا يؤدي إلى حدوث ميزة التنافسية المستدامة، لأن هذه الموارد تحتاج إلى تنظيم وتناسق كفوء لكي يتم اشتقاق الفائدة القصوى من نوعياتها ومرونة الموارد والمرونة التنسيقية كلاهما ضروري لعملية توليد المرونة التنظيمية (Li et al., 2011: 257). ويرى الباحث ان الغور في اعطاء مفاهيم لكل من الابعاد التي تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين والكتاب من مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسة الموارد البشرية، إنَّ قدرة نظام الموارد البشرية على تكوين الموارد البشرية أو نقل المهارات والسلوكيات يعتمد على نوعية هذه المهارات والسلوكيات، فضلاً عن تنظيم وتنسيق العمليات. وبالتالي، يتم إنشاء مرونة نظام الموارد البشرية من خلال المهارة والسلوك، ومرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية (Bhattacharya, 2005: 3) إما بشكل فردي أو بشكل تعاوني. مرونة المهارة ومرونة السلوك تُشكل معاً "مرونة الموارد" لنظام الموارد البشرية بينما تُشكل مرونة ممارسة الموارد البشرية "مرونة التنسيق" أي تنسيق ممارسات الموارد البشرية وتنظيم آليات رأس المال البشري. وفي الفقرات التالية سوف يتم تعريف كل مكونات مرونة الموارد البشرية وتحليلها والابعاد الثلاثة للمرونة (Ketkar and Sett, 2010: 1176) واعتمد الباحث تصنيف (Bhattacharya, 2005) في تحديد الابعاد الرئيسية لمرونة الموارد البشرية وكالاتي:

1. مرونة المهارة.
2. مرونة السلوك.
3. مرونة ممارسة الموارد البشرية.

1. مرونة المهارة:

ان العالم اليوم يواجه المزيد من التغييرات فالمرونة هي في غاية الاهمية واعطائها اولوية خاصة من خلال ممارستها في حياتنا اليومية فهي ستعطي العاملين القدرة على تطبيق مهاراتهم في العمل والواقع الذي يعيشه وكذا ذلك التقدير والتعاطف الذاتي لهم (Hughes & Terrell, 2012: 96) وان مرونة المهارة للموارد البشرية تشير الى مهارة الموظف من خلال امتلاكه عدد من الخيارات والبدائل والتي من الممكن تطبيقها ونقلها بسرعة عبر موظفي المنظمة والذين يمتلكون مهارات واسعة تمكنهم من اداء مختلف الاعمال الوظيفية بناء على الطلب حيث تكون المنظمة ذات كفاءة ومهارة عالية من خلال امتلاكها لموظفين مهرة (Ngo, et al, 2011: 278) مرونة المهارة هي مجموعة متنوعة من الاستعمالات البديلة الفعلية والمحتملة التي يمكن تطبيقها على مهارات العاملين والسرعة التي يمكن إعادة تكوينها (Martín, 2008: 6) وتشير المهارة الى قابلية الموظفين في التعلم بسرعة لأداء المهام الجديدة وقدرتهم في استيعاب المهام الجديدة وتطبيقها من خلال التدريب في المستقبل واطهار الرغبة والحماس عندهم (Bhattacharya, 2005: 6). كذلك المهارة تظهر قابلية الموظفين على تطوير المهارات بشكل واضح عندما يتم تدريبهم أو إعادة تدريبهم عند الضرورة، وتوقع

متطلبات المهارات المستقبلية، وإظهار الحماس لتعلم أساليب جديدة لإجراء وظائفهم، وفهم الأحداث في المنظمة على أنها فرصة لتعلم شيء مهم للمستقبل. فعلى سبيل المثال، في البيئات التي تتميز بالابتكارات التكنولوجية السريعة، يجب أن يتعلم العاملون باستمرار طرائق جديدة لأداء وظيفتهم، ومحاولة الحفاظ على مهاراتهم واستكمالها قدر الإمكان من أجل تقديم مساهمات قيمة لأهداف المنظمة (Stohr and Muehlen, 2008: 68) ومرونة المهارة هي سرعة وفعالية تكيف الموظفين مع التطبيقات الجديدة وبرامج العمل (Boxall, 1999: 150) أن مرونة الموارد البشرية تساعد في كسب المهارات في أغلب الوظائف، وما إلى ذلك من نتائج تعود على المنظمة عموماً، منها تسهيل مهمة الإدارة على العاملين كونهم يتمتعون بمرونة ومهارات عالية، وهم مستعدون نفسياً لتولي وظائف جديدة. فمرونة الموارد البشرية تعد أولوية في تقديم العمليات والمنتجات الجديدة، ويمكن بيان تلك المرونة عندما يكون بإمكان المنظمة من استثمار العاملين بشكل مؤقت، أو التعديل في مقدار الوقت الإضافي، ونقل العاملين إلى وظائف أو ورشات أو أقسام أو حتى منظمات أخرى، فمثل هذه المرونة لا تنجز ما لم يكن هنالك أفراداً عاملين يمتلكون مهارات واسـ

(Santos-Vijande, 2011: 11). ويرى أن هناك عوامل مهمة تبين مرونة المهارة من خلال سمات التنوع، السرعة، والاتساق. حيث يشير التنوع إلى المدى الذي يمكن للموظفين من امتلاك أو تعلم المهارات على مستوى الفرد والتي لها استعمالات بديلة ومثال ذلك مبرمجي الحاسبات وموظفي الصيانة القادرين على التعامل مع مختلف متطلبات الصيانة، أما التنوع على مستوى المنظمة فإنه يدل على مجموعة متنوعة من المهارات والتي تكون موجودة داخل المنظمة. أما السرعة فتعني الوقت الذي يمكن استغلاله من خلال السرعة في تكوين المهارات، ومثال ذلك إجراءات عملية الانتقال للموظفين وكذلك تشكيل فرق العمل واكتساب ونقل المعرفة. أما الاتساق، فائدة لمجموعة متنوعة من المهارات في ظل ظروف الطلب المختلفة. (Bhattacharya, 2005: 6) وتُشير إلى القدرات بالمهام الجديدة بشكل مبدع، (Ketkar & Sett, 2010: 1176). وهذا ما يحدث بالبيئات التي تتميز بالابتكارات التكنولوجية السريعة، فتؤكد تلك المنظمات المستجيبة باستمرار تدريب وتعليم أفرادها لاستخدام طرق جديدة لأداء وظائفهم، ومحاولة الحفاظ على مهاراتهم واستكمالها قدر الإمكان للاستمرار بتقديم مساهمات قيمة لأهداف المنظمة، ويشير التنوع الفردي مدى امتلاك العاملين القدرة على تعلم المهارات المتنوعة، أما الحركة فهي البعد الزمني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للمنظمة من خلق تلك المهارات داخلها، (العابدي، 2012: 116). وباتساق تلك المحاور تتحرك المرونة التنظيمية نحو الأعلى والأسفل بكونها أساس للمهارة ونتائجها. ومرونة المهارة تمتاز بنقاط مهمة تحدد السمات لها وكالاتي :

1. تقديم عدد من البدائل مع امكانية تطبيقها.
2. كيفية التعامل مع المهارات المختلفة من خلال إعادة التنظيم وبالسرعة وعبر كفاءتها في أداء الأعمال والأنشطة بنجاح (Boxall, 1999: 152).

وعلية مرونة المهارة تتولد من خلال الاتي:

1. امتلاك الموظفين لمجموعة من المهارات ذات القاعدة العريضة وامكانية استخدامها مع مختلف الظروف وخلق قيادات كفوة تلبي احتياجات المنظمة مع ايجاد فرص جديدة للأعمال داخل المنظمة.
 2. من خلال استخدام مجموعة متنوعة وواسعة من الموظفين (المختصين) والذي يوفر المرونة عبر اعادة تكوين ملامح مهارة جديدة قادرة على تلبية الاحتياجات المتغير.
- ويرى الباحث ان مرونة المهارة هي التي يمكن استخدامها لتوليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير وتنمية القدرة على نقل هذه الأنماط وتغيير اتجاه التفكير والانتقال من عمليات التفكير العادي الى الاستجابة ورد الفعل وإدراك الأمور بطرق متفاوتة, أو أنها تلك المهارة التي يتم فيها فعل الأشياء أو فهمها بطرق مختلفة. إذ يتوقف الأداء الفاعل والكفاء للعاملين على من خلال ما يمتاز به العاملين من مهارات فنية يتم اكتسابها من خلال الممارسة للأعمال وصقلها من خلال التدريب , اما المهارة الاخرى فهي مهارة الاتصال ومالها من اهمية بين الادارات ولأيمكن الاستغناء عنها لضرورتها. ولأيمكن اخفاء دور المهارات المفهومية او ما نسميه (حل المشكلات) من دور كبير في معالجة المشاكل وما يلعبه المدير من دور بارز عبر قدرته وإمكانيته في اتخاذ القرارات الملائمة وبما يتناسب وحجم المشكلة ووفق التوقيت المناسب لها ومعالجتها خدمة للمنظمة ومن ذلك يمكن القول أنه من خلال قدرة الافراد على امتلاك مزيج من المهارات الثلاثة المذكورة آنفاً يستطيع التعامل مع مختلف المستويات الإدارية بكفاءة وفاعلية لأن كل مهارة منسجمة مع مستوى تنظيمي معين.

2. مرونة السلوك:

الاهتمام بدراسة السلوك للموارد البشرية وما له من أهمية كبيرة في عملية التأثير على فاعلية الاداء التنظيمي فقد زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ورأس مالها الفكري وتطويره من اجل تحقيق الاهداف عبر الاستثمار لتلك المواهب والطاقات وبالصورة المثلى من اجل زيادة الكفاءة وتحسين المهارات لدى العاملين وان الفهم الصحيح لمفهوم السلوك سوف ينعكس ايجابيا على المنظمة في كيفية التعامل مع الافراد وبأفضل طريقة ويرى الباحث ان احد الاهداف المهمة للإدارات هو تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين وما لها من تأثيره على الاداء. وسيتم يتم بيان ذلك من خلال ما تم طرحه من مفاهيم لعدد من الكتاب والباحثين.

فالمهارات السلوكية تعني مدى التكيف مع الظروف الجديدة من قبل الموظفين بدلا من السلوكيات الروتينية المعتادة للقوى العاملة في المنظمة ومدى استخدام وتطبيق هذه السلوكيات (Weick, K 1998: بدون رقم) وتعني مرونة السلوك كيفية تعامل الموظفين مع مجموعة متنوعة من الحالات نحو تسهيل عملية التغيير من خلال وجود موظفين قادرين على تعزيز قدراتهم وتعلم سلوكهم لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة عبر مهارات السلوك والتي ستنعكس ايجابيا على الاداء التنظيمي وفعاليتها (Kotter, J. P., &)

(Heskett, J. L. 1992). ان مرونة السلوك هي مدى امتلاك العاملين للمعرف الواسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة، والسرعة التي يمكن للعاملين من تكيف سلوكهم لمطالب موقف معين (Wright & Snell, 1998: 759) وتنبع مرونة المنظمات من توافر ذخيرة هائلة من النصوص السلوكية بين العاملين. فالمرونة أمر ضروري من اجل تغيير الاحداث الروتينية الموجودة استجابةً لأية تغييرات عابرة في البيئة (Weick, 1979,f) وتشير مرونة السلوك الى المدى الذي يمكن من خلاله استخدام الموظف من ما يمتلكه من معرفة وقدرة في تطبيق سلوكيات تتناسب وتتكيف مع مجموعة السياقات وفي ظل الظروف المتنوعة والمختلفة (Kalata & Naugle, 2009: 448) كما ان المرونة مستقلة عن نمط السلوك وانها تختلف من شخص الى اخر حتى مع الشخص نفسه فقد يكون الشخص مرناً في حالات من خلال تعامله مع الاشخاص أنفسهم وهذا يعود للفرد ذاته من اجل تلبية الاحتياجات او من خلال نمط اخر والسبب الحد من امكانية التوتر التي يعاني منها اما الافراد الذين يتمتعون بمرونة عالية لا يمكن التنبؤ بهم ولا ينظر لهم على انهم ضعفاء نتيجة التفاعل مع الافراد الاخرين , وقد لا يكون باستطاعته تجنب التوتر وعدم الكفاءة والتنازلات المرنة قد يؤخذ عليها انها استسلام بسرعة لمصالح الاخرين ويرى ان مرونة السلوك تخضع للأسس والمبادئ التوجيهية من خلال كيفية التعبير عنها ودور القيادة الاداري في كيفية توصيل تلك المبادئ الى الافراد العاملين عبر عملية الدعم العملية والتي تكون عبر التوجيه والاسئلة والاستفسار وعدم الوقوف بالصد من القرارات التي تتخذها الادارة العليا وان تعمل الادارة الى اجراء عملية التحليل وفق الاسس والمبادئ المنهجية الصحيحة، وان تعمل الادارة على ان يكون تعاملها مناسباً ووفق ما تقتضي اهداف المنظمة، عبر عملية التشجيع والاهتمام الذي تولية للأفراد العاملين فيه.

ويرى الباحث ان المهارات السلوكية مهمة ومطلوبة فهي تبين كيفية التعامل والتكيف مع المتغيرات التي تحصل سواء كانت على مستوى المنظمة او البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع اهداف ورسالة المنظمة من خلال المعرفة الواسعة والبرامج التي تكون قادرة على احداث عملية التغير فالسلوك هو ان تتعامل مع الحدث وبما يخدم العملية الادارية ويخفف حالات الصراع بين الادارة والموظفين من جهة والعاملين من جهة اخرى.

3. مرونة ممارسة الموارد البشرية:

الممارسة يصفها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارة ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Heneman et,al ,2011:50) وفي الوقت الذي حدد فيه ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء (Bernardin et,al, 2007:7) وهي مجموعة من الاستراتيجيات؛ تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين (السالم ,2009: 105) ويرى البعض ممارسات إدارة الموارد البشرية تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف، والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات (Werner Steve,et,al ,2012:17). ومرونة الموارد البشرية تعني الدرجة التي يمكن للمنظمة تنفيذ عملياتها بسرعة وفعالية من خلال هيكلة الموارد البشرية وتنفيذ الممارسات الجديدة المختلفة عن الممارسات القديمة المستخدمة من قبل المنظمة وقد حددت ممارسات المرونة من خلال، نطاق الاشراف و تخفيض الوقت و الاجازات والثقافة. (Wrigt,& Snell,1996:320) ومرونة ممارسات الموارد البشرية تسمح للمنظمة تقديم ممارسات للموارد البشرية ممثلة للوحدات التنظيمية من اجل تحقيق استراتيجية الاتساق عبر تكيف المعايير لتلبية الاهتمامات وهذا ما يسهل اعادة تخصيص واعادة تشكيل المهارات للموظفين وتُمكن ممارسات ادارة الموارد البشرية من تقييم الموظفين من خلال المقاييس بسبب عدم تجانس تلك التوقعات السلوكية (Bhattacharya,et al, 2005:7) ومنهم من عد مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية بانها تساعد على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة وان المنظمات تعدل نظام الموارد البشرية لمواكبة البيئة التنافسية المتغيرة (Ngo,et al,2011:7)، يمكن لممارسات الموارد البشرية في الوقت نفسه تعزيز المرونة داخل المنظمة من خلال تطوير مجموعة واسعة من مهارات العاملين والنصوص السلوكية. وتوفر أنظمة الاختيار المبتكرة التي تسعى إلى تحديد هوية الأفراد، والقدرة على التعلم والتكيف مع الأوضاع الجديدة الميزة التنافسية للمنظمة (Van Buren et al., 2011: 210).

ويرى الباحث ان مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية تكمن في مقدرة العاملين والمنظمة على اجراء الممارسات الادارية المتمثلة بالتخطيط والتدريب والاستقطاب وعمليات التحليل الوظيفي وكذلك التكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة وبما يتناسب وقدرة حجم المنظمة والذي سيققق للمنظمة الافضلية والنجاح ومواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية لها.

ب: أداء فرق العمل

ولاً: مفهوم اداء فرق العمل

الاداء يعد مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات حيث يختلف مفهومه من باحث الى آخر تبعاً لمعطيات واهداف البحث وتبعاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله الى الاداء فقد عرف على انه الاستخدام الامثل والافضل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق اهداف المنظمة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية ويرى (البغدادي) ان الباحثين قد اختلفوا في تحديد مفهوم الاداء من حيث تأطير وتأسيس الاساس والفلسفي له وبالتالي اصبحنا امام اختلافات في الرؤى والاتجاه نحو تحديد مفهوم نمطي للاداء (البغدادي، 2007: 159) ومن خلال ما سبق سيتم عرض بعض الآراء لمفكرين وباحثين في مفهوم الاداء حيث يرى (Jowett & Roth well) من انه انعكاس لمدى نجاح الفرد او فشله في اداء اعماله وتحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل (Jowett & Rothwell, 1988, 2) فالاداء يعني تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت من اجلها من خلال رسالتها من خلال اتفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من اجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء للمنظمة لأطول فترة ممكنة (Lusthaus, et.al, 2002, 21) كذلك الاداء يعني نشاط يمكن الموظف من انجاز المهام او الاهداف المحددة له بنجاح ومن خلال الاستخدام المعقول للموارد وعليه الاداء هو انجاز او مخرجات العمل الفعلية وهو ما يكون قياسه في نهاية العمل كلك نجد ان الاداء يعني تحقيق المهام المتكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2003: 209) كذلك ينظر الى الاداء من وجهة نظر سلوكيه فهو التفاعل بين السلوك والانجاز اي مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (درة، 2003: 25) ومنهم من يرى ان هناك ارتباطاً وثيقاً بعلم الادارة حيث كان ولازال احد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام كما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر اهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2002: 16) والبعض يرى الاداء انعكاس لكيفية استخدام الامثل من قبل المنظمة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها (الخطيب، 2002: 79) كذلك عرف الاداء على انه بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح ادارة المنظمة وقدرها على التكيف مع البيئة والنمو وتمثله مقاييس ومعايير اداء مشتقة من رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية (السعيد، 2005: 41) اما فهمي فيرى الاداء على انه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة عالية تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا من خلال الوقت والجهد وباقل كلفة (الخليفة، 2007: 34)

ويرى الباحث ان اداء فرق العمل هو الجهد المبذول من قبل الفريق من خلال توظيف القدرات والطاقات البشرية في المنظمة عبر الاستخدام الامثل للوسائل المادية المتمثلة بالعدد والآلات التكنولوجية الحديثة مع توظيف كامل للمعرفة التي تم اكتسابها حول مفهوم الاداء لفرق العمل وعليه فان الاداء هو المحصلة النهائية

التي حققها الفريق من خلال التضافر والتعامل بين الاعضاء في الفريق وعليه الاداء هو انعكاس لأداء الافراد في الفريق نحو تحقيق الاهداف المخطط لها من قبل المنظمة.

ثانياً: اهمية أداء فرق العمل

يحتل الاداء مكانة داخل اي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وذلك لان المنظمة تكون اكثر استقرارا واطول بقاء حين يكون اداء العاملين اداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام الادارة في المنظمة وقادتها بمستوى الاداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها وعلى ذلك فانه يمكن القول بأن الاداء على اي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضا لذا تكون اهمية الاداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم الريادة وعليه فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة اكثر تقدم انما يتوقف على مستويات الاداء بها (الشريف، 2004: 82). وعلى مراقبة عمليات المنظمة وتشخيص ادائها مسألة في غاية الاهمية لا دراك كيفية عمل المنظمات وتصحيح انحرافاتهما وتصميم الهيكل بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفؤا فضلا عن امكانية التعرف على مدى الحاجة الى التغيير وكيفية اجرائه في المنظمة

(الشيخلي، 2002: 14) كذلك تكمن اهمية الاداء في كونه يمثل مجموعة من الاساليب والطرق لقياس اداء العاملين ليتم من خلالها الحصول على حقائق وبيانات محددة لمراحل اداء العمل وكل مرحلة على حدة بحث يقاس اسلوب العامل في اداء لمهامه وكذلك سلوكه من خلال هذا الاداء ومدى تعامله الفني والعملي في النهوض بأعباء المستويات والواجبات الملقة على عاتقه (الكعبي والسامرائي، 1990: 217) ويمكن قياس اداء الفرد من خلال الاهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الاداء وتكمن اهمية قياس اداء فرق العمل من خلال الاتي:

1. الرقابة: قياس الاداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث اثناء العمل.
2. التنظيم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم اداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
3. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب واتجاهات العمليات، ومنع الاخطاء، وتحديد الكفاءة، والفعالية للعمليات وفرص التحسين.
4. تقييم الادارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من ان المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها او ان المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية (شاويش، 1996: 86).

ثالثاً : محددات اداء فرق العمل

لمعرفة مستوى اداء الفرد كان او منظمة او فريق عمل يتوجب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما وان هذا الامر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة اضافة الى ان دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الاداء غير معروف وليس هذا كل شيء حيث نجد ان ظاهرة الاداء تزداد

تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل اليها الباحثون في هذا المجال , وان اداء الفرد او فريق العمل يقترن بالجهد المبذول سواء كان ما يتعلق بالإنتاجية او الربحية او القدرة التنافسية او انجاز المهام المطلوبة وبذلك يمكن الحكم على الاداء للأفراد او الفرق من خلال معايير مختلفة لكنها متكاملة من حيث الملائمة والفعالية والكفاية. أما (السلمي) فيرى ان المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الاداء اي ان تأثير الشخص في العمل وبالعكس فأن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الاداء يتوقف على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

مستوى الاداء = المقدرة على العمل * الرغبة في العمل (السلمي، 1985: 27)

كذلك ذهب البعض من الباحثين الى تحديد الاداء من خلال تحديد العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات وهي:

1. الجهد: الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل طبيعة درجة الدافعية للفرد وهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكتف الفرد جهدا بمقدار ما يعكس هذا درجة الدافعية لأداء العمل.
2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير او تتغلب خلال فترة زمنية معينة كما انها تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
3. يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقدم الانشطة والسلوك الذي يفيد الفرد بأهميته في اداء مهامه وادراك الدور الذي يحقق مستوى مرضي من الاداء لابد من الاتفاق في كل مكون من مكونات الاداء (الحري، 2003: 51) و (عاشور، 2005: 39) و (محمد، 2001: 210).

من ما عرض نجد ان الاداء هو الجهد المبذول من الفريق او الفرد من قدرات عالية ومن خلال الفهم الكبير للدور الذي مارسه الافراد داخل الفريق عند تأديتهم لمهامهم وهذا حصل نتيجة لامتزاج العلاقة بين الجهد المبذول والدور الذي ادركه الافراد عند تأدية العمل المناط بهم في ظل ظروف بيئية معقدة وكثيرة التعقيد ولذلك لازال الاهتمام بفرق العمل والعمل على تقديم الافضل دائما حيث تعمل المنظمات اليوم على تحسين قدراتها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في اداء الاعمال ومن خلال تشكيل فرق العمل.

المبحث الثالث

الإطار العملي للبحث

يتناول هذا المبحث تحليل وتحديد نوع العلاقات الارتباطية وقوتها بين متغيرات البحث، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط الرتبي (PEARSON)، من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى ولتحقيق أهداف هذا المبحث، تم اعتماد التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغيرات المذكورة وعناصرها على وفق نموذج البحث على مستوى المنظمة المبحوثة، كذلك يسعى هذا المبحث إلى اختبار فرضية البحث

المتعلقة بقياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار البسيط (Simple Regression).

أولاً: الترميز والتوصيف

تتكون استبانة البحث من جزأين أساسيين هي (أداء فرق العمل ومرونة الموارد البشرية)، وكل جزء يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية، والجدول الآتي يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات التي تُمثل كل بعد:

وعدد الفقرات للأسئلة والتي تمثل كل بعد:

جدول (1) وصف وترميز متغيرات البحث وابعادها الفرعية وعدد الفقرات لكل بعد

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	الرمز
1	PTW أداء فرق العمل	الجودة	6	PTWQ
		الصلاحية	6	PTWV
		الالتزام	6	PTWC
2	HRF مرونة الموارد البشرية	المهارة	6	SF
		السلوك	6	SB
		الممارسة	6	SC

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

1-الفرضية الرئيسية الاولى: تتربط متغيرات البحث (مرونة الموارد البشرية وإداء فرق العمل) ترابطاً معنوياً ذو دلالة احصائية على مستوى المنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية)، وتنطبق عن هذه الفرضية، الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى: تسهم مرونة الموارد البشرية (المهارة) اسهاماً فاعلاً في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: تسهم مرونة الموارد البشرية (السلوك) اسهاماً فاعلاً في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تسهم مرونة الموارد البشرية (الممارسة) اسهاماً فاعلاً في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

جدول (2) علاقات الارتباط بين اداء فرق العمل ومرونة الموارد البشرية	
معامل ارتباط بيرسون	اداء فرق العمل
مرونة الموارد البشرية	0.433**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

يشير الجدول (2) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى حيث صيغت بالفرضية الصفرية null hypothesis الاتي:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اداء فرق العمل ومرونة الموارد البشرية.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اداء فرق العمل ومرونة الموارد البشرية.

ومن خلال عمية التحليل يتبين من الجدول أعلاه ان هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث (اداء فرق العمل ومرونة الموارد البشرية) وهي كالآتي:

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية واداء فرق العمل اذ بلغت

0.433** عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يعني ان زيادة في متغير مرونة الموارد البشرية يؤدي

إلى تغيير في الاتجاه ذاته في اداء فرق العمل مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الرئيسية.

اما بخصوص الفرضيات الفرعية للارتباط بين المتغيرات الفرعية فكانت كما يأتي:

جدول (3) علاقات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية (مهارة وسلوك وممارسة) وأداء فرق العمل			
مرونة الموارد البشرية ()			معامل ارتباط بيرسون
المهارة	السلوك	الممارسة	
**0.432	**0.324	*0.326	اداء فرق العمل
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يشير الجدول (3) الى علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية لمرونة الموارد البشرية واداء فرق العمل.

1- تنص الفرضية الفرعية الاولى: ان هناك علاقة ارتباط بين مرونة الموارد البشرية (المهارة) وأداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة، حيث صيغت بالفرضية الصفرية (null hypothesis) الاتي:

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية (المهارة) وأداء فرق العمل.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية (المهارة) وأداء فرق العمل.

ومن خلال عمية التحليل يتبين من الجدول أعلاه ان هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين (المهارة) وأداء فرق العمل وهي كالآتي:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعي الاول (المهارة) واداء فرق العمل بلغ (****0.432**)

عند مستوى دلالة معنوية (0.01) بمعنى ان الزيادة في بعد المهارة يؤدي إلى الزيادة في اداء فرق العمل

بالاتجاه ذاته مما يدعو إلى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى قبولاً تاماً.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعي الثاني (السلوك) واداء فرق العمل بلغ (0.324^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) بمعنى ان الزيادة في بعد السلوك يؤدي إلى الزيادة في اداء فرق العمل بالاتجاه ذاته مما يدعو إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى قبولاً تاماً.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعي الثالث (الممارسة) واداء فرق العمل بلغ (0.326^{*}) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) بمعنى ان الزيادة في بعد الممارسة يؤدي إلى الزيادة في اداء فرق العمل بالاتجاه ذاته مما يدعو إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى قبولاً تاماً.

من خلال النتائج انفة الذكر وقبول الفرضيات الفرعية مما يشكل نسبة 100% والذي يدعو إلى قبول الفرضية الرئيسية الاولى قبولاً تاماً.

ويتضح من خلال تحليل علاقات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية واداء فرق العمل, واستناداً الى النتائج التي تم التوصل اليها وتحقق ثلاث فرضيات فرعية لعلاقة ارتباط أي ما يشكل نسبة 100% مما يعطي مبرر قوي بقبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها, هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية على اداء فرق العمل بصورة منفردة ومجموعة " كذلك فرضياتها الفرعية, اذ ظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الاجمالي او على مستوى الابعاد الفرعية معاملات ارتباط معنوية موجبة.

وان النتائج اعلاه تشير الى اهمية العلاقة بين متغيرات البحث, وان هذه النتائج تؤكد ما جاء به البحث من خلال التساؤلات المطروحة والفرضيات التي بني عليها.

ثالثاً: تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث.

سيتم تناول قياس أثر المتغيرات مرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل, وقياس مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية على اداء فرق العمل.

ضد الفرضية البديلة

H1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية على اداء فرق العمل.

وقد تم حساب دالة انحدار بين مرونة الموارد البشرية على اداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (4) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار t وقيمة F بين مرونة الموارد البشرية على اداء فرق العمل

الثابت	معلمة الانحدار B	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	R ²
2.325	0.429	9.079	3.013	معنوي	0.185

تشير النتائج المشار إليها في الجدول أعلاه إلى أن أداء فرق العمل يتوافر في المنظمة المبحوثة بمقدار (2.325) غير أن زيادة مرونة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة أداء فرق العمل بما نسبته (0.429) وهذا ما يؤكد معامل التحديد R2 الذي بلغت نسبته (0.185) مما يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (19%) من المتغيرات الحاصلة في أداء فرق العمل أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الاختبار وأن النموذج بشكل عام معنوي أكدته قيمة F المحسوبة والبالغة (9.079) عند مستوى معنوية (0.01) فضلا عن ذلك فقط أكدت قيمة t معنوية النموذج إذ بلغت (3.013) وهي أكبر من الجدولية مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية وهذا يعني أن معادلة الانحدار سوف تكون كالآتي:

$$Y = 2.325 + 0.429X$$

مما يعطي مبرر كافٍ لقبول الفرضية الرئيسية الأولى قبولاً تاماً. وسيتم تناول قياس أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية (المهارة، السلوك، الممارسة) على أداء فرق العمل وقياس مدى صحة فرضيات البحث الرئيسية المتعلقة بهذا الجانب على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى مرونة الموارد البشرية (المهارة) على أداء فرق العمل، وحسب الفرضية الآتية:

+فرضية العدم

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الأول (المهارة) على أداء فرق العمل.

ضد الفرضية البديلة

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الأول (المهارة) على أداء فرق العمل.

وقد تم حساب دالة انحدار البعد الفرعي الأول المهارة على أداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (5) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار T وقيمة F ومعنويتها للبعد الفرعي الأول مرونة المهارة

لمرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل

الثابت	معلمة الانحدار B	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	R2
2.614	0.344	9.187	3.031	معنوي	0.187

تشير النتائج المشار إليها في الجدول أعلاه إلى أن أداء فرق العمل يتوافر في المنظمة المبحوثة بمقدار (2.614) غير أن الزيادة في البعد الأول (مرونة المهارة) بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة أداء فرق العمل بما نسبته (0.344) وهذا ما يؤكد معامل التحديد R2 الذي بلغت نسبته (0.187) مما يعني أن بعد (مرونة المهارة) يفسر ما نسبته (19%) من المتغيرات الحاصلة في أداء فرق العمل أما النسبة المتبقية

فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الاختبار وان النموذج بشكل عام معنوي اكدته قيمة F المحسوبة والبالغة (9.187) عند مستوى معنوية (0.01) فضلا عن ذلك فقط اكدت قيمة t معنوية النموذج اذ بلغت (3.031) وهي اكبر من الجدولية مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الرابعة وهذا يعني ان معادلة الانحدار سوف تكون كالآتي:

$$Y = 2.614 + 0.344Z1$$

مما يعطي مبرر كافي لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الثانية قبولاً تاماً.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية مرونة الموارد البشرية (السلوك) على أداء فرق العمل, وحسب الفرضية الآتية:

H1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الثاني السلوك لمرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل. وقد تم حساب دالة انحدار البعد الفرعي الثاني السلوك لمرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (6) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار T وقيمة F ومعنويتها للبعد الفرعي الثاني مرونة السلوك لمرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل

الثابت	معلمة الانحدار B	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	R2
2.863	0.281	4.627	2.151	معنوي	0.104

تشير النتائج المشار اليها في الجدول اعلاه إلى ان أداء فرق العمل يتوافر في المنظمة المبحوثة بمقدار (2.863) غير ان الزيادة في البعد الثاني (مرونة السلوك) بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة أداء فرق العمل بما نسبته (0.281) وهذا ما يؤكد معامل التحديد R2 الذي بلغت نسبته (0.104) مما يعني ان بعد (مرونة السلوك) يفسر ما نسبته (10%) من المتغيرات الحاصلة في أداء فرق العمل اما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الاختبار وان النموذج بشكل عام معنوي اكدته قيمة F المحسوبة والبالغة (4.627) عند مستوى معنوية (0.01) فضلا عن ذلك فقط اكدت قيمة t معنوية النموذج اذ بلغت (2.151) وهي اكبر من الجدولية مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الرابعة وهذا يعني ان معادلة الانحدار سوف تكون كالآتي:

$$Y = 2.863 + 0.281Z2$$

مما يعطي مبرر كافي لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الرابعة قبولاً تاماً.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة مرونة الموارد البشرية (الممارسة) على أداء فرق العمل, وحسب الفرضية الآتية:

H1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الثالث الممارسة لمرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل. وقد تم حساب دالة انحدار البعد الفرعي الثالث الممارسة لمرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (7) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار T وقيمة F ومعنويتها للبعد الفرعي الثالث مرونة الممارسة لمرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل

الثابت	معلمة الانحدار B	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	R2
2.856	0.276	4.719	2.172	معنوي	0.106

تشير النتائج المشار إليها في الجدول اعلاه إلى ان أداء فرق العمل يتوافر في المنظمة المبحوثة بمقدار (2.856) غير ان الزيادة في البعد الاول (مرونة الممارسة) بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة أداء فرق العمل بما نسبته (0.276) وهذا ما يؤكد معامل التحديد R2 الذي بلغت نسبته (0.106) مما يعني ان بعد (مرونة الممارسة) يفسر ما نسبته (10%) من المتغيرات الحاصلة في أداء فرق العمل اما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الاختبار وان النموذج بشكل عام معنوي اكدته قيمة F المحسوبة والبالغة (4.719) عند مستوى معنوية (0.01) فضلا عن ذلك فقط اكدت قيمة t معنوية النموذج اذ بلغت (2.172) وهي اكبر من الجدولية مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الرابعة وهذا يعني ان معادلة الانحدار سوف تكون كالآتي:

$$Y = 2.856 + 0.276Z3$$

مما يعطي مبرر كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الرابعة قبولاً تاماً.

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية من البحث الحالي والتي مفاده تؤثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المهارة والسلوك والممارسة) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في تعزيز أداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

يتخصص هذا المبحث في تحديد الاستنتاجات المستنبطة من السرد النظري لموضوعات البحث، فضلاً عن النتائج التي توصل إليها من خلال الجانب التطبيقي، ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات، وعلى النحو الآتي:

أولاً : الاستنتاجات من خلال ما تم عرضه من طروحات وأفكار من قبل الباحثين والكتاب حول متغيرات البحث، وما توصلوا اليه، خلص البحث الى عدد من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها بناء على الطروحات الفكرية التي تناولت موضوعات البحث الحالي وما تشكله من أهمية كبيرة على مستوى الجانب المعرفي النظري وبشكل واسع عبر استخدامها في المجالات المتعددة.

1. تعتبر الموارد البشرية في المنظمة عاملاً مهماً الى جانب العوامل الاخرى وتأخذ مرونة الافراد العاملين، قدراً كبيراً من الاهتمام في البحوث والدراسات في مجال ادارة الموارد البشرية، وهذا ناتج من كونها تتيح للمنظمة القدر الكافي والذي يمكنها من التكيف مع المتطلبات البيئية للمنظمة على المستويين الداخلي والخارجي، وعبر قدرتها التنظيمية في اعتماد الاجراءات والمطالب التي تفرضها البيئة الخارجية.

2. تشير مرونة الموارد البشرية الى قدرة الافراد على التكيف مع المحيط الذي يعملون فيه، من خلال العلاقات المنسقة بين الافراد والوحدات وعملية الاعداد والترتيب للطاقت التي يمتلكها العاملين ضمن الهيكل الاداري للمنظمة حيث نجد ان الهيكل الاداري الذي يمتاز بالمرونة فانه يلعب دوراً اساسياً في بناء قاعدة تحقق للقيادات الادارية التركيز على المهام واستيعاب التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

3. تزايد الاهتمام بفرق العمل ليس وليد اللحظة وانما ترجع بداياته الى القرن الماضي من خلال الدراسات الانسانية لـ (Alton Mayo) حيث أكدت تلك الدراسات على ان حجم العمل الذي يؤديه الافراد لا يكون من خلال الكفاءة فقط وانما من خلال العلاقات الانسانية والانتاجية وهذا ما عزز الهوية الجماعية للفريق وان العمل بروح الفريق الواحد يبين ان للعلاقات الانسانية الدور والاثر الكبير والواضح في تحسين اداء عمل الفريق، وهذا ما تؤكد عليه الفلسفة الحديثة القائمة على ثقافة العمل الفرقي الجماعي.

4. من خلال العرض النظري لموضوع اداء فرق العمل، فقد أكدت الدراسات والبحوث على أهميتها، وما لها من دور فاعل وكبير في مجال الاعمال، كونها وسيلة علمية ادارية ناجحة، تعمل على توافق عمل الفريق واهداف المنظمة، من خلال الدور التكاملي في اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تواجه عمل الفريق.

5. بينت نتائج التحليل ان هناك تقارباً في وجهات النظر والرؤى بين افراد مجتمع البحث حول مفهوم اداء فرق العمل والأسئلة الموجهة لهم.
 6. من خلال عملية التحليل للمتغيرات الرئيسية اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عالية بين المتغيرات، وهذا ما يدعوا الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى مما يشير الى ان هناك حالة من الفهم والوعي لأهمية المتغيرات المبحوثة وما لها من دور على المستوى الكلي للمنظمة.
 7. حصول البعد الفرعي (مرونة المهارة) للمتغير مرونة الموارد البشرية، على اعلى قيمة ارتباط مما يؤكد دورها الفاعل والمميز في سرعة انجاز الاعمال والتكيف مع التغيرات الحاصلة في العمل ومن ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.
 8. حصلت مرونة الموارد البشرية على اهتمام القيادات الادارية في الميدان المبحوث من خلال التوجهات الادارية للقيادات بضرورة ان تكون عملية التعاون بين الافراد العاملين تحظى وتمتاز بالمرونة والمهارة العالية والتعامل مع التغيرات الحاصلة مما يعزز الاداء الفاعل للمنظمة، حيث تبين ان اعلى نسبة تأثير قد حصل عليها بعد مرونة المهارة من بين الابعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية.
- ثانياً : التوصيات
1. العمل على نشر ثقافة العمل الجماعي، بين العاملين من قبل قيادة الديوان والتأكيد على الهوية الجماعية في اداء الاعمال مما يعزز الدور الذي يقومون به في انجاز الاعمال الموكلة اليهم.
 2. على القيادات الادارية العليا في (الديوان) ان تعمل على نشر ثقافة الجودة والمشاركة بالمسؤولية وان تكون النتائج النهائية لعمل الفرق هي للديوان والبلد بأكمله.
 3. التركيز على الافراد الذين يحملون افكارا ورؤى قادرة على التنبؤ وقراءة المستقبل , من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المشاركين بها.
 4. من الضروري ان يعمل الديوان على استقطاب وتعيين الافراد الذين يتمتعون بمرونة ومهاره عالية بعد، اجراء عمليات الاختبار لهم.
 5. على القيادات الادارية بالديوان ان تقوم بمراجعة دورية لعمل الفرق لديها وتوجيههم، وبما يتناسب وحجم المهمة، والتخصص بالعمل وبما يتلاءم ونوع المشكلة المكلف بها الفريق.
 6. ضرورة الحياد والابتعاد عن حب الذات والتسلط في القيادة والعمل على ان تكون المسؤولية والقيادة تشاركية يكون فيها الجميع.
 7. نشر ثقافة العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية عبر الممارسات الادارية المرنة من اجل تمكين الفريق على اداء اعماله.
 8. انتهاج السلوك المرن والمقبول واذاي يتماشى وطبيعة العمل والمهمة والابتعاد عن التشديد في الاجراءات الادارية من خلال السلوك المرن والتعامل بشفافية.

9. تعزيز دور عملية الاتصال بين الافراد في الفريق والقيادات العليا وبما يسهل ويبسط عمل الفريق ويمنحه المرونة الكافية في الاداء.
10. تعزيز مبدئ الالتزام في عمل الفريق والذي من شأنه تحقيق اداء متميز وفاعل يعود بالنهاية بالفائدة للديوان.

المصادر

أولاً: المصادر العربية.

- 1_ ابن منظور، محمد بن مكرم، (2005)، قاموس لسان العرب، الطبعة الأولى، جزء (12)، بيروت.
- 2_ محمد، راوية، (2001)، "ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية القاهرة : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- 3_ الحربي، خالد حمدي، (2003) اثر العلاقات الانسانية على اداء العاملين في الاجهزة الامنية: دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الامنية: الرياض.
- 4_ الخطيب، سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المنظمي، اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق 2002.
- 5_ الشريف، طلال عبد الملك (2004) الانماط القيادية وعلاقتها بالإداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الامنية : الرياض.
- 6_ البغدادى، عادل هادي، والعبادي، هاشم فوزي، (2010)، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الادارية المعاصرة- السلوك التنظيمي- الذاكرة التنظيمية- ادارة المعرفة- ادارة المعلومات- الاداء التنظيمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، ص: 47.
- 7_ العابدي، علي رزاق (2011) دراسة أبعاد الثقة التنظيمية كمنهج لتعزيز ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بحث منشور في وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع لجامعة صلاح الدين أربيل للفترة من 18-20 أكتوبر، مجلد (4)
- 8_ درة، عبد الباري (2003م) العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة (عمان دار الفرقان للنشر والتوزيع- ط1.
- 9_ السلمي، علي، (1985) ادارة الافراد والكفاية الانتاجية: القاهرة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 10_ العابدي، علي رزاق جواد محمد، انعكاسات نظم الأداء العالي في المخرجات الوظيفية (الموقفية والسلوكية) بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية لعينة من الجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012.
- 11_ الفهداوي، فهمي خليفة (2005) دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 20 العدد 4 جامعة مؤتة الاردن.
- 12_ الكعبي، نعمة شليبة والسامرائي، مؤيد عبد سعيد (1990)، ادارة الافراد ومطبوعات المعاهد الفنية، عمان.
- 13_ شاويش، مصطفى نجيب، (2000) ادارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان.

ثانياً: المصادر الأجنبية.

- 1- O'Connor, G. G. (2008). Major Innovation as a dynamic capability: A systems Approach Journal of product Innovation management, 25(4).
- 2- Aquilano, n. j., chase, R.B. and Davis, M.M. (1995) "fundamentals of operation management ,2nd ed., Richard D. Irwin, Chicago
- 3- Cheng, Jao-Hong & Tang, Chih-Huei & Chen, Hue Ping, "Inter Organizational Partnership, Switching Cost and Strategic Flexibility in Supply Chain", Wests Transactions on Information Science and Applications, Issue 12, Volume 5, December, 2008.
- 4- Kelleher, C, and Anderson, (2010). doing more with Hess, Flexible working practices and the Intensification of Work Human Relations, 63.p90
- Sanchez, R. 1995. Strategic flexibility in product competition. Strategic ,Management Journal 16: 135-159
- 5- Wright, P. M., & Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of Management
- 6- Kelleher, C, and Anderson, (2010). doing more with Hess, Flexible working practices and the Intensification of Work Human Relations, 63.p90.
- 7- MC Alistair, D (1995). Affect- and cognition- Based Trust as foundations of Interpersonal cooperation in organization Academy of management Journal, 38(1).
- 8- Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M. 1991. Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies. Academy of Management Review, 16: 318-339
- 9- Mintzberg, Haney & et. al., (1998), The Strategy Process, Revised European Edition, Prentice-Hall, Inc., London.

- 10-McDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world of auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- 11- Barney,C and Elias, (2010). Flex tem as a. Moderator of Job stress-work motivation relationship: A three nation Investigation. *Personal review* 39(4)(406).
- 12- Kumar,Ram L.,(Understanding the Business Value of Information Systems: A Flexibility-Based Perspective),Edit by, Mahmood, M. Adam,& Sezewczak, Edward J.,(Measuring Information Technology Investment Payoff: Contemporary Approaches),Idea Group Publishing, USA, 1999, P307
- 13- Bhattacharya , Mousumi, (2000), " People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance", Doctoral Dissertation, Syracuse university, P; 38
- 14- Booker, w, wilbaank,k, R. new venture evolution and managerial capabilities. *Organization. Science*(2005)16.
- 15- Corrine, H.L and Giancesi,I.G.N.(1994) "Service operational Flexibility" International conference of the European operations Management Association.
- 16- David, Decenzo A. & Stephen, Robbins P., "Fundamentals of Human Resource Management",
- 17- Boxall, P., & Purcell, J. 2000. Strategic human resource management: Where have we come from and where should We be Going? *International Journal of Management Reviews*, 2: 183-203
- 18- Ketkar, Sumita & Sett, P.K., Environmental Dynamism, Human Resources Flexibility and Firm Performance : Analysis of Amulet-Level Causal Model", *The International Journal of Human Resources Management*, U.S.A., 2010.

- 19-Kazozcu, Secil Bayraktar, "Role of Strategic Flexibility in the Choice of Turnaround Strategies : A Resource Based Approach", Procardia Social and Behavioral Sciences, 7th ed., International Strategic Management Conference, 24, 2011.
- 20- Li, Yuan & Su, Zhongfeug & Liu, Yi & Li, Mingfang, "Fast Adaptation, Strategic Flexibility and Entrepreneurial Roles", Chinese Management Studies, Vol.:5, No.:3, 2011.
- 21- Lucas, M. T. & Kirillova, O.M., "Reconciling the Resources- Based and Competitive Positioning Perspectives on Manufacturing Technology Management, Vol.:22, No.:2, 2011.
- 22-Santo-Vijaude, Marialeticia & Loapez-Sanchez, Jose' Angel & Tvespalacios, Juan Antonio, "How Organizational Learning Affects A firms Flexibility, Competitive Strategy and Performance", Journal of Business Research, Elsevier, Inc., 2011.
- 23-Werrner, Steve, "High Performance Work Systems in the Global Context : A Commentary Essay", Journal of Business Research, Elsevier, INC., 2012
- 24-Wright, Patrick & Snell Scott, "Toward a Unifying Framework for Exploring fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", Working Paper Series, 1997.
- 25- Zolin, Roxanne & Kuckertz, Andreas & Kautonen, Teemu, "Human Resource Flexibility and Strong ties in Entrepreneurial Teams", Journal of Business Research, Published by Elsevier, Inc., 2011.
- 26- Boxall, P., & Purcell, J. "Strategic human resource management: Where have we come from and where are we going? "International journal of Management Reviews, 2:183-203, 2000.
- 27- Yuki , G. (2006) : Leadership in organizations , 6th ed person pentice Hall ,New Jersey.
- 28 Bhattacharya, , Mousumi and Gibson, Donald E. and Doty Harold, (2005), "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employe

**Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance",
Journal**

of Management, Vol. 31 No. 4, 1-19

**29- Ketkar, Sumita and Sett, P.K., (2010), " Environmental dynamism,
human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-lev
causal model", The International Journal of Human Resource
Management**

**30- Martín, Inmaculada Beltrán, and Roca-Puig, Vicente and Bou-
Llusal, Juan Carlos, (2008), " Human Resource Flexibility as a
Mediating Variable Between High Performance Work Systems and
Performance", Journal of Management, Vol. 32 No. 4, 1-29..**

**31- Sanchez, R. (1995), 'Strategic Flexibility in Product Competition,'
Strategic Management Journal, 16, special issue, 135–159.**

**32-Santos-Vijande, Maria Leticia and Lopez-Sanchez, José Angel,
and Trespalacios, Juan Antonio, (2011)," How organizational learning
affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance",
Journal of Business Research, Elsevier Inc.**

**33- Evans, J.R & Lindsay W.M., "The Management and Control of
Quality", 8th ed., South-Western, Cengage Learning,(2011)**

**34-Kotter, J. P., & Hackett, J. L. 1992. Corporate culture and performance.
New York: The Free press.**

**35- Young-ybcerra C, wireman M. strategic Flexibility information
technology alliances: the Influence of transaction cost economics and
social exchange theory organization science (1999);10.**