

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية.

-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS - الميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

عبد اللوش محمد

*إعداد الطالبتين:

✓ مغريش نهاد

✓ عمارة أمينة

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية.

-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS - الميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

عبد اللوش محمد

*إعداد الطالبتين:

✓ مغريش نهاد

✓ عمارة أمينة

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر وعرfan

قالى تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نحمد الله عزوجل الذى من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذا العمل، ووفقنا إلى بلوغ هذه
الدرجة

ونسأله الهداية والتوفيق فى أعمالنا مستقبلا.

نتقدم بجزيل الشكر والعرfan إلى الأستاذ المشرف

"عبد اللوش محمد"

الذى كان خير مرشد ومحفز على العمل الجاد والجهد المبذول وعلى نصائحه
من أجل إتمام هذا العمل

وشكرا له على صبره علينا وإرشاداته وتوجيهاته التى قدمها لنا فى كل خطوة

من خطوات هذا العمل، ونسأل الله التوفيق له.

وشكرا موصولا إلى كل من ساعدنا فى هذا العمل من أساتذة وزملاء فى الدراسة خاصة العاملين

فى المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

دون أن ننسى كل الطاقم الإدارى فى قسم علوم التسيير



إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح
بفضله تعالى مهداة إلى :

الوالدين الكريمين حفظهما الله تعالى وأدامهما نورا لقلبي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال تساندني

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

أمانة ونهاد



المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS حيث اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد لقياس مرونة الموارد البشرية وهي مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسات الموارد البشرية فيما اعتمدت بعدين لقياس البراعة التنظيمية الإستكشافية الأمثل للفرص والإستغلال الأمثل للفرص، وللإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة، وبعد توزيع الإستمارات على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (65) إطار في المؤسسة محل الدراسة، تم جمع البيانات وتحليلها بالإعتماد على (48) استبيان صالح للتحليل وذلك باستخدام برنامج Spss .

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الإقتراحات من أهمها على المؤسسة الإستمرار في تبني المرونة في مواردها البشرية خاصة فيما يتعلق بمرونة المهارة ومرونة السلوك مرونة ممارسات الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

مرونة الموارد البشرية، البراعة التنظيمية، مرونة المهارة ، مرونة السلوك ، مرونة ممارسات الموارد البشرية، المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS .

Résumé

L'étude visait à identifier l'impact de la flexibilité des ressources humaines sur l'ingéniosité organisationnelle dans l'AQS de l'Algerian Qatari Steel Corporation, où l'étude a adopté trois dimensions pour mesurer la flexibilité des ressources humaines, qui sont la flexibilité des compétences, la flexibilité du comportement et la flexibilité des ressources humaines. pratiques de ressources Afin de répondre à la problématique de l'étude et de vérifier ses hypothèses, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive analytique, et sur le questionnaire comme outil principal de collecte des données nécessaires à l'étude. Après avoir distribué les questionnaires à un échantillon aléatoire simple composé de (65) cadres dans l'établissement à l'étude, les données ont été recueillies et analysées sur la base de (48) questionnaires. Valable pour l'analyse à l'aide du programme Spss .

L'étude a révélé qu'il existe un effet statistiquement significatif à un niveau significatif ($0,05 \geq \alpha$) pour la flexibilité des ressources humaines dans l'ingéniosité organisationnelle. À la lumière des résultats atteints, un certain nombre de suggestions ont été présentées, dont la plus importante est que l'institution devrait continuer à adopter la flexibilité de ses ressources humaines, notamment en ce qui concerne la flexibilité des compétences, la flexibilité des comportements et la flexibilité des ressources humaines. les pratiques.

les mots clés:

Flexibilité des ressources humaines, dextérité organisationnelle, flexibilité des compétences, flexibilité des comportements, flexibilité des pratiques des ressources humaines, Algerian Qatari Steel Corporation AQS

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
II	الإهداء
IX	ملخص
XII	فهرس المحتويات
XV	قائمة الجداول
XVII	قائمة الأشكال
XVIII	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول مرونة الموارد البشرية
08	أولاً: مفهوم مرونة الموارد البشرية
10	ثانياً: أبعاد مرونة الموارد البشرية
13	ثالثاً: التصور المتعدد الأشكال لمرونة الموارد البشرية
14	رابعاً: العوامل المؤثرة على مرونة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول البراعة التنظيمية
15	أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية
19-18	ثانياً: أنواع وأبعاد البراعة التنظيمية
21	ثالثاً: مداخل البراعة التنظيمية
22	رابعاً: شروط نجاح البراعة التنظيمية

23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
23	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية
23	أولاً: الدراسات باللغة العربية
24	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
26	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية
26	أولاً: الدراسات باللغة العربية
27	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
29	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تجمع بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
33	تمهيد
34	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
34	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS
36	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم أدواتها
37	المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة
46	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
48	المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: عرض و تفسير نتائج خصائص عينة الدراسة و مناقشاتها
48	أولاً: توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس
49	ثانياً: توزيع أفراد المجتمع حسب العمر
49	ثالثاً: توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي
50	رابعاً: توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية
50	المطلب الثاني: عرض وتفسير إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة
50	أولاً: عرض وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد مرونة الموارد البشرية

56	ثانيا: عرض وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد البراعة التنظيمية
59	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
77	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	أشكال مرونة الموارد البشرية	15
02	أجزاء ومحاور الدراسة	38
03	مقياس ليكرت الخماسي	39
04	الصدق الداخلي لعبارات بعد مرونة المهارة	40
05	الصدق الداخلي لعبارات بعد مرونة السلوك	41
06	الصدق الداخلي لعبارات بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية	42
07	الصدق الداخلي لأبعاد مرونة الموارد البشرية	43
08	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستكشاف الأمثل للفرص	43
09	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستغلال الأمثل للفرص	44
10	الصدق الداخلي لعبارات لأبعاد البراعة التنظيمية	45
11	مقياس ألفا كرونباخ	45
12	قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	46
13	فئات مقياس ليكرت الخماسي	47
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	49
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	50
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	50
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	51
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد مرونة الموارد البشرية	52
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مرونة المهارة	53
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مرونة السلوك	54
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مرونة ممارسات الموارد البشرية	56

57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد البراعة التنظيمية	22
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستكشاف الأمثل للفرص	23
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستغلال الأمثل للفرص	24
61	معاملَي الإلتواء والتفطح	25
61	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	26
62	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	27
64	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الجنس	28
65	نتائج إختبار (Mann-Whitney) للفرضية الفرعية الأولى	29
65	الإختبار الإحصائي للمتوسط الحسابي لمتغير الجنس	30
66	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير العمر	31
67	نتائج إختبار (Kruskal-Waliis) للفرضية الفرعية الثانية	32
68	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المؤهل العلمي	33
68	نتائج إختبار (Mann-Whitney) للفرضية الفرعية الثالثة	34
69	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الخبرة المهنية	35
70	نتائج إختبار (Kruskal-Waliis) للفرضية الفرعية الرابعة	36

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الدراسة	01

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان بعد التحكيم	01
قائمة الاساتذة المحكمين	02
الهيكل التنظيمي	03
الصدق الداخلي والعبارات والأبعاد بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه	04
معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
عرض نتائج متغيرات عينات الدراسة	06
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	07
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية	08

مقدمة

كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن مفهوم المرونة و تطبيق معاييرها، ولقد استدعت بيئة العمل الحديثة وجود مصطلحات جديدة تجعل العمل أكثر مرونة، فظهرت مبادرات عديدة راعية لالتزامات الموارد البشرية في محاولة منها لتسهيل المزج بين العمل والحياة الخاصة، وجعل بيئة العمل أكثر سهولة، وذلك من خلال اتفاقيات عمل تتسم بأنها أكثر مرونة، وضرورة السعي في سبيل الوصول إلى علاقات متبادلة بين المنظمة من ناحية والموظف من ناحية أخرى، لأن ذلك يساهم على وجه الخصوص في تحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين.

تعتبر مرونة الموارد البشرية عن قدرة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على مساعدتها في التكيف والإستجابة بشكل فعال في الوقت المناسب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية عبر تفعيل الإتصالات داخليا و خارجيا، و تنمية المهارات والسلوكيات وإعادة تشكيلها، مما يساعد على تحقيق الإبتكار والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. فمؤسسات الأعمال التي تمتلك موارد بشرية تتمتع بالمرونة من حيث المهارات والسلوك والممارسات يمكنها من تحقيق البراعة التنظيمية فهي تعتبر من أحد أهم الحلول والمواضيع الحيوية التي تساعد الأفراد داخل المؤسسات على توجيه جهودهم وأفكارهم نحو تحقيق التوازن والمواءمة بين الإستغلال الأمثل لمواردها واستكشاف فرص جديدة بما يضمن لها البقاء، الإستمرارية، التميز والتفوق في أداء عملها وتحقيق أهدافها. ويظهر أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال وجود قوى بشرية تتمتع بالكفاءة القادرة على القيام بالأنشطة الإستكشافية والإستغلالية وتعزيز البراعة التنظيمية.

أولا: الإشكالية

يمكن صياغة الإشكالية لهذه الدراسة بطرح التساؤل التالي:

هل يوجد أثر لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأبعاد مرونة الموارد البشرية(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) في البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في نظرة المستجوبين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS ترجع لمتغيرات ديمغرافية وتنظيمية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تمت بلورة مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية 01:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية 01:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة في البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

الفرضية الفرعية 02:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

الفرضية الفرعية 03:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة ممارسات الموارد البشرية في البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

الفرضية الرئيسية 02:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المبحوثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS ترجع لمتغيرات ديمغرافية وتنظيمية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية 01:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المبحوثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS ترجع لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية 02:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المبحوثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS ترجع لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية 03:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المبحوثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS ترجع لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية 04:

لا توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة الباحثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS ترجع لمتغير الخبرة المهنية.

ثالثا: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو محاولة اكتشاف ومعرفة أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

01 - معرفة أهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة خاصة متغير مرونة الموارد البشرية لقلّة المراجع والدراسات التي تناولته.

02 - التعرف على واقع مرونة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

03 - التعرف على البراعة التنظيمية بأبعادها.

04 - تقديم مجموعة من الإقتراحات للمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS فيما يخص متغيري الدراسة بناءً على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها.

رابعا: أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين على النحو التالي:

- **الجانب النظري:** جمع أهم ماكتب نظريا حول متغيري الدراسة من خلال الإعتماد على مختلف المراجع والأبحاث والكتب والمجلات، خاصة متغير مرونة الموارد البشرية باعتباره متغير حديث مع قلة المراجع التي تناولته الدراسة والتحليل خاصة باللغة العربية.

- **الجانب العملي:** تتبع أهمية هذه الدراسة في الجانب العملي من خلال النتائج والتوصيات التي تستخلص إليها، والتي في حالة أخذ بها من طرف المؤسسة من الممكن أن تساهم في تحسين واقع المتغيرين.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع.

- قلة الدراسات التي تناولت مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية باللغة العربية والأجنبية.

سادسا: حدود الدراسة

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من الإطارات العاملين في المؤسسة والبالغ عدد مفرداتها (48) إطار.

الحدود المكانية: تمت الدراسة في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS الموجودة ببلدية الميلية ولاية جيجل.

الحدود الزمانية: التي تمت فيه الدراسة تمثلت في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023، في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر ماي.

سابعا: المنهج الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري واعتماد أسلوب دراسة حالة في جانب الدراسة الميدانية.

ثامنا: صعوبات الدراسة

- من الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بجمع المعلومات والبيانات عن موضوع بحثنا هذا نذكر ما يلي:
- قلة الكتب والمراجع في ما يخص موضوع الدراسة وندرة الدراسات السابقة التي تناولت أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية .
- صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية في موضوع أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية من طرف المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.
- طول الفترة الزمنية المرتبطة بتوزيع الإستماتات على أفراد العينة واسترجاعها.
- صعوبة الوصول إلى حجم عينة كبير نظرا للضغط الذي تواجهه المؤسسة من طرف الطلبة المترشحين بسبب قلة المؤسسات الإقتصادية بالولاية.

تاسعا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول خصص للجانب النظري والفصل الثاني يتعلق بالجانب التطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة بالإعتماد على طريقة **Imrad** استهلينا دراستنا بمقدمة حيث تناولنا فيها : إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، حدود الدراسة ، منهج الدراسة و صعوبات الدراسة ،

الفصل الأول: يندرج تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة وذلك من خلال مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري للدراسة من خلال مطلبين، المطلب الأول المفاهيم الأساسية لمرونة الموارد البشرية بالتطرق إلى مفهوم مرونة الموارد البشرية، أبعادها، أشكالها والعوامل المؤثرة فيها، المطلب الثاني المفاهيم الأساسية للبراعة التنظيمية بالتطرق إلى مفهوم البراعة التنظيمية، أنواعها، أبعادها، مداخلها وشروط نجاحها. أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى الأدبيات التطبيقية للدراسة من خلال ثلاث مطالب في المطلب الأول الدراسات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية و المطلب الثاني الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية و المطلب الثالث الدراسات السابقة التي تجمع بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

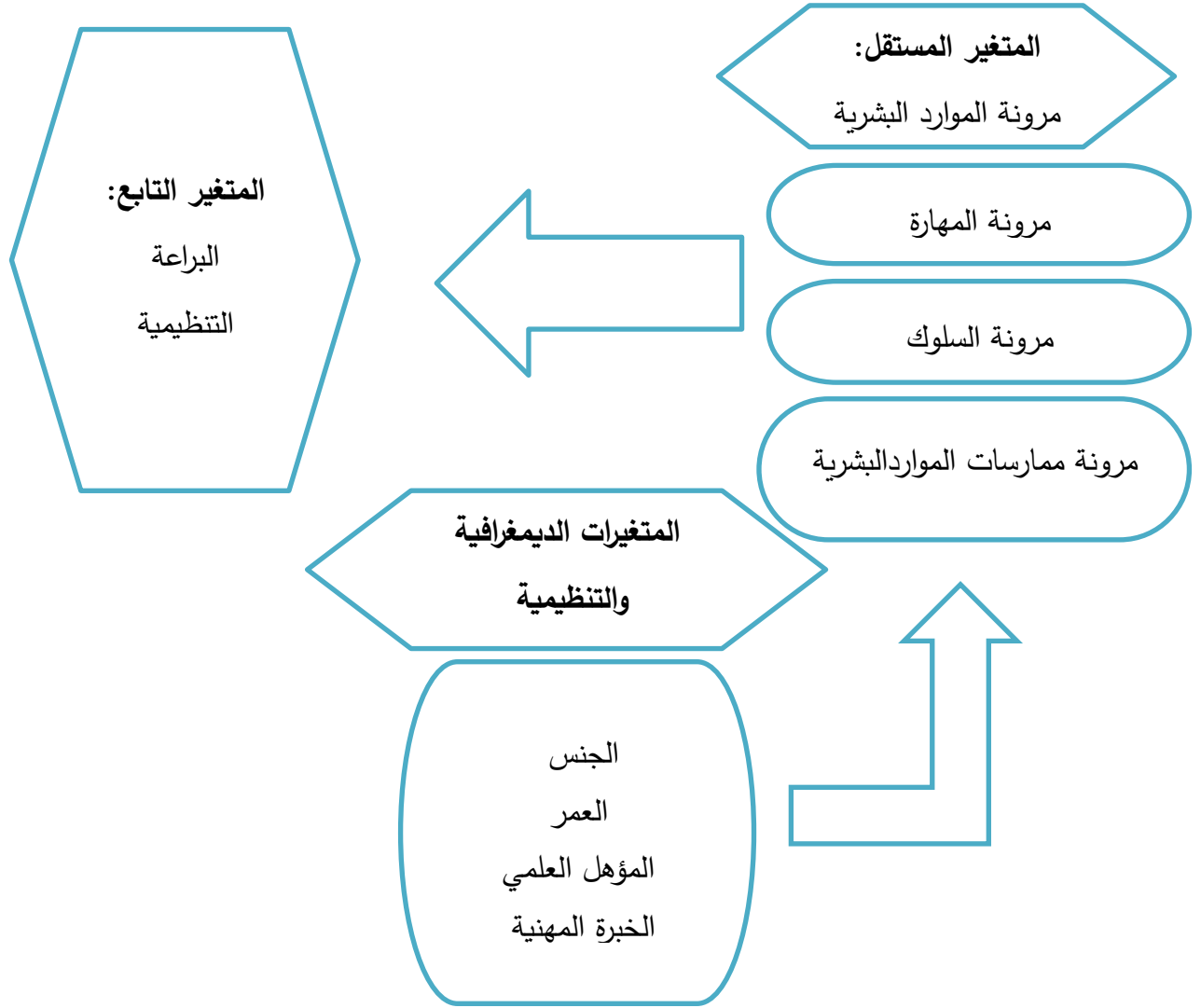
الفصل الثاني: تم القيام بالدراسة الميدانية لأثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية في المؤسسة وذلك من خلال ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول لمحة عن المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS أما المبحث الثاني طريقة وأدوات الدراسة أما في المبحث الثالث فقمنا بعرض وتفسير نتائج الدراسة.

وفي الأخير تأتي خاتمة الدراسة حيث نعرض فيها النتائج النظرية والتطبيقية وبعض الإقتراحات للموظفين في المؤسسة محل الدراسة في ضوء النتائج الميدانية، إضافة إلى الآفاق المستقبلية للبحث.

عاشرا: نموذج الدراسة

تم وضع نموذج الدراسة إنطلاقا من الإطلاع على الدراسات السابقة وطبيعة عنوان الدراسة المتمثل في أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية، وهو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الحانب النظري، للدراسة

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمرونة
الموارد البشرية والبراعة التنظيمية**

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد:

يعد العنصر البشري المتغير المحوري في أي منظمة، وتتبلور أهميته فيما يمتلكه الأفراد العاملون من معارف وقدرات ومهارات تساعد في إيجاد معارف جديدة يتم استخدامها وتوظيفها في نمو وتقدم المنظمة ونجاحها وتأثيرها الكبير على قدرات المؤسسة في التكيف والإستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، وكذلك التحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية والأداء المتميز وهذا مايعكس مصطلح مرونة الموارد البشرية التي تستند عليها المنظمات في تحقيق البراعة التنظيمية، التي بدورها تساعد الأفراد داخل المؤسسات على توجيه جهودهم وأفكارهم نحو تحقيق التوازن والمواءمة بين الإستغلال الأمثل لمواردها واستكشاف فرص جديدة بما يضمن لها البقاء والإستمرارية والتميز والتفوق في أداء عملها وتحقيق أهدافها، وسيتم في هذا الفصل محاولة الإحاطة ببعض مايتعلق بمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية من خلال :

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية بالإضافة إلى الأبعاد التي تقيس كل منهما.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول مرونة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم وأهمية مرونة الموارد البشرية:

أ / مفهوم مرونة الموارد البشرية

تشير مرونة الموارد البشرية الى القابليات المتاحة التي تملكها الموارد البشرية من مهارات وسلوكيات التي يمكن ان تمنح المنظمة المرونة في متابعة البدائل الإستراتيجية في البيئة التنافسية إضافة الى تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتنفيذها بشكل سريع لتحقيق أكبر قدر ممكن من المرونة المتأصلة في تلك الموارد ، كما تعرف بأنها "قدرة الأفراد على تشخيص وممارسة السلوكيات المناسبة للتكيف والإستجابة مع الأحداث الطارئة والمتغيرات المستجدة مع القليل من الجهد والتميز في الأداء ، وبعبارة أخرى إن مرونة الموارد البشرية تشير إلى قدرة نظام الموارد البشرية للمنظمة على الإستفادة من مهارات وسلوكيات الأفراد العاملين الحالية بوسائل متنوعة من خلال إعادة بناء أو إعادة توظيف لاستخدامات ممارسات الموارد البشرية ذات العلاقة. (شلاكة، لايد، جودة، 2018، ص60، 61)

إن مفهوم مرونة الموارد البشرية يتكون من فئتين هما، مرونة الموارد البشرية، ومرونة تنسيق الموارد البشرية. (طالب، وآخرون، 2020، ص14)

إن مرونة الموارد تشير إلى المدى الذي يمكن أن تختلف فيه الممارسات عبر المواقع أو وحدات الأعمال ومدى الممارسات الأساسية التي تصلح للتطبيق عبر الوظائف المختلفة أو مواقع مختلفة والسرعة التي يمكن أن تتغير فيها الممارسات وبالتالي فإن مرونة الموارد البشرية تتكون من مرونة الموارد والتنسيق للموارد البشرية. (طالب، وآخرون، 2020، ص14)

ويرى virtanen مرونة الموارد البشرية بأنها حرية الإدارة في توزيع الموظفين داخل المنظمة لضمان أقصى قدر من الكفاءة والإنجاز في أهداف المنظمة فكلما من الموظفين سواء كانوا أفراد أو جماعات ينظر لهم بأنهم وسائل وأدوات إنتاجية للمنظمة فحرية إدارة الموارد البشرية تعني أن القواعد المتعلقة باستخدام شخص يمكن تشكيلها وتنفيذها من قبل المنظمة نفسها وهنا نحن نعرف المرونة الداخلية. فالبيئة الداخلية للمنظمة مثل حجمها وتكوينها وثقافتها التي تحدد الأنماط الإدارية أو تسهل هذه الحرية. وأيضا فإن مرونة الموارد البشرية تتأثر بالسياقات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والقانونية والتي تعين الحدود أمام مرونة الموارد البشرية وهذا ما يعرف بالمرونة الخارجية. (طالب وآخرون، 2020، ص14)

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

يرى oconnor إن مرونة الموارد البشرية تشير إلى قدرة إدارة مرونة الموارد البشرية في تسهيل ومساندة المنظمة على التكيف بصورة فعالة وفي الأوقات المناسبة وحسب المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية للمنظمة. (إدريس، 2020، ص31)

كما يرى Mac duffie أن مرونة الموارد البشرية تأخذ قدرا كبيرا من الإهتمام في البحوث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية كونها تتيح للمنظمة التكيف مع المتطلبات المتنوعة في عالم متغير في بيئته الخارجية، فالمرونة تؤكد قدرة المنظمة على إتخاذ الإجراءات والمطالب في البيئة الداخلية من خلال القدرة التنظيمية لها. (إدريس، 2020، ص31)

كما تشير دراسة Ngo&Loi إلى أن مرونة الموارد البشرية تمكن المنظمة من تحقيق التكيف مع الإحتياجات المتنوعة والمتغيرة للبيئة الخارجية، والحفاظ على الميزة التنافسية والأداء المتفوق وأن مرونة الموارد البشرية تمثل أحد الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية وأنها تركز على التكيف مع سمات الموظف مثل (المعارف والمهارات والسلوكيات).(طالب، وآخرون،2020، ص 14، 15)

تعتبر مرونة الموارد البشرية عموما عن العاملين الذين يتمتعون بمهارات واسعة ومتنوعة ولديهم القدرة على تغيير سلوكياتهم بما يناسب الوضع الجديد كما تكون لهم القدرة الفائقة على الإنضباط والإنخراط في العمل، وتعتبر أيضا عن قدرة المنظمة على تعديل ممارسات الموارد البشرية فيها بما تتلاءم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لذلك فإنها تشكل نوعا من القدرة التي تسمح للمنظمات بالإستجابة للتغيرات في متطلبات السوق وتكون قابلة للتكيف وتعمل بنجاح في البيئات الديناميكية، وترتكز مرونة الموارد البشرية على طبيعة العاملين الموهوبين من حيث خبراتهم وسلوكهم وتعلمهم وتشير إلى القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة ككل للتنافس على أساس سرعة الإستجابة للتغيرات البيئية. (الخشالي، و الشاعر، 2020، ص568، 569)

تعني مرونة الموارد البشرية قدرة المنظمة على تحمل حدوث التغيير من دون أحداث أضرار غير مرغوب فيها من خلال دورها في دعم المنظمة في مواجهة عدم التأكد عبر زيادتها. (إدريس، 2020، ص30)

إن مرونة الموارد البشرية تتوقف على إعادة تجميع وتكوين الموارد والعمليات الموجودة في المنظمة عبر مجموعة متألفة من النتائج لكي تتبنى التغيرات الحاصلة في البيئة. (إدريس، 2020، ص30)

ب/ أهمية مرونة الموارد البشرية

يشير Stiphan & Arjan إلى أهمية مرونة الموارد البشرية أنها قدرة المنظمة على تكيف مواردها البشرية (العاملين وإدارة الموارد البشرية والممارسات) وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية في بيئتهم. (جبار، 2022، ص48)

يشير Santos-vijande إلى أهمية "القدرة الديناميكية" للموارد البشرية من أجل جيل قادر على التعلم في المنظمة التي تساعد على الإستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية، إذ لا يمكن للمنظمة أن تتأقلم مع التحولات والتغيرات البيئية ما لم تكن مواردها البشرية قادرة على تطوير وتوظيف مهاراتها وقابلياتها وسلوكياتها وما ينسجم

الفصل الأول:الأدبيات النظرية والتطبيقية لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

مع هذه التغيرات. إن أهمية مرونة الموارد البشرية ناتجة من ضرورتها للمنظمات لتحقيق التميز وتطوير قابلية الأفراد وتعزيز قدرتها على سرعة الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة إضافة إلى أهمية تشخيص ومعرفة إهتمامات الزبائن المتغيرة إضافة إلى أهمية تشخيص ومعرفة إهتمامات الزبائن المستقبلية والمعدة والعمل على روح المنافسة بين الأفراد لتحقيق أداء أفضل إضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار مشاركة الزبائن في عملية اتخاذ القرارات والمساهمة في عرض الخدمات والأعمال التي تقدمها الأفراد في أسواق متعددة.(شلاكه، وآخرون، 2018، ص60،61)

ثانيا: أبعاد مرونة الموارد البشرية

تعتبر مرونة الموارد البشرية بمثابة قدرة ديناميكية على مستوى المنظمة، و تتكون هذه القدرة من الأشخاص الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات والمراجع السلوكية، وتتكون أيضا من ممارسات الموارد البشرية التي يمكن استخدامها بفعالية للإستجابة للتغيرات في متطلبات السوق والتكيف والنجاح في بيئة ديناميكية. بذلك سيتم قياس المتغير المستقل في هذه الدراسة الذي يتمثل في مرونة الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد هي: مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية.

أ/ مرونة المهارات :

تتعلق مرونة المهارات بمدى امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لأداء وظائفهم، وإمكانية إكتسابهم للمهارات الجديدة بسرعة، ما يساعدهم على أداء مجموعة واسعة من أنشطة العمل الجديدة بنجاح ويساعد المنظمة على توسيع نطاق المنتجات والخدمات التي تقدمها وعلى تلبية رغبات العملاء المتغيرة كما تتعلق بإمكانية تطبيق مهارات العاملين على أنشطة مختلفة، وكيفية إعادة توزيع العاملين ذوي المهارات المختلفة بسرعة على تلك الأنشطة فكلما امتلك العاملون مجموعة واسعة من المهارات كلما تمكنوا من أداء مهام ووظائف مختلفة عند الطلب وعندئذ تكون لدى المنظمة درجة عالية من مرونة المهارات لدى العاملين كما تشير مرونة المهارات إلى قابلية العاملين للتعلم واستيعاب المهارات الجديدة وتطبيقها وتطويع المهارات الحالية وإظهار الحماس لتعلم مهارات جديدة عبر النظر إلى الأحداث الجديدة على أنها فرصة لتعلم شيء جديد وتشير أيضا إلى عدد الإستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق مهارات العاملين عليها، وكيف يمكن إعادة توزيع الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة.

ويعرف الباحثان مرونة المهارات بأنها مدى امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لأداء وظائفهم وإمكانية تطبيقها على أنشطة العمل المختلفة وإمكانية اكتسابهم للمهارات الجديدة بسرعة وقابليتهم للتعلم واستيعاب المهارات الجديدة وتطبيقها مم يساعدهم على أداء مجموعة واسعة متنوعة من أنشطة العمل الجديدة بنجاح ويمكن قياس مرونة المهارات من خلال ثلاثة أبعاد كما يلي :

01- التنوع: يمكن أن يكون التنوع على مستوى الفرد ويشير إلى مدى امتلاك العاملين أو تعلمهم لمهارات لها استخدامات بديلة وقد يكون التنوع على مستوى المنظمة فيشير إلى المجموعة المتنوعة من المهارات الفعلية أو المحتملة الموجودة داخل المنظمة.

02- السرعة: المدى الزمني الذي تحتاجه المنظمة في تكوين المهارات الفعلية والمحتملة

03- الاتساق: تكامل المجموعة المتنوعة من المهارات في ظل ظروف طلب معين لتحقيق الفائدة.

و يمكن تصنيف مرونة المهارات بطريقتين مختلفتين كما يلي:

قد يكون لدى المنظمة عاملون يتمتعون بمهارات متنوعة ذات قاعدة عريضة ويمتلكون الكفاءة الكافية في استخدام تلك المهارات في ظل ظروف صعبة مختلفة.

قد تمتلك المنظمة القدرة على إعادة تنظيم المهارات التي يمتلكها العاملون وتكييفها بما يتناسب مع الإحتياجات الإستراتيجية للسوق. (الخشالي، الشاعر، 2020، ص569، 570)

ب/ مرونة السلوك:

تشير مرونة السلوك إلى المدى الذي يكون فيه العاملون قادرين على استخدام إجراءات مختلفة بصورة مختلفة عندما يواجهون ظروفًا جديدة، أو موقفًا طارئًا، وعدم استخدامهم للسلوكيات الجامدة من خلال تطبيق سلسلة من الإجراءات للتعامل مع المواقف الجديدة، مما يعزز استجاباتهم لظروف غير معروفة سابقًا على أساس الإرتجال بدلاً من إتباع أنماط محددة مسبقًا، ويكون لديهم إستعداد للقيام بمجموعة متنوعة من أنشطة العمل الجديدة.

وتعرف مرونة السلوك بأنها قدرة العاملين على التكيف مع الظروف المتغيرة، بحيث يمتلكون نصوصًا سلوكية واسعة النطاق مما يسمح لهم بإتباع إجراءات غير قياسية في التعامل مع الظروف المتغيرة في البيئات المختلفة.

ترتبط مرونة السلوك بالقدرة على التكيف مع الظروف الجديدة والإبتعاد عن السلوك الروتيني والإستعداد لاستخدام سلوكيات جديدة وتكييفها وفقًا لمتطلبات كل حالة ، لذلك يتم تدريب العاملين باستمرار، ويتم التنبؤ باحتياجات المنظمة من المهارات المستقبلية. ولا بد من وجود الحماس لدى العاملين لتعلم طرق جديدة للمهام الحالية والجديدة بحيث يتم النظر إلى كل حدث يحدث داخل المنظمة كطريقة لتعلم شيء مهم للمستقبل.

تعرف مرونة السلوك بأنها مدى قدرة العاملين على التعامل والتكيف مع المواقف الجديدة بطرق مختلفة حسب المواقف الجديدة بطرق مختلفة وإجراءات مختلفة حسب الموقف وحسب الظروف، وذلك بسبب امتلاكهم لمجموعة واسعة من السلوكيات التي يمكن تكييفها مع متطلبات كل موقف، مما يعزز إستجاباتهم لظروف غير معروفة سابقًا على أساس الإرتجال بدلاً من إتباع الأنماط الروتينية المحددة مسبقًا.

ويمكن تصنيف مرونة السلوك بطريقتين مختلفتين كما يلي:

✚ **على مستوى الفرد:** تشير إلى قدرة الفرد على معالجة حالات مختلفة والتعامل مع التعقيدات والمستجدات في الحالات المتغيرة، وذلك يخلق قيمة للمنظمة ويوفر تكاليف عدم قدرة الأفراد على التكيف مع الحالات المتغيرة.

✚ **على المستوى التنظيمي:** تشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع مجموعة متنوعة من المواقف وتسهيل تنفيذ التغيير، إذ أن وجود عاملين لديهم قدرة التعلم والتكيف يوفر على المنظمة تكاليف توظيف أشخاص جدد بسمات جديدة للتعامل مع التغيرات البيئية. (الخشالي، والشاعر، 2020، ص570)

ج/ مرونة ممارسات الموارد البشرية:

تتمثل مرونة ممارسات الموارد البشرية في مجموعة الأنشطة التي تستخدم لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتكون موجهة نحو تعزيز المعارف والمهارات والجدارات للموارد البشرية من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتعرف مرونة ممارسات الموارد البشرية بأنها الأنشطة المصممة لإدارة رأس المال البشري للمنظمة. ويجب أن تكون هذه الأنشطة متسقة مع إستراتيجية المنظمة، بحيث تحاول المنظمات من خلال هذه الأنشطة أن تعمل على تحسين سلوك العاملين وزيادة مهاراتهم بما يساهم في بناء قدرات المنظمة.

كما تعرف بأنها المدى الذي يمكن فيه تكييف وظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من الحالات، أو عبر مختلف مواقع المنظمة أو وحداتها، والسرعة التي يمكن بها إجراء هذه التعديلات والتطبيقات. وذلك يتطلب تغيير معايير ممارسات الموارد البشرية المتبعة في المنظمة. فمثلا يؤدي تعديل نظام تقييم أداء الموارد البشرية ونظام المكافآت إلى تعزيز سلوكيات العاملين التكميلية أو الإستباقية، مما يزيد باستمرار من معارف العاملين ومهاراتهم في الإستجابة الإستباقية للتغيرات الديناميكية للبيئة، كما يؤدي ذلك إلى تمكين العاملين وزيادة قدرتهم على التجاوز الإستباقي لأدوارهم أو التكيف مع الأدوار الجديدة. وتعتبر مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية عن الدرجة التي تكون بها الأنظمة قابلة للتغيير، التطوير، الرفض، الإحتفاظ، وتعمل على تحفيز العاملين عبر السياقات البيئية المختلفة وعبر الوحدات المختلفة داخل المنظمة بما يخلق بيئة يكون فيها العاملون مؤهلين بدرجة كافية لاتخاذ إجراءات أكثر حماسا في البيئات المتغيرة، وتسمح لهم بالعمل في ظروف خالية من الإجهاد، مما يعزز فاعليتهم والتزامهم ورضاهم. إن ممارسات الموارد البشرية المرنة تساعد المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال انشاء قاعدة الموارد البشرية المتحمسة والمحفزة والمنتجة، بحيث تكون المنظمة قادرة على دمجها وإعادة تشكيلها للتعامل مع التغيرات البيئية .

و تعرف مرونة ممارسات الموارد البشرية بأنها مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تكييف أنشطتها واستراتيجياتها وتعديلها وتطويرها بسرعة وتعديل معاييرها، مما يساعدها على الإستجابة إلى التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويساعد على تعزيز معارف العاملين ومهاراتهم وسلوكهم وتمكينهم وزيادة قدرتهم على التكيف.

وتضيف مرونة ممارسات الموارد البشرية للقيمة للمنظمة بعدة طرق كما يلي:

- تكون المنظمة قادرة على تكييف ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها حسب المواقف المتغيرة، وذلك يسهل تكييف العاملين مع الممارسات والتغيرات الجديدة.
 - تحفز مرونة ممارسات الموارد البشرية سلوكيات العاملين المرنة .
 - تساهم مرونة ممارسات الموارد البشرية في خلق ممارسات موارد بشرية مماثلة عبر وحدات المنظمة المختلفة، مما يساهم في تحقيق الإتساق الإستراتيجي بين وحدات المنظمة كاملة.
 - تساعد مرونة ممارسات الموارد البشرية في إعادة تخصيص مهارات العاملين وإعادة تشكيلها.
 - تعزيز الإستجابة للتغيرات البيئية عن طريق بناء القدرات الديناميكية التي يصعب تقليدها.
- (الخشالي، والشاعر، 2020، ص 570)

ثالثاً: التصور المتعدد الأشكال لمرونة الموارد البشرية :

نموذج المؤسسة المرنة ل Atkinson يعتبر من أوائل الدراسات التي تتبنى فكرة تعدد أشكال وأبعاد مرونة الموارد البشرية في المؤسسات، وهناك العديد من الكتابات والأبحاث التي أكدت على هذه الفكرة، باعتبار مرونة الموارد البشرية متعددة الأبعاد.

في هذا الإطار يؤكد Everaert على أن دور الموارد البشرية في تطوير مرونة الموارد البشرية يأخذ اختياريين رئيسيين:

في الأول تعتبر الموارد البشرية كأصل ثابت مثنى باستمرار عن طريق سيرة مستمرة للتعلم واكتساب الكفاءات والدمج الكامل للقدرات والإمكانات البشرية في المنظمة. ومنه تطوير قدرة تأقلم محلية. المرونة هنا تتوافق مع إدماج دائم للعمال في المؤسسة، استقلالية، ثقة، كفاءة، تعلم مستمر، أجر محفز بصفة عامة الإستثمار في الموارد البشرية (هدف هذا الإستثمار هو إنشاء والحفاظ، امتلاك، نشر وتطوير للكفاءات الفردية والجماعية)، إذاً في هذه الحالة الموارد البشرية تعتبر المحرك للمرونة Moteur، هذا النوع من المرونة يتوافق مع المرونة الوظيفية التي تبنى على السوق الداخلي أي مرونة داخلية في نموذج Atkinson.

أما الثاني الموارد البشرية تعتبر كمورد مؤقت وزائل، منمط ومتوفر في الخارج، يسير حسب الحاجة إليه كأى مادة مستهلكة حسب تغير حجم المخاطر الطرفية، فالمرونة هنا تتوافق مع العمل المؤقت، وضعيات مؤقتة، شروط عمل غير مستقرة وغير مشجعة، الفصل والتسريح، ساعات عمل غير مستقرة، عدم التأهيل، قابلية التوظيف المتعددة، في هذا الجانب الموارد البشرية تعتبر كوقود للمرونة ، هذا النوع يتوافق مع المرونة الكمية التي تتحقق من التعامل مع السوق الخارجي أي مرونة خارجية في نموذج Atkinson. (جربي، 2017، ص

(97)

من خلال نموذج Atkinson وعديد الكتابات حول مرونة الموارد البشرية يمكن اعتبار مرونة الموارد البشرية متعددة الأشكال يمكن تصنيفها من خلال محورين كما يلخص ذلك الجدول الموالي:

المحور الأول ويتعلق بنطاق التحليل ويتضمن:

- مرونة داخلية من خلال الموارد الخاصة بالمؤسسة أين المرونة تظهر من طرف الموارد البشرية للمنظمة في لحظة معينة من الزمن.
- مرونة خارجية عن طريق وسائل خارجية عن المؤسسة، أين يتم تحقيق المرونة من خلال سوق العمل خارج حدود المنظمة واليد العاملة

المحور الثاني ويتعلق بطبيعة التغيير في الموارد البشرية، ويتضمن:

- مرونة كمية عن طريق الزيادة والإنقاص في كمية العوامل المستعملة، أي طريق اليد العاملة وساعات العمل
- مرونة نوعية (وظيفية) عن طريق خصائص العوامل المستعملة، أي عن طريق المهارات والكفاءات والمهام. (جربي، 2017، ص 98)

الجدول رقم (1): أشكال مرونة الموارد البشرية

البيان	خارجية	داخلية
كمية	التغيير في عدد العمال: - عقود منتهية المدة - عمل مؤقت - التسريح والفصل	التغيير في عدد ساعات العمل: - التعديل والتغيير في وقت العمل - ساعات اضافية - بطالة جزئية
نوعية	- تعاون باطني - استشارات	- كفاءات، تعدد الاختصاص - حركة داخلية

المصدر: (السبتي، 2017، ص98)

رابعاً: العوامل المؤثرة على مرونة الموارد البشرية

أشار Chew أن من العوامل المؤثرة على مرونة الموارد البشرية هي الممارسات المتبعة من إدارة الموارد البشرية . فقد يكون عملها مجرد وضع السياسات التي تتعامل مع المشاكل أو المتطلبات الحالية أو أنها تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتساهم في خلق قوة عاملة وتساهم مساهمة قيمة وفريدة من نوعها يصعب على المنافسين تقليدها، وأن العديد من الدراسات أشارت أن ممارسات العمل والمشاركة العالية من شأنها أن تعزز الإحتفاظ بالموظفين وأن الإلتزام من قبل صاحب العمل سيعزز مرونة الموارد البشرية، وأنه نتيجة للتغيرات

الفصل الأول:الأدبيات النظرية والتطبيقية لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

البيئية المتسارعة فإن إدارة الموارد البشرية تعمل باستمرار من أجل تحقيق الملائمة مع سوق العمل المعاصر وخاصة في مجال جذب واستبقاء الموظفين ذوي المهارة .

ويرى الباحث أنه على إدارة الموارد البشرية إجراء التغيير في ممارسات عملها لتكون متوافقة مع سوق العمل و مع التغيرات البيئية المتسارعة وأن تعمل على إجراء تعديلات في نماذج عملها بما يتناسب مع تلك التغيرات حتى تحقق المرونة بمواردها البشرية. (الفتلاوي، 2014، ص179، 180)

أشار Virtanen أن من ضمن العوامل المؤثرة تتمثل في التغيرات البيئية الخارجية للمنظمة وكذلك الحجم الكبير للمنظمة وإتباعها للنظام المركزي في البيروقراطية والتي تقف عائق أمام مرونة الموارد البشرية وتهدف كثير من المنظمات إلى اللامركزية من أجل مرونة أكبر، وأيضا الثقافات التي يصعب تغييرها وسوق العمل الداخلية المتمثلة في التعقيد وطبيعة العمل ومستويات التعليم والكفاءة المهنية للقوى العاملة، فضلا عن تكنولوجيا المعلومات التي تسهل وبسرعة في عملية صنع القرار، وأيضا القوة والتي تتمثل بقوة العمل الحية والتي هي عوامل عقلانية على عكس السلطة التي ليست عاملا عقلانيا. (الفتلاوي، 2014، ص178، 179)

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول البراعة التنظيمية

أولاً: مفهوم وأهمية البراعة التنظيمية

أ/ مفهوم البراعة التنظيمية:

عرف Gibson & Birkinshaw البراعة التنظيمية بقدرة المنظمة على إدارة مكونات معقدة ومتضاربة في نفس الوقت مثل الإستكشاف مع الإستغلال والكفاءة مع الفعالية والإبتكار الجدي مع الإبتكار المستمر والمواءمة مع التكيف.(المحاسنة، 2017، ص 25)

وعرفها He & Wong باحتياج المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الإستغلال والإستكشاف لتحقيق الأداء المتفوق وحدد Menguc & Auh بمزيج من القدرات الإستكشافية والإستغلائية.(المحاسنة، 2017، ص 25)

أما Jansen. Tempelaar. Bosch & Volber فقد عرف البراعة التنظيمية بأنها سعي المنظمة المتزامن لتحقيق الإستكشاف والإستغلال.(المحاسنة، 2017، ص 25)

ويرى Luo & Rui بأن البراعة التنظيمية تمثل قدرة منظمات الأعمال لمتابعة أمرين غير متشابهين في نفس الوقت كاستغلال الزمن والبحث عن الفرص الجديدة والكفاءة والمرونة والكلفة المنخفضة والإستجابة لمتطلبات الزبون والمواءمة والتكيف والربح والنمو طويل الأجل وقصير الأجل.(المحاسنة، 2017، ص 25)

أوضح Conderasekaran أن البراعة التنظيمية تمثل القدرة على تنفيذ الإبداع وتحسين الإستراتيجيات المتبعة. كما أنها تتطلب مواءمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية والإستراتيجية الفعالة ذات القيادة الجيدة. (المحاسنة، 2017، ص 25)

ويرى Yi git بأن البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي ال

الإستغلال والإستكشاف. يركز هذا التعريف على اعتبار المؤسسة البارعة هي التي تتمكن من الموازنة في تخصيص وتوزيع الموارد على الأنشطة الإستكشافية والإستغلالية وقد دعم "عويس" هذا التعريف حيث عرف البراعة على أنها قدرة المؤسسة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الإستغلالي والأداء الإستكشافي، ويوفق بين موارد المؤسسة، السوق وظروف المنافسة، ففي هذا التعريف يؤكد عويس على أن المؤسسة البارعة هي التي تضمن التوازن بين الأنشطة الإستكشافية خارج المؤسسة والأنشطة الإستغلالية داخلها. (صويص، وعابدين، 2019، ص185)

ويعرف كل من "البغدادي والجبوري" البراعة التنظيمية على أنها القدرة على القيام بعدة أفعال تكون متنوعة وتنافسية في كثير من الأحيان، وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت ذاته بأسلوب سلس. (مشاهرة، 2020، ص19)

ومن وجهة نظر "إسماعيل" يمكن تعريفها على أنها قدرة المؤسسات والمنظمات المختلفة الكامنة في استثمار الأنشطة الحالية التي تكون شائعة في مختلف المجالات، وذلك بهدف استكشاف نشاطات جديدة في مجالات جديدة بأسلوب يساهم في خلق توازن بين الأداء الإستكشافي والأداء الإستغلالي. (مشاهرة، 2020، ص21)

كما تعرف بأنها إمكانية التعامل مع المعطيات البيئية بكفاءة وذكاء، وذلك من خلال قيام المؤسسة التعليمية باستغلال الموارد الحالية المتاحة في البيئة الداخلية بالأسلوب الأمثل واستكشاف الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوفر في البيئة الخارجية. (مشاهرة، 2020، ص20)

وقد أكد كل من Zheng و Yu أن البراعة هي قدرة المنظمة على أن تكون متماسكة وفاعلة في تغطية متطلبات الأعمال بينما تتكيف في الوقت نفسه مع التغيرات البيئية. فالبراعة التنظيمية تمت دراستها فيما يتعلق بالقدرة التنظيمية لاستهداف التحولات والإستقرار والمرونة والكفاءة في آن واحد، إذ تفرض الأولى أن الإدارة العليا تختار الإستراتيجيات الإستكشافية والإستثمارية للمنظمة، في حين تفترض الثانية أن هذه الخيارات تتم على مستوى كل من الأفراد والفرق. (الشمري، 2019، ص81)

أما Venugopal عرفت بأنها قدرة أي منظمة على الإستكشاف والإستثمار للتنافس في التقنيات والأسواق الناشئة التي تكون فيها الفاعلية التحكم والتحسين التدريجي قيمة عالية، كما أنها تنافس في التقنيات والأسواق الجديدة التي تتطلب المرونة والإستقلالية والتجريب (الشمري، 2019، ص81). وعرفت أيضا بأنها يمكن أن تصبح مقدرة جوهرية (ديناميكية) للمنظمات، ما يجعلها بارعة أمرا حتميا لها أكثر من أي وقت مضى فهي المنظمات التي نجحت بالفعل في استثمار الحاضر واستكشاف المستقبل. (الشمري، 2019، ص81)

كما أكد العديد من الباحثين أن البراعة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ تساهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات من خلال زيادة كفاءتها ومرونتها، وبالتالي الحفاظ على ديمومتها، ويعد Duncan أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية للإشارة

الفصل الأول:الأدبيات النظرية والتطبيقية لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

إلى قدرة المنظمات على تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار، وقد أوضح March و Sauav أن البراعة التنظيمية تعني السعي في الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانيات جديدة، أي التوفيق بين العمليات الذي يركز على فرص جديدة في المستقبل. وقد أجمع الباحثون في تعريفاتهم للبراعة التنظيمية على أنها سعي لتحقيق أنشطة الإستكشاف والإستغلال بشكل متزامن والقدرة على تحقيق التوازن بينهما من اختيار أحد الطرفين إذ إن هذه القدرة تقود المنظمات إلى خلق أسواق ناشئة مع عدم التأثير في الأسواق الحالية. (شبات، 2021، ص 5،4)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة المؤسسة على الموازنة بين الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة والإستكشاف والبحث عن فرص جديدة بمهارة وإتقان.

ب/ أهمية البراعة التنظيمية:

برزت أهمية البراعة التنظيمية في مجالات معرفية متعددة كالسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية وأيضاً التعلم والتكيف، وذلك لأن الإستغلال يعزز الأداء قصير المدى للمنظمة بينما يعزز الإستكشاف الأداء طويل الأجل من خلال استكشاف الفرص الجديدة والإستجابة بشكل مناسب للتغيرات البيئية المستقبلية

كما يؤكد كل من Amjad & Md Nor أن البراعة التنظيمية اكتسبت أهميتها عن طريق التوازن التنظيمي بين أنشطة الإستكشاف والإستغلال وكان هناك اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة وعلى نطاق عالمي من الباحثين والكتاب بمفهوم البراعة التنظيمية، إذ أنها قابلة للتطبيق في مجالات متعددة، وفي الواقع تستخدم المنظمات البراعة للإيفاء بمتطلبات الأداء في البيئات الديناميكية وغير المؤكدة، كما أن عدم التوازن بين الأنشطة المتعلقة بالإستغلال والإستكشاف يقلل من إمكانية الأداء التنظيمي. ولهذا تعد البراعة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتزويد المنظمات بميزة تنافسية، ومن ناحية أخرى فإن التعايش بين السلوكيات المتضاربة يحفز المنظمات على بذل الجهود لتقديم الأفضل.

كما تقوم البراعة التنظيمية بدور كبير في الأداء الإبتكاري أو الإبداعي لأنه يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة وبالتالي فهي ذات أهمية للنجاح على المدى الطويل.

ويضيف Jansen أن البراعة تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء لأن المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الإبتكارات الإستكشافية والإستغلالية ومزامنتها تحصل على أداء عالي وغير تقليدي. فضلا عن ذلك فإن البراعة التنظيمية تعد إحدى الإستراتيجيات المهمة التي تساعد المنظمات على إعادة هيكلة مواردها من خلال استكشاف الفرص واستغلالها لتحسين المهارات الإدارية التي تؤدي إلى تعزيز الأداء فالعديد من الدراسات أكدت تأثيرات البراعة التنظيمية في الأداء.

وفي هذا السياق يؤكد Park أن البراعة أمر ضروري لتحقيق النجاح على المدى القصير والطويل كون البراعة تهتم بالتركيز على مهارات الموارد البشرية. وتتمثل الرؤية المركزية التي تقوم عليها دراسات البراعة في

أن واحد من خلال استثمار الموارد في الأنشطة الحالية للحصول على عوائد عن طريق زيادة الكفاءات أي (الإستغلال)، والأنشطة التجريبية للحصول على عوائد من الإكتشاف طويل الأجل أي (الإستكشاف).

وتجدر الإشارة إلى أنه أصبحت المنظمات اليوم تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأنشطة الإستكشافية والإستغلالية كونها ذات أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعولمة بشكل متزايد لمواجهة التغير التكنولوجي السريع، ولهذا تلعب البراعة التنظيمية دورا محوريا في الموازنة بين استغلال الموارد الموجودة مقابل تطوير موارد جديدة في ضوء النظرية القائمة على الموارد، لأن البراعة تركز على اغتنام الفرص الخارجية وفرص تجديد الموارد وتمكن المنظمات من الإنخراط في الإبتكارات الإستكشافية والإستغلالية وتخصيص الموارد بشكل فعال أثناء التغير التكنولوجي، وإجراء التعديلات أن هذه القدرات تجعل التغير التكنولوجي الناجح ممكنا مما يحقق بقاء المنظمة على المدى الطويل وتطورها.(حميد، 2021، ص 51)

فهي ذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، فعندما ترغب المنظمات في الحصول على أداء جيد للأعمال، يجب أن تتمتع بميزة تنافسية مستدامة جيدة، وذلك من خلال تحقيقها للبراعة التنظيمية، إذ تتمكن المنظمات البارعة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال استثمار الفرص واستكشافها والقدرة على التكيف والمواءمة وتطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في وقت واحد.(الغناي، 2022، ص 88، 89)

ثانيا: أنواع وأبعاد البراعة التنظيمية

1- أنواع البراعة التنظيمية:

إن المنظمات البارعة التي تنشأ النجاح في عملها يجب عليها استثمار الحاضر من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية، وهذا من خلال العمل على تنويع وتحسين الخطط الإستراتيجية، وعلى الرغم من أن هناك أنواع مختلفة لتحقيق البراعة إلا أنها تشترك في تمكين الأفراد من إظهار التعاون والمهارات والمبادرات والقدرات على القيام بمهام متعددة وفيما يلي توضيح لأنواع البراعة:

1-1 البراعة الهيكلية (Structural Ambidexterity)

تعود فكرة البراعة الهيكلية إلى "دون كان" حيث رأى أن المنظمات تقوم بإدارة البراعة (التوفيق بين أنشطة الإستغلال والإستكشاف) من خلال إجراء الفصل الهيكلية داخلها بحيث تكون بعض الوحدات التنظيمية مسؤولة عن الإستغلال والبعض الآخر مسؤول عن أنشطة الإستكشاف العالي (لتسهيل الإنتاج الشامل من جهة وتحقيق الإبتكار الجذري من جهة أخرى).

وتعرف البراعة الهيكلية بأنها "وجود وحدات متباينة داخل المنظمات تتخصص في الإستغلال أو الإستكشاف لتحقيق كلتا القدرتين في وقت واحد على مستوى المنظمة، فيكون هناك وحدات أكثر مركزية وأكثر حجما مسؤولة عن الإستغلال، ووحدات أقل حجما وأكثر لامركزية مسؤولة عن الإستكشاف أي تتضمن البراعة الهيكلية التعامل مع الإستغلال والإستكشاف في وقت واحد ويكون ذلك مفيد في البيئة سريعة التغير لأن

المنظمات يكون لديها مجموعة مختلفة من الجوانب عليها التعامل معها كالتكنولوجيا الجديدة أو الأسواق وقد يكون من الصعب الجمع بين هذه الأنشطة في نفس الوحدة التنظيمية.

ويفهم من ذلك أن البراعة الهيكلية تقوم على إحداث التوازن بين استثمار الفرص الحالية وتقديم الخدمات المبتكرة، من خلال إحداث إنفصال هيكلي في الوحدات التنظيمية فتكون بعض الوحدات ذات طبيعة ريادية في تقديم الخدمات الجديدة ووحدات أخرى تركز على تحقيق الجودة في الخدمات الحالية وتنفيذ الإبتكارات الناتجة عن الوحدات الإستكشافية بهدف الجمع بين هاذين النشاطين في وقت واحد، ويتم التنسيق بين الوحدات المختلفة من خلال القيادة لمحاولة الإستفادة المتبادلة من امكانات ومعارف الوحدات بما يخدم رؤية المنظمة ككل. (محروس وآخرون، 2023، ص30)

1-2 البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity):

ظهر مصطلح البراعة السياقية على يد "بيركينشو وجيبسون Birkinshaw and Gristuna Gibson Julian" وتقوم فكرة البراعة السياقية على أن يتولى الأفراد والجماعات الذين يعملون ضمن أي مستوى إداري في المنظمة مسؤولية تحديد الفرص الخارجية ومطابقتها مع الحلول الداخلية، ويرى جيبسون وبيركينشو أن السياق التنظيمي أكثر أهمية من الهيكل لتحقيق البراعة التنظيمية، ويتكون هذا السياق من الأنظمة والعمليات والمعتقدات التي تكون بمثابة إشارات لسلوك الأفراد. ويتم تحقيق البراعة بواسطة مختلف الوسائل السلوكية والإجتماعية، وتعرف البراعة السياقية بأنها "القدرة السلوكية للمنظمة على تحقيق التوافق والتكيف في وقت واحد (التوفيق بين أنشطة الإستغلال والإستكشاف) عبر الوحدات التنظيمية بالكامل داخل المنظمة ويظهر ذلك في سياق المنظمة ككل. (محروس وآخرون، 2023، ص31،32)

ويؤكد هذا المدخل على أن السياق التنظيمي يتسم بالمرونة والدعم والنظام ويطلق على هذا النظام لتحقيق البراعة التنظيمية بالبراعة السياقية لأنه يركز على الخصائص والصفات التي يتسم بها السياق التنظيمي والتي تسهل تحقيق البراعة، حيث يؤكد أن أفضل طريقة لتحقيق البراعة هي بناء وحدة الأعمال التي تشجع الأفراد على اتخاذ قراراتهم الخاصة فيما يتعلق بتقسيم وقتهم وجهدهم بين مطالب الإستغلال والإستكشاف بالمنظمة ويعتبر هذا المدخل هو الأكثر إستدامًا لأنه يسهل تحقيق التكيف بين وحدات العمل بأكملها داخل المنظمة. (محروس، وآخرون، 2023، ص32)

2- أبعاد البراعة التنظيمية:

يتضح من خلال معظم الدراسات التي تتمحور حول البراعة التنظيمية وجود بعدين أساسيين لها، وهما على النحو التالي:

1-2 الإستكشاف الأمثل للفرص:

يرتبط إستكشاف الفرص ارتباطًا وثيقًا بالبحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والإستكشاف، ويتم استخدامه عندما تسعى المنظمات لإضافة قيمة جديدة مختلفة عما كان موجودًا لتحقيق عوائد أكثر تنوعًا على المدى

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

البعيد وينضّر إلى استكشاف الفرص على أنه جهد محفوف بالمخاطر مما يتطلب موارد وجهوداً أكثر عمقا من تلك المتعلقة باستغلال الفرص، وقد يحتاج الأمر إلى البحث عن موارد جديدة وتعاون يتجاوز الحدود التنظيمية في السعي إلى الإستكشاف، ولا بد من الإشارة إلى أن المعرفة الجديدة المكتسبة للمنظمة هي مفتاح إدخال استكشاف الفرص.

ينطوي استكشاف الفرص على الإبتعاد عن التقنيات والمهارات القائمة لإنشاء سلع وخدمات جديدة، ناتجة عن تطبيق المعرفة الجديدة، مما يتطلب من المنظمات التي تتخبط في استكشاف الفرص أن تكون أكثر مرونة، مما يمكنها من الإستجابة بشكل أفضل في البيئة المضطربة، وتهدف المنظمة من استخدام هذا النوع من الإستراتيجيات إلى تحسين القدرة التنافسية لها على المدى الطويل، وإلى تحسين الدخل المستقبلي عبر البحث عن تفسيرات متعددة للمعلومات المتاحة والبحث المتنوع لإيجاد حلول جديدة للمشاكل، وهذا مرتبط بالتعلم ثنائي الحلقة مما يمنح المنظمة القدرة على التعامل مع البيئات المتغيرة، ويفتح أمامها فرص عمل جديدة، وبالتالي تتمكن من تقديم منتجات وخدمات جديدة تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات الحالية، الأمر الذي يحسن أداءها الكلي على المدى الطويل .

ويعرف الباحثان استكشاف الفرص بأنه إستراتيجية ونموذج للإبداع تستخدمها المنظمة لتحقيق النجاح على المدى الطويل، ويكون فيها مستوى عال من عدم التأكد، وهي إستراتيجية مرتفعة المخاطر بعوائد كبيرة، يتم من خلالها تطوير معارف جديدة مصممة لإنتاج منتجات جديدة تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات القائمة، وتخدم أسواقا جديدة من خلال تطوير نطاقات جديدة أو التحول إلى مجالات مختلفة بهدف تبنيها. وتحتاج المنظمة عند إتباع هذه الإستراتيجية إلى موارد جديدة، مما يعطيها القدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة، واقتناص الفرص الجديدة، والوصول إلى عملاء جدد أو تطوير قنوات توزيع جديدة، وهي مرادفة لإستراتيجية الإبداع الجري. (الخشالي، والشاعر، 2020، ص 572)

2-2 الإستغلال الأمثل للفرص:

يرتبط استغلال الفرص بتعميق خبرة المنظمة، من خلال تحسين الجودة والعمليات، ووفورات التكلفة والوقت، والمعرفة الحالية ومن خلال تحسين السلع والخدمات الحالية وتطويرها بهدف المحافظة على الحصة الحالية في السوق، ويكون ذلك ناجما عن حسن استغلال الموارد المتاحة الإستغلال الأمثل، وغالبا تكون تكلفة استثمار الفرص أقل من تكلفة استكشاف الفرص. وتسعى المنظمات إلى إطالة دورة حياة منتجاتها أطول فترة ممكنة قبل انتهائها وخروجها من السوق، ويعتبر هذا مؤشراً على أداء العلامة التجارية الذي يمثل استثمارات الشركة المستمرة للتميز، ويعمل أيضا على تقليل مخاطر تقليد المنتجات من قبل المنافسين، والإستحواذ على حصة المنظمة السوقية .

تهدف المنظمة عند استخدام إستراتيجية استغلال الفرص إلى تلبية احتياجات العملاء الحاليين أو الأسواق الحالية المتاحة، مثل التقنيات والمهارات القائمة، لتحقيق تحسن تدريجي والمنتجات والخدمات الحالية، كما

الفصل الأول:الأدبيات النظرية والتطبيقية لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

تهدف إلى زيادة الكفاءة على المدى القصير، وتحسين الدخل الحالي للمنظمة، وتحتاج المنظمات التي تستخدم إستراتيجية استغلال الفرص إلى جمع معلومات حول المشاكل الحالية، ثم تقوم بتحليل تلك المشاكل والبحث عن حلول لها من خلال تحسين المنتجات أو تحسين التقنيات. وعند إيجاد الحلول، فإن ذلك يؤدي إلى توفير فرص للعاملين للبحث عن معرفة جديدة وإنتاج أفكار جديدة، وغالبا يرتبط استغلال الفرص بالتعلم أحادي الحلقة .

إن المنظمات التي تركز على استكشاف الفرص واستغلال الفرص تصل إلى مرحلة البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity، مما يساعدها على تحقيق التقدم والتميز، ويؤدي إلى تحسين أدائها وموقعها التنافسي في السوق وفي حال سعي المنظمات إلى تحقيق البراعة التنظيمية، فإنها تحتاج إلى استثمار قدر كبير من الموارد لإدخال عمليات ومنتجات وتقنيات جديدة (استكشاف الفرص)، وفي الوقت نفسه فإنها تحتاج إلى الحفاظ على كفاءة عملياتها الحالية (استغلال الفرص). المستدامة للمنظمات لما لها من دور إيجابي في تحقيق الإبداع التنظيمي، إذ إن الإستثمار في رأس المال البشري لا يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين ولا يمكن الإستغناء عنه من خلال استخدام بدائل أخرى، وإن الإستثمار في رأس المال البشري يساعد المنظمة في الحصول على الأفكار الإبتكارية وتحويلها إلى إبداعات تضيف القيمة، لأن ذلك يتطلب درجة عالية من التنوع الذي تستطيع أن تحصل عليه المنظمة من خلال تبني مرونة الموارد البشرية من حيث المهارات والسلوك والممارسات. وكلما تمكنت المنظمة من تطوير مرونة الموارد البشرية، يصبح لدى الأفراد الدافع والقدرة على تكريس جهودهم وتفعيلها في تنفيذ الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية .

يضاف إلى ذلك مرونة الموارد البشرية تعمل على تسهيل امتلاك العاملين للمهارات والسلوكيات الجديدة، مما يمكنهم من استغلال البدائل الإستراتيجية القائمة واستكشاف بدائل إستراتيجية جديدة، ويكون لدى العاملين الذين يتمتعون بميزة نظام العمل المرن سلوك إيجابي وانخراط أكبر في التنظيم لتقدمهم في القدرات والمهارات والمعرفة وفي عملية الإبتكار والإبداع لأنهم يمتلكون القدرة على الإستجابة بشكل استباقي، مم يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المنظمة.(الخشالي، والشاعر، 2020، ص 572، 573)

ثالثا: مداخل البراعة التنظيمية

حدد Huang ثلاث مداخل رئيسية لدراسة البراعة التنظيمية وتتمثل هذه المداخل في: مدخل الهيكل التنظيمي، مدخل التنظيم غير الرسمي ومدخل قيادة الإدارة العليا.

- مدخل الهيكل التنظيمي (التصميم التنظيمي) :

يشير الهيكل التنظيمي إلى تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقا لما حددته الإدارة وتحدد هذه العلاقة بصفة أساسية من خلال الخريطة التنظيمية، ويشير "مون وآخرون" إلى أن هناك اثنان من العناصر الرئيسية لهيكل المؤسسة، وهما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى السلطة في اتخاذ القرارات، إذ تزداد هذه السلطة كلما ازداد شعور المديرين بالمسؤولية ويمارسون مهامهم فيما يتعلق بأداء هذه المهام وهذا يحفز رغبتهم لإدراك تنوع تنظيمي أكبر وفقا للفرص المتاحة ويكون تصرفهم بناءا على التنوع لتلك الفرص

الفصل الأول:الأدبيات النظرية والتطبيقية لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

والحاجات، أي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهم بين المواءمة والتكيف ويزيد تطلعهم للإنجاز إلى الكفاءة والمرونة المتعلقة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها. حيث يشير Tempelaar إلى أن المنظمات البارعة مكونة من وحدات للإستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة، إذ يشير الإختلاف الهيكلي إلى حالة انقسام النظام التنظيمي إلى الأنظمة الفرعية، ويؤسس اختلاف عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت ، والوظائف والمنح ومجالات السوق. (عباس، 2017، ص 28، 29)

- مدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي):

يقصد به تلك العلاقات الشخصية والإتجاهات التي ينشأها أعضاء المنظمة وتنشأ بسبب العمل ووجود الأفراد، وأشار "محمود" إلى أن الهيكل التنظيمي غير الرسمي يظهر أنماط العلاقات التي تم تطويرها نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين أعضاء المؤسسة فهي تنشأ بشكل طبيعي نتيجة للتقارب بين معتقدات وقيم الأفراد وعلاقاتهم الإجتماعية. إذ أن الهيكل غير الرسمي يظهر نظاماً أو شبكة من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي، وقد ذكر "موون وآخرون" أن العلاقات غير الرسمية تمثل نمطاً طوعياً وأكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي، وهناك نوعين من العلاقات غير الرسمية هما اشتراك المديرين بعلاقات تخص الوظيفة وترابطهم مع أعضاء المؤسسة الآخرين، إذ يشمل النوع الأول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المديرين وأعضاء الفريق، أما النوع الثاني وهو التواصل مع الأعضاء الآخرين ويعطي هذا النوع فرصة للمديرين لزيادة تجربتهم وتطوير معرفة جديدة، ويخبر المديرين عن أماكن وجود المعرفة المتنوعة. (عباس، 2017، ص 29)

- مدخل قيادة الإدارة العليا :

أشار الكثير من الكتاب الأكاديميين والممارسين والعديد من الدراسات التي تخص العمليات القيادية إلى أن القيادة تعد عاملاً داعماً عند تنفيذ البراعة الهيكلية أو السياقية، كاستكشاف الآليات التكاملية في إدارة التناقضات التي تنشأ في الفصل الهيكلي في المنظمات. إذ يرى أنصار هذا المدخل أن أنشطة الإستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن فرص جديدة في المنظمات تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للإدارة . ويرى "جانسان وآخرون" أن المنظمات البارعة تشير إلى تكوين عمليات استكشافية واستغلالية في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي، والتي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع سلطة الإدارة العليا بالتنقل في إيجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة في البحث عن الفرص الجديدة والإستمرار في عمليات استغلال الفرص في الوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة. (عباس، 2017، ص 30)

رابعاً: شروط نجاح البراعة التنظيمية:

تحتاج البراعة التنظيمية لعدة شروط تضمن نجاحها في المؤسسات وهذا ما ذكره Bryson:

- وجود توجه أو قصد استراتيجي نحو الإبداع والأفكار البارعة كضرورة للإستمرار والبقاء على المدى الطويل.

- بيان المبررات التي تدعو المنظمة للمواصلة في استغلال الفرص والحصول عن فرص جديدة مع وجود تناسق فعال بين وحدات المنظمة.

- الإهتمام على وجود قيم تنظيمية ورؤية تعزز الإلتزام العاطفي وإيجاد هوية ذات قاسم مشترك.

- إيجاد تناسق جماعي بين قيادات المنظمة في مختلف المستويات نحو أهمية الإستراتيجية التي تنفذ ودور البراعة التنظيمية فيها. (العودة، 2020، ص 559 ، 560)

أما "أوريلي وتوشمان O'Rily & Tushman" و"باباتشروني وهيراكليس وباروتيس Heracleous & Papachroni Paroutis" يقترح بأن شروط نجاح البراعة التنظيمية بالآتي:

تميز الهدف الإستراتيجي بالوضوح الذي يظهر أهمية الإستكشاف والإستثمار، وإدراك مضمون رؤية المنظمة عبر الوحدات المتخصصة بنشاطي الإستكشاف والإستثمار، كذلك تميز وحدات المؤسسة بإجراء توازن مابين نشاطي الإستكشاف والإستثمار بهدف القدرة على التعامل مع التطورات والتغيرات البيئية.

امتلاك إدارة المؤسسة لخصائص مميزة تجعل منها قادرة على تحمل الضغوطات ومواجهة التحديات والمشاكل. والذي يعتبر من أبرز شروط نجاح البراعة التنظيمية. (الجزارة، 2020، ص23)

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الاول: الدراسات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية

تعد الدراسات السابقة المصدر المعرفي والتطبيقي الأكثر أهمية لاي بحث حالي فهي المصدر الأساسي للباحثين في توفير الجانب المعرفي وتزويده بالمقاييس التطبيقية ومعرفة المشكلة التي تطرقت لها الدراسة السابقة وأهم الفرضيات المعتمدة في نموذج الدراسة وكذلك معرفة النتائج التي توصلت لها الدراسة مع امكانية مقارنتها بالنتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

▪ دراسة (مرزوق و البردان 2018) بعنوان: دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد

البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الإبتكاري (دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية)

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في استكشاف دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الإبتكاري، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة أربعة فروض، وتم اختيار عينة قدرها (220) مفردة من العاملين بالشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر، ولاختبار صحة فروض الدراسة تم الإستعانة بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ. وقد أسفرت عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة عن وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على سلوكيات العمل الإبتكاري، وفسرت 25% من التباين في سلوكيات العمل الإبتكارية، ووجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لمرونة الموارد البشرية على سلوكيات العمل الإبتكاري، وفسرت 27% من

التباين في سلوكيات العمل الإبتكاري، وأخيرا أشارت النتائج إلى أن مرونة الموارد البشرية توسطت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الإبتكاري، وفي النهاية تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتنمية مرونة الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة.

▪ دراسة "محمد" بعنوان: تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي

سعت هذه الدراسة الى تشخيص مستوى تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية (المهارة، السلوك، ممارسات الموارد البشرية) في تحسين الأداء التشغيلي (الكفاءة والفعالية) في مديرية محطة الكهرباء في بغداد. تم اختيار عينة بلغت (121) من المديرين والمهندسين والفنيين العاملين في المحطة وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة وأثر بين كل من مرونة الموارد البشرية (المهارة، السلوك، ممارسات الموارد البشرية) ومؤشرات الأداء التشغيلي (الكفاءة والفعالية) كما أشارت النتائج إلى وجود مستويات متوسطة لأبعاد مرونة الموارد البشرية (المهارة، السلوك، ممارسات الموارد البشرية).(الخشالي، والشاعر، 2020)

▪ دراسة "الطائي والتميمي" بعنوان: أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل (دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية)

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مرونة الموارد البشرية (المهارة، السلوك، الممارسة) في أداء فرق العمل في ديوان الرقابة المالية في بغداد. تم اختيار عينة مكونة من (42) فردا من رؤساء الدواوين والمديرين ومعاونيهم، والخبراء). وأشارت النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (المهارة، السلوك، الممارسة) في أداء فرق العمل، مع حصول بعد مرونة المهارات على أعلى قيمة ارتباط مما يؤكد دوره الفاعل في سرعة إنجاز الأعمال والتكيف مع التغيرات الحاصلة.(الخشالي، والشاعر، 2020)

ثانيا: الدراسات باللغة الاجنبية:

▪ دراسة (Bhattacharya et al, 2005) بعنوان: آثار المرونة في مهارات الموظفين، سلوكيات الموظفين وممارسات الموارد البشرية على أداء الشركة

The Effects of Flexibility in employee skills, Employee Behaviors , and human Resource Practices on Firm Performance.

هدفت هذه الدراسة الى قياس العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء الشركات، ولقد اعتمد الكاتب على مقارنة الموارد والقدرات الديناميكية في تعريف وتحديد أبعاد مرونة الموارد البشرية والتي تتضمن: مرونة المهارات، مرونة السلوكيات ومرونة ممارسات الموارد البشرية، ولقد حاولت الدراسة استكشاف ما إذا كانت هذه الأبعاد لمرونة الموارد البشرية ترتبط بزيادة قوية في الأداء المالي للشركات، وفق ماتنص عليه الكتابات والأبحاث النظرية في مقارنة الموارد الإستراتيجية، أين تعتبر مرونة الموارد البشرية كقدرات ديناميكية محتملة للمنظمات. وكذلك عينة الدراسة من المؤسسات الصناعية في مجال صناعة معدات وآلات الصناعية وكذا مؤسسات الصناعات الغذائية، حتى يكون هناك تباين في ظروف العمل والنشاط. بحيث تم تحليل 123 استمارة استرجعت تمت الإجابة عليها من قبل (26) مدير تنفيذي و(97) مدير الموارد البشرية.

النتائج وجدت أن الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي مع مؤشرات الأداء المالي التالية: العائد على المبيعات، الأرباح التشغيلية لكل موظف، أما الإرتباط مع فعالية التكلفة فإن مرونة المهارات كانت لها ارتباط جيد معها في المقابل لا يوجد تأثير لمرونة السلوكية ومرونة ممارسات الموارد البشرية على التكلفة، وهو يؤكد أن امتلاك الموظفين لمهارات متنوعة يمكن أن يطبقها في عمله تسمح بتقليص التكاليف على المدى القصير، بينما مرونة السلوك أو ممارسات الموارد البشرية تأثيرها على التكاليف ليس واضحا ومن المرجح أن يكون تأثيرها على المدى الطويل.

▪ دراسة (Pradan et al, 2017) بعنوان: مرونة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية: دور الوسيط في

سلوك المواطنة التنظيمية

Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior

هدفت الدراسة الى توضيح أثر مرونة الموارد البشرية في الفعالية المنظمة بوجود سلوك المواطنة المنظمة كمتغير وسيط. تم إجراء هذه الدراسة في الهند على قطاع الصناعات التحويلية العام. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 350 عاملا من الإداريين التنفيذيين وكبار المديرين وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير كبير لمرونة الموارد البشرية في الفعالية المنظمة، وأن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير كبير في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والفعالية المنظمة. كما أشارت الدراسة الى وجود مستوى متوسط لمرونة السلوك ومستوى منخفض لمرونة الممارسات ومرونة المهارات.

▪ دراسة (Rezai et al, 2015) بعنوان: فحص تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة

حالة في شركات البترول والغاز والبتروكيماويات في مقاطعة خارج اللام.

An Examination of Effect of Human Ressource Flexibility on Organizational Performance: A Case study in Petroleum ,Gas,and Petrochemical Companies in province off Ilam.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الغاز و البتروكيماويات بمقاطعة إيلام بإيران. تكون مجتمع الدراسة من (439) موظف يعملون في شركات الغاز والبتروكيماويات بمقاطعة إيلام بإيران. أما عينة الدراسة فقد شملت (207) موظف تم اختيارهم وفقا لمعادلة Cochran's. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، المرونة السلوكية ومرونة المهارات) تؤثر تأثيرا إيجابيا على الأداء التنظيمي في شركات الغاز والبتروكيماويات بمقاطعة إيلام بإيران.

▪ دراسة "Esfahani et al" بعنوان: إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرنة للمنظمات المبتكرة

Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة والأثر لمرونة الموارد البشرية على أداء الشركة في شركات تكنولوجيا المعلومات الصناعية العاملة في الجزء الغربي من الهند. تكون مجتمع الدراسة من (145) موظف يعملون في

شركات تكنولوجيا المعلومات الصناعية العاملة في الجزء الغربي من الهند. أما عينة الدراسة فقد شملت (66) موظفاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن مرونة الموارد البشرية ترتبط وتؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة في شركات تكنولوجيا المعلومات الصناعية العاملة في لجزء الغربي من الهند. (السكرانه،2018)

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية

اولاً: الدراسات باللغة العربية

▪ دراسة "الغرباوي": بعنوان دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على

معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة

هدفت الدراسة إلى دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، والإتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية وذلك داخل المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود اختلاف معنوي في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية والبراعة التنظيمية باختلاف النوع (ذكر/ أنثى)، ولكن اتضح وجود اختلاف حول هذه المتغيرات باختلاف عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 سنوات لأقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات). (عامر،2020)

▪ دراسة "أحمد وإسماعيل" بعنوان: البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة مسحية

لأراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لمجموعة من القادة الأكاديميين في بعض كليات جامعة الموصل، اعتمد الباحثان على عينة مكونة من (55) من القيادات الإدارية في جامعة الموصل(عمداء، رؤساء أقسام، معاوني عمداء العلمي والإداري) للتطبيق الميداني للبحث، و اعتمدا الباحثان أداة الإستبانة لجمع البيانات، ومن أجل تطبيق أهداف البحث وضعت فرضيات للإجابة على التساؤل البحثي هل يوجد أثر للمتغير المستقل في التابع، وبعد قيام الباحثان باختيار الفرضيات بالإعتماد على البرنامج الإحصائي Spss، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمده الباحثان تم التوصل لجملة من الإستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين البراعة التنظيمية وأبعاد الإستغراق الوظيفي، من أهم التوصيات المقترحة للميدان ضرورة سعي القيادات الأكاديمية على تنمية وتطوير العلاقة ما بين الإدارة العليا والعاملين، و ضرورة اعتماد المركزية الجانب الإتجاه اللامركزي، وذلك لينعكس بشكل إيجابي على الإستغراق الوظيفي للمبجوثين بشكل ضمنى. (الحسن،2020)

▪ دراسة "أبو رحمة": بعنوان: دور البراعة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في المناصب الإدارية والأكاديمية بجامعة غزة والبالغ عددهم (60) موظف وتم استرداد (54) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي وأن البراعة التنظيمية تؤثر على تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة غزة. (المحمادي، 2020)

▪ دراسة (الجنازرة، 2020) بعنوان: البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين

هدفت الدراسة الى معرفة درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وتوصلت الدراسة أن درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة إستجابة المشرفين ومساعدتي المديرين للبراعة التنظيمية للمديري تعزي لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ولا يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة إستجابة المشرفين ومساعدتي المديرين للإدارة بالتجوال تعزي لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.

ثانيا: باللغة الاجنبية:

▪ دراسة (Jurksiene & Pundzie, 2016) بعنوان: " العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية للشركة "

The relationship between dynamic andfirm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity

هدفت الدراسة على تقديم أيضاح نظري للعلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية للشركة. فضلا عن إيضاح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للدراسة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء مراجعة مفاهيمية ونظرية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلاً من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ترتبط بالميزة التنافسية، فضلا عن أن المفاهيم الثلاث السابقة تحتاج إلى عملية ربط تطبيقيين وأن البراعة التنظيمية تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة. وقد أوصت الدراسة، بضرورة تطوير الأطر النظرية المتعلقة بكل من البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية بالتركيز على علاقتها مع الميزة التنافسية .

▪ دراسة (Senarten & wang, 2018) بعنوان: طبيعة البراعة التنظيمية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

في الشركات التقنية العالية في المملكة المتحدة

▪ **Organizational ambidexterity in UK high-tech SME**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة البراعة التنظيمية وتحديد العوائق التي تحول دون البراعة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الشركات ذات التقنية العالية في المملكة المتحدة، باستخدام أدلة نوعية وهذا ساعد في إعطاء تصور في كيف أن البراعة التنظيمية تطبق في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتم إجراء دراسة استكشافية ، طبقت على 20 شركة بريطانية من الشركات الصغيرة والمتوسطة عن طريق المقابلات النوعية المتعمقة. ومن أبرز النتائج التي ظهرت: إن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تستفيد من الموارد من خلال التعاون بين بعضها لتحقيق البراعة التنظيمية، ومن أبرز التوصيات التي إقترحها الباحثون: أن على مديري الشركات أن يبتكروا آليات تساعد على نمو الشركة، عن طريق النموذج الذي تم عرضه في هذه الدراسة.

▪ دراسة (Peng, 2019) بعنوان: دور البراعة التنظيمية في سياق المنظمات العامة غير الربحية.

▪ **Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits**

هدفت إلى دراسة مفهوم البراعة التنظيمية في سياق المنظمات العامة غير الربحية، حيث أن أغلب الدراسات اهتمت بالقطاع الخاص الربحي. وتم استخدام المنهج الإستقرائي النوعي، وتمت الدراسة في القطاع الحكومي الفرنسي المسؤول عن عمليات البحث عن الوظائف وتعويض البطالة. وأبرز النتائج التي توصل إليها البحث: أن البراعة التنظيمية قد توفر بعض الأدلة الإستراتيجية لتحقيق التوازن بين الإختلافات المتوقعة بين أصحاب المصالح في المنظمات الحكومية وقد يساعد في الجمع بين توفير الخدمات العامة والتحول التنظيمي، وتشير الدراسة إلى فهم متجدد للبراعة في السياق العام.

▪ دراسة (LUU, 2016) بعنوان: " العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك

المعرفي "

▪ **Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence**

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي من جهة، إضافة إلى تعرف العلاقة بين تشارك المعرفة ورشاقة سلسلة التوريد، كما هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للتشارك المعرفي بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد، والدور المعدل للذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في الفيتنام، تكونت عينة الدراسة من 381 فرد من شركات الصناعات الكيماوية في الفيتنام. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الإحصائي اللازم. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي، كما أن هناك علاقة إيجابية بين التشارك المعرفي ورشاقة سلسلة التوريد. وأن هناك دور وسيط للتشارك المعرفي بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد، وأخيراً، هناك دور معدل للذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية

في الفيتنام، وقد أوصت الدراسة بضرورة التعمق أكثر بدراسة البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية.

المطلب الثالث: الدراسة السابقة التي تجمع بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

- دراسة (العولقي، 2020) بعنوان: أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز مستوى أداء الشركات: الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل للاتصالات في اليمن)

إهتم هذا البحث بتحليل طبيعة التأثير المباشر والغير مباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات، من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، بوصفهما متغيرات وسيطة، ولتحقيق ذلك تم استخدام قائمة إستسقاء موجهة للموظفين في المركز الرئيسي لشركة يمن موبايل للاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء، باعتماد أسلوب الحصر الشامل، ولاختبار فرضيات البحث وصحة نموذجها تم تطبيق أسلوب Mediator Regression Analysis. وبينت النتائج أن مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة، وأخيرا أوضحت النتائج أن مرونة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في الشركة محل الدراسة ومستوى براعتها التنظيمية. وقدمت الدراسة توصيات عملية لتنمية مرونة الموارد البشرية وزيادة مستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية، من خلال التطبيق الفعال لنظم عمل الأداء العالي.

- دراسة (الخشالي والشاعر، 2020) بعنوان: مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمة (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية لشركات صناعة الأدوية الأردنية. اعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد لقياس مرونة الموارد البشرية وهي: مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية فيما اعتمدت على بعدين لقياس البراعة المنظمة، وهما: استكشاف الفرص واستغلال الفرص. أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (196) مديراً يعملون في هذه الشركات، من جميع المستويات الإدارية، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي من أهمها معامل الإنحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود مستويات تطبيق مرتفعة لمرونة الموارد البشرية والبراعة المنظمة من قبل شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في البراعة المنظمة. في ضوء النتائج قدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات صناعة الأدوية الأردنية لزيادة مستويات البراعة المنظمة.

التعقيب عن الدراسات السابقة :

تم إستعراض عدد من الدراسات السابقة منها ماتضمن أحد متغيري الدراسة ومنها ما تضمن المتغيرين معا، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الإستبيان، كما أن دراستنا متمثلة في " أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية " واختلفت مع الدراسات السابقة في تحديد أهدافها وأبعادها الخاصة بمرونة الموارد البشرية، كما إختلفت من حيث المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة أما من حيث الزمان فإن دراستنا أجريت في سنة 2023 بينما أغلب هذه الدراسات أجريت في سنوات سابقة، حيث سعت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية(المتغير المستقل) بأبعادها (مرونة المهارة ، مرونة السلوك ، مرونة ممارسات الموارد البشرية) في البراعة التنظيمية (المتغير التابع) المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب ASQ ، كما جاءت نتائج هذه الدراسة مطابقة لنتائج دراسة "الخشالي، والشاعر" سنة 2020. كما سعت هذه الدراسة أيضا إلى معرفة واقع كل من مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب ASQ وجاءت النتائج مطابقة لدراسة "الخشالي، والشاعر" سنة 2020.

تتميز هذه الدراسة من حيث المتغيرات التي تبحثها، إذ لوحظ وجود ندرة في الدراسات التي تجمع متغيرات الدراسة . كما أن كثيرا من الدراسات المتعلقة بمتغير مرونة الموارد البشرية أجريت في الغالب في دول غير عربية ، أما في المنطقة العربية ، فإن هذا الموضوع مازال بحاجة إلى من المزيد من البحث و الدراسة .

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل توضيح وتحديد المفاهيم الأساسية لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية فمعظم التعاريف تركز على اعتبار أن مرونة الموارد البشرية هي قدرة المنظمة على الإستجابة والتكيف وتحقيق الإستقرار في الظروف البيئية المتسارعة والغير مؤكدة مع التغييرات البيئية فعند امتلاك المنظمة لمرونة الموارد البشرية من حيث المهارات المتنوعة والمرونة السلوكية والممارسات المرنة يتيح لها إمكانية تطوير البدائل الإستراتيجية المتنوعة للتعامل مع التغييرات البيئية، مما سينعكس بشكل أو بآخر في تحقيق البراعة التنظيمية التي تعني القدرة على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالإستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية، واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: إجراءات و أدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض و تفسير نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم جوانب الدراسة على الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS لما تحظى به من مكانة وطنية في الإنتاج، ووفقا لإشكالية الدراسة والفرضيات المقترحة تم تحديد المنهج المتبع، والأدوات المناسبة لجمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي SPSS والتي تناسب فرضيات الدراسة .

ومن خلاله قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

الشركة القطرية للصلب AQS هي جزء من مجموعة سيدار وشركة قطر للحديد، بنسبة 51 بالمائة للدولة الجزائرية و49 بالمائة للدولة القطرية. حيث أنها تعتبر الشركة الأكثر حداثة في مجال صناعة الحديد والصلب لما يميزها بكونها أكثر مراعاة للبيئة في عملية إنتاجها حيث تضمن الكفاءة في استخدام الموارد والطاقة كما أنها أقل تلوثا للبيئة وأكثر أمنا على الناس.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية القطرية AQS:

تم إنشاء الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS في ديسمبر 2013 نتيجة لشراكة الإستثمارية بين الجمهورية الجزائرية ودولة قطر. برأس مال 58610000 دينار جزائري مملوكة بنسبة 49 بالمائة من قبل شركة قطر للصلب الدولية (QSI)، و46 بالمائة من قبل مجموعة سيدر الصناعية و5 بالمائة من قبل صندوق الاستثمار الوطني (FNI).

تعمل (QSI) في منطقة بلارة الصناعية في بلدية الميلية ولاية جيجل، والتي تقع على بعد 400 كلم من العاصمة الجزائر، حيث تدير مجمع من الصلب إجمالي مساحته 216 هكتار

وبفضل حجم إنتاجها وموثوقيتها التشغيلية وتقدمها التقني، تحتل الجزائر القطرية للصلب مكانة هامة في خريطة صناعة الصلب الوطني والإقليمي، وفيما يتعلق بإنتاج الفولاذ وموثوقية عملياتها عن استخدام أحدث التكنولوجيات احتلت شركة (AQS) مركزا هاما في صناعة الصلب سواء على المستوى المحلي أو العالمي ولمؤسسة (AQS) أهمية كبيرة باعتبار رأس المال محرك حقيقي للنمو الاقتصادي فضلا عن التقدم الاجتماعي. من خلال خلق بيئة عمل منتجة تشجع AQS الابتكار من أجل الاستفادة من 1500 موظف للحصول على مؤهلات مختلفة.

1- التحديات:

يساهم الجزائري القطري في تخفيف الثروة ودعم الشبكة الصناعية الوطني، وبذلك سيكون لدى شركة AQS القدرة على الإستجابة لاحتياجات السوق المحلية وكذلك تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية.

بدأت شركة AQS إنتاج وبيع منتجاتها من الصلب في نهاية عام 2017 حيث أن الطاقة الإنتاجية الأولية لطاحونة هي 2 مليون طن، سواء حديد التسليح والقضبان السلوكية. وستكرس المرحلة الثانية من جهود الإستثمار لإنتاج مجموعة متنوعة من منتجات الحديد والصلب لتصل إلى 4 ملايين طن في إجمالي الطاقة الإنتاجية.

2- البنية المعقدة:

تمتلك بلارة ميل أحدث التقنيات ولديها 9 وحدات إنتاج صديقة للبيئة. ويمكن لتركيب الطاحونة أن يضمن إنتاج أقصى قدر ممكن، بما يتفق مع معايير الجودة العالمية.

3- وحدات الإنتاج الرئيسية:

- 5.2 DRI مليون قدرة إنتاجية في السنة
- 2 مليون طن من السعة الكلية في السنة
- ثلاثة طواحين ب 2 مليون طن إجمالي الطاقة الإنتاجية سنويا بكل من القضبان الفولاذية والقضبان السلكية.

4- التجهيزات الثانوية:

- مصنع غاز صناعي، وحدة إنتاج الجير
- محطة استقبال ونقل المواد الخام
- محطة معالجة المياه.

5- الهيكل التنظيمي:

موضح في الملحق رقم (03)

6- التعريف بقسم الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS

- 1-6 إدارة الموارد البشرية: الموارد البشرية هي أولا وقبل كل شيء وظيفة أساسية داخل الهيكل التنظيمي لكيان ما. فإن هذه الإدارة هي التي تهتم بجزء مهم من إدارة الموظفين داخل المنظمة.
- والإدارة الجيدة للموارد البشرية أمر حتمي إذا أرادت الشركة أو أي كيان إداري أن تعمل على نحو سليم وهي تتألف من قسمين:

أ/ قسم التنمية المستمرة: هناك ثلاث خدمات

- ✚ إدارة التوظيف: التوظيف هو مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة لاجتذاب مرشحين يمتلكون المهارات اللازمة لملا الشواغر الفورية أو المستقبلية

أهداف التوظيف: ويمكن سرد الأهداف الرئيسية للتوظيف على النحو التالي:

- اختيار المرشحين الذين يرجح أن يملئوا الشواغر في أحسن الأحوال
- زيادة بنك المرشحين ووضع آليات لتحديث عدد مؤهلات المرشحين المحتملين من الأدوات والمصادر المختلفة.

- المساهمة كتدبير وقائي في وضع برامج محددة لمختلف إدارات المنظمة

✚ عملية التوظيف:

- كشف الحاجة إلى التوظيف
- تعريف الملف الشخصي للمرشح
- نشر عرض العمل (شبكات التواصل الاجتماعي، الصحف... الخ)

- استلام السيرة الذاتية

- تحليل السيرة الذاتية (اختبارات ومقالات)

- اختيار المرشحين

- الاستقبال والتكامل

🚩 الهدف من التدريب:

التدريب هو مجموعة من الإجراءات والوسائل والأساليب ووسائل الدعم التي يتم من خلالها تشجيع العمال على تحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وقدراتهم العقلية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية أو الاجتماعية على حد سواء، وعدم نسيان الأداء السليم لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

- تكييف الموظفين مع مهام محددة وتغيرات وظيفية.

- الحفاظ على مستوى المهارات اللازمة لتقدم المنظمة.

- تحسين وضع الموظفين من خلال الترقية في المنظمة.

- تعزيز كفاءة الموظفين الجدد من خلال تحسين استخدام المواد والمعدات والحد من الحوادث والمغادرات.

- المساهمة في برنامج توسيع الموارد البشرية وسياسة الإستحواذ.

- خلق سلوك أفضل في العمل وتشجيع المواقف الايجابية التي تقلل من التكاليف والخسائر في الإنتاج وكذلك تحسين نوعية المنتجات وكميتها.

- زيادة احترام الذات لدى كل موظف.

• عملية التدريب:

- تحديد الاحتياجات.

- جمع البيانات وتحليلها.

- وضع خطة التدريب.

- تقييم التدريب.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم أدواتها

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام العديد من الأساليب والطرق الإحصائية المناسبة لطبيعتها والتي سنحاول التطرق إليها فيما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: والغرض من اختيار عينة البحث الحصول على معلومات مجتمع الدراسة، لأنه من الصعوبة أن يتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع.

1- مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة على أنه " جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة ، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث ". (القاضي، البياتي، 2008، ص148)، وقد تكون مجتمع الدراسة من (420) إطار بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

وقد يتعذر في أحيان كثيرة إجراء مسح شامل للمجتمع وذلك راجع لأسباب كثيرة ومختلفة من باحث لآخر، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة أي الإعتماد على عينة فقط بدل الإعتماد على المجتمع ككل.

1-1 عينة الدراسة: مجموعة جزئية من المجتمع وهي مفردات محددة تسحب، ويجب أن يكون السحب عشوائياً للحصول على عينة عشوائية لتمثيل المجتمع المسحوب منه أفضل تمثيل. (القاضي والبياتي، 2008، ص149)

ويتكون مجتمع الدراسة من (420) إطار بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS. وبلغت العينة التي اعتمدها في دراستنا (65) إطار، وقد اعتمدنا في دراستنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة " وتعد الأساس لباقي أنواع العينات العشوائية وتستخدم عندما يكون المجتمع متجانساً من حيث الغرض أو الصفة التي تتعلق بها الإدارة "(البلداوي، 2009، ص 23)، وقد تم توزيع الإستمارات على عينة من الإطارات بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS، مع استرجاع (48) استمارة صالحة للتحليل .

المطلب الثالث : تصميم إختبار أداة الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة لجمع البيانات لعينة الدراسة والمتمثلة في الإستبيان:

1- الإستبيان: يمكن تعريف الإستبيان بأنه "وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة والعبارات والمطلوب من المبحوثين الإجابة والرد عليها".(جودة، 2008، ص20). فهو الوسيلة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة صمم بالإعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وهذا من أجل دراسة أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية، حيث تم تقسيمه إلى جزئين الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) أما الجزء الثاني مقسم إلى محورين الأول خاص بمرونة الموارد البشرية والمحور الثاني خاص بالبراعة التنظيمية كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أجزاء ومحاور الدراسة

الجزء الأول		البيانات الشخصية	الجزء الأول
العبارات من 01 إلى 06	مرونة المهارة	المحور الأول: مرونة الموارد البشرية	الجزء الثاني
العبارات من 07 إلى 11	مرونة السلوك		
العبارات من 12 إلى 17	مرونة ممارسات الموارد البشرية		
العبارات من 18 إلى 22	الإستكشاف الأمثل للفرص	المحور الثاني: البراعة التنظيمية	
العبارات من 23 إلى 27	الإستغلال الأمثل للفرص		

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتماًداً على الجانب النظري للدراسة

من أجل قياس درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات الجزء الثاني تم استخدام مقياس Likart الخماسي الذي يعتبر أحد أكثر المقاييس شيوعاً لقياس آراء المبحوثين ويطلب فيه منهم تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة ويتكون المقياس غالباً من (05) متدرجة، يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها على النحو التالي:

الجدول رقم (03):مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

أولاً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس ما وضعت لقياسه أي أن تشمل كل العناصر الواجب أن تدخل في التحليل وكذا وضع عباراتها ومفرداتها حيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى الإتساق بين العبارات وانتماء كل عبارة إلى المحور الذي تقع فيه ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي.

أ / **الصدق الظاهري للاستبيان:** لمعرفة صدق الدراسة تم عرض إستبيان على الأستاذ المشرف من أجل مناقشته من حيث شموليته ثم عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات وحذف العبارات التي إتفق عليها المحكمون حتى تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان.(الملحق رقم 01)

ب/ **الصدق البنائي(الداخلي) للاستبيان:** يقصد به مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور التي تنتمي إليه هذه العبارة وقد تم حساب الإتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط Person بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي ينتمي إضافة إلى قياس إرتباط الأبعاد مع المحور التي تنتمي إليه.

✚ الصدق الداخلي لعبارات محور مرونة الموارد البشرية

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور مرونة الموارد البشرية، نتأكد أولاً من الصنف الداخلي للعبارات مع البعد الذي تنتمي إليه ثم نتأكد من الصدق الداخلي للأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه.

❖ الصدق الداخلي لعبارات بعد مرونة المهارة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد مرونة المهارة:

الجدول رقم (04) الصدق الداخلي لعبارات بعد مرونة المهارة

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تقوم المؤسسة بتوظيف الموظفين اللذين يمتلكون مهارات متعددة	0.681	0.000
02	يتقبل الموظفون في المؤسسة شغل وظائف مختلفة عند الحاجة	0.680	0.000
03	تمتلك المؤسسة ما يكفي من المهارات المتنوعة لتلبية الطلب المتغير في السوق	0.684	0.000
04	تستطيع المؤسسة أن تلبى احتياجاتها من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب وتحريك الموظفين الحاليين	0.631	0.000
05	تحرص المؤسسة على تحديث مهارات الموظفين باستمرار	0.626	0.000
06	يمتاز الموظفون في المؤسسة بقابليتهم الكبيرة في شغل وظائف أكبر تأهيلا	0.672	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد مرونة المهارة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.626 و 0.684) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية في كل عبارة منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد مرونة المهارة صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ الصدق الداخلي لعبارات بعد مرونة السلوك

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد مرونة السلوك

الجدول رقم (05) الصدق الداخلي لعبارات بعد مرونة السلوك

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
07	يغير الموظفون عادات العمل تماشياً مع تغيير سياسات المؤسسة	0.526	0.000
08	يغير الموظفون عادات عملهم استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية	0.600	0.000
09	يتكيف الموظفون مع متطلبات الوظيفة المتغيرة في فترة قصيرة	0.547	0.000
10	يتشارك الموظفون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض	0.739	0.000
11	الأفراد في قسم معين يتبادلون الأفكار والتجارب مع الأفراد من أقسام أخرى في المؤسسة من أجل تطوير الحلول والفرص حتى ولو اختلفت التخصصات من الوظائف	0.594	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد مرونة السلوك والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.526 و 0.739) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية في كل عبارة منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد مرونة السلوك صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ الصدق الداخلي لعبارات بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية

الجدول رقم (06) الصدق الداخلي لعبارات بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يتم تعديل أجور الموارد البشرية لتتكيف مع تغيرات ظروف العمل	0.565	0.000
13	تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد احتياجات الموظفين للقيام بأعمال مختلفة	0.661	0.000
14	تمكن عمليات التدريب الموظفين من تعلم مهارات متنوعة	0.602	0.000
15	تدعم نظم مكافآت الموظفين الذين يؤدون أنشطة متنوعة	0.563	0.000
16	يتم تقديم بعض الحوافز بطريقة مرنة حسب احتياجات الموظفين	0.701	0.000
17	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموظفين كماً ونوعاً تبعاً للتغيرات في بيئة العمل	0.653	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.563 و 0.701) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية في كل عبارة منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ الصدق الداخلي لأبعاد مرونة الموارد البشرية:

الجدول التالي يبين الإتساق الداخلي لأبعاد محور مرونة الموارد البشرية

الجدول رقم (07) الصدق الداخلي لأبعاد مرونة الموارد البشرية

رقم البعد	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	مرونة المهارة	0.778	0.000
02	مرونة السلوك	0.599	0.000
03	مرونة ممارسات الموارد البشرية	0.872	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور مرونة الموارد البشرية للدرجة الكلية لهذا المحور بين (0.599 و 0.872) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً لهذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع قياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

✚ الصدق الداخلي لعبارات محور البراعة التنظيمية:

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور البراعة التنظيمية نتأكد أولاً من الصدق الداخلي للعبارات مع البعد الذي تنتمي إليه ثم نتأكد من الصدق الداخلي للأبعاد مع المحور الذي تنتمي إلي

❖ الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستكشاف الأمثل للفرص

الجدول التالي يوضح نتائج إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستكشاف الأمثل للفرص

الجدول رقم (08) الصدق الداخلي لعبارات بعد الإستكشاف الأمثل للفرص

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
18	تسعى المؤسسة لابتكار منتجات جديدة باستعمال تكنولوجيا جديدة	0.751	0.000
19	تقوم المؤسسة بالبحث عن أفكار جديدة لتقديم منتجات جديدة عن طريق عملية البحث والتطوير	0.525	0.000
20	تسعى المؤسسة للبحث عن أفراد ذوي الكفاءات والمهارات	0.680	0.000
21	كثيراً ماتقتنص المؤسسة الفرص في السوق الذي تنشط فيه	0.713	0.000
22	تسعى المؤسسة إلى تزويد الموظفين بالمعرفة الجديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الجديدة	0.640	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول ل رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الإستكشاف الأمتل للفرص والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.525 و 0.751) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية في كل عبارة منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الإستكشاف الأمتل للفرص صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ الصدق الداخلي لعبارات بعد الاستغلال الأمتل للفرص:

الجدول التالي يوضح نتائج إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستغلال الأمتل للفرص

الجدول رقم (09) الصدق الداخلي لعبارات بعد الإستغلال الأمتل للفرص

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
23	تبذل المؤسسة كل الجهود والإمكانيات لاستغلال الفرص الجديدة	0.699	0.000
24	تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات كبيرة أو بسيطة على المنتجات الحالية من حين لآخر تماشيا مع متطلبات السوق	0.659	0.000
25	تعمل المؤسسة على الإستفادة من الموظفين ذوي المهارات والكفاءات	0.681	0.000
26	تقوم المؤسسة بمراجعة جهود التطوير والتحسين للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء	0.721	0.000
27	تؤكد المؤسسة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين	0.599	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الإستغلال الأمتل للفرص والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.599 و 0.721) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية في كل عبارة منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الإستغلال الأمتل للفرص صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ الصدق الداخلي لأبعاد البراعة التنظيمية:

الجدول التالي يوضح نتائج إختبار صدق الإتساق الداخلي لأبعاد البراعة التنظيمية

الجدول رقم (10) الصدق الداخلي لأبعاد البراعة التنظيمية

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	الاستكشاف الأمثل للفرص	0.864	0.000
02	الاستغلال الأمثل للفرص	0.925	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور البراعة التنظيمية للدرجة الكلية لهذا المحور بين (0.864 و 0.925) وهي جميعها موجبة كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا لهذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع قياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الإستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط بمعنى الإستقرار في نتائجه، ويتم تقدير ثبات الإستبيان إعتمادا على مقياس ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): مقياس ألفا كرونباخ

التقرير	الفئة
ضعيف	أقل من 60 %
مقبول	من 60% إلى 70%
جيد	من 70% إلى 80%
ممتاز	من 80 % فما فوق

Source : (manu,Fanny,2009,p :53)

وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة:

يبين الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (12): قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور	البعد	رقم العبارة	معامل الثبات	درجة الثبات
مرونة الموارد البشرية	مرونة المهارة	01 - 06	0.747	جيدة
	مرونة السلوك	07 - 11	0.744	جيدة
	مرونة ممارسات الموارد البشرية	12 - 17	0.713	جيدة
الثبات الكلي لمرونة الموارد البشرية				
البراعة التنظيمية	الإستكشاف الأمتل للفرص	18 - 22	0.676	مقبولة
	الإستغلال الأمتل للفرص	23 - 27	0.739	جيدة
الثبات الكلي للبراعة التنظيمية				
الثبات الكلي للدراسة				
		01 - 27	0.874	ممتازة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد مرونة الموارد البشرية أغلبها مرتفعة حيث تتراوح ما بين القيمتين (0.713 و 0.747) كما أن معامل الثبات الكلي لأبعاد مرونة الموارد البشرية بلغت قيمته (0.796) وهي تعبر عن درجة ثبات جيدة، أما في ما يخص المتغير الثاني والمتمثل في البراعة التنظيمية فقد تراوحت قيم ألفا كرونباخ لأبعاد البراعة التنظيمية بين القيمتين (0.676 و 0.739) كما أن معامل الثبات الكلي لأبعاد البراعة التنظيمية بلغ (0.810) وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة. كما نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للدراسة بلغ (0.874) وهو معامل ثبات ممتاز، وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبهذا يكون الإستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (01) قابلاً للتوزيع.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لتسهيل معالجة البيانات واختبار فرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية "Statistical packoge for socialscience" الذي يرمز له باختصار Spss وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، ويستخدم في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في: (العتوم، 2005، ص67)

المدى: من أجل دقة النتائج ولأجل تحديد فئات مقياس ليكرت نستخرج طول الفئة لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى الذي يعبر عن الفرق المطلق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في الظاهرة (عامر، 2007، ص63)، أي $(5 - 1 = 4)$ الحاصل يتم تقسيمه على عدد درجات المقياس (1) للحصول على طول الفئة الصحيح $(4 / 5 = 0.8)$ ،تضاف هذه القيمة الناتجة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد قيمة الحد الأعلى $(1 + 0.8 = 1.80)$ ، وهكذا يصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): فئات مقياس ليكرت الخماسي

درجة القياس	الأوزان	المجال	مستوى الأهمية
غير موافق تماما	01	من [01 - 1,80]	منخفض جدا
غير موافق	02	من [1.80 إلى 2.60]	منخفض
محايد	03	من [2.60 إلى 3.40]	متوسط
موافق	04	من [3.40 إلى 4.20]	مرتفع
موافق تماما	05	من [4.20 إلى 05]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

معامل الارتباط بيرسون Pearson: حيث يوضح معامل بيرسون العلاقة بين المتغيرات (إسماعيل، 2007، ص295)، و استخدام هذا المعامل لمعرفة مدى إرتباط درجة كل عبارة من الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه.

معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha chronbakh: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) من ناحية الإتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والإتساق. (جودة، 2008، ص298)

✚ **التكرارات والنسب المئوية:** تعبر التكرارات عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعية للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم ليكرت الخماسي، ويعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص الشخصية الوظيفية لأفراد عينة الدراسة. (عميان، وغنيم، 2000، ص159)

✚ **المتوسط الحسابي:** وهو عبارة عن القيمة التي يتم الحصول عليها من خلال قسمة المجموع الكلي للقيم على عددها وبعد من أكثر مقاييس النزعة المركزية ملائمة في التوزيع المعتدل.

والذي يستخدم لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة. (رشيد، والشويلات، 2012، ص91)

✚ **الإنحراف المعياري:** للتعرف على مدى إنحراف إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الأول والثاني من الإستبيان عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة على عبارة معينة إذا كان إنحرافها المعياري قليلا واقتربت من الصفر. (البلداوي، 2009، ص255)

✚ **معامل الإلتواء والتقلطح:** يشير الإلتواء إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الإلتواء بإتجاه اليمين يقال عنه توزيع موجب الإلتواء، ويحصل ذلك إذا كان الوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الإلتواء بإتجاه اليسار فعندها يدعى بالتوزيع سالب الإلتواء وهو الحالة التي يقل فيها الوسط الحسابي عن الوسيط، ويعتبر هذا المقياس من أهم مقاييس التماثل والإلتواء ويرمز له بالرمز (Sk). (البلداوي، 2009، ص159)

أما بالنسبة للتقلطح فهو مقياس لتحذب التوزيع، وعند تمثيل التوزيع التكراري في شكل منحنى تكراري، قد يكون هذا المنحنى منبسط (عندما يتركز عدد أكبر من القيم على طرفي المنحنى ويقل بالقرب من المنتصف)، أو مدبب (عندما يتركز عدد أكبر من القيم بالقرب من منتصف المنحنى ويقل في طرفيه)، وربما يكون المنحنى معتدل، (الفهري، 2014، ص112) وقد تم حساب قيم معاملات الإلتواء والتقلطح لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

✚ **الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** تم استخدامه من أجل دراسة أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد مرونة الموارد البشرية في المتغير التابع المتمثل في البراعة التنظيمية. (الهيبي، 2003، ص435)

✚ **معامل تضخم التباين والتباين المسموح (Vif):** يتم استخدامها للتأكد من عدم وجود مشكلة إرتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عند استخدام معادلة الإنحدار الخطي المتعدد.

✚ **معامل دربين واتسون (Durbin-watson):** يستعمل هذا المعامل للتأكد من عدم وجود مشكلة الإرتباط الذاتي في نموذج الإنحدار الخطي، والذي يجب أن يكون أقل من 2.

✚ اختبار مان ويتني (Mann- whitney): يستخدم هذا الإختبار للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين وهذا يشبه اختبار مقارنة بين عينتين مستقلتين (Independent Sample T test)، ويستخدم إذا كانت المجموعتان لا تتبعان التوزيع الطبيعي أو إحداهما. (أبو زيد، 2010، ص268)

✚ اختبار كروسكال واليس (Kruskal wallis): إذا كانت البيانات داخل أحد فئات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها فإننا نستخدم اختبار (Kruskal wallis) الذي يقوم على مقارنة وسيط مجموعات الدراسة. (أبو زيد، 2010، ص319)

✚ اختبار (Shapiro-wilk): ويستخدم إذا كان عدد الحالات أقل من 50 في كل مجموعة وتكون قاعدة القرار قبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة sig أكبر من 5% في كافة الفئات. (أبو زيد، 2010، ص 313)

المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحوري الدراسة التي تضمنها الإستبيان ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتفسير نتائج خصائص عينة الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

أولاً: الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
87.5%	42	ذكر
12.5%	06	أنثى
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتدادعلى إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث قدرت نسبة الذكور (87.5%) بينما نسبة الإناث قدرت ب (12.5%)، وقد ترجع هذه النسب إلى الإعتماد على الذكور بنسبة كبيرة جدا في العمل مقارنة بالإناث و يمكن إرجاع هذه النتائج إلى مجال نشاط المؤسسة و المتمثل في إنتاج الحديد و الصلب ،حيث نجد العنصر الرجالي هو أكثر اهتماما بالعمل في هذا المجال .

ثانيا: العمر: يتوزع أفراد العينة حسب متغير العمر كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	6	%12.5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	37	%77.1
من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	%10.4
50 سنة فأكثر	0	%0
المجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن هناك تباين في مستوى أعمار أفراد عينة الدراسة، حيث أن النسبة الأعلى من المستويات العمرية كانت من فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) التي بلغ عدد أفرادها 37 فرد بنسبة (77.1%) وتليها فئة (أقل من 30 سنة) أو ما يعادل 6 أفراد بنسبة (12.5%)، بينما فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) التي بلغ عدد أفرادها 5 أفراد بنسبة (10.4%)، أما فئة (50 سنة فأكثر) كانت منعدمة بنسبة (0%)، ونلاحظ أن الإطارات الموظفين في المؤسسة الذين تبلغ أعمارهم 40 سنة فأقل قد بلغت نسبتهم (89.6%) من العدد الكلي للمبجوثين وهذا معناه أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب بصفة كبيرة ويمكن إرجاع ذلك إلى حداثة المؤسسة التي افتتحت أبوابها سنة 2017، ورغبتها في الإستفادة من عنصر الشباب وحماسه واندفاعه في العمل.

ثالثا: المؤهل العلمي: يتوزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	%0
ثانوي	4	%8.30
جامعي	43	%89.6
التكوين المهني	1	%2.10
المجموع	48	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي المبين أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة لديهم المؤهل الجامعي حيث بلغ عددهم 43 فرد بنسبة (89.6%)، ليأتي بعدها المؤهل الثانوي حيث بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة (8.30%) ثم مؤهل التكوين المهني حيث كان فرد واحد بنسبة (2.10%)، أما بالنسبة لمؤهل المتوسط فكان منعدم بنسبة (0%)، ويمكن إرجاع هذه النسب إلى طبيعة مجتمع الدراسة المتكون من الإطارات العاملين في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS حيث أن شغل منصب إطار يتطلب في الغالب تمتع شاغله بمستوى تعليمي مرتفع، و هذا يدل على حرص المؤسسة على أن تكون إطاراتها ذوي مستوى تعليمي جيد.

رابعاً: الخبرة المهنية: يتوزع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	14	29.2%
من 3 سنوات إلى 5 سنوات	20	41.7%
من 6 سنوات فأكثر	14	29.2%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية في الجدول المبين أعلاه أن فئة الموظفين التي خبرتهم من 3 سنوات إلى 5 سنوات بلغ عددهم 20 موظف بنسبة (41.7%)، وتليها فئة أقل من 3 سنوات والتي تتساوى مع فئة 6 سنوات فأكثر والتي بلغ عددهم 14 موظف بنسبة (29.2%)، وهذه النتائج راجعة إلى أن المؤسسة حديثة النشأة.

المطلب الثاني: عرض وتفسير إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف وتحليل كل عبارة وبعد من متغيرات الدراسة الواردة في الإستبيان.

أولاً: عرض وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد مرونة الموارد البشرية

من أجل التعرف على مستوى مرونة الموارد البشرية السائدة في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS ينبغي أولاً معرفة واقع الأبعاد المكونة لها (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد مرونة الموارد البشرية

الترتيب	أبعاد مرونة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	مرونة المهارة	4.07	0.50	1	مرتفعة
02	مرونة السلوك	3.88	0.46	2	مرتفعة
03	مرونة ممارسات الموارد البشرية	3.68	0.66	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.85	0.64	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (18) يتبين أن مستوى مرونة الموارد البشرية من جهة نظر الموظفين في المؤسسة جاء بدرجة تقدير مرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.85) وهو ينتمي إلى الفئة [3.40 إلى 4.20] كما تبين من الجدول أن الانحراف المعياري قدر ب(0.64) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور ما يعكس اتساق اتجاهات آراء أفراد العينة. ومن خلال نتائج الجدول رقم (18) يمكن ترتيب أبعاد مرونة الموارد البشرية ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتهم الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد " مرونة المهارة " في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.07) بدرجة تقدير مرتفعة.
- جاء بعد " مرونة السلوك " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.88) بدرجة تقدير مرتفعة.
- جاء بعد "مرونة ممارسات الموارد البشرية " في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,68) بدرجة تقدير مرتفعة.

وفيما يلي عرض وتحليل لإجابات الموظفين حول كل بعد من مرونة الموارد البشرية ومؤشراته:

1- وصف إجابات المبحوثين حول بعد مرونة المهارة:

لمعرفة واقع مرونة المهارة في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد مرونة المهارة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	تقوم المؤسسة بتوظيف الموظفين الذين يمتلكون مهارات متعددة	4.31	0.68	1	مرتفعة جدا
02	يتقبل الموظفون في المؤسسة شغل وظائف مختلفة عند الحاجة	3.81	1.02	6	مرتفعة
03	تمتلك المؤسسة ما يكفي من المهارات المتنوعة لتلبية الطلب المتغير في السوق	4.06	0.75	3	مرتفعة
04	تستطيع المؤسسة أن تلبى احتياجاتها من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب وتحريك الموظفين الحاليين	4.02	0.72	4	مرتفعة
05	تحرص المؤسسة على تحديث مهارات الموظفين باستمرار	4.17	0.66	2	مرتفعة
06	يمتاز الموظفون في المؤسسة بقابليتهم الكبيرة في شغل وظائف أكبر تأهيلا	3.87	1.06	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	4.07	0.50	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لبعد مرونة المهارة بلغ (4.07) بانحراف معياري قدره (0.50)، بدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.81 إلى 4.31).

لقد كانت العبارة رقم (01) التي مضمونها " تقوم المؤسسة بتوظيف الموظفين الذين يمتلكون مهارات متعددة "صاحبة أعلى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (4.31) وبدرجة تقدير مرتفعة جدا على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من بين العبارات التي عرفت عدم وجود تشتت من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.68).

وقد كانت العبارة رقم (02) التي مضمونها " يتقبل الموظفون في المؤسسة شغل وظائف مختلفة عند الحاجة " صاحبة أدنى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (3.81) وبدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت

الخماسي، كما انها من بين العبارات التي عرفت عدم وجود تشتت من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (1.02).

من خلال ماسبق يتضح أن المؤسسة تولي إهتماما مرتفعا بهذا البعد، حيث تطابقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020 ، حيث أن الموظفون راضيين عن مرونة المهارة الموجودة في المؤسسة، وهذا مايدل على إهتمام المؤسسة بالأفراد العاملين من ذوي المؤهلات والخبرات الجيدة، كما تعمل المؤسسة على توفير الدعم اللازم لتحديث مهارات الموظفين باستمرار من أجل الإفادة من الأفكار الإبداعية التي يقدمونها.

2- وصف إجابات المبحوثين حول بعد مرونة السلوك:

لمعرفة واقع مرونة السلوك في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مرونة السلوك

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
07	يغير الموظفون عادات العمل تماشيا مع سياسات المؤسسة	3.83	0.90	4	مرتفعة
08	يغير الموظفون عادات عملهم إستجابة للتغيرات في البيئة التنافسية	3.96	0.84	1	مرتفعة
09	يتكيف الموظفون مع متطلبات الوظيفة المتغيرة في فترة قصيرة	3.71	1.03	5	مرتفعة
10	يتشارك الموظفون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض	3.90	0.77	2	مرتفعة
11	الأفراد في قسم معين يتبادلون الأفكار والتجارب مع الأفراد من أقسام أخرى في المؤسسة من أجل تطوير الحلول والفرص حتى لو اختلفت التخصصات من الوظائف	3.87	0.91	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.88	0.46	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لبعده مرونة السلوك بلغ (3.88) بانحراف معياري قدره (0.46)، بدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.71 إلى 3.96).

فقد كانت العبارة رقم (08) التي مضمونها " يغير الموظفون عادات عملهم إستجابة للتغيرات في البيئة التنافسية " صاحبة أعلى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (3.96) وبدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من بين العبارات التي عرفت عدم وجود تشتت من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.84).

وقد كانت العبارة رقم (09) التي مضمونها " يتكيف الموظفون مع متطلبات الوظيفة المتغيرة في فترة قصيرة " صاحبة أدنى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (3.71) وبدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت عدم وجود تشتت من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.03).

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تولي اهتماما مرتفعا، حيث تطابقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020، بهذا البعد حيث أن الموظفين راضيين عن مرونة السلوك السائدة في المؤسسة، فالموظفين قادرين على تغيير أساليب وطرق العمل وفق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية وسماح المؤسسة بمشاركة الموظفين الأفكار والمعلومات مع بعضهم البعض.

3- وصف إجابات المبحوثين حول بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية:

لمعرفة واقع مرونة ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
12	يتم تعديل أجور الموارد البشرية لتتكيف مع تغيرات ظروف العمل	3.50	1.30	5	مرتفعة
13	تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد احتياجات الموظفين للقيام بأعمال مختلفة	3.73	1.08	3	مرتفعة
14	تمكن عمليات التدريب الموظفين من تعلم مهارات متنوعة	3,96	0.71	1	مرتفعة
15	تدعم نظم مكافآت الموظفين الذين يؤدون أنشطة متنوعة	3,73	1.04	2	مرتفعة
16	يتم تقديم بعض الحوافز بطريقة مرنة حسب احتياجات الموظفين	3.40	1.34	6	مرتفعة
17	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموظفين كماً ونوعاً تبعاً للتغيرات في بيئة العمل	3.71	1.05	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.68	0.66	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لبعده مرونة ممارسات الموارد البشرية بلغ (3.68) بانحراف معياري قدره (0.66)، بدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.40 و 3.96)

فقد كانت العبارة رقم (14) التي مضمونها " تمكن عمليات التدريب الموظفين من تعلم مهارات متنوعة " صاحبة أعلى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (3.96) وبدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من بين العبارات التي عرفت عدم وجود تشتت من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.71).

وقد كانت العبارة رقم (16) التي مضمونها " يتم تقديم بعض الحوافز بطريقة مرنة حسب احتياجات الموظفين " صاحبة أدنى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (3.40) وبدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت

الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات وجود تشتتاً من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.34).

من خلال ما سبق يتضح أن موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على كل عبارات هذا البعد، ووجدنا أن هناك تطابق للنتائج مع نتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020 ، حيث أن الموظفين راضيين عن مرونة ممارسات الموارد البشرية السائدة في المؤسسة، والتي تشير إلى إهتمام المؤسسة بتشجيع الموظفين على رفع مستوى أدائهم وإبراز قدراتهم وكفاءتهم من خلال تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

ثانياً: عرض وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد البراعة التنظيمية

من أجل التعرف على مستوى مرونة البراعة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS ينبغي أولاً معرفة واقع الأبعاد المكونة لها (الإستكشاف الأمتل للفرص، الإستغلال الأمتل للفرص) وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد البراعة التنظيمية

الترتيب	أبعاد البراعة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	الإستكشاف الأمتل للفرص	4.17	0.50	1	مرتفعة
02	الإستغلال الأمتل للفرص	3.96	0.58	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	4.07	0.51	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (22) يتبين أن مستوى البراعة التنظيمية من جهة نظر الموظفين في المؤسسة جاء بدرجة تقدير مرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.07) وهو ينتمي إلى الفئة [3.40 إلى 4.20]

كما تبين من الجدول أن الانحراف المعياري قدر ب(0.51) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور ما يعكس إتساق إتجاهات آراء أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (22) يمكن ترتيب أبعاد البراعة التنظيمية ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتهم الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد " الإستكشاف الأمتل للفرص" في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.17) بدرجة تقدير مرتفعة .

- جاء بعد "الإستغلال الأمتل للفرص" في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.96) بدرجة تقدير مرتفعة.

وفيما يلي عرض وتحليل لإجابات الموظفين حول كل بعد من البراعة التنظيمية ومؤشراته :

1- وصف إجابات المبحوثين حول بعد الإستكشاف الأمثل للفرص:

لمعرفة واقع البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإستكشاف الأمثل للفرص

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
18	تسعى المؤسسة لإبتكار منتجات جديدة باستعمال تكنولوجيا جديدة	3.96	0.68	5	مرتفعة
19	تقوم المؤسسة بالبحث عن أفكار جديدة لتقديم منتجات جديدة عن طريق عملية البحث والتطوير	4.27	0.70	1	مرتفعة جدا
20	تسعى المؤسسة للبحث عن أفراد ذوي الكفاءات والمهارات	4.27	0.84	2	مرتفعة جدا
21	كثيرا ما تقتنص المؤسسة الفرص في السوق الذي تنشط فيه	4.19	0.76	3	مرتفعة
22	تسعى المؤسسة إلى تزويد الموظفين بالمعرفة الجديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة	4.17	0.80	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	4.17	0.50	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لبعد الإستكشاف الأمثل للفرص بلغ (4.17) بانحراف معياري قدره (0.50)، بدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.96 و 4.27).

فقد كانت العبارة رقم (19) التي مضمونها "تقوم المؤسسة بالبحث عن أفكار جديدة لتقديم منتجات جديدة عن طريق عملية البحث والتطوير" صاحبة أعلى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (4.27) وبدرجة تقدير

مرتفعة جدا على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من بين العبارات التي عرفت عدم وجود تشتت من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.77).

وقد كانت العبارة رقم (18) التي مضمونها " تسعى المؤسسة لإبتكار منتجات جديدة باستعمال تكنولوجيا جديدة" صاحبة أدنى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (3.96) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، والتي كانت من بين العبارات عرفت عدم وجود تشتت من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.68).

من التحليل السابق يتضح أن موافقة أفراد العينة مابين درجة مرتفعة ومرتفعة جدا على كل عبارات هذا البعد، حيث تطابقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020 ، إذ يعتبر الموظفين أن الإستكشاف الأمثل للفرص ملائم بدرجة مرتفعة، حيث تتبع المؤسسة أساليب لاستكشاف البيئة الخارجية من أجل وضع إستراتيجيات تنظيمية مدروسة وتشجيع الأفراد على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة عن طريق منح المكافآت التشجيعية وتفويض الصلاحيات اللازمة لإبتكار منتجات جديدة.

2- وصف إجابات المبحوثين حول بعد الإستغلال الأمثل للفرص:

لمعرفة واقع البراعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإستغلال الأمثل للفرص

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
23	تبدل المؤسسة كل الجهود والإمكانات لاستغلال الفرص الجديدة	4.10	0.92	2	مرتفعة
24	تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات كبيرة أو بسيطة على المنتجات الحالية من حين لآخر تماشيا مع متطلبات السوق	4.17	0.72	1	مرتفعة
25	تعمل المؤسسة على الإستفادة من الموظفين ذوي المهارات والكفاءات	4.08	0.91	3	مرتفعة
26	تقوم المؤسسة بمراجعة جهود التطوير والتحسين للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء	3.62	1.06	5	مرتفعة
27	تؤكد المؤسسة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين	3.94	0.90	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.96	0.58	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لبعده الإستغلال الأمثل للفرص بلغ (3.96) بانحراف معياري قدره (0.58)، بدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.62 و 4.17).

فقد كانت العبارة رقم (24) التي مضمونها " تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات كبيرة أو بسيطة على المنتجات الحالية من حين لآخر تماشياً مع متطلبات السوق " صاحبة أعلى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (4.17) وبدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من بين العبارات التي عرفت عدم وجود تشتت من حيث إجابات الموظفين بانحراف معياري قدره (0.72).

وقد كانت العبارة رقم (26) التي مضمونها " تقوم المؤسسة بمراجعة جهود التطوير والتحسين للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء " صاحبة أدنى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (3.62) وبدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات عدم وجود تشتت من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.06).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن جميع أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على كل عبارات هذا البعد، حيث تطابقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020، وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تحرص على استغلال امكانياتها المتوفرة بإجراء تعديلات كبيرة على المنتجات الحالية وتوسيع خدماتها المقدمة للعملاء، وتدريب الموظفين وإشباع حاجاتهم وتشجيعهم على الإبداع بشكل مستمر إستغلالاً للفرص المتاحة في السوق .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة والتي تمت صياغتها بناءً على مشكلة ونموذج وفرضيات الدراسة، سواء كانت هذه الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرين والفرضية الرئيسية التي تربط بينها، وذلك بعد اختبار الفرضيات الأساسية للإنحدار، وفي الأخير سيتم اختبار الفروق من خلال اختبار الفرضيات الخاصة به.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية تم استخدام الإنحدار الخطي المتعدد، لكن قبل استخدامه يجب التأكد أولاً من توفر كل الشروط الواجب توفرها لاستخدام هذا الإختبار والمتمثل في: (سليم، 2018، ص456، 454)

أ / اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي: ويتم التأكد من هذا الشرط من خلال حساب معاملي الإلتواء والتفطح، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): معاملي الإلتواء والتفطح

معامل التفطح	معامل الإلتواء	البعد
2.709	-1.203	مرونة المهارة
2.342	-0.803	مرونة السلوك
0.103	-0.574	مرونة ممارسات الموارد البشرية
0.479	-0.679	الاستكشاف الأمثل للفرص
1.529	-0.788	الاستغلال الأمثل للفرص

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

من الجدول نلاحظ أن معامل الإلتواء لمتغيرات الدراسة محصور بين (-3) و (3)، وكذلك معامل التفطح أقل من (7) إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وإذا كان معامل الإلتواء أقل من (3) ومعامل التفطح أقل من (7) فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. (مقرش، وعبد اللوش، 2019، ص340).

ب/ وجود حجم مناسب للعينة : حتى يتم تطبيق الإنحدار الخطي المتعدد في مجال العلوم الإنسانية والإجتماعية، يوصي الباحث والكاتب ستيفنز (Stivens) بأن يكون عدد مفردات العينة أكبر على الأقل ب 15 مرة عن عدد المتغيرات المستقلة (عبد اللوش، 2022، ص341)

نلاحظ في هذه الدراسة أن حجم العينة قد بلغ 48 إطار و هو أكبر بأكثر من 15 ضعف من عدد المتغيرات المستقلة البالغ عددها 3 متغيرات ، وبالتالي فإن حجم العينة مناسب لإجراء شرط الإنحدار الخطي المتعدد.

ج/ إنعدام مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات الدراسة: أي لا يكون هناك إرتباط قوي بين متغيرات الدراسة المستقلة وسيتم التأكد من تحقق هذا الشرط من خلال حساب معامل تضخم التباين والتباين المسموح والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
مرونة المهارة	1.702	0.588
مرونة السلوك	1.123	0.890
مرونة ممارسات الموارد البشرية	1.846	0.542

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (26) عدم وجود تداخل متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من 10 وهذا ما يعني عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.10) وانطلاقاً من هذا الإختبار يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

د/ إستقلالية الخطأ: هذا الافتراض يعني أن قيم البواقي يجب أن تكون مستقلة عن قيم المتغير المستقل بإستخدام إختبار **Derbin watson** حيث يجب أن تتراوح القيم المقبولة بين (0 و4)، وكلما كانت القيمة 2 أو قريبة منها دل ذلك على إستقلالية الخطأ، وهذا الشرط محقق حيث أن قيمة **Derbin watson** بلغ 2.208 وهي محصورة بين (0 و4) وقريبة من 2 كما هو موضح في الجدول رقم (27).
بعد التأكد من جميع شروط الإنحدار الخطي المتعدد يمكن الآن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية و التي جاءت نتائجها في الجدول التالي :

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغيرات المستقلة	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة VIF
مرونة المهارة	0.552	4.584	0.00	1.7
مرونة السلوك	0.063	0.64	0.52	1.12
مرونة ممارسات الموارد البشرية	0.292	2.32	0.025	1.84
معامل الارتباط الكلي R	0.791			
معامل التحديد للأبعاد المجتمعية R ²	0.625			
قيمة F المحسوبة	24.476			
مستوى الدلالة	0.00			
قيمة Derbin watson	2.208			
المتغير التابع	البراعة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال جدول اختبار الفرضية يتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في مستوى البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.476) و تشير إلى معنوية النموذج ، عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.00$) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05) .

وقد بلغت قيمة معامل التحديد لنموذج الإنحدار ($R^2= 0.625$) أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد مرونة الموارد البشرية كمجموعة تفسر مانسبته (62%) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية.

وبالتالي نرفض الفرضية العدمية والتي مفادها: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS" و نقبل الفرضية البديلة والتي نصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS ". وجاءت هذه النتائج مطابقة لنتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020.

يبين الجدول السابق أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية منفردة في البراعة التنظيمية حيث بينت نتائج الدراسة مايلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى :** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مرونة المهارة في البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS"، ومن خلال الجدول بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.584) و ($\alpha = 0.00 \leq 0.05$ ، $Beta = 0.552$)، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى و نقبل الفرضية الفرعية البديلة التي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مرونة المهارة في البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS". وجاءت هذه النتائج معاكسة لنتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مرونة السلوك في البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS"، ومن خلال الجدول بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.64) و ($\alpha = 0.52 \geq 0.05$ ، $Beta = 0.063$)، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية. وجاءت هذه النتائج معاكسة لنتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مرونة ممارسات الموارد البشرية في البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS"، ومن خلال الجدول بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.32) و ($\alpha = 0.025 \leq 0.05$ ، $Betta = 0.292$)، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مرونة ممارسات الموارد البشرية في البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS". حيث تطابقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020.

من خلال اختبار الفرضيات توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية وقد بينت الفرضيات الفرعية وجود أثر لبعدين من أبعاد مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية (بعد مرونة المهارة وبعد مرونة ممارسات الموارد البشرية) في حين لم يكن هناك أثر دال إحصائيا لبعدها (مرونة السلوك).

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في نظرة المبحوثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية ترجع للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية ترجع لمتغير الجنس في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

لإختبار الأسلوب الإحصائي المناسب لإختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين، يجب في البداية التأكد من طبيعة توزيع أفراد كل مجموعة هل هو طبيعي أولا، وللتحقق من ذلك يتم استخدام اختبارين هما: إختبار (shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من 50 (أبوزيد، 2010، ص313)،

واختبار (kolmogorov-smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة يساوي أو أكبر من 50(أبوزيد، 2010، ص313)، والجدول التالي يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (28): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الجنس

إختبار (shapiro-wilk)			إختبار (kolmogorov-smirnov)			الجنس	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية		
0.023	42	0.937	0.007	42	0.162	ذكور	مرونة الموارد البشرية
0.872	6	0.967	0.2	6	0.167	إناث	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، نستخدم نتيجة إختبار (shapiro-wilk) لمجموعة الذكور لأن عددهم أقل من 50 إذ بلغ عدد مفرداتها (42)، وقد بينت النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لهذا الإختبار هو (0.023) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه فإن بيانات الذكور لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ونستخدم أيضا نتيجة إختبار (shapiro-wilk) لبيانات مجموعة الإناث لأن عدد مفرداتها أقل من (50)، إذ بلغ (6) ومن الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.872) وهو أكبر من (0.05) وبالتالي فإن بيانات مجموعة الإناث تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن أحد بيانات المجموعتين لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الإختبار الإحصائي المناسب هو إختبار Mann- (whitney) (أبوزيد، 2010، ص 268) والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

الجدول رقم(29): نتائج إختبار (Mann-whitney)

المتغير	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة إختبار Mann-whitney	مستوى الدلالة
مرونة الموارد البشرية	ذكور	42	22.61	949.50	46.500	0.013
	إناث	6	37.75	226.50		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (Mann-whitney) هي 46.500 ومستوى الدلالة (0.013) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية ترجع لمتغير الجنس في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

ولمعرفة لصالح أي مجموعة هذه الفروق قمنا بإجراء الإختبار الإحصائي الذي يبين الوسط الحسابي لإجابات كل من مجموعة الذكور ومجموعة الإناث حول واقع مرونة الموارد البشرية وقد جاءت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (30): الإختبار الإحصائي للمتوسط الحسابي لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
مرونة الموارد البشرية	الذكور	42	3.80	0.46	مرتفعة
	الإناث	6	4.23	0.27	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الفرق كان لصالح الإناث من حيث تقييمهم لواقع مرونة الموارد البشرية بالمؤسسة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم (4.23) وهي تقع ضمن درجة الموافقة مرتفعة جدا،

بينما بلغ الوسط الحسابي لإجابات مجتمع الذكور حول واقع مرونة الموارد البشرية بالمؤسسة (3.80) وهي تقع ضمن درجة الموافقة مرتفعة.

➤ إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين

اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية ترجع لمتغير العمر في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS."

لاختيار الإختبار الإحصائي المناسب قمنا بإجراء إختبار التوزيع الطبيعي (shapiro-wilk) والذي خص

مجموعتين فقط هما:

الجدول رقم (31): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير العمر

إختبار (shapiro-wilk)			إختبار (kolmogorov-smirnov)			العمر	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية		
0.102	6	0.827	0.08	6	0.307	أقل من 30 سنة	مرونة الموارد البشرية
0.040	37	0.938	0.05	37	0.144	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.203	5	0.853	0.134	5	0.309	من 40 إلى أقل من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، نستخدم نتيجة إختبار (shapiro-wilk) للفئة أقل من 30 سنة لأن عددهم أقل من 50 إذ بلغ عدد مفرداتها (6)، وقد بينت النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لهذا الإختبار هو (0.102) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه فإن بيانات هذه الفئة تتبع التوزيع الطبيعي.

ونستخدم أيضا نتيجة إختبار (shapiro-wilk) لبيانات فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة لأن عدد مفرداتها أقل من (50)، إذ بلغ (37) ومن الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.040) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه فإن بيانات هذه الفئة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ونستخدم أيضا نتيجة إختبار (shapiro-wilk) لبيانات فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة لأن عدد مفرداتها أقل من (50)، إذ بلغ (5) ومن الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.203) وهو أكبر من (0.05) وبالتالي فإن بيانات هذه الفئة تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن أحد بيانات المجموعات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الإختبار الإحصائي المناسب هو إختبار (kruskal-waliis) (أبو زيد، 2010، ص319) والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

الجدول رقم (32): نتائج إختبار (kruskal-waliis)

المتغير	العمر	التكرارات	متوسط الرتب	قيمة كاي سكوير k^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مرونة الموارد البشرية	أقل من 30 سنة	6	27.25	2.085	2	0.35
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	37	25.18			
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	16.20			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة كاي سكوير هي (2.085)، ومستوى الدلالة هو (0.35) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية ترجع لمتغير العمر في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS".

➤ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لإختبار الإختبار الإحصائي المناسب قمنا بإجراء إختبار التوزيع الطبيعي (shapiro-wilk) والذي خص مجموعتين فقط هما: مجموعة أصحاب المستوى الثانوي ومجموعة أصحاب المستوى الجامعي لأن هاتين المجموعتين كانتا الوحيدتين الممثلتين للعينة والتي يمكن إجراء إختبار فروق عليها اعتبارا أن مجموعة مستوى التكوين المهني تضم مفردة واحدة.

الجدول رقم (33): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير المؤهل العلمي

إختبار (shapiro-wilk)			إختبار (kol mogorov-smirnov)			المؤهل العلمي	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية		
0.074	4	0.782	.	4	0.306	ثانوي	مرونة الموارد البشرية
0.007	43	0.924	0.015	43	0.151	جامعي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، نستخدم نتيجة إختبار (shapiro-wilk) للمستوى الثانوي لأن عددهم أقل من 50 إذ بلغ عدد مفرداتها (4)، وقد بينت النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لهذا الإختبار هو (0.074) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه فإن بيانات هذه الفئة تتبع التوزيع الطبيعي.

ونستخدم أيضا نتيجة إختبار (shapiro-wilk) لبيانات المستوى الجامعي لأن عدد مفرداتها أقل من (50)، إذ بلغ (43) ومن الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.007) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن بيانات هذه الفئة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن أحد بيانات المجموعتين لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الإختبار الإحصائي المناسب هو إختبار (Mann-whitney) والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

الجدول رقم (34): نتائج إختبار (Mann-whitney)

مستوى الدلالة	قيمة Mann-whitney	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.104	43.50	53.50	13.38	4	ثانوي	مرونة الموارد البشرية
		1074.50	24.99	43	جامعي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (Mann-whitney) هي (43.50) ومستوى الدلالة (0.104) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية ترجع لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS.

➤ **إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية ترجع لمتغير الخبرة المهنية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS."

لإختبار الإختبار الإحصائي المناسب قمنا بإجراء إختبار التوزيع الطبيعي (shapiro-wilk) والذي خص ثلاث مجموعات هما: مجموعة أقل من 3 سنوات ومجموعة من 3 إلى 5 سنوات ومجموعة من 6 سنوات فأكثر والتي يمكن إجراء إختبار فروق عليها.

الجدول رقم (35): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الخبرة المهنية

إختبار shapiro-wilk			إختبار kol mogorov-smirnov			الخبرة المهنية	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية		
0.379	14	0.937	0.200	14	0.147	أقل من 3 سنوات	مرونة الموارد البشرية
0.003	20	0.830	0.013	20	0.219	من 3 إلى 5 سنوات	
0.502	14	0.946	0.200	14	0.131	من 6 سنوات فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، نستخدم نتيجة إختبار (shapiro-wilk) لفئة أقل من 3 سنوات لأن عددهم أقل من 50 إذ بلغ عدد مفرداتها (14)، وقد بينت النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لهذا الإختبار هو (0.379) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه فإن بيانات هذه الفئة تتبع التوزيع الطبيعي.

ونستخدم أيضا نتيجة إختبار (shapiro-wilk) لبيانات الفئة من 3 إلى 5 سنوات لأن عدد مفرداتها أقل من (50)، إذ بلغ (20) ومن الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.003) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن بيانات هذه الفئة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ونستخدم أيضا نتيجة إختبار (shapiro-wilk) لبيانات الفئة من 6 سنوات فأكثر لأن عدد مفرداتها أقل من (50)، إذ بلغ (14) ومن الجدول يتضح أن مستوى الدلالة (0.502) وهو أعلى من (0.05) وبالتالي فإن بيانات هذه الفئة تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن أحد بيانات المجموعتين لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الإختبار الإحصائي المناسب هو إختبار (kruskal-wallis) والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

الجدول رقم (36): نتائج إختبار (kruskal-wallis)

المتغير	الخبرة المهنية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي سكوير k^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مرونة الموارد البشرية	أقل من 3 سنوات	14	21.89	0.707	2	0.702
	من 3 إلى 5 سنوات	20	25.30			
	من 6 سنوات فأكثر	14	25.96			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة كاي سكوير هي (0.707)، ومستوى الدلالة هو (0.702) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية ترجع لمتغير الخبرة المهنية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS".

خلاصة

لقد تم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة ومن تم تحديد المنهج المتبع وحدود الدراسة مع تحديد أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبيان، الذي تم توزيعه على عينة من الإطارات قوامها 48 إطار ليتم بعدها عرض ومناقشة نتائج آراء عينة الدراسة حول " مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية"، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد واختبار الفروق، وقد أشارت النتائج إلى أن هناك مستوى مرتفع لمرونة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS من وجهة نظر الموظفين، في حين جاءت نتائج البراعة التنظيمية بمستوى مرتفع أيضا من وجهة نظر الموظفين، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية بالمؤسسة، كما أشارت النتائج أيضا إلى (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS من ناحية الجنس، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المستجوبين اتجاه واقع مرونة الموارد البشرية ترجع لمتغير العمر والمؤهل العلمي والخبرة المهنية في المؤسسة.

خاتمة

قمنا بالدراسة النظرية والميدانية والتي تتمحور حول معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية وجاءت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS والتي توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية كما قمنا بتقديم مجموعة من الإقتراحات والآفاق المستقبلية للدراسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: النتائج:

01-النتائج النظرية:

تم التوصل في الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- تشير مرونة الموارد البشرية إلى القابليات المتاحة التي تملكها الموارد البشرية من مهارات وسلوكيات التي تمكن المنظمة من تحقيق التكيف مع الإحتياجات المتغيرة للبيئة الخارجية.
- تكمن أهمية مرونة الموارد البشرية في أنها القدرة الديناميكية للموارد البشرية من أجل جيل قادر على التعلم في المنظمة التي تساعده على الإستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية.
- لمرونة الموارد البشرية عدة أبعاد تختلف من دراسة إلى أخرى إلا أننا اعتمدنا على ثلاثة أبعاد تمثلت في: مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية.
- توجد عدة أشكال لمرونة الموارد البشرية تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها (مرونة داخلية من خلال الموارد الخاصة بالمؤسسة ، ومرونة خارجية عن طريق وسائل خارجية عن المؤسسة، مرونة كمية عن طريق اليد العاملة و ساعات العمل ، ومرونة نوعية عن طريق المهارات و الكفاءات و المهام) .
- هناك عوامل مؤثرة تقف كعائق أمام مرونة الموارد البشرية من بينها التغيرات البيئية الخارجية للمنظمة وكذلك الحجم الكبير للمنظمة واتباعها للنظام المركزي في البيروقراطية .
- إن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الإستغلال والإستكشاف.
- تتمثل أهمية البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات البارعة من خلال استثمار الفرص واستكشافها والقدرة على التكيف والموائمة وتطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في وقت واحد.
- للبراعة التنظيمية نوعين تعمل عليها المنظمة لتتوسع وتحسين الخطط الإستراتيجية وتتمثل أهمية البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات البارعة من خلال استثمار الفرص واستكشافها والقدرة على التكيف والموائمة وتطوير المنتجات والخدمات .
- توجد عدة مداخل للبراعة التنظيمية وهي: مدخل الهيكل التنظيمي، مدخل التنظيم غير الرسمي، مدخل قيادة الإدارة العليا.

خاتمة

- تحتاج البراعة التنظيمية لعدة شروط تضمن نجاحها في المؤسسات من أبرزها امتلاك إدارة المؤسسة لخصائص مميزة تجعل منها قادرة على تحمل الضغوطات ومواجهة التحديات والمشاكل .
- لمرونة الموارد البشرية دور مهم وفعال في تحقيق البراعة التنظيمية، وذلك لضمان البقاء والإستمرارية والتميز والتفوق للمنظمة وتحقيق أهدافها.

02-النتائج التطبيقية

📌 النتائج الخاصة بالمحور الأول (البيانات الشخصية):

- أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS تغلب عليها فئة الذكور بنسبة مئوية (87.5%) على حساب فئة الإناث التي بلغت نسبتها (12.5%)، و يمكن ارجاع هذه النتائج إلى مجال نشاط المؤسسة و المتمثل في إنتاج الحديد والصلب، حيث نجد العنصر الرجالي هو أكثر اهتماما بالعمل في هذا المجال.
- أظهرت نتائج الدراسة حسب الفئات العمرية أن أعلى فئة مثلت العينة هي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) وبلغت نسبتها (77.1 %)، أما أقل فئة هي الموظفين التي تتراوح أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (0%) ، ونلاحظ أن الإطارات الموظفين في المؤسسة الذين تبلغ أعمارهم 40 سنة فأقل قد بلغت نسبتهم (89.6%) من العدد الكلي للمبحوثين وهذا معناه أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب بصفة كبيرة ويمكن إرجاع ذلك إلى حداثة المؤسسة التي افتتحت أبوابها سنة 2017 ، ورغبتها في الإستفادة من عنصر الشباب وحماسه واندفاعه في العمل.
- أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS أغلبهم يتمتعون بمستوى تعليمي جيد ،ويمكن إرجاع هذه النسب إلى طبيعة مجتمع الدراسة المتكون من الإطارات العاملين في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS حيث أن شغل منصب إطار يتطلب في الغالب تمتع شاغله بمستوى تعليمي مرتفع، و هذا يدل على حرص المؤسسة على أن تكون إطاراتها ذوي مستوى تعليمي جيد.
- أظهرت نتائج الدراسة أن (41.7%) من الموظفين لديهم خبرة مهنية (من 3 سنوات إلى 5 سنوات)، وتليها فئة (أقل من 3 سنوات) والتي تتساوى مع فئة (6 سنوات فأكثر) (29.2%) وهذه النتائج راجعة إلى أن المؤسسة حديثة النشأة.

📌 النتائج الخاصة بالمحور الثاني (مرونة الموارد البشرية):

- أظهرت نتائج الدراسة ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر الموظفين حول وجود مرونة موارد بشرية عالية بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.85) وبانحراف معياري (0.64)، وقد جاءت أبعاد مرونة الموارد البشرية بالترتيب كما يلي:

خاتمة

- فإن درجة الموافقة على كل من بعد مرونة المهارة وبعد مرونة السلوك وبعد مرونة ممارسات الموارد البشرية كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على الترتيب (4.07)، (3.88)، (3.68)، حيث تطابقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020.

✚ النتائج الخاصة بال محور الثالث (البراعة التنظيمية)

• أظهرت نتائج الدراسة ان توافر البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية القطرية AQS جاءت بدرجة مرتفعة وفقا لمقاييس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (4.07) وانحراف معياري (0.52)، وبالتالي فالبراعة التنظيمية كانت بالمستوى المطلوب لدى الموظفين بالمؤسسة وقد جاءت أبعاد البراعة التنظيمية بالترتيب كما يلي:

- فإن درجة الموافقة كانت مرتفعة في كل من بعد الإستكشاف الأمثل للفرص والإستغلال الأمثل للفرص حيث بلغت المتوسطات الحسابية على الترتيب (4.17) و(3.96)، حيث تطابقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020.

✚ النتائج المتعلقة بالفرضيات

• أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تطابقت هذه النتائج مع نتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020 .

• أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لبعده مرونة المهارة ومرونة ممارسات الموارد البشرية في البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث جاءت هذه النتائج معاكسة لنتائج بعد مرونة المهارة و مطابقة لنتائج بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية مع نتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020.

• أوضحت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لبعده مرونة السلوك في البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث جاءت النتائج معاكسة لنتائج الدراسة السابقة (الخشالي، والشاعر) سنة 2020.

• بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه مرونة الموارد البشرية ترجع لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية (الجنس).

• بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة المبحوثين اتجاه مرونة الموارد البشرية ترجع لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الإقتراحات

في ضوء ماتوصلت إليه الدراسة من النتائج يمكننا تقديم مجموعة من الإقتراحات والمتمثلة في:

• أن تدرك إدارة المؤسسة أهمية الموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا ومصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها تمتلك المهارات والمعرفة التي تمثل مصدرا أساسيا لخلق القيمة وتقديم السلع والخدمات الجديدة التي تميز المنظمة.

خاتمة

- تحسين الممارسات المعززة لمهارات الموظفين بشكل يؤدي إلى زيادة مرونة الموظفين بالمؤسسة، ومن تم زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وزيادة قدرتها في مواجهة التحديات التنافسية.
 - على المؤسسة الإستمرار في تبني المرونة في مواردها البشرية خاصة فيما يتعلق بمرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسات الموارد البشرية ، وذلك من خلال تفعيل آليات العمل الجماعي والتشارك عن طريق استخدام فرق العمل التي تنمي مهارات العاملين من خلال التفاعل والتعاون، وأيضاً من خلال تفعيل البرامج التدريبية ونظم المكافآت والمزايا والخدمات المرنة المتنوعة حسب احتياجات العاملين.
 - ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة بتحسين سلوك الموظفين لزيادة امكانياتهم للتكيف مع متطلبات وظائفهم في حال تغييرها وكذلك إستجابةً لمتطلبات العملاء، وذلك عن طريق تعريفهم على الأنماط السلوكية المطلوبة وربطها بالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.
 - عمل المؤسسة على تقديم برامج تدريبية وأنشطة تركز على الجانب البيئي خاصة أنها تمارس نشاط مضر بالبيئة.
 - تنظيم الندوات والحوارات وجلسات من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية.
 - مواصلة العمل على إغتنام الفرص والدخول إلى أسواق جديدة.
 - تحسين قدرة المؤسسة في تحقيق التوازن بين استغلال مواردها الحالية مع اكتشاف فرص جديدة وخلق وابتكار خدمات وتقديم منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم في المستقبل وتجاوز المنتجات والخدمات الحالية التي تقدمها لعملائها ويمكن تحقيق ذلك من خلال الدخول في شراكات (تحالفات) مع شركات أخرى داخلية وخارجية، بالإضافة إلى اعتماد سياسة تجريب منتجاتها في أسواقها المحلية والتقليدية بهدف الوصول إلى قنوات توزيع جديدة ومبتكرة.
 - ضرورة تهيئة بيئة ملائمة للإبداع وتقديم التسهيلات اللازمة لإستكشاف واستغلال الفرص الجديدة والبحث عنها.
 - زيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية.
- ✚ آفاق الدراسة
- بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الجزائرية القطرية AQS على مختلف النتائج المتوصل إليها تم إقتراح آفاق الدراسة المتمثلة في:
- ✓ إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات أو شركات أخرى من اجل تعزيز النتائج المتوصل إليها.
 - ✓ إجراء دراسات حول أثر مرونة الموارد البشرية على أداء المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 01-البلداوي ،عبد الحميد عبد المجيد.(2009). أساليب الإحصاء للعلوم الإقتصادية و إدارة الأعمال مع استخدام برنامج Spss.الطبعة الأولى. دار وائل للنشر.الأردن.
- 02-الزغبى،محمد بلال.الطلاحفة،عباس.(2012). النظام الإحصائي Spss.الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر والتوزيع . عمان.
- 03-العتوم،شفيق.(2005). طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية و إدارية. الطبعة الأولى. دار المنهج للنشر والتوزيع . الأردن.
- 04-الفقهي ،عبد الإله إبراهيم.(2014). الإحصاء التطبيقي باستخدام Spss.الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.
- 05-القاضي ،دلال.البياتي،محمود.(2012). منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss. بدون طبعة. دار الجامد للنشر والتوزيع . عمان.
- 06-الهيبي، صلاح الدين حسين.(2003). الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية.الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع . عمان .
- 07-إسماعيل ،سعيد السيد علي.(2007). مبادئ الإحصاء الوصفي و التطبيقي. بدون طبعة. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. الإسكندرية.
- 08-جودة،محفوظ.(2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام Spss.الطبعة الأولى. دار وائل للنشر.
- 09-رشيد،محمد محسن محمد.عطا الله الشويلات،منى.(2008). مبادئ الإحصاء و الإحتمالات و معالجتها بواسطة Spss.الطبعة الأولى. دار الصفاء للنشر والتوزيع.عمان.
- 10-سليم أبو زيد،محمد خير.(2010). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام و برمجة Spss.بدون طبعة. دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،ودار جرير للنشر والتوزيع. عمان.الأردن.
- 11-سليم،محمد خير.(2018). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام و برمجة Spss.الطبعة الأولى. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة المراجع

12- عامر، أحمد السيد. (2007). الإحصاء الوصفي والتحليلي. الطبعة الأولى. دار الفجر للنشر والتوزيع . مصر.

13- عميان، ربحي مصطفى عميان. غنيم، عثمان محمد. (2000). مناهج و أساليب البحث العلمي. الطبعة الأولى. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الأردن.

ثانيا: المقالات :

01-أحمودة،مصباح.الغناي،مصباح.(2022). "دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على

المنظمات المتعلمة دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات".مجلة القرطاس:العدد 18.

02-الحسن،قاسم حسن .(2022). "تأثير التوجه الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة حالة الجامعة

الوطنية الخاصة في محافظة حماس".مجلة جامعة البعث: المجلد 44، العدد 28.

03-الخشالي،شاكر جار الله. الشاعر،سوسن عبد الله .(2020). " مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة

التنظيمية دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".المجلة الأردنية في إدارة أعمال: المجلد 16، العدد 03.

04-العودة،أنهار محمد.(2020). "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر

المعلمات في منطقة القسيم". مجلة النشر العلمي: العدد20.

05-العولقي،عبد الله أحمد.(2019). "أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز مستوى أداء الشركات: الدور

الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل للاتصالات في اليمن".

مجلة جامعة الملك سعود: المجلد 29، العدد01: 77-118.

06-المحامدي،أمجاد رجاء الله.القرشي،سوزان محمد.(2022). "دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية

دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم لمحافظة جدة"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث:المجلد السادس،

العدد 1:14-21.

07-شبات،جلال إسماعيل.(2021). "البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في منظمات المجتمع

المدني دراسة حالة شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة".المجلة الأكاديمية العالمية للإقتصاد والعلوم

الإدارية:المجلد الرابع،العدد 01 :1-22.

قائمة المراجع

- 08-شلاكة، طارق كاظم. لايد، واثق حياوي. جودة، رضوان جبار. (2018). "أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات". مجلة وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع لكلية التقنية الإدارية:المجلد الأول، رقم الإيداع. 641
- 09-صالح صالح ناصف، مرفت. علي، أسامة عبد السلام. محروس، رانيا حسن. (2023). "تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية". مجلة الإدارة التربوية: لعدد. 39
- 10-صويص، محمد إبراهيم كامل. عابدين، إبراهيم عبد سليم. (2019). " دور نظم دكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية:المجلد 27، العدد 01: 176-201.
- 11-طالب، فرحان. شعلان، عواد كاظم. عباس، علي عبد الحسن. (2020). "التأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية". مجلة الإدارة والاقتصاد: المجلد التاسع. العدد 36.
- 12-عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم. (2020). "أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة". مجلة العلوم التربوية:المجلد الخامس، العدد 03.
- 13-محسن، علوان محمد. (2018). "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية:المجلد العاشر. العدد 157:04-175.
- 14-مرزوق، عبد العزيز علي. البردان، محمد فوزي أمين. (2018). " دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكاري دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية". المجلة العلمية للبحوث التجارية:المجلد الخامس، العدد 04.
- 15-مقراش، فوزية. عبد اللوش، محمد. (2019). "أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: العدد 52: 326، 345.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

- 01-الجنازرة، أسماء علي محمود. (2020). " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين". رسالة ماجستير في التربية. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. عمان.

قائمة المراجع

- 02-**السبتي،جربيبي.(2017). "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري". أطروحة دكتوراه علوم .كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير. جامعة باجي مختار . عنابة.
- 03-**السكرانة،سناء عبد الله محمد.(2018). "الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية". رسالة ماجستير في إدارة أعمال.كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.الأردن.
- 04-**الشمري،أحمد عبد الله أمانة.(2019). "العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والطاقة الإمتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرقابة الإستراتيجية دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الإتصالات المتنقلة في العراق"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة إدارة أعمال.كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة كربلاء.العراق.
- 05-**الفتلاوي،علي عبد الحسن عباس.(2014). "سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية". أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة أعمال.كلية الإدارة و الإقتصاد.جامعة كربلاء.العراق.
- 06-**المحاسنة،لميس عارف عبد ربه.(2017). "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية".رسالة ماجستير.كلية الأعمال.جامعة الشرق الأوسط .الأردن.
- 07-**إدريس،رجاء عبد الغفار.(2020). "الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي دراسة عينة من الشركات الخدمية السودانية. دراسة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.كلية الدراسات العليا.جامعة السودان.
- 08-**حميد،أثير مهدي .(2021). " تأثير القيادة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الإتحادية العراقية". رسالة ماجستير في التخطيط الإستراتيجي.كلية الإدارة و الإقتصاد. جامعة كربلاء، العراق.
- 09-** عبد اللوش، محمد.(2022). " علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في البنوك العاملة في ولاية جيجل". أطروحة دكتوراه علوم . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة البليدة. الجزائر.

10-مشاهرة،تهاني هاشم.(2022). "البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر العاملين". رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية . كلية الدراسات العليا . جامعة الخليل.فلسطين.

• المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Carricano,manu.jol,fanny pov.(2009). "analyse de donnée avec Spss" . Pearson education.paris.

المقالات:

1. D, Doty Harold. E.Gibson,Donald.Bhattacharya,moususmi.(2005)."The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance".journal of management .31(4):622-640.
2. Kumari,Intishree gita.Pradhan,rabindra kumar.kumar,updesb.(2017)."human resource flexibility and organasational effectiveness:mediating role of organizational citizenship behavior".international journal of human recources development and management.17(3/4) :282.
3. Luu,trong tuan.(2015)."organisational ambidexterity and supply chain agility :the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence".International journal of Logistics research and Applications.19(6):1-21.
4. L,wang Catherine.senaratine.chaminda.(2018)."Organisational ambidex ambidexterity in UK high-tech SMEs: An exploratory study of key drivers and barriers".journal of small business and Enterprise Development .25(14).
5. Peng,Hongxia.(2019)."organizational ambidexeterity in public nom-profit organizations:interest andlimits".journal.57(1):248-261.
6. pundziene.Asta. jurksiene.Lolita.(2016)." the relation ship between dynamic capabilities and firm copetitive advantage : the mediating role of organizational ambidex terity". European Business Review. 28 (4) :431-448.
7. Shirl,Ardeshir.veish.seid Mehdi.rezai.zahra."An Examination of Effect of Human Resource flexibility on organizational performance :A case study in petroleum , Gaz , and petrochemical campanies in province of llam". International journal of management sciences.vol.5(7): 490-497.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - قطب تاسوست

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبيان:

أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب -الميلية - جيجل

الموظف(ة) المحترم(ة)، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج تخصص إدارة الموارد البشرية (أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية- دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب -الميلية- جيجل) يشرفنا أن نتقدم لكم بهذه الاستبانة الموجهة أساسا لخدمة البحث العلمي، لذا نرجو منكم إبداء آراءكم بموضوعية عن الفقرات، ونحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

عبد اللوش محمد

إعداد الطالبات:

مغريش نهاد

عمارة أمينة

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي
- متوسط ثانوي
- جامعي تكوين مهني
- 4- الخبرة المهنية
- أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى 5 سنوات
- من 6 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: مرونة الموارد البشرية

ونقصد بها قدرة نظام المواد البشرية للمنظمة على الاستفادة من مهارات وسلوكيات الأفراد العاملين الحالية بوسائل متنوعة من خلال إعادة بناء أو إعادة توظيف لاستخدامات ممارسات الموارد البشرية ذات العلاقة. الرجاء منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب لاختياركم

الرقم	السؤال	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: مرونة المهارة						
1.	تقوم المؤسسة بتوظيف الموظفين الذين يمتلكون مهارات متعددة					
2.	يتقبل الموظفون في المؤسسة شغل وظائف مختلفة عند الحاجة					
3.	تمتلك المؤسسة ما يكفي من المهارات المتنوعة لتلبية الطلب المتغير في السوق					
4.	تستطيع المؤسسة أن تلبى احتياجاتها من المهارات الجديدة من خلال إعادة تدريب وتحريك الموظفين الحاليين					

الملاحق

					5. تحرص المؤسسة على تحديث مهارات الموظفين باستمرار
					6. يمتاز الموظفون في المؤسسة بقابليتهم الكبيرة في شغل وظائف أكبر تأهيلا
ثانيا: مرونة السلوك					
					7. يغير الموظفون عادات العمل تماشيا مع تغيير سياسات المؤسسة
					8. يغير الموظفون عادات عملهم استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية
					9. يتكيف الموظفون مع متطلبات الوظيفة المتغيرة في فترة قصيرة
					10. يتشارك الموظفون المعلومات ويتعلمون من بعضهم البعض
					11. الأفراد في قسم معين يتبادلون الأفكار والتجارب مع الأفراد من أقسام أخرى في المؤسسة من أجل تطوير الحلول والفرص حتى ولو اختلفت التخصصات من الوظائف
ثالثا: مرونة ممارسات المواد البشرية					
					12. يتم تعديل أجور الموارد البشرية لتتكيف مع تغيرات ظروف العمل
					13. تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد احتياجات الموظفين للقيام بأعمال مختلفة
					14. تمكن عمليات التدريب الموظفين من تعلم مهارات متنوعة
					15. تدعم نظم مكافآت الموظفين الذين يؤدون أنشطة متنوعة
					16. يتم تقديم بعض الحوافز بطريقة مرنة حسب احتياجات الموظفين
					17. تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموظفين كما ونوعا تبعا للتغيرات في بيئة العمل.

الملاحق

المحور الثاني: البراعة التنظيمية

ونقصد بها القدرة على القيام بعدة أفعال تكون متنوعة وتنافسية في كثير من الأحيان أي قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت ذاته بأسلوب سلس .
الرجاء منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب لاختياركم

الرقم	السؤال	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولاً: الاستكشاف الأمثل للفرص						
18.	تسعى المؤسسة لابتكار منتجات جديدة باستعمال تكنولوجيا جديدة					
19.	تقوم المؤسسة بالبحث عن أفكار جديدة لتقديم منتجات جديدة عن طريق عملية البحث والتطوير					
20.	تسعى المؤسسة للبحث عن أفراد ذوي الكفاءات والمهارات					
21.	كثيرا ما تقتنص المؤسسة الفرص في السوق الذي تنشط فيه					
22.	تسعى المؤسسة إلى تزويد الموظفين بالمعرفة الجديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة					
ثانياً: الاستغلال الأمثل للفرص						
23.	تبدل المؤسسة كل الجهود والإمكانات لاستغلال الفرص الجديدة					
24.	تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات كبيرة أو بسيطة على المنتجات الحالية من حين لآخر تماشيا مع متطلبات السوق					
25.	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الموظفين ذوي المهارات والكفاءات					
26.	تقوم المؤسسة بمراجعة جهود التطوير والتحسين للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء .					
27.	تؤكد المؤسسة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء					

الملاحق

					الحاليين	
--	--	--	--	--	----------	--

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الإسم واللقب	الرقم
جامعة مجد الصديق بن يحي -جيجل-	نجيمي عيسى	01
جامعة مجد الصديق بن يحي -جيجل-	حمودة نسيم	02
جامعة مجد الصديق بن يحي -جيجل-	مناد أدر	03

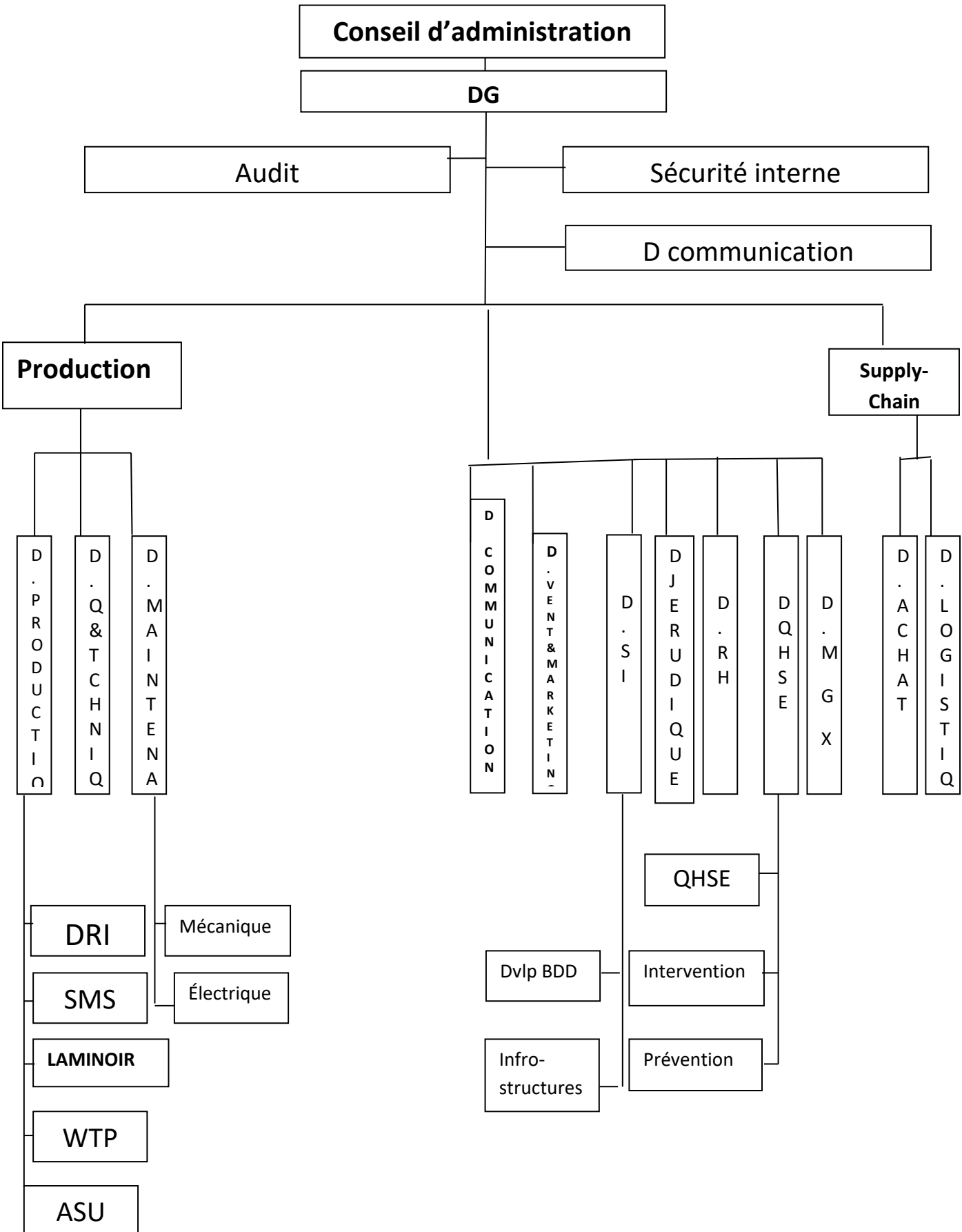
Complexe Sidérurgique :

AQS

ALGERIAN QATARI STEEL (BELLARA)



L'organigramme de l'entreprise



La direction des finances et de la comptabilité (DFC):

La finance, la comptabilité et le contrôle de gestion sont des outils essentiels du management des entreprises. Chacun d'eux possède son utilité intrinsèque. Ils sont ici regroupés car ils possèdent une finalité commune : identifier et piloter la valeur économique d'une entreprise. Par ailleurs, ils partagent entre eux un important corpus de connaissances.

• Les missions de cette direction :

- La fourniture de toutes les données nécessaires à la prise de décision.
- La participation active à l'élaboration des différentes politiques de l'entreprise, ayant un impact sur la situation financière.
- La représentation, et défense des intérêts de l'entreprise auprès des institutions Financières et de l'Administration Fiscale.
- L'assistance au Président Directeur Général dans le cadre de ses attributions statutaires au titre de l'autonomie des entreprises.
- Veiller à l'amélioration constante du trésorier de l'entreprise.
- Veiller au contrôle de la régularité et de l'opportunité des actes de gestion de l'entreprise. Gérer les interfaces avec les directions et les structures opérationnelles.

Elle regroupe trois départements:

- **Département comptabilité générale** : il y a deux services :

1. Service comptabilité axillaires : comptable fournisseur étrangers ; comptable fournisseurs locaux ; comptable client.

2. Service comptabilité générale : comptable immobilisations

- **Département trésorerie** : les pimentes à l'étranger ; suivi des fournisseurs locaux ; contrat ; chargé des opérations de Comex ; des règlements locaux ; des recettes.
- **Département contrôle de gestion** : contrôleur de gestion industriel et gestion commercial.

Cette direction a pour rôle l'enregistrement de toutes les opérations économiques et Financières de l'entreprise. Elle est chargée :

- ✓ d'assurer un bon fonctionnement financier et comptable de l'entreprise ;
- ✓ -d'assurer la gestion de la trésorerie de l'entreprise ;

- ✓ -de participer à la mise en œuvre de la politique financière de l'entreprise.

1. La division supply chain :

Supply Chain (ou chaîne logistique) représente l'ensemble du réseau qui permet la livraison de produits ou services depuis les matières premières jusqu'aux clients finaux. Ca recouvre les flux d'informations, de distribution physique ainsi que les transactions financières. En d'autres termes, la supply Chain désigne l'ensemble des maillons de la logistique d'approvisionnement : achats, gestion des stocks, manutention, stockage, distribution, livraison..

➤ Les missions:

- ✓ Conception, mise en œuvre et suivi de la politique de gestion de production (plan directeur, système d'information, ...) et de distribution.
- ✓ Coordination des flux d'information logistiques entre les différents interlocuteurs internes (production, planification, distribution, achats...) et externes (producteurs, fournisseurs, grossistes...).
- ✓ Arbitrage et réallocation des moyens / ressources (humains, financiers, délais, matériels...) en fonction des résultats et de la stratégie.
- ✓ Définition et optimisation du niveau des stocks, de la distribution et de l'entreposage en fonction du taux de service client défini.
- ✓ Planification des besoins en produits finis à partir des prévisions de vente et des stocks existants à long terme .
- ✓ Propositions d'amélioration et d'évolution de la chaîne logistique n Veille technique et technologique.

Il regroupe deux directions:

1. Direction des achats:

L'achat est un acte économique entre un acheteur (le client) et un vendeur (le fournisseur) qui consiste à acquérir un service, un produit ou un bien, moyennant une contrepartie souvent financière.

➤ Le processus d'achats: il y a 05 étapes:

1. Reconnaissance du besoin.
2. Recherche d'information.
3. Evaluation des possibilités.
4. Décision d'achat.

5. Evaluation post achat.

➤ **Les services:**

1. Service achats matière première.
2. Service contrats marches.
3. Service achats techniques.
4. Service achats généraux.

2. Direction logistique :

C'est l'ensemble des méthodes et moyens relatifs à l'organisation d'une entreprise comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et les approvisionnements.

➤ **Les objectifs de la direction logistique :**

- ✓ Déterminer les besoins de stockage en fonction du service commercial et établir le programme d'approvisionnement.
- ✓ Assurer la gestion et la tenue du magasin de stockage pour garantir la disponibilité des produits.
- ✓ Organiser l'expédition des produits Piloter à distance la circulation des marchandises en fonction des règles juridiques et fiscales du transport Proposer de nouveau systèmes de stockage ou de manutention.
- ✓ Manager une équipe d'opérateurs logistiques dans le souci permanent de la sécurité des personnes et des biens.

➤ **Les services**

1. Service logistique.
2. Service entreposage.
3. Service expedition.

4. Direction marketing et vente :

Le marketing est à la fois une science et un « art » qui donne l'occasion à l'entreprise d'être rentable et de mieux vendre ses produits que ses concurrents. Le marketing est également un outil qui assurera la fidélisation des clients, dans un marché très concurrentiel. En fait, l'approche marketing nous permet de déterminer les besoins des consommateurs insatisfaits pour pouvoir y répondre de façon rentable.

• **Les missions de la direction Marketing :**

Les missions de la direction se présentent comme suit :

- ✓ D'étendre le marché de l'entreprise.
- ✓ D'améliorer l'efficacité de l'entreprise.
- ✓ D'élaborer des stratégies permettant de fidéliser les consommateurs.
- ✓ Mettre en place des plans de communication à travers la publicité et la promotion.
- ✓ Prospecter le marché pour se rapprocher et satisfaire au mieux les attentes des consommateurs.
- ✓ Contribuer à la croissance de l'entreprise.
D'accroître les débouchés de l'entreprise.

Cette entreprise elle n'a pas commencé de travailler de service de marketing car elle n'a pas encore commencé le processus de production.

- **Logigramme du processus** :par activités

1. Elaboration du business plan
2. Elaboration du planning de production
3. Réception de la consultation
4. Traitement de la consultation
5. Commande spécifique
6. Confirmation de la commande
7. Revue du planning de production
8. Suivi des commandes
9. Chargement du produit
10. Facturation
11. Traitement des réclamations
12. Surveillance et mesure de la satisfaction client
13. Amélioration du processus

5. Direction des moyens généraux :

Les moyens généraux ou moyens communs désignent l'ensemble des ressources de l'entreprise n'ayant aucun lien direct avec son activité principale ; mais nécessaires à son fonctionnement normal. C'est le contexte typique de la logistique de soutien.

Les services généraux représentent donc une fonction d'appui, dont le but est :

- ✓ Gérer l'ensemble des moyens généraux de l'entreprise et sa finalité.

- ✓ faciliter le bon déroulement des opérations dans les fonctions principales qui forment son cœur de métier (approvisionnement, production et distribution).

Achats de moyens généraux. Il s'agit des achats hors production, c'est-à-dire qui n'entrent pas véritablement dans le « cœur de métier » de l'entreprise. On y retrouve :

- ✓ Les achats de consommables communs (fournitures de bureau, consommables informatiques...).
- ✓ Les achats de prestations diverses de service (services de sécurité, services de maintenance, services d'entretien, service de transport, locations de salles, locations de voitures, ...) et gestion des contrats associés

• **Activités des services généraux :**

- **Gestion administrative :** (services d'accueil, gestion du courrier, gestion des consommations d'eau, d'électricité et de téléphone...).
- **Gestion du parc de véhicules utilitaires:** véhicules de fonction et véhicules de location mis au service du personnel (documents de bord, entretien, planning et journal d'activité...).
- **Gestion des moyens communs :** (entretien, hygiène et sécurité des bâtiments, réservation des salles de réunion, gestion du mobilier des bureaux, gestion des infrastructures de loisir, gestion restaurants et autres installations fixes communes)
- **Gestion des voyages :** (réservation et achat des billets d'avions, logistique aéroport, hébergement, formalités de police...).
- **Gestion des stocks :** (consommables informatiques, d'entretien, de sécurité...)

6. Direction des ressources humaines :

Les ressources humaines c'est tout d'abord une fonction essentielle au sein de la structure organisationnelle d'une entité. En effet, c'est ce département qui s'occupe d'une partie importante du management des collaborateurs au sein d'une organisation. Un bon management des ressources humaines est impératif si une entreprise ou toute autre entité administrative veut correctement fonctionner.

Elle constitue deux départements :

- **Département développement continue :** il ya 3 services :

1. Service recrutement : le recrutement est « *un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* »

➤ **Les objectifs de recrutement :**

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent être énumérer comme suit :

- ✓ L'élaboration des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité.
- ✓ Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible.
- ✓ Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et de diverses sources.
- ✓ Contribution, à titre préventif, à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

➤ **Le processus de recrutement :**

- ✓ La détection du besoin de recrutement.
- ✓ La définition de profil de candidat.
- ✓ Publier l'offre d'emploi (les réseaux sociaux ; les journaux ...).
- ✓ Recevoir les cv.
- ✓ L'analyse des cv (les tests, les entretiens ...).
- ✓ La sélection des candidats.
- ✓ L'accueil et l'intégration.

2. Service de formation :

la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportement, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures.

➤ **Les objectifs :**

- ✓ Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- ✓ Maintenir un degré de compétences nécessaires au progrès de l'organisation.

- ✓ Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation.
- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- ✓ Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- ✓ Accroître l'estime de soi chez chaque employé.

➤ **Le processus de formation :**

1. L'identification des besoins.
2. Collecte et analyse des données.
3. L'élaboration d'un plan de formation.
4. l'évaluation de la formation.

3. Service développement et gestion de carrière :

La gestion des carrières se définit comme une politique de développement du Capital Humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité. Concrètement, elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise.

➤ **Les objectifs de la gestion des carrières :**

- ✓ La gestion des carrières ou développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.
- ✓ – La gestion des carrières a pour rôle de prévoir, de réaliser et de coordonner l'évolution de la situation de chaque agent du personnel de l'entreprise selon l'un ou les paramètres suivants : Augmentation de rémunération sous changement de fonction, ni de qualification.
- ✓ – Changement de fonction sans changement des qualifications.
- ✓ – Changement de qualification avec changement de fonction et augmentation du salaire.
- ✓ – Changement d'affectation sans modification des autres paramètres.

3. Département administration des ressources humaines :

Il y a trois services :

1. Service de paie :

Les métiers de la paie sont des fonctions sensibles qui demandent discrétion, fiabilité, rigueur, impartialité et aussi le goût des chiffres.

➤ **Missions du service de paie :**

La fonction est donc complexe et ne se limite pas à des tâches techniques et administratives :

- ✓ Le gestionnaire de paie va calculer une paie et éditer des bulletins de salaire.
- ✓ Il a aussi une parfaite connaissance de la législation sociale et du fonctionnement des organismes sociaux (sachant que les informations changent constamment dans ces domaines). Le service paie va donc appliquer rigoureusement le droit du travail pour réduire au maximum les risques de contentieux (litiges prud'homaux qui peuvent coûter très chers à la société).
- ✓ Il devra également avoir une parfaite maîtrise des logiciels de paie, ou être en contact régulier avec le prestataire traitant de l'externalisation de la paie totale ou partielle.
- ✓ Très organisé, il devra gérer le budget de la formation professionnelle et traiter toutes les formalités administratives notamment en ce qui concerne les arrêts maladie, maternité ou autres (indemnités journalières, avec subrogation ou non).
- ✓ La gestion de la paie revêt aussi une fonction sociale, sachant que le gestionnaire est un interlocuteur privilégié, au service des salariés de l'entreprise.
- ✓ Il se doit de répondre à toutes les questions autour :
- ✓ De la fiche de paie.
- ✓ De la grille des salaires.
- ✓ mais aussi sur d'autres sujets comme la réforme des retraites, la formation, etc.

2. Service administration ressources humaines :

La fonction administration des ressources humaines regroupe une diversité de métiers que l'on retrouve principalement en entreprise et plus rarement dans le conseil. Cette fonction a pour tâche principale de gérer les effectifs de l'entreprise.

➤ **Les objectifs :**

- ✓ Mettre en place un système de veille juridique et le suivre.
- ✓ Assurer la production de documents administratifs Organiser le travail d'une équipe.
- ✓ Mettre en place une gestion administrative et suivre des plannings et échéanciers.

- ✓ Maîtriser le contenu du code du travail et du règlement intérieur de l'entreprise en matière de durée du travail, conditions de travail.
- ✓ Maitriser et utiliser le vocabulaire juridique.
- ✓ Utiliser la terminologie en GRH, interpréter les indicateurs de la gestion RH Préparer les éléments fixes et variables de la paie.
- ✓ Participer à la gestion de l'intéressement, de la participation et mutuelle Gérer les charges sociales Reporter les données.
- ✓ Définir un poste Rechercher de candidats en communiquant Sélectionner des candidats Gérer la formation.

3. Service médicaux social :

Médicaux : visité périodique (6mois_ 1an).

Social : assurance, déclaration CNS.

7. Division de production :

En économie, la production est l'activité qui apporte de la valeur ajoutée par la réalisation de biens et de services. Elle consiste à transformer des facteurs de production (matières premières, produits intermédiaires, main d'oeuvre, énergie...) en nouveaux produits.

Son rôle est de prévoir et d'organiser la production avec une maîtrise des couts et des Délais. Cette direction veille a:

- ✓ _ assurer le respect des normes de qualité, et de sécurité.
- ✓ _ optimiser l'utilisation de l'équipement, des matières premières, et de la main d'œuvre.
- ✓ _ minimiser les couts de fabrication.

En effet, grâce à l'entrée en exploitation du troisième Laminoir, l'algérien Qatari Steel (AQS), enregistre désormais, une production annuelle record de 500 000 tonnes de fil machine. Cette production appréciable place AQS dans une position de leader dans son domaine. Rattachée au Groupe IMETAL, l'algérien Qatari Steel poursuit son ambitieux programme de réalisation du méga-complexe industriel de BELLARA. La capacité de production de 500.000 tonnes/an de fil-machine de différents diamètres de ce nouveau et troisième Laminoir va permettre aussi bien de subvenir aux besoins du marché local et donner une dynamique à l'exportation. S'appuyant sur une main-d'œuvre jeune issue des

universités et des centres de formation professionnelle ainsi que sur une technologie de production de pointe.

8. Direction système information (DSI) :

Le système d'information (SI) est un élément central d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet aux différents acteurs de véhiculer des informations et de communiquer grâce à un ensemble de ressources matérielles, humaines et logicielles. Un SI permet de créer, collecter, stocker, traiter, modifier des informations sous divers formats.

➤ Les objectifs :

- ✓ D'améliorer le mécanisme de production des données statistiques pour le suivi des conditions de vie des ménages.
 - ✓ D'assurer l'harmonisation, la cohérence et la coordination des systèmes de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion des données à tous les niveaux (national, régional, préfectoral, communal, etc.).
 - ✓ De mesurer périodiquement les résultats, effets et impacts des politiques, programmes et projets (PPP).
 - ✓ De renforcer les capacités des structures nationales en matière de suivi et évaluation.
 - ✓ d'assurer l'accessibilité de l'information à tous les acteurs concernés (y compris ceux de la société civile) et de prendre en compte leurs demandes complémentaires.
- Il regroupe deux départements :

1. Département infrastructure informatique :

Il y a quatre services :

1. Service de sécurité :

- Anti virus : protection donnée.
- Accès : connexion

2. Service réseaux :

- ✓ Installation
- ✓ Partage de connexion

3. Service du système

4. Service du support : Les bases se données

2. Département de développement BDD :

En trouve tous les logicielles.

I. Les opportunités, menaces, et les compétences techniques et humaines :

1. les opportunités :

- _ répondre aux exigences des clients potentiels sur le marché international (la gamme de produit répond aux exigences du client au niveau international).
- _ le partenariat avec le groupe qatari Qatar steel international et le groupe Sider, leaders dans le domaine.
- _ obtenir le certificat CARES.
- _ renforcer le partenariat avec le groupe qatari pour accéder au marché international.

2. Les menaces :

- _ actuellement, l'entreprise est confrontée à la menace du coronavirus
- _ implantation de la majorité des concurrents dans la région de l'Est
- _ projet de réseau routier inachevé vers le centre et l'ouest
- _ chute des prix

3. Les compétence techniques et humaines :

l'élément humain est devenu dans le cadre de nouvelles méthodes de gestion l'un des moyens les plus importants de réussir dans les entreprises, il est donc devenu nécessaire d'y prêter attention à travers des systèmes d'incitation et de récompense, en plus de cela, l'introduction de nouvelles méthodes de travail et des technologies modernes doit être compatible avec des programmes de formation et de formation pour que les travailleurs se familiarisent avec ces technologies et les utilisent de manière appropriée et évitent les risques.

الملاحق

الملحق رقم 4: الصدق الداخلي و العبارات و الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد و المحور الذي تنتمي إليه

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	المهارة مرونة
س1	Corrélation de Pearson	1	,416**	,452**	,537**	,396**	,286*	,681**
	Sig. (bilatérale)		,003	,001	,000	,005	,048	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
س2	Corrélation de Pearson	,416**	1	,373**	,205	,235	,290*	,680**
	Sig. (bilatérale)	,003		,009	,163	,108	,045	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
س3	Corrélation de Pearson	,452**	,373**	1	,770**	,361*	,248	,684**
	Sig. (bilatérale)	,001	,009		,000	,012	,089	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
س4	Corrélation de Pearson	,537**	,205	,770**	1	,345*	,223	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000	,163	,000		,016	,128	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
س5	Corrélation de Pearson	,396**	,235	,361*	,345*	1	,301*	,626**
	Sig. (bilatérale)	,005	,108	,012	,016		,037	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
س6	Corrélation de Pearson	,286*	,290*	,248	,223	,301*	1	,672**
	Sig. (bilatérale)	,048	,045	,089	,128	,037		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
المهارة مرونة	Corrélation de Pearson	,681**	,680**	,684**	,631**	,626**	,672**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		س7	س8	س9	س10	س11	السلوك مرونة
س7	Corrélation de Pearson	1	,792**	,561**	,246	,154	,526**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,092	,296	,000
	N	48	48	48	48	48	48
س8	Corrélation de Pearson	,792**	1	,545**	,347*	,267	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,016	,066	,000
	N	48	48	48	48	48	48
س9	Corrélation de Pearson	,561**	,545**	1	,386**	-,017	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,007	,909	,000
	N	48	48	48	48	48	48

الملاحق

س10	Corrélation de Pearson	,246	,347*	,386**	1	,460**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,092	,016	,007		,001	,000
	N	48	48	48	48	48	48
س11	Corrélation de Pearson	,154	,267	-,017	,460**	1	,594**
	Sig. (bilatérale)	,296	,066	,909	,001		,000
	N	48	48	48	48	48	48
السلوك_ مرونة	Corrélation de Pearson	,526**	,600**	,547**	,739**	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		س12	س13	س14	س15	س16	س17	مرونة وارد
س12	Corrélation de Pearson	1	,518**	,206	,164	,224	,295*	
	Sig. (bilatérale)		,000	,161	,266	,126	,042	
	N	48	48	48	48	48	48	
س13	Corrélation de Pearson	,518**	1	,315*	,140	,322*	,227	
	Sig. (bilatérale)	,000		,029	,343	,026	,120	
	N	48	48	48	48	48	48	
س14	Corrélation de Pearson	,206	,315*	1	,612**	,349*	,352*	
	Sig. (bilatérale)	,161	,029		,000	,015	,014	
	N	48	48	48	48	48	48	
س15	Corrélation de Pearson	,164	,140	,612**	1	,274	,275	
	Sig. (bilatérale)	,266	,343	,000		,060	,059	
	N	48	48	48	48	48	48	
س16	Corrélation de Pearson	,224	,322*	,349*	,274	1	,428**	
	Sig. (bilatérale)	,126	,026	,015	,060		,002	
	N	48	48	48	48	48	48	
س17	Corrélation de Pearson	,295*	,227	,352*	,275	,428**	1	
	Sig. (bilatérale)	,042	,120	,014	,059	,002		
	N	48	48	48	48	48	48	
البشرية_ الموارد_ ممارسات_ مرونة	Corrélation de Pearson	,665**	,661**	,602**	,563**	,701**	,653**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		المهارة_مرونة	السلوك_مرونة	ممارسات_مرونة البشرية_الموارد	الموارد_مرونة
المهارة_مرونة	Corrélation de Pearson	1	,182	,641**	,778**
	Sig. (bilatérale)		,216	,000	,000
	N	48	48	48	48
السلوك_مرونة	Corrélation de Pearson	,182	1	,329*	,599**
	Sig. (bilatérale)	,216		,022	,000
	N	48	48	48	48
البشرية_الموارد_ممارسات_مرونة	Corrélation de Pearson	,641**	,329*	1	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000	,022		,000
	N	48	48	48	48
الموارد_مرونة	Corrélation de Pearson	,778**	,599**	,872**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		ج18	ج19	ج20	ج21	ج22	_الأمثل_الاستكشاف للفرص
ج18	Corrélation de Pearson	1	,332*	,352*	,301*	,553**	,751**
	Sig. (bilatérale)		,021	,014	,037	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
ج19	Corrélation de Pearson	,332*	1	,160	,299*	,031	,525**
	Sig. (bilatérale)	,021		,278	,039	,834	,000
	N	48	48	48	48	48	48
ج20	Corrélation de Pearson	,352*	,160	1	,449**	,213	,680**
	Sig. (bilatérale)	,014	,278		,001	,146	,000
	N	48	48	48	48	48	48
ج21	Corrélation de Pearson	,301*	,299*	,449**	1	,294*	,713**
	Sig. (bilatérale)	,037	,039	,001		,043	,000
	N	48	48	48	48	48	48
ج22	Corrélation de Pearson	,553**	,031	,213	,294*	1	,640**
	Sig. (bilatérale)	,000	,834	,146	,043		,000
	N	48	48	48	48	48	48
للفرص_الأمثل_الاستكشاف	Corrélation de Pearson	,751**	,525**	,680**	,713**	,640**	1

الملاحق

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	48	48	48	48	48	48

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		ج23	ج24	ج25	ج26	ج27	_الأمثل_الاستغلال للفرص
ج23	Corrélation de Pearson	1	,512**	,489**	,234	,386**	,699**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,109	,007	,000
	N	48	48	48	48	48	48
ج24	Corrélation de Pearson	,512**	1	,554**	,414**	,275	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,059	,000
	N	48	48	48	48	48	48
ج25	Corrélation de Pearson	,489**	,554**	1	,490**	,083	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,576	,000
	N	48	48	48	48	48	48
ج26	Corrélation de Pearson	,234	,414**	,490**	1	,305*	,721**
	Sig. (bilatérale)	,109	,003	,000		,035	,000
	N	48	48	48	48	48	48
ج27	Corrélation de Pearson	,386**	,275	,083	,305*	1	,599**
	Sig. (bilatérale)	,007	,059	,576	,035		,000
	N	48	48	48	48	48	48
للفرص_الأمثل_الاستغلال	Corrélation de Pearson	,699**	,659**	,681**	,721**	,599**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		_الأمثل_الاستكشاف للفرص	_الأمثل_الاستغلال للفرص	التنظيمية_البراعة
للفرص_الأمثل_الاستكشاف	Corrélation de Pearson	1	,664**	,864**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	48	48	48
للفرص_الأمثل_الاستغلال	Corrélation de Pearson	,664**	1	,925**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	48	48	48
التنظيمية_البراعة	Corrélation de Pearson	,864**	,925**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	48	48	48

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 5: معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات مرونة المهارة : Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	6

معامل ثبات مرونة السلوك : Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	5

معامل ثبات مرونة ممارسات الموارد البشرية: Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	6

معامل ثبات مرونة الموارد البشرية: Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	17

معامل ثبات الاستغلال الامثل للفرص : Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	5

معامل ثبات الاستكشاف الامثل للفرص: Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	5

معامل ثبات البراعة التنظيمية: Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	10

الملاحق

الملحق رقم 6: عرض نتائج متغيرات عينات الدراسة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	42	87,5	87,5	87,5
أنثى	6	12,5	12,5	100,0
Total	48	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	6	12,5	12,5	12,5
سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من	37	77,1	77,1	89,6
سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من	5	10,4	10,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	4	8,3	8,3	8,3
جامعي	43	89,6	89,6	97,9
مهني تكوين	1	2,1	2,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 3 من أقل	14	29,2	29,2	29,2
سنوات 5 إلى سنوات 3 من	20	41,7	41,7	70,8
فأكثر سنوات 6 من	14	29,2	29,2	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	48	1	5	4,31	,689
س2	48	1	5	3,81	1,024
س3	48	2	5	4,06	,755
س4	48	2	5	4,02	,729

الملاحق

5س	48	2	5	4,17	,663
6س	48	1	5	3,87	1,064
المهارة_ مرونة	48	2,33	4,83	4,0799	,50528
N valide (liste)	48				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
7س	48	1	5	3,83	,907
8س	48	1	5	3,96	,849
9س	48	1	5	3,71	1,031
10س	48	2	5	3,90	,778
11س	48	2	5	3,87	,914
السلوك_ مرونة	48	2,40	5,00	3,8833	,46646
N valide (liste)	48				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
12س	48	1	5	3,50	1,305
13س	48	1	5	3,73	1,086
14س	48	2	5	3,96	,713
15س	48	1	5	3,73	1,047
16س	48	1	5	3,40	1,349
17س	48	1	5	3,71	1,051
البشرية_ الموارد_ ممارسات_ مرونة	48	2,00	5,00	3,6806	,66207
N valide (liste)	48				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المهارة_ مرونة	48	2,33	4,83	4,0799	,50528
السلوك_ مرونة	48	2,40	5,00	3,8833	,46646
البشرية_ الموارد_ ممارسات_ مرونة	48	2,00	5,00	3,6806	,66207
الموارد_ مرونة	48	2,41	4,65	3,8554	,46444
N valide (liste)	48				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
18ج	48	2	5	3,96	,683
19ج	48	2	5	4,27	,707
20ج	48	1	5	4,27	,844
21ج	48	1	5	4,19	,762
22ج	48	1	5	4,17	,808
للفرص_ الأمثل_ الاستكشاف	48	2,80	5,00	4,1708	,50359
N valide (liste)	48				

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ج23	48	1	5	4,10	,928
ج24	48	1	5	4,17	,724
ج25	48	1	5	4,08	,919
ج26	48	1	5	3,62	1,064
ج27	48	1	5	3,94	,909
للفرص_الأمتل_الاستغلال	48	2,20	5,00	3,9667	,58249
N valide (liste)	48				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
للفرص_الأمتل_الاستكشاف	48	2,80	5,00	4,1708	,50359
للفرص_الأمتل_الاستغلال	48	2,20	5,00	3,9667	,58249
التنظيمية_البراعة	48	2,20	5,00	4,0771	,51167
N valide (liste)	48				

الملحق رقم 7: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية

Statistiques

	المهارة_مرونة	السلوك_مرونة	ممارسات_مرونة البشرية_الموارد	الموارد_مرونة	_الأمتل_الاستكشاف للفرص	_الأمتل_الاستغلال للفرص	التنظيمية_البراعة
Valide	48	48	48	48	48	48	48
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Asymétrie	-1,203	-,803	-,574	-,925	-,679	-,788	-1,106
Standard d'asymétrie	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis	2,709	2,342	,103	1,307	,479	1,529	3,267
Standard de Kurtosis	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,698	,511		1,365	,179		
	المهارة_مرونة	,559	,122	,552	4,584	,000	,588	1,702
	السلوك_مرونة	,069	,107	,063	,646	,522	,890	1,123
	البشرية_الموارد_ممارسات_مرونة	,226	,097	,292	2,328	,025	,542	1,846

a. Dependent Variable: التنظيمية_البراعة

الملاحق

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,791 ^a	,625	,600	,32371	2,208

a. Predictors: (Constant), المهارة_مرونة, السلوك_مرونة, البشرية_الموارد_ممارسات_مرونة, التنظيمية_البراعة

b. Dependent Variable: التنظيمية_البراعة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,694	3	2,565	24,476	,000 ^b
	Residual	4,611	44	,105		
	Total	12,305	47			

a. Dependent Variable: التنظيمية_البراعة

b. Predictors: (Constant), المهارة_مرونة, السلوك_مرونة, البشرية_الموارد_ممارسات_مرونة, التنظيمية_البراعة

الملحق رقم 8: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية

Tests of Normality

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الموارد_مرونة	ذكر	,162	42	,007	,937	42	,023
	أنثى	,167	6	,200 [*]	,967	6	,872

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الموارد_مرونة	ذكر	42	22,61	949,50
	أنثى	6	37,75	226,50
	Total	48		

الملاحق

Test Statistics^a

	الموارد_مرونة
Mann-Whitney U	46,500
Wilcoxon W	949,500
Z	-2,484
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,010 ^b

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

Descriptives

		الجنس	Statistic	Std. Error	
الموارد_مرونة	ذكر	Mean	3,8011	,07141	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6569	
			Upper Bound	3,9453	
		5% Trimmed Mean		3,8252	
		Median		3,8824	
		Variance		,214	
		Std. Deviation		,46280	
		Minimum		2,41	
		Maximum		4,59	
		Range		2,18	
		Interquartile Range		,49	
		Skewness		-,901	,365
		Kurtosis		1,239	,717
		الموارد_مرونة	أنثى	Mean	4,2353
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			3,9511	
	Upper Bound			4,5195	
5% Trimmed Mean				4,2353	
Median				4,2353	
Variance				,073	
Std. Deviation				,27084	
Minimum				3,82	
Maximum				4,65	
Range				,82	
Interquartile Range				,38	
Skewness				,000	,845
Kurtosis				1,279	1,741

الملاحق

Tests of Normality

	العمر	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الموارد_ مرونة	سنة 30 من أقل	,307	6	,080	,827	6	,102
	سنة 40 من أقل الى سنة 30 من	,144	37	,050	,938	37	,040
	سنة 50 من أقل الى سنة 40 من	,309	5	,134	,853	5	,203

a. Lilliefors Significance Correction

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
الموارد_ مرونة	سنة 30 من أقل	6	27,25
	سنة 40 من أقل الى سنة 30 من	37	25,18
	سنة 50 من أقل الى سنة 40 من	5	16,20
	Total	48	

Test Statistics^{a,b}

	الموارد_ مرونة
Chi-Square	2,085
df	2
Asymp. Sig.	,353

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Tests of Normality^b

	العلمي_ المؤهل	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الموارد_ مرونة	ثانوي	,306	4	.	,782	4	,074
	جامعي	,151	43	,015	,924	43	,007

a. Lilliefors Significance Correction

b. مهني تكوين = العلمي_ المؤهل is constant when الموارد_ مرونة. It has been omitted.

Ranks

	العلمي_ المؤهل	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الموارد_ مرونة	ثانوي	4	13,38	53,50
	جامعي	43	24,99	1074,50

الملاحق

Total	47		
-------	----	--	--

Test Statistics^a

	الموارد_ مرونة
Mann-Whitney U	43,500
Wilcoxon W	53,500
Z	-1,624
Asymp. Sig. (2-tailed)	,104
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,107 ^b

a. Grouping Variable: العلمي_المؤهل

b. Not corrected for ties.

Tests of Normality

	المهنية_الخبرة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الموارد_ مرونة	سنوات3 من أقل	,147	14	,200 [*]	,937	14	,379
	سنوات5 الى سنوات 3 من	,219	20	,013	,830	20	,003
	فأكثر سنوات 6 من	,131	14	,200 [*]	,946	14	,502

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Ranks

	المهنية_الخبرة	N	Mean Rank
الموارد_ مرونة	سنوات3 من أقل	14	21,89
	سنوات5 الى سنوات 3 من	20	25,30
	فأكثر سنوات 6 من	14	25,96
	Total	48	

Test Statistics^{a,b}

	الموارد_ مرونة
Chi-Square	,707
df	2
Asymp. Sig.	,702

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

المهنية_الخبرة