

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية "حالة دراسية: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني"

**The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Agility "Case Study: The Palestinian Central Bureau of Statistics"**

إيهاب سمير القبيح<sup>1\*</sup>، سلوى عبد الرحيم أسعد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة فلسطين، فلسطين. i.alqubaj@ptuk.edu.ps

<sup>2</sup> جامعة فلسطين، فلسطين. salwaasad801@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/01/14

تاريخ الاستلام: 2023/05/27

ملخص:

تؤكد هذه الدراسة على الدور الحيوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في قيادة الرشاقة التنظيمية، وهو أمر بالغ الأهمية للنجاح في بيئة اليوم الدينامية. لذلك، هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي-التحليلي لتحليل البيانات واستكشاف العلاقة بين المتغيرات. كما تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة المستهدف، والمتمثل في الموظفين المثبتين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والبالغ عددهم (207) موظفاً وموظفة. حيث تم توزيع (135) استبانة على عينة الدراسة المتاحة، فيما خضعت (113) منها للتحليل الإحصائي فقط. وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أهمها: وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية؛ حيث كان بعد تمكين الموظفين الأكثر تأثيراً على الرشاقة التنظيمية، تلاه بعد التدريب والتطوير، وأخيراً بعد التعويضات والحوافز. فيما لا يوجد تأثير لبعدي الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء على الرشاقة التنظيمية. كما أوصى الباحثان بضرورة مراجعة سياسة تقييم الأداء المعمول بها داخل (الجهاز المركزي للإحصاء) بل وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة في بيئة عملها المحيطة بها، وربط هذه السياسة بنظام معاصر للمكافآت والحوافز.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؛ الرشاقة التنظيمية؛ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

تصنيف JEL: M1; O15; D23.

Abstract:

This study confirms the vital role of strategic human resources practices (SHRM) in driving organizational agility, which is crucial for success in today's dynamic environment. Therefore, this study aimed to explore the impact of (SHRM) on organizational agility (OA) in the Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). This was achieved by utilizing a descriptive-analytical approach to data analysis and exploring the relationship between variables. In addition, the questionnaire was used to collect field data from the target study population, which consists of the permanent employees of (PCBS), numbering (207) employees. A total of (135) questionnaires were distributed to the available study sample, of which only (113) were subjected to statistical analysis. Using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the study yielded several key findings, including the presence of a positive effect of (SHRM) on (OI). Employee empowerment was found to have the strongest positive effect on organizational agility, followed by training and development, and finally compensation and incentives. However, there was no significant effect of recruitment, selection, or performance evaluation on organizational agility. The researchers also recommended the need to review and develop the performance evaluation policy implemented within (PCBS) to align it with the changes occurring in its surrounding work environment and to link this policy with a contemporary system of rewards and incentives.

**Keywords:** Strategic Human Resources Management; Organizational Agility; Palestinian Central Bureau of Statistics.

**Jel Classification Codes:** M1; O15; D23.

\* المؤلف المرسل: إيهاب سمير القبيح.

تعتبر الموارد البشرية من أهم ركائز التنظيم السليم للمنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات وتعقيدات البيئة الخارجية وتغيراتها المتسارعة (Asfahani, 2021)، إذ أن هذه المنظمات؛ لهي في أمس الحاجة الى افراد ملتزمين يسعون الى إرضاء العملاء، وتحقيق أهداف المنظمة على حد سواء (Ferdian et al., 2020; Okoro, et al., 2012). وباتت تشكل هذه الموارد البشرية تحدياً حقيقياً أمام هذه المنظمات، مما يتطلب رعايتها والاهتمام بها من حيث تدريبها على الإنجاز والعمل، بل وتطويرها، بهدف الاحتفاظ بها (القبيح وملك، 2022). من جهة أخرى، فقد أكدت شلبي (2021)، على أهمية توافر إدارة مختصة للموارد البشرية تتسم بالكفاءة والفاعلية، تطبيق سياسات وإجراءات داعمة لدور المورد البشري بشكل يتوافق مع التحديات وتعظيم القيمة المضافة للمنظمة. مما يلزم توافر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفاعلة والرامية الى موازنة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فأى تغيير في استراتيجية المنظمة يجب ان يتبعه تغيير موازي في بنيتها وعملياتها ومواردها البشرية والمادية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود أساليب عمل رشيقة، للتعامل مع ذلك التغيير (Loosemore et al., 2003)، بحيث تساهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دمج الموظفين بشكل جماعي في فرق عمل فاعلة (Okolie et al., 2021). مضيفاً Uysal (2020) بأن عملية تطوير أنظمة واستراتيجيات خاصة في الموارد البشرية يساعد في تعزيز أدائها، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة بشكل عام. إذ يعتبر هدف تعزيز أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام بات يحتلها اهتماماً واضحاً ويعمل وفكر مديري هذه المؤسسات (قبيح و حامد، 2023).

انسجاماً مع ما سبق، وفيما يتعلق بالضغوط الهائلة والتأثيرات الحادة التي تتعرض لها مختلف منظمات اليوم ضمن بيئة العمل المعقدة، والتي تعمل تحت وطأها هذه المنظمات. بل وتعيش في عالم ديناميكي تتغير تفضيلات عملائها بسرعة، الأمر الذي فرض ضرورة التفكير المستمر في استخدام أساليب واستراتيجيات عمل أكثر رشاقة (Wanasida et al., 2021; Bathaei et al., 2021)، مما سيمكنها من إعادة تصميم نفسها، وتعزيز قدراتها في الاستثمار في مواردها الحالية بأمان، وباتت الرشاقة في الاستجابة للتغيرات غير المستقرة وغير المتوقعة، بمثابة حل جديد وحاسم لمنظمات اليوم (Rahoo et al., 2021; Saha et al., 2017). بل وارتفعت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المحافظة على وضع تلك المنظمات ضمن البيئة الخارجية المتقلبة، من خلال تنشيط الرشاقة الفاعلة، وصولاً إلى نجاحها وتطورها، وتحقيقاً لأهدافها؛ ومساهمتها في توفير الاستجابة المناسبة للاضطرابات التي تؤثر في بيئتها الكلية.

عليه، فالمنظمات الفلسطينية عامة، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني خاصة، باتت مضطرة أكثر من أي وقت مضى إلى مواكبة مستجدات بيئتها الخارجية، ومتطلبات وتوقعات جمهورها الداخلي وكذلك الخارجي، وتوظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الحديثة داخلها، وصولاً إلى تحقيق رشاقته التنظيمية من جهة أخرى.

## مشكلة الدراسة

نتيجة للتغيرات التي لا تنتهي، والتي تحدث في بيئة عمل المنظمات المعاصرة، يجب على هذه المنظمات التأكد من أنها تمتلك أفراداً أكفاء، يمكنهم تكييف أنفسهم مع التطورات الحاصلة، والقدرة على فهم الاختلافات. بمعدل سريع مقارنة بالماضي، فالمنظمة الرشيقة هي تلك التي تمتلك القدرة على مواجهة التغيرات والنجاح بدعم من الموظفين الأكفاء والاستراتيجيات المتنوعة (Alamro et al., 2019). وأصبح نجاح المنظمات المعاصرة وديمومتها يعتمد بشكل رئيس على مواردها البشرية، مما دعا إدارة تلك المنظمات الى اتباع وتوظيف استراتيجيات خاصة بإدارة مواردها البشرية بهدف تعزيز قدرتها التنافسية، وضمان توافر افراد مهرة داخلها يتمتعون

بالرقابة التنظيمية خلال العمل (Fahim & Gaber, 2018). ونظراً لما للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني من أهمية بارزة في توفير المعلومات لعدد الجهات من صانعي القرارات حول مختلف الأوضاع والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية السائدة (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2004)، بات لزاماً أن تواكب إدارة هذا الجهاز متغيرات بيئتها الخارجية وتطوراتها وتتجنب تحدياتها، وأن تتعامل مع ذلك برشاقة (الخطيب، 2010). علاوةً على ما فرضته جائحة كورونا (Covid-19)؛ من ضغوطات وتحديات متنوعة على مختلف المنظمات، ومنها الفلسطينية التي لا تعيش بمعزل عن محيطها، مما رفع الدعوات نحو ضرورة تطوير مواردها البشرية، وتعزيز رشاقته بهدف مواكبة مستجدات بيئتها الخارجية من جهة أخرى. وعليه، تأتي الدراسة الحالية لمحاولة التعرف على الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الرقابة التنظيمية للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الذي عانى بدوره من العديد من التحديات، لعل أبرزها تحديات التخطيط والتحول، والجودة، وندرة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاحتلال ومعيقاته المختلفة. وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، التمكين) على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء؟

#### تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، التمكين) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
2. ما مستوى توافر الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
3. ما تأثير استراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
4. ما تأثير استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
5. ما تأثير استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
6. ما تأثير استراتيجية التعويضات والحوافز للموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
7. ما تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

#### أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، التمكين) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
2. التعرف على مستوى توافر الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني واقتراح سبل تطويرها.

3. التعرف على درجة تأثير استراتيجية (الاستقطاب والاختيار) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
4. التعرف على درجة تأثير استراتيجية (تدريب وتطوير) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
5. التعرف على درجة تأثير استراتيجية (تقييم الأداء) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
6. التعرف على درجة تأثير استراتيجية (التعويضات والحوافز) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
7. التعرف على درجة تأثير استراتيجية (تمكين العاملين) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

### أهمية الدراسة

تتطرق الدراسة الحالية إلى موضوعين بارزين هما: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية، باعتبارهما من الموضوعات الحديثة والمهمة في العلوم الإدارية والتنظيمية؛ ويمكن بيان أهمية الدراسة ضمن مجالين:

#### 1. الأهمية العلمية:

تعتبر الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر القدرات الديناميكية مجالاً جديداً إلى حد ما. فيما يسعى الباحثان من خلال اجراء الدراسة الحالية إلى المساهمة في إثراء المكتبة العربية بإضافات ونتائج نوعية مهمة وجديدة، إذ أنّ تسليط الضوء على هذه المتغيرات يتماشى مع التطور الإداري المنشود في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية، خاصة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، في ظل حاجة المنطقة العربية إلى ذلك النوع من الدراسات، حيث تأتي هذه الدراسة كمحاولة مكتملة للمحاولات الأخرى المبذولة في هذا المجال، بالإضافة الى الفائدة الحالية والمستقبلية المتوقعة من خلال فتح آفاق جديدة لدراسات مستقبلية.

#### 2. الأهمية العملية:

في ظل ما تواجهه معظم المنظمات المعاصرة من اضطراب وتغيير مستمرين، فهي بحاجة إلى اتباع أساليب وطرق حديثة تضمن لها البقاء والنمو. فيما تعتبر هذه الدراسة جديرة بالاهتمام، إذ أنّها ستساعد القائمين على إدارة المنظمات الفلسطينية عامة والحكومية وخاصة الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على تحقيق جودة عملها وخدماتها، واحتواء العاملين بداخلها، والاستجابة السريعة للتغيرات التي تمثل السمة الأبرز لهذا العصر، كما تكمن أهمية الدراسة الحالية في حاجة المنظمات بشكل عام الى اتباع استراتيجيات حديثة لإدارة مواردها البشرية وصولاً إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية في بيئة العمل، للمساعدة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. فهذه الدراسة لا تسعى لمعالجة مشاكل العمل اليومي فقط، ولكن، وبسبب عدم اليقين في بيئة الأعمال في المستقبل، فإنّها ستساهم كذلك في الشعور بالاطمئنان المستقبلي لوضع المنظمات الحكومية الفلسطينية الوطنية.

### حدود الدراسة

- 1- حدود بشرية: وتتمثل في مجموعة الافراد الذين طبقت عليهم الدراسة، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة بجميع الموظفين المثبتين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

- 2- حدود مكانية: تمثلت في المقر الرئيسي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني الواقع في الضفة الغربية في محافظة رام الله.
- 3- حدود زمنية: اعتمدت على المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، وحددت الفترة من الربع الأخير من العام (2021) وحتى نهاية الربع الأول من العام (2022).

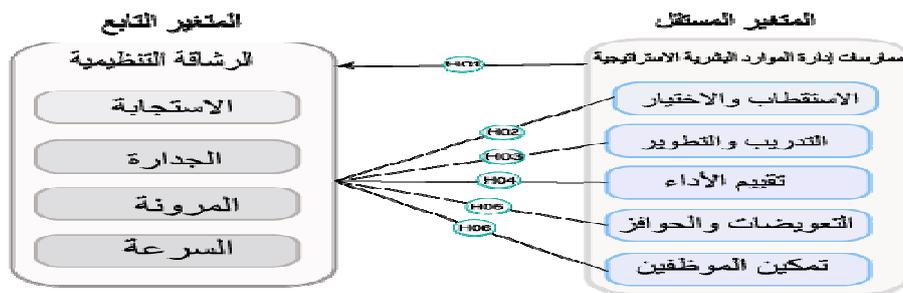
### فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استقطاب واختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التعويضات والحوافز، تمكين الموظفين) على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لاستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لاستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لاستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التعويضات والحوافز للموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لاستراتيجية تمكين الموظفين البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

### أنموذج الدراسة

بالنظر الى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها المرجوة، وبعد اطلاع الباحثان على الأدب النظري والدراسات الخاصة بمتغيرات الدراسة، تم بناء أنموذج الدراسة لتوضيح علاقات الأثر المفترضة بين متغيراتها، اذ يمثل المتغير المستقل بممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، تمكين الموظفين) بأبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة)، والشكل رقم (1) يوضح ذلك:

شكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة

## أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

## 1. ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

أكدَ Asfahani (2021) على أهمية المورد البشري داخل المنظمات، كأحد أبرز مواردها وواحد من أهم ركائز التنظيم السليم في مواجهة تحديات وتعقيدات بيئة المنظمات الخارجية وتغيراتها المتسارعة، من خلال تعزيز ممارستها لإدارة الموارد البشرية الحديثة؛ مما يتطلب توافر بيئة عمل مناسبة، واستراتيجيات متنوعة للاحتفاظ بتلك الموارد، إذ إنَّ تطوير وإدارة أنشطة الموارد البشرية يعتبر ذات أهمية حاسمة للنمو المستدام، ومن جهة أخرى، أصبحت منظمات اليوم بحاجة مستمرة إلى أفراد ملتزمين يسعون إلى إرضاء العملاء بل، وتحقيق أهداف المنظمة على حدٍ سواء (Ferdian et al., 2020; Okoro, et al., 2012). ويمكن تحقيق ذلك من خلال توافر إدارة خاصة تقوم بتنفيذ مجموعة متنوعة من الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، تساعد على توجيههم للأعمال والمهام الموكلة إليهم بشكل صحيح، وتحدد الخبرات والمواصفات المطلوبة لهم (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020). إذ أصبحت الموارد البشرية تشكل تحدياً حقيقياً أمام المنظمات المعاصرة (القبيح وملك)، فيما أكدت شلبي (2021) على أهمية توافر الإدارة الفاعلة لتلك الموارد التي يجب أن تتسم بالكفاءة والفاعلية من أجل تعزيز المنظمات لقدراتها على مواجهة وتجنب تحديات بيئة عملها وتأثيراتها السلبية، بالإضافة إلى تطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات الداعمة؛ لدور أداء المورد البشري وقدراته الفاعلة بشكل يتوافق مع تلك التحديات وتعظيم القيمة المضافة للمنظمة. حيث يعتمد نجاح منظمات اليوم على وجود تلك الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، بهدف الوصول إلى فهم أفضل لمجمل السلوك البشري داخل المنظمة، والمساهمة في الجمع بين احتياجات المنظمة واحتياجات الموظفين، ومن جهة أخرى، يعتمد نجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على التوافق والانسجام مع استراتيجية العمل الرئيسية للمنظمة، بحيث تسعى تلك الاستراتيجيات إلى مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي فإنَّ أي تغيير في استراتيجية المنظمة يجب أن يتبعه تغيير موازي في بنيتها وعملياتها ومواردها المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود أساليب عمل رشيقة للتعامل مع ذلك التغيير (Loosemore et al., 2003). بحيث تساهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دمج الموظفين بشكل جماعي في فرق عمل فاعلة، مما يجعلهم قادرين ومستعدون دوماً لإنجاز أعمالهم بمستويات أداء مرتفعة من أجل تحقيق مهام وتطلعات المنظمة المختلفة (Okolie et al., 2021)، ومن جهة أخرى تعمل تلك الاستراتيجيات على تسهيل عملية استقطاب موظفين أكفاء، وحشد طاقاتهم نحو العمل من أجل النهوض بواقع المنظمة المحيط بالتحديات؛ وإضافة قيمة حقيقية للمنظمة في سوق عملها (براهمة وآخرون، 2019). وأضاف Uysal (2020) بأنَّ عملية تطوير أنظمة واستراتيجيات خاصة في الموارد البشرية يساعد في تعزيز أدائها، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة بشكل عام.

أما Ahmad و Dogar (2021) فأوضحا بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية قد ظهر من خلال دمج مفاهيم الإدارة والاستراتيجية والموارد البشرية في أواخر السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، وتقدمت إدارة الموارد البشرية كعملية أو نهج أو نمط أكثر تحديداً لإدارة الأفراد بهدف تحسين الأداء التنظيمي، والحصول على أهداف تنظيمية قصيرة وطويلة المدى، ونتائج اقتصادية من خلال مواءمة سياسات إدارة الأفراد أو أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التنظيمية، وعملت على تعزيز الإنتاجية التنظيمية والنتائج المالية، وتقليل الدوران التنظيمي والتكاليف التنظيمية. مع العلم، أنه وفي وقت مبكر من القرن الماضي، دعا Baird و Meshoulam (1988) إلى ضرورة التكامل الاستراتيجي للمنظمات، بحيث ينصب تركيزها على المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة، والعمل الجماعي، والتكامل الكامل للمجالات الوظيفية، والإدارة الاستراتيجية، وقدرات المراقبة المتطورة للغاية، بحيث تم ربط الأنظمة المتكاملة معاً بشكل أكبر وصقلها لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

وأفاد Messersmith و Jiang (2018) بأن السنوات الأخيرة قد شهدت نموا كبيرا في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، واكتسبت قدرًا متزايدًا من الاهتمام في البحوث الإدارية وبين الممارسين، ومع استمرار لعب الموارد البشرية دورا متزايد الأهمية في المنظمات المعاصرة، أصبحت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مجالًا متميزًا للدراسة من خلال تطورها على مدار الثلاثين عامًا الماضية. فيما توقع Rotich (2015) بأن المرحلة القادمة ستشمل صياغة استراتيجيات الموارد البشرية للأعمال والقوى العاملة ووظيفة الموارد البشرية نفسها، إذ تتضمن الضرورات ذات الصلة متطلبات متخصصة للموارد البشرية لإثبات فهم عميق لبيئة أعمال مؤسستهم، وتحديات الفرص، والطرق التي توفر بها برامج الموارد البشرية القدرة البشرية للأعمال، ورعاية ثقافات تنظيمية أكثر إبداعًا، والتنمية. وفي الوقت الراهن، بدأت المنظمات المعاصرة باتخاذ نهجًا أكثر استراتيجيًا لإدارة الأفراد الذين يمثلون الأصول الأكثر قيمة للمنظمة، إذ أصبح من الواضح أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تدار وفقًا لنهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي، فاستراتيجيات الموارد البشرية يمكن أن تلعب دورًا رئيسيًا في خلق بيئة تمكن الناس من الاستفادة القصوى من قدراتهم، لتحقيق إمكاناتهم لصالح كل من المنظمة وأنفسهم على حد سواء (Nchimbi, 2017).

من جهة أخرى، تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل (Al-Khaled & Femm, 2020)، بالإضافة إلى تطوير رأس المال البشري الاستراتيجي للمنظمة من جهة أخرى (Becker & Huselid, 2006). ويمكن القول بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عبارة عن عملية ربط الموارد البشرية بالأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة، بهدف تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تعزز الإبداع والرشاقة (Gupta, 2020). وتعرف كذلك بأنها عملية معقدة من خلال إدارة الموارد البشرية المنسقة مع النهج الشامل للمنظمة، يسمح بأن يكون لديها موظفين بالمؤهلات المناسبة، والتنسيق الصحيح فيما بينهم وفقًا لمستوى خبرتهم ومؤهلاتهم (Al-Khaled & Femm, 2020). وهي تطبيق نظام الموارد البشرية في المنظمات لتعزيز الأداء الفردي (Uysal, 2019). فيما أوضح Caldwell (2018) بأنها تدور حول الأشخاص، أي اختيار الأفراد المناسبين الذين يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية متميزة، وتقديم أنظمة الدعم لمساعدتهم على النجاح.

وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي الوظيفة التنظيمية والإدارية التي تعنى بموارد المنظمة البشرية من استقطاب واختيار وتدريب وتطوير وتنمية، بالإضافة إلى تقييمها من أجل تعزيز قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة التي يعملون بها على المدى البعيد. ومواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية العامة، وتعظيم إمكانات الموارد البشرية لضمان النجاح المستدام.

## 1.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

ونظرًا لطبيعة الدراسة الحالية، وبالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، سيتناول الباحثان الأبعاد التالية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وهي: أولاً: الاستقطاب والاختيار: أي العملية التي يحاول من خلالها المديرين تحديد الأشخاص المناسبين لملء الشواغر المحددة، ليتبع ذلك عملية تحديد الشخص الأكثر ملاءمة للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة ومنحهم منصبًا أي الاختيار (Loosemore, 2003). ويلعب الاستقطاب دورًا مهمًا في فاعلية المنظمة وأدائها، وذلك من خلال اختيار الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات المناسبة للعمل، مما يضمن الحصول على نتائج تنظيمية إيجابية (Alaraqi, 2017). ويرى الباحثان بأن الاستقطاب والاختيار وظيفة إدارة الموارد البشرية الرئيسية التي ترمي إلى جذب واستمالة الكوادر البشرية للتقدم إلى وظيفة محددة ولازمة من قبل منظمة ما، والمرتبطة أصلاً باحتياجات المنظمة البشرية، ليتبع ذلك عملية الاختيار من بين هؤلاء المتقدمين لهذه الوظيفة باستخدام الوسائل والأساليب المناسبة لاختيار أفضلهم استنادًا على مجموعة من المعايير المحددة مسبقًا. ثانيًا: التدريب والتطوير: والذي يهدف إلى ضمان

اكتساب الأفراد داخل المنظمة للمعرفة والكفاءات والمهارات اللازمة لأداء عملهم بشكل فاعل (Armstrong, 2009). فالتدريب هو العملية التي يكتسب فيها الأفراد قدرات لأداء وظائفهم، حيث يوفر التدريب للموظفين معرفة ومهارات محددة ومحددة لاستخدامها في وظائفهم الحالية (Mathis & Jackson, 2010). وأفاد (Ampomah, 2016) بأن التدريب والتطوير بينهما ارتباطا وثيقا، فالتدريب وسيلة استباقية لتطوير المهارات والخبرات ومنع ظهور المشاكل، في حين يستخدم التطوير لإيجاد حلول للقضايا التي تتعرض لها المنظمة خلال العمل قبل ان تصبح مصدر قلق للمنظمة. وعليه، يعد التدريب وظيفة مهمة داخل المنظمات، يرمى الى تطوير وتحسين مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة ومعارفهم، سعيا الى تحقيق أهداف محددة وواسعة على المستويين الفردي والتنظيمي، مثل تطوير العمل وتحسين الإنتاجية والأداء على سبيل المثال لا الحصر. **ثالثاً: تقييم الأداء:** وتعرف بأنها عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق ووسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه للأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها (Armstrong, 2009). وتوفر تقييمات الأداء إجابات لمجموعة واسعة من الأسئلة المتعلقة بالعمل، ومن خلال تقديم خريطة طريق للنجاح، يمكن تحسين الأداء الضعيف، حتى بعد التقييم الإيجابي، يستفيد الموظفون إذا ساعدتهم التقييمات على تحديد كيفية تحسين الأداء الوظيفي (Mathis & Jackson, 2010). ومن جهة أخرى، يعد التقييم الدقيق لأداء الموظف ضرورياً لتحديد مستوى مساهمات الموظف، فيما قد يشير تقييم الأداء غير الدقيق الى أن أداء الموظفين غير مقبول (George & Jones, 2012). ويرى الباحثان بأن عملية تقييم الأداء تشير الى الحكم على نتائج أداء الموظف من خلال تحديد مستوى قدرته على تحقيق المهام والأعمال الموكلة اليه وطرق القيام بها، وهي عملية شاملة للحكم على مستوى أداء المنظمة من خلال تقييم أداء الفرد باعتباره عاملاً في الأداء التنظيمي العام. **رابعاً: التعويضات والحوافز:** تعتبر تعويضات الموظفين عادةً تكلفة تنظيمية كبيرة، وبالتالي تتطلب تدقيقاً دقيقاً، ومن وجهة نظر الموظفين أنفسهم، تؤثر السياسات المتعلقة بالأجور والرواتب والمكاسب الأخرى على دخل الأفراد الإجمالي وبالتالي على مستوى معيشتهم (Noe et al., 2016). ويتمثل الهدف الرئيس لسياسة التعويضات والحوافز في إعطاء الموظفين مكافآت مناسبة لأدائهم ومهاراتهم وخبراتهم، بهدف اكتسابهم والاحتفاظ بهم، بحيث يساهم الموظف في تحقيق الأهداف المرجوة (Bagga & Srivastava, 2017). وعليه، يمكن اعتبار استراتيجية التعويضات والحوافز بمثابة ما يحصل عليه الموظف من مكافآت مادية ومعنوية مناسبة تقابل ما يبذله من جهود، بهدف الحفاظ على الاستمرارية والدافعية للإنجاز، وتحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة. **خامساً: تمكين الموظفين:** يعد التمكين من الاستراتيجيات الهامة التي تساهم في بلوغ أهداف المنظمة من خلال الممارسة الجيدة لبرامج تحفز الموظفين على مشاركة أفكارهم ومهاراتهم وخلق ثقافة نوعية متكاملة تشجع على الانسجام في بيئة العمل (بختة وامين، 2017). فالتمكين عبارة عن عملية منح الموظفين السلطة لبدء التغيير، وبالتالي تشجيعهم على تولي مسؤولية لما يفعلونه (Okolie et al., 2021). فتمكين الموظفين هو عملية توسيع سلطات ومسؤوليات الافراد العاملين في المنظمات، من خلال توظيف بعض الممارسات التنظيمية المدروسة، ومنحهم حرية القرار والتصرف في أثناء قيامهم بأعمالهم ومهامهم الموكلة إليهم، مع توفير الموارد المختلفة واللازمة لكل ذلك، مما ينعكس ايجاباً على مشاعرهم ومستوى ادراكهم لأهميتهم ودورهم، بل ومستوى تأثيرهم في المنظمة.

## 2. الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)

تتخذ المنظمات العديد من الاشكال التنظيمية المختلفة، ومن أحدث تلك الاشكال هو المنظمة الرشيقية، اذ عليها ان تتمتع بالسرعة والمرونة المرتفعتين في الاستجابة لتغيرات بيئتها الخارجية المعقدة وغير المستقرة (Rahoo et al., 2021). ونتيجة لهذه البيئة المضطربة والتهديدات المتلاحقة وغير المتوقعة، أصبحت المنظمات أكثر يقظة بضرورة اتباع نهج وأساليب رشيقية بهدف التكيف مع تغيرات ومستجدات هذه البيئة، تحقيقاً لأهدافها التنظيمية. فأحد أهم العوامل لبقاء المنظمات وتطورها في البيئة الديناميكية الحالية هو رشاقته، سواء في القطاع العام أو الخاص، فالإدارة مسؤولة عن الاستخدام السليم لعوامل الإنتاج للأغراض الثلاثة، للمنظمة والموظفين

والحكومة (Amani, 2021). وترتكز الرشاقة التنظيمية على الاستشعار السريع والاستجابة للمحفزات الخارجية (Fayezi et al., 2016). وارتفعت أهميتها بشكل ملحوظ نتيجة للضغوطات التي تتعرض لها المنظمات باعتبارها أحد الأدوات الرئيسية لإحداث التغيير والنهوض بواقع المنظمة نحو الأفضل. فالرشاقة التنظيمية مفهوم واسع يضم العديد من العناصر في المنظمة (العمليات، الموارد البشرية، الهيكل، وما إلى ذلك)، ونتيجة لتعدد الدراسات وتنوع مجال تطبيقها، فقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الرشاقة التنظيمية. فقد عرفها Walter (2021) بأنها مفهوم تنظيمي شامل يمثل جزءاً من الإدارة الإستراتيجية، وهي قدرة ديناميكية مكتسبة ومتاحة بشكل دائم يمكن إجراؤها إلى الدرجة الضرورية بطريقة سريعة وفاعلة، وكلما دعت الحاجة إلى زيادة أداء الأعمال في بيئة عمل متقلبة. وهي كذلك قدرة المنظمة على التغيير السريع أو التكيف استجابة للتغيير (Amani, 2021). فالرشاقة هي قدرة المنظمة واستعدادها للتعلم من التجربة وتحديد نفسها والتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية بطرق استراتيجية (Darvishmotevali & Tajeddini, 2020). وهي قدرة أي منظمة على الشعور بالتغيرات في بيئة عملها وإدراكها وتوقعها (Soltani et al., 2019). كما تعرف على أنها قدرة المنظمة على التعرف على التغييرات غير المتوقعة في البيئة، والاستجابة لها بشكل مناسب بطريقة سريعة وفاعله، وذلك من خلال الاستخدام وإعادة تكوين الموارد الداخلية (Zitkiene & Deksnys, 2018). وهناك من يرى الرشاقة بأنها قدرة المنظمة على التغيير بسرعة وبنجاح من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل (Gagel, 2018).

وبناء على ما سبق، فالرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على إدراك ومواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها عملها الخارجية بسرعة، بل وتوقعها، مما يعزز من فرصها في الاستمرارية والبقاء في ظل التنافس المتصاعد بين المنظمات لتقديم أفضل الخدمات، وتحقيق تطلعات عملائها، والوصول إلى أداء متميز، من خلال اكتساب المنظمة للمرونة اللازمة في أداء أعمالها والابتعاد عن الروتين.

## 2.1 أبعاد الرشاقة التنظيمية

صنفت العديد من الدراسات قدرات الرشاقة التنظيمية إلى مجموعتين رئيسيتين، تمثلت الأولى بقدرات تحديد التغيير الخارجي (Sensing capabilities)، فيما تمثلت الأخرى بقدرات العمل تجاه التغيير الخارجي (Response capabilities) (Litkienė & Deksnys, 2018; Trinh, et al., 2012). فيما تعتبر الممارسة المتمثلة بدمج الخصائص والقدرات التنظيمية من أهم ما يميز المنظمة الرشيقة (Litkienė & Deksnys, 2018). وضمن النموذج المفاهيمي الذي طوره Zhang و Sharifi (2001)، حيث أفاد بوجود أربع قدرات تنظيمية (الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة)، فقد اعتمد الباحثان عليها كأبعاد لدراسة نموذج الرشاقة التنظيمية في الدراسة الحالية. ووفقاً للأدبيات ذات العلاقة، فإن العوامل المحركة للرشاقة ستجبر المنظمة على مراجعة إستراتيجيتها الحالية، والاعتراف بالحاجة إلى أن تصبح رشيقة، وتبني استراتيجية أكثر رشاقة، حيث تعتبر القدرات الاستراتيجية مثل الاستجابة والكفاءة والسرعة والمرونة من السمات الرئيسية للمنظمة الرشيقة التي تسمح بالتعامل الناجح مع التغيرات (Sherehiy et al., 2007). فيما تعتبر هذه القدرات عوامل تمكينية تساهم في تزويد المنظمة بالأدوات اللازمة لتحقيق أهدافها (Zainal et al., 2020). وفيما يلي توضيحاً لهذه القدرات/الأبعاد التي اعتمدها الدراسة الحالية وهي: أولاً: الكفاءة/الجدارة **Competency** : والتتعرف بأنها مجال القدرات الشخصية التي تمكن الموظفين من أداء عملهم بنجاح (Noe et al., 2016). ويقصد بها قيام المنظمة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد لتحقيق أهدافها. (Katou & Budhwar, 2006) حيث تسمح الكفاءات للمنظمات بدمج مجموعة واسعة من الأنظمة داخلياً وخارجياً والتقاط البيانات من مصادر مختلفة (Trinh et al., 2012)، وتتضمن المعرفة والخبرة التي تساعد على التعامل مع التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية (Deksnys, 2018). وثانياً: المرونة **Flexibility**: وتعد مفتاح بقاء المنظمة واستمراريتها في بيئة سريعة التغير، وتتضمن المرونة في إدارة الموارد البشرية مستويات الموظفين المرنة وجداول

العمل المرنة (Noe et al., 2016). كما تشير المرونة الى القدرة على إعادة تكوين الموارد الحالية لمطابقة المتطلبات المتغيرة، والتكيف مع التغيير، والوصول إلى الأهداف التنظيمية (Deksny, 2018). فالفكرة الرئيسية هي أن المرونة تعتمد على إنشاء قدرات ديناميكية تسهل الاستجابات التفاعلية والاستباقية (Dias & Escoval, 2014). وثالثاً: الاستجابة **Responsiveness**: وهي القدرة التنظيمية على تحديد التغييرات والاستجابة لها بسرعة، بل والرد بشكل هادف ضمن أحداث أو فرص أو تهديدات غير مهمة على نطاق زمني مناسب (Alamro et al., 2019; Deksny, 2018). وأشارت Walter (2021) بأن الاستجابة تعتمد على محرك خارجي وتهدف إلى التحكم في المحفزات. ورابعاً: السرعة **Speed/Quickness**: اذ تساهم السرعة في تحويل المعرفة إلى نواتج مبتكرة وتسمح بالعمل بسرعة للتوصل إلى حلول للتحديات والمخاطر واغتنام الفرص في تلك البيئة المتقلبة (Zainal et al., 2020) ونظراً لطبيعة البيئة الديناميكية والتطورات التكنولوجية والتغير في تفضيلات العملاء تحتاج المنظمات إلى تبني مفهوم السرعة لتوليد أداء تنظيمي فاعل (Al-Hadid & Abu-Rumman, 2015)، كما وتعرف على انها القدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن (Sherehiy et al., 2007). ويعد بُعد السرعة مهماً بشكل خاص في البيئات سريعة التغير التي تؤثر على التغييرات الداخلية في المنظمة (Deksny, 2018).

### 3. الدراسات السابقة

قام الباحثان بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية العربية والأجنبية، من أجل اثراء الدراسة وضمان أصالتها، حيث سيتم عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية. حيث أجرى كلا عمر والكساسبة (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل وذلك بتوزيع (111) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وقد توصل الباحثان إلى أن تصورات الباحثين حول متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء الأردنية جاء بدرجة تقييم متوسطة، وأظهرت النتائج كذلك ان بعد تخطيط الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الأولى، وجاء بعد التوظيف بدرجة تقييم متوسطة في المرتبة الأخيرة. وقامت شليبي (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على شكل العلاقة بين كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية وأبعاد الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة، تحديداً في فروع القاهرة والجيزة فقط، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ بلغ حجم العينة العشوائية (384) موظفاً وموظفة، تم توزيع الاستبانة عليهم بطريقة الكترونية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين كفاءة إدارة الموارد البشرية ورشاقة الهيكل التنظيمي في البنك محل الدراسة، وتمثلت هذه العلاقة بتمكين البنك من تحقيق السهولة والسرعة في اتخاذ القرارات، وتطبيق التقنيات التكنولوجية، فيما أوصت الدراسة بضرورة وضع وتطوير استراتيجية حديثة لإدارة الموارد البشرية في البنك تعتمد على معايير الكفاءة والفاعلية. وأجرت عمر (2020) دراسة هدفت إلى معرفة واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي باعتماد المنهج الوصفي، فيما تكون مجتمع الدراسة من أعضاء وحدات ضمان الجودة والاعتماد ببعض كليات جامعة جنوب الوادي، حيث بلغت عينة الدراسة (97) عضواً من أصل (130)، واستخدمت الدراسة الاستبانة المغلقة لمعرفة وقياس واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بأبعادها في الجامعة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي كانت متوسطة، حيث جاء بعد الرشاقة التكنولوجية في المرتبة الأولى. أما براهمه وآخرون (2019) فحاولت دراستهم استكشاف الأثر المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكون مجتمع الدراسة من المدراء ونوابهم في الشركات اليمينية الصناعية الكبيرة والمتوسطة، وتضمنت العينة الإحصائية العشوائية البسيطة (227) شركة، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر مباشر لكل من استراتيجية التوظيف وتقييم الأداء و التوعيات على

الرشاقة التنظيمية في قطاع شركات الصناعات التحويلية اليمنية الكبيرة والمتوسطة. في حين هدفت دراسة Alfawaire وAtan (2021) الى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية والمعرفة الاستراتيجية على المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية من خلال الدور الوسيط للابتكار التنظيمي. واعتمد الباحث على المنهج الكمي الوصفي، وللحصول على البيانات من (400) موظف أكاديمي واداري في الجامعات الأردنية الخاصة والعامه، تم توزيع استبانة صممت خصيصا للدراسة، وتوصل الباحثان الى ان الجامعات الأردنية المختارة كعينة للدراسة كانت ردودها حول مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بمستوى متوسط. وأجرى (2021) Alharbi دراسة هدفت الى التعرف على حقيقة الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة بالاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من خلال البريد الالكتروني للجامعات، وبلغ عدد المستجيبين (747) مستجيب، وتوصل الباحث الى ان الجامعات الناشئة تمارس الرشاقة التنظيمية بانتظام وبتكاليف معتدلة، كما أوصى الباحث بضرورة تخفيف قيود الإدارة المركزية للجامعات للتمكن من ممارسة الرشاقة التنظيمية بتكلفة مقبولة. فيما قاما Nouri & Mousavi (2020) بدراسة هدفت الى استكشاف تأثير نظام الإدارة التعاونية على الرشاقة التنظيمية وتمكين الموظفين، بالإضافة الى التعرف على الدور الوسيط لتمكين الموظفين في العلاقة ما بين الإدارة التعاونية والرشاقة التنظيمية في قطاع النقل العام، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الاحصائي، فيما تمثلت العينة بالعاملين في شركة حافلات تبريز والبالغ عددهم (242)، اما النتائج فقد أشارت إلى أن الإدارة التعاونية لها تأثير إيجابي على كل من الرشاقة التنظيمية وتمكين الموظفين، كما أن التمكين له تأثير كبير على الرشاقة التنظيمية، علاوة على ذلك، تم التوصل إلى أن تمكين الموظفين يتوسط العلاقة بين الإدارة التعاونية والرشاقة التنظيمية في الشركة محل الدراسة. وقد حاولوا Teimouri et al. (2017) في دراستهم معرفة العلاقة بين فاعلية إجراءات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، التعويض، التدريب، تقييم الأداء) بالرشاقة التنظيمية لدى جميع الخبراء والمدراء في فروع بنك ملي في محافظة أصفهان، حيث تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لأخذ عينة الدراسة التي وزعت عليها (386) استبانة، تم استرداد (310) منها، فيما توصلت الدراسة الى وجود قيمة معنوية إيجابية بين فاعلية إجراءات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية.

### 3.1.1 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال المراجعة التقييمية للدراسات السابقة التي تم عرضها، تفاوت أهدافها، في حين اتفقت دراستي (شليبي، 2021؛ براهيمه وآخرون، 2019)، وكذلك دراستي (Al-Taii et al., 2020; Teimouri et al., 2017) في هدفها مع الدراسة الحالية. كما أوضحت هذه المراجعة التقاء الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في سمات محددة يمكن حصرها في منهجها وبعض المتغيرات التي تناولتها. وفي ضوء ما تقدم، يلاحظ الباحثان ان هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في حين اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي تم دراسته، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية على الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني- رام الله، ولا يوجد أي من الدراسات السابقة تناولت تلك الدائرة الحيوية من حيث مبدأ الرشاقة التنظيمية.

### ثانيا: الإطار التطبيقي للدراسة

#### 1- منهج الدراسة

بالنظر الى مشكلة الدراسة الحالية وغرضها وفرضياتها، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. حيث سيقوم الباحثان بوصف موضوعي للظواهر موضوع الدراسة الحالية وقت اجرائها، بالإضافة الى تحليل وتفسير لما سيتم التوصل اليه من بيانات، واجراء ما يلزم من تحليل واختبارات من أجل استكشاف علاقة وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني محل الدراسة.

## 2- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين المثبتين في مقر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في رام الله في الضفة الغربية فقط، والبالغ عددهم (207) فرداً، وذلك بناء على البيانات التي حصل عليها الباحثان من جهات الاختصاص في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بتاريخ 2022/7/17م. وبالاعتماد على Krejcie و Morgan (1970)، فقد تم تقدير حجم العينة المناسب للدراسة الحالية ب (135) مفردة، وزعت عليهم الاستبانة، حيث استرجع منها (122) استبانة كانت منها (118) استبانة فقط صالحة للتحليل الإحصائي، فيما تم لاحقاً استبعاد (5) استبيانات كقيم متطرفة. ويشير الجدول رقم (1) أدناه، إلى الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة:

جدول رقم (1): الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
5.9%	7	أقل من 30 سنة	العمر
38.1%	45	من 30 - 40 سنة	
41.5%	49	من 41 - 50 سنة	
14.4%	17	أكبر من 50 سنة	
100%	118	المجموع	
5.9%	7	دبلوم	المؤهل العلمي
68.6%	81	بكالوريوس	
24.6%	29	ماجستير	
0.8%	1	دكتوراة	
100%	118	المجموع	
7.6%	9	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة في الجهاز
18.6%	22	من 5-10 سنوات	
22.9%	27	من 11-15 سنة	
50.8%	60	أكثر من 15 سنة	
100%	118	المجموع	
0.8%	1	مدير عام	المسمى الوظيفي
22.9%	27	مدير دائرة	
38.1%	45	رئيس قسم	
4.2%	5	رئيس شعبة	
33.9%	40	موظف	
100%	118	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (1) أعلاه، توزيع مفردات الدراسة الحالية حسب المتغيرات الديموغرافية وهي (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في الجهاز، المسمى الوظيفي). وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد جاءت الفئة العمرية من (41-50) سنة بأعلى نسبة بلغت (41.5%)، بينما سجلت الفئة العمرية أقل من (30) سنة ما نسبته (5.9%)، وهي الأقل بين مفردات الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد بلغت نسبة من يحملون درجة البكالوريوس النسبة الأعلى بواقع (68.6%)، بينما تمثلت أقل نسبة لمن يحملون درجة الدكتوراه بنسبة (0.8%). أما وبالنسبة لمدة الخدمة في الجهاز، فقد سجلت أعلى نسبة للذين لديهم خدمة من (15) سنة فأكثر، وبنسبة (50.8%)، تليها فئة مدة الخدمة من (11-15) سنة بنسبة (22.9%)، بينما الذين لديهم مدة خدمة من (5-10) سنوات فكانت (18.6%)، وبلغت نسبة من لديهم خدمة لمدة أقل من (5) سنوات (7.6%)، وهم الأقل نسبة بين مفردات الدراسة. وأخيراً، فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لمسمى (رئيس قسم) بما نسبته (38.1%).

### 3-أداة الدراسة

قام الباحثان بالاسترشاد بمجموعة من الدراسات في عملية بناء واعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وصياغة فقراتها. فقد اعتمد الباحثان على دراسات (Alfawaire & Atan, 2021; Ferdian et al., 2020; Egal, 2019; Alaraqi, 2017; Zehir et al., 2016; Ntwari and Kule, 2016; Hung, 2006) بهدف قياس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. كما واستند الباحثان الى دراسات (Shahsavari-Pour et al., 2021; Lin And Chen, 2020; Gao et al., 2020; Kanten et al., 2017; Lee et al., 2015) لقياس أبعاد الرضا التنظيمية.

وقد توزعت إجابات الباحثين على المقياس وفقاً لسلم ليكرت الخماسي على المستويات الخمس التالية: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وأعطيت الأوزان النسبية التالية لهذه المستويات (1،2،3،4،5) على الترتيب، وقد تم تحديد خمسة مستويات للحكم على درجة تأثير المتوسط الحسابي لاستجابات الباحثين على النحو الآتي:

#### جدول رقم (2): مستويات مقياس ليكرت

الدرجة	الفترة	مستوى الموافقة
منخفض جداً	1.8-1	إطلاقاً
منخفض	2.60 – 1.81	نادراً
متوسط	3.40 – 2.61	أحياناً
مرتفع	4.20 – 3.41	غالباً
مرتفع جداً	5 – 4.21	دائماً

#### 4- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)

**4-1- صدق المحتوى:** يتطلب التحقق من صدق المحتوى وجود مجموعة من الباحثين أو الخبراء لمراجعة والتأكد من صحة محتوى أداة الدراسة، والتي تم الاستناد في اعدادها على الاطلاع ومراجعة للأدبيات السابقة بشكل علمي (Taherdoost, 2016). حيث قام الباحثان بالتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالات وموضوعات الدراسة، وقد تم الأخذ برأيهم واجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة، اما بالحذف او التعديل لما يلزم منها.

4-2 الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: يحرص علماء القياس النفسي على تطوير اختبارات الاتساق الذاتي، لسبب واضح وهو أنه إذا كان جزء من الاختبار يقيس متغيراً، فإن الأجزاء الأخرى، إن لم تكن متوافقة معه، لا يمكنها قياس هذا المتغير، وهكذا يبدو أنه لكي يكون الاختبار صالحاً (أي قياس ما يدعي قياسه)، يجب أن يكون متنسقاً، ومن هنا جاء التركيز السيكومتري على الاتساق الداخلي، وبالتالي، إذا كانت جميع العناصر متنسقة للغاية، فهي أيضاً مرتبطة بشكل كبير (Kline, 2015). وللتأكد من تلك العلاقة، قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال والدرجة الكلية، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال. ويشير الجدول رقم (3) بأن قيم معاملات ارتباط فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تراوحت ما بين (0.543- 0.885). وتعتبر هذه القيم ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً (Garcia & Gonzalez, 2006). وبقيت عدد فقرات المقياس (30) فقرة. أما بالنسبة لمعاملات ارتباط فقرات الرشاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمقياس فقد تراوحت ما بين (0.675- 0.916). وبالتالي بقيت عدد فقرات المقياس (24) فقرة. مما يشير إلى تجانس وترابط العناصر المختلفة ضمن الأداة، وقدرتها على القياس بشكل متنسق، ومدى اتجاهها نحو القياس نفسه، وقدرة الأداة على إعطاء نتائج متوافقة ومتسقة لنفس المتغير أو البنية المقصودة.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لفحص الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المجال الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية									
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.809**	25	0.784**	19	0.800**	13	0.813**	7	0.726**	1
0.814**	26	0.792**	20	0.851**	14	0.855**	8	0.802**	2
0.794**	27	0.739**	21	0.863**	15	0.816**	9	0.684**	3
0.759**	28	0.797**	22	0.885**	16	0.854**	10	0.761**	4
0.543**	29	0.614**	23	0.667**	17	0.778**	11	0.686**	5
0.723**	30	0.702**	24	0.817**	18	0.808**	12	0.743**	6
المجال الثاني: الرشاقة التنظيمية									
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.865**	49	0.808**	43	0.766**	37	0.821**	31	0.821**	31
0.901**	50	0.801**	44	0.675**	38	0.702**	32	0.702**	32
0.915**	51	0.814**	45	0.832**	39	0.765**	33	0.765**	33
0.916**	52	0.804**	46	0.845**	40	0.877**	34	0.877**	34
0.881**	53	0.768**	47	0.828**	41	0.796**	35	0.796**	35
0.869**	54	0.766**	48	0.804**	42	0.801**	36	0.801**	36

الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS).

4-3- ثبات أداة الدراسة: من اجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد استخدم الباحثان معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، والذي يأخذ قيم تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، اذ انه كلما زادت قيم معامل الفا زادت درجة الثبات لفقرات الأداة (Heale & Twycross, 2015). ويتضح من الجدول رقم (4)، بأن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بثبات قوي، وذلك بتوافر خطأ معياري ضئيل عند فاصل ثقة (99%)، حيث تراوحت نسبة الثبات ما بين (0.835 - 0.962). فيما حصل متغير الرضا التنظيمية على نسبة ثبات (0.962)، اما متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فحصل على نسبة ثبات بلغت (0.945). وتعتبر هذه القيم مقبولة علميا إذا تجاوزت (0.7) (Sarstedt & Mooi, 2014). مما يدل على إمكانية الاعتماد على أداة الدراسة ومناسبتها لأغراضها.

5- اختبار التوزيع الطبيعي: قبل اجراء أي اختبار على البيانات، يجب التأكد فيما إذا كانت هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، احصائيا، يمكن استخدام اختبار الالتواء (Skewness) واختبار التفرطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال قيمة (Z\_score)، بالنسبة للعينات متوسطة الحجم ( $50 < n < 300$ ) يتم قبول الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) للبيانات تتبع التوزيع الطبيعي)، عندما تبلغ قيمة ( $Z\_Score < 3.29$ ) لكل من معامل الالتواء والتفرطح، حيث بلغت عدد مفردات الدراسة الحالية (207) موظف. مما يتوافق مع معيار kim (2013) بالنسبة للعينات متوسطة الحجم، اذ انه وبالنظر الى نتائج التحليل في الجدول رقم (4) يتضح ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، اذ ان قيم (Z\_score) لكل من معامل الالتواء والتفرطح لا تزيد عن (3.29).

جدول (4): قيم معاملات الثبات والدرجة المعيارية لاختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المجال	عدد الفقرات	اختبار التوزيع الطبيعي		اختبار الثبات معامل كرونباخ ألفا (α)
			z-test الالتواء	z-test التفرطح	
1	الاستقطاب والاختيار	6	-3.173	-0.228	0.838
2	التدريب والتطوير	6	-3.262	1.103	0.903
3	تقييم الأداء	6	-2.452	-0.271	0.896
4	التعويضات والحوافز	6	0.817	-1.291	0.835
5	تمكين الموظفين	6	-1.179	-0.343	0.841
	ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	30	-2.165	-0.284	0.945
6	الاستجابة	6	-2.394	1.720	0.884
7	الجدارة	6	-3.255	2.386	0.875
8	المرونة	6	-2.595	1.503	0.883
9	السرعة	6	-3.083	1.304	0.947
	الرضا التنظيمية	23	-2.630	1.488	0.962

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

## 5- الإجابة على أسئلة الدراسة وعرض نتائجها

أولاً: نتيجة الإجابة على السؤال الأول: والذي نص على: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، التمكين) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

جدول (5): مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

الترتيب	المستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	مرتفع	0.15	0.626	4.28	الاختيار والاستقطاب
2	مرتفع	0.16	0.645	4.063	التدريب والتطوير
3	مرتفع	0.26	0.900	3.446	تقييم الأداء
4	متوسط	0.23	0.754	3.237	تمكين الموظفين
5	متوسط	0.35	0.914	2.632	التعويضات والحوافز
	مرتفع	<b>0.19</b>	<b>0.663</b>	<b>3.513</b>	الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

توضح نتائج جدول (5) ارتفاع رضا افراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وبمتوسط حسابي قدره (3.513) أي بدرجة مرتفعة. حيث احتل بعد الاختيار والاستقطاب على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.626) ومعامل اختلاف (0.15) ومستوى تطبيق مرتفع جداً، وجاء البعد المتعلق بالتدريب والتطوير في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.063) وانحراف معياري (0.645) ومعامل اختلاف (0.16) وبمستوى تطبيق مرتفع، ويليه بعد تقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.446) وانحراف معياري (0.900)، وبمستوى مرتفع، بينما احتل بعد تمكين الموظفين على المرتبة الرابعة بمسئولية تطبيق متوسط، فيما احتل بعد التعويضات والحوافز على المرتبة الخامسة والأخيرة بمسئولية متوسط. بينما بلغ المتوسط الحسابي (3.513) ومعامل الاختلاف (0.19) لإجابات أفراد العينة على الأبعاد ككل بانحراف معياري (0.663) وبدرجة موافقة مرتفعة. حيث تؤمن إدارة الجهاز محل الدراسة بأهمية إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي، بهدف تحسين رأس ماله البشري، ومواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية، وخلق بيئة عمل داعمة وعالية الأداء، مما يدل أيضاً، على ارتفاع الوعي وإدراك إدارة الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لعل أهمها اختيار واستقطاب الكفاءات البشرية وتدريبها، بل وتقييمها، لكن لم يرتق هذا الوعي الى درجة مرتفعة أو مرتفعة جداً. وتلتقي الدراسة الحالية مع دراسة (سعد، 2014) حيث احتل التدريب والتطوير المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.7)، وتقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.68) في المرتبة الثالثة، بينما اختلفت نتائج دراسة (سعد، 2014) في بعد التعويضات والحوافز الذي حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9). أما دراسة (Alfawaire و Atan، 2021) جاء بعد تقييم الأداء في المرتبة الأولى بمسئولية ممارسة متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.07). واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (عمر و الكساسبة، 2022) حيث بلغ مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.64)، بمسئولية ممارسة متوسط.

ثانياً: نتيجة الإجابة على السؤال الثاني: والذي نص على: ما مستوى توافر الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟

جدول (6): مستوى توافر (واقع) أبعاد الرقابة التنظيمية

الترتيب	المستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
4	مرتفع	0.19	0.727	3.686	الاستجابة
1	مرتفع	0.16	0.627	3.939	الجدارة
3	مرتفع	0.19	0.694	3.690	المرونة
2	مرتفع	0.21	0.761	3.700	السرعة
	مرتفع	0.17	0.629	3.753	القيم الإحصائية الكلية لبعدها الرقابة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول (6) أعلاه، أن المتوسط الحسابي العام لتقديرات عينة الدراسة الحالية على مقياس الرقابة التنظيمية ككل بلغ (3.753)، وانحراف معياري بلغ (0.629) وبمعامل اختلاف بلغ (0.17)، أي بمستوى توافر مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لأبعاد الرقابة التنظيمية، فقد تراوحت ما بين (3.686-3.939)، ويتضح من ذلك وجود تجانس في إجابات الباحثين وعدم وجود تشتت فيها، ويشير ذلك إلى وجود توافق في آراء الباحثين وتوجه إيجابي حول المحاور المختلفة. وجاء مجال "الجدارة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.939)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "الاستجابة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.686)، ومستوى مرتفع. ويعزو الباحثان سبب الممارسة المرتفع للرقابة التنظيمية، إلى كون الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يتمتع باستقلالية مرتفعة في وضع الخطط وتنفيذها مما يزيد من مستوى الرقابة لديه، بالإضافة إلى أن طبيعة عمل الجهاز التي يتوجب على إدارته القيام بالمواكبة المستمرة لبيئة عمله المتغيرة والانسجام مع تغيراتها، فأحد أهم أهداف الجهاز هو تقديم خدماته بسرعة لعل أهمها الإحصاءات الدقيقة والمحدثة بوقتها. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشمرى و الزيايدي، 2018) التي أظهرت أيضاً توافر مستوى ممارسة مرتفع للرقابة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتقلة. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Al- Taii et al. (2020) التي بينت وجود مستوى ممارسة مرتفع لتغيير الرقابة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء مجالس (11) جامعة خاصة في إقليم كردستان العراق. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عمر (2020) التي بينت وجود مستوى ممارسة متوسط للرقابة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة جنوب الوادي.

## 6- اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من مناسبة البيانات لإجراء اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم فحص افتراضات الانحدار الخطي لبيانات الدراسة الحالية، حيث أظهرت النتائج بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالاعتماد على اختبار الالتواء والتفرطح من خلال قيمة (Z-Score) لكل من معامل الالتواء والتفرطح ان لا تزيد عن (3.29)، مما يتوافق مع معيار kim (2013) بالنسبة للعينات متوسطة الحجم. كما تم اكتشاف القيم المتطرفة من خلال قياس مسافة (Mahalanobis distance) التي تشير إلى عدد الانحرافات المعيارية التي تكون ملاحظة من متوسط التوزيع (Ghorbani, 2019). وتعتبر أفضل طريقة للكشف عن قيمة (Mahalanobis distance) هو استخدام مربع كاي (chi-square) للمتغيرات المستقلة عند مستوى دلالة (P = 0.01) (Leys et al., 2018). كما تم

التوصل الى خلو البيانات من التعددية الخطية بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Daoud, 2017). وبناء على ذلك يمكن القول ان البيانات صالحة لإجراء اختبار الانحدار الخطي.

6.1 اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية: والتي تنص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدلالة أبعادها (استقطاب واختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التعويضات والخوافز، تمكين الموظفين) على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني".

جدول (7): نتائج تحليل تباين خط الانحدار (Anova) لاختبار معنوية النموذج.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	26.564	1	26.564	177.526	0.000b
البواقي	15.861	106	150		
المجموع	42.425	107			

a. المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية  
b. المتنبئات: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

تشير نتائج الجدول رقم (7) أعلاه، الى أن النموذج ملائم للتنبؤ بالمتغير التابع الرشاقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (F) الإحصائية (177.52) بمستوى دلالة ( $0.000^*$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

جدول (8): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الرشاقة التنظيمية

Model	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية		Sig.
	B	الخطأ المعياري	Beta	t	
الثابت	1.114	.202		5.524	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	.751	.056	.791	13.324	0.000

a. المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

تشير نتائج الجدول رقم (8)، الى أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مجتمعة على الرشاقة التنظيمية جاء إيجابياً وذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار اللامعاري B (1.114)، فيما بلغت قيمة (t) الإحصائية (13.324) بمستوى دلالة ( $0.000^*$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية. أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدلالة أبعادها (استقطاب واختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التعويضات والخوافز، تمكين الموظفين) على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني".

## 6.2 اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية الصفرية المتبقية قام الباحثان بإجراء الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم التأكد أولاً من معنوية النموذج ومدى ملائمة المتغيرات المستقلة للتنبؤ بالمتغير التابع، كما يظهر في الجدولين (9+10) أدناه:

## جدول (9): نتائج ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
1	.802 <sup>a</sup>	.643	.625	.365

b. المتنبات: تقييم أداء الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، استقطاب واختيار الموارد البشرية، تمكين الموظفين، التعويضات والحوافز.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أعلاه، بأن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.643)، مما يعني أن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، تمكين الموظفين) تفسر ما نسبته (64.3%) من تباين المتغير التابع (الرضا التنظيمية).

## جدول (10): نتائج تحليل تباين خط الانحدار (Anova) لاختبار معنوية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	23.617	5	4.723	35.376	.000 <sup>b</sup>
البواقي	13.085	98	.134		
المجموع	36.702	103			

a. المتغير التابع: الرضا التنظيمية

b. المتنبات: تقييم أداء الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، استقطاب واختيار الموارد البشرية، تمكين الموظفين، التعويضات والحوافز.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

كما تشير نتائج الجدول رقم (10) أعلاه، إلى أن النموذج ملائم للتنبؤ بالمتغير التابع الرضا التنظيمية، حيث بلغت قيمة (F) الإحصائية (35.376) بمستوى دلالة (0.000\*)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

## جدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرضا التنظيمية.

Model	B	الخطأ المعياري	المعاملات اللامعيارية	المعاملات المعيارية	t	Sig.
الثابت	1.061	.287		Beta	3.696	0.000
استقطاب واختيار الموارد البشرية	.034	.085		.035	.400	.690
تدريب وتطوير الموارد البشرية	.237	.086		.257	2.766	.007
تقييم أداء الموارد البشرية	.042	.076		.059	.550	.583
التعويضات والحوافز	.145	.057		.217	2.528	.013
تمكين الموظفين	.330	.066		.405	5.003	.000

a. المتغير التابع: الرضا التنظيمية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS)

**6.2.1** اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ومفادها " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لبعء استقطاب واختيار الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني".

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه، عدم وجود تأثير لبعء الاستقطاب والتوظيف على الرشاقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار اللامعاري B (0.034)، فيما بلغت قيمة (t) الإحصائية المحسوبة (0.4) بمستوى دلالة (0.690)، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05). لذا فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (براهمة وآخرون، 2019) التي توصلت الى انه لا يوجد تأثير لممارسة بعد الاستقطاب والاختيار على الرشاقة التنظيمية في الشركات الصناعية الكبيرة والمتوسطة من وجهة نظر المدراء والنواب. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Teimouri et al., 2017) التي توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر مديري الفروع المختارة لبنك ملي في محافظة أصفهان.

**6.2.2** اختبار الفرضية الفرعية الثانية: ومفادها "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لبعء تدريب وتطوير الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني".

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه، وجود تأثير لبعء تدريب وتطوير الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار اللامعاري B (0.237)، فيما بلغت قيمة (t) الإحصائية المحسوبة (2.766) بمستوى دلالة (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). لذا فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Teimouri et al., 2017) التي توصلت الى وجود علاقة بين بعد التدريب والتطوير والرشاقة التنظيمية لدى مديري الفروع المختارة لبنك ملي في محافظة أصفهان، ودراسة براهمة وآخرون (2019) التي توصلت الى وجود تأثير إيجابي لبعء التدريب والتطوير على الرشاقة التنظيمية عند مستوى دلالة.

**6.2.3** اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: ومفادها " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لبعء تقييم أداء الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني".

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه، عدم وجود تأثير لبعء تقييم أداء الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار اللامعاري B (0.042)، فيما بلغت قيمة (t) الإحصائية المحسوبة (0.550) بمستوى دلالة (0.583) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). لذا فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة براهمة وآخرون (2019) التي توصلت الى عدم وجود تأثير لبعء تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى الرشاقة التنظيمية في الشركات الصناعية اليمينية الكبيرة والمتطورة. بينما اختلفت مع دراسة (Teimouri et al., 2017) التي توصلت الى وجود علاقة بين بعد تقييم الأداء والرشاقة التنظيمية في بنك ملي في محافظة أصفهان.

**6.2.4** اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي نصها "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لبعء التعويضات والحوافز للموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني".

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه، وجود تأثير لبعده التعويضات والخوافز للموارد البشرية على الرقابة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار اللامعيارى  $B(0.145)$ ، فيما بلغت قيمة  $t$  الإحصائية المحسوبة (2.528). بمستوى دلالة (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). لذا فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة *et al. Teimouri (2017)* التي توصلت إلى وجود علاقة بين بعد تقييم الأداء والرقابة التنظيمية في بنك ملي في محافظة أصفهان. واختلفت مع دراسة *براهمة وآخرون (2019)* التي توصلت إلى عدم وجود تأثير لبعده التعويضات والخوافز على مستوى الرقابة التنظيمية في الشركات الصناعية اليمنية الكبيرة والمتطورة.

**6.2.5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** ونصها " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لبعده تمكين الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني".

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه، وجود تأثير لبعده تمكين الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار اللامعيارى  $B(0.330)$ ، فيما بلغت قيمة  $t$  الإحصائية المحسوبة (5.003). بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). لذا فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة *Salimi & Farahani, 2015* التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لبعده تمكين الموظفين على الرقابة التنظيمية لدى المهنيين والمدبرين العاملين في الصناعة في أزراب، ودراسة *(Nouri & Mousavi, 2020)* التي توصلت إلى وجود تأثير لبعده تمكين الموظفين على الرقابة التنظيمية لدى العاملين في شركة حافلات تبريز والضواحي في إيران.

وعليه، ولبيان مدى التأثير، فإنه يمكن كتابة أفضل معادلة للتنبؤ بالرقابة التنظيمية كما يلي:

$$\text{الرقابة التنظيمية} = 1.061 + 0.237 * \text{التدريب والتطوير} + 0.145 * \text{التعويضات والخوافز} + 0.330 * \text{تمكين الموظفين}$$

تمثل القيمة (1.061) مستوى الرقابة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في حالة عدم توافر ممارسة (التدريب والتطوير، التعويضات والخوافز، تمكين الموظفين). وتشير تلك النتيجة إلى أنه كلما زاد التدريب والتطوير بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى الرقابة التنظيمية بمقدار (23.7%) على افتراض ثبات بقية المتغيرات الأخرى، وكلما زاد مستوى التعويضات والخوافز بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى الرقابة التنظيمية بمقدار (14.5%) على افتراض ثبات بقية المتغيرات الأخرى، وكلما زاد مستوى تمكين الموظفين بمقدار وحدة واحدة زاد مستوى الرقابة التنظيمية بمقدار (33%) على افتراض ثبات بقية المتغيرات الأخرى.

## 7- الخاتمة:

تنسجم نتائج الدراسة الحالية مع ما ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة بالخصوص، وتظهر أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل الرشاقة التنظيمية. إذ انه وفي ظل ما تتميز به البيئة الحالية منتغيرات وديناميكية وعدم اليقين، فإن القدرة على الاستجابة بسرعة وفاعلية لهذه التغيرات هي ضرورة تفصل المنظمات الناجحة عن تلك التي تتعثّر (Harraf et al., 2015). حيث تزيد الرشاقة التنظيمية المتزايدة من القدرة على الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات البيئية غير المتوقعة، فيما ينطوي الالتزام بالتحول المستمر والاستراتيجيات الرشيقة على تغييرات على جميع مستويات المنظمة من هيكلها، من خلال ديناميكيات القيادة وصنع القرار، وصولاً إلى المهارات والعلاقات الشخصية للأفراد الذين ينفذون المهمة الرشيقة (Appelbaum et al., 2017).

وبالنظر الى أهمية الرشاقة التنظيمية، فقد بدأت المؤسسات المعاصرة في تبني تلك الأساليب والأدوات الرامية الى تعزيزها، لعل من أهمها ممارسات ادارة الموارد البشرية (Asfahani, 2021). وهذا ما أكدت عليه الدراسة الحالية، إذ تظهر نتائجها أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بوضوح؛ خاصة في ظل التعقيد الحاصل في بيئة عمل المنظمات المعاصرة المعقدة والمتقلبة، مع ارتفاع الحاجة الى الاستثمار وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتأخذ الطابع الاستراتيجي التكاملي مع استراتيجية المنظمة العامة، تحقيقاً لأهداف جميع أطراف المنظمة. من ناحية أخرى، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال احصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية وخاصة ممارسات (تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) على التوالي. فيما تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيتي (الاستقطاب والاختيار، وتقييم أداء الموارد البشرية) على الرشاقة التنظيمية.

## 8- اقتراحات الدراسة:

- يدرك الباحثان بأن الاقتراحات تنبثق من نتائج الدراسة، ومن خلال الزيارة الميدانية للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، بالإضافة الى تحليل بيانات ووصف استجابات مفردات الدراسة الحالية ونتائجها، تم وضع مجموعة من التوصيات هي:
- مراجعة سياسة تقييم الأداء المعمول بها داخل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الحاصلة في بيئة عمله المحيطة، وربط هذه السياسة بنظام التعويضات والحوافز، واستراتيجية الجهاز العامة بحيث يتضمن حوافز تشجيعية للموظفين.
  - تزويد الموظفين بتعليقات حول أدائهم بشكل إيجابي مما يشكل ذلك عاملاً تحفيزاً إضافياً نحو تعزيز أدائهم، مع تعزيز فرص الالتقاء والتفاعل بشكل مستمر ما بين المستويات العليا في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني مع العاملين في المستويات الأقل، مما يساعد على اكتشاف قدراتهم، وبالتالي اشراكهم بعمليات صنع القرارات المختلفة.
  - منح الموظفين الحرية اللازمة لأداء أعمالهم ومهامهم دون تدخلات غير مدروسة من قبل المستويات الإدارية العليا داخل الجهاز، وتكليفهم بمسؤوليات وظيفية إضافية، مع تقديم إرشادات كافية من إدارة الجهاز حول مستجدات إدارية جديدة تتعلق بعملهم.
  - نشر الوعي لدى العاملين حول أهمية مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية المرتبطة بأعمالهم ووظائفهم.
  - منح المدراء ورؤساء الأقسام صلاحيات إضافية تمكنهم من الاستجابة للظروف المتغيرة.

- تشجيع الإدارة العليا على تبني خطة استراتيجية تعمل على تحقيق التوازن لتنفيذ معايير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- تعزيز دور قسم إدارة الأزمات والتحليل الاستراتيجي داخل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- إقامة دورات وورش عمل للقائمين على صياغة الاستراتيجية وتعميق فكرة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية.
- استحداث وحدات تنظيمية داخل المركز تراعي الاستجابة للتغيرات في الهيكل التنظيمي للموارد البشرية.
- اجراء دراسات مماثلة على مجتمعات أخرى، مثل الوزارات، أو ادخال متغيرات وسيطه او معدلة، مثل تمكين الموظفين، أو تضمين ابعاد أخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية.

## قائمة المراجع:

## أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

- بختة ، بطاهر ، و امين، محفي. (2017). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الادوية فرع مستغانم- أطروحة دكتوراة. الجزائر: جامعة مستغانم
- براهمة, م., بنت علي, ك., ناشف, م., & العولقي, م. (2019). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في المؤسسات اليمنية الكبيرة والمتوسطة. *مجلة العلوم الاجتماعية*, 8(4), 611-629. <https://doi.org/https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.4.611.629>
- الخطيب، عصام محمد خلف. (2010). دور الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في دعم التخطيط ورسم السياسات التنموية. رسالة ماجستير. فلسطين: عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس.
- سعد، خ. (2014). الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزعرافية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*, 20(5), 207-241. <https://doi.org/10.33095/jeas.v20i75.601>
- شليبي، س. ع. ا. (2021). أثر كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر دراسة تطبيقية على بنك القاهرة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*, 51(1), 575-636. <https://doi.org/10.21608/JSEC.2021.143274>
- الشمري، أ.، & الزيايدي، س. (2018). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتحديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المنقلة". *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 7(26), 127-157. <https://doi.org/doi:10.13140/R.G.2.2.22227.32808>
- عمر، د. م. س. (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية*. *مجلة العلوم التربوية*, 3(1), 40-87. <https://doi.org/10.21608/mseg.2020.127411>
- عمر، ع., & الكساسبة، م. م. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية. مؤتم للبحوث والدراسات، 37(1), 185-228. <https://doi.org/doi.org/10.35682/1106>
- قبيح، ا، وحامد، ع. (2023). تأثير التمكين الاداري والقيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في فلسطين. *مجلة الباحث*, 23(1), 183-200.
- القبيح، ا. س., & ملك، ف. ر. (2022). الذكاء العاطفي وعلاقته بجودة الخدمة: دراسة حالة على الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. *المجلة الاردنية في ادارة الأعمال*, 18(1), 21-39.
- مركز الإحصاء الفلسطيني. (2004). المبادئ الأساسية للإحصاءات الرسمية. <https://www.pcbs.gov.ps>

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alamro, M., Hosseini, S., & Farooq, A. (2019). Organizational Agility and HRM Practices: Theoretical Framework and Perspective. *Restaurant Business*, 118(12), 177-194.
- Alaraqi, A. K. (2017). Relationship between SHRM and Organizational Performance among Iraqi Oil Companies. *Journal of Global Economics*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.4172/2375-4389.1000241>
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(15), 1-35.
- Al-Hadid, A. Y., & Abu-Rumman, A. H. (2015). Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology organization in Jordan. *International Review of Management and Business Research*, 4(1), 34-39.
- Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49-58.
- Al-Khaled, A. S., & Fenn, C. J. (2020). The impact of strategic human resource management practices on organizational performance. *BERJAYA Journal of Services & Management*, 14, 53-60.

- Amani, A. (2021). The Impact of Information Technology Skills on Organizational Performance with the mediating role of organizational agility. *Research Journal of Management Reviews*, 6(2), 52-57.
- Ampomah, P. (2016). The Effect of Training and Development on Employee Performance in a Private Tertiary Institution in Ghana. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 29-33.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D& ., Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*.(1)49,14-6
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong Handbook of Human Resource Management Practice*. London.
- Asfahani, A. (2021). The Impact of Modern Strategic Human Resources Management Models on Promoting Organizational Agility. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-11.
- Bagga, T., & Srivastava, S. (2017). SHRM: alignment of HR function with business strategy. *Strategic HR Review*, 13(45). <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2014-0023>
- Baird, .L, & Meshoulam, .I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306802>
- Bathaei, A., Awang, S. R., & Ahmad, T. (2021). Evaluation of Organizations Agility Using ANP FUZZY and FuzzyVIKOR Method Case Study: Amol Dairy Companies. *International Journal of Engineering & Technology Sciences*, 1(2021), 1-19.
- Becker, .B, & Huselid, .M. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here. *Journal of Management*, 23(6), 898–925. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bernardes, .S, & Hanna, .D. (2009). A theoretical review of flexibility,agility and responsiveness in the operations management literatureToward a conceptual definitionof customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30–53. <https://doi.org/10.1108/01443570910925352>
- Caldwell, C. (2018). Strategic Human Resource Management:An Ethical Stewardship Obligation. In V. Anderson, & C. Caldwell, *Strategic human resource management*. Nova Science Publishers.
- Daoud, .J. (2017). Multicollinearity and regression analysis. *Journal of Physics: Conference Series*, 949(2017), 1–6. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/949/1/012009>
- Darvishmotevali, .M, & Tajeddini, .K. (2020). Understanding Organizational Agility,Evidence from the hotel industry in Iran. In *Tourism,Hospitality and Digital Transformation Strategic Management Aspects*. USA: Routledge.
- Deksnyis, M. (2018). *Organizational Agility in High Growth Companies* (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris University). Retrieved from <https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/15317>
- Dias, C., & Escoval, A. (2014). Organizational flexibility as a strategic option: fostering dynamic capabilities of hospitals. *Healthcare Quarterly*, 17(2), 38-43.
- Egal, A. N. (2019). *Determining the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Innovation: The Case of Somali Telecom and Banking Firms* (Doctoral dissertation). Anadolu University, Turkey.
- Fahim, A., & Gaber, M. (2018). Strategic human resource management and publicemployee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20–39. <https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>
- Fayezi, S., Zutshi, A., & O’Loughlin, A. (2016). Understanding and Development of SupplyChain Agility and Flexibility: A StructuredLiterature Review. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 379–407. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12096>
- Ferdian, A., Azis, E., Prasetio, A. P., & Darmawan, M. I. (2020). Human Resources Practice and EmployeeEngagement: The Mediation of OrganizationalSupport and Employee Satisfaction. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(10), 1576-1590.
- Gagel, G. (2018). *The effects of leadership behaviors on organization agility: A quantitative study of 126 us-based business units* (Doctoral dissertation). Colorado State University, Colorado.

- Gao, P., Zhang, J., Gong, Y., & Li, H. (2020). Effects of technical IT capabilities on organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 120(5), 941–961. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2019-0433>
- Garcia, E., & Gonzalez, A. (2006). the correlation coefficient: an overview. *Critical Reviews in Analytical Chemistry*, 36, 41–59. <https://doi.org/10.1080/10408340500526766>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6 ed.). Pearson Education Limited.
- Ghorbani, H. (2019). Mahalanobis distance and its application for detecting multivariate outliers. *Facta Univ Ser Math Inform*, 34(3), 583–595. <https://doi.org/10.22190/FUMI1903583G>
- Gupta, A. D. (2020). *Strategic Human Resource Management Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advant (first)*. New York: Routledge.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675–686. <https://doi.org/https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-Based Nursing*, 18(3), 66–67. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129>
- Hung, R. Y.-Y. (2006). Business Process Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1), 21-40. doi: 10.1080=14783360500249836
- Jiang, K., & Messersmith, J. G. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoglu, Z. (2017). The Antecedents Of Organizational Agility: Organizational Structure, Dynamic Capabilities And Customer Orientation. *Global Business Research Congress (GBRC)*, 3(27), 697–706. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.646>
- Katou, A., & Budhwar, P. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223–1253. <https://doi.org/10.1080/09585190600756525>
- Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Kline, P. (2015). *A Handbook of Test Construction Introduction to psychometric design (first)*. New York: Routledge.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lee, O.-K., Sambamurthy, V., Lim, K., & Wei, K. (2015). How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? . *Information Systems Research*, 26(2), 398–417. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0577>
- Leys, C., Klein, O., Dominicy, Y., & Ley, C. (2018). Detecting multivariate outliers: Use a robust variant of the Mahalanobis distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 74, 150–156. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.09.011>
- Loosemore, M., Dainty, A., & Lingard, H. (2003). *Human Resource Management in Construction Projects (first)*. London: Spon Press.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management (13th ed.)*. USA: South-Western College Publishing.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research*, 9(3), 97–111. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Nchimbi, A. (2017). Strategic Human Resource Management in Tanzania Public Service College: Reality or Rhetoric? . *International Journal of African and Asian Studies*, 40(40), 139–145.

- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nouri, B. A., & Mousavi, M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestión*, 20(2), 15–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.5295/cdg.170873ba>
- Ntwari, A., & Kule, W. (2016). Role of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of Financial Institutions in Rwanda: Case Study of Bank of Kigali. *The International Journal Of Business & Management*, 4(4), 511-520.
- Okolie, u. c., Omole, O. G., & Yakubu, A. (2021). Leadership and Effective Human Resource Management in Organization. *RUDN Journal of Puplic Administration*, 8(3), 277–296. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-3-277-296>.
- Qubbaj, I. S., & Hamed, A. O. (2023). The Effect of Administrative Empowerment and Transformational Leadership on Faculty Member’s Performance in Palestinian Public Universities. *El-bahith Review*, 23(1), 183-200.
- Qubbaj, I. S., & Malak, F. R. (2022). Emotional Intelligence and Its Relationship with Service Quality: Case Study from the Palestinian Central Bureau of Statistics. *Jordan Journal of Business Administration*, 18(1), 21-39.
- Qubbaj, I. S., & Shalabi, A. Y. (2023). The Mediating Role of Innovative Climate in the Relationship Between the Transformational and Transactional Leadership Styles and Administrative Innovation. *AAU Journal of Business and Law*, 7(2), 8-41. doi:10.51958/AAUJBL2023V7I2P1.
- Rahoo, L. A., Buriro, M. A., & Khan, S. A. (2021). Examining the Relationship of Knowledge Management with Organization Agility in General Administration of Libraries. *Library Philosophy and Practice* (e-Journal). <https://doi.org/https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/6136/>
- Rehman, K. U., Mata, M. N., Martins, J. M., Mariam, S., Rita, J. X., & Correia, A. B. (2021). SHRM Practices Employee and Organizational Resilient Behavior: Implications for Open Innovation. *Journal of Open Innovation Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020159>
- Rotich, K. J. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013>
- Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms’competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 323–334. <https://doi.org/10.33844/IJOL.2017.60454>
- Salimi, F., & Farahani, A. (2015). The Study of the Relationship between Employees’ Empowerment and Organizational Agility: A Case Study in Azarab Industrial Company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 1067 - 1075.
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). *A Concise Guide toMarket ResearchThe Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics* (second). Germany: Springer.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Soltani, F., Nazem, F., & Imani, M. N. (2019). Identifying the Dimensions and Components of Organizational Agility based on Human Resource Development toProvide a Model ofOrganizational Agility. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 2(2), 188–197. <https://doi.org/10.29252/ijes.2.4.188>
- Taherdoost, H. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *International Journal of Academic Research in Management* (IJARM), 5(3), 28–36. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3205040>
- Teimouri, H., Jenab, K., Moazeni, H., & Bakhtiari, B. (2017). Studying Effectiveness of Human Resource Management Actions and Organizational Agility: Resource Management Actionsand Organizational Agility. *Information Resources Management Journal*, 30(2), 61–77. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2017040104>

- Trinh, t. p., Molla, A., & Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(8), 168–193. <https://doi.org/10.17705/1cais.03108>
- Uysal, G. (2019). 3rd Definition of SHRM: HR Systems Approach. *Management Studies*, 7(5), 496–501. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2019.05.011>
- Uysal, G. (2020). Strategic HR Director Position: Implementation of SHRM in Firms. *Management Studies*, 8(5), 378–385. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.05.004>
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibj, N., & Purwanto, A. (2021). The Role of Business Capabilities in Supporting Organization Agility and Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 897–911. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0897>
- Zainal, A., Yousuf, H., & Salloum, S. (2020). Dimensions of Agility Capabilities Organizational Competitiveness in Sustaining. Presented at the In The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision , Cham. Retrieved from [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44289-7\\_71](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44289-7_71)
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 372–381. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>
- Zitkiene, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115–129. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7>