

تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي والمالي (دراسة تطبيقية)

حسانين السيد طه^١ ، أحمد جمال الدين^٢ ، ناصر عبدالله ناصر الفرحان^٣

^١ كلية تجارة – جامعة مدينة السادات – محافظة المنوفية

^٢ قسم المسوح بمعهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة مدينة السادات – محافظة المنوفية

مقدمة :

يتميز القرن الواحد والعشرين بالعديد من التغيرات والتي تفرض على مديري الموارد البشرية ضرورة القيام بأدوار هامه في إدارة الشركات ، ومن هذه التغيرات العولمة والتي تؤدي إلى زيادة المنافسة مما يؤدي إلى زيادة الضغوط للوصول إلى تكاليف أقل وعمالة ذات إنتاجية أعلى ، ومن التغيرات أيضاً التقدم التكنولوجي وما يفرضه من تغيرات في طبيعة العمل وفي مهارات العمالة وتدريبها ، وكذلك نلاحظ أن التغيرات الديموجرافية لقوة العمل تؤدي إلى البحث عن عمالة أفضل وتعيينها لمواجهة التحديات المتعددة .

Abstract

The twenty-first century is characterized by many changes that require human resources managers to play important roles in the management of companies. These changes are globalization, which leads to increased competition, leading to increased pressures to reach lower costs and higher productivity. And changes in the nature of work and employment skills and training, and also note that the demographic changes of the workforce leads to the search for better employment and appointment to meet the multiple challenges

مفاهيم الدراسة:

(أ) المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility: هي إمكانية المنظمة على تطوير إستراتيجيات وقابليات سريعة ومفاجئة من خلال قاعدتها المعرفية الواسعة ومواردها المملوكة وجدارتها الجوهرية، والتي يمكن استغلالها بطرق متعددة بسهولة وسلاسة، لمواكبة التطورات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتعزيز موقعها في السوق من خلال إعادة النظر في الإستراتيجيات الحالية والتي لم تعد قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتوزيع الموارد باتجاهات جديدة استجابة لتلك المتغيرات (المعاضدي والطائي، ٢٠١١).

(ب) المرونة السوقية Market Flexibility: قدرة المنظمة على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المستمرة (Abbot&Baberji, 2003).

(ج) مرونة المعلومات Flexibility of Information: قدرة المنظمة للحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات والتي تنقسم المرونة ضمنها إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في قدرة المنظمة على استطلاع رؤية المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية والتي تعني قدرة المنظمة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة من أرشيفها وتحليلها لتساعد في اتخاذ ودعم القرار فيها (William et al, 2008).

(د) مرونة رأس المال البشري flexibility of Human Capital: قدرة الموارد البشرية على التنوع في أداء المهام المختلفة والغير متجانسة بمهارة وبشكل متقن، رداً على متطلبات العمل المختلف، كذلك قدرة الأفراد بالالتزام بثقافة تنظيمية مرنة، من خلال سهولة الاتصال ما بين فرق العمل المتعددة وما بين الأفراد في هذه الفرق (William et al, 2008)

(هـ) المرونة المتنافسة competitive Flexibility: قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة بسهولة وتوزيعها، والتنوع من خلال الخيارات الإستراتيجية المتاحة لديها لتنافس بشكل أكثر فاعلية، لتحقيق الاستجابة الفورية لحاجات المستهلكين الفردية (Abbot&Banerji, 2003).

(و) تبسيط الإجراءات Simplification of Procedures: هي عملية قائمة على تحليل جميع العناصر والخطوات التي تؤثر على أداء العمل في الحاضر والمستقبل، حتى يكون في الشكل المحقق للهدف المنشود، من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية، وحذف الخطوات الغير ضرورية، وذلك لتوفير الوقت اللازم عند خبراء المهام الوظيفية لزيادة رضا الموظفين والمستفيدين الخارجيين (البلوي، ٢٠٠٩).

(ز) جودة الأداء Quality Performance: مجموعة من الخصائص التي تميز الأداء المؤسسي والمطابقة للمتطلبات المتطورة والناجمة عن تطبيق المواصفات القياسية العالمية، ومشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسة من خلال استغلال الموارد بالشكل الأمثل وتخفيض التكاليف، أي أدائها بغية مواجهة المنافسين في السوق وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرار (يحيائي، ٢٠٠٧).

ح) الفاعلية Effectiveness: هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ولكي تكون المنظمة فعالة فإنها تحتاج إلى أهداف واضحة من أجل تحقيقها. (Daft, 2011)
ط) الكفاءة Efficiency: هي الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن (القريوتي، ٢٠٠٦)

مشكلة البحث :

تعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة، حيث بدأ الاهتمام به في العقد الأخير من القرن العشرين، نتيجة ارتفاع درجة عدم التأكد البيئي، الذي يواجه المنظمات، خاصة العاملة في السوق الدولي (Abbott & Banerji, 2003) وتعتبر المرونة الإستراتيجية ضرورة للمنظمات للتغلب على الجمود التنظيمي والحد من الإجراءات الروتينية، فهي تعزز من استخدام الأساليب الإبداعية والاستكشافية، وتؤكد على الاستخدام المرن للموارد وإعادة ضبط العمليات، وتعكس نوعاً من القدرات الديناميكية التي تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة (Zhou wu.2010) كذلك ينظر كلاً من (Arian & Martin.2012) للمرونة الإستراتيجية باعتبارها واحدة من المؤشرات والعوامل المساهمة في بناء قدرات تنافسية للمنظمات، كونها تمكن المنظمات من تحقيق استجابات سريعة وفعالة من حيث التكلفة وفقاً للتغيرات التي تحدث في طلبات العملاء المحددة.

وتواجه المنظمات في الوقت الحاضر بيئة أعمال تتسم بشدة التقلب وسرعة وحده التغيير، وذلك لما تحتويه من دورات حياة قصيرة للمنتج (الخدمة)، وتغيرات متكررة وغير متوقعة في الطلب من ناحية (الحجم والمزيج)، وتغيرات على مستوى الإمدادات اللوجستية العالمية، ورفع القيود في سوق رأس المال، وكذلك نتيجة العامل التكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلوماتية، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه المتغيرات بالديناميكية والحيوية والتطور الدائم، كرد فعل لعد الاستقرار البيئي، وبعبارة أخرى أصبحت المنظمات أكثر وعياً بحاجتها إلى أن تكون مرنة.

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في ضوء التساؤلات التالية :

- (١) ما مستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات الخدمية بدولة الكويت ؟
- (٢) ما هو تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية علي الأداء التشغيلي والمالي للمنظمات الخدمية بدولة الكويت ؟

أهداف البحث :

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث فيما يلي:

- (١) تحديد ماهية مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية ، والتعرف علي تطبيق مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات الخدمية بدولة الكويت.
- (٢) الوقوف على أنواع مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية ، وتحديد أياً من هذه العنواين يؤثر علي الأداء التشغيلي والمالي للمنظمات الخدمية بدولة الكويت .
- (٣) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التشغيلي والمالي للمنظمات الخدمية بدولة الكويت.
- (٤) تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تزيد من مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية وتوعية المنظمات الخدمية محل الدراسة للعوامل المؤثرة فيها ، بما يمكن تلك المنظمات من الاستفادة من ذلك في تحسين الأداء التشغيلي والمالي للمنظمات الخدمية بدولة الكويت .

فروض البحث :

يسعي الباحث من خلال هذا البحث إلى اختبار الفروض التالية :

- (١) مستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات الخدمية بدولة الكويت منخفض .
- (٢) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التشغيلي والمالي للمنظمات الخدمية بدولة الكويت.

منهجية البحث :

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر هي كما يلي :

(١) جمع البيانات مكتيباً :

وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي اشتملت بعض الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية بهدف بناء الإطار الفكري والنظري لموضوع مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء التشغيلي والمالي .

(٢) جمع البيانات ميدانياً :

وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج التي توضح مدى إدراك العاملين بقطاع الوحدات الخدمية بدولة الكويت لمرونة الموارد البشرية الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التشغيلي والمالي ، وفي ضوء أسلوب جمع البيانات يتضح أن الباحث قد اعتمد على البيانات الأولية والتي تمثلت في نتائج ما حصل عليه من إجابات الأفراد على استمارات الاستقصاء هذا بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والبحوث والمقالات وذلك في المراجع العربية والأجنبية التي أتاحت للباحث مما يسر للباحث بناء الجوانب المنهجية للبحث.

(٣) مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث في العاملين بقطاع الوحدات الخدمية بدولة الكويت والبالغ عددهم (٢٥٦٤) موظف

(٤) عينة البحث : تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{حجم العينة} = \frac{ت \times ن \times ف (١ - ف)}{٢\Delta + ت \times ن (١ - ف)}$$

حيث :

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% ، وهي = ١,٩٦ .
 ف = نسبة النجاح في التوزيع ، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠%
 Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥% .
 ن = حجم المجتمع .

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح لنا أن حجم العينة

$$= \frac{٢(١,٩٦) \times ٢٥٦٤ \times ٠,٥٠ (١ - ٠,٥٠)}{٢(٠,٥٠) + ٢٥٦٤ \times ٠,٥٠ (١ - ٠,٥٠)} = ٣٦٥ \text{ مفردة}$$

ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة عند سحب العينة من مجتمع البحث .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

المرونة الإستراتيجية هي هدف أساسي لكل منظمة تطمح بالنجاح والاستمرار على المدى البعيد، فهي تركز على الانفتاح والتغيير والمرونة في صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها، وإن تحقيق المرونة الإستراتيجية لا يأتي من فراغ، وإنما يرتبط بقدرة القادة في المستويات العليا والدنيا على تحقيقها، من خلال تحديد الخطط الإستراتيجية لمنظماتهم ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها بما يمكنها من تحقيق أهدافها للازدهار والنمو، كما أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دور كبير في حصول المنظمات على مقومات المرونة الإستراتيجية لتحقيق التكيف الذي تنشده المنظمات في ظل التسارع الذي تواجهه وتخضع لتأثيراته (Jansch 2009).

وفي ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين الهدف الإستراتيجي للشركة والأنشطة الإستراتيجية غير مستمر دائم، ومن المحتمل أن الأعمال والأنشطة الإستراتيجية تبدأ بتوجيه أو عرقلة الهدف الإستراتيجي، مثل هذا التناقض بين الهدف الإستراتيجي والنشاط الفعلي يتسبب بعدم الانسجام أو التنافر الإستراتيجي، وتعتمد قدرة الشركة في التغلب على مظاهر عدم التكيف الإستراتيجي وتفعيل حالة المرونة الإستراتيجية من خلال (الصياح، ٢٠٠٩).

- وعي الأفراد لأهمية التغيير الإستراتيجي.
- تكوين هدف إستراتيجي جديد على أساس الإدراك الإستراتيجي.
- التحرك من الهدف الإستراتيجي إلى النشاط الإستراتيجي.

ويشمل مفهوم المرونة الإستراتيجية على قدرة الشركات على تطوير وإدخال خدمات جديدة في السوق، كذلك الدخول في أسواق جديدة مستهدفة والتنوع في خدمة القطاعات السوقية المختلفة منها، وفق معطيات تمنح الشركة ميزة إضافية (Bhandari ct al. 2004).

في حين يرى (Jansch 2009) أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة لضبط المصادر الإستراتيجية (الداخلية – الخارجية) بطريقة تفاعلية وبتكلفة موازية للسوق، وسرعة، مقارنة لحاجة التغيير الإستراتيجي المطلوب. وتعرف المرونة الإستراتيجية عند (Roil 2010) بقدرة المنظمة على التكيف بكفاءة وفاعلية للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة.

ويشير كل من (Kastuhiko & Hitt 2004) لمفهوم المرونة الإستراتيجية بأنه " قدرة المنظمة على تمييز التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية وتحويل الموارد إلى طرق عمل جديدة بوصفها رد فعل لتلك التغيرات والتصرف بسرعة لإيقاف أو عكس التزامات الموارد الحالية، لذلك فإنها تتطلب من المدراء تحقيق الموازنة الصحيحة بين تحويل الموارد الضرورية لتنفيذ القرار الاستثماري وتفادي استثمار الأموال الجديدة في المشاريع الغير مجدية".

وعرف كلاً من (Arian & Martin 2012) المرونة الإستراتيجية بأنها " قدرة المنظمة على مواجهة النمو الذي يحدث في الاحتياجات والمطلبات المتعددة للمستهلكين وبنفس الوقت تفادي الخسائر تحدث في التكلفة والوقت والأداء".

عُرفت المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والاقتصادية من خلال سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة الفعل وردة الفعل (Grewal & Tansuhaj 2001)

وحدها (Johnson 2003) بأنها استعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات إستراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين.

وأشار لها (Combe & Greentey 2004) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة والتأقلم بنجاح للتغيرات البيئية. وعلى صعيد آخر بين (Bhandari 2004) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة.

وبين (De Toni & Tonchia 2005) أنه يمكن فهم المرونة الإستراتيجية من خلال:

- السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين؛ أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت.
- كثرة واتساع قاعدة الخيارات الإستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين؛ علماً أن الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبير من الخيارات المحتملة.
- سرعة الانتقال من عمل إلى آخر؛ أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، على أنها القدرة على تغيير الجدارات مع الوقت..
- كثرة الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة على الجدارات المتوفرة.

كما وصفت المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الإستراتيجية والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الإستراتيجي للمنظمات.

إذ تعتبر المناورة الإستراتيجية محددًا لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين (Antonio et .. at. 2009). وانطلاقاً من ذلك، فإن التحلي بالمرونة الإستراتيجية يرتبط بقدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها داخلياً بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك آليات المنافسة (Asikhia. 2010).

ونتيجة لذلك، أدركت المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة بشقيها السلعي والخدمي أهمية المرونة الإستراتيجية لها ومتطلبات تحقيقها، إذ أوضح (Shimizn & Hitt. 2004) أن هناك ثلاثة متطلبات رئيسية لتحقيق المرونة الإستراتيجية هي إدامة الحيطة والحذر، والقدرة على التنظيم بشكل صحيح، وعمليات اتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ، فكون المرونة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح منظمات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيراً، فقد أشار كل من (Lindgren & Bandhold. 2003) إلى أن تحسين المرونة الإستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي بعد التفكير، والمهارة، والاستثمار.

ومن منظور النظام المفتوح للعلاقة بين المنظمة والبيئة فيشير كلاً من (محمد، ونجم، 2009) بأن المرونة الإستراتيجية هي " عملية وجودن وإحساس، واستجابة، ورغبة، وقدرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة، وإعادة وضع مصادر ووظائف المنظمة بأسلوب متناسق مع الرؤية وإستراتيجيات وأهداف الإدارة، واستجابتهم بشكل تفاعلي مع المعلومات الجديدة ومع التغير المتوقع وغير المتوقع في المنظمة وبيئتها.

ويري الباحث أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغييرات اللازمة، والقابلية للإبداع والتنوع، لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة، والاستفادة من الفرص غير المتوقعة في بيئات الأعمال المتقلبة، فهي خاصية تشير إلى الانفتاح على صعيد القدرات وتطويعها لتتناسب مع الظروف المستجدة، والمرونة الإستراتيجية تنتج من الأفراد المرنين داخل المنظمة، فليست الهياكل والإجراءات فقط تحتاج إلى تغيير، وإنما السلوكيات والأفكار داخل المنظمة تحتاج للتغيير أيضاً، كذلك من ثمارها تجنب رؤية الأزمات على أنها مشكلات لا يمكن التغلب

عليها، كما أن المرونة الإستراتيجية تعبر عن سرعة المنظمة في تحديد أولويات المنافسة، وعن سرعتها في التحرك من عمل لأخر، بالشكل الذي يعطي المنظمة قدرة على الانسجام والتكيف مع البيئة المتغيرة، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن، التنظيم، والموارد البشرية، ونظم المعلومات، والفاعلية السمات السلوكية والإدارية، وإن بناء المرونة الإستراتيجية في المنظمة هي عملية متكاملة وشاملة ومستمرة بدأت وبقيت مطلوبة في ظل التنافس الشديد الذي تواجهه منظمات الأعمال.

يشير كل من (De toni and Tonchia، 1998) إلي أن هناك أربع تصنيفات للمرونة الإستراتيجية وهي :

- المرونة الأفقية (Horizontal Flexibility) وتعتبر عن المرونة في عمليات سلسلة القيمة وهي المرونة في عملية البحث والتطوير ، والمرونة في عملية تصميم الخدمة ، والمرونة في القوي العاملة ، والمرونة في عملية التسويق ، والمرونة في مستوي تقديم الخدمة .
- المرونة العمودية (Vertical Flexibility) : وتعتبر عن درجة مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف مستوياته الإدارية .
- المرونة الزمنية (Temporal Flexibility) : وهي المرونة المرتبطة بعملية التخطيط وصياغة إستراتيجيات المنظمة ، والوقت المستغرق للانتقال من إستراتيجية لأخرى .
- المرونة تبعاً لهدف التغير (Object of the variation Flexibility): وهي الأكثر شيوعاً كونها مرتبطة بالأنواع المختلفة للشكوك البيئية والتي يمكن التعامل معها من خلال المرونة التشغيلية .

في حين طور كلا (koste & malhotrn) في سنة 1999 مجموعة من أبعاد المرونة الإستراتيجية وصنفوها علي شكل تسلسل هرمي تكون فيه مرونة الآلات ومرونة الأيدي العاملة ومرونة التعامل مع المواد الخام أساساً لمراحل أعلى من المرونة حيث أنه يبين التبعات المرتبطة بين مبادرات المرونة علي مراحل إستراتيجية مختلفة داخل المنظمة ، ووفقاً لهذا التصنيف فإنهم يرون أن المنظمة إذا ما أرادت أن تصل إلي مستوي عالي من المرونة ، فعليها أن لا تنظر إلي المرونة كنظام بسيط ذو بعد واحد ، إنما عليها أن تبدأ أولاً بتحديد ما يحتاج إلي أن كون مرناً ، وبالرغم من أن مرونة الأيدي العاملة ومرونة الآلات هي أول ما يتبادر في ذهن المديرين إلا أن أبعاد أخرى هامة (annalies suz &، 2003)

ويمكن القول بأن أبعاد المرونة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي :

- مرونة الآلات : قدرة الآلات علي العمل بنفس الكفاءة والفاعلية عند استخدامها لإجراء Machine flexibility العمليات المختلفة دون زيادة في الوقت والتكاليف من أجل التحويل أو الانتقال من عملية لأخرى .
- مرونة العمال : قدرة الأفراد علي أداء مجموعة واسعة ومتنوعة من المهام Labor flexibility دون زيادة في التكاليف ودون تغيرات كبيرة في نتائج الأداء النهائي .
- مرونة التعامل والتوصيل للمواد الخام : قدرة المنظمة علي التعامل مع المواد الخام وتحريكها بشكل فعال وأكثر سلاسة في جميع أقسام وفروع المنظمة.
- مرونة الحجم : قدرة المنظمة علي التعامل مع التغيرات المستمرة في إجمالي العرض والطلب بفاعلية وكفاءة .
- مرونة المزيج : قدرة المنظمة لمواجهة متطلبات السوق من خلال تقديم خدمات مختلفة بالوقت نفسه .
- مرونة التعديل : قدرة المنظمة علي تخصيص الخدمات بإدخال تعديلات بسيطة علي تصميم الخدمة لتناسب مع متطلبات العملاء المختلفة .
- مرونة التوسع : قدرة المنظمة علي التوسع في نطاق تقديم خدماتها دون تكاليف باهظة ودون جهد كبير .
- مرونة المنتج الجديد : قدرة المنظمة علي تقديم خدمات جديدة وغير متجانسة في السوق دون تحمل تكاليف انتقال مرتفعة أو التأثير في نتائج الأداء الكلي .
- مرونة السوق : قدر المنظمة بسهولة علي التأقلم مع متغيرات الأسواق لمختلفة بشكل مستمر وكذلك القدرة علي التأثير فيها .
- المرونة التنظيمية : قابلية التنظيم للتعديل وفقاً لمقتضيات التطور والتغير في البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية دون إحداث تغيير جذري فيه .

وقال (Evans & collier، 2007) فإن المرونة الإستراتيجية تتكون من عدد من الضامين التي تتطوي علي تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف Adaptability، والخفة Agility، وقابلية التصحيح والتعديل corrigibility، والمطاطية Elasticity، والتحوط Hedging، والتنشيط Robustness، والليونة Plasticity، وتحمل الصدمات Malleability، والتراجع المرن Resiliencies، والتفنن Versatility.

فكون المرونة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح منظمات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيراً ، فقد أشار كل من (lindgren & bandhold، 2003) إلي أن تحسين المرونة الإستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز علي ثلاثة أبعاد رئيسية ، هي بعد التفكير ، والمهارة ، والاستثمار .

الدراسة الميدانية واختبار الفروض :

يقوم الباحث فيما يلي بتناول نتائج الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة فروض البحث ، وذلك على النحو التالي :

(١) مستوي تطبيق مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات الخدمية بدولة الكويت وفقا للمتغيرات الديموجرافية :
أ- مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للمعلمين وفقا للجنسية :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية وفقا لاختلاف جنسيتهم (كويتي / مصري / عربي / آخري) . ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل الجنسية مع مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال الجدول رقم (١) . حيث يتضح من هذا الجدول وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا للجنسية ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠٠١ . وحتى يمكن التحقق من الفروق والاختلافات في مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين باختلاف الجنسية فقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية وذلك من خلال الجدول رقم (٢) . ومن خلال الجدول رقم (٢) يتضح أن هناك اختلاف في الوسط الحسابي لمستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية وفقا لتفاوت الجنسية .

جدول رقم (١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين موزعا وفقا للجنسية

المتغير (الجنسية)	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
- كويتي .	٤,٩٦	٠,٤١٢
- مصري .	٣,٠٩	٠,٣٥٨
- عربي .	٣,١٨	٠,٣٢٤
- جنسية آخري .	٢,١٦	٠,٢٩٦

* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلى غير راضي تماما ، بينما الرقم (٥) يشير إلى راضي تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

جدول رقم (٢)

نتائج تحليل التباين لمستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا للجنسية

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
الجنسية	بين المجموعات	٣	٩,٩٧٢	٣,٣٢٤	٧,٥٦٢	**٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٥٨	١٥٧,٥٢	٠,٤٤٠		
	الإجمالي	٣٦١	١٦٧,٤٩٢			

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٠١ طبقا لاختبار ف .

ب- مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا للنوع :

لقد تم تطبيق اختبار (ت) t-test وذلك بغرض تحديد مدى وجود اختلاف في مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا لاختلاف النوع (ذكر / أنثي) . ويمكن توضيح نتائج اختبار (ت) من خلال الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا للنوع (ذكر / أنثي)

المتغيرات	النوع	الوصف الإحصائي		مستوي الدلالة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي*	
مستوي مرونة الموارد البشرية	ذكور	٠,٣٢	٣,٤٦	٠,٠٠٢
	إناث	٠,٠٤٩	٢,٦٦	

* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي غير مطبق تماما ، بينما الرقم (٥) يشير إلي مطبق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لمستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين بالنسبة للذكور هو (٣،٤٦) وللإناث (٢،٦٦) .

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا لاختلاف النوع (عند مستوي دلالة إحصائية ٠،٠١) . ولذلك يجب رفض فرض العدم الأول في هذه الدراسة جزئيا وذلك فيما يتعلق بمرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا للنوع (ذكور/ إناث) .

ج- مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا للعمر :

تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بغرض تحديد مدي وجود اختلاف في مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا لاختلاف العمر ، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لعامل العمر مع مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وذلك من خلال الجدول رقم (٤) .
ويتضح من الجدول رقم (٤) وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفق للعمر ، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ٠،٠٥ .

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين للعمر مع مستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا للعمر

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي المعنوية
العمر	بين المجموعات	٤	١٤،٤	٣،٦٠	٨،٢١٩	*٠،٠٤
	داخل المجموعات	٤٥٧	١٥٦،٣٦٦	٠،٤٣٨		
	الإجمالي	٤٦١	١٧٠،٧٦٦			

* تشير إلي دلالة إحصائية عند ٠،٠٥ طبقا لاختبار ف .

ويمكن توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وذلك من خلال الجدول رقم (٥) .
ومن خلال الجدول رقم (٥) يتضح أن هناك اختلاف في الوسط الحسابي لمستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا لتفاوت العمر .

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوي مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية للعاملين وفقا للعمر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي*	المتغير (العمر)
٠،٤٩٢	٣،٠٩	- أقل من ٢٥ سنة
٠،٤٤٨	٣،٦٤	- من ٢٥ - ٣٥ سنة
٠،٤٢٣	٣،٤٦	- من ٣٥ - ٤٥ سنة
٠،٤١٦	٣،٢٢	- من ٤٥ - ٥٥ سنة
٠،٤٠٨	٢،٨٦	- أكثر من ٥٥ سنة

* المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي غير مطبق تماما ، بينما الرقم (٥) يشير إلي مطبق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

(٢) العلاقة بين تطبيق مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التشغيلي والمالي للمنظمات الخدمية بدولة الكويت :
لقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد لتوضيح درجة ونوع العلاقة بين مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التشغيلي والمالي للمنظمات الخدمية بدولة الكويت ، ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليها، وكذلك الأهمية النسبية وذلك على النحو التالي:-

(أ) نوع وقوة العلاقة :

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التشغيلي والمالي للمنظمات الخدمية بدولة الكويت في الجدول رقم (٦) حيث يتضح ما يلي:

جدول رقم (٦)
نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التشغيلي والمالي للمنظمات الخدمية بدولة الكويت

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية
٠,٦٠٦	٠,٧٧٤	**٠,٣٥٥	- مرونة الآلات
٠,٣٩٤	٠,٦٥٨	**٠,٢٤٥	- مرونة العمال
٠,٢٢٣	٠,٤٥٩	**٠,٣١٠	- مرونة السوق
٠,٥١٧	٠,٧١٢	**٠,٢١٢	- مرونة المواد الخام
٠,٢٦٨	٠,٣٧٢	*٠,١٢٣	- مرونة المنتج الجديد
٠,١٠٥	٠,٣٢٨	٠,٠٠٦	- المرونة التنظيمية
		٠,٦٤	معامل الارتباط في النموذج R
		٠,٤١	معامل التحديد في النموذج R2
		١٧,٣٥	قيمة F المحسوبة
		٣٦١,٤٥	درجات الحرية
		٠,٠٥	مستوي الدلالة الإحصائية

* ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠,٠١ وفقاً لاختبار (ت) t-test
** ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار (ت) t-test

ونستنتج من الجدول رقم (٦) ايلي :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التشغيلي والمالي للمنظمات الخدمية بدولة الكويت (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار (ف).
- تتصف العلاقة السابقة بقوة تصل إلى ٦٤%.
- تساهم المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير حوالي ٤١% من التباين الكلي في بيانات المتغير التابع (الأداء التشغيلي والمالي)

النتائج والتوصيات :

- (١) مرونة المهارة: ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام بشكل جيد من وجهة نظر عينة من العاملين وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي، مما يدل على إن المحطة تتمتع بمرونة جيدة على مستوى موارد البشرية العاملة لديها من خلال إعادة تدريبهم، ومداورتهم بين الوظائف، وامتلاكها ما يكفيها من مهارات متنوعة من تلك الموارد، إلا إن هذه الموارد تتميز ببطئ التكيف للوظائف الجديدة وفي استخدام المهارات الجديدة. الأنسجام في الآراء حول الفقرات الخاصة بمرونة المهارة وهذا ما يشير له الانخفاض بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري.
- (٢) مرونة السلوك: ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام بشكل من وجهة نظر عينة من المهندسين والفنيين والمديرين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي، مما يدل على تغيير عادات عمل الموارد البشرية العاملة في تلك المحطة كلما استدعت تغييرات بيئة العمل والمرونة في سلوكياتهم من أجل تلبية متطلبات العمل والاستفادة من الأخطاء الغير مقصودة لغرض التعلم إلا إن المنظمات ذات الصلة بالبحث لا تسمح لمنتسبيها استخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف غير المرئية فضلاً عن بطئ تكيف العاملين إلى متطلبات الوظيفة المتغيرة.

(٣) مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية : ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام من وجهة نظر عينة من وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي، نتيجة المرونة في ممارساتهم بما يمكنهم من التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، والعمل على التغيير المستمر في تلك الممارسات لتحقيق أفضل موائمة بين نظام الموارد البشرية وتغير متطلبات العمل.

وتتمثل أهم التوصيات فيما يلي:

- (١) على مديري المنظمة ذات الصلة بالبحث الاهتمام بمرونة مهارات العاملين من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد هي التنوع، السرعة، والاتساق والتي تعكس عمليات تخطيط التنمية، والتعلم، وتطبيق المعارف الجديدة والمهارات التنظيمية للظروف المتغيرة.
- (٢) ضرورة الإفادة من (مرونة السلوك) أي المفاهيم والنصوص السلوكية والذخيرة التي تمتلكها المديرية ذات الصلة بالبحث لتجنب المواقف المختلفة، ويمتلك الأفراد نصوص المواقف التي واجهوها، وتوفر هذه النصوص المعاني المشتركة والسلوكيات، والتي تسهل عملية تنسيق الأنشطة داخل النظام الاجتماعي، مما يتيح لهم إدراك واستيعاب هذه التغيرات .
- (٣) الاهتمام بممارسات الموارد البشرية لأنها توفر أقصى قدر من الفاعلية عندما ترمز مع أنظمة العمل المشتركة التي تجهز العاملين بفرص مساهمة سلوكهم الحر لتحقيق الأهداف التنظيمية. إذ لا بد من التركيز على سمتين هما التكيف أي سهولة تعديل ممارسات الموارد البشرية وفقا للمتطلبات المتغيرة للمنظمة. أما السمة الثانية لممارسات الموارد البشرية تجعلها قابلة للتعديل لمطالب متنوعة وضعت من قبل وحدات مختلفة للمنظمة، وهي بُعد الاتساق.
- (٤) الاهتمام بالمرونة العددية والوظيفية من قبل المديرية ذات الصلة بالبحث بما يعزز نظام الموارد والذي من شأنه أن يوفر أفضل تناسب مع أهدافها، وبالتالي تحقيق التكامل الداخلي لممارسات وسياسات الموارد البشرية.
- (٥) ضرورة موازنة توزيع أعباء العمل الوظيفي في المحطة وتوضيح الأدوار التي يؤديها المدراء والمؤوسين على حد سواء.

المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

- (١) العنزي، سعد و الساعدي مؤيد (٢٠٠٨) ، "المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي "مجلة القادسية للعلوم الإدارية، (م) 10 (٤) ، ع .
- (٢) العابدي، علي رزاق جباد، (٢٠١٢) انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية"، دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 3-Bhattacharya , Mousumi, (2000), " People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance", Doctoral Dissertation, Syracuse university, P; 38.
- 4-Bhattacharya, , Mousumi and Gibson, Donald E. and Doty, D. Harold, (2005), "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance", Journal of Management, Vol. 31 No. 4, 1-19.
- 5-Daft, R. L. & Noe, R. A. (2001), "Organizational Behaviour Sandiego": Harcourt College Publishers. Inc. New York.
- 18-Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", South-Western College Publishing Ohio.
- 6- Daft, R , L., (2004) ," Organization Theory & Design " 8th ed (Thompson : South Western).
- 7-Evans , James, (2007),"Impacts of information management on business performance", Benchmarking an international journal, vol.14,No.4,pp.517-533 .
- 8-Foley, Sharon, and Ngo, Hang-yue, and Loi, Raymond, (2008)," The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries", Journal of World Business 47, 106–113, Elsevier Inc.

- 9-Khamkanya, Thadsin and Sloan, Brian, (2008), " flexible working in Scottish local authority property : developing A combined resource management strategy", *International Journal of Strategic Property Management* ,No.12, 183–202.
- 10-Mac Callum,R.& Austin,J.(2000).”Applications of structural equation modeling in psychological research”.*Annu.Rev.Psychol.*,51 :201-226.
- 11-Neely, A; Santon, M & Gray, D, (2007), "Towards a definition of business performance measurement system", *International journal of operations management*, vol.27, No.8, p.784-801
- 12-Riche, Martha Farnsworth, Amanda Kraus, and April K. Hodari, (2007), "The Air Force Diversity Climate: Implications for Successful Total Force Integration", *CAN Corporation*, November.