




2026-03-31

## **Human Resource Flexibility and Its Role in Organizational Ambidexterity: An Analytical Study at the General Company for Electrical and Electronic Industries**

Hanaa Nassrullah Khamees Alhamadani

*Middle Technical University, Institute of Administration Rusafa, Iraq, hanaa\_nassrullah@mtu.edu.iq*

Follow this and additional works at: <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes>

 Part of the [Accounting Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Finance Commons](#), [Operations and Supply Chain Management Commons](#), and the [Public Administration Commons](#)

### **Recommended Citation**

Alhamadani, Hanaa Nassrullah Khamees (2026) "Human Resource Flexibility and Its Role in Organizational Ambidexterity: An Analytical Study at the General Company for Electrical and Electronic Industries," *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*: Vol. 16 : Iss. 1 , Article 7.  
Available at:

This Article is brought to you for free and open access by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. It has been accepted for inclusion in Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences by an authorized editor of Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. For more information, please contact [Mjaes@mu.edu.iq](mailto:Mjaes@mu.edu.iq).

# Human Resource Flexibility and Its Role in Organizational Ambidexterity: An Analytical Study at the General Company for Electrical and Electronic Industries

Dr. Hanaa Nassrullah Khamees Alhamadani 

Middle Technical University, Institute of Administration Rusafa, Iraq.

## ABSTRACT

This research aims to analyze the role of human resource flexibility in achieving organizational Ambidexterity at the General Company for Electrical and Electronic Industries. This stems from the importance of flexibility as a fundamental factor enabling organizations to adapt quickly to rapid environmental changes and enhance their competitiveness. The research adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected from a random sample of (75) employees working in administrative and technical departments related to the study topic. The independent variable was human resource flexibility with its three dimensions (skill flexibility, behavioral flexibility, and human resource practices flexibility), while the dependent variable was organizational Ambidexterity with its two dimensions (exploration and exploitation). The data were analyzed using the SPSS V.26 statistical software. The results showed a significant and positive impact of human resource flexibility, in its various dimensions, on enhancing organizational Ambidexterity, particularly through skill flexibility, which contributed to supporting both exploration and exploitation capabilities. The study recommended that senior management adopt flexible human resource management policies that focus on developing employees' diverse skills and encouraging innovative behaviors to ensure the sustainability of organizational Ambidexterity in the industrial work environment.

**Keywords:** Human Resource Flexibility, Skill Flexibility, Behavior Flexibility, Flexibility of Human Resource Practices, Organizational Ambidexterity.

---

Received 13 December 2025; Revised 15 March 2026; Accepted 18 March 2026  
Available online 31 March 2026

Corresponding author: Dr.Hanaa Nassrullah Khamees Alhamadani  
E-mail address: [hanaa\\_nassrullah@mtu.edu.iq](mailto:hanaa_nassrullah@mtu.edu.iq)

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1564>

2572-5386/© 2026 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

# مرونة الموارد البشرية ودورها في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية

م. د. هناء نصر الله خميس الحمداني

الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة الرصافة

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، انطلاقاً من أهمية المرونة كأحد العوامل الجوهرية التي تمكّن المنظمات من التكيف السريع مع التغيرات البيئية المتسارعة وتعزيز قدرتها التنافسية. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (75) موظفاً من العاملين في الأقسام الإدارية والفنية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. تضمن المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية)، في حين تمثل المتغير التابع في البراعة التنظيمية بأبعاده المتمثلة بـ (الاستكشاف، الاستغلال). تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز البراعة التنظيمية، ولا سيما من خلال مرونة المهارة التي أسهمت في دعم قدرات الاستكشاف والاستغلال معاً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا سياسات مرنة في إدارة الموارد البشرية تركز على تنمية المهارات المتعددة للعاملين وتشجيع السلوكيات الابتكارية لضمان استدامة البراعة التنظيمية في بيئة العمل الصناعية.

**الكلمات المفتاحية:** مرونة الموارد البشرية، مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية، البراعة التنظيمية.

تم الاستلام في 13 كانون الاول 2025؛ تم المراجعة في 15 اذار 2026؛ تم القبول في 18 اذار 2026  
متاح على الإنترنت 31 اذار 2026

المؤلف المراسل: م. د. هناء نصر الله خميس الحمداني  
عنوان البريد الإلكتروني: hanaa\_nassrullah@mtu.edu.iq

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1564>

## المقدمة

تعدّ المرونة في إدارة الموارد البشرية من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تسهم في تمكين المنظمات من مواجهة تحديات البيئة المتغيرة وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد. ففي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، واشتداد المنافسة، وتزايد متطلبات الزبائن، أصبحت قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة عاملاً حاسماً في ضمان بقائها واستمراريتها. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني مفهوم مرونة الموارد البشرية بوصفه مدخلاً استراتيجياً يتيح للمنظمات تطوير مهارات العاملين، وتوسيع نطاق أدوارهم، وتحفيزهم على تبني سلوكيات ابتكارية تتلاءم مع متطلبات العمل الحديثة. يُعدّ مفهوم البراعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي تعكس قدرة المنظمة على المواءمة بين عمليتي الاستكشاف والاستغلال، أي بين البحث عن فرص جديدة واستثمار الإمكانيات الحالية بفعالية، مما يعزز من تنافسيتها واستدامة أدائها في المدى الطويل. إن تحقيق هذه البراعة لا يمكن أن يتم من دون وجود موارد بشرية مرنة تمتلك مهارات متعددة وسلوكيات قابلة للتكيف مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية. يسعى البحث الحالي إلى تحليل دور مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) في تحقيق البراعة التنظيمية يُعديها (الاستكشاف، الاستغلال) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، باعتبارها إحدى الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في العراق، والتي تواجه تحديات متزايدة في بيئة عمل تتطلب سرعة التكيف والابتكار. تأتي أهمية هذا البحث من كونه يسهم في توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارات الموارد البشرية أن تكون ركيزة أساسية في تعزيز البراعة التنظيمية، من خلال تبني ممارسات مرنة تتيح للعاملين تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم. كما يهدف البحث إلى تقديم نتائج تحليلية يمكن أن تساعد الإدارة العليا في رسم سياسات استراتيجية تسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين العنصر البشري وأهداف المنظمة في بيئة صناعية ديناميكية.

## المبحث الأول: الجانب المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث:

تواجه الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، شأنها شأن العديد من المؤسسات الصناعية العراقية، تحديات متزايدة ناجمة عن التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تمكّنها من التكيف والاستجابة بمرونة مع متطلبات السوق والمنافسة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير أداء الموارد البشرية، إلا أن الممارسات الإدارية السائدة ما تزال تميل إلى النمط التقليدي في إدارة العاملين، مما يحّد من قدرة المنظمة على تحقيق البراعة التنظيمية المطلوبة. وتتجلى مشكلة البحث في ضعف استثمار مرونة الموارد البشرية في دعم قدرات المنظمة على الاستكشاف (ابتكار وتطوير فرص جديدة) والاستغلال (تحسين استثمار الموارد والإمكانيات الحالية)، وهو ما قد ينعكس سلباً على أدائها التنافسي واستدامة نموها. كما تبرز الحاجة إلى معرفة مرونة الموارد البشرية وتأثيرها على الأبعاد الأكثر للبراعة التنظيمية. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بالاستكشاف والاستغلال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية؟

### ثانياً: أهمية البحث

- تبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعاً حديثاً ومهماً في الفكر الإداري المعاصر، يتمثل في مرونة الموارد البشرية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، وهو موضوع يكتسب أهميته في ظل بيئة العمل الصناعية المتغيرة التي تتطلب من المنظمات التكيف السريع والابتكار المستمر. ويمكن تحديد أهمية البحث وكالاتي:
- 1- يسهم البحث في توضيح الدور الحيوي الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرة المنظمة على التوفيق بين الاستكشاف والاستغلال، مما يساعد صنّاع القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية على تبني سياسات وممارسات أكثر مرونة في إدارة رأس المال البشري.
  - 2- يضيف البحث الحالي بعداً معرفياً إلى الأدبيات الإدارية من خلال الربط بين متغيرين حديثين نسبياً في الدراسات الإدارية، هما مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، مما يعزز الفهم النظري للعلاقة بينهما في السياق الصناعي العراقي.
  - 3- يتيح البحث الحالي للإدارة العليا فهماً أعمق لآليات تطوير المرونة التنظيمية من خلال الاستثمار في مهارات وسلوكيات العاملين، بوصفهم الركيزة الأساسية لتحقيق الاستدامة والتميز التنافسي.
  - 4- يوفر البحث الحالي قاعدة معرفية يمكن البناء عليها لإجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الابتكاري أو التميز المؤسسي في قطاعات صناعية أخرى.

### ثالثاً: اهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى تحليل دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، من خلال تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد المتغيرين. ويمكن تفصيل الأهداف الرئيسة كما يأتي:
- 1- تحديد مستوى مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) لدى العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية.
  - 2- قياس مستوى البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ(الاستكشاف، الاستغلال) في الشركة محل الدراسة.
  - 3- تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين مرونة الموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية.
  - 4- اختبار أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية، لتحديد أي من الأبعاد له التأثير الأكبر في تحقيق الاستكشاف والاستغلال.
  - 5- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساهم في تعزيز دور مرونة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحقيق البراعة التنظيمية واستدامتها في بيئة العمل الصناعية.

### رابعاً: فرضيات البحث:

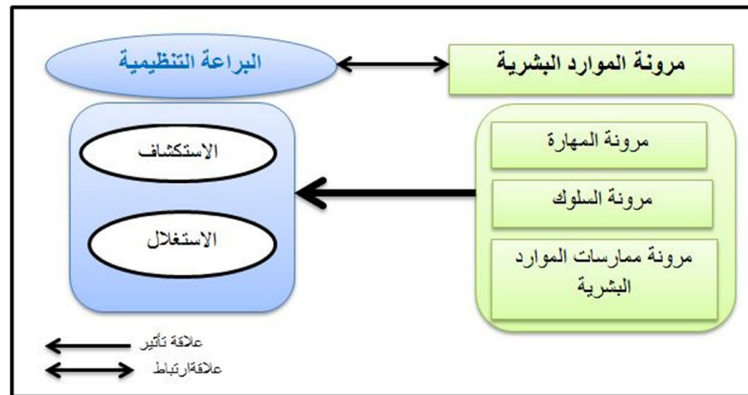
- يفترض البحث فرضيتين رئيسيتين وفقاً لمشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه وهما كالآتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية ككل ولكل متغير فرعي في الشركة المبحوثة)، وتنقسم الى فرضيتين وكالآتي:
- 1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية والاستكشاف في الشركة المبحوثة.
  - 2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية والاستغلال في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية على الاستكشاف في الشركة المبحوثة.
- 2- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية على الاستغلال في الشركة المبحوثة.

### خامساً: مخطط البحث:

يوضح مخطط البحث الفرضي متغيرات وأبعاد البحث واتجاهات العلاقة فيما بينها، إذ إنَّ المتغير المستقل هو مرونة الموارد البشرية والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية). أما المتغير التابع هو البراعة التنظيمية الذي تألف من بعدين هما (الاستكشاف، الاستغلال). وكما هو بالشكل (1).



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

## سادسا: مجتمع البحث وعينته:

يتكوّن مجتمع البحث من (93) موظفاً يتمثل بجميع الافراد العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، وهي إحدى الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في العراق- بغداد، وتُعد من المؤسسات الإنتاجية المهمة التي تضم عدداً من الأقسام الإدارية والفنية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة. أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من بين الافراد العاملين بالشركة في المستويات الإدارية والفنية، وبما يعكس تمثيلاً واقعياً لمجتمع البحث. وبلغ حجم العينة (78) موظفاً شاركوا في تعبئة استمارة الاستبيان المخصصة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كان عدد الاستبانة الصالحة للقياس (75) استبيان بعد اجراء اختبار القيم الشاذة. وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل محورين أساسيين يمثلان متغيرات البحث، هما: مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة: مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية. اما البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بالاستكشاف والاستغلال. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة العلاقة والتأثير بين المتغيرات قيد البحث، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.26 لتحليل البيانات واستخلاص النتائج الإحصائية التي تدعم فرضيات البحث.

## سابعا: اداة القياس:

اعتمد البحث على الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، لتقدير آراء الموظفين تجاه متغيرات البحث. ويتراوح المقياس من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة، مما يتيح قياس درجة الاتفاق أو الاختلاف تجاه كل فقرة على حدة. وقد تم التحقق من مصداقية الأداة وموثوقيتها باستخدام معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) عبر البرنامج الإحصائي SPSS V.26، للتأكد من صلاحية الاستبانة لقياس المتغيرات البحثية بدقة.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

## اولا: مرونة الموارد البشرية

1. مفهوم مرونة الموارد البشرية: تعد مرونة الموارد البشرية احد اهم المفاهيم المحورية في مجال إدارة الموارد البشرية لدورها الاساسي في تمكين المنظمة على التكيف مع المتطلبات المتنوعة والمتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية، اذ ان المرونة تمنح المنظمة مساحة اوسع لاستثمار قدرات الموظفين وتشجيعهم على التفكير والشعور بالارتياح في العمل بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية دون التركيز المفرط على الضغوط المالية (Renau, 2015:12). وتنعكس مرونة العاملين بشكل مباشر في سلوكهم الوظيفي وعلى النتائج التنظيمية ككل، وقد تناول الباحثون مفهوم مرونة الموارد البشرية من جوانب متعددة، اذ ركز (Úbeda-García, et al., 2017:5) على مدى امتلاك الموارد البشرية للمهارات والسلوكيات التي توفر للمنظمة فرصة تطوير بدائل استراتيجية ضمن بيئتها التنافسية المتغيرة. في حين يرى كل من (Kozica & Kaiser, 2012:240) بأنها قدرة نظام الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بفاعلية وفي الوقت المناسب مع المتطلبات المتغيرة أو المتنوعة في بيئتها او من داخل المنظمة نفسها وتعرف ادارياً بأنها حرية الإدارة في توزيع وتوظيف الموظفين بالشكل الذي يحقق اعلى مستويات الكفاءة والانجاز في اهداف المنظمة، اذ ينظر للموظفين سواء كانوا افراد او جماعات كعناصر انتاجية للمنظمة يمكن اعادة توجيهها وفق الحاجة (Tiwari & Saxena, 2012:p672). وقد عرفها (Bal & Lange, 2014:4) بأنها الفرص التي توفرها المنظمات للموظفين لاختيار وقت وطريقة أداء عملهم، ضمن اطار يوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية. كما عرفها (Chang, et al., 2015:1926) هي مجموعة متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من اكتساب وتطوير المهارات، واعادة توزيع الموارد البشرية بسرعة وفعالية بما يدعم قدرتها على المنافسة والبقاء. و اشار (Úbeda-García, et al., 2017: 5) بأنها مهارات وسلوكيات الموظفين التي يمكن تحويلها الى طاقات بشرية من خلال ممارسات الموارد البشرية المرنة والتي يمكن توجيهها للتكيف مع ظروف العمل المختلفة في وقت قصير.

ومما تقدم تستنتج الباحثة بأن مرونة الموارد البشرية مفهوم حديث يتميز بخصائص (القدرة، الممارسات، المهارات، السلوكيات، التكيف، الفاعلية، الفرص)، ويمكن تعريف مرونة الموارد البشرية بأنها قدرة الموارد البشرية على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف بفاعلية مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة في متطلبات البيئة الداخلية والخارجية غير المستقرة والعمل على التكيف معها وابتكار حلول جديدة، وكسب ميزة تنافسية في ظل المهارات ومرونة السلوك والممارسات التي تؤديها، وبذلك فأن مفهوم مرونة الموارد البشرية يشير الى القدرة الديناميكية للمنظمات للاستجابة بكفاءة لظروف السوق والتكيف مع التغيرات والظروف البيئية غير المستقرة في ضوء ما يمتلك الموظفون من مهارات وسلوكيات وممارسات متنوعة ومتعددة مما يمكنهم من الاستجابة بفاعلية للتحديات واغتنام الفرص، وبالتالي تعد مرونة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات وتحسين ادائها وضمان استدامتها من اجل البقاء والتفوق في البيئات شديدة التقلب.

2. **اهمية مرونة الموارد البشرية:** حظيت مرونة الموارد البشرية باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية، لدورها الجوهرى البارز في تمكين المنظمات على التكيف مع المتطلبات المتنوعة والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الخارجية، فقد اسهمت مرونة الموارد البشرية في اتاحة مساحة اكبر للموظفين للتفكير الايجابي والشعور بالانتماء للعمل، بما يدعم تحقيق الغايات التنظيمية دون زيادة الضغوط المرتبطة بالمكاسب المالية، اذ تمثل المرونة قدرة المنظمة على اتخاذ اجراءات فعالة مع متطلبات متعددة في ظل البيئة الديناميكية، اذ ينظر اليها (كقدرة تنظيمية اساسية) (Kumari & Pradhan, 2014:44). اذ يعد المورد البشري الاكثر اهمية وتعقيدا في المنظمة، نظرا لما يمتلكه من معرفة وخبرة غالبا ما تكون ضمنية (غير ظاهره). وتؤكد الاتجاهات الحديثة على اهمية الحفاظ على الموظفين الكفؤين والاستفادة المستمرة من معارفهم وقدراتهم الابتكارية لتحقيق اهداف المنظمة واستدامتها على المدى الطويل (محمد، 2013: 37). كما تؤدي مرونة الموارد البشرية الى زيادة مشاركة العاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي الامر الذي ينعكس على زيادة أداء المنظمة ونتاجيتها، والموظفون الذين يتمتعون بمرونة عالية في نظام الموارد البشرية يشعرون برضا اكبر عن عملهم مقارنة بالمنظمات ذات المرونة المحدودة (Kumari & Pradhan, 2014:43-44). وتسهم مرونة الموارد البشرية (FHR) في دعم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين ادائها وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة الاعمال، عبر الاستخدام الامثل للمهارات والسلوكيات وحسن استغلال الموارد الداخلية. (الشمري، 2017: 318) وتستند مرونة الموارد البشرية الى فهم طبيعة السلوك الانساني والدوافع والحوافز، اذ تركز على الجانب الانساني في الادارة بعيدا عن الاساليب الالزامية، وتعتمد على بناء القنوات والوعي الذاتي لدى العاملين. وبذلك تعزز قيم الالتزام والمساواة والمبادرة والقدرة على التكيف مع التغيير، مما يجعلها مصدرا لتحقيق اداء تنظيمي متفوق ومستدام في البيئات المتغيرة. (Chen, et al., 2012: 41)، اذ تعد مرونة الموارد البشرية مصدرا مهما لأداء المنظمة المتفوقة المستدامة في البيئات الديناميكية من خلال توليد قيمة للمنظمات (Ketkar & Sett, 2009: 1173).

ومما سبق تلاحظ الباحثة أن مرونة الموارد البشرية تشير إلى مدى امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة لمهامهم ومدى تطبيق تلك المهارات خلال أنشطة العمل المتباينة، وتتجلى أهميتها في تعزيز المهارات والقدرات الأساسية للموظفين في اكتساب وتنفيذ مهارات جديدة بسرعة، وتساهم المرونة في تحسين الاداء فتؤدي المرونة العالية الى تعزيز تحفيز العاملين، زيادة الانتاجية، انخفاض معدل دوران الموظفين واعادة توزيع الكفاءات ورصد الانحرافات عن المعايير، كما تسهم المرونة في تنمية راس المال الفكري اذ تحفز نقل المعرفة عبر التعاون، وتعزز هذه المهارات بشكل ايجابي ابداع الموظفين ومشاركتهم الفعالة في الانشطة المتنوعة وتساهم في تطوير افكار جديدة وحلول ابداعية تزيد من قدرة الموظفين على التكيف بسرعة وسهولة مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات.

3. **ابعاد مرونة الموارد البشرية:** المرونة في الموارد البشرية تعد سمة متأصلة تحتاجها المنظمات من اجل البقاء والتفوق في البيئات السريعة التغير اذ تمكنها من التكيف مع التحولات المستمرة والاستجابة الفعالة للتحديات التي تفرضها البيئة التنافسية فكلما كانت الموارد البشرية اكثر مرونة، زادت قدرة المنظمة على البقاء والتفوق في ظل عدم الاستقرار والتغير، لذا سيتم الاعتماد على دراسة (Karman, 2019) في قياس المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) من خلال ثلاثة ابعاد وكالاتي:

أ- **مرونة المهارة:** تشير إلى قدرة الموظفين على استخدام مهاراتهم في اكثر من مجال او مهنة، وامكانية إعادة توزيع الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة وفق متطلبات العمل (Ketkar & Sett, 2009:3)، وتمثل مرونة المهارة قابلية المورد البشري للتكيف من خلال ما يمتلكه من معرفة وخبره ومهارات يمكن توظيفها ببدائل مختلفة داخل المنظمة، اي تبين مرونة مهارات الموظف وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن ان تطبق العمل، فضلا عن إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تساعدهم على التكيف مع المواقف المتغيرة على وفق حالات معينة، وتبرز مرونة المهارة من خلال التوازن بين امتلاك المهارات والحافز السلوكي للتغيير، اذ قد يمتلك بعض العاملين مهارات عالية لكنهم يفتقرون الى الرغبة في التغيير، او قد يكون لديهم حافز قوي دون امتلاك المهارات والمعرفة الكافية لاتخاذ قرارات التغيير (Eldridge & Nisar, 2006:922). وبهذا الصدد يتفق كل من (Esfahan, et al., 2017:199)، (bhattacharya, et al., 2005:5) انه تتحقق مرونة المهارة في المنظمات بطريقتين رئيسيتين هما:

- 1- عندما تمتلك الموارد البشرية في المنظمات مهارات متنوعة ذات قاعدة واسعة، بحيث تمكنهم من الاستجابة للظروف المختلفة تصبح تلك المهارات ذات قيمة في توليد تدفقات انتاجية لتلبية المتطلبات الحالية، بالاضافة الى قدرتها على إنتاج مخرجات لتلبية متطلبات بديلة محتملة.
- 2- عندما توظف المنظمات مجموعة واسعة من الافراد المتخصصين الذين يوفرون المرونة للمنظمة من خلال تمكينها بإعادة تشكيل وتوزيع المهارات بما يتلاءم مع متطلبات العمل المتغيرة.

وتلاحظ الباحثة أن هذا البعد من اهم ابعاد مرونة الموارد البشرية فإنه يولد المهارات التي يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين لكونها ناتجة عن تجارب متنوعة ومتراكمة، فكلما ارتفع مستوى مرونة المهارات لدى العاملين زادت قدرة المنظمة على تحقيق أداء أعلى في البيئة التنافسية من خلال امتلاك الموظفين مهارات متعددة واستخدامهم للعديد من الأنشطة والمهام الجديدة والمتجددة).  
**ب- مرونة السلوك:** تشير مرونة السلوك الى قدرة الافراد على التكيف مع الأوضاع المتغيرة، واختيار السلوك المناسب لكل موقف، ويمكن تمييزها عن مرونة المهارات فقد يكونون الموظفين ماهرين ولكنهم يفتقرون إلى الدوافع السلوكية للتغيير أو أنهم متحمسين للغاية دون امتلاك المهارات أو المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات التغيير. وأكدت الدراسات أن الأفراد يختلفون في قدرتهم على التكيف مع التغيير (bhattacharya, et al., 2005:6). ويمكن للمنظمات تحديد مستوى قدرة الفرد على التكيف من خلال ادوات التقييم الشخصية، إذ تعزز المنظمات مرونة السلوك عبر اختيار ودعم الافراد الذين يظهرون مستويات أعلى من القدرة على التكيف، كما أن مرونة السلوك تنطوي على قدر أكبر من التسامح مع السلوك غير الروتيني من جانب المنظمة، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تعزيز ثقافة مناسبة تعكس المرونة السلوكية (Behavioral flexibility) وتشجيع سلوك العمل الجماعي والتعاون من قبل اعضاء المنظمة اتجاه التكيف الفعال مع البيئة التنظيمية، إذ تسهل من عملية الاتصال والتعاون والتشارك في الموارد بين العاملين وتصف هذه المرونة الجهود المشتركة بشكل هادف لتحقيق اهداف المنظمة (Ngo & Loi, 2008:1656)، وأشار كل من (Veise, et al., 2014:1792) بأن المرونة السلوكية تعكس قدرة الموظفين على تنويع ادوارهم وسلوكياتهم في ظل الظروف المختلفة بدلا من التمسك بأسلوب واحد متكرر، والبحث عن طرق جديدة لأداء المهام في المواقف اليومية المستجدة وعلى سبيل المثال إذا اختار الموظف الذي اعتاد على سلوكيات خاصة في مواقف عمل متكررة القيام بنفس السلوك في موقف جديد، سيكون سلوكه غير مرنا. من ناحية اخرى، اذا بحث الموظفون عن سلوكيات جديدة للقيام بالأنشطة اليومية او ظروف جديدة، سيكون سلوكهم مرنا. ووجد كل من (Ketkar & Sett, 2009:3) توفر مجموعة واسعة من المرونة في سلوكيات العمل بما فيها النصوص البرمجية السلوكية بين الموظفين تمكنهم من الاستجابة السريعة للتغيرات ومتطلبات العمل الديناميكية فمرونة السلوك تحقق قيمة للمنظمة على مستويين: (Úbeda-García, et al., 2017: 6)

- 1- على مستوى الافراد فإن قدرة الفرد على التكيف مع التعقيدات والمستجدات في الحالات المتغيرة، تولد قيمة للمنظمة، إذ تساعد على التعامل مع مواقف متعددة دون تكاليف اضافية على المنظمة.
- 2- على المستوى التنظيمي، تعد مرونة السلوك قيمة لكونها تمكن المنظمة من تنفيذ التغيير والتكيف مع البيئة المتغيرة، دون الحاجة الدائمة للمنظمة إلى توظيف أشخاص جدد بمهارات جديدة مختلفة.
- 3- وبناء على ما تقدم ترى الباحثة بأن المرونة السلوكية هي قدرة الموظفين على تغيير سلوكهم واستجاباتهم واعتماد انماط سلوكية غير نمطية وغير متكررة وفقاً للمواقف والظروف المتغيرة في مكان العمل، مما يساهم في تحسين القدرة على التكيف والتنافس في ظل التغيرات المستمرة في بيئات العمل المختلفة، واضفاء ميزة تنافسية للمنظمة وخدمة متطلبات زبائنها.

**ج مرونة ممارسات الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية عنصرا اساسيا لنجاح المنظمات واستدامتها، إذ تتمثل الموارد البشرية بالأنشطة المترابطة والعمليات والوظائف، فأنها المسؤولة عن جذب الموظفين للمنظمة وتطويرهم والحفاظة عليهم (Kumari & Pradhan, 2014:46). وتعني مرونة الممارسات المدى الذي يمكن فيه تكييف ممارسات الموارد البشرية في المنظمة وتطبيقها بما يناسب المواقف المتغيرة مثل الأجور المرنة أو طرق تقييم الأداء والاستجابة السريعة لتطبيق هذه الممارسات بمرونة عالية، وتساعد مرونة الممارسات المنظمات في ان تبني قيمة بعدة جوانب (Ketkar & Sett, 2009:1177) وكالاتي:

- 1- تصبح المنظمة أكثر قدرة على تكييف ممارسات الموارد البشرية مع الظروف المتغيرة، من خلال قدرتها على تعديل خطط التعويض بسهولة دون مواجهة مقاومة الموظفين المحتملة.
- 2- تحفز مرونة ممارسات الموارد البشرية على تبني سلوكيات مرنة لدى الموظفين، لأن تعويضهم ومكافاتهم ترتبط بمدى نجاح المنظمة.
- 3- تسمح مرونة ممارسات الموارد البشرية للمنظمة بتقديم ممارسات مماثلة عبر وحدات العمل المختلفة، رغم اختلاف المهام او التوقعات السلوكية، على سبيل المثال فان ممارسة الموارد البشرية في تقييم الموظفين من خلال جداول المراقبة السلوكية قد يكون من الصعب تطبيقها في جميع أنحاء المنظمة بسبب عدم توحيد التوقعات السلوكية (bhattacharya, et al., 2005:7).

أن مرونة الممارسات يمكن أن تحدد الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تتعلق في تعزيز قدرة المنظمة على اختيار الكفاءات المناسبة والحفاظ على قوة عمل مستقرة والتطوير المستمر لمهارات الموظفين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد المنظمة على بناء افراد اكثر ابداعا ومرونة والتزاما، إذ يجعل فهم القدرات والقابليات المتميزة للموارد البشرية ذات أهمية أفضل من فهم المنافسين

لتحقيق أداء مستمر (الساعدي، 2006:177). ولإيجاد مزايا تنافسية، ينبغي أن تركز نظم إدارة الموارد البشرية نحو الأهداف الآتية وفقاً لـ (Lastra, et al., 2014:5):

- 1- اختيار الافراد ذوي المهارات الأعلى عبر اساليب توظيف فعالة.
- 2- تعزيز تحفيز الافراد العاملين وتمكينهم.
- 3- إنشاء نظام لتقييم الأداء يدعم زيادة إنتاجية القوى العاملة.
- 4- تصميم ممارسات مرنة تشجع على مواجئة أهداف الموظفين مع الأهداف التنظيمية

وتستنتج الباحثة مما سبق بأن مرونة ممارسات الموارد البشرية تعد احد الجوانب الاساسية للمرونة التنظيمية، اذ تسهم في تكييف المعارف والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة، اي انها اجراءات وسياسات تهدف الى ادارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات. وتشمل هذه الممارسات مجموعة من واسعة من الانشطة التي تهدف الى تحسين اداء الموظفين وتعزيز رضاهم وتنمية قدراتهم على اداء المهام المطلوبة، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، التحفيز والتشجيع وادارة التغيير. وبذلك يمكن تعريف مرونة ممارسات الموارد البشرية بأنها قدرة إدارة الموارد البشرية على تعديل أنشطتها واستراتيجياتها بسرعة استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في المنظمة.

#### ثانياً: البراعة التنظيمية:

1. مفهوم البراعة التنظيمية: اشار (Angeliki, 2013:23-24) الى ان (Duncan, 1996) اول من استخدم مفهوم (Ambidexterity) واقترح ضرورة تشكيل هياكل مزدوجة داخل المنظمة لدعم مرحلتي البدء والتنفيذ للابتكار ويرى بأنها مراحل متتالية تؤدي الى نشاطين مرحلتين مختلفتين جوهريا (الاستكشاف والاستغلال)، الاستغلال يركز على الكفاءة وتحسين ما هو قائم بينما يهتم الاستكشاف بالبحث والتجربة وابتكار الجديد وتعد العمليتان غير متوافقتين مما يؤدي إلى توترات تنظيمية اذ تتنافس كلاهما على الموارد النادرة وتستلزم قدرات مختلفة داخل المنظمة ويستغرق الاستكشاف وقتاً طويلاً ونتائج غير مؤكدة وأفق زمني أطول من صقل المعرفة الحالية وتوسيع الكفاءات الحالية، ووجدوا (Sebastian, et al., 2009:685-688) ان مفهوم البراعة التنظيمية تطور من خلال كل من (O'Reilly, Tushman) ويعدان أول من قدم نظرية البراعة التنظيمية عام (1996) اذ اشاروا الى ان البراعة التنظيمية لا تعتمد فقط على براعة الافراد بل على قدرة المنظمة ذاتها على خلق هيكل وبيئة تسمح بممارسة الاستكشاف والاستغلال في ذات الوقت، وترتبط البراعة التنظيمية بالتناقض الظاهري في مكوناتها ولكنها تتصف بالتكامل بين مفهومين يمثلان وجهين لعملة واحدة لدى المنظمات وهما الاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة واستغلالها بالشكل الأمثل والكفاءة وبذات الوقت البحث عن الفرص الكامنة في السوق وتطوير الأفكار الإبداعية الحديثة من خلال الاستكشاف وكلا العمليتين تسهمان في تحقيق تفوق المنظمة رغم تناقضهما الظاهر واختلاف أدوات تطبيقهما وهذا يمنح المنظمة القوة التنافسية في السوق، واكد (صبر واخرون، 2018: 110) أن مفهوم البراعة التنظيمية يطبق على مستويات مختلفة داخل المنظمة من مستوى عمليات الفريق الى الإبداع الفردي في حل المشاكل ويتأثر بعوامل مثل الرؤية المشتركة والثقة والثقافة التنظيمية والقيادة، كما تتمثل البراعة بالقدرة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة يتطلب مواجئة الانشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بما ينسجم والثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة (Canderasekaran, 2009:46) بينما اشار (Zeki, 2009: 93) ان البراعة التنظيمية تؤكد على انجاز وحدات عمل اكثر تركيزاً في المنظمة التي تكون ذات الاستغلال الامثل للموارد والفرص والبحث عن فرص جديدة، ويرى (Yigit, 2013:9) بأنها قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معاً. بينما اشار (Charles & Michael, 2013:2) قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال - للمنافسة في التقنيات والأسواق الناضجة اذ يتم تقدير الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي وكذلك التنافس في التقنيات والأسواق الجديدة التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب فهي القدرة على متابعة كل من الابتكار التدريجي والمتقطع في نفس الوقت. ويرى (Zaidi & Othman, 2015:22) هي قدرة المنظمة على التعامل مع المنتجات الجديدة باستخدام معرفة غير مألوقة. و اشار (Lu Huang, 2019:3) هي اداة لادارة التناقض الاستراتيجي بين الحاجة الى تحسين الاداء الحالي (الاستغلال) وبين ضرورة الابتكار للمستقبل (الاستكشاف)، مما يمنح المنظمة قدرة تنافسية مستمرة للبقاء في الأسواق الناضجة والجديدة من خلال تطوير القدرات التنظيمية المتنوعة من الكفاءات التنظيمية، والتي تسمح للمنظمة بالقيام بنشاطين متناقضين في وقت واحد. و اشار (شلاكة، 2022: 126) هي قدرة المنظمة على استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة بشكل متزامن عبر تخصيص الموارد بكفاءة وادارة العمليات التنظيمية بمرونة مما يمكنها من تعزيز قدرتها للاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها والبقاء في الاسواق الناضجة والجديدة.

ومما تقدم يمكن ان تستنتج الباحثة ان البراعة التنظيمية عملية تنظيمية تتكامل فيها جميع المستويات التنظيمية وتتمثل بقدرة شاملة للمنظمة على تحقيق درجة عالية من التوازن بين قوتين هما القوى الداخلية التكوينية (القدرة على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وادراك معارفها ومواردها واستغلال ما لديها من كفاءات والحفاظ على جودة عملياتها من خلال فرق العمل المتكاملة من الافراد ذوي المرونة والكفاءة، اي تحسين ما هو قائم بالفعل) والقوة الخارجية الوقائية والهجومية (القدرة على الاستكشاف للفرص والافكار للأنشطة الجديدة في الاسواق) وبشكل متوازن لتعظيم القيمة المستدامة للمنظمة وتمكينها من تحسين قدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة.

2. **اهمية البراعة التنظيمية:** تزداد اهمية البراعة التنظيمية في ظل التطورات التكنولوجية وارتفاع مستويات المخاطرة وعدم اليقين، اذ اصبحت البراعة التنظيمية محور اهتمام الباحثين في المجال الاداري وعلم المنظمات، اذ تعد عنصرا اساسيا في قدرة المنظمات على المنافسة وتوجيه استراتيجياتها في عصر المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا لأجل الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، لذا تكمن اهمية البراعة التنظيمية بالاتي: (صبر واخرون، 2018: 111) و(fua, et al., 2020:2) و(حمزه، 2021: 52) و(Datta, 2011:6) و(جمال وعبد، 2015: 116).

- 1- توسيع المعرفة والقدرات الجوهرية: تساعد المنظمة على استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة وتطويرها مما يجعلها منظمات متعلمة قادرة على مواجهة التحديات.
- 2- الحفاظ على الميزة التنافسية: المنظمات البارعة تتصف بقدرتها في الحفاظ على الميزة التنافسية وعلى الفوائد والارباح ورضا الزبون وتبتكر منتجات جديدة مما يؤدي الى نمو في المبيعات واكتساب المعرفة.
- 3- الاستمرار على المدى الطويل: تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية والنظر الى اهدافها بعيدة المدى بدلاً من تركيزها على الاهداف قصيرة المدى من اجل ضمان استمراريتها في المستقبل (ابراهيم، 2022: 478).
- 4- تنوع المهارات: تساعد على مزج الفرص الحالية مع الرؤى المستقبلية بطريقة متوازنة.
- 5- تحفيز التجديد التطوير: تعزز تبني الافكار والمعارف الحديثة والمبتكرة وتحويلها الى حلول عملية قادرة على الاستخدام الامثل لمواردها ومعالجة الازمات والتحديات.
- 6- دعم الابتكار في المشاريع: تستخدم في القطاعين العام والخاص لإطلاق منتجات وخدمات جديدة تقود للتغيير التنظيمي وتطوير اساليب العمل (حسين والعاني، 2018: 279).
- 7- تحقيق المرونة الاستراتيجية: تمكن المنظمة من تحسين إجراءاتها الحالية مع تبني قدرات جديدة، مما يرفع الاداء ويقوي التنافسية ويساعد المديرين من الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة وتسهيل تحقيق الدرجة المثلى من المرونة الاستراتيجية مما يؤدي الى اداء افضل وقدرة تنافسية اكبر (السلطاني واخرون، 2019: 26).
- 8- مكاسب قصيرة وطويلة الاجل: تمنح المنظمة مزايا تنافسية سريعة، وفي الوقت نفسه تبني المرونة المطلوبة للنجاح في بيئات سريعة التغير اكتساب مزايا تنافسية للإداء قصير الاجل وتتمكن من تطوير المرونة اللازمة لتحقيق النجاح على المدى الطويل في بيئة ديناميكية شديدة.

3. **ابعاد البراعة التنظيمية:** استخدمت اغلب الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية مفهوم الاستكشاف والاستغلال كأبعاد للبراعة التنظيمية، وقد تم الاعتماد على دراسة (Junni, et al, 2013) في قياس المتغير المعتمد (البراعة التنظيمية) من خلال بعدين اساسيين وكالاتي: أ- الاستكشاف: هو توجه تنظيمي يقوم على البحث والابتكار والتجربة والابداع اذ يشير الى التركيز على الابداع المنتج والنمو بهدف ضمان مستقبل المنظمة وفعاليتها، والمنظمات التي تتوجه نحو الاستكشاف تهدف الى ايجاد مرونة مع التركيز على التعلم والتجربة والمباشرة بالمشاريع الابداعية ذات المخاطرة العالية (البناء، 2015: 235)، وتدعم أنشطة الاستكشاف سلوكيات مثل تحمل المخاطر والبحث عن الفرص، والابتكار، ويميل الاستكشاف ليكون همدى بعيد وتعامل مع اللاتأكد (Oehmicchen, et al, 2017:184)، وان البيئة التي تتواجد فيها المنظمة تتميز بالتغير والتنوع والتقلب لذا فإن اغلب المنظمات عادة ما تلجأ الى بيئتها الخارجية لاستكشاف الفرص المحيطة بها مثل تطوير منتجات جديدة او دخول اسواق جديدة أو استهداف زبائن جدد (الكرعاوي، 2016: 29)، ويمكن القول بأن نجاح المنظمة بنشاط الاستكشاف ينبغي تحشيد الجهود والموارد اللازمة للحصول على الفرص الجديدة والقدرة على متابعة التوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية والحالية للزبائن الحاليين، بالإضافة الى توقع حالات التغيير المطلوبة في الطلبات.

ب- **الاستغلال:** بين (Pai, 2007:44) ان الاستغلال يمثل القدرة على تحسين الأنشطة الحالية بهدف توليد قيمة على المدى القريب، واضاف (petro & Gardiner, 2019:31) ويعني العمل بفعالية اكبر وتحسين العمليات، وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة..ويرى (ابو تايه، 2010: 43) يمر الاستغلال بعدة خطوات متكاملة تشمل:

- 1- تحديد الصعوبات او العقبات التي قد تعيق عملية الاستغلال و تحديد الفرص الواقعية القابلة للتطبيق وترتيبها حسب الاهمية وسهولة استغلالها.

- 2- اختيار استراتيجية مناسبة لاستغلال الفرص عبر تحديد تلك التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية النمو المركزة، مثل زيادة المبيعات الحالية في الأسواق وتحسين الخدمات وتقديم خدمات جديدة في أسواق جديدة.
- 3- وضع أهداف استغلال الفرص مع مراعاة معايير الأهداف الجيدة (واضحة واقعية وقابلة للقياس ومحددة زمنياً) ومنسجمة مع بعضها أي التأكد من عدم وجود تعارض أو تداخل أو تكرار بينهما.
- 4- إعداد خطط وبرامج وسياسات تساعد على تنفيذ استراتيجية الاستغلال في الفرص وفق توقيت زمني محدد.

ويمكن للباحثة توضيح الفرق بين الاستكشاف والاستغلال فالأول يشير إلى البحث عن المعرفة الجديدة والسعي إليها ضمن المجالات الخارجية مصحوباً بتوليد التنوع إذ ارتبط الاستكشاف بشكل متنوع بالبحث والاكتشاف والتجريب والمخاطرة والمرونة والروتين الجديد والتفكير المتباعد واللامركزية وزيادة التباين والابتكار والثقافات غير المنظمة والمعرفة الجديدة واستخدامات التكنولوجيا الجديدة (يعني البحث عن أفكار وأسواق ومنتجات وعمليات لتطوير أشياء جديدة، بناء فرص جديدة للمستقبل)، أما الاستغلال فهو استخدام وتحسين المعرفة الموجودة داخل المجالات الداخلية للمنظمة المرتبطة بالتحسينات الموجودة وزيادة الكفاءة إذ ارتبط الاستغلال بشكل وثيق، الاعتماد على المسار، والأسواق والتقنيات المستقرة، الروتين، الاستفادة من الكفاءة، والسيطرة والبيروقراطية، والمركزية، والثقافات الضيقة (تحسين وتطوير السوق والمنتج والعملية القائمة حالياً أي تحسين الأداء الحالي). وكلاهما ضروريان لنجاح المنظمة واستدامتها.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار الصدق والثبات:

لاختبار صدق وثبات أداة القياس الخاصة بالبحث، تم إجراء معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يُعتبر المقياس ذا صدق عالٍ إذا كانت قيمة معامل ألفا المستخرجة أكبر من (0.70) وفقاً لـ (Field, 2009:329). أشارت نتائج تحليل ألفا كرونباخ إلى أن أدوات القياس المعتمدة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، إذ بلغت قيمة ألفا لمتغير مرونة الموارد البشرية (0.923)، مع قبول القيم  $0.70 \leq$  كحد أدنى للثبات (Sharma, 2016: 273). كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمتغير البراعة التنظيمية (0.780) وهي أكبر من (0.70) وبالتالي يدل على صدق وثبات المقياس. وللتأكد من كفاية حجم العينة وجاهزية البيانات للتحليل تم إجراء اختبار KMO واختبار بارتلليت. فإذا كانت قيمة KMO أكبر من (0.50) دل ذلك على كفاية حجم العينة، بينما تشير قيمة اختبار بارتلليت ذات الدلالة الإحصائية إلى وجود علاقة بين متغيرات البحث. وأظهرت النتائج أن قيمة KMO لكلا المتغيرين كانت أكبر من (0.50)، وقيمة بارتلليت كانت معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يؤكد صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي واستخدامها لاختبار الفرضيات.

جدول (1): اختبار الصدق والثبات وكفاية حجم العينة

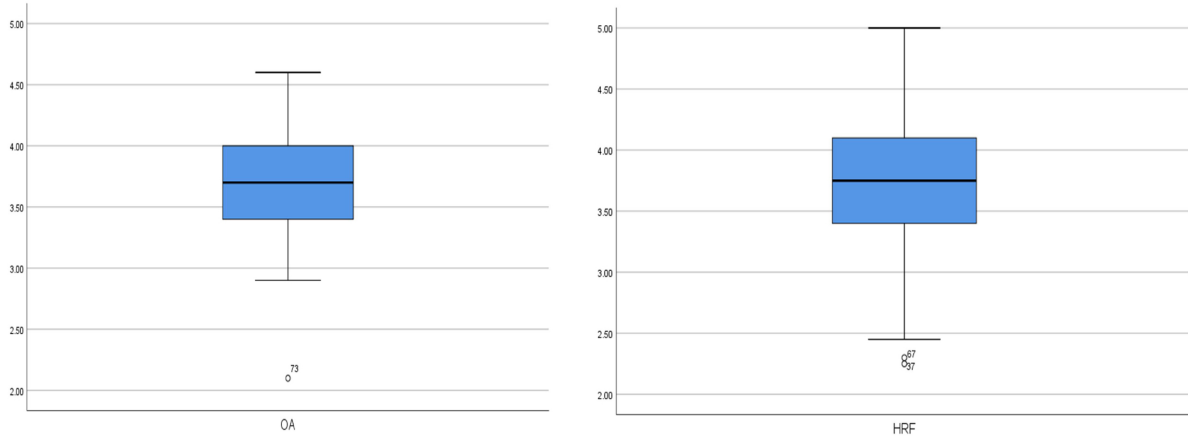
النتيجة	كرونباخ ألفا	KMO	عدد الفقرات	البعد
صالحة	0.742	KMO = 0.877 Bartlett = 766.132 Sig = 0.000 Df= 190	6	مرونة المهارة
صالحة	0.866		7	مرونة السلوك
صالحة	0.825	KMO = 0.682 Bartlett = 211.956 Sig = 0.000, Df= 45	5	مرونة ممارسة الموارد البشرية
صالحة	0.923		18	مرونة الموارد البشرية
صالحة	0.760	KMO = 0.682 Bartlett = 211.956 Sig = 0.000, Df= 45	5	الاستكشاف
صالحة	0.720		5	الاستغلال
صالحة	0.780		10	البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS V.26

### ثانياً: اختبار القيم الشاذة:

تم إجراء اختبار القيم الشاذة (Outlier Test) للتحقق من وجود استجابات غير طبيعية أو خارجة عن النطاق بين أفراد العينة. وأظهرت نتائج الاختبار في الشكل (2) أن هناك قيماً شاذة خارج منطقة انتشار البيانات، حيث تراوحت منطقة انتشار الاستجابات

لمتغير مرونة الموارد البشرية بين (2-5) وملتغير البراعة التنظيمية بين (3-5). كما تم رصد بيانات عددها (3) شاذة وغير واقعية وتقع خارج حدود الانتشار الطبيعية للبيانات، إذ تم رصد (2) اجابات شاذة لمتغير مرونة الموارد البشرية ورصد (1) اجابة شاذة لمتغير البراعة التنظيمية. وبالتالي تقرر حذفها من قاعدة البيانات. بعد إزالة هذه القيم الشاذة، أصبح عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (75) استجابة، مما يضمن موثوقية ودقة نتائج الدراسة.

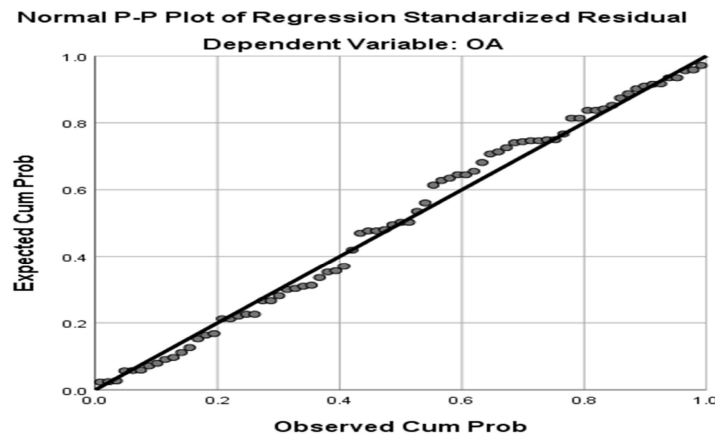


شكل (2): اختبار (Outlier) للبيانات الشاذة والممتحيزة.

المصدر: مخرجات SPSS V.26

### ثالثاً: اختبار خطية البيانات:

من أجل التعرف على طبيعة البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث الحالية، تم فحص خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة للتحقق من ملاءمتها لاعتماد النموذج الخطي في التحليل. يُعد هذا الفحص ضرورياً عند اختبار النموذج، حيث يتم تقييم مدى انحراف البيانات عن خط الانتشار المركزي (Taber, 2018: 1273-1275). وتوجد الإشارة إلى أن الانحراف البسيط عن الخط لا يؤثر جوهرياً على النتائج، بينما قد يؤدي الانحراف الكبير إلى تقديرات غير دقيقة للعلاقات بين المتغيرات، مما يجعل النموذج غير مقبول. وبالرجوع إلى نتائج الشكل (3) اختبار خطية البيانات، يتضح أن البيانات المتعلقة بأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) تتسم بالخطية، كما أن توزيع النقاط على المخطط يظهر انتشاراً مقبولاً ومتجانساً، مما يدعم صلاحية استخدام النموذج الخطي في التحليل الإحصائي ويدعم موثوقية النتائج المستخلصة.



شكل (3): اختبار خطية البيانات.

المصدر: مخرجات SPSS V.26

## رابعاً: التحليل الوصفي:

من أجل إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، تم استخراج الوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المتغيرات، حيث يُعد الوسط الحسابي مؤشراً على اتجاه إجابات العينة وفقاً لـ(عبد الفتاح، 2008: 541)؛ فإذا كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر من القيمة الفرضية، دل ذلك على اتجاه إجابات العينة نحو الاتفاق. كما تم حساب الانحراف المعياري، حيث تشير القيم القريبة من الصفر إلى تجانس الإجابات وعدم تشتتها بين أفراد العينة. ويظهر الجدول (2) أن جميع أبعاد متغير مرونة الموارد البشرية قد حققت متوسطات حسابية اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير مرونة الموارد البشرية (3.767) أكبر من الوسط الفرضي (3) و بانحراف معياري (0.539) مما يدل على تجانس البيانات وتباين قدره (0.290) مما يدل على أن الموظفين يدركون أهمية المرونة في المهارات والسلوكيات والممارسات الإدارية، وأن هذه الممارسات مطبقة فعلياً في بيئة العمل بالشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية.

جدول (2): التحليل الوصفي لمتغير مرونة الموارد البشرية

المتغير / البعد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	قوة الاستجابة
مرونة المهارة	تلبية المنظمة متطلبات مهارات العمل من خلال إعادة تدريب موظفيها	3.920	0.610	0.372	قوية
	تتكيف المنظمة بما يمتلكه موظفيها من مهارات مع الوظائف الجديدة في فترة زمنية قصيرة	3.920	0.834	0.696	قوية
	المنظمة تستجيب للتحديات البيئية لتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم	3.440	0.933	0.871	قوية
	المنظمة تعمل بأسلوب تدوير الموظفين بين مختلف الوظائف بهدف تعزيز وتطوير مهاراتهم	3.560	0.962	0.925	قوية
	تحرص المنظمة على استقطاب الافراد ذوي المهارات الواسعة والمتنوعة	3.733	0.949	0.901	قوية
	تهتم المنظمة بتأهيل أفرادها ورفع مستوى مهاراتهم لتلائم تنوع وظائفها	3.720	0.938	0.880	قوية
	المجموع	3.716	0.871	0.774	
	تعزز المرونة عمل الموظفين لتقبل التغيير عند الاستجابة لمتطلبات البيئة الديناميكية	3.573	0.975	0.951	قوية
	تهتم المنظمة بتكيف عادات الموظفين وفقاً لمتطلبات الوظيفة المتغيرة بسرعة عالية	3.667	0.844	0.712	قوية
	تستجيب المنظمة للمواقف المتغيرة بسرعة عالية.	4.133	0.963	0.928	قوية
مرونة السلوك	تكيف المنظمة سلوك الموظفين مع المتغيرات البيئية كلما تطلبت الضرورة لذلك	3.333	0.920	0.847	قوية
	يتمتع معظم الموظفين في المنظمة بالمرونة الكافية للاستجابة والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.573	1.055	1.113	قوية
	يتكيف الموظفين مع متطلبات العمل المتغيرة خلال فترة قصيرة	3.640	0.849	0.720	قوية
	تهتم المنظمة بالميزة التنافسية في ضوء تكيف سلوك الموظفين مع قدراتهم والملائمة مع متطلبات خدمة الزبائن	4.147	0.783	0.613	قوية
	المجموع	3.724	0.913	0.841	
	تسهم مرونة ممارسات الموارد البشرية في تكيف المنظمة مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة	3.867	0.977	0.955	قوية
	تعمل المنظمة على تعديل نظام الموارد البشرية لمواكبة البيئة التنافسية	3.840	0.839	0.704	قوية
	تهتم ممارسات الموارد البشرية للمنظمة بتصميم وظائفها لتتوافق مع ظروف العمل المتغيرة	3.760	0.803	0.644	قوية
	تحافظ المنظمة على استقرارها من خلال تكيف ممارسات الموارد البشرية مع التغييرات البيئية	4.080	0.784	0.615	قوية
	تهتم ممارسات الموارد البشرية بالتكيف مع السيناريوهات المعدة من قبل الإدارة	3.707	0.835	0.697	قوية
مرونة الموارد البشرية	المجموع	3.851	0.848	0.723	
	مرونة الموارد البشرية	3.767	0.539	0.290	قوية

وأما بالنسبة لمتغير البراعة التنظيمية، يظهر الجدول (3) أن جميع أبعاد متغير البراعة التنظيمية قد حققت متوسطات حسابية وفقاً لـ (عبد الفتاح، 2008: 545) يجب ان تتجاوز قيمة الوسط الحسابي قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير البراعة التنظيمية (3.723) وهي أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.392) مما يدل على تجانس البيانات وبتباين قدره (0.153) مما يدل على أن متغير البراعة التنظيمية مطبق في الشركة قيد البحث.

جدول (3): التحليل الوصفي لمتغير البراعة التنظيمية

البعء / المتغير	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	قوة الاستجابة
الاستكشاف	تتقبل المنظمة المطالب غير النمطية التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية	3.907	0.841	0.707	قوية
	تسعى المنظمة لابتكار منتجات وخدمات جديدة تتوافق مع الاسواق غير المستقرة	4.080	0.693	0.480	قوية
الاستكشاف	لدى المنظمة تجربة كبيرة مع المنتجات والخدمات الجديدة والتي تعد معاصرة تماماً	3.627	0.882	0.778	قوية
	تمتلك المنظمة القدرة على التعريف بمنتجاتها وخدماتها المبتكرة في السوق المتاح لها	3.480	0.978	0.956	قوية
الاستكشاف	تستفيد المنظمة من الفرص الجديدة الموجودة في بيئتها الخارجية لاستقطاب زبائن جدد	3.747	0.871	0.759	قوية
	المجموع	3.768	0.853	0.736	
الاستكشاف	تؤكد المنظمة باستمرار على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية	3.907	0.619	0.383	قوية
	تقوم المنظمة بإجراء تحسينات جوهرية مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية	4.053	0.715	0.511	قوية
الاستكشاف	تؤكد المنظمة على تحسين كفاءة تقديم خدماتها	3.333	0.844	0.712	قوية
	تهتم المنظمة بزيادة تقديم المنتجات والخدمات للزبائن الحاليين بما يتوافق مع رغباتهم وميولهم لتكون افضل مؤسسة	3.627	0.835	0.697	قوية
الاستكشاف	تؤكد المنظمة على توسيع منتجاتها وخدماتها المقدمة للمواطنين بصورة عامة والمؤسسات الحكومية بصورة خاصة	3.853	0.800	0.640	قوية
	المجموع	3.755	0.763	0.589	
	البراعة التنظيمية	3.723	0.392	0.153	قوية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS V.26

#### خامسا: اختبار فرضيات الارتباط:

وفقاً لـ (Sekrana, 2003:206) تم اجراء اختبار بيرسون لقياس قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات. ويظهر الجدول (4) أن هناك ارتباطاً معنوياً وموجباً بين أبعاد مرونة الموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين (\*\*0.444) عند مستوى دلالة (0.01). وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية ككل ولكل متغير فرعي في الشركة المبحوثة). مما يشير إلى وجود علاقات إيجابية واضحة بين مرونة الموارد البشرية وقدرة المنظمة على تحقيق البراعة التنظيمية. كما أظهرت معاملات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والاستكشاف (\*\*0.664) عند مستوى دلالة (0.01). وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية والاستكشاف. كما تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية والاستغلال حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والاستغلال (\*\*0.353) عند مستوى دلالة (0.01).

جدول (4): اختبار الارتباط

		HRF	OA	EX	EP
HRF	Pearson Correlation	1	.444**	.664**	.353**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	75	75	75	75
OA	Pearson Correlation	.444**	1	.703**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	75	75	75	75
EX	Pearson Correlation	.664**	.703**	1	.044
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.711
	N	75	75	75	75
EP	Pearson Correlation	.353**	.741**	.044	1
	Sig. (2-tailed)	.977	.000	.711	
	N	75	75	75	75

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS V.26

#### سابعاً: اختبار فرضيات التأثير:

من أجل اختبار نموذج البحث الحالي وبيان صحة الفرضية الرئيسة، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار العلاقة بين متغير مرونة الموارد البشرية كمتغير مستقل والبراعة التنظيمية كمتغير تابع. تم استخراج قيمة  $R^2$  والمعدلة لقياس قوة العلاقة، كما تم استخدام اختبار F، فإذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية وعند مستوى دلالة 0.01 دل ذلك على وجود تأثير معنوي إيجابي عند مستوى ثقة 99% (Taber, 2018: 1273-1275).

جدول (5): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

معامل الانحدار	القيمة	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig.)	التفسير
معامل R	0.297	—	—	علاقة جيدة
المعدلة $R^2$	0.286	—	—	28% من التباين
قيمة F	27.902	—	** 0.000	دال معنوياً
الانحدار Beta ( $\beta$ )	0.444	8.963	** 0.000	تأثير موجب دال
المعادلة التقديرية	—	—	—	البراعة التنظيمية = $0.323 \times$ مرونة الموارد البشرية + 2.507

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS V.26

يوضح الجدول (5) وجود تأثير موجب ودال إحصائياً بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.286$ ، مما يعني أن 23.5% من التباين في البراعة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال مستوى مرونة الموارد البشرية، وهي نسبة تدل على قوة النموذج التفسيري ومعنويته العالية (F = 27.902، Sig. = 0.000). كما بلغت قيمة Beta = 0.444 وقيمة T = 8.963، مما يؤكد وجود تأثير موجب وذو دلالة إحصائية، أي أن كل زيادة بدرجة واحدة في مرونة الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.323) في البراعة التنظيمية. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على أن: "لمرونة الموارد البشرية تأثير معنوي (> 0.05) موجب في البراعة التنظيمية. لاختبار قوة وتأثير مرونة الموارد البشرية على ابعاد البراعة التنظيمية، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار بين متغير مرونة الموارد البشرية وابعاد البراعة التنظيمية

المتغير المستقل	ابعاد المتغير التابع	المعدلة R <sup>2</sup>	معامل بيتا (β)	Error	قيمة F	قيمة T	.Sig	التفسير
مرونة الموارد البشرية	الاستكشاف	0.434	0.664	0.325	57.686	7.595	0.000 **	دال ومعنوي
مرونة الموارد البشرية	الاستغلال	0.214	0.281	0.461	11.020	5.801	0.001 **	دال ومعنوي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS V.26

تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود فروق معنوية بين مرونة الموارد البشرية في تأثيرها على ابعاد البراعة التنظيمية. وقد أظهرت قيم معاملات الانحدار (Beta) أن الاستكشاف سجلت أعلى تأثير (β = 0.664، T = 7.595، Sig. = 0.000)، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الاولى يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في الاستكشاف في الشركة المبحوثة. تليها الاستغلال (β = 0.281، T = 5.801، Sig. = 0.001). وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية على الاستغلال في الشركة المبحوثة.

جدول (6): اختبار الفرضيات

النتيجة	نص الفرضية	الفرضية
قبول	الفرضية الرئيسة (H1): لمرونة الموارد البشرية تأثير معنوي (> 0.05) موجب في البراعة التنظيمية.	مرونة الموارد البشرية --- < البراعة التنظيمية
قبول	الفرضية الفرعية الأولى (1-H1): لمرونة الموارد البشرية تأثير معنوي (> 0.05) موجب في الاستكشاف.	مرونة الموارد البشرية --- < الاستكشاف
قبول	الفرضية الفرعية الثانية (2-H1): لمرونة الموارد البشرية تأثير معنوي (> 0.05) موجب في الاستغلال.	مرونة الموارد البشرية --- < الاستغلال

المصدر: من اعداد الباحثة

يوضح الجدول (6) نتائج اختبار الفرضيات، حيث تم قبول الفرضية الرئيسة ودعم الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية. وتشير النتائج إلى أن مرونة الموارد البشرية تسهم بفاعلية في تعزيز البراعة التنظيمية، مع التأكيد على أن مرونة الموارد البشرية تؤثر في الاستكشاف وتؤثر في الاستغلال.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات: توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات كان ابرزها:

- 1- وجود علاقة إيجابية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية إذ تشير نتائج البحث إلى أن ارتفاع مستويات مرونة الموارد البشرية لدى الموظفين يسهم بشكل مباشر في تعزيز البراعة التنظيمية، حيث تتيح المرونة التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.
- 2- ان مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل متفاوت على ابعاد البراعة التنظيمية إذ أظهرت الدراسة أن مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على الاستكشاف، تليها الاستغلال، مما يعكس أهمية مرونة الموارد البشرية والتي تعد مزيج من المرونة في السلوكيات والمهارات وممارسات الموارد البشرية، إذ تسهل امتلاك الموظفين للمهارات والسلوكيات مما يمكنهم من استكشاف بدائل استراتيجية جديدة واستغلالها كأولوية استراتيجية للشركة.
- 3- تعزيز الاستكشاف والاستغلال من خلال مرونة الموارد البشرية تساهم في رفع قدرة المنظمة على الاستكشاف (ابتكار فرص جديدة) والاستغلال (تحسين استثمار الموارد الحالية)، وهو ما يعزز التوازن بين الابتكار وكفاءة الأداء في بيئة العمل الصناعية.
- 4- توضح النتائج أن تبني الإدارة العليا لممارسات مرنة في إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب المستمر، وتحفيز السلوكيات الابتكارية، ومراجعة سياسات التقييم، يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة والتميز التنافسي.
- 5- تؤكد الدراسة أن مرونة الموارد البشرية تمثل عنصرًا استراتيجيًا حيويًا لتحقيق البراعة التنظيمية، حيث تتيح للمنظمة القدرة على المواءمة بين الاستكشاف والاستغلال، مما يعزز من استجابة المنظمة للتحديات ويقوي موقعها التنافسي.

ثانياً: التوصيات: بناء على الاستنتاجات المقدمة يوصي البحث الحالي:

- 1- تعزيز مهارات العاملين باستمرار من خلال تركيز الإدارة العليا على برامج التدريب والتطوير المستمر لتطوير مهارات الموظفين، بما يعزز من مرونة المهارة ويتيح لهم التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمتطلبات الجديدة للعمل.
- 2- تبني ممارسات مرنة في إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم السياسات والإجراءات الإدارية بحيث تشجع على المرونة في السلوك واتخاذ القرار، بما يساهم في رفع مستوى الاستجابة التنظيمية والابتكار.
- 3- على الشركة تبني برامج تحفيزية تشجع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبادرات الإبداعية، مما يدعم بعد الاستكشاف في البراعة التنظيمية ويزيد من القدرة التنافسية.
- 4- يوصى البحث الحالي الإدارة العليا في الشركة بوضع نظم تقييم أداء تتماشى مع ممارسات المرونة وتعزز من السلوكيات المرنة لدى الموظفين، مع ربط المكافآت بالقدرة على التكيف والابتكار، لدعم بعد الاستغلال بكفاءة.
- 5- ينبغي للإدارة العليا النظر إلى مرونة الموارد البشرية كعنصر استراتيجي أساسي في صياغة الخطط التنظيمية، بحيث تساهم في تحقيق توازن فعال بين الاستكشاف والاستغلال، وبالتالي تعزيز البراعة التنظيمية واستدامة الأداء.

### الموافقة الأخلاقية

لا ينطبق.

### تضارب المصالح

يعلن المؤلف عدم وجود تضارب في المصالح.

### توفر البيانات

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

### بيانات التمويل

لم يتلق هذا البحث أي تمويل خارجي.

### المصادر

1. ابراهيم، سجي عبد الجبار، (2022)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين المقدرات الريادية والاداء الريادي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
2. ابو تايه، صباح (2010)، تحديد الفرص التسويقية، ورقة عمل، جامعة الزيتون الاردنية، عمان- الاردن.
3. البناء، زينب ميكي، (2015) دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري، مجلة كربلاء العلمية، العدد 2.
4. جرادات، ناصر محمد سعود، (2013)، "الإدارة الاستراتيجية \_منظور تكاملي حديث"، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن.
5. جمال، وعبد، دينا حامد، عبد، انتصار حمزه، 2015، البراعة التنظيمية وتأثيرها على الاداء السياحي، دراسة تطبيقية في هيئة السياحة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 42.
6. حسين والعاني، هدى عبد الرحيم، الاء عبد الموجود، 2018، التوافق بين مداخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء في شركة اسيايسل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 105، المجلد 24
7. حمزه، خيرات عطية، (2021)، دراسة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والاداء المالي في المصارف من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المثنى.
8. الساعدي، مؤيد يوسف (2006)، «التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات الموارد البشرية\_ دراسة تحليلية في عينة من المنظمات الصحية»، اطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
9. السلطاني، علوان، بشرى ومحمد، سعدية حاييف و خليل، اميرعلي (2019)، «دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجيات التمكين دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينة من القيادات العليا في محافظتي بابل وكربلاء»، مجلة ادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارة المالية، مجلد رقم (11).
10. الشمري، احمد عبد الله امانة، (2017)، «دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة»، بحث منشور في مجلة الادارة والاقتصاد \_جامعة كربلاء، مجلد (15) العدد (3).

11. شلاكة، طارق كاظم،(2022)، التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في البراعة التنظيمية بتوسيط القدرات الدينامية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
12. عبد الفتاح، عز حسن (2008)، «مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي»، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
13. صبر واخرون، رنا ناصر و العامري، سارة علي سعيد و عبدالحسين، علي عبد الأمير(2018) «الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون» بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الحادية والأربعون، العدد 117.
14. الكرعوي، محمد ثابت (2016)، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف، مجلة الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، العدد 20، 2016.
15. Angeliki Papachroni (2013) Managing the tensions of innovation and efficiency in the pursuit of organizational ambidexterity, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy University of Warwick, Warwick Business School.
16. Bal Matthijs And. Lange De,(2014), "From Flexibility Human Resource Management To Employee Engagement And Perceived Job Performance Across The Lifespan: A Multisample Study", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology, The British Psychological Societ.*
17. Bhattacharya ;Mousumi, Gibson; Donald E. & Doty; D. Harold,(2005), "The Effects Of Flexibility In Employee Skills, Employee Behaviors, And Human Resource Practices On Firm Performance", *Journal Of Management*, Vol. 31 No. 4.
18. Canderaskaran, A. (2009), "Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation –Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations" Dissertation, University of Minnesotaby.
19. Chang,Chinese, Yaping Gong, Sean A. Way & Liangding Jia,(2015), "Flexibility-Oriented Hrm Systems, Absorptive Capacity, And Market Responsiveness And Firm Innovativeness", *Journal Of Management* Vol. 39 No. 7.
20. Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman, (2013), Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit, VOL. 53, NO. 4.
21. Chen, Sylvia Xiaohua, Guan, Yanjun, & Hui, Chin-Ming, (2012), "Responding To News About A Natural Disaster: The Interplay Of Group Identification And Social Cynicism In Perceived Prototypicality", *International Journal Of Intercultural Relations* 36.
22. Datta, Avimanyu, (2011), Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, *journal of Management and strategy*, Vol. 2, No.1
23. Eldridge; Derek & Nisar; Tahir M, (2006), "The Significance Of Employee Skill In Flexible Work Organizations", *The International Journal Of Human Resource Management.*
24. Esfahan,Saeed Aibaghi · Hamid Rezaii · Niloofar Koochmeshki · Saeed Sharifi Parsa,(2017), "Sustainable And Flexible Human Resource Management For Innovative Organizations", Issn 1692–0279.
25. Field, A., (2009). "Discovering Statistics Using Spss", 3rd Edition. London: Sage.
26. Fua Hui and Wenhong Chena and Xiang Huangb and Meng Lia and Mehmet Ali Köseogluc, (2020), Entrepreneurial bricolage, ambidexterity structure, and new venture growth: Evidence from the hospitality and tourism sector, *International Journal of Hospitality Management* Vol. 85.
27. Junni,et al, Paulina,Sarala,Riikka,m.Taras,Vas,Tara,SHlomo y,(2013) "Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-analysis" *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4.
28. Karman, Agnieszka, (2019) "The Role of Human Resource Flexibility and Agility in Achieving Sustainable Competitiveness", Faculty of Economics Maria Sklodowska Curie University.
29. Ketkar, Sumita, & Sett, P.K., (2009), "Environmental Dynamism, Human Resource Flexibility, And Firm Performance: Analysis Of A Multi-Level Causal Model", *The International Journal Of Human Resource Management*, Volume 21, Issue 8.
30. Kozica, Arjan And Kaiser, Stephan, (2012), "A Sustainability Perspective On Flexible Hrm: How To Cope With Paradoxes Of Contingent Work", *Management Revue*, Vol. 23, No. 3, Special Issue: Recent Developments And Future Prospects On Sustainable Human Resource Management (2012).
31. Kumari, Itishree Gita And Pradhan, Dr. Rabindra Kumar (2014) "Human Resource Flexibility And Organizational Effectiveness: Role Of Organizational Citizenship Behaviour And Employee Intent To Stay", *International Journal Of Business And Management Invention*, Volume 3 Issue 11.
32. Lastra ;Susana Fernández-Pérez, Fernando Martín-Alcázar & Gonzalo Sánchez-Gardey, (2014), "Functional Flexibility In Human Resource Management Systems: Conceptualization And Measurement", *International Journal Of Business Administration* Vol. 5, No. 1.

33. Lu Huang, 2019, Open Innovation Adoption from Strategy to Practice: Implications from Organizational Ambidexterity and Dynamic Capabilities, A thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
34. Ngo, Hang-Yue, & Loi, Raymond, (2008), "Human Resource Flexibility, Organizational Culture And Firm Performance: An Investigation Of Multinational Firms In Hong Kong", *The International Journal Of Human Resource Management*, Volume 19, Issue 9.
35. Oehmichen, et al, Shibru, Bekele, & Darshan, G.M, Dibley, James Edward (2017), Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledgeintensive firms, *the international Journal of Human Resource Management*, 28:2.
36. Pai, Ashwin (2007), "overcoming The Innovators Dilemma Through organizational Ambidexterity within The India pharmaceutical Industry" university of Nottingham.
37. petro, Y, & Gardiner, P. (2019) organizational ambidexterity: a critical rview and development of a project focusedde finition *Interational journal of project management* 33.
38. Renau; Ana Iturralde, (2015)," Human Resource Flexibility And Job Satisfaction Empirical Study",Degree In Business Administration, University Of Jaume.
39. Sekrana, Uma (2003). "Research Methods For Business, A Skill Building Approach", 4th Ed. John Wiley & Sons, Inc.
40. Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, Michael L. Tushman, (2009), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, doi 10.1287/orsc.1090.0428.
41. Sharma, B. (2016). A Focus on Reliability in Developmental Research through Cronbach's Alpha among Medical, Dental and Paramedical Professionals. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 3(4).
42. Taber, Keith S, 2018, The Use Of Cronbach's Alpha When Developing And Reporting Research Instruments In Science Education, *Res Sci Educ* 48.
43. Tiwari, Pankaj,& Saxena, Karunesh,(2012), "Human Resource Management Practices: A Comprehensive Review", *Pakistan Business Review*, January.
44. Úbeda-García Mercedes, Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio Zaragoza-Sáez,(2017), "Human Resource Flexibility And Performance In The Hotel Industry: The Role Of Organizational Ambidexterity", *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 4.
45. Veise; Seidmehdi, Alireza Gholamib, Leila Hassanakic, Hassan Rahimi Pardejanid And Alireza Khairid, (2014), "The Effects Of Human Resource Flexibility On Human Resources Development", *Management Science Letters*, Vol(4).
46. Zaidi & Othman, Mohammad Faizal Ahmad, Siti Nore zam, (2015). Structural Ambidexterity vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence fromMalaysia
47. Zeki Simsek, Ciaran Heavey, John F. Veiga and David Souder, (2009), A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes, *Journal of Management Studies*.
48. Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity Balancing Exploitation and Exploration in Organizations. (Unpublished master dissertation), Blekinge Institute of Technology.