

## أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المُعدل للثقة التنظيمية في الجامعات

### الخاصة الأردنية

رندة مصلح محمد رحال أ.د. محمد مفضي الكساسبة

كلية المال والأعمال

جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن

### الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس الدور المُعدل للثقة التنظيمية في أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدت المنهج الكمي، إذ تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر، وتمثلت وحدة المعاينة من مدراء الدوائر الادارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية في وعددهم (270) مديراً بأسلوب المسح الشامل، وبلغت الإستبانات التي تم تحليلها (244) استبانة، وما نسبته بلغت (90.4%).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة المهارة، المرونة الوظيفية) في النجاح المنظمي للجامعات الخاصة الأردنية. ووجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المعدل الثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعادها مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية.

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية ومحاولة السعي لتحقيق ولاء المديرين ورضاهم للاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الإستجابة لها، بالإضافة إلى أهمية الاستمرار بالتعرف على بُعد النتائج الرئيسية من خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، النجاح المنظمي، الثقة التنظيمية، الجامعات الخاصة الأردنية.

## The Impact of Human Recourse Flexibility on Organizational Success: The Moderating Role of Organizational Trust at Jordanian Private Universities

Randa Mosleh Rahal

Prof. Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh

Faculty of Business and Finance

The World Islamic Sciences and Education University, Jordan

The study aimed at measuring the moderating role of organizational trust in the impact of human resource flexibility on organizational success at Jordanian private universities. To achieve the study's objectives and answer its questions, the quantitative approach was adopted. The questionnaire was used as a main tool for data collection. The study was conducted on Jordanian private universities that are distinguished by the presence of five faculties or more, and the analysis unit was represented by directors of administrative departments, their deputies, their assistants and heads of administrative departments in their number (270) managers using the comprehensive survey method.

The study found a set of results, the most prominent of which is the existence of a statistically significant effect at a significant level ( $p \geq 0.05$ ) for human resource flexibility in its dimensions (job flexibility, behavior flexibility, skill flexibility) on organizational success of Jordanian private universities. In addition, there was a statistically significant role at a significant level ( $p \geq 0.05$ ) of organizational trust in improving the impact of human resource flexibility in its combined dimensions (job flexibility, behavior flexibility, skill flexibility) on organizational success in its combined dimensions (main results, valuable achievements, related behaviors) for Jordanian private universities.

Based on the results of the study, the study recommends continuing to apply the human resource flexibility and trying to achieve managers' loyalty and satisfaction, to

retain them, and to establish solid relationships with them by meeting their needs and quickly responding to them, in addition to the importance of continuing to identify the dimension of the main results by analyzing the external environment in the design of its academic output And relying on feedback that focuses on measuring performance in achieving its results.

Key words: Human Recourse Flexibility, Organizational Success, Organizational Trust, Jordanian Private Universities.

## مقدمة

كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن مفهوم المرونة وتطبيق معاييرها؛ ولقد استعدت بيئة العمل الحديثة وجود مصطلحات جديدة تجعل العمل أكثر مرونة، فظهرت مبادرات عديدة راعية لالتزامات الموارد البشرية في محاولة منها لتسهيل المزج بين العمل والحياة الخاصة، وجعل بيئة العمل أكثر سهولة، وذلك من خلال اتفاقيات عمل تتسم بأنها أكثر مرونة. وضرورة السعي في سبيل الوصول إلى علاقات متبادلة بين المنظمة من ناحية والموظف من ناحية أخرى، لأن ذلك يساهم على وجه الخصوص في تحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين.

تتعرض إدارات الموارد البشرية لضغوط متنامية لإثبات قدرتها على تشكيل إضافة نوعية للمنظمات، وبالنسبة للكثير من المهنيين في قطاع الموارد البشرية، فإن من أبرز مهام الموارد البشرية القدرة على ربط الأداء الوظيفي للموظف بأداء المنظمة، وتبعاً لذلك يتعين على المهنيين في إدارات الموارد البشرية تعزيز جهودهم لضمان التآلف الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية مع أهداف المنظمات وأدائها، وعلاوة على ذلك، يمكن أن يساهم تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم قدرات المرونة والتكيف لدى العاملين، إلى جانب مساعدة المهنيين في الموارد البشرية على توفير قيمة قابلة للقياس للمنظمة. لذا جاءت الدراسة الحالية لبحث الثقة التنظيمية كمتغير معدل في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية.

## مشكلة الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة التي أوصت بزيادة البحث والإهتمام في التعرف إلى مفهوم النجاح المنظمي بشكل عام، كدراسة عاصي وآخرون، (2019)؛ ودراسة صلاح، (2019) ودراسة Ngo & Loi (2008) فإن الجامعات بأمرس الحاجة الى تحقيق النجاح المنظمي وذلك للتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها البيئة الأردنية، وما لهذه التحويلات من انعكاسات على البيئة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي في الحاضر والمستقبل؛ إذ إن استجابة هذا النوع من الجامعات للتغيرات الداخلية والخارجية يرتبط بمدى قدرتها على تحديد أبعاد النجاح المنظمي في التصدي للظروف والمتغيرات التي تواجهها.

يحرص المدبرون على اختلاف مستوياتهم الإدارية على وجود الثقة في علاقاتهم مع العاملين، ومعاملة المتميزين بشكل يعزز قيمة الاحترام، إضافة إلى الحفاظ على العلاقات الفردية معهم، وتشجيع الإيمان والثقة في الآخرين، ومعاملة الناس بشكل متساوٍ إلى أقصى حد ممكن. يتسّم المدبرون في المنظمات ذات الأداء المتميز بالنزاهة بحيث يشكلون قدوة للآخرين، ويتميزون بالصدق، والإخلاص، والحماس، والالتزام. فهم يستندون إلى قاعدة قوية من المعايير المتسقة ذات المصدقية، ويستمر الباحثون والمختصون بدراسة مفاهيم تنظيمية مختلفة بهدف الوصول إلى نموذج يساعد في تحديد العوامل التي تحدد النجاح المستمر أو التميز في الأداء. وبالرغم من تعدد الرؤية والاختلاف في وجهات النظر في تحديد معايير النجاح أو التميز في الأداء باختلاف القطاع والصناعة، إلا أنه من الممكن تحديد عوامل مشتركة للنجاح أو تميز الأداء بين المنظمات على اختلاف قطاعاتها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الناجحة أو ذات الأداء المتميز هي تلك التي تحقق نتائج مالية وغير مالية أفضل من تلك التي تحققها نظيراتها خلال فترة محددة من الزمن، من خلال التركيز بطريقة منضبطة على أولويات المنظمة.

ومن هذا المنطلق يظهر للعيان المنافسة الشديدة بين الجامعات الخاصة في الأردن، وبدأت هذه الجامعات بالترويج لعدد من الخدمات التعليمية، والتي تسعى من خلالها إلى جذب عدد أكبر من الطلبة، وتحاول تحقيق النجاح في إطار من التنافسية العالية في البيئة الأردنية، ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

ما أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي

بأبعاده للجامعات الخاصة الأردنية؟



هل تحسن الثقة التنظيمية كمتغير معدل من أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي للجامعات الخاصة الأردنية؟

## أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من جانبين، هما:

الأهمية العلمية: تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولة تحقيق إضافة علمية المكتبة العربية، وذلك بغية إنتهاج منهج علمي قادر على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة من تسهيل على الباحثين والمهتمين في البحث عن مرونة الموارد البشرية والنجاح المنظمي، من خلال الثقة التنظيمية كمتغير معدل. إضافة إلى توضيح الجوانب المتعلقة بها وتوجيهها بغية تحقيق مستوى أداء عالي في الجامعات الخاصة الأردنية.

الأهمية العملية: تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية من خلال قياس الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، والإستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها من قبل الجامعات الخاصة الأردنية.

## أهداف الدراسة

إن أهداف هذه الدراسة تتمثل في محاولة قياس أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، وقياس الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي.

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى Ho.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعادها مجتمعة (النتائج الرئيسة، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

Ho.1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في النتائج الرئيسة للجامعات الخاصة الأردنية.

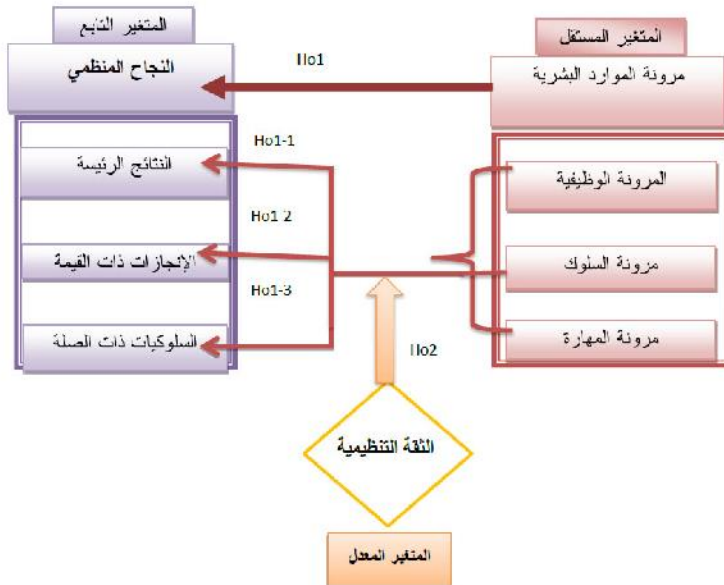
Ho.1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في الإنجازات ذات القيمة للجامعات الخاصة الأردنية.

Ho.1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في السلوكيات ذات الصلة للجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية: Ho.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقة التنظيمية كمتغير معدل في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسة، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية.

## أموذج الدراسة

تم تصميم أمودج الدراسة المبين في الشكل (1) اعتماداً على الدراسات السابقة التالية: المتغير المستقل: (عاصي وآخرون 2019؛ صلاح، 2019؛ Ngo & Loi, 2008؛ Camps et al., 2016؛ De Lastra et al , 2014). المتغير التابع: (Crowell, 1998؛ Ito & Brotheridge, 2005؛ Koen, et al, 2010؛ Klehe et al., 2011؛ Wang et al., 2011). المتغير المعدل: (الحوامدة والكساسبة، 2000؛ الشكرجي، 2008؛ Jong, et al, 2015؛ Latham, 1993؛ Lau & Rowlinson, 2009).



الشكل (1) أمودج الدراسة

## الإطار النظري والتأصيل للعلاقة بين متغيرات الدراسة

### الإطار النظري

#### مرونة الموارد البشرية

بالرغم من الاهتمام الكبير في الآونة الأخيرة بمفهوم المرونة وتطبيقها ومعاييرها، إلا أن عدم وضوح معنى مصطلح المرونة واستخدامه في كثير من النماذج جعل منه مفهوماً معقداً يوجب على المتخصصين قدراً كبيراً من الحذر والحيطه في التعامل معه.

#### مفهوم مرونة المورد البشري

يشير مصطلح مرونة المورد البشري في الغالب إلى قدرة العاملين على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي قد يظهر على أداء المنظمة، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة، والاستعداد لها، والاستجابة إليها، والتكيف معها من أجل بقائها، وازدهارها. (Crook et al., 2011)

لا تقتصر مرونة المورد البشري فقط على التنبؤ بالمخاطر، بل إنها تتضمن أيضاً نظرة أكثر شمولية لمدى صحة الأعمال ونجاحها، وهذا ما يؤكد على أن الموارد البشرية المرنة ليست مجرد موارد بشرية تحافظ على بقائها على المدى الطويل، بل وتزدهر كذلك باجتيازها لاختبار الزمن (Nyberg et al., 2014).

وتعد مرونة المورد البشرية حاجة استراتيجية للعاملين من أجل تحقيق ازدهار كبير في المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والتسويقية كافة (Delery & Roumpi, 2017)، وأن مرونة المورد البشري ليست عملاً يقوم به العاملون لمرة واحدة فقط، بل هي قدرةٌ تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، وتتطلب إجادة مرونة المورد البشري تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسين والتطوير في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المنظمة، وقد يسمح ذلك للقادة، ويتيح لهم اتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة، ويستفيدون من الفرص التي تمثلهم على أفضل وجه (Nyberg & Wright, 2015).

#### أبعاد مرونة المورد البشري

تم تناول الأبعاد الخاصة بمرونة إدارة الموارد البشرية في هذا الجزء كما تم ذكرها في أتمودج الدراسة، كما يلي:

## أولاً: المرونة الوظيفية

إن المرونة الوظيفية تعني الحرية والمبادرة والإبداع، كما أنها تعني المسؤولية، كلما كنت مستقلاً في القيام بعمل ما، كنت مسؤولاً عن جودته. لذا فإن تحرير إرادة الفرد وإطلاق قدراته في التعبير والمبادرة والفعل بمسؤولية ينطلق من تربيته على الحس بالاستقلالية. وعليه يجب أن تشكل الاستقلالية هدفاً محورياً في العمل، حيث ينبغي أن تمنح المنظمة فرصاً للفرد ليتمرن على التدبير الذاتي لأمره، سواءً على مستوى إدراكه لذاته ولمحيطه المادي والاجتماعي والسيكولوجي، أو على مستوى الأسلوب الذي يختاره لنفسه في التواصل والتفاوض والتكيف مع هذا المحيط (Jiang et al., 2012).

تبنى المرونة الوظيفية على المنظور الإنساني للفرد باعتباره مفكراً وفاعلاً اجتماعياً وكائناً سيكولوجياً تواقاً إلى الحرية، لذا يجب احترام طموحاته وأصلته وفرديته وتاريخه الشخصي ومحدداته الذاتية؛ إذ إن المرونة الوظيفية لن يكون لها أي مفعول ولا أي معنى إن لم تنطلق، وتهدف في الوقت نفسه، إلى الوقوف والوعي بهذه المحددات الذاتية وخصوصيتها، كونها الأسس التي تبنى عليها هوية الفرد والقاعدة التي ينطلق منها للتفاعل والتفاوض مع المحيط. ويرافق هذا الإجراء تمكين الفرد من التعبير الإبداعي عن قيمه ومواقفه وقدراته، وتحديد اختياراته ومصيره بكل مرونة ومسؤولية. وبصيغة أدق إن الفرد بحاجة إلى بناء أفكار ومواقف متناعمة مع قيمه وحاجاته، أفكاراً تتجسد في وجوده في الاتجاه الذي يختاره لنفسه (Kehoe & Wright, 2013).

## ثانياً: مرونة السلوك

عرف Campbell et al (2012). مرونة السلوك بأنها السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة، وإظهار الدعم والتفاني اتجاهها، بمعنى أنه سلوك الفرد التطوعي الذي لا يمكن لنظام التعويضات الرسمي من ملاحظته أو تمييزه بشكل واضح ومباشر، ويساعد هذا السلوك في تحقيق كفاءة وفاعلية وظائف المنظمة.

عرف Ployhart (2015) مرونة السلوك بأنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة. كما عرفها Jiang et al (2012) بأنها سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.



### ثالثاً: مرونة المهارة

يقصد بالمهارة عدة معان مرتبطة، منها: خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة. ومن معاني المهارة أيضاً الكفاءة والجودة في الأداء. وسواءً استخدم المصطلح بهذا المعنى أو ذاك، فإن المهارة تدل على السلوك المكتسب أو المتعلم الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن. وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر (Molloy & Barney, 2015).

يستخلص Molloy and Barney (2015) تعريفاً للمهارة بأنها شيء يمكن اكتسابه أو تعلمه أو تكوينه لدى المتعلم، عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها.

إن المنتظر من الموظف أن يكون شخصاً على درجة عالية من المعرفة وذو تجارب ممتازة وكافية واسعة وكبيرة لمجرى الأحداث، وهو يعرف عن ماذا يتحدث دائماً، كما أنه في بحث مستمر عن أفضل الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه، فهو يرحب بتعلم مهارات جديدة وجيدة، وينضم لمختلف الندوات والدورات التدريبية التي تجعل من عملية القيادة بالنسبة إليه أكثر مرونة وفاعلية، ومعظم هذه المهارات يعمل القادة على اكتسابها وتحسينها باستمرار (Nyberg et al., 2014).

فيكون الموظف مستعداً لبذل الجهد للتحكم والسيطرة على ضغوط العمل. وذلك بحكم طبيعة دوره وجوهر غايته التي يسعى لتحقيقها من خلال قيادته لتابعيه، وعلى الموظف أن يعد نفسه لإدارة الضغوط من خلال فهم واستيعاب مصادر ضغوط العمل؛ إذ إن استيعاب الموظف لمصادر الضغط والوصول بها إلى حدودها الدنيا يمكنه من التعامل معها بشكل جيد ومرونة أكثر (Felin et al., 2015).

### النجاح المنظمي

تبحث جميع منظمات الأعمال عن النجاح، وتكون في عمل دائم للوصول إلى هذا الهدف، ولكنها في خضم حماسها تخلط بين النشاط العملي والنجاح الاستراتيجي، وعندما تسأل معظم المديرين عن سبب نجاح منظماتهم ستفاجأ بإجابة تتعلق بوصف لنشاط المنظمة الداخلي بدلاً من النتائج الدقيقة لذلك النشاط؛ كمثال على ذلك المستشفى الخاص الذي يذكر تنمية رأس المال، والإدارة المالية المسؤولة، وتنمية الشراكة،

والعناية المثالية، والنظام الفعال، والعمل الجماعي، بوصفها مقومات مهمة لنجاحه، وهي في الحقيقة عرض لعمليات داخلية، وليست نجاح استراتيجي (Felin et al., 2015).

من المهم لأي عمل ربحي أو غير ربحي أن يكون لديه فريق تخطيطي يقوم بوضع خطة عمل استراتيجية يتحرك من خلالها، ويتصرف في ضوءها إذا أراد النجاح. وقبل البدء بكتابة الخطة يجب النظر إلى المنظمة من الخارج إلى الداخل، وليس من الداخل إلى الخارج. لذلك فإنه من الصعب على بعض المديرين معرفة المكونات الأساسية لنجاح منظماتهم، والسبب في ذلك يكمن في أنهم يصرون على النظر إلى أداء منظماتهم من الداخل إلى الخارج بدلاً من الخارج إلى الداخل (Campbell et al., 2012).

#### مفهوم النجاح المنظمي

يكتنف النجاح حالة من الغموض، بوصفه مصطلحاً شمولياً واسعاً متعدد المضامين والاتجاهات، لأن النجاح مجهول بطبيعته (Daft, 2013). ولقد أصبح واضحاً أن النجاح هو تعبير مهم ومعقد الاستكشاف (Smart, 2012). ويعود الاختلاف في تحديد مفهوم النجاح إلى أمرين مهمين، هما العوامل المسببة للنجاح في المنظمات، والمقاييس المتبعة لقياس النجاح فيها.

تحتاج جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها إلى استعمال معايير للحكم على نجاحها، وأنه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المنظمة، ولم يعد مقبولاً الاعتقاد بوجود معيار عالمي واحد للحكم على نجاح المنظمات. ومن الصعب أن تجد منظمة ناجحة من جميع الجوانب، أو فاشلة في كل شيء، ويمكن استعمال معياري الكفاءة والفاعلية للحكم على نجاح المنظمة (Al-Dhaafri & Bin Yusoff, 2013). والكفاءة والفاعلية وجهان لعملة واحدة، ومصدر هذه العلاقة هو ارتباطهما بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف، والحفاظ على بقاء المنظمة، وموهرها وتطورها. وإذا كانت الفاعلية أساس نجاح المنظمة، فإن الكفاءة شرط لبقائها، بعد أن تحقق النجاح، لأن الفاعلية جوهر المنظمة، ومرشد لمديريها أداء الأنشطة المنظمة، ثم زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لرأس المال، بالشكل الذي ينعكس على رفاهية المجتمع وأفراده، لارتباط ذلك بتوفير سلع وخدمات بجودة عالية، وتوفير فرص عمل للأفراد، مع إعطاء نظرة واضحة عن صحة عمل المنظمة (Al-Swidi & Mahmood, 2011). ويعد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يمكن أن يكونا متبادلين. فقد تكون المنظمة فاعلة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء والنجاح. ويمكن استعمال الفاعلية كمقياس

بعيد المدى، بينما يمكن عدّ الكفاءة كمقياس قصير الأمد، فالفاعلية هي أساس النجاح؛ والكفاءة هي شرط الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح (Hitt et al., 2011).

لكي تكون المنظمة ناجحة، يجب أن تدار كنظام مفتوح. وعلى المنظمة أن تحصل على الموارد اللازمة، وتفسر التهديدات والفرص البيئية، وتقوم بتوزيع المنتجات والخدمات، وتراقب الأنشطة الداخلية وتنسقها في مواجهة التغيرات الخارجية وعدم اليقين (دروكر، 2004). ويمكن للمنظمات زيادة نجاحها من خلال توفير الأساليب والأدوات المناسبة لتعزيز النجاح (Smart, 2012). فضلاً عن ذلك، يجب على المنظمات الناجحة موازنة احتياجاتها وتطلعاتها، والقيود ضد المصالح الكبيرة للمجتمعات التي تعمل فيها (الشماع وحمود، 2009). ويبيّن حريم (2010) إنّ النجاح التنظيمي يتم تحديده من قبل الموارد الداخلية. ويمكن لهذه الموارد أن تكون إما أصول ملموسة أو غير ملموسة، أو قدرات مثل المعارف والمهارات المتراكمة. وتعد الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة لفاعلية المنظمات ونجاحها (الساعدي، 2010).

أبعاد النجاح المنظمي:

أولاً: النتائج الرئيسة

يمثل النظام الكيان المكون من اجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي الى تحقيق اهداف النظام. وتركز نظرية النجاح المنظمي على ضرورة ايجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الاخرين افراد كانوا أو منظمات. كما تركز نظرية النجاح المنظمي على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الادارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة، وما تقدمه من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية، ودرجة التفاعل بين المدخلات؛ الأمر الذي يؤدي الى نتائج ايجابية (Ito & Brotheridge, 2005).

لقد قام Greiner (1998) في أوائل سبعينيات القرن الماضي بتطوير نموذج وحدده بخمس مراحل واضحة المعالم تعكس النتائج الرئيسة. ثم أعيد نشر النموذج في مجلة هارفورد للأعمال عام (1998)، يوضح الشكل (2) ذلك النموذج، ولقد ركز في دراسته للنتائج الرئيسة على بعدين رئيسين هما حجم المنظمة (Size) وعمرها (Age). ولاحظ بأن تطور المنظمة وانتقالها من مرحلة إلى أخرى يشهد نمواً هادئاً نسبياً أطلق عليه أسم مرحلة التطور (Evolution)، والتي غالباً ما تليها اضطرابات داخلية وصفها بالثورة (Revolution). وأن مراحل النتائج الرئيسة تجلب معها أزمة خاصة لكل مرحلة، وإذا ما تم معالجة

الأزمة فإن المنظمة ستنقل إلى مرحلة تطور جديدة، وإلا فإن عدم تطور المنظمة السليم مرحلة جديدة



سيؤدي إلى انحدار المنظمة كنتيجة محتملة. وهذه المراحل الخمس هي: ( Greiner, 1998; Jones, ) (2004)

مرحلة الأبداع وأزمة القيادة (Creativity and Leadership Crisis) وفيها تركز الإدارة على تطوير المنتجات أو الخدمات وإيجاد الأسواق، وتتصف العلاقات والاتصالات في المنظمة بالأرسمية. ونتيجة للحاجة الماسة في هذه المرحلة للمهارات الإدارية تنشأ أزمة القيادة، وهذه الأزمة تؤدي إلى تحول المنظمة وتحركها إلى مرحلة تتصف بالتوجيه الشديد.

مرحلة التوجيه وأزمة الاستقلال (Direction and Autonomy Crisis) وفيها تبدأ المنظمة بتصميم وبناء الهيكل الرسمي الفعال والمليء بالقواعد والمعايير، ويتم إدخال التخصص وتقسيم العمل، وتصح الاتصالات أكثر رسمية. ونتيجة لتلك الإجراءات فإن حرية التصرف والاستقلالية في اتخاذ القرار يجب أن تكون أكثر مرونة، مما يجعل الإدارة أقل تقبلاً لفكرة الاستقلالية في العمل، مما يؤدي إلى ظهور أزمة جديدة في هذه المرحلة وهي أزمة الاستقلال الذاتي.

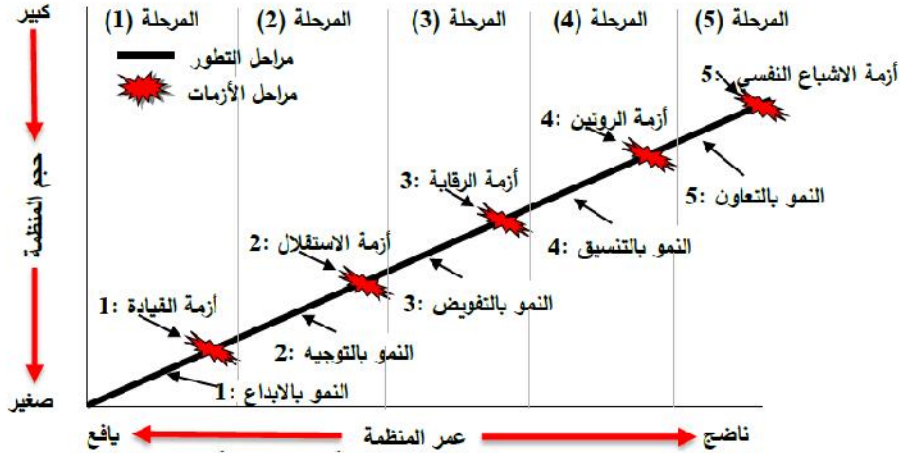
مرحلة التفويض وأزمة الرقابة (Delegation and Control Crisis) يتوجب على الإدارة لكي تحل تلك الأزمة أن تفوض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الإدارية الأدنى. مما يتيح لتلك الإدارات حرية التصرف والعمل بمرونة أكبر، لتلبية مطالب ورغبات العملاء، والذي سيظهر أزمة الرقابة.

مرحلة التنسيق وأزمة الروتين (Coordination and Red Tape) أن توجه المنظمة لحل أزمة الرقابة سيتطلب منها المزيد من وسائل التنسيق تحت إشراف الإدارة العليا، كالإجراءات الرسمية، ومركزية بعض الأنشطة وغيرها. وهنا يسود العمل على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، مما يؤدي إلى إدراك المديرين بأنهم مقيدون في إدارة شؤون إدارتهم، وانهم مرتبطون بباقي المنظمة بشبكة تنسيق تفصيلية، لتنتهي هذه المرحلة بأزمة البيروقراطية والروتين.

مرحلة التعاون وأزمة الإشباع النفسي (Collaboration and Crisis of Psychological Saturation)؛ إذ إن اهتمام الإدارة بحل أزمة الروتين يفرض عليها التعامل بمرونة أكثر وذلك من خلال العمل بروح الفريق (Team-Work) من أجل إنجاز العمل وحل المشكلات. ويتم تدريب العاملين والمديرين في هذه المرحلة على مهارات التفاعل التبادلي. ونتيجة للتنظيم التعاوني يجد الأفراد أنفسهم يعملون في بيئة يسودها الغموض والتوتر الناتجان عن تصميم فرق العمل، وتبدأ معاناة الأفراد البدنية والنفسية، وقد تظهر أزمة



الإشباع النفسي التي يمكن معالجتها جزئياً من خلال البرامج التي تسمح للعاملين بالراحة بشكل دوري والاهتمام الكبير بصحتهم وسلامتهم.



الشكل (2-1): مراحل النتائج الرئيسية ونمو المنظمة

Jones, G. (2004). Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases, 4th Ed., Prentice Hall. P. 350.

ثانياً: الإنجازات ذات القيمة

إن الوصول إلى المستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة يحتاج إلى تحسين الإنجازات ذات القيمة، حيث تعرف الإنجازات ذات القيمة بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية لمستقبل المنظمة؛ فتتعلق الإنجازات ذات القيمة بالمناسبات التي تتمكن المنظمة من خلالها تسخير طاقاتها مؤقتاً أو دائماً لتحقيق منافع منشودة، كشر سلعتها وتحسين وضعها في السوق قياساً بالمنظمات الأخرى العاملة في البيئة الخارجية، وإن رسم تلك الصورة وتأطيرها يتطلب من المفكر الاستراتيجي أن يحدد أبعاد عمليات المنظمة من حيث، نوعية أعمال ومخرجات المنظمة، والحدود الجغرافية لأعمالها، ونظام القيم المنشط لبلوغ المراد، وأخيراً نوع العلاقات التي ستنشأ مع الأطراف ذات العلاقة (جواد، 2010). وتصف الإنجازات ذات القيمة المستقبل الذي تسعى المنظمة للوصول إليه (Wheelen & Hunger, 2012).

إن امتلاك المنظمة للإنجازات ذات القيمة والتي تعدّ محوراً مرجعياً يُستند عليه للوصول إلى المستقبل الأفضل سيحقق التميز والتطور والنمو السريع لها. لان الإنجازات ذات القيمة هي التي تُصيغ الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، وأن تلك الرؤى يجب أن تكون متناسقة مع أهداف وغايات المنظمة. وأنه لمن

الأهمية بمكان أن يعي المفكر الاستراتيجي عند وضعه لرؤية المنظمة جملة من الأمور التي قد تكون سبباً في إفشال تلك الرؤية. إن حماس الإدارة العليا أو عدمه حالة مرضية معدية، لأن المدير قادر على ربط مفاصل الإنجازات ذات القيمة للمنظمة من خلال سعة أفقه ونظراته الشمولية لها. كما انه قادر على أداء الدور المطلوب منه وبما يسمح للأخرين اقتفائه والسير على هُده. إضافة إلى قدرته على عكس الأداء العالي تجاه الآخرين (جواد، 2010).

ويمكن القول بأن الإنجازات ذات القيمة لضرورية للمنظمات وإداراتها، لأنها تمثل الإرشاد الذي سيساعدها في الارتقاء إلى مستقبل أفضل مما هو عليه واقعها الحالي. وأن المفكر الاستراتيجي الفاعل بإمكانه استشراف الأحداث المستقبلية من خلال ربط المواقف والأحداث. كما يمكنه توقع تأثير تلك الأحداث على منظمته مما يتطلب منه وضع الخطط الاستراتيجية البديلة، وحشد جميع الموارد المتاحة بشرية كانت ام مادية، لأجل مواجهة تلك الأحداث المتوقعة، وحتى غير المتوقعة.

ثالثاً: السلوكيات ذات الصلة

تعتمد العناصر الاساسية لهذا البُعد على دراسة وفهم القوانين والانظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية، والبناء التنظيمي، وعوامل القوة، والاستمرار، وعوامل التوافق، والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في انظمة الحوافز، والقيادة، والاتصال، والرقابة، ونظم المعلومات، والمسؤوليات، وكذلك السلطة والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجهه، وتهدد حياة المنظمات الإدارية، وتؤدي بالتالي الى عدم نجاحها وعدم استمرارها (Koen et al., 2010).

الثقة التنظيمية

ثمة اهتمام متزايد من قبل الباحثين بموضوع الثقة التنظيمية؛ فتوصف الثقة التنظيمية بأنها متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي، وأنها أكثر فائدة في التنبؤ بتجاهات الرضا الوظيفي العام؛ إذ إن الأفراد مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة (الحوامدة والكساسبة، 2000).

أوضح (Deseler 2003) أن الثقة تمتزج بالإنتاجية العالية، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي في الوقت ذاته إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم، موضحاً صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا، وقد أشار إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل إلى الاتجاه الأدنى بصورة حلزونية، حتى لو أظهر القادة أو أعضاء

المجموعة نوعاً من السلوك المتسم بالثقة العالية، فإن العوامل الأساسي للتحويل من جو يتسم بقلة الثقة إلى

جو يتسم بالثقة العالية هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلّة الثقة.

وللثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد يتفق عليها أغلب الكتاب والباحثين هي (الشكرجي، 2008):

1- الثقة في الزملاء: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الغايات والأهداف المشتركة.

2- الثقة في الرئيس المباشر: يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة، والجدارة والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين، والعدالة في التعامل معهم.

3- الثقة في الإدارة العليا: تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وعندما تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وعندما تتطابق أقوال الإدارة العليا مع أفعالها، وعندما تتضح توقعات العاملين، وعندما يتوافر الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع الأقسام والفروع كافة.

### التأصيل النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والنجاح المنظمي

ينبغي النظر لمرونة ادارة الموارد البشرية على انها اصول استراتيجية بالنسبة للمنظمة وذلك من خلال الموارد البشرية المرنة في تحقيق وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية المتغيرة باستمرار بالنسبة للموارد البشرية (Crook et al., 2011).

يعتبر Reed and Blunsdon (1998) قدرة المنظمة على التكيف والبقاء من أهم صفات المنظمة المزدهرة والناجحة، لتصبح قادرة على التعامل مع الحالات الطارئة من خلال مرونة موردها البشري. والتعامل معها بشكل أكثر مرونة من خلال الاعتماد على القدرة الداخلية للمنظمة للتعامل مع المتغيرات الخارجية.

أوضح كل من Volberda (1996) و De Toni & Tonchia (1998) أن مرونة الموارد البشرية في المنظمات تعتمد على قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للمتغيرات بغية الوصول إلى النجاح والديمومة، وأوضح Gunasekaran (1999) أن الحل الجديد للبيئة المتغيرة والديناميكية هو مرونة المورد



البشرية وهي القدرة على البقاء والازدهار في بيئة اقتصادية ذات تغير مستمر وغير متوقع والقدرة على التعامل مع هذه التغيرات وتزويد المستهلكين بالخدمات والسلع المناسبة لهم.

أوضح Kidd (1994) إن فائدة تطبيق مفهوم مرونة الموارد البشرية تكمن بالقدرة على التكيف بطريقة سريعة وفاعلة مع المتغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي لا تستطيع المنظمة التنبؤ بها.

في دراسة أعدها معهد إياكوكا، في جامعة ليهاي في الولايات المتحدة الأمريكية (2008) والتي ركزت نتائجها على فوائد تطبيق مفهوم مرونة المورد البشري في المنظمات والتي تتمثل في قدرة نظام التصنيع المادي وغير المادي على التكيف مع التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، وإدارة التعليم، والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة بشكل متسارع في السوق وهي (السرعة، والمرونة، والزبائن، والمنافسين والموردين، والبنية التحتية، والاستجابة للتغير).

أوضح Yusuf et al (1999) أن مرونة الموارد البشرية هو التطبيق الناجح لقواعده المنافسة مثل السرعة والابتكار وسرعة الاستجابة للتغير والإبداع والجودة من خلال التكامل بين إعادة تصنيع المواد وأفضل الممارسات في بيئة معرفية غنية لتقديم أفضل سلعة وخدمة للمستهلك أو للزبون في بيئة سريعة التغير على الرغم من الاختلاف في تعريف المرونة، إلا أنها كلها أشارت إلى أهمية الاستجابة بطريقة فاعلة للمتغيرات والسمات الرئيسة لمنظمة مرنة (Sharifi & Zhang, 1999; Yusuf et al., 1999); (Gunasekaran, 1999);

أوضح كل من Sharifi and Zhang (1999) إن أهمية تطبيق مرونة الموارد البشرية تزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات بطريقة فاعلة وكفاءة والاستفادة من مزايا التغيرات حيث تعد من أهم عوامل المرونة.

يمكن القول إن مرونة الموارد البشرية تعتبر إستراتيجية تساعد على الأعمال الإدارية وارتفاع مستوى أداء المنظمة بشكل عام مما يؤهلها إلى النجاح والاستمرارية، حيث أصبح من الصعب جداً القيام بذلك مع هذه التغيرات المادية والإنسانية. وبناءً عليه لا بد من دمج الاستدامة والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة والثقافة الجديدة والقدرة على إعادة تصميم جديد لمواكبة التكيف مع المتغيرات المطلوبة، حيث تعد من أهم وسائل نجاح المنظمات بغض النظر عن أهدافها ونوع نشاطها والذي يزيد من حاجتها إلى إعادة تشكيل نفسها أو إعادة هندستها من أجل مواكبة نموذج التنظيم على أساس القدرة على مواجهة التغيرات والصراعات.



## العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والثقة التنظيمية:

إن تحقيق الثقة التنظيمية في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من الموارد، وإنما تتحد الثقة التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة وبشكل مرن. ولزيادة أهمية دور الموارد البشرية لا بد أن تتحول من إدارة للجوانب الروتينية في العمل وصنع القرارات الإدارية التي لها صلة بشؤون العاملين إلى الإشراف على اختيار العاملين الجدد وتطوير العملية التدريبية لهم (العنزي وصالح، 2009).

أن قدرة المنظمة على اجتياز خطتها واهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على الثقة التنظيمية في العمل ومرونة الموارد البشرية حيث لا تكون من تلقاء نفسها وإنما نتيجة للإدارة السليمة للموارد البشرية (أبوبكر، 2008). وبالتالي تلعب إدارة الموارد البشرية وممارستها في زيادة قدرة المنظمة وكفاءتها حيث إن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الثقة التنظيمية الموجهة للموارد البشرية نحو تحقيق الاهداف المرجوة (Abdul Ghafoor, 2015).

من وجهة نظر (Almahamid et al (2010). تعتبر مرونة الموارد البشرية بأنها إحدى وظائف المنظمة لتعزيز الثقة التنظيمية والحيلولة دون حدوث أزمات، والتغلب عليها في حال حدوث تغيرات وأزمات فجائية، ولا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواءً أكان على مستوى الفرد أم على مستوى المنظمة أم على مستوى الدولة ككل، ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدأوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، وعلم تعزيز الثقة التنظيمية. أشار (Tzafirir (2005 إلى أن مديري الموارد البشرية هم أكثر عرضة لتقديم التدريب وتشكيل نظام الترويج الداخلي عندما تكون الثقة عالية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الشركات أظهرت أداءً تنظيمياً أعلى عندما تكون الثقة عالية.

أشار (Buli ´nska-Stangrecke and Bagie ´nska (2019 إلى أهمية ممارسات الموارد البشرية في تطوير التعاون القائم على الثقة التنظيمية، وأن فرص تطوير الكفاءات وترابط الفريق والمكافآت الجماعية كانت من أهم العوامل المحددة للثقة الشخصية. نتيجة لذلك، يولد الفريق القائم على الثقة تعاوناً فعالاً، ونتيجة لذلك يتم تعزيز الابتكار التنظيمي.

أشار (Dyer and Shafer 2002) نظراً لما تعيشه الحياة التنظيمية في المنظمات من حالات الفوضى

والعشوائية نجمت عن التغيرات الثورية التي حدثت في بيئة المنظمات والمؤسسات والتغيرات والإضطرابات

التي تأتي من البيئة الخارجية، مثل التقدم التكنولوجي السريع، وأذواق وتفضيلات العملاء، وتغيير القواعد القانونية والأنظمة الحكومية، وإلزام هذه المنظمات بمعرفة المزيد لتكون قادرة على تنظيم سياساتها وأعمالها لتواكب البيئة المحيطة بها. والذي اوجد مبررات مقنعة لمحاولة تحقيق مرونة الموارد البشرية في المنظمات لتحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الثقة التنظيمية لها.

ويمكن القول أن مفهوم مرونة الموارد البشرية واحد من أهم المفاهيم وأشملها وذلك بسبب قدرته على التعامل مع حالة عدم التأكد والتغيرات التي تواجهها بيئة الأعمال في هذه الأيام، ولعل دخول مسميات إدارية إلى عالم الإدارة اوجد نوعاً من الفوضى في هذه المسميات والذي لم يعط مفهوم مرونة الموارد البشرية حقه في التطبيق داخل المنظمات، وإن ما يعرف بمفهوم إعادة التغيير، وهندسة التغيير، ووجود ثقة تنظيمية هي عوامل تنهض بالمنظمة من اجل الوصول إلى الإدارة المرنة.

### العلاقة بين النجاح المنظمي والثقة التنظيمية

إن للنجاح التنظيمي دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة والثقة التنظيمية، حيث إنها تجمع بين المهارات والأصول والافراد والعمليات التي تستخدمها المنظمة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (Manila & Tibon, 2015) ، وذكرت دراسة (Bititci and Inan 2015) أن النجاح المنظمي يتمثل في قدرة المنظمة على أداء مجموعة منسقة من المهام باستخدام مواردها التنظيمية بالارتكاز على الثقة التنظيمية من أجل تحقيق النتائج المطلوبة.

بناءً على ما ذكر فإن مرونة الموارد البشرية هي من العناصر المهمة التي تعمل على تنمية وتعزيز النجاح المنظمي والتي بدورها تحقق الثقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Yang, 2012).

اشار رضوان (2021) في إلى وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد رأس المال النفسي في النجاح المنظمي، وكذا تأثير معنوي غير مباشر لرأس المال النفسي في النجاح المنظمي من خلال التكيف الوظيفي، حيث تُبَتَّ قيام التكيف الوظيفي بدور الوساطة الجزئية Partial Mediating في العلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح المنظمي. كما توصل رضوان (2021) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد رأس المال النفسي (الأمل، التفاؤل، إستعادة التوازن، الكفاءة الذاتية) في التكيف الوظيفي بأبعاده (الإهتمام، السيطرة والتحكم، الفضول، الثقة)، ووجود تأثير معنوي إيجابي للتكيف الوظيفي في النجاح المنظمي.

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في العمل بين الأطراف المعنية فهي عامل مهم

شكل للتفاعل الإنساني، وفقاً لرأي (1999) Gunasekaran أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير في مخرجات العمل داخل المنظمة مما يساهم في نجاحها، فقد اثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة التنظيمية وكل من الأداء والنجاح المنظمي، إذ كلما زادت ثقة الفرد بعمله قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة (الطائي، 2007).

تعتبر الثقة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعامليها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر في فاعلية الأداء وفي نجاح المنظمات بشكل عام، فإن توفير مناخ للثقة التنظيمية يؤثر إيجابياً في سلوكيات هؤلاء العاملين وفي دوافعهم ومستويات إنجازهم، كما تُعد الثقة التنظيمية من أهم وسائل وأدوات دعم المنظمة للعاملين وتوفير مناخ ايجابي بين المستويات الإدارية كافة بالمنظمة.

### منهج الدراسة:

بعد وضوح آلية تطبيق الدراسة تم اتباع المنهج الكمي كمنهج دراسي مناسب في اجراء الدراسة.

### مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر، وعددها (13)، وتم أخذ عينة الدراسة وحجمها (8) جامعات بطريقة العينة العشوائية البسيطة. حسب المعادلة

$$n = \frac{N}{(N-1)E^2 + 1} \text{ حيث أن } N = \text{حجم المجتمع}, n = \text{حجم العينة}, E = \text{الخطأ المسموح به.}$$

### وحدة المعاينة:

تكونت وحدة المعاينة من مدراء الدوائر الادارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية وعددهم (270) وتم دراستهم بطريقة المسح الشامل، وبلغت الإستبانة التي تم تحليلها (244) استبانة؛ ونسبة بلغت (90.4%) من عدد الاستبانة الموزعة.

### صدق وثبات الاستبانة

#### صدق الاستبانة:

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الإستبانة من خلال عرضها على عدد من الأساتذة في الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل أداة الاستبانة بناءً على ذلك.

### ثبات الاستبانة:

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، وانسجام إجابات الأفراد المبحوثين على فقراتها المختلفة واستقرارها، وذلك من خلال اعتماد اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbache)، والذي يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة عند قيمة ألفا أكبر أو تساوي (0.70)، كما أن اقتراب قيمة ألفا من (100%) يدل على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول (1) يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

الجدول (1) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

قيمة ألفا	البعد
0.866	المرونة الوظيفية
0.872	مرونة السلوك
0.778	مرونة المهارة
0.934	مرونة الموارد البشرية
0.813	النتائج الرئيسية
0.785	الانجازات ذات القيمة
0.806	السلوكيات ذات الصلة
0.873	النجاح المنظمي
0.927	الثقة التنظيمية

يتضح من الجدول (1) أن قيم كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.778 - 0.934)، وهي أكبر من (0.70)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لفقراتها، وكذلك انسجام إجابات أفراد عينة الدراسة واستقرارها.

### اختبار فرضيات الدراسة:

تم اخضاع الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression)، وكانت النتائج كما يلي:



## نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسة، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2) نتائج اختبار أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي

جدول المعاملات				تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficient				ANOVA			Model Summary		
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	18.943	0.149	2.826	الثابت	0.000	3	32.426	0.288	0.537
0.392	0.858	0.062	0.053	المرونة الوظيفية					
0.012	2.534	0.054	0.136	مرونة السلوك					
0.006	2.797	0.060	0.168	مرونة المهارة					

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تعرض نتائج الجدول (2) أن قيمة معامل الارتباط (بيرسون) هي ( $R = 0.537$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يشير إلى أن أثر أبعاد "مرونة الموارد البشرية" في المتغير التابع "النجاح المنظمي" دال إحصائياً، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (32.426)، ومستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهي أقل من 0.05، كما عرض الجدول (2) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.288$ ) مما يعني أن ما نسبته (28.8%) من التباين في "النجاح المنظمي" ربما يُعزى إلى التباين في أبعاد المتغير المستقل "مرونة الموارد البشرية" مجتمعة.

أما جدول المعاملات Coefficient فقد عرض قيمة B عند بُعد المتغير المستقل الفرعي "المرونة الوظيفية" والتي بلغت (0.053) وأن قيمة t عنده هي (0.858)، ومستوى دلالة ( $Sig=0.392$ )، مما يدل على عدم معنوية أثر هذا البُعد. أما قيمة B عند بُعد المتغير المستقل الفرعي "مرونة السلوك" قد بلغت (0.136) وأن قيمة t عنده هي (2.534)، ومستوى دلالة ( $Sig = 0.012$ )، مما يدل على معنوية أثر هذا البُعد. في حين بلغت قيمة B عند بُعد المتغير المستقل الفرعي "مرونة المهارة" (0.168) وقيمة t عنده هي

(2.797)، وبمستوى دلالة (Sig=0.006)، مما يدل على معنوية أثر هذا البُعد، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي نصها كالآتي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسة، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية".

ونظراً لمعنوية النموذج السابق ذكره، ولتحديد أي من الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) كان الأبرز تأثيراً في "النجاح المنظمي"، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Linear Regression وقد ظهرت النتائج كما يلي:

الجدول (3) نتائج تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى

مستوى الدلالة SigF	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة SigT	قيمة T المحسوبة	المعاملات B	المعايير العامة للمراجعة	النموذج
0.000	79.681	0.248	0.498	0.000	8.926	0.275	مرونة السلوك	الأول
0.000	48.324	0.286	0.535	0.000	3.750	0.163	مرونة السلوك	الثاني
				0.000	3.607	0.192	مرونة المهارة	

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (3) أن بعد "مرونة السلوك" يعد من أكثر أبعاد "مرونة الموارد البشرية" تأثيراً في "النجاح المنظمي"، حيث تبين أن ما نسبته (24.8%) من التغيير الحاصل في "النجاح المنظمي" يتم تفسيره من خلال "مرونة السلوك" وجاء في المرتبة الثانية بعد "مرونة المهارة"، حيث تبين أن إضافته لبُعد "مرونة السلوك" ساهم في زيادة نسبة التفسير لتصبح (28.6%).

كما يتضح من الجدول (3) أن أثر بعدي المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية "مرونة السلوك، ومرونة المهارة" ذو معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، في حين لم يظهر متغير "المرونة الوظيفية" في نموذج الانحدار المتدرج، مما يدل على أثره في النجاح المنظمي غير دال إحصائياً، عند دراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho2: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المعدل الثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في

النجاح المنظمي بأبعادها مجتمعة (النتائج الرئيسة، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية".

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، تم استخدام الانحدار الهرمي Hierarchical Regression لاختبار الدور المعدل "للثقة التنظيمية" في تحسين أثر أبعاد "مرونة الموارد البشرية" مجتمعة في "النجاح المنظمي".  
جدول (4): نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة في النجاح المنظمي

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة t المحسوبة	B	Sig t	قيمة t المحسوبة	B		
0.176	1.358	0.084	0.392	0.858	0.053	المرونة الوظيفية	النجاح المنظمي
0.001	3.297	0.183	0.012	2.534	0.136	مرونة السلوك	
0.008	2.658	0.158	0.006	2.797	0.168	مرونة المهارة	
0.005	2.804	0.077				الثقة التنظيمية	
0.311			0.288			R2 معامل التحديد	
0.023			0.288			$\Delta R2$	
7.861			32.426			$\Delta F$	
0.005			0.000			Sig $\Delta F$	

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يعرض الجدول (4) نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد "مرونة الموارد البشرية" مجتمعة في "النجاح المنظمي"، حيث كانت قيمة ( $\Delta F = 32.426$ ) ومستوى دلالة ( $\text{Sig } \Delta F = 0.000$ ) وهي أقل من 0.05، كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R2 = 0.288$ )، وهذا يشير إلى أن (أبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعه) فسرت ما نسبته 28.8%، من التباين الحاصل في "النجاح المنظمي".

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال المتغير المعدل "الثقة التنظيمية" لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R2 بنسبة 2.3%، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ( $\Delta F = 7.861$ ) ومستوى دلالة ( $\text{Sig } \Delta F = 0.005$ ) وهي أقل من 0.05، ومن جهة أخرى، فقد كانت قيمة ( $B = 0.077$ ) عند "الثقة التنظيمية"، ومستوى دلالة ( $\text{Sig } t = 0.005$ )، وهذا يؤكد معنوية أثر هذا المتغير، وعليه يتضح أن

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية، ونقبل البديلة، والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$  للمتغير المعدل (الثقة التنظيمية) في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعادها مجتمعة (النتائج الرئيسة، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية.

## مناقشة النتائج

نتائج تحليل اختبار الفرضيات

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسة، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية، أما المرونة الوظيفية ليس لها أثر في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة.

اتفقت أيضاً مع دراسة الطائي والتميمي (2016) حيث أظهرت ان هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة السلوك، مرونة الممارسة) وأداء فرق العمل للمنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية) مع وجود أثر معنوي بين متغيرات البحث.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة) في النتائج الرئيسة للجامعات الخاصة الأردنية، أما (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك) فليس لها أثر في النتائج الرئيسة للجامعات الخاصة الأردنية.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة) في الإنجازات ذات القيمة للجامعات الخاصة الأردنية، أما (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك) فليس لها أثر في الإنجازات ذات القيمة للجامعات الخاصة الأردنية.



أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعدي مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك) في السلوكيات ذات الصلة للجامعات الخاصة الأردنية، أما مرونة المهارة ليس لها أثر في السلوكيات ذات الصلة للجامعات الخاصة الأردنية. اتفقت هذه النتائج مع دراسة رضوان (2021) حيث أظهرت وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد رأس المال النفسي في النجاح التنظيمي، وكذا تأثير معنوي غير مباشر لرأس المال النفسي في النجاح التنظيمي من خلال التكيف الوظيفي، واتفقت أيضاً مع دراسة Ngo and Loi (2008) حيث أظهرت وجود الآثار الإيجابية لمرونة سلوك الموظف ومرونة ممارسة الموارد البشرية في ثقافة القدرة على التكيف. ومرونة مهارة الموظف، ومع ذلك، لا يمارس أي تأثير من هذا القبيل.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعدل الثقة التنظيمية لأثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعادها مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Buli 'nska-Stangrecke and Bagie 'nska (2019) التي أظهرت أن فرص تطوير الكفاءات وترابط الفريق والمكافآت الجماعية كانت من أهم العوامل المحددة للثقة الشخصية. نتيجة لذلك، يولد الفريق القائم على الثقة تعاوناً فعالاً، ونتيجة لذلك يتم تعزيز الابتكار التنظيمي.

## الاستنتاجات

● اثبت الجانب التطبيقي لمتغيرات الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية باعتبارها المتغير المستقل والمتمثلة في بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي باعتباره المتغير التابع والمتمثل في (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة). الامر الذي يمكن القول معه ان الجامعات المبحوثة تطور برامج تدريبية تعزز قدرة مدراء الدوائر الادارية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية على اداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية عالية.

● لعل الجامعات المبحوثة تقوم باداء وظائف جديدة مع تحمل مسؤوليات جديدة الى جانب وظائفهم الحالية خلال فترة زمنية قصيرة من اجل امتلاك ميزة فريدة تميزها عن الجامعات المقارنة بها، كما أن الجامعات المبحوثة قد تحرص على غرس روح التعاون والثقة العالية والمقدرة في بناء علاقات شخصية موثوقة من اجل تطوير الاهداف والمقاييس الضرورية للجامعات المبحوثة.

### التوصيات:

في ضوء النتائج والاستنتاجات توصي الدراسة بما يلي:

1. الاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية ومحاولة السعي لتحقيق ولاء العاملين ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الإستجابة لها.
2. التأكيد على أهمية المرونة الوظيفية من خلال تعديل نظام إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل، وتقليل الصراع بين العاملين للتكيف مع متطلبات الوظائف المختلفة.
3. التأكيد على أهمية مرونة السلوك من خلال تقديم يد العون للعاملين الجدد لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات العمل الجديد، والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.
4. التأكيد على أهمية مرونة المهارة من خلال القدرة على إدارة تقلبات العمل من خلال المهارات المختلفة التي يمتلكونها، والتمتع بمهارات مرنة تمكنهم من التكيف مع المهام الجديدة بسرعة.
5. الاستمرار في تطبيق أبعاد النجاح المنظمي ومحاولة السعي إلى تصميم الوظائف في الجامعة بما يلائم النتائج المرجوة، وتنمية مهارات العاملين لتحقيق إنجازاتها القيّمة.
6. أهمية الاستمرار بالتعرف إلى بُعد النتائج الرئيسة من خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.
7. ضرورة التركيز على الإنجازات ذات القيمة لتحفيز العاملين بشكل مستمر لتحسين الإنجازات ذات القيمة بالاعتماد على تقييم أدائهم.
8. تنمية السلوكيات ذات الصلة من خلال منح فرص عادلة لسماع شكاوى جميع العاملين، واشراكهم بحل المشكلات من خلال تقديم النصح لزملائهم.
9. الاستمرار في تطبيق مفهوم الثقة التنظيمية من خلال تمكين العلاقات بين العاملين ورؤسائهم واعطاء الجميع حقوقهم دون ممارسة التأثير عليه، ومراعاة قيمة العدالة عند التعامل مع العاملين.

10. اجراء مزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة في منظمات أخرى.

## قائمة المراجع

### اولا: المراجع العربية

- أبو بكر، محمود (2008). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية.
- جواد، شوقي (2010). مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، دار الحامد للنشر.
- حريم، حسين (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحوامدة، نضال والكساسبة، محمد مفضي (2000). اثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة: دراسة ميدانية "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 15 (6)، 141-196.
- دروكر، بيتر (2004). تحديات الإدارة في قرن الواحد والعشرين، ت: إبراهيم بن علي الملحم، معهد الإدارة العامة.
- رضوان، طارق (2021). التكيف الوظيفي كمحدد للعلاقة بين رأس المال النفسي والنجاح التنظيمي دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2 (3)، 113-162.
- الساعدي، مؤيد (2010). الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (1)، 8 - 41.
- الشكرجي، أسماء (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الشماع، خليل وحمود، خضير (2009). نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- صلاح، أحمد (2019). دور التوجه الريادي كاداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 11 (24)، 200-235.
- الطائي، علي (2007). منظمات الأداء العالي، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 14 (50).

الطائي، علي والتميمي، محمد (2016). أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل (دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية)، مجلة كلية التراث الجامعة، 4 (20)، 35-67.

عاصي، رسول وطالب، أمين وطالب، أحمد (2019). الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي- بحث تحليلي تطبيقي في المديرية العامة للتنمية الصناعية /العراق، مجلة جامعة بابل، 7 (2)، 95-114.

العنزي، سعد وصالح، علي (2009). العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات - دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية (من وجهة نظر المدراء التنفيذيين)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

### ثانياً: المراجع الاجنبية

Abdul Ghafoor, S. (2015). Does Technological Advancement Really affects economic growth of Pakistan, Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities, 6 (2).

Al-Dhaafri, H., & Bin Yusoff, R. (2013).The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence- A Proposed Research Framework. International Journal of Business Administration, 4 (1), 66-85.

Almahamid, S., McAdams, A. C., & Kalaldehy, T. (2010). The relationships among organizational knowledge sharing practices, employees' learning commitments, employees' adaptability, and employees' job satisfaction: An empirical investigation of the listed manufacturing companies in Jordan. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management, 5 (1), 327-356.

Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2011). Fostering the Performance of Banks through Total Quality Management (TQM) Practices: A Bank Branches Perspective. European Journal of Social Sciences, 19 (2), 268-285.

Amico E. (2003). The Effects of High Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving the "Fit" of HRM Practices in Mass Customization. Unpublished dissertation ,The University of Toledo.



- Bititci, S., & Inan, G. (2015). Understanding Organizational capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210 (1), 310-319.
- Bulińska-Stangrecke, H., & Bagieńska, A. (2019). HR Practices for Supporting Interpersonal Trust and Its Consequences for Team Collaboration and Innovation, Economic and Business Aspects of Sustainability, 11 (16), 4423- 4447.
- Campbell, A., Coff, R., & Kruscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37, 376-395.
- Camps, J., Oltra, V., Manzano, A., Vera, B., & Carballo, T. (2016). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management*, 55, 363-383.
- Crook, T., Todd, S., Combs, G., Woehr, J., & Ketchen, D. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 443-456.
- Crowell, C. (1998). *The road to organizational success*. CRC Publications, University of Notre Dame, Notre Dame, IN 46556; 574.277.4774; ccrowell@nd.edu.
- Daft, R. (2013). *Organization Theory and Design*. 11th Ed, South-Western, Cengage Learning, Canada.
- De Lastra, P., Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2014). Functional flexibility in human resource management systems: Conceptualization and measurement. *International Journal of Business Administration*, 5, 1-15.
- De Toni, A. & Tonchia, S. (1998). Manufacturing flexibility: a literature review, *International Journal of Production Research*, 26 (6), 1587-1617.
- Delery, E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 1-21.
- Deseler, G. (2003). *Human Resource Management*, 9th Ed; prentice Hall, New jersey .
- Dyer L, & Shafer R., (2002). *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people*. CAHRS Working Paper Series: 27.

- Felin, J. Foss, H. Heimeriks, & Madsen, T. (2015). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49 (8): 1351-74.
- Greiner, E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
- Gunasekaran A. (1999). Organisational quality: a cognitive approach to quality management, *The TQM Magazine*, 1 (11).
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 9th Ed, South-Western, Cengage Learning, Canada.
- Ito, K., & Brotheridge, M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?, *Human Resource Management*, 44, 5-19.
- Jiang, K., Lepak, P., Han, K., Hong, Y., Kim, A & Winkler, L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22, 73-85.
- Jones, G. (2004). *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*, 4th Ed. New Jersey, Prentice Hall.
- Jong, D., Kroon, P., & Schilke, O. (2015). The future of organizational trust research: a content analytic synthesis of scholarly recommendations and review of recent developments, in van Lange, P., Rockenbach, B. and Yamagishi, T. (Eds), *Trust in Social Dilemmas*, Oxford University Press, NY
- Kehoe, R., & Wright, M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39, 366-391
- Kidd, P. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Reading, Addison-Wesley.
- Klehe, C., Zikic, J., Van Vianen, E., & De Pater, E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217-229
- Koen, J., Klehe, C., Van Vianen, M., Zikic, J., & Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 126-139
- Latham, M. (1993), *Trust and Money*, Department of Transport and Regions, London
- Lau, E. & Rowlinson, S. (2009). Interpersonal trust and inter-firm trust in construction projects, *Construction Management and Economics*, 27 (6), 539-554.
- Manila, T., & Tibon, J. (2015). *The New Normal in Basic Education*. Lexology.
- Molloy, C., & Barney, B. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspectives*, 29, 309-325.

- Ngo, H., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1654- 1666.
- Nyberg, J., & Wright, M. (2015). 50 years of human capital research: Assessing what we know, exploring where we go. *Academy of Management Perspectives*, 29, 287–295.
- Nyberg, J., Moliterno, P., Hale, D., & Lepak, P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40, 316–346.
- Ployhart, E. (2015). Strategic organizational behavior (STROBE): The missing voice in the strategic human capital conversation. *Academy of Management Perspectives*, 29, 342–356.
- Reed K, & Blunsdon B, (1998). Organizational flexibility in Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 9 (3): 457–477. doi:10.1080/095851998341017.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), 7-22.
- Smart, J. (2012). Success: Perceptions of New Zealand Expatriates in Singapore. Master of Business in Management, University of Otago, Dunedin, New Zealand.
- Tzafirir, S., (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1600-1622.
- Volberda, H. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments, *Organization Science*, 7 (4), 359-374.
- Wang, K. (2005). Business Life Cycles And Five Elements Theory, Doctoral Program, Graduate Institute Of Business Administration National Taipei University, [http://www.systemicbusiness.org/pubs/2005\\_ISSS\\_016\\_Wang.pdf](http://www.systemicbusiness.org/pubs/2005_ISSS_016_Wang.pdf).
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability*. England: Prentice Hall.
- Yang, J. (2012). Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China, *Journal of Engineering and Technology Management*, 29 (1), 34-46.
- Yusuf, A. (1999). Groundwater Resource Management Strategy in the Nigerian Sector of the Chad Basin. *Journal of Natural Sciences Research*, 5 (14).