



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

علاقة مرونّة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

اعداد الطالب:

ابراهيم جاسم ابراهيم

بإشراف:

أ.د. صلاح الدين حسين الهيتي

2021 \ 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ ۖ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

صدق الله العلي العظيم

النساء: 113

الاهداء



إلى من هي قنديل ظلامي وكل شيء في حياتي أُمي

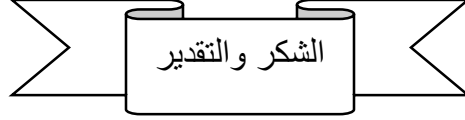
إلى صاحب القلب الكبير ونور أيامي: أبي.

إلى سندي وعصيدي: أخي (مصطفى).

إلى اللاتي قيل عنهن: يد يمن، وضلع ثابت لا يميل، وقطعة من الأم تورد لك الحياة:
أخواتي.

إلى كل من ساندني بحمل أعباء هذا العمل.

إليهم جميعاً أهدي عملي



في البداية، الشكر والحمد لله، جل في علاه، فإنه ينسب الفضل كله في إكمال - والكمال يبقى لله
وحده - هذا العمل . وبعد الحمد لله، فإنني أتوجه إلى أستاذي الدكتور

أ. د. صلاح الدين حسين الهيتي

بالشكر والتقدير الذي لن نفيه أي كلمات حقه، فلولا مثابرته ودعمه المستمر ما تم هذا العمل . وبعدها
فالشكر موصول لكل أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي حتى أتشرف
بوقوفي أمام حضراتكم اليوم

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والتقدير
ث - ج	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
1	المقدمة
	المبحث الاول: الاطار العام للبحث
2	مشكلة البحث
2	اهمية البحث
2	اهداف البحث
2	منهج البحث
2	وسائل جمع البيانات
2	الدراسات السابقة
	المبحث الثاني:
6	مفهوم مرونة الموارد البشرية
6	مراحل تطور مرونة الموارد البشرية
7	ابعاد الموارد البشرية
8	اهمية مرونة الموارد البشرية
8	العناصر المؤثرة على مرونة الموارد البشرية
11	الاختلاف بين مرونة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية
	المبحث الثالث
12	مفهوم الأداء الوظيفي
12	أهمية الأداء الوظيفي
13	انواع الاداء الوظيفي
14	أهداف تقييم الأداء الوظيفي
14	مقاييس الأداء الوظيفي
15	ابعاد الأداء الوظيفي
17	المبحث الرابع: دور مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء

19	المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
21	قائمة المصادر

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
11	الجدول (1)... الاختلاف بين مرونة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية

المقدمة:

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، زائد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات، لذلك فإنه لا يكفي الأداء العادي لمواجهة هذه التحديات، ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و الركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى ضرورة التحسين المستمر في مستوى أدائها إلى درجات تتفوق بها على المنافسين، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية، تحسين النتائج وتحقيق الاهداف. إذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة، تمثل الشروط الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، ومنه في ظل التغير المستمر وعدم التأكد أصبح النجاح والتفوق التنافسي المستمر للمؤسسات شيء صعب إن لم يكن مستحيل، ولهذا فان التطوير للقدرات التنافسية والحفاظ عليها في ظل هذه التحولات لا يتم إلا بتطوير قدرات التأقلم والاستجابة السريعة بل والأكثر من ذلك العمل على تطوير قدرات استباقية بتغيير قواعد اللعبة لصالح المؤسسة، وان ذلك لن يتم إلا بتطوير مداخل جديدة في بناء وتدعيم هذه القدرات التنافسية تعتمد على مرونة الموارد البشرية كعامل أساسي.

فالمرونة يمكن أن تعرف بأنها القدرة على البقاء، التأقلم المستمر، التطور والنمو في بيئة ميزتها الأساسية عدم اليقين، التعقد وعدم الاستقرار، ومنه وكما يؤكد Mintzberg في ظل عدم التأكد الكبير الذي يميز المحيط الحالي، يجب على المؤسسة أن تبني استراتيجياتها بالتركيز على مقاربة المرونة. وفي إطار البحث عن المصادر والآليات التي تحقيق الأداء المتميز، وبالاستناد الى نظرية الموارد التي تؤكد على أن مصدر الاداء المتميز والمستمر للمؤسسات يكمن في امتلاكها موارد وكفاءات وقدرات خاصة ومتميزة تسمح لها بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنافسة شرسة، ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، زبائن يصعب إرضائهم، تعتبر الموارد البشرية أهم مورد استراتيجي تمتلكه المؤسسة لما يتميز به من خصائص لا تتوفر في غيره من الموارد، فالأفراد يعتبرون موردا استراتيجيا للمؤسسة لما يحوزونه من معارف، مهارات وخبرات وقدرات واستعدادات تسمح لهم بتحقيق استراتيجية المؤسسة والرفع من أدائها في بيئة ديناميكية ومعقدة.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: أين المشكلة؟

تعد مفهوم المرونة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة، حيث بدأ الاهتمام به في العقد الأخير من القرن العشرين، نتيجة ارتفاع درجة عدم التأكد البيئي، الذي يواجه المنظمات، خاصة العاملة في السوق الدولي، وتعتبر المرونة الموارد البشرية ضرورة للمنظمات للتغلب على الجمود التنظيمي والحد من الإجراءات الروتينية، فهي تعزز من استخدام الأساليب الإبداعية والاستكشافية، وتؤكد على استخدام المرن للموارد البشرية وإعادة ضبط العمليات، وتعكس نوعاً من القدرات الديناميكية التي تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة

ثانياً: أهمية البحث:

1- ان هذا البحث وما قد يصل اليه من نتائج ذو فائدة كبيرة للمنظمات في توجيهه؟ انظارها نحو تبني مرونة فعالة لإدارة الموارد البشرية وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية.

2- الدور الذي تلعبه مرونة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الوظيفي.

3- التعرف بمكونات مرونة ادارة الموارد البشرية وابعادها وأثرهما في تحقيق الاداء الوظيفي.

ثالثاً: اهداف البحث:

1- توضيح طبيعة العلاقة بين مرونة ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي.

2- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في تحقيق مرونة ادارة الموارد البشرية وتحقيق الاداء الوظيفي

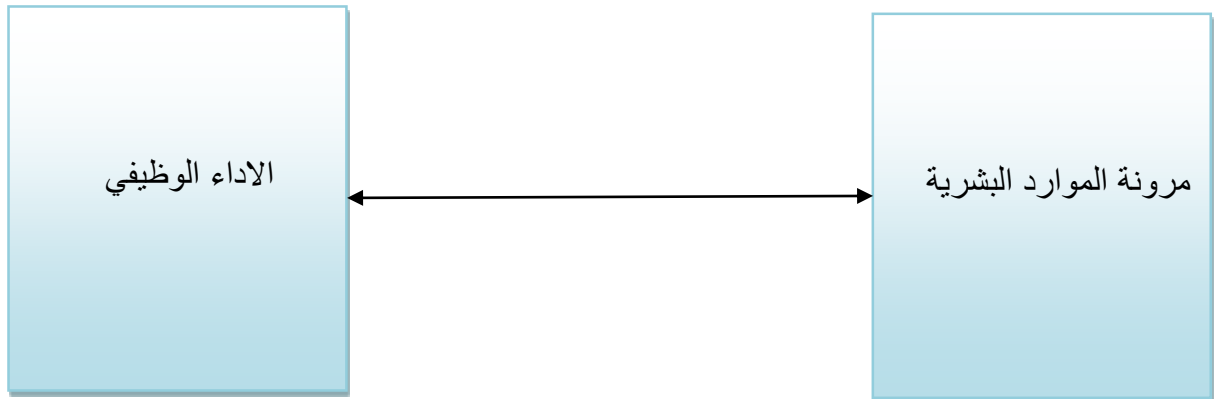
رابعاً: منهج البحث:

منهج البحث هو المنهج الوصفي .

خامساً: النموذج الفرضي للبحث فسر النموذج؟

المتغير التابع

المتغير المستقل



سادساً: وسائل جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال ما هو متوفر على شبكة الانترنت من كتب وبحث سابقة ومقالات علمية

سابعاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة Kiviniemi & Virtanen (2000) فنلندا "تطوير ثقافة الاداء وتأثيرها على مرونة الموارد البشرية"

لقد تمت الدراسة من خلال اجراء مسح الاستبيان وكان المسح الاول في سنة 1996 وشمل (115) منظمة وفي سنة 1997 وشمل (125) منظمة وذلك من خلال التعاون بين ادارة شؤون الموظفين في وزارة المالية الفنلندية وقسم العلوم السياسية في جامعة هلسنكي لقد استندت هذه الدراسة على القطاعات الوظيفية بقيادة الوزارات ولأغراض مالية وإدارية فقد قسمت التصنيفات الوظيفية الى ثلاث مجالات وهي

(1) :الادارة بما في ذلك وظائف الامن والقانون والنظام

(2) الخدمات العامة للمواطنين والمؤسسات

(3) الوظائف الموجهة نحو السوق والمؤسسات والشركات العامة فضلا عن المهام الإنتاجية والتجارية للقطاع العام

وتوصلت الدراسة ان مرونة الموارد البشرية تزداد من خلال سياق اللامركزية الادارية وان اللامركزية ادت إلى اصلاحات الميدانية مع اعادة التنظيم الهيكلي وهذا ما قدم الاساس المرن في الشبكات القومية الاخرى من الموارد والتي تألفت من خلال الادارة التدريجية وعلى مدى 10 اعوام من سنة (1997-1987) وقد تألفت هذه العملية من اصلاحات جزئية فرعية والتي تمتعت بالاستمرارية المتماثلة وهذا ما ادى إلى احراز تقدم في مرونة ادارة شؤون الموظفين كموجة ثانية بعد اصلاحات المالية والهيكلية منذ بداية عقد التسعينات وكانت إيجابية وأشاروا انه في ظروف عدم التأكد تزداد مقاومة الافراد للتغيرات وهذا ما يقوض المرونة وان الثقافة الخاصة بالقيادة الشرعية تدعم وتدفع المرونة للأمام وايضا فان الثقافة الادارية السائدة والعادات والتقاليد فهي تشكل الحدود للاتصال المفتوح والإيجابي بين المدراء والموظفين وأشار انه من ضمن المشاكل التي تواجه مرونة الموارد البشرية، زيادة تنقل الموظفين.

2. دراسة: الفتلاوي (2014) "سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية- دراسة استطلاعية تحليله في عينة من جامعات الفرات الاوسط"

هدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية، وقد استند الباحث في دراسته على خمسة ابعاد للتهكم التنظيمي (التهكم الشخصي، تهكم الموظف، التهكم نحو التغيير التنظيمي، تهكم العمل، التهكم الاجتماعي) وكذلك فقد اعتمد الباحث على بعدين أساسيين في سلوكيات العمل السلبية وهما سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وسلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وتأثيرها على انخفاض مرونة الموارد البشرية وتضمنت مرونة ممارسات الموارد البشرية خمسة ابعاد أساسية (المرونة

التعاقدية، مرونة ساعات العمل، مرونة الأجور، مرونة طول مدة الحياة العملية، المرونة الوظيفية) وعليه فقد شملت الدراسة اربع جامعات عراقية وهي (كربلاء، بابل، القادسية والكوفة) وتم اخذ عدد من الكليات وشملت العينة (233) فرد من حملة الشهادات العليا ومدراء الإدارة، وقد استندت الدراسة على اثبات الفرضيتين الرئيسيتين حيث ركزت الفرضية الرئيسية الأولى على وجود تأثير مباشر للتهكم التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية وجاءت الفرضية الرئيسية الثانية بوجود تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية. وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها ان الاعتقاد الأساسي للتهكم التنظيمي هو ان يتم التضحية بمبادئ الصدق والنزاهة والإخلاص والثقة لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة، وهو يظهر في مكان العمل متجسداً في انعدام الثقة نحو تطبيق القانون والخدمات للمجتمع وفقدان الثقة والاحترام والفخر للمهمة وعدم الرضا عن المنظمة التي يعملون بها. وان أحد الأسباب الرئيسية لسلوكيات العمل السلبية يعود الى شخصية الفرد، او نتيجة لضغوطات البيئة التي يعمل بها، العوامل التي تؤثر على مرونة ممارسات الموارد البشرية تختلف من دولة وأخرى نتيجة لاختلاف الدستور والنظام السياسي والتقاليد الإدارية وهيكل الخدمة العامة ودور النقابات وتأثيرها على النظام السياسي وكذلك الاختلافات في ممارسات الموارد البشرية.

3. دراسة (العابدي، 2015) انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية باطار ممارسات مرونة الموارد البشرية: ان الهدف من هذه الدراسة هو لتوضيح انعكاسات نظم الأداء العالي في المخرجات الوظيفية من خلال الدور الوسيط لمرونة لتكون أداة المقياس للاستبانة . وتوصلت الدراسة إلى أن نظم عمل الأداء العالي لها تأثير إيجابي في مخرجات العمل الوظيفية عبر الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية . اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات نظم عمل الأداء العالي بما لها من انعكاس كبير في مخرجات العاملين ومن خلال التركيز على مرونة الموارد البشرية أي (مهارات العاملين، وسلوكيات العاملين، وممارسة الموارد البشرية) . وكذلك ظهور توجه نحو المهام المهيكله والواضحة في مرونة ممارسة الموارد البشرية من اجل تنسيق وتنظيم رأس المال البشري ويشير ذلك بأن العمل في مواقف معينة يتطلب هذه المرونة في تصميم معالم وممارسات إدارة الموارد البشرية للتكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.

4. دراسة (حميد، 2018): أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وركزت الدراسة على التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه رؤساء البلديات الفرعية سواء أكانت تنظيمية داخلية أو نابعة من البيئة الخارجية، وتحديد أثر الضغوط على الأداء الوظيفي، ثم التعرف على الأساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط. توصيات الدراسة: السيطرة على أكبر قدر من العوامل المؤدية إلى ضغوط العمل وذلك من خلال بناء ثقافة وقيم تنظيمية، إلى جانب تطوير الأنظمة واللوائح الإدارية بما يساعد على ذلك. دراسة احتياجات رؤساء البلديات من المعلومات والاتصالات والعمل على توفيرها بجودة عالية. تعزيز وتدعيم السلطات والصلاحيات الإدارية والمالية لوظيفة رئيس البلدية الفرعية. بذل جهود مركزة من جانب الأمانة والبلديات الفرعية للتعريف والتدريب على الأساليب الفعالة لمواجهة ضغوط العمل والحد من أثارها السلبية.

5. دراسة أبو زيادة: (اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء المنظمي) (2010 م)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء المنظمي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (١١٢) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات الباحثين نحو مستوى أبعاد الأداء المنظمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية الأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين الخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء المنظمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام المنظمي مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلى ضرورة قيام المصارف التجارية الفلسطينية بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهاهدف نحو تحسين الأداء المنظمي

المبحث الثاني: مرونة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم مرونة الموارد البشرية:

سنتناول أولاً تعريفاً للمرونة للتعرف على ماذا تعني: ويشير مفهوم المرونة بشكل عام إلى مدى قدرة نظام رقابة المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها، فالمرونة خاصية تساعد المنظمة على التلائم بنجاح مع الأحداث الصادمة والمواقف الضاغطة، وهي عملية مستمرة تظهر المنظمة من خلالها تكيفاً إيجابياً في مواجهة التغيرات ومصادرها، من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية. (الوليد، 2009: 62)

وسوف نتناول تعريفاً لموارد البشرية للتعرف على ماذا تعني الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في منظمة رؤساء ومروّسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها واستراتيجيتها المستقبلية (بن عنتر، 2010: 17)

هناك عدة تعاريف لمرونة الموارد البشرية من قبل الباحثين في هذا الموضوع ووجهات نظر مختلفة منها:

تعريف (داود وآخرون، 2019: 141) "قدرة الموارد البشرية على التنوع في أداء المهام المختلفة والغير متجانسة بمهارة وبشكل متقن، رداً على متطلبات العمل المختلف، كذلك قدرة الأفراد بالالتزام بثقافة تنظيمية مرنة، من خلال سهولة الاتصال ما بين فرق العمل المتعددة وما بين الأفراد في هذه الفرق".

وعرفها (Virtanen، 2000: 39) "بأنها حرية الإدارة في توزيع الموظفين داخل المنظمة لضمان أقصى قدر من الكفاءة والإنجاز في أهداف المنظمة فكلّاً من الموظفين سواء كانوا أفراد أو جماعات ينظر لهم بأنهم وسائل أو أدوات إنتاجية للمنظمة".

ويعرف (أبو شيخة، 2010: 121) مرونة الموارد البشرية نظام من العلاقات المنسقة إدارياً وتحديد تكوين الوظائف والوحدات الإدارية وعملية ترتيب الطاقات الإنسانية والمادية لتسهيل وتنفيذ الأعمال بهدف الوصول للغايات وذلك بتأشير المهام الضرورية وإسنادها للأفراد القادمون بجهودهم لتحقيق هدف مشترك تنصه القوانين والأنظمة والسياسات

ويراه الباحث أن مرونة الموارد البشرية تعني قدرة المنظمة على تحمل حدوث التغيير من دون أحداث أضرار غير مرغوب فيها من خلال دورها في دعم المنظمة في مواجهة عدم التأكد غير زيادتها. فسر ذلك؟؟؟

ثانياً: مراحل تطور مرونة إدارة الموارد البشرية (جودة، 2010: 28)

1. الموجة الأولى (1960s- 1970s): والتي وقعت خلال فترة التوظيف الكامل والتوسيع في القوى العاملة والقلق من التقصير في تحسين نوعية حياة العمل مما أدى إلى مزيج من السحب الاجتماعي والدفع للعوامل الاقتصادية من أجل قيادة الصناعة ومحاولة الحكومات لخفض ساعات العمل وتوفير أنماط العمل المرنة لجذب النساء والأقليات العرقية إلى سوق

العمل كذلك لخروج العمال كبار السن ليحل محلهم الشباب ولقد لجأت أكثر الحكومات إلى الاسعار وسياسات الدخل وفهرسة رواتب القطاع العام ومركزية القطاع العام في تنظيم دفع الاجور وذلك للحفاظ على السيطرة بسبب ارتفاع الانفاق العام.

2. **الموجة الثانية (1980 s):** التي نبعث من اثار زيادة ضغوط اثار المنافسة الاقتصادية، والعولمة وكذلك التغييرات الهيكلية في الاقتصاد وتأثير التكنولوجيا الجديدة على العمل على الرغم من ان عوامل الجذب الاجتماعي استمرت ولا سيما في الحاجة لاستيعاب احتياجات العمل المتنامية للقوى النسائية في العمل والضغوط من اجل خفض تكاليف العمالة واعادة هيكله القوى العاملة في كل من القطاع الخاص والعام وسعي المدراء للمزيد من السيطرة على عملية العمل من اجل رفع الكفاءة وتحسين القدرة التنافسية بسبب عدم استقرار السوق وعدم اليقين الذي كان يجري هو من خلال التمييز بين العمال الدائمين والمؤقتين بدوام كلي ومجموعة الموظفين الذين يعملون وعلى مستوى جزئي على المدى القصير اي الموظفين المؤقتين وبدوام جزئي وهذا من ضمن الاستراتيجيات لزيادة المرونة وبذلك تؤخذ كأنها منظمة مرنة.

3. **الموجة الثالثة في اواخر (1990 s):** لقد انعكس التحول ضمن اقتصادات اوربا الغربية ومنظمات التعاون والتنمية في البلدان الاخرى في الاقتصادات القائمة على التزايد المعرفي والذي يدعم ذلك وكذلك قابلية التعلم باستمرار وقابلية التكيف عاليا هو قوة العمل الماهرة والمرونة للمتعلمين تعليما وبشكل مستمر للتغيير. ولقد اصبحت المرونة الوظيفية هي المطلب الرئيسي للعاملين الاساسيين وينصب التركيز على الناس المرنين بدلاً من الانظمة المرنة او المنظمات وكذلك تستمر العوامل الاجتماعية في السحب في مكان العمل. فلقد ظهرت ضغوطات اجتماعية جديدة كتوفير الفرص (للنساء، والمعاق، الأقليات). وهناك ايضا ارتفاع في توقعات العملاء والمستهلكون ومستخدمي الخدمات للحصول على جودة عالية فان المرونة الاقتصادية تستمر لدفع المرونة إلى الامام.

ثالثا: ابعاد مرونة الموارد البشرية:

1. **المرونة الجوهرية للموارد البشرية:** (برنوطي، 2007: 33)

ان المرونة الجوهرية او المرونة المتأصلة تعني ان الموظفين قادرون على العمل في مهام مختلفة وتحت ظروف متنوعة وان التكاليف والوقت اللازم لحشد الموظفين في واجبات جديدة او وظائف متدنية .والانشطة المختلفة لتلبية التغيرات في متطلبات العمل وأساليب الانتاج او في مجال التكنولوجيا وهناك مجموعة من القدرات العامة مثل مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل التي تسمح لهم بتنفيذ عدد كبير من المهام بسهولة وبدون تكاليف عالية ووضع التصورات لمرونة الموارد البشرية الجوهرية تحت المدخل المستند للموارد وهي مماثلة لتلك المرونة الوظيفية .كما ان المرونة الجوهرية تشير الى التغيرات في طبيعة العمل التي تتيح للمنظمة الاستجابة للطوارئ.

2. مرونة تعديل الموارد البشرية: (السالم 2009: 34)

في تحليله لمرونة الموارد البشرية والذي ركز فيه على قابلية التطويع واعتبر ان المورد قابل للتطويع عندما يمكن تعديل خصائصه من دون صعوبة وذلك فيما يتعلق بمرونة الموارد البشرية وأشار بأنه ينبغي تحليل قابلية التطويع سواء من حيث المهارات والسلوكيات وهكذا فإن الموظفين يظهرون مرونة في التعديل عندما يبدعون في مهاراتهم أو يعدلون تصرفاتهم وفقاً للحاجة وعندما ينتهجون أسلوب تعاوني في معالجة مشاكلهم. اما قابلية تطويع السلوكيات فسلوكيات الموظف مثل البرامج النصية والتي هي متواليات من الاجراءات المعتمدة من الموظفين في وظائفهم وهذه السلوكيات تعد جامدة فعندما يقوم الموظف بتبني برنامج نصي معين في التعامل مع الحالات المتكررة اي يستخدم البرنامج النصي نفسه في التعامل مع الأوضاع.

3. المرونة العلانية للموارد البشرية: (بن عنتر، 2010: 27)

ان هذا البعد يشير الى كيفية تنسيق الافراد للعمل معا وهو يشبه فكرة العقل الجمعي او رأس المال الاجتماعي وان بعض الموظفين لديهم قدرات أفضل من الفريق ويمكن لهم وبسهولة ان يفهموا دورهم داخل الجماعة وامتلاك قدرات مناسبة للانخراط في التفاعل المتبادل مع الموظفين الآخرين وعندما يحصل ذلك فان الاعضاء في المنظمة او الوحدة التنظيمية يمكن ان يتكاملوا بسهولة مع بعض الاشكال من الانظمة العليا او مجموعة من الموارد كما هو الحال في مجال الابتكارات التكنولوجية.

رابعا: أهمية مرونة الموارد البشرية:

تكمن اهمي ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر (Bal. P. M& Lange. A) ، (2014:1) في الاتي:

1. تساعد المنظمات لتعزيز مشاركة العالمين الجدد في اتخاذ القرارات، فضلا عن انها تستعملها للموظفين الكبار لتحسين ادال وظائفهم.
 2. تساعد المنظمات على توفير المرونة لموظفيها اثناء تأدية اعمالهم.
 3. تساعد الافراد في المنظمة على تحقيق التوازن بين مطالب العمل وبين الحياة الشخصية.
- ### رابعا: العوامل المؤثرة على مرونة الموارد البشرية:

تواجه المنظمات بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل، وتفرض إحداث تغييرات لمواكبتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغييرات الخارجية. وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغييرات ذلك لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المنظمة، ألا وهي الموارد البشرية.

1. العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مجموعة العناصر المادية والمعنوية والتي تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة، نظرة الإدارة العليا للعاملين

بالمنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية، وكذا حجم المنظمة وإمكانياتها المادية والتقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في إدارة الأعمال بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة المستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنظمة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم على وظيفة إدارة الموارد البشرية.

2. العوامل الخارجية:

ويقصد بالعوامل الخارجية: البيئة المحيطة بالمنظمة، من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر ذلك أن المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها

أ- العوامل التعليمية:

- المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال، ومستوى الأمية
- نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاع الأعمال.
- البرامج التخصصية في الإدارة، نوعيتها، عددها ونوعية وعدد الملتحقين بها.
- النظرة إلى التعليم، مدى تقدير الأفراد للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية.
- مدى تطابق النواحي التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال.

ب- العوامل الاجتماعية:

- النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة، كذلك نظرة المدير للأعمال الإدارية.
- النظرة لمفهوم السلطة والنظرة للمرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والمعاونين معه في العمل.
- التعاون بين مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية، أجهزة الحكومة، المؤسسات التعليمية ومدى قدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة والتقدم الاقتصادي.
- النظرة إلى تحقيق المكاسب والإنجازات.
- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى آخر.
- النظرة إلى الثراء والأثرياء وهل هذا مقبول اجتماعياً؟ ومدى نظرة العاملين في منظمات الأعمال لهذا الجانب.
- تقدير الأفراد لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.
- النظرة إلى تحمل المخاطر والإقدام عليها.
- النظرة إلى التغيير الاجتماعي والثقافي.

ت- العوامل السياسية والقانونية:

- نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال، والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.
- مدى تأثير السياسة الدفاعية على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات أو الدول الأجنبية الأخرى وتطوير الصناعة وسياسات الأفراد.
- السياسة الخارجية ومدى تأثير هذه السلسلة على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية (الحصص، الجمارك، التبادل التجاري... إلخ)
- الاستقرار السياسي.
- مرونة الأنظمة والتشريعات.
- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لامركزية السلطة والتنفيذ.

ث- العوامل الاقتصادية: نذكر منها:

- البنيان الاقتصادي للدولة (النظام الاقتصادي)
- النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي، كذلك دور الدولة في التسعير، احتياطي الصرف في البنوك وفوائد القروض.
- السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق، العجز أو الفائض نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي.
- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم، الانكماش واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي.
- مدى توفر المرافق العامة مثل: الكهرباء، المياه، النقل، الاتصالات.
- القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج.

خامسا: الاختلاف بين مرونة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية:

الجدول أدنى يوضح نقاط الاختلاف على أساس مجموعة من الصفات من وجهة نظر

(Jin Chen.J&Weizi Li.W, 2015:206) وهذه النقاط هي:

ت	الصفة	ادارة الموارد البشرية التقليدية	مرونة ادارة الموارد البشرية
1	الغرض	تحسين كفاءة المنظمة	تحسين حيوية مقدره التكيف والمقدرة التنافسية للمنظمات
2	وظيفة الادارة	تقييم الوظائف، تقييم الاداء، ادارة المرتبات	ادارة علاقات الموظف، ادارة الفرق، والاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية
3	دور الادارة	المحافظة على المنظمة كما هي	الانتقال بالإصلاح المنظمي نحو مستوى عالي أي النهوض بالمنظمة
4	الهيكل التنظيمي	هرمي	الهدم او التسطح
5	منظور الادارة	الموظفين والمنظمة هي علاقة عمل راس مالية	الموظفون والمنظمة هي علاقة شراكة تعاونية
6	البيئة الخارجية	مستقرة	ديناميكية معقدة
7	الموقف الاستراتيجي	منفذ المشاريع الاستراتيجية	صناعة القرار ومنفذ للمشاريع الاستراتيجية معا

الجدول رقم (1) نقاط الاختلاف بين مرونة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة به.

ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء: (العامري، وآخرون، 2008: 5)

الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل"

الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

ونجد كذلك المفاهيم التالية للأداء:

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه

للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية.

ويعتبر الاداء الوظيفي من المؤشرات التي تعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحقق في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلومات المتاحة لها لذا نجدها تحاول ان تحقق أفضل مستوى منه ومن ثم الحفاظ على ذلك المستوى للاستمرار والبقاء في ظل بيئة بالمنافسة والتغير السريع المتواصل وتشير الأدبيات الإدارية الى تعدد مفاهيم الأداء بسبب تعدد الخلفيات الفكرية والعلمية للباحثين. فنجد ان (العامري، وآخرون، 2008: 5) يعرف الأداء الوظيفي: بأنها انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها. ويتفق (الخطيب، 2001: 75) معه في هذا السياق حيث أشار الى انه: قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها طويلة الامد او النتيجة النهائية لنشاط المنظمة. أما من وجهة نظر (الخفاجي، 2004: 20) فنجد انه يركز على: اهداف البقاء والتكيف والنمو وهي اهداف طويلة الامد بالنسبة للمنظمة. فسر ذلك؟؟؟

ثانياً: يمكن توضيح أهمية الأداء الوظيفي بالنقاط الآتية: (احمد، 2001: 68)

تبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.

1. بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد انعكاساً لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابياً كما يلي:

- الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا .

- نظراً لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من اجور ومرتببات بالأداء .

- يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته .

وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

2. بالنسبة للمؤسسة:

يعطى الموضوع أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة لأداء العاملين في المؤسسات، كون أن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة. إذ أن القدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها.

ثالثاً: انواع الاداء الوظيفي:

تحدد انواع الاداء الوظيفي بثلاث مجموعات: (المحيوي والزعلوك، 2006: 359) ؟؟؟

أ- الاداء المالي:

وذلك ان هذا المؤشر يشير الى استخدام المؤشرات المالية لقياس الاداء لأنه:

- يمكن مقارنتها مع المنافسين والمعدل العام للقطاع العاملين فيه.
- امكانية تحديد معدلات المخاطرة المحتملة.
- معرفة كشوف الارباح غير المتحققة وفرص النمو المحتملة

ب- اداء العملياتي:

ويتضمن استخدام مقاييس عملياتية مثل الحصة السوقية وجودة المنتجات وتقديم منتجات جديدة.

ج- الفاعلية الوظيفية:

حيث يتأثر مستوى الاداء بتفاعل الموارد والمهارات والتكنولوجيا والتأثيرات البيئية المختلفة. وبالتالي فان مستوى الاداء هو حصيلة التفاعل الشامل للمنظمة في مرحلة زمنية معينة اذ يصبح مقياس الفاعلية هو المقياس المناسب للأداء الوظيفي الشامل.

رابعاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي: فسر؟؟؟

إن عملية تقييم أداء المنظمات ضرورية جداً لإدارتها على وجه الخصوص، حيث يمكن من خلالها تحقيق عدة أهداف من أهمها الآتي: (الخطيب، 2001: 90)

1. تساعد في معرفة درجة تحقيق استغلال الموارد المتاحة للمنظمة مقارنة بالأهداف المطلوب تحقيقها.
2. تحديد الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة والضعف، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية.
3. وضع الخطط المستقبلية للمنظمة.
4. تساعد في ترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بالمجالات المختلفة للمنظمة.

خامساً: مقاييس الأداء الوظيفي: (داغر، حرحوش، 2002: 35) فسر؟؟

1. المقاييس المالية (الربحية):

ربحية المنظمة – عموماً هي محصلة لمختلف السياسات المتخذة في إدارة مختلف شؤونه، لذا فإن التحليل بالنسب الأخرى (عدا نسب الربحية) يوفر معلومات معبرة عن الطريقة التي تدار بها الوحدات الاقتصادية، أما نسب الربحية فتعبر عن مدى الكفاءة التي يتخذ بها المصرف قراراته الاستثمارية والمالية. وكذلك يسمح للمدراء بمقارنة الأداء مع المنظمات الأخرى، وعلى الرغم من تعدد مقاييس الربحية، سوف تقتصر الدراسة على أهم المقاييس في قياس نسب الربحية لتقييم الأداء المصرفي وتتمثل بالآتي:

- العائد على الاستثمار:

يعد هذا المقياس من المقاييس الشائعة الاستخدام من الناحية التقليدية في مجال الربحية، حيث يشير إلى مدى قدرة إدارة المنظمة على تحويل موجودات المؤسسة إلى مكاسب صافية ويستخدم للحكم على كفاءة الإدارة في استغلال الموجودات، إلا أنه يجب توخي الحذر عند استخدام هذا المعدل من أن تكون الموجودات مقومة بأكثر أو بأقل من قيمتها الحقيقية مما يؤدي إلى إعطاء معلومات خاطئة ومضللة.

- معدل العائد على حقوق الملكية:

يقيس معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) ما يحصل عليه المساهمون من وراء استثماراتهم لأموالهم في نشاط المصرف، وتتمثل تلك الأموال في رأس المال والاحتياطيات والأرباح المحتجزة. إن ارتفاع العائد على حقوق الملكية هو دليل على كفاءة الإدارة في أدائها، ويمكن أن يكون ارتفاعها دليلاً على المخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية، في حين يشير انخفاضه إلى تمويل منخفض بالقروض

2. مقاييس أصحاب المصالح:

أن أصحاب المصالح هم أشخاص مهتمون بنشاط المنظمة لأنهم يتأثرون بشكل كبير بتحقيق أهدافها واصطحاب المصالح هم (أصحاب الأسهم المهتمين بتنمين قيمة السهم والإيرادات،

والمجهزون المهتمون بالإبقاء على المنظمة كزبون، والدائنون المهتمون بقدرة المنظمة على دفع ديونها، النقابات المهتمة بنسب الأجور، الحكومات هي تراقب أعمالها).

3. مقاييس الأفراد:

تصف قياسات الأداء ومدى جودة أداء الفرد للمهمة، حيث يمكن استخدامها لتقييم ومكافأة الأفراد داخل المنظمة، وتعد مقاييس الأفراد أحد بدائل المقاييس المالية للأداء ولكن المآخذ على هذا المقاييس تكمن في الاختلاف في تحديد معايير النجاح، فهي تمثل مقاييس الأفراد مثل إنتاجية العامل، والرضا الوظيفي للعاملين وهي حالة من العاطفة الايجابية التي تنتج من تقويم الفرد لوظيفة أو من الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من عمله فضلا عن نفقات البحث والتطوير ونفقات التدريب عن كل عامل في المنظمة سواء كانت ناجمة عن التدريب الداخلي في المنظمة أم عن التدريب الخارجي

4. مقاييس القيمة المضافة:

تعتبر من المقاييس المعاصر لأداء مركز الاستثمار هو القيمة المضافة، ويعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققة المنظمة من عوائد مقارنة مع الكلفة المباشرة لتحقيق تلك العوائد. أما العائد على القيمة المضافة فيمثل صافي الدخل قبل الضريبة إلى إجمالي القيمة المضافة. وقد يقارن الناتج مع العائد على الاستثمار لبيان فاعلية الصناعة في إضافة القيمة بأقل الكلف. وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التكنولوجيا ومعدلات التحسين والإبداع وجميعها تهدف إلى خلق المبادلة الأنسب بين السعر والقيمة المضافة كما يعد العائد على القيمة المضافة من أفضل المقاييس في قياس الأداء الوظيفي.

سادسا: ابعاد الأداء الوظيفي:

1. الرضا الوظيفي: (عشوش، ١٩٩٩: 827)

يؤكد العديد من المديرين في المنظمات المعاصرة على أهمية تقييم الأداء الوظيفي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري، ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية الوظيفية، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه " مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية".

2. الالتزام الوظيفي:

يعد موضوع الالتزام الوظيفي موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء، وموردين، ومنافسين ... الخ (جودة، واليافي، ٢٠٠٧ : 416)، ومن هنا فإن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة بات من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تنتهجها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها وتحريك الدوافع الكامنة عندها لتقديم المزيد من الجهد والعطاء (عشوش، ١٩٩٩ : ٨٢٩)، ويمكن تعريف الالتزام الوظيفي بأنه " درجة التزام الفرد

وتفانيه في بذل الجهود الإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضوا مشاركا وفعاك، وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم " (جودة، واليافي، ٢٠٠٧ : 417)، حيث أنه إذا كان هناك اتفاق وانسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي (العيدم، ٢٠٠٧ : 45).

3. مهارات التفكير الابتكاري: (جاد الرب، 2005 : 183)

إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والابداع والتفكير الخلاق، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء، ويؤكد العديد من الباحثين على وجود اختلاف واضح بين الإبداع والابتكار حيث يشير الإبداع إلى " توليد لأفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي معين "، في حين يشير الابتكار إلى " التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية على المستوى الوظيفي.

4. سلوكيات الدور الإضافي: (عريشة، ١٩٩6 : ٢٩٩)

تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي، وفي أوائل الثمانينيات بدأ الباحثون بالاهتمام بدراسة نوع آخر من سلوكيات العاملين له أثره على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال وهو سلوكيات الدور الإضافي، ويمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها " سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية الوظيفية، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي: (مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدريب الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية، المحافظة على موارد المنظمة)

المبحث الرابع: دور مرونة ممارسات إدار الموارد البشرية في تحقيق الاداء: (الصباغ، درة، 2008: 30)

تساهم نظم إدارة الموارد البشرية تساهم في استمرارية الميزة التنافسية للمنظمة، بحيث تسهل تطوير الكفاءات الخاصة بالمؤسسة، تولد علاقات اجتماعية معقدة، تترسخ في تاريخ وثقافة المنظمة، تعيد انتاج المعرفة التنظيمية الضمنية، فالأداء المتميز والمستدام لبعض المؤسسات يمكن أن يعزى الى قدرات فريدة في تسيير الموارد البشرية. في المقابل وعلى العكس من ذلك نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في ضعف وفقدان المؤسسة لتمييزها، بحيث تعيق تعبئة كفاءات جديدة، وتدمر الكفاءات الموجودة، ان تطبيقات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب والتعويض والمكافآت، تشكل استثمار في الموارد المتميزة وصعبة التقليد، وان إدارة الموارد البشرية، يمكن أن تساهم في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتطور ذخيرتها من القدرات، تجمع المعلومات حول الكفاءات التي يحوزها كل عضو في المنظمة.

ان مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية تحفز المرونة السلوكية لدى الموظفين، تشجع على السلوكيات الابداعية والتعاون، تثير روح المبادرة والمخاطرة، فبرامج التدريب يمكن أن توفر مهارات جديدة وتقود سلوك الموظفين، التناوب على الوظائف والتكليفات المؤقتة تساهم في توسع المهارات، في حين نظم التقييم والمكافأة تحفز الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية استجابة للتغيرات في البيئة، كما أثبتت البحوث التجريبية أيضا أن هذه الممارسات هي أكثر فعالية بوجود ظروف تنظيمية تدفع الموظفين لتقديم مجهود إضافي والمبادرة وتجاوز العمل المطلوب، وليس مجرد تنفيذ ما هو موصوف. في المقابل بين Wilson and Lado أن دور نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون سلبي في تطوير طاقة كامنة للمرونة وخاصة عند الاعتماد على فلسفة التقليص، الجري وراء الربح على المدى القصير بالعودة الواسعة إلى العمال المؤقتين و تقليص التدريب، اختيار هيكلية على أساس السلطة وليس على أساس الكفاءة، التوظيف المبني على منطق المنصب وليس على منطق الكفاءة، كما يؤكد أيضا Walton بعض تطبيقات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تضر بالتعلم المفيد الأثرء ذخيرة الاستجابات التنظيمية، فالتبسيط الواسع للمنصب، والعودة الكبيرة للرقابة المباشرة والهيكلية التي تتوافق مع البيروقراطية في بيئة مستقرة بينما تتعارض مع المبادرة والتجريب والتأقلم المحلي. مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية تسمح بإقامة نظم التسيير مع الاحتياجات الاستراتيجية للفروع والوحدات والافراد خاصة الشركات الكبيرة. من خلال أفلمت نظم تسيير الموارد البشرية مع الظروف والانشغالات المحلية وهو ما يسهل إعادة تحويل وتشكيل كفاءات الافراد حسب الاحتياجات الاستراتيجية في الوقت الذي أصبحت فيه مصدر القدرات التنافسية للمؤسسات مرتبط بالاستقلالية واللامركزية وسرعة الاستجابة.

يمكن التأكيد حسب Bhattacharya al et إلى أن المؤسسة التي تطور مرونة في ممارسات ادارة مواردها البشرية تخلق قدرات صعبة التقليد والتحويل وتسمح بالاستجابة الديناميكية على تغيرات المحيط، هذه الخصائص هي أساس بناء الميزة المستدامة ومنه أداء المؤسسات.

وتمثل مرونة الموارد البشرية القدرة الديناميكية لتسهيل استجابة المنظمة للتغيرات البيئية، وبالتالي تعزيز التشارك المعرفي، اذ تساعد مكونات مرونة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها المحتملة للأداء الوظيفي على تعزيز التشارك المعرفي، وعلى الرغم من وصفها بالقدرة المرغوبة لتطوير الاعمال والابعاد والعمليات من خلال دراستها بشكل كافي، اذ اسهم ذلك في معالجة القصور المعرفي و العملياتي من خلال الاهتمام ببناء مرونة الموارد البشرية، اذ تتمحور ابعادها الثلاثة بشكل مميز ومتربط في (المرونة في المهارة، المرونة في السلوك، المرونة في الممارسات)، فتفترض مرونة مهارات الموظفين وسلوكيات الموظفين وممارسات الموارد البشرية تمثل ابعادا حاسمة لمرونة ادارة الموارد البشرية، وترتبط بالأداء الوظيفي، وتعمل على توليد عملية المشاركة بالمعرفة، وبدورها ستعزز المصداقية والموثوقية والجودة العالية والتميز . اذ تعمل مرونة ادارة الموارد البشرية بشكل استباقي وتتكيف بطريقة متطورة وتدريبية لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة الداخلية والخارجية، في ظل هذه التغيرات ليتحقق الاداء الوظيفي من خلال ابعاده (أداء مهام، الأداء السياقي، أداء السلوك المنحرف) مما يساعد على تعزيز المشاركة بالمعرفة ودعم القدرات واطافة قيمة للمنظمة والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، ومن هنا 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، ومن كل ما سبق أصبحت الحاجة الى التعمق في دراسة المتغيرات، فضلا عن محاولة تحديد المضامين والخصائص الأساسية لكل منهم على نطاق المنظمات العامة، اذ كانت اغلب الدراسات السابقة تركز على الجمع بين متغيرين ومظاهرها التجريبية لتكييف أجهزة ومنظمات الدولة مع البيئة.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات: أين هي المرونة؟؟؟

1. يعتبر المورد البشري مورد استراتيجي، فالموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة لما تتميز به من خصائص لا تتوفر في غيرها من الموارد، فالأفراد يعتبرون موردا استراتيجيا للمؤسسة لما يحوزونه من معارف، مهارات وخبرات وقدرات واستعدادات تسمح لهم بتحقيق استراتيجية المؤسسة والرفع من أدائها، بحيث على المؤسسات أن تسيير مواردها البشرية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة كتسيير الكفاءات والمعارف، التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، والعمل على منح وظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتنفيذ الخطط والعمليات.
2. تجديد وتطوير مخزون الكفاءات وتطوير كفاءات جديدة، يؤدي الى ترقية أسلوب التعلم داخل المؤسسات فمن أهم المهارات الضروري توفرها في الأفراد هو القدرة على التعلم والتحكم السريع، والقدرة على اتخاذ القرار والتأقلم مع الظروف المتغيرة وغير المتوقعة، ما يتطلب المثابرة والمبادرة والتفكير الابداعي، وجود بيئة ملائمة لتطوير وتعبئة كفاءات الأفراد وتسهيل ظهور قدرات ومهارات جديدة من خلال التعلم، والتدريب والتكوين الفردي والجماعي.
3. توفير ظروف عمل تشجع العاملين على تبادل المعلومات والآراء، تنمية العمل الجماعي، التفكير الابداعي والنقد الذاتي، المبادرة في تقديم الافكار والحلول وتقييم أسباب المشاكل ومتطلبات تحسين العمل داخل المؤسسة، المشاركة في اتخاذ القرارات، قابلية التغيير والعمل في ظروف مختلفة ومتغيرة يؤدي في النتيجة الى ترقية المرونة في سلوكيات الافراد.

التوصيات:

1. بات من الواجب والضروري على المؤسسات أن تولي لمواردها البشرية الأهمية اللازمة بها، ولعل أكبر تحدى تواجه المؤسسات هو في كيفية تحقيق النجاح والأداء المتميز والحفاظ عليه في ظل بيئة تتميز بشدة التعقد وسرعة التغير، وذلك لن يكون إلا من خلال استغلال أثنى مواردها التي هي الموارد البشرية.
2. على المؤسسات الاهتمام بالجوانب السلوكية من خلال تطوير برامج التدريب التي تستهدف سلوكيات الأفراد من أجل تطوير قابلية التغيير والتأقلم في سلوكياتهم، وأيضا ترسيخ القيم الإيجابية ورفع القدرات والمهارات في المنظمة.
3. على المؤسسات تشجيع الافراد على اظهار معرفتهم الكامنة والمخزنة في عقولهم وتحفيزهم للتصريح بها وتبادلها واقتسامها من خلال التفاعل الايجابي والدائم بين كفاءات الأفراد وضرورة تحويلها الى تطبيقات تحقق الاداء المتميز للمؤسسات.
4. على المؤسسات تثمين كفاءات وقدرات الأفراد بمنحهم المزيد من الاستقلالية والتمكين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، والمشاركة في تصميم، تنظيم وتخطيط الأعمال التي يقومون بها مع توفير المزيد من المرونة في ذلك، والعمل على مطابقة القدرات والكفاءات مع المهام والمناصب، هذه الأخيرة يجب أن تتطور مع تطور كفاءات شاغليها.

5. على المؤسسات التشجيع المستمر لأفراد على تحسين ورفع مستوى أدائهم من خلال تقديم المحفزات المادية والمعنوية لهم، العمل على تحسين ظروف العمل باستمرار حتى يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم.

المصادر:

أولاً: الكتب:

1. ابو شيخة، نادر احمد، (2010)، "ادارة الموارد البشرية (اطار نظري وحالات عملية)"، ط 1، دار صفاء، عمان، الاردن
2. احمد، محمود، 2001 "الأداء الوظيفي، مدخل نظري تطبيقي"، دار البركة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الاردن.
3. السالم، مؤيد سعيد، (2009)، "ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)"، ط 1، اثراء، عمان، الأردن
4. العامري، صالح، ومهدي، محسن، الغالي، و طاهر، محسن، منصور، 2008، "الإدارة والاعمال"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
5. برنوطي، سعاد نائف، (2007)، "ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)"، ط 3، دار وائل، عمان، الاردن
6. الوليد، بشار يزيد، (2009)، الادارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، الراية، عمان، الأردن.
7. بن عنتر، عبد الرحمن، (2010)، ادارة الموارد البشرية، ط 1، اليازوري، عمان، الاردن
8. جودة، محفوظ احمد، (2010)، "ادارة الموارد البشرية"، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن
9. داغر، محمد منقذ، وحرشوش، عادل، "نظرية المنظمة (السلوك التنظيمي)" دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد – العراق.
10. درة، عبد الباري ابراهيم والصباغ، زهير نعيم، (2008)، ادارة الموارد البشرية في القرن 21 منحي منظمي، ط 1، دار وائل، عمان، الاردن
11. جاد الرب، سيد محمد، 2005، "إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة" مطبعة العشري، الإسمايلية، مصر.

ثانياً: الرسائل والاطاريح:

1. الخطيب، سمير كامل، 2001، "قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المنظمي، دراسة حالة النموذج مقترح"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
2. الخفاجي، عبير عبد الحسين، 2002، "التقانة والسلوك القيادي، العلاقة والاثار، دراسة تحليلية لأداء القيادات العليا في القطاع النفطي"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
3. العديم، عقوب بن ارشيد، 2007، "مبادئ القيادة والولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
4. المحياوي، قاسم علوان، والزعلوك، إبراهيم محمد، 2006، "دور راس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الابداع في منظمات الاعمال"، المؤتمر العلمي للاتجاهات الحديثة في منظمات الاعمال، 27 – 29، جامعة الزرقاء، الأردن.

5. جودة، ايمان صبحي، واليافي، رنده سلامة، 2007، "العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.
6. عريشة، محمد، 1996، "محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات الأعمال"، رسالة ماجستير، جامعة قطر، قطر.
7. عشوش، محمد ايمن، 1996، "الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديمغرافية للقوى العاملة"، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، القاهرة – مصر.

المصادر الأجنبية:

1. Jin Chen.J&Weizi Li.W، 2015 "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective" International Federation for Information Processing.
2. Bal .P .M& Lange .A، 2014 "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study" Journal of Occupational and Organizational Psychology.
3. Virtanen، Turo، 2000 (Flexibility، Commitment and Performance)، Edit by، Farnham، David، & Horton، Sylvia، "Human Resources Flexibilities in the Public services، International Perspectives"، Macmillan Business Press، London.