

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Ali Fakhradin Bayz & Abdulla Daroon Faridun. The Role of Sustainable Human Resources in Building Agile Organizations: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Internet Companies in the Kurdistan Region of Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (1):866-884.

The Role of Sustainable Human Resources in Building Agile Organizations: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Internet Companies in the Kurdistan Region of Iraq

Fakhradin Bayz Ali¹, Daroon Faridun Abdulla²

¹ Erbil Polytechnic University-Erbil Technical Administrative College, Erbil, Iraq

² Ministry of Foreign Affairs of Iraq, Iraq

Fakhradin.ali@epu.edu.iq¹, daroon.abdulla@univsul.edu.iq²

Abstract: The current research aims to explore the role of sustainable human resources, represented by its dimensions (employee consultation and engagement, career development and organizational learning, and work-life balance), in promoting and building agile organizations, represented by their dimensions (rapid response, adaptability, flexibility, and competitiveness), in internet companies in the Kurdistan Region of Iraq, which served as the field of this research. To achieve the research objective, the descriptive-analytical method was used to collect and analyze data, and a questionnaire was used to collect data from a sample of (253) employees in the companies studied. The research hypotheses were tested using SPSS version 26 and AMOS-26 software. The research reached several conclusions, most notably the existence of a statistically significant positive impact of sustainable human resources on agile organizations in internet companies in the Kurdistan Region of Iraq.

Keywords: Sustainable Human Resource, Agile organizations.

دور الموارد البشرية المستدامة في بناء المنظمات الرشيقية
دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركات الانترنت في إقليم كردستان العراق
بحث مسئل من أطروحة دكتوراه

الباحث: فخرالدين بايز علي¹، السفير أم.د. درون فريدون عبدالله²

¹ جامعة أربيل التقنية-الكلية التقنية الإدارية، أربيل، العراق
² وزارة الخارجية العراقية، العراق

Fakhradin.ali@epu.edu.iq¹, daroon.abdulla@univsul.edu.iq²

المستخلص: يهدف البحث الحالي إلى استكشاف دور الموارد البشرية المستدامة والمتمثلة بأبعادها (استشارة واحتواء العاملين، تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي، التوازن بين الحياة والعمل). في تعزيز وبناء المنظمات الرشيقة والمتمثلة بأبعادها (الاستجابة السريعة، التكيف، المرونة، القدرة التنافسية) في شركات الانترنت في إقليم كردستان-العراق كميدان للبحث الحالي. لتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج، واعتمدت استمارة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٢٥٣) من العاملين في الشركات المبحوثة. وجرى اختبار فرضيات البحث باعتماد برنامج (SPSS V.26) والبرنامج (AMOS- 26). توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات، أبرزها وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لموارد البشرية المستدامة على المنظمات الرشيقة للشركات الانترنت في إقليم كردستان-العراق.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية المستدامة، المنظمات الرشيقة.

Corresponding Author: E-mail: Fakhradin.ali@epu.edu.iq

المقدمة

أصبحت المنظمات بغض النظر عن أحجامها أو طبيعتها أنشطتها، تواجه مستويات غير مسبوقه من المنافسة والتحديات الناجمة عن تسارع التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية، وبات المورد البشري من أتمن الموارد الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة كونه العامل الرئيسي في تعزيز الكفاءة وتحقيق النجاح والاستدامة. لذلك، أصبح الاستثمار في تطوير مهارات الموارد البشرية وتحسين أدائها ضرورة ملحة لضمان رضا الزبائن، كما أن توليد بيئة عمل صحية محفزة وداعمة للابتكار يساهم في استبقاء الكفاءات ضرورة ملحة لضمان استدامة الموارد البشرية وتحقيق المنظمات التفوق في بيئة تنافسية ديناميكية.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

أصبحت المنظمات أكثر إدراكاً وتنهباً للتغيرات الديناميكية الحاصلة في بيئة العمل واحتدام شدة المنافسة في تقديم ما هو أفضل ومميز من المنتجات والخدمات إذ كان لزاماً على تلك المنظمات أن تتبع سياسة العقلانية تحتكم الى القرارات الرشيدة خصوصاً في ظل بيئة أصبحت ميداناً للفرص والتحديات وبالتالي قلة تمتع قادة بعض المنظمات بالحكم العقلاني الرشيد غير المبني على تنبؤات استشرافية للمستقبل قادها لمغادرة ميدان المنافسة، إذ يهدف الدراسة الحالي إلى معرفة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية المستدامة في بناء المنظمات الرشيقة، إذ تم وضع عدد من التساؤلات من أجل تحديد مشكلة البحث بشكل دقيق منها الآتي:

ما مدى فهم الشركات المبحوثة لمفهوم الموارد البشرية المستدامة وأبعادها؟
إلى أي حد تدرك الشركات المبحوثة مفهوم المنظمات الرشيقة وأبعادها؟
معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين الموارد البشرية المستدامة والمنظمات الرشيقة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

يسعى البحث الحالي الى تحقيق جملة من الأهداف من خلال الجانب النظري والعملية يمكن إظهارها من خلال الآتي:
السعي الى معرفة أي الأبعاد المؤثرة للموارد البشرية المستدامة على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد على المنظمات الرشيقة لدى عينة.

معرفة طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية المستدامة والمنظمات الرشيقة وأثرهما في الشركة.
العمل على تقديم التوصيات للشركة مكان التطبيق من أجل إتباع الأساليب التي تمكنها في تميز أداءها.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال تعزيز الإطار المفاهيمي لموضوعات (الموارد البشرية المستدامة والمنظمات الرشيقة) بشكل يجعلها أكثر وضوحاً، وعليه، تمثل هذه الدراسة محاولة للإسهام في توسيع نطاق المعرفة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
إن الموارد البشرية المستدامة ذات أهمية بالغة ليس فقط باعتبارها أداة لدورها في بناء المنظمات الرشيقة، بل باعتبارها موضوعاً حديثاً نسبياً وحيوية للشركات الانترنت.

يوفر الإطار النظري الشامل أرضية علمية رصينة لموضوع الدراسة، مع التركيز على المتغير الرئيسي الأول المتمثل في الموارد البشرية المستدامة. يُعد هذا المتغير عاملاً محورياً في تعزيز وبناء المنظمات الرشيقة على مواجهة التحولات البيئية المتسارعة، حيث يساهم بشكل مباشر في إنجاز المهام بأعلى مستويات من السرعة والمرونة.
إبراز موضوع المنظمات الرشيقة والذي أصبحت من المواضيع التي يجب التركيز عليها في الوضع الراهن والمستقبل وفي الشركات الانترنت في إقليم كردستان.

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية بتصميم نموذج فرضي واختباره في الشركات الانترنت في إقليم كردستان العراق لمعرفة مدى قدرتها على بناء المنظمات الرشيقة من خلال الموارد البشرية المستدامة.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة وعينته من الأمور المهمة التي تنعكس بشكل مباشر على إجابات الأفراد المبحوثين على الأسئلة البحثية، وقد اختار الباحثان الشركات الانترنيت في إقليم كردستان العراق ميداناً للدراسة الحالية، ومثل العينة من العاملين فيها والبالغ عددهم (٢٥٣) فرداً مجتمعها، خلال العام ٢٠٢٥ يعملون في (٢٠) الشركة موزعة في محافظات الإقليم، وأما ما يتعلق بعينة الدراسة تم إختيار عينة بصورة عشوائية للمجتمع المبحوث وذلك من أجل استحصال نتائج أكثر دقة بالإضافة إلى توضيح تفاصيل دقيقة عن المجتمع وبالتالي تسهيل عملية التعميم للنتائج المتحصلة من العينة.

خامساً: منهج الدراسة

إعتمد الباحثان المنهج التحليلي الوصفي والذي حدد وفقاً لمتغيرات البحث الحالي والأهداف المراد تحقيقها، ويقوم هذا المنهج على تحديد خصائص الظاهرة المدروسة وصفا طبيعتها إضافة الى نوع العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها.

فرضيات الدراسة

تمثل فرضيات البحث الرأبي الأول لحل المشكلة، بناء على ذلك تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية من خلال الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية المستدامة والمنظمات الرشيقة وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد إستشارة و إحتواء العاملين والمنظمات الرشيقة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي والمنظمات الرشيقة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التوازن بين الحياة والعمل والمنظمات الرشيقة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الموارد البشرية المستدامة في المنظمات الرشيقة وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء إستشارة و إحتواء العاملين في المنظمات الرشيقة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي في المنظمات الرشيقة.

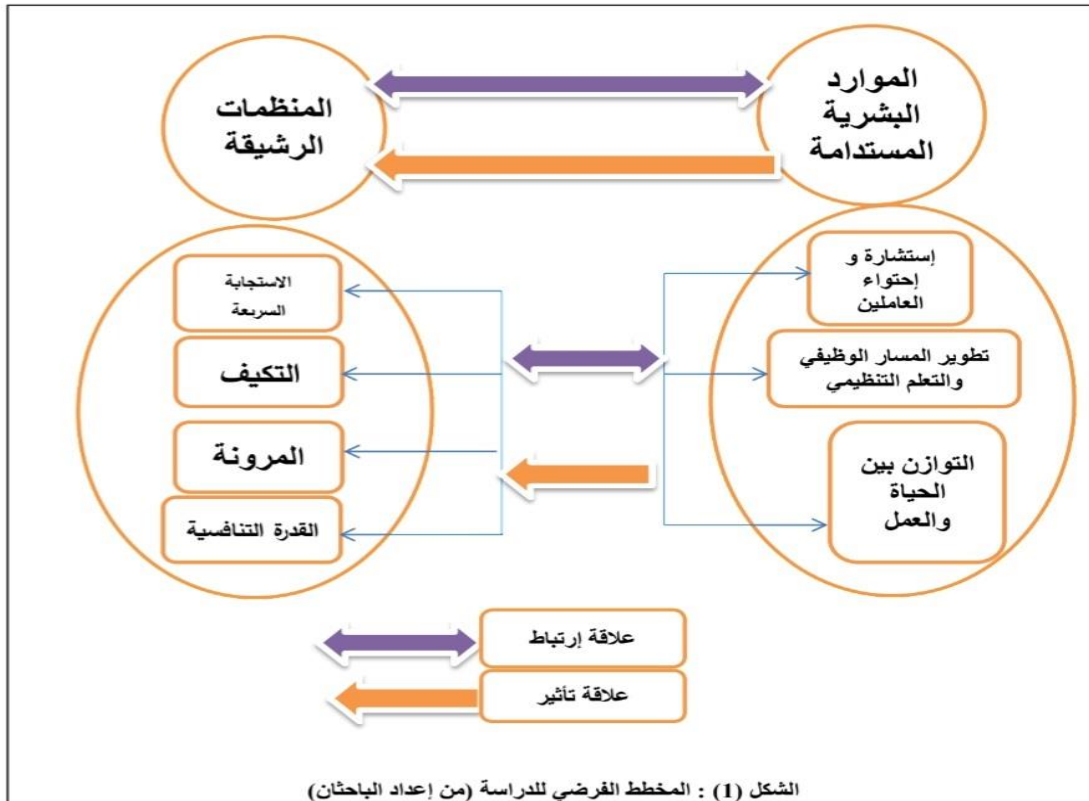
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التوازن بين الحياة والعمل في المنظمات الرشيقة.

سادساً: الأنموذج الفرضي للدراسة

يمثل النموذج البحثي توضيح للعلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والتي تجسد فرضيات البحث المعتمدة، ويوضح الشكل (١) نموذج البحث المتمثل بعلاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث والتي تمثل بالآتي:

١- **المتغير المستقل:** الموارد البشرية المستدامة المتمثلة بأبعادها (استشارة و احتواء العاملين، تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي، التوازن بين الحياة والعمل).

٢- **المتغير التابع:** المنظمات الرشيقة المتمثلة بأبعادها (الإستجابة السريعة، التكيف، المرونة، القدرة التنافسية).



سابعاً: حدود الدراسة

إن حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم ضروري أساسية لأي دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص حدود الدراسة الحالية على وفق ما يأتي:

- ١- **الحدود الموضوعية:** تحددت الموارد البشرية المستدامة، المنظمات الرشيقية.
- ٢- **الحدود البشرية:** إقتصرت الدراسة الحالية على عينة من العاملين في الشركات الانترنيت في إقليم كردستان- العراق، واخترت منهم عينة بلغ عددهم (253) من العاملين.
- ٣- **الحدود المكانية:** إقتصرت الدراسة على الشركات الانترنيت في إقليم كردستان- العراق، والبالغ عددها (٢٠) الشركة.
- ٤- **الحدود الزمانية:** تتمثل بالمدة توزيع إستمارة الإستبانة على عينة الدراسة وتجميعها وتفرغها وتحليلها للوصول إلى النتائج العلمية وهي الفترة الزمنية من (١/٤ / ٢٠٢٥) ولغاية (٢٥ / ٧ / ٢٠٢٥)، التي شملت إعداد الدراسة التطبيقية على الشركات الانترنيت.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: الموارد البشرية المستدامة (Sustainable Human Resource)

١- مفهوم الموارد البشرية المستدامة

تزايد الإهتمام في المدة الأخيرة بمصطلح الموارد البشرية بشكل عام ومفهوم الموارد البشرية المستدامة بشكل خاص، إذ يحتاج موظفو الموارد البشرية إلى فهم أن هدفهم الحاسم هو رعاية المقدرات الفردية، ووضع إستراتيجيات منسقة لمواءمة هدف كل قسم مع المهمة التنظيمية والمساعدة في الحصول على الموارد المناسبة لدعم رحلة إستدامة المنظمة إذ تثبت هذه الأيديولوجية بتحقيق الأهداف التنظيمية ولذلك يجب أن يتمسك مجال الموارد البشرية ب عامل الأشخاص لأن أفكارهم وشغفهم والتزامهم يغذي الإبتكار الذي يضمن مستقبلاً مستداماً على المدى الطويل (Jena, & Pradhan, 2014: 95).

يعد الموارد البشرية (HR) الركيزة الأساسية للميزة التنافسية للمؤسسة علاوة على ذلك، نظراً لأهميتها في تحسين التكاليف وتحسين الإنتاجية والجودة، يُعترف بالموارد البشرية كمورد أساس للمنظمات إذ تؤكد المناهج الجديدة على أن قدرات الموارد البشرية أساسية لتحسين وإستدامة المنظمة وبالتالي تؤدي الإستدامة دوراً مهماً في تحديد علاقات الموارد البشرية النظرية والبراماتية وتطوير وجهات نظر جديدة بما في ذلك الجوانب البيئية والإقتصادية والإجتماعية (Mohiuddin et al., 2022: 1).

إضافة الى ذلك، يؤدي قسم الموارد البشرية بالمنظمة دوراً مهماً في بناء ثقافة التنمية المستدامة للمنظمات ويُعتقد أن الموارد البشرية هي الأفضل لتوفير القيادة ودفع الإبتكار للتأثير على الأفراد والجماعات وجميع الجهات التنظيمية نحو تبني مواقف وسلوكيات أكثر إستدامة إذ يمكن الموارد البشرية أن تؤدي دوراً حيوياً في تنفيذ عقلية الإستدامة في منظمات الأعمال وقد تبين أن هذا يمثل إستراتيجية بقاء للمنظمات التي تعتمد على موظفين ذوي جودة عالية (Mazur & Walczyna, 2020: 2-3) كما ان الموارد البشرية المتغير المحوري في كل المنظمات، والذي بدوره تفقد الاصول المادية قيمتها تماماً، فالوصول على العنصر البشري واعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المنظمة الوصول الى غايتها ويصبح بالتالي من الضروري تخطيط وتنظيم وقيادة وتقييم الموارد البشرية في إي منظمة.

٢- أهمية الموارد البشرية المستدامة

استناداً الى القراءة التحليلية للدراسات السابقة من قبل الباحث في مجال الموارد البشرية المستدامة لاحظت دورها الواسع في نجاح المنظمات، إذ اسهمت في تعزيز المقدرات التنافسية للمنظمة وإمكانية أن تصبح قادرة على المنافسة الحادة والقدرة المستدامة، لذا أصبح الموارد البشرية اساسياً للتنمية الإقتصادية ويمكن زيادتها من حيث القيمة والإنتاجية من خلال الإستثمار في البشر (Tisdell, 2014:1).

وفي هذا الصدد يوضح (Victor&Ezeugbor, 2018: 22-23) أن موضوع الموارد البشرية المستدامة في السنوات الأخيرة حظي بالأهتمام الكبير لدى العديد من الكتاب والباحثين في المجالات الإستراتيجية والإدارية، لذلك سعت العديد من المنظمات وبشكل عام إلى رفع مستوى أدائها الى أبعد حد ممكن، من خلال العنصر البشري الكفوء الذي أصبح يشكل عصب الحياة في المنظمات لذلك تبرز أهمية الموارد البشرية المستدامة بما يلي:

أ- تؤدي الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الفاعلة والمستدامة المثلى ولجميع المنظمات.
ب- تعد الموارد البشرية المستدامة وسيلة فاعلة في تحويل الأهداف والغايات التنظيمية إلى واقع فعلي، إذ يمكن أن يحدث أي تغيير حقيقي في المنظمة دون دور الموارد البشرية المستدامة.
ت- تمثل الموارد البشرية المستدامة هي أحد الاصول والموجودات الحيوية في يد المسؤول والتي يجب إدارتها بشكل جيد من أجل دفع النمو وتحقيق البقاء والاستمرار في عالم سريع التغيير.

في حين يشير (Ezeugbor et al., ٢٠١٨:2-٣) إلى أن أهمية الموارد البشرية المستدامة تكمن من خلال الاتي :-

أ- تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات والتطورات البيئية الديناميكية حتى في الأوقات الصعبة.
ب- تحقيق النجاح وضمان الاستدامة والاستمرارية في المنافسة وزيادة الاعمال، إذ لا يمكن ضمان الكفاءة والبقاء إلا من خلال تلبية احتياجات العاملون والعمل على تحقيق الاستدامة.

وفي هذا السياق أشار (العابدي, ٢٠٢١: ٢٦) إلى أهمية الموارد البشرية المستدامة على النحو الآتي:
أ- محتويات العمل الأكثر اعتماداً على المعرفة.

ب- التغييرات التكنولوجية السريعة والابتكارات المستمرة.

ت- أماكن العمل الأكثر مرونة والجدول الزمني.

ث- شهد السوق العالمي بمرور الوقت تغييرات مهمة في طبيعة العمل الذي يتعين على العاملون والمنظمات على حد سواء أن يتعاملوا معه باستمرار.

ج- الحاجة إلى مراعاة وجهات نظر أصحاب المصلحة المتعددين.

فضلاً عما تقدم, اشار (Richards, 2018: ٢) إلى أن منظمات الأعمال تعمل على تشغيل خطط بعيدة الأمد لتعزيز القوى العاملة لديها , لدى فإن الموارد البشرية المستدامة ذات أهمية لتعزيز الإنتاجية و رفاهية العاملون من خلال تفاعل أكثر كفاءة بين الموظف والبيئة المبنية إذ يمكن للمنظمات تعزيز إستدامة العاملون من خلال إدارة الموارد البشرية على سبيل المثال, جعل أماكن العمل أكثر شمولاً من خلال مبادرات التوازن بين العمل والحياة لجميع العاملون وممارسات العمل المرنة وتنظيم وقت العمل لتعزيز المساواة بين الجنسين وخدمات الصحة المهنية وبناء بيئات عمل تهدف إلى تجديد مواردها البشري.

٣- أهداف الموارد البشرية المستدامة

أصبحت الحاجة ماسة الموارد البشرية المستدامة في المنظمات المعاصرة كجزء رئيسي لبقاء المنظمة على المدى البعيد, فإن الحاجة إلى فهم وإستخدام إهتمامات العاملون وموابعهم ومهاراتهم وطاقاتهم بشكل أكثر فعالية, وبالتالي يمكن أن يؤدي الجمع بين هذه المواقف إلى حل شامل يتضمن إزدياد في الموارد البشرية المستدامة ومشاركة العاملون ولتحقيق هذا الحل, يتعين على المنظمات أن تمر بتغيير تدريجي (Casey& Sieber, 2016: 69), وعلية تتمثل أهداف الموارد البشرية المستدامة في المنظمات بالآتي:-

أ- إستقطاب المواهب والإحتفاظ بهم والإعتراف بهم كصاحب عمل مفضل.

ب- الحفاظ على صحة العاملون وسلامتهم وبما يزيدهم من البقاء لمدد طويلة في المنظمة.

ت- الإستثمار في مهارات القوى العاملة على المدى البعيد من خلال تطوير الكفاءات الأساسية والتعلم مدى الحياة.

ث- دعم التوازن بين العمل والحياة والتوازن بين العمل والأسرة.

ج- إدارة القوى العاملة المسنة.

ح- إظهار وتعزيز المسؤولية الاجتماعية (للمنظمات) تجاه العاملون والمجتمعات التي يعملون فيها.

خ- الحفاظ على نوعية حياة عمل عالية للموظفين والمجتمعات (Ehnert, 2014: 6)

وفي هذا الصدد يشير(Ji, 2021: ٢) إلى أن هدف الموارد البشرية المستدامة في منح الأفراد القدرة على الأداء بطريقة مستدامة (أي الأداء الجيد خلال مدة زمنية أطول) وذلك لتحسين قدرتهم التنافسية, نظراً لأن المنظمات يجب أن تتعامل مع الاتجاهات الديموغرافية مثل الشيخوخة, وحياة العمل الطويلة, وتدفق الشباب المستقر أو المتناقص, فإن إبقاء العاملون يعملون ومنتجين "مدى الحياة" أمر جذاب ومطلوب بشدة. لذلك, نجادل في أن إستكشاف الموارد البشرية المستدامة وتعزيز تكوينه له هدف كبيرة لصحة الموظف ورفاهيته وتطوره, للمنظمات التي يعمل بها هؤلاء الموظفون, فضلاً عن بناء الإستدامة الاجتماعية. وعلية فإن (العابدي, ٢٠٢١: ٢٨) حدد أهداف الموارد البشرية المستدامة في المنظمات بالنقاط الآتية:-

أ- إيجاد رأس مال بشري يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها التنظيمية.

ب- تلبية احتياجات العاملون وتوقعاتهم مثل (التدريب والتطوير المستمر, الصحة, والحد من التوتر, والتوازن بين الحياة والعمل) من أجل الحفاظ على إنتاجيتهم.

ت- تقوم المنظمات بزيادة قدرتها التنافسية فيما يتعلق بجذب عاملين ذوي كفاءة عالية في سوق العمل, مما يشكل مصدراً قيماً للميزة التنافسية. وبالتالي, يمكنها إستخدام نهج الموارد البشرية المستدامة لوضع نفسها كموظف موجه نحو التميز عن منافسيهم في سوق العمل.

ث- يمكن للمنظمات الشروع في رحلة الإستدامة من نقاط إنطلاق مختلفة, وحتى قد يكون لها نهاية أو أهداف مختلفة في الإعتبار. ومع ذلك, فإن تطوير الإستدامة يشمل العديد من العناصر المشتركة التي تنطبق على مختلف القطاعات والأنواع التنظيمية والتي لها صلة بوضع الإستراتيجية وبرامج للإستدامة.

ج- تحقيق التوازن بين العوامل الاجتماعية والبيئية والإقتصادية من خلال تحسين الأداء التنظيمي مما يزيد من قدرة المنظمة على بناء وإستدامة الميزة التنافسية, إذ أن توافق وجود وظائف موارد بشرية فاعلة وكفوة سوف يسهم نهاية المطاف إلى منظمة مستدامة.

٤- أنشطة الموارد البشرية المستدامة

ينبغي أن يكون مديرو الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ الإستدامة بسبب الميل لامتلاك ترسانة من الأدوات للمساعدة في تضمين الإستدامة في ثقافة المنظمة, إذ تتمتع أقسام الموارد البشرية بالقدرة على إيصال أهداف العمل العامة, وهذا هو السبب في أنها يمكن أن تكون ضرورية للمساعدة في تنفيذ التغيير داخل المنظمة (Garg, 2014:3).

في دراسة أجراها (Sroufe et al., 2010: ٢٩) بشأن دور الموارد البشرية في إيجاد الإستدامة, إذ أفاد المؤلفون أن الضغوط من العديد من أصحاب المصلحة تجبر المنظمات على إجراء تغييرات, لكن العديد من المديرين التنفيذيين يفتقرون إلى فهم السياسات

والإجراءات التي من شأنها أن تؤدي إلى الاستدامة. إجمالاً، كان (٤٩) في المائة من المستجيبين مديري موارد بشرية إذ أظهرت نتيجة رئيسية في هذه الدراسة أن المنظمات الكبيرة التي تعد رائدة في الإستدامة قد استخدمت مجموعة من أنشطة الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيتها المستدامة.

يصرح (Harris & Tregidga, 2012:12) تميل المنظمات إلى التعامل مع الإستدامة والموارد البشرية في صوامع، إذ من أجل تنفيذ الإستدامة بنجاح يحتاج ممارسو الموارد البشرية إلى أن يصبحوا أكثر وعياً بالقضايا البيئية وكيف تتكامل هذه القضايا مع أنشطة الموارد البشرية. إنهم بحاجة إلى تعلم كيفية إحداث تغيير في سلوكيات العاملون ومواقفهم من خلال النداءات العاطفية لقيم العاملون ورغباتهم وهوياتهم وعلية تشمل أنشطة الموارد البشرية المستدامة هذه الاتصالات، ومشاركة العاملون، والتدريب والتطوير، والتعيين والإختيار وأنظمة المكافآت كما يأتي: (Langwell & Heaton, 2016: 653)

أ- الاتصالات Communication: من خلال فتح قنوات الإتصال يمكن للإدارة العليا أن تنقل إلى جميع الإدارات وجميع العاملون دعمها لمبادرات الإستدامة (DuBois & DuBois, 2012: 817), إذ يمكن للموارد البشرية أن تؤدي دوراً في ضمان استخدام أدوات الإتصال المكتوبة والمنطوقة من أجل توصيل الأهداف المستدامة للمنظمة فضلاً عن تفاصيل حول كيفية إرتباط هذه الأهداف بكل موظف على كل مستوى، ويعد استخدام الشبكات الإجتماعية والشبكات الداخلية للمنظمات وكذلك المعلومات الموجودة على الإنترنت موارد إضافية للمنظمات لتوصيل أهداف الإستدامة إلى العاملون وأصحاب المصلحة إذ يساعد استخدام اللغة اليومية لشرح المبادرات المستدامة العاملون على فهم العمليات والأهداف، ينبغي أن يكون كل شخص من المدير التنفيذي إلى البواب قادراً على شرح أهداف الإستدامة للمنظمة (Haugh and Talwar, 2010: 102).

ب- التدريب والتطوير Training and development: يؤدي التدريب والتطوير دوراً مهماً في تنفيذ برنامج إستدامة ناجحة، إذ يحتاج جميع العاملون إلى فهم كيف تساعد التغييرات في إجراءات العمل المنظمة على الوصول إلى أهداف الإستدامة وكيف يمكن لأنشطتهم الوظيفية أن تسهل تحقيق هذه الأهداف ومن المهم أيضاً السماح للموظفين باكتساب خبرة عملية في تنفيذ عمليات وظيفية جديدة من أجل اكتساب المعرفة والإلتزام بالجهود المستدامة، إذ أظهرت الأبحاث أن العديد من المنظمات لا تستفيد من التدريب والتطوير بسبب الاستثمار الذي ينطوي عليه، من المعتقد أن العمال غير مهتمين ولا يفهمون كيف يرتبط التدريب بوظيفتهم المحددة. إذ ينص (Mandip 2012) على أن التدريب يجب أن يبدأ بالتوجيه ويتخلل جميع مستويات المنظمة التي تركز على القضايا الإجتماعية والبيئية. علاوة على ذلك، يجب أن تدعم برامج التدريب والتطوير المعرفة المرتبطة مباشرة بالأنشطة الوظيفية للموظف من أجل إضافة التفاصيل المتعلقة بالإستدامة إلى الوصف الوظيفي وإظهار عائد الإستثمار للمديرين التنفيذيين (ROI) من البرامج التدريبية (Langwell & Heaton, 2016: 653).

ت- مشاركة العاملون Employee Engagement: تعد مشاركة العاملون ضرورية لتنفيذ برنامج بيئي فعال بنجاح، إذ أن من أجل مشاركة العاملون يجب أن يتمشى قسم الموارد البشرية مع أهداف الإستدامة العامة للمنظمة من أجل المساعدة في تنفيذ التغييرات المستدامة، إذ يمكن أن يؤدي مشاركة العاملون إلى كسب التأييد من خلال توظيف مواقف إيجابية تجاه صاحب العمل؛ وجعل العاملون مرتبطين عاطفياً من خلال العمل الهادف والسماح للموظفين بالإتصال بقضية تدعم مصلحة أكبر في المجتمع في ربط أنفسهم بالبيئة الطبيعية، ويكون الموظفون أكثر استعداداً لتبني السلوكيات والمواقف تجاه التغييرات في عمليات العمل التي يعتقدون أنها مفيدة للبيئة، حيث حدد برنامج الأمم المتحدة للبيئة (٢٠١١) خمسة أشياء تعمل من أجل مشاركة العاملون: مشاركة العاملون في تطوير الاستراتيجيات البيئية لبناء شعور بالملكية؛ التأكد من مشاركة الإدارة العليا في المبادرات، تقديم حوافز للمشاركة، تثقيف وتدريب، وإعطاء العاملون طرماً للتعبير عن مخاوفهم بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والإستثمار في العاملون بولد قبول الموظف لتغييرات العمل الصديقة للبيئة (Langwell & Heaton, 2016: 654).

ث- خطط المكافآت Incentive plans: يتم تعزيز سلوكيات الإستدامة عند ربطها بأنظمة المكافآت المصممة بشكل صحيح والتي تستند إلى نتائج قابلة للقياس إذ يمكن أن تعزز أنظمة المكافآت جهود المنظمة لتنفيذ الممارسات المستدامة وبالتالي تشمل أنظمة المكافآت أكثر من مجرد تعويض مالي يمكن أيضاً منح المكافآت مثل مرونة الجدول الزمني ومشاركة الأرباح، والمزايا والحوافز، والاعتراف، والإجازات المدفوعة والإجازات، وإختيار المكان لتقدير الموظف مهم أيضاً، ويعتمد ربط المكافآت بالسلوك على كل من الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها وعلى عوامل التحفيز التي تشرك العاملون. إذ يُفترض عادةً أن الحوافز والمكافآت أقوى عامل تحفيزي لربط المصالح التنظيمية بمصالح العاملون (Langwell & Heaton, 2016: 655).

ج- التوظيف والاحتفاظ Recruitment and retention: وفقاً لـ (Phil & Shram, 2009: 4) يحتل متخصصو الموارد البشرية مناصب رئيسية لتغيير ثقافة مكان العمل من خلال تعيين موظفين جدد يجلبون معهم مواقف وسلوكيات مستدامة إذ يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على تنفيذ الإستدامة من خلال تحديد السمات الرئيسية التي يجب على العاملون الجدد إظهارها وتوظيف الأفراد الذين يظهرون تلك المؤهلات يجب أن يكون مسؤولو التوظيف على دراية بأهداف الإستدامة لمنظمتهم من أجل جذب المرشحين المهتمين بالقضايا البيئية، كما يجب أن يكونوا قادرين على إيصال كيف تميز الأهداف المنظمة عن المنظمات الأخرى (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ٢٠١١) عندما تتمكن المنظمة من وضع مبادرات الإستدامة الخاصة بها، يمكنها جذب أفضل المتقدمين، مما يضمن ثقافة تعزز الإستدامة.

٥- أبعاد الموارد البشرية المستدامة

تم الإشارة الى نموذج (Sypniewska, 2023) لقياس الموارد البشرية المستدامة وتم إضافة (التوازن بين العمل والحياة) كمتطلب رابع والتي اشارت إليها دراسة كل من (الذبحاوي، ٢٠٢٣)؛ (كاظم وآخرون، ٢٠٢٢)؛ (العابدي وأحمد، ٢٠٢٢). استندت الباحثة الى نموذج (Gollan, 2025: 25) لكونه يتناسب مع البيئة العراقية، فضلاً عن كونه يدمج سياسات وممارسات إدارة الأفراد وتطويرهم لتحقيق أداء أعمال مستدام ونتائج إيجابية للموظفين تتمثل في الإنصاف والتنمية الشخصية والرفاهية، إذ أن

هدف الانموذج التركيز على تحقيق الموارد البشرية للمنظمات وتأثيرها على رضا العاملين والتزامهم وعلى الأهداف التنظيمية التقليدية لزيادة الإنتاجية والأرباح، وهذا يتوافق مع عمل في شركات الانترنت في إقليم كردستان العراق إضف لذلك اتفاق المحكمين والخبراء على كون أبعاده تتلائم مع توجه البحث وانسيابه العنوان والعلاقة مع أبعاد المتغيرات الأخرى.

أ- استشارة واحتواء العاملين Employee Consultation and Involvement

تعدد وجهات نظر الباحثين حول إستشارة وإحتواء العاملين، من وجهة نظر (Harmon et al., 2003: 393) وزملاءه بأنه مشاركة والتشاور والتمكين بين جميع العاملين وصولاً لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية وتحقيق لرضا العاملين والزيائن اذ يعرف (Gollan, 2005: 18) بأنه يمثل مجموعة من المبادرات التي تعزز ربحية المنظمات وبقائها، وتلبي تطلعات واحتياجات العاملين في مكان العمل. وفقاً لـ (Keith Davis) تتضمن استشارات العاملين مناقشة المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول المناسبة له، إذ أصبحت استشارة العاملون ليست فقط مسؤولية ضرورية ولكن مهمة جداً لمديري الموارد البشرية إذ تؤدي الاستشارات دوراً حيوياً في جوانب مختلفة من إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط الوظيفي والتطوير وإدارة الأداء وإدارة الإجهاد ومجالات أخرى قد تؤثر على العاملين عاطفياً (Bahago & Nduji, 2021: 168). فضلاً عما سبق (Wood et al., 2012: 421) تمثل استشارة واحتواء العاملين احتواء تنظيمياً ينطوي على إستشارة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تتجاوز الحدود الضيقة لوظائفهم. فتميز استشارة واحتواء العاملين بثلاث افكار وهي: استثمار العاملين من خلال بالتعليم والتدريب، ورسم الأهداف وقياس النتائج، وتحسين مستوى الممارسات، والثقافة المرنة واتخاذ القرارات والاستشارة والمشاركة فيه. ويبين (Gollan, 2010: 279) بأن استشارة واحتواء العاملين تتضمن التركيز على علاقات الثقة والتشاور بين الإدارة والعاملون، خصوصاً إنها مبنية على أن العاملون يمكن يثقوا ويستشيروا بعضهم البعض في إتخاذ القرارات المهمة في مكان العمل، وكذلك ويطور معرفتهم ومهاراتهم في إتخاذ القرارات المهمة حول الإدارة لفعاليات أعمالهم والتي ينتج عنها إنتاجية وفاعلية أكبر، وهو مبني على العلاقة بين الإدارة والعاملون في المنظمة من خلال احتواء واستشارة العاملين وإشراكهم مع الهدف في زيادة أداء وربحية المنظمة.

وفي هذا الصدد يشير (Joseph, 2012: 1) إلى الاستشارة كونها طلب آراء العاملين ومراعاتها عند اتخاذ القرارات والتعاون مع بعضهم والعمل معا بانسجام لإيجاد الحلول، فالتشاور مهم أثناء التغيير الرئيس في مكان العمل، وتمثل إستشارة العاملون بأنها أحدث أداة مبتكرة تقدمها المنظمات لموظفيها من أجل جذب القوى العاملة الجيدة والاحتفاظ بهم. وبالتالي، يسهل على العاملون حل بعض المشكلات الشخصية والنفسية ومشاكل صنع القرار ويساعدهم في أن يصبحوا أكثر نجاحاً في عملهم وحياتهم. وتعزز التحول في العاملون وبالتالي تسهم في تطوير المنظمة.

ب- تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي Career Development and Organizational Learning

لا يمكن ضمان تطوير المسار الوظيفي إلا إذا كان لدى المنظمة ثقافة تعلم لقد أصبح هذا حقيقة بديهية لجميع أنواع المنظمات، مع التوسع الحالي في الاقتصاد العالمي والتطور السريع للتكنولوجيا والابتكار، تواجه المنظمات حاجة مستمرة لتعليم العاملين وتطوير مساهم الوظيفي، إذ يعتمد بقاء أي منظمة في عالمنا المعاصر اليوم على قدرتها على معرفة كيفية إدارة عدم اليقين من خلال المعرفة وهذه المعرفة تكمن في موظفين المنظمة (Rahman, 2016: 15).

فضلاً عما سبق فإن التعلم التنظيمي يمثل المعرفة المكتسبة من قبل الأفراد والجماعات التي يتم مشاركتها بين المجموعات والمنظمات، وإضفاء الطابع التنظيمي عليها كإجراءات روتينية وتغييرات في المعرفة والمعتقدات وأفعال أعضاء المنظمة وهذا يعني أن المنظمات تتطلب معرفة خارجية للإبتكار. ومن ناحية أخرى، فيما يتعلق بالتطوير المسار الوظيفي، من المهم للأفراد أن يطوروا حياتهم المهنية تلقائياً في ظل التغيرات البيئية الشديدة إذ يُطلق على مفهوم التطوير الوظيفي هذا اسم مهنة محمية أو مهنة بلا حدود وكلاهما يظهر موقفاً لا يقتصر على الحدود التنظيمية التقليدية إذ يعتمد الجزء الرئيس من تطوير المسار الوظيفي على التدريب أثناء العمل، والذي يتم تنفيذه في العمل اليومي (Isomura, 2020: ٦٤).

في عصر التعليم يجب على المنظمة الجيدة الإنتباه إلى تطوير المسار الوظيفي الموجود في المنظمة إذ يتطلب من المتعلمين الذين يتمتعون بمزيد من الكفاءة الحصول على تطوير مساهم الوظيفي باعتباره نشاط للموارد البشرية الذي يهدف إلى تحسين وزيادة فعالية أداء المنظمة فإن تطوير المسار الوظيفي هو نشاط توظيف يساعد العاملين على التخطيط لوظائفهم المستقبلية في المنظمة بحيث يمكن للمنظمة والعاملون المعنيين تطوير أنفسهم إلى أقصى حد (Nugroho, 2022: 240).

بالنسبة للمنظمات والأفراد، أصبح من الضروري أن يتعلم الموظفون بإستمرار طوال حياتهم المهنية إذ يسهم الإنخراط في التدريب والتعلم المستمر في إنتاجيتهم، ويعزز قابليتهم للتوظيف، ويهيئهم للوظائف والمناصب المستقبلية إنها مفيدة للتطوير المسار الوظيفي الإيجابي والسماح الأساس لمهنة هادفة ومستدامة (Noe, Clarke, & Klein, 2014: ٢٤٦).

وفي هذا الصدد يبين (Stalder, 2019: ١٥) إنه يمكن للمنظمات تعزيز وتسهيل تعلم العاملين وتطوير مساهم الوظيفي بعدة طرائق كما يأتي:

- (١) يمكنهم دعم العاملون الحاليين للإلتحاق بالتعليم المهني أو الأكاديمي العالي أو الإضافي في البيئات الرسمية.
- (٢) يمكنهم تعزيز التعلم غير الرسمي من خلال تقديم دورات تدريبية قصيرة المدى والتي تهدف إلى تطوير الكفاءات المهنية الخاصة بالوظيفة للموظفين.
- (٣) يمكنهم تعزيز التعلم في العمل وأثناء العمل وبشكل غير رسمي من خلال تكليف موظفيهم بمهام صعبة واستقلالية وظيفية عالية.
- (٤) يمكنهم تحفيز العاملين على الإنخراط في التعلم الرسمي وغير الرسمي من خلال توفير فرص للتقدم في المنظمة.

ت- الموازنة بين الحياة والعمل **Work and life Balance**

حظي التوازن بين العمل والحياة مؤخرًا باهتمام كل من الباحثين والمديرين التنفيذيين، إذ يعود هذا الإهتمام الواسع إنعكاسه على جميع جوانب الحياة للأفراد الذين يعتقدون أن الهدف الرئيس في الحياة هو العمل لتصبح حياتهم المهنية جوهر إستمرارهم، ومع ذلك، فإن الأفراد لديهم وقت محدود يتعين عليهم أداء العديد من الأنشطة الأخرى غير وظائفهم. (Delecta, 2011: 186).

يشير مصطلح "التوازن بين العمل والحياة" إلى العلاقة بين جوانب العمل وغير العمل في حياة الأفراد إذ يُفهم عادةً تحقيق توازن مُرضٍ بين العمل والحياة على أنه تقييد جانب واحد (عادةً العمل) للحصول على مزيد من الوقت آخر، وعلى الرغم من أن فكرة التوازن بين العمل والحياة قد تكون سهلة الفهم بشكل حدسي إلا أن هناك بعض الجدل في الأدبيات حول المصطلحات المناسبة لاستخدامها إذ يفضل بعض المؤلفين مصطلحات مثل واجهة العمل والحياة بدلاً من ذلك (Kelliher et al., 2019: 1). لقد فهم بعض الباحثين التوازن على أنه إستنتاج التوزيع المتساوي للوقت والطاقة والالتزام بأدوار العمل والأدوار الغير متعلقة بالعمل.

وقد تبني آخرون ما يشير إليه (Reiter, 2007: ٢٧٤) على أنه نهج موقفي يعتمد على ظروف الفرد إذ أن اعتماد هذا المنظور يعطي قيمة للتفسيرات الفردية والذاتية من خلال إتخاذ موقف ذاتي. في حين يبين كل من (Kalliath and Brough, 324) (2008) إلى أنه يجب توفر المزيد من الإهتمام الذي يجب أن يُعطى للتصورات الفردية إذ يعتمد مدى توازن الفرد بين العمل والحياة على كيفية إدراكه لموقفه بدلاً من أي شيء مسبق.

فضلاً عما تقدم يشير (العابدي، ٢٠٢١: ٣٦) إلى أن هناك اطاراً حول الأنواع الثلاثة المختلفة من التصورات حول التأثيرات المباشرة للتوازن بين العمل والحياة، وكذلك سياسات الحياة المهنية للمنظمة. وقد تم تحديد الأنواع الثلاثة على أنها الإدراك الفردي، والإدراك التنظيمي، التصور الاجتماعي ووجدوا أن إحساساً أكبر بالسيطرة على جداول العمل والعائلة، وجعل الأفراد مناسباً عقلياً وبالتالي يؤثر تصور على التوازن بين العمل والحياة. المنظمات التي تتناسب مع المواقف والإدراك تستفيد من العاملون المخلصين والملتزمين.

من جانب آخر يذكر (Oyewobi, 2019 : ٢) أن التوازن بين العمل والحياة هو مدى رضا الفرد على أساس مستوى الوقت المخصص ومستوى المشاركة ومستوى الرضا المستمد من أدوار العمل والحياة في آن واحد، وفي الأونة الأخيرة، كان مستوى الوعي بين المنظمات حول الحاجة إلى وجود سياسات وممارسات يمكن أن توجه القوى العاملة المستدامة، وتبني مفهوم التوازن بين العمل والحياة وتقدير أهميتها كوسيلة لتحسين أداء العمال والرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الوظائف.

ثانياً: المنظمات الرشيقية **Agility Organaztions**

١- مفهوم المنظمات الرشيقية

قدم مصطلح الرشاقة للمرة الأولى رسمياً في عام ١٩٩١ عن طريق (معهد ايوكاكا الأمريكي) في تقرير بعنوان (أستراتيجية الشركات الصناعية في القرن ٢١) أذ أكد أن النظام الحالي للإنتاج الشامل غير كافية لضمان مساعدة المؤسسات على مواكبة المنافسة لاسيما المنافسة القادمة من الشركات الآسيوية، وخلص التقرير إلى أن المنظمات بحاجة الى الرشاقة لتظل قادرة على المنافسة (Young, 2013: 5)، وبعد التقرير الأولي تم تأسيس منتدى الرشاقة لمواصلة استكشاف مفهوم الرشاقة وقد وضع نموذج لرشاقة التصنيع للتعامل مع التغييرات في متطلبات العملاء ، وتقلبات الأسواق من خلال مجموعة من تقنيات الإنتاج المرنة إلى جنب الدروس المستفادة من ادارة الجودة الشاملة (Žitkienė , & Deksnys 2018,36). يعد مفهوم الرشاقة (Agility) مفهوماً حديثاً، كما إنه يعتبر مفهوم متعدد الجوانب والأشكال، وهناك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم. في البداية، تم استخدام و تفسير مفهوم الرشاقة في مجال الإنتاج و العمليات. ثم وجد أنه من الممكن ربط افتراضاته بوظائف أخرى للمنظمة وقد أدى هذا الرأي إلى ظهور مصطلح "المنظمة الرشيقية" وتعني الرشاقة بانها "القدرة على الاستجابة بسرعة والتكيف مع الظروف الجديدة كاستجابة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة السوق (شران وحنظل: ٢٠٢١، ١٠). حيث يمكن أن تلبى المنظمة الرشيقية بسرعة طلبات الزبائن، ويمكن أن تحصل على التحالفات الإستراتيجية أو تتخلص منها سريعاً (Li et al., 2020,22). من الناحية الإستراتيجية، فإن المنظمة الرشيقية حسب (Kroll et al., 2017: 14) ستكون قادرة على فهم البيئة وتكون قادرة على تفسير التدفق الكبير للمعلومات المتنوعة وترى كيف تؤثر على المنظمة وتضع الاستجابة المطلوبة وتنفذها.

وان المنظمة الرشيقية هي المنظمة المبتكرة، التي تركز على البحث والتطوير، وتنفيذ الابتكار، وتستثمر في التقنيات الجديدة والبرامج المبتكرة (Rzepka & Olak, 2018: 211). في حين عرفها (Altalhim, 2018: 252) بانها المنظمة القادرة على تغيير الأعمال والعمليات التجارية بسرعة وسهولة إلى ما يتجاوز المستوى العادي للمرونة من أجل إدارة التغييرات الخارجية والداخلية التي لا يمكن التنبؤ بها بشكل فعال. اما (الحكيم وآخرون: ٢٠٢٠، ٦٨) فقد عرفها بأنها المنظمة المبتكرة التي تركز على البحث والتطوير، وتنفيذ الابتكار، وتستثمر في التقنيات الجديدة والبرامج المبتكرة. ولخصها (Rzepka & Bojar:2020,384) المنظمات الرشيقية بأنها المنظمات التي تبنت نهجاً مرناً وسريع الاستجابة لإطارها التنظيمي وإجراءاتها التشغيلية وديناميكياتها الثقافية. اما الباحث فيعرف المنظمة الرشيقية بانها المنظمة التي لديها القدرة على التكيف استراتيجيتها وهيكلها وعملياتها وإعادة تشكيلها بطريقة سريعة والاستجابة الفورية للتغيرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية واستغلال الفرص الناشئة من أجل تحقيق القيمة.

٢- أهمية المنظمة الرشيقية.

تسعى الكثير من المنظمات الأعمال نحو التحول الى المنظمات الرشيقية لتصبح مقتدرة على المنافسة وتوضح أهميتها وفقاً لما يأتي (Chamanifard,et al.,2015:200).

- أ- تساعد على تخفيض المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي والذي يؤدي الى تقليص الملاك سواء على مستوى الشركة ككل أو على مستوى الأقسام واعادة توزيع الموارد البشرية.
- ب- تساعد على تخفيض واحتواء الكلف من خلال وضع آليات العمل تؤدي الى الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة ورفع مستوى الانتاج أو الخدمة.
- ت- رفع مستوى الابداع من خلال التحسين المستمر لعمليات الانتاج أو الخدمة التي تقدم للزبون
- ث- سرعة اتخاذ القرار والتقليل من البيروقراطية.
- ج- تحقيق الرضا الوظيفي الذي يطمح له العاملون.
- ح- تهيئ مناخ مناسب للتعلم والابتكار من خلال التشجيع واعداد برامج التدريب.
- وتكمن أهمية المنظمات الرشيقية بالنسبة للمنظمة في أن تكون تنافسية ومستدامة، مما يمنحها مؤشرات ومقاييس حول قدرتها التنافسية، واستعدادها للتغيير، والقدرة على تحديد المجالات التي تكون فيها أقل نشاطا، والتخطيط للتحسينات (الشمري والزيادي، ٢٠١٨: ١٣٣).

٣- أسباب ودوافع إنشاء المنظمة الرشيقية

- تهدف المنظمة الرشيقية الى ارضاء الزبائن والموظفين. من ضروري أن تمتلك كل مؤسسة بعض القدرات المستجيبة للتغيرات المتكررة في ظروف عملها. يتخطى التفكير المرن في هذه المؤسسات الامتثال ويميل الى استخدام الفرص المحتملة في بيئة مضطربة وخلق حالة ثابتة لابتكاراتها ولقدراتها. تحتاج المنظمات الى إنشاء منظمة رشيقية للأسباب التالية. Yaghoubi et al (2011:136).
- أ- فرص عمل قصيرة المدى.
- ب- عدم وجود جميع القدرات التنظيمية المطلوبة لعرض السوق الفوري لمنتج جديد.
- ت- عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستمرة في مستويات السوق من الممكن توزيع المخاطر بين بعض الشركات التعاونية من خلال إنشاء منظمة افتراضية.
- ث- الفكرة الأساسية لإنشاء منظمة افتراضية هي الاستفادة من فرص السوق الفورية والقصيرة المدى من خلال دمج القدرات الرئيسية لجميع الوكالات المنفصلة.

٤- أبعاد المنظمات الرشيقية

- يرى (Zerfaß et al.,2018:4) ان أبعاد المنظمات الرشيقية هي أربعة أبعاد.
- (١) الاستجابة: القدرة على الاستجابة بشكل استباقي لبيئة متغيرة أي قدرة المنظمة على التكيف بشكل سريع الى التغيرات البيئية الحاصلة او هي القدرة على تحديد التغييرات والاستجابة لها بسرعة والتعافي من أي مشاكل غير متوقعة. يمكن أن تكون الظروف المتغيرة، على سبيل المثال، منافسين جدد أو أطر قانونية. بالإضافة إلى التغييرات، يجب أيضًا إدارة الأولويات المتغيرة.
- (٢) رشاقة الموارد البشرية: التي تتكون من قدرة ومرونة الأفراد التي يكون لها دور رئيس في منظمة رشيقية تواجه تغيرات دائمة.
- (٣) المرونة / التكيف: تنفيذ الهياكل والعمليات المرنة المناسبة للمهام المباشرة المطروحة تشير إلى قدرة المنظمة على تكيف هياكلها وعملياتها من أجل تحقيق قدر أكبر من المرونة في توظيف الموارد. يحتاج الموظفون إلى درجة أعلى من الحرية في عملهم، الأمر الذي يتطلب مزيداً من التنسيق داخل الفريق.
- (٤) السرعة: القدرة على إنهاء المهام في أسرع وقت ممكن اي السرعة في الأداء بشكل اكثر كفاءة وفاعلية او هي القدرة على إنجاز المهام في أقصر وقت ممكن. تحتاج المنظمات إلى تقليل أوقات رد الفعل، على سبيل المثال للاستجابة لظروف السوق المتغيرة واحتياجات الزبائن أو دورات الحياة التكنولوجية. ويرى (عبدالله، ٢٠٢٤) أن أبعاد المنظمات الرشيقية هي أربعة أبعاد.
- وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات ((Kulelung, 2015: 207) و(Nikpour & Selajgeh, 2012:36) و(Rzepka & Bojar, 2020: 385) و(Silva-Martinez, 2024: 105) والتي حددت ابعاد المنظمة الرشيقية ب (الاستجابة السريعة، التكيف، المرونة، القدرة التنافسية) كونها أكثر اتقافاً وواقعية فضلاً ملازمتها مع ميدان المبحوث. وفيما يلي شرح للأبعاد:
- أ-الاستجابة السريعة:** هي القدرة على القيام بالأنشطة المختلفة بسرعة، والاستجابة الفعالة في تقديم المنتجات الجديدة الى الاسواق، والتسليم السريع في الوقت المحدد والسرعة في اداء الأنشطة والعمليات وفي اداء المهام. هي القدرة على التصرف بسرعة وفعالية في مواجهة التغييرات أو التحديات أو الفرص التي تطرأ في البيئة المحيطة. الاستجابة السريعة تعتبر عنصراً هاماً في العديد من المجالات، بما في ذلك الأعمال، التكنولوجيا، الطوارئ، والخدمات. هي القدرة على اتخاذ إجراءات سريعة ومناسبة استجابةً للتغيرات أو الأحداث التي تحدث في البيئة، بهدف تحقيق الأهداف أو التعامل مع التحديات بفعالية.
- ب-التكيف:** يشير التكيف إلى قدرة المنظمة على التأقلم والتوافق مع التغييرات الخارجية، والقدرة أيضاً على تعديل النظام، وامكانية المنظمة في التعامل والموائمة مع التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة. هو عملية تغيير أو تعديل السلوك أو الهيكل أو العمليات لتلائم التغيرات في البيئة المحيطة. التكيف هو مفهوم هام في العديد من المجالات، بما في ذلك الأعمال، والتكنولوجيا.
- ت-المرونة:** اي قدرة المنظمة على تنفيذ وسائل مختلفة وامكانية التعديل في هيكلها واستراتيجيتها ومواردها مع من أجل الاستجابة للتغيير الذي يسبب الاضطراب الشديد والمفاجئ. هي قدرة المنظمة أو الفرد على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، سواء كانت تغيرات في السوق أو التكنولوجيا أو الاحتياجات العملاء. المرونة هي مفهوم هام في عالم الأعمال والاقتصاد، وتعتبر أحد العناصر الرئيسية للقدرة التنافسية. في السوق أو التكنولوجيا أو الاحتياجات العملاء.

ث- القدرة التنافسية: التنفيذ الفعال والكفؤ لأولويات المنظمة؛ وتغطي قائمة واسعة من المهارات التي تضمن الإنتاجية؛ الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف. هي مفهوم هام في عالم الأعمال والاقتصاد، وتشير إلى مقدرة منظمة أو دولة أو فرد على المنافسة بنجاح في السوق أو المجال الذي يعمل فيه.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

الجدول (١): قياس الثبات لإستبانة الدراسة.

معامل Guttman الثبات بالتجزئة النصفية	معامل الارتباط		قيم تجزئة الثبات		عدد الفقرات	الرموز	المتغيرات والابعاد
	قبل التصحيح	بعد التصحيح	النصف الثاني	النصف الاول			
٠,٨٢٧	٠,٨٣٤	٠,٧١٥	٠,٨٠٠	٠,٧١٠	٤	AM	إستشارة وإحتواء العاملين
					٤	BM	تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي
					٤	CM	التوازن بين الحياة والعمل
					١٢	المجموع	الموارد البشرية المستدامة MDM
٠,٩٤٩	٠,٩٥٠	٠,٩٠٤	٠,٩٠١	٠,٨٩٨	٤	AY	الاستجابة السريعة
					٤	BY	التكيف
					٤	CY	المرونة
					٤	DY	القدرة التنافسية
					١٦	المجموع	المنظمات الرشيقية YDP

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-26.

قياس صدق التلازمي: يتم قياس صدق التلازمي باعتماد معادلة (الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، ويتضمن استخراج درجة صدق استبانة الاستبانة عن طريق معامل الثبات على أساس وجود ارتباط قوي بين صدق الأداة وثباتها، إذ تم استخراج معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (الموارد البشرية المستدامة، المنظمات الرشيقية) والتي بلغت (٠,٨٢٧، ٠,٩٤٩) على التوالي، وعلى وفق معامل التجزئة النصفية وبأخذ الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات فإن درجة الصدق التلازمي لكل من المتغيرات الدراسة بلغت (٠,٩٠٩، ٠,٩٧٧) على التوالي وهي قيمة عالية مما يدل على الصدق التلازمي لمتغيرات الدراسة. وكما موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): الصدق التلازمي لمتغيرات الدراسة

الصدق	معامل Guttman الثبات بالتجزئة النصفية	المتغيرات
٠,٩٠٩	٠,٨٢٧	الموارد البشرية المستدامة MDM
٠,٩٧٤	٠,٩٤٩	المنظمات الرشيقية YDP

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-26 .

ثانياً: اختبار بيانات الدراسة

من خلال هذه الفقرة يتم التعرف على إن الاختبارات المعلمية تتطلب توفر عدد من الشروط حتى يمكن استخدامها مثل: تجانس التباين، والتوزيع الطبيعي للمجتمع الأصلي الذي سحبت منه العينات والاستقلالية، وإن الكثير من العينات لا تتوفر فيها هذه الشروط وبالتالي فإن استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric test) مثل اختبار (T test) و(F test)، وغيرها لا تؤدي إلى نتائج دقيقة. وهذه الشروط تتضمن كل مما يلي:

التوزيع الطبيعي: من أجل اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، تم الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis). ويذكر (Pallant,2020) أن معامل الالتواء هو "مقياس لمدى تماثل البيانات"، وإن البيانات المتماثلة هي موزعة توزيعاً طبيعياً، أما التفلطح هو "قياس ارتفاع قمة التوزيع"، وإن قيم التفلطح السالبة أو الموجبة تشير إلى تفلطح منحني التوزيع إلى اليسار أو إلى اليمين. وفي هذا الصدد يؤكد دراسة (George & Mallery,2021) أن هناك صيغة تقريبية يمكن الاعتماد عليها والمثبتة عملياً وهي أن قيم التفلطح والالتواء الواقعة بين (٢- : ٢) هي القيم التي تعد مقبولة وتحقق توزيعاً طبيعياً للبيانات، وبناء عليه تم الاعتماد على (±٢) في التحقق من توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً وكالاتي:

١- اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الموارد البشرية المستدامة: تبين من خلال نتائج الجدول (٤) بان عدد المشاهدات المدخلة هي (253) ولا توجد قيمة مفقودة، كما ان جميع قيم الالتواء والتفلطح هي تقع بين (± 2) ، لذا فان جميع فقرات الموارد البشرية المستدامة هي موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (٣): نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات الموارد البشرية المستدامة

Std. Error	Kurtosis Statistic	Std. Error	Skewness Statistic	الفقرة	الرمز	البعد
0.305	0.658	0.153	-0.391	M1	AM	إستشارة وإحتواء العاملين
0.305	0.806	0.153	-0.407	M2		
0.305	0.591	0.153	-0.584	M3		
0.305	0.746	0.153	-0.677	M4		
0.305	1.141	0.153	-0.760	M5	BM	تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي
0.305	1.748	0.153	-0.833	M6		
0.305	0.803	0.153	-0.697	M7		
0.305	0.032	0.153	-0.365	M8		
0.305	1.908	0.153	-0.903	M9	CM	التوازن بين الحياة والعمل
0.305	0.948	0.153	-0.590	M10		
0.305	1.159	0.153	-0.678	M11		
0.305	-0.703	0.153	-0.242	M12		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

٢- اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات المنظمات الرشيقية: حسب نتائج الجدول (4) تبين بان عدد المشاهدات المدخلة هي (253) ولا توجد قيمة مفقودة، كما ان جميع قيم الالتواء والتفلطح هي تقع بين (± 2) ، لذا فان جميع فقرات ابعاد المنظمات الرشيقية هي موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (٤): نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات المنظمات الرشيقية

Std. Error	Kurtosis Statistic	Std. Error	Skewness Statistic	الفقرة	الرمز	البعد
0.305	1.401	0.153	-0.885	Y1	YA	الاستجابة السريعة
0.305	0.613	0.153	-0.472	Y2		
0.305	1.198	0.153	-0.501	Y3		
0.305	0.448	0.153	-0.604	Y4		
0.305	0.123	0.153	-0.257	Y5	YB	التكيف
0.305	0.076	0.153	-0.292	Y6		
0.305	0.154	0.153	-0.238	Y7		
0.305	1.322	0.153	-0.682	Y8		
0.305	-0.611	0.153	-0.125	Y9	YC	المرونة
0.305	-0.671	0.153	-0.164	Y10		
0.305	1.243	0.153	-0.574	Y11		
0.305	1.625	0.153	-0.717	Y12		
0.305	1.368	0.153	-0.539	Y13	YD	القدرة التنافسية
0.305	0.618	0.153	-0.516	Y14		
0.305	1.284	0.153	-0.990	Y15		
0.305	1.567	0.153	-1.195	Y16		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ثالثاً: اختبار ملائمة البيانات للصدق البنائي: -

للتأكد من ان البيانات ملائمة لأختبار التحليل العاملي التوكيدي، فقد تم اختبار KMO والتي تقترح ان لا تقل قيمة هذا الاختبار عن (٠,٦) و Bartlett's Test بمستوى معنوية (٠,٠٥) او اقل فان ذلك يعني ملائمة تلك البيانات للاختبار العاملي (٢٠٢٠) (Pallant). حيث ان اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) هو مقياس لمدى ملائمة البيانات لتحليل العوامل، ويقاس الاختبار مدى كفاية أخذ العينات لكل متغير في النموذج وللنموذج الكامل.

١- اختبار ملائمة بيانات متغير الموارد البشرية المستدامة للتحليل العاملي

يبين الجدول (٥) نتائج اختبار KMO لفقرات الموارد البشرية المستدامة، حيث يتضح من الجدول (٥) ان قيمة (KMO) تساوي (٠,٩٣٠) وهي أكبر من الحد الأدنى المسموح به (٠,٦٠)، فضلاً عن ان قيمة Bartlett's Test (Approx. Chi-Square) يساوي (١٨٣٨,٣٧٥) وبدرجة الحرية (٦٦) وهي معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، لذلك يمكن الاستنتاج ان البيانات ملائمة لاختبار التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (٥): اختبار KMO لفقرات الموارد البشرية المستدامة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.930
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1838.375
	df	66
	Sig.	.000
N=253		P<0.05

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

٢- اختبار ملائمة بيانات متغير المنظمات الرشيقة للتحليل العاملي

يوضح الجدول (٦) نتائج اختبار KMO لفقرات المنظمات الرشيقة، حيث يتضح من الجدول (٦) ان قيمة (KMO) تساوي (٠,٩٣٣) وهي أكبر من الحد الأدنى المسموح به (٠,٦٠)، فضلاً عن ان قيمة Bartlett's Test (Approx. Chi-Square) يساوي (٢٧١٠,٨٦٩) وبدرجة الحرية (١٢٠) وهي معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، لذلك يمكن الاستنتاج ان البيانات ملائمة لاختبار التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (٦): اختبار KMO لعبارات المنظمات الرشيقة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.933
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2710.869
	df	120
	Sig.	.000
N=253		P<0.05

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

لغرض التأكد من الصدق البنائي للمقاييس المستعملة، تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي للفقرات التي تمثل المتغيرات الداخلية او المقاسة والمتغيرات الكامنة التي تمثل ابعاد المتغير الرئيس. وذلك باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة برنامج (AMOS-26). ولأجراء التحليل بواسطة نمذجة المعادلة الهيكلية لا بد من معرفة مدى وملاءمتها لمؤشرات المطابقة قبل اجراء تحليل الانحدار، ويذكر (Byrne,2016) إن هنالك مجموعة من المؤشرات ولكل مؤشر معيار محدد وكما هو مبين في الجدول (٧):

الجدول (٧): مؤشرات جودة الملائمة

Index	المؤشر	Level of acceptance
Chi Square Significance	المعنوية	P>0.05
X2/D.F	نسبة كاي تربيع الى درجات الحرية	X2/d.f<3
CFI (Carative Fit Index)	مؤشر الموائمة المقارن	CFI>0.90
TLI (Tucker- Lewis Index)	مؤشر تاكر لويس	TLI>0.90
IFI (Incremental Fit Index)	مؤشر التناسب التزايدى	IFI >0.90
Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	RMSEA<0.08

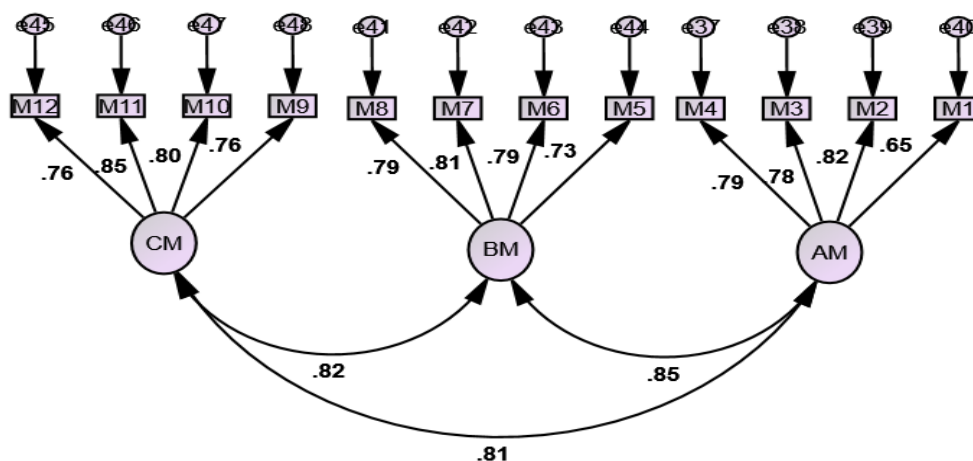
Source: Byrne, Barbara M., ٢٠١٦, Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications and Programming, THIRD EDITION, Taylor & Francis, new York, USA

وتم اعتماد المؤشرات في الجدول (٧) في قبول مؤشرات نمذجة المعادلة الهيكلية لمقياس الدراسة وجرى اختبارها تباعاً كما وردت في مخطط الدراسة الفرضي وهي كالاتي:

التحليل العاملي التوكيدي

تم الاعتماد على النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals component Analysis) وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS V26) لبناء نموذج التحليل العاملي التوكيدي بطريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي من خلالها يتم التعرف على تحديد نسب التشبع لكل فقرة من فقرات البعد وبالتالي لكل بعد فرعي ومن ثم المتغير ككل، إذ اشار (Hair,2019) إلى أن نسب التشبع المقبولة للعينة التي حجمها (253) هي تكون (0.35) فما فوق، لذا تم الاعتماد على هذه النسبة لغرض التعرف فيما اذا حققت الفقرات نسب التشبع مقبولة ام لا. وسيجري التحليل العاملي لكل متغير وكالاتي:

١- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الموارد البشرية المستدامة: يوضح الشكل (١) والجدول (٨) نتائج التحليل التوكيدي ونسب التشبع لمتغير الموارد البشرية المستدامة وابعاده الفرعية.



$$X^2/d.f = 2.119,$$

$$P=0.064, RMSEA=0.067,$$

$$TLI=0.959, CFI=0.968,$$

$$IFI=0.969$$

الشكل (١): التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الموارد البشرية المستدامة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

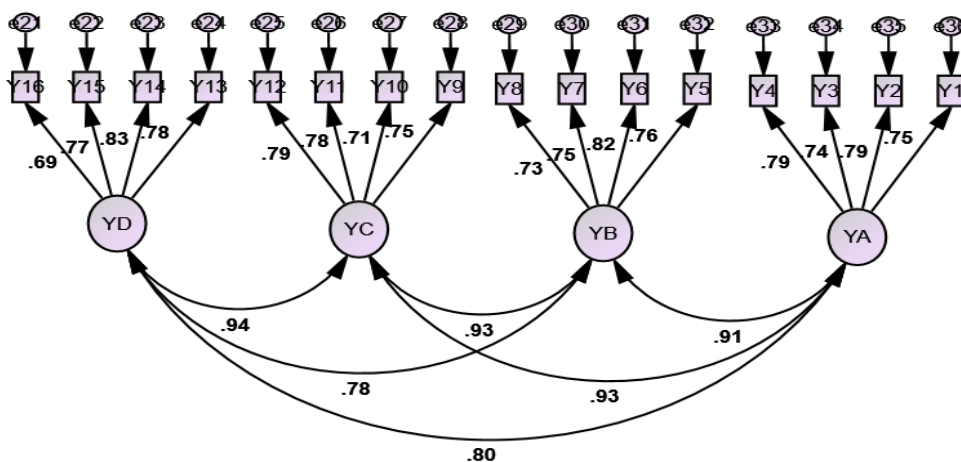
الجدول (٨): نسب التشبع لفقرات متغير الموارد البشرية المستدامة وابعاده

البيد	الرمز	الفقرة	نسب التشبع	قيمة الفا كرونباخ
إستشارة وإحتواء العاملين	AM	M1	0.655	0.844
		M2	0.817	
		M3	0.776	
		M4	0.79	
تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي	BM	M5	0.734	0.863
		M6	0.794	
		M7	0.815	
		M8	0.788	
التوازن بين الحياة والعمل	CM	M9	0.76	0.868
		M10	0.801	
		M11	0.854	
		M12	0.76	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

يبين من خلال الشكل (١) والجدول (٨) بان جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير الموارد البشرية المستدامة ذات تناسق داخلي متميز ما دامت الفقرات سجلت نسب اكبر من (0.35) ، وهذا يدل على صدق الاستبانة. أما ثبات الاستبانة فقد تم احتسابه على وفق قيم الفا كرونباخ والتي سجلت جميع المتغيرات الفرعية والرئيسية، لذا فإن فقرات المتغير وابعاده ذات ثبات ممتاز.

٢- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المنظمات الرشيقية: يوضح الشكل (2) والجدول (9) نتائج التحليل التوكيدي ونسب التشبع لمتغير المنظمات الرشيقية وأبعادها الفرعية.



$\chi^2/d.f = 2.933$,
 $P = 0.062$, $RMSEA = 0.079$,
 $TLI = 0.905$, $CFI = 0.922$,
 $IFI = 0.923$

الشكل (٢): التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المنظمات الرشيقية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

الجدول (٩): نسب التشبع لفقرات متغير المنظمات الرشيقية وأبعادها:

البعد	الرمز	الفقرة	نسب التشبع	قيمة الفا كرونباخ
الاستجابة السريعة	YA	Y1	0.752	0.852
		Y2	0.792	
		Y3	0.743	
		Y4	0.79	
التكيف	YB	Y5	0.757	0.847
		Y6	0.824	
		Y7	0.753	
		Y8	0.733	
المرونة	YC	Y9	0.752	0.845
		Y10	0.705	
		Y11	0.782	
		Y12	0.794	
القدرة التنافسية	YD	Y13	0.779	0.852
		Y14	0.835	
		Y15	0.768	
		Y16	0.689	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

يوضح الشكل (٢) والجدول (٩) أن جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير المنظمات الرشيقية ذات تناسق داخلي متميز ما دامت الفقرات سجلت نسب اكبر من (0.35) مما يدل على صدق الاستبانة. أما ثبات الاستبانة فقد تم احتسابه على وفق قيم الفا كرونباخ والتي سجلت جميع المتغيرات الفرعية والرئيسية لذا فإن فقرات المتغير وأبعاده ذات ثبات ممتاز.

خامساً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين : من هنا يتم عرض الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث اسم الشركة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة. وفيما يلي البيانات الديموغرافية للمشاركين في الإستبيان، وعلى النحو الآتي

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اسم الشركة

الجدول (١٠): توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اسم الشركة

اسم الشركة	التكرار	النسبة المئوية
كورك تيليكوم	61	24.1
اسيا سيل	33	13.0
تيشك نيت	28	11.1
IQ	27	10.7
Fast link	5	2.0
Fast pay	5	2.0
Seven net	11	4.3
Pirmam	6	2.4
شبكة سيفن الحديثة	5	2.0
ناسيا فون	10	4.0
كورد نيل	11	4.3
زانا مهدي	6	2.4
IQ online	4	1.6
Nur Tel	7	2.8
السردي فايبر	5	2.0
تارينيت	6	2.4
Zawa net	2	0.8
Optic	5	2.0
At net	7	2.8
Fast core	7	2.8
المجموع	253	100.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

يوضح الجدول (١٠) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين هم الذين يعملون في شركة كورك تيليكوم، حيث بلغ نسبتهم (٢٤,١٪) يليه الافراد الذين يعملون في شركة اسيا سيل والتي شكلت نسبتهم (١٣٪)، ويتضح من الجدول ايضا بان اقل نسبة المشاركين في الاستبانة كان من نصيب شركة (Zawa net) وبنسبة مئوية (٠,٨٪). مما يشير الى ان أكثرية الافراد الذين شاركوا في الدراسة الحالية هم من الشركات العملاقة الذين لديهم تاريخ حافل بالإنجازات ويمتلكون مستخدمين اكثر لخدماتهم.

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

يعرض الجدول (١١) توزيع المستجيبين على وفق الجنس، إذ تبين بان نسبة الذكور في الشركات الانترنت في إقليم كردستان العراق قد بلغت (64.8%)، أما نسبة الإناث هي (35.2%)، مما يشير الى ان أكثرية المستجيبين هم من الذكور فضلاً عن عدم تشغيل الإناث بكثرة في شركات الانترنت والسبب في ذلك قد تعود الى عمل نظام المناوبات (شيفتات) الليلية والتزاماتهم العائلية.

الجدول (١١): توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	164	64.8
انثى	89	35.2
المجموع	253	100.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

يوضح الجدول (١٢) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) والتي بلغت نسبتهم (٦١,٧٪)، وتلتها نسبة (٢٦,٥٪) للفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (٣٠-٤٠ سنة) بأقل (٨,٣٪)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (٣,٦٪). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الشركات المبحوثة هم من الفئة العمرية الشابّة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات نشاط عالية.

الجدول (١٢): توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر :

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
٣٠ سنة فأقل	21	8.3
٣١-٤٠ سنة	156	61.7
٤١-٥٠ سنة	67	26.5
٥١ سنة فأكثر	9	3.6
المجموع	253	100.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

يتبين من المعلومات في الجدول (١٣) والخاص بتوزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة بكالوريوس وبلغت (٧٠,٨٪) تليه حملة شهادة دبلوم فني وبنسبة (٢١,٧٪) ثم جاءت حملة شهادة إعدادية بنسبة (٣,٢٪) في حين جاءت نسبة الحاصلين على شهادة دكتوراه في المرتبة الأخيرة وبنسبة (٤,٠٪). مما يدل على ان افراد العينة هم من اصحاب الشهادات التي تؤهلهم للإجابة بصورة صحيحة على عبارات الاستبانة.

الجدول (١٣): توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
أعدادية	8	3.2
دبلوم فني	55	21.7
بكالوريوس	179	70.8
دبلوم عالي	4	1.6
ماجستير	6	2.3
دكتوراه	1	0.4
المجموع	253	100.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة

يبين الجدول (١٤) أن النسبة الأعلى من الأفراد المستجيبين الذين لديهم سنوات الخدمة في الشركات المبحوثة هم من فئة (أكثر من ٦ سنة) والتي شكلت نسبتهم (٤٢,٧٪)، ثم تلتها فئة (٤ - ٦ سنة)، حيث بلغت نسبة (٢٨,٩٪)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (١ - ٣ سنة) إذ بلغت (٢٥,٣٪)، ومن ثم جاء الأفراد الذين لهم خدمة (أقل من ١ سنة) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة البالغة (٣,٢٪)، مما يدل على ان غالبية افراد العينة هم من الذين لديهم الخبرة المتراكمة والقدرة الكافية على العمل في شركات الانترنت في إقليم كردستان العراق.

الجدول (١٤): توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من ١ سنة	8	3.2
١ - ٣ سنة	64	25.3
٤ - ٦ سنة	73	28.9
أكثر من ٦ سنة	108	42.7
المجموع	253	100.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

سادساً: الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة

الأهمية الترتيبية لأبعاد الموارد البشرية المستدامة

يشير الجدول (١٥) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد الموارد البشرية المستدامة، حيث تبين بان يُعد تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي هو الأعلى حيث له الترتيب الأول في الأهمية النسبية والبالغة (٨٦,٧٠٪)، يليه بعد استشارة واحتواء العاملين بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية والبالغة (٨٦,٢٨٪)، والترتيب الأخير في الأهمية النسبية كان من نصيب بعد التوازن بين الحياة والعمل وبنسبة (٨٤,٨٢٪).

الجدول (١٥): الأهمية الترتيبية لأبعاد الموارد البشرية المستدامة

الترتيب	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الرمز	الأبعاد
الثانية	86.28	11.57	0.50	4.31	AM	استشارة وإحتواء العاملين
الأولى	86.70	12.00	0.52	4.33	BM	تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي
الثالثة	84.82	12.87	0.55	4.24	CM	التوازن بين الحياة والعمل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

الأهمية الترتيبية لأبعاد المنظمات الرشيقة

يشير الجدول (١٦) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد المنظمات الرشيقة، حيث تبين بان بُعد القدرة التنافسية هو الاعلى حيث لها الترتيب الاول في الاهمية النسبية والبالغة (٨٧,٣٩٪)، يليه بعد المرونة بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية ونسبة (٨٦,٣٤٪)، والترتيب الثالث في الاهمية النسبية كانت من نصيب بعد التكيف ونسبة (٨٥,٩٩٪). وجاء بعد الاستجابة السريعة بالمرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية والبالغة (٨٥,٦٧٪).

الجدول (١٦): الاهمية الترتيبية لأبعاد المنظمات الرشيقة

الايعاد	الرمز	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب العبارات
الاستجابة السريعة	YA	4.28	0.51	11.85	85.67	الرابعة
التكيف	YB	4.30	0.49	11.35	85.99	الثالثة
المرونة	YC	4.32	0.49	11.27	86.34	الثانية
القدرة التنافسية	YD	4.37	0.53	12.07	87.39	الاولى

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

اجتاز مقياس الدراسة (الاستبانة) الاختبارات الخاصة المتعلقة بالثبات، كما ان بيانات الدراسة اجتازت شروط الاختبارات الإحصائية اللازمة للتحليل. وأثبتت النتائج تحقق أهداف الدراسة وقبول النموذج الفرضي وتحقق فرضياتها، مما يعني حسن اختيار متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينها .

وجود توافق بدرجة عالية من قبل العينة المستجيبية تجاه متغير الموارد البشرية المستدامة وأبعادها، مما يعني أن العاملين في الشركات المبحوثة لها تصور واضح عن أهمية تبنيها للموارد البشرية المستدامة وأبعادها.

أظهرت الدراسة أن أفراد العينة يُدركون أهمية ممارسات الموارد البشرية المستدامة في الشركات المبحوثة، حيث حصل هذا المتغير على تقييم عام بمستوى جيد. مما يعكس هذا التقييم وعياً واضحاً من قبل مديري إدارات الشركات بأهمية هذه الممارسات في توجيه القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتطوير الشركات وتحسين جودة خدماتها.

حقق بعد (تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي) أعلى إسهامات الاتفاق من المبحوثين على نحو جعل توافره في الشركات المبحوثة في المرتبة الأولى بينما جاء بعد (استشارة واحتواء العاملين) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد (التوازن بين الحياة والعمل) بأقل نسبة اتفاق من المبحوثين مقارنة بالأبعاد الأخرى.

تبين وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية المستدامة والمنظمات الرشيقة، مما يدل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث تسهم الممارسات الموارد البشرية المستدامة في تعزيز وبناء المنظمات الرشيقة، وبالعكس.

اتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية المستدامة في بناء المنظمات الرشيقة، مما يدل على أن تعزيز الموارد البشرية المستدامة يسهم عملياً في بناء المنظمات الرشيقة، من خلال توجيه الاستراتيجيات الخاصة.

المقترحات

ضرورة تعزيز الموارد البشرية المستدامة في الشركات المبحوثة من خلال خلق البيئة التنظيمية التي الداعمة للممارسة على الموارد البشرية المستدامة لمواجهة التحديات والمنافسة والتغيرات المستمرة في العوامل البيئية.

ضرورة اهتمام وتبني جميع أبعاد الموارد البشرية المستدامة في الشركات المبحوثة، والتي تؤدي الى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ضرورة الاهتمام بزيادة إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على دور الموارد البشرية المستدامة في بناء المنظمات الرشيقة.

إجراء المزيد من المسوحات والتحليل البيئية لاستشعار الأحداث المستقبلية للحد من التهديدات وكسب الفرص المتاحة لها. الاستفادة من التجارب الناجحة للشركات الأخرى التي نجحت في تطبيق الرشاقة لتعرف الشركة بالمزايا والنتائج الإيجابية التي حققت في تلك الشركات وكذلك طريقة تطبيق المنظمات الرشيقة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- الحكيم، ليلي محسن، الحسيني، محمد صادق محمد علي حسن، الشمري، احمد عبد الله امانة. (٢٠٢٠). دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقة - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط، جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٣٤)، المجلد (٩)، العراق - كربلاء
- ٢- ركاج، يحيى محمد، العبادلة، بسمر مشرف، ٢٠١٧، مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، بحث مقدم في مؤتمر العلمي الثاني، غزة، فلسطين.
- ٣- شران، هبة ربيع، حنظل، قاسم أحمد. ٢٠٢١. دور إدارة المنظمات الرشيقة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية - دراسة تحليلية وصفية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي (الحكومية والأهلية)، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، بحث منشور، مجلة الكتاب، المجلد (٤)، العدد (٦)، تكريت.

- ٤- الشمري , أحمد عبدالله والزيادي , سحر عباس .(٢٠١٨). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة كركوك تليكوم للاتصالات المتنقلة , مجلة الادارة والاقتصاد , العراق , (٢٦).
- ٥- العابدي , علي , رزاق .(٢٠٢١). "إدارة الموارد البشرية التوغل في سلوكيات العاملين" الطبعة الاولى, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان , الأردن.
- ٦- العابدي , علي , رزاق , وأحمد , أفراح خليل , (٢٠٢٢) , الانسجام في مكان العمل ودوره في تحقيق استدامة المورد البشري , دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية العاملة بمحافظة نجف الأشرف , مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد (١٨) , العدد (١).
- ٧- عبدالله , ده رون عبدالله .(٢٠٢٤). الارتجال التنظيمي وتأثيره التفاعلي في العلاقة بين القيادة الواعية والمنظمات الرشيقية , مجلة زانكو للعلوم الانسانية , Vol.28 Issue 2 2024 , pp 127-139 , DOI: <https://doi.org/10.21271/zjhs.28.2> .
- ٨- عبدالله , عدنان أحمد منصور و عبودي , صفاء ادريس , ٢٠٢٣ , أثر الجاهزية التنظيمية في تحقيق منظمة رشيقية . DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.24> .
- ٩- عبدالله , عدنان أحمد منصور و عبودي , صفاء ادريس , ٢٠٢٣ , وصف وتشخيص أبعاد المنظمة الرشيقية . DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.5.24> .

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Abdullah, A. A. M., & Aboodi, S. I. (2023). "Description and Diagnosis of Agile Organization Dimensions," *BEJAR*. ISSN 2709-6475. DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.5.24>.
- 2- Abdullah, A. A. M., & Aboodi, S. I. (2023). "The Impact of Organizational Readiness in Achieving an Agile Organization," *BEJAR*. DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.24>.
- 3- Abdullah, D. A. (2024). "Organizational Improvisation and Its Interactive Effect on the Relationship Between Mindful Leadership and Agile Organizations," *Zanko Journal of Humanity Sciences*, Vol. 28, Issue 2, ID No: 1576 (pp. 127-139). <https://doi.org/10.21271/zjhs.28>.
- 4- Al-Abidi, A. R. (2021). *Human Resource Management: Penetrating Employee Behaviors*, 1st Edition, Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 5- Al-Abidi, A. R., & Ahmed, A. K. (2022). "Workplace Harmony and Its Role in Achieving Human Resource Sustainability: A Field Study in Private Hospitals Operating in Najaf Governorate," *Al-Ghary Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. (18), Issue (1).
- 6- Al-Hakim, L. M., Al-Husseini, M. S. M. A. H., & Al-Shammari, A. A. A. (2020). "The Role of Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Capabilities of Agile Organizations: An Exploratory and Analytical Research of the Opinions of a Sample of Managers in Mobile Telecommunications Companies in the Middle Euphrates Region," *University of Karbala - College of Administration and Economics, Journal of Administration and Economics*, Issue (34), Vol. (9), Karbala, Iraq.
- 7- Al-Shammari, A. A., & Al-Ziyadi, S. A. (2018). "The Relationship Between Organizational Agility and Strategic Renewal Through the Mediating Role of Organizational Intelligence: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Kirkuk Telecom for Mobile Communications," *Journal of Administration and Economics*, Iraq, (26).
- 8- Rakkaj, Y. M., & Al-Abadla, S. M. (2017). "The Availability of Agile Management Requirements and Its Role in Human Resources Development at the Ministry of Education and Higher Education in Gaza," *Paper presented at the Second Scientific Conference, Gaza, Palestine*.
- 9- Sharran, H. R., & Hanzal, Q. A. (2021). "The Role of Agile Organization Management in Achieving the Quality of Educational Services: A Descriptive Analytical Study of a Group of Secondary Schools (Public and Private)," *Tikrit University - College of Administration and Economics, Al-Kitab Journal*, Vol. (4), Issue (6), Tikrit.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Altalhim, H. .2018. The Study of Measuring the Level of Organization Agility al Yanbu Colleges and Institutes in Saudi Arabia, *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*, 4(1): 252-262.
- 2- Bahago, S. B. & Nduji, R. (2021). Employee Counselling Amidst Coronavirus Pandemic (COVID -19) and Human Resource Challenges: A Case Study of Some Commercial Banks in Abuja, Nigeria. *African Scholar Journal of Management Science and Entrepreneurship*. (JMSE). 23(7) 155-184.
- 3- Casey, D., & Sieber, S. (2016). Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69-76.
- 4- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- 5- DuBois, C.L.Z. and DuBois, D.A. (2012), "Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organizations", *Human Resource Management*, Vol. 51 No. 6, pp. 799-826.
- 6- Ehnert, I. (2014). Sustainability and human resource management.
- 7- Ezeugbor, Carol, Obiageli & Victor, Akinfolarin, Akinwale (2018) ,, Administrators' Managerial Competencies For Sustainable Human Resource Management In Secondary Education In Enugu State, Nigeria,, *European Journal Of Education Studies*, Available On-Line At: Vol,4,Issue,3.
- 8- Garg, B. (2014). Human resource-driving force of sustainable business practices. *International Journal of Innovative Research & Development*, Forthcoming.
- 9- Gollan, P. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43, 18-33.

- 10-Gollan, P. (2010). High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability. Handbook of Business Strategy. U.K.
- 11-Harris, C., & Tregidga, H. (2012). HR managers and environmental sustainability: strategic leaders or passive observers?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 236-254.
- 12-Haugh, H.M. and Talwar, A. (2010), "How do corporations embed sustainability across the organisation?", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 9 No. 3, pp. 384-396.
- 13-Isomura, K., Kobayashi, N., Shirasaka, S., & Ioki, M. (2020). A Method and Tool to Promote Knowledge Brokering in Cross-Boundary Learning for Organizational Learning and Career Development. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 63-81.
- 14-Jena, L. K., & Pradhan, R. K. (2014). Deliverables towards HR sustainability: A conceptual review. *European Journal of Business Management*, 6(23), 95-102.
- 15-Ji, T., de Jonge, J., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2021). Employee Sustainable Performance (E-SuPer): Theoretical Conceptualization, Scale Development, and Psychometric Properties. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10497.
- 16-Joseph, C. (2012). Employee Counseling: An Innovative Strategy. *IUP Journal of Soft Skills*, 6(2).
- 17-Karthik, V., (2023), Sustainability in the Modern Human Resource
- 18-Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112.
- 19-Langwell, C., & Heaton, D. (2016). Using human resource activities to implement sustainability in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- 20-Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(21), 8987.
- 21-Mohiuddin, M., Hosseini, E., F. Bagheri, & Sabokro. M., (2022). Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2-19.
- 22-Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321.
- 23-Nugroho, Y. A., Wijaya, M. R., Pramono, T., & Johan, M. (2022). Did Career Development, Organizational Citizenship Behavior and Leadership Reinforce Teachers Performance? Answer From Elementary Schools in Tangerang. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 240-246.
- 24-Ozerogly, E., & Kocyigit, Y. (2020). Organizational agility in health organizations: the role of visionary leadership. *Research Journal of Business and Management (RJBm)*, 7(1), 13- 22.
- 25-Rahman, H., Rahman, W., Ali, N., & Khan, F. (2016). Organizational Learning Culture and Employees' Career Development: Empirical Evidence from Colleges of Malakand Division of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 10(1).
- 26-Reiter, N. (2007). Work life balance: What DO you mean? the ethical ideology and underpinning appropriate application. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43:2, 273-294.
- 27-Reiter, N. (2007). Work life balance: What DO you mean? the ethical ideology and underpinning appropriate application. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43:2, 273-294.
- 28-Richards, J. (2018). Employee sustainability and work organisations: A critical review, map and research agenda.
- 29-Shram, J. and Phil, M. (2009), "Can sustainability initiatives survive in a tough economy?", *SHRM, Workplace Visions*, No. 2, pp. 1-6, Society for Human Resource Management, Washington, DC, available at: www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/labormarket-and-economic-data/documents/09-0131_workplace_visions_mm_final.pdf (accessed 14 July 2016).
- 30-Sroufe, R., Liebowitz, J. and Sivasubramaniam, N. (2010), "Are you a leader or a laggard? HR's role in creating a sustainability culture", *People and Strategy*, Vol. 33 No. 1, pp. 34-42.
- 31-Stalder, B. E. (2019). Opportunities for Learning and Career Development after IVET: A latent profile analysis. Fernando Marhuenda and María José Chisvert-Tarazona (Editors), 15.
- 32-Sypniewska, B., Baran, M., & Kłós, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management–based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. (19), No. (3), PP.1069-1100.
- 33-Tisdell, C. (2014). Sustainable development of human resource capital.
- 34-Wood, S. and de Menezes, L. M. (2011). High Involvement Management, High Performance Work Systems and Well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), pp. 1586-1610. doi: 10.1080/09585192.2011.561967.
- 35-Yaghoubi, N. M., Kord, B., & Azadikhah, O. (2011). Assessing organizational agility via fuzzy logic. *International Business Research*, 4(3), 135-144.