

**مرونة الموارد البشرية
وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي
(دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور
الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة)**

**الاستاذ الدكتور
حاجم جبوري علك الخفاجي
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد**

**المدرس المساعد
حسين طرار محارب الصكري**



مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة) Human resource flexibility and its impact on the readiness of strategic change

المدرس المساعد
حسين طرار محارب الصكري

الاستاذ الدكتور
حاكم جبوري علك الخفاجي
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص:
الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بعينة البحث. واختار الباحث عينة البحث كافة القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم ومسؤولياتهم الادارية في شركة نور الكفيل البالغ عددهم (66) مسؤولاً ادارياً موزعين حسب الهيكل التنظيمي (مدير الشركة المفوض ومعاونيه، مدراء الاقسام، مدراء الشعب). ولتحقيق اهداف البحث فقد تم صياغة نموذج للبحث يتكون من متغيرين رئيسية، وتم استنباط مجموعة من الفرضيات حيث تمثلت فرضيتي البحث الرئيسية بوجود علاقة وأثر بين مرونة الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي التي خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من صدقها من عدمه. واستخدم

الغرض من البحث الحالي تشخيص مستوى جاهزية التغيير الاستراتيجي وهي (الملاءمة، الدعم الاداري، فاعلية التغيير، المنفعة الشخصية). نتيجة تطبيق مرونة الموارد البشرية بأبعادها الفرعية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية، ويهدف البحث الى اختبار وقياس علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث فضلا عن تشخيص اسباب ضعف تطبيق جاهزية التغيير الاستراتيجي، ووضع فرضيتي الارتباط والتاثير، ومن أجل معرفة ذلك فقد اعتمد البحث استمارة

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

وتعمل هذه المرونة على تقوية الموارد البشرية للاستجابة للتغيرات اللاحقة وتزويد الموظفين بالقدرة على اجراء التغييرات اللازمة داخلهم لأجراء التنسيق مع التغييرات المنفذة في اجراءات العمل، وبالتالي تعد المرونة في الموارد البشرية اقوى واهم عامل استراتيجي يمكن استخدامه لقياس قوة المنظمة للتكيف مع التغييرات المطلوبة. وتعد الجاهزية للتغيير الناجح دالة لحسن الاستعداد للتغيير والتي تعمل على زيادة مستوى المشاركة والمساهمة في تنفيذ التغييرات المطلوبة، زيادة مستوى الالتزام بالتغيير، كما أنها تزيد من تبادل المعلومات والتواصل بين الافراد العاملين، وتقلل من مقاومة التغيير وارهاق التغيير، فهي تعزز الثقة والعلاقة بين الافراد العاملين، فضلاً عن تعزيز الثقة بالإدارة، وكذلك تقلص الفجوة والتناقض بين الادارة والعاملين فهي تقرب وجهات النظر بين الادارة والعاملين بخصوص التغيير المقترح، كما أنها تعمل على تعزيز وتبني السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات السلبية، وأن جميع هذه المنافع التي تحققها الجاهزية للتغيير تفضي الى بيئة عمل ملائمة التي تحفز العاملين على اداء العمل من خلال المرونة في المهارات والسلوكيات وممارسات ادارة الموارد البشرية وبالتالي تحقيق جودة واهداف التغيير.

ومن اجل الاجابة على تساؤلات البحث وتحقيق اهدافه تم تقسيمه اربع مباحث، تناول المبحث

البحث عدداً من البرامج الاحصائية الملائمة كالبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS V.20) وبرنامج (SMART PLS) للتأكد من صدق وثبات ادوات قياس البحث واختبار فرضيات البحث، وقد اظهرت النتائج صحة فرضيات البحث واعتماداً على هذه النتائج تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث والتي توصي ان هناك محدودية في تطبيق جاهزية التغيير الاستراتيجي وذلك لمحدودية توفر مرونة الموارد البشرية لدعم جاهزية التغيير الاستراتيجي ووضع الباحث التوصيات المناسبة.

المصطلحات الرئيسية: مرونة الموارد البشرية، جاهزية التغيير الاستراتيجي، شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية في محافظة كربلاء المقدسة.

المقدمة:

نظراً للمنافسة الشديدة في بيئة الاعمال أصبح لزاماً على المنظمات أن تتبنى كل ما هو جديد من متغيرات حديثة من شأنها أن تساعد المنظمات على التطوير والتكيف والتفوق على المنافسين، فضلاً عن انها تزيد من تحقيق اهدافها. اذ جاء هذا البحث الحالي بتناوله متغيرين رئيسين ومهمين هما مرونة الموارد البشرية، وجاهزية التغيير الاستراتيجي. اذ تعد مرونة الموارد البشرية احد الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية فهي تركز على تكيف سمات الموظفين مثل المعرفة، المهارات، والسلوكيات مع الظروف البيئية ومواقف العمل المتغيرة،

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

مشكلة الدراسة بشكل ادق من خلال التساؤلات
الآتية:-

١- ما مدى توفر مهارة المرونة ومدى انعكاسها
في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي لدى
الشركة المبحوثة ؟

٢- ما مدى توفر مرونة السلوك في تعزيز
جاهزية التغيير الاستراتيجي لدى الشركة
المبحوثة ؟

٣- ما مدى توفر مرونة ممارسات الموارد
البشرية ومدى تأثيرها في تعزيز جاهزية التغيير
الاستراتيجي لدى الشركة المبحوثة ؟

٤- ما طبيعة علاقة وتأثير المرونة في الموارد
البشرية على جاهزية التغيير الاستراتيجي في
عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من الأهمية الحيوية
للموضوعات التي تناولها وهي مرونة الموارد
البشرية والجاهزية للتغيير الاستراتيجي كونها
اصبحت من الموضوعات المهمة جداً التي
استحوذت على اهتمام الباحثين الاكاديميين ومن
خلال الآتي:

١- تتجسد أهمية البحث في تقديم اطار فكري
وفلسفي وعملي لمتغيرات مرونة الموارد البشرية
والجاهزية للتغيير الاستراتيجي يساعد القيادات
الادارية في الشركة المبحوثة على فهم وادراك
مضامينها.

الاول المنهجية العلمية للبحث ، في حين تناول
المبحث الثاني الاطر الفكرية لمتغيري البحث
مرونة الموارد البشرية وجاهزية التغيير
الاستراتيجي من حيث المفهوم، الأهمية،
الخصائص، والابعاد، أما المبحث الثالث
فاختص بالجانب العملي من حيث اختبار
فرضيات البحث الرئيسة والفرعية، واخيرا جاء
المبحث الرابع بأهم ما توصل اليه البحث من
الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: المنهجية العلمية للبحث

يهدف هذا المبحث الى استعراض الفقرات
العلمية المتبعة خلال منهجية البحث. وهي
تتضمن خطوات متسلسلة ومترابطة من اجل
الوصول الى هدف البحث وهي:

اولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث بالاهتمام المحدود من قبل
الشركات العراقية بصورة عامة والشركة المبحوثة
بصورة خاصة بجاهزية التغيير الاستراتيجي من
خلال ما تمتلكه الشركة عينة البحث من موارد
بشرية وهي تمتلك مرونة في مواردها البشرية
بههدف تطويرها واستدامتها على المدى الطويل
وذلك من اجل مواكبة التغييرات الحاصلة في
بيئة الاعمال، حيث تتطلق مشكلة البحث من
خلال التركيز في التساؤل الرئيس الذي مفاده:
الى أي مدى تعمل عينة البحث على جاهزية
التغيير الاستراتيجي من خلال توفر مرونة
مواردها البشرية؟. ويمكن تشخيص اسباب

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

٢- تتجلى أهمية البحث في تزويد الشركة المبحوثة بمعلومات واضحة عن مستوى توافر المرونة في مواردها البشرية ومدى الحاجة الى تعزيز كل من هذه المرونة فيها.

٣- تتجلى أهمية البحث في تزويد الشركة المبحوثة بالمستوى الحقيقي لتوافر مؤشرات ابعاد الجاهزية للتغيير ومدى حاجة هذا المستوى الى التطوير بوصفه ركيزة اساسية في نجاح تنفيذ التغييرات الاستراتيجية.

٤- أن أهمية البحث تتمحور حول متغيرات (مرونة الموارد البشرية، والجاهزية للتغيير الاستراتيجي) بوصفها من المداخل المهمة والحديثة وذات محور استراتيجي مهم لإنقاذ المنظمات من الفشل في تنفيذ التغييرات الاستراتيجية المطلوب اجراءها.

٥- السعي من خلال هذا البحث الى اعطى فهماً اكبر للعلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية وجاهزيتها لبرامج التغيير في الشركة ذات الصلة بالبحث وامكانية تطويرها مستقبلاً.

١- اختبار وقياس مستوى مرونة الموارد البشرية بأبعادها الاربعة (الملاءمة، الدعم الاداري، فاعلية التغيير، المنفعة الشخصية) في الشركة المبحوثة.

٢- اختبار وقياس مستوى جاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعادها الاربعة (الملاءمة، الدعم الاداري، فاعلية التغيير، المنفعة الشخصية) في الشركة المبحوثة.

٣- تشخيص اسباب انخفاض جاهزية التغيير الاستراتيجي في عينة البحث ومعالجتها.

٤- يوضح المخطط الفرضي للدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية او تجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به وكالاتي:

١- المتغير المستقل: ويتمثل بمرونة الموارد البشرية والذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد وهي مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية. (Katkars & Sett,2009:1036-1037)

٢- المتغير التابع : ويتمثل بجاهزية التغيير الاستراتيجي والذي سيتم قياسه من خلال اربعة ابعاد وهي الملاءمة، الدعم الاداري، فاعلية التغيير، والمنفعة الشخصية. (Adil,2016:228 ; Barber,2010:28)

٢- تتجلى أهمية البحث في تزويد الشركة المبحوثة بمعلومات واضحة عن مستوى توافر المرونة في مواردها البشرية ومدى الحاجة الى تعزيز كل من هذه المرونة فيها.

٣- تتجلى أهمية البحث في تزويد الشركة المبحوثة بالمستوى الحقيقي لتوافر مؤشرات ابعاد الجاهزية للتغيير ومدى حاجة هذا المستوى الى التطوير بوصفه ركيزة اساسية في نجاح تنفيذ التغييرات الاستراتيجية.

٤- أن أهمية البحث تتمحور حول متغيرات (مرونة الموارد البشرية، والجاهزية للتغيير الاستراتيجي) بوصفها من المداخل المهمة والحديثة وذات محور استراتيجي مهم لإنقاذ المنظمات من الفشل في تنفيذ التغييرات الاستراتيجية المطلوب اجراءها.

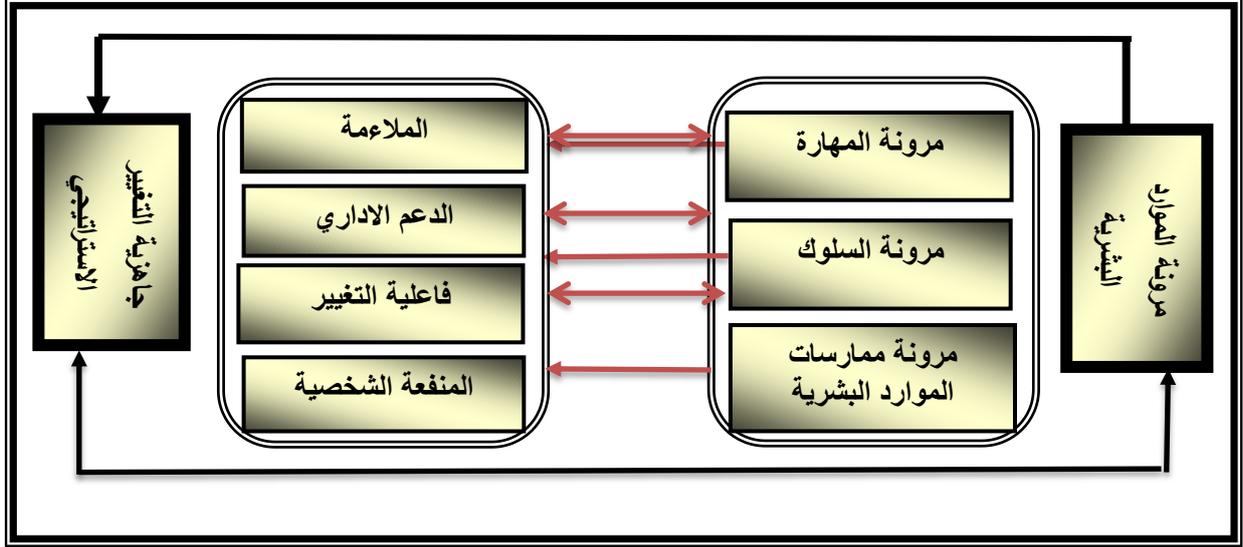
٥- السعي من خلال هذا البحث الى اعطى فهماً اكبر للعلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية وجاهزيتها لبرامج التغيير في الشركة ذات الصلة بالبحث وامكانية تطويرها مستقبلاً.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق مجموعة من الاهداف الآتية:

١- اختبار وقياس مستوى مرونة الموارد البشرية بأبعادها الفرعية الثلاثة (مرونة المهارة، مرونة

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي



الشكل (1) انموذج البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان

المهارة وجاهزية التغيير الاستراتيجي بابعادها مجتمعة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين مرونة السلوك وجاهزية التغيير الاستراتيجي بابعادها مجتمعة.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي بابعادها مجتمعة.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية طردية موجبة لمرونة الموارد البشرية وابعادها

خامساً: فرضيات البحث

في ضوء المخطط الفرضي للبحث واهدافه فإن البحث ينطلق من الفرضيات الرئيسية والفرعية الاتية:

١- الفرضية الرئيسية الأولى: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين مرونة الموارد البشرية وابعادها وجاهزية التغيير الاستراتيجي بابعادها مجتمعة. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي:

أ- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية موجبة بين بعد مرونة

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

ممارسات الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي بإبعادها مجتمعة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

مجتمع الدراسة الذي تم اختياره من شركة نور الكفيل هم كافة القيادات الادارية بمختلف اختصاصاتهم ومستوياتهم ومناصبهم الادارية في الشركة ام عينة الدراسة فقد كانت العينة قصدية نفس مجتمع الدراسة وتم اختيار القيادات الادارية جميعها بمختلف اختصاصاتهم ومناصبهم في الشركة البالغ عددهم (66) مسؤولاً ادارياً، ويقدم الجدول رقم (1) في ادناه توضيحاً لوصف عينة البحث.

في جاهزية التغيير الاستراتيجي بإبعادها مجتمعة، وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي:

أ-الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية طردية موجبة لمرونة المهارة في جاهزية التغيير الاستراتيجي.

ب-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية طردية موجبة لمرونة السلوك في جاهزية التغيير الاستراتيجي بإبعادها مجتمعة.

ت-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية طردية موجبة لمرونة

الجدول (1) وصف عينة البحث

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	66	100
	انثى	0	0
	المجموع	66	%100
الفئة العمرية	أقل من 20 سنة	0	0
	21-30 سنة	14	21,21
	31-40 سنة	22	33,33
	41-50 سنة	19	28,79
	اكبر من 50 سنة	11	16,67
	المجموع	66	%100
التحصيل العلمي	اعدادية	0	0
	دبلوم	9	13,64
	بكالوريوس	36	54,54
	دبلوم عالي	2	3,03
	ماجستير	14	21,21

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

7,58	5	دكتوراه	
%100	66	المجموع	
1,51	1	مدير مفوض	المنصب
3,03	2	معاون المدير	
28,79	19	مدير قسم	
66,67	44	مدير شعبة	
%100	66	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان

سابعاً: أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث الحالي عدداً من الأدوات والاساليب لجمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة لتحقيق اهداف البحث، وهذه الأدوات هي كالآتي:-

❖ **في الجانب النظري:** استعان الباحث في تغطية هذا الجانب بإسهامات الكتاب والباحثين والدارسين التي تمّ الحصول عليها من المراجع العلمية المختلفة من الكتب والبحوث والمجلات العلمية وأطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن المواقع الالكترونية الرصينة. حيث شكلت شبكة الإنترنت العالمية جانباً مهماً وأساسياً في حصول الباحث على أحدث الدراسات والبحوث التي غطت الجانب النظري للبحث الحالي.

❖ **في الجانب العملي:** اعتمد البحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات البحث، وتم توزيعها من قبل الباحث بصورة

مباشرة على عينة البحث وللمدة من (2019/2/20) الى (2019/6/11)، وقد قسمت على قسمين هما:-

❖ **القسم الاول:** ويضم هذا القسم معلومات شخصية عامة تخص المجيبين عينة البحث ويشتمل على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، الموقع الوظيفي، عدد سنوات العمل في الموقع الوظيفي الحالي، العنوان الوظيفي).

❖ **القسم الثاني:** ويتعلق هذا القسم بأسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث ويضم (51) فقرة موزعة على المتغيرات الرئيسية والفرعية وفق محورين كالآتي:-

١. **المحور الأول:** يتعلق بمتغير مرونة الموارد البشرية ويتضمن (26) فقرة .

٢. **المحور الثاني:** يتعلق بمتغير جاهزية التغيير الاستراتيجي ويتضمن (25) فقرة.

إذ اعتمد الباحث مجموعة من المقاييس والتي استخدمت من قبل مجموعة من الباحثين الاخرين ومحاولة تطبيقها بما ينسجم مع البيئة

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

المبحوثة، والجدول (2) يوضح متغيرات البحث
والفقرات التي تقيسها والمصادر المعتمدة في
قياسها.

الجدول (2) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيسها والمصادر المعتمدة في قياسها

المتغيرات الرئيسية	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
مرونة الموارد البشرية	مرونة المهارة	9	(Bhattacharya et al.,2005:629)
	مرونة السلوك	10	(Katkars & Sett,2010:1203)
	مرونة ممارسات الموارد البشرية	7	
جاهزية التغيير الاستراتيجي	الملاءمة	10	(Holt et al.,2007:242-243)
	الدعم الاداري	6	(Barber,2010:128)
	فاعلية التغيير	6	(Persson,2014:30)
	المنفعة الشخصية	3	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الوارد فيه.

الموجودة في برنامج (SMARTPLS)، واختبار
معنوية علاقات الارتباط والتأثير.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً: مرونة الموارد البشرية Human

Resource Flexibility

١. مفهوم مرونة الموارد البشرية: تشير
مرونة الموارد البشرية الى قدرة إدارة الموارد
البشرية على تسهيل قدرة الشركة على التكيف
بفعالية وفي الوقت المناسب لتغيير المتطلبات أو
تنوعها سواء من بيئتها الخارجية أو من داخل
الشركة نفسها Milliman et

**ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في
البحث:**

بهدف معالجة البيانات احصائياً ومن اجل
التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف الدراسة
واختبار صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية فقد
استخدم الباحث البرنامج الاحصائي الجاهز
(SPSS.V.20) في التحليل الإحصائي باعتماد
الأساليب الإحصائية منها اختبار التوزيع الطبيعي،
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التحليل
العامل التوكيدي ومعامل الثبات، الفا كرونباخ،
ونسب التشيع من خلال استخدام الاختبارات

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

البشرية اللازمة وتطويرها وتطبيقها بشكل السريع لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية، والتي يمكن النظر إليها باعتبارها سمة داخلية أو خاصية مميزة للشركة (Yue Ngo & Loi,2008:1655; Sorasak,2014:11). في حين يصف (Ketkar & Sett,2010:1176) مرونة الموارد البشرية هي مقدرة نظام الموارد البشرية في استغلال المواهب والمهارات والسلوكيات المتوفرة لدى الافراد العاملين في الشركة في مجموعة متنوعة من الوسائل عن طريق اعادة تشكيلها او اعادة تخصيصها لاستخدامات ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف مرونة الموارد البشرية على انها مجموعة من الخبرات المتراكمة والمعارف والمهارات والسلوكيات والافكار الضمنية فيما لو تم استغلالها بالصورة الصحيحة من قبل الشركة لوفرت عدة خيارات تمكن الشركة من التنقل بالحرية بين هذه الخيارات للتغلب على الظروف البيئية التي تواجهها، فهي تمثل المحرك الرئيس لقدرة النظام بأكمله على خلق قيم جديدة ومبتكرة وذلك من خلال ترجمة افكاره فيها. كما انها تعد بمثابة تأشيرة مرور سريعة نحو توفر خاصية التغيير السريع في العمل وعدم الاتسام بالنمطية وفقاً للظروف المحيطة.

(al.,1991:325). لذا يشير مصطلح مرونة الموارد البشرية الى قدرة انظمة الموارد البشرية على توظيف وتطوير وتنسيق ونشر الموظفين الذين لديهم كفاءات للاستجابة السريعة لتلبية أو إنشاء مجموعة متنوعة من المتطلبات الديناميكية. (Tracey, 2008:430). في حين يرى (Martin,2006:73) ان المرونة في الموارد البشرية تشير إلى إمكانية تغيير نوعية وكمية الأفراد لتتناسب مع التغيرات الحاصلة في البيئة.

إذ بيّن (Yue Ngo et al.,2011: 3) بأنه يمكن النظر الى مرونة الموارد البشرية على وفق المنظور المستند الى الموارد (RBV- Resource Based View) على انها تمثل مصدراً للميزة التنافسية للشركات. اما في البيئة الديناميكية فيمكن النظر إلى مرونة الموارد البشرية على أنها تمثل قدرة ديناميكية تساعد الشركة على التكيف مع حالات الطوارئ البيئية المتغيرة. وهذا ما اشار اليه الباحثان (Wright & Snell,1998) عندما بينوا مرونة الموارد البشرية من وجهة النظر المستندة للموارد حيث تم تعريفها من قبلهم بانها المدى او المجال المتوفر الذي تمتلك فيه الموارد البشرية في الشركة على المهارات والذخيرة السلوكية التي من الممكن أن تمنح الشركة العديد من الخيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية في البيئة التنافسية للشركة، فضلاً عن مدى تحديد ممارسات الموارد

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

ب. القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات: هذه الخاصية مهمة وبشكل خاص من أجل الحصول على استجابة سريعة للظروف المتغيرة. انها تسمح باللامركزية في صنع القرار، وبالتالي تتجنب إهدار الوقت في انتظار اتخاذ القرارات في المستويات العليا.

ج. القدرة على العمل ضمن الفريق: عملية التكامل مهمة جداً من أجل تحقيق مرونة المنتج. حيث يتم استخدام فرق العمل متعددة الوظائف أو المزيد من الفرق، وذلك عندما تحتاج الشركة الى اطلاق منتج جديد أو تغيير منتج موجود. على سبيل المثال، يحتاج مهندسو التصميم إلى اتصال وثيق مع فريق الإنتاج بحيث يمكن توقع مشاكل التصنيع في مرحلة التصميم، ومحاولة تجنب هدر الوقت والجهد في المستقبل. هذا النوع من التفاعل أو التكامل يجب أن يحدث بين جميع المجالات المعنية، ويبدو أن العمل الجماعي هو النهج الأنسب.

د. القدرة على الاتصال: يعتبر تحقيق التكامل والاتصال الفعال داخل وبين المجالات امراً ضرورياً. إذ كلما مارس هذا الاتصال، أصبح الأمر أسهل. كما أن بعض مجالات الشركة لديها لغة أو مصطلحات خاصة بها يجب توحيدها أو على الأقل فهمها بواسطة المجالات الأخرى التي تتفاعل معها، وبهذه الطريقة يتم تقليل سوء الفهم ويمكن حل سوء الفهم بسرعة وفعالية.

٢. أهمية مرونة في الموارد البشرية: أشار (Bal & De Lange,2015:126) الى أهمية ممارسة المرونة في الموارد البشرية من خلال بيان اثار المرونة في ادارة الموارد البشرية على نتائج الموظفين مع مرور الوقت، وأوضحها من خلال النقاط الاتية:

أ. تستخدم المرونة في ادارة الموارد البشرية من قبل الشركات لتعزيز مشاركة العاملين الجدد في اتخاذ القرارات، بينما يتم استخدامها للعاملين الكبار لتحسين ادائهم الوظيفي.
ب. تؤكد على استفادة الافراد العاملين من المرونة التي توفرها الشركة اثناء تأدية اعمالهم.
ج. تمكن الافراد العاملين في الشركات على تحقيق التوازن بين مطالب العمل وبين حياتهم الخاصة.

٣. خصائص الموارد البشرية المرنة: حدد (Corrêa,1994:36) عدداً من الخصائص التي من المستحسن أن تمتلكها القوى العاملة في الشركات التي تهدف إلى تحقيق مستويات أعلى من المرونة، وهذه الخصائص من وجهة نظره هي كالآتي:

أ. تعدد المهارات: حيث كلما كان العاملون يمتلكون مدى مهارات واسعة كلما كانوا أكثر مرونة. سواء من حيث مزيج المنتجات أو من حيث قابلية تبادل العمال بين محطات العمل التي يمكن إنتاجها من أجل التغلب على التغيب والنقص المؤقت.

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

الموارد البشرية: (Kumari &)

Pradhan,2014:45-46

أ. مرونة المهارة (Skill Flexibility):

يشير هذا البعد إلى مدى سهولة وسرعة

الحصول على قدرات العاملين اللازمة

للاضطلاع بمهام جديدة (Veise et)

(Yue al.,2014:1791. في حين يصور

Ngo et al.,2011:2) مرونة المهارة على

انها تمثل مهارات الموظفين من خلال امتلاكهم

الى عدد من الخيارات البديلة الفعلية والمحتملة

والتي من الممكن تطبيق مهارات الموظفين

عليها، فضلاً عن امكانية استخدام السرعة في

اعادة توزيع الافراد ذوي الكفاءة والمهارات

المتنوعة. وبعبارة أخرى، إذا كان الموظفين في

الشركة يمتلكون مجموعة واسعة من المهارات

ويمكنهم أداء واجبات وظيفية مختلفة عند

الطلب، فيمكن القول بأن الشركة تتمتع بدرجة

عالية من المرونة في مهارات الموظفين. بينما

يرى(Ketkar & sett,2010:1176) تشير

المرونة في المهارة إلى سمتين: عدد

الاستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق

مهارات الموظف عليها (مرونة الموارد) ، وكيفية

إعادة نشر الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة

(مرونة التنسيق). ويضيف Javed et

(al.,2017:33) بأن مرونة المهارات تصف

مدى سرعة وكفاءة الموظفين في تكيف

المهارات الجديدة التي تمنحها لهم الشركة.

هـ. القدرة على فهم كامل العملية: التقدير الجيد

لكامل العملية يساعد على فهم الآثار المترتبة

على القرارات التي تصبح أكثر اتساقاً. وهذا من

شأنه تجنب اتخاذ القرارات التي من شأنها أن

تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، وكذلك تجعل

من الممكن تحديد القرارات التي تؤدي إلى نتائج

مرغوبة في المراحل الأخرى من العملية.

و. القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة:

هذا يساعد على تجنب مقاومة التغيير التي

يمكن أن تعرض المرونة للخطر. حيث يعد قبول

التغيير باعتباره جزءاً لا يتجزأ من عملية الإنتاج

بدلاً من استثناء مهم في التعامل مع البيئات

المتغيرة أو غير المتوقعة.

ز. القدرة والميل للتعلم المستمر: وتعتبر هذه

السمة ضرورية لإنشاء ما تسمى منظمة التعلم.

هذه الخاصية هي شرط لإنشاء قدرة فعالة للنظام

للتكيف مع الظروف الجديدة. حيث تظهر

مقاومة التغيير نتيجة للخوف من المجهول،

والذي يحدث غالباً بسبب نقص المعلومات. فاذا

كان هناك استعداد للتعلم، فإن حواجز المقاومة

ستتخط بسهولة أكبر.

٤. أبعاد مرونة الموارد البشرية: يتفق

اغلب الباحثين والكتاب منهم (Wright &)

Snell,1998:758 على ان الابعاد او

المكونات الاساسية لمرونة الموارد البشرية هي،

مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

والتطبيقات (Úbeda-García et al.,2017:8).

ثانياً: جاهزية التغيير الاستراتيجي

١. مفهوم جاهزية التغيير الاستراتيجي:
قبل الخوض في مفهوم جاهزية التغيير الاستراتيجي لا بد لنا من أن نعرض على مفهوم ادارة التغيير ومعنى التغيير الاستراتيجي، إذ تعرف ادارة التغيير بأنها عملية التجديد المستمر لتوجيه الشركة وهيكلها وقدراتها لتلبية الاحتياجات المتغيرة باستمرار في اسواقها، وتنظيمها، وموظفيها (Dahlan et al.,2002:77). في حين يعرف التغيير الاستراتيجي بأنه القواعد التي تتبعها الشركات لأحداث الاختلاف في شكلها أو جودتها أو حالتها مع مرور الزمن في الشركة من أجل تحقيق الفعالية والمحاذاة مع بيئتها الخارجية (Akrivos et al.,2013:711). أما الجاهزية فأنها مصطلح غامض وتشير إلى معانٍ مختلفة وتستخدم بطرق مختلفة، على سبيل المثال يعتقد البعض أن جاهزية التغيير تعني الوعي بمبادرة التغيير والقدرة على تنفيذ التغيير بنجاح. بينما يركز البعض الآخر على إيمان الموظفين بالفوائد الناتجة عن التغيير. في حين يشير عدد من الباحثين الى ان مفهوم جاهزية التغيير يقع ضمن نطاق إدارة التغيير وإدارة مقاومة التغيير (Al-Darmaki,2015:121). في حين يرى (Balogun et al.,2016:114) أن

ب. مرونة السلوك (Flexibility)

Behavior: يشير هذا البعد إلى المدى الذي يمتلك فيه الموظفون لمجموعة واسعة من النصوص السلوكية التي من الممكن تكيفها مع المتطلبات الخاصة بكل حالة (Yue Ngo et al.,2011:2). في حين يصور (Veise et al.,2014:1792) مرونة السلوك على انها تمثل القدرة على إظهار مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في ظل الظروف المختلفة، إذ تمثل سلوكيات الموظفين الأفعال أو الترتيبات التي يعتمدها الموظفون في عملهم. بينما يقول (Ketkar & sett,2010:1176) ان المرونة السلوكية تشير إلى توفر نطاق واسع بما فيه الكفاية من النصوص السلوكية بين الموظفين بحيث يمكنهم التكيف مع متطلبات المواقف (مرونة الموارد) مع الحفاظ على تشابه الردود من قبل الأعضاء المختلفين الى المواقف المتشابهة بشكل مماثل (مرونة التنسيق).

ج. مرونة ممارسة الموارد البشرية (HR Practice Flexibility) : يشير هذا

البعد الى المدى الذي يمكن ان تكيف فيه ممارسات الموارد البشرية للشركة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من الحالات، على سبيل المثال نظام الاجور المتغير، أو عبر عدة مواقع أو وحدات من الشركة، على سبيل المثال تقييم اداء النظام المطبق على غالبية الوظائف. والسرعة التي يمكن بها إجراء هذه التعديلات

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

ويعرف (Wiersema & Bantel, 1992:93) جاهزية التغيير على انها تعني الاستعداد لتقبل التغيير والرغبة في تحمل المخاطر المتعلقة بالتغيير، والتخلي عن اساليب العمل القديمة والانفتاح على اتباع اساليب عمل جديدة ومختلفة وضرورية لتنفيذ التغيير الاستراتيجي. في حين يعرفها (Rock, 2007:18) على انها تمثل تمهيد الطريق قبل اجراء التغييرات التحويلية. بينما يصورها (Adil, 2014:116) بأنها حالة الاستعداد الدائم على مستوى الشركة للتغيير المنهجي الواسع النطاق. وعرفها (Zif, 2019:38) بأنها بنية متعددة الأبعاد تعكس كفاءات الشركة في القيام بثلاثة أشياء من أجل التكيف في الوقت المناسب وبشكل صحيح مع ردود الفعل التسويقية والتي تلي ادخال النموذج الرشيق: تحديد الاطلاق على أساس جمع المعلومات وتفسيرها، التحضير والاستعداد لاتخاذ إجراءات (إعداد)، واستجابة للعمل. وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الجاهزية للتغيير بأنها العملية التي تعمل على تأمين القدرة الفردية والتنظيمية من أجل النجاح في تنفيذ التغييرات المقترحة. وكل هذا لا يتم الا من خلال بناء القدرة والقابلية للأفراد على الانفتاح على التغيير بصورة ذهنية ونفسية وبدنية من أجل تهيئتهم لتحقيق اهداف برامج التغيير، وبالتالي ، يمكن النظر الى الجاهزية للتغيير

جاهزية التغيير تكون موجودة على مستويين هما: المستوى الأول هو مدى إدراك الموظفين للحاجة إلى التغيير، أما المستوى الثاني فإنه يمثل مقدار الالتزام الشخصي نحو تغيير المهارات الفردية، المواقف، والسلوكيات أو ممارسات العمل. بينما يرى (Ahmad et al., 2017:4) جاهزية التغيير على انها تمثل موقفاً شاملاً يتأثر في وقت واحد بالمحتوى (أي ما يتم تغييره)، العملية (أي كيف يتم تنفيذ التغيير)، السياق (أي الظروف التي يحدث فيها التغيير) ، والأفراد (أي خصائص من يطلب منهم تغييراً) المعنيون بالتغيير، وبالتالي فإن الجاهزية للتغيير تفترض وجود شعور حقيقي بحسن الاستعداد لأنها تمثل إستراتيجية رئيسية لإدارة التغيير والتي تتكون من تحضير الموظفين للتغيير الوشيك في شركاتهم، ويعتبر هذا المفهوم أن إدارة التغيير تتم بشكل أفضل عندما يكون هناك حالة من الجاهزية، وعندما يتقبل الذين سيتأثرون بها حدوث ذلك. في حين يصور (Khedhiri, 2018:179) جاهزية التغيير بأنها بنية كامنة متعددة المستويات (فردية أو جماعية أو تنظيمية) وتكون نتائج جاهزية التغيير مختلفة في كل من هذه المستويات، ومع ذلك يمكن أن تكون الجاهزية الفردية للتغيير وكلياً لمستوى المجموعة أو الشركة لأن الأفراد هم الذين يقومون بالفعل بتنفيذ التغيير.

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

التغيير هو عدم جاهزية الشركات للتغيير. بينما يعتقد (Basole,2007:5-6) أن الجاهزية للشركات تعد عنصراً حاسماً في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحويل الشركات لاعتماد وتطبيق أي مجال من المجالات التي تتطلب التغيير والتكيف والقدرة على الاستجابة مع التغييرات البيئية ومتطلبات السوق، وفي الواقع فشلت العديد من التطبيقات بسبب عدم جاهزية الشركة للتغيير بحيث يتيح تقييم الجاهزية للشركات وصناع القرار تحديد أوجه القصور التنظيمية، وإجراء التغييرات والتحسينات المناسبة ، وبالتالي هذا سوف يقلل من المخاطر المرتبطة بالتنفيذ.

٣. خصائص جاهزية التغيير الاستراتيجي:
اشار (Sudharatna & Li,2004:167-168) الى أن الشركة التي تمتلك درجة عالية من الجاهزية للتغيير يجب أن تمتلك سبع خصائص وهي كالآتي:

أ. يجب أن تحدد وتشخص بيئة الاعمال. حيث تحتاج الشركة إلى التطلع إلى المستقبل من أجل فهم والتنبؤ بالتغيرات المحتملة في التكنولوجيا، الاقتصاد، الديموغرافيا، انماط الحياة، والسياسات العامة.

ب. النظر الى القيادة بأن لها تأثيراً مهماً على جاهزية الشركة للتغيير. يجب على القادة أن يكون لهم الدور الكبير في تحفيز وقيادة المبادرات الاستراتيجية لشركتهم.

بأنها تمثل جوهر أي استراتيجية مخططة لإدارة التغيير.

٢. أهمية جاهزية التغيير الاستراتيجي:
للجاهزية أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ التغييرات الاستراتيجية إذ يؤكد خبراء التغيير أن الجاهزية العالية للتغيير لها اثار ايجابية على مسار التغيير المحدد فهي تؤدي الى التنفيذ السريع للتغيير وبشكل أكثر تحديداً تؤدي الى نجاح التغيير، وبالاعتماد على نظرية التنفيذ من المرجح أن تكون النتيجة الأقرب هي التنفيذ الفعال فعندما تكون الجاهزية مرتفعة للتغيير سوف تقوم ادارة الشركة وموظفيها بالمزيد من العمل بمهارة أكثر ومثابرة واتخاذ الاجراءات اللازمة في الممارسة وإظهار استخدام أكثر تناسقاً وعالي الجودة، وعلى العكس من ذلك عندما تكون الجاهزية منخفضة للتغيير أو غير موجود فإن موظفي الشركة سوف يقاومون الشروع في التغيير، ويضعون مجهوداً أقل في التنفيذ، ويتأثرون أقل في مواجهة تحديات التنفيذ، على سبيل المثال، غياب المزيد من التدخل، التقاطع والتشتت، وعدم التراصف (Weiner,2009:5). ويتفق كل من (Kwahk & Lee,2008:474-475;Lizar et al.,2015:343) على الدور النشط الذي يمكن أن تلعبه الجاهزية في التخفيف من مقاومة التغيير، وبالتالي التقليل من معدل الفشل فالكثير من الابحاث اشارت الى من اهم اسباب فشل

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

فاعلية التغيير ، والمنفعة الشخصية). وفيما يأتي شرح مبسط للأبعاد الأربعة لجاهزية التغيير التي تم اعتمادها في البحث الحالي.

أ. **الملاءمة:** يشير بُعد الملائمة (Appropriateness) الى محتوى أو خصائص تغيير معين على سبيل المثال الاستعانة بمصادر خارجية لمعالجة التناقض بين الحالة الراهنة للشركة والحالة النهائية المرغوبة، والسياق الذي يوشك أن ينفذ فيه التغيير، وبالتالي فهو عبارة عن مزيج من المحتوى والسياق الذي يشكل الملاءمة في أن الموظفين قد يوافقون على أن الشركة تحتاج إلى التغيير لإنجاز الحالة النهائية المرغوبة لكنهم لا يوافقون على كيفية إنجاز الحالة النهائية المرغوبة (مثل الاستعانة بمصادر خارجية). وعبارة أكثر دقة تشير الملاءمة إلى طبيعة وحاجة التغيير في الإطار الاستراتيجي يحتاج الموظفون الذين يواجهون التغيير إلى فهم اسباب ضرورة التغيير، ولماذا يعتبر جهد التغيير المقترح هو الحل المناسب. فإذا أدرك الموظفون أن التغيير المطلوب ضروري وأنهم موافقون على أن الإجراءات المتخذة مناسبة، فعندئذ سوف يتأخذ الموظفون سلوكيات مناسبة تدعم تنفيذ هذا التغيير (Andersen,2008:15-16). وأن الملاءمة تمثل رد الفعل الصحيح لإصلاح الفجوة التي يحددها التناقض بين الحالة الراهنة والحالة المرغوبة (Gratz,2018:78).

ت. تعد الثقافة التنظيمية التي ترى التغيير كممارسة عادية ومستمرة لتوسيع القدرات التنظيمية على انها من السمات المهمة الأخرى لجاهزية الشركة للتغيير.

ج. يمكن ادراك جاهزية الشركة من خلال ممارسات الإدارة للتغيير ووصفها جانباً من جوانب جاهزية التغيير حيث سيكون لها تأثير على التغيير.

د. تعد مطابقة المهارات والوظائف أمراً حيوياً كقائمة مرجعية لمهارات وكفاءات الموظفين، بحيث يمكن التأكد من أن الموظف سيكون لديه القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة.

هـ. تعد المكافأة والاشادة عامل نجاح رئيسي لتنفيذ التغيير. فقد يؤيد الافراد الراغبون للتغيير في حالة اذا كان التغيير يعود عليهم بالفائدة المباشرة.

و. وجود هيكل تنظيمي يدعم الافراد العاملين لإنجاز اعمالهم بالشكل الذي يجعلهم يتكيفون مع الحالات الجديدة.

٤. **أبعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي:** انسجاماً مع توجهات البحث الحالي فقد أتمد الباحث مقاييس (Holt et al.,2007:242-243)؛ Barber,2010:14 في تحديد الأبعاد الرئيسية لجاهزية التغيير الاستراتيجي، حيث قام Holt وزملاؤه بدمج بعد التناقض من ضمن بعد الملائمة، لذا الأبعاد التي سوف تعتمد في البحث الحالي هي (الملائمة ، الدعم الإداري ،

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

في قدراتهم الجماعية لتنظيم وتنفيذ مسارات العمل المعنية بتنفيذ التغيير، وأن النجاح يتوقف على الأعمال الجماعية المنسقة للعديد من الأفراد المتوافقين بحيث كل فرد منهم سيسهم بشيء في جهد التغيير، وفي مثل هذه الحالات عندما يكون التوافق مرتفعاً سيولد الاحساس النفسي المشترك بالثقة في القدرات الجماعية مؤشراً أقوى على الجاهزية للتغيير من ثقة الافراد في قدراتهم الخاصة (Holt & Vardaman,2013:11).

ج. المنفعة الشخصية: يرتبط بُعد المنفعة الشخصية (Personally Beneficial) بنوع المنافع الناشئة من تنفيذ التغيير بنجاح. على سبيل المثال، الحوافز، السلطة الأعلى، الترقية الأعلى، التكاليف الأقل، المواقف الأفضل... الخ. فهو يشير الى توضيح الفوائد الجوهرية وغير الجوهرية من التغيير، وببساطة يمكن لأعضاء التنظيم أن يؤمنوا بأن الشركة تحتاج للتغيير، وكذلك يمكنهم أن يعتقدوا أن بمكانهم تنفيذ التغيير، ويمكنهم التصديق بوجود الدعم لهذا التغيير، ويمكنهم حتى الاعتقاد بأن هذا هو التغيير الصحيح للشركة، ولكن إذا لم يروا المنفعة الشخصية لهم كأفراد فإنهم ببساطة سيقامون ولا يدفعون باتجاه حركة التغيير (Bernerth,2004:44-45).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث: تعد المرونة في أي منظمة في الوقت الحاضر شرطاً

ب. الدعم الاداري: يشير بُعد الدعم الاداري (Management Support) الى المدى الذي يشعر فيه الافراد بأن القادة الرسميين وغير الرسميين في الشركة يدعمون وملتزمون بالتنفيذ الناجح للتغيير (Armenakis et al.,1999:103). ويرى

(Neves,2009:217) أن الدعم الاداري مهم جداً لأن جهود التغيير قد تفشل بسبب عدم وجود الدعم من قبل الإدارة العليا حيث أن الافراد المشاركين بشكل مباشر بالتغيير قد لا يكونون مستعدين للتغيير مالم يروا دليلاً واضحاً على الدعم من قبل القادة الرئيسيين. في حين يقول (Zeffane, 1996:41) ينبغي أن يتمثل الدعم في القيادة الفعالة للتغيير حيث تقتضي القيادة الفعالة على مراقبة التغيير، واجراء التصحيحات اللازمة في منتصف الطريق، ومعرفة متى تبدأ رؤية جديدة. كما تتطلب قيادة التغيير الاستراتيجي أن يكون لدى القادة القدرة على التعلم من التغيير والتكيف معه. وفي تلك العملية يتم تعزيز التعلم التنظيمي في بيئة من الانفتاح والثقة المتبادلة التي تتيح للأفراد احتضان التغيير وتجربته دون الشعور بالخوف.

ث. فاعلية التغيير: يشير بُعد فاعلية التغيير (Change Efficacy) الى الثقة في قدرة الفرد والجماعة على احداث التغيير الناجح (Bernerth,2004:41). كما تشير فاعلية التغيير إلى المعتقدات المشتركة لأعضاء الشركة

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

بالقدرة على تنفيذ التغييرات الاستراتيجية، مستويات عالية من تبنى ثقافة تحفز على التغيير. كما تؤثر الجاهزية على تصورات ومرونة الموظفين اتجاه فهم التغييرات الاستراتيجية المقترحة.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

يختص هذا المبحث بعرض الجانب العملي للبحث من خلال بيان وصف متغيرات البحث واختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيراته الرئيسية والفرعية وكما يأتي:

أولاً: الترميز والتوصيف

تتكون اداءة البحث الرئيسية من جزأين اساسيين هما مرونة الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي ، فضلاً عن الابعاد الفرعية لكل جزء من الاجزاء الاساسية للاستبانة، ويقدم الجدول (3) توضيحاً حول صفة المتغيرات الرئيسية، والترميز الذي سوف يعتمد في البحث الحالي للمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية وعدد الفقرات لكل بُعد فرعي.

ضرورياً واسباسياً للبقاء في مواجهة التقلبات البيئية، حيث تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير. وعلى المنظمات امتلاك المرونة في افرادها من أجل تسهيل التعامل مع التغيير الاستراتيجي. وبالتالي، تعد المرونة جزءاً مهماً من الجاهزية للتغيير (Turta,2011:40). وفي هذا الصدد وجدت الدراسة التي أجراها الباحث (Persson,2014:13-14) على العاملين في قطاع الرعاية الصحية، وجود علاقة قوية ويجابية بين جاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعادها الفرعية (الملاءمة، التناقض، الدعم الرئيسي، فاعلية التغيير، التكافؤ التنظيمي) ومرونة الموظفين. حيث ترتبط المستويات العالية من المرونة لدى العاملين بمستويات عالية من الجاهزية للتغييرات الاستراتيجية، كما أن المستويات العالية من المرونة لدى العاملين تساعد المنظمة على رفع مستويات عالية من التنظيم الجماعي نحو تنفيذ التغيير، زيادة مستوى المشاركة والرغبة في انجاح التغيير، زيادة مستوى الالتزام بالتغيير، زيادة مستوى الوعي والزمح اتجاه التغيير، زيادة مستوى الثقة

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

الجدول (3) التوصيف والترميز لمتغيرات البحث و فقرات قياسها

عدد الفقرات	الرمز	البعد الفرعي	صفة المتغير الرئيسي	مز المتغير
9	SF	مرونة المهارة	مستقل	مرونة الموارد البشرية HRF
10	BF	مرونة السلوك		
7	HRPF	مرونة ممارسات الموارد البشرية		
10	A	الملاءمة	تابع	جاهزية التغيير الاستراتيجي RSC
6	MS	الدعم الإداري		
6	CE	فاعلية التغيير		
3	PB	المنفعة الشخصية		

المصدر: من إعداد الباحث

❖ **التحليل العاملي لفقرات مرونة الموارد البشرية ومعامل الثبات للأبعاد:** ان مرونة الموارد البشرية يعد متغيراً مستقلاً تكون من ثلاثة ابعاد وهي : مرونة المهارة تضمنت (9) فقرات، ومرونة السلوك وتكونت من (10) فقرات ومرونة ممارسات الموارد البشرية تكونت من (7) فقرات. ويبين الجدول (4) نتائج التحليل العاملي التوكيدي، التي تظهر نسب التشبع مع مستوى المعنوية لكل فقرة فضلاً عن الانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة لكل فقرة، اما الشكل (2) يظهر معامل الفا كرونباخ لكل بُعد ومتغير، ونتائج التحليل كالاتي:

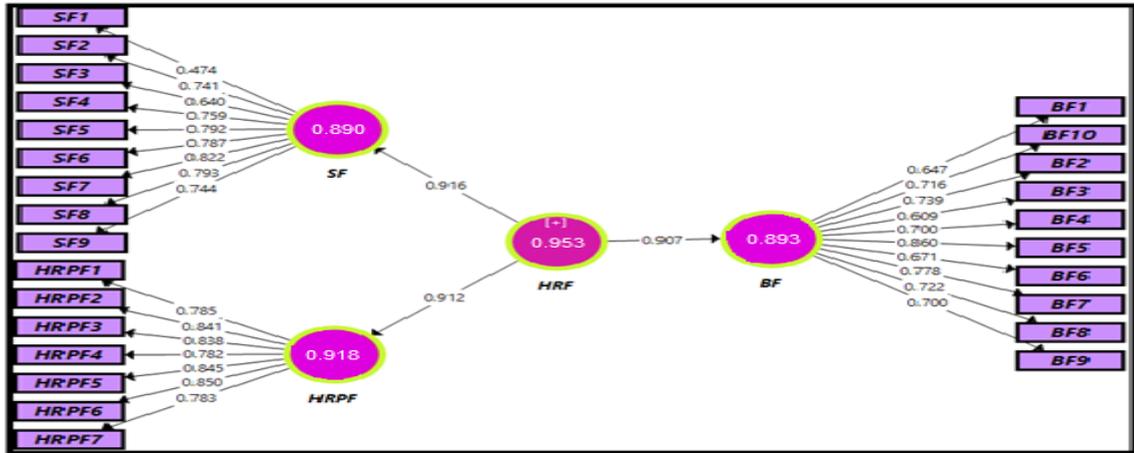
ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي ومعامل الثبات
ان التحليل العاملي التوكيدي هو احد انواع التحليل العاملي والذي يمثل مجموعة من الاساليب الاحصائية التي تهدف الى قياس مدى تناسق اجابات العينة على فقرات المقياس، إذ يقوم بتحليل مجموعة متعددة من البيانات لأجل دراسة علاقات الارتباط بين هذه البيانات بدراسة العلاقات الكامنة مع المشاهدات ضمن مصفوفة متعددة من الارتباط حسب الاجابات التي تم قياسها، ثم يتم تحليل عامل للوصول الى اقل عدد من العوامل لأجل تحديد اعلى عامل قاس نسبة التناسق، وان اعلى نسبة تناسق تعني نسبة التشبع.

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

الجدول (4) معاملات نسب التشبع ومستوى المعنوية لفقرات مرونة الموارد البشرية

مستوى المعنوية P Values	قيمة (T) المحسوبة T Statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	معاملات التشبع Original Sample (O)	الترميز
0.000	4.074	0.116	0.474	SF1 <- SF
0.000	10.901	0.068	0.741	SF2 <- SF
0.000	6.466	0.099	0.640	SF3 <- SF
0.000	13.083	0.058	0.759	SF4 <- SF
0.000	15.797	0.050	0.792	SF5 <- SF
0.000	17.030	0.046	0.787	SF6 <- SF
0.000	23.117	0.036	0.822	SF7 <- SF
0.000	13.387	0.059	0.793	SF8 <- SF
0.000	12.454	0.060	0.744	SF9 <- SF
0.000	7.987	0.081	0.647	BF1 <- BF
0.000	13.805	0.054	0.739	BF2 <- BF
0.000	6.364	0.096	0.609	BF3 <- BF
0.000	9.500	0.074	0.700	BF4 <- BF
0.000	24.550	0.035	0.860	BF5 <- BF
0.000	7.327	0.092	0.671	BF6 <- BF
0.000	17.389	0.045	0.778	BF7 <- BF
0.000	9.394	0.077	0.722	BF8 <- BF
0.000	10.674	0.066	0.700	BF9 <- BF
0.000	10.903	0.066	0.716	BF10 <- BF
0.000	15.822	0.050	0.785	HRPF1 <- HRPF
0.000	21.064	0.040	0.841	HRPF2 <- HRPF
0.000	20.219	0.041	0.838	HRPF3 <- HRPF
0.000	12.633	0.062	0.782	HRPF4 <- HRPF
0.000	25.424	0.033	0.845	HRPF5 <- HRPF
0.000	21.786	0.039	0.850	HRPF6 <- HRPF
0.000	19.896	0.039	0.783	HRPF7 <- HRPF

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي



الشكل (2) الفا كرونباخ لأبعاد مرونة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS

التغيير الاستراتيجي هي متغير وسيط تكون من اربعة ابعاد وهي : الملاءمة تضمنت (10) فقرات، والدعم الاداري وتكون من (6) فقرات، فاعلية التغيير تكونت من (6) فقرات، والمنفعة الشخصية من (3) فقرات. ويبين الجدول (5) نتائج التحليل العاملي التوكيدي، التي تظهر نسب التشعب مع مستوى المعنوية لكل فقرة فضلا عن الانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة لكل فقرة، اما الشكل (3) فيظهر معامل الفا كرونباخ لكل بُعد ومتغير، ونتائج التحليل كالاتي :

على وفق ما اظهره الجدول (4) ان جميع فقرات مرونة الموارد البشرية حصلت على نسب تشعب مقبولة استنادا الى مستوى المعنوية المتحقق (P-Value) والتي سجلت اقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني ان مقياس مرونة الموارد البشرية يتمتع بتناسق في اجابات العينة وانه يقيس الهدف المراد منه، اما ثبات المقياس فقد كانت قيم معامل الفا كرونباخ كما موضحة في الشكل (2) اكبر من (70%) لكل الابعاد وهذا يعني ان المقياس يمتاز بالثبات.

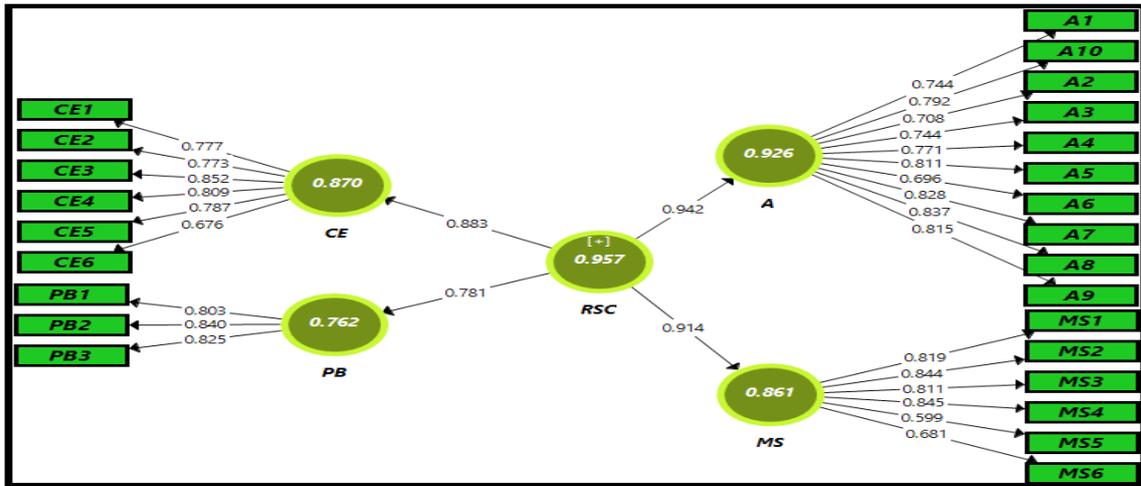
❖ التحليل العاملي لفقرات جاهزية التغيير الاستراتيجي ومعامل الثبات للأبعاد: ان جاهزية

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

الجدول (5) معاملات نسب التشبع ومستوى المعنوية لفقرات جاهزية التغيير الاستراتيجي

مستوى المعنوية P Values	قيمة (T) المحسوبة T Statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	معاملات التشبع Original Sample (O)	الترميز
0.000	13.794	0.054	0.744	A1 <- A
0.000	8.531	0.083	0.708	A2 <- A
0.000	10.881	0.068	0.744	A3 <- A
0.000	11.678	0.066	0.771	A4 <- A
0.000	15.119	0.054	0.811	A5 <- A
0.000	9.378	0.074	0.696	A6 <- A
0.000	22.898	0.036	0.828	A7 <- A
0.000	24.295	0.034	0.837	A8 <- A
0.000	21.978	0.037	0.815	A9 <- A
0.000	14.749	0.054	0.792	A10 <- A
0.000	17.964	0.043	0.777	CE1 <- CE
0.000	17.925	0.043	0.773	CE2 <- CE
0.000	25.945	0.033	0.852	CE3 <- CE
0.000	15.023	0.054	0.809	CE4 <- CE
0.000	13.409	0.059	0.787	CE5 <- CE
0.000	8.484	0.080	0.676	CE6 <- CE
0.000	19.572	0.042	0.819	MS1 <- MS
0.000	23.150	0.036	0.844	MS2 <- MS
0.000	15.861	0.051	0.811	MS3 <- MS
0.000	25.483	0.033	0.845	MS4 <- MS
0.000	6.274	0.095	0.599	MS5 <- MS
0.000	10.081	0.068	0.681	MS6 <- MS
0.000	14.487	0.055	0.803	PB1 <- PB
0.000	23.053	0.036	0.840	PB2 <- PB
0.000	18.158	0.045	0.825	PB3 <- PB

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي



الشكل (3) معامل الفا كرونباخ لأبعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS

نستعرض في الفقرتين التاليتين وصف متغيرات البحث الرئيسة منها والفرعية اعتمادا على نتائج بيانات استمارة الاستبيان كالتالي:

❖ تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير مرونة الموارد البشرية

تركز هذه الفقرة على عرض آراء واستجابة العينة فيما يخص متغير مرونة الموارد البشرية على وفق النتائج التي تم استخراجها، بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية)، ويوضح الجدول (6) النتائج ذات الصلة بكل بُعد من ابعاد وفقرات متغير مرونة الموارد البشرية.

على وفق ما اظهره الجدول (5) ان جميع فقرات جاهزية التغيير الاستراتيجي حصلت على نسب تشعب مقبولة استنادا الى مستوى المعنوية المتحقق (P-Value) والتي سجلت اقل من مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني ان مقياس جاهزية التغيير الاستراتيجي يتمتع بتناسق في اجابات العينة وانه يقيس الهدف المراد منه، اما ثبات المقياس فقد كانت قيم معامل الفا كرونباخ كما موضحة في الشكل (3) اكبر من (70%) لكل الابعاد وهذا يعني ان المقياس يمتاز بالثبات.

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير مرونة الموارد البشرية

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات مرونة المهارة						
1	SF1	2.00	5.00	3.00	4.3485	.81321
2	SF2	2.00	5.00	3.00	4.2424	.65775
3	SF3	2.00	5.00	3.00	4.1970	.74874
4	SF4	1.00	5.00	3.00	3.2576	1.12743
5	SF5	3.00	5.00	3.00	4.1970	.61318
6	SF6	1.00	5.00	3.00	3.5455	1.12567
7	SF7	2.00	5.00	3.00	3.4848	1.07048
8	SF8	2.00	5.00	3.00	3.5000	1.07059
9	SF9	2.00	5.00	3.00	3.5909	1.08099
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات مرونة السلوك						
1	BF1	2.00	5.00	3.00	4.4242	.74546
2	BF2	3.00	5.00	3.00	4.2424	.49801
3	BF3	2.00	5.00	3.00	3.3636	1.10435
4	BF4	2.00	5.00	3.00	3.5152	1.05601
5	BF5	1.00	5.00	3.00	3.4394	1.15197
6	BF6	2.00	5.00	3.00	3.3333	.98189
7	BF7	2.00	5.00	3.00	3.4091	1.18941
8	BF8	1.00	5.00	3.00	3.4091	1.24007
9	BF9	1.00	5.00	3.00	3.4545	1.13926
10	BF10	2.00	5.00	3.00	4.2727	.66899
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات مرونة ممارسات الموارد البشرية						
1	HRPF1	3.00	5.00	3.00	4.2727	.62130
2	HRPF2	2.00	5.00	3.00	4.1875	.63932
3	HRPF3	2.00	5.00	3.00	4.4394	.78699

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

4	HRPF4	3.00	5.00	3.00	4.3636	.64775
5	HRPF5	3.00	5.00	1.00	3.3750	1.13389
6	HRPF6	3.00	5.00	1.00	3.1333	1.12697
7	HRPF7	3.00	5.00	1.00	3.8788	.98473

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

الجدول (7) ملخص الاحصاء الوصفي لمتغير مرونة الموارد البشرية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	مرونة المهارة	3.8181	0.9231	0.7636	2
2	مرونة السلوك	3.686	0.9775	0.73727	3
3	مرونة ممارسات الموارد البشرية	3.9500	0.8487	0.7900	1
4	أجمالي مرونة الموارد البشرية	3.8181	0.9164	0.7636	

المصدر: إعداد لباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

بالأبعاد الأخرى على مستوى المتغير نفسه. أما على مستوى الفقرات التي قيس من خلالها هذا البُعد. يتضح من خلال الجدول (6) قد حصلت بعض الفقرات على نسب أعلى من البعض الآخر. إذ تراوحت قيم الأوساط الحسابية لجميع لفقرات بين (3.25-4.34) وانحرافات معيارية بين (0.49-1.12). ومن جانب آخر فقد حصلت الفقرة (SF1) والتي تنص على (موظفي الشركة لديهم القدرة على أداء مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة في الشركة) على أعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (4.34) هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، وهذا

يتبين من الجدول (7) ان متغير (مرونة الموارد البشرية) قد حقق وسطاً حسابياً مقبولاً كونه أعلى من الوسط الفرضي وبمعدل (3.81) وانحراف معياري (0.91) والذي يبين مدى انحرافها عن وسطها الحسابي، كما بلغت النسبة المئوية (0.76)، في حين كانت المعدلات المتحققة على مستوى كل بُعد من الأبعاد الفرعية بالنسبة لكل مؤشر احصائي من المؤشرات المذكورة وحسب ما مبين في ادناه :-

١- جاء ترتيب بُعد (مرونة المهارة) بالمرتبة الثانية كونه حقق وسطاً حسابياً وانحرافاً معيارياً ووزناً مئوياً (3.81، 0.92، 0.76) على التوالي وهي معدلات مرتفعة فيما لو تم مقارنتها

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

العالية في السلوك وهذا يعني وعي افراد العينة بأهمية المرونة السلوكية في مكان العمل، كذلك حققت الفقرات الاخرى اوساطاً حسابية مرتفعة وتفوق الوسط الفرضي.

٣- اما بُعد (مرونة ممارسات الموارد البشرية) فقد كان ترتيبه الاول بين الابعاد الاخرى نتيجة تحقيقه اعلى استجابة كون الوسط الحسابي قد بلغ (3.95) وبتباخراف معياري (0.84) وبتباخراف مئوية بلغت (0.79). وتبين من الجدول (6) الفقرة التي ساهمت في اغناء هذا البعد هي الثالثة (HRPF3) والتي تشير الى (تصميم معالم وممارسات إدارة الموارد البشرية لتتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل) بوسط حسابي (4.43) وبتباخراف معياري (0.78)، وهذا يعني أن اجابات العينة عن هذه الفقرة تتجه نحو درجة موافق تماماً في حين حصلت الفقرة السادسة (HRPF6) والتي تنص (تتكيف ممارسات الموارد البشرية لدينا بشكل كبير مع سيناريوهات او مشاهدة الأعمال المتغيرة) على ادنى وسط حسابي بلغ (3.13) وبتباخراف معياري مقداره (1.12). كما حققت باقي الفقرات اوساطاً حسابية مرتفعة واعلى من الوسط الفرضي (3).

❖ تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير جاهزية التغيير الاستراتيجي

تركز هذه الفقرة على عرض آراء واستجابة العينة فيما يخص متغير الجاهزية للتغيير الاستراتيجي

يعني أن اجابات العينة عن هذه الفقرة تتجه نحو درجة موافق تماماً ويعكس ارتفاع هذه القيمة لوجود ادراك واضح من قبل العينة في الاهتمام على تطوير المهارات لأداء مهام مختلفة في حال تطلب الظروف ذلك، كما حققت باقي الفقرات اوساطاً حسابية مرتفعة واعلى من الوسط الفرضي (3).

٢- جاء ترتيب بُعد (مرونة السلوك) بالمرتبة الثالثة والاخيرة بين الأبعاد الأخرى كونه حقق اقل استجابة على وفق المؤشرات الإحصائية المعتمدة كون الوسط الحسابي قد بلغ (3.68)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.97) وبتباخراف مئوية بلغت (0.73). اما على مستوى الفقرات التي قيس من خلالها هذا البعد. فيتضح من خلال الجدول (6) قد حصلت بعض الفقرات على نسب اعلى من البعض الاخر. إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية لجميع لفقرات بين (4.42-3.33) وبتباخرافات معيارية بين (1.24-0.74). ومن جانب آخر فقد حصلت الفقرة (BF1) والتي تنص على (تساعد المرونة في تغيير عادات عمل الموظفين بسرعة وفقاً لمتطلبات السوق) على أعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة (4.42) هو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، وهذا يعني أن اجابات العينة عن هذه الفقرة تتجه نحو درجة موافق تماماً وتتطابق هذه الفقرة مع احد خصائص مرونة الموظفين الا وهي المرونة

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

على وفق النتائج التي تم استخراجها، بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية)، ويوضح الجدول (8) النتائج ذات الصلة بكل بُعد من أبعاد وفقرات متغير جاهزية التغيير الاستراتيجي.

الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير جاهزية التغيير الاستراتيجي

ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات الملاعبة						
1	A1	4.00	5.00	3.00	4.4394	.50012
2	A2	4.00	5.00	3.00	4.3030	.46309
3	A3	3.00	5.00	3.00	4.0000	.70165
4	A4	3.00	5.00	3.00	4.2879	.57553
5	A5	3.00	5.00	3.00	4.2121	.54109
6	A6	3.00	5.00	3.00	4.4394	.65934
7	A7	2.00	5.00	3.00	3.9091	.45496
8	A8	2.00	5.00	3.00	4.0606	.82048
9	A9	2.00	5.00	3.00	4.1970	.70645
10	A10	2.00	5.00	3.00	4.1061	.72597
ت	الترميز	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فقرات الدعم الإداري						
1	MS1	3.00	5.00	3.00	4.1061	.55826
2	MS2	2.00	5.00	3.00	3.8939	.80630
3	MS3	3.00	5.00	3.00	4.0303	.60688
4	MS4	3.00	5.00	3.00	4.2273	.62746
5	MS5	3.00	5.00	3.00	4.0758	.50568
6	MS6	3.00	5.00	3.00	4.3182	.74749

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الترميز	ت
فقرات فاعلية التغيير						
1.35401	2.1667	3.00	5.00	1.00	CE1	1
1.31656	2.3333	3.00	5.00	1.00	CE2	2
.68908	1.9545	3.00	4.00	1.00	CE3	3
1.00454	1.7727	3.00	4.00	1.00	CE4	4
.99228	2.0000	3.00	4.00	1.00	CE5	5
1.35564	1.9091	3.00	5.00	1.00	CE6	6
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الترميز	ت
فقرات المنفعة الشخصية						
1.17986	3.4848	3.00	5.00	1.00	PB1	1
.48087	1.7879	3.00	3.00	1.00	PB2	2
1.01136	1.8485	3.00	4.00	1.00	PB3	3

الجدول (9) ملخص الاحصاء الوصفي لمتغير جاهزية التغيير الاستراتيجي

ترتيب الابعاد	النسبة المئوية	الانحراف المعياري العام	الوسط الحسابي العام	الأبعاد	ت
1	0.83909	0.61486	4.1954	الملائمة	1
2	0.8217	0.64201	4.1086	الدعم الإداري	2
4	0.4045	1.11868	2.02271	فاعلية التغيير	3
3	0.4747	0.89069	2.3737	المنفعة الشخصية	4
	0.6350	0.8165	3.1751	أجمالي الجاهزية للتغيير الاستراتيجي	5

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

استجابة مرتفعة كذلك على وفق المؤشرات الإحصائية المعتمدة كون الوسط الحسابي قد بلغ (4.10)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.64) وبنسبة مئوية بلغت (0.82). اما على مستوى الفقرات التي قيس من خلالها هذا البُعد. فيتضح من خلال الجدول (8) قد حصلت بعض الفقرات على نسب اعلى من البعض الاخر. إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية لجميع لفقرات بين (3.89-4.37) وانحرافات معيارية بين (0.50-0.80). ومن جانب آخر فقد سجلت الفقرة (MS6) تفوقاً واضحاً على باقي الفقرات ضمن البُعد نفسه وبوسط حسابي بلغ (4.31) والتي تشير الى (ترسل الادارة اشارات واضحة الى ان الشركة ذاهبة باتجاه التغيير) والذي يفسر توجه الإجابات نحو درجة الموافق ويعكس ارتفاع هذه القيمة حرص قيادات الشركة على توفير المعلومات والاشارات اللازمة للأفراد العاملين قبل البدء بعملية التغيير، كما حققت باقي الفقرات الاخرى تفوقاً بالأوساط الحسابية على الوسط الفرضي (3).

٣- اما بُعد (فاعلية التغيير) فقد كان ترتيبه الاخير بين الابعاد الاخرى نتيجة عدم تحقيق معدلات واستجابة مقبولة كون الوسط الحسابي قد بلغ (2.02) وبانحراف معياري (1.11) وبنسبة مئوية بلغت (0.40). اما على مستوى الفقرات التي قيس من خلالها هذا البُعد. فيتضح من خلال الجدول (8) قد سجلت الفقرة (CE2)

١- جاء ترتيب بُعد (الملاءمة) بالمرتبة الأولى كونه حقق اعلى وسط حسابي مقارنةً بالأبعاد الأخرى إذ بلغ (4.19)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.61) وبنسبة مئوية بلغت (0.83) وهي معدلات مرتفعة فيما لو تم مقارنتها بالأبعاد الاخرى على مستوى المتغير نفسه. اما على مستوى الفقرات التي قيس من خلالها هذا البُعد. يتضح من خلال الجدول (8) قد حصلت بعض الفقرات على نسب اعلى من البعض الآخر. إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية لجميع لفقرات بين (3.90-4.43) وانحرافات معيارية بين (0.45-0.82). ومن جانب آخر فقد سجلت الفقرتان (A6 و A1) تفوقاً بالمرتبة الاولى على الفقرات الأخرى ضمن البُعد نفسه واللذان تتنصان على (تعتقد ان الشركة ستستفيد من اجراء التغيير) و (اطلع منذ فترة طويلة بانه سيكون من المجدي بالنسبة لي أن تتبنى الشركة هذا التغيير) بوسط حسابي يبلغ (4.43) هو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، وهذا يعني أن اجابات العينة عن هاتين الفقرتين تتجه نحو درجة موافق تماما وتمثل هاتان الفقرتان حرص الشركة على اجراء التغيير بانه سيكون مفيد لها ولالأعضاء التنظيم. كما حققت باقي الفقرات اوساطاً حسابية مرتفعة واعلى من الوسط الفرضي (3).

٢- فيما جاء ترتيب بُعد (الدعم الإداري) بالمرتبة الثانية بين الأبعاد الأخرى كونه حقق

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

على ادنى وسط حسابي بلغ (1.78) وانحراف معياري بلغ (0.48)

رابعاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يقيس معامل الارتباط العلاقة بين ابعاد ومتغيرات مستقلة وابعاد ومتغيرات تابعة، فيهدف الى التعرف على مدى التغير في المتغير او البُعد المستقل في متغير او بُعد تابع، فقد يكون معامل الارتباط تاماً او جزئياً، ومعامل الارتباط التام ($1 \pm$)، وأن قبول أو رفض فرضية الارتباط يعتمد على مستوى المعنوية والتي افترضها الباحث (5%) فعندما يكون مستوى المعنوية المحسوبة أقل أو تساوي فتقبل الفرضية والعكس بالعكس.

❖ **الفرضية الرئيسية الاولى :** يفترض البحث بان هناك علاقة ارتباط طردية بين مرونة الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي، وتفرعت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية افادت بوجود علاقة ارتباط طردية بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي، سيجري اختبارها كما يلي:

تقوفاً على باقي الفقرات ضمن نفس البُعد والتي تشير الى (عند اعتماد التغيير هناك بعض المهام التي ستكون مطلوبة مني ، لذا لا أعتقد أن بإمكانني القيام بعمل جيد). في حين سجلت الفقرة (CE4) ادنى وسط حسابي بلغ (1.77).

٤- جاء ترتيب بُعد (المنفعة الشخصية) بالمرتبة الثالثة بين الأبعاد الأخرى، الا انه كذلك لم يحقق استجابة مقبولة على وفق المؤشرات الإحصائية المعتمدة كون الوسط الحسابي قد بلغ (2.37)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.89) وبنسبة مئوية بلغت (0.47). اما على مستوى الفقرات التي قيس من خلالها هذا البُعد. فيتضح من خلال الجدول (8) قد سجلت الفقرة (PB1) تقوفاً على باقي الفقرات ضمن نفس البُعد والتي تشير الى (أشعر بالقلق من فقدان مكائتي في المنظمة عند اجراء التغيير) وبوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.17) أي أن الإجابات عن هذه الفقرة تتجه نحو درجة موافق وهذا ما يعكس تخوف العديد من افراد من جراء التغيير والذي قد يعود عليهم بفقدان مكائتهم المهمة في المنظمة. في حين سجلت الفقرة الثانية (PB2)

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

الجدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي

ت	الابعاد المستقلة		البعء التابع
	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	
1	0,30	0,000	مرونة المهارة
2	0,26	0,001	مرونة السلوك
3	0,48	0,000	مرونة ممارسات الموارد البشرية
4	0,95	0,000	مرونة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات SMART PLS.

التغيير الاستراتيجي بمعامل ارتباط قدره (0,26) وبمستوى معنوية محسوبة (0,001) وهي اقل من (5%) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: افترضت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (10) تبين ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي بمعامل ارتباط قدره (0,48) وبمستوى معنوية محسوبة (0,000) وهي اقل من (5%) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

٤- الفرضية الرئيسية الاولى: افترضت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي، وعلى وفق النتائج التي

حسب الجدول رقم (10) سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية لها وهي كالاتي:

١- الفرضية الفرعية الاولى: افترضت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة المهارة وجاهزية التغيير الاستراتيجي، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (10) تبين ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة المهارة وجاهزية التغيير الاستراتيجي بمعامل ارتباط قدره (0,30) وبمستوى معنوية محسوبة (0,000) وهي اقل من (5%) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: افترضت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة السلوك وجاهزية التغيير الاستراتيجي، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (10) تبين ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة السلوك وجاهزية

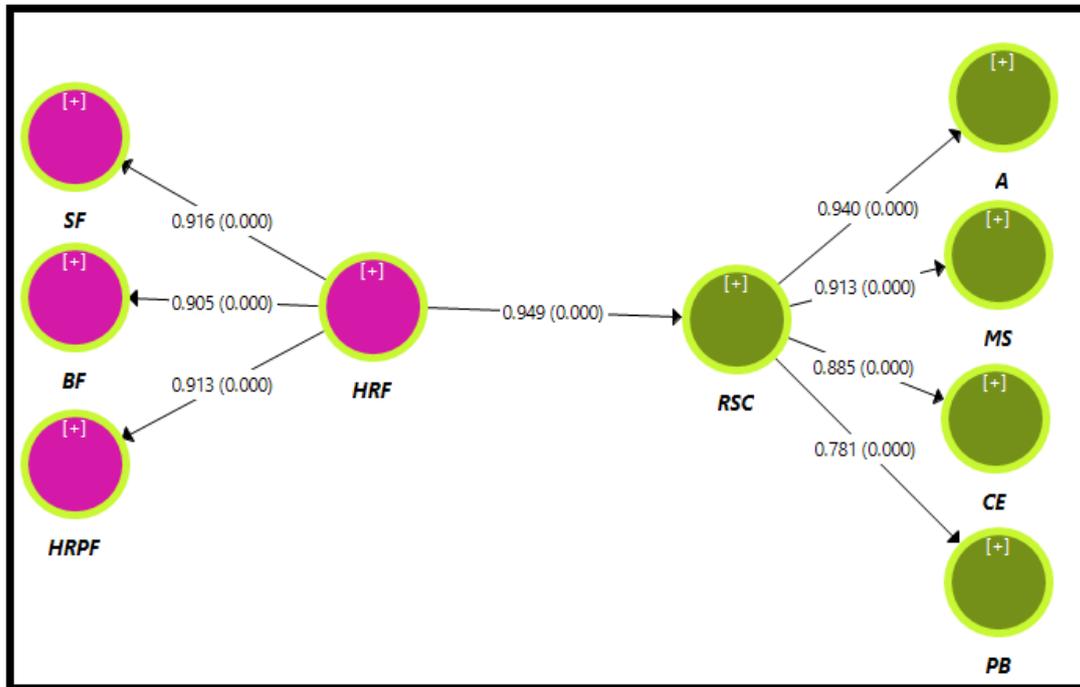
مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

سيتم تناول قياس أثر مرونة الموارد البشرية في تحسين التسويق الرشيق من خلال قياس مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها:

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** تنص هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي، وتفرعت هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات فرعية تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد مرونة الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي (مرونة المهارة (SF)، مرونة السلوك (BF)، مرونة ممارسات الموارد البشرية (HRPF)) في المتغير الوسيط جاهزية التغيير الاستراتيجي، والنتائج كالاتي:

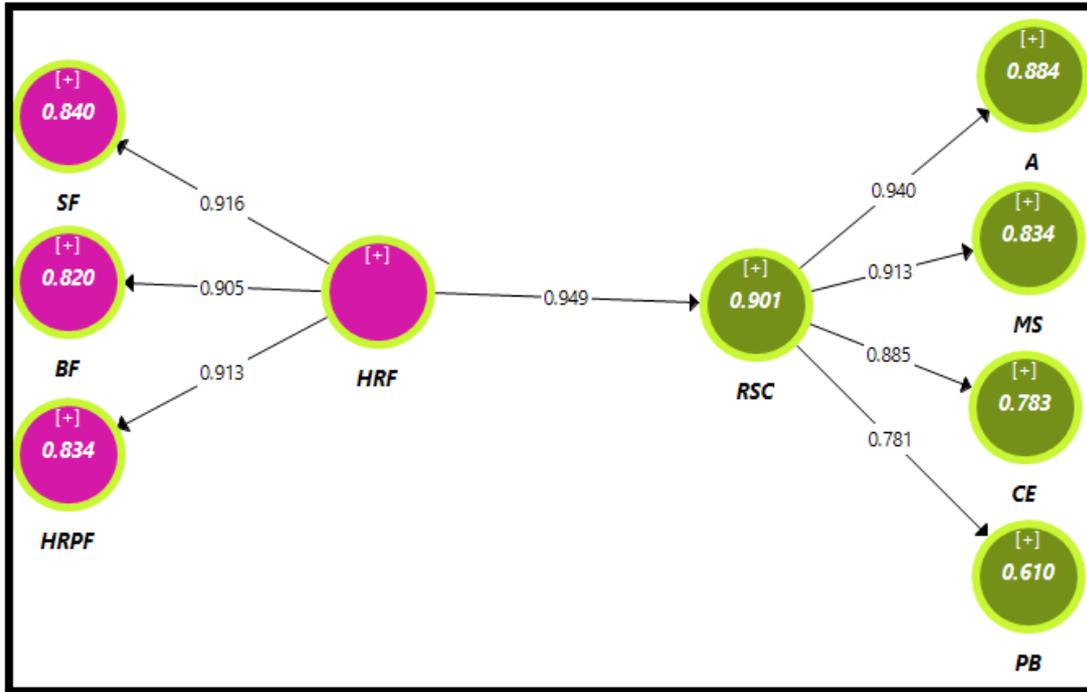
اظهرها جدول (10) تبين ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين مرونة الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي بمعامل ارتباط قدره (0,95) وبمستوى معنوية محسوبة (0,000) وهي اقل من (5%) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة. وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Persson,2014) التي اشارت الى وجود علاقة ارتباط قوية وايجابية بين مرونة الموظف وجاهزية التغيير الاستراتيجي.

رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث



الشكل (4) معاملات التأثير لمرونة الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي



الشكل (5) معامل التحديد لمرونة الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات SMART PLS.

الجدول (11) نتائج علاقات التأثير لمرونة الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
مرونة الموارد البشرية	جاهزية التغيير الاستراتيجي	0,95	62,76	0,90	501,00	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات SMART PLS.

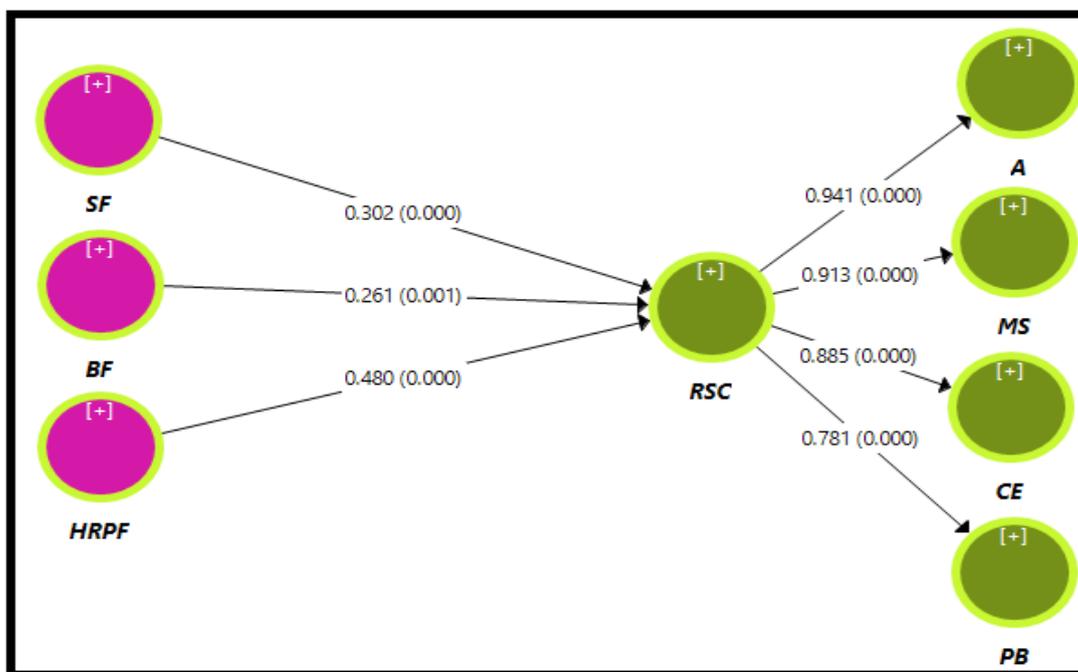
المعنوية التي افترضها الباحث (0.05)، كما ان قيمة معامل التحديد (R^2) عالية تدل على أن مرونة الموارد البشرية تفسر التباين الحاصل في جاهزية التغيير الاستراتيجي بنسبة (0.90) ، وأن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت

على وفق الشكل (4) والشكل (5) والجدول (11) تبين ان هناك علاقة تأثير لمرونة الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي مقدارها (0.95) وهي معنوية، إذ بلغ مستوى المعنوية المتحققة (0.000) التي هي اقل من مستوى

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

الفرعية والتي نصت على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة (SF)، مرونة السلوك (BF)، مرونة ممارسات الموارد البشرية (HRPF)) في جاهزية التغيير الاستراتيجي، والنتائج كما في الشكل (6) و (7) والجدول (10) :

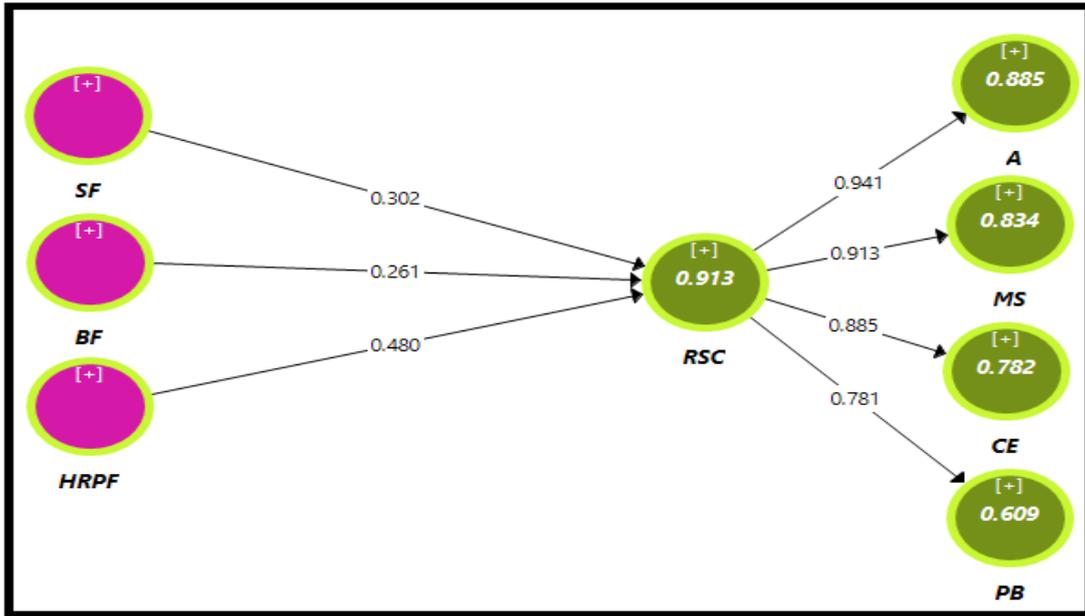
(501.00) هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,00) بدرجة حرية (1=K-1, n-2=64) وبمستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية النموذج ككل، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.
❖ اختبار الفرضيات الفرعية: بعد ان تم اختبار الفرضية الرئيسة سيتم اختبار الفرضيات



الشكل (6) معاملات التأثير لأبعاد مرونة الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات SMART PLS.

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي



الشكل (7) معامل التحديد لابعاد مرونة الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات SMART PLS.

الجدول (12) نتائج علاقات التأثير لابعاد مرونة الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R^2	قيمة T	معامل التأثير β	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	208.91	0.91	3.928	0.30	جاهزية التغيير الاستراتيجي	مرونة المهارة
0.001			3.291	0.26		مرونة السلوك
0.000			3.398	0.48		مرونة ممارسات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات SMART PLS.

جدول (12) تبين ان هناك علاقة تأثير لمرونة المهارة في جاهزية التغيير الاستراتيجي بمعامل تأثير قدره (0.30) وبمستوى معنوية محسوبة (0.000) وهي اقل من (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

وننتج اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الاولى: افترضت هذه الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة المهارة وجاهزية التغيير الاستراتيجي، وعلى وفق النتائج التي اظهرها

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

عينة القيادات الادارية في الشركة المبحوثة وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي فيها عن الوسط الفرضي، ويعود السبب الى أن الشركة حديثة العمل وبعد نجاحها بدأت تهتم بمرونة الموارد البشرية من خلال استقطاب واختيار اصحاب الاختصاصات المهنية من ذوي المهارات والقابليات والقدرات، وكذلك اهتمامهم بتنوع الموارد واعادة توزيعهم بحسب التخصص، فضلاً عن ادخالهم في دورات تدريبية تخصصية من خلال مدربين اكاديميين من الجامعات ومن اصحاب الشهادة والخبرات في مجال التخصص.

ii. تتأثر الجاهزية للتغيير الاستراتيجي بمرونة الموارد البشرية فكما كانت الموارد البشرية مرنة انعكس ذلك على حصول جاهزية الشركة لأجراء التغييرات التنظيمية والاستراتيجية في انشطتها.

iii. ارتفاع مستوى مؤشر مرونة ممارسات الموارد البشرية اعلى من مرونة المهارة ومرونة السلوك في متغير مرونة الموارد البشرية بشكل عام من وجهة نظر عينة القيادات الادارية في الشركة المبحوثة، وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي، وهذا نتيجة تصميم معالم تلك الممارسات بما يمكنهم من التكيف بسرعة مع التغييرات في ظروف العمل، فضلاً عن العمل على اجراء تغييرات متكررة في تلك الممارسات لتحقيق افضل مواءمة بين نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل المتغيرة.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: افترضت هذه الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة السلوك وجاهزية التغيير الاستراتيجي، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (12) تبين ان هناك علاقة تأثير لمرونة السلوك في جاهزية التغيير الاستراتيجي بمعامل تأثير قدره (0.26) وبمستوى معنوية محسوبة (0.001) وهي اقل من (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: افترضت هذه الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمرونة ممارسات الموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي، وعلى وفق النتائج التي اظهرها جدول (12) تبين ان هناك علاقة تأثير لمرونة ممارسات الموارد البشرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي بمعامل تأثير قدره (0.48) وبمستوى معنوية محسوبة (0.000) وهي اقل من (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرض الباحث لمجموعة من النتائج والاستنتاجات التي توصل اليها البحث، فضلاً عن تقديم التوصيات المقترحة على ضوء نتائج البحث

❖ الاستنتاجات

i. حقق متغير مرونة الموارد البشرية مستوى اهتمام اعلى من جاهزية التغيير من وجهة نظر

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

١- توسيع الاهتمام بالممارسات التي تسهم بزيادة المرونة في الموارد البشرية (كتفويض السلطة، المشاركة، تصميم العمل المرن، الهيكل التنظيمي المرن، التوظيف، التدريب، والتعويض والمكافآت، الخ) والعمل على تطويرها واعطائها بُعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية للتعامل مع الاوضاع الجديدة التي قد تواجهها الشركة، وأن تركز على ممارسات الموارد البشرية لأنها توفر أقصى قدر من الفعالية والكفاءة ولا سيما عندما ترزم مع أنظمة العمل.

٢- ضرورة ادراك القيادات الادارية للشركة المبحوثة بتوفير او البحث عن المصادر أو العوامل التي تساعد الافراد العاملين للحصول على المرونة من اجل تحقيق التنافسية السوقية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، لذا ينبغي على الشركة أن تهتم بالمجموعات التي تزود الافراد العاملين بالمرونة والتي من شأنها أن تسهم في خلق وتعزيز جاهزية الشركة لبرامج التغيير.

٣- ضرورة اهتمام القيادات الادارية للشركة المبحوثة بمرونة المهارة وذلك عن طريق التركيز على ثلاثة عوامل مهمة هي التنوع، السرعة، والاتساق والتي تعكس عمليات التعلم والتنمية واستخدام المهارات المعارف الجديدة والمتنوعة في ظل ظروف الطلب المختلفة.

٤- ينبغي على ادارة الشركة المبحوثة أن تعمل على ايجاد السبل لجعل النصوص السلوكية (

iv. ارتفاع مستوى مؤشر بُعد الملاءمة اعلى من الدعم الاداري وفاعلية التغيير والمنفعة الشخصية في متغير جاهزية التغيير الاستراتيجي بشكل عام من وجهة نظر عينة القيادات الادارية في الشركة المبحوثة، وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي، وهذا يدل على أن قيادات الشركة تقدم الدعم والاسناد والمعلومات والتدريب اللازمين للعاملين بخصوص مبادرات التغيير، كذلك تعمل على اقناع العاملين بضرورة اجراء التغيير وبأن التغيير يعد ملائماً ومناسباً للأفراد العاملين والشركة.

v. اتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة معنوية طردية بين كل من مرونة الموارد البشرية باعتبارها المتغير المستقل والمتمثلة بـ(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) وجاهزية التغيير الاستراتيجي باعتبارها المتغير التابع والمتمثلة بـ(الملاءمة، الدعم الاداري، فاعلية التغيير، المنفعة الشخصية) ، وهذا يدل على قوة اسهام وتماسك هذه المتغيرات مع بعضها البعض مما يدعو الى قبول الفرضيات الرئيسية الخاصة بالارتباط والتأثر ، وهذا ما يشير الى ان هناك حالة من الفهم والوعي لأهمية المتغيرات المبحوثة وما لها من دور على المستوى الكلي للشركة.

❖ التوصيات

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

استراتيجيات اخرى لم تتناولها الدراسة الحالية بهدف توسيع القاعدة المعرفية لموضوع جاهزية التغيير من اجل الحد من المشاكل التي تواجه الافراد والشركة اثناء عملية التغيير.

٧- على قيادات وادارات الشركة المبحوثة أن توفر الدعم والالتزام والمعلومات والتدريب والموارد اللازمة لأجراء التغيير، من خلال ارسال رسائل تفيد بضرورة اجراء التغيير، وأن التغيير المقترح هو الملائم والمناسب للأفراد العاملين والشركة ويعود عليهم بالمنافع الكثيرة، من اجل تحفيزهم وحشد طاقاتهم للانخراط والمشاركة والالتزام بتنفيذ التغيير.

٨- يتعين على ادارة الشركة المبحوثة وضع برامج تطويرية وتدريبية لمسؤولي الاقسام والشعب من اجل امتلاك المواهب والمهارات والخبرات والسلوكيات اللازمة التي تنعكس ايجابياً على رغبتهم وجاهزيتهم لدعم برامج التغيير.

مرونة السلوك) اكثر تجانساً مما يقلل من احتمالات نشوب حالات الصراع بين الافراد العاملين، ولان الافراد سوف يشتركون في النصوص نفسها فيما يتعلق بالاستجابات المناسبة للحالات المختلفة، فأن هذه النصوص ستعمل كآلية تنسيق الانشطة داخل نظام الشركة مما يتيح للأفراد العاملين فهم وادراك واستيعاب التعامل مع المواقف المتغيرة.

٥- يتعين على الشركة المبحوثة أن تعمل على تعزيز ونشر ثقافة التغيير بين اقسامها وشعبها من خلال عدد من الوسائل المتمثلة بتوفير الموارد اللازمة، توفير نظم اتصالات ، تشجيع الافراد على المشاركة بالتغيير من خلال اقامة الورش والندوات، فضلاً عن التعلم المستمر، والانفتاح على ثقافة الحوار واستخدامها الاستراتيجيات التي تعزز من جاهزية افرادها.

٦- على ادارة الشركة المبحوثة الاهتمام بالاستراتيجيات التي تعزز من جاهزية افرادها العاملين للتغيير ومحاولة البحث عن

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال الدراسات العليا

الى السيد المجيب/ السيدة المجيبة مع التقدير والاحترام

م استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله...

بالنظر لما نعهده بكم من علم ومعرفة وخبرة، ورغبتنا الجادة في اسهامكم الفاعل في البحث الذي نعهده أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال البحث الموسوم (مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة) واستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم ادارة الاعمال. يحدونا الامل في اجابتم على فقرات الاستبانة، شاكرين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتكم في العمل، علماً أن إجابتم تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً لذا يرجى عدم ذكر اسمائكم. شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم ومن الله التوفيق...

ملاحظات عامة:

- 1) يرجى الإجابة على جميع الأسئلة ، لان ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
- 2) يرجى وضع علامة (صح) في الحقل الذي تراه مناسباً ، ويمثل وجهة نظرك الحقيقية.
- 3) باستطاعة الباحث الإجابة عن أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة .

القسم الأول : معلومات شخصية عامة تخص المجيبين:

1. النوع الاجتماعي: ذكر () ، أنثى () .
 2. العمر : أقل من ٢٠ سنة () ، ٢١-٣٠ سنة () ، ٣١-٤٠ سنة () ، ٤١-٥٠ سنة () أكثر من ٥٠ سنة () .
 3. المؤهل العلمي: دكتوراه () ، ماجستير () ، دبلوم عالي () ، بكالوريوس ()
 4. اعدادية ()
 5. عدد سنوات الخدمة الوظيفية : ١- ٥ سنة () ، ٦-١٠ سنة () ، ١١-١٥ سنة () ، ١٦-٢٠ سنة () ، أكثر من ٢١ سنة () .
 6. المنصب أو الموقع الوظيفي :
 7. عدد سنوات العمل في الموقع الوظيفي الحالي:.....
 8. العنوان الوظيفي :.....
- مع الشكر والتقدير...

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

القسم الثاني: أسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : مرونة الموارد البشرية : Human Resource Flexibility

وتعني المرونة بالمهارات والسلوكيات والخبرات الكامنة التي يتحلى بها العاملين وتحويلها الى طاقات بشرية موجهة لتشخيص الممارسات والنشاطات لتنفيذ الاعمال المعقدة والمتعددة داخل المنظمة ، وتتألف مرونة الموارد البشرية من (مرونة المهارة ، مرونة السلوك ، مرونة ممارسات الموارد البشرية)

1. مرونة المهارة (Skill Flexibility) : ويتمثل هذا البعد بمدى امتلاك موظفي الشركة على القدرات اللازمة لتلبية متطلبات العمل والسوق الحالية والمتغيرة وللاضطلاع بمهام جديدة ومتنوعة ، ويمكن تلبية وترقية هذه القدرات من خلال التدريب والتجربة والتعلم.					
ت	مؤشرات القياس (مرونة المهارة)				
	1	2	3	4	5
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1					موظفي الشركة لديهم القدرة على أداء مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة في الشركة.
2					تعمل الشركة على تناوب الموظفين بين الوظائف مختلفة عند الحاجة.
3					يساعد فريق العمل القائم في الشركة على إدارة التقلبات في الطلب ، أو الطلبات المتنوعة من خلال المهارات مختلفة.
4					يمكن لموظفي الشركة أن يصبحوا متكيفين ومنتجين في وظائفهم الجديدة بسرعة عالية.
5					تمتلك الشركة ما يكفي من المهارات المتنوعة بين موظفيها لتلبية متطلبات السوق المتغيرة.
6					بإمكان الشركة تلبية الاحتياجات المتنوعة من المهارات عن طريق إعادة تدريب موظفيها الحاليين.
7					موظفي الشركة لديهم القدرة على التقاط المهارات الجديدة بسرعة عالية.
8					يستطيع الموظفون في الشركة وضع المهارات الجديدة موضع الاستخدام بسرعة عالية.
9					يتمتع معظم موظفي الشركة بقدرات تعلم كافية بحيث تمكنهم من ترقية مهاراتهم الحالية أو تعلم مهارات جديدة.
2. مرونة السلوك (Behavior Flexibility) : ويتمثل هذا البعد بمدى امتلاك الموظفين في المنظمة لمعرفة وثقافة واسعة في استخدام البرامج النصية					

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

السلوكية التي تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة الامر الذي يعني تكيف سلوك الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل والسوق والعملاء، وكل ذلك يتم من خلال ثقافة مشجعة تعمل على التسامح والتعلم وابداء الآراء.					
1	2	3	4	5	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	مؤشرات القياس (مرونة السلوك)
					1 تساعد المرونة في تغيير عادات عمل الموظفين بسرعة وفقاً لمتطلبات السوق.
					2 يغير الموظفين في الشركة عادات عملهم استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية.
					3 يتكيف الموظفون في الشركة إلى متطلبات الوظيفة المتغيرة في غضون مدة قصيرة
					4 يساعد تجاوب الموظفين في الشركة مع الطبيعة المتغيرة لوظائفهم في الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق
					5 يبدي الموظفون في الشركة مرونة عالية في سلوكياتهم استجابة لمتطلبات العملاء.
					6 موظفون الشركة يبديون استعدادهم لتغيير عادات العمل الخاصة بهم بسهولة ويسير كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك.
					7 تشجع ثقافة الشركة الموظفين على التجربة والقيام بالأشياء بشكل مختلف من أجل تحقيق نتائج أفضل.
					8 يتم في الشركة التسامح مع الأخطاء الحسنة النية وتعامل على أنها فرص التعلم.
					9 تسمح الشركة للموظفين باستخدام تقديرهم للتعامل مع الاوضاع او الحالات غير المتوقعة على نحو فعال.
					10 تشجع الشركة التنوع في وجهات النظر أثناء التعامل مع القضايا او التحديات الصعبة.
3. مرونة ممارسة الموارد البشرية (Human Resource Practice Flexibility): يتمثل هذا البعد بالمدى الذي يمكن ان تتكيف فيه ممارسات الموارد البشرية للشركة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من مواقع العمل المختلفة من الشركة ، فضلاً عن امتلاك القدر للحفاظ على المنافسة والتعامل مع الحالات او المشاهدات المتغيرة ، والسرعة التي يمكن بها إجراء هذه التعديلات والتطبيقات.					
1	2	3	4	5	ت
لا أتفق	لا	محايد	أتفق	أتفق تماماً	مؤشرات القياس (مرونة ممارسة الموارد البشرية)

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

تماماً	أُتفق			تماماً	
					1 تساعد المرونة في ممارسات الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.
					2 تقوم الشركة بتعديل نظام الموارد البشرية الخاص بها لمواكبة البيئة التنافسية المتغيرة.
					3 تصمم معالم وممارسات إدارة الموارد البشرية لتتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل.
					4 نعمل على اجراء تغييرات متكررة في ممارسات الموارد البشرية لدينا لمواءمة نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل المتغيرة.
					5 التغييرات في ممارسات الموارد البشرية لدينا تمكننا من أن نظل الشركة قادرة على المنافسة في السوق.
					6 تتكيف ممارسات الموارد البشرية لدينا بشكل كبير مع سيناريوهات او مشاهدة الأعمال المتغيرة.
					7 تتسم ممارسات الموارد البشرية بصفة عامة بالمرونة.

المتغير التابع : الجاهزية للتغيير الاستراتيجي Readiness For Strategic Change

الحالة الإدراكية التي تتضمن نوايا ومعتقدات العاملين بخصوص مدى الحاجة لأجراء التغيير فهو يتمثل بإدراك سلوك العاملين المتوجهة نحو اما لمقاومة التغيير او دعمه، وتتألف الجاهزية الاستراتيجية للتغيير من (الملائمة ، الدعم الإداري ، فاعلية التغيير ، المنفعة الشخصية).

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

1. الملاءمة (Appropriateness): وتشير الى مدى ملاءمة عملية التغيير للأفراد العاملين والطريقة التي سوف تخدم فيها توجهاتهم وتطلعاتهم في العمل ومدى قدرة وقابلية الشركة من الاستفادة من اجراء التغيير، فضلاً توفر الاسباب المقتعة لأجراء التغييرات.					
1	2	3	4	5	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	مؤشرات القياس (الملاءمة)
					1 تعتقد ان الشركة ستستفيد من اجراء التغيير.
					2 ليس من المنطقي للشركة ان تبدا بأجراء التغيير.
					3 هناك اسباب مشروعة لنا لأجراء التغيير.
					4 سيؤدي اجراء التغيير الى تحسين الكفاءة العامة للشركة.
					5 توفر الاسباب المنطقية التي تدعو لأجراء التغيير.
					6 اتطلع منذ فترة طويلة بانه سيكون من المجدي بالنسبة لي أن تتبنى الشركة هذا التغيير.
					7 اشعر بان اجراء التغيير يجعل مهمتي اسهل بالعمل.
					8 عندما يتم تنفيذ هذا التغيير ، لا أعتقد أن هناك أي شيء يمكنني كسبه.
					9 ينبغي قضاء الوقت الذي نبدهه على اجراء هذا التغيير على شيء اخر اكثر فائدة.
					10 يتطابق هذا التغيير مع اولويات شركتنا.
2. الدعم الاداري (Management Support): ويشير دعم كبار القادة إلى مدى شعور الافراد العاملين بأن قيادة المنظمة وإدارتها (ملتزمة أو غير ملتزمة) أو (تدعم او لا تدعم) تنفيذ التغيير المرتقب.					
1	2	3	4	5	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	مؤشرات القياس (الدعم الاداري)
					1 يشجع كبار القادة في الشركة على تبني هذا التغيير.
					2 يضع كبار صانعي القرار في الشركة كل دعمهم لجهود التغيير المرتقب.
					3 يؤكد جميع المدبرون ذوي الخبرة على اهمية هذا التغيير.
					4 تلتزم الادارة العليا في الشركة بهذا التغيير.
					5 أعتقد أننا نقضي الكثير من الوقت في هذا التغيير عندما لا يرغب كبار المدبرون في تنفيذه
					6 ترسل الادارة اشارات واضحة الى ان الشركة ذاهبة باتجاه التغيير.

مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي

3. فاعلية التغيير (Change Efficacy): تشير تغيير الفعالية الذاتية (الثقة) إلى المدى الذي يشعر فيه الأفراد العاملون بانهم يمتلكون او لا يمتلكون المهارات اللازمة على تنفيذ المهام والأنشطة المرتبطة بتطبيق التغيير المرتقب.					
1	2	3	4	5	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	مؤشرات القياس (فاعلية التغيير)
					1 عند اعتمد التغيير لا أتوقع أي مشاكل سوف تحدث في التكيف مع العمل.
					2 عند اعتماد التغيير هناك بعض المهام التي ستكون مطلوبة مني ، لذا لا أعتقد أن بإمكانني القيام بعمل جيد
					3 عندما نقوم بتنفيذ التغيير ، أشعر أنني قادر على التعامل معه بكل سهولة
					4 أمتلك المهارات اللازمة لإجراء التغيير الضروري في مجال عملي
					5 عندما يكون لي رأي في ذلك ، يمكنني معرفة كل شيء سيكون مطلوباً عند اعتماد هذا التغيير.
					6 خبراتي السابقة تجعلني واثق تماماً من انني سأتمكن من اداء عملي بنجاح بعد اجراء التغيير.
4. المنفعة الشخصية (Personally Beneficial): وتشير إلى المدى الذي يشعر فيه الافراد العاملين بانهم لن يستفيدوا من تنفيذ التغيير المرتقب، كفقدان المنصب او فقدان العلاقات الشخصية التي تم بناءها سابقاً من قبل الافراد العاملين.					
1	2	3	4	5	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	مؤشرات القياس (المنفعة الشخصية)
					1 أشعر بالقلق من فقدان مكائتي في المنظمة عند اجراء التغيير.
					2 اشعر بان التغيير سيعمل على تعطيل او تمزيق العلاقات الشخصية التي طورتها مسبقاً.
					3 اشعر بان مستقبلي في هذه الوظيفة سيكون محدوداً بسبب التغيير.

المصادر والمراجع:

1. Ahmad, M. H., Ismail, S., Rani, W. N. M. W. M., & Wahab, M. H. (2017). **Trust in management, communication and organisational commitment: Factors influencing readiness for change management in organization**, In AIP Conference Proceedings, 1891(1), 020019-1-020019-6.
2. Al-Darmaki, O. (2015). **Managing change: an investigation into readiness for change within the public sector in the UAE – the case of the Ministry of Interior (MOI)**, Doctoral Dissertation, Liverpool John Moores University.
3. Akrivos, C., Reklitis, P., & Prifti, F. (2013). **How to improve the effectiveness of strategic changes**, Procedia – Social and Behavioral Sciences, (73), 710 – 717.
4. Adil, M. S. (2014). **Impact of Leader's Change-Promoting Behavior on Readiness for Change: A Mediating Role of Organizational Culture**, Journal of Management Sciences, 1(2), 113-150.
5. Andersen, L. S. (2008). **Readiness for change : can readiness be primed?**, Master's Theses, Faculty of the Department of Psychology, San Jose State University.
6. Bal, P. M. & De Lange, A. H. (2015). **From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(1), 126-154.
7. Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S. (2016). **Exploring Strategic Change**, Pearson Education Limited, New York, 4th edition.
8. Basole, R. (2007). **Strategic Planning for Enterprise Mobility: A Readiness-Centric Approach**, Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Association for Information Systems Electronic Library (AISeL), 1-17.
9. Barber, V. A. (2010). **A Study of Change Readiness: Factors That Influence the Readiness of Frontline Workers Towards a Nursing Home Transformational Change Initiative**, Dissertation Doctoral of Education, St. John Fisher College.
10. Bernerth, J. (2004). **Expanding Our Understanding of the Change Message**, Human Resource Development Review, 3(1), 36-52.
11. Corrêa, L. H. (1994). **The Flexibility of Technological and Human Resources in Automotive Manufacturing**, Integrated

Manufacturing Systems, 5(1),33-40.

12. Dahlan, N., Ramayah, T.,& Mei, L. L.(2002). **Readiness to adopt data mining technologies: an exploratory study of telecommunication employees in Malaysia**, In International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management, Springer, Verlag Berlin, Heidelberg,75-85.

13. Gratz, E. F.(2018). **An Examination Of The Mediating Effect Of Institutional Trust On Interpersonal Trust And Readiness For Change In University Faculty**, Doctoral Dissertation, College of Education, Organizational Leadership Department, University Of La Verne, California. 14. Holt, D. T.,& Vardaman, J. M.(2013). **Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization**, Journal of Change Management,13(1), 9-18.

15. Holt, D.T., Armenakis, A. A., Field, H. S.,& Harris, S. G.(2007). **Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale**, The Journal of Applied Behavioral Science, 43(2), 232-255.

16. Javed, A., Anas, M., Abbas, M.,& Khan, A. I.(2017). **Flexible Human Resource Management And Firm**

Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior, Journal of Human Resource Management, Vol. XX, No. 1, 31-41.

17. Kumari, I. G. & Pradhan, R.K.(2014). **Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay**, International Journal of Business and Management Invention, 3(11), 43-51.

18. Ketkar, S & Sett, P.K.(2010). **Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model**, The International Journal of Human Resource Management, 21(8), 1173-1206.

19. Khedhiri, M.(2018). **Readiness for Change in Public Education: A Discrete Empirical Investigation**, Higher Education for the Future,5(2), 178-197.

20. Kwahk, K.-Y., & Lee, J.-N. (2008). **The Role of Readiness for Change in ERP Implementation: Theoretical Bases and Empirical Validation**, Information & Management, (45), 474- 481.

21. Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. H.,& Rachmawan, A.(2015). **The Role Of Psychological Capital And Psychological Empowerment On Individual Readiness For Change**, The

Journal Of Developing Areas, 49(5),343-352.

22. Martin, I. B. (2006). **Influence Of High Commitment Management On Organisational Performance: Human Resource Flexibility As A Mediator Variable**, Doctoral Dissertation, Department of Business Administration and Marketing, Universitat JAUME I.

23. Milliman, J., Giinow, M. A. V., & Nathan, M.(1991). **Organizational Life Cycles And Strategic International Human Resource Management In Multinational Companies: Implications For Congruence Theory**, Academy of Management Review, 16(2), 318-339.

24. Ngo, Hang-yue, Loi, R. & Foley, S.(2011). **Human Resource Flexibility in Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation in Hong Kong**, International Journal Of Business Studies, 19(2), 1-15.

25. Ngo, Hang-Yue & Loi, R. (2008). **Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong**, The International Journal of Human Resource Management, 19(9), 1654-1666.

26. Neves, P.(2009). **Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and**

Turnover Intentions, Journal of Change Management, 9(2), 215-231. 27.

Persson, S.(2014). **How Readiness For Strategic Change Affects Employee Commitment And Flexibility: Considering Type Of Organizational Culture**, Master Thesis, School of Health and Society.

28. Rock, S. (2007). **Helping companies create change on a deadline**, Public Relations Tactics, 14(3), Number Of Pages18.

29. Sorasak, T.(2014).**The Effects Of Human Resource Management Practices On Employee Retention In Thailand's Multinational Corporations**, International Journal of Economics, Commerce and Management, (II)10, 1-30.

30. Sudharatna, Y., & Li, L.(2004). **Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry**, Managing Global Transitions, 2(2), 163-178.

31. Turta, P.(2011). **Organizational Readiness For Change In The Transformation Towards Service Business**, Master of Science Thesis, Faculty of Business and Technology Management, Tampere University Of Technology.

32. Tracey, J. B.(2008). **Accounting for Human Resource Flexibility: Commentary on Human Resource Systems in Kenya**, Cornell Hospitality Quarterly, 49(4), 428-431.
33. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. (2017). **Human Resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity**, Personnel Review, 46(4), 1-47.
34. Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L., Pardejani, H. R.,& khairi, A.(2014). **The effects of human resource flexibility on human resources development**, Management Science Letters, (4), 1789-1796.
35. Weiner, B. J.(2009). **A theory of organizational readiness for change**, Implementation Science, 4(67),1-9.
36. Wright, P. M.,& Snell, S. A.(1998). **Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management**, Academy of Management Review, 23(4), 756-772.
37. Wiersema, M. F.,& Bantal, K. A.(1992).**Top Management Team Demography And Corporate Strategic Change**, The Academy Of Management Journal,35(1),91-121.
38. Zif, J.(2019). **Entrepreneurial Marketing and Change Readiness**, Journal of Management and Strategy,10(1), 38-42.
39. Zeffane, R.(1996). **Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change**, Leadership & Organization Development Journal, 17(7), 36-43.

Abstract:

The purpose of the current research is to diagnose the level of readiness for strategic change (appropriateness, administrative support, effectiveness of change, personal benefit). The result of the application of human resource flexibility with its sub-dimensions (skill flexibility, behavior flexibility, human resource practices flexibility) in Noor Al-Kafeel Company for Animal and Food Products. Correlation and effect, and in order to know that, the research adopted the questionnaire as its main performance for collecting data related to the research sample. The researcher chose the research sample all the administrative leaders with their various levels and administrative responsibilities in Noor Al-Kafeel Company, which numbered (66) administrative officials distributed according to the organizational structure (the company's authorized manager and his assistants, department managers, division managers). To achieve the objectives of the research, a research

model was formulated consisting of two main variables, and a set of hypotheses was devised. The research used a number of appropriate statistical programs, such as the ready-made statistical program (SPSS V.20) and the SMART PLS program to ensure the validity and reliability of the research measurement tools and to test the research hypotheses. The research referred to it, which recommends that there is a limitation in the application of the readiness for strategic change, due to the availability of the flexibility of human resources to support the readiness of strategic change, and the researcher put the appropriate recommendations

key words: Human resource flexibility, strategic change readiness, Noor Al - Kafeel Company for animal and food products in Karbala holy governorate.