

**The Impact of Human Resources Management Governance in  
Enhancing Organizational Flexibility  
A Descriptive Analytical Study of the Opinions of a Sample of  
Employees in the Statistics Department in Salah al-Din  
Governorate**

**Yasir Mawlood Hajim<sup>(1)</sup>, Hiba Rabeea Sheran<sup>(2)</sup>, Muthanna Firas  
Ibraheem<sup>(3)</sup>**

University of Samarra<sup>(1)</sup>, Salah al-Din Education Directorate<sup>(2)</sup>, University of Anbar<sup>(3)</sup>

(1) [yasir.m.hajim@uosamarra.edu.iq](mailto:yasir.m.hajim@uosamarra.edu.iq) (2) [hibarabeea1986@gmail.com](mailto:hibarabeea1986@gmail.com)

(3) [muthannafiras86@uoanbar.edu.iq](mailto:muthannafiras86@uoanbar.edu.iq)

**Key words:**

Human Resources Governance,  
Organizational Flexibility,  
Directorate of Statistics in Salah  
al-Din Governorate.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received | 09 Aug. 2024

Accepted | 05 Sept. 2024

Available online | 31 Dec. 2024

©2024 College of Administration and  
Economy, University of Fallujah. THIS  
IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE.

e.mail

[cae.jabe@uofallujah.edu.iq](mailto:cae.jabe@uofallujah.edu.iq) 



\*Corresponding author:

**Muthanna Firas Ibraheem**  
**University of Anbar**  
**College of Administration &  
Economics**

**Abstract:**

The aim of the research was to demonstrate the extent of the impact of (human resources governance) in enhancing (organizational flexibility) in the Directorate of Statistics in Salah al-Din Governorate. The research community was represented by employees in (administrative and technical) capacities in the Directorate of Statistics in Salah al-Din who were targeted through a deliberate sample that included (52) individuals out of the research community of (60) individuals. (45) forms actually reached the researchers, and (3) of them were excluded for being invalid. Thus, the number of forms became (42) forms ready for statistical analysis. In order to process the data, many statistical methods were used, including (arithmetic means, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient R, impact coefficient R<sup>2</sup>, coefficient B, F & t value, and level of significance) based on the statistical program (SPSS V.20). The research reached several conclusions, the most important of which is the existence of a statistically significant effect of (human resources governance) and its sub-dimensions in enhancing (organizational flexibility).

## تأثير حوكمة الموارد البشرية في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين

م.د. مثنى فراس ابراهيم  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الانبار

م.د. هبة ربيع شران  
مديرية تربية صلاح الدين

م.د. ياسر مولود حاجم  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة سامراء

[muthannafiras86@uoanbar.edu.iq](mailto:muthannafiras86@uoanbar.edu.iq)

[hibarabecaa1986@gmail.com](mailto:hibarabecaa1986@gmail.com)

[yasir.m.hajim@uosamarra.edu.iq](mailto:yasir.m.hajim@uosamarra.edu.iq)

### المستخلص

تمثل هدف البحث في بيان مدى الأثر الذي تسهم به (حوكمة الموارد البشرية) في تعزيز (المرونة التنظيمية) في مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين، وكان مجتمع البحث يتمثل بالعاملين بصفة (إدارية وتقنية) في مديرية الإحصاء في صلاح الدين الذين تم استهدافهم من خلال عينة قصدية شملت (52) فرداً من مجتمع البحث البالغ (60) فرداً، وصل للباحثون فعلياً منها (45) استمارة، وتم استبعاد (3) منها لعدم صلاحيتها، بالتالي أصبح عدد الاستمارات (42) استمارة جاهزة للتحليل الإحصائي، وبهدف معالجة البيانات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية منها (الوساط الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط R، معامل التأثير R2، ومعامل B، وقيمة F & t، ومستوى الدلالة المعنوية) بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.20)، توصل البحث الى عدة استنتاجات من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لـ (حوكمة الموارد البشرية) وابعادها الفرعية في تعزيز (المرونة التنظيمية).  
**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الموارد البشرية، المرونة التنظيمية، مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين.

### المقدمة:

إن حوكمة الموارد البشرية تؤدي دوراً أساسياً في مساعدة المنظمة لمواجهة تحديات العولمة والتغيرات المتسارعة في عالم اليوم وتحديات احتدام التنافسية العالية، لما لها من آثار مباشرة على المورد البشري الذي يعتبر حجر الأساس في بناء ونجاح منظمات الأعمال. إن ما تمثله (حوكمة الموارد البشرية) باعتبارها توجه استراتيجي نحو الانتقال من حالة الأعمال التقليدية للحالة المعاصرة، القائمة على ضرورة التكيف بصورة سريعة مع التغيرات الحاصلة في البيئة وما يظهر فيها من ابتكارات وتطورات تقنية. وبالتالي التأقلم مع هذه التغيرات ومساعدة المنظمات على مواجهتها جراء اعتماد (المرونة التنظيمية)، إذ تُعد من ضمن التوجهات المعاصرة التي تهدف الى تعزيز قدرة المنظمات سواء في التغيرات المفروضة على طبيعة استراتيجيتها العمل التي تعد احدى محاور التحكم بتحركات قوة العمل والتوزيع الدقيق لهم حسب الحاجة، وفي مجال التغيرات الهيكلية التي تفرض على المنظمات تغييرات طبيعة التقاسم للوظائف والصلاحيات الممنوحة للأفراد في كيفية معالجة المواقف التي تواجههم. بناءً على ما تقدم، فقد تم تأطير محتويات البحث وفقاً للمحاور الآتية: المحور الأول تضمن منهج البحث وأدواته، فيما عرض الثاني التأطير الفكري للبحث، أما الثالث تناول جانب البحث التطبيقي، واختتم البحث بالمحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

### المحور الأول / منهج البحث وأدواته

#### أولاً: مشكلة البحث

على المنظمات أن تدرك أهمية حوكمة الموارد البشرية، وأن تسعى دائماً لتكون معياراً رئيساً يُقاس من خلالها جودة القرارات والاجراءات المتبعة، وهذا ما يُعزز من مرونة الأداء التنظيمي

للمنظمة الذي يسهم في رفع كفاءة وجودة وإنتاجية الموارد البشرية، والعمل على استثمارها بشكل يمنحها قدرة على تفعيل الجانب المرن في المنظمة وما تتطلبه من تعديلات مدروسة للعمليات التنظيمية. وبناءً عليه، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي في تشخيص المشاكل والمعوقات والأزمات المالية التي تواجهها المنظمات والمؤسسات في وزارة التخطيط/مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين بشكل يؤثر سلباً في عدم إمكانية تحقيق أهداف وغايات (حوكمة الموارد البشرية وتعزيز المرونة التنظيمية). يُركز البحث على مشكلة أساسية تعاني منها أغلب المنظمات العراقية ومنها مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين، إذ تم تشخيصها من خلال اللقاءات مع العاملين فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية التي جرت بحضور عدد من القيادات الإدارية والعاملين، بناءً عليه تكمن مشكلة البحث (بضعف وإدراك المسؤولين في مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين لأهمية حوكمة الموارد البشرية في تعزيز المرونة التنظيمية). وبناءً على ما تقدم يمكن إثارة التساؤلات الآتية:

1. ما مدى تصور الإدارة العليا في مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين عن متغيري البحث.
2. ما هي طبيعة العمليات التنظيمية في مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين.
3. ما هي أبرز المشاكل التي تعانيها مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين والتي تعوق تطبيق (حوكمة الموارد البشرية) لتحقيق مرونة التنظيم.
4. ما هي مساعي مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين بتطبيق الحوكمة بشكل فاعل يقود إلى تحقيق المرونة التنظيمية فيها.

### ثانياً: أهمية البحث

- اتخذ البحث أحد أهم الاتجاهات المتقدمة في مجال الإدارة، هو (حوكمة الموارد البشرية)، لما لها من دور في بناء ثقافة المنظمات، إذ يكمن دورها بالآتي:
1. تهتم بنشر أفكار (الحوكمة) وإرساء مبادئها في العراق بما يتماشى مع طبيعة بيئة المنظمة، فضلاً عن بيان دورها من أجل الارتقاء بمستوى إمكانيات موردها البشري وموقعها ضمن مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين.
  2. تحقق (المرونة التنظيمية) دوراً واضحاً في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الموقف والتقلبات البيئية.
  3. تُسهم (حوكمة الموارد البشرية) في تعزيز مستوى الأداء التنظيمي لمديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين بما يجعله مرن ومتوافق مع متطلبات الظروف المتعددة.
  4. تساهم (حوكمة الموارد البشرية) في تعزيز عملية الرقابة مما يؤدي ضمان حقوق الآخرين مما يعزز ثقة المجتمع بالمنظمة.

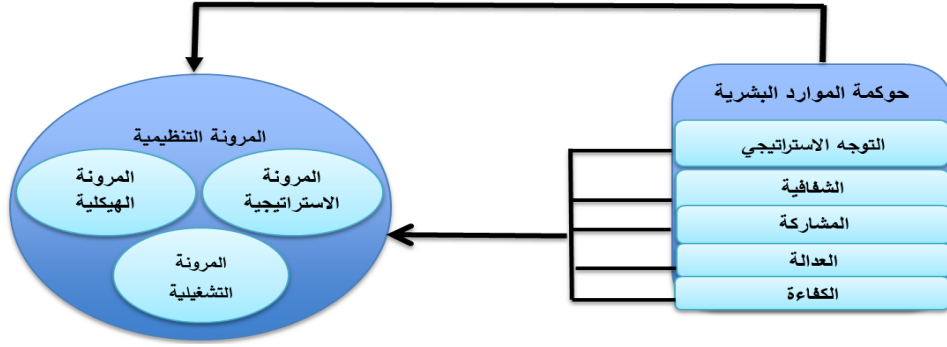
### ثالثاً: أهداف البحث

- بالاعتماد على مشكلة البحث وما نتج عن أهميته يمكن تحديد الأهداف المتعلقة بالبحث الحالي بالآتي:
1. بيان مستوى عمل مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين وفق مبادئ وتوجهات (حوكمة الموارد البشرية) ومدى الالتزام بها.
  2. تحديد مدى اهتمام مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين لجوانب (المرونة التنظيمية) واستخدامها في عملياتها وتكيفها مع البيئة.
  3. السعي لتحديد الأثر الذي يُمكن أن يسهم به المتغير المستقل للبحث في تعزيز المتغير المعتمد.
  4. تقديم التوصيات المستندة على نتائج الاختبار للفرضيات، لإرشاد وتوجيه القيادات الإدارية في مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين حول كيفية العمل وفق مبادئ حوكمة إدارة الموارد

البشرية، وتحسين جانب مرونة المنظمة التنظيمي.

#### رابعاً: نموذج البحث

استناداً للإطار الفكري لأدبيات متغيرات البحث، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم تصميم المخطط الفرضي أهم علاقات التأثير بين المتغيرين الرئيسيين، المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية)، ومتغير البحث المعتمد (المرونة التنظيمية) وكما مبين في الشكل (1):



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### خامساً: فرضيات البحث

تمثل الفرضيات توضيحاً لموضوع البحث وشرحاً لعلاقات التأثير بين متغيراته وأبعادها، ومحاولة للإجابة على الأسئلة التي طُرحت في مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، يستند البحث الحالي إلى فرضية رئيسية هي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر معنوي لحوكمة الموارد البشرية في تعزيز المرونة التنظيمية، تنفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

- أ. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية.
- ب. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للشفافية في تعزيز المرونة التنظيمية.
- ت. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في تعزيز المرونة التنظيمية.
- ث. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة في تعزيز المرونة التنظيمية.
- ج. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للكفاءة في تعزيز المرونة التنظيمية.

#### سادساً: مجتمع البحث وعينته

انطلق البحث في جانبه الميداني التحليلي باعتماد مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين كمجتمع للبحث يتفق مع ما نسعى لتحقيقه وتقديم تصورات واضحة وصادقة لتلك الأهداف، إذ بلغ مجتمع البحث في هذه المديرية (60) فرداً في مختلف المجالات والأوصاف الوظيفية، إذ اعتمد اختيار عينة قصدية من الأفراد العاملين في التخصصات الفنية كعينة للبحث البالغ عددهم (52) فرداً، وهو عدد مناسب للمجتمع بحسب معادلة (Krejcie & Morgan, 1970:607-610)، إذ كانت نتيجة التوزيع، كما بينها جدول رقم (1) ادناه.

جدول (1): طريقة توزيع الاستبانة في المنظمة المبحوثة

| موزعة          | مسترجعة | تالف | صالح للتحليل |
|----------------|---------|------|--------------|
| 52             | 45      | 3    | 42           |
| النسبة المئوية | 87%     | 6%   | 81%          |

المصدر: إعداد الباحثون

ويبين الجدول (1) بأن المعدل عالي للاستجابة، حيث وصل الى نسبة (87%)، ان الاستثمارات التي تصلح للتحليل تمثلت بنسبة (81%) هي نسبة عالية، مقارنة مع الاستبانات التالفة الغير الصالحة للتحليل البالغة (6%).

## المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

### أولاً: حوكمة الموارد البشرية

#### 1. مفهوم حوكمة الموارد البشرية:

يختلف الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية ضمن نطاق حوكمة الإدارة ومواردها، التي تهدف الى مراعاة أصحاب المصالح المرتبطين بعمل المنظمة (Dong, 2018:2845). وعرفها (الجاروي، 2020:45) بانها العملية القيادية والرقابية وعملية التوجه للأفراد العاملين وفق قواعد سلوكية واخلاقية عادلة وشرعية في إطار أنشطة المنظمة لغرض استدامتها. وفي نفس السياق فقد رأى الباحثين انها مجموعة التشريعات والقوانين المساعدة للمنظمة في إدارة شؤون ومجالات عملها المتعلقة بمواردها البشرية وتوجيههم لبلوغ اهداف المنظمة المستند على مبادئ العدالة والمساواة في التعامل، والكفاءة في استغلال الموارد والقدرات والبشرية، عن طريق وضوح التوجه الاستراتيجي وشفافية المعلومات التي تقدمها الإدارة التي تعزز روح العمل كفريق واحد بين الافراد العاملين وذلك بمشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات واقتراح الآراء لتطوير عملها.

#### 2. مستلزمات تطبيق حوكمة الموارد البشرية

أوضح كل من (الشواورة، 2009:128) و (Zuma, 2018:211) إن تطبيقها بصورة فعالة يستلزم توافر عدد من المستلزمات التي تعد مهمة لنجاح تنفيذها منها:

- إدراك رئيس مجلس الإدارة واعضائه بالمسؤولية العالية للموارد البشرية ومسؤولية ادارتها.
- أهمية وجود الهيكل التنظيمي المتناسق بشكل دقيق لدوره في بيان المسؤوليات والواجبات للجميع.
- اعتماد النظم المحاسبية الفعالة لتوفير الدعم لعمليات اتخاذ وصنع القرارات الإدارية بشكل فعال.
- وضع وتبني التشريعات الأخلاقية والسلوكية التي تؤكد على النزاهة والثقة في العمل.

#### 3. الفوائد من تطبيق حوكمة إدارة الموارد البشرية

اتفق كل من (الاقرع، 2017:71)، (Khuzaini, et al, 2023:87) و (Tongvijit, et al, 2023:3) بأن هناك العديد من الفوائد التي تُحققها (حوكمة الموارد البشرية) للمنظمات، ويمكن بيانها وكالاتي:

- تنفيذ (حوكمة إدارة الموارد البشرية) يعد وسيلة لتحديد حالات التلاعب والفساد والحد منها .
- إيضاح المسار الوظيفي للعاملين كي يدرك كل فرد ما له وما عليه.
- تفعيل الأسلوب اللامركزي في العملية الإدارية التي تقلل من جهود الإدارة العليا في المراقبة.
- تسوية وحل النزاعات بين أصحاب المصلحة والمجتمع.
- تعزيز قيم العمل التي تؤكد على الثقة والعدالة والمساواة .
- القضاء على المحسوبية والتحيز والتمييز بين الافراد العاملين.
- مساعدة المنظمات في الوصول الى مستويات متقدمة من الرفاه الإنساني للأفراد العاملين، والاستغلال الأمثل لقدرات الافراد.
- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين بشكل عام.
- تحسين الإنتاجية الكلية للعاملين وبالتالي رفع مستوى المنظمة.
- ديمومة النمو والتقدم للمنظمة نتيجة تحقق الأداء العالي للعاملين، فضلا عن تحقيق العدالة التنظيمية.

ز. قابلية الفحص والتشخيص الدقيق لأداء العاملين.

#### 4. ابعاد حوكمة الموارد البشرية

يوضح (احمد،2022: 80) وجود خمسة أبعاد تُمكن المنظمة إذا ما تم استخدامها بشكل سليم من تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الأفراد العاملين، هي (التوجه الاستراتيجي، الشفافية، المشاركة، العدالة، الكفاءة) وهو ما تم اعتمادها من قبل الباحثين بغية تحقيق النزاهة والسلوك الاخلاقي المرغوب به ويمكن إجمالها بالآتي:

أ. **التوجه الاستراتيجي:** يُعكس المبادئ والأساليب التوجيهية للمنظمة والتي تؤثر بشكل فعال في توجهاتها وانشطتها المختلفة، والتي تستند على فلسفة المنظمة المتعلقة بكيفية إدارة الأنشطة والاعمال بالاستناد الى مجموعة القيم والسلوكيات ذات الأثر العميق في توجهات الافراد العاملين (Lin, et al.,2019:294). بالشكل الذي يُعكس الثقافة النابعة من قناعة الإدارة العليا وقيمها وافكارها والتي تكون مشتركة مع بقية الإدارات في المنظمة والتي تركز على توجهاتها حول التحسين والتطوير بشكل مستمر واتخاذ القرارات الهادفة لصياغة وتطبيق خطط المنظمة الاستراتيجية، وعملها على تلبية وتحقيق الاحتياجات والرغبات للأفراد العاملين، فضلا عن تعظيم روح المبادرة وتنمية سلوكيات مناسبة تدعم تحقيق التنمية المستدامة والأداء المتميز مما يحقق لها الازدهار والتطور. (الطه،2021: 51) و (Bataneh,2023,169).

ب. **الشفافية:** هي عملية الإفصاح الكافي والعاقل وفي الوقت المناسب عن مواضيع العمل لوضع المنظمة وعملياتها وحقوق جميع الأطراف ذات المصلحة بعملها، فضلا عن كون الشفافية تعد من المؤشرات التي تدل على نزاهة عمل المنظمة وتوجهاتها والثقة في أنشطتها واجراءاتها، كونها تستند الى قاعدة بيانات ومعلومات شاملة لإجراءات وانشطة المنظمة والتي يمكن الوصول إليها من جميع الأطراف والجهات في المنظمة التي تتخذ مختلف القرارات الحساسة والتشغيلية المختصة بتوجيه وتسيير اعمالها، كما ويمكن اعتبار الشفافية دليلا لقواعد سلوكية تعكس مدى التزام المنظمات بقيمها، فضلا عن الامتثال الكامل للقوانين وتحقيق العدالة بين الجميع، وتقليل مستويات الرشاوي والفساد الإداري. (AL-Shalma & AI- (Hamawndi,2020:8) و (Levin,2024:5).

ت. **المشاركة:** تعد المشاركة أسلوب لتمكين الافراد العاملين في القرارات التي تقوم بها مختلف الإدارات في المنظمة، من خلال اتاحة الفرصة لهم لأبداء آرائهم حول عمل المنظمة من اجل الارتقاء بواقعها مستقبلاً، كما ان المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز من مهارات العاملين القيادية، فضلا عن تحقيق اعلى مستويات الالتزام التنظيمي. وتجري من خلال استخدام وسائل مختلفة ومنها حلقات الحوار والمناقشة، الاستبيانات عن أنشطة المنظمة ورضاهم عن أدائها والتي يمكن ان تعتمد على التطورات والتقنيات، الامر الذي يمكن اعتباره وسيلة لتسهيل مشاركة الافراد العاملين وزيادة مساهماتهم في عمل المنظمة والتي تعد من الضرورات المهمة لـ (حوكمة الموارد البشرية) وإدارتها (مقدم، 2011:404) و (Ichdan, et al,2023:344).

ث. **العدالة:** وهي تمثل الجوانب المتعلقة بالإجراءات والأساليب والسياسات المطبقة في المنظمة ويلتزم بها الافراد العاملين، وهي تمثل عمل الإدارة على تحقيق النزاهة في المساواة بين الافراد العاملين في الالتزام الوظيفي وما يستحقونه من حقوق نتيجة عملهم في المنظمة، وتكون هذه العدالة مدركة من الافراد والقائمة على العلاقات التبادلية التي تنتج عن علاقة الفرد مع مسؤوليه وزملائه بشكل خاص ومع المنظمة بوصفها كيان اجتماعي بشكل عام التي تسعى الى القضاء على حالات عدم المساواة والانحرافات التنظيمية وحالات الفساد المالي والإداري، فمن خلالها يتم معاملة الموظفين بطريقة تحفظ لهم كرامتهم وتحقق أهدافهم، الامر الذي يعظم من الإنتاجية والرضا الوظيفي (عبد الله وعناد، 2021:325) و (Dadhabai & (Supriya,2024:1053).

**ج. الكفاءة:** تُعكس قدرة الافراد العاملين على تطبيق وتنفيذ الخبرات المكتسبة جراء القيام بأنشطة تتعلق بتدريبهم وتطوير قدراتهم توفرها لهم المنظمة، كذلك من خلال الخبرة المكتسبة من الافراد العاملين معهم ضمن المستويات التنظيمية والإدارية التي يعملون بها، فضلاً عن أنها تُمثل قدرة المنظمة على استغلال القدرات والخبرات البشرية التي تملكها بقصد الاستفادة منها في بلوغ الأهداف المحددة فضلاً عن تعظيم الإيرادات المالية وتحقيق الربحية والنمو وزيادة رضا المتعاملين مع المنظمة. (Kaplan, et al.,2013:3) و (Gutterman,2023:29)

## ثانياً: المرونة التنظيمية

### 1- المفهوم

تُعد مفهوم اداري وتنظيمي ذي ابعاد متعددة يمثل مزيج القدرات والمجالات الإدارية وطبيعة التصميم لطبيعة المنظمة بشكلها التنظيمي، التي تكنها من التمتع بالجاهزية في قدراتها الاستباقية في التعامل الضروري مع المواقف والمتغيرات والتفاعل معها (عمير، 2019:136). ووصفها كل من (الزيدي والخزرجي، 2016:56) تُعكس قدرة المنظمة للتعامل مع مواقف العمل الحرجة والاستجابة الفعالة لها من خلال توجيه وإدارة عملياتها بشكل مرّن للارتقاء بمواردها البشرية وتعزيز قدراتها المادية للتكيف والتعامل بشكل سريع مع ظروف العمل الطارئة والمواكبة للتطور في البيئة في معظم المجالات التقنية واستغلالها بشكل يمكنها من استغلال الفرص لكونها جانب مهم في تحقيق الاعمال الريادية والابتكار وتعظيم مستوى الإنتاجية بشكل يضمن بقائها التنافسي. كما ويرى كل من (Lirios, et al.,2024:3) بأنها تمثل جانب تنظيمي مهم يُمكن المنظمة بمعالجة كافة المستجدات في محيطها بموقف كفاء بالقدرة على تحديد الفرص واستكشافها وتسخير مواردها وامكاناتها التي تمتلكها لتعزيز ميزتها التنافسية بالاستفادة من قدرات مواردها البشرية الإبداعية.

### 2- أهمية المرونة التنظيمية

يمكن ابراز أهميتها كونها من العناصر والمجالات الضرورية بالنسبة للمنظمات، فهي تُعد وسيلة رئيسة تساعد من جعل التغييرات في البيئة مصدر لاكتساب مهارات تطويرية ومعرفية لها، فضلاً عن التعديل السلوكي للأفراد العاملين في سبيل بلوغ أهدافها الاستراتيجية (توحي، 2019:229). ويرى (Yousaf & Majid, 2018:273) أنها تمثل قوة دافعة للمنظمة لبناء وتطبيق نماذج العمل الجديدة بما يحقق لها التفوق في الأداء. وأشار كل من (عبد الله وإبراهيم، 2022:52) بمساهمتها ودورها في اسناد ودعم جهود نجاح المنظمة بتركيزها على مواردها البشرية ضمن إطار تبني استراتيجيات عمل ذات توجه استباقي محققة عدة مزايا للمنظمة، منها زيادة الأرباح، تعزيز الرضا للزبائن والارتقاء بجودة العمليات.

### 3- أبعاد المرونة التنظيمية

لجوهر المرونة التنظيمية عدة أبعاد، بالاستناد إلى ما ذُكر في الأدبيات عن هذه المبادئ، نلاحظ اتفاق كل من (عمير، 2019:137) و (ملهمباني وآخرون، 2022:1092) على إن مبادئ المرونة التنظيمية هي ثلاثة متمثلة بـ (مرونة استراتيجية، مرونة هيكلية، مرونة تشغيلية)، مما ينبغي تقديم محتوى هذه المبادئ بشيء من التفصيل وكالاتي:

**أ. المرونة الاستراتيجية:** هي قدرة ديناميكية للمنظمة، تُمكنها من التكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة بسهولة، قدرة التعامل مع التغييرات من خلال إنشاء الخيارات والاختيارات (ملهمباني وآخرون، 2022:1095). فهي تتمثل في القدرة التي تتمتع بها المنظمة في الإدارة والتعامل مع مخاطر بيئتها الخارجية بصورة سريعة ومرنة في خططها الاستراتيجية بما يمكنها من استغلال الفرص التي تتاح امامها والتقليل من مخاطر التهديدات المحتملة من خلال أسلوب الفعل ورد الفعل (Grewal & Tansuhaj, 2001:73). ان مفهوماها الأساس يدور حول درجة الحرية للمنظمة للعمل وفق اشكال محددة ومتاحة بشكل مختلف عن المنافسين، التي تتمثل بعمليات

الإنتاج وتوزيع الموارد وحدود تنافسيتها في الأسواق، بالشكل الذي يمكن المنظمات من تحقيق مزايا تنافسية في إطار البيئة الديناميكية، باعتبارها إحدى عناصر الخيارات الاستراتيجية المتاحة (Bokhari, et al, 2020:372). ويضيف كل من (Agostini,etal.,2023:3) بانها قدرة تنظيمية تحتاجها المنظمات للبقاء والازدهار في ظل بيئة مضطربة، ففي عالم يتجه نحو التحول الرقمي جعل من اللازم ان تكون اعمال المنظمة (مرنة استراتيجيا) لتجديد اعمالها في ظل هذا التغيير المستمر.

**ب. المرونة الهيكلية:** تُعد بمثابة مرونة المنظمة المختصة ببنيتها الداخلية، تتضمن التنوع في أدوار الوظائف والتعددية للأفراد العاملين وذلك بقدرتهم على القيام بأعمال متنوعة من خلال عملية توزيع المهام الوظيفية بينهم استناداً الى طبيعة المهارات والقدرات التي يمتلكونها وفق التصورات الاستراتيجية لقيادات المنظمة في تعاملهم بما يتوافق مع التقلبات الحاصلة في محيطها الخارجي وظروف العمل المفاجئة، كذلك تبسيط سياسات وإجراءات تنظيمية بهدف مواجهة التغييرات المفاجئة بشكل كفوء وفعال (عمير، 2019:137). ويرى ( Akkaya & Manisa,2020:4) بأنها قابلية المؤسسة لتحسين هيكلها التنظيمي بما يتوافق وينسجم مع ما تتطلبه بيئة الاعمال، فضلاً عن التطوير لما تملكه من قدرات تكنولوجية وعملياتها الإنتاجية. فيما يقترح كل من (Awais,etal.,2023:434) بانها القدرة التنظيمية الديناميكية التي تساعد المنظمات على الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للمهارات الإدارية، وبالتالي تعزيز العمليات التشغيلية في ظروف غير مؤكدة، ما يجعلها أكثر استباقية لاستغلال الفرص الناشئة، فضلاً عن تقليل المخاطر والتكاليف وتعزيز النمو والربح، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تحسين مرونة التخطيط للموارد والتنسيق العالي بين المهام، وبالتالي تعظيم الأداء الكلي.

**ت. المرونة التشغيلية:** وهي تمثل سرعة المنظمة في التغيير لجدول اعمالها الزمنية او إمكانية التعديل لعملياتها وفقاً لحاجات الزبائن، فقدرتها في المعالجة لطبيعة العمليات يسهل عليها تغيير طبيعة عملياتها وفق إجراءات معينة تتناسب وتفضيلات الزبائن من خلال الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم بشأن القيمة التي تقدمها المنظمة في منتجاتها وخدماتها، (Shalender,2015:3) ، ويتطرق (Fisch & Pubr, 2021:3) للمستوى المتقدم من المرونة التشغيلية يتيح للمنظمة تقليل الوقت لعمليات التخطيط للأنشطة وتطبيقها بما يسهم في تكيفها مع بيئة العمل وتحسين استجابتها لتقلباتها قصيرة الأمد. إذ ترتبط بالمستوى التشغيلي للمنظمة ونطاق التغييرات الفنية والإدارية فيما يتعلق بتحسين قدرتها (كوين والكعبي، 2017: 215). الامر الذي يقود لزيادة القدرة على التكيف مع تغييرات البيئة بسرعة، فضلاً عن تعاطف كفاءة العمليات، ويمكن تحقيق ذلك بإجراء تعديلات جوهرية للهياكل التنظيمية الحالية (Amajuoyi,etal.,2024:1473)

### المحور الثالث / الإطار التطبيقي

ان الغاية من تقديم هذا المحور من البحث تشخيص الواقع الفعلي لقياس واختبار متغيرات البحث وابعادها الفرعية في إطار ميداني واقعي في المنظمة مدار البحث، وذلك لبيان مدى اعتماد هذه الممارسات الإدارية والتنظيمية وبيان طبيعة الأثر فيما بينها، وكما موضح في الفقرات الآتية:

#### أولاً: الجانب الوصفي التشخيصي لمتغير (حوكمة الموارد البشرية) وابعادها

ان المؤشرات القياسية الإحصائية الظاهرة في الجدول (2) تبين ان متغير (حوكمة الموارد البشرية) ذو وسط حسابي جيد بلغ (3.950) مما يدل على الانسجام بين إجابات افراد العينة حول هذا البعد والذي أكد عليه قيمة معامل الاختلاف(التشتت) ذو النسبة المنخفضة(23.661%) ، بما يدل على القبول الواسع لأفراد عينة البحث حول الأهمية التي يمثلها المتغير المستقل في تسيير عمل المنظمة وادارتها وفق توجهات (الحوكمة) الفعالة لهذه الإدارة.

ومن حيث الابعاد كان بعد المشاركة الأعلى من حيث وسطه الحسابي البالغ (4.090) والاقول في



الانحراف المعياري (0.904) وكذلك الأقل تشتتاً بنسبة بلغت (22.103%)، وهي النسب الدالة على عمل إدارة المنظمة المبحوثة على الزيادة في مداخل تمكين الافراد العاملين فيها للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ أي قرار هام وخاص بالمنظمة بشكل عام وقرارات أعمالهم الخاصة. اما بعد العدالة فقد جاء ثانياً من حيث الأهمية وبوسط حسابي (3.977) وبانحراف معياري البالغ (0.954) وبمعامل اختلاف (23.988%) ، نسب دالة لاتجاه إجابة افراد العينة نحو تركيز إدارة المنظمة على العدالة والمساواة بين افرادها العاملين فيما يتعلق بمنح حقوقهم الوظيفية وتقييم أعمالهم.

وجاء بعد الشفافية ثالثاً في الأهمية وفقاً لقيمة وسطها الحسابي البالغة (3.971) وبانحراف معياري (0.939) اما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (23.646%)، بما يشير الى ان الإجراءات الإدارية والقانونية المطبقة في الميدان المبحوث تتمثل بإجراءات واضحة لطبيعة فهمها للتنفيذ الصحيح والاثار المترتبة عليها من قبل العاملين.

وجاء رابعاً بعد الكفاءة بوسط حسابي (3.939) وانحراف معياري (0.955) ومعامل اختلاف (24.245%) في دلالة على الانسجام الجيد بين اراء افراد العينة حول استناد الإدارة في عملها على أساس الكفاءة في التقييم والترقية للأفراد العاملين واعداد برنامج التدريب والمكافأة.

واخيراً جاء بعد التوجه الاستراتيجي في الأهمية حسب قيمة وسطها الحسابي البالغة (3.774) وبانحراف معياري (0.978) وبقية معامل الاختلاف (25.914%) وفي ذلك دلالة الى الانسجام المقبول نوعاً ما الى حول توجهات الإدارة في وضع السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية وفقاً للقوانين المتبعة، هذا السبب الذي أدى وقوع هذا البعد آخراً من حيث اهميته لكون السياسات المتبعة في غالبها توضع بشكل مركزي.

#### جدول (2) التحليل الوصفي التشخيصي لمتغير (حوكمة الموارد البشرية) وابعاده الفرعية

| الابعاد       | (حوكمة الموارد البشرية)   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (%) |
|---------------|---|---------------|-------------------|--------------------|
| 1             | ان رؤية دائرتنا تسهل من عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة للعمل في هيكلها التنظيمي   | 3.753         | 0.974             | 26.077             |
| 2             | تلتزم دائرتنا في تحديد اهداف استراتيجية للموارد البشرية وتؤكد على تطويرها المستمر     | 3.492         | 1.010             | 28.923             |
| 3             | تعمل دائرتنا على وضع خطط مستقبلية خاصة بعاملها تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمديرية | 4.012         | 0.947             | 23.604             |
| 4             | ان اهداف دائرتنا الاستراتيجية واضحة ومفهومة من قبل الافراد العاملين فيها              | 3.860         | 0.984             | 25.492             |
| <b>الاول</b>  | <b>التوجه الاستراتيجي</b>   | <b>3.774</b>  | <b>0.978</b>      | <b>25.914</b>      |
| 1             | تعتمد دائرتنا الشفافية في القوانين التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات                    | 4.106         | 0.873             | 21.262             |
| 2             | تعتمد دائرتنا مبدأ الشفافية الواضحة في التطبيق لقوانين انضباط الموظفين                | 3.834         | 0.901             | 23.500             |
| 3             | تعتمد دائرتنا على مبدأ الشفافية في الترقية والترقية للأفراد                           | 3.907         | 0.961             | 24.597             |
| 4             | يتملك الأفراد في دائرتنا تصور واضح عن مساراتهم الوظيفية                               | 4.038         | 1.023             | 25.334             |
| <b>الثاني</b> | <b>الشفافية</b>   | <b>3.971</b>  | <b>0.939</b>      | <b>23.646</b>      |
| 1             | تعتمد دائرتنا على مبدأ الاستماع الى صوت افراد المجتمع المستفيدين من خدماتها           | 4.212         | 0.841             | 19.967             |
| 2             | ان ابداء الرأي ومشاركة الافراد لأفكارهم من مبادئ عمل إدارة دائرتنا                    | 3.976         | 0.988             | 24.849             |
| 3             | تتيح الإدارة للأفراد العاملين المشاركة في رسم سياساتها العامة                         | 4.320         | 0.829             | 19.190             |
| 4             | يملك جميع الافراد العاملين في دائرتنا نفس الفرصة للاستماع                             | 3.855         | 0.961             | 24.929             |

|        |       |       | الى مقترحاتهم من قبل الادارة   |        |
|--------|-------|-------|--|--------|
| 22.103 | 0.904 | 4.090 | المشاركة   | الثالث |
| 20.734 | 0.853 | 4.114 | تطبيق دائرتنا العدالة في منح المكافآت للأفراد وفق لإنجازاتهم                 | 1      |
| 25.260 | 0.971 | 3.844 | يتم تطبيق العدالة في منح الاجازات في دائرتنا                                 | 2      |
| 25.837 | 1.042 | 4.033 | ان إجراءات التعيين في دائرتنا تركز على معايير الكفاءة والخبرة                | 3      |
| 24.260 | 0.951 | 3.920 | ان توزيع الانشطة الوظيفية تتم بطريقة عادلة                                   | 4      |
| 23.988 | 0.954 | 3.977 | العدالة  | الرابع |
| 26.553 | 0.962 | 3.623 | تعتمد دائرتنا مبدأ الكفاءة في تقييم أداء الافراد في انجاز الأهداف الخاصة بها | 1      |
| 23.661 | 0.897 | 3.791 | تطبق دائرتنا سياسة تعويض ومكافأة تضمن استمرار الأداء بشكل أفضل               | 2      |
| 22.825 | 0.984 | 4.311 | تنظم دائرتنا برامج وورش تدريب وتطوير المهارات الافراد العاملين               | 3      |
| 24.225 | 0.977 | 4.033 | تعمل دائرتنا على تطوير برامج الأجور لمكافأة الافراد بشكل أفضل                | 4      |
| 24.245 | 0.955 | 3.939 | الكفاءة  | الخامس |
| 23.949 | 0.946 | 3.950 | حوكمة الموارد البشرية  |        |

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

### ثانياً: الجانب الوصفي التشخيصي لمتغير (المرونة التنظيمية) وأبعاده الفرعية

ان نتائج الجدول (3) أظهرت ان متغير (المرونة التنظيمية) جاء بوسط حسابي جيد بلغ (3.985) وانحراف معياري (0.954) ومعامل اختلاف (23.939%) وهي دلالة على الانسجام العالي بين إجابات الافراد المبحوثين لأهمية المتغير المعتمد في عمل المنظمة، كونه يُعد مزيج من القدرات التي تجمع بين الإجراءات الإدارية وتصميم المنظمة بما يمكنها من مساندة طبيعة المستجدات والتغيرات لمهام العمل وتساعد في الاستعداد للاستجابة لكل جديد.

وفي ترتيب الأبعاد جاء بعد (المرونة التشغيلية) اولاً من حيث أهميته وبالوسط الحسابي البالغ (40.17)، إذ كان الانحراف المعياري (0.908)، بينما بلغ معامل الاختلاف (22.604%) بما يشير الى الانسجام العالي بين افراد العينة حول عمل المنظمة على اعتماد أحدث الأساليب التنظيمية والتقنية وانماط العمل التي تساعد في تعزيز مرونة العمل التشغيلية استجابة للمهام الجديدة.

اما بعد (المرونة الاستراتيجية) فقد جاء ثانياً من حيث الترتيب وبالوسط الحسابي البالغ قيمته (3.952) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.916) ومقدار التشتت في الإجابات فقد بلغ (23.178%) الدال على الانسجام المقبول بين الافراد حول اهتمام المنظمة وادارتها بتبني استراتيجيات تنسجم مع متطلبات البيئة المحيطة والداخلية والاعتماد على إمكانياتها المتوفرة لديها.

وجاء بعد (المرونة الهيكلية) ثالثاً في الأهمية بوسط حسابي (3.986) وانحراف معياري (0.998) ومعامل التشتت المقبول البالغ (25.037%) بما يشير الى الانسجام المقبول بين إجابات افراد العينة حول طبيعة الهيكل التنظيمي الداعم لأداء العمليات المطلوبة ويسرع من تبادل المعلومات وتسهيل المشاورة للأفراد في تقديم آراءهم بعمل المنظمة وتوجهاتها.

### جدول (3) التحليل الوصفي التشخيصي لمتغير (المرونة التنظيمية) وأبعاده الفرعية

| الابعاد | المرونة التنظيمية  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|---------|--|---------------|-------------------|------------------|
| 1       | تمتلك دائرتنا هيكل تنظيمي يساهم في التسهيل من عمليات اتخاذ القرارات    | 3.984         | 0.988             | 24.814           |
| 2       | يمكن الهيكل التنظيمي المعتمد من انتقال المعلومات بشكل سريع وأكثر كفاءة | 4.151         | 0.997             | 23.536           |

|               |              |              |  |               |
|---------------|--------------|--------------|--|---------------|
| 27.123        | 1.022        | 3.768        | يدعم الهيكل التنظيمي للمديرية عملية مشاركة الافراد في تقديم المقترحات لتطوير عملها                                     | 3             |
| 24.245        | 0.980        | 4.042        | يعزز الهيكل التنظيمي المعتمد من تنمية الافراد ضمن تعدد التسلسل التنظيمي المختلف  | 4             |
| <b>25.037</b> | <b>0.998</b> | <b>3.986</b> | <b>المرونة الهيكلية</b>  | <b>الاول</b>  |
| 23.285        | 0.876        | 3.762        | لدى إدارة المنظمة القدرة على التغيير في استراتيجيات العمل بسرعة  | 1             |
| 24.200        | 0.961        | 3.971        | لدى منظمنا القدرة العالية للتكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية  | 2             |
| 21.735        | 0.879        | 4.044        | تمتلك منظمنا المرونة في الموارد بشكل يجعلها قابلة بان تطور برامج عمل مختلفة  | 3             |
| 23.473        | 0.946        | 4.030        | توفر المنظمة الدعم للأفراد في التنفيذ الدقيق للخطط الاستراتيجية المحددة  | 4             |
| <b>23.178</b> | <b>0.916</b> | <b>3.952</b> | <b>المرونة الاستراتيجية</b>  | <b>الثاني</b> |
| 23.539        | 0.892        | 4.210        | تعتمد منظمنا على أنماط عمل تشغيلية متنوعة ومتطورة  | 1             |
| 22.554        | 0.897        | 3.977        | تعمل إدارة المنظمة على استخدام تقنيات وأساليب عمل مرنة لتحقيق حالة من التكافؤ الزمن اللازم لتقديم الخدمات واوقات العمل | 2             |
| 24.166        | 0.935        | 3.869        | يمتلك الأفراد العاملين المرونة في أداء واجباتهم الوظيفية ومهام العمل من أماكن مختلفة                                   | 3             |
| 24.208        | 0.911        | 4.011        | تعتمد المنظمة الإجراءات التنظيمية بطريقة تمكن من مشاركة المعرفة التنظيمية  | 4             |
| <b>22.604</b> | <b>0.908</b> | <b>4.017</b> | <b>التشغيلية</b>   | <b>الثالث</b> |
| <b>23.939</b> | <b>0.954</b> | <b>3.985</b> | <b>المرونة التنظيمية</b>   |               |

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

### ثالثاً: اختبار فرضيات الاثر

#### 1-الفرضية الرئيسية الأولى (هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لحوكمة الموارد البشرية في تعزيز المرونة التنظيمية)

بينت نتائج الإحصائية الواردة ضمن الجدول(4) بأن للمتغير المستقل اثر معنوي في المتغير المعتمد بدلالة  $\beta$  البالغة (0.637) في مستوى معنوية بلغ (0.001) وبنسبة تفسير بلغت (73.1%) وفقاً لقيمة معامل التحديد البالغة (0.731)، هذا ما دل عليه قيمة اختبار (F) البالغة (23.057) وهي أعلى من القيمة الجدولية، بالإضافة الى قيم اختبار (t) التي تعزز من طبيعة الأثر والتي بلغت (3.012) وهي من الجدولية البالغة (1.64) ، واستنادا الى ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

#### جدول (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التأثير لـ (حوكمة الموارد البشرية) في تعزيز (المرونة التنظيمية)

| معاملات الانحدار |            |       | تحليل التباين (ANOVA) |         | ملخص النموذج |                                     |                              |                   |
|------------------|------------|-------|-----------------------|---------|--------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------|
| مستوى الدلالة    | T المحسوبة | Beta  | المتغير المستقل       | P-value | F المحسوبة   | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | معامل التحديد R <sup>2</sup> | المتغير التابع    |
| 0.001            | 3.012      | 0.637 | حوكمة الموارد البشرية | 0.001   | 23.057       | 0.722                               | 0.731                        | المرونة التنظيمية |

\*P ≤ 0.05 , \*\*P ≤ 0.01

N=42

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

## 2- تحليل الفرضيات الفرعية

### أ. الفرضية الفرعية الأولى (هناك علاقة تأثير معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية)

يوضح الجدول (5) تأثير التوجه الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية بدلالة ( $\beta$ ) البالغة (0.492) وبنسبة تفسير بلغت (64.2%) وفقاً لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.642) والتي عززت من هذا الاستنتاج قيمة اختبار (F) البالغة (19.071) بمستوى معنوية بلغ (0.004)، فضلاً عن قيمة (t) البالغة (2.520) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.64) عند مستوى معنوية (0.05)، واستناداً إلى ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

ب. الفرضية الفرعية الثانية (هناك علاقة ذو دلالة معنوية للشفافية في تعزيز المرونة التنظيمية) يُشير الجدول (5) إلى دلالة ( $\beta$ ) البالغة (0.376) وبنسبة تفسير بلغت (69.4%) وفقاً لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.694) والتي عززت من هذا الاستنتاج قيمة اختبار (F) البالغة (20.133) بمستوى معنوية بلغ (0.002)، فضلاً عن قيمة (t) المحسوبة البالغة (3.103) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.64) لمستوى معنوية (0.05)، تؤثر الشفافية في تعزيز المرونة التنظيمية.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة (هناك علاقة ذو دلالة معنوية للعدالة في تعزيز المرونة التنظيمية) تؤثر العدالة في تعزيز المرونة التنظيمية بدلالة ( $\beta$ ) البالغة (0.510) وبنسبة تفسير بلغت (70.1%) وفقاً لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.701) والتي عززت من هذا الاستنتاج قيمة اختبار (F) البالغة (18.712) بمستوى معنوية بلغ (0.003)، فضلاً عن قيمة (t) المحسوبة (2.889) وأعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.64) عند مستوى معنوية (0.05)، واستناداً إلى ذلك يمكن قبول هذه الفرضية.

ث. الفرض الفرعية الرابعة (هناك علاقة ذو دلالة معنوية للمشاركة في تعزيز المرونة التنظيمية) أظهرت نتائج الجدول (5) تأثير المشاركة بدلالة ( $\beta$ ) البالغة (0.429) وقيمة اختبار (F) البالغة (19.452) لتأثير المشاركة في المرونة التنظيمية بنسبة تفسير (72.4%) استناداً إلى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، ان ما يعزز هذا الاستنتاج هو قيمة اختبار (t) البالغة (2.795) عند مستوى معنوية بلغ (0.002)، وبهذا تقبل هذه الفرضية.

### ج. الفرضية الفرعية الخامسة (هناك علاقة ذو دلالة معنوية للكفاءة في تعزيز المرونة التنظيمية)

ان نتائج التحليل الإحصائية الواردة في الجدول (5) بينت أن بعد الكفاءة يؤثر في تعزيز المرونة التنظيمية وفقاً لدلالة ( $\beta$ ) البالغة (0.471) عند مستوى معنوية (0.05) وبنسبة تفسير بلغت (69.5%) وفقاً لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وان ما يعزز هذا الأثر هو قيمة اختبار (t) البالغة (2.941) عند مستوى معنوي بلغ (0.002) وهي أكبر من القيمة الجدولية، بذلك تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول (5) نتائج تأثير أبعاد المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي، الشفافية، العدالة، المشاركة، الكفاءة) في أشكال المتغير التابع (المرونة التنظيمية) على المستوى الكلي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد في المنظمة المبحوثة

| معاملات الانحدار |            |       | تحليل التباين (ANOVA) |         | ملخص النموذج |                            |                     |                   |
|------------------|------------|-------|-----------------------|---------|--------------|----------------------------|---------------------|-------------------|
| مستوى الدلالة    | T المحسوبة | Beta  | أبعاد المتغير المستقل | P-value | F المحسوبة   | معامل التحديد المعدل $R^2$ | معامل التحديد $R^2$ | المتغير التابع    |
| 0.004            | 2.520      | 0.492 | التوجه الاستراتيجي    | 0.004   | 19.071       | 0.639                      | 0.642               | المرونة التنظيمية |
| 0.002            | 3.103      | 0.376 | الشفافية              | 0.002   | 20.133       | 0.681                      | 0.694               |                   |

|       |       |       |          |       |        |       |       |
|-------|-------|-------|----------|-------|--------|-------|-------|
| 0.003 | 2.889 | 0.510 | العدالة  | 0.003 | 18.712 | 0.694 | 0.701 |
| 0.002 | 2.795 | 0.429 | المشاركة | 0.002 | 19.452 | 0.712 | 0.724 |
| 0.002 | 2.941 | 0.471 | الكفاءة  | 0.002 | 19.045 | 0.684 | 0.695 |
| 0.001 | 3.012 | 0.637 |          | 0.001 | 23.057 | 0.722 | 0.731 |

\*P≤ 0.05 , \*\*P≤ 0.01

N=42

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

#### المحور الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

في إطار الطرح الفكري لمتغيري البحث وابعادها، وما توصلت له نتائج البحث في الجانب التحليلي لها، يمكن بيانها في شكل مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات للمنظمة ميدان البحث وكما يلي:

#### أولاً: الاستنتاجات

تتضمن هذه الفقرة عدد من الاستنتاجات الظاهرة في الجانب النظري والميداني لمتغيري البحث وهي:

1. أظهرت نتائج البحث بأن (حوكمة الموارد البشرية) تسهم في التأثير إيجابياً على نحو مباشر في تعزيز (المرونة التنظيمية) في مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين، إذ بلغت قيمة التأثير على المستوى الكلي (0.731)، الأمر الذي يؤكد أهميتها على الأداء الكلي الآن وفي المستقبل، كونها تحدث فرقاً كبيراً في الأداء التشغيلي والإداري عند تطبيقها بالشكل الملائم.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود بعض التفاوت بين الإجابات حول ابعاد المتغير المستقل واثارها في عمليات المنظمة، إذ أوضح ان ممارسة (الحوكمة) في المنظمة تركز بشكل أكبر على المشاركة والشفافية والعدالة في العمل، ثم الكفاءة والتوجه الاستراتيجي، واد ذلك نتائج معامل الاختلاف، بلغت (22.103%)، (23.646%)، (23.988%)، (24.245%) و (25.914)، وان ذلك يبدو منطقياً للتوجه المركزي للمنظمة.
3. ان المرونة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة كانت أكثر انسجاماً في جوانب العمل التشغيلية والاستراتيجية وفقاً لإجابات افراد العينة، اما في الجوانب الهيكلية التي كانت شبه ثابتة مما يدل على حرص الإدارة على تبني المساحات والإجراءات التنظيمية التي تمكن الافراد العاملين من وظائفهم بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.
4. أوضح التحليل الاحصائي انه يوجد تفاوت لتأثير المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل لإمكانية تعزيز (المرونة التنظيمية) التي أظهرت ان ابعاد (المشاركة، العدالة، الكفاءة، الشفافية، التوجه الاستراتيجي) والبالغة قيمها (0.724)، (0.701)، (0.695)، (0.694)، (0.642) مرتبة تالياً في تأثيرها في المرونة التنظيمية.

#### ثانياً: المقترحات

تشتمل هذه الفقرة على عدد من المقترحات المستندة للاستنتاجات التي وردت وكما يلي:

1. ضرورة حث المنظمة المبحوثة على وضع وتطوير دلائل ارشادية مكتوبة توضح فيها أهمية تبني (الحوكمة) كأساس عمل لها نتيجة لاتفاق عينة البحث على ذلك، وتعميمها مع تحديد معايير الالتزام بالشفافية لكل جوانب الأداء ومتابعة تلك المعايير بلجان مختصة.
2. ضرورة توجيه أنظار القيادات العليا في مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين نحو التوجه إلى إحداث تغييرات كبيرة وشاملة نحو تبني متغيري البحث للارتقاء بالأداء الكلي من جهة،

- وارضاء الأطراف المستفيدة والجهات العليا من جهة أخرى.
3. تبني توجهات استراتيجية أكثر إيجابية نحو أعمال المنظمة من شأنها تعزيز دور الافراد العاملين على المساهمة لوضع مقترحات تساعد في استمرار أعمالها.
  4. تبني جوانب الشفافية والعدالة لتحقيق توازن تنظيمي وإداري بين الأفراد العاملين والحقوق والواجبات، بما يعزز من مخرجات العمل الإيجابية.
  5. التركيز في تعزيز (المرونة التنظيمية) من خلال إيجاد آليات لجعل الهيكل التنظيمي الرسمي أكثر مرونة في تعزيز الصلات التنظيمية بين الافراد العاملين والإدارة.
  6. الاعتماد على الاساليب والتقنيات التي تُعزز من مشاركة العاملين في انجاز الأعمال بشكل سليم.
  7. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في مديرية الإحصاء في محافظة صلاح الدين ببناء توجه استراتيجي خاص بها، كون ان هذا البعد كان الأقل قيمة من حيث التأثير الإحصائي وفقا لإجابات عينة البحث.

## المصادر

### أولاً: المصادر باللغة العربية

#### أ. البحوث

1. الاقرع، نور ظاهر، (2017) أثر تطبيق معايير حوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد(1) ، العدد (5)ص69-95.
2. توجي، حلا فازع داغر، (2019)، " القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد (25)، العدد(111) ، ص -240 222.
3. الجراح، اضواء كمال حسين، (2022)، " القيادة الشاملة ودورها في تعزيز أنواع المرونة التنظيمية-دراسة مسحية لأراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، العدد (134).
4. حسين، سعد مهدي، (2023) المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات-بحث تطبيقي في الشركة العامة للسكك الحديدية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد (19)، العدد(77).
5. زكي، محمد حمدي، (2019): " المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة-دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي في صلاح الدين"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس-مصر، المجلد(5)، العدد(12).
6. الزبيدي، ناظم جواد والخزرجي، قصي إسماعيل، (2016)، " دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي بحث ميداني في قطاع البلديات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (22)، العدد(94).
7. الشوارة، فيصل، (2009)، " قواعد حوكمة وتقييم دورها في مكافحة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق-سوريا، المجلد(25) ، العدد(2)، ص (125-146) .
8. الطه، شهاب محمد محمود، (2021)، " دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة اسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق"، مركز الدراسات المستقبلية بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة - نينوى، العدد

- (49)ص 41-85.
9. عبد الله، محمود عبد الله وعناد، إبراهيم مرعيد، (2021)، "استراتيجية حوكمة إدارة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (17)، العدد(53)، ص319-338.
10. عبد الله، هند ثامر وإبراهيم، نور خليل، (2022)، "تقييم واقع المرونة التنظيمية في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والاشغال العامة دراسة حالة"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد(51)، ص51-61.
11. علي، احمد حسين وصالح، رشا مهدي، (2023) مدى تأثير مبادئ حوكمة الموارد البشرية في عملية التدريب في المؤسسات (دراسة تحليلية على عينة من العاملين في اكااديمية الخليج العربي للدراسات البحرية)"، مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوت، المجلد(15)، العدد(47).
12. عمير، عراك عبود، (2019)، " دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(25)، العدد (114)، ص130-151.
13. قرني، احمد حسام، (2022)، " مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين-دراسة ميدانية"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط في معهد التخطيط القومي-مصر، العدد(37)، ص76-112.
14. الكبيسي، عقبة نافع سليم ومحمود، زيد خوام (2023)، دور رأس المال النفسي في بناء اليقظة الذهنية دراسة تحليلية لأراء عينة من الكادر الأكاديمي في رئاسة جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (5) العدد (1).
15. كوين، عبد الكاظم والكعبي، حميد سالم، (2017)، " الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد-المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (12)، العدد(40)، ص 208-234.
16. ملهيباني، نيجيرفان سعدون محمود وداود، رهنج محمد نوري ومحمد، جلال عبدالله، (2022)، " دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد(10)، العدد(4)، ص1090-1108.
- ب. الرسائل
1. الجواري، احمد خزعل محمود، (2020)، "توظيف مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، دراسة مقارنة لعينة من المستشفيات الحكومية والاهلية في مدينة الموصل"، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.
- ت. المؤتمرات
1. مقدم، وهيبه، (2011)، "سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الاعمال دراسة حالة لثلاثة شركات عربية"، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادات الحديثة جامعة الشلف- الجزائر، (13-14، ديسمبر، 2011)، الجزائر.
- ثانياً: المصادر باللغة الإنكليزية

#### A. Books:

1. Krejcie, R.& Morgan, D.(1970). Determining Sample Size For research activities, Educational and Psychological.

**B. Journals:**

1. Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., & Nkeng, C. (2023). Emerging trends around strategic flexibility: a systematic review supported by bibliometric techniques. *Management Decision Journal*.
2. Akkaya , Bulent., & Manisa , Celal.(2020).The direction of the interactive relation between organizational flexibility and transformational leadership behaviours: A comparative analysis. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.(19) , No.(3), pp.1-11.
3. AL-shalma, Maysoon, Abdullah., & Al-hamawndi, Wardah, Abdulkhaleq. (2020). "Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations". *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol.(9),No.(1),pp.1-14.
4. Amajuoyi, C. P., Nwobodo, L. K., & Adegbola, M. D. (2024). Transforming business scalability and operational flexibility with advanced cloud computing technologies. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(6), 1469-1487.
5. Amrul Ichdan, D., Yuliansyah, & Maryani. (2023). Do mental model and creativity help employees to improve their job performance from their participation in the budgeting?. *Cogent Business & Management*, *Journal Ilmiah Akuntansi and Bisnis* 18(2).
6. Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMES: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, Vol.(14),No.(1), pp.368-387.
7. Fisch, J. H., & Puhr, H. (2021). Financial hedging and operational flexibility as instruments to manage exchange-rate uncertainty in multinational corporations. *Global Strategy Journal*, Vol.(1),No(26).
8. Fraihat, B. A. M., Bataineh, M. T., Taha, I. B., & Mbeadeen, B. A. (2023). The Role Of Strategic Management In Enhancing Competitive Advantage And Firm Performance In The Jordanian Telecom Industry. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 1004-1022.
9. Grewal. R. & Tanutaj. P, (2001), "Building organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: Tgerule of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, Vol.(65),No.(2), pp. 80-67.
10. Levin, M. H. (2024). First Look at New York State's LLC Transparency Act. *The CPA Journal*, 94(5/6), 11-12.
11. Lirios, C. G., Balderas, W. I. A., & Crisanto, G. P. (2024). Organizational Flexibility in the Literature From 2021 to 2024. *Journalism and Mass Communication*, 14(1), 1-10.



12. Saeed, M. A., Jiao, Y., Zahid, M. M., Tabassum, H., & Nauman, S. (2021). Organizational flexibility and project portfolio performance: the roles of innovation, absorptive capacity and environmental dynamism. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 600-624.
13. Shaddiq, S., & Irpan, M. (2023). Governance of Human Resources Management in the Digital Era. *Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 80-96.
14. Shalender, Kumar. (2015). Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry. *International Journal of Economics & Management Sciences*, Vol.(4),No.(6), pp 1-3.
15. Sinaga, Ananda Sabrida Tora Br & Rujiman, Rina Br Bukit, (2021), The Influence of Internal Control System, Individual Morality, and HR Competency on Fraud Prevention with Good Governance as An Intervening Variables: Study on OPD Deli Serdang Regency, North Sumatra Journal Sains Sosio Humaniora, Vol (5), (1).
16. Tongvijit, P. M., Nomnian, A., Sirisunhirun, S., & Arakpothchong, W. (2023). The model of good governance application toward human resource management in buddhist university. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 16.
17. Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.(31),No.(2), pp.268-285.
18. Zuma, S. K. (2018). "HR Governance for Sustainable human resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh". *European Journal of Business & Management*. Vol.(10),No.(12),pp.207-216.

### **C. Articals:**

1. Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, *Journal of Business Economics for Applied Research*, Vol. (6), No. (1), Part (2).
2. Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation. *SAGE Open*, 13(2).
3. Dong, Q. (2018). "The Innovation model of teaching and human resource Cultivation in Major of Public Administration in the Process of state Governance Modernization". *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*. Vol.(18),No.(6),pp.2845-2852.
4. Gutterman, Alan S., (2023) Organizational Performance and Effectiveness, *Organizational Design*. Available at SSRN 4541482.
5. Kaplan, Avril D., Domins, Sarah., Palen, John GH., & Quain Estelle E.

- (2013). "Human resource governance: What does governance mean for the .. health workforce in low & middle-income countries?". *Human resource for health*. Vol.(11).No.(6),pp.1-12.
6. Lin, Y., Luo, J., Ieromonachou, P., Rong, K., & Huang, L. (2019 ). Strategic orientation of sterilization in manufacturing firms and its impacts on firm performance. *Industrial Management & Data Systems*. Vol.(119),No.(2), pp.292- 316.
  7. Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, *Journal of Business Economics for Applied Research*, Vol. (5), No. (3).

**D. Conference**

1. Supriya, C., & Dadhabai, S. (2024). Dimensions of organizational justice on employee commitment–moderating effect of gender. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 392, p. 01050). EDP Sciences.