



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسة المسائية
بحث بعنوان

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات
والمكائن / فرع ميسان

*The impact of human resource management practices in achieving
strategic flexibility*

*An analytical survey of the opinions of a sample of employees of
the general company for automobile and machinery trade / Misan
branch*

بحث تخرج مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال في كلية الإدارة والاقتصاد
/ جامعة ميسان كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في علوم إدارة
الاعمال

من قبل الطالبان

سجاد علي كاظم

Sajad Ali kathem

منتظر عبدالحميد عبدالزهره

Muntazir Abdul Hamid Abdul Zahra

بإشراف

أ.م محمد علي حسين

A.M. Mohammed Ali Hussein

1446هـ

2024م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ ۖ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَسَخَرْنَا
مَعَ دَاوُودَ الْجِبَالَ يُسَبِّحْنَ وَالطَّيْرَ ۚ وَكُنَّا فَاعِلِينَ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ



(الآية 79 من سورة الانبياء)

الاهداء

أ-

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون مِنَّا الشُّكر

إلى من أفضَّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحَّت من أجلي
ولم تدَّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام
(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.
فلم يبخل عليَّ طيلة حياته
(والدي العزيز).

إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة.

إلى اخوتي وأصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،
وفي أصعدة كثيرة
أقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنَّى أن ينال رضاكم.

الباحثان



شكر وتقدير

-ب-

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لنبعث الأمة من جديد وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ..

"كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالذكر

قدوتي وأستاذي الفاضل الاستاذ "محمد علي حسين" مشرف البحث

الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم عندما قال "معلم الناس الخير يستغفر له كل شيء حتى الحيتان في البحر" كما أنني أتوجه له بخالص الشكر والتقدير، إلى من علمنا التفاؤل والمضي إلى الأمام، إلى من وقف إلى جانبنا عندما ضللتنا الطريق.

وكذلك يشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث ..

أخص بالشكر

عائلتي .. اصدقائي .. وكل من كان له دور في دعمي لإتمام بحثي هذا ..

الباحثان

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى بيان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المرونة الاستراتيجية ضمن مجتمع البحث المتمثل في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن/ فرع ميسان. وتكونت عينة البحث من العاملين في الشركة موضوعة البحث. عددهم (90) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (40%) منهم، ولتحقيق ذلك تم قياس المتغير المستقل، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية، باعتبارها المتغير التابع لمشكلة البحث، وتمثلت مشكلة البحث بالتساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (ممارسات إدارة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية) ومن ارزها " هل هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية" في الشركة عينة البحث وتجلت أهمية البحث بانها طبقت في قطاع حكومي الذي يؤدي النشاطين الخدمي والانتاجي معاً لماله من اثر في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في البلد ومن اجل الوصول إلى النتائج المطلوبة استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة، قام الباحثان باعتماد مجموعة أساليب إحصائية من أهمها معامل الارتباط البسيط Pearson لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث عن طريق استخدام البرامج التالية (Excel V16 & SPSS V26)، وقد توصل البحث الى نتائج وتحقق الفرضيات بوجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرات .

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية القرآنية	أ
الاهـداء	ب - د -
الشكر والتقدير	ج
الملخص	د
قائمة المحتويات	هـ - و
قائمة الجداول	ز
قائمة الاشكال	ز
قائمة الملاحق	ز

الفصل الأول / منهجية البحث

المبحث الأول	المقدمة	1
	مشكلة البحث	2
	اهداف البحث	3
	أهمية البحث	3
	الفرضيات	4
	المخطط الفرضي للبحث	4
	مجتمع وعينة البحث	5
	أساليب جمع المعلومات	5
	الحدود الزمانية والمكانية للبحث	6
	الأساليب الإحصائية المستخدمة	6
المبحث الثاني	الدراسات السابقة	8-7

الفصل الثاني / ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول	الإطار النظري لممارسة إدارة الموارد البشرية	9
	أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية	10
	ثانياً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية	10
	ثالثاً: اهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية	11
	رابعاً: ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	11
	• التعيين والاستقطاب	11
	• مراحل التعيين	12
	• مصادر الاستقطاب	12
	• التدريب والتطوير	13
	• أهمية التدريب	13
	• تقييم الأداء	13
	• فوائد تقييم الاداء	14
	• طرق تقييم الاداء	14
	• التعويضات	15
المبحث الثاني	الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية	16
	أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية	17
	ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية	18
	ثالثاً: اهداف المرونة الاستراتيجية	19
	رابعاً: ابعاد المرونة الاستراتيجية	20

الفصل الثالث / الجانب العملي للبحث

المبحث الأول.....	
مجتمع البحث وعينته	21
• نبذة تعريفية لعينة البحث.....	21 هـ -
• مجتمع وعينة البحث.....	21
• المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث.....	24-22
المبحث الثاني.....	
الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث	26-25
المبحث الثالث.....	
اختبار فرضيات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث.....	28-27
• فرضية الارتباط.....	27
• فرضية التأثير	28

الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول.....	
الاستنتاجات	29
المبحث الثاني.....	
التوصيات	30
المصادر.....	35-32



قائمة الجداول

اسم الجدول رقم الصفحة	- و -
جدول رقم (1) مقياس البحث	5
جدول رقم (2) الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغير المستقل	7
جدول رقم (3) الدراسات السابقة باللغة الانكليزية للمتغير المستقل	7
جدول رقم (4) الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغير التابع	8
جدول رقم (5) الدراسات السابقة باللغة الانكليزية للمتغير التابع	8
جدول رقم (6) مفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية	10
جدول رقم (7) مفاهيم المرونة الاستراتيجية	17
جدول رقم (8) التباين بين نسب سنوات العمر لعينة البحث	22
جدول رقم (9) التباين بين نسب الذكور والاناث لعينة البحث	23
جدول رقم (10) التباين بين نسب التحصيل الدراسي لعينة البحث	23
جدول رقم (11) التباين بين نسب سنوات الخدمة لعينة البحث	24
جدول رقم (12) نتائج معامل الفا كرونباخ لقياس صدق وثبات إجابات العينة	25
جدول رقم (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل	26
جدول رقم (14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع	26
جدول رقم (15) نتائج الارتباط بين المتغير الأساس والمتغير التابع	26
جدول رقم (16) تحليل تأثير المتغير الأساس على المتغير التابع	27
قائمة الاشكال	

اسم الشكل رقم الصفحة	
الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث	4
الشكل رقم (2) مصادر الاستقطاب	12
الشكل رقم (3) طرق تقييم الاداء	14
الشكل رقم (4) مزايا التعويضات	15
الشكل رقم (5) التباين بين نسب سنوات العمر لعينة البحث	22
الشكل رقم (6) التباين بين نسب الذكور والاناث لعينة البحث	23
الشكل رقم (7) التباين بين نسب التحصيل الدراسي لعينة البحث	23
الشكل رقم (8) التباين بين نسب سنوات الخدمة لعينة البحث	24

قائمة الملاحق

اسم الملحق رقم الصفحة	
ملحق رقم (1) مقياس البحث الاستبانه	vi-i
ملحق رقم (2) الهيكل التنظيمي لعينة البحث	vii



المقدمة

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة، كل ذلك كان نتيجة العولمة، وفي ظل هذا الوضع الذي لا يرحم يطرح سؤال جوهري كيف يمكن لمنظمات الأعمال الغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئة اقتصادية غير مستقرة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع لصالحها ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل؟

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها من خلال المرونة الاستراتيجية المتولدة جراء تلك الممارسات بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة واثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة وبصورة مرنة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

كما تمثلت مشكلة البحث بوضع مجموعة من الآليات والإجراءات التي تسهم في تحسين الاستجابة للمرونة الاستراتيجية من قبل ممارسات إدارة الموارد البشرية. وانقسمت أهمية البحث إلى محورين، الأول تشخيص مستوى كل من متغيري الدراسة، ممارسات إدارة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية وسبل تطويرها. الثاني تفعيل العلاقة بين المتغيرين من خلال وضع خطة اعتماداً على نتائج البحث.

أما أهداف البحث فتمثلت بمعرفة مستوى الأهمية للمتغيرات المبحوثة واختيار العلاقة بينهما وفي إطار تلك العلاقة تم صياغة فرضيتان رئيسيتان تم التأكد من صحتها باستخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة بالانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بعد تحليل ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجراء استبيان في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان.

وبناءً على ذلك قسمت هيكلياً هذا البحث إلى أربعة فصول تناول الفصل الأول منها منهجية البحث والدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرات المختارة، كما اختص الفصل الثاني المبحث الأول منه بالمتغير الأساس المتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية وابعادها، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات.

أما المبحث الثاني منه فقد تناول المتغير التابع وهو المرونة الاستراتيجية وابعادها، المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية.

وعليه فقد اعتمد الباحثان على التراكم المعرفي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها كمتغير أساس للتعرف على تأثيرها في المرونة الاستراتيجية بأبعادها كمتغير تابع لها.



الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

- المبحث الأول: منهجية البحث
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة



الفصل الأول منهجية البحث والدراسات السابقة المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تساهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصورة عامة، وذلك عندما تكثر المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون استراتيجية الموارد البشرية تتمثل بصنع القرارات الاستراتيجية بعيد المدى بشأن العاملين على كافة المستويات التنظيمية حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة ويجب على المنظمات التي تسعى إلى التميز ومنها الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان أن تقوم بتحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي المرونة الاستراتيجية بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من المنظمات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق المرونة الاستراتيجية. استناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة البحث بصورة أكثر إيضاحاً من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

"هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات في تحقيق المرونة الاستراتيجية بأبعادها في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان؟

يشترك منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى التطبيق لممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة ميدان البحث؟
2. ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية في الشركة المقصودة؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية؟
4. هل تتمتع الشركة عينة البحث بالمرونة استراتيجية؟



ثانياً: اهداف البحث

يهدف البحث للكشف عن مستوى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق المرونة الاستراتيجية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان، من اجل التعرف على طبيعة العلاقة بينهما وأيضاً معرفة التوصيات المقترحة على ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتي من خلالها تستطيع الشركة موضوعة البحث تطبيقها لتحسين أدائها وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن/ فرع ميسان.
2. التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق المرونة الاستراتيجية في الشركة عينة البحث.
3. التعرف على المكانة الاستراتيجية للشركة عينة البحث بين الشركات المنافسة لها.
4. معرفة مدى تمتع الشركة عينة البحث بالمرونة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهمية البحث

استناداً لما ذكر سابقاً فإن البحث هو دراسة نظرية وتطبيقية لبيان مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية حيث ان المبررات الأساسية لموضوع بحث الدراسة تتمثل فيما يلي:

1. نحاول من خلال دراستنا تشخيص مستوى كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية في الشركة موضوعة البحث وسبل تطويرها.
2. أهمية نتائج البحث للشركة المعنية بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية.
3. محاولة التوصل لتفعيل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق المرونة الاستراتيجية في الشركة.
4. وضع خطة بالاعتماد على نتائج البحث من اجل تفعيل الدور الحالي في ادارة الموارد البشرية.

رابعاً: الفرضيات:

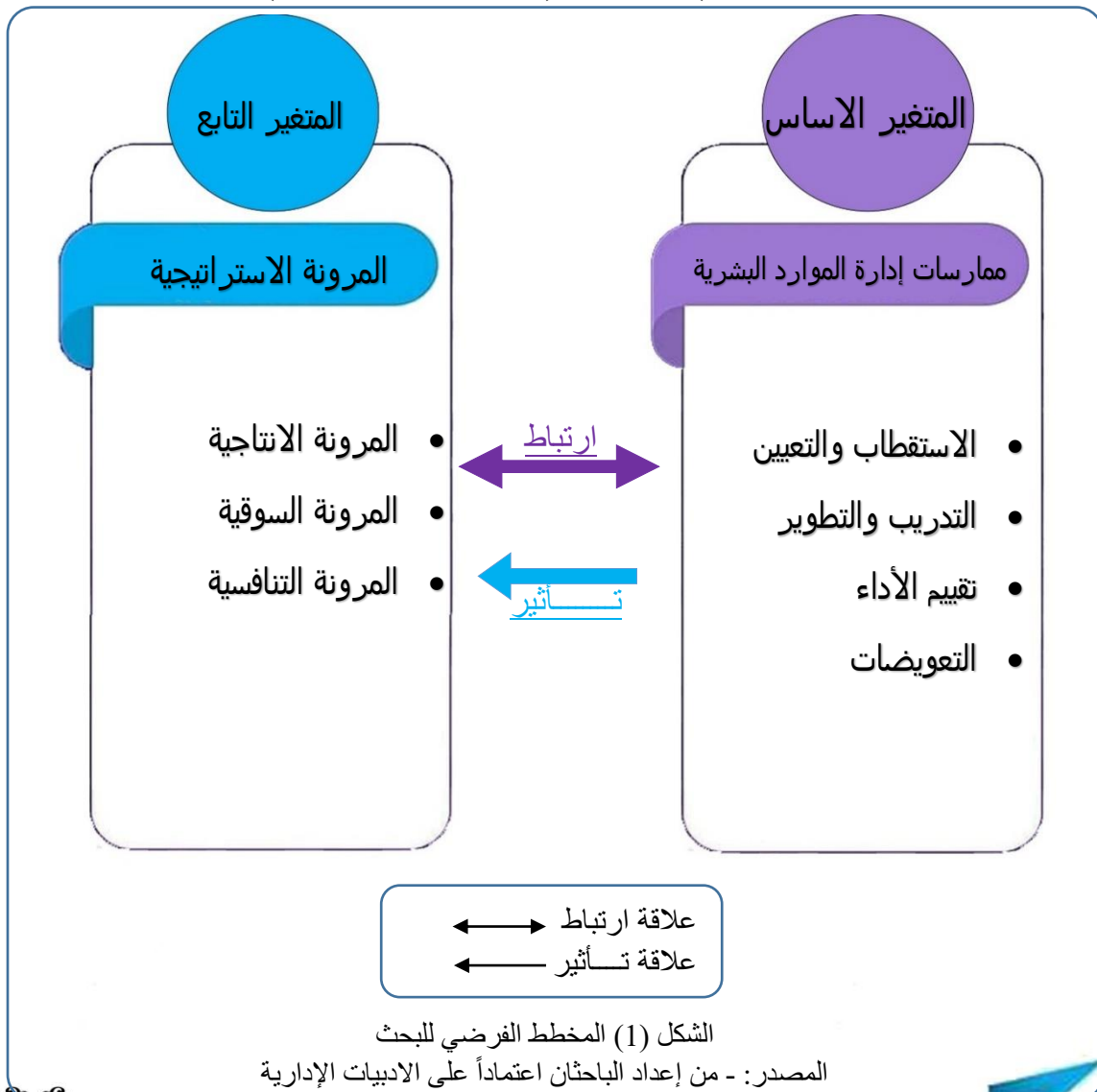
من أجل تحقيق أهداف البحث ومن خلال المخطط الفرضي للبحث، تم الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين هما:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها وبين المرونة الاستراتيجية بأبعادها.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية واحصائية من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها في المرونة الاستراتيجية وأبعادها.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

الفكرة الرئيسية لنموذج البحث هي تحديد أهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) في تحقيق المرونة الاستراتيجية (المتغير التابع) ومدى التأثير، ويوضح الشكل (1) انموذج البحث المقترح. تم تصميم الانموذج وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية.

- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تم قياسه بعدة متغيرات هي (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) استناداً الى (عبدالسادة، 2022:85).
- **المتغير التابع:** المرونة الاستراتيجية ومتغيراتها هي (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) استناداً الى (Zahi, et al:2020,63).



سادساً: مجتمع وعينة البحث:

1. مجتمع البحث: يتكون مجتمع وعينة البحث من مجموعة الأفراد العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان والبالغ عددهم (90).
2. أما فيما يتعلق بعينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (40%) وبهذا بلغ عدد أفراد عينة البحث (36). وقد تم توزيع استبانات عدد (36)، تم استرداد (36) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (8) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (28) أي بنسبة (77%) من المسترد.

سابعاً: أساليب جمع المعلومات:

من أجل الوصول الى النتائج المستهدفة وتحقيق أهداف البحث قام الباحثان باعتماد الادوات المذكورة ادناه في عملية جمع البيانات والمعلومات النظرية والميدانية.

1. الجانب النظري:

تم اعتماد مجموعة من الكتب والمؤلفات والمجلات والدوريات والبحوث العلمية والرسائل والاطاريح الجامعية العربية والاجنبية، ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، كذلك تم الاستعانة بشبكة الانترنت العالمية.

2. الجانب الميداني:

تم الاعتماد على عدد من الوسائل والادوات الضرورية لتغطية الجانب الميداني من البحث وأبرزها:

أ. **المقابلات الشخصية:** تم اجراء مقابلات من قبل الباحثان مع بعض المدراء الذين يشغلون مناصب ادارية في الشركة موضوع البحث لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المستهدفة بدقة وضمان الحصول على اجابات واضحة فضلاً عن تأكيد صحة المعلومات المصرح بها من قبل الافراد مجتمع البحث والنتائج المتحققة في استمارة الاستبانة.

ب. **استمارة الاستبانة:** تكونت أداة البحث استمارة الاستبانة من محورين أساسيين اذ تضمنت في محورها الاول معلومات عامة تخص مجتمع الدراسة النوع الاجتماعي العمر التحصيل العلمي سنوات الخدمة. فيما تكون محورها الثاني من جزئين هما: ممارسات ادارة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية. وكل منهما يتكون من عدة أبعاد فرعية.

ج. **مقياس Likert الخماسي:** تم اعتماد مقياس Likert الخماسي في استمارة الاستبانة الموزعة والذي وزعت اوزانه على النحو التالي:

جدول رقم (5) مقياس البحث

الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ثامناً: الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

يكون نطاق البحث على النحو الآتي:

- 5 -

1. الحدود البشرية: الأفراد العاملون في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان من الإداريين والفنيين (المستويات الإدارية الدنيا).
2. الحدود المكانية: الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان.
3. الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة من 2024/2/15 ولغاية 2024/4/1.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V26) من أجل تحليل بيانات البحث والحصول على النتائج المطلوبة كذلك تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى اجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث.
2. الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي.
3. معامل ارتباط سبيرمان الذي يلائم تحليل البيانات الوصفية، من أجل تحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
4. معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد الاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
5. التكرارات والنسب المئوية.
6. اختبار F الشرطية لمعرفة معنوية علاقة التأثير.
7. اختبار الصدق والثبات باستخدام (Cronbach's alpha) لعبارات الاستبيان المختلفة.



المبحث الثاني: الدراسات السابقة

توطئة

تطرق الباحثان في هذا المبحث الى بعض الدراسات العربية والاجنبية التي تمت مراجعتها وبقدر تعلق الامر بموضوع بحثهما الحالي، من اجل زيادة أهمية متغيرات البحث والاطلاع على الجوانب التطبيقية والنظرية ولضمان جودة بدايات البحث ودقتها وتحقيق أهدافه تم اختيار أبرز تلك الدراسات وكالتالي:

1. الدراسات العربية والاجنبية الخاصة بالمتغير الأساس:

جدول (2) دراسة سابقة باللغة العربية للمتغير الأساس

أ. الدراسة العربية المتعلقة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية:	
الدراسة	دراسة (الراوي، 2019)
عنوان الدراسة	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية.
نوع الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	بيان أثر الدور في الممارسات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنظيمية في المصارف التجارية الأردنية.
الوسائل الاحصائية	الوسط الحسابي - الانحراف المعياري - الانحدار المتعدد التدريجي - كرونباخ الفا - التكرارات والنسب المئوية.
المجتمع والعينة	192 شخصاً
أبرز النتائج	أظهرت النتائج ان مستوى التأثير كان متوسط المستوى لممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

جدول (3) دراسة سابقة باللغة الانكليزية للمتغير الأساس

ب. الدراسة الاجنبية المتعلقة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية:	
الدراسة	دراسة (Ullah 2013)
عنوان الدراسة	The Influence of Human Resources Practices on Internal satisfaction and Organizational effectiveness customer. تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الداخلي والفعالية التنظيمية للعميل.
نوع الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على التأثير الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية على الأداء الإجمالي والكلي للمنظمة.
الوسائل الاحصائية	الوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الارتباط والانحدار - كرونباخ الفا - التكرارات والنسب المئوية - النسب الحرجة - سبيرمان.
المجتمع والعينة	290 شخصاً
أبرز النتائج	أظهرت النتائج ان هناك ارتباط إيجابي بين الممارسات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وبين رضا العاملين وكذلك الفاعلية التنظيمية.

1. الدراسات العربية والاجنبية الخاصة بالمتغير التابع:



جدول (4) دراسة سابقة باللغة العربية للمتغير التابع

أ. الدراسة العربية المتعلقة بمتغير المرونة الاستراتيجية	
الدراسة	دراسة (الزيادي، 2019)
عنوان الدراسة	الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام.
نوع الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الأداء التنظيمي المستدام كمتغير معتمد عن طريق الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية
مقياس الدراسة	احادي البعد (Lin et al,2014)
المجتمع والعينة	يتمثل مجتمع الدراسة بشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل والبالغ عددهم 1539 فرداً وشملت العينة 320 منسوباً في الشركة وزعت عليهم استبانة الدراسة. وكان الصالح منها والتي خضعت للتحليل 216 استبانة
أبرز النتائج	ان المرونة الاستراتيجية تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام.

جدول (5) دراسة سابقة باللغة الانكليزية للمتغير التابع

ب. الدراسة الأجنبية المتعلقة بمتغير المرونة الاستراتيجية	
الدراسة	دراسة (Chebo&Wubatie,2020)
عنوان الدراسة	Commercialization of technology through technology entrepreneurship: the role of strategic flexibility and strategic alliance تسويق التكنولوجيا عن طريق التكنولوجيا الريادية: دور المرونة الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي
نوع الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	التحقيق في تأثير الريادة التكنولوجية في خلق القيمة والقدرة التنافسية للمنظمات باستخدام القرار الاستراتيجي (المرونة الاستراتيجية – التحالف الاستراتيجي) كمتغير وسيط.
مقياس الدراسة	احادي البعد Tan and Gsuhaj-2001
المجتمع والعينة	يتمثل مجتمع الدراسة ب 2050 شركة تصنيع صغيرة تعمل في إدارة مدينة Addis Ababa منها 335 شركة تم اختيارها باستخدام صيغة تحديد حجم عينة وتم الحصول على استجابة 220 فرداً.
أبرز النتائج	ان التحالف الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية ليس بالأمر الهين في خلق القيمة في الأسواق وكونه مفيداً ضد المنافسين، نتيجة لذلك ينبغي أن يأخذ مدراء الشركات الصغيرة ومالكها في الاعتبار المرونة الاستراتيجية والتحالف عند تسويق التكنولوجيا.

الفصل الثاني الإطار النظري لمتغيرات البحث

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهمة التي يعتمد عليها في المنظمات، والمنظمات في أغلب دول العالم الحديث لأهميتها وما تقدمه من وظائف هامة للمنظمة في التواصل مع الموظفين من خلال الوظائف التي تقوم بها مثل وظيفة الاستقطاب، التدريب، التعيين، التعويض وغيرها من الوظائف التي تجعلها في تواصل مستمر مع الموظفين والرؤساء مما يحقق الرضى الوظيفي للمرؤوس والتميز للمنظمة.

تعتبر المنظمات المتميزة سواء كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، كذلك وضع الاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل وسوف نتناول في هذا الفصل مفهوم وأهداف وأهمية وممارسات إدارة الموارد البشرية ونعرج على المرونة الاستراتيجية ومفهومها وخصائصها وغيرها.



وفي هذا الفصل سيتم التطرق الى الإطار النظري لممارسة إدارة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية على مبحثين، المبحث الأول يختص بالإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية، اما المبحث الثاني سيكون الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تطورت مسميات الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين في المنظمات مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة والمهام المناطة بها، فمن إدارة المستخدمين، إلى إدارة الأفراد، إلى إدارة شؤون العاملين، إلى إدارة شؤون الموظفين، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية، وهذا التطور صاحب تحولا كبيرا وعميقا في الغرض من هذه الإدارة ومهامها الجديدة (أحمد، 2015:409).

كما ارتبطت نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها بالتزامن مع اكتشاف مدى أهمية المورد البشري، وهي تؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبالمواصفات المطلوبة، والعمل على تدريب وتنمية تلك الموارد، إضافة الى توفير شروط عادلة للتوظيف، التي تحفزها وتساعد على تحقيق أهدافها وطموحاتها والعمل على تحقيق التوازن والتكامل بين أهدافها وأهداف المنظمة (شعبان، 2020:30).

ثانياً. مفهوم واهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

حضت ممارسات إدارة الموارد البشرية وخلال الفترات الماضية لعدد من التعريفات ونظراً لعدد المسؤوليات المقترنة بتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمات الأكثر عرضة للظروف وتأثير الأحداث وأثار المنافسين على الموارد البشرية، مما تتطلب استدعاء عدد من الآليات والممارسات التي تترجم قدراتهم وتعبّر عن رؤيتهم الواسعة، قام الباحثان باختيار جزء من تلك التعريفات ومصادر ها وحسب تسلسلها الزمني وكما يلي:

الجدول (6) مفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية

ت	المصدر	المفهوم
1	(Dessler, 2015:45)	مجموعة السياسات والممارسات والخطط المطلوبة والتي تنفذ من قبل افراد الإدارة المتعلقة بالأنشطة المختلفة الخاصة بالنواحي البشرية التي تحتاجها المنظمة لإكمال وظائفها المتمثلة بـ(التدريب، وتقييم الأداء، وتنمية الكفاءات والمكافآت) بشكل جيد.

2	(احمد، 2017:105)	هي مجموعة من العمليات والاستراتيجيات والبرامج والأنشطة التي يتم تصميمها لتحقيق الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها.
3	(موسى، 2018:7).	هي أيضا مجموعة من السياسات والاساليب المتكاملة والمتراصة مع استراتيجية المنظمة التي تؤدي الى التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل الإدارة.
4	(عبد الحميد، 2018:6).	هي البرامج أو الأنظمة التي تتعلق بشؤون الموظفين.
5	(عبدالله وآخرون، 2022:510).	هي مجموعة الأنشطة والوظائف المعدة والمصممة لتعظيم أهداف الفرد والمنظمة.

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على الادبيات الواردة.

من خلال ما طرح من تعريفات التي تم استعراضها آنفاً، يمكننا استخلاص تعريف وافي لممارسات إدارة الموارد البشرية: (هي مجموعة الوظائف الإدارية التي تعنى بالموارد البشري والتي تقوم بإعداد هذا المورد بل واعتباره أصلاً من اصول المنظمة الذي يجب التخطيط للحصول عليه وتطويره للحصول على أفضل النتائج).

2. أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في أنشطتها ووظائفها مثل استقطاب الكفاءات المتميزة واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة وكذلك تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات. وازضافة الى ذلك ان الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، حيث ان هناك محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكلفة والعائد وعن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية (Aust et al, 2020:2) حيث ان الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد او العمل من خلال تحسين العلاقة بين الإدارة والنقابات العمالية (Muthuku, 2020:17). كما ان إدارة الموارد البشرية تتلاءم وتتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل (دليلة، 2018:28).

ثالثاً: أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

ان وظيفة الإدارة هو التركيز على العنصر البشري فهي تهدف إلى: (وفاء، 2020:13)

1. تدريب القوى العاملة وتنمية قدراتهم والمحافظة على مستوى معين من مهاراتهم بها -10- تحسين الأداء.
2. المحافظة على سلامة القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح المنظمة.
3. إعداد قاعدة بيانات متكاملة للموظفين.
4. العمل على بناء علاقات جيدة بين العاملين وخلق تفاهم إيجابي بينهم من اجل تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة.
5. الاستقطاب للأفراد المطلوبين كماً ونوعاً لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.
6. المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتأثير على الاتجاه الاستراتيجي لها.

رابعاً: ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:



تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الوظائف التي يتم تطويرها لتوفير العناصر البشرية الكفؤة للمنظمات من أجل التنسيق بين هذه الممارسات وصولاً لتحقيق أفضل إنتاجية للمنظمة (Shrestha,2020:67).

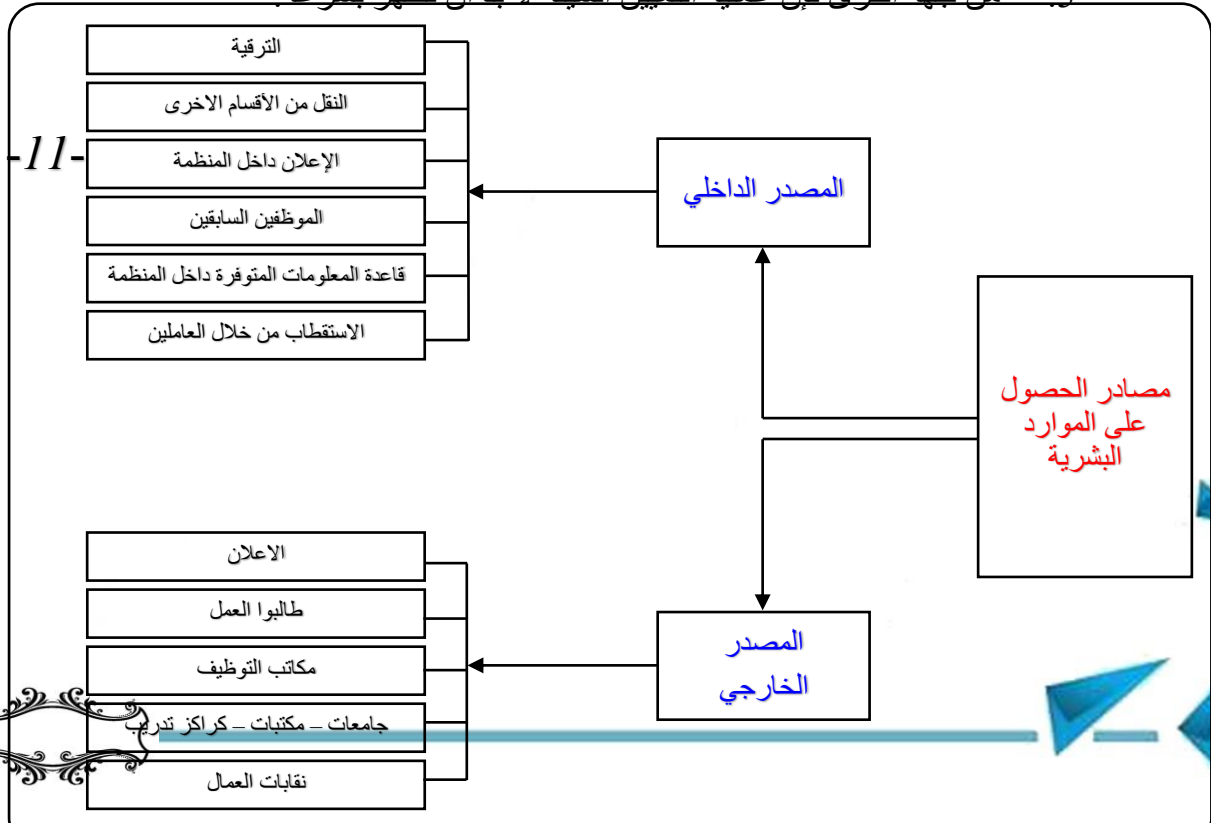
أ. التعيين والاستقطاب:

إن عملية الاستقطاب والتعيين تتطلب عدة مراحل الهدف منها هو استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة سواء من مصادر داخلية أو خارجية كما مبين بالشكل (2) وأجراء عدد من المقابلات والاختبارات والفحوصات عليهم من أجل التأكد من مدى كفاءتهم وبالتالي منحهم الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الأفضل بينهم (شفاء، 2016:14).

إن الخيار الاستراتيجي الثاني أمام إدارة الموارد البشرية هو التوظيف الذي يكون عبارة عن مجموعة من الأنشطة مصممة ومعدة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان المناسب، كما أن مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب سيجقق هدف المنظمة الرئيسي ألا وهو نتائج العمل المثلى وكذلك تحقيق الأهداف الحالية والمخطط لها مستقبلاً (Denok,2022:1187).

إن التعيين والاختيار عناصر فعالة ومهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المنظمة من الأفراد، فإن الخطوة التالية التي يجب أن تقوم بها المنظمة لضمان أنها تمتلك الأنظمة والوسائل التي تستطيع من خلالها جذب واختيار العمالة المؤهلة أي الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة ذلك يعني مايلي: (Putra,etal,2023:68).

1. معرفة المصادر البديلة لاستقطاب الأفراد واستخدامها لضمان أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذه المصادر.
2. ضمان أن يتم تقييم الموظفين بفاعلية وأن يتم شغل الوظائف بأفضل المؤهلين وبأقل تكاليف.
3. ضمان أن يتم معاملة العاملين الموجودين بطريقة عادلة ومنحهم الفرص المتكافئة خلال أية عمليات اختيار يتم يستعان بها.
4. ضمان أن يتم الحصول على عقد العمل بكفاءة من خلال التعامل مع كافة الإجراءات الإدارية.
5. من جهة أخرى فإن عملية التعيين السيئة لا بد أن تظهر بسرعة.



مراحل التعيين:

هناك مرحلتين للتعيين وفقاً للاستقطاب والاختيار المرحلة الأولى خطوات الاستقطاب والمرحلة الثانية تختص بالاختيار (Putra, et al,2023:70) وكما يلي:

- المرحلة الأولى: تختص بالاستقطاب وتتضح في الخطوات التالية:
1. وصف طبيعة ومهام الوظيفة الشاغرة المراد شغلها.
 2. تحديد القدرات والمهارات والاتجاهات والمعرفة اللازمة لأداء مهام تلك الوظيفة.
 3. تحديد المواصفات المطلوبة للمتقدم للوظيفة.
 4. جذب العدد المناسب من المتقدمين أصحاب المهارات المناسب بواسطة إحدى وسائل الاستقطاب الإعلان مثلاً.

المرحلة الثانية: تختص بالاختيار وتشتمل على مايلي:

1. تصفية طلبات الأفراد المتقدمين للوصول إلى عدد معقول والنظر في الاختيار من بينهم.
2. يتم الاختيار عن طريق المقابلات الشخصية التي تساعد في التعرف على شخصية المتقدم من حيث الذكاء والسمات الشخصية والحالة البدنية كذلك صح البيانات المقدمة في طلب التوظيف بالإضافة إلى المظهر العام للمتقدم فضلاً عن الاختبارات المناسبة لمهام الوظيفة
3. المقابلة الشخصية، يتم إصدار قرار التعيين للمتقدم الذي يجتاز المقابلة بنجاح.
4. يوضع الموظف المستجد الذي نجح وصدر القرار بتعيينه تحت التجربة لمدة سنة بعد ذلك أما يتم إصدار قرار بتثبيته أو لا بتوصية من قبل رئيسه المباشر بالعمل.

ب. التدريب والتطوير:

هناك فروقات بين مفهومي التدريب والتطوير، نذكر منها مايلي: (جربي، 2018:8.7)

1. يؤثر التدريب على الوظيفة الحالية للموظف، في حين أن التطوير يركز على كل-مؤ-1- الوظيفة الحالية والمستقبلية للموظف المتمثلة بالوظائف التي يشغلها مستقبلاً سواء من خلال النقل أو الترقية.
2. التدريب نطاق ينصب على الموظفين كأفراد، في حين أن التطوير ينصب على جماعات العمل أو المنظمة ككل.
3. التدريب يهتم بحاجات المنظمة الحالية على المدى القصير، أما التطوير فيهتم باحتياجات المنظمة المستقبلية على المدى البعيد.
4. الهدف من التدريب هو التحسين المستمر والواضح في أداء العاملين، بينما يكون الهدف من التطوير هو تحقيق الإثراء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة بصفة عامة.

أهمية التدريب:

ان اهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هو التدريب كونه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية في المنظمة كونهم اهم موارد المنظمة، ونظراً للدور المهم والبارز الذي يقوم به هذا العنصر في نجاح المنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة، ولذلك نجد ان المنظمات الحديثة تولي التدريب اهتماماً كبيراً وذلك من خلال ما يلي: (عباس، 2019:292)

1. تذليل ومعالجة نقاط الضعف في أداء العاملين سواء أكان للأداء الحالي أو المستقبلي.
2. التدريب صفة المنظمات الحديثة التي تسعى إلى التطور والحدثة.
3. تنمية وتطوير المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
4. التدريب يمكن المنظمة من وضع حلول لمشاكلها واتخاذ القرارات بفاعلية أكثر.
5. التدريب يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصيانة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
6. يساعد التدريب بربط أهداف الافراد بأهداف المنظمة.
7. يساهم التدريب في ترشيد القرارات وتطوير أساليب القيادة في المنظمة.
8. التدريب يساعد الافراد لمعرفة الأهداف التنظيمية، ويؤدي ذلك إلى توضيح السياسة العامة للمنظمة.

ج. تقييم الأداء:

هو مقياس لمستوى الأداء الفعلي والأداء المخطط له والمقارنة بينهما، حيث أن تقييم أداء العاملين يجب ان يكون بشكل دوري عن طريق المسؤول المباشر، ويتم قياسه وفق معايير خاصة تحدد من قبل الإدارة تكون ناتجة عن تحليل العمل ووصف الوظائف، والتقييم يكون على نوعين هما: التقييم الرسمي ويقصد به تقييم المدير المباشر ويكون لفترة محددة خلال العام او فترتين، والتقييم غير الرسمي وهو تقييم وقت الحاجة يطبقه المسؤولون وبفترة غير محددة، وهو وسيلة من قبل المسؤولين لغرض اخذ نظرة او انطباع عن أداء العاملين، وهذه النوع من التقييم عادة ما يكون بشكل مبالغ لا يتم اخبار العاملين بوقت مسبق (العبرية وآخرون، 2022: 82). وينتج عن هذا أن تقييم الأداء هو أسلوب يعكس أداء الفرد وتقييمه على أرض الواقع من أجل تطويره وتنمية قدراته ومهاراته (بعزيز، 2021:6).

فوائد تقييم الأداء:

حدد (Keya,2023:28) الغرض والفائدة من عملية تقييم الأداء وعلى كافة المستويات وكما يلي:

1. على مستوى المدراء:

1. تحديد العوامل التي تؤثر في الأداء والتحفيز.
2. تحديد احتياج جانب التدريب والتطوير.
3. معرفة الإمكانات البشرية ومستوى النقص في المهارات والعدد.
4. يساعد في إجراء التنقلات من أجل معالجة القصور في الأداء.

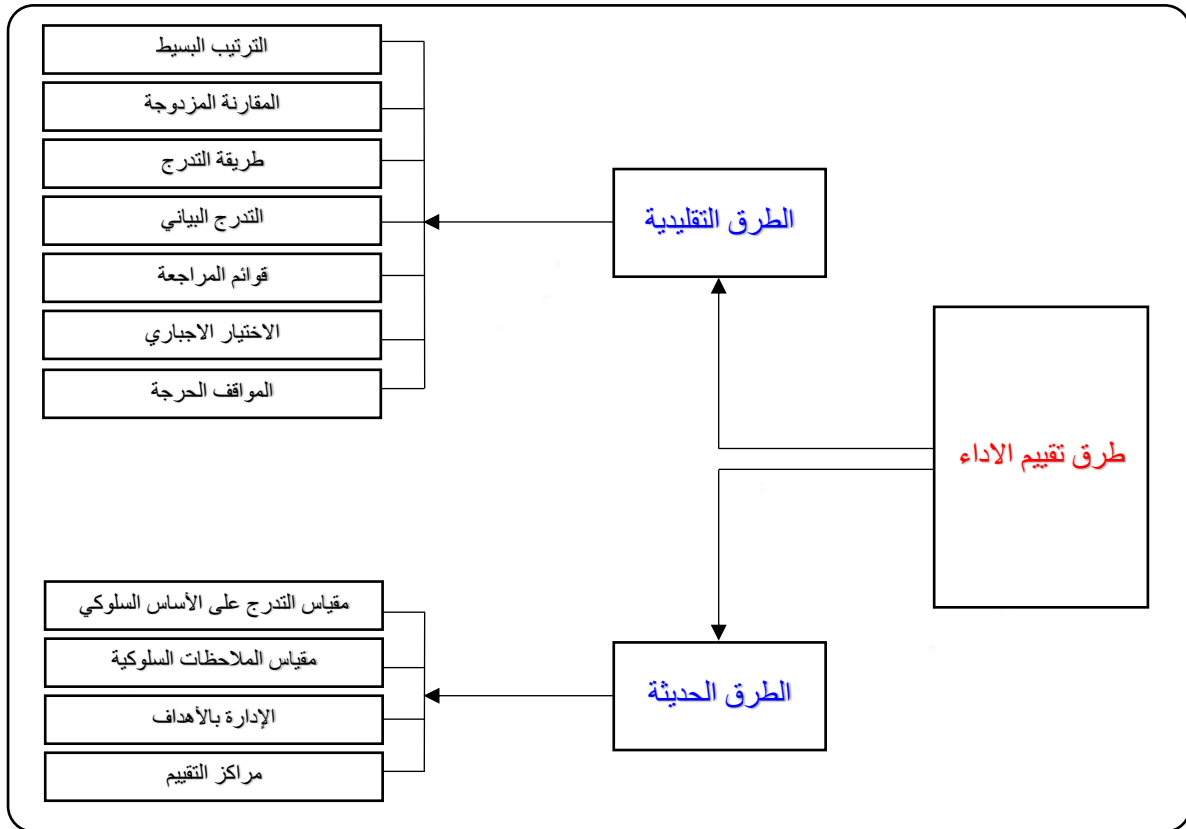
2. على مستوى للمنظمة:

1. تنمية فعالية الموظف من خلال طريق تقييم الموارد البشرية من حيث قدرتهم ومهارتهم ومدى حسن استخدامها.
2. معرفة الأهداف المشتركة للأداء القادم.

3. تعزيز الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تساهم في رفع الإنتاجية.

3. على مستوى الفرد:

1. معرفة الفرد بالأجراء او العمل المطلوب منه.
 2. تحديد نقاط القوة والضعف.
 3. مشاركة تطلعاته ومشكلاته مع المدير.
 4. إتاحة فرصة للفرد لشرح معوقات الأداء.
- وأشار (بيدوا وبوكار، 2023:32) الى ان هناك طرق تقييم حديثة وأخرى تقليدية توضح من خلال الشكل (3):



الشكل (3) طرق تقييم الاداء

المصدر: - اعداد الباحثان اعتماداً على الادبيات الإدارية

د. التعويضات:

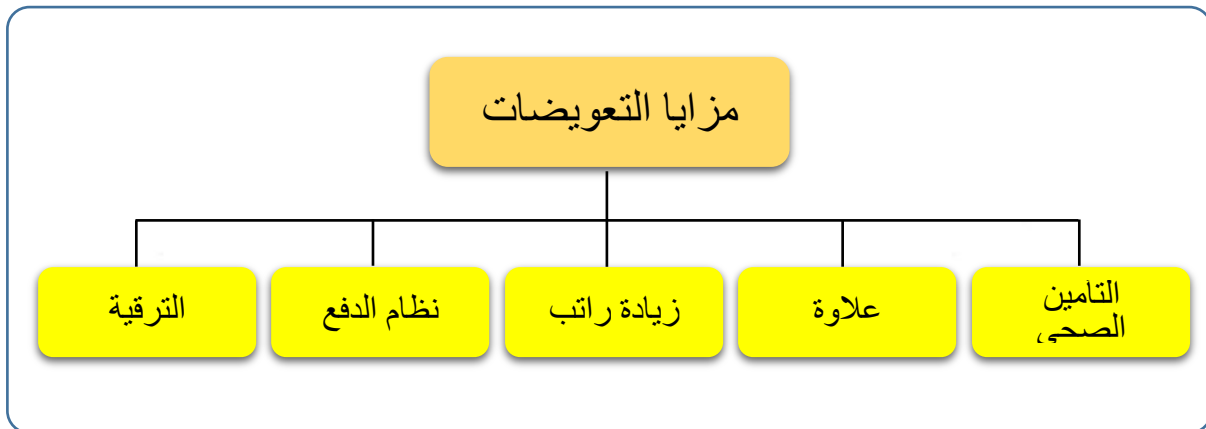
كانت آراء الباحثين فيما يتعلق بالتعويضات وأنظمة المكافآت الأخرى موضع جدل أو خلاف على أن هناك مجموعة مشتركة من سياسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مثل تقييم الأداء، والتغذية الراجعة، وطريقة المكافآت التي يمكن اعتبارها أدوات تعويض لجميع الظروف بما في ذلك البيئة عند النظر في إدارة التعويضات يتم التعامل مع تعويضات المدير كأداة تحفيزية لخلق أداء تنظيمي يؤدي إلى الاستدامة التنظيمية (Ahmed, etal, 2020:8).

كما ان خطة إدارة التعويضات تصوغ الأهداف والمتطلبات التي تهدف إلى ترتيب الموظفين، وتحفيز الأداء، وتحسين الرضاء، وتحفيز وتحسين الإنتاجية والجودة في تقديم الخدمات للمجتمع، حيث ان بعض المنظمات تحتاج إلى تقديم سياسة تعويض عادلة لتتمكن من جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لتطبيق كفاءتهم في أنشطتهم المتعلقة بالعمل بكفاءة وفعالية

وان أمكن تحقيق ذلك فستشهد المنظمات علاقة إيجابية بين نظام التعويضات الخاص بها وأدائها واستدامة أعمالها (Mir,2020:2)

كما ان بعض المنظمات تميل إلى ممارسة نظام غير رسمي للتعويض أو المكافأة مثل الاعتراف والتعزيز، وزيادة الأجور، والأمن الوظيفي الذي يعتبر شكلاً من أشكال التحفيز الذي يشكل جزءاً من حزمة التعويضات غير المباشرة، فتقوم الاخرى بمكافئة العاملين لديها على ما يبذلونه من جهد من خلال الوسائل المتمثلة بالآتي: (Charles,2020:21).

1. الأجور والرواتب والمكافآت المادية والمعنوية التي تمنحها لهم، إضافة الى الامتيازات المادية الإضافية التي تمنحها كالنقل والسكن وغيرها.
2. حوافز أداء الجهد الإضافي الذي يتجاوز ما يتقاضونه من الأجر الأساس حيث أن سياسة التعويضات الإجمالية المدفوعة للعاملين تزداد في حال ارتباط العاملين في المنظمة بنقابات، حيث أن النقابة تفرض على المنظمة العمل بالمؤشرات الاقتصادية مثل التغير في مستوى الأسعار، كذلك فان النقابات تدعم الحوافز الجماعية باعتبار أن هذه الحوافز تؤدي إلى التماسك الجماعي يضاف الى ذلك أن النقابات تؤثر على أصحاب العمل وتدفعهم لتوفير فوائد للعاملين وفق رغباتهم واحتياجاتهم (Keya,2023:55).



الشكل (4) مزايا التعويضات
المصدر اعداد الباحثان اعتماداً على الادبيات الإدارية

المبحث الثاني

الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية

-15-

توطئة

ان منظمات الأعمال اليوم تواجه الكثير من التحديات وبأنواع متعددة منها الداخلية ومنها الخارجية والتي تجبرها على اتباع طرق استراتيجية في عملها من اجل تحقيق أهدافها، وبالتالي ضمان ديمومة استمراريتها في بيئة متغيرة تملؤها التحديات وذلك نتيجة زيادة عدم التأكد البيئي، مما يجعل المنظمات تسعى إلى تبني استراتيجية مرنة تساعد في التغلب على جميع المنافسين الذين يشكلون تهديداً على بيئة العمل، وهذا



يحقق فعالية المنظمة، وتحقيق ذلك يكون بمثابة المحرر الرئيسي والهدف الجوهرى لأي منظمة.

"المرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) تلعب دوراً رئيسياً في أعمال المنظمات، وذلك لتمتع تلك المنظمات بالقدرة على الاستجابة وبشكل فعال للتغيرات السريعة، في الوقت الذي تواجه فيه النظام الأخرى الصعوبة في إيجاد فرص النجاح والبقاء، من خلال ذلك يمكن القول بأن المرونة الاستراتيجية تعتبر النقطة الأساسية لخلق الخدمات المتميزة الغير تقليدية، كما تعد المرونة الاستراتيجية من أبرز سمات التطور المعاصر التي تهتم بها منظمات الأعمال الرائدة، حتى تحولت الى سمة من سمات تلك المنظمات والاداة لتحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها وكفاءة إنتاجيتها (سعدون، 2022:4).

ويشير مفهومها من الناحية التشغيلية على أنها قدرة المنظمة على التفاعل والتكيف مع التغيرات البيئية عن طريق الاستعداد لتعديل استراتيجيتها، واستخدام الوسائل المناسبة في الوقت المناسب لمواجهة أي تهديد والاستفادة من الفرص المتاحة (ALabbadi & Al-Masaeed, 2020:263).

أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية:

نظراً لاختلاف تصورات وآراء الباحثين حول مفهوم المرونة الاستراتيجية حيث تم استخدام مصطلح المرونة الاستراتيجية في مجال الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين كما أنه لا يوجد اتفاق على مفهوم محدد أو مفهوم ثابت من قبل الأدبيات المبحوثة في هذا المجال ولا يختلف عن المفاهيم الإدارية الأخرى لطبيعته التي تتصف بتعدد المعاني، لذا تعددت مفاهيم المرونة الاستراتيجية خلال الفترات الزمنية السابقة اختار الباحثان عدداً من تلك المفاهيم وحسب تسلسلها الزمني:

الجدول (7) مفاهيم المرونة الاستراتيجية

ت	المصدر	المفهوم
1	(Dai, et al, 2018 :26)	تمتع المنظمات بالقدرة على أحداث تغييرات في



		استراتيجيتها تكيفاً مع ظروف البيئة المحيطة بشكل فعال وبصورة سريعة.
2	(الزيادي، 2019: 20)	عملية استباقية تقوم بها المنظمات من أجل رصد التغيرات في البيئة الخارجية لمواجهتها أو التكيف معها.
3	(Abbas,et al,2019 :275)	قدرة المنظمة على التكيف السريع للتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب التحول من مستوى انتاجي الى مستوى اخر او من منتج الى اخر ويكون ذلك وفق مقدار الوقت المستغرق.
4	(Bokhari,et al,2020 :372)	قدرة المنظمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وخلال فترة أقصر من المنافسين لاستغلال الفرص المتاحة في الاسواق وتحقيق الميزة التنافسية.
5	(Danook,2021 :451)	تشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات البيئية وفهمها واختيار أفضل توليفة استراتيجية للتكيف والتناسب للحفاظ على مواردها واستخدامها بسرعة لتحقيق النجاح الذي تسعى إليه لضمان البقاء والتجديد والنمو والميزة التنافسية.
6	(الزامكي، 2021: 604)	قدرة المنظمات على التغيير في الجهود التسويقية في بيئتها المتغيرة خلال مدة قصيرة من الزمن وامكانية تلبية رغبات الزبائن من خلال تعديل المنتجات وفقاً لاحتياجاتهم المختلفة.

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على الادبيات الواردة.

من خلال ما طرح من المفاهيم التي تم استعراضها آنفاً، يمكننا استخلاص مفهوم وافي للمرونة الاستراتيجية:

(تعرف كأصل استراتيجي يزيد من قدرة المنظمة على محاولة اعتماد طريقة أو خيار جديد لمحاولة تقليل الفجوة بين الواقع وما هو مخطط له من خلال مطابقة الموارد والاحتياجات).

ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية:

نظراً للتغيرات والتطورات المستمرة في بيئات الاعمال، أصبحت المرونة الاستراتيجية من ضروريات منظمات الأعمال، كونها الاداة الفعالة والوسيلة المناسبة لمواجهة تلك التغييرات والتكيف معها، فمن خلال المرونة الاستراتيجية المتواصلة والتقنيات المبتكرة والعمليات الخاصة بالدعم التي تتمحور حول الزبائن وتتضمن مشاركة مستمرة في خلق القيمة. كما أوضح (Yang et al.2015:3) بأن المرونة الاستراتيجية خلقت أساساً لإدارة المخاطر وعدم التأكد من خلال طرق النقل السريعة والمنخفضة التكلفة للموارد إلى عمليات وانشطة الإنتاج الجيدة.

أن أهمية المرونة الاستراتيجية تكمن في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمفاجئة، من خلال الاستجابة السريعة لتلك الظروف والتغيرات وذلك عن طريق



التكيف المستمر استناداً للشكوك البيئية وتغيير اذواق الزبائن وذلك من خلال التفاعل معهم، مما يجعل المنظمة تسعى جاهدة لمعرفة تلك الاحتياجات والرغبات، لتكون قادرة على تلبيتها والحفاظ على مكانتها وحصتها في السوق (عابد، 2016: 15-16).

تعتبر المرونة الاستراتيجية نوعاً ما عن القدرات الديناميكية الأساسية للمنظمات مما يجعلها تحافظ على الميزة التنافسية في الاسواق المضطربة وذلك من خلال بناء نظام اداري وهيكلي تنظيمي مرن فضلاً عن العمليات التي تقوم بها وبالتالي فإن مستوى الاضطرابات البيئية يعزز خلق قيمة للمرونة الاستراتيجية كمبدأ اساسي لتنسيق الموارد المختلفة كما ان دور وفاعلية المرونة الاستراتيجية في السياق الديناميكي للبيئة خير دليل خلال جائحة كورونا (Abo Nahel, 2020: 152).

ومما تم ذكره من أهمية المرونة الاستراتيجية للمنظمات في ضل ظروف البيئات المضطربة اوضح (Meng et al. 2020: 6) أهميتها بالنقاط الآتية:

1. ان المرونة الاستراتيجية مهمة جداً لاسيما عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية، لأن التغييرات في بيئة الاعمال قد تؤدي إلى فشل التنفيذ لأنها تمكن المنظمة من الاستجابة بنجاح للظروف المتغيرة.
2. المرونة الاستراتيجية تدفع المنظمة لاتخاذ قرار بتغيير استراتيجيتها للحفاظ على حصتها في السوق كإجراء دفاعي عند دخول منافس قوي الى السوق.
3. المرونة الاستراتيجية تضع المنظمة في حالة من التكيف الاستراتيجي مع التغييرات المفاجئة في البيئة الخارجية، وذلك للاحتفاظ بمكانتها وحصتها في السوق.
4. المنظمات التي تتمتع بمرونة استراتيجية تتميز بمزايا تنافسية تتمكن من النمو والبقاء والاستمرار مع مرور الوقت.

ثالثاً: أهداف المرونة الاستراتيجية:

تساهم المرونة الاستراتيجية في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات وكذلك توفير الظروف المناسبة للعمل وتحقيق الابداع والتميز (AlHalaseh and Ayoub, 2021: 23). من خلال الاستهداف المباشر لسبعة مجالات اساسية للإنتاج هي (Glabiszewski, et al, 2018: 122):

1. تنمية وتطوير القدرات الأساسية: تلك القدرات التي تمنح للمنظمة خيارات متعددة من اجل تلبية احتياجاتها المستقبلية.
2. تحسين المنتجات: سرعة تطوير وتحسين المنتجات الجديدة أو الحالية وذلك استجابةً للفرص المتاحة في الاسواق والتكنولوجيا الحديثة.
3. التركيز على الزبائن: في البيئة الديناميكية المضطربة يتطلب من المنظمات ان تركز اهتمامها بالزبائن.



4. تعزيز الابداع: تعمل المنظمات على استغلال فرص الابداع المتاحة.
5. شبكات الاتصال: تعمل منظمات الاعمال على تعزيز قدرات التواصل مع بعضها البعض وكذلك مع الهيئات الحكومية ومع السكان المحليين والشركات الصناعية والمؤسسات التعليمية.
6. إدارة المخاطر: العمل على تقليل تعرض المنظمات للمخاطر وذلك من خلال تطوير استراتيجية ادارة المخاطر.
7. تعزيز التنمية المستدامة: تطور الاستجابات المرنة للمنظمات وذلك للحفاظ على مواردها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

رابعاً: عناصر المرونة الاستراتيجية:

تختلف المرونة الاستراتيجية من مكان لآخر فالمرونة في العمل تختلف عنها في المواقف البعيدة عن العمل، مواقف الحياة الاجتماعية، لذلك تعددت عناصر المرونة الاستراتيجية، وتباينت آراء الباحثين حول تلك العناصر، البعض يرى أن المرونة الاستراتيجية امر ذو عنصرين أحدهما التعرض للتغيرات والأحداث والتعرف عليها وتحديد مصادرها، والبعض الآخر يرى ان المرونة الاستراتيجية تمثل عنصر التكيف الإيجابي مع تلك التغيرات والأحداث (نهى، 2020:39). وتم ايجاز عناصر المرونة الاستراتيجية على النحو الآتي: (عبدأوي، 2017:77).

1. **السرعة:** تشير الى امكانية المنظمة على الاستجابة بشكل سريع لمتطلبات السوق، وزج الأفكار والخدمات الجديدة والمستحدثة.
2. **الاتساق:** مثال على ذلك (الجامعات) يجب أن تكون الجامعات ذات قدرة على تلبية حاجات ومتطلبات المجتمع المحلية، وذلك من خلال وضع أهداف مرتبطة به.
3. **الواقعية:** وتعني خلق التوازن بين الواقعية والمثالية، وذلك من خلال وضع البدائل المناسبة لحل المشكلات، وعدم الاستسلام للتحديات والظروف.
4. **البصيرة:** توضح امكانية المنظمة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المجتمع، وتلبية تلك المتطلبات بالوقت المناسب، ويشير مصطلح البصيرة الى الرؤية الخلاقة للمشكلات المستقبلية.
5. **الخفة:** قدرة المنظمة على التكيف الفوري مع متغيرات بيئات العمل المختلفة، كما تشير الخفة الى مدى إدراك العاملين للتغيير وتطبيق الاستراتيجيات البديلة في الوقت المناسب.

خامساً: ابعاد المرونة الاستراتيجية:

هناك نموذج ثلاثي مرن يضمن ثلاثة أنواع من المرونة تحتاجه المنظمات من أجل تطوير مرونة استراتيجية قوية ويتضمن هذا النموذج مايلي: (المرشدي، 2021:51).

- أ. **المرونة السوقية:** تتضمن القدرة على الحصول على حصص سوق عالمية عالية، والقدرة على بيع منتجاتها الرئيسية في عدد كبير من الأسواق العالمية والجغرافية، والقدرة على التأثير بقوة في تلك الأسواق التي تشكل الأساس الرئيسي للمنافسين العالميين، تشير مرونة السوق إلى ان للمنظمة القدرة على تغيير جهودها التسويقية في البيئة المتغيرة خلال فترة قصيرة وكذلك امكانيتها في تعديل منتجاتها على وفق احتياجات ورغبات الزبائن المختلفة في السوق (الزامكي، 2021: 604)، فهي تمثل الوسائل والطرق التي يمكن أن يعمل بها نظام التصنيع مع البيئة المتغيرة للسوق ، لتتمكن المنظمة من خلالها للاستجابة للتغيرات من دون ان تتأثر في العمل وكذلك تمكنها من



التفوق على المنافسين الأقل مرونة في استغلال الفرص، كما انها تمكن المنظمة من إعادة تقييم الجهود التسويقية خلال فترة قصيرة والتعديل عليها بسرعة (Abbas,et al.,2019:276).

ب. **المرونة الإنتاجية:** بالنسبة لمعظم المنظمات متعددة الجنسيات، تأتي مرونة الإنتاج من أنشطتها التي تخلق القيمة في سوق لها فيه حصة سوقية كبيرة، وتتضمن مرونة المنتجات التي تشير الى سرعة تقديم المنتجات الجديدة إلى الاسواق، فضلاً عن تعديل خصائص المنتجات بما يتلاءم مع رغبات واذواق الزبائن، بما يضمن سرعة تغيير الفعل الاستراتيجي فتشير المرونة الإنتاجية إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات بسعر تنافسي وبوقت أقل، (Ahmadi & Osman, 2017: 25).

ج. **المرونة التنافسية:** إن المرونة التنافسية للمنظمات متعددة الجنسيات تتبع من قدرتها على تنسيق القدرة التنافسية العالمية، كما ان المرونة التنافسية تتيح للمنظمة القدرة على التنافس في الأسواق الديناميكية التي تتميز بالكثافة التنافسية العالية وتطورات تكنولوجية حديثة، حيث تواجه العديد من المنظمات ضغوطاً تنافسية شديدة، مثل تطور منتجات جديدة تؤدي الى التهديد لموقعها في السوق أو تواجد منافسين جدد، لذا يجب على المنظمات ان تتمتع بمرونة تنافسية عالية لتصبح قادرة على القيام بمسح للبيئة وإعادة هيكلتها وتقييم المنافسين ومواجهة أي تهديد محتمل (Caroline, et al. 2020:58).

الفصل الثالث الجانب العملي للبحث

المبحث الأول: مجتمع البحث وعينته

1. نبذة تعريفية لعينة البحث:

عينة البحث المتمثلة بالشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان شركة حكومية تابعة الى وزارة التجارة العراقية تأسست في عام 2010 وباشرت بالعمل في نفس السنة، المقر الرئيسي للشركة في مركز محافظة ميسان، عدد فروعها واحد فقط في نفس بناية الشركة ويبلغ رأس مالها 6000,000,000 مليار دينار عراقي، في

حين بلغ العدد الكلي للأفراد العاملين في الشركة 90 عامل وموظف بكافة الاقسام والشعب، عملائها جميع المواطنين في المحافظة، كما تضم الشركة على وفق الهيكل التنظيمي الملحق (2) اقسام وشعب ومراكز.

2. مجتمع وعينته البحث

يتألف مجتمع العينة من كافة الأفراد العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان والبالغ عددهم (90)، أما ما يتعلق بعينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (40%) وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (36)، وقد تم توزيع (36) استمارة استبيان، تم استرداد (36) استمارة، وبعد فحص الاستمارات، تم استبعاد (8) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (28) أي بنسبة (77%) من المسترد.

3. المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث:

1. نتائج التحليل للمتغيرات الديمغرافية للأفراد عينة الدراسة. اتضح أن 32% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، و29% تتراوح أعمارهم بين 31 – 40 سنة، و21% تتراوح أعمارهم بين 41 – 50 سنة، و11% تتراوح أعمارهم بين 51 – 60 سنة، و7% منهم كانت أعمارهم فوق 61 سنة.

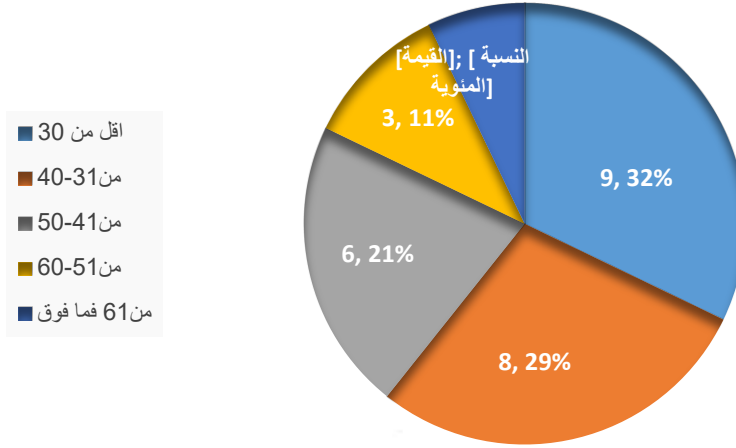
جدول (8) التباين بين نسب سنوات العمر لعينة البحث

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	العمر	أقل من 30	9	32%
		من 31-40	8	29%
		من 41-50	6	21%



من 60-51	3	11%
من 61 فما فوق	2	7%
المجموع	28	100%

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.



الشكل (5)

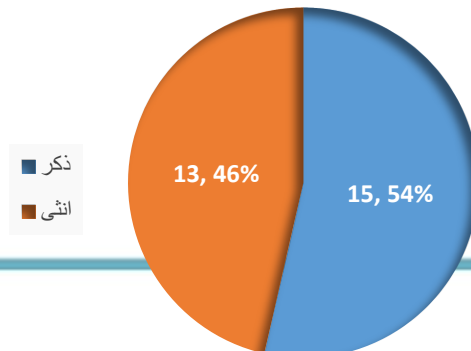
التباين بين نسب سنوات العمر لعينة البحث
المصدر: اعداد الباحثان

2. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية أن 54% هم من الذكور وما نسبته 46% هم من الإناث.

جدول (9) التباين بين نسب الذكور والإناث لعينة البحث

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	15	54%
		انثى	13	46%
المجموع			28	100%

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.



الشكل (6)

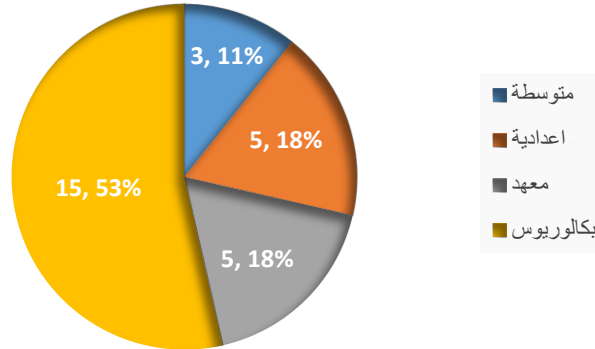
التباين بين نسب الذكور والاناث لعينة البحث
المصدر: اعداد الباحثان

3. وأشارت النتائج الى أن نسبة حملة شهادة المتوسطة بلغت 3%، ونسبة حملة شهادة الاعدادية بلغت 18%، ونسبة حملة درجة الدبلوم بلغت 18% فيما تبين أن ما نسبته 53% هم من حملة درجة البكالوريوس.

جدول (10) التباين بين نسب التحصيل الدراسي لعينة البحث

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	التحصيل الدراسي	متوسطة	3	11%
		اعدادية	5	18%
		معهد	5	18%
		بكالوريوس	15	53%
المجموع			28	100%

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.



الشكل (7)

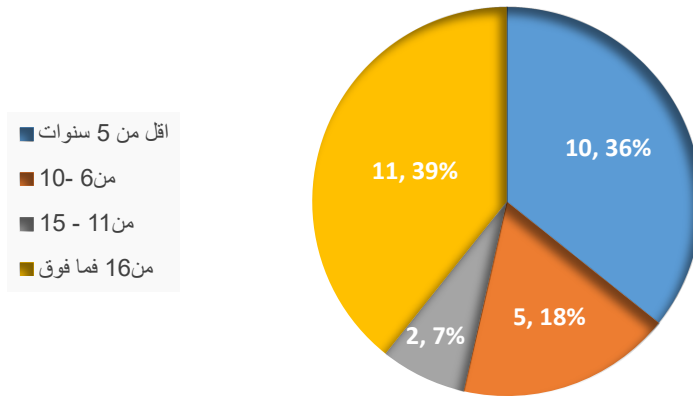
4. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة، فقد أظهرت النتائج أن 36% هم ممن تتراوح خدمتهم 5 سنوات فأقل، وأن 18% هم ممن تتراوح خدمتهم بين 6-10 سنوات، وأن 7% هم ممن تتراوح خدمتهم بين 11-15 سنة، وأن 39% هم ممن تتراوح خدمتهم من 16 سنة فما فوق.

جدول (11) التباين بين نسب سنوات الخدمة لعينة البحث

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	10	36%
		من 6-10	5	18%
		من 11 - 15	2	7%
		من 16 فما فوق	11	39%
المجموع			28	100%



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.



الشكل (8)
التباين بين نسب سنوات الخدمة لعينة البحث
المصدر: اعداد الباحثان

المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

-24-

تمهيد

استخدم الباحثان عدة أساليب وبرامج إحصائية مثل برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V26 وبرنامج Excel V16 لتحليل البيانات، وقد تم استخدام هذه البرامج لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الصدق والثبات (Cronbach's alpha) لعبارات الاستبيان المختلفة، كما تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان من أجل قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، وذلك بهدف توفير وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث، ويمكن الاطلاع على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال الاتي:



1. معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) :

يقصد به ثبات أداة البحث والحصول على نفس النتائج عند تطبيق أداة الاستبانة أكثر من مرة على نفس العينة، أي ان المقياس يعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما أعيد تطبيقه على نفس افراد العينة (Shekrana, 2003:203)، وللتأكد من ثبات أداة البحث الاستبانة قام الباحثان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لحساب كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) بهدف إيجاد معاملات الثبات لكل محور من محاور البحث، في حين يعد الحصول على نسبة (0.60) بشكل عام أمراً مقبولاً (Shekrana, 2003:206) وجاءت النتائج كما موضحة في الجدول (12).

جدول (12) معامل الفا كرونباخ لقياس صدق وثبات إجابات العينة

المتغير	ألفا كرونباخ	ابعاد المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسات ادارة الموارد البشرية	0.853	التعيين والاستقطاب	5	0.773
		التدريب والتطوير	5	0.668
		تقييم الاداء	6	0.650
		التعويضات	5	0.778
المرونة الاستراتيجية	0.888	المرونة الانتاجية	5	0.713
		المرونة التنافسية	5	0.749
		المرونة السوقية	5	0.850

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26

2. الوصف الاحصائي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده)

شملت هذه الفقرة وصف وتحليل المتغير المستقل وأبعاده بشكل إجمالي اذ يوضح الجدول (13) نتائج المتغير المستقل وتم قياسه بـ (4) ابعاد فرعية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، التعويضات) اذ حقق المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.07) وانحراف معياري قدره (0.423) وكانت الاهمية الترتيبية له (3) مما يؤكد ان المتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية قد حقق مستوى معتدل استناداً الى اجابات افراد عينة البحث، كما حققت الابعاد الفرعية اوساطاً حسابية بترتيب يبدأ بالاستقطاب والتعيين بنسبة (4.21) وانحراف معياري قدره (0.127) مما يدل على ان الشركة عينة البحث تولي اهتماماً للاستقطاب والتعيين، اما التدريب والتطوير قد حقق وسطاً حسابياً نسبته (4.20) وانحراف معياري قدره (0.087) مما يدل على ان الشركة تركز على تدريب وتطوير العاملين، في حين حقق بعد التعويضات وسطاً حسابياً قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.865) مما يدل ذلك على وجود برامج واجراءات تطبيق داخل الشركة

تختص بالتعويضات والمكافآت المادية والمعنوية، واخيراً حقق بعد تقييم الاداء وسطاً حسابياً بنسبة (3.90) وانحراف معياري قدره (0.111) مما يدل على ان الشركة تمارس تقييم الاداء على كافة المستويات التنظيمية داخل الشركة.

جدول (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية)

ت	المتغير الاساس وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية الترتيبية
1	ممارسات إدارة الموارد البشرية	4.07	0.423	1.15	3
2	الاستقطاب والتعيين	4.21	0.127	1.33	1
3	التدريب والتطوير	4.20	0.087	1.36	2
4	تقييم الأداء	3.90	0.865	0.90	5
5	التعويضات	4.02	0.111	1.34	4

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

3. الوصف الاحصائي للمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية بأبعادها)

تضمنت هذه الفقرة وصف وتحليل المتغير التابع وابعاده بشكل اجمالي اذ يوضح الجدول (14) نتائج المتغير التابع وجرى قياسه ب(3) ابعاد فرعية اذ حقق المتغير وسطاً حسابياً بلغ (4.14) وانحراف معياري قدره (0.551) وكانت الاهمية الترتيبية له (2) مما يؤكد ان متغير المرونة الاستراتيجية قد حقق مستوى معتدل استناداً الى اجابات افراد عينة البحث، كما حققت الابعاد الفرعية اوساطاً حسابية بترتيب يبدأ بالمرونة التنافسية بنسبة (4.19) وانحراف معياري قدره (0.125) مما يدل على ان الشركة عينة البحث تتمتع بمرونة تنافسية تمكنها من التنافس في الاسواق، اما المرونة الانتاجية قد حققت وسطاً حسابياً نسبته (4.12) وانحراف معياري قدره (0.126) مما يدل على ان الشركة قادرة على تغيير منتجاتها وفقاً لطلبات ورغبات الزبائن وبما يتطلبه سوق العمل، في حين حققت المرونة السوقية وسطاً حسابياً قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.136) مما يدل على ان الشركة تتمتع بإمكانية تسويقية تنافسية.

جدول (14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)

ت	المتغير التابع وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية الترتيبية
1	المرونة الاستراتيجية	4.14	0.551	1.08	2
2	المرونة الانتاجية	4.12	0.126	1.33	4
3	المرونة التنافسية	4.19	0.125	1.33	1
4	المرونة السوقية	4.12	0.136	1.32	3

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الارتباط والتأثير

-26-

1. فرضية الارتباط:

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على ان هناك " علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين المرونة الاستراتيجية " والجدول (15) ادناه يشير الى وجود علاقه ارتباط معنويه بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين المرونة الاستراتيجية كون المؤشر الكلي بلغ (0.677^*) وبهذا تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (15) نتائج الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل
	المتغير التابع
0.677*	المرونة الاستراتيجية

*: $P \leq 0.05$

N=28

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

2. فرضية التأثير:

ان مضمون هذه العلاقة هو اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على ان هناك " علاقة تأثير معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية على المرونة الاستراتيجية 27- حيث استعمل الباحثان تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية على المرونة الاستراتيجية وسيتضمن هذا التحليل عدد من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار B وقيمة T المحسوبة وقيمة F المحسوبة ومعامل التحديد (التفسير) R^2 وبالنسبة لقيمة T و F المحسوبة فسيقوم البرنامج الاحصائي (SPSS) بمقارنتهم بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الاحصائية التي ستتوضح بحكم (Sig) التي ستظهر في جدول القيم، وكالاتي أذ يتضح من الجدول (16) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (22.006)

عند مستوى دلالة (0.05)، وبناءً عليه تقبل معنوية نموذج التأثير كما يتضح ان قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.48). يتضح بان متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية قادر على تفسير ما نسبته (48%) من التغيرات التي تطرأ مرونة الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان عينة البحث. أما النسبة البالغة (52%) تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها انموذج البحث، ويتضح عبر قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.67). بأن زيادة مستويات متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة المرونة الاستراتيجية بنسبة (67%) من وحدة انحراف معياري واحدة اذاً تقبل الفرضية.

الجدول (16) تحليل تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية
المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

Coefficients ^a									
Model		R Square	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	معنوية التأثير		معنوية النموذج	
			B	Std. Error	Beta	T	Sig.	F	Sig.
1	(Constant)		.545	.772		.705	.487	22.006	.000 ^b
	ممارسات ادارة الموارد البشرية	0.485	.883	.188	.677	4.691	.000		

a. Dependent Variable: المرونة الاستراتيجية

*: $P \leq 0.05$

d, f: (1, 26)

N=28

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

- المبحث الأول: الاستنتاجات
- المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

توطئة

يهدف هذا الفصل الى طرح مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان وذلك من خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها بواسطة عينة البحث المتمثلة بالأفراد العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان التي تم اختيارها بشكل



عشوائي من قبل الباحثان وذلك وفق استمارة الاستبيان التي اعتمدت كمقياس للبحث، ومن واقع تلك الاستنتاجات سيتم تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساهم وتساعد متخذي القرارات في العينة البحوث على اتخاذ قرارات استراتيجية كفيلة بتحقيق ميزة تنافسية للشركة عينة البحث.

المبحث الأول

-29-

الاستنتاجات

في هذا المبحث سيتم طرح الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان وفقاً لمخرجات التحليل الاحصائي وكما يلي:

1. حقق متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً من قبل افراد عينة البحث وذلك وفقاً لإجاباتهم وهذا يؤكد بدوره على أهميته بالنسبة للشركة المبحوثة وذلك من خلال:



أ. وفقاً للنتائج الإحصائية فإن بُعد (الاستقطاب والتعيين) قد حصل على أعلى مستوى أهمية في أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وهذا يدل على مستوى أهمية فقراته واهتمام أفراد عينة البحث بمضمونه والاستخدام الأمثل له من قبل الشركة.

ب. تشير النتائج الإحصائية إلى أن بُعد (التدريب والتطوير) حقق مستوى أهمية جيد في أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وهذا يدل على تفاعل الشركة وأفراد عينة البحث مع البرامج التدريبية وتطوير القابليات والمهارات.

ج. إن مستوى أهمية بُعد (التعويضات) كان جيد وفقاً للنتائج الإحصائية وكذلك أجابات أفراد العينة كون الشركة قد فعلت دور برامج التعويضات والمكافآت بما يحقق رضا العاملين على الإدارة.

د. أظهرت النتائج الإحصائية إلى أن بُعد (تقييم الأداء) قد حقق مستوى مقبول من الأهمية من قبل أفراد عينة البحث وذلك لعدم تطوير أساليب وبرامج لتقييم الأداء في الشركة عينة البحث.

2. حقق متغير المرونة الاستراتيجية اهتماماً كبيراً من قبل أفراد عينة البحث وذلك وفقاً لإجاباتهم وهذا يؤكد بدوره على أهميته بالنسبة للشركة المبحوثة وذلك من خلال:

أ. حاز بُعد (المرونة الانتاجية) على أعلى مستوى أهمية في أبعاد المرونة الاستراتيجية وهذا يدل على تمتع الشركة بمرونة عالية وقابلية تغيير المنتجات وفق ما يتطلبه سوق القطاع الإنتاجي.

ب. حاز بُعد (المرونة التنافسية) على مستوى أهمية جيد في أبعاد المرونة الاستراتيجية وهذا يدل على تمتع الشركة بمرونة عالية والتغيير المستمر وإمكانية استغلال الفرص بمرونة عالية.

ج. حقق بُعد (المرونة التسويقية) على مستوى أهمية عالي وذلك ل تمتع الشركة بوسائل وأساليب تسويق وترويج جيد بما يحقق أهداف الشركة.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

-30-

في هذا المبحث سيتم طرح التوصيات والمقترحات التي توصل إليها الباحثان وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي وكما يلي:

1. تعزيز مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية بما تتطلبه فروع الشركة وأقسامها من كفاءات ومهارات بوصفه عامل أساس ومهم لتعزيز المركز التنافسي للشركة.

2. ضرورة تحسين الوسائل والبرامج التدريبية وتطويرها وفق تطور تكنولوجيا يحقق للشركة مكاسب مستقبلية من كافة الجوانب، وتوثيق وتبنى الأفكار الجديدة من خلال إقامة ورش ودورات تدريبية لمواكبة الحداثة والتطور.
3. التحسين المستمر لبرنامج التعويضات والمكافآت بما يعزز الرضا لدى العاملين في الشركة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم على كافة المستويات.
4. إعادة النظر بوسائل وبرامج تقييم الاداء ووضع برامج وأساليب حديثة ليتم التقييم والتفويم للمهام والاعمال بشكل كفؤ وذلك لتحقيق الأهداف المخطط لها.
5. العمل على تنمية المرونة الانتاجية لأهميتها وذلك لخلق الامكانية والقدرة لدى الشركة لأحداث تغييرات أكثر في كافة المجالات بما يحقق المرونة التنافسية للشركة.
6. زيادة مستوى المرونة التنافسية من اجل المحافظة على المركز التنافسي للشركة وبالتالي استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل.
7. تطوير وتحسين الجوانب التسويقية من خلال استخدام التكنولوجيا والوسائل المتطورة للتسويق المنتجات والخدمات بمرونة تسويقية تحقق مركزاً تنافسياً في الاسواق.



المصادر

المصادر

1. القرآن الكريم
2. أحمد السلامي والسبتي حريبي 2015، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير / جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والأربعون.
3. أحمد عبدالعال مرسي عبدالعال، أثر تطبيق نماذج التميز على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية بشركة ميناء القاهرة الجوي، رسالة ماجستير التخطيط والتنمية معهد التخطيط القومي 2017.



4. الزامكي، علي ناصر سليمان . (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد 2، العدد 9، ص406
5. الخليل، عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية 2018.
6. بعزیز آمنة -ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوطنية. مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي -أم الوافي الجزائر 2020.
7. بيدوا عبد النبي ووكار يوسف دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بأولف رسالة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي قسم علوم التسيير جامعة احمد درايعيه - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر 2022-2023.
8. جاري ديسلر Gary Dessler: كتاب إدارة الموارد البشرية 2015 دار المريخ للنشر: المملكة العربية السعودية.
9. جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1 الجزائر 2018.
10. وفاء فتحي محمود صالح، إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية رسالة لتيل ماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2020.
11. وسام مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. مشروع تخرج لنيل ماجستير في الإدارة التربوية - كلية التربية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية سنة 2016 .
12. زهراء كريم حمزة المرشدي، تأثير اليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية بتوسيط المرونة الاستراتيجية - رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، 2021.
13. كريم ذياب احمد، تغيير إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاقتصادي (دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - مصنع المصباح)، جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد، 2015 ص409.
14. موسى حمد محمد شيجان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت سنة 2017/2018.
15. ميلودي دليلة، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سيدي علي مذكرة ماستر تخصص تسيير إداري للجامعات المحلية قسم الحقوق والعلوم السياسية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، سنة 2018.
16. محمد سهيل شعبان، عوامل النجاح الحاسمة وأثرها في دعم سلسلة التجهيز، دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتوجات النفطية فرع نينوى، 2020.



17. نوال عبداوي، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر الجزائر 2017.
18. نهى محمود احمد، الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير في علوم التنمية المستدامة، 2020.
19. سعدون محسن سلمان، دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق فعالية المنظمة: البحث التحليلي في مديريات وزارة التربية والتعليم رسالة رسالة ماجستير في جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2022.
20. عمار جبار عباس، دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد، رسالة ماجستير، 2019.
21. رؤى علي عبد السادة، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي، دراسة استطلاعية، الجامعة التقنية الوسطى، 2022.
22. شفاء كرو دراسة أثر الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي الجامعة الافتراضية السورية 2016.

المصادر الأجنبية

1. Ahmadi Meghdad and Osman Mohd Hassan, (2017), Influence of Context on Strategic Flexibility-A Critical Review, International Journal of Innovation and Business Strategy (IJIBS)/ Vol. 8, No. 2.
2. Abbas,Sami Ahmed, Khawka, Zeyad Mustafa Hamed, and Atta, Khaldiya Mustafa. (2019). Practices of Strategic Flexibility and Their Impact on Achieving the Policy of Quality of Institutional Performance. International Journal of Innovation, 8(3).pp.1-24.

3. Alabbadi,Hisham,Al-Masaeed,Sultan.(2020). The impact of e-readiness on strategic flexibility. *Int. J. Management and Enterprise Development*.
4. Abu-Nahe , Zahi O , H. Alagha , Wafiq , J. Al Shobaki , Mazen, S. AbuNaser, Samy and A. El Talla, Suliman. (2020). The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals. *International Journal of Academic Management Science Research*, 4(7).
5. Ahmed, S. W., & Siddiqui, D. A. (2020). Human resource management, total quality management and competitive advantages: evidence from Pakistani banking industry. *SSRN*.
6. Aust , I., Matthews, B., & Muller- Camen , M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*.
7. AlHalaseh ,Rula Hani, and Ayoub, Ziad.(2021). Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence. *International Review of Management and Marketing*, 11(6), pp.21-29
8. Al-Khateeb, Ruaa Abdel Moeen Hassan & Al-Hashmawi, Muhammad Yassin Rahim (2021), The Impact of Internal Marketing for Human Resources on Strategic Flexibility An Analytical Descriptive Research in the Iraqi Ministry of Health, *revista geintec-gestao inovacao e tecnologias*, Vol. 11 No. 4.
9. Caroline. M. K , Kahingo , and Anne. W, Muchemi. (2020). Strategic flexibility TMT cognitive capability and firm performance: a review of literature. *African journal of emerging issues* , 2(11), pp. 52-78.
10. Charles Bandari, Human Resource Management Practices for Sustainability of Ghanaian Small and Medium Enterprises, *Walden Dissertations and Doctoral Studies* :2020, Walden University.
11. Danook, Ahmed Abdullah, (2021), Knowledge workers is an approach to achieve outstanding performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model, *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*.
12. Glabiszewski, Waldemar, Grego-Planer, Dorota, Liczmańska-Kopcewicz, Katarzyna ,and Zastempowski, Maciej. (2018). The Role of Absorptive Capacity of Financial Companies in Poland in Shaping Their Strategic Flexibility. *Conference on Education, Economics, Humanities and Interdisciplinary Studies* , June 20-21, 2018 Paris ,France.
13. Kamasak, R., James, S. R., & Yavuz, M. (2018), The interplay of corporate social responsibility and corporate political activity in



- 
- emerging markets: The role of strategic flexibility in non-market strategies, *Business Ethics: A European Review*, Vol.28, No. 3.
14. Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z. & Tian, F. (2018), Technological Configuration Capability, Strategic Flexibility, and Organizational Performance in Chinese High-Tech Organizations, *Sustainability*.
 15. Mir, D. I. (2020). Compensation and benefits policy design and implementation: a company's key to success (Doctoral dissertation, Haute ecole de gestion de Geneve).
 16. Muthuku, M. (2020). Soft HRM model: Human capital as the greatest asset for organizational performance. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(2), 14- 29.
 17. Zahi, O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S. & El Talla, S. A., (2020), "Strategic Flexibility and Its Relationship to the Level of Quality of Services Provided in Non-Governmental Hospitals", *International Journal of Academic Multidisciplinary*, Vol. 4, No. 10.



الملاحق

الملحق (1)
أداة الدراسة (الاستبانة)

Ministry of higher education and
scientific research
Maysan University
Faculty of management and
economics
Department of Business
Administration



م / استبانة بحث ميداني

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال



السادة العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان

تحية طيبة ...

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة لدراسة "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن / فرع ميسان" والخاصة ببحث التخرج والذي يشكل جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة من وجهة نظركم، كذلك نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والتقدير لما ستخصصونه من وقتكم للإجابة على فقرات هذه الاستمارة حيث ان استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها، علماً بان كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ...

شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير.

اشراف

أ.م محمد علي حسين

جامعة ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

2024/ /

الباحثان

سجاد علي كاظم

منتظر عبدالحميد عبدالزهره

جامعة ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

2024/ /

-I-

الجزء الاول

الخصائص الديموغرافية

(1) العمر

☐ 31 – 40 سنة
☐ 51 – 60 سنة

☐ اقل من 30 سنة
☐ 41 – 50 سنة
☐ 61 سنة فأكثر

(2) الجنس



☐

انتى

☐

دكر

(3) المستوى التعليمي

☐

اعدادية

☐

متوسطة

☐

بكالوريوس

☐

معهد

(4) التخصص العلمي

☐

إدارة واقتصاد

☐

هندسة

☐

اخرى

☐

قانون

(5) عدد سنوات الخدمة

☐

10 - 6 سنوات

☐

اقل من 5 سنوات

☐

16 سنة فاكثر

☐

15 - 11 سنة

الجزء الثاني

ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الوسائل والأساليب والإجراءات التي تتخذها الإدارة من أجل تنمية وتطوير الافراد وتقييمهم وفقا لأدائهم الاعمال المؤكدة إليهم.

-II-

ت	الفقرة	بدائل الاجابه			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)
		(1)			
الاستقطاب والتعيين: هي أنظمة تساعد أفراد الإدارة على جذب وتجميع وفحص وتصنيف وإدارة طالبي العمل.					
1.	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات				



					كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة	
					تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	2.
					إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة	3.
					تعول الشركة كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين	4.
					تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	5.
التدريب والتطوير: مجموعه السياسات التي تستهدف تنمية وتطوير معارف ومهارات العاملين بمختلف نواحي العمل.						
					تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.	6.
					عملت الشركة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.	7.
					يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين.	8.
					تؤمن الشركة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	9.
					تعتبر الشركة أهمية كبيرة لوظيفة تدريب الموظفين.	10.

ت	الفقرة	بدائل الاجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
تقييم الأداء: هي سياسة الهدف منها معرفة الأهمية النسبية لكل فرد مقارنة بالآخرين في المنظمة.						
	11.					
	12.					
	13.					



					الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفاعلية	
					تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.	14.
					تشجع الشركة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين.	15.
					تشعر إدارة الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.	16.
التعويضات: مجموعها من المنافع سواء مادية او معنوية او مالية والتي تمنح لبعض الافراد دون غيرهم نظرا لتمييزهم وبذلهم الجهد في العمل.						
					تحتاج الشركة الى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية.	17.
					تمتلك الشركة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية.	18.
					تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	19.
					تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة للمتطلبات البيئية التنافسية.	20.
					تشعر الشركة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به.	21.

«الجزء الثالث»

المرونة الاستراتيجية: هي إمكانية وقدرة الشركة وجاهزيتها والاستعداد للتكيف مع المتغيرات البيئية وبشكل استباقي من خلال التعديل أو التغيير في استراتيجيتها.

-IV-

بدائل الاجابة					الفقرة	ت
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	أوافق بشدة		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
المرونة الإنتاجية: وهي إمكانية وقدرة الشركة على تصميم وتصنيع منتجاتها وتقديم خدماتها بوقت قصير تلبيبة لأذواق ومتطلبات الزبائن.						
					تهتم إدارة الشركة بتنظيم توليفة متنوعة من الخدمات.	22.
					تهتم إدارة الشركة بأذواق الزبائن ومتطلباتهم من خلال تعديل خصائص الخدمات الحالية.	23.
					قدرة الشركة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.	24.
					تمتلك الشركة الموارد المرنة التي تمكنها من تطوير	25.

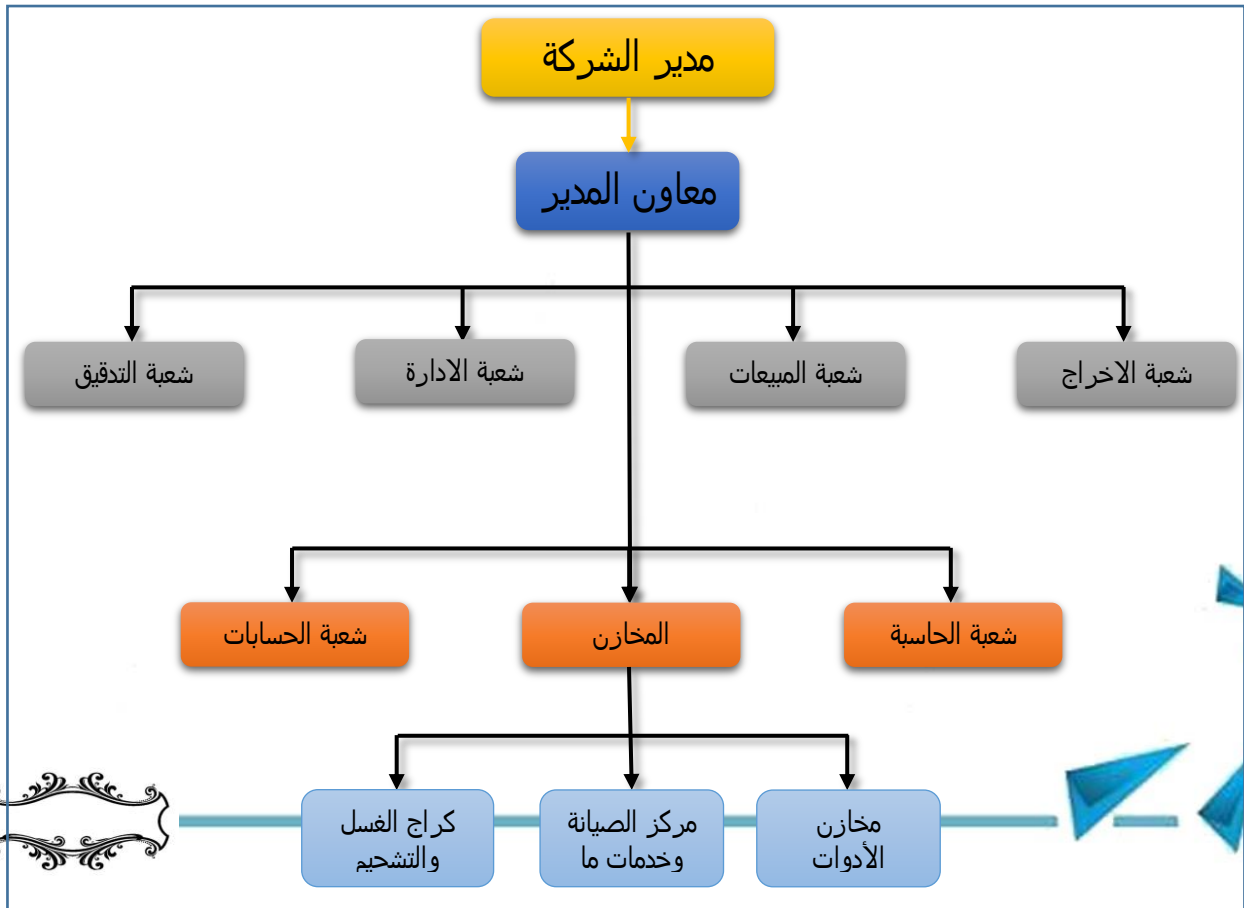
					وتقديم وتسويق منتجاتها ومختلفة خدماتها.	
					قدرة الشركة على استخدام الموارد الخاصة بها في مجالات بديلة ومختلفة.	26.
المرونة التنافسية: قدرة الشركة على ترتيب وتنظيم مواردها المهمة بسرعة وسهولة وتنويع خياراتها الاستراتيجية بشكل فعال.						
					تهتم ادارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الاسواق المختلفة التي تعمل فيها.	27.
					تقوم ادارة الشركة بتعديل الاسعار حسب المتطلبات السوق	28.
					تؤكد ادارة الشركة على تطوير اساليب مواجهة المنافسين في الاسواق المختلفة.	29.
					تؤكد ادارة الشركة على استباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.	30.
					تتمتع الشركة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.	31.

المرونة السوقية: إمكانية وقدره الشركة على دخول الاسواق الجديدة وتحقيق النجاح بها مع الحفاظ على المركز التنافسي في الأسواق الحالية.						
					تقوم الشركة بالتوجه نحو زيادة عدد الاسواق التي تعمل فيها.	32.
					تتوجه ادارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الاسواق المختلفة.	33.
					تؤكد ادارة الشركة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين من حيث الكم والنوع.	34.
					قيام الشركة بعرض خدماتها ومنتجاتها الجديدة بين فترة واخرى.	35.
					تطرح الشركة منتجات وخدمات جديدة سعياً منها للتميز والاستمرار في السوق.	36.



الملحق رقم (2)

-VI-



الهيكـل التنظيمي للشركة عينة البحث
المصدر: اعداد الباحثان استنادا لسجلات الشركة

Abstract

The current research aims to demonstrate the practices of Human Resources Management and their impact on achieving strategic flexibility within the research community represented by the general company for automobile and machinery trade/ Maysan branch. The research sample consisted of employees of the company under research. There are (90) individuals, a random sample was selected (40%) of them, and to achieve this, the independent variable, human resources management practices and their impact on achieving strategic flexibility, was measured as the variable related to the research problem, and the research problem was represented by intellectual questions that describe a reality in which(human resources management practices and strategic flexibility) are integrated, including "Is there an impact of human resources management practices in achieving strategic flexibility" in the Company impact on the economic and social aspects of the country in order to reach the results The researchers adopted a set of



statistical methods, the most important of which is the Pearson simple correlation coefficient, to test the hypotheses of correlation between research variables by using software

The following (SPSS V26 & Excel V16), the research has reached results and verified the hypotheses of the existence of an association relationship between the research variables as well as the existence of a significant impact relationship between the variables.

Keywords:

Human resources management practices, strategic flexibility

*Ministry of higher education and scientific research
Maysan University
Faculty of management and economics
Business Administration Department
Evening study*



Research titled

**The impact of human resource management practices
in achieving strategic flexibility**

*The impact of human resource management practices in achieving
strategic flexibility*



*An analytical survey of the opinions of a sample of employees of
the general company for automobile and machinery trade / Misan
branch*

*A graduation paper submitted to the Council of the
Department of Business Administration at the Faculty of
management and economics / Misan University as part
of the requirements for obtaining a bachelor's degree in
Business Administration Sciences*

By the Student

Sajad Ali kathem

Muntazir Abdul Hamid Abdul Zahra

Supervised by

A.M. Mohammed Ali Hussein

1446 A.H

2024 A.D

