



**العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والاداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على العاملين بشركة كهرباء شمال
الدلتا لتوزيع الكهرباء**

أ/ إسماعيل عبد السيد إبراهيم عامر
esmelahmed@yahoo.com

د / علي احمد عبد القادر
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ
ali.hussien@com.kfs.edu.eg

أ.د / محمد أبو القمصان محمد
أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة -
جامعة كفر الشيخ سابقا
mohamed.abdelwahab1@com.kfs.edu.eg

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد (8)- العدد (13) الجزء الثاني
يناير 2022م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى التحقق من العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركة كهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء ، ولتحقيق هذا الهدف تم سحب عينة عشوائية قدرها (369) مفردة من العاملين بقطاعات شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء الأربعة وهي قطاع شمال وشرق المنصورة بالدقهلية وقطاع كفر الشيخ وقطاع دمياط و تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الاستقصاء ، وبلغت نسبة الردود علي هذا الاستقصاء من العاملين (93%) ولاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا وتحليل التباين الاحادي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والتحليل العاملي التوكيدي وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وهي (مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة الممارسات للموارد البشرية) على الأداء الوظيفي باعتباره أحد أهم مكونات الاداء التنظيمي. والذي يحتاج الي تطوير مستمر من أجل تحسين الأداء العام للمنظمات. وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات على المستوى التطبيقي والاكاديمي .
الكلمات الدالة : مرونة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي .

Abstract:

This research aims to explore the relationship between human resource flexibility and job performance by applying it to employees of the north delta electricity company for the distribution of electricity in order to achieve that goal, a random sample of (369) was drawn from the workers in the four sectors of the north delta electricity Distribution Company located in the governorates of Dakahlia a Kafr El-Sheikh and Damietta, the initial needed data were collected through the survey, and the percentage of responses reached (93%). To test the validity of the study hypotheses, appropriate mathematical hypotheses were used such as mean, standard deviation, correlation coefficient and factor analysis confirmation, and the existing results showed a significant impact of Human resources in its three dimensions on job performance.

Key words: human resource flexibility, job performance.

1 - المقدمة:

تعتبر القوى البشرية هي الدعامة الأولى للاقتصاد الوطني والقومي، ولتنظيم هذه القوى ولمقدار كفاءتها وفعاليتها أثر عظيم في زيادة الطاقة الإنتاجية ورفع مستوى أداء المنظمة، ومن هذا المنطلق ظهر توجه جديد يدعو إلى توسيع إطار التعبير والتطوير والتنمية الإدارية والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغيرات الجذرية . وذلك بسبب عدم ملائمة الحلول الإدارية التقليدية التي لا زالت تتبعها أغلب مؤسسات القطاع العام والخاص حيث تم

البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة للتعاون مع المتغيرات البيئية المعقدة، (معتز ومجد، 2011)

وقد ظهرت المرونة التنظيمية كواحدة من المجالات الرئيسية للحفاظ على المنافسة في القرن الحادي والعشرين ومن خلالها تستطيع المنظمات العامة والخاصة تحمل الآثار الضارة الناجمة عن البيئة المتغيرة وتزايد الاضطرابات وقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة أهمية زيادة المرونة لرضا العملاء والمزيد من المنظمات تتبنى المرونة اللازمة لتحسين واستدامة قدرتها التنافسية (Shalender, 2015)،

وتعتبر مرونة الموارد البشرية كما في دراسة (Kumari & Pradhan, 2014) جزء أصيل وهام من المرونة التنظيمية ولها ثلاثة أبعاد هامة وهي:

- 1 - مرونة المهارات وهي هامة جدا في تحسين الأداء للمنظمة.
 - 2- مرونة سلوك العاملين ومن خلالها تستطيع المنشأة التغيير وإقامة علاقات جيدة داخل التنظيم.
 - 3 - مرونة ممارسات الموارد البشرية والخاصة بالمرونة في أداء المهام للموارد البشرية.
- ويؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا لا مفر منه أمام الدول والمؤسسات ورجال الأعمال (المحجوبي، 2014). حيث تواجه منظمات الأعمال العامة والخاصة في الوقت الحالي العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة في حل المشكلات وإنما محاولة توظيف المنهج العلمي والإبداعي في هذا الغرض. (جلولي، 2013)
- وتتجسد أهمية الأداء بصفة عامة في كونه يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف متعددة سواء أكانت تلك الأهداف مشتركة أو مستقلة والإدارة الفاعلة هي التي تمتلك القدرة على استثمار الموارد البشرية لديها بالشكل الذي يعزز أدائها الوظيفي. وبالتالي أدائها التنظيمي، ومن ثم تكون أكثر استعدادا لإدخال الابتكارات والإبداعات في كل مجالاتها بغرض تحقيق أهدافها المنشودة.
- وقد أصبحت مرونة الموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة ضرورة ملحة الأمر الذي يؤدي في النهاية لزيادة قدرات العاملين والمديرين على مواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية والداخلية وزيادة قدرة المنظمة التنافسية . وتسعي هذه الدراسة للتحقق من طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي علي العاملين بشركة كهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء.

2 - مفاهيم البحث

1/2 مفهوم مرونة الموارد البشرية

تشير مرونة الموارد البشرية : إلى قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات سريعة ومتنوعة بشأن مختلف المطالب من بيئتها. كما تساعد مرونة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، وكذلك الأداء المتفوق داخل المنظمات. (Sanchez , 1995) .

وترى (Bhattacharya, et al., 2005) أن مرونة الموارد البشرية هي قدرة نظام الموارد البشرية للاستفادة من المهارات والسلوكيات في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال إعادة تشكيل أو إعادة تخصيص لاستخدام الموارد البشرية ، لذا تعتبر الموارد البشرية واحدة من الممارسات المهمة من قبل الأفراد العاملين وقدرتهم التنظيمية من خلال المعرفة والمهارة والسلوك . وبناءا على ذلك يمكن انشاء مرونة الموارد البشرية بأي منظمة من خلال طريقتين أساسيتين هما:

(أ) عدد الاستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق مهارات الموظفين عليها.

(ب) كيفية إعادة تنظيم الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة.

هناك ثلاث ابعاد اساسية لمرونة الموارد البشرية هي:

1 - مرونة المهارة:

تشير مرونة المهارة إلى سرعة الحصول على المهارات والقدرات الجديدة من قبل الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الكفاءة التنظيمية (Wright & Snell , 1998)

ويرى (valverde, et al., 2000) أن مرونة المهارة : تعبر عن مدى سرعة وتكيف الموظفين مع المهارات الجديدة التي تقدمها المنظمة حتى يتمكن العاملين من أداء مهام وأدوار ووظائف مختلفة داخل المنظمة.

2 - مرونة السلوك:

وتعنى القدرة على التكيف مع ظرف جديد يتناقض مع السلوك الروتيني أو موقفا قابلا للتكيف مع الموظفين بدلا من السلوكيات الروتينية المعتادة . أو امتلاك الموظفين لمجموعة واسعة من الشخصيات السلوكية التي يمكن تكيفها وفقا للمطالب الخاصة والاستخدامات البديلة للعمل داخل المنظمة . كما أنها تمكن الموظف من التعامل مع مجموعة متنوعة من المواقف من أجل تسهيل تنفيذ التغيير. وأن المنظمات التي لديها موظفين ذوي قدرات معززة لسلوك التعلم تعني أن المنظمة لا تحتاج إلى توظيف أشخاص جدد مع سمات جديدة لمعالجة التغيرات البيئية . (Shu, 2011)

ويرى (Mercedes et al., 2017) أن المرونة السلوكية تخلق قيمة للمنظمة بطريقتين :-

أولا: قدرة الفرد على معالجة الحالات المختلفة تخلق قيمة لأن المنظمة تنجو من تكاليف عدم تعديل الأوضاع المتغيرة التكيف مع الأفراد التكيف مع التعقيدات والمستجدات من الحالات التي تم تغييرها وبالتالي، فإن الخسائر المرتبطة بانعدام التغيير تلغى.

ثانيا : على المستوى التنظيمي، مرونة السلوك هي قيمة لأنها تمكن الشركة من التعامل مع مجموعة متنوعة من الحالات ويسهل تنفيذ التغيير .

3 - مرونة ممارسات الموارد البشرية :

المرونة في ممارسة الموارد البشرية: تتعلق بمدى سرعة وتعديل إدارة الموارد البشرية على نحو فعال ومستدام ، وتنفذ ممارسات جديدة في مجال الموارد البشرية.

وتشير مرونة ممارسات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية إلى :-

الطريقة التي يمكن بها المنظمة أن تنفذ بسرعة (وفعالية) عمليات و هيكل بديلة للموارد البشرية - أي تنفيذ ممارسات الموارد البشرية التي تختلف عن الممارسات التي تستخدمها المنظمات حاليا (Monireh, 2020)

ويرى (Wright & Snell, 1998) أن المرونة في ممارسات الموارد البشرية: هي المدى الذي يمكن من خلاله تكيف ممارسات الموارد البشرية للمنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من الحالات، أو عبر مواقع أو وحدات مختلفة من المنظمة ، والسرعة التي تمكن المنظمة من إجراء التعديلات والتطبيقات داخل نظام إدارة الموارد البشرية والمنظمة بصفة عامة .

وهناك من يرى أن مرونة ممارسات الموارد البشرية هي الأنشطة المصممة لإدارة رأس المال البشري للمنظمة. ومن خلال هذه الأنشطة تحاول المنظمات دفع سلوك الموظفين وزيادة مهاراتهم لبناء قدراتها . وتتيح المرونة في ممارسات الموارد البشرية للموظفين أن يكون لديهم خطة عمل قابلة للتكيف تجعلهم قادرين على أداء مستويات العمل المختلفة . وتخلق المنظمات التي تضع مرونة في ممارسة الموارد البشرية بيئة يستطيع الموظفون فيها أن يستجيبوا بشكل أكثر ديناميكية للتغير البيئي، وهو ما يتصل بالميزة التنافسية، وبالتالي يحقق الفعالية التنظيمية. وهو ما يتيح للموظفين العمل في حالة خالية من الإجهاد، وتعزيز فعاليتهم التنظيمية . (Wright & Snell, 1997)

2/2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "إجراءات قابلة للتطوير، والسلوك، والنتائج التي ينخرط فيها الموظفون أو التي ترتبط بها المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية" (Viswesvaran & Deniz, 2008)

- يرى (Wheelen & Hunger , 2002) أن الأداء هو: النتيجة النهائية للنشاط .
- ويرى (بدوى ، 1984) الأداء الوظيفي يعني "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.
- كما أنه يمكن النظر إلى الأداء على أنه تقييم لنتائج سلوك الشخص الذي يتضمن تحديد مدى نجاح المهمة أو ضعفها كما يوفر الأداء صورة شاملة لسلوكيات الأفراد في أماكن العمل (Yousif, 2020).

3 - الدراسات السابقة:

قام الباحثون بالاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة والتي ترتبط بمتغيرات البحث (مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي) وذلك بهدف تحديد مشكلة البحث وصياغة الفروض . وتم تقسيم الدراسات السابقة الى ما يلي :

3 / 1 دراسات تناولت مرونة الموارد البشرية.

3 / 2 دراسات تناولت الأداء الوظيفي.

3 / 3 دراسات ربطت بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

3 / 1 دراسات تناولت مرونة الموارد البشرية:

وأوضحت دراسة (Yeh & Do, 2016) أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة مرونة السلوك ومرونة المهارة ومرونة ممارسات الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً على ثقافة القدرة على التكيف ، حيث أن ثقافة التكيف كمتغير وسيط لديها تأثير مباشر على عملية الابتكار والتأثير غير المباشر على ابتكار المنتج من خلال عملية الابتكار. وأن عملية الابتكار تتوسط تماماً العلاقة بين ثقافة التكيف وابتكار المنتجات لأنه يوجد تأثيراً قوياً من عملية الابتكار على ابتكار المنتجات. في حين أن التأثير المباشر من ثقافة التكيف على ابتكار المنتجات سلبي بشكل طفيف تقريبا. وأن مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة مرتبطة بشكل إيجابي بالابتكار التنظيمي. كما أن مرونة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بثقافة القدرة على التكيف. وتعتبر ثقافة التكيف جزءاً هاماً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر عاملاً حاسماً في أداء الابتكار. وهذا يعني، أن المنظمة التي تهتم بمرونة.

وتوصلت دراسة (Ali et al., 2017) أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة مرونة السلوك ومرونة المهارة ومرونة ممارسات الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوكيات العمل المبتكرة. أي أنه إذا كانت المنظمات تزيد من مرونتها في إدارة الموارد البشرية بطريقة مستمرة فإن هذا يؤدي إلى تنوع مهارات الموظفين وسلوكياتهم وأداء وظائفهم مما يمكنهم من التكيف والتعامل. مع المتطلبات المتغيرة ، لذلك سوف تعزز سلوكيات العمل المبتكرة قدرات الموظفين وسيكون الموظفون أكثر قدرة على توليد وتعزيز وإدراك أفكار جديدة وإبداعية وقيمة. كما أن سلوكيات العمل المبتكرة تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الابتكار في المنظمات لأن الابتكار يعتمد على سلوكيات العمل المبتكر. وأن مرونة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الابتكار في المنظمات. كما أظهرت النتائج أن سلوك العمل المبتكر يتوسط العلاقة بين مرونة إدارة الموارد البشرية والابتكار في المنظمات. ويعتمد الابتكار في النهاية على توليد أفكار جديدة وقيمة يولدها الموظفون ويمكن لمرونة إدارة الموارد البشرية تعزيز هذا الإبداع بين الموظفين .

وتناولت دراسة (Ben et al., 2016) أثر الدور الوسيط لثقافة التكيف علي العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي وذلك من خلال توزيع 1000 استقصاء تم توزيعها على العاملين بأكبر 100 شركة تاوانية عبر البريد وأن 23 شركة فقط هي التي أرسلت الرد علي ذلك الاستقصاء الذي تم وضعه ، وكانت الردود الصحيحة علي 298 استقصاء وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية علي ثقافة التكيف ، ويوجد تأثير إيجابي مباشر لثقافة التكيف علي الابتكار التنظيمي ، وكذلك يوجد تأثير إيجابي لثقافة التكيف علي العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي .

وتوصلت دراسة (Seidmehdi,et al., 2014) الي أن أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة علي تنمية الموارد البشرية له فاعلية كبيرة داخل المنظمة . وذلك من خلال توزيع استقصاء لهذه الدراسة تم توزيعه علي 100 موظف بشركة كهرباء بمحافظة إيلام الإيرانية باستخدام أسلوب الحصر الشامل . وأظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة لها تأثير إيجابي علي تنمية العاملين بالشركة وأن ذلك الأثر الإيجابي يزيد من التنسيق والاستمرارية بين العاملين وبالتالي تطوير الشركة إلي الفضل من خلال أيضا اختيار العاملين اللذين يتمتعون بقدر كبير من المرونة .

2/3 دراسات تناولت الأداء الوظيفي :

توصلت دراسة (Yoopetch, 2011) إلى أن إبداع الموظف يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الموظف وبالتالي تعزيز أداء المنظمة . وذلك من خلال استكشاف والتحقق من العلاقات بين معرفة الموظف وإبداع الموظف وأداء الموظف في الصناعة الفندقية. وأثبتت الدراسة أنه يوجد ارتباط إيجابي بين معرفة الموظف وإبداع الموظف بأداء الموظف . وأنه توجد علاقة إيجابية وهامة بين إبداع الموظف وأداء الموظفين . كما أظهرت هذه الدراسة العلاقة الهامة بين معرفة الموظف وأداء الموظف وذلك من خلال تبادل المعرفة بين الموظفين. وأيضا يوجد تأثير إيجابي من معرفة الموظف على أداء الموظفين. كما أشارت النتائج إلى أن إبداع الموظف له تأثير إيجابي على أداء الموظفين أعلى من التأثير الإيجابي من معرفة الموظف بأداء الموظفين.

وأوضحت دراسة (Adeniyi, et al ., 2017) أن أنظمة إدارة الموارد البشرية من الممكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء للموظفين في الجامعة الفيدرالية بنيجيريا واعتمدت علي عينة عشوائية قدرها 350 مفردة من العاملين بالجامعة . وركزت الدراسة علي أن فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أداء أفضل للموظفين من خلال دور التدريب والترقية كأحد الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات لدي الموظفين ومعرفتهم ومواقفهم تجاه العمل.

وأظهرت النتائج الإحصائية أنه يوجد تأثير إيجابي كبير للتدريب والتطوير على مهارات الموظفين ومعرفتهم ومواقفهم تجاه العمل. كما أن ممارسة الترقية الفعالة له تأثير إيجابي كبير على معدل دوران العمل.

واستهدفت دراسة (Guo . et al., 2017) أثر الدور الوسيط للدعم التنظيمي على العلاقة بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي وذلك من خلال استقصاء أجرته إحدى شركات الاتصالات بجنوب الصين على العاملين بتلك الشركة وأظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط إيجابي بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي. وأن الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي على العلاقة بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي.

3 / 3 دراسات ربطت بين مرونة الموارد البشرية و الاداء:

تناولت دراسة (Bhattacharya & Gibson, 2005) شرح أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية وهي مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسات الموارد البشرية على أداء الشركات وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية . وذلك من خلال عينة مكونة من 123 فرد مقسمين الى 97 من العاملين و26 من المديرين ومفردات هذه العينة يعملون في 89 شركة مقسمة الى 54 شركة تعمل في مجال صناعة التغذية و 35 شركة تعمل في مجال صناعة الآلات والمعدات . وقد أوضحت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد مرونة الموارد البشرية على أداء الشركات في القطاعات المختلفة .

وفى دراسة (Ketkar & Sett., 2009) هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وهي مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسات الموارد البشرية على العلاقة بين ديناميكية البيئة والأداء في الشركات في دولة الهند وأوضحت الدراسة أن أبعاد مرونة الموارد البشرية مرتبطة بشكل كبير مع بعضها البعض وأن هناك تأثير إيجابي قوى من الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية على مكونات الأداء التنظيمي وهي الأداء الوظيفي و الأداء التشغيلي و الأداء المالي.

كما توصلت دراسة (Itishree & Rabindra, 2017) إلى أن الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية وهي مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي قوى على الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال الأداء الوظيفي و الأداء التشغيلي و الأداء المالي . كما أن الدور الوسيط لسلوكيات المواطنين التنظيمية ونية الموظف للبقاء في هذه الدراسة كان له أثر إيجابي على العلاقة بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة و الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال الأداء الوظيفي و الأداء التشغيلي و الأداء المالي .

وتوصلت دراسة (محمد ، 2013) إلى إن مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وهي مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي من خلال الكفاءة ،الفاعلية لدى العاملين وكذلك على المستوى العام للمنظمة وذلك من خلال تحقيق أهداف الأفراد وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة فكلما زادت المرونة في الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة كلما أدى ذلك إلى التحسن بشكل كبير في الأداء التشغيلي من خلال الفاعلية والكفاءة وأن كان مؤشر التحسن في الكفاءة أكثر من التحسن في مؤشر الفاعلية

وأوضحت نتائج دراسة (Sekhar, et al., 2015) أنه عن طريق مرونة الموارد البشرية تزداد استجابة العاملين للتكيف مع الأوضاع المتغيرة التي تواجه الشركة باستمرار وتحقق السهولة في عملية التناوب الوظيفي . وأنه يوجد تأثير إيجابي من أبعاد مرونة الموارد البشرية الثلاثة على مكونات الأداء التنظيمي الثلاثة وهي الأداء المالي والأداء التشغيلي والأداء الوظيفي . وأن بعد مرونة المهارات أكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي بمكوناته الثلاثة بنسبة أكبر من البعدين الآخرين وهما مرونة السلوك ومرونة ممارسات الموارد البشرية . وأن مرونة ممارسات الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على الأداء التشغيلي من خلال التحسن المستمر في جودة المنتجات كما تؤثر إيجابياً على الأداء المالي من خلال زيادة الأرباح ونقص التكلفة . وأن أبعاد مرونة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي الأداء الوظيفي من خلال توفير الهياكل التنظيمية التي تشجع على المشاركة بين العاملين مما يحسن أداء وظائفهم .

بينما استهدفت دراسة (Martin,et al., 2008) اختبار تأثير الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية على العلاقة بين نظم الأداء العالي للعمل (التدريب الشامل ، عدالة نظم المكافاة ، أساس قيام العمل ، انتقاء العاملين) والأداء التنظيمي واعتمد الباحث على عينة مكونة من 226 من العاملين الذين يعملون في الشركات العاملة في الاقتصاد الإسباني . وأوضحت الدراسة أنه يوجد تأثير مباشر من نظم الأداء العالي للعمل على الأداء التنظيمي وأن الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية قد أثر إيجابياً على العلاقة بين نظم الأداء العالي للعمل والأداء التنظيمي وأن للمديرين دور كبير في الاهتمام بدور الموارد البشرية في زيادة الأداء التنظيمي

تناولت دراسة (Noushin, et al., 2016) العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء في مستشفيات جامعة طهران الطبية واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 317 موظف من التمريض والموظفين الإداريين والماليين في خمس مستشفيات. وأظهرت النتائج أن بالنسبة لمرونة الموارد البشرية في مستشفيات الجامعة تلاحظ أن العاملين يتمتعون بمرونة عالية من الكفاءة. ويقترح على السلطات وصانعي السياسات تبني سياسات إدارة الموارد البشرية المرنة من أجل زيادة المرونة لدى العاملين، وبالتالي تحسين الأداء . وذلك للتأثير الإيجابي لمرونة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .

واستناداً إلى العرض السابق للدراسات السابقة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

1 - أن الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة كل من (محمد ، 2013) ، (Ali et al, 2017)

(Bhattacharya & Gibson, 2005) ، (Itishree & Rabindra, 2014)

، (Yeh & Do, 2016) ، من حيث أنها اتخذت مرونة الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة وهي مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة الممارسات البشرية. في حين تناولتها دراسات أخرى على أنها متغير تابع وقلّة من الدراسات تناولتها كمتغير وسيط مثل دراسة (مرزوق ، والبردان ، 2018) ، ودراسة (Martin, 2008) .

- 2 - تناول الكثير من الباحثين العرب والأجانب متغير الأداء الوظيفي من خلال علاقته بالعديد من المتغيرات ومثال لذلك دراسة (Yoopetch, 2011) .
- 3 - من خلال ما تناولته الدراسات السابقة تبين للباحثين قلة الدراسات التي تناولت مرونة الموارد البشرية في البيئة المصرية . وكذلك ندرة في وجود دراسات عربية تناولت أثر مرونة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وإبداع الموظف وذلك في حدود علم الباحثون .
- 4 - اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Bhattacharya & Gibson, 2005) ، alibakhshi. et (al., 2016) من حيث مجال التطبيق وان الدراسة الحالية تتشابه مع دراسة (محمد، 2013) من حيث مجال التطبيق.

4 - الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية وذلك بغرض التحديد الدقيق لمشكلة البحث وبالتالي المساعدة على صياغة الفروض الخاصة بتلك الدراسة بشكل سليم ، وكذلك التعرف بدقة على خصائص مجتمع الدراسة ، وقد اعتمد الباحثون في تلك الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلات الشخصية وذلك بالاعتماد على عينة ميسرة قدرها (45) مفردة من العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهراء وذلك خلال الفترة من 2019 / 7 / 15 وحتى 2019 / 8 / 15 ، وقد اعتمد الباحثون في اجراء هذه الدراسة على قائمة استقصاء مكونة من (8) اسئلة تقسيمها كالتالي (4) اسئلة للتعرف على مدى توافر مرونة الموارد البشرية لدى العاملين و (4) للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة ، وذلك بعد شرح مفاهيم وأهداف البحث للعينة .

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية تم التوصل إلي مجموعة من النتائج الأولية والتي تساعد على تشخيص مشكلة البحث و صياغة الفروض الخاصة به . وأسفرت تلك المقابلات عن مجموعة من الظواهر والتي تساهم بشكل كبير في الوصول إلى المؤشرات الأولية الى تساعد في تحديد مشكلة الدراسة وتتمثل هذه النتائج في الآتي .

1 - مرونة الموارد البشرية :

- يري (70 ٪) من العاملين أنه لا يتم تنفيذ برامج تدريبية جيدة وقلّة المشاركة للعاملين وقلّة التدوير الوظيفي بالمنظمة .
- يدرك (65 ٪) من العاملين حتمية وجود التغيير المستمر نظرا لوجود حالة من الجمود والروتين في العمل وذلك لتقادم القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالشركة .
- يري (80 ٪) من العاملين أن الإجراءات والسياسات والأنشطة التي تتم داخل نظام الموارد البشرية بالمنظمة يسوده البيروقراطية وعدم الانسيابية في العمل .

- يري (55%) من العاملين أن عدم التمكين الإداري والمشاركة الفعالة وحرية التعبير والاستمرار . علي عادات وتقاليد العمل دون تغيير يعيق تطوير الأداء .

2 - الاداء الوظيفي :

- يدرك (60 %) من العاملين أن الشركة تحتاج إلي ثقافات عمل وقيم ومعتقدات جديدة وبرامج تدريبية وسياسات عمل مختلفة تساعد علي إنجاز المهام .
- يدرك (65%) من العاملين أن إنجاز المهام والأعمال التي تسند للعاملين بالمنظمة في الوقت المحدد أمر بالغ الأهمية وكذلك تحسين عملية الإشراف داخل العمل.
- يدرك (75%) من العاملين أن التغيير في خطط وسياسات وبرامج وأساليب العمل علي كافة المستويات الإدارية أصبح أمر حتمي للتكيف مع بيئات المنظمة متلاحقة التغيير.
- يري (50 %) من العاملين الانضباط والالتزام في العمل داخل المنظمة يساعد علي فاعلية الأداء وتطويره .

5 - مشكلة الدراسة :

طبقا للدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون يتضح أن مستوى مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء منخفض وبناءا على ذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الشركة من خلال تحسين مرونة الموارد البشرية لدى العاملين ؟ وعلى وجه التحديد فإن مشكلة البحث تتبلور في التساؤل الرئيسي الآتي :

التساؤل الرئيسي للبحث :

- ما أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة على الأداء الوظيفي ؟
وينقسم التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية الآتية :
- 1- ما أثر مرونة المهارة لدى العاملين على الأداء الوظيفي؟
 - 2- ما أثر مرونة السلوك لدى العاملين على الأداء الوظيفي؟
 - 3- ما أثر مرونة ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي؟
 - 4- هل توجد اختلافات معنوية في اتجاهات العاملين نحو مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية؟

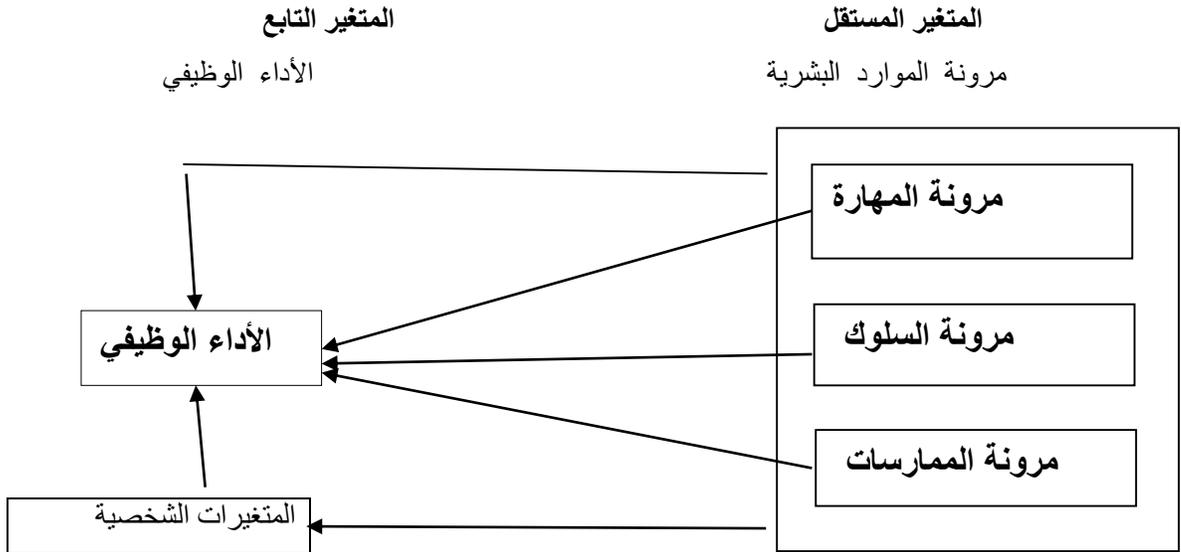
- أهداف الدراسة :

- يسعى الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :
- 1- التعرف على طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
 - 2- التحقق من طبيعة الاختلافات في اتجاهات العاملين نحو مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموجرافية.

3- تقديم مجموعة من التوصيات في إطار ما تسفر عنه النتائج التي سوف يتم التوصل إليها للمسؤولين في شركة كهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء .

7 - فروض البحث:

- في ضوء كل من الدراسات السابقة ومشكلة وأهداف البحث تم صياغة فروض البحث على النحو التالي:
- **الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بشكل إجمالي ولكل بعد على حده وفقا لآراء العاملين وقادتهم بشركه شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء .
 - **الفرض الثاني:** يوجد تأثير إيجابي ومعنوي بين مرونة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي بشكل إجمالي و لكل بعد على حده وفقا للآراء العاملين وقادتهم بشركه شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء .
 - **الفرض الثالث:** ينقسم إلى فرضين فرعيين:
1/3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمرونة الموارد البشرية تعزي للمتغيرات الشخصية (نوع الوظيفة - السن - مده العمل)
2/3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (نوع الوظيفة - السن - مده العمل)
- وفى ضوء ما سبق ، يمكن تقديم النموذج المقترح للبحث في الشكل التالي (1) وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (1)

8 - أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية البحث على المستويين العلمي والعملية فيما يلي :

أ- الأهمية العلمية :

- تعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبات العربية خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية (في حدود علم الباحثون) والتي تناولت مرونة الموارد البشرية ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة.
- تأصيل المفاهيم النظرية لمرونة الموارد البشرية وكذلك بحث الآثار المترتبة عليها.
- المساهمة في تحديد العوامل التي تعمل على زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين أثناء القيام بالعمل .
- قصور الكتابات البحثية التي تناولت مجال دراسة مرونة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي وبالتالي تأتي هذه الدراسة كامتداد للمحاولات الأخرى المبذولة في هذا المجال.

ب - الأهمية العملية:

- تعد قضية انخفاض مستوى مرونة الموارد البشرية لدى العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في الوقت الحالي قضية هامة بالنسبة للمسؤولين بتلك الشركة. وذلك لانعكاساتها السلبية على أداء الخدمات للمواطنين ومن ثم فإن العمل على معرفة العوامل المؤثرة في انخفاض مستوى مرونة الموارد البشرية سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي الأداء التنظيمي الكلي لتلك الشركة ومن ثم رضا المتعاملين معها عن جودة الخدمات المقدمة .
- يقدم الباحث للمسؤولين في شركة الكهرباء محل الدراسة من خلال توصيات البحث نموذجاً عملياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بمرونة الموارد البشرية ومن ثم يمكن المسؤولين من رسم سياسة الموارد البشرية بتلك الشركة وإجراء التعديلات الملائمة في بيئة العمل، وخاصة ما يتعلق منها بمرونة المهارات للعاملين ومرونة سلوك العاملين ومرونة ممارسات الموارد البشرية داخل قطاعات شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، ومن ثم رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل هذه الشركة.
- سوف تسهم نتائج البحث وتوصياته في صياغة استراتيجيات جديدة لتطوير الأداء الوظيفي في البيئة المصرية.

9 - منهجية البحث:

- يعرض الباحثون في هذا الجزء من الدراسة ما يتعلق بمجتمع الدراسة، وتحديد حجم العينة ووحدة المعاينة التي تم استخدامها في الدراسة، ونوع العينة وطريقة اختبارها، وذلك النحو التالي:

1/9 مجتمع وعينة الدراسة:

- يعرض الباحثون في هذا الجزء من الدراسة ما يتعلق بمجتمع الدراسة، وتحديد حجم العينة ووحدة المعاينة التي تم استخدامها في الدراسة، ونوع العينة وطريقة اختبارها، وذلك النحو التالي:

- مجتمع الدراسة:

- يتكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في الأربعة قطاعات المكونة لشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء و البالغ عددهم 9480 مفردة وفقاً لأخر إحصائية في نهاية يوليو 2019 م كما في جدول (2)

جدول (2) : بيان بإجمالي عدد العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في نهاية يوليو 2019 م .

الجهة	حجم المجتمع
قطاع كهرباء شمال المنصورة	1890
قطاع كهرباء جنوب المنصورة	2415
قطاع كهرباء شمال كفر الشيخ	3318
قطاع كهرباء دمياط	1857
الإجمالي	9480

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد علي سجلات إدارة شئون العاملين بشركة الدلتا لتوزيع الكهرباء في 2019/7/31 م

- تحديد حجم العينة ووحدة المعاينة:
- تحديد حجم العينة:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث فقد تعذر علي الباحثون استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك نظراً لاعتبارات أخرى مثل (الوقت والجهد والتكلفة) ولهذا فقد أعتد الباحث علي أسلوب العينة من أجل تحديد مفردات العينة وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة اركين و كولتون (Akin and Colton, 1963)

$$n = \frac{NZ^2P(1 - P)}{Ne^2 + Z^2P(1 - P)}$$

حيث أن :

1. (n) = حجم العينة.
2. (N) = حجم مجتمع الدراسة
3. (Z) = مستوى الثقة (عند مستوى 95% يكون Z=1.96).
4. (P) نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة (0.5) ، هذا يزيد من حجم العينة).
5. (e) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي 0.05

$$n = \frac{9480 \times 1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{9480 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)}$$

حجم العينة (n) = 369 مفردة

- نوع العينة وطريقة اختبارها :

قام الباحثون بالاعتماد علي العينة العشوائية التطبيقية في هذه الدراسة ، وتم توزيع مفردات العينة علي الأربعة قطاعات المكونة لشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء (شمال المنصورة و جنوب المنصورة و كفر الشيخ ودمياط) وفقاً للوزن النسبي لكل قطاع كما في جدول (3) .
جدول (3) : توزيع مفردات العينة علي الأربعة قطاعات المكونة لشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء.
 (شمال المنصورة، جنوب المنصورة، كفر الشيخ ودمياط) وفقاً للوزن النسبي لكل قطاع .

الجهة	حجم	الوزن النسبي	عدد مفردات العينة
قطاع كهرباء شمال المنصورة	1890	20	74
قطاع كهرباء جنوب المنصورة	2415	25	92
قطاع كهرباء شمال كفر الشيخ	3318	35	129
قطاع كهرباء دمياط	1857	20	74
الإجمالي	9480	100	369

المصدر : من اعداد الباحثون

يوضح جدول رقم (4) البيانات العامة لعينة البيانات لأفراد العينة حسب (الوظيفة، النوع، السن و مدة العمل).
 تشير بيانات جدول (4) بأن المجموعة (موظف ادارى) نسبة مقدرها 47.7% و يليها مجموعة (موظف فنى) بنسبة مقدرها 31.2% و كانت أقل مجموعة نوع الوظيفة (مدير) تمثل حوالي 21.1%.
 فيما يتعلق بمتغير النوع أعلى نسبة كانت مجموعة (ذكر) مقدرها 74.8% . يليها مجموعة (انثى) بالنسبة 25.2% .
 فيما يتعلق بمتغير السن كانت مجموعة (من 35 - 45 سنة) النسبة الأعلى بمقدار 33.6% يليها (45 سنة فأكثر) بنسبة 29.5% ثم (من 25- 35 سنة) بنسبة 27.9% ، و كانت (أقل من 25 سنة) بنسبة مقدرها 8.9% .
 فيما يتعلق بمتغير مدة العمل جاءت المجموعة (من 10 - 20 سنة) الأعلى بنسبة 37.9% يليها (من 20- 30 سنة) بنسبة 33.1% ، (أقل من (10) سنوات) بنسبة 17.3% و (من (30) سنة فأكثر) 11.7% .

جدول (4) : يوضح البيانات العامة لعينة البيانات لأفراد العينة حسب (نوع الوظيفة ، النوع ، السن

ومدة العمل) . ن = 369

بيانات أولية	عدد	%
نوع الوظيفة :		
مدير	78	21,1
موظف ادارى	176	47,7
فنى	115	
النوع :		
ذكر	276	74,8
انثى	93	25,2
السن :		
أقل من 25 سنة	33	8,9
من 25 - 35 سنة.	103	27,9
من 35 - 45 سنة.	124	33,6
45 سنة فأكثر	109	29,5
مدة العمل :		
أقل من (10) سنوات.	64	17,3
من 10 - 20 سنة	140	37,9
من 20-30 سنة	122	33,1
من (30) سنة فأكثر	43	11,7

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي .

2/9 أداة الدراسة:

قام الباحثون بإعداد الاستبيان كأداة لهذه الدراسة. اشتملت الدراسة على:

1- استبيان موجه للمرؤوسين :

ويتكون هذا الاستبيان من قسمين و تم على عينه من المرؤوسين (369 مفردة) .

القسم الأول: يحتوي على البيانات الاساسية لإفراد العينة وتشمل (نوع الوظيفة، النوع، السن ومدة العمل).

القسم الثاني : المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية)

يتمثل في عدد (21) فقرة تقيس ثلاثة أبعاد. يوضح جدول (5) أبعاد المتغير المستقل (مرونة

الموارد البشرية) وعبارات كل بعد (Ketkar & Sett, 2009)

جدول (5) : ابعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وعبارات كل بعد

البعاد	م	كود العبارة
مرونة المهارة	1	x1 استطيع أداء مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة في الشركة.
	2	x2 يمكن لشركتنا أن تحول الموظفين إلي وظائف متنوعة عند الحاجة .
	3	x3 استطيع تلبية طلبات العملاء المتغيرة.
	4	x4 لدي القدرة علي أن أتكيف بسرعة في وظيفتي الجديدة .
	5	x5 لدى من المهارات المختلفة ما يمكنني من تلبية الاحتياجات المتنوعة
	6	x6 يعمل التدريب علي اكتسابي مهارات متنوعة.
	7	x7 اسعي لاكتساب مهارات جديدة في عملي بسرعة .
	8	x8 لدي القدرة علي استخدام مهاراتي الجديدة التي اكتسبتها بسرعة.
مرونة السلوك	9	x9 لدى المرونة الكافية علي التغيير وفقا لمتطلبات السوق.
	10	x10 يستطيع العاملون في الشركة تغيير طريقة العمل استجابة للتغيرات في
	11	x11 يستجيب موظفي الشركة للمواقف المتغيرة بسرعة.
	12	x12 يغير العاملون في الشركة سلوكيات عملهم بسهولة استجابة للتغيرات في
	13	x13 يمتلك معظم موظفي الشركة المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات العمل
	14	x14 يظهر العاملون في شركتنا مرونة في سلوكياتهم للاستجابة لمتطلبات
	15	x15 تتسامح الشركة مع الأخطاء غير المقصودة وتعتبرها فرصة للتعلم .
	16	x16 تشجع شركتنا التنوع في وجهات النظر عند التعامل مع القضايا الصعبة .
مرونة الممارسات	17	x17 تتميز ممارسات الموارد البشرية للشركة بالمرونة للتكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة .
	18	x18 تعدل شركتنا من نظام الموارد البشرية باستمرار للتكيف مع البيئة التنافسية
	19	x19 تغير شركتنا بشكل متكرر في ممارسات الموارد البشرية لموائمة نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل. المتغيرة
	20	x20 تمكننا التغييرات في ممارسات الموارد البشرية من التنافس في السوق.
	21	x21 تتصف جميع ممارسات الموارد البشرية للشركة بالمرونة.

المصدر: (Ketkar & Sett, 2009)

منحت كل فقرة في الاستبيان وزناً وفق مقياس ليكرت الخماسي Likert scale لتقدير درجة

الإجابة لفقرات المقياس حيث (موافق تماما= 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3 ، غير موافق= 2 و، غير موافق تماما = 1). جدول رقم (4) يوضح أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وعبارات كل بعد.

2- استبيان موجه للقادة المباشرين :

تم توجيه استبيان للقادة المباشرين للمرؤوسين لتقدير المتغير التابع (الأداء الوظيفي) و ذلك لضمان الموضوعية في تقدير الأداء الوظيفي للمرؤوسين . وبلغ عدد القادة المباشرين الذين تم توزيع الاستبيان عليهم عدد 68 قائدا بمعدل (3 - 5 مرؤوس لكل قائد) .

المتغير التابع (الاداء الوظيفي)

يتمثل في عدد (13) فقرة ومنحت كل فقرة في الاستبيان وزناً وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) لتقدير درجة الإجابة ل فقرات المقياس حيث (موافق تماماً= 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق تماماً = 1) جدول رقم (6) يوضح عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) . (pradhan & jena, 2016) .

جدول (6) : عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

م	كود	العبرة
1.	y 1	يحافظ الموظف دائماً علي تحقيق مستوي عال من الأداء في العمل .
2.	y 2	لدي الموظف القدرة علي التعامل مع مهام وظيفته دون إشراف دقيق .
3.	y 3	الموظف متحمس جدا لعمله.
4.	y 4	يستطيع الموظف القيام بمهام متعددة لتحقيق الأهداف التنظيمية .
5.	y 5	يقوم الموظف بإنهاء واجباته في الوقت المحدد .
6.	y 6	يستطيع الموظف إدارة التغيير في عمله بشكل جيد للغاية كلما تطلب الوضع ذلك .
7.	y 7	لدى الموظف القدرة على التعامل بفاعلية مع فريق العمل في حالة التغيير .
8.	y 8	يمكن أن يؤدي التفاهم المتبادل بين العاملين إلي حل قابل للتطبيق في المنظمة .
9.	y 9	يفقد الموظف أعصابه عندما توجه له انتقادات من أعضاء فريقه في العمل.
10.	y 10	يحب الموظف التعامل مع المسؤوليات الإضافية في الوظيفة داخل الشركة .
11.	y 11	يساعد الموظف زملائه في العمل عندما يكونون في ورطة .
12.	y 12	يشجع الموظف زملائه على العمل الجيد.
13.	y 13	يتبادل الموظف المعرفة والأفكار مع أعضاء فريقه في العمل .
14.	y 14	يحافظ الموظف علي التنسيق الجيد بين زملائه في العمل.
15.	y 15	يساعد الموظف الزملاء الجدد خارج نطاق اختصاصه في العمل .
16.	y 16	يتواصل الموظف بفاعلية مع زملائه لحل المشكلات في العمل.

المصدر :- (pradhan & jena, 2016)

3/9 أساليب تحليل البيانات :

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك لتحليل البيانات واختبار الفروض احصائيا على النحو التالي :

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha.
- التحليل العاملي التوكيدي . Confirmatory factor Analysis (CFA)
- معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) F-test و مقارنة الفروق بين المتوسطات باستخدام طريقة دانكن . لاختبار المدى المتعدد.
- اختبار " ت بين مجموعتين " independent T- test
- أستخدم برنامج The statistical Package of Social Science (SPSS 25) لعمل المعالجات الإحصائية بالإضافة الى Amos 24 لإجراء التحليل العاملي التوكيدي.

4/9 اختبارات الصدق و الثبات :

1- اختبار الصدق:

- صدق المحتوى :

تم عرض محتوى الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الاعمال ذو الخبرة للحكم على أبعاد الاستبيان و مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها للأبعاد المقترحة ، وقد أبدى المحكمين مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء ، وقام الباحثون بتعديل القائمة وفقا لهذه الملاحظات.

الصدق والثبات للاستبيان:

إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوياً لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة و تم استخدام معامل الفا كرو نباخ لحساب معاملات الثبات للاستبيان و التي تراوحت ما بين (0.863) و(0.962) و باستنتاج قيم معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات تراوحت القيم بين (0.928) و (0.980) ويوضح جدول (7) معاملات الثبات و الصدق لمتغيرات الدراسة

يتضح أن كل القيم تزيد عن 0.7 وهذا يعني ثبات كل الأسئلة الموجودة بالاستبانة، وهذا يدل علي ارتفاع صدق الأسئلة مما يؤكد كفاءة الاستبانة وقدرتها علي الإيفاء بما هو مطلوب من نتائج ثابتة وصادقة وربما يرجع ذلك لنوعية مفردات العينة أيضا.

جدول (7) : معاملات الصدق و الثبات لمتغيرات الاستبيان

المتغير	معامل الفا للثبات	معامل الصدق
مرونة المهارة	0,880	0,938
مرونة السلوك	0,913	0,955
مرونة الممارسات	0,863	0,928
الإجمالي (مرونة الموارد البشرية)	0,937	0,967
الاداء الوظيفي	0,930	0,964
الاستبيان ككل	0,962	0,980

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

التحليل العاملي التوكيدي : Confirmatory Factor Analysis

يعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Model، ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله. يتم التحقق من أحادية البعد عندما يكون لكل عناصر القياس الداخلة في تقدير أبعاد المتغير المستقل قيم تشبع مقبولة من أجل ضمان أبعاد النموذج القياسي التي تعطي مؤشر لحذف أي عنصر ذو تشبع منخفض ويتضح من الشكل رقم (2) وأن تشبعات العوامل Factor loading تتجاوز 0.6 لكل عنصر وأن جميع عوامل التشبع موجبه و أيضا قيم R^2 اكبر من 0.4 و بالتالي عدم الحاجة لحذف أي عنصر.

يوضح شكل رقم (2) نموذج القياس الخاص بمتغيرات الدراسة و تظهر عليه التشبعات المعيارية و كانت جميعها ذات دلالة . يتضح من جدول رقم (8) من نتائج قيم التحليل العاملي التوكيدي للنموذج (أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع) الآتي :

قيمة مستوى الدلالة لمربع كاي (P-value of Chi Square) :

يوضح جدول رقم (8) مستوى الدلالة لمربع كاي بقيمة 0.877 و هي قيمة أكبر من (0.05) و يدل ذلك على قبول الفرض القائل بمطابقة النموذج الفعلي للبيانات للنموذج المقدر.

مربع كاي المعياري : Normed Chi squared (CMIN/DF) :

يوضح جدول (8) بأن مربع كاي المعياري قيمته 1.01 علما بان حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (5) أما إذا كانت قيمة ذلك المؤشر أقل من القيمة (2) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماما للبيانات المشاهدة المقدره (Carmines & Mciver, 1981)

مؤشر جودة المطابقة (Goodness of fit index GFI) :

يبين جدول (8) بأن قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.931 و هي أكبر من 0.9 و يدل ذلك على جودة مطابقة النموذج المقدر لبيانات عينة البحث (Tanaka and Huba, 1985) .

11 مؤشر جودة المطابقة المعدل (Adjusted Goodness of fit index GFI) :

من جدول (8) يتضح أن قيمة مؤشر جودة المطابقة المعدل قيمته 0.829 و هي أكبر من 0.8 و يدل ذلك على جودة مطابقة النموذج المقدر لبيانات عينة البحث (Tanaka and Huba, 1985)

- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index :

من جدول (8) يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن قيمته 0.99 و هي أكبر من 0.9 و يدل ذلك على جودة مطابقة النموذج المقدر لبيانات عينة البحث و يدل ذلك على جودة مطابقة النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.

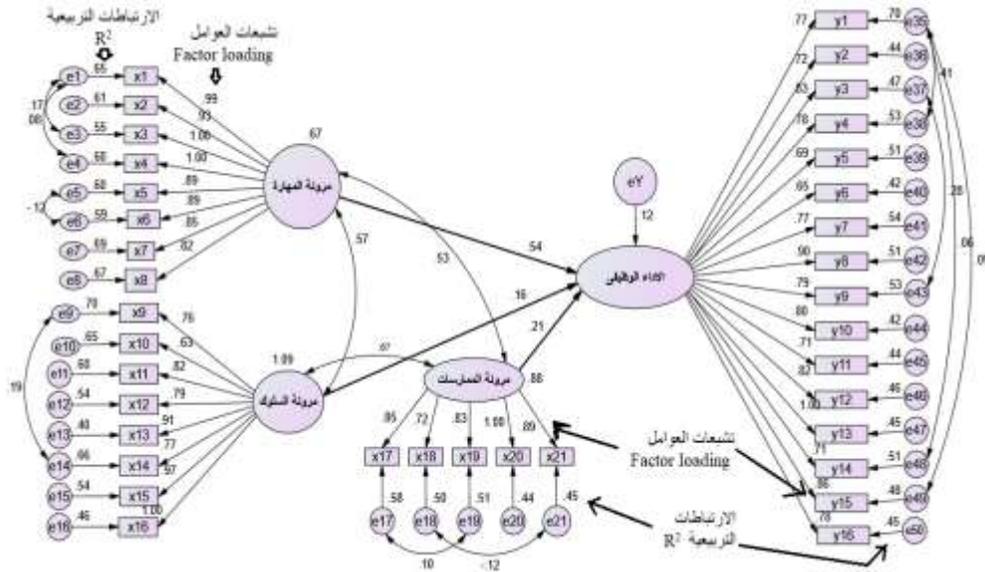
-الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR root mean square residual) :

كلما انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي و كلما اقترب من الصفر كان أفضل و قيمته من الجدول (8) هي 0.032 و يدل ذلك على جودة مطابقة النموذج المقدر لبيانات عينة البحث (Hair et al, 2006).

1. مؤشر الرمسي أو مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA

(root mean square error of approximation)

من جدول (7) يتبين أن قيمة مؤشر الرمسي أو مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب هي 0.005 (كلما كان يساوى أو أقل من 0.08 يدل على نموذج جيد وهذا يدل على جودة مطابقة النموذج المقدر لبيانات عينة البحث (Browne and Cudeck,1993) .



شكل (2) : التحليل العاملي التوكيدي (برنامج اموس) للنموذج

جدول (8) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج مع مؤشرات تطابق النموذج

مؤشرات التطابق	القيمة	القيم الدالة على جودة التطابق
قيمة مستوى الدلالة لمربع كاي (P-value of Chi	0,877	p > 0,05

> CMIN / DF	1,01	مربع كاي المعياري (CMIN/DF)
0,90 > =	0,931	مؤشر جودة المطابقة (Goodness of fit index GFI)
0,80 > =	0,829	مؤشر جودة المطابقة المعدل (Adjusted Goodness of fit index GFI)
0,90 > =	0,999	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index)
الاقتراب من الصفر	0,032	الجزر التربيعي لمتوسط البواقي (لميلنبرغ - RMR)
يساوى أو أقل من 0.08	0.005	مؤشر الرمسي او مؤشر الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

التحقق من الصدق التقاربي و الموثوقية المركبة :

لتقييم الصدق التقاربي تحتاج الدراسة الى حساب متوسط التباين المستخرج (AVE - Average Variance Extracted) و الموثوقية المركبة (CR - Construct Reliability). يوضح جدول (9) متوسط التباين المستخرج (AVE) و الموثوقية المركبة (CR). يتضح أن الصدق التقاربي قد تحقق لأن جميع قيم متوسط التباين المستخرج كانت أكبر من 0.5 . و قد تحققت الموثوقية المركبة (CR) (لأن كل قيم كانت اكبر من 0.6).

جدول (9) متوسط التباين المستخرج (AVE) و الموثوقية المركبة (CR).

المتغير	عدد العناصر	الموثوقية المركبة CR	متوسط التباين المستخرج AVE
مرونة المهارة	8	0,979	0,854
مرونة السلوك	8	0,95	0,706
مرونة الممارسات	5	0,935	0,704
الأداء الوظيفي	16	0,964	0,635

تقييم التوزيع الطبيعي Normality لجميع العناصر:

تحتاج الدراسة إلى تقييم التوزيع الطبيعي Normality distribution لجميع العبارات التي تقيس المتغيرات لأن نمزجه المعادلات الطبيعية تستخدم النهج الإحصائي البارومتري و من جدول (10) نجد أن قيم معامل الالتواء و التفرطح تقع في نطاق - 1.5 إلى 1.5 و هذا يعد مقبولا مما يعنى أن توزيعها لا يحدد عن التوزيع الطبيعي .

جدول (10) تقييم التوزيع الطبيعي لجميع العناصر بحساب معامل الإلتواء (Skewness) و التفرطح (Kurtosis).

عبارة	التفرطح	الالتواء	عبارة	التفرطح	الالتواء	عبارة	التفرطح	الالتواء
X 1	- 0,432	- 0,598	X 17	- 0,841	0,089	y1	0,994	0,625

0,435	-	y ²	0,158	-	X	-	0,01	-	0,725	X 2
1,396	-	y ³	0,075	0,7	X	-	0,428	-	0,464	X3
0,902	-	y ⁴	0,125	-	X	-	0,461	-	0,434	X4
1,456	-	y ⁵	0,054	0,779	X	-	0,314	-	0,361	X 5
1,376	-	y ⁶					0,347	-	0,356	X6
1,114	-	y ⁷					0,379	-	0,381	X 7
0,452	-	y ⁸					0,031	-	0,615	X 8
1,09	-	y ⁹					0,271	-	0,692	X 9
1,446	-	y ¹⁰					0,129	-	0,651	X10
1,028	-	y ¹¹					0,465	-	0,531	X11
0,986	-	y ¹²					0,242	-	0,52	X12
1,386	-	y ¹³					0,428	-	0,602	X13
1,063	-	y ¹⁴					0,353	-	0,584	X14
1,453	-	y ¹⁵					0,813	-	0,339	X15
0,966	-	y ¹⁶					0,882	-	0,453	X16

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

10 - اختبار فروض الدراسة:

1/10 فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول : توجد علاقة ارتباط معنوي بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي مأخوذ بشكل إجمالي وكل بعد على حده وفقا لآراء العاملين وقادتهم بشركه شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء.

قد أظهر التحليل الإحصائي الذي تم أجرائه باستخدام معامل بيرسون صحة الفرض الرئيسي الأول بأنه توجد علاقة ارتباط معنوي بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي مأخوذ بشكل إجمالي ولكل بعد على حده كما هو موضح بجدول (11) ويتضح منه الآتي :

- وجود ارتباط معنوي ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد المتغير المستقل (مرونة المهارة ، مرونة السلوك و مرونة الممارسات) و أيضا إجمالي المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) من ناحية و المتغير التابع (الأداء الوظيفي) .
- كانت علاقة الارتباط بين إجمالي المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) و المتغير التابع (الأداء الوظيفي) أعلى قيمة لمعامل الارتباط بقيمة مقدارها 0.830 و ذلك عند مستوى معنوية 0.01.
- كانت علاقة الارتباط بين بعد مرونة المهارة و الأداء الوظيفي معامل الارتباط لها بقيمة 0,767 و ذلك عند مستوى معنوية 0.01. وكذلك علاقة الارتباط بين بعد مرونة الممارسات و الأداء الوظيفي معامل الارتباط لها بقيمة 0,698 و ذلك عند مستوى معنوية 0.01 وأن علاقة الارتباط بين بعد مرونة السلوك و الأداء الوظيفي أقل قيمة لمعامل الارتباط بقيمة مقدارها 0.679 و ذلك عند مستوى معنوية 0.01.

وبدل ذلك على ان هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) بما يشمله من ثلاث أبعاد و الأداء الوظيفي.

جدول (11) : معاملات الارتباط بين ابعاد و إجمالي المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) و ابعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) .

المتغير المستقل	مرونة المهارة	مرونة السلوك	مرونة الممارسات	إجمالي (مرونة الموارد البشرية)
المتغير التابع : الاداء الوظيفي	** 0,767	** 0,679	**0,698	0,830

** تعنى ان معامل الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01

- الفرض الرئيسي الثاني :
- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي بين مرونة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي مأخوذ بشكل إجمالي و لكل بعد على حده وفقا لآراء عاملين وقادتهم بشركه شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء .
- يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي. ووجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.839$) وهذا يعني أن أبعاد مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (83.9 %) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي. ونظرا لأن قيمة ($F = 288.99$ ، مستوى الدلالة = 0.000) ، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على اختلاف معامل انحدار واحد على الأقل معنويا عن الصفر وبالتالي يتأكد من صحة الفرض الثاني بأن هناك تأثير إيجابي ومعنوي بين أبعاد مرونة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي .

- ويبين الجدول رقم (12) وجود أثر لكل من مرونة المهارة ($Beta = 0.374$ ، مستوى الدلالة < 0.01) ، مرونة السلوك ($Beta = 0.174$ ، مستوى الدلالة < 0.01) و مرونة الممارسات ($Beta = 0.213$ = مستوى الدلالة < 0.01) على الأداء الوظيفي.

• جدول رقم (12) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثابت	1.33	14.9	0.00
مرونة المهارة	0.374	11.67	0.00
مرونة السلوك	0.174	6.21	0.00
مرونة الممارسات	0.213	7.18	0.00
قيمة R ²	0,839		
قيمة F	288,99		
مستوى الدلالة (α)	0,00		

** تعنى أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01
 يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أثر إجمالي المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) في الأداء الوظيفي . ووجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.830$) وهذا يعني أن متغير مرونة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (83.0%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي. ونظرا لأن قيمة ($F=812.77$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على اختلاف معامل انحدار واحد على الأقل معنويا عن الصفر، وبالتالي يتأكد من صحة الفرض الثاني بأن هناك تأثير إيجابي ومعنوي بين إجمالي مرونة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي
 - ويبين الجدول رقم (13) وجود أثر لإجمالي المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية ($Beta = 0.743$ ، مستوى الدلالة < 0.01) على الأداء الوظيفي .

جدول رقم (13) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر أجمالى مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي .

المتغير المستقل : مرونة الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثابت	1,46	15.6	0.00
أجمالى مرونة الموارد البشرية	0,743	28.5	0.00
قيمة R ²	0,830		
قيمة F	812,77		
مستوى الدلالة (α)	0,00		

** تعنى ان معامل الانحدار ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01

الفرض الثالث : ينقسم إلى فرضين فرعيين :

- 1/3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمرونة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (نوع الوظيفة - السن - مدة العمل - النوع)
 - 2/3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (نوع الوظيفة - السن - مدة العمل - النوع)
 - 1/3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمرونة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (نوع الوظيفة - السن - مدة العمل)
- يوضح جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أو اختبار "ف" لاستخراج دلالة الفروق للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) تبعا لمتغير (نوع الوظيفة ، السن و مدة العمل) . وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لإجمالى للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) تبعا لمتغير (نوع الوظيفة ، السن و مدة العمل) .

جدول (14) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أو اختبار "ف" لاستخراج دلالة الفروق للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) تبعا لمتغير (نوع الوظيفة ، السن و مدة العمل).

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
نوع الوظيفة	بين المجموعات	13,343	2	6,672	12,907	0,00 **
	داخل المجموعات	189,187	366	0,517		
السن	بين المجموعات	7,639	3	2,546	4,769	0,00 **
	داخل المجموعات	194,891	365	0,534		
مدة العمل	بين المجموعات	9,778	3	3,259	6,172	0,00 **
	داخل المجموعات	192,752	365	0,528		

** تعنى ان هناك فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.01

يبين جدول (15) أن المجموعة (مدير) في متغير نوع الوظيفة كانت الأعلى في المتوسط 3.8 و بانحراف معياري 0.51 وكانت الاختلافات معنوية مقارنة بمجاميع نوع الوظيفة الأخرى و اعطت المجموعة (فنى) اقل متوسط 3.28 بانحراف معياري 0.83.

في متوسطات إجمالي المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) لمتغير السن اعطت المجموعة (45 سنة فأكثر) أعلى متوسط 3.67 و بانحراف معياري 0.67 مع عدم وجود فروق معنوية بينها و بين المجموعتين (من 35 - 45 سنة) و (من 25 - 35 سنة) و كانت المجموعة (أقل من 25 سنة) الأقل في المتوسط 3.14 و بانحراف معياري 0.85 كما في جدول 14.

سجل متغير مدة العمل أعلى متوسط 3.69 بانحراف معياري 0.67 للمجموعة (من 15) سنة فأكثر) مع عدم وجود فروق ذات دلالة بينها و بين المجموعة (من 20-30 سنة) و المجموعة (من 10 - 20 سنة) و كانت أقل مجموعة " أقل من (10) سنوات " بمتوسط 3.25 و انحراف معياري 0.83 كما في جدول (15).

جدول (15): مقارنة بين المتوسطات للمجموعات الخاصة (نوع الوظيفة ، السن و مدة العمل) لإجمالي المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية).

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
		نوع الوظيفة :
0,51	3,8 a	مدير
0,71	3,55 b	موظف ادارى
0,83	3,28 c	فنى
		السن :
0,85	3,14 b	أقل من 25 سنة
0,73	3,46 a	من 25- 35 سنة.
0,75	3,53 a	من 35 - 45 سنة.
0,67	3,67 a	45 سنة فأكثر
		مدة العمل :
0,83	3,25 b	أقل من (10) سنوات.
0,73	3,45 ab	من 10 - 20 سنة
0,68	3,68 a	من 20-30 سنة
0,67	3,69 a	من (15) سنة فأكثر

المتوسطات التي تشترك في نفس الحرف لا يوجد فروق ذات دلالة بينهم عند مستوى معنوية 5٪ باستخدام طريقة دانكن لاختبار المدى المتعدد.

يوضح جدول (16) نتائج اختبار "ت بين مجموعتين " لاستخراج دلالة الفروق لإجمالي للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) تبعا لمتغير النوع.. وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) تبعا لمتغير النوع. كان متغير النوع جاء (الذكر) أعلى بمتوسط 3.61 بانحراف معياري 0.65 يليه مجموعة (انثى) بمتوسط 3.26 و انحراف معياري 0.90 .

جدول (16) : نتائج اختبار "ت بين مجموعتين" لاستخراج دلالة الفروق لأجمالي للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) تبعا لمتغير النوع.

المتغير	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
	ذكر	3.61	0.656	3.9	0.00
	أنثى	3.26	0.907		

**** هناك فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.01**

2/3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة للأداء الوظيفي

تعزى الى المتغيرات الشخصية (نوع الوظيفة - السن - مدة العمل - النوع)

يوضح جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أو اختبار "ف" لاستخراج

دلالة الفروق للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير (نوع الوظيفة - السن - مدة العمل) .

وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (17) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية 0.01 لإجمالي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير نوع الوظيفة ، وعند مستوى دلالة

0.05 لمتغيرات (السن - مدة العمل) .

جدول (17) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أو اختبار "ف" لاستخراج دلالة الفروق

للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير (نوع الوظيفة - السن - مدة العمل) .

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
نوع الوظيفة	بين المجموعات	8,211	2	4,106	9,749	** 0,000
	داخل المجموعات	154,139	366	0,421		
السن	بين المجموعات	4,138	3	1,379	3,182	* 0,024
	داخل المجموعات	158,212	365	0,433		
مدة العمل	بين المجموعات	3,508	3	1,169	2,687	* 0,046
	داخل المجموعات	158,843	365	0,435		

**** هناك فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.01 و * هناك فروق ذات دلالة عند مستوى**

معنوية 0.05

يبين جدول (18) أن المجموعة (مدير) في متغير نوع الوظيفة كانت الأعلى في المتوسط

للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) 4.27 و بانحراف معياري 0.47 مع عدم وجود فروق معنوية بينها و

بين المجموعة (موظف إدارى) وكانت الاختلافات معنوية مقارنة بمجموعة (فنى) التي أعطت أقل متوسط 3.87 بانحراف معياري 0.79.

في متوسطات إجمالي المتغير التابع (الأداء الوظيفي) لمتغير السن أعطت المجموعة (45 سنة فأكثر) أعلى متوسط 4.14 و بانحراف معياري 0.57 مع عدم وجود فروق معنوية بينها و بين المجموعتين (من 35 - 45 سنة) و (من 25-35 سنة) و كانت المجموعة (أقل من 25 سنة) الأقل في المتوسط 3.76 و بانحراف معياري 0.89 كما في جدول (18).

سجل متغير مدة العمل أعلى متوسط 3.89 بانحراف معياري 0.81 للمجموعة (من 15) سنة (فأكثر) مع عدم وجود فروق ذات دلالة بينها و بين المجموعة (من 20-30 سنة) و المجموعة (من 10 - 20 سنة) و كانت أقل مجموعة " أقل من (10) سنوات " بمتوسط 3.89 و انحراف معياري 0.81 كما في جدول (18)

جدول (18): مقارنة بين المتوسطات للمجموعات الخاصة (نوع الوظيفة، السن ومدة العمل) لإجمالي

المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
		نوع الوظيفة :
0,47	4,27 a	مدير
0,61	4,13 a	موظف ادارى
0,79	3,87 b	فنى
		السن :
0,89	3,76 b	أقل من 25 سنة
0,74	4,07 a	من 25-35 سنة.
0,59	4,13 a	من 35 - 45 سنة.
0,57	4,14 a	45 سنة فأكثر
		مدة العمل :
0,81	3,89 b	أقل من (10) سنوات.
0,69	4,08 ab	من 10 - 20 سنة
0,55	4,10 ab	من 20-30 سنة
0,61	4,18 a	من (15) سنة فأكثر

5% المتوسطات التي تشترك في نفس الحرف لا يوجد فروق ذات دلالة بينهم عند مستوى معنوية باستخدام طريقة دانكن لاختبار المدى المتعدد. يوضح جدول (19) نتائج اختبار "ت بين مجموعتين" لاستخراج دلالة الفروق لأجمالي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير النوع. وتشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير النوع. كان متغير النوع جاء (الذكر) أعلى بمتوسط 4.14 بانحراف معياري 0.57 يليه مجموعة (أنثى) بمتوسط 3.9 وانحراف معياري 0.85. جدول (19): نتائج اختبار "ت بين مجموعتين" لاستخراج دلالة الفروق للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير النوع.

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
النوع	4.14	0.578	2.81	0.00
ذكر	3.9	0.852		
أنثى				

** هناك فروق ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.01

12- مناقشة النتائج العامة للدراسة :

توصلت نتائج البحث الي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وأبعاده على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث أن ($p < 0.01$). كانت قيمة بيتا الفعلية 0.361 تعني عندما ترتفع مرونة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يرتفع الأداء الوظيفي بمقدار 0.361، له خطأ معياري يبلغ 0.040. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات العلمية الأتية في هذا الشأن وهي دراسة كل من (محمد، 2013)، (Bhattacharya, et al., 2005)، (Sekhar, et al. 2015)، (kumari & Pradhan, 2014)، والتي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. كما تتفق الدراسة الحالية جزئياً مع الدراسات التالية، (Noushin, et al 2016)، (Seidmehdi, et al., 2014)، والتي توصلت الي أن مرونة المهارة ومرونة السلوك لهما تأثير إيجابي كبير علي الأداء الوظيفي. وبالتالي تعني هذه النتائج أنه كلما زادت مهارات وقدرات العاملين وسلوكياتهم الإيجابية المتنوعة كلما زاد الأداء الوظيفي بالمنظمة. ويلخص (Zolin et al., 2011) أن المنظمات التي تقوم بتوفير برامج تدريب عملية ونظرية تهدف الي زيادة مهارات العاملين وقدراتهم، والعمل علي تنمية السلوكيات المتنوعة لدي الموارد البشرية بها يؤدي ذلك إلي تنامي الأداء الوظيفي بصفة مستمرة، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة التنافسية. ويمكن تفسير تلك النتيجة من خلال نظرية التبادل الاجتماعي والتي تفترض أن رغبة العاملين في المشاركة في قرارات وأعمال المنظمة المختلفة وإظهار سلوكيات متنوعة ومرغوب بها وقدرات ومهارات فائقة ترتفع عندما يدرك هؤلاء العاملين وجود علاقة تبادل المنفعة مع منظماتهم. وأن تقدير المنظمة للعاملين بها يزيد ادراكهم

بأهميتهم وإحساسهم بإثبات أنفسهم وتقدير الذات لديهم، مما يؤدي الي تحسين الأداء العام بالمنظمة، وبالتالي الأداء الوظيفي وتحسين قدرة المنظمة التنافسية.

وفيما يتعلق بتأثير أبعاد مرونة الموارد البشرية علي الأداء الوظيفي ، توصلت الدراسة الحالية إلي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة كأحد أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) علي المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث ($p < 0.01$) . وكانت قيمة بيتا الفعلية 0.224 تعنى عندما ترتفع مرونة المهارة بمقدار وحدة واحدة يرتفع الأداء الوظيفي بمقدار 0.224 ، له خطأ معياري يبلغ 0.068. وأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مرونة السلوك) كأحد أبعاد متغير مرونة الموارد البشرية علي المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث ان ($p > 0.01$). كانت قيمة بيتا الفعلية 0.044 بخطأ معياري يبلغ 0.036. وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مرونة الممارسات) كأحد أبعاد متغير مرونة الموارد البشرية علي المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث أن ($p < 0.05$) كانت قيمة بيتا الفعلية 0.093 تعنى عندما ترتفع مرونة الممارسات بمقدار وحدة واحدة يرتفع الأداء الوظيفي بمقدار 0.093 ، له خطأ معياري يبلغ 0.043.

13 - توصيات البحث ومقترحات البحوث المستقبلية :

1 / 1 توصيات البحث :

في ضوء ما توصل إليه الباحثون من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات من خلال قيام الإدارة العليا بشركة كهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بضرورة الاهتمام بالعمل على وضع السياسات العامة التي من شأنها زيادة مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (مرونة المهارة ، مرونة السلوك ، مرونة الممارسات) داخل قطاعات الشركة وذلك من خلال قيام نظام إدارة الموارد البشرية بالآتي :

- تطوير برامج التدريب والتخطيط الجيد لتنمية العاملين وإدخال ثقافات جديدة على المنظمة تمكن العاملين من التكيف بشكل مستمر مع الأحداث السريعة المتغيرة مما يسهل ويدعم عملية الأداء الوظيفي وبالتالي الأداء العام داخل الشركة .

- وضع إدارة الموارد البشرية سياسات من شأنها المساهمة بقوة في اختيار وتعيين العاملين ذو الكفاءات العالية اللذين لديهم القدرات والمهارات والثقافات والعمل علي المرونة في تصميم الوظائف بما يتلائم مع قدرات العاملين وبالتالي توفير موارد بشرية مرنة تستطيع الأداء بكفاءة.

- أن تعمل إدارة الموارد البشرية علي انضمام كافة العاملين لبرامج التدريب الخاصة بذلك وأن يتم وضع ذلك بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين وعقد اتفاقيات مع الجامعات من أجل وضع برامج تدريب متطورة .

- تنفيذ السياسات العامة التي تهدف إلي العمل علي إرساء قواعد مرنة لنظام الموارد البشرية داخل قطاعات الشركة مما يسهل من إجراء التعديلات المستمرة لممارسات الموارد البشرية بداخله مما يساعد علي التكيف المستمر مع المتغيرات التي تحدث بصفة مستمرة داخل وخارج المنظمة من خلال تنفيذ كافة البرامج التدريبية والإجراءات اللازمة التي تضمن تحقيق ذلك .

- قيام كافة الإدارات الفرعية في كافة قطاعات الشركة على زيادة المرونة السلوكية للعاملين أصبح ضرورة ملحة ويجب التركيز علي ذلك جيدا وعدم التمسك بنصوص سلوكية معينة وذلك من خلال قيام المديرين بالعمل علي التنسيق التام والجيد داخل الهيكل الاجتماعي بالشركة . خصوصا في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية للشركات الآن .
- توجيه الإدارة العليا المستمر لإدارة الموارد البشرية بضرورة البحث عن المشكلات التي تعوق دون تعميق مفاهيم مرونة الموارد البشرية داخل الشركة والتوجيه المستمر بالحل الفوري لها والعمل علي دراسة أسباب التطوير المستمر وتحويل الأفكار إلي سلوكيات جديدة وذلك لتنفيذ الإجراءات والسياسات اللازمة والتي تمكن من مواجهة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة .
- ضرورة قيام الإدارة المالية بالشركة بتنفيذ السياسات المالية الموضوعه بضرورة توفير كافة الإمكانيات المالية التي تحتاجها البرامج التدريبية والاهتمام المستمر بالعاملين من حيث التحفيز المادي والمعنوي لهم وتفهم رغباتهم وأن تعمل الشركة دوما على تحقيقها قدر المستطاع وضرورة الحوار المستمر مع العاملين وتشجيعهم علي اكتساب كل ما هو جديد ومكافئتهم علي ذلك حسب نظام الأجور والتعويضات والحوافز الموضوع.
- التوجيه المستمر من الإدارة العليا لكافة الإدارات بقطاعات الشركة بضرورة الاهتمام ببيئة العمل النفسية السليمة داخل الشركة بالمشاركة الفعالة مع العاملين في المهام المختلفة والاهتمام بمقترحاتهم والعمل بها والاستماع لمشاكل العاملين باستمرار والعمل علي الحل الفوري لها من خلال وضع نظام عادل للشكاوي والمقترحات.
- يجب علي الإدارة العليا التوجيه المباشر لإدارة الموارد البشرية ومديري الشركة بآتاحة الفرصة للعاملين المميزين ذوى المهارات الخاصة بالمشاركة في وضع الخطط والأهداف والقرارات واحترام أفكارهم والسماح لهم بإبداء آرائهم ونشر ثقافة التمكين لفرق العمل بالشركة مما يمنح العاملين المرونة الكافية في الأداء . وذلك من خلال وضع برامج وسياسات تساعد في إشراك العاملين في عملية صنع القرار وفتح قنوات اتصال رسمية توضح أهداف وخطط العمل .

13/ 2 مقترحات لبحوث مستقبلية :

- تناول البحث الحالي العلاقة بين مرونة الموارد البشرية الأداء الوظيفي بالتطبيق علي العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء ، وفي ضوء نتائج البحث يمكن تقديم بعض المقترحات لمجالات بحثية وذلك علي النحو التالي :
- تناولت الدراسة الحالية أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية الشائعة في معظم الدراسات وهي مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسات الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في حين أن مرونة الموارد البشرية تناولتها دراسات أخرى بإضافة أبعاد أخرى مختلفة علي مرونة المهارة ومرونة

- السلوك وهي المرونة العددية والمرونة المالية والمرونة الوظيفية مثل دراسة (Shu, 2011)، دراسة (valverde, et al., 2000) وهذا يحتاج في المستقبل إلي جهود الباحثين لعمل دراسات بالأبعاد المختلفة التي ذكرناها لمرونة الموارد البشرية على قطاعات أخرى مثل الاتصالات ، والتعليم ، والبنوك .
- استهدفت الدراسة الحالية استكشاف العلاقة بين مرونة الموارد البشرية الأداء الوظيفي ، إلا أنه يمكن أن تمتد جهود الباحثين وذلك بعمل دراسات أخرى مستقبلية، بإضافة متغيرات وسيطة مختلفة في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية الأداء الوظيفي مثل البراعة التنظيمية ، التعلم التنظيمي ، الرقابة التنظيمية .
- استندت الدراسة الحالية في الحصول على البيانات من العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بقطاعات الأربعة. ومن ثم فإن النتائج المستخلصة من هذه الدراسة لا يمكن تعميمها علي قطاعات عمل أخرى مثل الاتصالات والبنوك والعاملين بالوزارات العليا بالدولة . ومن المفيد جمع البيانات الخاصة بالدراسات المستقبلية من المديرين ورؤساء مجالس الإدارات بتلك القطاعات ومن قطاعات أخرى خدمية أو صناعية ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية للوصول لنتائج يستفيد منها المجتمع .
- أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أنظمة نظم الأداء العالي.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مرونة الموارد البشرية.
- العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإدارة المواهب .

ملحق رقم (1)

اسئلة الدراسة الاستطلاعية الرجاء وضع علامة () أمام الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل العبارات التالية :

م	العبارة	نعم	لا
***	أولاً : مرونة الموارد البشرية
1	هل يمتلك معظم موظفي الشركة التنوع المهارى الكافي للتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. ؟
2	هل يغير العاملون في الشركة سلوكيات عملهم بسهولة استجابة للتغيرات في بيئة العمل.
3	هل الشركة تغير باستمرار في ممارسات الموارد البشرية ليتكيف نظام الموارد البشرية بها مع متطلبات العمل المتغيرة ؟
4	هل تتكيف ممارسات الموارد البشرية بالشركة بشكل كبير مع سيناريوهات الأعمال المتغيرة. ؟
***	ثانياً : الاداء الوظيفي

5	تقدم الشركة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة؟
6	استطيع إدارة التغيير في عملي ، ولدي القدرة علي التعامل مع مهام وظيفتي دون اشراف كبير. ؟
7	يبدل الموظف الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد ولديهم انضباط في العمل . ؟
8	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية. ؟

الملحق رقم (2) قائمة الاستقصاء

أولاً : اسئلة خاصة بمتغيرات البحث : -

الرجاء ضع علامة () أمام الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل من العبارات الآتية :

م	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
**	مرونة الموارد البشرية					
1	أستطيع أداء مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة في الشركة.					
2	يمكن لشركتنا أن تحول الموظفين إلي وظائف متنوعة عند الحاجة.					
3	أستطيع تلبية طلبات العملاء المتغيرة .					
4	لدي القدرة علي أن أتكيف بسرعة في وظيفتي الجديدة.					
5	لدى من المهارات المختلفة ما يمكنني من تلبية الاحتياجات المتنوعة للعملاء.					
6	يعمل التدريب على اكتسابي مهارات متنوعة.					
7	أسعي لاكتساب مهارات جديدة في عملي بسرعة.					
8	لدي القدرة علي استخدام مهاراتي الجديدة التي اكتسبتها بسرعة.					
9	لدى المرونة الكافية علي التغيير وفقاً لمتطلبات السوق.					
10	يستطيع العاملون في الشركة تغيير طريقة العمل استجابة للتغيرات في بيئة العمل.					
11	يستجيب موظفي الشركة للمواقف المتغيرة بسرعة.					
12	يغير العاملون في الشركة سلوكيات عملهم بسهولة استجابة للتغيرات في بيئة العمل.					

					13	يمتلك معظم موظفي الشركة المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.
					14	يظهر العاملون في شركتنا مرونة في سلوكياتهم للاستجابة لمتطلبات العملاء.
					15	تتسامح الشركة مع الأخطاء غير المقصودة وتعتبرها فرصة للتعلم .
					16	تشجع شركتنا التنوع في وجهات النظر عند التعامل مع القضايا الصعبة .
					17	تتميز ممارسات الموارد البشرية للشركة بالمرونة للتكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة .
					18	تعدل شركتنا من نظام الموارد البشرية باستمرار للتكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة
					19	تغير شركتنا بشكل متكرر في ممارسات الموارد البشرية لمواءمة نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل المتغيرة
					20	تمكننا التغييرات في ممارسات الموارد البشرية من التنافس في السوق.
					21	تتصف جميع ممارسات الموارد البشرية للشركة بالمرونة.

م	الأداء الوظيفي	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
22	يحافظ الموظف دائما علي تحقيق مستوي عال من الأداء في العمل.					
23	لدي الموظف القدرة علي التعامل مع مهام وظيفته دون إشراف دقيق.					
24	الموظف متحمس جدا لعمله .					
25	يستطيع الموظف القيام بمهام متعددة لتحقيق الأهداف التنظيمية.					
26	يقوم الموظف بإنهاء واجباته في الوقت المحدد.					
27	يستطيع الموظف إدارة التغيير في عمله بشكل جيد للغاية كلما تطلب الوضع ذلك.					
28	لدي الموظف القدرة على التعامل بفاعلية مع فريق العمل في حالة التغيير.					

29	يمكن أن يؤدي التفاهم المتبادل بين العاملين إلى حل قابل للتطبيق في المنظمة.
30	يفقد الموظف أعصابه عندما توجه له انتقادات من أعضاء فريقه في العمل.
31	يحب الموظف التعامل مع المسئوليات الإضافية في الوظيفة داخل الشركة.
32	يساعد الموظف زملائه في العمل عندما يكونون في ورطة.
33	يشجع الموظف زملائه على العمل الجيد.
34	يتبادل الموظف المعرفة والأفكار مع أعضاء فريقه في العمل.
35	يحافظ الموظف على التنسيق الجيد بين زملائه في العمل.
36	يساعد الموظف الزملاء الجدد خارج نطاق اختصاصه في العمل.
37	يتواصل الموظف بفاعلية مع زملائه لحل المشكلات في العمل.

ثانيا : اسئلة خاصة بالمتغيرات الشخصية

- اسم الشركة : ()
- نوع الوظيفة : ()
- مدير () موظف إداري () فني ()
- الجنس () ذكر () أنثى
- السن : () أقل من 25 سنة () من 25 الي أقل من 35 سنة () من 35 - الي أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر
- مدة العمل : () أقل من 10 سنوات () من 10 - أقل من 20 سنة () من 20 - أقل من 30 سنة () 30 سنة فأكثر

قائمة المراجع

أولا : قائمة المراجع العربية :

- 1 - أبو سماحة ، كامل (1998) " الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية " مجلة دار التربية ، عدد 12 قطر.

- 2 - الربيق ، محمد إبراهيم (2004 م) " العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية دراسة تطبيقية على العاملين في قيادة أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق " جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- 3 - العدل ، عادل (1995) " الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الادراكية والتفكير الإبداعي " دراسات تربوية ، مج 10 ، القاهرة
- 4 - بدوي ، أحمد زكي: (1984 م) " معجم مصطلحات العلوم الإدارية " دار الكتاب المصري، القاهرة .
- 5 - جلوي ، أسماء (2013 م) " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم الجزائرية " جامعة محمد خيضر- بسكرة .
- 6 - رضا، حاتم على حسن (2003 م) " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة .
- 7 - رشوان، أحمد حسين (2000م) " الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 8 - سكران ، ناصر محمد ابراهيم (2004 م) " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على قطاع ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- 9 - عساف ، عبد المعطى (1995 م) " مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة " مجلة الإدارة العدد 62 ، معهد الإدارة العامة مسقط ، عمان .
- 10 - عيد ، سيد. (٢٠٠٨ م) " ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٣٣، القاهرة.
- 11- محمد ، محمد أبو القمصان. (2012) "القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير: اختبار أثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الايجابية للمرؤوسين" مجلة إدارة الأعمال المصرية ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، السنة الثانية ، العدد الثاني.
- 12 - محمد ، أنير عبدالله . (2013 م) " تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/ الثانية مجلة دراسات محاسبية ومالية - المجلد الثامن - العدد 32 - الفصل الثاني .

- 13 - محجوبي ، أسامة . (2014) " أثر الإبداع الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة " جامعة قاصدي والمتوسطة مرباح - ورقة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - الجزائر
- 14 - معتز ومجد . (2011) أثر التنمية الإدارية على الأداء في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال .
- 14- منصور، أحمد . (1989) تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري . ، دار الوفاء للطباعة والتوزيع والنشر ، المنصورة.
- 15 - مرزوق والبردان . (2018) دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري ، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 261-296.

ثانيا : قائمة المراجع الأجنبية :

- 1 – Shalender, k. (2015) " Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry " International Journal of Economics & Management Sciences I 4(6) p 1-3
- 2 – 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.
- 3 - Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. Strategic "Management Journal 16: 135-159
- 4 – Bhattacharya, M ., & Gibson, D. (2005) " The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Practices on Firm Performance " Journal of Management, Vol. 31 No. 4
- 5 - Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998) "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". Academy of Management.
- 6 – Valverde, et al. (2000) . Labor flexibility and firm performance, International Advances in Economic Research, vol. 6, pp. 649-661

- 7 - Shu, L. W. (2011) "Impact of Environmental Uncertainty on Human Resource Flexibility " International Conference on Business and Economics Research. vol.1 (2011) © (2011) IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia
- 8 – Mercedes, et al. (2017) " Human resource flexibility and performance in the hotel industry The role of organizational ambidexterity " The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm
- 9 - Monireh, K. (2020) "A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University " E-mail: ketabchimonireh@gmail.com
- 10 - Wright, P. M., & Snell, S. A. (1997) " Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management " Working Paper (13 -97) Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource
- 11 - Viswesvaran, C., & Deniz, S. (2008) " Perspectives on Models of Job Performance " international journal of selection and Assessment
- 12 - Wheelen, T. L., & Hunger J.D. (2002) Strategic management and business policy, Prentice Hall• New Jersey, USA
- 13 - Yousif, A. (2020) " The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation" Management Science Letters 10 (2020) 2077–2088 homepage: www.GrowingScience.com/msl

- 14 - Do, B., & Yeh, P. (2016) " Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture " Chinese Management Studies Vol. 10 No. 4, 2016
- 15 – Ali, et al. (2017) " Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness " Mediating Role Of Innovative Work Behavior " Journal of human resource management, vol. xx, no. 1/2017
- 16 – Ben, et al. (2016) " Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture " The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm.
- 17 - SeidMehdi. (2014)" effects of human resource flexibility on human resources development " Management Science Letters homepage: www.GrowingScience.com/ms
- 18 - Yoopetch, C. (2011) " The Relationship of Employee Knowledge, Employee Creativity and Employee Performance: An Empirical Investigation of Hotel Industry in Thailand " The Asian Business and Management Conference Official Conference Proceedings 2011
- 19 – Adeniyi, et al. (2017) " Human Resource Management and Employee Performance in Federal University of Technology Akure " IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 4. Ver. II (Apr. 2017)
- 20 – Guo, et al. (2017) " Work engagement and job performance the moderating role of perceived organizational support " ISSN print edition: 0212-9728. ISSN web edition (<http://revistas.um.es/analesps>) : 1695-2294

- 21- Ketkar, S. & Sett, P.K., (2009), " Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model" The International Journal of Human Resource Management
- 22 - Itishree, k., & Rabindra, g. (2017) "Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behavior " January (2017) International Journal of Human Resources Development and Management 17(3/4):282
- 23 – Sekhar, et al. (2015) " A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A. Perspective from IT Industry Global Journal of Flexible Systems Management (March 2016) 17(1):57-75"
- 24 – Martin, et al. (2008) " Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance " Journal of Management.
- 25 - Noushin, et al. (2016) " The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University " International Journal of Medical Research Health Sciences, 2016, 5, 12:349-355
- 26 - Arkin H, Colton, R. (1963) " Tables for statisticians, New York: Barnes and Noble Books " Edition, contributed by National Library of Australia
- 27 – Pradhan., & Jena. (2016) " Employee Performance at Workplace Conceptual Model and Empirical Validation " E-mail: rkpradhan@hss.iitkgp.ernet.in - Akin & Colton. (1963
- 28 – Noushin, et al. (2016) " The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University " International Journal of Medical Research Health Sciences, 2016, 5, 12:349-355

- 29 - Ketkar, S., & Sett, P.K. (2009) 'HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model', The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, pp.1009–1038
- 30 - Al-Janini, M., & Taghrid, S., & Ayman, A. (2017) " The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector " available at <http://www.econjournals.com>
- 31 - Amabile, T. M. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. Journal of Personality and Social Psychology, 45, 357-376
- 32 - Bhattacharya, M., & Gibson, D. (2005) " The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Practices on Firm Performance " Journal of Management, Vol. 31 No. 4 -11
- 33 - Ghosh, k. (2015) " Developing organizational creativity and innovation Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation " Research Review, Vol. 38 Iss 11
- 34 - Martin. A,(2005) Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance p42- 53
www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm
- 35 - Oweidi, A. & Nadia, H (2001) " The Level of Creativity among Management Employees, Academic Staff and Artistes and Its Relationship with Gender Practical Experience and Age " Email: aliaart2001@yahoo.com
- 36 - Sanchez, R.(1995). Strategic flexibility in product competition. Strategic Management Journal16: 135-159

- 37 - Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. Academy of Management Journal, 43, 215–223
- 38 - Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. Academy of Management Journal, 43, 215-238
- 39 - Armstrong, M. (2006). A Hand Book of Human Resource Management Practices. (10th ed.) London: Kogan Page Ltd)
- 40 - Shu, L. W. (2011) "Impact of Environmental Uncertainty on Human Resource Flexibility " International Conference on Business and Economics Research vol.1 (2011) © (2011) IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia
- 41 - Kumari, I., & Pradhan, R. (2012) " Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay" International Journal of Business, V. 3 Issue 1, Pp. 43-51
- 42 – Mercedes, et al. (2017) "Human resource flexibility and performance in the hotel industry the role of organizational ambidexterity" The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm
- 43 – Ben, et al, (2016) "Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture" The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at www.emeraldinsight.com/1750-614X.htm

