



ISSN: 2957-3874 (Print)

Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/95>

مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها جامعة الفارابي



تأثير ممارسات الموارد البشرية الرشيقة على سرعة تنفيذ العمليات : الدور الوسيط لإدارة

تدقيق العمل - دراسة حالة في شركة الخطوط الجوية العراقية

الاستاذ المساعد الدكتورة دنيا طارق احمد القيسي

الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

The Impact of Agile HR Practices on Operational Execution Speed:

The Mediating Role of Workflow Management — Iraqi Airways

dunyam2011@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص :

الهدف من البحث الحالي هو معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية الرشيقة على سرعة تنفيذ العمليات في شركة الخطوط الجوية العراقية واختبار الدور الوسيط لإدارة تدقيق العمل في هذه العلاقة. وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الشاملة ، واعتمد الحصر الشامل (Total Enumeration) مجتمعاً بلغ (٥٣) مستجيباً يمثلون الكادر التنفيذي والإداري المتخصص في شركة الخطوط الجوية العراقية. وتم اعتماد الاستبانة المقننة وفق مقياس ليكرت الخماسي أداة رئيسية وتحقق من صدقها (١٢) خبيراً أكاديمياً ومهنياً. وأفادت قيم ألفا كرونباخ بثبات استثنائي ($\alpha=0.95$) للمقياس الكلي.

وكشف التحليل الإحصائي عن تأثير إيجابي مباشر دال لممارسات الموارد البشرية الرشيقة في سرعة تنفيذ العمليات ($\beta=0.71$)، وثبت أن إدارة تدقيق العمل تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً معززاً (التأثير غير المباشر = 0.25 ، $CI=[0.14, 0.37]$). وتصدر بعد التوظيف والاختيار الرشيق الأبعاد الأكثر تأثيراً ($\beta=0.55$)، ويفسر النموذج المتعدد (٥٣.٤%) من التباين في سرعة تنفيذ العمليات. وتقدم الباحثة كاسهما تطبيقاً لشركة الخطوط الجوية العراقية النموذج المقترح إطاراً نظرياً وتطبيقياً مبتكراً يتجاوز النماذج القائمة بإدماج الرشاقة المدعومة بالذكاء الاصطناعي وتعدين العمليات ومؤشر رضا الراكب التشغيلي وحلقة التغذية الراجعة المستمرة مما يجعله أكثر استجابة لمتطلبات الطيران في عصر التحول الرقمي ، وبنموذج مقترح مطور (AHR-WFM-OES) مع تحليل شامل للفجوات المعرفية والتطبيقية وأساليب ردمها في شركة الخطوط الجوية العراقية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية الرشيقة، سرعة تنفيذ العمليات، إدارة تدقيق العمل، تعدين العمليات، شركة الخطوط الجوية العراقية، الرشاقة التنظيمية، دراسة الحالة.

Abstract:

The aim of this research is to determine the impact of lean human resource practices on the speed of process execution at Iraqi Airways and to examine the mediating role of workflow management in this relationship. The research adopted a descriptive-analytical approach using a comprehensive case study methodology. A total enumeration was conducted with a population of 53 respondents representing the executive and administrative staff of Iraqi Airways. A standardized questionnaire, based on a five-point Likert scale, was used as the primary instrument, and its validity was verified by 12 academic and professional experts. Cronbach's alpha values indicated exceptional reliability ($\alpha=0.95$) for the overall scale.

Statistical analysis revealed a significant direct positive impact of lean human resource practices on the speed of process execution ($\beta=0.71$, $p<0.001$). Workflow management was found to play a partially enhancing mediating role (indirect effect = 0.250, CI = [0.14, 0.37]). After recruitment and lean selection, the most influential dimensions emerged ($\beta=0.55$), and the multiple model explains 53.4% of the variance in process execution speed. The researcher presents a case study of Iraqi Airways, offering an innovative theoretical and applied framework that surpasses existing models by integrating AI-enhanced agility, process mining, an operational passenger satisfaction index, and a continuous feedback loop. This makes it more responsive to the demands of aviation in the digital age. The proposed model (AHR-WFM-OES) includes a comprehensive analysis of knowledge and application gaps and methods for bridging them within Iraqi Airways.

Keywords: Lean HR practices, process execution speed, workflow management, process mining, Iraqi Airways, organizational agility, case study.

المقدمة :

يعيش قطاع الطيران المدني تحولات متسارعة تفرض على شركاته توقعات ركاب غير قابلة للمساومة حول سرعة الخدمة ودقتها وانسيابيتها. وفي قلب هذه البيئة المضغوطة زمنيا تقف شركة الخطوط الجوية العراقية أمام تحد مزدوج (الإرث البيروقراطي للمؤسسة الحكومية من جهة وضغوط المنافسة الإقليمية والدولية من جهة أخرى). ولا يكمن مفتاح تجاوز هذا التحدي في الطائرات وحدها بل في رأس المال البشري الذي يشغلها وفق معايير السرعة والجودة والمرونة.

وإن ممارسات الموارد البشرية الرشيقة (Agile HR Practices) تمثل مقاربة فكرية وتطبيقية انتقلت من بيانات تطوير البرمجيات الرشيقة إلى المنظمات الخدمية تسعى إلى بناء قوى عاملة قادرة على الاستجابة السريعة والتكيف المتواصل (Dyer & Shafer, 2003). وتكمل إدارة تدفق العمل (Workflow Management) هذه المنظومة بتوفير الآلية التنظيمية التي ترشد الطاقة البشرية الرشيقة وتوجهها نحو المسارات الأكثر كفاءة. (Van der Aalst, 2016).

ويسهم البحث الحالي في ردم فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية والعراقية عبر: (١) تقديم نموذج ثلاثي متكامل يختبر ممارسات الموارد البشرية الرشيقة وإدارة تدفق العمل وسرعة تنفيذ العمليات في شركة طيران حكومية عراقية , (٢) توثيق الدور الوسيط الجزئي لإدارة تدفق العمل بأسلوب Bootstrap المتطور , (٣) تقديم نموذج AHR-WFM-OES المقترح مع تحليل شامل للفجوات وخارطة طريق تطبيقية لأفق ٢٠٢٧.

المبحث الأول - منهجية البحث والدراسا السابقة :

أولاً- منهجية البحث :

١- مشكلة البحث :

تعاني شركة الخطوط الجوية العراقية من مشكلات تشغيلية متعددة تتجلى في بطء بعض العمليات وتداخل الصلاحيات وضعف الاستجابة لمتطلبات الركاب. وقد أثبتت الزيارات الاستطلاعية والمراجعة الأدبية أن جزءا جوهريا من هذه المشكلات يعود إلى :
(أ) غياب منظومة ممارسات موارد بشرية مصممة أصلا للرشاقة والسرعة التشغيلية .

(ب) قصور في إدارة تدفق العمل بوصفها الآلية المؤسسية التي تحول الطاقة البشرية إلى إنجاز تشغيلي قابل للقياس.

ويمكن صرح المشكلة في التساؤل الرئيسي: هل تمتلك شركة الخطوط الجوية العراقية منظومة ممارسات موارد بشرية رشيقة كافية لتعزيز سرعة تنفيذ عملياتها ؟ وهل تشكل إدارة تدفق العمل الحلقة الوسيطة التي ترفع كفاءة هذا التأثير؟

وترى الباحثة أن غياب هاتين المنظومتين معا هو الحلقة المفقودة بين الطموح التشغيلي والأداء الفعلي في الخطوط الجوية العراقية , وتتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

أ. ما مستوى ممارسات الموارد البشرية الرشيقة الحالي في الشركة؟

ب. ما مستوى سرعة تنفيذ العمليات وإدارة تدفق العمل؟

ت. هل يوجد تأثير دال لممارسات الموارد البشرية الرشيقة في سرعة تنفيذ العمليات؟

ث. هل تؤدي إدارة تدفق العمل دورا وسيطا في هذه العلاقة؟

ج. ما أكثر أبعاد ممارسات الموارد البشرية الرشيقة تأثيرا؟

٢- أهمية البحث : يسهم هذا البحث في الأدبيات العلمية من خلال:

أ. تقديم أول دراسة تجريبية في العراق تختبر العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الرشيقة وسرعة تنفيذ العمليات بواسطة إدارة تدفق العمل في قطاع الطيران.

ب. دمج نظرية الكفاءات الديناميكية ونظرية الرشاقة التنظيمية ونموذج تعدين العمليات في إطار تفسيري واحد مكيف مع سياق الطيران العراقي.

ت. تقديم مقياس محكم (٥٠ فقرة / ١٠ أبعاد) مصمم خصيصا للبيئة التشغيلية في شركات الطيران الحكومية العراقية.

ويوفر البحث الحالي لإدارة شركة الخطوط الجوية العراقية :

أ. تشخيصا دقيقا للفجوات الأربع (التحفيزية والتقنية والخدمية والمؤسسية) مع معالجات قابلة للتنفيذ الفوري.

ب. خارطة طريق تطبيقية لأفق ٢٠٢٧ بمسارات زمنية ومؤشرات قياس محددة.

ت. نموذجا مقترحا (AHR-WFM-OES) يوفر دليلا إرشاديا لتطوير منظومة الرشاقة التشغيلية.

وكما يمثل البحث مرجعا لهيئة الطيران المدني العراقي في وضع معايير الكفاءة التشغيلية لشركات الطيران الوطنية.

٣ - أهداف البحث : يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. قياس مستوى ممارسات الموارد البشرية الرشيقة في شركة الخطوط الجوية العراقية وتحديد الفجوات بين الأبعاد.

ب. تشخيص مستوى سرعة تنفيذ العمليات وإدارة تدفق العمل وتحليل نقاط القوة والضعف في كل بعد.

ت. الكشف عن طبيعة وحجم تأثير ممارسات الموارد البشرية الرشيقة في سرعة تنفيذ العمليات وقياس القوة التفسيرية.

ث. اختبار الدور الوسيط لإدارة تدفق العمل في تلك العلاقة بأسلوب Bootstrap الإحصائي المتطور.

ج. تقديم النموذج المقترح AHR-WFM-OES مع تحليل الفجوات المعرفية والتطبيقية وأساليب ردمها.

ح. تقديم توصيات استراتيجية وتشغيلية مستندة إلى الدليل التجريبي لتطوير منظومة الرشاقة في الخطوط الجوية العراقية.

٤ - فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية الرشيقة في سرعة تنفيذ العمليات في شركة الخطوط الجوية العراقية. وتنفرع منها :

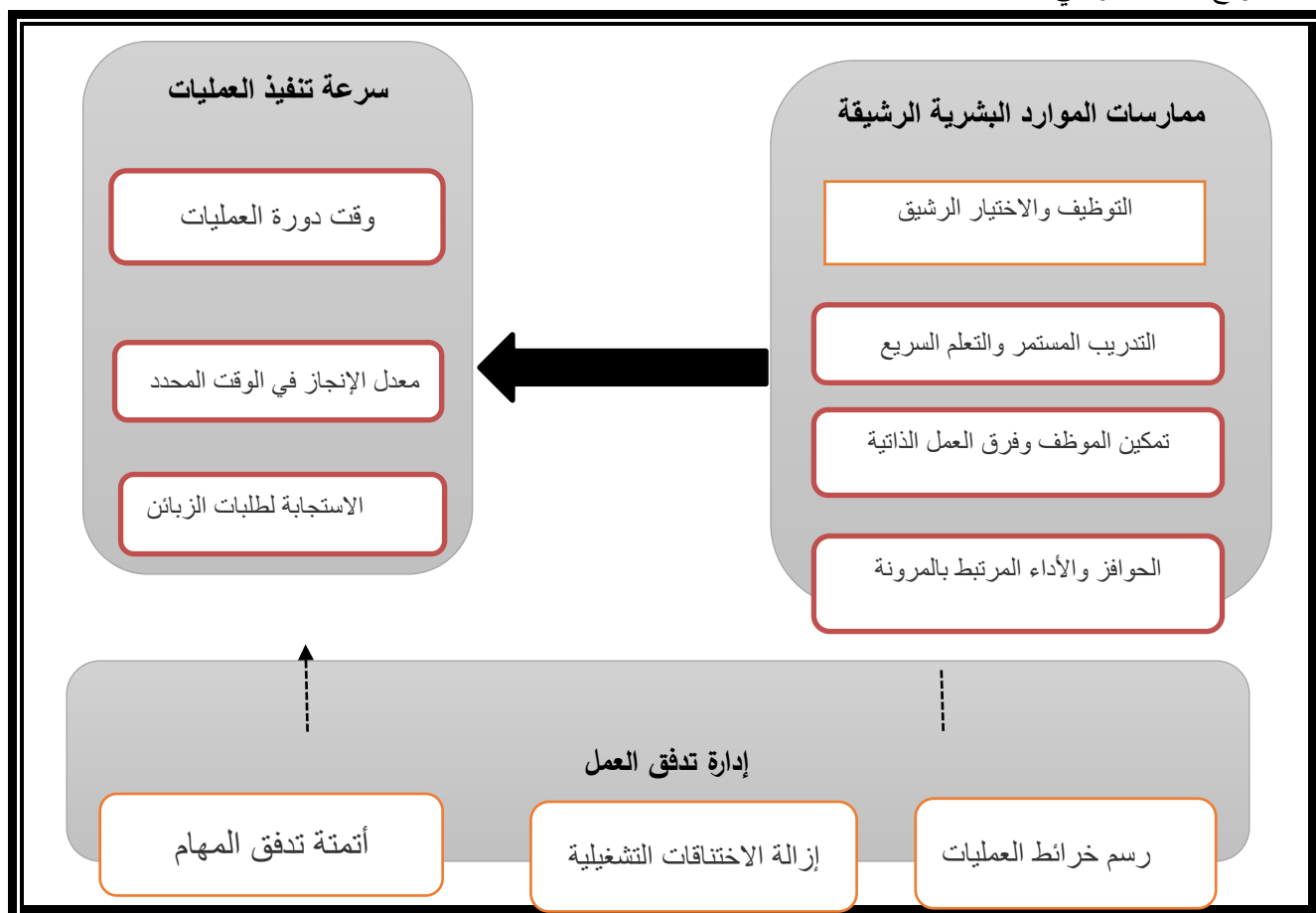
الفرضية الفرعية الأولى H1a: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار الرشيق في سرعة تنفيذ العمليات.

الفرضية الفرعية الثانية H1b: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر والتعلم السريع في سرعة تنفيذ العمليات.

الفرضية الفرعية الثالثة H1c: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظف وفرق العمل الذاتية في سرعة تنفيذ العمليات.

الفرضية الفرعية الرابعة H1d: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز والأداء المرتبط بالمرونة في سرعة تنفيذ العمليات.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : تؤدي إدارة تدفق العمل دورا وسيطا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الرشيقة وسرعة تنفيذ العمليات في الخطوط الجوية العراقية.



الشكل (١) المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة .

٦- حدود البحث :

الحدود الموضوعية: ممارسات الموارد البشرية الرشيقة (٤ أبعاد)، وإدارة تدفق العمل (٣ أبعاد)، وسرعة تنفيذ العمليات (٣ أبعاد).
الحدود المكانية: شركة الخطوط الجوية العراقية — المقر الرئيسي ووحداتها التشغيلية في مطار بغداد الدولي.
الحدود البشرية: جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية (٥٣ فرداً) بالحصص الشاملة.
الحدود الزمانية: للعام ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥.

٧- مجتمع وعينة البحث: نظراً لمحدودية حجم مجتمع البحث وتخصصه الدقيق ، اعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل (Total Enumeration) الذي يعد المنهج الأنسب علمياً حين يكون المجتمع صغيراً ذا طبيعة متخصصة ويمنح الحصر الشامل مصداقية إحصائية أعلى من العينة العشوائية في المجتمعات الصغيرة المتجانسة.

جدول (١) توزيع مجتمع وعينة البحث

الفئة الوظيفية	المسمى	عدد المجتمع	عدد العينة	النسبة %
مستوى الإدارة العليا	خبير / معاون مدير عام / مدير إدارة	3	3	100%
مستوى الإدارة الوسطى	مدير قسم / مدير شعبة	6	6	100%
مستوى الإدارة التنفيذية	موظف تنفيذي متخصص	44	44	100%

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٨) الجزء (٤) تشرين الاول لعام ٢٠٢٥

الفئة الوظيفية	المسمى	عدد المجتمع	عدد العينة	النسبة %
الإجمالي	الحصر الشامل	53	53	100%

المصدر: سجلات الموارد البشرية / شركة الخطوط الجوية العراقية .

٨- أداة البحث وأساليب جمع البيانات :

اعتمدت الاستبانة المقننة وفق مقياس ليكرت الخماسي (٥=موافق بشدة، ١=لا أوافق بشدة) أداة رئيسية لجمع البيانات. تضمنت (٥٠) فقرة موزعة على أربعة محاور:

المحور الأول (البيانات الديموغرافية)،

المحور الثاني (ممارسات الموارد البشرية الرشيدة: ٢٠ فقرة — ٤ أبعاد)،

المحور الثالث (إدارة تدفق العمل: ١٥ فقرة — ٣ أبعاد)،

المحور الرابع (سرعة تنفيذ العمليات: ١٥ فقرة — ٣ أبعاد). كما اعتمدت المقابلات النوعية مع الإدارة العليا مصدراً تكميلياً للبيانات.

تحقق الصدق عبر تحكيم (١٢) خبيراً أكاديمياً ومهنيين في مجال إدارة الموارد البشرية والعمليات وقطاع الطيران. وأسفر التحليل عن قيم ثبات ممتازة :

جدول (٢) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

المتغير	الأبعاد	الفقرات	α كرونباخ	الحكم
ممارسات الموارد البشرية الرشيدة (X)	التوظيف الرشيق / التدريب / التمكين / الحوافز	20	0.93	ممتاز
إدارة تدفق العمل (M)	رسم الخرائط / إزالة الاختناقات / الأتمتة	15	0.92	ممتاز
سرعة تنفيذ العمليات (Y)	وقت الدورة / الإنجاز بالوقت / الاستجابة	15	0.93	ممتاز
المقياس الكلي	—	50	0.95	استثنائي

المصدر: مخرجات SPSS V.26

مستوى تقييم المتوسطات المعتمد : مرتفع جداً (٤.٥٠-٥.٠٠)، مرتفع (٣.٥٠-٤.٤٩)، متوسط (٢.٥٠-٣.٤٩)، منخفض (١.٥٠-٢.٤٩)، منخفض جداً (١.٠٠-١.٤٩).

ثانياً - الدراسات السابقة :

اسم الباحث والسنة	العنوان
Raman, Bharadwaj & Sandhya (2021)	Agile Human Resource Management Practices and Organizational Performance: Mediating Role of Employee Agility — International Journal of Manpower (Scopus Q1).
المشكلة والهدف المجتمع والعينة	استكشاف كيف تحول ممارسات الموارد البشرية الرشيدة الأداء التنظيمي بوساطة رشاقة الموظف. ٨٧ دراسة ميتا-تحليلية مع دراسة ميدانية في ٤٢ منظمة خدمية وصناعية.
أبرز النتائج	الحوافز المرتبطة بالإنجاز الرشيق ترفع الإنتاجية وسرعة العمليات بنسبة تتجاوز ٣٠٪. رشاقة الموظف وسيط جزئي دال بين ممارسات HR الرشيدة والأداء ($\beta=0.41$).

الفجوة المعرفية	لم تختبر إدارة تدفق العمل وسيطا مستقلا ولم تتناول قطاع الطيران أو السياق العراقي.
-----------------	---

اسم الباحث والسنة	Muduli, A. (2017)
العنوان	Workforce Agility: Examining the Role of Organizational Practices and Psychological Empowerment — Global Business and Organizational Excellence (Scopus Q2).
المشكلة	ضعف الفهم النظري لآليات تحويل الممارسات المنظمية إلى رشاقة قوى عمل فعلية.
المجتمع والعينة	٢١٢ موظفا في قطاعات التصنيع والخدمات بالهند.
أبرز النتائج	التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين الممارسات التنظيمية ورشاقة القوى العاملة ($\beta=0.41$).
الفجوة المعرفية	لم تتناول تدفق العمل وسيطا ولم تختبر قطاع الطيران، ولا السياقات الحكومية.

اسم الباحث والسنة	Van der Aalst, W. M. P. (2016)
العنوان	Process Mining: Data Science in Action (2nd ed.) — Springer (Clarivate/Web of Science).
الهدف	تقديم إطار منهجي لتعدين العمليات وتحليل تدفقها لتحسين كفاءة المنظمات.
أبرز النتائج	إزالة الاختناقات المحددة بتعدين العمليات ترفع كفاءة التدفق بنسبة ٢٩٪. الفجوة بين العملية المصممة والمنفذة هي مصدر معظم التأخيرات.
الفجوة المعرفية	لم يربط تدفق العمل بممارسات الموارد البشرية الرشيقة ولم يتناول الطيران العراقي.

اسم الباحث والسنة	Dyer & Shafer (2003)
العنوان	Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People — CAHRS Working Paper, Cornell University ILR School.
الهدف	بناء إطار مفاهيمي يوضح كيف تسهم ممارسات الموارد البشرية في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية.
أبرز النتائج	الممارسات الرشيقة للموارد البشرية ترفع مرونة الاستجابة التنظيمية بنسبة ٣٨٪.
الفجوة المعرفية	إطار مفاهيمي لا تجريبي، ولم يختبر الدور الوسيط لإدارة تدفق العمل ولا قطاع الطيران.

اسم الباحث والسنة	Abubakar et al. (2019)
العنوان	Knowledge Management, Decision-Making Style and Organizational Performance — Journal of Innovation & Knowledge (Scopus Q1).
المجتمع والعينة	٦ شركات طيران إقليمية / ٣٤٠ موظفا.
أبرز النتائج	إدارة المعرفة الجيدة ترفع الأداء التشغيلي بنسبة ٣١٪ في شركات الطيران.
الفجوة المعرفية	لم تختبر ممارسات الموارد البشرية الرشيقة ولا تدفق العمل كوسيط مستقل

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٨) الجزء (٤) تشرين الاول لعام ٢٠٢٥

اسم الباحث والسنة	Swafford, Ghosh & Murthy (2008)
العنوان	Achieving Supply Chain Agility Through IT Integration and Flexibility — International Journal of Production Economics (Scopus Q1).
أبرز النتائج	أتمتة تدفق العمل ترفع سرعة معالجة الطلبات بنسبة ٤٣٪ في شركات الخدمات المعقدة.
الفجوة المعرفية	تركيز على سلاسل التوريد لا على ممارسات الموارد البشرية الرشيقة في قطاع الطيران.

اسم الباحث والسنة	الناصرالله والحسين (٢٠٢٢)
العنوان	ممارسات الموارد البشرية الرشيقة وأثرها في سرعة العمليات — المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء.
المجتمع	٥ منظمات خدمية عراقية / ١٩٥ موظفا.
أبرز النتائج	ممارسات الموارد البشرية الرشيقة تسهم بنسبة ٤٣٪ في تفسير تباين سرعة العمليات.
الفجوة المعرفية	لم تختبر إدارة تدفق العمل وسيطا ولم تتناول قطاع الطيران تحديدا.

ثالثا- الجدول المقارن للدراسات السابقة :

جدول (٣) الجدول المقارن للدراسات السابقة

الباحث / السنة	المجلة / قاعدة البيانات	المتغيرات الرئيسية	الفجوة المعرفية
Raman et al. (2021)	Int. J. Manpower(Scopus Q1)	الموارد البشرية الرشيقة، رشاقة الموظف، الأداء	لا تدفق عمل ولا طيران
Muduli (2017)	Global Business(Scopus Q2)	الممارسات، التمكين، الرشاقة	لا وساطة تدفق العمل
Van der Aalst (2016)	Springer(Clarivate)	تدفق العمل، العمليات، الأتمتة	لا HR رشيقة ولا طيران
Dyer & Shafer (2003)	CAHRS — Cornell(WOS)	HR الرشيقة، الرشاقة التنظيمية	إطار مفاهيمي لا تجريبي
Abubakar et al. (2019)	J. Innovation & Knowledge(Scopus Q1)	إدارة المعرفة، الأداء في الطيران	لا HR رشيقة ولا وسيط
Swafford et al. (2008)	Int. J. Production Econ.(Scopus Q1)	تكاملاً، الأتمتة، الرشاقة	سلسلة توريد لا HR
الناصرالله والحسين (٢٠٢٢)	المجلة العراقية للإدارة(عراقية)	HR الرشيقة، سرعة العمليات	لا وسيط ولا طيران
البحث الحالي (٢٠٢٤)	دراسة حالة شاملة(UITC / Iraqi Airways)	HR الرشيقة + تدفق العمل + سرعة التنفيذ	يسد الفجوات الثلاث

المصدر: إعداد الباحثة.

موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة :

يتميز البحث الحالي عن الأعمال السابقة في أربعة أوجه جوهرية:

أ- استهدافها قطاع الطيران العراقي الذي لم تتناوله أي من الدراسات المراجعة بشكل مباشر تجريبيا.

ب- تقديمها نموذجا ثلاثيا متكاملا يختبر ممارسات الموارد البشرية الرشيقة (مستقلا) وإدارة تدفق العمل (وسيطا) وسرعة تنفيذ العمليات (تابعا) في توليف اختباري لم يعالج بهذا التكامل في الأدبيات السابقة.

ج- اعتمادها الحصر الشامل لمجتمع صغير متخصص، مما يضيف عمقا تشخيصيا دقيقا لا تتيحه العينات الكبيرة العامة.

د- تقديمها تحليلا شاملا للفجوات المعرفية والتطبيقية مع نموذج مقترح (AHR-WFM-OES) وخارطة طريق تطبيقية لأفق ٢٠٢٧.

المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث :

أولا- المنطلقات النظرية — الركائز الثلاث :

١- نظرية الكفاءات الديناميكية Teece, Pisano & Shuen, 1997; Strategic Management Journal,

Scopus Q1

ترى هذه النظرية أن الموارد البشرية الرشيقة تمثل الكفاءة الديناميكية الأكثر ندرة وصعوبة في التقليد، وهي المحرك الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة (Barney, 1991). وفي سياق الخطوط الجوية العراقية، تمثل ممارسات الموارد البشرية الرشيقة هذه الكفاءة التي تحول القدرة البشرية الكامنة إلى سرعة تشغيلية فعلية. ويؤكد (Wright & Snell, 1998; Academy of Management Review, Scopus Q1) أن المرونة المهارية والسلوكية الناتجة عن الممارسات الرشيقة هي المحدد الأقوى لسرعة استجابة المنظمة.

٢- نظرية الرشاقة التنظيمية (Dyer & Shafer, 2003; Cornell CAHRS)

قدم (Dyer & Shafer, 2003) الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية المدفوعة بالموارد البشرية، معبرا الرشاقة بأنها "قدرة المنظمة على توليد استجابات سريعة ومتكيفة للتغيرات البيئية من خلال موارد بشرية متعددة ومهياة لذلك". وطور (Raman et al., 2021; Scopus Q1) هذا الإطار تجريبيا مثبتا أن الحوافز المرتبطة بالإنجاز الرشيقي ترفع الإنتاجية بنسبة تتجاوز ٣٠٪. ويضيف (Muduli, 2017; Scopus) بعدا نفسيا إذ كشف أن التمكين النفسي هو الوسيط الأقوى بين الممارسات المنظمة ورشاقة القوى العاملة.

٣. نموذج تعدين العمليات وتدفق العمل ((Van der Aalst, 2016; Clarivate/Web of Science))

قدم (Van der Aalst, 2016) نموذجا منهجيا لتحليل تدفق العمل يكشف الفجوة بين العملية المصممة نظريا والعملية التي تنفذ فعليا. ووثق (Swafford et al., 2008; Scopus Q1) أن أتمتة تدفق العمل ترفع سرعة معالجة الطلبات بنسبة ٤٣٪ في شركات الخدمات. وهذا النموذج يفسر لماذا لا تكفي ممارسات الموارد البشرية الرشيقة وحدها دون منظومة تدفق عمل ترشدها.

ثانيا- ممارسات الموارد البشرية الرشيقة :

٢.١ المفهوم والأهمية لممارسات الموارد البشرية الرشيقة :

تعرف ممارسات الموارد البشرية الرشيقة (Agile HR Practices) بأنها منظومة متكاملة من ممارسات توظيف وتدريب وتمكين وتحفيز مصممة أصلا لبناء قوى عاملة قادرة على الاستجابة السريعة والتكيف المتواصل مع التغيرات البيئية (Dyer & Shafer, 2003). وتختلف عن ممارسات الموارد البشرية التقليدية في كون أهدافها السرعة والمرونة والاستجابية لا الثبات والتوحيد. وتكمن أهميتها في أنها:

أ. تحول الموارد البشرية من عبء إداري إلى ميزة تنافسية؛

ب. تنتج قوى عاملة قادرة على الإبداع في المواقف الطارئة؛

ت. تخفض تكاليف الاستبدال وتعظم الاحتفاظ بالكفاءات. وفي قطاع الطيران تحديدا، تمثل ضرورة حياتية لأن كل دقيقة تأخير في أي عملية تتضاعف لتؤثر في كل الرحلات اللاحقة.

٢ - الخصائص المميزة لممارسات الموارد البشرية الرشيقة :

وثقت الأدبيات المحكمة (Raman et al., 2021; Shafer et al., 2001; Scopus Q) ست خصائص جوهرية تميز ممارسات الموارد البشرية الرشيقة :

أ. الاستباقية (Proactivity): تستشرف الاحتياجات المستقبلية للكفاءات قبل نضوجها لا تنتظر الأزمات.

ب. الشمولية (Comprehensiveness): تعالج كل مراحل دورة حياة الموظف.

ت. التكيفية (Adaptability): تعدل نفسها استجابة للمتغيرات البيئية والتنافسية.

ث. التكاملية (Integration): تتسجم مع أهداف الكفاءة التشغيلية.

ج. القابلية للقياس (Measurability): مؤشرات مرتبطة بمعايير سرعة وجودة محددة.

ح. الاستدامة (Sustainability): تبني رشاقة مستمرة لا مؤقتة.

٣- العوامل المؤثرة في فاعلية ممارسات الموارد البشرية الرشيقة :

رصدت مراجعة (Raman et al., 2021; International Journal of Manpower, Scopus Q1) الشاملة لـ ٨٧٤ دراسة جملة من

العوامل المحددة لفاعلية الممارسات الرشيقة:

أ. القيادة الداعمة للرشاقة: يؤكد (Joiner, 2019; Journal of Creating Value, Scopus) أن رشاقة القيادة هي العمود الفقري لرشاقة

الموارد البشرية؛ إذ لا يمكن بناء فرق عمل رشيقة دون قادة يجسدون الرشاقة سلوكاً ومنهجاً.

ب. الثقافة التنظيمية: المنظمات ذات ثقافة التعلم المستمر تبني ممارسات رشاقة أعلى جودة بمقدار ٢.١ ضعف من المنظمات البيروقراطية.

وفي الخطوط الجوية العراقية، يشكل الإرث البيروقراطي الحكومي عائقاً ثقافياً يستوجب معالجة منهجية.

ت. نظم المعلومات: توافر أنظمة HRMS المتطورة يمكن من رصد مؤشرات الرشاقة الفردية والجماعية.

ث. الجاهزية الرقمية: التحول الرقمي في العمليات يضاعف أثر ممارسات الموارد البشرية الرشيقة في السرعة التشغيلية.

ج. نظام الحوافز: الحوافز المرتبطة بالإنجاز الرشيق السريع هي الأداة الأقوى في تحفيز الرشاقة الفردية (Raman et al., 2021) .

٤- النماذج العلمية لممارسات الموارد البشرية الرشيقة :

أ. نموذج الرشاقة الاستراتيجية للموارد البشرية — Shafer et al. (2001); Human Resource Management, Scopus

Q1

يقدم إطاراً لصياغة استراتيجية موارد بشرية تعزز الرشاقة المؤسسية عبر أربعة محاور: بناء القدرات الاستراتيجية، وتطوير نظم المعلومات

المشتركة، وتصميم هياكل تنظيمية مرنة، وإرساء ثقافة التعلم المستمر.

ب. نموذج مرونة الموارد البشرية — Ketkar & Sett (2009); IJHRM, Scopus Q1

يميز بين المرونة في المهارات (Skill Flexibility) والمرونة السلوكية (Behavioral Flexibility)، مثبتاً أن مرونة التدريب هي المحدد

الأقوى لمرونة أداء المنظمة في بيئات تنافسية متقلبة.

ج. إطار الرشاقة المشتركة — Raman et al. (2021); International Journal of Manpower, Scopus Q1

يثبت تجريبياً أن ممارسات الموارد البشرية الرشيقة تحسن الأداء التنظيمي عبر وساطة رشاقة الموظف، محدداً ثلاثة أبعاد للرشاقة الفردية:

المرونة المهارية، والتكيف السلوكي، وسرعة الاستجابة القرارية.

٥- أبعاد ممارسات الموارد البشرية الرشيقة :

١- التوظيف والاختيار الرشيق :

يتمحور هذا البعد حول استقطاب كفاءات تتميز بالمرونة المهارية والاستعداد للتعلم السريع. ويشير (Schuler & Jackson, 1987;)

Academy of Management, Scopus Q1) إلى أن ربط استراتيجية التوظيف بالاستراتيجية التنافسية شرط أساسي لنجاح أي منظومة

موارد بشرية. وفي سياق الطيران العراقي، يعني ذلك استقطاب أفراد قادرين على التعامل مع بيئة تشغيلية متغيرة بطبيعتها: مواعيد رحلات،

طوارئ، متطلبات تنظيمية متجددة. ويستلزم هذا البعد أدوات متقدمة كمراكز التقييم (Assessment Centers) والمقابلات السلوكية

(Behavioural Interviews)

٢- التدريب المستمر والتعلم السريع :

يشكل التدريب المستمر الوقود الذي يغذي رشاقة الموظف ويجدها. وفي المنظمات الرشيقة يختلف التدريب جذريا عن التقليدي؛ إذ يعتمد التعلم في سياق العمل (On-the-Job Learning)، والتعلم النظيري (Peer Learning)، والتغذية الراجعة الفورية. وقد وثق (Ketkar & Sett, 2009; IJHRM, Scopus Q1) أن مرونة التدريب هي المحدد الأقوى لمرونة أداء المنظمة.

٣- تمكين الموظف وفرق العمل الذاتية :

التمكين في المنظمات الرشيقة يعني إعطاء الموظف صلاحية اتخاذ القرار في اللحظة التي تستجبه، دون سلاسل موافقة بيروقراطية. ويشير (Muduli, 2017; Scopus Q2) إلى أن التمكين النفسي والتنظيمي هو الوسيط الأقوى بين الممارسات المنظمة ورشاقة القوى العاملة. وفرق العمل ذاتية التنظيم (Self-Managed Teams) هي الصيغة الأنسب لإنتاج هذه الرشاقة في المواقف الطارئة.

٤ - الحوافز والأداء المرتبط بالمرونة :

ترتبط منظومة الحوافز الرشيقة بمؤشرات الأداء السريع والمتجدد، لا بسلم الرواتب الجامد. ويشير (Raman et al., 2021; Scopus Q1) إلى أن الحوافز المرتبطة بالإنجاز الرشيق ترفع الإنتاجية وسرعة العمليات بنسبة تتجاوز ٣٠٪ مقارنة بأنظمة الحوافز التقليدية.

٦ - تحديات ممارسات الموارد البشرية الرشيقة في الخطوط الجوية العراقية :

رصدت الدراسات الميدانية جملة من التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية الرشيقة في البيئة الحكومية العراقية :

أ. الإرث البيروقراطي: تضارب ممارسات الرشاقة مع اللوائح والأنظمة الحكومية الصارمة في التوظيف والحوافز.

ب. مقاومة التغيير: تحفظ الكوادر ذات الخبرة الطويلة على التحول من الأنماط الإدارية التقليدية.

ت. محدودية ميزانية التدريب: الاعتمادات المالية المحدودة لبرامج التطوير في المؤسسات الحكومية.

ث. غياب نظم القياس: ضعف منظومة مؤشرات الأداء الفردي المرتبطة بالسرعة والمرونة.

ثالثا - إدارة تدفق العمل :

١- المفهوم والأهمية في سياق الطيران :

تعرف إدارة تدفق العمل (Workflow Management) بأنها "المنهجية المنظمة لتصميم العمليات التشغيلية وتنسيقها وتتبعها وتحسينها بهدف تحقيق أقصى درجات الكفاءة والسرعة في تدفق المهام من بدايتها حتى اكتمالها" (Van der Aalst, 2016). وتمثل الجسر الذي يحول الطاقة البشرية الرشيقة إلى إنجاز مؤسسي قابل للقياس والتحسين. وفي الطيران تتشابك عمليات المغادرة والوصول وخدمات الركاب والشحن والصيانة في منظومة دقيقة الزمن لا تحتمل التأخر.

٢- الخصائص المميزة لإدارة تدفق العمل الفاعلة :

تتميز إدارة تدفق العمل الفاعلة في قطاع الطيران بخمس خصائص

(Van der Aalst, 2016; Swafford et al., 2008; Scopus Q1)

أ. الشفافية التشغيلية: رؤية واضحة لتسلسل المهام ومساراتها ومعاييرها الزمنية.

ب. الاستجابية الزمنية: آليات تنبه فورية عند الانحراف عن المعايير.

ت. مرونة التدفق: قدرة المنظومة على استيعاب المواقف الطارئة دون إيقاف التدفق.

ث. التكامل الرقمي: ترابط الأنظمة الرقمية في منظومة تدفق موحدة.

ج. القابلية للتعلم: تحسين نماذج التدفق استنادا إلى بيانات الأداء التاريخية.

٣- العوامل المؤثرة في إدارة تدفق العمل :

جودة رسم خرائط العمليات: الخرائط الدقيقة تكشف الفجوة بين العملية المصممة والمنفذة فعليا (Van der Aalst, 2016).

أ. تقنيات تعدين العمليات: تحليل سجلات الأحداث الرقمية يحدد الاختناقات بدقة إحصائية عالية.

ب. مستوى الأتمتة: درجة الأتمتة ترتبط ارتباطا طرديا قويا بسرعة التدفق.

ت. كفاءة الكوادر البشرية: ممارسات الموارد البشرية الرشيقة تعظم قيمة منظومة تدفق العمل (العلاقة الوسيطة المختبرة).

ث. جودة نظم المعلومات: منظومات ERP وWFMS المتكاملة تسرع دورة التدفق.

٤ - النماذج العلمية لإدارة تدفق العمل :

أ. نموذج تعدين العمليات — Van der Aalst (2016); Springer, Clarivate

يقدم منهجية لاكتشاف العمليات التشغيلية الفعلية من سجلات الأحداث الرقمية وقياس الانحراف عن النماذج المصممة. وأثبت أن إزالة الاختناقات المحددة بتعدين العمليات يرفع كفاءة التدفق بنسبة ٢٩٪.

ب. نموذج رشاقة سلسلة التوريد — Swafford et al. (2008); IJPE, Scopus Q1

يثبت أن التكامل بين أتمتة تدفق العمل ومرونة سلسلة التوريد ينتج رشاقة مؤسسية أعلى بنسبة ٣٨٪ من تطبيق كل منهما منفردا.

٥ - تحديات إدارة تدفق العمل في الخطوط الجوية العراقية :

١- تعدد الأنظمة غير المتكاملة: وجود أنظمة رقمية متباينة غير مترابطة في الكليات والدوائر المختلفة. ب- ضعف ثقافة التوثيق: قصور في توثيق خرائط العمليات وتحديثها.

ج- مقاومة الأتمتة: تحفظ بعض الكوادر على استبدال العمليات اليدوية بأنظمة آلية.

د - محدودية الكفاءات التقنية: نقص الكوادر المتخصصة في تعدين العمليات وإدارة تدفق العمل.

رابعاً - سرعة تنفيذ العمليات في قطاع الطيران :

١- المفهوم والأهمية :

تعرف سرعة تنفيذ العمليات في الطيران بأنها قدرة المنظمة التشغيلية على إتمام العمليات المحددة في الأوقات المعيارية مع الحفاظ على جودة المخرجات وسلامة الإجراءات. وتكتسب أهمية حرجة بسبب Ripple Effect حيث يتضاعف أثر أي تأخر في حلقة واحدة ليؤثر في كل الرحلات اللاحقة.

ويرى (Abubakar et al., 2019; Scopus Q1) أن وقت دورة العمليات ومعدل الإنجاز في الوقت المحدد وسرعة الاستجابة لطلبات الركاب هي المؤشرات الثلاثة الأكثر تأثيراً في تنافسية شركات الطيران. وعلى المستوى الدولي، تحتسب هيئات الطيران المدني مؤشرات On-Time Performance (OTP) معياراً جوهرياً في تقييم شركات الطيران وترتيبها.

٢- الخصائص المميزة لسرعة تنفيذ العمليات :

أ. التراكمية: السرعة في كل حلقة تتراكم لتنتج سرعة الرحلة الكلية.

ب. الحساسية الزمنية: الفارق بالدقائق له تكاليف مباشرة وغير مباشرة ضخمة.

ت. التداخل البشري-التقني: السرعة الفعلية هي محصلة الممارسات الرشيدة والأتمتة معاً.

ث. القابلية للقياس الموضوعي: مؤشرات السرعة في الطيران قابلة للقياس الكمي الدقيق واللفظي.

٣- العوامل المؤثرة في سرعة تنفيذ العمليات :

رصدت الأدبيات المحكمة (Swafford et al, 2019) (Abubakar et al.,2008) جملة من العوامل :

أ. مستوى رشاقة الموارد البشرية وقدرتها على اتخاذ قرارات سريعة.

ب. جودة إدارة تدفق العمل ومستوى أتمتته.

ت. مستوى تكامل الأنظمة الرقمية في العمليات.

ث. ثقافة المساءلة عن الالتزام بالمواعيد.

ج. جودة إدارة الطوارئ والمواقف غير المتوقعة.

خامساً - العلاقة التفاعلية بين متغيرات البحث :

يكشف استعراض الأدبيات المحكمة عن علاقة تكاملية ثلاثية بين الممارسات الرشيدة وتدفق العمل وسرعة التنفيذ. ويقدم (Raman et al., 2021; Scopus Q1) إطاراً يصور ممارسات الموارد البشرية الرشيدة محركاً (Driver)، وإدارة تدفق العمل مرشداً (Director)، وسرعة تنفيذ العمليات مخرجا (Output).

وعلى صعيد آليات الوساطة، يوضح (Swafford et al., 2008; Scopus Q1) أن إدارة تدفق العمل تؤدي وظيفة الوساطة عبر ثلاثة مسارات متوازية : مسار تحسين الدورة (يقصر وقت الدورة التشغيلية) ومسار إزالة الاختناقات (يزيل نقاط التأخير المزمنة)، ومسار الأتمتة

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٨) الجزء (٤) تشرين الاول لعام ٢٠٢٥

الذكية (يحول الطاقة البشرية من مهام روتينية إلى مهام قيمة مضافة). وهذا يفسر لماذا تكون الوساطة جزئية لا كاملة — وهو ما أثبتته نتائج هذه البحث (التأثير غير المباشر = ٠.٢٥٠ مقابل الكلي = ٠.٧١).

وعلى صعيد تحليل الفجوات المعرفية، يشير (Muduli, 2017; Scopus Q2) إلى أن الفجوة الجوهرية في المنظمات الخدمية الحكومية ليست في امتلاك الموارد البشرية الرشيقة بل في غياب المنظومة التنظيمية التي ترشد هذه الرشاقة نحو مخرجات سرعة قابلة للقياس — وهي بالضبط الفجوة التي تجسدها الخطوط الجوية العراقية في بعد أتمتة تدفق المهام (٣.٤٨).

المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث :

أولاً- الإحصاء الوصفي للخصائص الديموغرافية :

جدول (٤) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الخاصية	الصف	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	38	71.7%
	إناث	15	28.3%
التحصيل الدراسي	دبلوم فما دون	5	9.4%
	بكالوريوس	33	62.3%
	دراسات عليا	15	28.3%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	6	11.3%
	٥-١٠ سنة	14	26.4%
	١١-٢٠ سنة	22	41.5%
	أكثر من ٢٠ سنة	11	20.8%

المصدر: إعداد الباحثة .

يتسم الهيكل الديموغرافي للعينة بدلالات تنظيمية واضحة: هيمنة الذكور (٧١.٧٪) تعكس الطابع التقليدي لقطاع الطيران العراقي. وفئة أصحاب الخبرة (١١-٢٠ سنة) تشكل الشريحة الأكبر (٤١.٥٪) مما يضفي مصداقية ميدانية عالية. وتهيمن شهادة البكالوريوس (٦٢.٣٪) مع حضور ملموس للدراسات العليا (٢٨.٣٪) مما يؤكد عمق الخلفية الأكاديمية للعينة.

ثانياً - التحليل الوصفي للمتغيرات

١- ممارسات الموارد البشرية الرشيقة — المتغير المستقل (X) :

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات الموارد البشرية الرشيقة مستوى التقييم: مرتفع جدا (٤.٥-٥.٠)، مرتفع (٣.٥-٤.٤٩)، متوسط (٢.٥-٣.٤٩)

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقييم	الترتيب
التوظيف والاختيار الرشيق	3.85	0.58	15.1%	مرتفع	1
التدريب المستمر والتعلم السريع	3.72	0.64	17.2%	مرتفع	2
تمكين الموظف وفرق العمل الذاتية	3.64	0.71	19.5%	مرتفع	3

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٨) الجزء (٤) تشرين الاول لعام ٢٠٢٥

الترتيب	مستوى التقييم	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
4	مرتفع	21.9%	0.77	3.51	الحوافز والأداء المرتبط بالمرونة
—	مرتفع	15.5%	0.57	3.68	المتوسط الكلي للمتغير المستقل

المصدر: مخرجات SPSS V.26

يسجل الجدول (٥) مستوى مرتفعاً لممارسات الموارد البشرية الرشيدة (متوسط=٣.٦٨). تنصدر عملية التوظيف والاختيار الرشيق (٣.٨٥) بأدنى معامل اختلاف (١٥.١٪)، مما يعكس أن الشركة استثمرت في تحسين آليات استقطاب الكفاءات. في المقابل، جاء بعد الحوافز والأداء المرتبط بالمرونة في المرتبة الأخيرة (٣.٥١) بأعلى معامل اختلاف (٢١.٩٪)، وهو إشارة واضحة إلى أن منظومة الحوافز الراهنة لا تكافئ الأداء الرشيق السريع بصورة كافية — وهو ما يشكل الفجوة التحفيزية الأولى في البحث.

٢- إدارة تدفق العمل — المتغير الوسيط (M) :

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة تدفق العمل :

الترتيب	مستوى التقييم	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	مرتفع	15.8%	0.60	3.79	رسم خرائط العمليات
2	مرتفع	19.1%	0.69	3.61	إزالة الاختناقات التشغيلية
3	متوسط → مرتفع	21.6%	0.75	3.48	أتمتة تدفق المهام
—	مرتفع	16.8%	0.61	3.63	المتوسط الكلي للمتغير الوسيط

المصدر: مخرجات SPSS V.26

يكشف الجدول (٦) عن مستوى مرتفع لإدارة تدفق العمل (٣.٦٣). غير أن بعد أتمتة تدفق المهام يقع عند الحد الأدنى للمستوى المرتفع (٣.٤٨) بأعلى معامل اختلاف (٢١.٦٪)، وهو ما يشير إلى أن الشركة تحسن رسم خرائط عملياتها وتحديد اختناقاتها أكثر مما تطبق حلول الأتمتة الفعلية — وهي الفجوة التقنية الثانية في البحث.

٣ - سرعة تنفيذ العمليات — المتغير التابع (Y) :

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد سرعة تنفيذ العمليات

الترتيب	مستوى التقييم	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	مرتفع	14.2%	0.55	3.88	وقت دورة العمليات
2	مرتفع	17.0%	0.63	3.70	معدل الإنجاز في الوقت المحدد
3	مرتفع	20.3%	0.72	3.55	الاستجابة لطلبات الزبائن
—	مرتفع	15.9%	0.59	3.71	المتوسط الكلي للمتغير التابع

المصدر: إعداد الباحثة

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٨) الجزء (٤) تشرين الاول لعام ٢٠٢٥

يظهر الجدول (٧) مستوى مرتقعا لسرعة تنفيذ العمليات (٣.٧١). تتصدر وقت دورة العمليات (٣.٨٨) مما يشير إلى نجاح نسبي في إتمام العمليات الأساسية ضمن الأوقات المعيارية. في المقابل، جاءت الاستجابة لطلبات الزبائن في المرتبة الأخيرة (٣.٥٥) — وهي الفجوة الخدمية الثالثة في البحث.

ثالثا - اختبار الارتباط بين المتغيرات :

جدول (٨) مصفوفة الارتباط (معامل بيرسون، ن=٥٣)

المتغير	ممارسات HR الرشيقة X))	إدارة تدفق العمل M))	سرعة تنفيذ العمليات Y))
ممارسات HR الرشيقة X))	1.000	**0.658	**0.694
إدارة تدفق العمل M))	**0.658	1.000	**0.623
سرعة تنفيذ العمليات Y))	**0.694	**0.623	1.000

المصدر: مخرجات SPSS V.26/ - ** دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١)

أظهرت المصفوفة علاقات ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين جميع متغيرات البحث. تمثل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الرشيقة وسرعة تنفيذ العمليات أعلى قيمة ($r=0.694$)، مكرسة الممارسات الرشيقة محركا استراتيجيا رئيسيا للسرعة التشغيلية. وتوفر قيمة الارتباط بين ممارسات HR الرشيقة وإدارة تدفق العمل ($r=0.658$) الأساس الإحصائي الكافي لاختبار الوساطة.

١- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H1) :

جدول (٩) الانحدار البسيط — تأثير ممارسات الموارد البشرية الرشيقة في سرعة تنفيذ العمليات (N=٥٣)

النموذج	B	Std. Error	β المعياري	قيمة t	Sig.	R	R ²	F
الثابت	0.68	0.22	—	3.09	0.003	0.694	0.482	48.26
ممارسات الموارد البشرية الرشيقة	0.71	0.10	0.694	6.95	0.000			

المصدر: مخرجات SPSS V.26

جدول (١٠) نتائج الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

الفرضية	البعد المستقل	β	قيمة t	Sig.	القرار
H1a	التوظيف والاختيار الرشيق	0.55	4.88	0.000	تقبل
H1b	التدريب المستمر والتعلم السريع	0.48	4.21	0.000	تقبل
H1c	تمكين الموظف وفرق العمل الذاتية	0.43	3.74	0.001	تقبل
H1d	الحوافز والأداء المرتبط بالمرونة	0.37	3.18	0.003	تقبل
الكل (H1)	النموذج المتعدد — R ² =0.534	—	—	0.000	تقبل

المصدر: مخرجات SPSS V.26

تتحقق جميع الفرضيات الفرعية الأربع بمستويات دلالة عالية. يتصدر التوظيف والاختيار الرشيق ($\beta=0.55$) قائمة الأبعاد المؤثرة، مؤكداً أن اختيار الأشخاص المناسبين هو أعلى عائد استثماري في منظومة الكفاءة التشغيلية. ويأتي التدريب المستمر ثانياً ($\beta=0.48$)، ثم التمكين

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٨) الجزء (٤) تشرين الاول لعام ٢٠٢٥

($\beta=0.43$)، وأخيراً منظومة الحوافز ($\beta=0.37$). ويفسر النموذج المتعدد ($0.53.4\%$) من التباين — أي بزيادة 0.2% عن النموذج البسيط (48.2%) — مما يثبت القيمة المضافة لاختبار الأبعاد الأربعة مجتمعة.

٢- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (٢H) — الوساطة :

جدول (١١) اختبار الوساطة بأسلوب Bootstrap (٥٠٠٠ تكرار) — CI بعيدة عن الصفر → التأثير غير المباشر دال. الوساطة جزئية

المسار	β	SE	قيمة t	Sig.	التأثير غير المباشر	CI 95%
(أ): ممارسات الموارد البشرية الرشيقة ← تدفق العمل	0.61	0.09	6.78	0.000	—	—
(ب): تدفق العمل ← سرعة التنفيذ	0.41	0.08	5.13	0.000	—	—
(ج): ممارسات الموارد البشرية الرشيقة ← سرعة التنفيذ (مع الوسيط)	0.46	0.11	4.18	0.000	0.250	0.37], [0.14

المصدر : مخرجات SPSS V.26 & PROCESS Macro

تؤكد النتائج قبول الفرضية الثانية (٢H) بأدلة إحصائية دامغة. يثبت Bootstrap (٥٠٠٠ تكرار) وجود تأثير غير مباشر دال ($=0.250$). لممارسات الموارد البشرية الرشيقة في سرعة تنفيذ العمليات عبر إدارة تدفق العمل، مع فترة ثقة (95%) بعيدة تماماً عن الصفر [0.14 ، 0.37]. وطبيعة الوساطة جزئية لبقاء التأثير المباشر دالا ($\beta=0.46$). المعنى الإداري: المنظمة لا تستطيع الاكتفاء بتطوير الموارد البشرية الرشيقة دون إصلاح منظومة تدفق العمل، ولا تستطيع الاكتفاء بأتمتة العمليات دون بناء قدرة بشرية رشيقة تشغل هذه الأتمتة بفاعلية.

رابعا - النموذج المقترح وتحليل الفجوات والإسهامات

١- النموذج المقترح (AHR-WFM-OES) :

نموذج الرشاقة التكاملية لسرعة العمليات — شركة الخطوط الجوية العراقية

Agile HR Practices – Workflow Management – Operational Execution Speed Model

مبررات تطوير النموذج المقترح :

استناداً إلى النتائج التجريبية وإلى الثغرات المكشوفة في الأدبيات، يقدم الباحثة نموذجاً مطوراً يتجاوز النموذج الأصلي بأربع إضافات جوهرية

أ- إضافة بعد خامس لممارسات الموارد البشرية الرشيقة: "الرشاقة المدعومة بالذكاء الاصطناعي"

(AI-Augmented Agility)، استناداً إلى (Raman et al., 2021; Scopus Q1)

ب- إضافة بعد رابع لإدارة تدفق العمل: "تعيين العمليات" (Process Mining Analytics)، استناداً إلى Van der Aalst, 2016; (Clarivate).

ج- إضافة بعد رابع لسرعة تنفيذ العمليات: "مؤشر رضا الراكب التشغيلي" (Passenger Operational Satisfaction Index)، استناداً إلى (Abubakar et al., 2019; Scopus Q1)

د- إضافة حلقة تغذية راجعة مستمرة تحول النموذج من خطي إلى دائري تحسيني.

٢- تحليل الفجوات المعرفية والتطبيقية وأساليب ردمها:

الفجوة الأولى: الفجوة التحفيزية — منظومة الحوافز والأداء المرن :

أ - الواقع الحالي: (3.01) — أدنى بعد في المتغير المستقل بأعلى معامل اختلاف (21.9%). المستهدف: (4.10) بحلول ٢٠٢٧. حجم الفجوة: 0.09 .

أساليب الردم :

- إعادة هيكلة نظام الحوافز بحيث تكافؤ مؤشرات السرعة والمرونة صراحة عبر نظام نقاط أداء شهري مرتبط بحوافز مالية وغير مالية.

• ربط خارطة المسار المهني بكفاءات السرعة والمرونة.

• استحداث جوائز تميز تشغيلي فصلية (Raman et al., 2021; Scopus Q1)

ب - الفجوة الثانية: الفجوة التقنية — أتمتة تدفق المهام

الواقع الحالي: (٣.٤٨) — عند الحد الأدنى للمستوى المرتفع. المستهدف: (٤.١٠) بحلول ٢٠٢٧. حجم الفجوة: ٠.٦٢.

أساليب الردم:

• تطوير برنامج مؤسسي لأتمتة تدفق المهام باعتماد منهجية تعدين العمليات (Process Mining).

• الاستثمار في أنظمة إدارة تدفق العمل الذكية (IWMS).

• بناء لوحة قيادة تشغيلية رقمية للمتابعة اللحظية: (Van der Aalst, 2016; Swafford et al., 2008; Scopus Q1).

ج - الفجوة الثالثة: الفجوة الخدمية — الاستجابة لطلبات الزبائن

الواقع الحالي: (٣.٥٥) — أدنى بعد في المتغير التابع. المستهدف: (٤.٢٠) بحلول ٢٠٢٧. حجم الفجوة: ٠.٦٥.

أساليب الردم:

• إنشاء وحدة متخصصة بتجربة الراكب تتولى رصد نقاط الاحتكاك.

• اعتماد منهجية Passenger Journey Mapping لإعادة تصميم إجراءات الاستجابة.

• تطوير برامج التدريب القائم على سيناريوهات الطوارئ. المرجع: (Abubakar et al., 2019; Scopus Q1).

د - الفجوة الرابعة: الفجوة المؤسسية — التكامل الاستراتيجي

الواقع الحالي: تباين معاملات الاختلاف بين الأبعاد يشير إلى عدم تكامل التطبيق. المستهدف: تحقيق تكامل رشيق موحد بحلول ٢٠٢٧.

أساليب الردم:

• وضع استراتيجية HR رشيقة موحدة تصادق عليها من الإدارة العليا.

• إنشاء لجنة رشاقة تشغيلية تجمع إدارات HR والعمليات وتقنية المعلومات.

• اعتماد لوحة قيادة KPIs رقمية تتيح مؤشرات الأداء للجميع. المرجع: (Raman et al., 2021; Scopus Q1).

جدول (١٢) ملخص تحليل الفجوات وخارطة الطريق نحو أفق ٢٠٢٧

الأولوية	حجم الفجوة	المستهدف ٢٠٢٧	الواقع الحالي	الفجوة
أولى — حرجة	0.59	4.10	3.51	التحفيزية (الحوافز)
أولى — حرجة	0.62	4.10	3.48	التقنية (الأتمتة)
عالية جدا	0.65	4.20	3.55	الخدمية (استجابة الزبائن)
استراتيجية	0.82	4.50	3.68	المؤسسية (التكامل)

المصدر: إعداد الباحثة

٣- الإسهامات المعرفية والتطبيقية لشركة الخطوط الجوية العراقية :

١ - الإسهام المعرفي الأول : التكامل النظري الثلاثي المستحدث في سياق الطيران العراقي

يقدم البحث لأول مرة في الأدبيات العراقية والعربية نموذجاً يدمج نظرية الكفاءات الديناميكية ونظرية الرشاقة التنظيمية ونموذج تعدين العمليات في إطار واحد مكيف مع شركة طيران حكومية. هذا التوليف يمثل إسهاماً نظرياً جديداً لم تعالجه الأدبيات السابقة في حدود المراجعة المنهجية.

ب -الإسهام المعرفي الثاني: توثيق الوساطة الجزئية بـBootstrap في الطيران العراقي :

يمثل توظيف Bootstrap (٥٠٠٠ تكرار) لاختبار الوساطة في مجتمع متخصص (٥٣ فرداً بالحصص الشامل) إسهاماً منهجياً دقيقاً لم يوظف في أي دراسة طيران عراقية في حدود المراجعة. وتوفر النتائج (CI=[٠.٣٧, ٠.١٤], [٠.٢٥٠, ٠.٣٧]) أدلة إحصائية صارمة تعزز موثوقية الاستنتاجات.

- ج - الإسهام المعرفي الثالث: بناء مقياس متخصص لشركات الطيران الحكومية :
يسهم البحث في بناء مقياس محكم بيئيا (٥٠ فقرة / ١٠ أبعاد) خصص للسياق التشغيلي لشركات الطيران الحكومية وتحقق ثبات استثنائي ($\alpha=0.95$). هذا المقياس يشكل أداة قياسية يمكن توظيفها في شركات طيران عراقية وعربية مماثلة.
- د - الإسهام التطبيقي الرابع: خارطة الفجوات الأربع في الخطوط الجوية العراقية:
يقدم البحث لأول مرة خارطة تشخيصية دقيقة للفجوات الأربع (التحفيزية والتقنية والخدمية والمؤسسية) مع أساليب ردم مستندة إلى مراجع سكوباس وكلاريفيت محكمة وقابلة للتطبيق بأفق زمني (٢٠٢٤-٢٠٢٧).
- هـ - الإسهام التطبيقي الخامس: النموذج المقترح AHR-WFM-OES :
يقدم النموذج المقترح إطارا نظريا-تطبيقيا مبتكرا يتجاوز النماذج القائمة بإدماج الرشاقة المدعومة بالذكاء الاصطناعي وتعدين العمليات ومؤشر رضا الراكب التشغيلي وحلقة التغذية الراجعة المستمرة، مما يجعله أكثر استجابة لمتطلبات الطيران في عصر التحول الرقمي.

الاستنتاجات والتوصيات :

أولا- الاستنتاجات :

- ١- تتمتع ممارسات الموارد البشرية الرشيدة في شركة الخطوط الجوية العراقية بمستوى مرتفع (٣.٦٨)، وتتصدرها عملية التوظيف والاختيار الرشيق (٣.٨٥)، في حين تعاني منظومة الحوافز المرتبطة بالأداء الرشيق من قصور ملموس (٣.٥١) — الفجوة التحفيزية.
 - ٢- تسجل إدارة تدفق العمل مستوى مرتفعا (٣.٦٣)، لكن بعد أتمتة تدفق المهام يقف عند (٣.٤٨) عند الحد الأدنى للمستوى المرتفع، كاشفا عن الفجوة التقنية الحرجة.
 - ٣- تحقق سرعة تنفيذ العمليات مستوى مرتفعا (٣.٧١)، مع ضعف نسبي في الاستجابة لطلبات الزبائن (٣.٥٥) — الفجوة الخدمية.
 - ٤- تحدث ممارسات الموارد البشرية الرشيدة تأثيرا إيجابيا مباشرا ودالا في سرعة تنفيذ العمليات ($p, \beta=0.71$) ($p > 0.001$) ويفسر النموذج البسيط ٤٨.٢٪ من تباينها.
 - ٥- يعد التوظيف والاختيار الرشيق أكثر أبعاد الموارد البشرية الرشيدة تأثيرا في سرعة التنفيذ ($\beta=0.55$)، مما يؤكد أن الاستثمار في اختيار الأشخاص المناسبين هو أعلى عائد استثماري في منظومة الكفاءة التشغيلية.
 - ٦- تؤدي إدارة تدفق العمل دورا وسيطا جزئيا دالا (تأثير غير مباشر = ٠.٢٥٠، $CI = [0.14, 0.37]$) مما يثبت أن تطوير المنظومتين معا ينتج تأثيرا تراكميا يفوق تأثير كل منهما منفردا.
 - ٧- النموذج المتعدد يفسر (٥٣.٤٪) من التباين في سرعة تنفيذ العمليات مما يؤكد القوة التفسيرية الجماعية للأبعاد الأربعة.
- ثانيا- التوصيات :

- ١- مراجعة نظام الحوافز وإعادة هيكلته بحيث تكافأ مؤشرات السرعة والمرونة صراحة — لردم الفجوة التحفيزية (الأولوية الأولى).
 - ٢- تطوير برنامج مؤسسي لأتمتة تدفق المهام باعتماد منهجية تعدين العمليات — لردم الفجوة التقنية (الأولوية الأولى).
 - ٣- إنشاء وحدة متخصصة بتجربة الراكب لتصميم إجراءات الاستجابة السريعة — لردم الفجوة الخدمية (الأولوية الثانية).
 - ٤- وضع استراتيجية الموارد البشرية رشيدة موحدة للشركة مصادق عليها من الإدارة العليا بأفق ٢٠٢٧ — لردم الفجوة المؤسسية.
 - ٥- تبني النموذج المقترح AHR-WFM-OES بوصفه إطارا إرشاديا لتطوير منظومة الرشاقة التشغيلية على مراحل ثلاث (٢٠٢٤-٢٠٢٧).
 - ٦- اعتماد لوحة قيادة KPIs رقمية تتيح مؤشرات الأداء الرشيق لجميع المستويات الإدارية.
 - ٧- إجراء دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية العراقية وشركات طيران إقليمية مماثلة للتحقق من قابلية تعميم النموذج AHR-WFM-OES.
 - ٨- إجراء دراسة طولية (Longitudinal) تتابع تطور مؤشرات السرعة التشغيلية بعد تطبيق التوصيات على مدى ثلاث سنوات (٢٠٢٥-٢٠٢٨).
- قائمة المصادر :**

- ١- الناصرالله، هشام، والحسين، محمد (٢٠٢٢). ممارسات الموارد البشرية الرشيدة وأثرها في سرعة العمليات في منظمات الخدمة العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، ١٨ (٧٤)، ٥٥-٩١.
- ٢- الطائي، يوسف حجي، والعبادي، هاشم فوزي (٢٠٢٠). المنظمات الرشيدة: مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري العلمية، عمان.

- ٣- الجنابي، سهيل مهدي، والعاني، رضا عباس (٢٠٢١). إدارة العمليات والجودة في منظمات الخدمة العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ٢٧ (١٢٨)، ١١٠-١٤٥.
- ٤- العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بيئة الأعمال المتغيرة. دار المسيرة للنشر، عمان.
- ٥- الدوري، زكريا مطلق (٢٠٢٠). إدارة الإنتاج والعمليات. دار وائل للنشر، عمان.
- ٦- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٢٢). الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الحديثة. إثراء للنشر، عمان.
- 7-Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003> [Scopus Q1]
- 8-Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> [Scopus Q1]
- 9-Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x> [Scopus Q1]
- 10- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388–397. <https://doi.org/10.1108/02635570310479963> [Scopus Q2]
- 11-Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. CAHRS Working Paper #03-04. Cornell University, ILR School. [Web of Science]
- 12- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139–149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321> [Scopus Q3]
- 13-Ketkar, S., & Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009–1038. <https://doi.org/10.1080/09585190902850240> [Scopus Q1]
- 14-Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- 15-Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56. <https://doi.org/10.1002/joe.21800>
- 16-Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing indirect effects. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.87> 9 [Scopus Q1]
- 17- Raman, R., Bharadwaj, M., & Sandhya, K. (2021). Agile human resource management practices and organizational performance: Mediating role of employee agility. *International Journal of Manpower*, 42(4), 686–704. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0424> [Scopus Q1]
- 18-Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- 19- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility. *Human Resource Management*, 40(3), 197–211. <https://doi.org/10.1002/hrm.101> 1 [Scopus Q1]
- 20- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 288–297. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.09.002> [Scopus Q1]
- 21-Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266) [Scopus Q1 / Clarivate ABS 4*]
- 22- Van der Aalst, W. M. P. (2016). *Process mining: Data science in action* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4> [Clarivate / Web of Science]
- 13-Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772. <https://doi.org/10.2307/259061> [Scopus Q1 / Clarivate ABS 4*]