

**تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي**دراسة استطلاعية تحليلية في دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط<sup>1</sup>**The Effect of Human Resource Flexibility in Promoting High Performance****علي مغير نصر**

Ali Mugheer Nasr

[ali.mugheer@s.uokerbala.edu.iq](mailto:ali.mugheer@s.uokerbala.edu.iq)**أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري**

Ass. Pro. Ahmed Abdullah Amanah

[ahmed.a@uokerbala.edu.iq](mailto:ahmed.a@uokerbala.edu.iq)**جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال****University of Karbala - College of Business and Economics / Department of Business Administration****المستخلص**

سعى هذا البحث إلى تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي بالتطبيق في منظماتنا الحكومية العراقية ومن أجل تحقيق ذلك اعتمد ابعاد مرونة الموارد البشرية المتمثلة بـ(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية)، و اعتمد أبعاد الأداء العالي المتمثلة بـ(جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل)، إذ تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل (هل هناك دور لمرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي للدائرة عينة البحث؟). إذ اختيرت دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط ميداناً للبحث عن طريق استمارة استبانة شملت (89) فرداً من الدائرة، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman) واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما استخدم (R<sup>2</sup>) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. وقد كانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقات ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيراته، وتوصلت البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان امتلاك موارد بشرية مرنة يساعد في تحقيق اداء عالي في الدائرة مجتمع البحث. اما ابرز التوصيات التي خرجت بها البحث فهي ضرورة تعزيز ابعاد مرونة الموارد البشرية في دائرة تحسين البيئة في الفرات الاوسط والاستمرار العمل على إقامة الدورات والمؤتمرات وتصميم برامج تدعم هذا المجال في الدائرة مجتمع البحث من أجل استدامة ادائها العالي.

**الكلمات المفتاحية:** مرونة الموارد البشرية، مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء العالي، التحسين المستمر.

**Abstract**

This research sought to determine the impact of human resource flexibility in enhancing high performance by application in our Iraqi governmental organizations, and in order to achieve this, the dimensions of human resource flexibility, represented by (skill flexibility, behavior flexibility, flexibility of human resource management practices). The dimensions of high performance represented by (quality of management, openness and effective orientation, long-term commitment, continuous improvement, quality of work forces). As the research problem was represented by the question (Is there a role for human resource flexibility in enhancing the higher performance of the organization, the study sample?), as the Department of Environmental Protection and Improvement of the Middle Euphrates was chosen as a field for research through a form A questionnaire that included (89) members of the department, in addition to personal interviews. The correlation coefficient (Spearman) and (t) test were used to know the significance of the relationship between the variables, and the (F) test to determine the significance of the regression equation, and (R<sup>2</sup>) was also used to explain the

<sup>1</sup> بحث مستقل من رسالة دبلوم عالي إدارة الجودة

amount of the effect of the independent variable on the dependent variable. The most prominent results of the research were the presence of significant correlation and influence relationships between its variables, and the study reached a set of conclusions, the most important of which is that having flexible human resources helps in achieving high performance in the study community. As for the most prominent recommendations that came out of the study, it is the necessity of enhancing the dimensions of human resource flexibility in the Department of Environmental Improvement in the Middle Euphrates and continuing to work on holding courses and conferences and designing programs that support this field in the department of the study community in order to sustain its high performance.

**Key words: flexibility of human resources, flexibility of human resource management practices, high performance, continuous improvement.**

#### المقدمة

إنَّ التغيرات والتطورات المتسارعة في الآونة الأخيرة جعلت المنظمات بحاجة الى ممارسات ومقدرات يمكن عن طريقها مواكبة هذه التغيرات. اذ يعد موضوع مرونة الموارد البشرية من المواضيع التي حصلت على اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية لأنه يمكن المنظمة من التكيف مع المتطلبات المتنوعة والمتغيرة من البيئة الخارجية. لقد أوجدت فكرة المرونة في الإعداد التنظيمي للموظفين ليفكروا ويشعروا ويتصرفوا من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. فالمنظمة التي تمتلك مرونة عالية على التغيير تستطيع أن تحقق التوازن بين مواردها والكفاءات التي تمتلكها الامر الذي يدلُّ على التغلب على الظروف البيئية ومن ثمَّ تستطيع المنظمة النمو والبقاء في بيئة اعمالها. ومن هذا المنطلق سعت البحث الى توضيح أهمية مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي وتأثيرها في الدائرة مجتمع البحث، ولفت انتباه الإدارة إلى أهمية امتلاك المنظمة لمرونة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الاداء العالي واستدامته. وقد جرى إعداد هذه البحث ضمن أربع مباحث، تناول الأول منها عرض منهجية البحث، فيما تناول الثاني الجانب النظري للدراسة. اما الثالث فقد اشتمل على الجانب العملي للدراسة والذي جرى عن طريقه التحقق من فرضيات البحث واثبات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية. اما الرابع والأخير فقد اشتمل على مبحثين اساسيين هما الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها البحث.

### المبحث الأول / الإطار المنهجي للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث

نظراً للتغيرات السريعة في دائرة البيئة وما تعانيه من تغيرات ومعوقات مستمرة، مما يجعل ضرورة اللجوء الى دراسة افضل الطرق من أجل مواجهة هذه التغيرات التي قد تعرضها لتهديدات غير متوقعة، ومن أبرز الطرق لمواجهة هذا التغيرات هي استخدام مرونة الموارد البشرية التي تعدُّ مرتكز اساس في التغلب على التغيرات غير متوقعة في مواقف العمل مما يؤدي الى تحقيق مستوى عالي من الاداء يفوق المستوى المخطط له، والذي يعمل على مواجهة التغيرات السريعة والتحديات من جهة وتحقيق الاهداف المطلوبة وبالجودة العالية والسعي في النمو والتطور في المستقبل من جهة اخرى، ومن هنا فقد برزت مشكلة البحث الرئيسية ومفادها (هل هناك دور لمرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي للدائرة عينة البحث؟) وعلى وفق هذه المشكلة الرئيسية يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية التي تسعى البحث الحالية للإجابة عليها وعلى النحو الآتي:

- 1- هل تدرك الدائرة عينة البحث أهمية مرونة الموارد البشرية في انجاز اعمالها؟
- 2- هل تدرك الدائرة عينة البحث أهمية اعتماد ابعاد الاداء العالي؟
- 3- هل تهتم وتوظف الدائرة عينة البحث مرونة الموارد البشرية في تحقيق أداء عالي؟
- 4- ما مستوى وطبيعة الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والاداء العالي للمنظمة ؟

5- ما مستوى وطبيعة تأثير مرونة الموارد البشرية في الاداء العالي للمنظمة؟

ثانياً: أهمية البحث : تتجلى أهمية البحث بالاتي:

1. تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات المدروسة والعلاقات المنطقية الناتجة عنها ومدى الاستفادة منها في الدائرة عينة البحث.
2. تعد متغيرات البحث ذات أهمية كبيرة في تطوير العمل الجماعي وتحسين جودة العمل في المنظمات.
3. تمكين متخذي القرار والقائمين على ادارة الموارد البشرية في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط مرونة الموارد البشرية وتحقيق الاداء العالي.
4. رفد المكتبات العراقية بجهد فكري متواضع يمكن ان يكون حجر اساس للباحثين للدراسة والتقصي في المعضلات والمشكلات لزيادة التراكم المعرفي.

ثالثاً: اهداف البحث : تسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

1. تشخيص واقع ابعاد مرونة الموارد البشرية في الدائرة عينة البحث.
2. تشخيص واقع ابعاد الاداء العالي في الدائرة عينة البحث.
3. اختبار علاقة الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والاداء العالي في الدائرة عينة البحث.
4. تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية في الاداء العالي في الدائرة عينة البحث.
5. الوصول الى التوصيات اللازمة وتهيئتها كبداية واليات من أجل الارتقاء بالعمل في الدائرة عينة البحث.

رابعاً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

1. مرونة الموارد البشرية: تشير الى حرية الادارة في توزيع الموظفين داخل المنظمة لضمان اقصى قدر من الكفاءة والانجاز في اهداف المنظمة مع القدرة على تغيير السلوك والعادات لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل.
2. الاداء العالي: يشير الى أنه اعلى مستوى من الاداء يمكن للمنظمة الوصول اليه وبالقدر الذي يمكنها من تخطي مستويات الاداء للمنظمات الاخرى في مجال اعمالها. ويوضح الجدول الاتي المقاييس المعتمد في قياس متغيرات البحث الحالية :

الجدول (1) / متغيرات البحث ومقاييسها

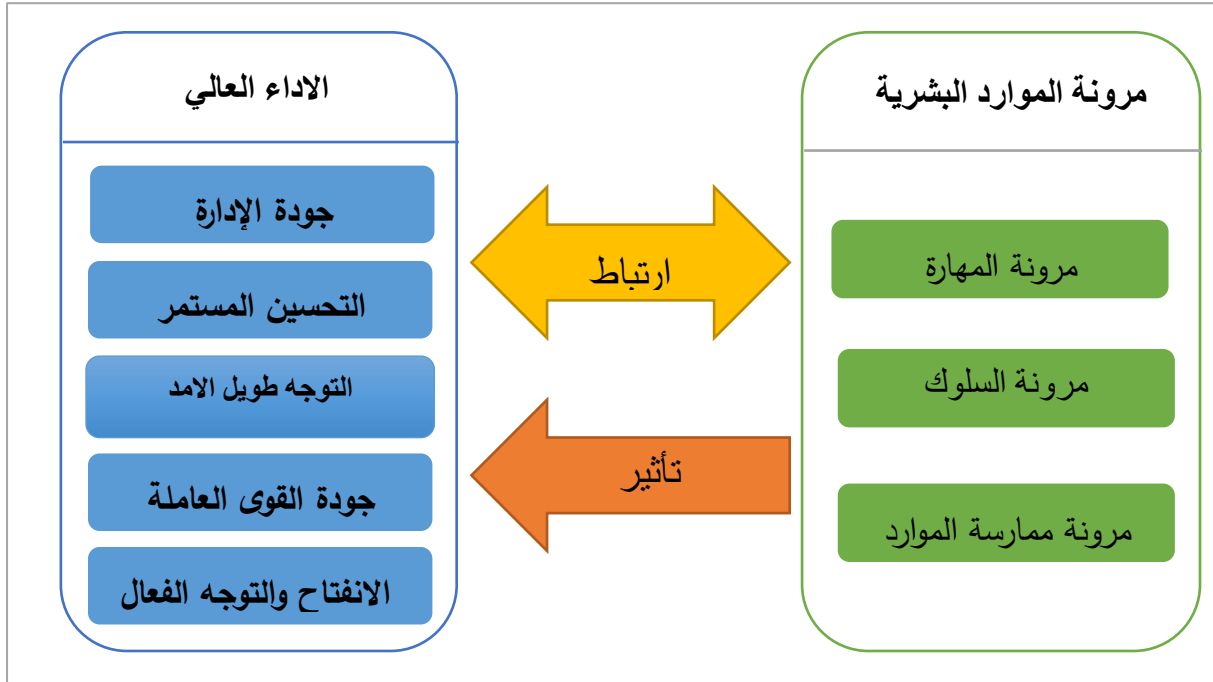
المقياس	الابعاد	المتغير
(Wright&Snell,1998)	مرونة السلوك	مرونة الموارد البشرية Human Resources Flexibility (مستقل)
	مرونة المهارة	
	مرونة ممارسة الموارد	
(De waal,2014)	جودة الإدارة	الأداء العالي High Performance (معتمد)
	الانفتاح والتوجه الفعال	
	الالتزام طويل الأمد	
	التحسين المستمر	
	جودة قوى العمل	

المصدر: اعداد الباحثين استناداً للأدبيات الواردة فيه

## خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

في ضوء مشكلة البحث وأهدافها، تم بناء مخطط فرضي يبين العلاقة والتأثير لمرونة الموارد البشرية في تحقيق الاداء العالي والذي تم تحديده عن طريق الاطلاع على الادبيات الادارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الاتية:

1. المتغير المستقل (X) (Independent Variable) ويتمثل بمرونة الموارد البشرية وابعاده المتمثلة بـ(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد).
2. المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable) ويتمثل بالأداء العالي وأبعاده المتمثلة بـ(جودة الادارة، التحسين المستمر، التوجه طويل الامد، جودة قوى العمل، الانفتاح والتوجه الفعال).



الشكل (1) / المخطط الفرضي للدراسة  
المصدر: اعداد الباحثين استناداً للأدبيات

## سادساً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الاولى: والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها والأداء العالي). وتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وعلى النحو الاتي:
  - ❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة السلوك والأداء العالي.
  - ❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المهارة والأداء العالي.
  - ❖ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة ممارسات المورد البشري والأداء العالي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في الأداء العالي)، ولقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي:
  - ❖ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة السلوك في الأداء العالي.
  - ❖ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المهارة في الأداء العالي.
  - ❖ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الممارسة في الأداء العالي.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث : تستعرض هذه الفقرة وصفاً لمجتمع وعينة البحث وكالاتي :

1. مجتمع البحث: تم تطبيق الجانب العملي من البحث في وزارة الصحة والبيئة / دائرة حماية وتحسين البيئة في منطقة الفرات الاوسط , وتمثل مجتمع البحث بمسؤولين الوحدات والشعب والاقسام.
2. عينة البحث: جرى اختيار عينة قصدية للدراسة متمثلة بالمستويات الادارية العليا والوسطى والتي تضم مديري ورؤساء الاقسام ومديري الشعب والوحدات والمشرفين في الدائرة المبحوثة (دائرة حماية وتحسين البيئة في منطقة الفرات الاوسط), اذ وزيعت 95 استبانة في الدائرة مجتمع البحث, استلم منها 89 استبانة و رفضت 6 منها وهي تشمل مجتمع الدراسة كاملاً.

#### ثامناً: وصف عينة البحث

1. النوع الاجتماعي: يوضح جدول(2) ان نسبة الاناث اكبر من نسبة الذكور اذ بلغت نسبتهم المئوية(74%) مقابل (26%) للذكور وهذا قد يعود الى طبيعة الانشطة التي تمارسها المنظمة وجل الاجراءات الخدمية التي تتضمنها والتي تكون اقرب بكثير للاناث مقارنة بالذكور.
2. الفئات العمرية: يشير جدول(2) الى ان نسبة (48%) من افراد العينة هم ضمن الفئة العمرية (31 - 40) وهذا يشير الى تمتع هذا الجزء من العينة بالمعنوية العالية والاندفاع والرغبة في العمل بشكل كبير، بينما تقع اعمار(18%) من افراد العينة ضمن الفئات التي تزيد على (40) سنة و(34%) ضمن الفئة العمرية (51 - فأكثر), اذ ان هذه الفئات تبين الخبرة والمهارة في مجال العمل فضلا عن قدرتهم التشخيصية على تمييز مستوى متغيرات الدراسة ميدانيا ودقة التعبير عن واقعتها مما يؤشر امكانية الاعتماد عليها اجمالاً.
3. التحصيل الدراسي(المؤهل العلمي) : نلاحظ من جدول(2) ان نسبة (83%) من افراد العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس, بينما نسبة (2%) منهم حاصلين على شهادة الدبلوم العالي اما الحاصلون على الشهادات العليا فقد بلغت نسبتهم (15%) من افراد العينة. وهذه النسب تدل على ان اغلب الافراد المبحوثين حاصلون على شهادات جامعية ومؤهلات جيدة مما يكون له تأثير واضح في بناء تصورات علمية ودقيقة عن تشخيص مستوى متغيرات الدراسة وتحديد مختلف العلاقات بينها.
4. سنوات الخدمة : يشير جدول(2) الى وجود نسبة (3%) من افراد العينة من الذين لديهم مدة خدمة تتراوح من(1-5) سنوات, وأن نسبة (18%) من افراد العينة لديهم خدمة من (6-10) سنة, أما الافراد الذين لديهم خدمة من (11-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (24%) في حين اشارت نسبة (22%) من الافراد المبحوثين الى الذين لديهم خدمة من(16-20) سنة, وأن نسبة (21%) من الافراد المبحوثين بلغت خدمتهم من (21-30) سنة, وأخيرا بلغت نسبة الذين لديهم خدمة من (30 سنة- فأكثر) (12%) من اجمالي الافراد المبحوثين, وهذا يدل على احد المؤشرات الضرورية التي تدل على تراكم مستوى الخبرة والمعرفة الميدانية لدى افراد العينة وهذا بدوره يسعف اجاباتهم ومدى ادراكهم لفهم فقرات الاستبانة.

## جدول (2) / معلومات عينة الدراسة (المحور الأول من استبانة الدراسة)

الفئات العمرية (من - والى)											
51 - 60				41 - 50				31 - 40			
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
30		34		16		18		43		48	
النوع الاجتماعي											
اناث						ذكور					
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
13		26		23		74		66			
التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)											
شهادات عليا				دبلوم عالي				بكالوريوس			
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
13		15		2		2		74		83	
سنوات الخدمة											
فأكثر 30		21-30 من		16-20 من		11-15 من		6-10 من		1-5 من	
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
10		12		19		21		16		3	
10		12		19		21		16		3	

المصدر : من اعداد الباحثان استناداً الى معلومات الاستبانة

## تاسعاً: حدود البحث

1. الحدود البشرية: وهي عينة من الادارة العليا والادارة الوسطى في دائرة حماية وتحسين البيئة في منطقة الفرات الاوسط.
2. الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب العملي من البحث دائرة حماية وتحسين البيئة في منطقة الفرات الأوسط.
3. الحدود الزمنية: أجري الجانب العملي من البحث في المدة الواقعة بين (1\9\2020) وحتى (9\10\2020) وتتضمن هذه المدة الزيارات الأولية والمقابلات الشخصية وتوزيع الاستبانة واسترجاعها.

## عاشراً: أدوات البحث

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث مجموعة من الادوات والوسائل العلمية المناسبة لتحقيق هذا الغرض، وعلى النحو الاتي:

## 1. أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث في جمع البيانات المطلوبة لعرض الجانب النظري على ما توفر من مراجع مكتبية والإلكترونية تمثلت بالمصادر العلمية من كتب وأبحاث ودراسات ورسائل واطاريح جامعية ودوريات مختلفة ذات العلاقة بمتغيرات البحث فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية للإنترنت. أما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان وهي اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، اذ روعي في صياغتها البساطة مع قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وقد اعتمد الباحث في أعدادها على مقاييس اجنبية رصينة، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال انظر ملحق (1) وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسة انظر ملحق (2) هي:

- أ. الجزء الاول تضمن المعلومات الديموغرافية للمستجيبين وتتضمن (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة).

ب. الاجزاء الاخرى تضمنت المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث الرئيسية والتي تضمنت ثمانية ابعاد تم قياسها في (42) فقرة، وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (أتفق تماما) التي تأخذ الوزن (5) الى عبارة (لا أتفق تماما) التي تأخذ الوزن (1) وبمدى استجابة (5-1) علما أن اغلب فقرات الاستبانة هي فقرات إيجابية تم تثبيتها اعتماداً وتوجهاً بالأراء والملاحظات التي اوردها السادة الخبراء والمحكمين.

## 2 . أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية

تعدُّ أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية الوسيلة الاساسية التي يمكن عن طريق مخرجاتها اثبات صحة الفرضيات من عدمها، وهذا يستلزم انتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختيار الفرضيات، وبذلك سوف يجري اعتماد مجموعة من الادوات الاحصائية منها ما يتعلق بالصدق البنائي والتوكيدي لمقياس البحث ووصف وتشخيص متغيراتها، وأدوات تحليلية أخرى وعلى النحو الاتي:

أ. أدوات الصدق والثبات: وتتمثل بمعامل الثبات **Alpha Cronbach** : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانيا دون تعقيد أو تدخل.

ب. الادوات الاحصائية الوصفية، وتتمثل بالاتي:

- النسب المئوية: لغرض تحديد نسبة إجابات الاتفاق عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الاجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانيا.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي.

ج. الادوات الاحصائية التحليلية وتشمل الاتي:

- معامل ارتباط (Spearman): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.
- معادلة الانحدار البسيط

وقد أعتمد في تنفيذ الادوات المذكورة انفا على بعض البرامج الحاسوبية وهي:

أ. برنامج (SPSS V.25)

ب. برنامج (Microsoft Excel 2010)

## المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً: مرونة الموارد البشرية

5. مفهوم مرونة الموارد البشرية

لقد ارتبط مصطلح "مرونة الموارد البشرية" بقدرات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف الفعال وفي الوقت المناسب مع التغيرات الخارجية في بيئة الاعمال أو داخل المنظمة. (Veise et al.,2014:1971) وأشار (Kumari&Pradhan2014:44) الى أن مرونة الموارد البشرية تركز على العاملين متعددين المواهب ومعرفة خبرتهم وسلوكهم ومستوى تعليمهم. بالإضافة الى القدرة على تنظيم وتطوير نظام للموارد البشرية في إطار تنظيمي من شأنه أن يدير الموارد البشرية بشكل كامل من اجل التنافس على أساس الاستجابة للتغيرات البيئية، وينظر إلى مرونة الموارد البشرية على أنها قدرة تساعد المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وان هذا القدرة للتكيف مع المتغيرات البيئية ستساعد المنظمة في تحسين الاداء وزيادة الانتاجية ويسعى الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تتفوق بها على باقي المنظمات في بيئة الاعمال. ويبين الجدول (2) بعض التعاريف المتعلقة بمرونة الموارد البشرية وكما يلي:

## الجدول (2) / بعض التعريفات لمرونة الموارد البشرية

اسم الباحث	التعريف
Chen&Weizi,2015:205	تشير الى الممارسات الادارية التي تستعملها المنظمة لتأثير بشكل مباشر او غير مباشر على مهارات وسلوكيات ومقدرات التعميم لدى الموظفين عن طريق المرونة في التكيف مع هيكل الموظفين.
السبتي، 2016 : 101	تشير الى مدى امتلاك الموارد البشرية للشركة تشكيلة واسعة من المهارات والسلوكيات التي يمكن أن توفر للشركة خيارات لمتابعة البدائل الاستراتيجية في بيئتها التنافسية، فضلا عن مدى وجود ممارسات ضرورية لإدارة الموارد البشرية، يمكن تحديدها وتطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشري.
Alibakhshi&mahmoudi,2016:349	تشير الى أحد الجوانب الاساسية للمرونة التنظيمية التي تساهم على تكيف المعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة.
García et al.,2017:5	تشير الى مدى امتلاك الموارد البشرية للشركة لمهارات وسلوكيات تقدم للمؤسسة فرصة لتطوير بدائل استراتيجية ضمن بيئتها التنافسية
جودة واخرون، 2018 : 60	تشير الى قدرة نظام الموارد البشرية للمنظمة على الاستفادة من مهارات وسلوكيات الافراد العاملين الحالية بوسائل متنوعة عن طريق إعادة بناء أو إعادة توظيف لاستخدامات ممارسات الموارد البشرية ذات العلاقة
Huang et al.,2019:380	تشير الى مقياس إدارة الموارد البشرية الذي اتخذته المؤسسة للتعامل مع التغيرات في بيئة السوق
Stanislous&Akhigbe,2020:19	تشير الى القدرة على تحسين وتنظيم وتركيب نظام الموارد البشرية في إعداد المنظمة الذي سيساعد على إدارة الموارد البشرية بكفاءة للمنافسة في مواجهة التغيرات البيئية والابتكار

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة أعلاه

ومما سبق يمكن ان يعرف الباحثين مرونة الموارد البشرية اجرائياً بانها: قدرة الادارة الفاعلة في انتقال العاملين داخل اقسام ووحدات المنظمة لضمان اقصى قدر من الكفاءة وانجاز اهداف المنظمة مع القدرة على تغيير السلوك والاعداد لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل.

#### 6. أهمية مرونة الموارد البشرية

ان مرونة الموارد البشرية تساعد المنظمة في التكيف مع الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للبيئة الخارجية والكشف عن اهتمامات الزبائن المستقبلية والمتعددة وتحقيق الميزة التنافسية والاداء المتفوق وان مرونة الموارد البشرية هي واحدة من الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية وأنها تركز على التكيف مع سمات الموظف مثل (المعارف والمهارات والسلوكيات) وتوفير هياكل تنظيمية تشجع المشاركة بين العاملين وتسمح لهم بتحسين اداء مهامهم. (الفتلاوي، 2014: 147) فيما حدد كلاً من (Bal&Lange,2014:1) اهمية مرونة الموارد البشرية بالاتي:

1. مساعدة المنظمات في تعزيز مشاركة الموظفين الجدد في اتخاذ القرارات، بالإضافة لتحسين اداء الموظفين الحاليين.
  2. تمكن الموظفين في الحصول على المرونة اللازمة في اعمالهم وبالتالي مساعدة منظماتهم.
  3. تساعد في الوصول الى حالة من التوازن بين مطالب العمل والحياة الشخصية.
- ووصف (Chen&Li,2015:205) ان مرونة الموارد البشرية لها اهمية في مساعدة المنظمات على الابتكار وجذب واكتساب الافراد ذو المواهب. واعداد موارد بشرية يصعب استبداله وتقليده لتمكن المنظمات من المنافسة وتحسين قدرتها على البقاء والتنمية، تمكن الموظفين من الموازنة بين العمل والأسرة لاكتساب الشعور بالأمان والدعم والتأثير الإيجابي على تنظيم العاملين وتحفيزهم. أن رأس المال البشري المرن مهم لخلق معرفة جديدة باستمرار. العمل على دعم الاستجابات السريعة ويركز على قيمة وندرة مرونة المنظمة من أجل القدرة التنافسية على الامد الطويل. وتقدم إدارة الموارد البشرية المرنة دعماً إدارياً من حيث الوقت والتكنولوجيا للتعلم التنظيمي. ويبين (Alibakhshi&Mahmoudi,2016:349) تعد مرونة الموارد البشرية أحد أهم جوانب المرونة التنظيمية وقد ركزت على قدرة التكيف لميزات الموظفين مثل المعرفة



والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة، وتُظهر مرونة الموارد البشرية قدرات تنظيمية قيمة وخاصة للمنظمة. لذلك يمكن أن تخلق فرص جديدة للمنظمة يمكن الاستفادة منها في المستقبل. ويوضح (الزبيدي والخزرجي، 2016: 55) ان أهمية مرونة الموارد البشرية تبرز في توفير عاملين يتمتعون بالمقدرات والمواهب الإبداعية ولديهم الرغبة في أحداث تغيير، كما تمكن المنظمة في سرعة الاستجابة للمشاكل وحلها وتؤثر بشكل ايجابي في زيادة الربحية للمنظمة وزيادة رضا الزبائن عن طريق معرفة متطلباتهم والسعي من اجل تحقيقها والتحسين المستمر لجودة المنتج وزيادة في معدل الانتاجية وخلق بيئة عمل ملائمة للعاملين وتساعد على الابتكار. ويرى (عابد، 2016: 20) ان مرونة المورد البشري لها أهمية في كسب المهارات في أغلب الوظائف وتسهيل مهمة الإدارة على العاملين كونهم يتمتعون بمرونة عالية وهمه على استعداد لتولي وظائف جديدة، وتساعد المرونة في استخدام العاملين ونقل العاملين الى وظائف أو ورش عمل أو اقسام أو حتى منظمات اخرى بسبب امتلاكهم مهارات متنوعة وواسعة، بالإضافة الى ذلك لها أهمية في تقديم منتجات جديدة. ويرى (الفتلاوي واخرون، 2018: 247-248) ان المنظمات ادركت اهميتها نتيجة ضرورتها لتحقيق التميز وتطوير قدرة الافراد والقدرة على الاستجابة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة واهمية الكشف عن اهتمام الزبائن المستقبلية والمتعددة والاهتمام بقدرة المنظمة على رفع روح المنافسة بين الافراد لتحقيق الاداء المتميز وفتح باب المشاركة في القرارات بينها وبين الزبائن وكذلك توليد قيمة للزبائن وتوليد فرص للمنظمة في المنافسة في الاعمال في الظروف الراهنة المتمسكة بالمنافسة الشديدة.

كما يشير (جودة واخرون، 2018: 60) ان أهمية الموارد البشرية في القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، اذ تواجه المنظمة صعوبة في التأقلم مع التغيرات البيئية مالم تكون مواردها البشرية لها القدرة على تطوير وتوظيف مهاراتها وقدرتها بما يتناسب مع هذه التغيرات. ولها أهمية في سرعة الاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن وتحقيق التميز عن طريق تطوير قدرات الأفراد وتعزيز قدراتهم. والعمل على معرفة على تشخيص ومعرفة اهتمامات الزبائن في المستقبل ورفع الروح المعنوية بين الافراد من اجل الوصول الى أفضل مستوى من الاداء. ويذكر كل من (الشمري واخرون، 2020: 308) ان أهمية مرونة الموارد البشرية تساهم في تحقيق مجالات تنظيمية مهمة ترغب اغلب المنظمات بتحقيقها مثل ريادة الاعمال والتميز التنظيمي ورفع روح المنافسة بين الافراد العاملين لتحقيق الاداء المتميز والنجاح في بيئة الاعمال المتغيرة بالإضافة حل المشاكل التي تواجهها المنظمة بطرق مبتكرة، وتحقيق استدامة في توجهها الاستراتيجي بالاعتماد على ما تملكه من افراد عاملين يمتلكون مهارات ومقدرات متنوعة ومعرفة ضمنية تضيف لمنظمتهم مزايا تنافسية مهمة. ويرى الباحثين ان أهمية مرونة الموارد البشرية تكمن في تكوين ميزة تنافسية للمنظمة وتخفيض التكاليف وتشجع الابتكار في المنظمة وتكوين نظم تعويضات ومكافآت مرنة الاستجابة لضغوط السوق وظروف الاقتصاد الكلي وتساعد في معرفة التعامل مع عدد ونوعية الموظفين وساعات العمل وفقاً لاحتياجات المنظمة.

#### 7. ابعاد مرونة الموارد البشرية

لقد اتفق اغلب الباحثين على ان ابعاد مرونة الموارد البشرية تتمثل بمرونة السلوك والمهارة والممارسات للموارد البشرية وفقاً لـ (Wright&Snell,1998) نقلاً عن (Úbeda-García et al.,2017:2) و (Pradhan&Kumari,2017:285) و (Beraha et al.,2018:132) والتي سيتم اعتمادها لقياس هذا المتغير وكالاتي:

أ- مرونة السلوك: ان مرونة السلوك تشير الى المدى الذي يمتلك فيه الموظفون مجموعة من السلوكيات التي يمكن تكييفها مع المتطلبات الخاصة بكل موقف. إذا كان الموظفون قادرين على تطبيق هذه السلوكيات بشكل مناسب في ظل ظروف مختلفة ويمكن للمنظمة تعديل المواقف المتغيرة والاستجابة لها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية. (Zolin et al,2011:1) ويصف (Veise et al.,2014:1792) مرونة السلوك هي القدرة على إظهار مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في ظل ظروف مختلفة. سلوكيات الموظفين هي الأفعال أو الترتيبات التي يتبناها الموظفون في وظائفهم. إذا اختار الموظف الذي استخدم أفعالاً خاصة في مواقف العمل المتكررة نفس الفعل في موقف جديد،

فسيكون سلوكه غير مرن. ويعكس ذلك إذا كان الموظفون يبحثون عن ترتيبات جديدة للقيام بأنشطة يومية أو ظروف جديدة، فإن سلوكهم يكون مرناً لذلك فإن مصطلح "المرونة السلوكية" هو أكثر تحملاً للسلوك غير المتكرر ويستجيب الموظفون للظروف الجديدة بإبداع ولا يعتمد على أنماط ثابتة ومتوقعة ومحددة مسبقاً. ويرى الباحثين ان من المهارات المهمة هي مهارة السلوك التي توضح كيفية التعامل مع المتغيرات التي تحصل في بيئة الخارجية أو داخل المنظمة والانسجام معها بما يتلاءم مع اهداف المنظمة عن طريق المعرفة واستخدام البرامج التي تكون قادرة على عملية التغيير.

ب- مرونة المهارة: إن مرونة المهارة تشير إلى سمتين: عدد الاستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق مهارات الموظف عليها (مرونة الموارد)، وكيف يمكن إعادة نشر الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة (مرونة التنسيق). (Ketkar&Set,2010:1176) ويرى (pandey,2012:23-24) واحدة من اهم المرتكزات الاساسية من اجل الوصول الى اداء افضل بالإضافة للتعبير عن مستوى الفرد التعليمي والثقافي ومعرفة ما مدى امكانيته لأداء الواجبات المكلف بها ، ويجري تطوير هذه المهارات بالتدريب وعن طريق اكتساب الخبرة عن طريق الاداء ، أن اهم أنواع المهارات ( مهارة حل المشكلات، المهارة التقنية ، المهارات الاجتماعية ، مهارات إدارة الموارد) ومن اجل نجاح المنظمات عليها ان تستقطب أفراد موهوبين لهم القدرة على العمل في كل المستويات ويتمتعون بمستوى جيد من المهارات والمقدرات التي تعزز من قيمة المنظمة . ويشير(محمد،2018: 165) مرونة المهارة لإدارة الموارد البشرية لها دور اساسي بخلق الميزة التنافسية للمنظمة بعدّها قاعدة معرفية واسعة وان هذه القاعدة تخلق مقدرات وامكانيات عالية تساعد في تطوير وسائل أكثر فاعلية من أجل تحقيق متطلبات والاهداف التي تسعى اليها المنظمة، والعمل على تحقيق رفاهية للعاملين وتحفيزهم نحو اداء اعمالهم بجودة عالية مما يؤدي الى زيادة انتاجية العاملين وانخفاض دوران العمل. ويشير الباحثين الى مرونة المهارة هي تلك المهارة التي يفهم الاشياء بها بطرق مختلفة. اذ ما يمتاز به العاملين من المهارات الفنية التي يجري اكتسابها من العمل وتطويرها من التدريب الذي تؤثر على اداء العاملين. والمهارة في حل المشاكل لها تأثير كبير في معالجة المشاكل ومساعدة المديرين في اتخاذ القرارات المناسبة بما يتناسب مع حجم المشكلة وبالتوقيت المناسب.

ت- مرونة ممارسات الموارد البشرية: لفت يوضح (Loi&Ngo,2008:1665) جرى تحديد مرونة ممارسات الموارد البشرية بعدها مدى إمكانية تكييف ممارسات الموارد البشرية للمنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف ، أو عبر مواقع أو وحدات مختلفة للمنظمة، والسرعة التي يمكن بها إجراء هذا التكيف والتطبيق. وإن المنظمات التي تمتلك هذا النوع من المرونة لا تخلق قيمة فقط مثل تحقيق الانسجام الاستراتيجي عبر الوحدات المختلفة وتعزيز الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال، وانما تبني قدرة يصعب تقليدها وغير ممكنة للاستبدال. وأن موارد المنظمة أو قدراتها قد تولد ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت تمتلك الخصائص الآتية: القيمة والندرة. وتعد مرونة ممارسة الموارد البشرية كقدرة تنظيمية ناشئة عن المهارات والسلوكيات الفردية التي تحسن من أداء المنظمة بشكل فاعل. يصف (Ketkar&Set,2010:1177) المرونة لممارسات الموارد البشرية على أنها "مدى إمكانية تكييفها وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف ومدى سرعة إعادة صياغة الممارسات وإعادة تشكيلها وإعادة نشرها". بينما يرى(Kumari&Pradhan,2014:46) تتعلق المرونة في ممارسة الموارد البشرية بمدى سرعة تعديل قسم الموارد البشرية وتنفيذه لممارسات الموارد البشرية الجديدة. تشير مرونة ممارسة الموارد البشرية في إدارة القوى العاملة إلى الدرجة التي يمكن للمنظمة عن طريقها تنفيذ عمليات وهاكل موارد بشرية بديلة بسرعة وفعالية أي تنفيذ ممارسات الموارد البشرية التي تختلف عن تلك المستخدمة حالياً من قبل المنظمة. يبين الباحثون: إن مرونة ممارسات الموارد

البشرية تساعد العاملين والمنظمة على القيام بإجراء الممارسات الادارية المتمثلة بالتخطيط والتدريب وعملية الاستقطاب والتحليل الوظيفي ومواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: الاداء العالي

### 1. مفهوم الاداء العالي

إنّ الاداء العالي يبين قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها عن طريق استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، وإنّ المشكلة الاساسية تكمن في كيفية قياس الاداء لأنه هدف متغير وشامل ويتسم بالتعقيد. ويمكن توضيحه بمتغيرات متعددة فهو من منظور الهدف أي مخرجات المنظمة، ومن المنظور العملية أي الكفاءة الاقتصادية. (Kirkbesoglu,2015:4) ووجد (الشمري والكروي،2015: 233) إنه مفهوم يربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى يربط ما بين اتخاذ القرار والتفكير الفاعل في المنظمة، إنّ الاداء العالي لمنظمات الأعمال معناه أنها أكثر فاعلية من منافسيها في استثمار ما قد جُمع من استخبارات، وتحفيز قوى عملهم وذلك يولد ارتباط قوي بين الاداء المالي وأسبقيات المكانة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري ومقدراتهم الضرورية للنجاح. ووضح (الزبيدي والخزرجي،2016: 58) بأنه مجموعة الممارسات التي تزيد من قدرة الموظف على استثمار طاقاته وافكاره للتأثير في بيئة العمل ودمجها مع ما توفره المنظمة من دعم وتسهيلات وامكانيات تقنية ومعلومات والفرق المداره ذاتياً والحوافز والتدريب وتكريسها جميعاً لتحقيق الاداء العالي. وأشار(الشمري واخرون،2016: 15) إنّ الجذور التاريخية للأداء العالي تعود الى مدرسة الادارة العلمية في بداية القرن الماضي والتي كانت تهدف الى زيادة الانتاجية في المنظمات واكتشاف أفضل الطرق لإنجاز المهام المطلوبة عن طريق القيام بالدراسات والتجارب العلمية ومن ثمّ اختيار العاملين المؤهلين لإنجاز تلك المهام بما يحقق مستويات عالية من الكفاءة.

### الجدول (3) / بعض تعريفات الاداء العالي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

اسم الباحث	التعريف
Dewaal et al. (2014:24)	هي تلك المنظمة التي تحقق أفضل النتائج مقارنة مع المنظمات الاخرى ولها القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والقدرة على احتواء موظفيهم بعدهم الثروة الحقيقية للمنظمة.
(Hurduzeu,2015:291)	قدرة المنظمة على تحويل المدخلات الى مخرجات لتحقيق بعض النتائج.
(الدباغ،2017: 70)	هي حزم من الممارسات الموارد البشرية التي تسهل اشراك الموظفين وتعزز المهارات والدوافع.
( الجادر وصيهود،2017: 158)	المستوى المتميز الذي حققته المنظمة نتيجة مخرجات عملياتها الرئيسية المتمثلة برؤية القيادة نحو صياغة استراتيجية واضحة وشاملة متفاعلة مع أنشطة هيكلها التنظيمي ومتوائمة مع ثقافتها التنظيمية وقيم العاملين.
(جعفر،2017: 173)	كمنظمة أداء عالي عرفت بأنها المنظمة التي لها القدرة على التكيف الكفوء مع متطلبات البيئة الخارجية عن طريق التحسين المستمر لعملياتها واحتواء موظفيها لتحقيق أفضل النتائج.
(علي وراضي،2018: 3090)	بأنه مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق التوافق الداخلي مع تلك الممارسات فضلاً عن الملائمة الخارجية مع استراتيجية المنظمة.
(هماش والحميري،2020: 41)	قدرة المنظمة في الاستجابة الى التغيرات البيئية بسرعة وتمتعها بأداء مالي جيد عن طريق دمج اهدافها واستراتيجياتها وقيمها الاساسية مع ثقافتها التنظيمية والتركيز بشكل اساسي على القيادة ورأس المال البشري.

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى الادبيات الواردة في الجدول

مما تقدم يمكن ان يعرف الباحثين الأداء العالي اجرائياً بأنه أعلى مستوى من الاداء يمكن للمنظمة الوصول اليه وبالقدر الذي يمكنها من تخطي مستويات الاداء للمنظمات الاخرى في مجال اعمالها.

## 2. اهمية الاداء العالي

إنّ الاداء العالي يبين قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها عن طريق استخدام الموارد بكفاءة وفعالية عن طريق جذب وتطوير الموظفين والمساعدة في الحفاظ على راس المال البشري للمنظمة وان توظيف العاملين بنجاح يسمح للمنظمات بالرد على تهديدات وفرص السوق بشكل استباقي ، كما تمكن ممارسات انظمة الاداء العالي مثل المكافآت والتدريب والتمكن الى زيادة مهارات الموظفين ومعرفتهم وقدراتهم وتشجيعهم على تحقيق مستوى عالي من الانتاجية. (Kirkbesoglu,2015:4)

وأوضح (الخرزجي،2016: 58) إنّ منظومة عمل الاداء العالي تساهم في خلق الموهبة المستدامة والاستخدام الفعال اذ تجعل العامل يقدم وظيفتين الاولى كيف يقدم الخدمة والثانية كيف يحسن الخدمة، اذ يرتبط النجاح المنظمي بوفاء العامل في واجباته كما أنّ الحرية للقيام بالعملية هو اكثر شيء يضمن النجاح والقدرة على التفكير والاستفادة من فرص العمل. اهمية الاداء العالي في زيادة المرونة والابتكار وتبادل المعرفة والمهارات والموائمة مع الاتجاهات التنظيمية والزبائن وسرعة الاستجابة لاحتياجات الاعمال ومتطلبات السوق، كما تحسن العلاقة بين الادارة والعاملين وتهدف على افتراض بأن العاملين يمكنهم التقدم لاتخاذ القرارات المطلوبة في مكان العمل بالإضافة الى امكانية تطوير العاملين لمعرفتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات بخصوص ادارة اعمالهم. ويشير (الشمري واخرون،2016: 18) إنّ الاداء العالي للعمال في المنظمة يساعد في تمكين المنظمة من دعم احتياجات الزبائن ومعرفة توقعاتهم وتعزيز الالتزام التنظيمي ويولد تحفيز كبير من اجل انجاز الاعمال. وإنّ الاداء العالي يحافظ على تحقيق مستويات عالية من الاداء المطلوب لتلبية العمل وتطور خبرات العاملين ومعرفة قدراتهم من اجل خلق قيمة للمنظمة. والعمل على زيادة تدفق المعلومات ودعم قوة اتخاذ القرارات الذي يقود الى انتاجية أكبر في المنظمة. ويبين(الجادر وصيهود،2017: 158) إنّ نظام الاداء العالي أحد اهم المواضيع في الادارة وأكثرها جدلاً، وإنه من اهم التحديات التي تواجه المنظمات ويهتم المديرون به بشكل كبير كونه يشكل أهم الاهداف التي تسعى اليها المنظمات. وبين(العزاوي والدباغ،2018: 336) يعدّ الاداء العالي احد المواضيع التي حظيت بكثير من الاهتمام من قبل المنظمات بسبب ارتباطه بنجاح المنظمات بشكل كبير في ظل بيئة التنافسية الحالية . وإنّ الاداء يكون على مستويين يكون المستوى الاول على اساس الاداء العالي على المستوى الفرد والاداء العالي على مستوى المنظمة، وإنّ أهم ما يميز المنظمة هو المعرفة التي يمتلكها افرادها التي تساهم في تحسين اداء المنظمة، إنّ الاداء العالي يعدّ أحد ممارسات الموارد البشرية المهمة. ويوضح (الافي والخشمان،2020: 53) إنّ تنفيذ نظم الاداء العالي يعدّ استثماراً استراتيجياً مهم في راس المال البشري، وتحول كبير في كيفية تنظيم وادارة الموارد البشرية، وهذا الشكل الابداعي من اجل التنظيم العمل يعتمد على فكرة التطوير الشامل والتحفيز الالتزام العالي والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق الموارد الاجتماعية والبشرية على المستوى التشغيلي لتحقيق الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة. يبين الباحثون اهمية الاداء العالي في مساعدة المنظمة على معرفة نقاط الضعف في أنشطة المنظمة والعمل تصحيحها والابتعاد عنها في المستقبل عن طريق القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجتها ومن ثمّ تحسين مستوى الاداء في المنظمة للمستويات كافة.

## 3. ابعاد الاداء العالي

لقد اتفق العديد من الكتاب والباحثين ومنهم (الشمري،2015)و(الشمري،2016)و(العامري،2018)و(المرشدي،2019) مع

(DeWaal,2008;2009;2010;2011;2012:3;6;312;7;32)(DeWaal&Frijns,2009;2011;2012:2;7;4)(DeWaal&Chachage,2011:152)(DeWaal&Sultan,2012:216)(DeWaal&Akaraborwor,2013:79)(DeWaal&Jansen,2013:45)(DeWaal,et al.,2014:37)

اذ اجرى (DeWaal) ب (290) دراسة عن منظمات الأداء العالي عن طريق استبيان وزع على اكثر من (1470) منظمة وحصل على اكثر من (2015) استجابة حدد عن طريقها (35) خاصية للأداء العالي تقسم في ضوء خمسة عوامل أساسية هي (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، التوجه طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) والتي سنعتمدها كأبعاد فرعية لقياس متغير الأداء العالي كونها طبقت على مدى واسع من المنظمات والتي بدورها أفرزت تلك الخصائص لتكون مميزات تتميز بها منظمات الأداء العالي:

أ- **جودة الإدارة** : تتجسد بقيام الادارة بعلاقات جيدة مع الموظفين في المستويات التنظيمية كافة، واقامة علاقات فردية مع كل موظف والعمل على زيادة الثقة بالنفس وبالأخرين والسعي لتقديم معاملة عادلة لجميع الموظفين وتعتمد تقييم ولاء الموظفين ومعاملة الانكفاء والمهريين باحترام، ويتحلى المديرون بالصدق والاخلاص والاخلاق العالية. والقيام بالتحليل عند صنع القرار الحاسم ومساعدة الموظفين وحمايتهم من التدخل الخارجي. (DeWaal&frijns,2014:5) يوضح الباحثين هذا البعد على أنه الطريقة أو الوسيلة للعمل التي تشجع العاملين للعمل واقامة علاقة جيدة مع الموظفين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وخلق قيمة مضافة عن طريق معرفة حاجات المستهلكين واشباع حاجاتهم.

ب- **الانفتاح والتوجه الفعال** : توجه الادارة نحو موظفيها عن طريق اقامة الاجتماعات الدورية والندوات من اجل سماع آرائهم ومقترحاتهم والتواصل معهم. والعمل على توجيه الموظفين بالشكل الذي يخدم المنظمة ويعزز من ادائهم عن طريق تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية وتوفير فرص للتعلم. وتتميز المنظمات عالية الاداء للسماح بالوقوع بالأخطاء واعطاء الفرص للتعلم وتبادل المعرفة بين العاملين لتحسين ادائهم. بالإضافة الى بناء علاقات جيدة مع المساهمين والمشاركة مع الزبائن والموردين لتقديم أفضل الخدمات (العامري،2018: 160). يصف الباحثون إن المنظمة بحاجة الى ثقافة الانفتاح من اجل تحقيق نتائج جيدة ويجري ذلك عن طريق معرفة اراء العاملين بشكل مستمر واشراكهم في الاعمال المهمة والعمليات التنظيمية للمنظمة والسماح لهم بالتجربة وارتكاب الاخطاء من اجل التعلم تحمل المخاطر.

ت- **التحسين المستمر**: تبدأ عملية التحسين المستمر من قيام الادارة بتطوير عدد من البدائل الاستراتيجية لتقويض الاستراتيجيات الميته لديها، وتركز جهودها في سبيل انجاح هذه الاستراتيجيات الجديدة والعمل على تبسيط العمليات والغاء الاجراءات الروتينية وغير الضرورية واتاحة المعلومات لجميع اعضاء المنظمة المالية وغير المالية التي تساعد على دفع عملية التحسين، فهذا ما يجعل العاملين ملتزمين اخلاقيا اتجاه المنظمة بالسعي المستمر لتحقيق افضل النتائج، وإنَّ على ادارة المنظمة أن تبتكر باستمرار عمليات ومنتجات ومصادر جديدة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على الكفاءات الاساسية داخل المنظمة والاستعانة بمصادر خارجية للكفاءات غير الاساسية. (deWaal&Frijns,2014:5). يؤكد الباحثون بأن عملية التحسين المستمر هدف تسعى المنظمة لتحقيقه عن طريق التبسيط بالشكل المستمر وتحسين جميع العمليات من اجل تحسين قدرتها للاستجابة للأحداث بشكل فاعل وكفوء والتخلص من الاجراءات غير الضرورية.

ث- **الالتزام طويل الأمد**: إنَّ المنظمة لديها الالتزام طويل الامد اتجاه الافراد العاملين فيها وإنَّ خصائص وطبيعة المنظمات هي التي تخلق سوق عمل داخل المنظمة الذي يعتمد بشكل رئيس على العاملين داخل المنظمة، وان المشرفين يجب أن يكونوا مسؤولين عن معرفة التوقعات المهنية لمرووسيهم كما أنَّ فرص العمل تمنح الضمان والامان للعاملين نحو تعزيز فرص النمو والتطور (Hoekstra,2011:160). يوضح الباحثون بأن المنظمات ذات الاداء العالي تحافظ

على علاقات طويلة الاجل مع جميع اصحاب المصالح عن طريق خلق الفرص وتحسين العلاقات المتبادلة ومعرفة متطلبات الزبائن عن طريق التواصل معهم والاستجابة لهم وتكوين القيمة للزبون.

ج- جودة قوى العمل: إنَّ الاداء العالي من اجل تحقيقه في المنظمات يحتاج لتطوير الموارد البشرية واعدادها بالشكل الجيد من اجل تحقيق نتائج استثنائية. إنَّ بناء فرق العمل وتشجيع على الابداع والابتكار يمكن من رفع مستوى اداء العاملين والمنظمة. وإنَّ استقطاب القوى العاملة المتنوعة وتوظيف الافراد ذو الذين لديهم درجة مرونة عالية في مواجهة التحديات والمساهمة بحل المشاكل بطرق متنوعة. ويجب على المنظمة أن تسعى في تطوير القوى العاملة عن طريق التدريب واقامة ورش العمل وتبادل المعرفة. (العامري، 2018: 160). يشير الباحثون: إنَّ منظمات الاداء العالي تحرص على كسب العاملين ذو مهارات واختصاصات متنوعة والقيام بتدريبهم والتعلم وتشجيعهم على التعلم من الاخرين والعمل على تحقيق نتائج استثنائية.

### ثالثاً: العلاقة بين متغيرات البحث (مرونة الموارد البشرية والاداء العالي)

إنَّ مرونة الموارد البشرية تدعم البيئة التنظيمية عن طريق امداد المنظمة بأفراد يمتازون بأفكار توجه المنظمة نحو الابتكار والابداع وخلق ميزة تنافسية تغير من اداء المنظمة الى الاداء العالي. (Mustafa et al., 2013: 13) كما إنَّ القدرات التي يمتلكها العنصر البشري المميز والموجودات غير الملموسة لها تأثير كبير ومهم في على اكتساب والمحافظة على المركز التنافسي وتحقيق الاداء العالي للمنظمة (Brueller&Abraham, 2015: 455). ويذكر (الطائي والتميمي، 2016: 41) إنَّ مرونة الموارد البشرية لها القدرة في تفسير الاحداث والاستفادة منها للرد بشكل مستمر وسريع على التغيرات غير المتوقعة بالشكل الذي يؤثر ايجابياً في اعمالها، وتجنب التهديدات والمخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمة. ويذكر (امانة، 2016: 228) إنَّ مفهوم الاداء العالي يربط ما بين الموارد البشرية من جهة وما بين الاداء التنظيمي من جهة اخرى ويربط ما بين اتخاذ القرار والتفكير الفعال في المنظمة. وإنَّ الاداء العالي بالنسبة للمنظمات يدل على أنَّ المنظمة أكثر فعالية من منافسيها في الاستثمار وتحفيز العاملين، كما يشير الاداء العالي الى ارتباط قوي بين الاداء المالي واسبقيات المكانة التنظيمية في تطوير مقدرات رأس المال البشري.

واشار (صيهود، 2017: 114) إنَّ الى وجود علاقة ارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والاداء العالي في المنظمات، وإنَّ المورد البشري يساعد في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمة وموقعها التنافسي وزيادة قدرة ادائها والذي بدوره يعزز من ثقافة المنظمة ويطور قيادتها عن طريق المشاركة الفعالة، ويساعد المنظمة في اختيار وتعيين العاملين بالشكل الفعال والسليم الذي يساعد المنظمة في تبني الغايات وتحديد الاهداف بشكل أفضل. يؤكد (السبتي، 2017: 127) إنَّ مرونة الموارد البشرية تساهم في استمرارية الميزة التنافسية في المنظمة وتسهل عملية تطوير الكفاءات الخاصة بالمنظمة وإنَّ الاداء المتميز والعالي في المنظمات يكون نتيجة الى القدرات الفريدة العاملين فيها. ويمكن ان تساهم نظم الموارد البشرية في صيغة الرؤيا الاستراتيجية وتثير روح المبادرة والتعاون وتحفز الموظفين في تقديم جهود اضافية من اجل انجاز مهامهم. يشير (العامري، 2018: 124) الى دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق الاداء العالي وبعده قضية استراتيجية مهمة، إنَّ نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها هو نتيجة لمقدرات العاملين فيها، وإنَّ وضع سياسية للتعويض وادارة الاداء التي تستقطب وتحفز العاملين بالإضافة الى تطوير استراتيجيات تقدم الدعم المناسب في الوقت المناسب من اجل تنفيذ استراتيجية المنظمة للمساهمة في تحقيق الاداء العالي لها. ومما تقدم يشير الباحثون الى أنَّ مرونة الموارد البشرية لها دور مهم وايجابي في تحسين الاداء في جميع مستويات المنظمة وصولاً الى الاداء العالي وذلك عن طريق استقطاب واختيار العاملين ذو المهارات والخبرة العالية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم بالشكل الذي يمكنهم من مواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة وامتلاك المنظمة ميزة تستطيع عن طريقها التفوق على مثيلاتها.

### المبحث الثالث / الإطار الميداني للبحث

يتناول هذا المبحث اربع فقرات رئيسة تتضمن الاولى صدق وثبات اداة البحث والثانية وصف وتشخيص متغيرات البحث اما الثالثة اختبار فرضية الارتباط الرئيسية والفرضيات الفرعية عنها ، واخيراً اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكالاتي :

#### أولاً: صدق وثبات أداة البحث

تضمنت استمارة الاستبيان متغير البحث المستقل (مرونة الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (الأداء العالي)، ولقد تضمن كل متغير عدداً من الأبعاد الفرعية ويقدم الجدول (4) أدناه توضيحاً لذلك.

#### الجدول (4) / توصيف استمارة الاستبيان

المتغير	البعد	عدد العبارات	Alpha Cronbach	قيم الصدق
مرونة الموارد البشرية Human Resources Flexibility (مستقل)	مرونة السلوك	8	0.70	0.84
	مرونة المهارة	7	0.74	0.86
	مرونة ممارسة	7	0.79	0.89
الأداء العالي High Performance (معتمد)	جودة الإدارة	4	0.83	0.91
	الانفتاح والتوجه الفعال	4	0.87	0.93
	الالتزام طويل الأمد	4	0.86	0.93
	التحسين المستمر	4	0.88	0.94
	جودة قوى العمل	4	0.88	0.94

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

#### يتبين من الجدول أنف الذكر ما يأتي:

- 1- إنَّ المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) تتكون من ثلاث ابعاد فرعية وهي مرونة السلوك التي قيست عن طريق (8) أسئلة ، ومرونة المهارة وجرى قياسها عن طريق (7) أسئلة ، ومرونة الممارسة و قيست عن طريق (7) أسئلة أيضاً. يلاحظ من الجدول أنف الذكر إنَّ قيم (Alpha Cronbach) وهو من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة والذي يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديده نسبة (0.70)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكتر (Sekrana,2003:311) تراوحت بين (0.70 و 0.79) وهي ضمن النسب المقبولة . اما صدق المقياس الذي يدلُّ على أنَّ المقياس يقيس فعلا ما جرى وضعه لقياسه (Sekrana,2003:206) تراوحت قيمه بين (0.84 و 0.94) والصدق يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ( عبد الفتاح ،2008: 565).
  - 2- إنَّ المتغير المعتمد (الأداء العالي) تتكون من خمسة ابعاد فرعية قيست عن طريق (4) أسئلة لكل بعد وهي جودة الإدارة والانفتاح والتوجه الفعال والالتزام طويل الأمد والتحسين المستمر وجودة قوى العمل. ولقد تراوحت قيم (Alpha Cronbach) لهذه الابعاد بين (0.83 و 0.88)، فيما تراوحت قيم الصدق بين (0.91 و 0.94).
- يستدل الباحثون من التحليل أنف الذكر صدق وثبات أداة القياس مما يمكنه من الوثوق في النتائج التي يمكن التوصل لها.

## ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

استخدم الباحث الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري وشدة الإجابة لغرض وصف وتشخيص مدى إدراك عينة البحث لتوافر متغيرات البحث على المستوى الفرعي والكلّي وحسب الجدول الآتي، علماً أنّ الباحث استخدم الوسط الحسابي الفرضي (3) لغرض مقارنة النتائج المتحصل عليها.

جدول (5) / الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

ت	المتغير	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1	مرونة السلوك	3.35	0.51	67%
2	مرونة المهارة	3.50	0.58	70%
3	مرونة ممارسة	3.34	0.54	67%
	مرونة الموارد البشرية	3.40	0.43	68%
1	جودة الإدارة	3.40	0.80	68%
2	الانفتاح والتوجه الفعال	3.35	0.88	67%
3	الالتزام طويل الأمد	3.15	0.94	63%
4	التحسين المستمر	3.21	0.91	64%
5	جودة قوى العمل	3.22	0.95	64%
	الأداء العالي	3.27	0.90	65%

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من الجدول أنف الذكر ما يأتي:

1- حقق متغير مرونة الموارد البشرية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.40) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.43) وهي قيمة قليلة تؤثر اتساق إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المتغير، وبلغت شدة الإجابة (68%). إنّ النتائج تدل على تبني الشركة مجتمع البحث لأبعاد مرونة الموارد البشرية، وما يدعم ذلك إنّ الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الفرعية بلغت (3.35، 3.50، 3.34) على التوالي وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، كما إنّ قيم الانحراف المعياري بلغت (0.51، 0.58، 0.54) على التوالي وهي قيم قليلة تدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة، كما إنّ قيم شدة الإجابة بلغت (67%، 70%، 67%) على التوالي.

2- حقق متغير الأداء العالي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.27) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.90) وهي قيمة قليلة تؤثر اتساق إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المتغير، وبلغت شدة الإجابة (65%). إنّ النتائج تدل على تبني الشركة مجتمع البحث لأبعاد الأداء العالي في سبيل الارتقاء بالشركة ، وما يدعم ذلك إنّ الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الفرعية بلغت (3.40، 3.53، 3.15، 3.21، 3.22، على التوالي وهي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، كما إنّ قيم الانحراف المعياري بلغت (0.80، 0.88، 0.94، 0.91، 0.95) على التوالي وهي قيم قليلة تدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة، كما إنّ قيم شدة الإجابة بلغت (68%، 67%، 63%، 64%، 64%) على التوالي.

يستدل الباحثون من التحليل أنف الذكر إن منتسبي الدائرة أكثر إدراكا لتوافر متغير مرونة الموارد البشرية وكانت اجاباتهم أكثر اتساقا، من ادراكهم لتوافر متغير الأداء العالي.

## ثالثا: اختبار فرضية الارتباط

سيتناول الباحث في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على إنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والأداء العالي). ولقد تفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي:

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة السلوك والأداء العالي.



2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المهارة والأداء العالي.

3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الممارسة والأداء العالي.

لقد تم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (Spearman) لاختبار فرضيات البحث ، إذ يوضح جدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات البحث، إذ يتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen,1983):

- علاقة ارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط اقل من 0.10
- علاقة ارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين 0.10 - 0.30
- علاقة ارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط اعلى من 0.30

#### جدول (6) / اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الأداء العالي	المتغير التابع
	المتغير المستقل
**0.28	مرونة السلوك
**0.29	مرونة المهارة
**0.58	مرونة الممارسة
**0.52	مرونة الموارد البشرية
**معنوي عند مستوى 1%	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من الجدول أنف الذكر وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد مرونة الموارد البشرية والأداء العالي. لقد حقق بعد مرونة الممارسة أكبر قيمة ارتباط إذ بلغت (0.58) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، يليها بعد مرونة المهارة بقيمة ارتباط بلغت (0.29) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، ثم بعد مرونة السلوك عن طريق قيمة ارتباط بلغت (0.28)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أيضاً. وعلى المستوى الكلي بلغت قيمة معامل ارتباط مرونة الموارد البشرية مع الأداء العالي (0.52) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). يستدل الباحثون من التحليل أنف الذكر على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية، بمعنى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والأداء العالي. وهذا يدل على أن الدائرة مجتمع البحث يمكنها الاستفادة من مرونة الموارد البشرية في تعزيز أدائها العالي.

#### رابعاً: اختبار فرضية التأثير

نصت الفرضية الرئيسية الثانية (لا تؤثر مرونة الموارد البشرية في الأداء العالي)، ولقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية هي:

- 1- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة السلوك في الأداء العالي.
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المهارة في الأداء العالي.
- 3- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الممارسة في الأداء العالي.

سعى الباحثون الى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية عن طريق استخدام معامل الانحدار البسيط، وكما مبين في الجدول

الاتي:

جدول (7) / اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة ومعنويتها	قيمة t المحسوبة ومعنويتها	الأداء العالي		المتغير المعتمد المتغير المستقل
			$\beta$	$\alpha$	
0.07	*6.78	*2.60	0.42	1.85	مرونة السلوك
0.06	*5.53	*2.35	0.34	2.07	مرونة المهارة
0.35	**47.70	**6.91	0.89	0.30	مرونة الممارسة
0.21	**23.44	**4.84	0.86	0.36	مرونة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

1- إن مرونة السلوك تؤثر بمقدار (0.42) في الأداء العالي إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. وهذا التأثير معنوي عند مستوى (5%)، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار ( $\beta$ ) بلغت (2.60) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما إن (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت قيمتها (6.78) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%) أيضاً. ويتضح من الجدول أن مرونة السلوك تفسر ما نسبته (7%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، والنسبة الباقية البالغة (93%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

2- إن مرونة المهارة تؤثر بمقدار (0.34) في الأداء العالي إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. وهذا التأثير معنوي عند مستوى (5%)، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار ( $\beta$ ) بلغت (2.35) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما إن (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت قيمتها (5.53) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%) أيضاً. ويتضح من الجدول أن مرونة المهارة تفسر ما نسبته (6%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، والنسبة الباقية البالغة (94%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

3- إن مرونة الممارسة تؤثر بمقدار (0.89) في الأداء العالي إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار ( $\beta$ ) بلغت (6.91) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما إن (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت قيمتها (47.70) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أيضاً. ويتضح من الجدول إن مرونة الممارسة تفسر ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، والنسبة الباقية البالغة (65%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

4- إن مرونة الموارد البشرية تؤثر بمقدار (0.86) في الأداء العالي إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة. وهذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار ( $\beta$ ) بلغت (4.84) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما إن (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت قيمتها (23.44) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) أيضاً. ويتضح من الجدول أن مرونة الموارد البشرية بشكل عام تفسر ما نسبته (21%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء العالي، والنسبة الباقية البالغة (79%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

يستدل الباحثون من التحليل السابق رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الرئيسية الثانية، وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (تؤثر مرونة الموارد البشرية في الأداء العالي). ويمكن للدائرة ان تحسن من أدائها العالي في حال ارتقت بمستوى مرونة مواردها البشرية (ملاكها الوظيفي).

**المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات****أولاً / الاستنتاجات**

1. اظهرت النتائج ان الدائرة مجتمع البحث يمكن الاستفادة من توظيف مرونة الموارد البشرية في تعزيز ادائها العالي عن طريق مرونة المهارة والسلوك وممارسات إدارة الموارد البشرية.
2. يشير الجانب التطبيقي الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية بوصفها المتغير المستقل وابعادها المتمثلة بـ ( مرونة السلوك، مرونة المهارة، مرونة الممارسات لإدارة الموارد البشرية) والاداء العالي بوصفه المتغير المعتمد وابعاده المتمثل بـ (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) مما يشير الى إن هناك حالة من الفهم والوعي لأهمية المتغيرات المبحوثة في المنظمة المبحوثة.
3. تشير النتائج الى أن مرونة ممارسات الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير في الاداء العالي بالمنظمة مما يبين أن الدائرة مجتمع البحث لديها القدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل.
4. تبين أن هناك اهتمام مناسب في مرونة السلوك من قبل الدائرة مجتمع البحث التي كانت تسعى لتغيير عادات العمل الخاصة لموظفيها استجابةً للتغيرات داخل بيئة عملها وخلال فترة قصيرة، كما يتمتع اغلب الموظفين بالمرونة الكافية للتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية والاستجابة لمتطلبات المجتمع.
5. تعد مرونة المهارة محور مهم في مرونة الموارد البشرية ويوجد اهتمام مقبول في الدائرة مجتمع البحث اذ يمكن للموظفين انتقال الى وظائف اخرى عند الضرورة ، وإن الموظفين لديهم القدرة على تعلم مهارات جديدة لاستخدامها في فترة قصيرة بالإضافة الى أن الموظفين يتمتعون بمهارات متعددة.
6. هناك اهتمام مقبول من قبل الدائرة مجتمع البحث في جودة الادارة اي أنها تحرص على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية، وتهدف الى خلق ثقافة الانفتاح وتوظيفها لتحقيق النتائج المرغوب بها والتحاور مع موظفيها وإشراكهم في الأعمال المهمة وتوفير فرص التعلم وتبادل المعرفة لتشجيعهم على تحمل المخاطرة.
7. تهتم الدائرة مجتمع البحث بشكل مناسب بالالتزام تجاه العاملين والمجتمع بشكل عام كما ترغب ببناء علاقات ممتازة مع موظفيها والتواصل معهم باستمرار وتوفير بيئة عمل آمنة عن طريق منح موظفيها الإحساس بالأمان والاستقرار .
8. ترغب الدائرة مجتمع البحث بالقيام بالتحسين المستمر والإبداع في مستوياتها الإدارية كافة ، وتقوم المنظمة بتوجيه قدرات مواردها البشرية لخلق مصادر جديدة لتحسين قدراتهم نحو الاستجابة للتغيرات.
9. تمتلك الدائرة مجتمع البحث ملاك عمل يتصف بالمرونة العالية في كشف التحديات التي تواجهها الأقسام وتقديم الحلول الابتكارية لمختلف المشاكل التي تواجهها وتحفز على الإبداع عن طريق الاعتماد على طرائق ووسائل جديدة.

**ثانياً / التوصيات**

- 1- تعزيز مرونة الموارد البشرية في دائرة تحسين البيئة في الفرات الاوسط والاستمرار العمل على إقامة الدورات وتصميم برامج تدعم هذا المجال في الدائرة من أجل زيادة الوعي والثقافة بهذا الموضوع.
- 2- ضرورة قيام دائرة تحسين البيئة استثمار ايجابيات العلاقة بين مرونة المورد البشري والاداء العالي عن طريق اقامة مناقشات بأسلوب العصف الذهني واعداد خبراء في هذا المجال وممارسة الدور الرقابي على عمل الدائرة بالشكل الذي يضمن ديمومة العمل والتعاون فيها من أجل تحسين ادائها وكسب مكانة جيدة.
- 3- ضرورة محاولة الدائرة الاهتمام المناسب في مرونة السلوك عن طريق تمكين العاملين وتدريبهم على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل، وتمكين الموظفين بامتلاكهم المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية والاستجابة لمتطلبات الزبائن.

- 4- يتعين على الدائرة مجتمع البحث توفير فرص اكثر لتطوير مرونة المهارة لدى الموظفين والعمل على تدوير الموظفين بين الوظائف من اجل زيادة الخبرة والمهارة لديهم واكتساب مهارات جديدة لاستخدامها في المستقبل من اجل استدامة ادائها العالي.
- 5- تعزيز عمل الدائرة مجتمع البحث تجاه العاملين والمجتمع عن طريق وتوفير وسائل اتصال حديثة لمعرفة متطلباتهم بشكل أفضل والاستجابة لها بسرعة وتقديم خدمات بشكل جيد باستمرار.
- 6- يجب على المنظمة الاهتمام بشكل كبير في جودة الادارة واعداد برامج ارشادية للموظفين او تدريبهم عبر الانترنت او عن طريق المحاكاة من اجل امتلاكهم للخبرات والمؤهلات الكافية في هذا المجال التي تساعدهم في تقديم خدمة بجودة عالية مما له تأثير جيد في تحسين اداء الدائرة.
- 7- ضرورة حرص الدائرة مجتمع البحث على توصية المسؤولين على منح كتب الشكر والتقدير ليس على اساس ضغوط الشخصية او المجاملات ولكن لمن يقوم بمهام استثنائية وحلول مبتكرة لمختلف المشاكل التي تواجهها المنظمة لتحفيزهم وزيادة قدرتهم على الاستجابة للتغيرات.
- 8- القيام برفع توصيات الى الجهات العليا والسعي من اجل تطبيق نماذج حديثة لمرونة الموارد البشرية واجراء بعض التعديلات القوانين الخاص بها من اجل مواكبة التطورات.

## المصادر References

أولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

1. عبد الفتاح، عز حسن (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
2. الفتلاوي، ميثاق هاتف، رشا عباس الربيعي، ضياء فالح لبناي، كرار نزار الكروي، غازي عبد زيد الحسنوي (2018)، "أضاءات فكرية في المتغيرات الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، القاهرة - مصر.
- ب. الرسائل والاطاريح
1. الفتلاوي، علي عبد الحسين عباس(2014)، "سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها في مرونة ممارسات الموارد البشرية : دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
2. عابد، هند احمد (2016)، "أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر.
3. السبتي، جريبي (2017) "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
4. المرشدي، عبيس حسين رياض (2019)، "دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق ابعاد المنظمات الاداء العالي بواسطة ادارة الموهبة: دراسة استطلاعية"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

5. العامري, علي عبد الحسين (2018) "دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي, دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الإسمنت في العراق معاونة السمنت الجنوبية, كربلاء, كوفة, بابل, النورة, السماوة", اطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء
  6. الدباغ, ايناس نهاد كامل (2017), "تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي: بحث تحليلي استطلاعي", رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- ج. البحوث العلمية
1. الاقي, خالد خلف, والخشمان, محمد ايسر (2020), "تطبيق نظم عمل الاداء العالي واثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الاردنية", مجلة جامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية, العدد 28, ص 48-79
  2. امانة, احمد عبد الله (2016), "دور العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي -دراسة استطلاعية لعينة من تدريسي كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء", كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة كربلاء, المجلة العراقية للعلوم الادارية, المجلد(11), العدد(44), ص 212-262.
  3. الجادر, سهير عادل حامد, صيهود, احمد قاسم (2017), "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة", كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 23, العدد 98.
  4. جعفر, قبس زهير عبد الرحيم (2017), "تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأداء العالي: دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد", كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 23, العدد 96.
  5. جودة, رضوان جبار ولايد, واثق حياوي, وشلاكة, طارق كاظم, (2018), "أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات: بحث استطلاعي في جامعة ذي قار", جامعة سومر, كلية الادارة والاقتصاد.
  6. الزيدي, ناظم جواد والخزرجي, قصي اسماعيل. (2016), "دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي \_ بحث ميداني في قطاع البلديات", كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد, Journal of Economics and Administrative Sciences 22(94), 50-50.
  7. الشمري, أحمد عبد الله أمانة والكروي, بلال نوري سعيد (2015), "العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاهلية في كربلاء", كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة كربلاء, المجلة العراقية للعلوم الإدارية, المجلد 11, العدد 46.
  8. الشمري, أحمد عبد الله, الشمري, سرمد عبد الله, والحسناوي, صالح مهدي, (2016), "دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد-الفرات الاوسط", كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة القادسية, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية, 18(2), 6-38.
  9. الشمري, احمد عبدالله, عبود, رشا عباس, الطرقي, علاء فاضل, وقنديل, احمد محمد رضا, (2020), "تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصلية عن طريق مرونة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات الاهلية في محافظة كربلاء", كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء, مجلة الادارة والاقتصاد, المجلد 12, العدد 1, ص 299-328

10. الطائي، علي حسون، والتميمي، محمد ياسين(2016)، "أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل: دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، ص 35-67.
11. العزاوي، شفاء محمد علي والدباغ، ايناس نهاد كامل (2018)، "تأثير الرقابة التنظيمية في الاداء العالي-بحث ميداني-"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 105، المجلد 14.
12. علي، جابر حسين وراضي، الحمزة مالك (2018)، "تأثير الاقتصاد المنزلي في الأداء العالي: دراسة استطلاعية في عدد من تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية"، مجلة كلية التربية للبنات، العدد خاص، المجلد (29) 5.
13. محمد، محسن علوان (2018)، "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 4 ص 157-175 .

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Alibakhshi, N., & Mahmoudi, G. (2016). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(12), 349-355.
2. Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
3. Beraha, Aydin, Dursun Bingol, Ela Ozkan-Canbolat, Nina Szczygiel, (2018) "The effect of strategic flexibility configurations on product innovation", Emerald Publishing Limited, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 27 Issue: 2, pp.129-140,
4. Brueller, Daphna & Abraham, Carmeli (2015) " Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations, Article", *Human Resource Management · JULY 2011*, pp.455-477
5. Chen, J., & Li, W. (2015). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective. In *International Conference on Informatics and Semiotics in Organizations* (pp. 204-213). Springer, Cham.
6. De Waal, A. (2020). Creating high-performance organizations in Asia: Issues to consider. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(2), 86-103.
7. De Waal, André A. "The Secret of High Performance Organizations" , *European School of Management , Management Oline Review*, 2008.
8. De Waal, Andre A. & Akaraborworn, Chiraprapha Tan, "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?" Emerald Group Publishing Limited, *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, VOL. 17 NO. 4 2013.
9. De Waal, André A. & Frijns, Miriam (2011), " Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank," *Measuring Business Excellence j VOL. 15 NO. 1 , Q Emerald Group Publishing Limited* ,pp. 4-19.
10. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, "APPLICABILITY OF THE HIGH PERFORMANCE ORGANISATIONS FRAMEWORK IN CENTRAL AFRICA: THE CASE OF RWANDA'S MINALOC" , 2012.
11. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, " Working on high performance in Asia: the case of Nabil Bank" Published in *Measuring Business Excellence*, vol. 13, issue 3, 2009.
12. De Waal, André A. "Characteristics of high performance organizations", Center for Organizational Performance, Hilversum, 2010 .
13. De Waal, André A.& Chachage, Bukaza, " Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: The case of Iringa University

- College" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Emerging Markets, Vol. 6, No. 2, 2011.
14. De Waal, André A.& Sultan, Suhail, "Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University" Emerald Group Publishing, Education,Business&Society:Contemporary Middle Easter Issues,Vol.5,No.3,2012.
  15. De Waal, André A., "Characteristics of High Performance Organizations" Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1, 2012.
  16. De Waal, André A., "The characteristics of a high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3, 2007.
  17. De Waal, André A., et al., " Characteristics of high performing managers in The Netherlands" Emerald Group Publishing, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33, No. 2, 2012.
  18. De Waal, André A.," ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?" International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance , Riyadh, Saudi Arabia, 2009.
  19. De Waal, Andre, and Orij, Ruben, and Rosman, Jantien and Zevenbergen, Marijke, (2014) "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No.1
  20. De Waal, Andre´& Jansen, Paul, "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1, 2013
  21. De Waal, Andre´, Orij, Ruben, Rosman, Jantien & Zevenbergen, Marijke, "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1, 2014.
  22. De Waal,A.&Frijns,Miriam,"APPLICABILITY OF the high performance organization framework in central africa: THE CASE OF RWANDA’S MINALOC", 2012.
  23. De waal,Andre, A, (2008), "The Secret of High Performance Organizations", European School of Management, Management Online Review.
  24. DeWaal,AndréA.,et al.,"Characteristics of high performing managers in The Netherlands" Emerald Group Publishing, Leadership& Organization Development Journal,Vol.33,No.2,2012.
  25. Hoekstra, hans, A. (2011) "A career roles model of career development" Journal of Vocation at behavior ,78,159-173 published by Elsevier, Inc.
  26. Huang L-C, Gao M, Hsu P-F (2019) A Study on the Correlation among Human Resource Flexibility Strategy, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Performance in Ecotourism Industry. Ekoloji 28(107): 379-383.
  27. Hurduzeu ,Raluca-Elena(2015)" The Impact of Leadership on organizational Performance", Faculty of International Business and Economics ,The Bucharest University of Economic Studie, SEA - Practical Application of Science ,Vol(3), NO (1)
  28. Ketkar, S., & Sett, P. K. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. The International Journal of Human Resource Management, 21(8), 1173-1206.
  29. Kirkbesoglu ,Erdem,(2015)," The Effects of Organizational Performance on the Relationship between Perceived Organizational Support and Career Satisfaction: An Application on Insurance Industry," Journal of Management Research, Faculty of Commercial Sciences, Baskent University, Vol. (7), No. (3),pp.(35-50).

30. Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behavior and employee intent to stay. International Journal of Business and Management Invention, 3(11), 43-51.
31. Mustafa, Michael & Richards, John J. & Ramos, Hazel Melanie, (2013), High Performance Human Resource Practices and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Effect of Middle," Asian Academy of Management Journal, Vol. (18), No. (2), pp.(1736).
32. Pandey, Alankrita (2012) The road less traveled : The moderating effects of relational coordination on the relationships among human capital, Employee behaviors and performance, Presented to the Faculty of the Graduate School of Business The University of Texas at Arlington in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of philosophy.
33. Pradhan, Rabindra Kumar & Kumari, Itishree Gita (2017), "Human resource flexibility and organizational effectiveness: mediating role of organizational citizenship behavior", International Journal of Human Resources Development and Management, Vol. 17, No. 3/4.
34. Sekrana, Uma (2003), "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed., John Wiley & Sons, Inc.
35. Stanislaus, E. C., & Akhigbe, O. J. (2020). HUMAN RESOURCES FLEXIBILITY AND PERFORMANCE OF OIL PRODUCING FIRMS IN RIVERS STATE, NIGERIA. International Journal of Advanced Academic Research, Social and Management Sciences, Vol. 6, Issue 1.
36. Úbeda-García, Mercedes, Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio Zaragoza-Sáez, Francisco García-Lillo, (2017), "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility", Published by Elsevier Inc., Journal of Business Research.
37. Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L., & Pardejani, H. (2014). The effects of human resource flexibility on human resources development. Management Science Letters, 4(8), 1789-1796.
38. Wright, Patrick M., & Snell Scott A., (1988), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", (CAHRS Working Paper #97-13). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
39. Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2011). "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams". Journal of Business Research, 64(10), 1097-1103.

## الملاحق 1 ، 2

## ملحق (1) / قائمة بأسماء السادة محكمي استبانة الدراسة

ت	اسم الاستاذ	اللقب العلمي	التخصص	موقع العمل
1	د. احمد كاظم اليساري	استاذ مساعد	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
2	د. سحر عباس حسين الزبيدي	استاذ مساعد	ادارة الجودة الشاملة	جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
3	صفاء عبد علي الاسدي	استاذ مساعد	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
4	د. يزن سالم محمد الجنابي	استاذ مساعد	السلوك التنظيمي	جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

\* تم ترتيب الاسماء حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.



## ملحق (2) / استمارة الاستبيان (مقياس الدراسة)



جامعة كربلاء  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال  
الدراسات العليا / دبلوم ادارة الجودة

م / استمارة الاستبانة

إلى السادة والسيدات الافاضل ..... المحترمين

نهديكم اطيب التحيات ...

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال / دبلوم عالي في إدارة الجودة بعنوان (( تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من ملاك دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الأوسط )) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الأسماء أو التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود في الدائرة وليس على أساس ما ترونه مناسباً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة ✓ أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب الى ذلك.

مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم معنا

اشراف

أ.م.د احمد عبد الله الشمري

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

علي مغير نصر

طالب دبلوم إدارة الجودة

كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

موبايل : 07815816688

## المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية : يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

- النوع الاجتماعي  ذكر  أنثى
- العمر:  من 31 الى 40  من 41 الى 50  من 51 الى 60
- التحصيل العلمي:  بكالوريوس  دبلوم عال  ماجستير  دكتوراه
- سنوات الخدمة  من 1 الى 5  من 6 الى 10  من 11 الى 15  من 16 الى 20  من 21 الى 30  30 فأكثر

## المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغير مرونة الموارد البشرية

مرونة الموارد البشرية: هي القدرة التي يمكن عن طريقها للمنظمة التكيف بسهولة مع التغيرات الطارئة في البيئة.

1. مرونة السلوك : هي القدرة على ضبط السلوكيات وبعبارة أخرى، لدى العاملين مجموعة واسعة من الرموز السلوكية القابلة للتكيف الى الاحتياجات المحددة.

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تساعد مرونة عادات عمل موظفينا على التغيير وفقاً لتحفيزهم.				
2	تغيير عادات العمل الخاصة لموظفينا استجابياً للتغيرات داخل بيئة تنافسية.				
3	يستجيب موظفينا للتغيرات خلال فترة قصيرة.				
4	يغير موظفينا عاداتهم الخاصة في العمل بسهولة نتيجة التغيرات داخل بيئة العمل.				
5	يتمتع معظم موظفينا بالمرونة الكافية للتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية.				
6	يتكيف موظفونا مع متطلبات العمل المتغيرة في غضون فترة قصيرة.				
7	يساعدنا تجاوب موظفينا مع الطبيعة المتغيرة لوظائفهم في البقاء بالمنافسة.				
8	يغير موظفينا سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن.				

2. مرونة المهارة : هو الخيار الذي تعطيه المجموعة اذ يمكن للعمال الاستفادة من قدراتهم.

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يمكن انتقال موظفينا إلى وظائف اخرى عند الضرورة.				
2	يمكن لموظفينا التحول إلى وظائف جديدة خلال فترة قصيرة.				
3	موظفونا لديهم القدرة على تعلم مهارات جديدة لاستخدامها في فترة قصيرة.				
4	لدينا القدرة على تلبية مهارات جديدة عن طريق إعادة التدريب أو تحويل موظفينا الحاليين				
5	نحن نوظف أشخاصاً يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات.				
6	يتمتع العديد من موظفينا بمهارات متعددة تستخدم في وظائف مختلفة.				
7	يمكن لموظفينا تعلم مهارات جديدة خلال فترة قصيرة.				

3. مرونة ممارسات الموارد البشرية : هو تصميم انظمة الموارد البشرية التي تشمل ممارساتها موارد البشرية المرنة اي تطبيقها والتي تعزز مرونة العاملين لذلك يساهم العاملين الذين يبدون المرونة والسلوك في توليد البدائل الاستراتيجية والتي تؤدي الى دفع الابتكار.

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تساعد مرونة ممارسات الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل.				
2	تقوم منظمتنا بتعديل نظام الموارد البشرية الخاص بها لمواكبة التغيرات التنافسية.				
3	تم تصميم معلوماتنا الخاصة بممارسات الموارد البشرية بطريقة تمكنهم بسرعة على التكيف مع التغيرات في ظروف العمل.				
4	نحن نقدم بتغييرات متكررة في ممارسات الموارد البشرية من أجل التوفيق بين نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل المتغيرة.				
5	تمكنا التغييرات في ممارسات الموارد البشرية من الاستمرار في المنافسة.				
6	ممارسات الموارد البشرية تتكيف بشكل معقول مع سيناريوهات الأعمال المتغيرة.				
7	تتسم ممارسات الموارد البشرية لدينا بصورة اجمالية بالمرونة الكافية .				

## المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بمتغير الأداء العالي

الأداء العالي: هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أداؤها ذو مستوى عال.

1. جودة الإدارة: وتعني ان المديرين يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين.

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تحرص منظمتي على بناء علاقات الثقة مع موظفيها في كل المستويات التنظيمية.				
2	تسمح منظمتي لموظفيها أن يؤدون عملهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام.				
3	تشجع منظمتي بالتوجه نحو النشاط وتجنب الإسهاب مع التركيز على القرارات الجوهرية.				
4	تهتم منظمتي بتدريب موظفيها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.				

2. الانفتاح والتوجه الفعال: تعني بأراء العاملين عن طريق إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تصبح فرصة تعلم كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل .

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تحرص منظمتي على خلق ثقافة الانفتاح وتوظيفها لتحقيق النتائج المرغوب بها.				
2	تسمح منظمتي بالتحاور مع موظفيها وإشراكهم في الأعمال المهمة.				
3	تتيح منظمتي لموظفيها فرص التعلم وتبادل المعرفة لتشجعهم على تحمل المخاطرة المحسوبة.				
4	تشجع منظمتي موظفيها على تطوير قدراتهم ومهاراتهم والدفع باتجاه التغيير والتجديد.				

3. الالتزام طويل الأمد: ويقصد به الالتزام تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، والزبائن، والعاملين، والموردين، والمجتمع بشكل عام، فمنظمات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن عن طريق معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم .

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تحرص منظمتي على بناء علاقات ممتازة مع موظفيها والتواصل معهم باستمرار.				
2	تلتزم منظمتي بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق تحفيز موظفيها لخدمة المنظمة.				
3	تعمل منظمتي على توفير بيئة عمل آمنة عن طريق منح موظفيها الإحساس بالأمان والاستقرار.				
4	تعنتي منظمتي بالموهب الداخلية بهدف خلق وتطوير قيادات إدارية من الداخل.				

4. التحسين المستمر: ويعني تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى عن طريق تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة .

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تتبنى منظمتي مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة مستوياتها الإدارية.				
2	تستخدم منظمتي استراتيجيات وبرامج تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.				
3	تقوم منظمتي بتوجيه قدرات مواردها البشرية لخلق مصادر جديدة لتحسين قدراتهم نحو الاستجابة للتغيرات.				
4	تقيم منظمتي مجموعة من الدورات التدريبية لموظفيها، والتي تنمي قدراتهم في مختلف التخصصات.				

5. جودة قوى العمل: وتعني بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكملة بعضها للبعض الأخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تمتلك منظمتي ملاك عمل يتصف بالمرونة العالية في كشف التحديات التي تواجهها الأقسام.				
2	تتميز منظمتي بامتلاك ملاكات إدارية بإمكانها أن تقدم الحلول الابتكارية لمختلف المشاكل التي تواجهها.				
3	تشجع منظمتي على التعلم من مختلف الملاكات الأخرى من أجل تحقيق نتائج استثنائية .				
4	تحفز منظمتي موظفيها على الإبداع عن طريق الاعتماد على طرائق ووسائل جديدة.				