



تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية

**Effect flexibility of the Strategic human resources in improvement operational performance "Survey study of views of a sample of managers, engineers and technicians in the Baghdad south 2/Station directorate of Electricity"**

م. أثير عبد الله محمد  
جامعة بغداد\_كلية الإدارة والاقتصاد

**المستخلص :** سعى البحث إلى تشخيص مستوى مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية) في مديرية محطة كهرباء الرصافة الجنوبي إحدى تشكيلات وزارة الكهرباء، وأثرها بمجموعة من المتغيرات المتعلقة بأداء محطات التشغيل، وهي (الكفاءة، الفاعلية) إدراكاً منه لأهمية الموضوعين المبحوثين ولأهمية النتائج المتوقعة منه للميدان المبحوث، اختار الباحث عينة بحجم (121) من المديرين، المهندسين والفنيين من العاملين في تلك المديرية. تمثلت فرضيتي البحث الرئيسية بوجود علاقة وأثر بين مرونة الموارد البشرية والأداء التشغيلي، أجريت عملية التحليل اعتماداً على عدد من الوسائل الإحصائية للتحقق من صحة هذه الفرضيات ومنها معامل الارتباط الرتب (Spearman) وأسلوب معادلة النمذجة الهيكلية لتحديد علاقات التأثير، توصلت نتائج البحث إلى إن مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة لها تأثير إيجابي في الأداء التشغيلي وهذا يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات البحث. ويوصي البحث بضرورة الاهتمام و تركيز المديرية عينة البحث على مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية) والتي تمثل الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من أجل تحسين كفاءة وفاعلية الأداء التشغيلي للطاقة الكهربائية من خلال زيادة ساعات التشغيل.

**Abstract :** The research attempts to diagnose the level of the effect of human resources flexibility (employees skills flexibility, employees behaviors flexibility, and human resource practice flexibility) in the south al-rusafa directorate of a power station one of the formations and the Ministry of Electricity, and impact of a range of variables related to the performance operational, namely, (efficiency, effectiveness) recognizing the importance of the subjects studied, & because of the importance of expected results of the field under consideration, researcher selected a sample of size (121) engineers and technicians of workers in the directorate. Was my hypotheses the major search of a relationship and impact between human resources



flexibility and operational performance, conducted the analysis depending on the number of statistical tools to validate these hypotheses, including the correlation coefficient rank (Spearman) and method (Structural Equation Modeling) to determine the relations of influence, the research results indicate that the the three dimensions of human resources flexibility have a positive impact on operational performance and this is what supports the statistical formulation of the research assumptions. the search recommends that the directorate should aware & the focus of the research sample which show the interest of human resource flexibility ( employees skills, employees behaviors, and human resource practice), which considers (the black box) for strategy human resources management, to improvement achieve efficiency and effectiveness in the operational performance of the work of the directorate by increasing the operating hours.

**المقدمة:** تمثل الموارد البشرية أحد موارد المنظمة وأهمها، وان الاستثمار الأمثل لذلك المورد يعد أحد مفاتيح النجاح ومصدر الريادة لها، ولكي تتجاوب منظمات اليوم بشكل أفضل مع متطلبات هذه المرحلة، ويصبح لها دوراً متفوقاً مرتقية بأدائها إلى أعلى المستويات كان عليها إن تتكيف لمتطلبات البيئة خصوصاً التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. ولما كان قطاع الكهرباء واحداً من القطاعات التي لا يمكن الاستغناء عنها في حياة المواطن، سيما وان خدمة الكهرباء تمثل أحد المشكلات الرئيسية في العراق والتي يتحسها جميع العراقيين في مختلف المحافظات ومنها محافظة بغداد. كما إن جزءاً مهماً من الخدمة يرتبط بمقدميها من عاملين ومهندسين وفنيين خصوصاً في مجال الجدولة وأعمال الصيانة و يعد الأداء التشغيلي الناجح هو دالة لحسن بيئة العمل الملائمة التي تحفزهم لأداء العمل من خلال المرونة في المهارات والسلوك وممارسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحقق جودة الأداء. تناول هذا البحث أربعة محاور، تضمن الأول منهجية البحث والثاني للجانب النظري وانصرف المحور الثالث للجانب العملي ثم أختتم بالمحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات وقائمة بالمصادر التي اعتمدت في هذا البحث.

### ((المحور الأول: منهجية البحث))

**أولاً: مشكلة البحث:** تبلورت فكرة مشكلة البحث عن مدى إدراك البيئة العراقية عموماً وفي بيئة الصناعة الكهربائية خصوصاً، ذلك وقد أدرك البحث حاجة المنظمات العراقية لمثل هذه الدراسات. وانطلاقاً مما تقدم يمكن استشراف واقع مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية من خلال إثارة التساؤلات الآتية :

١- ما مستوى المرونة في الموارد البشرية في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية ؟



٢- ما مستوى الأداء التشغيلي في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية؟

٣- ما طبيعة علاقة وتأثير المرونة في الموارد البشرية على الأداء التشغيلي؟

ثانياً: أهمية البحث: تظهر أهمية البحث من خلال الفائدة التي ستعود على كل من :

١- تكمن أهمية البحث في أنه يوجه أنظار صناع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية العاملة في مديرية توزيع كهرباء الرصافة الجنوبي في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط مرونة الموارد البشرية والأداء التشغيلي السائد فيها

٢- السعي من خلال هذه البحث إلى تشخيص طبيعة المرونة في الموارد البشرية والأداء التشغيلي في المديرية ذات الصلة بالبحث وإمكانية تطويرها مستقبلاً.

٣- تكتسب دراسة هذا الموضوع أهميتها عبر تطبيقها في بيئة تعد أرضاً بكرّاً لهذا النوع من الدراسات ألا وهي البيئة الصناعية وتحديداً قطاع الكهرباء .

٤- وصف البحث محاولة رائدة مهمة أثر مرونة الموارد البشرية في أداء تشغيل محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية لما تمثله هذه المنظمة من أهمية في تطور وتقدم البنى التحتية والمتعلق بالطاقة الكهربائية ولما تمتاز به من قدرات بشرية ومادية كبيرة.

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

١- تشخيص مستوى المرونة في الموارد البشرية والأداء التشغيلي في مديرية توزيع كهرباء الرصافة الجنوبي.

٢- تتبع مسارات التأثير بين مرونة الموارد البشرية والأداء التشغيلي في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية .

٣- توضيح أهمية كل بعد من أبعاد المرونة في الموارد البشرية وأيها أكثر تأثيراً في الأداء التشغيلي.

٤- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لمرونة الموارد البشرية بالنسبة لأفراد العينة في المديرية ذات الصلة بالبحث في تعزيز قدرتهم على تحقيق الأداء التشغيلي.

رابعاً: فرضيات البحث: يمكن تقسيم فرضيات البحث استناداً إلى نموذج البحث إلى فرضيتين رئيسيتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: ((تزداد معنوياً فاعلية الاهتمام بالأداء التشغيلي في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية بزيادة فاعلية أبعاد مرونة الموارد البشرية للمهندسين والفنيين فيها))، ويتفرع منها:

١- تزداد معنوياً فاعلية الاهتمام بالأداء التشغيلي بزيادة فاعلية مرونة المهارة لدى المهندسين والفنيين.

٢- تزداد معنوياً فاعلية الاهتمام بالأداء التشغيلي بزيادة فاعلية مرونة السلوك لدى المهندسين والفنيين.



٣- تزداد معنوياً فاعلية الاهتمام بالأداء التشغيلي بزيادة فاعلية مرونة ممارسة الموارد البشرية لدى المهندسين والفنيين.

الفرضية الرئيسية الثانية: ((تنعكس أبعاد مرونة الموارد البشرية مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية بالتأثير معنوياً وإيجابياً في إجمالي الأداء التشغيلي)) ويتفرع منها فرضيتان فرعية.

١- تنعكس أبعاد مرونة الموارد البشرية مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية بالتأثير معنوياً وإيجابياً في مؤشر الكفاءة.

٢- تنعكس أبعاد مرونة الموارد البشرية مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية بالتأثير معنوياً وإيجابياً في مؤشر الفاعلية.

**خامساً: مجتمع وعينة البحث:** اختير القطاع الكهربائي مجالاً للبحث كونه يمتاز بمرونة في الموارد البشرية العاملة فيه، فضلاً عن الطلب المتزايد على خدمات هذا القطاع في العراق، لما يملكه من دور خدومي وحساس في تنمية المجتمعات، فضلاً عن تقديمه الخدمات لمختلف فئات المواطنين، وتمثل المجتمع بمهندسي وفنيي ومشرفي مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية/بغداد/معسكر الرشيد، كونها إحدى أهم المديریات التابعة إلى وزارة الكهرباء، إذ تتكون من (١٦) وحدة توليدية أمريكية الصنع، تعمل المحطة على الوقود الثقيل وبواقع (٢٤) ساعة في اليوم بدون توقف، فضلاً عن امتلاكها كفاءات مميزة وفي كافة الاختصاصات الهندسية والفنية، والبالغ عددهم (489)، وذلك لطبيعة المتغيرات المبحوثة إذ جزءاً مهماً من الخدمة يرتبط بمقدميها من عاملين ومهندسين وفنيين خصوصاً في مجال الجدولة وأعمال الصيانة وبوصفهم مجتمع البحث، قام الباحث بسحب عينة منهم بحجم (121) فرداً أي بنسبة (24.7%) من مجتمع البحث وهي التي جرى عليها التحليل.

**سادساً: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة:**

أ- أداة البحث: اعتمد الباحث أسلوب الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتضمنت ثلاثة محاور:-

المحور الأول: يشمل على المعلومات الشخصية للعاملين في المديرية لعينة البحث والتي تخص (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة)، لغرض وصف العينة.

المحور الثاني: ويتضمن متغير مرونة الموارد البشرية (المتغير المستقل)، ويتضمن ثلاث متغيرات فرعية: (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية).

المحور الثالث: يتضمن متغير الأداء التشغيلي (المتغير التابع) بمؤشره (الكفاءة، الفاعلية).



والجدول ( ١ ) يتضمن المتغيرات المبحوثة ، إذ اعتمد الباحث مجموعة من المقاييس في تطوير مقياس البحث الحالي والتي استعملت من قبل مجموعة من الباحثين الآخرين بعد إجراء تعديلات عليها بما يتلاءم ومتغيرات البحث وبشكل ينسجم مع البيئة المبحوثة:

### جدول ( ١ ) متغيرات البحث والأسئلة التي تقيسها والمصادر المعتمدة في القياس

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المصدر المعتمد في قياس المتغيرات
مرونة الموارد البشرية	مرونة المهارة	9	( العابدي، ٢٠١٢ ) المأخوذة من
	مرونة السلوك	7	(Bhattacharya (2000)
	مرونة ممارسة	7	, Bhattacharya et.al (2005)
	الموارد البشرية		,Ketkar and Sett (2009)
الأداء التشغيلي	الكفاءة	8	إعداد الباحث استناداً إلى خبرة الباحث أولاً وعلى
	الفاعلية	9	المصادر المستخدمة بالجانب النظري فيما يتعلق بالأداء التشغيلي

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: إن طبيعة البيانات الدراسية هي طبيعة لا معلمية ( no Parametric ) وهذا يستوجب أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات ولذلك تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS.19) الجاهز، وبرنامج (LISERL8.5) لمعالجة تلك البيانات واستخراج النتائج واستعملت الوسائل الإحصائية الآتية:

أ-الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري(Standard Deviation) لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

ب- معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

ت- معامل ارتباط (Spearman) لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث.

ث-أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية لقياس التأثير كونها تعطي نتائج أدق من معادلة الانحدار.

### سابعاً: اختبار الصدق والثبات

١- صدق الاستبانة Validity : يعد الصدق من أهم الشروط الواجب توفرها في الاستبانة فهو مؤشر يعكس مدى ملائمة فقرات الاستبانة للغرض الذي وضعت لأجله وكذلك مدى تعلق الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه



ومستلزم ضروري من مستلزمات بناء المقياس وان أحسن وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس هو أن يقوم عدد من الخبراء المتخصصين بقراءتها وتقدير مدى ملائمة الفقرات للصفة المراد قياسها (الحيدر، ٢٠٠٧: ٢٠). واستنادا لذلك قام الباحث بعرض الاستبانة على (٦) خبراء متخصصين في مجال العلوم الإدارية وكما هو موضح في الملحق (٢) لغرض إبداء آرائهم حول مدى صلاحية فقرات الاستبانة وقد اعتمدت نسبة (٧٥%) فأكثر لكل ممارسة للدلالة على صدق وانتماء الفقرات إلى مجالها ومدى صلاحيتها وقد اعتمد الباحث الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق ٨٠% من عينة المحكمين وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء تم إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات وحذف بعض منها حتى ظهرت الاستبانة بشكلها النهائي متكونة من (٤٠) فقرة.

٢- ثبات الاستبانة: Reliability: لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار (ألفا كرونباخ) إذ يعد واحد من اختبارات الثبات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات للاستمارة الإحصائية (الكبيسي، ٢٠١٢: ٣١). وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة ككل (٠,٧٢٦) وهي قيمة تدل على ثبات جيد في البحوث الإدارية للاستبانة والجدول (٢) يوضح معامل الثبات لمتغيرات البحث:

#### جدول (٢) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث

ت	المتغير الرئيسي والفرعي	معامل الثبات	الصدق
١	مرونة المهارة	٠,٧٤	٠,٨٦٠
٢	مرونة السلوك	٠,٧١	٠,٨٤
٣	مرونة ممارسة ادارة الموارد البشرية	٠,٧٩	٠,٨٨
٤	الكفاءة	٠,٧٠	٠,٨٣
٥	الفاعلية	٠,٦٩	٠,٨٣
٦	الأستمارة ككل	٠,٧٢٦	٠,٨٥

\*الصدق الاحصائي: = الثبات  $\sqrt{\text{معامل الثبات}}$  (الخفاجي، ٢٠١٠: ٣٠).



### ((المحور الثاني (الجانب النظري)))

سيتم تناول مفاهيم أساسية لمرونة الموارد البشرية والأداء التشغيلي والعلاقة بينهما:

أولاً: مرونة الموارد البشرية (مفاهيم أساسية) :

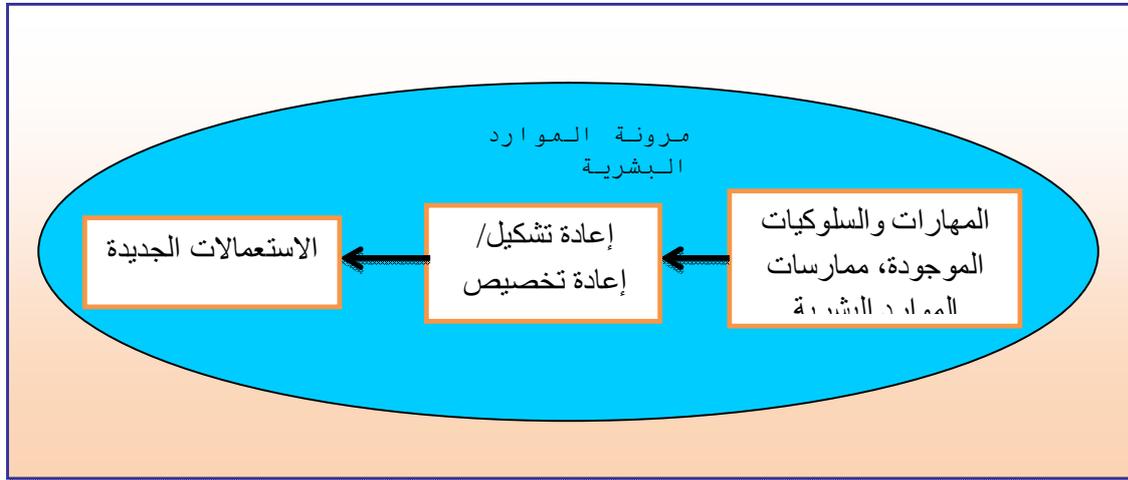
أ- مفهوم مرونة الموارد البشرية (HR) Flexibility Human Resource يعد المورد البشري العنصر الأكثر أهمية للمنظمة ، فالبشر هم عنصر عالي التعقيد ، وذلك لأن المعرفة والخبرة يمكن أن تكون ضمنية (مخفية) لديهم . إذ أن الاتجاهات الحديثة تؤكد ضرورة استدامتها على المدى الطويل ، والحفاظ على الموظفين الكفؤين ، والإفادة القصوى من معارفهم وقدراتهم الابتكارية ، والتي تساعد في الحصول على الميزة التنافسية . وان المداخل المتعلقة بمفهوم مرونة الموارد البشرية تعددت كما أكد معظم الباحثين والمهتمين ، ويشير الجدول الآتي إلى أهم المفاهيم التي تتعلق به :

#### الجدول ( ٣ ) مفهوم مرونة الموارد البشرية

ت	اسم الباحث	السنة	المفهوم
1	Ngo & Loi	2008	المدى المتاح التي تمتلك فيه موارد المنظمة البشرية المهارات والخبرة السلوكية التي يمكن أن تعطي للشركة عدة خيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية في بيئة المنظمة التنافسية، فضلاً عن مدى تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية.
	Verdu' and Gomez-Gras,	2009	قدرة نظام الموارد البشرية للاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال إعادة تشكيل أو إعادة تخصيص لاستخدام ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة.
2	Zolin, et al.	2010	قدرة نظام الموارد البشرية في تيسير قدرة المنظمة على التكيف بفاعلية وفي الوقت المناسب على المطالب المتغيرة أو المتنوعة من بيئتها أو من داخل المنظمة نفسها
	العابدي	2012	أحد الأصول غير الملموسة للمنظمة التي يتم إنشاؤها من خلال الموارد والعمليات التي تتم بسهولة إعادة تخصصها وإعادة تشكيلها، مما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.



ويوضح الشكل (١) الآتي مرونة الموارد البشرية: الشكل (١) مرونة الموارد البشرية



المصدر:- ( العابدي، ٢٠١٢: ١١٠) نقلاً عن :

Source: (Bhattacharya ,2000 :38).

وتعد مرونة الموارد البشرية ذات قيمة كبيرة لأنها تتيح للشركة الاستفادة من الفرص الجديدة. وهذه الأصول غير الملموسة ليست قابلة للاستبدال لأن التكيف مع التغيرات يتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على التكوين بكفاءة. وهذا يجعل المرونة القدرة الرئيسة للمنظمات التي تحتاج إلى التغيير (Fisch & Zschoche, 2011: 1). وتعد مرونة الموارد البشرية نادرة وفريدة من نوعها لأنها تعتمد على مسار تابع ومحدد للمنظمة والذي ولد مع مرور الوقت من خلال مجموعة من المهارات والسلوكيات المكتسبة إما بشكل خارجي من سوق العمل أو تطويرها داخلياً من خلال الخبرة والتدريب، وفرص تناوب العمل وما إلى ذلك. وعليه فالمرونة فريدة من نوعها لأن كيفية إنشاء هذه القدرة يصعب تفسيره. ويصعب قياس أو وصف التركيب التعاوني المعقد لمختلف المهارات والسلوكيات والممارسات داخل نظام الموارد البشرية. وهكذا، فإن مرونة الموارد البشرية هي القدرة الفريدة والقيمة والفذة للمنظمة والتي تساعد على توليد ميزة تنافسية مستدامة (Zolin et al., 2011: 1099).

ب: أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: يتفق أغلب الكتاب والباحثين على إن أبعاد مرونة الموارد البشرية وتحليلها والأبعاد الثلاثة للمرونة كمؤشرات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Wright, & Snell, 1998: 767)، (Bhattacharya, 2005: 3)، (Ketkar and Sett, 2009: 1176 - 1177)، (العابدي، ٢٠١٢: ١١٦-١٢٤) والتي تم التركيز عليها في هذا البحث وسيتم تناولها بالتفصيل:



١- مرونة المهارة (Skill Flexibility): يشير مصطلح مرونة المهارة إلى مدى سهولة وسرعة الحصول على قدرات العاملين اللازمة للاضطلاع بمهام جديدة، وهناك ثلاثة أبعاد لمرونة المهارة هي التنوع، السرعة، والاتساق. إذ يشير التنوع (Variety) في المستوى الفردي إلى المدى الذي يمكن للعاملون امتلاك أو تعلم المهارات التي لها استعمالات بديلة (مثل مبرمجوا البرمجيات الذين يعرفون أو يمكن أن يتعلموا لغات البرمجة المختلفة بسهولة وموظفو الصيانة القادرون على التعامل مع مجموعة متنوعة من متطلبات الصيانة وغيرها). أما التنوع على مستوى المنظمة فإنه يدل على مجموعة متنوعة من المهارات (سواء أكانت الفعلية أم المحتملة) التي تكون موجودة داخل المنظمة. أما السرعة (Speed) فهي البعد الزمني الذي يدل على مدى السرعة التي يمكن للشركة تكوين هذه المهارات فيها (مثلاً انتقال الموظف، وتكوين الفرق، ونقل المعرفة وغيرها). والاتساق (Consistency) هو فائدة لمجموعة متنوعة من المهارات في ظل ظروف الطلب المختلفة.

٢- مرونة السلوك (Behavior Flexibility): - وتشير إلى مدى امتلاك الموظفين لذخيرة واسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة، والسرعة التي يمكن للموظفين من تكيف سلوكهم لمطالب موقف العمل. ويظهر العاملون المرونة السلوكية عندما يتخذون القرارات من أجل تجنب الأخطاء أو إدخال مزيد من التغييرات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية. وعليه، إن مرونة السلوك هي مدى امتلاك العاملين لذخيرة واسعة من البرامج النصية السلوكية (Behavioral Scripts) التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة، والسرعة التي يمكن للعاملين من تكيف سلوكهم لمطالب معين، وتتجلى مرونة السلوك عند قبول العاملين للتغيرات بسهولة وتنفيذها في بيئتهم وممارسات العمل حتى وإن لم تكن متوقعة. وقد سمي فكر السلوك التنظيمي بعض السلوكيات (التي تعرض المرونة)، كسلوك المواطن، وسلوك الدور الإضافي والالتزام والتعلم، والقدرة على التكيف... الخ. ويشير بُعد التنوع لمرونة السلوك على عنصر المستوى الفردي إلى المدى الذي يبدي فيه العاملون سلوك لكل حالة على حدة وعلى طائفة واسعة من المواقف (مثل الاستعداد لقبول التغييرات في متطلبات الوظيفة أو التقلبات، وإبداء التعاون).

٣- مرونة ممارسة الموارد البشرية (HR Practice Flexibility): يشير إلى المدى الذي تكيف فيه ممارسات الموارد البشرية ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف (على سبيل المثال نظام الأجور المرن أو المتغير)، أو عبر المواقع أو الوحدات المختلفة للمنظمة (مثل تقييم نفس أداء النظام المطبق لغالبية الوحدات والوظائف)، والسرعة التي يمكن فيها إجراء مثل هذه التعديلات، والتي تدل على مرونة ممارسة الموارد البشرية. ويخلص الجدول (٤) جوانب مرونة المنظمة التي تتأثر بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إلى الحد الذي يمكن فيه تقليل البيروقراطية والجمود، ويمكن تغيير ممارسات الموارد البشرية بسرعة لتلبية احتياجات البيئة



المتغيرة، إلى حد امتلاك القوى العاملة لمجموعة متنوعة من المهارات والمصنفات السلوكية، وزيادة مرونة المنظمة. وبالتالي، فإن الدور الرئيس لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هو ضمان التوافق بين مجموعة المتغيرات الفرعية استراتيجيا وفي الوقت نفسه تسعى إلى بناء القدرات التنظيمية العامة التي يمكن تطبيقها لاكتشاف وتنفيذ مجموعة مختلفة من المبادرات الإستراتيجية المتنوعة (Van Buren et al., 2011: 210).

#### الجدول ( ٤ ) مؤشرات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمرونة الموارد ومرونة التنسيق

مرونة التنسيق	مرونة الموارد	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
تنوع المهارات في القوى العاملة. القدرة على كسب مهارات متنوعة من العمال المحتملين	اتساق مهارة الفرد القدرة على كسب مهارات جديدة	مهارات العاملين
التكامل والتطابق / الصراع بين نصوص المجموعات المختلفة	صرامة تطبيق النصوص	سلوك العاملين
مرونة الممارسات وسرعة الردود على تأثير الممارسة	ملائمة تطبيق الممارسات في الوظائف. الخ. صرامة تطبيق الممارسات في الوظائف. الخ.	الممارسات

Source: ( Wright, & Snell,1998:767).

#### ثانياً: الأداء التشغيلي (مفاهيم أساسية):

١- مفهوم الأداء التشغيلي (العملياتي) :- Operational Performance Concept: يعد الأداء من المفاهيم الأساسية التي ركزت عليها الدراسات والأدبيات وقد تباينت وتعددت مفاهيم الأداء على وفق الأهداف المراد تحقيقها في مختلف حقول العلم واختلفت مضامينه ودلالاته لدى المنظمات، وكما تباينت مؤشرات قياسه الجوهرية المتعلقة بالنجاح، الفشل، العمل، الكفاءة، الفاعلية، ويمثل الأداء التشغيلي (Operational Performance) المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد المادية، والبشرية، والفنية، والمعلوماتية المتاحة لها (الجبوري، ٢٠٠٩: ٤٦). ويعبر عن المفهوم الأوسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتحويلية ويقاس بمؤشرات الحصة السوقية وجودة المنتج وتقديم منتجات جديدة وكفاءة العمليات الداخلية ويتضمن هذا النوع الأداء المالي أيضا، وبذلك ينتقل مفهوم أداء المنظمة إلى المجال الذي يتم بتحقيق الأهداف المتعددة ذات العلاقة بمصالح الأطراف المرتبطة بالمنظمة (الجادر، ٢٠٠٧: ٩٠).

٢- أهمية تقييم الأداء التشغيلي : يمكن تلخيص أهمية رقابة الأداء التشغيلي من خلال توجيه الأداء نحو تحقيق (الجبوري، ٢٠٠٩: ٤٩):



أ- الاقتصادية :- أي مدى كفاءة المنشأة في الحصول على الموارد الاقتصادية وترشيد موارد استخدامها بمستوى مناسب من الجودة وبأقل قدر من الكلفة .

ب- الكفاءة :- تشير الكفاءة بصورة عامة إلى النسب بين المخرجات والمدخلات .

ج- الفاعلية :- وهي قدرة الوحدة الاقتصادية على أداء وظائفها بما يحقق الرضا عنها وتتناول الفاعلية بوجه خاص التأكد مما إذا كانت الأهداف المتحققة والأساليب المتبعة في تحقيقها تتفق مع الأهداف المخططة وكشف الانحرافات السالبة والموجبة وبيان أسبابها .

٣ - مؤشرات قياس أداء المنظمي تباينت مؤشرات قياسه الجوهرية المتعلقة بالنجاح ، الفشل ، العمل ، الكفاءة ، الفاعلية ، ويمثل الأداء التنظيمي (Organizational Performance) المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد المادية ، والبشرية ، والفنية، والمعلوماتية المتاحة لها. واستناداً لما تقدم، يمكن تصنيف مقاييس الأداء المنظمي إلى ثلاثة أنواع هي: المقاييس المالية، والمقاييس غير مالية، المقاييس المركبة (الدليمي، ٢٠٠٩-٨٣-٨٥):

أ . المقاييس المالية يستند الأداء المالي كمفهوم إلى عملية التحليل المالي، والتي تمثل سلسلة من الأساليب المالية التي يتم استخدامها من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي أو المتوقع ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما (Neely et al, 2007:798) وتشمل (نسب الربحية . نسب النمو . نسب السيولة . نسب النشاط) .

ب . المقاييس غير المالية (رضا الزبون - مساهمة العلامة التجارية - أداء العاملين وميولهم - المسؤولية الاجتماعية - الابتكار)

ج . المقاييس المركبة لجأت بعض المنظمات إلى استخدام المقاييس متعددة الأبعاد في قياس أداء أعمالها بدلاً من المقاييس ذات البعد الواحد كالمقاييس المالية أو المقاييس غير المالية . ومن بين المقاييس المستخدمة في هذا المجال هي بطاقة الدرجات الموزونة لـ (Kaplan & Norton, 1992) ومعيار الأداء المتفوق لـ (Malcolm & Baldrig, 2005) ، والكفاءة ، والفاعلية (الدليمي، ٢٠٠٩ : ٨٥). وسيتم التركيز على مقياس الكفاءة والفاعلية لأغراض البحث:

. الكفاءة Efficiency تعد الكفاءة واحدة من المقاييس المهمة التي شاع استخدامها من قبل منظمات الأعمال في قياس أدائها نتيجة التوجهات الكبيرة لدى إدارة هذه المنظمات نحو تحقيق أكبر عائد ممكن من استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة إضافة إلى تزايد ندرة هذه الموارد، فهي تعني تحقيق أفضل نتائج من العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات وتقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات (Evans, 2007:519). أو هي مقدار الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات ولكن قياسها كنسبة المخرجات إلى المدخلات (Daft, 2001: 64).



. الفاعلية : Effectiveness معظم التعريفات التي أوردها الباحثون بخصوص الفاعلية تربط هذا المفهوم بدرجة تحقق الأهداف، في حين يرى ( Daft & Neo,2001:64 ) أنها تمثل قابلية المنظمة في الحصول على الموارد النادرة أو القيمة التي تستخدمها وتديرها بنجاح . بينما يؤكد (الشماع و حمود،2007:328) على إن الفاعلية " هي السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف و التكيف و النمو و التطور.وبذلك تعني أداء الأعمال الصحيحة نتيجة توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المناسبة للعمليات(عبد المهدي، ٢٠٠٨ :٦١).

ثالثاً: العلاقة بين مرونة الموارد البشرية و الأداء التشغيلي : يتفق عدد من الكتاب والباحثين على إن الموارد البشرية لها تأثير كبير في الأداء المنظمي من بينهم (Hill&Jones,1990:160);(Wright&McMaha,1998:200);(Maegirem&Tvtir,1997:18)

(Higgins,2001:273);(الخطيب، ٢٠٠٢ :٩);(Daft,2004:80) (التميمي، ٢٠٠٦ :٧٥-٧٦) (الشماع و حمود،2007:328) (محسن و النجار،2009:29) (الفياض، ٢٠١١ :٦٣) إذ إن أحد مقاييس الأداء وهو الكفاءة، أو هي الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة في المنظمات وهي تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، أما الفاعلية " هي السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف و التكيف و النمو و التطور، إضافة إلى انه هناك مجموعة من العوامل مثل معنويات الأفراد، اتجاهاتهم ودوافعهم ميولهم رغباتهم، الصراع وبيئة العمل وسبل معالجة مشكلات العمل وكلها عوامل ذات تأثير كبير في أدائهم كما تعمل على تحقيق الاستقرار المنظمي، وان هذه الموارد إذا ما استطاعت المنظمة من امتلاكها استطاعت أن تحقق عوائد غير اعتيادية عندما يكون قدرة غيرها من المنظمات عاجزة عن تقليد مواردها، من خلال تفعيل دور المورد البشري الذي يعد النواة الأساسية للمنظمة و بيده مفاتيح النجاح نحو السمو والامتياز . ويؤكد(العززي و الساعدي،2008:7) إن الموارد البشرية اليوم أصبحوا مصدر الميزة التنافسية للمنظمة ، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة . وبهذا فإن مرونة الموارد البشرية تساعد المنظمة على أن تكون جاهزة للتقلبات في العرض والطلب وفقاً للأنماط المتغيرة في الخارج وكذلك البيئة الداخلية. ومن هذا المنظور أيضا تقلل القدرة من المخاطر الناجمة عن عدم الاستقرار البيئي، وتقوم بدور مهم في آلية التخزين المؤقت، وتؤدي إلى زيادة أداء المنظمة (Khamkanya and Sloan, 2008: 185).



### ((المحور الثالث (الجانب العملي)))

#### أولاً : عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج:

- تحليل إجابات عينة البحث وفقاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأبعاد يقدم هذا الجانب وصفاً وتحليلاً للأسئلة التي وردت في الاستبانة لمتغيرات البحث، من خلال إجابات العينة المبحوثة في ضوء الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، ومعامل الاختلاف وترتيب أهمية المتغيرات وكما موضح تفصيلها في الآتي:-

#### أ- مرونة الموارد البشرية (X):-

قيس هذا المتغير من خلال ثلاث أبعاد فرعية وهي مراجعة مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية. وسيجري التحليل الوصفي لهذه الأبعاد، وكما يلي:

١- مرونة المهارة (X1): عكست استجابات العينة كما في الجدول (٥) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد فوق المتوسط وبقيمة (3.520) وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين حولها (0.945) و(٢٦,٨٤%) على التوالي، وهذه النتيجة تدل على المديرية تمتلك عاملين على درجة جيدة من المهارة من خلال إعادة تدريبهم ومداورتهم بين الوظائف بما يكفي لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة وهذا من شأنه أن يمكنهم من انجاز مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة في تلك المديرية. وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير مرونة الموارد البشرية في التسلسل (٢). إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (6) الخاصة (تستطيع المديرية تلبية تباين الطلب على المهارات عن طريق إعادة تدريب العاملين الحاليين) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.878) وبانسجام مقبول في الإجابات بانحراف معياري ومعامل اختلاف (1.029) و (1.02) على التوالي، وبين أقل قيمة حققتها الفقرة (٨) (يستطيع العاملون في المديرية وضع المهارات الجديدة موضع الاستخدام بسرعة عالية) بلغت (3.024) وهي مكافئة للوسط الفرضي تقريباً وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (0.935)، (30.91%) على التوالي، وهذه النتيجة واقعية من وجهة نظر الباحث إذ من النادر أن يؤخذ بنظر الاعتبار مقدرة العاملين وضع المهارات الجديدة موضع الاستخدام بسرعة عالية.

٢- مرونة السلوك (X2):- أشارت إجابات العينة للبعد الثاني (مرونة السلوك) إلى وسط حسابي (٣,٤٥) وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣) بانحراف معياري (٠,٥١٠) مما يشير إلى تجانس استجابة العينة تجاه هذا البعد. وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (14.7%)، والنتيجة تعكس اهتمام فوق المتوسط لدى إدارة المديرية حول مرونة سلوك الموارد البشرية إذ لا بد من السماح للعاملين استخدام الحرية الشخصية في التصرف والاختيار



للتعامل مع المواقف الغير مرئية على نحو فاعل وهذا يتطلب الكثير من الجهود والتدريب فيما يتعلق بضرورة تكييف العاملين إلى متطلبات الوظيفة المتغيرة بأسرع وقت ممكن أولاً وامتلاكهم المرونة الكافية للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة، على الرغم من إبداء مرونة في سلوكياتهم من أجل تلبية متطلبات العمل. وجاء هذا البعد بالمرتبة (٣) والأخيرة من بين متغيرات مرونة الموارد البشرية. قيس هذا البعد بالفقرات (١٦-١٠) من الاستبانة، انحصرت الإجابات بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (١٢) (يغير العاملون في المديرية عادات عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك) بلغت (٣,٩٢) وبانسجام جيد في الإجابات وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (٠,٨١٨) و (٢٠,٨٣٥%) على التوالي، وهذا منطقي إذ يغير العاملون عادات عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك، وبين أقل درجة حققتها الفقرة (١٠) (تسمح المديرية للعاملين استخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف غير المرئية على نحو فاعل) بلغت (٢,٧٨) وهي أقل من الوسط الفرضي وبانسجام ضعيف في الإجابات لكنه مقبول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولها (١,٢٥٥) و(٤٥,١٤%) على التوالي، وهذه النتيجة واقعية من وجهة نظر الباحث إذ من النادر أن يؤخذ بنظر الاعتبار السماح من قبل المديرية للعاملين استخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف الغير مرئية على نحو فاعل. وهذا مؤشر سلبي يجب الانتباه له من قبل قادة المديرية.

#### الجدول (٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمرونة الموارد البشرية

ت	الفقرات	M	S.D.	معامل الاختلاف %
	مرونة المهارة			
1	يستطيع العاملون أنجاز مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة.	3.609	0.802	22.222
2	تعمل المديرية على مداورة العاملين بين الوظائف.	3.707	0.901	24.305
3	يساعد عمل الفريق في المديرية على إدارة تقلبات العمل من خلال المهارات المختلفة.	3.756	0.915	24.361
4	يتكيف العاملون في المديرية للوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة.	3.191	0.843	26.418
5	تمتلك المديرية ما يكفي من التنوع المهاري لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة.	3.658	1.063	29.059
6	تستطيع المديرية تلبية تباين الطلب على المهارات عن طريق إعادة تدريب العاملين الحاليين.	3.878	1.029	26.534
7	يحصل العاملون في المديرية على المهارات الجديدة بسرعة عالية.	3.317	1.149	34.639
8	يستطيع العاملون في المديرية وضع المهارات الجديدة موضع الاستخدام بسرعة عالية.	3.024	0.935	30.919
9	يملك معظم العاملين في المديرية ما يكفي من قدرات التعلم التي تؤهلهم على رفع مستوى مهاراتهم من خلال تعلم مهارات جديدة.	3.536	0.868	24.547
	وسط عام مرونة مهارة	3.555	0.945	26.849
	مرونة السلوك			



45.143	1.255	2.780	تسمح المديرية للعاملين استخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف غير المرئية على نحو فاعل.	10
28.169	0.900	3.195	يتكيف العاملون في المديرية إلى متطلبات الوظيفة المتغيرة في غضون مدة قصيرة	11
20.835	0.818	3.926	يغير العاملون في المديرية عادات عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك.	12
31.452	1.02	3.243	يمتلك معظم العاملون في المديرية المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة .	13
25.762	0.980	3.804	يتم في المديرية تجاوز الأخطاء غير المقصودة وتعامل معاملة فرص التعلم.	14
36.047	1.222	3.390	لا يتقيد العاملون في المديرية أكثر مما ينبغي بإجراءات التشغيل القياسية أو المواصفات الوظيفية.	15
23.653	0.900	3.805	ييدي العاملون في المديرية مرونة في سلوكياتهم من أجل تلبية متطلبات العمل.	16
29.387	١,٠١٣٥	٣,٤٤٩	وسط عام مرونة السلوك	
			مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية	
21.148	0.851	4.024	تساعد المرونة في ممارسات الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.	17
20.415	0.737	3.610	تعمل المديرية على تعديل نظامها في الموارد البشرية لمواكبة بيئة العمل المتغيرة.	18
16.190	0.612	3.780	تصمم معالم وممارسات إدارة الموارد البشرية لتتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف العمل الكهربائية.	19
17.187	0.655	3.811	نعمل على إجراء تغيرات متكررة في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الموائمة بين نظام الموارد البشرية وتغير متطلبات العمل.	20
19.699	0.722	3.665	تمكن التغيرات في ممارسات الموارد البشرية للحفاظ على موقف مستقر في بيئة العمل الكهربائية.	21
17.366	0.521	٣	تتكيف ممارسات الموارد البشرية لدينا بشكل لامت للنظر مع سيناريوهات (مشاهد) الأعمال المتغيرة.	22
20.244	0.711	3.512	تتسم ممارسات الموارد البشرية بصفة عامة بالمرونة.	23
18.936	0.687	3.628	وسط عام مرونة ممارسة الموارد البشرية	
%٢٤,٩٤	0.881	3.532	وسط عام مرونة الموارد البشرية	



٣- مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية (X3): بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٦٢٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وبتحرف معياري (٠,٦٨٧) مما يدل على انسجام استجابة العينة المبحوثة تجاه هذا البعد ، وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (١٨,٩%). أما على مستوى الفقرات ، وكانت النتائج حولها فقد توزعت بين أعلى قيمة حققها الفقرة رقم (١٧) (تساعد المرونة في ممارسات الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة) ، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٢٤) وبتحرف معياري (٠,٨٥١) وبذلك فإن معامل الاختلاف لهذه الفقرة كان (٢١,١٤%) مما يدل على أن المرونة في ممارسات إدارة الموارد البشرية تساعد على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة. واحتلت الفقرة ذي الرقم (٢٢) (تتكيف ممارسات الموارد البشرية لدينا بشكل لافت للنظر مع سيناريوهات (مشاهد) الأعمال المتغيرة) المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط (٣) وهو مساوي للوسط الفرضي وبتحرف معياري (٠,٥٢١) ومعامل اختلاف (١٧,٣٦٦)%. مما يدل على أن المديرية على الرغم عملها على إجراء تغييرات شبه متكررة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الموائمة بين نظام الموارد البشرية وتغير متطلبات العمل وتصميمها معالم تلك الممارسات لتتكيف مع التغيرات في ظروف العمل الكهربائية بما تمكنها للحفاظ على موقف مستقر نوعاً ما في بيئة العمل الكهربائية، إلا إن تكيفه بشكل مقبول مع سيناريوهات الأعمال المتغيرة . في ضوء العرض الذي جاء أعلاه بخصوص الوصف الإحصائي لأبعاد مرونة الموارد البشرية يمكن القول بأن جميع مستويات الأبعاد كانت ضمن مستوى فوق المتوسط. ويلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بأن بعد مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة البحث، أما أقل بعد فقد كان من نصيب بعد مرونة السلوك، وبصورة عامة كان المتوسط الحسابي العام لمتغير مرونة الموارد البشرية (3.532) وبتحرف معياري (٠.881) وبوضوح الجدول (٥).

ب- الأداء التشغيلي (٧): قيس هذا المتغير من خلال مؤشرين هما الكفاءة والفاعلية. وسيجري التحليل الوصفي لهذين المؤشرين، وكما يلي:

١- الكفاءة (٧1): عكست استجابات العينة وسطاً حسابياً عاماً لهذا المؤشر فوق المتوسط وبقيمة (٣,٥٨) وبتحرف معياري (٠,٩٤٥) و(٢٦,٨٤%) على التوالي، وهذا مؤشر غير كافي إذ أن متطلبات المرحلة الراهنة تستوجب اعتماد معدلات عالية من الكفاءة تتلاءم مع متطلبات النهوض في هذا القطاع الحيوي الذي يشهد تراجعاً واضحاً إذا ما قيس بطبيعة الخدمة التي يقدمها وتماسها المباشر مع حياة المواطن العراقي. أما على مستوى الفقرات ، وكانت النتائج حولها فقد توزعت بين أعلى قيمة حققها الفقرة رقم (٢٤) (تتابع الإدارة العليا باستمرار تقارير متابعة ساعات العمل اليومية، وكمية العمل



المنجز ونوعية الخدمة المقدمة للزبائن ) ، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٨٣) وبتحرف معياري (٠,٩٩) وبذلك فإن معامل الاختلاف لهذه الفقرة كان (٢٥,٨٤%) مما يدل على إن المديرية تتابع تقارير العمل اليومية وكمية العمل المنجز لديها ونوعية الخدمة المقدمة للزبائن. وبين أقل درجة حققتها الفقرة (٢٨) (تنظر المديرية باستمرار لاحتياجات البيئة العراقية وما يطرأ عليهما من تغيرات في تشجيع الإبداعات وتطبيق الأفكار الجديدة)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٢,٧٨) وهي أقل من الوسط الفرضي وبتحرف معياري (٤٠,٢٨%) على التوالي ، وهذا يدل على إن المديرية تهمل احتياجات البيئة العراقية وعدم تشجيعها أو دعمها للإبداعات وتطبيق الأفكار الجديدة ، ولديها بعض القدرة على التكيف للظروف والأوضاع البيئية التي تواجه القطاع الكهربائي بشكل عام على مستوى مرونة الموارد البشرية إلا إن عدد ونوع الأفراد العاملين في تشكيلات المديرية غير كافي للقيام بالعمليات التشغيلية بكفاءة عالية. انظر للجدول ( ٦ ).

٢- الفاعلية (٧٢): يظهر الجدول ( ٦ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لإجابات عينة البحث اتجاه مؤشر الفاعلية ، إذ أشارت إلى وسط حسابي (٣,٦٧) وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وبتحرف معياري (١,٠٥٩) (٢٨,٨٢%) على التوالي ، وهذه النتيجة تدل على إن المديرية ذات الصلة بالبحث تمتلك قدرة على تحقيق أهدافها بشكل معقول لكنه غير كافية في ظل ضرورة اعترافها بإنجازاتها عبر نظم مناسبة للحوافز والمكافآت واعتمادها لغة الحوار البناء مع العاملين لتحفيزهم على التفكير واكتساب المعرفة. إذ يلحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (٣٥) الخاصة (حصول العاملين في المديرية على حوافز متنوعة تجعل العمل يتسم بالانضباط). قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (٤,٢٦) وبتحرف معياري (٤,٢٦) إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (٠,٩٣٩) ( ٢٢,٠٤%) على التوالي ، في حين حصلت الفقرة (٣٣) الخاصة (تضع المديرية في الاعتبار استيعاب جميع العوامل (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، العالمية) التي ستؤثر في إمكانية تنفيذ الأهداف). على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٢١) وبتحرف معياري (٣,٢١) وبتحرف معياري (١,٠٣٧) (٣٢,٣٠%). وهذه النتائج تدل على الرغم من حصول العاملين في المديرية على حوافز متنوعة تجعل العمل يتسم بالانضباط والاهتمام بشؤونهم وتفهم رغباتهم والسعي لتحقيقها قدر المستطاع من قبل الإدارة، إلا إن أسلوب أداء العمل في المحطة يحتاج الكثير من التوافق مع ما تصبوا إليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات، وضرورة اعتراف إدارة المحطة بإنجازاتها عبر نظم مناسبة للحوافز والمكافآت، فضلا عن تفعيل لغة الحوار البناء مع العاملين لتحفيزهم على التفكير واكتساب المعرفة.



## الجدول ( ٦ ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالأداء التشغيلي

معامل الاختلاف %	S.D	M	١ - الكفاءة: حسن استخدام الموارد .	
25.84	0.99	3.83	تتابع الإدارة العليا باستمرار تقارير متابعة ساعات العمل اليومية، وكمية العمل المنجز ونوعية الخدمة المقدمة للزبائن .	٢٤
27.61	0.95	3.44	مديرتنا قادرة على التكيف للظروف والأوضاع البيئية التي تواجه القطاع الكهربائي بشكل عام على مستوى مرونة الموارد البشرية .	٢٥
29.04	1.06	3.65	يشجعني رئيسي بالبحث عن طرائق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره .	٢٦
32.44	1.10	3.39	يتوفر وقت كافي للجميع للسعي وراء تقديم الأفكار المبدعة من قبل المرؤوسين على حد سواء .	٢٧
40.28	1.12	2.78	تنظر المديرية باستمرار لاحتياجات البيئة العراقية وما يطرأ عليهما من تغيرات في تشجيع الإبداعات وتطبيق الأفكار الجديدة.	٢٨
25.74	0.955	3.71	زيادة ولاء وانتماء العاملين لهذه المديرية يحقق الاستقرار في القوى العاملة ويقلل من دوران العمل.	٢٩
37.06	1.264	3.41	تحرص المديرية على اجتذاب نوي الخبرات العالية للتوظيف فيها .	٣٠
30.57	1.11	3.63	عدد ونوع الأفراد العاملين في مديرتنا كافياً للقيام بالعمليات التشغيلية بكفاءة عالية.	٣١
29.63	1.063	3.58	وسط عام كفاءة	
			٢ - الفاعلية: قابلية المديرية على تحقيق الأهداف .	
24.75	0.891	3.60	أسلوب أداء العمل يتوافق مع ما تصبوا إليه منظمكم من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات.	٣٢
32.30	1.037	3.21	تضع المديرية في الاعتبار استيعاب جميع العوامل (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، العالمية) التي ستؤثر في إمكانية تنفيذ الأهداف .	٣٣
23.07	0.849	3.68	تتكيف المديرية مع الظروف المحيطة بها ، وبضمنها تغيرات البيئة وطلبات المجتمع ، لضمان ديمومته واستمرارية بقاءها في السوق وتقديم أفضل خدمة للزبون .	٣٤
22.04	0.939	4.26	حصول العاملين في المديرية على حوافز متنوعة تجعل العمل يتسم بالانضباط.	٣٥
26.66	0.968	3.63	تسعى إدارة المديرية إلى اعتماد خطط تدريبية في توفير كوافر إدارية ناجحة ومتنوعة	٣٦
51.66	1.71	3.31	تعترف إدارة المديرية بإنجازاتها عبر نظم مناسبة للحوافز والمكافآت .	٣٧
27.66	0.996	3.60	تسعى إدارة المديرية إلى كسب رضا وولاء المستفيدين منها .	٣٨
32.25	1.142	3.54	تعتمد إدارة المديرية لغة الحوار البناء مع العاملين لتحفيزهم على التفكير واكتساب المعرفة	٣٩
23.56	0.999	4.24	تهتم إدارة المديرية بشؤون العاملين وتفهم رغباتهم وتسعى لتحقيقها قدر المستطاع .	٤٠
28.82	1.059	3.67	وسط عام فاعلية	
24.27	0.86	3.58	وسط عام أداء تشغيلي	



ثانياً: تحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التشغيلي: نصت الفرضية الرئيسية الأولى للبحث ((تزداد معنوياً فاعلية الاهتمام بالأداء التشغيلي في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية بزيادة فاعلية أبعاد مرونة الموارد البشرية للمهندسين والفنيين فيها))، وبعد إجراء اختبار معاملات الارتباط السبيرمان (Spearman) بينهما ظهرت العلاقات في الجدول (٧)، الذي يعكس نتائج الارتباط بين المتغيرين المبحوثين لأثبت صحة الفرضية من عدمه وكالاتي:

الجدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد مرونة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء التشغيلي (N=121)

المتغيرات الرئيسية والمستوى العام لمرونة الموارد البشرية	الأداء التشغيلي			المعنوية
	المستوى العام	الفاعلية	الكفاءة	
مرونة المهارة	**0.503	*0.324	**0.573	المعنوية
Sig. (2-tailed)	0.000	0.039	0.000	عدد
مرونة السلوك	*0.373	0.195	**0.506	%
Sig. (2-tailed)	١٩0.0	0.222	0.001	
مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية	**0.526	*0.356	**0.568	
Sig. (2-tailed)	0.000	0.022	0.000	
المستوى العام	0.564**	*0.350	**0.667	
Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed), \* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Source: Output of (SPSS ver. 19 )

١- أظهرت مرونة المهارة بوصفها أحد أبعاد مرونة الموارد البشرية ثلاث علاقات معنوية اثنان منها قوية تحت مستوى (٠,٠١) مع الكفاءة والأداء وأخرى اضعف مع مؤشر الفاعلية وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وبنسبة (١٠٠%) من مجموع العلاقات وهذه النتيجة توفر دعماً لإثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى التي تنص (تزداد معنوياً فاعلية الاهتمام بالأداء التشغيلي بزيادة فاعلية مرونة المهارة لدى المهندسين والفنيين).



٢- أظهرت مرونة السلوك بوصفها أحد أبعاد مرونة الموارد البشرية علاقتان معنوية واحدة منها قوية تحت مستوى (٠,٠١) مع الكفاءة وأخرى اضعف مع مؤشر الأداء التشغيلي وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وبنسبة (٦٧%) من مجموع العلاقات وهذه النتيجة توفر دعماً لإثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى التي تنص (تزداد معنوياً فاعلية الاهتمام بالأداء التشغيلي بزيادة فاعلية مرونة السلوك لدى المهندسين والفنيين).

٣- أظهرت مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها أحد أبعاد مرونة الموارد البشرية ثلاث علاقات معنوية اثنان منها قوية تحت مستوى (٠,٠١) مع الكفاءة والأداء وأخرى اضعف مع مؤشر الفاعلية وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وبنسبة (١٠٠%) من مجموع العلاقات وهذه النتيجة توفر دعماً لإثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى التي تنص (تزداد معنوياً فاعلية الاهتمام بالأداء التشغيلي بزيادة فاعلية مرونة ممارسة الموارد البشرية لدى المهندسين والفنيين).

ومن خلال تحليل النتائج الموضحة في أعلاه يمكن تأشير الآتي: كانت نسبة علاقات الارتباط المعنوية بين المتغيرين الرئيسين (٩١,٦%) { (١١) من مجموع (١٢) } علاقة. استناداً إلى نتائج التحليل أعلاه فإن هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها ((تزداد معنوياً فاعلية الاهتمام بالأداء التشغيلي في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية بزيادة فاعلية أبعاد مرونة الموارد البشرية للمهندسين والفنيين فيها)) ، وذلك لأن أغلب متغيراتها الفرعية وكذلك على مستوى إجمالي مرونة الموارد البشرية والأداء التشغيلي قد أظهرت علاقات ارتباط معنوية.

ثالثاً: تأثير مرونة الموارد البشرية في الأداء التشغيلي: يصور نموذج البحث نموذج متعدد المتغيرات (Multivariate Model)، والنموذج متعدد المتغيرات هو نموذج شائع على نحو متزايد في دراسات إدارة الأعمال ويستخدم لتحليل مجموعة معقدة من البيانات تدور حول وجود عدد من المتغيرات المستقلة يقابله أيضاً عدد من المتغيرات المعتمدة تكون جميعها مرتبطة مع بعضها البعض وفق درجات متباينة. وهذا النموذج يختلف عن نماذج المتغير الواحد التي تعامل مع متغير معتمد واحد في أغلب الأحوال. وأفضل طريقة لاختبار النماذج متعددة المتغيرات يتمثل باستعمال معادلة النمذجة الهيكلية. وهذه التقنية الإحصائية هي أكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات، سواء أكان نموذج القياس أم النموذج الفرضي (الكبيسي، ٢٠١٢ : ٤٧) نقلاً عن (Mac Callum & Austin, 2000) ، وتم التحقق من مقبولية العلاقات المفترضة من خلال جودة المطابقة، إذ عندما يكون هنالك مقبولية جيدة (وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة) فإن نتائج الاختبار سيكون دقيق جداً وأكثر مصداقية، أما في حالة العكس سيكون نتائج



الاختبار ضعيفاً وأقرب الى الرفض (الكبيسي، ٢٠١٢: ٤٧) نقلاً عن (Byrne, 2010:3). وكما مبين في الجدول (٨):

### جدول (٨) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة النمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-١	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	اقل من 5
-٢	حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90
-٣	مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)	اكبر من 0.90
-٤	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.95
-٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

Source: Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.

وبعد تطبيق البرنامج ظهرت النتائج كما في الجدول (٩) الذي يبين قيم مسارات ومعاملات الإنحدار وقيم  $(F)$ ,  $(R^2)$ ,  $(t)$ ، إذ أشتمل التحليل في قياس الأثر إجمالي مرونة الموارد البشرية، وكذلك أثر متغيراته الفرعية وكانت النتائج كالآتي:

١- نصت الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية (تتعرض أبعاد مرونة الموارد البشرية مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية بالتأثير معنوياً وإيجابياً في مؤشر الكفاءة). ومن ملاحظة بيانات الجدول (٩) يظهر إن هناك تأثير معنوي بدلالة قيمة  $(F)$  المحسوبة البالغة (10.065) وهي دالة معنوياً لأنها اكبر من الجدولية تحت مستوى معنوية (٠,٠١) البالغة (4.08) وكانت قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  بلغت (0.449) الأمر الذي يشير إن أبعاد مرونة الموارد البشرية تسهم في تفسير ما نسبته (44.9%) من مؤشر الكفاءة وكانت قيم البيتا  $(\beta)$  ل (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية) (0.298، 0.230، 0.286) على التوالي أي إن التغير بوحدة واحدة من أي من المتغيرات المذكورة سيحدث تغييراً بالنسب المذكورة في مؤشر الكفاءة فقط، النتائج هذه تسمح بقبول الفرضية هذه .

٢- نصت الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية (تتعرض أبعاد مرونة الموارد البشرية مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية بالتأثير معنوياً وإيجابياً في مؤشر الفاعلية). ومن ملاحظة بيانات الجدول (٩) يظهر إن هناك تأثير معنوي بدلالة قيمة  $(F)$  المحسوبة البالغة (2.133) وهي غير دالة معنوياً لأنها



اقل من الجدولية تحت مستوى معنوية (٠,٠٥) البالغة (٢,٦٢) وكانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.147) الأمر الذي يشير إن أبعاد مرونة الموارد البشرية تسهم في تفسير ما نسبته (14.7%) فقط من مؤشر الكفاءة وكانت قيم البيتا ( $\beta$ ) ل (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية) (-0.055، 0.180، 1.329) على التوالي أي إن التغير بوحدة واحدة من أي من المتغيرات المذكورة سيحدث تغييراً بالنسب المذكورة في مؤشر الفاعلية فقط، النتائج هذه لا تسمح بقبول الفرضية هذه .

٣- نصت الفرضية الرئيسية الثانية (تتعاكس أبعاد مرونة الموارد البشرية مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسة الموارد البشرية بالتأثير معنوياً وإيجابياً في إجمالي الأداء التشغيلي . ومن ملاحظة بيانات الجدول (٩) يظهر إن هناك تأثير معنوي بدلالة قيمة ( $F$ ) المحسوبة البالغة (6.388) وهي دالة معنوياً لأنها أكبر من الجدولية تحت مستوى معنوية (٠,٠١) البالغة (٤,٠٨) وكانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.341) الأمر الذي يشير إن أبعاد مرونة الموارد البشرية تسهم في تفسير ما نسبته (34.1%) من إجمالي الأداء التشغيلي وكانت قيم البيتا ( $\beta$ ) ل (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية) (0.265، 0.092، 0.329) على التوالي أي إن التغير بوحدة واحدة من أي من المتغيرات المذكورة سيحدث تغييراً بالنسب المذكورة في إجمالي الأداء التشغيلي فقط، النتائج هذه تسمح بقبول الفرضية هذه .

٤- النتائج أعلاه تؤكد إن انعكاس أبعاد مرونة الموارد البشرية في مؤشر الكفاءة والأداء التشغيلي إجمالاً في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية كان قوياً والشكل (2، 3) يبين ذلك.

جدول ( ٩ ) ملخص قيم مسارات ومعاملات الأنحدار وقيم ( $t$ )، ( $R^2$ )، ( $F$ )

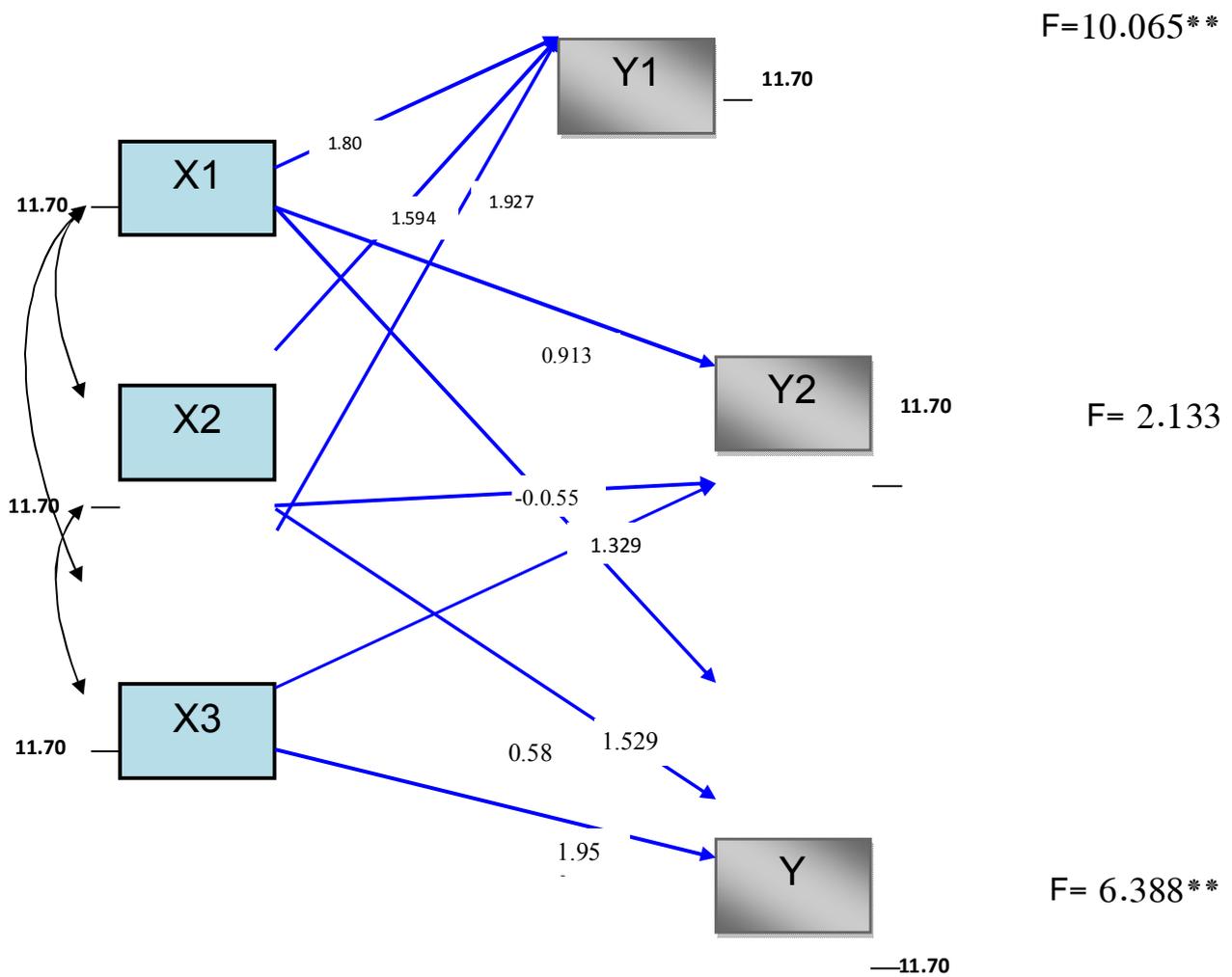
الفرضيات	الأنحدار المسارات	معاملات الأنحدار $\beta$	$t$ قيمة	$R^2$ قيمة	$F$ قيمة
الفرضية الفرعية الأولى	$Y1 \leftarrow X1$	0.286	1.802	0.449	10.065**
	$Y1 \leftarrow X2$	0.230	1.594		
	$Y1 \leftarrow X3$	0.298	1.927		
الفرضية الفرعية الثانية	$Y2 \leftarrow X1$	0.466	0.913	0.147	2.133
	$Y2 \leftarrow X2$	-0.026	-0.055		
	$Y2 \leftarrow X3$	0.849	1.329		



6.388**	0.341	1.529	0.265	Y←X1	الفرضية الرئيسية
		0.586	0.092	Y←X2	الثانية
		1.950	0.329	Y←X3	

\*\* Effect is significant at the .01 level (2-tailed).

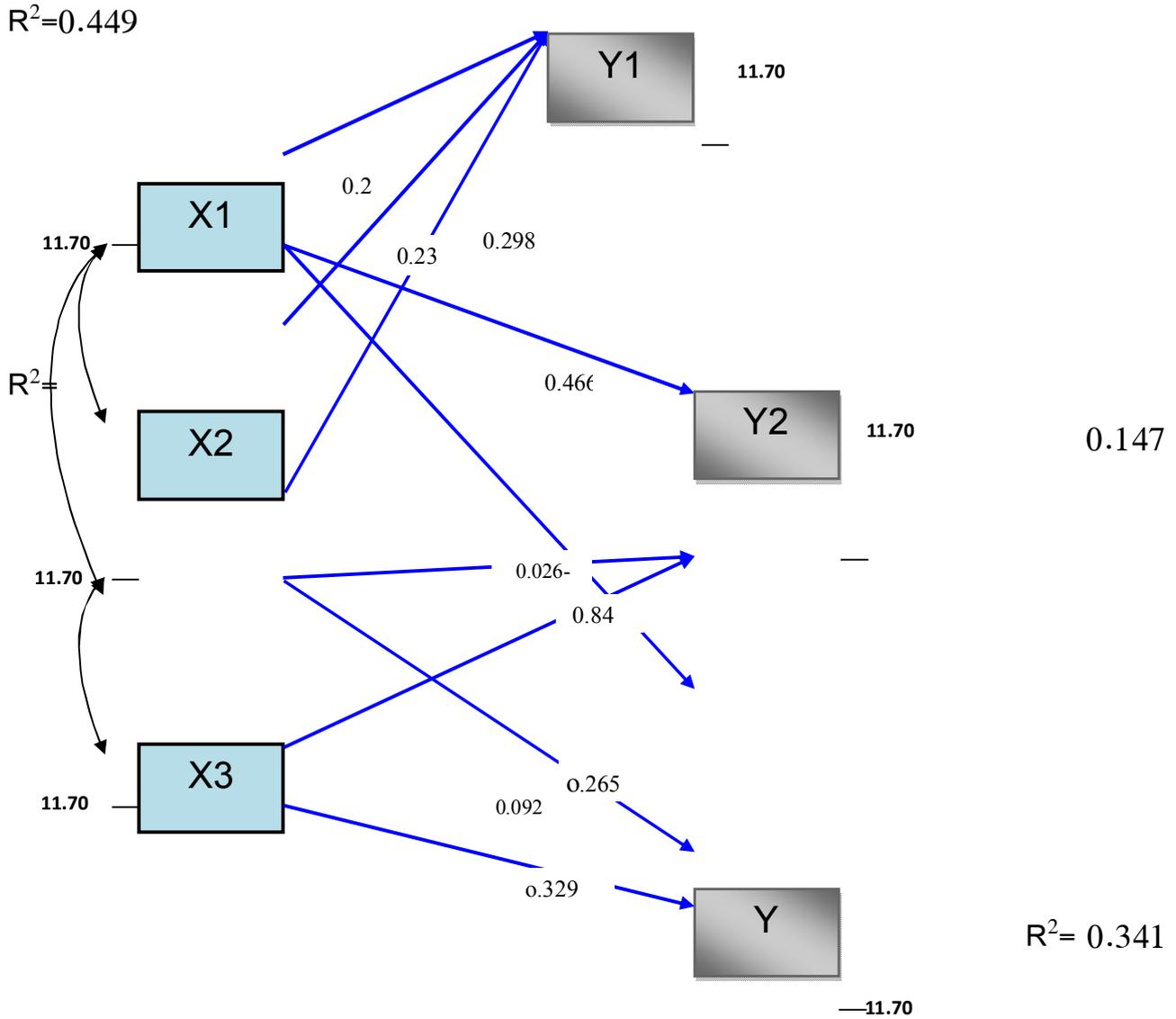
\* Effect is significant at the .05 level (2-tailed).



Chi-Square=٦٢,٠٥, df=10, RMSEA=0.08, GFI=0.9٢, CFI=0.95, NFI=0.9٢



الشكل (2) قيم (F),(T) الخاصة بفرضيات البحث وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية.



Chi-Square=٦٢,٠٥, df=10, RMSEA=0.08, GFI=0.9٢, CFI=0.95, NFI=0.9٢

الشكل (3) قيم ( $R^2$ ), ( $\beta$ المعيارية) الخاصة بفرضيات البحث وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية.



### ((المحور الرابع:الاستنتاجات والتوصيات))

#### أولاً: الاستنتاجات:

أ- الاستنتاجات المتعلقة بمستوى أهمية مرونة الموارد البشرية في المديرية ذات الصلة بالبحث:

١- مرونة المهارة:- ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام بشكل جيد من وجهة نظر عينة من المهندسين والفنيين والمديرين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي، مما يدل على إن المحطة تتمتع بمرونة جيدة على مستوى مواردها 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.

- الانسجام 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 تغيرات بيئة العمل والمرونة في سلوكياتهم من أجل تلبية متطلبات العمل والاستفادة من الأخطاء الغير مقصودة لغرض التعلم إلا إن المديرية 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.

- الانسجام في الآراء حول الفقرات الخاصة بمرونة السلوك وهذا ما يشير له قيمة الانحراف المعياري.

٣- مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية: ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام من وجهة نظر عينة من المهندسين والفنيين والمديرين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية 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 وتغيير متطلبات العمل.

- الانسجام في الآراء حول الفقرات الخاصة بمرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية وهذا ما يشير له الانخفاض بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري.

ب- الاستنتاجات المتعلقة بالأداء التشغيلي في المديرية ذات الصلة بالبحث:

١- الكفاءة:- ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام بشكل من وجهة نظر عينة من المهندسين والفنيين والمديرين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط



الفرضي ، إذ لم تكن بالشكل المطلوب ، وهذا يدل على وجود هدر في استخدام الموارد المتاحة في المحطة بسبب عجزها عن توفير احتياجات متطلبات البيئة العراقية فضلاً عن عدم الحرص الشديد من قبل إدارة المحطة على اجتذاب الخبرات العالية للتوظيف فيها ، وعدم توفر الوقت الكافي لتقديم الأفكار المبدعة من قبل المرؤوسين والزبائن ، وعدد ونوع الأفراد العاملين كافي نوعاً ما للقيام بالعمليات التشغيلية بكفاءة عالية. إلا إن هذا الأسباب لا يمنعها أن تكون أدارتها كفوءة في التتابع المستمر لتقارير العمل اليومية وفي الخدمات المقدمة للزبائن ، وتشجيع منتسبها على البحث عن طرائق جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره.

- الانسجام في الآراء حول الفقرات الخاصة بالكفاءة كمؤشر للأداء التشغيلي وهذا ما يشير له الانخفاض بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري.

٢- الفاعلية:- ارتفاع مستوى هذا المؤشر بشكل عام بشكل جيد من وجهة نظر عينة من المهندسين والفنيين والمديرين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية وذلك لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام فيها عن الوسط الفرضي ، نتيجة أسلوب أداء العمل في المحطة متوافق مع ما تصبوا إليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات، تكييفها للتغيرات البيئية ومتطلبات حاجة الزبون، حصول عاملها على حوافز متنوعة مما يوثر على تحقيق أهداف الأفراد وبالتالي ينعكس بشكل ملحوظ على القابلية على تحقيق الأهداف على المستوى الفردي والجزئي، و السعي بشكل جدي إلى اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر إدارية ناجحة ومتنوعة، واعتراف إدارة المديرية بإنجازات ملاكاتها عبر عدم اعتماد نظم مناسبة للحوافز والمكافآت، واعتمادها لغة الحوار البناء مع العاملين لتحفيزهم على التفكير واكتساب المعرفة فضلاً عن اهتمامها بشؤون العاملين و تقهم رغباتهم وتحقيقها.

- الانسجام في الآراء حول الفقرات الخاصة بالفاعلية كمؤشر للأداء التشغيلي وهذا ما يشير له الانخفاض بقيمة الوسط العام للانحراف المعياري.

ج : الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات البحث:

١- كان هناك توظيف جيد في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية لمرونة مواردها البشرية إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في تحسين أدائها التشغيلي .

٢- ظهر أنّ مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية لم تستطع أن توظف مرونة سلوك مواردهم البشرية في تعزيز فعالية أدائهم التشغيلي .

٣- تبين أنّ مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية استطاعت أن تعكس التغيير في مرونة مواردها البشرية في إحداث المزيد من التغييرات في أدائهم التشغيلي بالمجمل وعلى مستوى الأبعاد.



٤- لم تستطع مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية من توظيف التغيير الحاصل في مرونة سلوك مواردها البشرية في إحداث أي تغييرات تذكر في فاعلية أداؤها التشغيلي.

٥- أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة وأثر بين كل من مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة ،مرونة السلوك، مرونة ممارسة إدارة الموارد البشرية) ومؤشرات الأداء التشغيلي(الكفاءة والفاعلية )، على المستوى العام والفردى ، باستثناء مؤشر الفاعلية على مستوى علاقات التأثير إذ كان الانعكاس ضعيفاً، مؤشراً بذلك إلى وجود مرونة عالية للموارد البشرية تسهم في تحقيق الكفاءة في أداء أعمال المحطة .

ثانياً : التوصيات:

١-ينبغي 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 التغييرات.

٣- الاهتمام بممارسات الموارد البشرية لأنها توفر أقصى قدر من الفاعلية عندما ترزم 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 وفقاً 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 والمرؤسين على حد سواء.

٦- ضرورة توفير الأفراد العاملين في المحطة بالكم والنوع للقيام بالعمليات التشغيلية بكفاءة عالية.



- ٧- ضرورة اعتراف إدارة المحطة بانجازات ملاكاتها وشمول العاملين في المحطة على الحوافز المادية والمعنوية ، وعدم اهتمامها بشؤون العاملين وتفهم رغباتهم وتسعى لتحقيقها قدر المستطاع ، واعتمادها لغة الحوار البناء مع العاملين على لتحفيزهم على التفكير واكتساب المعرفة.
- ٨- الاهتمام بممارسات الموارد البشرية لأنها توفر أقصى قدر من الفاعلية عندما تترجم مع أنظمة العمل .
- ٩- ضرورة إدراك المديرية ذات الصلة بالبحث لمصادر حصول العاملين على المرونة والتي يعدّ من الموارد اللاملموسة لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، لذا ينبغي على المنظمات أن تهتم بالمجموعات التي تزود العاملين بالمرونة وما من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء التشغيلي.
- ١٠- ضرورة البحث في أسباب الإخفاق في عكس التغيرات في مرونة الموارد البشرية لدى منتسبي المديرية في المساهمة في تحسين النتائج وتحقيق الأهداف على مستوى الأداء التشغيلي.

#### ((المصادر))

- ١- التميمي، نهضة علي عباس، (٢٠٠٦) "العلاقة بين مؤشرات الطاقة الإنتاجية وتصميم المخرجات وأثرها في أداء العمليات- دراسة حالة في شركة ديالى العامة للتجهيزات الكهربائية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد.
- ٢- الجادر، سهير عادل حامد (٢٠٠٧) "العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينات وزارة الإسكان والأعمار"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٣- الجبوري، رائد حسن خضير، (٢٠٠٩) "تحليل SWOT وتأثيره في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للزيوت النباتية "بحث دبلوم عالي ، قسم تقنيات العمليات ، الكلية التقنية الإدارية .
- ٤- الخفاجي، عثمان إبراهيم أحمد (٢٠١٠) "تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد.
- ٥- الحيدر، براق طالب عبد الجبار (٢٠٠٧) "اثر تصميم الوظيفة في فاعلية فرقة العمل- دراسة تنظيمية في دائرة مدينة الطب"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٦- الدليمي، عماد علي محمود (٢٠٠٩) "أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال"- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٧- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2007)، "نظرية المنظمة"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٨- العابدي، علي رزاق جيايد، (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، ص ١١٠.
- ٩- العنزوي، سعد و الساعدي مؤيد (2008)، "المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي" مجلة القادسية للعلوم الإدارية، م(10)، ع(1)، ص-ص(34-9)



- ١٠- الفياض، مجيد حميد ظاهر (٢٠١١)، "أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١١- الكبيسي، صلاح الدين عواد، (٢٠١٢) "تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٦٧)، جامعة بغداد.
- ١٢- عبدالمهدي، أحمد عبد المظهر (٢٠٠٨) "اثر تخطيط الإنتاج الإجمالي على الأداء المنظمي: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات السائلة"، بحث دبلوم عالي، قسم تقنيات العمليات، الكلية التقنية الإدارية.
- ١٣- محسن، عبد الكريم و النجار، صباح مجيد (2009)، "إدارة الإنتاج و العمليات"، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- ١٤- نايف، اسعد كاظم (٢٠٠٦) "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرهما على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية دراسة لبعض منتجات الصناعة والمعادن في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية.
- 15-**Bhattacharya , Mousumi, (2000), " People as competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance", Doctoral Dissertation, Syracuse university, P; 38.
- 16-**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.
- 17-**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.
- 19-** Daft, R , L., (2004) , " Organization Theory & Design " 8<sup>th</sup> ed ( Thompson : South Western ).
- 20-**Evans , James, (2007),"Impacts of information management on business performance", Benchmarking an international journal, vol.14,No.4,pp.517-533 .
- 21-**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.
- 22-**Ketkar, Sumita and 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.



**23-**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.

**24-**Mac Callum,R.& Austin,J.(2000).”Applications of structural equation modeling in psychological research”.Annu.Rev.Psychol.,51 :201–226.

**25-**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

**26-**Riche, Martha Farnsworth, Amanda Kraus, and April K. Hodari, (2007), "The Air Force Diversity Climate: Implications for Successful Total Force Integration", CAN Corporation, November.

**27-**Van Buren, Harry J. and Greenwood, Michelle and Sheehan, Cathy, (2011), "Strategic human resource management and the decline of employee focus", Human Resource Management Review, 21, Published by Elsevier Inc.

**28-**Verdu´, Antonio J. and Gomez–Gras, Jose´–Mari´a, (2009)," Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility", Journal of Organizational Change Management, Vol. 22 No. 6 pp. 668–690, Emerald Group Publishing Limited .

**29-**Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998).” Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". Academy of Management Review, 23: 756–772.

**30-** Zolin, Roxanne and Kuckertz, Andreas, Kautonen, Teemu, (2011), "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams", Journal of Business Research, Published by Elsevier Inc.

**31-**Fisch, Jan Hendrik and Zschoche, Miriam, (2011),"The effect of operational flexibility on decisions to withdraw from foreign production locations", International Business Review, Elsevier Ltd.