



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الإدارية – بغداد

وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية – بغداد

للمدة من

2018 / 11/ 29 -28

تحت شعار

الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال

المجلد الاول / رقم الاصدار (641)

البحوث المنشورة محكمة

الفهرست المجلد الأول

المحور الإداري			
ت	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحة
1	تسويق الذات للكوادر الطبية من منظور لغة الجسد ودوره في تعجيل شفاء الزبون/دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات الصحية في محافظة النجف الاشرف للفترة من 2010-2019	أ.د. مؤيد عبد الحسين الفضل أ.م. اقبال غني محمد	2-24
2	السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات / بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سممنت السماوة	أ.د. صالح عبد الرضا رشيد م.م. علي عبد الرزاق لفقة	25-55
3	اثرمرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات/بحث استطلاعي في جامعة ذي قار	م.م. طارق كاظم شلاكة أ.م. د. واثق حياوي لايد م.م. رضوان جبار جودة	56-75
4	اثرتوجه الريادي لدى مدراء شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية	م.م. مروة جمال عمر السيد علي فوزي موسى	76-91
5	الإستراتيجية الممتدة نحو طموحات الطاقة البديلة في العراق/دراسة استطلاعية في ثلاثة مؤسسات ذات العلاقة بالطاقة بمحافظة البصرة	أ.م. د. هاني فاضل الشاوي	92-135
6	الانتاج النظيف واثره في اداء الاعمال/دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية	م.م. جهان سلمان علاوي	136-157
7	قدرة امن المعلومات للنظام ERP في الحفاظ على العمليات الادارية/دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية-نينوى	أ.د. محفوظ حمدون الصواف م. د. علي عبد الفتاح الشاهر	158-183
8	تحسين اداء العمليات وفق نظرية القيود / دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية	م.م. رؤى علي عبد السادة	184-204
9	مدى فاعلية تطبيق انموذج ادارة تجربة الزبون في شركات الاتصال العراقية/دراسة مقارنة لآراء عينة من العاملين في شركتي اسيا سيل وزين العراق	م. اميرة هاتف حداوي م. دنيا كريم حسن	205-231
10	ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الاداء المتميز/بحث استطلاعي في شركة بغداد للمشروبات الغازية	م.م. ندى ابراهيم نجم	232-258

أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات :

(بحث استطلاعي في جامعة ذي قار)

م.م. طارق كاظم شلاكة أ.م.د. واثق حياوي لايد م.م. رضوان جبار جودة

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة سومر

المستخلص

سعى البحث الى تشخيص مستوى مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) في جامعة ذي قار وتشخيص علاقة الارتباط والتأثير بمجموعة من المتغيرات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية للجامعة وهي (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجيا). صمم الباحث استبانة تكونت من (28) فقرة وزعت على عينة تكونت من (57) فردا من من عمداء ورؤساء الاقسام في الجامعة، كما تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات وباستخدام البرنامج الاحصائي (spss)، وتوصل البحث عدة استنتاجات كان من اهمها ان جميع علاقات الارتباط والتأثير موجبة ذات دلالة معنوية احصائية بين متغيرات مرونة الموارد البشرية ومتغيرات الريادة الاستراتيجية، كما اوصى البحث باهمية التركيز على مرونة الموارد البشرية عبر تنمية مهارات العاملين وسلوكياتهم والتعديل والتحسين المستمر لانظمة الموارد البشرية وبما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة للجامعة لتحقيق موقع ريادي في مجال التعليم .

المصطلحات الأساسية للبحث: مرونة الموارد البشرية ، الريادة الاستراتيجية.

Abstract

This research tries to diagnose the level of flexibility of human resources skill flexibility, behavior flexibility and human resources practices flexibility) in DhiQar university and to diagnose the relationship of correlation and impact with a set of variables related to the university Strategic Entrepreneurship which are (Entrepreneurial Culture, Entrepreneurial leadership, Entrepreneurial Mindset and Strategic

management resources). The researcher designs a questionnaire consisting of 28 sheets distributed in a sample consisting of 57 members of university deans and heads of departments, a number of statistical methods are used to process the data using the statistical program (spss). The research comes to several results, the most important of which is that all correlation and impact relationships are positive with significant statistical significance between human resources flexibility and Strategic Entrepreneurship variables, the research also recommends focusing the flexibility of human resources through the development of staff skills and their behaviors, and the continuous modification and improvement of human resources systems and commensurate with the changing requirements of the university to achieve a pioneering position in education.

Keyword: flexibility of human resources, Strategic Entrepreneurship.

المقدمة

يعد العنصر البشري المتغير المحوري في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وتتبلور أهميته في ما يمتلكه الأفراد العاملون من معارف وقدرات ومهارات تساعد في إيجاد معارف جديدة يتم استخدامها وتوظيفها في نمو وتقدم المنظمة، إن زيادة حدة المنافسة بين المنظمات نتيجة للتطورات المتسارعة وسرعة التغيير في البيئة يفرض عليها اعتماد استراتيجيات تنافسية من أجل أن تكون متميزة في مجال عملها، فدأبت المنظمات اليوم إلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتباره أهم الركائز التي تستند عليها في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية،

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في غياب فهم وإدراك الجامعة المبحوثة لأهمية عناصر مرونة الموارد البشرية التي من خلالها يمكن إيجاد وتطوير موارد بشرية قادرة على التفكير الصحيح و تكوين قاعدة عريضة من موارد المنظمة تعمل على اقتناص الفرص واستثمارها بشكل يؤدي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية،، والتساؤلات الآتية تعكس مشكلة البحث:

أ- هل تمتلك المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً عن متغيري البحث (مرونة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية) وما مدى الاهتمام بهما.

ب- ما هي طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية

ت- ما مستوى مساهمة مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة ؟

2- أهمية البحث

أ- يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية المتغيرات التي سيتم دراستها وبحثها، (مرونة الموارد البشرية، والريادة الإستراتيجية للمنظمات، ومتغيراتها الفرعية، مما يستوجب دراستها وتحليلها في الجامعات العراقية والخروج برؤية واضحة عنها.

ب- إثارة اهتمام ادارة الجامعة إلى أهمية مرونة الموارد البشرية بأبعادها التي تشمل (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) بوصفها من العناصر الرئيسة التي تمكن المنظمة من بلوغ اهدافها.

ت- تمكين الجامعة بالتعامل مع البيئات المعقدة والتي تتسم باللا تأكد والتعقيد من خلال تبني ابعاد الريادة الاستراتيجية بالشكل الذي يعزز قدرتها على التكيف والتفوق على الظروف المحيطة.

3- أهداف البحث

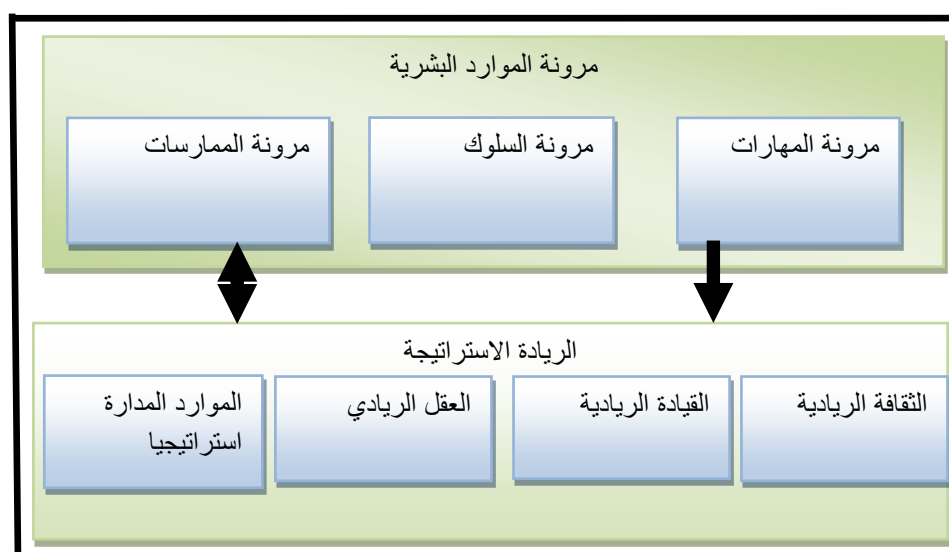
يمكن صياغة أهداف البحث بالنقاط الآتية:

أ- تسليط الضوء على واقع مرونة ممارسات الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة ومدى تأثيرها على امكانيتها لتعزيز موقعها الريادي وتحديد الأثر المتبادل بين متغيري البحث بصورة منفردة ومتجمعة

ب- تحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

4- مخطط البحث الفرضي

يشير السهم ذو الاتجاهين الى علاقات الارتباط فيما يشير السهم ذو الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير.



5. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المهارة و الريادة الاستراتيجية بأبعادها.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة السلوك والريادة الاستراتيجية بأبعادها.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:-** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في الريادة الاستراتيجية، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المهارة في الريادة الاستراتيجية.
- يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة السلوك في الريادة الاستراتيجية.
- يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة ممارسات الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية

5- اساليب جمع البيانات

الجانب النظري: تم الاستعانة بالكتب من المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث بالإضافة الى ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث ورسائل وأطاريح عربية واجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

الجانب العملي: جرى تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني من خلال الاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات القريبة من موضوع البحث بشكل يخدم هدف البحث ومتطلباته وقد تألفت من (28) فقرة غطت متغيرين وسبعة ابعاد فرعية وقد اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي)ضمن الاوزان المترتبة من (1,2,3,4,5) بعبارات (أتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) وتتكون الاستبانة من جزئين يتضمن الجزء الاول المعلومات الشخصية لعينة البحث في حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة الفقرات التي تقيس الابعاد الرئيسة والفرعية لمتغيرات البحث. حيث تم الاعتماد على (التميمي ، 2016) فيما يخص مرونة الموارد البشرية. اما الريادة الاستراتيجية فتم الاعتماد (Kimuli 2011،) و (فتحي والمختار، 2014).

6- وصف مجتمع وعينة البحث

جرى تطبيق الجانب الميداني لهذا البحث في (جامعة ذي قار)، اذ اختير عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في الجامعة كونهم اكثر معرفة وقدرة على التعامل مع فقرات الاستبانة اذا تكون مجتمع

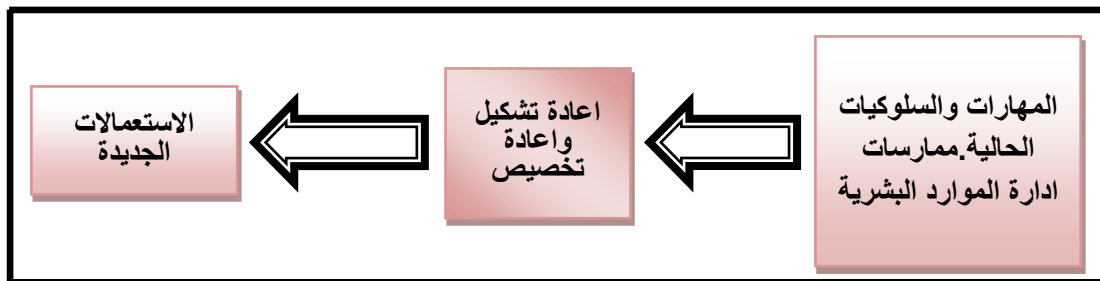
البحث من (57) فردا بواقع (11) عميد و(46) رئيس قسم، ونظر صغر مجتمع البحث تم اعتماده بالكامل وتم توزيع الاستبانة عليهم و استردت بالكامل.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

أولاً: مرونة الموارد البشرية (HR) Flexibility

1- مفهوم مرونة الموارد البشرية

تشير مرونة الموارد البشرية إلى القابليات المتاحة التي تملكها الموارد البشرية من مهارات وسلوكيات التي يمكن أن تمنح المنظمة المرونة في متابعة البدائل الاستراتيجية في البيئة التنافسية إضافة الى تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتنفيذها بشكل سريع لتحقيق أكبر قدر ممكن من المرونة المتأصلة في تلك الموارد (Ngo&Loi,2008:138)، كما تعرف بأنها " قدرة الأفراد على تشخيص وممارسة السلوكيات المناسبة للتكيف والاستجابة مع الاحداث الطارئة والمتغيرات المستجدة مع بذل القليل من الجهد ومراعاته الكلف والتميز في الأداء" (Somers,2009:13)، وبعبارة أخرى أن مرونة الموارد البشرية تشير الى قدرة نظام الموارد البشرية للمنظمة على الاستفادة من مهارات وسلوكيات الافراد العاملين الحالية بوسائل متنوعة من خلال إعادة بناء أو إعادة توظيف لاستخدامات ممارسات الموارد البشرية ذات العلاقة.



شكل (2) مرونة الموارد البشرية

المصدر: التميمي، محمد ياسين، (2016)، "اداء فريق العمل في اطار التفاعل بين القيادة الرؤيوية ومرونة الموارد البشرية_ بحث تحليلي لاراء القادة في ديوان الرقابة المالية، اطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص85

ثانياً: اهمية مرونة الموارد البشرية

يشير (Santos-Vijande, 2011) إلى اهمية "القدرة الديناميكية" للموارد البشرية من أجل جيل "قادر على التعلم" في المنظمة التي تساعده على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية، اذا لا يمكن للمنظمة ان تتأقلم مع التحولات التغيرات البيئة مالم تكون مواردها البشرية قادرة على تطوير وتوظيف مهاراتها وقابلياتها وسلوكياتها وبما ينسجم مع هذه التغيرات. ان اهمية مرونة الموارد البشرية ناتجة من

ضرورتها للمنظمات لتحقيق التميز وتطوير قابلية الأفراد وتعزيز قدرتها على سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة إضافة إلى أهمية تشخيص ومعرفة اهتمامات الزبائن المستقبلية والمتعددة والعمل على رفع روح المنافسة بين الأفراد لتحقيق أداء أفضل إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار مشاركة الزبائن في عملية اتخاذ القرارات والمساهمة في عرض الخدمات والأعمال التي تقدمها الأفراد في أسواق متعددة (Yanggui&Hing,2004:36).

ثالثاً: أبعاد مرونة الموارد البشرية

1- مرونة المهارة (Skill Flexibility)

عرف (Pandey,2012:23,24) المهارات "بأنها تمثل احد المرتكزات الاساس لاداء افضل وعمل حركي تعليمي وتعبر عن مستوى الشخص التعليمي والثقافي ومدى امكانيته على اداء الواجبات المكلف بها، وتطور هذه المهارات بالتدريب او الخبرة المكتسبة من خلال الاداء، وأن اهم أنواع المهارات (مهارة حل المشكلات، المهارة الاجتماعية، المهارات التقنية، مهارات الأنظمة، مهارات إدارة الموارد).ولكي تتجح المنظمات عليها ان تستقطب أفراد موهوبين قادرين على العمل في كل المستويات ويتمتعون بمستوى مناسب من المهارات والقدرات التي تزيد من قيمة المنظمة ولديهم اراء ومقترحات ووجهات نظر بناءة، وينبغي تطوير هذه المهارات والأفكار بصورة مستمرة وتقويتها وتعزيزها كما يتعين على كل موظف أن يحفز جهوده ويوظف مهاراته من أجل التركيز في تحقيق أهداف وغايات المنظمة (العنزي والعبادي،2011:1295)

2- مرونة السلوك (Behavior Flexibility)

تشير مرونة السلوك إلى امكانية تعديل وتكيف ممارسات الأفراد العاملين فمن خلال هذه المرونة يستطيع الافراد أن يكيّفوا سلوكهم بهدف الاستجابة إلى المواقف والمتغيرات الجديد بالاستفادة من القدرات الذاتية وليس على نمط ثابت من التصرف (العطوي والفتلاوي،2014:10)، كما أن المرونة السلوكية تركز على البيئة الخارجية وتهتم بتطوير الابداعات لدى الافراد و تعزز الأدوار القيادية المختلفة التي تمكن الإدارة من الاستجابة السريعة إلى المتغيرات السريعة وتحقق الأهداف وتساعد المرونة العالية في الادوار على زيادة قابلية وقدرة الإدارة على التعامل مع المواقف ومواجهة الظواهر الإدارية والتنظيمية(العنزي والعطوي،2013:263).

3- مرونة ممارسات الموارد البشرية (HR Practice Flexibility)

وتشير الى مدى قابلية ممارسات ادارة الموارد البشرية على التكيف ومدى تطبيقها في مجموعة متنوعة من المواقف مثل نظام الاجور المرن او من خلال الوحدات المختلفة للمنظمة مثل تقييم نفس

اداء النظام المطبق لغالبية الوحدات والوظائف وسرعة انجاز هذه التعديلات التي تؤثر مرونة ممارسات ادارة الموارد البشرية (محمد، 2013: 378)، ويرى (Moideenkutty et al., 2011: 243) أن ممارسات الموارد البشرية لها تأثير مباشر في تنمية ومهارات أفراد المنظمة عندما تكون منسجمة ومرتبطة مع بعضها

ثانيا: الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

1- مفهوم الريادة الاستراتيجية

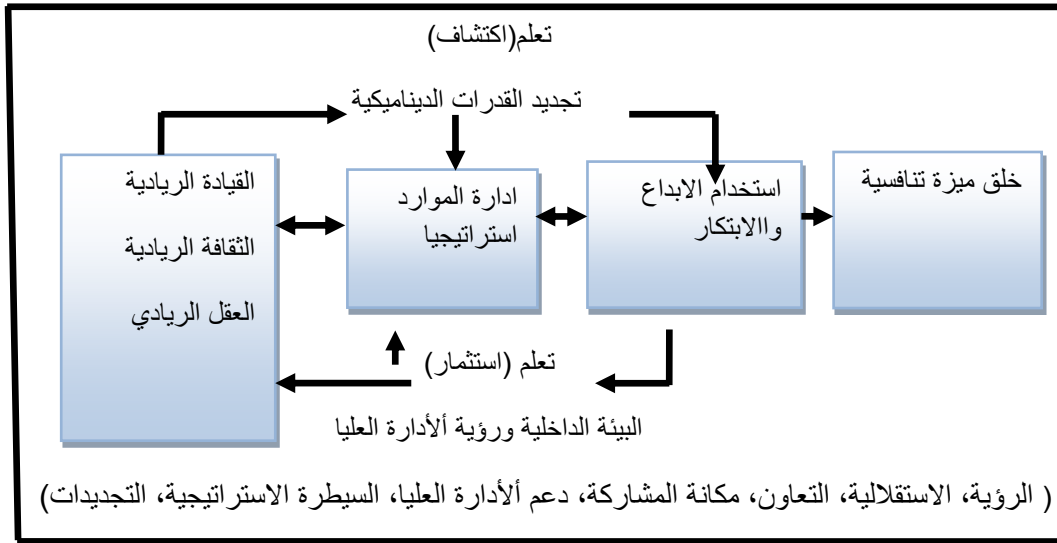
ان مفهوم الريادة الاستراتيجية باعتباره عملاً ريادياً ذو منظور إستراتيجي ، يساعد على الكشف عن الفرص البيئية الملائمة واستغلالها قبل المنافسين ليجاد ميزه تنافسية مستدامة تقود الى تعظيم خلق الثروة (Hitt et al , 2001 : 480). كذلك تعرف الريادة بانها تنظيم موارد المنظمة الاساسية للبدء والمبادرة ليجاد اعمال جديدة مع الاخذ بنظر الاعتبار حالات النجاح والفشل التي قد تصاحبها (Daft, 2003, 31)، و. اوضح (Ireland & Webb, 2007: 50) ان الريادة الاستراتيجية هي محصلة تكامل ريادة البحث عن الفرص البيئية مع مجال الاستراتيجية البحث عن الميزة ليجاد الريادة الاستراتيجية بهدف استغلال الابتكارات الجديدة التي تنتج عن جهود المنظمة في الاكتشاف المستمر للفرص.

2- اهمية الريادة الاستراتيجية

ان الريادة الاستراتيجية تمكن المنظمات من ادارة مواردها لمواجهة التحديات التي تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية في اطار الادارة الاستراتيجية من جهة وتشخيص واقتناص الفرص البيئية الجديدة الخاصة بالميزة التنافسية المستقبلية من منظور ريادي التي يمن الافاده منها وتطويرها كطريقة لتحقيق القيمة ويجاد الثروة (Hitt et al. 2011, : 60). ويوضح (Hitt, 2002: 16) ان اهمية الريادة الاستراتيجية على مستويات الفرد والمجتمع تتمثل ب: (تساهم في عملية التطور والتنمية الاقتصادية، تسهم في زيادة رضا الافراد، الابداع في المنتجات والعمليات، تعد عنصر اساس في تجديد المنظمة وزيادة حيويتها، زيادة العوائد وتطوير الاعمال وتعزيز ربحية المنظمة، خلق ميزة تنافسية للمنظمات الكبيرة والمشاريع الصغيرة).

3- ابعاد الريادة الاستراتيجية

يتفق عدد من الباحث حول ابعاد الريادية الاستراتيجية منهم (Luke & Verreynne, 2006) (Kraus et al , 2011) (Kimuli, 2011) التي تتمثل ب (القيادة الريادية ، و الثقافة الريادية ، والعقل الريادي ، والموارد المدارة استراتيجياً) والشكل الاتي يوضح نموذج الريادة الاستراتيجية:



شكل (4) أنموذج الريادة الاستراتيجية

Source: Kyrgidou & Hughes: 2010 "Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions", European Business Review, Vol. 22, No. 1, p53.

أ- الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture

تساعد الثقافة الريادية المنظمات على التغيير والتجديد وتهدف الى ايجاد التوافق والانسجام بين اعضاء المنظمة لتشخيص واقتناص الفرص الريادية لتعزيز قدرات المنظمة وايجاد مشاريع جديدة (Dees et al, 2007:449). اذا يتعين على المنظمات تنمية ثقافة ريادية تهيئ للخروج عن الأنماط التقليدية التي من خلالها تفكر المنظمة وتطويرها، واستقطاب التقنيات الجديدة للاستفادة منها في ممارسة أنشطتها وعملياتها المختلفة وتقديم المنتجات المميزة والفريدة لزبائنهم، وضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة والتكيف للتغيرات البيئية السريعة التي قد تحصل في البيئة الخارجية، والاستعداد لتحمل بعض حالات الفشل (Wheelen & Hunger, 2004:290).

ب- القيادة الريادية Entrepreneurial leadership

تعرف القيادة الريادية على انها "القدرة الريادية على توقع وتصور الاحداث والتفكير بشكل استراتيجي مرّن للتعامل مع التغيرات البيئية وتعاون مع افراد المنظمة لإيجاد تغييرات تصنع مستقبل واعد للمنظمة (Kuratk, 2007:1). فالريادة تحتاج الى نوع من القادة يتصفون بالشجاعة والايمان بأهداف المنظمة والقدرة على التحمل وممارسة الاعمال الشاقة ولديهم احساس بالرضا عن انفسهم لتغلب على العقبات وتحقيق النجاح (Dees et al, 2007:489). ان القادة الرياديين يتصفون بخصائص وصفات تؤثر في صياغة وتوجيه الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، كذلك تعمل القيادة

الريادية على بناء مركز قوي للمنظمات في اسواقها المحلية والدولية من خلال ما يتمتعون به سمات شخصية تتمثل بالرؤية الثاقبة، والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار، وتبني المخاطرة (Kuratko&Welsch, 2004:13).

ت-العقل الريادي Entrepreneurial Mindset

العقل الريادي بوصفه منظوراً هدف للنمو الذي يركز من خلاله الافراد على المرونة والابداع المستمر والتجديد، ان الافراد ذو العقل الريادي لديهم القدرة على تشخيص واستغلال الفرص الجديدة حتى في ضل ظروف تتسم بعد التأكد كونهم يمتلكون القدرات المعرفية التي تعطي لهم حلولاً لمختلف الحالات الغامضة (968 : Ireland et al, 2003). ان المنظمات الساعية للنمو تحتاج الى عقل ريادي يمكنها من تقييم المرونة والسرعة والابداع والقيادة الاستراتيجية بصورة كبيرة، بالإضافة الى قدرة العقل الريادي على تمكين المنظمات من تشخيص واستغلال الفرص البيئية استغلالها قبل المنافسين في نفس السوق (7:2009, kuratko&Audretsch).

ث-ادارة الموارد إستراتيجياً Strategic management resources

تسعى المنظمات الريادية الساعية نحو الفرص الى الاستقرار والكفاءة من خلال ما تملكه من الموارد والتي تمكنها من السيطرة والقوة، وتحقق المنظمة الميزة التنافسية باستعمالها الموارد للوصول الى التخصص وتقليل المخاطرة والمحافظة على المرونة. لهذا تسعى المنظمات الريادية الى ايجاد موارد جديدة او استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية، وهذه الموارد تعتمد على المعرفة (مثل التكنولوجيا، الاجراءات) أو الملكية (رأس المال الفكري والمالي ومهارات وكفاءة المورد البشري). وتستعمل المنظمات الريادية هذه الموارد وموارد اخرى لتفعيل عملية الابداع والابتكار وتنفيذ استراتيجيات الريادة التنظيمية (داود، 2011: 168).

المبحث الرابع: الجانب العملي: المحور الاول: عرض النتائج وتحليلها في ضوء اجابات العينة المبحوثة.

أولاً- عرض واقع مرونة الموارد البشرية

جرى قياس هذا المتغير من خلال ثلاث أبعاد فرعية هي (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية)، إذ يوضح الجدول (3) ان هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.58) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام (0.867)، وهذا يؤشر اهتمام المنظمة المبحوثة بمرونة مواردها البشرية. والاتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

1- مرونة المهارة :يوضح الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً لبعد (مرونة المهارة)، بلغ (3.53) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بالغ (0.950)، وهذا يفسر أن أفراد المنظمة المبحوثة يتمتعون بمهارات مرنة تمكنهم من انجاز مهام مختلفة وفي مواقع مختلفة في المنظمة وهذه ينعكس بشكل ايجابي على اداء المنظمة .أما على صعيد الأسئلة فقد تم قياس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة ، وكما موضح في الجدول(3)، حققت الفقرة (1) أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.83) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.741) ، وهذا يشير الى ان افراد المنظمة لديهم مهارات متنوعة تمكنهم من انجاز مهام مختلفة في المنظمة ، اما الفقرة(4) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.24)، وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (1.12)، وهذه يفسر اتفاق افراد العينة حول هذه الفقرة.

جدول 3- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التفسيري(مرونة الموارد البشرية) والمتغير الفرعي(مرونة المهارة)			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يستطيع اعضاء المنظمة من انجاز مجموعة واسعة من المهام المتاحة.	3.83	0.741
2	لدى أفراد المنظمة القدرة على إدارة تقلبات العمل من خلال المهارات المختلفة.	3.41	1.021
3	يطور افراد المنظمة مهاراتهم في العمل بالاعتماد على انفسهم ومشاركة الاخرين.	3.66	0.921
4	يتمتع افراد المنظمة بمهارات مرنة تمكنهم من التكيف للمهام الجديدة بسرعة وكفاءة.	3.24	1.12
اجمالي مرونة المهارة		3.53	0.950
اجمالي مرونة الموارد البشرية		3.58	0.867

2- مرونة السلوك: تم قياس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة ، اذا يوضح الجدول (4) ان هذا البعد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.39) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بالغ (0.823)، وهذا يشير الى ان افراد المنظمة المبحوثة يتمتعون بمرونة في سلوكياتهم وفق التغيرات ومتطلبات العمل، أما على صعيد الأسئلة فقد حققت الفقرة (6)، وسط حسابي (3.84) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.817) ، وهذا يشير الى قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على ان قدرة افراد المنظمة على تغيير اساليب وطرق

العمل وفق التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة. اما الفقرة (5) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.88)، وبانحراف معياري بلغ (0.833) وهذا يشير ان قيادة المنظمة لا تسمح للأفراد باستخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف غير المرئية على نحو فاعل .

جدول 4- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (مرونة السلوك).			ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
0.833	2.88	قيادة المنظمة تتيح لأفراد استخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف غير المرئية على نحو فاعل	5
0.817	3.84	يغير افراد المنظمة أساليب عملهم كلما استدعت تغيرات بيئة العمل ذلك.	6
0.632	3.53	يتم الاستفادة من الأخطاء، وتعامل معاملة فرص التعلم.	7
1.011	3.32	يملك معظم اعضاء المنظمة المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة	8
0.823	3.39	اجمالي مرونة السلوك	

3- مرونة الممارسة: قيس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة، اذا يوضح الجدول (5)، ان هذا البعد حقق وسطا حسابيا عاما قدرة (3.83) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.828)، وهذا يشير الى اهتمام المنظمة المبحوثة بمرونة ممارسات الموارد البشرية بما يتناسب مع المستجدات والتغيرات البيئية لضمان تعزيز موقعها التنافسي، أما على مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (9) أعلى وسط حسابي بلغ (4.11) ، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.719)، وهذا يشير الى مساهمة مرونة ممارسات الموارد البشرية في الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغير بشكل مستمر، اما الفقرة (12) فقد حقق أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته (30.30)، وبانحراف معياري بلغ (0.793) .

جدول 5- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (مرونة الممارسة)			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
0.719	4.11	تساعد المرونة في ممارسات الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.	9
0.860	4.02	ادارة المنظمة حريصة على تعديل النظام الخاص بالموارد البشرية لمواكبة بيئة العمل المتغيرة.	10
0.941	3.92	تهدف التغيرات في ممارسات الموارد البشرية الى الحفاظ على الموقف التنافسي للمنظمة	11
0.793	3.30	مرونة الموارد البشرية في المنظمة تحقيق الموائمة بين نظام الموارد البشرية وتغير متطلبات العمل.	12
0.828	3.83	اجمالي مرونة الممارسات	

ثانيا: عرض وتحليل النتائج للمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)

جرى قياس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجيا)، يوضح الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بخصوص هذا المتغير، اذ حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.69) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام (0.752)، وهذا يعكس وبدلالة واضحة أن مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات متغير الريادة الاستراتيجية.. وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

1-الثقافة الريادية :حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.56) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بالغ (0.692)، وهذا يشير الى ان المنظمة المبحوثة لديها ثقافة ريادية تشجع على ايجاد الافكار الجديدة والمبدعة وتساهم في اقتناص الفرص. اما على مستوى الاسئلة الفرعية قيس هذا المتغير من خلال اربعة اسئلة ، وكما موضح في الجدول (6) ، اذ حققت الفقرة (13)، اعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (3.98) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.653)، وهذا يشير الى امتلاك المنظمة الكثير من الافكار من خلال كواردها العلمية التي يمكن ان تحقق من خلالها موقع ريادي في مجال التعليم، اما الفقرة (16) فقد حقق أدنى وسط حسابي ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.36)، وبانحراف معياري بلغ (0.724) وهذا يوضح اهتمام المنظمة بتقديم افضل الخدمات والاستشارات العلمية الى الجهات المعنية .

جدول 6-الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) والمتغير الفرعي (الثقافة الريادية)			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	لدى المنظمة العديد من الافكار الواعدة، وكذلك الوقت والموارد	3.98	0.653
14	التغيرات التي تحدث في المجتمع ككل تساهم في توليد افكار تجاريه، واعدة للمنظمة	3.52	0.710
15	لدى المنظمة الكثير من الافكار التي يمكن تحويلها الى خدمات مربحه	3.40	0.682
16	تركز المنظمة على تحسين الخدمات التعليمية والاستشارية للمجتمع .	3.36	0.724
اجمالي الثقافة الريادية		3.56	0.692
اجمالي الريادة الاستراتيجية		3.69	0.752

2- القيادة الريادية : تم قياس من خلال اربعة اسئلة ، اذا يوضح الجدول (7) ان هذا البعد حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.95) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.749) ، مما يدل على ان هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينة المبحوثة لامتلاك المنظمة قيادة ريادية تعمل على استغلال وتطوير مواردها. أما على مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (18) أعلى وسط حسابي بلغ (4.20)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.626) ، وهذا يوضحان ادارة للمنظمة حريصة على تشجيع وتحفيز الافراد العاملين، اما الفقرة (20) فقد حققت أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته (3.66)، وبانحراف معياري بلغ (0.708) وهذا يشير ان قيادة المنظمة لها رؤية وقدرة على استقرار المستجندات البيئية في مجال التعليم والاستعداد لها

جدول 7- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (القيادة الريادية)			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تتسم قيادة المنظمة بالرؤية الثاقبة لتقديم ما هو افضل في مجال التعليم	3.81	0.893
18	تعمل قيادة المنظمة على تحفيز العاملين لتشجيع الابداع والابتكار.	4.20	0.626
19	تشجع قيادة المنظمة سلوكيات البحث عن الفرص البيئية.	4.16	0.772
20	تعتمد قيادة المنظمة على مسارات تؤمن لها مواكبة المستجندات البيئية	3.66	0.708
اجمالي القيادة الريادية		3.95	0.749

3-العقل الريادي: قيس هذا البعد من خلال اربعة اسئلة ، اذا يوضح الجدول (8) ان هذا البعد حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.66) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.709)، وهذا يشير الى وجود الافراد الذين يمتلكون افكار ريادية تساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، أما يخص الأسئلة فقد حققت الفقرة (24) أعلى وسط حسابي بلغ (4.01)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.835) ، وهذا يشير الى امتلاك ادارة المنظمة تصورات مستقبلية واضحة لتقديم كل ما هو جديد في مجال التعليم، اما الفقرة (22) فقد حققت أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته (3.31) ، وبانحراف معياري بلغ (0.627) وهذا يشير الى امكانية ادارة المنظمة على التعامل مع الظروف البيئية السريعة والمتغيرة .

الجدول 8- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (العقل الريادي)			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تبحث ادارة المنظمة عن كل ما هو ريادي في مجال عملها التعليمي	3.60	0.588
22	لدى ادارة المنظمة القدرة على التعامل مع الظروف البيئية الغامضة والمضطربة	3.31	0.627
23	القدرات الادراكية لادارة المنظمة تساهم في تشخيص واستغلال الفرص الريادية	3.75	0.789

24	لدى ادارة المنظمة تصورات مستقبلية واسعة تسعى من خلالها للوصول الى الريادة في مجال التعليم.	4.01	0.835
اجمالي العقل الريادي		3.66	0.709

4- الموارد المدارة استراتيجيا :يوضح الجدول (9) ان هذا البعد حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.59) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (0.859)، مما يشير الى وجود انسجام ممتاز بين اجابات افراد العينة المبحوثة .اما على مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (28) أعلى وسط حسابي بلغ (3.97)، وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.910)، وهذا يؤكد ان المنظمة تتبنى استراتيجية تهدف الى اكتساب الموارد النادرة وتعمل على المحافظة عليها واستثمارها لتحقيق الريادة في عملها. اما الفقرة (25) فقد حققت أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته (3.25)، وبانحراف معياري بلغ (0.701) وهذا يؤشر حرص المنظمة المبحوثة على تطوير مواردها الفريدة التي تحقق لها ميزة تنافسية.

الجدول 9- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الموارد المدارة استراتيجيا)			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	تركز المنظمة على تطوير مواردها الخاصة التي يمكن استخدامها لتعزيز الميزة التنافسية.	3.25	0.701
26	يتم ادارة موارد المنظمة إستراتيجياً بما يناسب مع الانشطة الموجهة لاستغلال الفرص والميزة	3.74	1.023
27	تمتلك ادارة المنظمة القدرة على بناء الهياكل إستراتيجياً والمحافظة على الموارد	3.43	0.804
28	استراتيجية المنظمة تشجع على اكتساب الموارد والمحافظة عليها	3.97	0.910
اجمالي الموارد المدارة استراتيجيا		3.59	0.859

المحور الثاني: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار فرضيات الارتباط:

للتحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد الريادة الاستراتيجية واختبار الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية. وفرضياتها الفرعية وذلك باستخدام معامل الارتباط الخطي البسيط (Spearman). يوضح الجدول (10) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى ، بلغت قيمة معامل الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية . (**702) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.122) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.68) بمستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية مرونة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية. وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول 10- قيم معامل ارتباط (Spearman) وقيم (T) المحسوبة بين مرونة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية											
الريادة الاستراتيجية مرونة الموارد البشرية	Y1		Y2		Y3		Y4		الاجمالي الريادة الاستراتيجية (Y)		الاجمالي مرونة الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية
	الثقافة الريادية		القيادة الريادية		العقل الريادي		الموارد المدارة استراتيجيا				
	r	T	r	T	r	t	r	t	r	t	
	.639**	4.441	.729**	6.576	.741**	5.214	.693**	5.986	.762**	4.371	
	.629**	5.256	.487**	6.146	.483**	4.447	.548**	4.472	.672**	6.312	
	.688**	5.465	.521**	4.110	.659**	6.613	.717**	5.124	.521**	5.080	
										</	

يوضح الجدول (10) اعلاه مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الفرعية وكل أتي:

الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المهارة والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجيا) ، اذ يتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين بعد مرونة المهارة وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية، حيث بلغت معامل الارتباط (.639**، .729**، .741**، .693**) على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.441، 6.576، 5.214، 5.986) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.68) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى .

الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة السلوك والريادة الاستراتيجية بأبعادها ، يوضح الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين مرونة السلوك وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجيا)، اذ بلغت معامل الارتباط (.629**، .487**، .483**، .548**) على التوالي. اما قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.256، 6.146، 4.447، 4.472) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.68) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد

المدارة استراتيجيا) يوضح الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية، اذ بلغت معامل الارتباط $(.688^{**}, .521^{**})$ ، $(.659^{**}, .717^{**})$ على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.465، 4.110، 6.613، 5.124) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.68) بمستوى دلالة (0.01). وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (وجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة ممارسات الموارد البشرية والريادة الاستراتيجية بأبعادها) (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجيا).

2- اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في الريادة الاستراتيجية) اختبرت هذه الفرضية من بأستخدام تحليل الانحدار البسيط، اذ تم صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) والذي اعطي رمز (Y) والمتغير التفسيري الرئيسي (مرونة الموارد البشرية) ورمز له (X)، ويوضح الجدول الاتي تحليل التباين الذي يبين معنوية الانموذج على وفق اختبار (f) حيث بلغت قيمة (f) المحتسبة (45.892) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.09) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يثبت ان لمرونة الموارد البشرية تأثير واضح في الريادة الاستراتيجية وهذا يؤكد ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، كما تشير قيمة (R^2) التي تعد مقياسا وصفيا يفسر الفائدة من معادلة الانحدار في تقدير القيم ويمثل نسبة الاخطاء في استعمال معادلة الانحدار، وكانت قيمة (R^2) (0.755) وهو يدل ان ما مقداره (0.755) من التباين الحاصل في (الريادة الاستراتيجية) هو تباين مفسر بفعل (مرونة الموارد البشرية) الذي دخل الانموذج وان ما مقداره (0.245) هو تباين مفسر بفعل عوامل عشوائية لم تدخل انموذج الانحدار.

كما اشار الجدول (11) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات البرنامج الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير لمرونة الموارد البشرية في الريادة الاستراتيجية. وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية، والاتى توضيح للفرضيات الفرعية.

الجدول 11- تحليل تأثير ابعاد مرونة الموارد البشرية في الريادة الاستراتيجية					
المتغير المستجيب	القرار	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحتسبة	قيمة معامل التحديد R^2	المتغير التفسيري وابعاده
الريادة الاستراتيجية (Y)	معنوي (يوجد تأثير)	.000	45.892	.755	مرونة الموارد البشرية (X)
	معنوي (يوجد تأثير)	.000	43.211	.622	مرونة المهارة (X1)
	معنوي (يوجد تأثير)	.000	29.996	.598	مرونة السلوك (X2)
	معنوي (يوجد تأثير)	.000	36.164	.708	مرونة الممارسة (X3)
		N=57	قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.09		

جرى اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام (Simple Regression Analysis)، حيث تم صياغة علاقة دالية بين قيمة المتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) وتم اعطائه رمز (Y) والمتغيرات الفرعية التفسيرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسة) ورمزت (X1، X2، X3) على التوالي. ويوضح الجدول (11) قيمة (f) المحتسبة للمتغيرات الفرعية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسة) والتي رمز في الجدول (X1، X2، X3) بلغت قيمتها على التوالي (43.211، 29.996، 36.164)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.09) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد وجود تأثير لهذه الابعاد الفرعية التفسيرية في المتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) مما يشير الى ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذه المتغيرات. وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) الموضحة بالجدول (11) التي بلغت قيمتها للمتغير (X1 مرونة المهارة) (0.622) وهذا يعني ان ما مقداره (0.622) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X1 مرونة المهارة) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (0.378) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار. كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X2 مرونة السلوك) (0.598) وهذا يعني ان ما مقداره (0.598) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X2 مرونة السلوك) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (0.402) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى. وتوضح قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X3 مرونة الممارسة) (0.708) وهذا يعني ان ما مقداره (0.708) من التباين

الحاصل للمتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X3 مرونة الممارسة) الذي دخل الانموذج، وان ما مقداره (292). هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى، كما يوضح الجدول (11) ان مخرجات النظام الاحصائي بينت معنوية بلغت (0.000) لجميع الابعاد وهذا يؤكد وجود تأثير للمتغيرات التفسيرية الفرعية في المتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) وبناء على الاختبارات السابقة الذكر يمكن القول ان جميع الفرضيات الفرعية قد تحققت.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

- 1- كشفت نتائج التحليل الاحصائي اتفاق في وجهات نظر العينة المبحوثة حول متغير مرونة الموارد البشرية والتي تشير الى وجود مرونة في الموارد البشرية في جامعة ذي قار، وقد سجلت مرونة ممارسات الموارد البشرية اعلى وسط حسابي، وقد حلت مرونة المهارة بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية، اما مرونة السلوك فحلت بالمرتبة الثالثة.
- 2- لدى الجامعة كوادر بشرية على مستوى جيد من المهارة من خلال انجازهم اعمال متنوعة في العمل وقدرة جيدة للتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.
- 3- بينت النتائج ان ادارة الجامعة لم تعطي اهمية كبيرة لمنح الافراد حرية شخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف على نحو فاعل .
- 4- احتل متغير القيادة الريادية المرتبة الاولى من بين متغيرات الريادة الاستراتيجية وهذه يشير الى امتلاك الجامعة قيادة لديها رؤية مستقبلية لتحقيق موقع ريادي. واحتل بعد العقل الريادي المرتبة الثانية تلية الموارد المدارة استراتيجيا ثم الثقافة الريادية.
- 5- بينت النتائج ان جميع علاقات الارتباط والتأثير موجبة ذات دلالة معنوية احصائية بين متغيرات مرونة الموارد البشرية ومتغيرات الريادة الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة التأكيد من قبل ادارة الجامعة على اشراك كوادرها سواء التدريسية او الادارية بدورات تأهيلية تخصصية لاكتساب المزيد من المهارات الفنية والادارية .
- 2- الاهتمام بشكل افضل بسلوكيات العاملين كونها انت بالمرتبة الاخيرة من بين ابعاد مرونة الموارد البشرية من خلال اتاحة حرية اكبر للأفراد في التعامل مع المواقف والمشكلات التي تواجههم في العمل.
- 3- الحفاظ على مرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال التركيز على التعديل والتحسين المستمر لأنظمة الموارد البشرية وبما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة للجامعة لتحقيق موقع ريادي في مجال التعليم.

4- يتعين على ادارة الجامعة الاهتمام بشكل افضل لتبني ابعاد الريادة الاستراتيجية بكل متطلباتها لتطوير ادائها التعليمي.

5- بناء وتعزيز الثقافة الريادية في الجامعة من خلال التأكيد على تقديم افضل الخدمات للمجتمع والعمل على استثمار الفرص البيئية التي تسهم في تحسين الموقع الريادي للجامع.

المصادر

اولا: المصادر العربية

1- العنزي ، سعد علي حمود والعطوي ، عامر علي حسين (2013) إدارة التناقضات ، الطبعة الأولى ، مكتبة الذاكرة للطباعة والنشر ، بغداد - شارع المتنبي.

الرسائل والأطاريح والمجلات

2- العطوي ، عامر علي الفتلاوي ، ميثاق هاتف (2015) توظيف المرونة - التنظيمية والبشرية كاستراتيجية لمواجهة عبء الزيارات الدينية في العتبات المقدسة دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة في كربلاء ، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المثنى.

3- التميمي، محمد ياسين،(2016)،"اداء فريق العمل في اطار التفاعل بين القيادة الرؤيوية ومرونة الموارد البشرية_ بحث تحليلي لآراء القادة في ديوان الرقابة المالية، اطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

4- محمد، اثير عبدالله،(2013)،"تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في الاداء التشغيلي _دراسة استطلاعية لآراء المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية الثانية"،مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8،العدد،22.

ثانيا: المصادر الاجنبية

BOOKS

- 5- Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B.(2007) ,"Strategic Management: Creating competitive Advantage" ,McGraw-Hill, Barded New York .
- 6- Daft, Richard L., 2003, Management, 6th. ed., Thomson South-Western, U.S.A.
- 7- Wheelen, Thomas L., Hungry, David J., (2004) "Strategic Management and Business Policy", Ninth Edition, Pearson education, Inc; Upper saddle River, New jersey.
- 8- Kuratko, F. Donald &Welsch, P. Harold: 2004 "Strategic Enrepreneurial Growth ", Harcourt College Pubishers

periodicals & journal & thesis

- 9-** Ngo. H,y, &loi,R ., (2008) "Human resource flexibility organizational culture and firm performance : an investigational of multinational firms in Hong kong", international Journal of Human resource management ,19.1654-1666.
- 10-** Luke, Belinda,(2009), (Strategic Entrepreneurship in New Zealand's state-owned Enterprises: Underlying Elements and Financial Implications) ,Dissertation for Doctoral, Auckland University of Technology
- 11-** Somers. S.,(2009) "Measuring resilience potential an adaptive strategy for organizational crisis planning" journal of contingencies and Crisis management 17 (1) 12-23.
- 12-** Yonggui, W, &Hing ,P ,L., (2004) "Customer –focused performance and its key resource – based – determinations" : an integrated frama work, customer relationship Vol,14pp 34-59.
- 13-** Pandey, Alankrita (2012) The road less traveled : The moderating effects of relational coordination on the relationships among human capital , Employee behaviors and per formance, Presented to the Faculty of the Graduate School of Business The University of Texas at Arlington in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of philosophy.
- 14-** Moideenkutty, Unnikammu, Asya Al-Lamki, Y. Sree Rama Murthy, (2011),"HRM practices and organizationalo cite this document:performance in Oman", Personnel Review, Vol. 40 Iss: 2 pp. 239 – 25.
- 15-** Hitt, M. A & Ireland, R. D & Camp, S. M & Sexton, D. L,(2001), Strategic entrepreneurship: Strategies for wealthcreation ,Strategic Management Journal, NoL22 .No 4 ,pp 479– 491.
- 16-** Ireland, R.D. & Webb, J.W, (2007), Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation, Journal of Business Horizons, Vol 50. No 1, pp 59- .
- 17-** Hitt ,Michael ,A.& Ireland ,R.Duane&Sirmon ,Daivd .G &Trahms ,Cheryl. A ,(2011), Strategic Entrepreneurship :Creating Value for Individuals ,Organizations ,and ,Society ,Journal of Management ,pp 57-75
- 18-** Kyrgidou& Hughes:2010"Strategic entrepreneurship:origins,core elements and reseachdirections",European Business Review,Vol. 22,No.