

العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي: دراسة ميدانية

أ. شذى رأفت فاضل المفتي، د. ندى جبور المعلوف
الجامعة الأمريكية للثقافة والتعليم - بيروت - لبنان
Email: shathar1977@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: 16 March 2023
Accepted: 10 June 2023
Volume: 1
Issue: 2

KEYWORDS

استراتيجية الموارد البشرية – المرونة
الاستراتيجية – الأداء المنظمي

ABSTRACT

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية، ودراسة تأثيرها في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي تبعا لعدة متغيرات، ولتحقيق الاهداف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الملائم ، وكذلك الاستبيان كأداة دراسة لجمع المعلومات عن عينة الدراسة، حيث تكونت العينة من عدد من العاملين بجامعة الفراهيدي بالعراق في العام الدراسي (2022- 2023م)، والبالغ عددهم (253) موظف وتدرسي. وقد أظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها: أن الدرجة الكلية لمستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار في جامعة الفراهيدي (0.82) وبدرجة موافقة مرتفعة، كما كانت الدرجة الكلية لمستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة استراتيجية التدريب والتطوير في جامعة الفراهيدي (0.78) وبدرجة موافقة مرتفعة، بالإضافة إلى انه لا يوجد أثر احصائي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي عند مستوى دلالة . وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة باستمرار تبني وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات وخاصة في جامعة الفراهيدي، وأن تستمر الجامعة بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الاستراتيجية فيها بما يعكس حاجات ومتطلبات الجامعة، وأن تركز أيضا على دعم وترسيخ استراتيجيات التوجه نحو السوق من خلال تعزيزها لمرونة السوق ومتطلبات تحقيق هذه المرونة، بالإضافة إلى محاولة الجامعة لاستقطاب الطلبة من خلال توفير حاجاتهم من الخدمات المالية والتعليمية.

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من الموارد الاستراتيجية الهامة لأي مؤسسة، كونها تحدد فرص النجاح والبقاء في المجتمعات، إذ تعتبر جزءاً مهماً في بيئة العمل الإداري المنظم، وكذلك مفتاح التقدم الرئيسي لكافة المؤسسات، حيث يمثل الكادر البشري أهم مدخلات النظام الخدمي والإنتاجي كونه أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية عمل المؤسسات الحديثة، حيث زادت قناعة المؤسسات بأن الكوادر البشرية تعتبر أحد أهم الأسلحة الاستراتيجية من أجل النمو والبقاء والتطور، وتعتبر الكوادر البشرية بكفاءاتهم وقدرتهم على التطور والإبداع والابتكار والابتكار من القدرات الهامة التي تمكنها من التغلب على الندرة المتعلقة بالموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقاً نحو التقدم والنمو بواسطة الاستثمار الأفضل إن لم يكن الاستثمار الأمثل لطاقت المجتمع الإنتاجية والعلمية فضلاً عن عمليات الاستثمار الحكيم للموارد الطبيعية، وكذلك الاستثمارات المتاحة (جودة، 2010م).

ونتيجة التطورات المتجددة في البيئة التنظيمية للجامعات، فقد أوجب ذلك على هذه المؤسسات أن تهتم بالبيئة والتكيف معها، وكذلك بتعزيز مرونة عملياتها التربوية بما تقدمه من مخرجات تعليمية، وقد اهتمت الجامعات بشكل كبير بأنواع المرونة كعبد استراتيجي لعملياتها ومخرجاتها، وتظهر معالم هذه المرونة بالمعاملات وآليات التسجيل، وكذلك المرونة المتعلقة باحتياجات منسوبي التعليم والطلبة؛ للتوصل إلى الازدهار والرقى بعملية التعلم، وبما يلبي احتياجات منسوبيها، وتعزيز روح المنافسة بينها وبين كافة الجامعات، لضمان وصولها درجة من التميز في عملياتها ومخرجاتها التعليمية على وجه الخصوص (زعتري، 2013م). كما أن عوامل المعرفة والتكنولوجيا لها تأثيراً كبيراً على العمل في الجامعات بصفة عامة، وفي جامعة الفراهيدي بصفة خاصة، ويتأثر مستوى الأداء والجودة بدرجة كبيرة بالعناصر السائدة في البيئة التنظيمية والإدارية، كما أن سلوك وأداء الموارد البشرية داخل تلك المؤسسات هو انعكاس لعناصر تلك البيئة الإدارية منها والتنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن المنظومة التعليمية ومكوناتها تلعب دوراً أساسياً في حياة المؤسسات والموارد البشرية (برنوطي، 2004م).

وتركز إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي في الأداء المنظمي بدلاً من الأداء الفردي، ويتمثل دورها الرئيسي في توفير حلول لمختلف الأعمال والمشكلات الإدارية، وذلك ليس لمجرد أداء الوظائف الفردية، بل يشمل الأداء على مستوى المنشأة ككل (Muhammad Adel, 2015)، كما أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هدفان، يتمثلان في توفير قيمة تجارية اقتصادية لوحدات الأعمال المعنية جميعها بواسطة خفض التكلفة، وإعادة تنظيم دور الكوادر البشرية مع مديري الأعمال جميعهم من غير الموارد البشرية (Halbast & Tarik, 2019).

مشكلة الدراسة:

تعد الموارد البشرية في جامعات العراق من أهم الموارد، وعاملاً رئيسياً من بين أهم العوامل فيها، وأهداف جامعات العراق هذه لا يمكن أن تتحقق بدونها، وهو أمر يستوجب على الجامعات العراقية أن تسعى للتركيز عليه من أجل تحقيق أهدافها، وربما يكون نتيجة ذلك المرونة المنخفضة لدى إدارات هذه الجامعات نحو إيجاد تخصصات جديدة أو التوسع؛ لذلك تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

التساؤل الرئيسي الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في جامعة الفراهيدي؟

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تصورات المفحوصين حول ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار في جامعة الفراهيدي؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تصورات المفحوصين حول ممارسة استراتيجية التدريب والتطوير في جامعة الفراهيدي؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تصورات المفحوصين حول ممارسة استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية في جامعة الفراهيدي؟

التساؤل الرئيسي الثاني: ما مستوى تصورات المفحوصين حول ممارسات المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق، مرونة المنتج، مرونة التوسع) في جامعة الفراهيدي؟

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تصورات المفحوصين حول مرونة السوق في جامعة الفراهيدي؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تصورات المفحوصين حول مرونة المنتج في جامعة الفراهيدي؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تصورات المفحوصين حول مرونة التوسع في جامعة الفراهيدي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في المرونة الاستراتيجية في جامعة الفراهيدي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تعد الدراسة اقتراح لتحسين احتمالية الاستثمار لدى الطاقات الانسانية في الجامعات والكليات , ومحاولة ربط هذا الاستثمار بتحسين قدراتها ومرونة السوق , كما تسعى الدراسة إلى توفير بعض المعارف المعاصرة للمكتبة العربية التي قد تشغل اهتمام العديد من الباحثين، والتي تُعد نقطة الانطلاق للبحث الحديث في هذا المجال؛ من أجل عمل مزيد من الأبحاث والدراسات التي تبحث في الكشف عن العلاقة متغيرات الدراسة الحالية.

الأهمية التطبيقية:

تنمية قدرة المدراء في الجامعات العراقية للاستفادة من مفهوم المرونة الاستراتيجية، في طرح بدائل تعليمية جديدة كخيارات تقابل حاجات الطلبة، إضافة إلى إطلاع المدراء على أبعاد المرونة الإستراتيجية، وأثرها البالغ الأهمية بوصفها أداة تنافسية في المسيرة العلمية للجامعة، كذلك اختيار مصطلحات ومفردات استراتيجية الموارد البشرية للوصول إلى نتائج ايجابية، من أجل الاستفادة بواسطتها في المرونة الاستراتيجية، وذلك على مستوى الجامعات.

أهداف الدراسة:

1. قياس تأثير استراتيجية ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء تحسين استراتيجية المرونة في جامعات العراق وتحديدًا في جامعة الفراهيدي.
2. تحليل أثر تطبيق استراتيجية الاستقطاب والاختيار على تحسين المرونة الاستراتيجية لجامعات العراق وتحديدًا في جامعة الفراهيدي.
3. الاعتراف بتأثير ممارسة التدريب واستراتيجيات التطوير على زيادة استراتيجية المرونة في جامعات العراق وتحديدًا في جامعة الفراهيدي.
4. معرفة أثر ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على أداء جامعة الفراهيدي.
5. معرفة أثر ممارسات المرونة الاستراتيجية بأبعادها على أداء جامعة الفراهيدي.

حدود الدراسة ومحدداتها:

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية بكافة الإداريين والتدريسين بجامعة الفراهيدي بالعراق، وهم الذين يشغلون المناصب الآتية: (مدير، رئيس قسم).

الحدود المكانية: تتمثل حدود المكانية في جامعة الفراهيدي.

الحدود الزمنية: الحيز الزمني المفترض لإنجاز الدراسة وهي المدة الممتدة للسنة الدراسية (2022-2023م).

الحدود العلمية: وهي التي تنطوي على المتغيرات وأبعادها من الممارسات الاستراتيجية لإدارة مواردها البشرية (استقطاب، اختيار، تعيين) بالاعتماد على بعض الدراسات والأبحاث العلمية السابقة مثل: (Singh, 2004 & Shahzad et, al. 2008; Akhtar, 2008) وفيما يتعلق بمتغيرات المرونة وأبعادها الاستراتيجية (مرونة السوق، مرونة التوسع، مرونة المنتج الجديد) بالاعتماد على الدراسات الآتية: (Sathi, 1990 & Braglia and petroni, 2000 & Das, 2001 & Kara et, al. 2002).

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

استراتيجية الموارد البشرية:

اصطلاحاً: مخطط معاصر طويل المدى يتضمن سياسات وخطط وممارسات حول التعامل مع الكوادر البشرية في كافة الأعمال المنوطة به، وتتناسب وتتلائم مع استراتيجية المنشأة العامة (الحامد، 2012م).

إجرائياً: هي عدد من السياسات والأنشطة المهمة بتخطيط سياسة المنشآت في تعاملاتها مع الكوادر البشرية، بحيث تتناسب هذه الاستراتيجيات وتتلائم مع فلسفة ورؤية المنظمة الاستراتيجية.

المرونة الاستراتيجية:

اصطلاحاً: هي قدرة الشركة أو المؤسسة على الاستباق أو الاستجابة للتغيير في ظل ظروف التنافس الفوري، مما يؤدي بالشركة أو المنظمة إلى التطوير أو الحفاظ على الميزة التنافسية (Xiu & others, 2017).

إجرائياً: هي قابلية المؤسسة وقدرتها وكفائتها على تحديد متغيرات العمل في البيئة، وسرعة الاستجابة لها.

الأداء المنظمي:

اصطلاحاً: هو نتائج استخدام موارد المنظمة بالصورة التي تحقق أهداف المنظمة (أبي سعيد والصادق، 2004م).

إجرائياً: هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الخاصة بها بواسطة استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة.

الإطار النظري

أولاً: استراتيجية الموارد البشرية

ان في ظل تطورات وتغيرات عصرنا الحالي أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مرموقة ومهمة في المنشآت الحديثة أكثر من أي وقت سابق، فالموارد البشرية هي أساس التنافس داخل المؤسسات والمنظمات، حيث أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من الأعمال الهامة والمسؤولة عن تحقيق التنافس على المستويات القطاعية والمحلية وضمان الإبداع والتوسع والنمو في خدمة الزبائن (النجار، 2007، ص7).

كما أن نجاح أي منظمة يعتمد على وجود إدارة موارد بشرية متفوقة في برامجها، إذا قامت هذه البرامج بتعيين الأفراد أو تطوير قدراتهم أو تنمية وتقويم أدائهم من خلال برامج تستحق الحوافز، ومن هنا انتقلت إدارة الموارد البشرية وتحولت في وظيفتها الأساسية في شؤون الأفراد ووظيفتها الأخرى في رفع كافة الاستشارات إلى إدارة فعلية تطبيقية دورها واضح في المنشأة من خلال خططها الاستراتيجية، حيث أن مدير الكوادر البشرية واحد من المهتمين برسم استراتيجيات المنشأة (الأحمر، 2007، ص41).

مفهوم وتعريف استراتيجية الموارد البشرية:

تُعرف استراتيجية الموارد البشرية على أنها: منهج اتخاذ القرارات المتعلق بنوايا وخطط المؤسسات والمنظمات في شكل برامج وسياسات من أجل توفير الاحتياجات المرتبطة بالموارد، وكذلك إدارة أداء العاملين وتعليمهم وتطوير قدراتهم، إضافةً إلى صرف المكافآت وتقوية علاقات العاملين بالمؤسسة (Armstrong, 2009, p.115).

أهمية استراتيجية الموارد البشرية:

تتمثل أهمية استراتيجية الموارد البشرية في النقاط التالية (ماهر، 2009، ص87):

- ضمان التعاون والتنسيق بين الإدارة التنفيذية للمنشأة والموارد البشرية، وكذلك معرفة العلاقات فيما بينهما.
- ضمان معرفة نقاط الضعف وكذلك نقاط القوة من قبل الإدارة، وكذلك الفرص والمهددات الخارجية التي تواجهها عند عملية التنفيذ للاستراتيجية داخل المنشأة.
- تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا كبيرًا في تحقيق النجاح للمنشأة بواسطة تهيئة ظروف وأحوال العاملين؛ ليكونوا قادرين وأكفاء ومبدعين في توفير حاجات العملاء.
- تحقق الاستخدام المناسب من أجل إتمام وإنجاز كافة الأهداف بكفاءة وفعالية.

استراتيجيات الموارد البشرية:

هناك استراتيجيات متعلقة بالموارد البشرية وهي:

استراتيجية تحليل الوظيفة: هي المرحلة الأولية التي تستند عليها كافة وظائف الموارد البشرية الأخرى في أي منشأة، وكلما كانت هذه المرحلة دقيقة وعلمية، كلما كانت الفرص في التطبيق أكثر. وتُعرف بأنها: عملية منظّمة ودقيقة في جمع المعلومات المتعلقة بالمسؤوليات، وكذلك العمليات المتعلقة بتلك الوظيفة بهدف وصفها بشكل كامل وتحديد شروطها (عباس، 2003م، ص87).

استراتيجية الاختيار: تعد عنصراً ترتبط مدخلاته بمخرجاته مع خطط الموارد البشرية وسلسلة عمليات توظيف الكوادر، أما المخرجات فتُمكن بقرار الانتقاء يحدد بواسطته الأشخاص الذين سيتم تعيينهم من الأشخاص المرشحين للعمل بالوظيفة، وتُعرف استراتيجية الاختيار بأنها: العملية التي تقوم المنشأة بانتقاء عدد من المتقدمين لذلك العمل ممن تنطبق عليهم شروط العمل. (الأحمر، 2007، ص43).

استراتيجية التدريب والتطوير: وهي تتضمن كافة عمليات بناء قدرات العاملين في المنشأة، فلا يمكن أن تساهم الموارد البشرية بشكل فعال وحقيقي في الوصول إلى غايات المنشأة إذا لم تفهم طبيعة التدريب والتعليم المستند على أسس تحديد وتوضيح كافة الاحتياجات بطريقة منهجية مدروسة، فقد عرّف التدريب والتطوير على أنه وسيلة تقوم الإدارة باستخدامها من أجل تنمية وتدريب وتطوير القدرات السلوكية والعلمية للموظفين بالصورة التي تمهد الطرق تجاه تطور المنشأة، وكذلك مواجهة التقلبات على المستوى الداخلي والخارجي للبيئة (العامري والغالب، 2007م، ص600).

استراتيجية تقييم الأداء: من خلالها تستطيع المنشأة القيام بعمليات تقييم أداء إدارة الموارد والكوادر البشرية وبواسطتها تتم عملية تقييم البرامج التي تعتمدها المنشأة، فتقوم الأداء هي عملية تتم بواسطتها معرفة مدى كفاءة وقدرة الموظفين للأعمال المنوطة بهم، على أن يكون الموظفين قد أمضوا وقتاً حقيقياً في وظائفهم لكي يتم تقييمهم، كما وعرف (العامري والغالب، 2007، ص602) تقييم الأداء على أنه: عملية منظّمة تقوم بها المنشأة من أجل معرفة الاختلاف بين الأداء الواقع وبين الأداء المفروض القيام به وعمل الإجراءات اللازمة وفق نتائج التقييم.

فوائد التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:

يوجد عدد من الفوائد التي تعود على إدارة الموارد البشرية، وعلى المؤسسة بشكل عام في تطبيق التوجه الاستراتيجي، ومنها ما يلي (Haaga, 2007):

- تسهيل إجراءات تنمية القوى العاملة من خلال المهارات ونوعية الأفراد.
- خفض تكلفة العمالة وتحقيق أقصى استفادة منها خصوصاً في المنشآت الخدمية، إذ تعد العمالة من أهم العناصر والأكثر تكلفة.
- الإسهام في عمليات التوقع والتنبؤ بالتقلبات البيئية وتأهيل المنشأة لمواجهة العوامل الخارجية.

عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- توضيح وتعريف الاستراتيجيات المطلوبة.
- مشاركة الموظفين، حيث تعد عملية المشاركة من الأمور الضرورية والهامة في تقوية الروابط بين استراتيجية المؤسسة وكافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- التنظيم والتحليل المستمر لاستراتيجية الموارد البشرية. (Denn, 2001)

مراحل تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تمر عملية تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل أهمها، ما يلي (سعيد، 2008م):

تصميم استراتيجية النشاط:

تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية:

تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الاستراتيجية:

تصميم استراتيجية الموارد البشرية:

متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لتطبيق الاستراتيجية يجب توفير عدة عوامل ومتطلبات منها ما يلي. (Desseler, 2003):

وجود الخطط الاستراتيجية الذي يكمن دورها في إمداد المنشأة برؤية واضحة عن المستقبل من أجل تحديد الأهداف ووضع الأولويات.

وجود قوائم محددة وواضحة بأهداف المؤسسة الاستراتيجية للوصول للأداء المناسب .
وجود روابط قوية بين الموارد والطاقات الانسانية، وكذلك أهداف المنشأة.
تبديل جميع أدوار الكوادر البشرية بواسطة دافعية العاملين، والتطور التنظيمي، وكذلك عملية تصميم الوظائف.
الاعتناء والاهتمام بإنشاء التوحد الاستراتيجي من خلال مشاركة الاشخاص داخل وخارج المنشأة.

ثانياً: المرونة الاستراتيجية

يعتمد نجاح المؤسسات في بيئة العمل الحديث في مقدرتها وكفاءتها على التأقلم مع ظروف وحاجات الأسواق المتقلبة والمتغيرة، على الرغم أن العديد من المؤسسات الدولية تتبنى طرق جديدة كالهيكليّة وإدارة الجودة وإعادة الهيكلة، وكذلك عمليات التسليم في وقتها الملائم من أجل البقاء والاستمرار في محور التنافس، حيث أن هذه الطرق لا تكفي، كونها تساعد في عملية التحسن المستمر فقط، ولا تؤدي إلى خلق المنافسة الدائمة، ومن المفترض أن يكون هناك اهتمام نحو عمليات المرونة الاستراتيجية؛ كونها تعمل على دعم الاستراتيجيات من حيث التطوير المستقبلي، فهي تُمكن المؤسسة من الاستجابة والتكيف بشكل سريع للطبيعة المتقلبة في العوامل الخارجية والداخلية للبيئة. (الشيخ، 2010م).

مفهوم وتعريف المرونة الاستراتيجية:

تُعرف المرونة الاستراتيجية بأنها: قابلية المنشأة بتحديد تلك التقلبات الأساسية في الحياة بشكل عام، وتوفير الموارد الهامة للعمل الجديد ردًا على التقلبات والتغيرات والتصرف بالوقت الملائم (Baom et.al, 2008:p14).

أهمية المرونة الاستراتيجية:

تكمّن تلك الأهمية من خلال النقاط التالية (Yonggui & Hing -po, 2004:p34):

تعد المرونة الاستراتيجية من الشروط الأساسية لزيادة كفاءة ومقدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات التي تقع في البيئة ، والتي تحدث بشكل سريع في كافة الأسواق بفاعلية وكفاءة، والتي تمكنها أيضًا من إدارة أنشطتها بشكل سريع وفعال، حيث من الضرورة اعتمادها من أجل التقلبات بشكل مستمر في الأسواق على مستوى العالم.

تعزيز قدرة المؤسسات والمنشآت على الاستجابة لرغبات وحاجات العملاء الزبائن المتغيرة، وكذلك البحث عن أي تقضيلات للعملاء من تلك المنتجات، وكذلك اهتماماتها بقدرات المنشآت والمؤسسات والمنظمات التسويقية، وذلك بواسطة عمليات التفاعل مع العملاء والزبائن.

إسهامها في زيادة مقدرة المؤسسات والمنشآت على عرض المنتجات الخاصة بها في الأسواق وأماكن البيع، وزيادة مقدرتها وكفاءتها على خلق قيمة حقيقية للزبائن، وفي إحداث أي تغييرات للمؤسسة بناء على طلب الزبائن بشكل سريع، وهي عملية هامة من أجل نمو الأعمال وضمان استمرارها، وتهتم بتوليد فرص المؤسسة؛ من أجل تحسين نوعية الحياة لكافة الشرائح المجتمعية، حيث أن هناك ثلاثة بدائل أساسية تعتبر من خيارات النمو، حيث تتمثل في ثلاث بدائل وهي: الأماكن الجغرافية، والسلعة، الخدمة، وارتفاع القيمة المضافة.

أبعاد المرونة الاستراتيجية:

يتم تحديد أنواع المرونة الاستراتيجية التي تمتلكها المنشأة أو المؤسسة، يتم قياسها بواسطة أنواع معينة من المرونة التي تعتبر بمثابة تدابير تشير إلى هذه المرونة، ومن ثم يتم تحديد أنواع المرونة الاستراتيجية لتشمل ثلاثة أنواع فرعية، وهي (Abbott & Banerji, 2003:p8):

مرونة السوق: وتشير إلى كفاءة ومقدرة الشركة على عملية التعديل بشكل سريع لجهودها التسويقية المبذولة.

مرونة الإنتاج: وتشير إلى كفاءة ومقدرة المنشأة في عملية التصنيع والتقييم بالصورة السريعة، للسلع والخدمات المسعرة تنافسيًا في معظم الأسواق الرئيسية في العالم.

المرونة التنافسية: هي كفاءة ومقدرة الشركة على عملية المنافسة في بيئة متذبذبة وغير ثابتة.

كما قدّم (William, et al, 2008) خمسة أنواع من المرونة للوصول إلى المرونة الاستراتيجية في المنشآت والمنظمات:

المرونة التشغيلية: وتتمثل بمرونة إنتاج المنشآت في الأسواق.

مرونة رأس المال البشري: وهي كفاءة ومقدرة المنشأة على العمل بواسطة الهياكل الوظيفية والتنظيمية، التي تعتبر غير هرمية، وكذلك الالتزام بعملية الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمرونة بواسطة المشاركة في التدريب والتأهيل الوظيفي، وكذلك المعرفة وتدابير العمل الغير اعتيادية.

مرونة المعلومات: وهي قدرة وكفاءة المؤسسة في الحصول على البيانات اللازمة من أنظمة البيانات، حيث أن المرونة تنقسم إلى عدة أقسام وهي: مرونة الإبلاغ: المتمثلة في مقدرة وكفاءة المنشأة على استطلاع ورؤية البيانات ذات العلاقة، وكذلك المرونة التحليلية والتي تتمثل في قدرة المنشأة على استخدام واستخلاص البيانات الغير حديثة من أرشيفها لعملية دعم وتحليل القرار.

مرونة سلسلة التجهيز: وهي مقدرة المنشأة على الإضافة والحذف، وكذلك عملية تبادل البيانات مع شركائها وفق سلسلة التجهيز بكفاءة وفعالية.

المرونة المادية: وهي قدرة المنشأة الاقتصادية على فهم واستيعاب كلفة الوصول إلى المرونة الاستراتيجية.

مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية:

يرى (المعاضدي والطائي، 2011م، ص123) أنه يمكن الوصول إلى المرونة الاستراتيجية وتحقيقها بواسطة التالي:

- المناورات الاستراتيجية (دفاعية وهجومية) لتحقيق المرونة، حيث تركز على ما يُعرف (بالحدث المحفز) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتتضح المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية، فتكون تصحيحية ووقائية مثل: الضمان ضد الخسائر، والعمل على إصلاح الأضرار.
- مرونة موارد المنشأة وقدرتها وكفاءتها على استخدام تلك الموارد بشكل مرن، وبطرق بديلة، وكذلك العمل عند الضرورة، حيث يُسمح للمنشأة بخيارات مرنة عند التعامل مع البيئات الأخرى.
- تحقيق المرونة بواسطة القدرة والكفاءة من قبل الأشخاص صانعي القرارات الاستراتيجية، وذلك للحصول على المعلومات والبيانات في الزمن الفعلي وعملية تحليلها لتحديد الاتجاهات الناشئة، وكيفية استغلالها.

ثالثاً: الأداء المنظمي

يعتبر الأداء المنظمي المتميز هو نتيجة صياغة الخطط التي تطمح إليها أي منشأة بإيصال رسالتها وتحقيق أهدافها طويلة الأمد، وذلك يجعل الأداء متميزاً عن منافسيها.

ويعرف الأداء المنظمي على أنه: نتائج استخدام موارد المنشأة بالصورة التي تحقق أهداف المنشأة (الديوه جي والصادق، 2004م، ص5).

أهداف الأداء المنظمي:

لقد أشار (الكرخي، 2001م، ص41) إلى أهداف الأداء المنظمي والمتمثلة بالتالي:

- حصول قسم الإدارة التنفيذية العليا في المنشأة على رؤية تتسم بالوضوح من أجل إجراء تقييم شامل.
- الاستخدام الملائم لكافة للموارد الموجودة من أجل الحصول على أعلى الأرباح وبأقل التكلفة وذات جودة جيدة.
- تقويم كامل للاقتصاد المحلي بالاستناد إلى نتائج كافة المشاريع.
- توفير قواعد للمعلومات والبيانات يتم استخدامها في وضع المخططات المناسبة.
- توضيح مواضع الضعف في أنشطة المنشأة، والعمل على التخلص منها، وذلك من بواسطة عملية وضع الآراء الملائمة والمناسبة لها بعد تحليلها معرفة مسبباتها.

مؤشرات الأداء المنظمي:

لقد أكد (عبيد، 2000، ص50) على مؤشرات الأداء المنظمي التي تتمثل بالتالي:

الأداء المالي: وهو التعريف المحصور والضيق لأداء الأعمال، والذي يركز على استخدام المؤشرات الاقتصادية في الربحية والمبيعات.

الأداء المالي والأداء التشغيلي: وهو التعريف الأوسع للأداء، حيث أنه يمثل جانب الكفاءة والفاعلية الذي يركز على المنطق والعقل في التوجه نحو تحقيق الاستخدام الأفضل والأفضل للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلاً عن مؤشرات الأداء المالي والأداء المنظمي فإنه من المنطق التعامل مع مؤشرات تشغيلية مثل الحصص التسويقية، وعرض سلع جديدة ذات جودة عالية.

فاعلية المنظمة: وهو التعريف الأشمل للأداء المنظمي، وهو يدل على المعيار الذي يعكس درجة تقدم المنشأة ونجاحها في عملية تحقيق الغايات والأهداف وتقدمها، والتي تسعى لتحقيقها، وقدرتها على التأقلم مع الوسط الخارجي.

قياس الأداء المنظمي:

تشكل مقاييس الأداء المنظمية نتائج الأداء المميزة التي تستطيع المنشأة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية بواسطتها، حيث أن هذه المقاييس باختلاف الأهداف والسياسات، وكذلك الخطط المستخدمة بواسطة المنشأة، وتتمثل مقاييس الأداء المنظمي من خلال الآتي (Kaplan & Norton, 2000.p442):

العائد على الاستثمار: وهو مقياس مخصص لعملية الأرباح يعكس النشاط العملي والتشغيلي للمؤسسة، ويحسب معدل العوائد على الاستثمار من خلال قسمة أرباح قبل الفوائد والضرائب على مجموع الموجودات.

العائد على حق الملكية: يقيس هذا المؤشر قيمة المنشأة في الأسواق المالية من خلال إبراز ثروة المساهمين، ويحسب معدل العائد على حق الملكية من خلال قسمة صافي الدخل على حق الملكية.

العائد على القيمة المضافة: وهو الجزء الذي يقيس صافي الأرباح للمنظمة قبل خصم الضرائب، ويحسب العائد على القيمة المضافة من خلال قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة.

قيمة ملكية حملة الأسهم: وهذا يعكس تأثير أداء الشركة على أسعار الأسهم في الأسواق وإمكانية قدرتها على إبراز ثروة المستثمرين عن طريق أعظم قيمة سوقية للسهم، وتحسب قيمة ملكية حملة الأسهم من خلال جمع مقسوم الأرباح للأسهم مع الزيادة في قيمة السهم.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

1. دراسة القروود والجناعي (2021م) بعنوان: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية على البنوك اليمنية. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وكذلك مستوى الأداء المنظمي تبعاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في البنوك اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أداة الدراسة " الاستبانة"، بلغت العينة (310) موظف وموظفة في البنوك اليمنية. وأشارت الدراسة إلى أهم وأبرز النتائج منها: وجود ارتباط دال إحصائياً بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي.

2. دراسة بشار وسالم (2021م) بعنوان: استراتيجية ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بكلية التربية النوعية. هدف البحث إلى معرفة استراتيجية ريادة الأعمال، وكذلك أداء الموارد البشرية بكلية التربية النوعية، ولتحقيق ذلك من خلال تطبيق استراتيجية ريادة الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي كونه المنهج الملائم، وكذلك تم تطوير استبانة الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (200) طالب، وأشارت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأبعاد استراتيجية ريادة الأعمال، ويؤدي إلى زيادة في أداء الموارد البشرية بالكلية، وكذلك هناك ارتباط قوي بين استراتيجية ريادة الأعمال مع أداء الموارد البشرية بين المتغيرين.

3. دراسة (Omenazu, 2022) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية واتخاذ القرار والأداء التنظيمي: دراسة حالة لصناعة البناء في ماليزيا. تسعى الدراسة إلى تقديم ومناقشة العلاقة بين اتخاذ القرار الاستراتيجي والأداء التنظيمي بعمق أكبر، واستخدمت الدراسة منهج الدراسي الوصفي كون المنهج الملائم، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة البحث من الأفراد العاملين، وأشارت نتائج البحث إلى أن هناك عوامل ومؤشرات تؤثر على اتخاذ قرارات المديرين، مثل الحياة التي يعيشون فيها وأسلوب القيادة الذي يستخدمونه، وكذلك أهمية صنع القرار لقدرة المنظمة على العمل بفعالية، وكذلك استراتيجيات القرارات التي تتطوي على استخدام أنظمة دعم القرار.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية:

1.دراسة حسين (2019م) بعنوان: المرونة الاستراتيجية لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ. تسعى الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال في الشركة المصرية للاتصالات ، بالإضافة إلى بحث مدى وجود اختلافات في إدراك العاملين لحجم المرونة وريادة الأعمال بالشركة التي قد تعود لبعض العوامل الديموغرافية، وقد تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة البحث من عدد (209) عاملٍ ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي للدراسة كونه الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: يوجد أثر إيجابي لأبعاد المرونة الاستراتيجية على ريادة الأعمال بشكل إجمالي، وذلك على الرغم من عدم تأثرها ببُعد المرونة، وكذلك وجود اختلافات في إدراك العاملين لمستوى وحجم المرونة وريادة الأعمال ترجع إلى اختلاف فئاتهم العملية داخل مكان عملهم.

2.دراسة حسن (2016م) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية. يركز البحث على التعرف إلى علاقة المرونة الاستراتيجية ومعرفة أثرها في عملية ترشيد القرارات في مؤسسات الأعمال، حيث أن المرونة الاستراتيجية تعد المحرك الرئيسي لكافة التغييرات التي يمكن للمؤسسة القيام بها للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها، وتمثلت عينة الدراسة بعدد (76) عاملاً، تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها: وجود ارتباط وتأثير معنوي للمرونة في ترشيد قرارات الشركة الاستراتيجية.

3.دراسة (Keleş & Yazgan, 2021) بعنوان: المرونة الاستراتيجية للموهوبين من طلاب الصف الثامن والتاسع والعاشر والحادي عشر في حل المشكلات غير الروتيني. تهدف الدراسة إلى فحص نجاح الطلاب الموهوبين والمرونة الإستراتيجية في حل المشكلات غير الروتيني، تمثلت مجموعة البحث من 50 طالباً موهوباً، تم استخدام اختبار يتكون من سبع مشاكل لجمع البيانات، تم تقييم الإجابات من حيث الصحة واستخدام الاستراتيجية، تم تقييم المرونة على أساس استخدام الفنيات المناسبة، والمرونة داخل المهام، والمرونة بين المهام، تم استخدام الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسونو ANOVA أحادي الاتجاه، أظهر الطلاب أداءً فوق المتوسط في حل المشكلات واستخدام الإستراتيجية، فكانت مرونة الطلاب داخل المهام منخفضة، في حين كانت المرونة بين المهام مرتفعة، كان هناك ارتباط كبير بين المرونة والنجاح، بينما اختلف النجاح باختلاف الصف الدراسي، لم يكن هناك فرق كبير بين الدرجات من حيث المرونة.

ثالثاً:الدراسات المتعلقة بالأداء المنظمي:

1.دراسة البحيرات (2021م) بعنوان: استراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية/ محافظة الكرك. هدَفَ البحث إلى معرفة أثر استراتيجيات التعويض في تميز الأداء المنظمي، وكذلك التعرف على ظروف تنفيذ استراتيجيات التعويض في المنشآت والشركات العاملة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي، حيث تم تطبيق البحث على عدد (170) موظفٍ تم اختيارهم من (7) شركات، وتوصل البحث إلى التالي: أن اهتمام الشركات الصناعية في استراتيجيات التعويض وتطورها بشكل دائم يساهم في تحقيق التميز في الأداء المنظمي بواسطة تعزيز أساليب القيادة وتحقيق التميز في الموظفين ، وجود اختلاف في تأثير استراتيجيات التعويض في تحقيق التميز في الأداء المنظمي، إذ ظهر أن استراتيجيات التعويض المباشرة هي الأكثر تأثيراً.

2. دراسة السويطي والصوالحة (2018م) بعنوان: الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية. يهدف البحث إلى معرفة أبعاد الريادة المؤسسية المتمثلة في الإبداع والاستباقية والميل للمخاطرة والمنافسة الهجومية والاستقلالية، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبيان ، وتكونت العينة من (344) شخص من مسؤولي وموظفي المصارف الفلسطينية، وقد أظهرت الدراسة أهم النتائج، ومنها ما يلي: وجود أثر إحصائي لأبعاد الريادة المؤسسية مجتمعة (الإبداع، الاستباقية، الميل للمخاطرة، المنافسة الهجومية، والاستقلالية) في عناصر الأداء المنظمي للمصارف الفلسطينية في الضفة الغربية مجتمعة (الابتكار، رضا الزبائن، الحصة السوقية، والمسؤولية الاجتماعية)، ووجود أثر إحصائي معنوي للريادة المؤسسية في العوامل التنظيمية في المصارف الفلسطينية، وكذلك وجود أثر إحصائي معنوي للعوامل التنظيمية في الأداء المنظمي في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، بالإضافة إلى وجود أثر إحصائي في آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد الريادة المؤسسية.

3.دراسة (Lyn & Muthuveloo, 2021) بعنوان: السوابق وتأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا. يهدف البحث إلى معرفة علاقة الرشاقة الاستراتيجية بأسلافها والأداء التنظيمي، خاصة في قطاع التعليم العالي الخاص في ماليزيا، من المهم دراسة أسلاف سرعة الحركة الاستراتيجية بحيث يمكن تطوير الموارد والقدرات المناسبة ونشرها للتأثير على الأداء التنظيمي بشكلٍ إيجابي، تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وكذلك الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أكدت هذه الدراسة

صحة العلاقات الموجودة في الإطار، شاركت (150) مؤسسة من المؤسسات الخاصة للتعليم العالي (HEIs) في ماليزيا في الاستطلاع عبر الإنترنت الذي أسفر عن معدل استجابة بنسبة 41.33 في المائة، كشفت البيانات التي تم تحليلها أن المرونة أساسية بالفعل في العلاقات ، ومع ذلك ثبت أن التقنيات والقدرات التنظيمية والأفراد هم سوابق قوية للرشاقة الاستراتيجية.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم للدراسة، والذي يتيح للباحثين خيارات عديدة. ويعرفه الحمداني (2006:100) بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر وتحليلها، حيث يعد هذا المنهج شكل من أشكال التحليل والتفسير المنظم لعملية وصف الظاهرة الموضوع أو مشكلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

هو كافة المفردات الظاهرة بموضوع البحث، وبناء على ما سبق يعتبر مجتمع البحث هو جميع الأشياء والأفراد موضوع البحث (عبيدات، 2006م)، وبذلك فقد تم تحديد المجتمع من الموظفين بجامعة الفراهيدي بالعراق، وهم (740) موظف، وتدرسي.

عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع، تتوفر فيه سمات المجتمع ، والهدف من تطبيق الدراسة على تلك العينة أنه يستحيل تطبيق الدراسة على المجتمع ككل وخاصةً في المجتمعات الكبيرة العدد والحجم، فيتم اختيار عينة الدراسة للتوصل الى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع. (الراشدي، 2000) ، حيث بلغت عينة الدراسة (253) موظف وتدرسي من جامعة الفراهيدي.

اختبارات الصدق والثبات:

الصدق:

صدق الاستبانة يعني تمثيلها للمجتمع بشكل سليم، أي أن الردود التي نحصل عليها من الاستبيان تعطينا المعلومات التي أعدت لأجلها أسئلة الاستبانة. (البحر والتجي، 2014م: 14)

تم التأكد من الصدق

من خلال الارتباط ومعامله بين الدرجة الكلية للبعد والفقرات المدرجة تحته تم التأكد من عملية الصدق.

صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري" "صدق المحتوى":

"هو عملية اختيار عدد من المختصين في موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م: 107).

لصدق المحتوى والتأكد تم عرضها على عدد من المتخصصين، وتحرص الباحثة على تحديد فئات الأدوات وعملية قياسها بواسطة مقياس موثوق لكافة متغيرات الدراسة، وصولاً إلى مستوى عالٍ من الصدق لاستمارة عينة البحث، للتأكد من مدى صلاحيتها في تحقيق أهداف الدراسة، ومن ثم قامت الباحثة بالأخذ بكافة الملاحظات من حيث الحذف والإضافة والتعديل.

صدق المقياس لفقرات الاستبانة:

تم الحصول على الاتساق الداخلي ومعاملاته بواسطة معامل ارتباط (بيرسون) بين فقرات البعد والدرجة الكلية لذلك البعد، وذلك من أجل التأكد من اتساق فقرات البعد الواقعة فيه، كما هو مبين بالجدول (1)

جدول (1)

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: الاستقطاب والاختيار			
	تستقطب الجامعة الموارد البشرية ذات المؤهلات والمهارات العالية في شغل المناصب الإدارية.	0.741	0.001
	يتشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الجامعة.	0.729	0.001
	تهتم الجامعة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	0.699	0.001
	تعتمد الجامعة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.	0.674	0.001

0.001	0.722	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون قادرة على العمل ضمن فريق واحد.
البُعد الثاني: التدريب والتطوير		
0.001	0.685	يخضع العاملون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن 20 ساعة في كل عام.
0.001	0.693	تتنوع برامج التدريب حسب احتياجات العاملين.
0.001	0.674	تعتمد الجامعة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة.
0.001	0.728	تركز البرامج التدريبية على آليات استخدام المعرفة وتطبيقها.
0.001	0.701	تضمن برامج التدريب تعزيز ولاءات العاملين.
0.001	0.637	تطبق الجامعة المعايير المتعلقة بالتدريب والتطوير للعاملين.
البُعد الثالث: المحافظة على الموارد البشرية		
0.001	0.635	يعد معدل دوران العمل في الجامعة منخفضاً.
0.001	0.654	يشعر العاملون في الجامعة بتساوي الفرص بينهم.
0.001	0.718	تحتفظ الجامعة بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة.
0.001	0.774	تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بالعاملين ذوي الاختصاصات المتميزة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها.
0.001	0.724	تشجع الجامعة العاملين على أخذ الإجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين.
0.001	0.758	تمنح الجامعة حوافز للمحافظة على موظفيها.
0.001	0.763	تعزز الجامعة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات كثقافة راسخة لديها.

تظهر نتائج جدول (1) أنَّ قيم الارتباط ومعاملات لكلِّ فقرة من فقرات بعد (استراتيجيات الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للبعد الواقعة فيه ارتباطاً موجباً، ودال احصائياً مع درجة البعد الكلية المنتمية له، وهذا يدل على مناسبة وملائمة كل فقرة من الفقرات لقياس البعد الواقعة فيه.

جدول (2) الارتباط ومعاملاته بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني (المرونة الاستراتيجية) مع الدرجة الكلية للبعد الواقعة فيه

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البُعد الأول: مرونة السوق			
	لدى الجامعة القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة السوق.	0.655	0.001
	لدى الجامعة القدرة على التفاعل السريع مع تحركات المنافسين الآخرين.	0.635	0.001
	لدى الجامعة القدرة على بناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع التغيرات في السوق.	0.641	0.001
	لدى الجامعة القدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع تغيرات السوق.	0.711	0.001
	لدى الجامعة القدرة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج بسبب ما يفرضه المنافسين والسوق.	0.683	0.001
البُعد الثاني: مرونة المنتج			
	لدى الجامعة القدرة على تقديم خدمة جديدة بمرونة عالية وبأقل الكلف.	0.685	0.001
	للجامعة القدرة على طرح خدمات جديدة في السوق في وقت قصير.	0.648	0.001
	لدى الجامعة خدمات جديدة على درجة عالية من المرونة والإبداع.	0.757	0.001
	لدى الجامعة خدمات جديدة ذات تنوع عالي يلبي رغبات المستخدمين.	0.749	0.001
	أداء نظام الخدمات لدى الجامعة لا يتأثر عند تقديم الخدمة الجديدة من خلالها.	0.725	0.001
	لدى الجامعة خدمات جديدة في أغلبها تحسّن وتطوير للخدمات الموجودة.	0.732	0.001
البُعد الثالث: مرونة التوسع			
	تعالج الطاقة التشغيلية في الجامعة التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة.	0.711	0.001
	يعد الوقت اللازم لتقديم الخدمات الجديدة في الجامعة منخفض جداً.	0.758	0.001
	نظام عمل الخدمات في الجامعة يوفر إمكانية التوسع في الطاقة الإنتاجية.	0.729	0.001

تظهر نتائج جدول رقم (2) أنَّ قيم معاملات الارتباط لكلِّ فقرة من فقرات بعد (المرونة الاستراتيجية) مع الدرجة الكلية للبعد الواقعة فيه ارتباطاً موجباً، ودال احصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الواقعة فيه، وهذا يدل على مناسبة كل فقرة من الفقرات لقياس البعد الواقعة فيه تلك الفقرات.

جدول رقم (3) الارتباط ومعاملاته بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الأداء المنظمي) مع الدرجة الكلية للبعد الواقعة فيه

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: الكفاءة			
	تساهم الكفاءة في تكوين مؤشر إيجابي للأداء المنظمي في الجامعة.	0.587	0.001
	تحقق الجامعة الكفاءة العالية في الخدمات المقدمة لديها.	0.695	0.001
	يمتلك العاملون في الجامعة المهارات والكفاءة العالية في استخدام الحاسوب وبرمجياته.	0.725	0.001
	تمتاز خدمات الجامعة بمستوى عالٍ من الكفاءة والجودة.	0.666	0.001
البعد الثاني: الفاعلية			
	تتنامي الجامعة في العاملين ثقافة الأداء الناجح والفعال للمهام المخطط لها.	0.635	0.001
	يتم تنفيذ الأعمال بطريقة فعالة داخل الجامعة.	0.687	0.001
	تقدم الجامعة باستمرار أساليب وطرق فعالة وحديثة وقابلة للتنفيذ.	0.701	0.001
	تحقق الجامعة الكفاءة والفاعلية في تقديم خدماتها.	0.668	0.001

يتضح من نتائج جدول (3) أنَّ الارتباط وقيم معاملات لكل فقرة من فقرات بعد (الأداء المنظمي) مع الدرجة الكلية للبعد الواقعة فيه ارتباطاً موجباً، ودال احصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الواقعة فيه، وهذا يدل على مناسبة كل فقرة من الفقرات لقياس البعد الواقعة فيه.

الثبات:

تم استخراج الثبات ومعاملاته لأبعاد الاستبانة، وللاستبانة بصورة عامة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أنَّ الثبات يعني الاستقرار للاستبانة، أي يعطينا نفس النتيجة إذا قمنا بإعادة تطبيقها على عينة الدراسة مرة أخرى. (البحراوي، 2018: 3) حيث تم التحقق من الثبات بواسطة ألفا كرونباخ. فقد ظهرت قيمة أقل من 0.60 ثباتاً ضعيفاً، والقيمة بين (0.60-0.70) ثباتاً مقبولاً، أما القيمة التي تساوي 0.70 فأكثر فتعكس ثبات جيد للاستبانة (Boone & Boone, 2012)، ونتائج ثبات الاستبانة كما هي في الجدول (4).

جدول رقم (4)

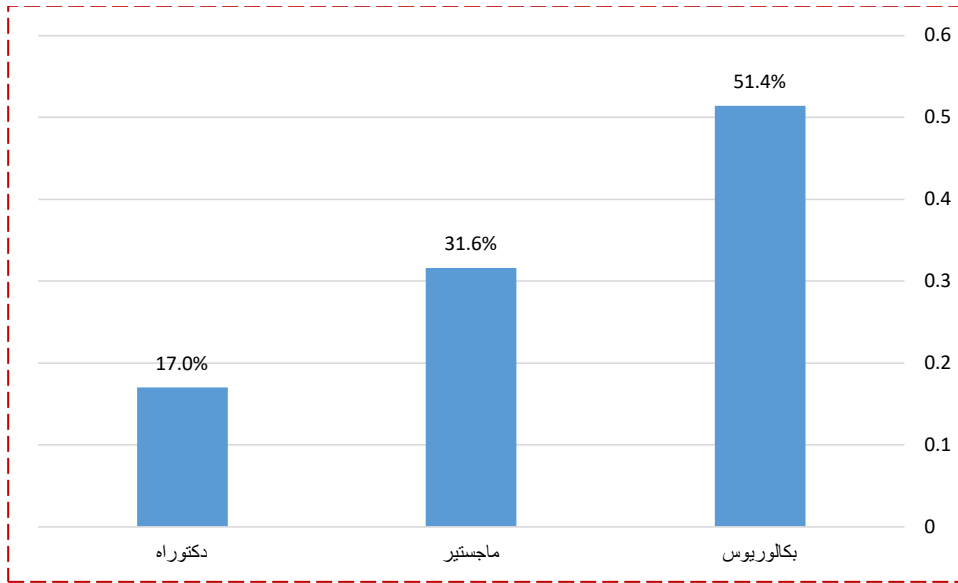
البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: استراتيجيات الموارد البشرية	18	0.785
البعد الثاني: المرونة الاستراتيجية	14	0.752
البعد الثالث: الأداء المنظمي	8	0.734
الدرجة الكلية للاستبانة	40	0.792

يبين الجدول السابق أنَّ معاملات ثبات الاستبانة ككل (0.792)، ومعامل ثبات البعد الأول (0.785)، ومعامل ثبات البعد الثاني (0.752)، ومعامل ثبات البعد الثالث (0.734)، وتعدّ هذه المعاملات مناسبة، وهذا يؤكد ثبات الاستبانة.

للووصف الاحصائي لعينة الدراسة:

جدول (5): الوصف الإحصائي لمتغير المؤهل العلمي.

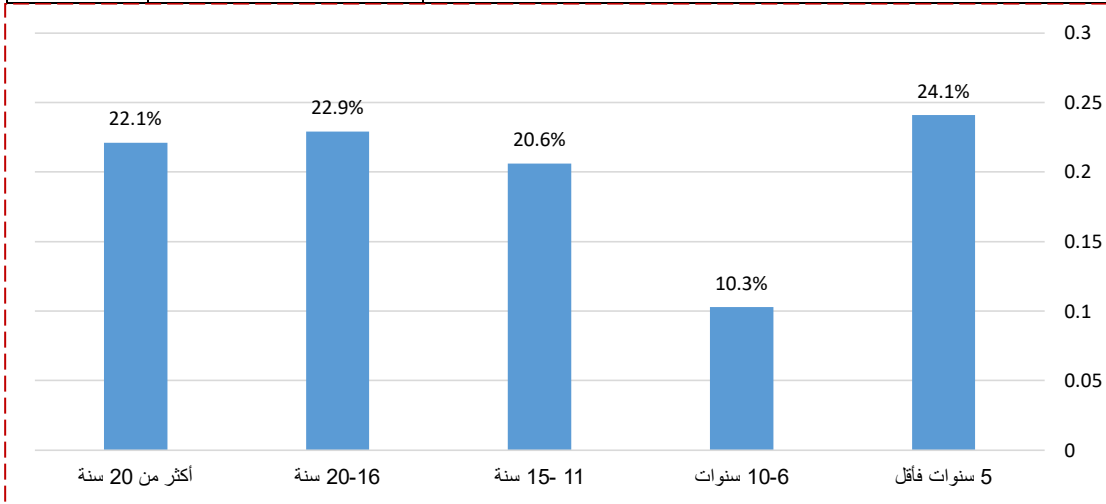
المؤهل العلمي	التكرار (ك)	(%)
بكالوريوس	130	51.4
ماجستير	80	31.6
دكتوراه	43	17.0
المجموع	253	100.0%



شكل رقم (4) الوصف الإحصائي لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (6): الوصف الإحصائي لمتغير سنوات الخدمة.

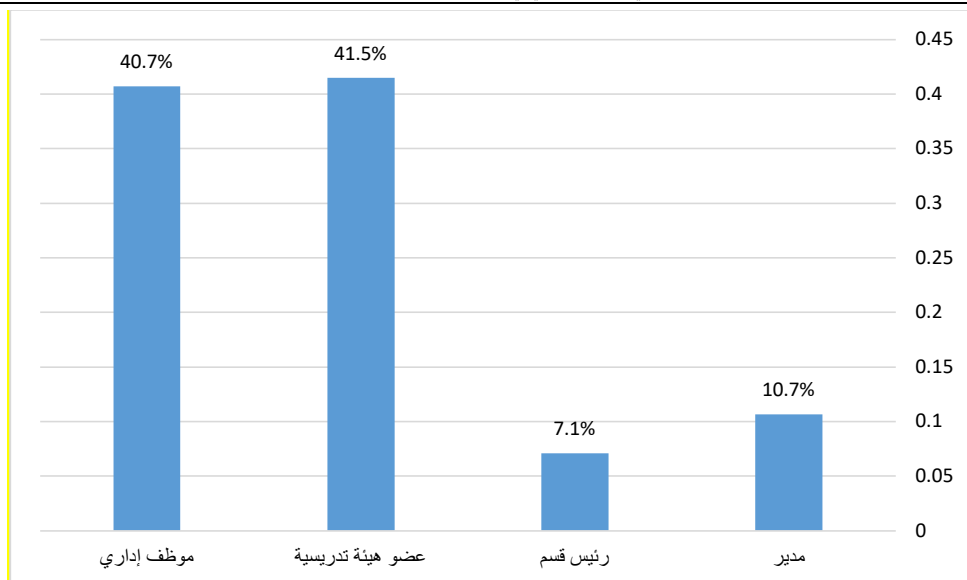
سنوات الخدمة	التكرار (ك)	(%)
5 سنوات فأقل	61	24.1
6-10 سنوات	26	10.3
11-15 سنة	52	20.6
16-20 سنة	58	22.9
أكثر من 20 سنة	56	22.1
المجموع	253	%100.0



شكل رقم (5) الوصف الإحصائي لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (7): الوصف الإحصائي لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار (ك)	(%)
مدير	27	10.7
رئيس قسم	18	7.1
عضو هيئة تدريسية	105	41.5
موظف إداري	103	40.7
المجموع	253	%100.0



شكل رقم (6) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي

نتائج ومناقشة الأسئلة:

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في جامعة الفراهيدي؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، وكذلك الانحرافات المعيارية لتصورات العينة نحو مستوى تطبيق ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة الفراهيدي، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول رقم (8)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1.	البعد الأول: الاستقطاب والاختيار	3.76	0.82	1	مرتفعة
2.	البعد الثاني: التدريب والتطوير	3.75	0.78	2	مرتفعة
3.	البعد الثالث: المحافظة على الموارد البشرية	3.44	0.82	3	مرتفعة
	استراتيجيات الموارد البشرية	3.63	0.72	-	مرتفعة

يتضح من خلال جدول (8) أنّ تصورات المفحوصين لمستوى تطبيق ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية في جامعة الفراهيدي، قد جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.72)، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد الاستقطاب والاختيار وبدرجة تطبيق مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.82)، كما جاء بالمرتبة الثانية بعد التدريب والتطوير، أما بعد المحافظة على الموارد البشرية، فقد جاء بالمرتبة الثالثة، حيث كان بدرجة تطبيق مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.82).

وإنبثق عن التساؤل الرئيسي أعلاه أسئلة فرعية ثلاثة، هذا وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى تطبيق ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة الفراهيدي، لفقرات كل بُعد من أبعادها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما يلي:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار في جامعة الفراهيدي؟

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات بُعد استراتيجية الاستقطاب والاختيار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1.	تستقطب الجامعة الموارد البشرية ذات المؤهلات والمهارات العالية في شغل المناصب الإدارية.	3.86	1.01	2	مرتفعة

2.	يتشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الجامعة.	3.60	1.12	5	مرتفعة
3.	تهتم الجامعة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	3.88	1.05	1	مرتفعة
4.	تعتمد الجامعة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.	3.64	1.10	4	مرتفعة
5.	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون قادرة على العمل ضمن فريق واحد.	3.81	0.96	3	مرتفعة
الفقرات ككل		3.76	0.82	-	مرتفعة

يظهر جدول (9) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد استراتيجية الاستقطاب والاختيار قد تراوحت ما بين (3.60-3.88)، وهذا يعكس مستوى الموافقة المرتفعة على محتوى العبارات التي وُجّهت إلى المبحوثين، كما أنَّ الانحرافات المعيارية للاستجابات لم تعكس درجة مرتفعة من التشتت كونه يتراوح بين (0.96-1.12)، جاءت الفقرة رقم (3) ونصها أن "تهتم الجامعة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين"، حيث جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها أن "يتشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.60)، والدرجة الكلية للبعد (3.76 من 5) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة موافقة مرتفعة، وترجع الباحثة ذلك إلى ضرورة الاستقطاب والاختيار وأهميته بالنسبة لجامعة الفراهيدي، فمن خلال عمليتي الاستقطاب والاختيار تضمن الجامعة الاستقرار الوظيفي، والتقليل من معدلات الدوران الوظيفي، وأيضاً التقليل من عدد الأفراد غير المؤهلين، وذلك من خلال التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين، وتحديد عدد الأفراد اللازمين والمهارات والخبرات الواجب توافرها، حيث اتفقت النتيجة الحالية مع نتيجة (القرودع والجنائي، 2021م) التي أظهرت أهمية عمليتي الاستقطاب والاختيار على أداء المؤسسة، وكذلك وجود ارتباط إيجابي بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة استراتيجية التدريب والتطوير في جامعة الفراهيدي ؟

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات بُعد استراتيجية التدريب والتطوير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1.	يخضع العاملون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن 20 ساعة في كل عام.	3.47	1.11	6	مرتفعة
2.	تنوع برامج التدريب حسب احتياجات العاملين.	3.81	1.02	3	مرتفعة
3.	تعتمد الجامعة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة.	3.91	1.02	1	مرتفعة
4.	تركز البرامج التدريبية على آليات استخدام المعرفة وتطبيقها.	3.90	0.92	2	مرتفعة
5.	تضمن برامج التدريب تعزيز ولاءات العاملين.	3.68	1.09	5	مرتفعة
6.	تطبق الجامعة المعايير المتعلقة بالتدريب والتطوير للعاملين.	3.74	0.96	4	مرتفعة
الفقرات ككل		3.75	0.78	-	مرتفعة

يظهر الجدول (10) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد استراتيجية التدريب والتطوير قد تفاوتت ما بين (3.47-3.91)، وهذا يعكس مستوى الموافقة المرتفعة على محتوى العبارات التي وُجّهت إلى المبحوثين، كما أنَّ الانحرافات المعيارية لم تعكس درجة عالية من التشتت كونه يتراوح بين (0.92-1.11)، جاءت الفقرة رقم (3) ونصها أن "تعتمد الجامعة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وأن الفقرة (1) والنص على "يخضع العاملون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن 20 ساعة في كل عام" بمتوسط حسابي (3.47)، كما بلغت الدرجة الكلية للبعد (3.75 من 5) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة موافقة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية التدريب والتطوير بالنسبة لجامعة الفراهيدي، بدوره يُعزز ما لدى المتدرب إن كان طالباً أو موظفاً بالجامعة سواء كان إدارياً أم أكاديمياً أو غير ذلك من تحصيل علمي و قدرات ذاتية وخبرات مكتسبة ويضاعف من فرص التوظيف والإنتاج، وإيماناً من الجامعة بأهمية التدريب و أثره في صقل وتطوير مهارات الفرد والمؤسسة والمجتمع اهتمت في هذا المجال وسعت إلى تطويره والرقى به، وتوافقت النتيجة الحالية مع نتيجة (البحيرات، 2021م) التي أظهرت توسع متابعة

واهتمام الشركات الصناعية في استراتيجيات التعويض والعمل على تطويرها بشكل مستمر لما يسهم ذلك في تحقيق تميز في أدائها المنظمي.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية في جامعة الفراهيدي ؟

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات بُعد استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1.	يعد معدل دوران العمل في الجامعة منخفضاً.	3.36	1.07	5	متوسطة
2.	يشعر العاملون في الجامعة بتساوي الفرص بينهم.	2.91	1.07	7	متوسطة
3.	تحتفظ الجامعة بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة.	3.78	1.08	2	مرتفعة
4.	تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بالعاملين ذوي الاختصاصات المتميزة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها.	3.96	1.16	1	مرتفعة
5.	تشجع الجامعة العاملين على أخذ الإجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين.	3.22	1.33	6	متوسطة
6.	تمنح الجامعة حوافز للمحافظة على موظفيها.	3.48	1.22	3	مرتفعة
7.	تعزز الجامعة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات كثقافة راسخة لديها.	3.37	1.20	4	متوسطة
الفقرات ككل		3.44	0.82	-	مرتفعة

يظهر جدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية قد تراوحت ما بين (2.91-3.96)، وهذا يعكس مستوى الموافقة التي تتراوح ما بين (المتوسط والمرتفع) على محتوى العبارات التي وجهت إلى المبحوثين، كما أن الانحرافات المعيارية للاستجابات لم تعكس درجة عالية من التشتت كونه يتراوح بين (1.07-1.33). جاءت الفقرة رقم (4) ونصها أن "تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بالعاملين ذوي الاختصاصات المتميزة؛ لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها" بمتوسط حسابي بلغ (3.96) بينما كانت الفقرة (2) والنص على "يشعر العاملون في الجامعة بتساوي الفرص بينهم" بمتوسط حسابي (2.91)، كما بلغت الدرجة الكلية للبُعد (3.44 من 5) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة موافقة مرتفعة، والباحثة تعزو ذلك إلى ضرورة الحفاظ على الموارد البشرية بالنسبة لجامعة الفراهيدي، وكذلك كونها تعزز من معنويات العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي والتقليل من معدل دورانهم، بالإضافة إلى تعزيز سمعة الجامعة وبناء ثقة قوية بينها وبين الطلبة وجميع الوافدين إلى الجامعة، وبهذا تظهر أهمية تساوي فرص العمل داخل أي جامعة أو مؤسسة، حيث اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بدر وريان، 2015م) التي أظهرت أن مستوى الأداء المنظمي في شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا كان متوسط.

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق، مرونة المنتج، مرونة التوسع) في جامعة الفراهيدي؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العينة نحو مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في جامعة الفراهيدي، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول رقم (12)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1.	البُعد الأول: مرونة السوق	3.52	0.92	3	مرتفعة
2.	البُعد الثاني: مرونة المنتج	3.57	0.84	1	مرتفعة
3.	البُعد الثالث: مرونة التوسع	3.56	0.74	2	مرتفعة
استراتيجيات الموارد البشرية		3.55	0.76	-	مرتفعة

يتضح من خلال جدول (12) أن تصورات المبحوثين لمستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الفراهيدي، قد جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري بلغ (0.76)، وقد جاء بعد مرونة المنتج في المرتبة الأولى وبدرجة تطبيق مرتفعة

وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.84) في حين كان بعد مرونة التوسع بالمرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فقد كانت لبعده مرونة السوق وبدرجة تطبيق مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري (0.92).

وانبثق عن التساؤل الرئيسي الثاني ثلاثة أسئلة فرعية، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى تصورات المبحوثين حول تطبيق وممارسة المرونة الاستراتيجية في جامعة الفراهيدي لفقرات كل بُعد من أبعادها المرونة الإستراتيجية، كما يلي:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مرونة السوق في جامعة الفراهيدي؟

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات بُعد مرونة السوق.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1.	لدى الجامعة القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة السوق.	3.72	1.08	1	مرتفعة
2.	لدى الجامعة القدرة على التفاعل السريع مع تحركات المنافسين الآخرين.	3.53	1.12	2	مرتفعة
3.	لدى الجامعة القدرة على بناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع التغيرات في السوق.	3.48	1.15	3	مرتفعة
4.	لدى الجامعة القدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع تغيرات السوق.	3.44	1.06	4	مرتفعة
5.	لدى الجامعة القدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج بسبب ما يفرضه المنافسين والسوق.	3.42	1.08	5	مرتفعة
	الفقرات ككل	3.52	0.92	-	مرتفعة

يظهر الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد مرونة السوق قد تفاوتت ما بين (3.42-3.72)، وهذا يعكس مستوى الموافقة المرتفعة على محتوى العبارات التي وجهت إلى المبحوثين، كما أن الانحرافات المعيارية للاستجابات لم تعكس مستوى مرتفع من التشتت كونه يتراوح بين (1.15-1.16). جاءت الفقرة رقم (1) ونصها أن "لدى الجامعة القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة السوق" بمتوسط حسابي بلغ (3.72) في حين كانت العبارة (5) والناصة على أن "لدى الجامعة القدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج، بسبب ما يفرضه المنافسين والسوق" بمتوسط حسابي (3.42) كما بلغت الدرجة الكلية للبُعد (3.52 من 5) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة موافقة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التعليم الجامعي يُسهم بشكل كبير في تطوير الكوادر الإنسانية للتعامل مع تغيرات وتقلبات الحياة بما في ذلك أي تغيرات حاصلة على دورة حياة المنتج، وما يفرضه المنافسين في السوق، مما يحقق ذلك للجامعة أكبر استفادة من الكوادر البشرية، واتفقت النتيجة الحالية مع نتيجة (Parakhina & others, 2017) التي بينت أن هناك هيكلية إدارية لازمة تؤثر على نظام التعليم الجامعي بأكمله، مما يؤدي إلى متابعة الجامعة للتغيرات ومواجهتها.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مرونة المنتج في جامعة الفراهيدي؟

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات بُعد مرونة المنتج.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1.	لدى الجامعة القدرة على تقديم خدمة جديدة بمرونة عالية وبأقل الكلف.	3.62	1.13	2	مرتفعة
2.	للجامعة القدرة على طرح خدمات جديدة في السوق في وقت قصير.	3.55	1.08	4	مرتفعة
3.	لدى الجامعة خدمات جديدة على درجة عالية من المرونة والإبداع.	3.57	1.13	3	مرتفعة
4.	لدى الجامعة خدمات جديدة ذات تنوع عالٍ يلي رغبات المستخدمين.	3.49	1.02	6	مرتفعة
5.	أداء نظام الخدمات لدى الجامعة لا يتأثر عند تقديم الخدمة الجديدة من خلالها.	3.50	1.01	5	مرتفعة
6.	لدى الجامعة خدمات جديدة في أغلبها تحسين وتطوير للخدمات الموجودة.	3.69	0.91	1	مرتفعة
	الفقرات ككل	3.57	0.84	-	مرتفعة

يظهر جدول (14) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد مرونة المنتج تفاوتت ما بين (3.49-3.69)، وهذا يعكس مستوى الموافقة المرتفعة على محتوى العبارات التي وجهت إلى المبحوثين كما أن الانحرافات المعيارية للاستجابات لم تعكس مستوى مرتفع من التشتت كونه يتراوح بين (0.91-1.13). كانت الفقرة (6) والتي تنص على أنه "لدى الجامعة خدمات جديدة في أغلبها تحسين وتطوير للخدمات

الموجودة" بمتوسط حسابي بلغ (3.69) بينما جاءت الفقرة (4) ونصها "لدى الجامعة خدمات جديدة ذات تنوع عالٍ يلبي رغبات المستخدمين" بمتوسط حسابي (3.49) وكانت بالمرتبة الأخيرة ، كما بلغت الدرجة الكلية للتباعد (3.57 من 5) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة موافقة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك من أجل الموافقة بين مخرجات عملية التعليم واحتياجات أسواق الأعمال في مختلف المجالات والتخصصات، وبما يتفق مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية، وتوجيه سياسة القبول وتطوير المناهج والبرامج التعليمية، وبما يتفق أيضًا مع احتياجات السوق، وبما يحقق أهداف العملية الأكاديمية المرجوة، واختلف ذلك مع نتيجة (البحيرات، 2021م) التي أظهرت حرص الشركات الصناعية على تعويض العاملين لديها من خلال تقديم حزمة من المكافآت المشبعة لرغباتهم.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مرونة التوسع في جامعة الفراهيدي؟

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات بُعد مرونة التوسع.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1.	تعالج الطاقة التشغيلية في الجامعة التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة.	3.63	0.86	1	مرتفعة
2.	يعد الوقت اللازم لتقديم الخدمات الجديدة في الجامعة منخفض جدًا.	3.53	1.06	2	مرتفعة
3.	نظام عمل الخدمات في الجامعة يوفر إمكانية التوسع في الطاقة الإنتاجية.	3.51	1.03	3	مرتفعة
الفقرات ككل		3.56	0.74	-	مرتفعة

يظهر الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد مرونة التوسع، قد جاءت ما بين (3.51-3.63)، وهذا يعكس مستوى الموافقة المرتفعة على محتوى العبارات التي وجهت إلى المبحوثين، كما أن الانحرافات المعيارية للاستجابات لم تعكس مستوى عالي من التشتت كونه يتراوح بين (0.86-1.06). كانت الفقرة رقم (1) والتي تنص على أن "تعالج الطاقة التشغيلية في الجامعة التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.63) فيما كانت العبارة (3) والناصة على أن "نظام عمل الخدمات في الجامعة يوفر إمكانية التوسع في الطاقة الإنتاجية" بمتوسط حسابي (3.51) كما بلغت الدرجة الكلية للتباعد (3.56 من 5) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة موافقة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات التعليمية بشكل عام تسعى جاهدة إلى خلق استراتيجيات متقنة وسياسات فعالة لزيادة كفاءة الموظف الإنتاجية في كافة الجامعات، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات خلق ظروف عمل ملائمة و تأصيل الوعي داخل الأفراد العاملين بأهمية الإنتاج وإبراز أهمية الفرد في تحقيق الرفاه الاقتصادي للمجتمع، وبذلك فإن الجامعة أيضًا تسعى إلى تحقيق ذلك من أجل إمكانية التوسع في الطاقة الإنتاجية، واختلف ذلك مع كافة نتائج الدراسات السابقة .

نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها:

نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في المرونة الاستراتيجية في جامعة الفراهيدي .

جدول (16): نتائج الفرضية الأولى باستخدام اختبار الانحدار الخطي.

المتغير	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2) %	معنوية النموذج عند مستوى 0.05		
				F	مستوى الدلالة	النتيجة
الاستقطاب والاختيار	**0.282	0.000	68.9%	187.085	0.000	معنوي
التدريب والتطوير	**0.203	0.002				
المحافظة على الموارد البشرية	**0.388	0.000				

يظهر الجدول (16) أن يوجد أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في المرونة الاستراتيجية في جامعة الفراهيدي، وتؤكد النتائج المرتبطة بمعنوية النموذج إمكانية الاستناد على نتائج تحليل الانحدار الخطي، وبذلك يثبت قبول الفرض.

يلاحظ من جدول (16) أن معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.689)، وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (68.9%) من عملية التغير الواقع في المرونة الاستراتيجية، كما تبين أن كافة أبعاد متغير الدراسة المستقل ذات دلالة إحصائية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (17) الانحدار الخطي المتعدد

المتغير	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2) %	معنوية النموذج عند مستوى 0.05		
				F	مستوى الدلالة	النتيجة
الاستقطاب والاختيار التدريب والتطوير المحافظة على الموارد البشرية	0.315**	0.000	64.4%	152.716	0.000	معنوي
	0.214**	0.002				
	0.339**	0.000				

يظهر الجدول (17) أنه يوجد أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها كافة في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي، ونتائج الاختبار المتعلقة بمعنوية النموذج تظهر إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي، وهذا يثبت قبول الفرض.

يلاحظ من جدول (17) أن معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.644)، وهذا يثبت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (64.4%) من التغيير الواقع في الأداء المنظمي، كما يوضح أن كافة أبعاد المتغير المستقل دالة إحصائياً.

نتائج الدراسة:

- بلغت الدرجة الكلية لمستوى تصورات عينة الدراسة لممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار في جامعة الفراهيدي (0.82) بموافقة مرتفعة وبمتوسطات حسابية (3.60-3.88).
- الدرجة الكلية لمستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة استراتيجية التدريب والتطوير في جامعة الفراهيدي كانت (0.78) بموافقة مرتفعة، وبمتوسطات حسابية (3.47-3.91).
- الدرجة الكلية لمستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية في جامعة الفراهيدي كانت (0.82) بموافقة ما بين المتوسط والمرتفع، وبمتوسطات حسابية (2.91-3.96).
- الدرجة الكلية لمستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق، مرونة المنتج، مرونة التوسع) في جامعة الفراهيدي كانت (0.76) بموافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.55).
- الدرجة الكلية لتصورات المبحوثين حول مرونة السوق في جامعة الفراهيدي (0.92) بموافقة مرتفعة، وبمتوسطات حسابية (3.42-3.72).
- الدرجة الكلية لمستوى تصورات المبحوثين حول مرونة المنتج في جامعة الفراهيدي (0.84) بموافقة مرتفعة وبمتوسطات حسابية (3.49-3.69).
- الدرجة الكلية لمستوى تصورات المبحوثين حول مرونة التوسع في جامعة الفراهيدي (0.74) بموافقة مرتفعة، وبمتوسطات حسابية (3.51-3.63).
- يوجد أثر احصائي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في المرونة الاستراتيجية في جامعة الفراهيدي.
- يوجد أثر احصائي لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي.

توصيات الدراسة:

- توصي الباحثة بالاستمرار تبني وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات وخاصة في جامعة الفراهيدي.
- توصي الباحثة بأن تكون لدى الجامعة القدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج.
- يجب على الجامعة أن تقوم بتوزيع الفرص بين العاملين بالتساوي من حيث (التشجيع والتدريب والمشاركة).
- ضرورة المشاركة بين مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب، والتعيين من أجل تحديد النقص الموجود في المهارات والمميزات الواجب توفرها في الكادر الوظيفي.
- يجب على الجامعة أن تعتمد على معيار الجدارة في اختيار العاملين.
- يجب أن يكون العمل ضمن فريق واحد داخل الجامعة.

- يجب إخضاع العاملين في كل قسم من أقسام الجامعة إلى برنامج تدريبي لا يقل عن 20 ساعة تدريبية، وذلك لضمان ولاء العاملين بالجامعة.
- أن تقوم الجامعة بالعمل المستمر على تطوير آليات تعزيز المرونة الاستراتيجية فيها بما يعكس حاجات ومتطلبات الجامعة.
- أن تركز الجامعة على دعم وترسيخ استراتيجيات التوجه نحو السوق من خلال تعزيزها لمرونة السوق ومتطلبات تحقيق هذه المرونة.
- أن تسعى الجامعة بالاستمرار في تعزيز مرونة التوسع سواء كانت على مستوى العمليات أو الأسواق أو حتى الخدمات الجديدة بما يخدم ويوطد علاقات العاملين في هذه الجامعة.
- محاولة الجامعة استقطاب الطلاب من خلال تحقيق احتياجاتهم من الخدمات.

الدراسات المقترحة:

- إجراء الدراسات والبحوث المؤثرة على رأس المال الفكري على أداء الأعمال بوجود المرونة الاستراتيجية كعامل وسيط في كافة القطاعات.
- إجراء العديد من البحوث والدراسات ذات الاهتمام بعلاقات المرونة الاستراتيجية، كعامل وسيط في العلاقة بين استراتيجيات التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في المؤسسات.
- تطوير نموذج الدراسة الحالية بإضافة متغيرات أخرى مستقلة وتابعة مع جعل المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط قد يكون لها أثر في إظهار نتائج أخرى للبحث.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع والمصادر العربية

- أبي سعيد الديوه جي، والصادق درمان. (2004م). مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق. من وقائع المؤتمر العلمي الثاني للرؤى المستقبلية للإدارة العربية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش.
- الأحمر، ماهر عبد العظيم. (2007م). تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية العمليات "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- البحر، غيث، التتجي، معن. (2014م). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج SPSS. مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.
- البحراوي، سيد (2018م). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج. الطبعة الأولى، مصر.
- البحيرات، معاذ (2021م). استراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية/ محافظة الكرك. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج10، ع1، ص89-107.
- برنوطي، سعاد نايف. (2004م). إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية. ط2، عمان، دار وائل.
- بشار، حنان وسالم، هيام. (2021م). استراتيجية ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بكلية التربية النوعية. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع22، ص15-42.
- الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جودة، أحمد محفوظ. (2010م). إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان، دار وائل.
- حسن، حسين وليد. (2016م). أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية. مجلة المنصور، ع25، ص67-91.
- حسين، سهام. (2019م). المرونة الاستراتيجية لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل، ع2، ص136-185.
- الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- الراشدي، بشير صالح. (2000م). مناج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- زعتري، عبد العزيز. (2013م). ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين.

سعيد، شعبان حامد. (2008م). دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، ع71.

السويطي، لينا والصوالحة، أيوب. (2018م). الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية. رسالة ماجستير، ص1-173.

الشيخ، يحيى محمد. (2010م). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة.

العامري، صالح، والغالي، طاهر محسن منصور. (2007م). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عباس، سهيلة. (2003م). إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي". ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عبيد، نغم حسين. (2000م). أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد.

عبيدات، ذوقان. (2006م). البحث العلمي مفهومه أساليبه أدواته. دار مجدولاي للنشر والتوزيع، ط7، عمان الأردن.

القرودع، يحيى والجناعي، نوري. (2021م). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على البنوك اليمنية. مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع48، ص135-174.

الكرخي، مجيد عبد جعفر. (2001م). مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية. ط1، إدارة الشؤون الثقافية العامة، بغداد.

ماهر، أحمد. (2009م). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

المعاضدي، معن والطائي، أيمن. (2011م). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مج33، ع105، ص111-140.

النجار، فريد. (2007م). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

ثانياً: المراجع والمصادر الأجنبية:

- Abbott, A. and Banerji, K. ,2003., Strategic Flexibility and Firm Performance , The Case of US Based Transnational Corporations, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 9: 42-66.
- Armstrong ,Michael(2009). "Huma Resource Management Practice" 10th ed. Personnel Management- Hand Books ,Cambridge University Press.
- Baom, Y., Olson, B. & Yuan,W.(2008). Defensive and Expansion responses to Environmental shocks in China: Interpreting the 2008 Economic Crisis. Faculty of management, University of Lethbridge.
- Boone, H.N. and Boone, D.A. (2012). Analyzing Likert Data. The Journal of Extension, 50, 1-5.
- Desseler ,Gary ,(2003)."Human Resources Management. " 9th edition ,New Gersy .prentice Hall.
- Haaga-Hella,(2007). "Competence Management and Human Resources Development",.
- Halbast Hussein Hamadamin and Tarik Atan (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantages Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment Sustainability, 11, 5782: pp.1-19.
- Kaplan , R., & Norton , D.,(2000). " Having Trouble with your strategy? Then Map it " , Harvard Business Review , Sept . - oct.
- Keleş, T., & Yazgan, Y. (2021). Gifted eighth, ninth, tenth and eleventh graders' strategic flexibility in non-routine problem solving. The Journal of Educational Research, 114(4), 332-345.
- Lyn Chan, J. I., & Muthueloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. Studies in Higher Education, 46(8), 1726-1739.
- Muhammad Shahnawaz Adil (2015). Strategic Human Resource Management Practice and Competitive Priorities of the Manufacturing performance in Karachi. Global Journal of Flexible System Management, 16 (1): pp. 37-61.
- Omenazu, S. (2022). Strategic Management, Decision Making And Organizational Performance: Case Study Of Construction Industry Malaysia. Journal of Positive School Psychology, 6(3), 6100-6113.
- R.Dennis Middemist, "Strategic Management, Text& Cases", (2001) <http://belcollege of Business. Uncc.edu/>
- William, M., Gerald ,G. & David ,C.(2008). Enterprise Information Systems & Strategic Flexibility.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. Personnel Review, 46(7), 1335-1357.
- Yonggui, W. & Hing, Lo.(2004). Customer – Focused performance and its key resource- based determinations , An integrated framework (customer relationship Vol.14, p. 34-59.

