**حسنين فاخر كاظم**

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ2020/2021ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

**م. ريم صباح محمد**

**دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة ميسان**

**كلية الادارة والاقتصاد**

**قسم ادارة اعمال**



**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي   
 جامعة ميسان  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال**

**الدراسة المسائية**

**دور البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية**

(دراسة استطلاعية لاراء عينة من موظفي شركة نفط ميسان – محافظة ميسان)

**بحث مقدم إلى قسم ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال.**

**مقدم من قبل الطالبين**

**عبد الكاظم عدنان كنعان عباس هاشم اشبيب**

**بإشراف:**

**م.م محمد حمادي جبر**

1445هــ 2024م

**المستخلص**

هدف البحث الى دور البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية , والكشف عن مدى تأثير دور البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية , تكونت عينة البحث من الافراد الموظفين في شركة نفط ميسان – محافظة ميسان استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالأضافة الى مجموعة من البرامج والأساليب الاحصائية المتمثلة بالبرنامج الاحصائي SPSS V.23, استنتج الباحثان تأكيد المستجيبين على وجود البراعة التنظيمية في مراكز العينة، وان البراعة التنظيمية تساعدهم على إنجاز مهامهم بشكل أكثر فعالية, وأهمية ترسيخ ثقافة البراعة التنظيمية تساهم فيها أنواع مختلفة من تعزيز مقدرات مرونة الموارد البشرية من خلال الابداع والابتكار والندوات والوسائل الأخرى. واوصى الباحثان بالتركيز على تحسين العمل في شركة نفط ميسان من خلال استخدام البراعة التنظيمية.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الموضوع** | | **رقم الصفحة** |
| الاية القرانية | | أ |
| الاهداء | | ب |
| الشكر والتقدير | | ت |
| الملخص | | ث |
| فهرس المحتويات | | ج |
| المقدمة | | 1 |
| **الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة** | | |
| اولا: مشكلة البحث | | 2 |
| ثانيا: أهمية البحث | | 3 |
| ثالثا: اهداف البحث | | 3 |
| رابعا: المخطط الفرضي للبحث | | 4 |
| خامسا: فرضيات البحث | | 4 |
| سادسا: حدود البحث | | 5 |
| سابعا: مجتمع وعينة البحث | | 5 |
| ثامنا: اساليب جمع البيانات | | 5 |
| المبحث الثاني: الدراسات السابقة | | 9-6 |
| **الفصل الثاني : الاطار النظري للبحث** | | |
| المبحث الاول : البراعة التنظيمية | | 10 |
| اولا: مفهوم البراعة التنظيمية | | 10 |
| ثانيا: اهمية البراعة التنظيمية | | 12 |
| ثالثا: ابعاد البراعة التنظيمية | | 13 |
| المبحث الثاني: مرونة الموارد البشرية | | 14 |
| اولا: مفهوم مرونة الموارد البشرية | | 14 |
| ثانيا: اهمية مرونة الموارد البشرية | | 16 |
| ثالثا: ابعاد مرونة الموارد البشرية | | 17 |
| **الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث** | | **18** |
| **المبحث الاول: مجتمع وعينة البحث** | | **18** |
| **المبحث الثاني: الوصف الاحصائي للمتغيرين** | | **21** |
| **المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث** | | **25** |
| **الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات** | | **27** |
| المصادر | | 29 |
| الملحق | | 31 |

المحتويات

**قائمة الاشكال**

|  |  |
| --- | --- |
| **الموضوع** | **رقم الصفحة** |
| المخطط الفرضي البحث | 4 |

**قائمة الجداول**

|  |  |
| --- | --- |
| **رقم الصفحة** | **الموضوع** |
| 23 | توزيع عينة البحث |
| 24 | الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث |
| 26 | الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل |
| 28 | الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع |
| 30 | نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية الاولى |
| 31 | نتائج اختبار دلالة نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية |
| 32 | نتائج اختبار دلالة نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية |
| 32 | نتائج اختبار دلالة نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية |
| 33 | تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع |

**المقدمة**

ان الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي شهد دراسات جدية لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال، والتي بات الاضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها. فالتغييرات التي شهدتها بيئة الادارة و التنظيم جعلت من الصعب على المنظمات أن تبقى وتستمر بعملها من دون إجراء تغييرات معينة، وفرضت هذه التحديات ضرورة استحداث واستجلاء مفاهيم ادارية جديدة وللتعامل معها ، وبرزت مرونة الموارد البشرية بوصفها واحدة من بين أهم تلك المفاهيم والتوجهات التي من خلالها تستطيع المنظمات مواجهة هذه الظروف، كذلك فان مفهوم الموارد الشرية المرنة تعد ركيزة اساسية في بناء العلاقات التنظيمية والوظيفية و الانسانية داخل المنظمات وخارجها، ويعكس هذا المفهوم امكانية المنظمة في تفاعلها بیئیا واجتماعيا في دعمها لقيم التوافق ضمن الاهداف و المصالح لرفع مستويات الكفاءة و الفاعلية في مرونة الموارد البشرية و تعد البراعة التنظيمية بناء متكامل يشير إلى توجه المنظمة المزدوج للاستكشاف والاستغلال فالمنظمات البارعة تتماثل في السعي إلى استغلال الكفاءات واستكشاف الفرص الجديدة، فالاستغلال يشمل أنشطة مثل الكفاءة والاختيار والتنفيذ أي التركيز على الأنشطة الحالية في مجالات عمل المنظمة الحالية، بينما يتضمن الاستكشاف التنويع والتجريب والبحث أي التركيز على الأنشطة الجديدة في المجالات المستحدثة.

لغرض تحقيق اهداف البحث تضمن أربعة فصول أساسية تم التطرق في الاول منها الى منهجية البحث والدراسات السابقة، تلاها عرض الإطار النظري والذي تناول الباحثون مفاهيم البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية، وأختص الفصل الثالث بعرض الإطار الميداني ليتضمن المعالجة العملية التحليلية لمتغيري البحث وبالاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، وأختتم البحث بالفصل الرابع الذي تضمن تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان.

**الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة**

**المبحث الاول : منهجية البحث**

**اولا: مشكلة البحث**

ان مرونة مرونة إدارة الموارد البشرية تشكل احد الاساسيات التي يتحدد في اطارها نجاح المنظمات او فشلها في اطار البيئة التنافسية التي تمارس انشطتها ضمنها، وذلك لدورها في تحديد طبيعة الانشطة والمهام التي تنفذها المنظمة وبالتالي ادارة الموارد التي تمتلكهـا بافضل شكل ممكـن، ومـن ابـرز هـذه الموارد هو البراعة التنظيمية التي تشكل اندر واثمن الموارد التي تمتلكها المنظمات وهو احدى المزايا التي تميزها عن غيرها من المنظمات لذا يتوجب على الادارة العليا لجعل مرونة ادارة الموارد البشرية التركيز على كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل شكل ممكن وتهيئة الظروف الملائم لها, ومن هنا تمكن مشكلة البحث الرئيسة في وجـود قـصـور واضح في وعي المنظمة المبحوثة بأهمية توظیف ابعاد البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية ، ويمكن من خلال ما ذكر صياغة مشكلة البحث بالسؤال الاتي:

هل هنالك علاقة ارتباط وأثر بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية .

**وتتفرع من ذلك الاسئلة التالية:**

هل تمتلك المنظمة المبحوثة مفهوم البراعة التنظيمية بابعاده؟

هل تمتلك المنظمة المبحوثة القابلية في تعزيز مرونة الموارد البشرية؟

ما مدى توافر ابعاد مرونة الموارد البشرية؟

**ثانيا: أهمية البحث:**

**ثانيا :اهمية البحث**

تكمن أهمية هذا البحث في الاتي:

1. يعتبر موضوع البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية من المواضيع المهمة سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد والذي يحتاج لدراسات حديثة جديدة لارتباطها بحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالمرونة والتغيير وعدم الثبات الدائم.
2. ان دراسة موضوع البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية يسمح للمسؤولين والمديرين في المنظمات من التحكم في انخفاض الأداء والتأخر وغير ذلك من الظواهر السلبية والمشاكل التي تواجه المنظمة.
3. على المستوى التطبيقي يسهم هذا البحث في مساعدة المسؤولين والمديرين في إدارتهم لمنظماتهم والعمال لتفعيل عملية مرونة الموارد البشرية وإيجاد البراعة التنظيمية الفعالة وتعزيزها لانتقال المعلومات ومشاركتها بين الجميع

**ثالثا :اهداف البحث**

**يتمثل الهدف الاساسي للبحث هو تسليط الضوء على تأثير البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية ومن هذا الهدف نؤشر الاهداف الفرعية الاتية:**

1. الوقوف على مدى امتلاك المنظمة للبراعة التنظيمية بابعادها .
2. تحديد مدى قابلية المنظمة في تعزيز مرونة الموارد البشرية.
3. التعرف على مدى توافر ابعاد مرونة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

**رابعا :انموذج البحث**

**رابعا: المخطط الفرضي**

يوضح المخطط الفرضي المتغير المستقل والمتغير التابع وكما موضح ادناه:

**الامداد العكسي**

**العمل الاداري**

**يشير الى تأثير**

**يشير الى علاقة ارتباط**

**شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث**

**المصدر: من اعداد الباحثان**

**خامسا: فرضيات البحث:**

1. **الفرضية الرئيسية الاولى:**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية و مرونة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

1. **الفرضية الرئيسية الثانية:**

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

**سادسا: مجتمع وعينة :**

يتمثل مجتمع في شركة نفط ميسان في محافظة ميسان حيث تم اختيار عينة عشوائية البسيطة من الافراد الموظفين في شركة نفط ميسان في محافظة ميسان وستوزع الاستبانة عليهم.

**سابعا: حدود البحث**

**ان البحث موضوع ومدروس ضمن الحدود التالية:**

1. الحدود المكانية: شركة نفط ميسان في محافظة ميسان
2. الحدود البشرية: الموظفين في شركة نفط ميسان في محافظة ميسان
3. الحدود الزمانية : ان الحدود الزمانية لهذا البحث تمتد ضمن فترة الدراسة من ( **(2024-1-2**

ولغاية ( **(2024-4-15**

**ثامنا: اساليب جمع البيانات:**

* **الجانب النظري:** سيتم استخدام المنهج المناسب والمنسجم مع طبيعة هذا البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق القيام بدراسة نظرية لتشكيل إطار البحث المعرفي وذلك عبر الاستعانة بمراجع ومصادر متنوعة وأبحاث علمية محكمة ودوريات ومقالات متنوعة عن المفاهيم الخاصة بالبحث في قواعد البيانات الإلكترونية.
* **الجانب العملي:** سيتم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS v.23 و تحليل الاسئلة اداة البحث المتمثلة بالاستبانة والمقابلة محل الدراسة ليتم حساب كل من: التباين والانحراف المعياري والوسيط إضافة الى علاقة الاثر والارتباط بين المتغيرين.

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

هذا المبحث يتناول مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث الفكرية والتطبيقية التي لها صلة بمتغيرات بالبحث وتفرعاته , والدراسات السابقة تعتبـر أحـد الركائز الرئيسية والمهمة لأي بحث ومن خلال التحليل والاختبار والتوصل الى التجانس والتوائم فيما بينهم وأن اهم ما توصلت اليه:

**اولا: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل(البراعة التنظيمية)**

1. **دراسة(احمد,اسماعيل,2020)**

|  |  |
| --- | --- |
| عنوان الدراسة | " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي" |
| هدف الدراسة | هدفت الدراسة الى بيان البراعة التنظيمية واثرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي لمجموعة من القادة الأكاديميين في بعض كليات جامعة الموصل. |
| اداة وعينة الدراسة | اعتمد الباحثان على عينة مكونه من (٥٠) من القيادات الادارية في جامعة الموصل عمداء، رؤساء اقسام معاوني عمداء العلمي والاداري)، للتطبيق الميداني للبحث واعتمدا الباحثان اداة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة ببحثهما من العينة. |
| اهم النتائج والتوصيات | وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين البراعة التنظيمية وابعاد الاستغراق الوظيفي، بعد الاختبار والوصول الى نتائج، بنيت على ضوئها توصيات مقترحة للميدان من اهما ضرورة سعي القيادات الاكاديمية على تنمية وتطوير العلاقة ما بين الادارة العليا والعاملين وضرورة اعتماد المركزية الى جانب الاتجاه لا مركزي، وذلك لينعكس بشكل ايجابي على الاستغراق الوظيفي للمبحوثين بشكل ضمني. |

1. **دراسة(2020,** **El-Sherbiny)**

|  |  |
| --- | --- |
| عنوان الدراسة | " The impact of organizational ambidexterity on internal leadership " |
| هدف الدراسة | هدفت الى التعرف على تأثير البراعة التنظيمية في القيادة الداخلية. |
| اداة وعينة الدراسة | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك التجارية بلغت ۲۲۲ عاملاً. |
| اهم النتائج والتوصيات | وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين البراعة التنظيمية والقيادة الأخلاقية ، ومن توصياتها عمل دورات تدريبية لزيادة إدراك القيادات بالبنوك حول أهمية هذه القيادة داخل منظمات الأعمال، وعمل ورش عمل يطبق فيها العصف الذهني للحصول على الأفكار الجديدة لدى العاملين وإعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم والاستفادة مما هو متاح لديهم من خبرات ومعارف، واستكشاف القدرات التي تعزيز القيادة الداخلية. |

**ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع(مرونة الموارد البشرية)**

1. **دراسة(رحال, الكساكسة,** **2019)**

|  |  |
| --- | --- |
| عنوان الدراسة | "أثر النجاح المنظمي في مرونة الموارد البشرية: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردني" |
| هدف الدراسة | هدفت الدراسة إلى قياس الدور المعدل للنجاح المنظمي في مرونة الموارد البشرية في في الجامعات الخاصة الأردنية، |
| اداة وعينة الدراسة | اعتمدت المنهج الكمي، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر وتمثلت وحدة المعاينة من مدراء الدوائر الادارية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية في وعددهم (270) مديراً باسلوب المسح الشامل، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (244) استبانة، وما نسبته بلغت (90.4%). |
| اهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05<a) للنجاح المنظمي في مرونة الموارد البشرية بأبعادها مرونة السلوك مرونة المهارة المرونة الوظيفية للجامعات الخاصة الأردنية. ووجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه (0.05≥a) للمتغير المعدل مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في تحسين أثر الثقة التنظيمية بأبعادها مجتمعة النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. |

1. **دراسة(2020,** **(Kale**

|  |  |
| --- | --- |
| **عنوان الدراسة** | **The importance of the organization’s understanding of individuals’ behavior because it has an impact on the flexibility of human resources.**" |
| **هدف الدراسة** | هدفت الدراسة الى اضهار اهمية فهم المنظمة لسلوك الافراد لما لها تاثير على مرونة الموارد البشرية. |
| **اداة وعينة الدراسة** | عينة من الشركات شمل مجتمع الدراسة على مجموعة من الشركات والبالغ عددها (200) شركة في مجموعة من الدول وهي: أستراليا ؛ بلجيكا ؛ الدنمارك ؛ هولندا فنلندا ؛ أسبانيا ؛ النرويج وتركيا. أما عينة الدراسة فقد تكونت من مديري هذه الشركات والبالغ عددهم (200) مدير واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير إستبانة في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك لجأ الباحثين إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل الإنحدار وتحليل المسار. |
| **اهم النتائج والتوصيات** | خرجت الدراسة بمجموعه من النتائج اهمها: وجود بيئة تنظيمية ملائمة ومساعده لتحقيق الاهداف كما يوجد نظام تقني مباشر يساعد على تدعيم مرونة ادارة الموارد البشرية, كما اوصت الدراسة الحرص على وضع اسستراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ضل البيئة المحيطة. |

**الفصل الاول: الاطار النظري للبحث**

**المبحث الاول: البراعة التنظيمية**

**تمهيد**

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة ، وذلك لما لها من أهمية بالغة حيث تعتبر وظيفة أساسية في المنظمات فهي تسهر على تحقيق أهداف المنظمة، وهي مرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنطوي وظيفة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات كالتكوين والتدريب والتحفيز وغيرها من أجل تطوير وتحسين الأداء والرفع من مستوى الأداء وذلك من خلال تحسين مهاراتهم.

**اولا : مفهوم البراعة التنظيمية**

تتمثل البراعة التنظيمية على انها القدرة على ممارسة الابداع التدريجي والمتقطع بنفس الوقت ومن جمع الهياكل والعمليات والثقافات المتعددة والمتناقضة داخل المنظمة نفسها. تمثل البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على إجراء التغييرات المرتبطة بالتوسيع والاستكشاف بشكل متزامن**.**(2016:20, zonooz)

كما يشير مصطلح البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على )الاستكشاف والاستغلال( للمواهب والمهارات والقدرات الفريدة للعاملين بما يعزز قدرتها على التنافس سواء في التقنيات الحديثة أو الأسواق الجديدة حيث يتم عن طريقها تقدير الكفاءة والقدرة على التحكم في مسار العملية الإنتاجية والسعي إلى التحسين المستمر، إذ إن التنافس في التقنيات والأسواق الجديدة يتطلب مرونة واستقلالية عاليتين.(2017:547,shaker)

وتعبر البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق النجاح في أنشطة الاستغلال والاستكشاف معا التحقيق الأرباح وضمان بقاء المنظمة طويلا في المستقبل ضمن بيئة الأعمال التنافسية .(احمد واسماعيل,255:2019)

وعرفت البراعة التنظيمية بقدرة المنظمة على ادارة مكونات معقدة ومتضاربة في نفس الوقت، مثل الاستكشاف مع الاستغلال، والكفاءة مع الفعالية، والابتكار الجذري مع الابتكار المستمر، والمواءمة مع التكيف.(الكرعاوي145:2021)

كما انها فلسفة تركز على ضرورة الفهم والاستجابة السريعة لاحتياجات أسواق المنظمة وزبائنها الحاليين إلى جانب أنها ينبغي أن تكتشف أيضاً وتتكيف مع الأسواق الناشئة واحتياجات عملائها المتغيرة.(العارضي وحمزة,108:2022)

والبراعة التنظيمية تعرف بالقدرة على الاستغلال والاستكشاف بصورة حركية مستمرة خصوصا عندما تعمل المنظمات في بيئات متغيرة وغير مؤكدة، اذ تكمن البراعة الاستراتيجية في قدره القادة في المنظمات على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغيرات المتقطعة وتكمن قدره البراعة من شعور المنظمات في تحديد وتقييم الفرص والتهديدات في بيئة الاعمال.(مصلح وعبدالله,152:2023)

ومن خلال ما ورد تعرف البراعة التنظيمية على أنها "مجموعة من الاستراتيجيات التي تركز على استكشاف واستغلال الموارد بالشكل الأمثل والتفاعل مع المواقف من خلال توظيف هذه الاستراتيجيات على الاستغلال الأمثل للموارد النادرة، فضلاً عن تعزيز جوانب الابتكار في الأعمال من خلال البحث والتطوير المستمر".

**ثانيا: اهمية البراعة التنظيمية**

ان البراعة التنظيمية تعتبر من الاتجاهات الحديثة الناشئة والتي تتوجه إليها منظمات الأعمال التي تهدف لتحقيق الإدارة التنظيمية وإدارة المعرفة بغرض الوصول إلى أهداف المنظمة المخطط لها، والعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تضمن لها زيادة في المكاسب الممكنة، وتتوضح أهمية البراعة التنظيمية في التالي: (كاظم,260:2022),(الدوري,52:2021)

1. محاول الاستغلال الأمثل لكفاءات المنظمة الحالية والبحث عن كفاءات جديدة لاستثمارها لصالح المنظمة.
2. تساعد البراعة التنظيمية بامتصاص التوتر الناتج عن ضغط العمل ببراعة.
3. ان استخدام البراعة التنظيمية يتيح للمنظمة القدرة على أن تتعامل مع عدد من الأنشطة التي تتضارب مع بعضها البعض.
4. تشجع المنظمة على الابتكار والإبداع وبالتالي على تحقيق أفضل أداء ممكن وتساهم في تطوير منتجات جديدة.
5. تنسيق مهام المنظمة واهدافها الحالية كي تتلاءم مع الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
6. دعم قدرات الفهم والاستيعاب والاستثمار للمعرفة لدى المنظمة .

**ثالثا: أبعاد البراعة التنظيمية**

لم يتفق جميع الباحثين على أبعاد واحدة للبراعة التنظيمية، بل تباينوا فيما بينهم على بعد أو أكثر ومن خلال بحثنا وإجراء التقاطعات بين الأبحاث العلمية وجدنا أن الباحثين(ابواصبع,68:2018) (صالح وسليمان,160:2020) اتفقوا على الأبعاد التالية للبراعة التنظيمية:

1. **الاستكشاف:**

يعتبر الاستكشاف ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنظمة التي تقوم بالاستكشاف تكتسب ميزة تنافسية جوهرية عن بقية المنظمات المنافسة لها، من حيث استكشاف أسواق جديدة، أو طريقة عمل مميزة، أو العمل على تطوير المنتجات وإضافة خطوط انتاج حديثة أخرى، وبالتالي يوفر أمام المنظمة فرصاً جديدة مميزة بإمكانها استغلالها وتحقيق المزيد من الأرباح عبرها، كما يدعم الاستكشاف الإبداع والابتكار ضمن المنظمة.(ابراهيم,15:2017)

1. **الاستغلال:**

يهتم هذا البعد بالاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المتاحة بالشكل الذي يضمن لها تحقيق معدل الانتاج المرغوب به، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تعزيز الميزة التنافسية لها في مقابل المنافسة الشديدة التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي، ويتحقق بعد الاستغلال بالتدريب الجيد للعاملين، وبالاستفادة من إدارة الأداء المناسب وإدارة المعرفة عن طريق التأكيد على أهمية المعارف التي يتمتع بها كل من العاملين والإدارة للمنظمة عن طريق خبراتهم السابقة واستخدام نظام تغذية عكسية ملائم.(ابو الغنم,114:2015)

**المبحث الثاني**

**مرونة ادارة الموارد البشرية**

**تمهيد**

إن المدخل الاستراتيجيمرونة إدارة الموارد البشرية يقوم على الإجراء لتحليل للفرص وللتهديدات ضمن بيئة المنظمة (خارجية وداخلية)، حيث إن منظمات الأعمال الناجحة في ظل تطورات العولمة والتغيرات المستمرة حيث تقوم بشكل مستمر بالتعديل لاستراتيجياتها الحالية والتبني لاستراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على الميزات التنافسية للمنظمة وهذا التغير يؤثر على استراتيجيات الوظائف لكل وظيفة أو نشاط ومنها المتعلق بالموارد البشرية.

**اولا: مفهوم مرونة ادارة الموارد البشرية**

عرفت مرونة إدارة الموارد البشرية بانها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(منصور,69:2015)

كما يشير مصطلح مرونة المورد البشري في الغالب إلى قدرة العاملين على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي قد يظهر على أداء المنظمة، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة، والاستعداد لها، والاستجابة إليها، والتكيف معها من أجل بقائها، وازدهارها. (2015:41,ristow)

كذلك تم تعرف مرونة إدارة الموارد البشرية بأنها علاقة قسم الموارد البشرية بأهداف المنظمة الاستراتيجية بغية السعي لتحسين الأداء للمنظمة ولتطوير ثقافتها بغرض زيادة المرونة لها وعنصر الإبداع والابتكار ضمنها. (2016:17,shafa)

كما تعد مرونة المورد البشرية حاجة استراتيجية للعاملين من أجل تحقيق ازدهار كبير في المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والتسويقية كافة, وان مرونة المورد البشري ليست عملاً يقوم به العاملون لمرة واحدة فقط، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، وتتطلب إجادة مرونة المورد البشري تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسين والتطوير في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المنظمة.(محمد,68:2018)

وتعد مرونة إدارة الموارد البشرية عملية منتظمة ووسيلة تهدف الى التنمية للموارد البشرية من عدة نواحي كمعارفهم، تصرفاتهم، وقدرتهم الذهنية بغرض الرفع لكفاءتهم الإنتاجية، والتحسين لطرق الأداء في أعمالهم، مع الأخذ بعين الاعتبار العمل على تنمية الجوانب النفسية والاجتماعية لبلوغ الأهداف للمنظمة التي يعملون على تحقيقها.(الدمناوي,95:2020)

كما تشير مرونة الموارد إلى الدرجة التي يمكن بها تطبيق موارد المنظمة على الاستخدامات المختلفة، كما تعكس أيضا قابلية التطبيق الفعالة للمورد في سياقات متنوعة.(رحال والكساسبة,14:2022)

كذلك تعرف مرونة ادارة الموارد البشرية الى أنها وظيفة أساسية في المنظمات لأنها تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها ، فالمورد البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل أساس النشاط الاقتصادي وهو أهم عناصر العمل.(علي,390:2022)

ومن خلال ما تم ذكره من المفاهيم الخاصة بمرونة ادارة الموارد البشرية حيث عرف الباحثان مرونة إدارة الموارد البشرية بانها سمة داخلية للمنظمة ومصدراً للمزايا التنافسية التي تؤدي إلى أداء عالي.

**ثانيا:أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية:**

تختلف اهمية مرونة إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وينظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بالملفات حيث ينظر إليه على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل , وان اهمية مرونة إدارة الموارد البشرية عديدة ومتنوعة اهمها: (العزاوي,51:2017),(سالم,66:2019)

1. السعي إلى تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى الموظفين ، فتزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع على رأس المال البشري لديها ، وتغيير القيم الوظيفية لدى العامل حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعمله.
2. توسع الانتاج: من كونها أهم العناصر العملية الإنتاجية فيه ، ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.
3. حل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى والقيام بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم وتوفير ما تحتاجه المنظمة من اليد العاملة والمحافظة عليها.

**ثالثا: ابعاد مرونة ادارة الموارد البشرية**

**حدد (محمد,247:2018) ,(الشيباني,98:2015) ابعاد مرونة ادارة الموارد البشرية وهي كما يلي:**

1. **التخطيط:** ويشير إلى التنبؤ وما ذا سيكون عليه مستقبل الموارد البشرية في المنظمة، وكيف يمكن الاستعداد لمتطلبات هذا المستقبل و بالتالي تدرس أنشطة تحليل وتصميم الوظائف، وترتب المسارات الوظيفية ويتم التخطيط للموارد البشرية للتعرف على العرض والطلب مع محاولة التوفيق بينهما ويظهر ذلك في صورة سياسات وإجراءات و برامج خاصة بالموارد البشرية في المنظمة.(حسين,65:2021)
2. **التنظيم:** وتشير عملية التنظيم إلى تحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام وبيان المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل طرف، ومدى محال المركزية المتاح، أو بمعنى أدق تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية وترجمتها إلى اختصاصات وظيفية و تجميعها في إدارات و أقسام أو وحدات وبيان مستوياتها ومسؤولياتها.(شلاكة,23:2018)
3. **التوجيه:** وتمثل عملية توجيه الموارد البشرية الأعمال التي يمارسها المديرون أثناء تنفيذ الخطط والتي تشتمل على تنسيق مهام الموارد البشرية ودعم التعاون بين الأقسام والوحدات داخل إدارة الموارد البشرية مع تحفيز الأفراد لبذل أقصى طاقاتهم وتيسير عملية الاتصال بين مختلف الأطراف، وتقدم مقترحات التطوير وبحث سبل علاج المشكلات والمعوقات الخاصة بالأفراد.(علي,147:2019)

**(الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث)**

**المبحث الاول (مجتمع البحث وعينته)**

يشكل مجتمع الدراسة في هذا البحث شركة نفط ميسان – محافظة ميسان ، التي تعد من المؤسسات الرائدة في المنطقة مما يجعلها محط أهمية لدراسة دور البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية, تم اختيار عينة الدراسة بعناية لضمان تمثيلية مجتمع الدراسة, وتتألف العينة من موظفي موظفي شركة نفط ميسان – محافظة ميسان المنظمة المذكورة , تم اختيار هذه العينة لما لها من دور رئيسي في تشكيل وتطبيق السياسات والإجراءات الإدارية.

من خلال إجراء استطلاع في هذه العينة، نسعى إلى فهم آراء عينة البحث لدور البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| التسلسل | العدد الموزع من الاستمارات | المسترجع من الاستمارات | المستبعد من الاستمارات | غير المسترجع من الاستبانات | الصالح من الاستمارات | نسبة الاسترجاع |
| 1 | **35** | **30** | **5** | **0** | **30** | **%85** |

**جدول ( 1 ) توزيع عينة الدراسة**

**جدول رقم ( 2 ) الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية للعينة البحث**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
| الجنس | **ذكر** | **16** | **46%** |
| **انثى** | **14** | **44%** |
| **المجموع** | **30** | **100%** |
| العمر | **30 سنة فاقل** | **7** | **23%** |
| **30-35 سنة** | 9 | **30%** |
| **36-40 سنة** | 11 | **37%** |
| **41 سنة فأكثر** | **3** | **10%** |
| **المجموع** | **30** | **100%** |
| التحصيل الدراسي | **بكالوريوس فاقل** | **13** | **43%** |
| **دبلوم عالي** | **11** | **37%** |
| **ماجستير** | **5** | **17%** |
| **دكتوراه** | **1** | **3%** |
| **المجموع** | **30** | **100%** |
| سنوات الخدمة | **1-5 سنوات** | **7** | **24%** |
| **6-10 سنوات** | **12** | **40%** |
| **10-15 سنة** | **10** | **33%** |
| **16 سنة فأكثر** | **1** | **3%** |
| **المجموع** | **30** | **100%** |

**(من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23)**

جمعت البيانات والتي تضم 30 موظفا من موظفي شركة نفط ميسان – محافظة ميسان.

في **متغير الجنس**  يُلاحظ أن هناك نسبة أعلى من الذكور في العينة مقارنة بالإناث، حيث يمثل الذكور 46% من العينة بينما تمثل الإناث 44%. يمكن تحليل هذا التوزيع والتفكير في الأسباب المحتملة وتأثيرها على النتائج النهائية.

اما **العمر** يظهر توزيعًا واسعًا للعينة على مختلف الفئات العمرية. يمثل الفئة العمرية 36-40 سنة أكبر نسبة في العينة (37%)، مما يشير إلى توجه الدراسة نحو هذه الفئة العمرية وأهمية دراستها بشكل مفصل.

اما **التحصيل الدراسي** يظهر أن أغلب المشاركين لديهم درجات علمية يحملون بكالوريوس فاقل هم الغالبية المشاركة بنسبة (43%). يمكن أن يؤثر هذا التوزيع على مستوى التفاهم والاستيعاب لموضوع البحث، كما يمكن أن يؤثر على مدى قدرتهم على تقديم تقييمات دقيقة ومرتبطة بالموضوع.

فيما يتعلق في **مدة الخدمة في المنظمة** يظهر أن معظم المشاركين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 6-10 سنة بنسبة (40%).. يمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء المشاركين لديهم تجربة واسعة في مجال العمل، مما يمكن أن يؤثر على آراءهم وتحليلاتهم بشكل ملحوظ.

**المبحث الثاني**

**الوصف الاحصائي للمتغيرين**

استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V.23 لتحليل البيانات. وقد تم استخدام هذا البرنامج لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة. وذلك بهدف توفير وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث. ويمكن الاطلاع على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

1. **الوصف الاحصائي للمتغير المستقل ( البراعة التنظيمية)**

**جدول رقم ( 3 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| درجة الاستجابة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفقرة | ت |
| اولا: الاستكشاف | | | | |
| مرتفعة | 3.6 | 1.24845 | تقدم المنظمة برامج ترويجية متعددة لتؤثر على قرارات زبائنها حول خدماتها التعليمية. | **1** |
| مرتفعة | 3.8667 | 1.10589 | تهتم المنظمة بتدريب عامليها وتنمية مهاراتهم. | **2** |
| متوسطة | 2.0667 | 1.52978 | تعمل المنظمة على تحسين كفاءة عملياتها وانشطتها. | **3** |
| مرتفعة | 3.7667 | 0.97143 | تقوم المنظمة بأجراء تعديلات بسيطة وبانتظام على خدماتها الحالية. | **4** |
| مرتفعة | 4 | 0.98261 | تجتهد المنظمة لاستثمار الامكانات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية. | **5** |
| ثانياً : الاستغلال | | | | |
| متوسطة | 2.1333 | 1.59164 | تبحث المنظمة عن زبائن جدد لتسويق خدماتها. | **6** |
| مرتفعة | 3.5 | 1.25258 | تنتهز المنظمة الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتملة. | **7** |
| مرتفعة | 4.0667 | 1.01483 | تسعى المنظمة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق. | **8** |
| مرتفعة | 3.9667 | 1.21721 | تمتلك المنظمة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية وغير المتوقعة منهم. | **9** |
| مرتفعة | 3.6 | 1.24845 | تسعى المنظمة لابتكار وتقديم افكار وبرامج جديدة. | **10** |
| مرتفعة | 3.4567 | 0.76098 | **المتغير المستقل ككل** |  |

**(من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23)**

تلاحظ أن **حسابيًا قدره (**3.4567**) وانحراف معياري بمقدار (**0.76098**).**

**أبرز الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في هذا القسم هي:**

**- الفقرة (8)** التي تشير إلى أن **"** تسعى المنظمة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق**"**، والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (4.0667) وانحراف معياري بمقدار (1.21721).

**- الفقرة (5)** التي تشير إلى أن **"** تجتهد المنظمة لاستثمار الامكانات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية**"**، والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (4) وانحراف معياري بمقدار (0.98261).

**- الفقرة (9)** التي تشير إلى أن **"** تمتلك المنظمة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية وغير المتوقعة منهم.ً**"**، والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (3.9667) وانحراف معياري بمقدار (1.21721).

بالمقابل، **كانت الفقرة (3) أقل مساهمة،** حيث تشير إلى أن " تعمل المنظمة على تحسين كفاءة عملياتها وانشطتها.**"**، والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (2.0667) وانحراف معياري بمقدار (1.52978).

1. **الوصف الاحصائي للمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية )**

**جدول رقم ( 4 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| درجة الاستجابة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفقرة | ت |
| 1. التخطيط | | | | |
| مرتفعة | 3.9333 | 1.28475 | يحقق التخطيط تحد الاهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات. | **11** |
| مرتفعة | 3.5667 | 1.13512 | يساعد على استخدام الامثل للموارد والامكانات وزيادة الكفاءة. | **12** |
| مرتفعة | 3.6 | 1.32873 | يؤدي استخدام الادارة للتخطيط الى تقليل المخاطر المتوقعة. | **13** |
| 1. التنظيم | | | | |
| مرتفعة | 4 | 0.98261 | يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات واختصاصات اعضاء المنظمة. | **14** |
| متوسطة | 3.8 | 1.21485 | يسهل من خلال التنظيم عملية الرقابة والمتابعة لانه يحقق اهدافها والوقوف على الاخطاء. | **15** |
| مرتفعة | 3.7333 | 1.08066 | يركز التنظيم على توجيه كافة الجهود البشرية والامكانات المادية للمنظمة باتجاه تحقيق الاهداف. | **16** |
| 1. التوجيه | | | | |
| مرتفعة | 3.7 | 1.317 | يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار افضل ما لديهم من امكانيات شخصية وفنية. | **17** |
| مرتفعة | 3.9 | 1.18467 | يوفر اتصالا مباشر بوظائف المرؤوسين ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن عملهم. | **18** |
| متوسطة | 2.0333 | 1.3257 | يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط الضعف في الاداء وما تواجههم من مشكلات. | **19** |
| مرتفعة | 3.8333 | 1.34121 | يقوم التنظيم بارشاد العاملين اثناء تنفيذهم للاعمال التي تساعد لتحقيق الاهداف. | **20** |
| مرتفعة | 3.61 | 0.85595 | **المتغير التابع ككل** |  |

**(من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23)**

تلاحظ أن **حسابيًا قدره (**3.61**) وانحراف معياري بمقدار (**0.85595**).**

**أبرز الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في هذا القسم هي:**

**- الفقرة (14)** التي تشير إلى أن **"** يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات واختصاصات اعضاء المنظمة**"**، والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (4) وانحراف معياري بمقدار (0.98261).

**- الفقرة (11)** التي تشير إلى أن يحقق التخطيط تحد الاهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات.**"** والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (3.9333) وانحراف معياري بمقدار (1.28475).

**الفقرة (20)** التي تشير إلى أن يقوم التنظيم بارشاد العاملين اثناء تنفيذهم للاعمال التي تساعد لتحقيق الاهداف.**"** والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (3.8333) وانحراف معياري بمقدار (1.34121).

بالمقابل، **كانت الفقرة (19) أقل مساهمة،** حيث تشير إلى أن يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط الضعف في الاداء وما تواجههم من مشكلات**"**، والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (0333.2) وانحراف معياري بمقدار (1.3257).

**المبحث الثالث**

**اختبار فرضيات الارتباط والاثر**

تم الاعتماد على معامل الارتباط ( Pearson ) من اجل اختبار الفرضيات :

**اولا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ذات ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية.**

نلاحظ من الجدول ( 5) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية بلغت 0.665 و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 ، اي وجود علاقة طردية قوية بين بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية.

**الجدول رقم (5)**

**علاقة الارتباط بين** البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Correlations** | | | |
|  | | البراعة التنظيمية | مرونة الموارد البشرية |
| البراعة التنظيمية | Pearson Correlation | 1 | .802\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | .000 |
| N | 30 | 30 |
| مرونة الموارد البشرية | Pearson Correlation | .802\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | .000 |  |
| N | 30 | 30 |
| \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | |

**المصدر: ( نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23)**

**ثانيا: تحليل الأثر بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية)**

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل **(البراعة التنظيمية)** في المتغير التابع **(مرونة الموارد البشرية)**.

جدولرقم **(6) تأثير المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) في المتغير التابع (مرونة الموارد البشرية)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل**  **المتغير التابع** | **البراعة التنظيمية** | | **R2** | **F** | | **T** | |
| B0 | B1 | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية |
| **مرونة الموارد البشرية** | 0.802 | 0.902 | 0.644 | 50.543 | 4.170 | 7.109 | 1.697 |

\*:p ≤ 0.05 N:30 df:(1,28)

**(من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23)**

يتضح من خلال الجداول السابقة التي تُظهر تأثير المتغير المستقل **(البراعة التنظيمية)** على المتغير التابع **(مرونة الموارد البشرية)** في مراكز عينة الدراسة، أن **معامل التحديد (R2)** قد بلغ **(0.644)**.

يشير هذا إلى أن 64.6% من التغير في مرونة الموارد البشرية يُفسَّر بالتغيرات في البراعة التنظيمية في مراكز الدراسة. بعبارة أخرى، ان التغير في مرونة الموارد البشرية ناتج عن تغييرات في البراعة التنظيمية، بلغت **قيمة F المحسوبة** (**(**50.543، بينما بلغت **قيمة F الجدولية (**4.170**)** نظرًا لأن القيمة المحسوبة لقيمة F أكبر بكثير من القيمة الجدولية، فهذا يدل على وجود دلالة إحصائية عالية على أن التغير في البراعة التنظيمية له تأثير على التغير في مرونة الموارد البشرية، بلغت قيمة **T المحسوبة** **(**7.109)، بينما بلغت **قيمة T الجدولية (**1.697**).** نظرًا لأن القيمة المحسوبة لقيمة T أكبر من القيمة الجدولية، فهذا يدعم الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية.

**نستنتج من ذلك:**

* تدعم نتائج التحليل الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أن التغير في البراعة التنظيمية له تأثير على التغير في مرونة الموارد البشرية.
* يشير معامل التحديد إلى أن 44.2% من التغير في مرونة الموارد البشرية يُفسَّر بالتغيرات في البراعة التنظيمية.
* تؤكد اختبارات F و T وجود دلالة إحصائية عالية على هذه العلاقة.

**الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

**أولا: الاستنتاجات**

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية و مرونة الموارد البشرية حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
2. وجود تأثير ذات اثر دلالة معنوية للبراعة التنظيمية على مرونة الموارد البشرية, حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .
3. زيادة وتعزيز الدعاية الإعلامية لمنظومة البراعة التنظيمية خاصة لتوضيح مزاياها فهي توفر الفرص البرمجية و المالية والبشرية والخدمية .
4. أهمية ترسيخ ثقافة البراعة التنظيمية تساهم فيها أنواع مختلفة من تعزيز مقدرات مرونة الموارد البشرية من خلال الابداع والابتكار والندوات والوسائل الأخرى.
5. يتطلب نجاح المنظمة التعاون المثمر بين مختلف الفرق والأقسام داخل المنظمة لتبادل الأفكار والخبرات والتجارب وتوليد الحلول الإبداعية التي تعزز مرونة الموارد البشرية للمنظمة.

**ثانيا: التوصيات**

**أولاً: تعزيز استخدام البراعة التنظيمية:**

- تخصيص الموارد المالية اللازمة لتطوير أنظمة البراعة التنظيمية وتحديثها بشكل مستمر

- توسيع نطاق استخدام البراعة التنظيمية في مختلف العمليات التعليمية.

- توفير التدريب اللازم للافراد الموظفين على استخدام أنظمة البراعة التنظيمية بشكل فعّال.

**ثانياً: تطوير مرونة الموارد البشرية:**

- التركيز على تحسين العمل في شركة نفط ميسان من خلال استخدام البراعة التنظيمية.

- تبني نظام إداري أكثر مركزية لتحسين التنسيق بين مختلف الأقسام.

- تعزيز ثقافة الابداع والتعاون بين الموظفين.

**ثالثا: التركيز على الفقرات الأكثر مساهمة:**

- التركيز على تطبيق الفقرات الأكثر مساهمة في مجال دراسة البراعة التنظيمية، مثل الفقرة**- (8)** التي تشير إلى أن **"** تسعى المنظمة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق**".**

- التركيز على تطبيق الفقرات الأكثر مساهمة في تحسين مرونة الموارد البشرية، مثل الفقرة **(14)** التي تشير إلى أن **"** يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات واختصاصات اعضاء المنظمة**"**.

**المصادر**

**اولا: المصادر العربية**

1. ابراهيم, خلیل جعفر، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة تنمية الرافدين العدد 110 مجلد 34 ، 2017.
2. ابو اصبع, سعید شعبان, اثر علاقة الفرد برئيسه و ادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في كلية التجارة جامعة الازهر ، مجلة جامعة الازهر مصر,2018.
3. ابو الغنم، هدى عبد الرحيم ,التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المنتقلة في العراق مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد (105) المجلد (24)، 2015.
4. احمد, مها, اسماعيل, صباح , البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد (12) العدد (39)، 2019.
5. الدمناوي، فالح سلامة،درجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم الاردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين و ثقتهم بقادتهم ، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن,2020.
6. الدوري, دينا حامد , البراعة التنظيمية وتأثيرها على الاداء السياحي الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في هيئة السياحة)، دراسات اقتصادية, 2021 .
7. الشيباني، سنجق محمد، أدارة الموارد البشرية-الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة-، ط1، دار المنهجية للنشر، عمان, 2015.
8. العارضي ، محمد , حمزة, أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن : دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد 7 ، العدد 4, 2022.
9. العزاوي، حرز الله محمد, دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة السودان،2017.
10. الكرعاوي, بندر كريم,أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 2 ، 2021.
11. حسين, بربر کامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، لبنان, 2021.
12. رحال, حسن، والكساسبة أحمد، "أثر النجاح المنظمي في مرونة الموارد البشرية: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردني"- دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.2022.
13. سالم، محمود عبد الفتاح, الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، مدينة نصر، القاهرة,2019.
14. شلاكة، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر عمان. 2018.
15. علي, زبيدة, دور مرونة إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسات, دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية- جامعة المسيلة ,2019.
16. كاظم، زينب مکی محمود , دور البراعة التنظيمية في المنظمات المتعلمة من خلال الإبداع الجذري مجلة الكربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 2، 2022.
17. محمد، فهمي خليفة صالح, علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي : دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات العلوم الإدارية، عمان الأردن,2018.
18. مصلح, عادل ،هادی و عبدالله حيدر جاسم , أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات ( زين وآسيا سيل ) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2023.
19. منصور, ممدوح زكي أحمد، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على مرونة الموارد البشرية / دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسة في المملكة العربية السعودية مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥٥)، العدد (۲), 2015.

**ثانيا: المصادر الاجنبية**

1. Kale,v The importance of the organization’s understanding of individuals’ behavior because it has an impact on the flexibility of human resources."2020.
2. Ristow,Cascio, (2015). Managing human resources, Time, work and organization (Vol. 7).
3. Shafa, Heneman (2016). Assessing humanresource practices alignment: A
4. shaker, Chris et al., (2017), Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Oxford University Press, Cape Town.
5. Sherbiny, " The impact of organizational ambidexterity on internal leadership "2020.
6. zonooz, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2016). Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة ميسان**

**كلية الإدارة والاقتصاد**

**قسم إدارة الأعمال**

**م/ استمارة الاستبانة**

**تحية طيبة ...**

تمثل استمارة الاستبانة هذه والمقدمة لشخصكم الكريم جزءاً من متطلبات إعداد بحث البكالوريوس في إدارة الأعمال بعنوان :

**" دور البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية "**

وإن تفضلكم بالإجابة بموضوعية وواقعية على جميع العبارات يسهـم فـي الحصول على نتائج دقيقة وبما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمـي حصراً، لـذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان أو ما يشير إلى الشخصية .

مع فائق الشكر والتقدير . .

**الباحثان بأشراف   
عبد الكاظم عدنان كنعان م.م محمد حمادي جبر**

**عباس هاشم اشبيب**

**أولاً : بيانات عامة**

الرجاء وضع علامة( ) أمام الاختيار الخاص بك.

1. الجنس :

|  |  |
| --- | --- |
| ذكر | أنثى |
|  |  |

2. العمر :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 41 فأكثـر | 36 - 40 | 31 - 35 | 30 سنة فأقـل |
|  |  |  |  |

3. التحصيل العلمي :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| دكتوراه | ماجستير | دبلوم عالي | بكالوريوس فاقل |
|  |  |  |  |

4. عدد سنوات الخدمة:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 16 سنة فأكثـر | سنوات15-11 | سنوات10-6 | 1-5 سنوات |
|  |  |  |  |

**ثانياً – البراعة التنظيمية**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارات** | **لا أتفق تماما** | **لا اتفق** | **محايد** | **أتفق تماما** | **أتفق** |
| 1. **الاستكشاف** | | | | | | |
|  | تقدم المنظمة برامج ترويجية متعددة لتؤثر على قرارات زبائنها حول خدماتها التعليمية. |  |  |  |  |  |
|  | تعمل المنظمة على تحسين كفاءة عملياتها وانشطتها. |  |  |  |  |  |
|  | تهتم المنظمة بتدريب عامليها وتنمية مهاراتهم. |  |  |  |  |  |
|  | تقوم المنظمة بأجراء تعديلات بسيطة وبانتظام على خدماتها الحالية. |  |  |  |  |  |
|  | تجتهد المنظمة لاستثمار الامكانات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية. |  |  |  |  |  |
| 1. **الاستغلال** | | | | | | |
|  | تبحث المنظمة عن زبائن جدد لتسويق خدماتها. |  |  |  |  |  |
|  | تنتهز المنظمة الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتملة. |  |  |  |  |  |
|  | تسعى المنظمة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق. |  |  |  |  |  |
|  | تمتلك المنظمة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية وغير المتوقعة منهم. |  |  |  |  |  |
|  | تسعى المنظمة لابتكار وتقديم افكار وبرامج جديدة. |  |  |  |  |  |

**ثالثاً – مرونة الموارد البشرية**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارات** | **لا أتفق تماما** | **لا اتفق** | **محايد** | **أتفق تماما** | **أتفق** |
| 1. **التخطيط** | | | | | | |
|  | يحقق التخطيط تحد الاهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات. |  |  |  |  |  |
|  | يساعد على استخدام الامثل للموارد والامكانات وزيادة الكفاءة. |  |  |  |  |  |
|  | يؤدي استخدام الادارة للتخطيط الى تقليل المخاطر المتوقعة. |  |  |  |  |  |
| 1. **التنظيم** | | | | | | |
|  | يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات واختصاصات اعضاء المنظمة. |  |  |  |  |  |
|  | يسهل من خلال التنظيم عملية الرقابة والمتابعة لانه يحقق اهدافها والوقوف على الاخطاء. |  |  |  |  |  |
|  | يركز التنظيم على توجيه كافة الجهود البشرية والامكانات المادية للمنظمة باتجاه تحقيق الاهداف. |  |  |  |  |  |
| 1. **التوجيه** | | | | | | |
|  | يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار افضل ما لديهم من امكانيات شخصية وفنية. |  |  |  |  |  |
|  | يوفر اتصالا مباشر بوظائف المرؤوسين ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن عملهم. |  |  |  |  |  |
|  | يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط الضعف في الاداء وما تواجههم من مشكلات. |  |  |  |  |  |
|  | يقوم التنظيم بارشاد العاملين اثناء تنفيذهم للاعمال التي تساعد لتحقيق الاهداف. |  |  |  |  |  |