

The impact of organizational ambidexterity on human resource flexibility: A field study on the National Commercial Bank, Benghazi region

Saeed Abdulrabuh Muazab Abdulrabuh Al-Sharif *


Assistant Lecturer, Higher Institute of Tourism and Hospitality Technologies, Benghazi, Libya

*Email: saeedmamzb@gmail.com

أثر البراعة التنظيمية على مرونة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي

سعيد عبد ربه مغزب عبد ربه الشريف *

مساعد محاضر بالمعهد العالي لتقنيات السياحة والضيافة، بنغازي، ليبيا

Received: 01-11-2025	Accepted: 27-12-2025	Published: 08-01-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

The main objective of this study is to identify the relationship between the dimensions of organizational ambidexterity and human resource flexibility, with application to the National Commercial Bank in the Benghazi region. The study also seeks to achieve a set of sub-objectives, including examining whether there are statistically significant differences in the respondents' perceptions regarding the dimensions of organizational ambidexterity and human resource flexibility practices according to the following demographic variables: gender, age, educational qualification, job grade, and years of service.

To achieve these objectives, a proposed research model was developed illustrating the dimensions of organizational ambidexterity and human resource flexibility. A questionnaire was designed incorporating two scales: organizational ambidexterity and human resource flexibility.

The study adopted the descriptive-analytical approach. The necessary tests were conducted to measure the validity and reliability of the questionnaire, which was distributed to a sample of managers and employees in the branches of the National Commercial Bank in the Benghazi region, namely: the Main Branch, Municipal Square Branch, Al-Hawari Branch, Ras Lanuf Branch, Al-Abyar Branch, Al-Marj Branch, Al-Ahly Club Agency, Al-Anbib Agency, and the Commercial Complex Agency. The sample size amounted to 308 respondents, of which 307 questionnaires were valid for statistical analysis, representing 99% of the total sample.

The results of the statistical analysis indicated a positive and statistically significant effect of organizational ambidexterity dimensions on human resource flexibility in the studied branches. The findings also revealed that there are no statistically significant differences in respondents' perceptions of human resource flexibility dimensions attributable to gender, age, educational qualification, job grade, or years of service. Similarly, no statistically significant differences were found in respondents' perceptions of organizational ambidexterity dimensions with respect to the same demographic variables. Finally, the study presents a set of proposals and recommendations in light of the findings.

Keywords: Human Resource Flexibility; Organizational Ambidexterity.

الملخص:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية (بالتطبيق على المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي)، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في تحديد وقياس ما إذا كانت هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية وممارسات مرونة الموارد البشرية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة)، وقد تم اقتراح نموذج للدراسة يوضح أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد مرونة الموارد البشرية، كما تم تصميم قائمة استقصاء شملت مقياسي البراعة التنظيمية و مرونة الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الاختبارات اللازمة لقياس صدق وثبات قائمة الاستقصاء وتم توجيهها إلى عينة من المديرين والعاملين في فروع المصرف الوطني التجاري، منطقة بنغازي وهي (الفرع الرئيسي، فرع ميدان البلدية، فرع الهواري، فرع راس لانوف، فرع الأبيار، فرع المرج، وكالة نادي الأهلي، وكالة الأنبيب، وكالة المجمع التجاري)، وقد بلغ حجم العينة (308) مفردة وقد كانت إجمالي القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (307) بنسبة (99%) من إجمالي حجم العينة. وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على مرونة الموارد البشرية في الفروع محل الدراسة، كما توصلت النتائج إلى أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد مرونة الموارد البشرية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة). كما أوضحت النتائج بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة). وأخيراً تُقدم الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، البراعة التنظيمية.

مقدمة:

تعتبر القوى البشرية هي الدعامة الأولى للإقتصاد الوطني والقومي، ولتنظيم هذه القوى ولما لها من أثر عظيم في زيادة الطاقة الإنتاجية ورفع مستوى أداء المنظمة، كان لابد من ظهور توجه جديد يدعو إلى توسيع إطار التغيير والتطوير والتنمية الإدارية والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة. ويتزاحم عالم الإدارة بمتغيرات وتطورات كثيرة، كما تغيرت طبيعة عمل المؤسسات بسبب عدة عوامل مثل انتشار استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، والحاجة إلى تحقيق أعلى مستويات من كفاءة الخدمة ودقتها، والطلب على أعلى مستوى من الشفافية والمسؤولية (Abuzid & Abbas, 2016). وقد شهد القرن الحالي تطورات كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، والدراسات الإدارية التي ولدتها متطلبات وتحديات وظروف بيئة الأعمال، فقد فرضت هذه التحديات ضرورة استحداث واستجلاء مفاهيم

ادارية جديدة للتعامل معها ، وقد برزت مرونة الموارد البشرية بوصفها واحدة من بين أهم تلك المفاهيم والتوجهات التي من خلالها تستطيع المنظمات مواجهة هذه الظروف، كذلك فان مفهوم الموارد البشرية المرنة تعد ركيزة اساسية في بناء العلاقات التنظيمية والوظيفية و الانسانية داخل المنظمات وخارجها، ويعكس هذا المفهوم امكانية المنظمة من خلال تفاعلها بيئيا واجتماعيا في دعم قيم التوافق ضمن الاهداف و المصالح لرفع مستويات الكفاءة و الفاعلية في مرونة الموارد البشرية، كما تعد البراعة التنظيمية بناء متكامل يشير إلى توجه المنظمة المزدوج للاستكشاف والاستغلال فالمنظمات البارعة تتمثل في السعي إلى استغلال الكفاءات واستكشاف الفرص الجديدة، فالاستغلال يشمل أنشطة مثل الكفاءة والاختيار والتنفيذ أي التركيز على الأنشطة الحالية في مجالات عمل المنظمة الحالية، بينما يتضمن الاستكشاف التنويع والتجريب والبحث أي التركيز على الأنشطة الجديدة في المجالات المستحدثة.

أولاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. يعتبر موضوع البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية من المواضيع المهمة سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد والذي يحتاج لدراسات حديثة لارتباطها بحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالمرونة والتغيير وعدم الثبات الدائم.
2. ان دراسة موضوع البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية يسمح للمسؤولين والمديرين في المنظمات من التحكم في انخفاض الأداء والتأخر وغير ذلك من الظواهر السلبية والمشاكل التي تواجه المنظمة.
3. على المستوى التطبيقي تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين والمديرين على ادارة المنظمة والعاملين فيها وذلك لتفعيل عملية مرونة الموارد البشرية وإيجاد البراعة التنظيمية الفعالة وتعزيزها لانتقال المعلومات ومشاركتها بين الجميع.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

ان مرونة إدارة الموارد البشرية تشكل احد الاساسيات التي يتحدد في اطارها نجاح المنظمات او فشلها في اطار البيئة التنافسية التي تمارس انشطتها ضمنها، وذلك لدورها في تحديد طبيعة الأنشطة والمهام التي تنفذها المنظمة وبالتالي ادارة الموارد التي تمتلكها بأفضل شكل ممكن، ومن ابرز هذه الموارد هو البراعة التنظيمية التي تشكل اندر واثمن الموارد التي تمتلكها المنظمات وهو احدى المزايا التي تميزها عن غيرها من المنظمات لذا يتوجب على الادارة العليا العمل للوصول لاقصى درجة من مرونة ادارة الموارد البشرية وذلك بالتركيز على كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل شكل ممكن وتهيئة الظروف الملائم لها، ومن هنا تكمن مشكلة البحث الرئيسة في وجود قصور واضح في وعي المنظمة المبحوثة بأهمية توظيف ابعاد البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية ، ويمكن من خلال ما ذكر صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي الآتي:

هل هنالك علاقة ارتباط وأثر بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي؟

وتتفرع من السؤال الرئيسي الاسئلة التالية:

- هل يمتلك المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي مفهوم البراعة التنظيمية بابعادها؟
- هل يمتلك المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي القابلية في تعزيز مرونة الموارد البشرية؟
- ما مدى توافر ابعاد مرونة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي؟

ثالثاً: فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية و مرونة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي

الفرض الرئيسي الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الاساسي للبحث هو تسليط الضوء على تأثير البراعة التنظيمية على تعزيز مرونة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي، ومن هذا الهدف تتفرع الاهداف التالية:
1. الوقوف على مدى امتلاك المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي للبراعة التنظيمية بابعادها.
 2. تحديد مدى قابلية المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي في تعزيز مرونة الموارد البشرية.
 3. التعرف على مدى توافر ابعاد مرونة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي

خامساً: منهج الدراسة :

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة تأثير البراعة التنظيمية على مرونة الموارد البشرية للعاملين في المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي، محل الدراسة، نظرا لملائمته لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم الاعتماد في هذه الدراسة علي نوعين من الدراسات، هما:

- 1- **الدراسة المكتبية** ويتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث، إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- 2- **الدراسة الميدانية** وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة حيث لجأت الدراسة لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان محل الدراسة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، احتوى الجزء الأول على البيانات الديمغرافية والتنظيمية، أما الجزء الثاني فاحتوى على (10) فقرات تتعلق بمكونات البراعة التنظيمية، أما الجزء الثالث فاحتوى ايضاً على (10) فقرات تتعلق بمرونة الموارد البشرية.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينتها:

- 1- **مجتمع الدراسة:** اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في فروع المصرف الوطني التجاري، منطقة بنغازي والبالغ عددهم (9) فروع وهي (الفرع الرئيسي، فرع ميدان البلدية، فرع الهواري، فرع راس لانوف، فرع الأبيار، فرع المرج، وكالة نادي الأهلي، وكالة الأنبيب، وكالة المجمع التجاري)، ويتمثل مجتمع الدراسة في مديري الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام والعاملين في خدمه العملاء والصرافين في كل فرع.
- 2- **عينة الدراسة :** اما فيما يتعلق بحجم العينة فقد اعتمد الباحث علي اسلوبين لتمثيل مجتمع الدراسة وهما، أسلوب الحصر الشامل فيما يخص مفردات المجتمع من مديري الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (64) مفردة، واسلوب العينة العشوائية الطبقية لتمثيل جميع العاملين في خدمة العملاء والصرافين بالفروع محل الدراسة ، وتم حساب حجم العينة عبر استخدام جدول

العينات الإحصائية وحيث ان مجتمع العاملين في جميع فروع المصرف التجاري الوطني ، منطقة بنغازي هو (665 مفردة) وعند مستوي معنوية 5% تبين ان حجم العينة المناسب هو (244 مفردة) ، وبالتالي فحجم العينة في الاسلوبيين هو (308 مفردة) لتمثيل مجتمع مديري الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام والعاملين في خدمه العملاء والصرافين في المصرف التجاري الوطني ، منطقة بنغازي.

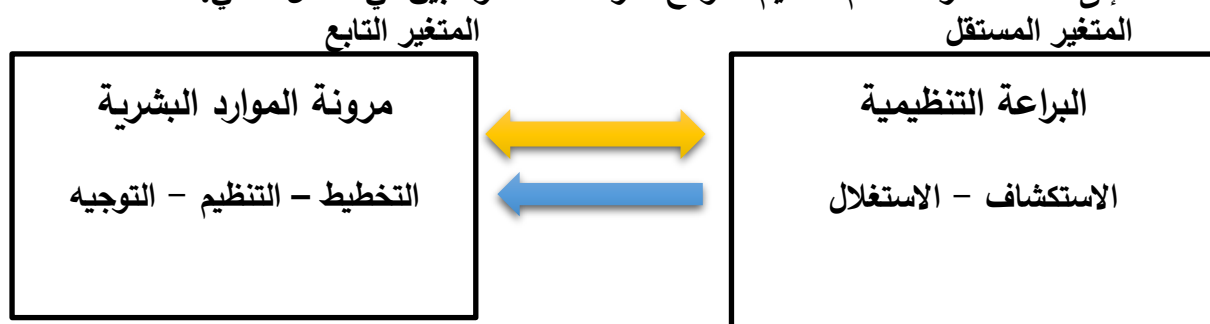
سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS V25 لتحليل البيانات، وهو الاسلوب المناسب لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية من أهمها:

- اختبار الثبات والصدق: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Scale ومعامل الصدق، وذلك لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة.
- أدوات التحليل الإحصائي الوصفي مثل التكرارات Frequencies، والنسب المئوية Percentages والأوساط الحسابية Means والانحراف المعياري Standard Deviation كأساليب إحصائية وصفية، تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.
- معامل الارتباط البسيط Simple Linear Correlation Coefficient، ومعامل التحديد Coefficient of Determination وذلك لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression ، وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- تحليل التباين ANOVA وذلك لاختبار معنوية نماذج الانحدار، المتمثلة في العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وتم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من مجموعتين من البيانات الترتيبية.

ثامناً: أنموذج الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة، تم تصميم أنموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:



تناولت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث الفكرية والتطبيقية المتعلقة بالمتغير المستقل (البراعة التنظيمية) وكذلك المتعلقة بالمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية).
1. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (البراعة التنظيمية)

- **هدفت دراسة (Shafique,et al.,2020) إلى دراسة آثار البراعة التنظيمية (الاستغلال -الاستكشاف)** والتوجه الريادي الأخضر على الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك بالاعتماد على نظرية رأس المال الاجتماعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية من حيث الاستخدام المتزامن للاستغلال والاستكشاف تتنبأ بتوقعات البيئة العالمية، والتي بدورها تعزز الأداء البيئي، أن قوة العلاقة بين البراعة التنظيمية وتوقعات البيئة العالمية تعتمد على المسؤولية الاجتماعية للشركات بحيث تكون العلاقة قوية بالنسبة للشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية للشركات بدرجة عالية.
- **هدفت دراسة (El-Sherbiny,2020) إلى التعرف على تأثير البراعة التنظيمية في القيادة الداخلية،** وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك التجارية بلغت ٢٢٢ عاملاً، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين البراعة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، ومن توصياتها عمل دورات تدريبية لزيادة إدراك القيادات بالبنوك حول أهمية هذه القيادة داخل منظمات الأعمال، وعمل ورش عمل يطبق فيها العصف الذهني للحصول على الأفكار الجديدة لدى العاملين وإعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم والاستفادة مما هو متاح لديهم من خبرات ومعارف، واستكشاف القدرات التي تعزز القيادة الداخلية.
- **هدفت دراسة (احمد,اسماعيل,2020)، إلى بيان البراعة التنظيمية واثرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي لمجموعة من القادة الأكاديميين في بعض كليات جامعة الموصل،** وقد اعتمد الباحثان على عينة مكونة من (٥٠) من القيادات الادارية في جامعة الموصل عمداء، رؤساء اقسام معاوني عمداء العلمي والاداري)، للتطبيق الميداني للبحث واعتمدا الباحثان اداة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة ببحثهما من العينة. وقد اسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين البراعة التنظيمية وابعاد الاستغراق الوظيفي، بعد الاختبار والوصول الى نتائج، بنيت على ضوءها توصيات مقترحة للميدان من اهمها ضرورة سعي القيادات الاكاديمية على تنمية وتطوير العلاقة ما بين الادارة العليا والعاملين وضرورة اعتماد المركزية الى جانب الاتجاه لا مركزي، وذلك لينعكس بشكل ايجابي على الاستغراق الوظيفي للمبحوثين بشكل ضمني.
- **هدفت دراسة (البرازي,2021) إلى تحديد الأثر المباشر وغير مباشر والكللي لأبعاد راس المال الفكري على التوجه الريادي في المستشفيات السورية، وذلك من خلال تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال).** وقد أظهرت نتائج الدراسة ان ابعاد راس المال الفكري لها اثر معنوي ايجابي على البراعة التنظيمية كما ان للبراعة التنظيمية اثر مباشر على التوجه الريادي، وأيضا وجود أثر معنوي ايجابي مباشر لأبعاد راس المال الفكري على التوجه الريادي ، وجود أثر معنوي غير مباشر لأبعاد راس المال الفكري على التوجه الريادي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية.
- **هدفت دراسة (Sağlam & İYİĞÜN,2021) إلى التحقيق في الدور الوسيط لراس المال الفكري في العلاقة بين التعلم التنظيمي والبراعة التنظيمية (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستغلالية) ، وكذلك تحديد الدور الوسيط لراس المال الفكري والبراعة التنظيمية علي العلاقة بين التعلم التنظيمي والتوجه الريادي لقطاعي الخدمات والإنتاج بتركيا.** وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال الفكري له دور وسيط جزئي في تأثير التعلم التنظيمي على البراعة التنظيمية وأن قيمة التأثير أعلى في قطاع الإنتاج، تلعب البراعة التنظيمية ورأس المال الفكري دور الوسيط في تأثير التعلم التنظيمي على التوجه الريادي كما أن قيم التأثير أعلى في قطاع الإنتاج، كما تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً في تأثير رأس المال الفكري على التوجه الريادي وتكون قيم التأثير أعلى في قطاع الخدمات.
- 2. **الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية).**
- **هدفت دراسة (رحال, الكسكاسة,2019) ، إلى قياس الدور المعدل للنجاح المنظمي في مرونة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية،** كما اعتمدت المنهج الكمي، تم استخدام الاستبانة كأداة

رئيسة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر وتمثلت وحدة المعاينة من مدراء الدوائر الادارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية في وعددهم (270) مديراً بأسلوب المسح الشامل، وبلغت الاستبانة التي تم تحليلها (244) استبانة، وما نسبته بلغت (90.4%). كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a > 0.05$) للنجاح المنظمي في مرونة الموارد البشرية بأبعادها مرونة السلوك مرونة المهارة المرونة الوظيفية للجامعات الخاصة الأردنية. ووجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($a \leq 0.05$) للمتغير المعدل مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في تحسين أثر الثقة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية.

- **هدفت دراسة (الزيايدي، 2019)** الى تبين الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام، وقد تكون مجتبع البحث من شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل والبالغ عددهم (1539) فرداً، وشملت العينة (320) منتسباً في الشركة محل الدراسة، ووزعت عليهم استبانة الدراسة وكان الصالح منها والتي خضعت للتحليل (216) استبانة، وقد استخدمت الدراسة اسلوب الوصف التحليلي من خلال مقياس احادي البعد وذلك بهدف اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الاداء التنظيمي المستدام كمتغير معتمد عن طريق الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية، كما اثبتت نتائج الدراسة ان المرونة الإستراتيجية تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام.
- **هدفت دراسة (Kale, 2020)** ، الى اظهار اهمية فهم المنظمة لسلوك الافراد لما لها تأثير على مرونة الموارد البشرية. وقد شمل مجتبع الدراسة على مجموعة من الشركات والبالغ عددها (200) شركة في مجموعة من الدول وهي: أستراليا ؛ بلجيكا ؛ الدنمارك ؛ هولندا ؛ فنلندا ؛ أسبانيا ؛ والنرويج وتركيا. أما عينة الدراسة فقد تكونت من مديري هذه الشركات والبالغ عددهم (200) مدير واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير إستبانة في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك لجأ الباحثين إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار وتحليل المسار، وقد خرجت الدراسة بمجموعه من النتائج اهمها: وجود بيئة تنظيمية ملائمة ومساعدته لتحقيق الاهداف كما يوجد نظام تقني مباشر يساعد على تدعيم مرونة ادارة الموارد البشرية، كما اوصت الدراسة الحرص على وضع استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة.

عاشراً: الإطار النظري

• المتغير المستقل: البراعة التنظيمية:

يعد تكيف المنظمات مع التغيرات المعقدة والمستمرة داخل وخارج البيئة التنظيمية للحصول على أداء جيد وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لسنوات عديدة واحداً من أهم القضايا والمشكلات التي يبحثها علم الإدارة وقد تم تناول مصطلح البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity – OA) من قبل العلماء كخيار ممكن لحل هذه المشكلة. حيث قدم (Duncan 1976) (March 1991) مصطلح منظمة بارعة ليصف المنظمة التي يمكنها استخدام هياكل مزدوجة لإدارة عمليات الابتكار وذلك عندما اقترح هيكلاً ثنائياً للمنظمة لمتابعة تنفيذ الأنشطة ذات الصلة بالتكيف Adaptation والتراصف Alignment في تتابع متسلسل.

أ- مفهوم البراعة التنظيمية:

عند النظر إلى مصطلح البراعة في اللغة نجد أنها كلمة مشتقة من اللاتينية القديمة وتتكون من جزئين الأول Ambi والتي تعني كلا الجانبين أما الجزء الثاني Dexterity فهو وتعني الصحيح أو المناسب وبالتالي فإنها تعني قدرة الشخص على استخدام كلا اليدين بطريقة صحيحة أو متساوية.

وقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم البراعة التنظيمية مع تعدد الدراسات التي تناولت علاقتها مع المتغيرات الأخرى منذ نشأتها حتى الآن، وفي هذا السياق تتعرض الدراسة لبعضاً من التعريفات الأكثر قبولاً لدى العديد من الكتاب والباحثين وذلك كما يلي: -

صاغ (March,1991) المفاهيم الأولية للبراعة التنظيمية حيث يري بأنها المقايضة المستمرة بين تخصيص الموارد التنظيمية لدعم أنشطة الاستغلال من ناحية، ودعم استكشاف مصادر جديدة للتجديد والبحث من ناحية أخرى وكذلك أحداث التوازن بينهم، حيث يري أن أنشطة الاستغلال تنطوي على تحسينات في الإنتاج، الكفاءة، الاختيار، التنفيذ، بينما تنطوي أنشطة الاستكشاف على البحث، والتنوع، والمخاطرة، التجريب، المرونة، الاكتشاف، الابتكار.

في حين أشار (بلفقيه، 2020) إلى البراعة التنظيمية بأنها سمة تنظيمية للمنظمة القادرة على استغلال القدرات الحالية، واستكشاف فرص جديدة بنفس الوقت.

ويرى (2021 chen, et.al) أن البراعة التنظيمية تتمثل في استغلال المنظمات لما تملك من الكفاءات واستكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد بالاعتماد على قدرات كبار المديرين التنفيذيين كما يرى (2022 Gleiss & Lewandowski) لتبين أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمات على استكشاف واستغلال التقنيات في وقت واحد على حد سواء على المستوى التنظيمي أو المستوى الفردي حيث تساعد إدارة هذه المقايضات وتسخيرها في تحسين أداء الشركة.

ب- أهمية البراعة التنظيمية

إن البراعة التنظيمية تعتبر من الاتجاهات الحديثة الناشئة والتي تتوجه إليها منظمات الأعمال التي تهدف لتحقيق الإدارة التنظيمية وإدارة المعرفة بغرض الوصول إلى أهداف المنظمة المخطط لها، والعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تضمن لها زيادة في المكاسب الممكنة، (كاظم، 2022:260)، (الدوري، 2021:52) وتتوضح أهمية البراعة التنظيمية في التالي:

- 1- محاول الاستغلال الأمثل لكفاءات المنظمة الحالية والبحث عن كفاءات جديدة لاستثمارها لصالح المنظمة.
- 2- تساعد البراعة التنظيمية بامتصاص التوتر الناتج عن ضغط العمل ببراعة.
- 3- إن استخدام البراعة التنظيمية يتيح للمنظمة القدرة على أن تتعامل مع عدد من الأنشطة التي تتضارب مع بعضها البعض.
- 4- تشجع المنظمة على الابتكار والإبداع وبالتالي على تحقيق أفضل أداء ممكن وتساهم في تطوير منتجات جديدة.
- 5- تنسيق مهام المنظمة وأهدافها الحالية كي تتلاءم مع الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 6- دعم قدرات الفهم والاستيعاب والاستثمار للمعرفة لدى المنظمة.

ج- أبعاد البراعة التنظيمية :

هناك شبه اتفاق على أبعاد البراعة التنظيمية حيث أشارت معظم الدراسات إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية تتمثل في كلاً من (الاستكشاف Exploration والاستغلال Exploitation) (عبد المنعم، 2022)

1- الاستكشاف:

يعتبر الاستكشاف ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنظمة التي تقوم بالاستكشاف تكتسب ميزة تنافسية جوهرية عن بقية المنظمات المنافسة لها، من حيث استكشاف أسواق جديدة، أو طريقة عمل مميزة، أو العمل على تطوير المنتجات وإضافة خطوط إنتاج حديثة أخرى، وبالتالي يوفر أمام المنظمة فرصاً

جديدة مميزة بإمكانها استغلالها وتحقيق المزيد من الأرباح عبرها، كما يدعم الاستكشاف الإبداع والابتكار ضمن المنظمة. (ابراهيم، 2017:15)

2- الاستغلال:

يهتم هذا البعد بالاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المتاحة بالشكل الذي يضمن لها تحقيق معدل الانتاج المرغوب به، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تعزيز الميزة التنافسية لها في مقابل المنافسة الشديدة التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي، ويتحقق بعد الاستغلال بالتدريب الجيد للعاملين، وبلاستفادة من إدارة الأداء المناسب وإدارة المعرفة عن طريق التأكيد على أهمية المعارف التي يتمتع بها كل من العاملين والإدارة للمنظمة عن طريق خبراتهم السابقة واستخدام نظام تغذية عكسية ملائم. (ابو الغنم، 2015:114)

• المتغير التابع: مرونة إدارة الموارد البشرية

إن المدخل الاستراتيجي مرونة إدارة الموارد البشرية يقوم على الإجراء لتحليل للفرص وللتحديات ضمن بيئة المنظمة (خارجية وداخلية)، حيث إن منظمات الأعمال الناجحة في ظل تطورات العولمة والتغيرات المستمرة تقوم بشكل مستمر بالتعديل لاستراتيجياتها الحالية والتبني لاستراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على الميزات التنافسية للمنظمة وهذا التغير يؤثر على استراتيجيات الوظائف لكل وظيفة أو نشاط ومنها المتعلق بالموارد البشرية

أ- مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية

عرفت مرونة إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (منصور، 2015:69)

كما يشير مصطلح مرونة المورد البشري في الغالب إلى قدرة العاملين على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي قد يظهر على أداء المنظمة، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة، والاستعداد لها، والاستجابة إليها، والتكيف معها من أجل بقائها، وازدهارها. (ristow, 2015:41)

كما تعد مرونة المورد البشرية حاجة استراتيجية للعاملين من أجل تحقيق ازدهار كبير في المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والتسويقية كافة، وان مرونة المورد البشري ليست عملاً يقوم به العاملون لمرة واحدة فقط، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، وتتطلب إجادة مرونة المورد البشري تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسين والتطوير في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقرارات في سائر جوانب المنظمة. (محمد، 2018:68)

وتعد مرونة إدارة الموارد البشرية عملية منتظمة وسيلة تهدف الى التنمية للموارد البشرية من عدة نواحي كمعارفهم، تصرفاتهم، وقدرتهم الذهنية بغرض الرفع لكفاءتهم الإنتاجية، والتحسين لطرق الأداء في أعمالهم، مع الأخذ بعين الاعتبار العمل على تنمية الجوانب النفسية والاجتماعية لبلوغ الأهداف للمنظمة التي يعملون على تحقيقها. (الدمناوي، 2020:95)

كما تشير مرونة الموارد إلى الدرجة التي يمكن بها تطبيق موارد المنظمة على الاستخدامات المختلفة، كما تعكس أيضاً قابلية التطبيق الفعالة للمورد في سياقات متنوعة. (رحال والكساسبة، 2022:14)

كذلك تعرف مرونة إدارة الموارد البشرية إلى أنها وظيفة أساسية في المنظمات لأنها تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، فالمورد البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل أساس النشاط الاقتصادي وهو أهم عناصر العمل. (علي، 2022:390)

ب- أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية:

تختلف أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وينظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بالملفات حيث

ينظر إليه على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل , وان أهمية مرونة إدارة الموارد البشرية عديدة ومتنوعة أهمها: (العزاوي, 2017: 51), (سالم, 2019: 66)

1. السعي إلى تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى الموظفين , فتزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع على رأس المال البشري لديها , وتغيير القيم الوظيفية لدى العامل حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعمله.

2. توسع الانتاج: من كونها أهم العناصر العملية الإنتاجية فيه , ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز , لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

3. حل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى والقيام بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم وتوفير ما تحتاجه المنظمة من اليد العاملة والمحافظة عليها.

ج- ابعاد مرونة ادارة الموارد البشرية

حدد (محمد, 2018: 247), (الشيبياني, 2015: 98) ابعاد مرونة ادارة الموارد البشرية وهي كما يلي:

1. **التخطيط:** ويشير إلى التنبؤ وما ذا سيكون عليه مستقبل الموارد البشرية في المنظمة, وكيف يمكن الاستعداد لمتطلبات هذا المستقبل و بالتالي تدرس أنشطة تحليل وتصميم الوظائف, وترتب المسارات الوظيفية ويتم التخطيط للموارد البشرية للتعرف على العرض والطلب مع محاولة التوفيق بينهما ويظهر ذلك في صورة سياسات وإجراءات و برامج خاصة بالموارد البشرية في المنظمة. (حسين, 2021: 65)

2. **التنظيم:** وتشير عملية التنظيم إلى تحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام وبيان المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل طرف, ومدى محال المركزية المتاحة, أو بمعنى أدق تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية وترجمتها إلى اختصاصات وظيفية و تجميعها في إدارات و أقسام أو وحدات وبيان مستوياتها ومسؤولياتها. (شلاكة, 2018: 23)

3. **التوجيه:** وتمثل عملية توجيه الموارد البشرية الأعمال التي يمارسها المديرون أثناء تنفيذ الخطط والتي تشتمل على تنسيق مهام الموارد البشرية ودعم التعاون بين الأقسام والوحدات داخل إدارة الموارد البشرية مع تحفيز الأفراد لبذل أقصى طاقاتهم وتيسير عملية الاتصال بين مختلف الأطراف, وتقديم مقترحات التطوير وبحث سبل علاج المشكلات والمعوقات الخاصة بالأفراد. (علي, 2019: 147)

الحادي عشر: الدراسة الميدانية ونتائج الفروض:

1- توصيف مجتمع وعينة الدراسة:

يشكل مجتمع الدراسة في هذا البحث جميع العاملين في المصرف التجاري الوطني, منطقة بنغازي, الذي يعد من المؤسسات الرائدة في المنطقة مما يجعله محط أهمية لدراسة دور البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية, وقد بلغت عينة الدراسة (308) مفردة وبلغ عدد استمارات الاستقصاء السليمة المرتدة بعد استيفائها (307), وقد قام الباحث بوصف كل خاصية من الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة.

2- أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة حيث تشتمل القائمة على (20) عبارة لقياس المتغيرين الرئيسيين, قام الباحث بوصف

البيانات التي حصلت عليها من قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية الواردة بقائمة الاستقصاء (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة). ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

جدول رقم (1) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية %
النوع	ذكر	179	58.3
	أنثى	128	41.7
المؤهل العلمي	متوسط	37	12.1
	جامعي	199	64.8
	دراسات عليا	71	23.1
السن بالسنوات	أقل من 30 سنة	71	23.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	119	38.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	74	24.1
	50 سنة فأكثر	43	14.0
الدرجة الوظيفية	موظف	171	55.7
	رئيس قسم أو إدارة	77	25.1
	مدير فرع ونوابه	59	19.2
سنوات الخدمة	أقل من 3 سنوات	31	10.1
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	42	13.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	122	39.7
	10 سنوات فأكثر	112	36.5

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS

3- فحص ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

أ- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قبل اعتماد استمارة الاستبيان من قبل الباحث وما تضمنته من أسئلة كان لابد من اختبار صدق المقياس ، لذلك تم عرض استمارة الاستبيان المخصصة للبحث الميداني علي الأساتذة والخبراء المختصين في مجال الإدارة لتحكيمها ومعرفة آراءهم بمدى وضوح وترابط فقرات الاستمارة ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع الدراسة، وقد اخذ الباحث بتوجيهاتهم شكلا وموضوعا بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وفرضياتها

ب- اختبار الثبات والصدق (اختبار ألفا كرونباخ):

يمكن قياس درجة الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (2) معاملي الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات متغيرات الدراسة

بيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التخطيط	3	0.753	0.868
التنظيم	3	0.833	0.913
التوجيه	4	0.836	0.914
مرونة إدارة الموارد البشرية	10	0.939	0.969
الاستكشاف	5	0.827	0.909
الاستغلال	5	0.794	0.891
البراعة التنظيمية	10	0.891	0.944

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

- معامل ألفا للثبات لأبعاد ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية تتراوح بين (0.753، 0.836) ومعامل الصدق يساوي (0.868، 0.914)، ومعامل الثبات ألفا لأجمالي عبارات ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية (0.939) ومعامل الصدق يساوي (0.969) مما يشير إلى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد مقبول بدرجة مرتفعة.
- كذلك يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا لأبعاد البراعة التنظيمية تساوي (0.794، 0.827) ومعامل الصدق لهما يساوي (0.891، 0.909)، معامل الثبات ألفا لأجمالي عبارات البراعة التنظيمية (0.891) ومعامل الصدق (0.944) مما يشير إلى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد مقبولا بدرجة مرتفعة.

4- الوصف الاحصائي للمتغيرين

استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V.23 لتحليل البيانات. وقد تم استخدام هذا البرنامج لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة. وذلك بهدف توفير وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث. ويمكن الاطلاع على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال الجداول التالية:

أ- الوصف الاحصائي للمتغير المستقل (البراعة التنظيمية)

جدول رقم (3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
الاستجابة			اولا: الاستكشاف
مرتفعة	3.6	1.24845	1 تقدم المنظمة برامج ترويجية متعددة لتؤثر على قرارات زبائنها حول خدماتها التعليمية.
مرتفعة	3.8667	1.10589	2 تهتم المنظمة بتدريب عاملها وتنمية مهاراتهم.
متوسطة	2.0667	1.52978	3 تعمل المنظمة على تحسين كفاءة عملياتها وأنشطتها.
مرتفعة	3.7667	0.97143	4 تقوم المنظمة بأجراء تعديلات بسيطة وبانتظام على خدماتها الحالية.
مرتفعة	4	0.98261	5 تجتهد المنظمة لاستثمار الامكانيات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية.

ثانياً : الاستغلال			
متوسطة	2.1333	1.59164	6 تبحث المنظمة عن زبائن جدد لتسويق خدماتها.
مرتفعة	3.5	1.25258	7 تنتهز المنظمة الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتملة.
مرتفعة	4.0667	1.01483	8 تسعى المنظمة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق.
مرتفعة	3.9667	1.21721	9 تمتلك المنظمة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية وغير المتوقعة منهم.
مرتفعة	3.6	1.24845	10 تسعى المنظمة لابتكار وتقديم افكار وبرامج جديدة.
مرتفعة	3.4567	0.76098	المتغير المستقل ككل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23

نلاحظ أن متوسطاً حسابياً قدره (3.4567) وانحراف معياري بمقدار (0.76098).
أبرز الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في هذا القسم هي:

- الفقرة (8) التي تشير إلى أن " تسعى المنظمة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق"، والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.0667) وانحراف معياري بمقدار (1.21721) الفقرة (5) التي تشير إلى أن " تجتهد المنظمة لاستثمار الامكانيات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية"، والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (4) وانحراف معياري بمقدار (0.98261).
 - الفقرة (9) التي تشير إلى أن " تمتلك المنظمة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية وغير المتوقعة منهم"، والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.9667) وانحراف معياري بمقدار (1.21721).
 - بالمقابل، كانت الفقرة (3) أقل مساهمة، حيث تشير إلى أن " تعمل المنظمة على تحسين كفاءة عملياتها وانشطتها"، والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (2.0667) وانحراف معياري بمقدار (1.52978).
- ب- الوصف الاحصائي للمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية)

جدول رقم (4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
أ- التخطيط				
11	يحقق التخطيط تحد الاهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات.	1.28475	3.9333	مرتفعة
12	يساعد على استخدام الامثل للموارد والامكانيات وزيادة الكفاءة.	1.13512	3.5667	مرتفعة
13	يؤدي استخدام الادارة للتخطيط الى تقليل المخاطر المتوقعة.	1.32873	3.6	مرتفعة

ب- التنظيم			
مرتفعة	4	0.98261	يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات واختصاصات اعضاء المنظمة.
متوسطة	3.8	1.21485	يسهل من خلال التنظيم عملية الرقابة والمتابعة لانه يحقق اهدافها والوقوف على الاخطاء.
مرتفعة	3.7333	1.08066	يركز التنظيم على توجيه كافة الجهود البشرية والامكانيات المادية للمنظمة باتجاه تحقيق الاهداف.
ت- التوجيه			
مرتفعة	3.7	1.317	يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار افضل ما لديهم من امكانيات شخصية وفنية.
مرتفعة	3.9	1.18467	يوفر اتصالا مباشر بوظائف المرؤوسين ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن عملهم.
متوسطة	2.0333	1.3257	يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط الضعف في الاداء وما تواجههم من مشكلات.
مرتفعة	3.8333	1.34121	يقوم التنظيم بارشاد العاملين اثناء تنفيذهم للاعمال التي تساعد لتحقيق الاهداف.
مرتفعة	3.61	0.85595	المتغير التابع ككل

من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23

نلاحظ أن متوسطا حسابياً قدره (3.61) وانحراف معياري بمقدار (0.85595).
أبرز الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في هذا القسم هي:

- الفقرة (14) التي تشير إلى أن " يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات واختصاصات اعضاء المنظمة"، والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (4) وانحراف معياري بمقدار (0.98261).
- الفقرة (11) التي تشير إلى أن يحقق التخطيط تحد الاهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات. " والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.9333) وانحراف معياري بمقدار (1.28475)
- الفقرة (20) التي تشير إلى أن يقوم التنظيم بارشاد العاملين اثناء تنفيذهم للاعمال التي تساعد لتحقيق الاهداف. " والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.8333) وانحراف معياري بمقدار (1.34121).
- بالمقابل، كانت الفقرة (19) أقل مساهمة، حيث تشير إلى أن يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط الضعف في الاداء وما تواجههم من مشكلات"، والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (2.0333) وانحراف معياري بمقدار (1.3257).

5- اختبار الفروض

تم الاعتماد على معامل الارتباط (Pearson) من اجل اختبار الفروض :
اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية.
نلاحظ من الجدول (5) التالي ان قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية بلغت 0.665 و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 ، اي وجود علاقة طردية قوية بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية.

جدول رقم (5) علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية.

Correlations			
		البراعة التنظيمية	مرونة الموارد البشرية
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.665
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
مرونة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.665	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	307	307

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: (نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23)

ثانياً: تحليل الأثر بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (مرونة الموارد البشرية) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (البراعة التنظيمية) في المتغير التابع (مرونة الموارد البشرية).

جدول رقم (6) تأثير المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) في المتغير التابع (مرونة الموارد البشرية)

T		F		R2	البراعة التنظيمية		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير التابع
1.697	7.109	170.4	50.543	0.644	0.902	0.802	مرونة الموارد البشرية

df:(1,28)

N:307

*: $p \leq 0.05$

المصدر: (نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23)

يتضح من خلال الجداول السابقة التي تُظهر تأثير المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (مرونة الموارد البشرية) في مراكز عينة الدراسة، أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.644). يشير هذا إلى أن 6.64% من التغير في مرونة الموارد البشرية يُفسَّر بالتغيرات في البراعة التنظيمية في مراكز الدراسة. بعبارة أخرى، ان التغير في مرونة الموارد البشرية ناتج عن تغييرات في البراعة التنظيمية، بلغت قيمة F المحسوبة (50.543)، بينما بلغت قيمة F الجدولية (170.4) نظراً لأن القيمة المحسوبة لقيمة F أكبر بكثير من القيمة الجدولية، فهذا يدل على وجود دلالة إحصائية عالية على أن التغير في البراعة التنظيمية له تأثير على التغير في مرونة الموارد البشرية، بلغت قيمة T المحسوبة (7.109)، بينما بلغت قيمة T الجدولية (1.697). نظراً لأن القيمة المحسوبة لقيمة T أكبر من القيمة الجدولية، فهذا يدعم الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية.

نستنتج من ذلك:

- تدعم نتائج التحليل الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أن التغير في البراعة التنظيمية له تأثير على التغير في مرونة الموارد البشرية.
- يشير معامل التحديد إلى أن 2.44% من التغير في مرونة الموارد البشرية يُفسَّر بالتغيرات في البراعة التنظيمية.
- تؤكد اختبارات F و T وجود دلالة إحصائية عالية على هذه العلاقة.

ثاني عشر: النتائج والتوصيات:**أ- النتائج**

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و مرونة الموارد البشرية حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
2. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة التنظيمية على مرونة الموارد البشرية, حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .
3. زيادة وتعزيز الدعاية الإعلامية لمنظومة البراعة التنظيمية خاصة لتوضيح مزاياها فهي توفر الفرص البرمجية و المالية والبشرية والخدمية .
4. أهمية ترسيخ ثقافة البراعة التنظيمية تساهم فيها أنواع مختلفة من تعزيز مقدرات مرونة الموارد البشرية من خلال الابداع والابتكار والندوات والوسائل الأخرى.
5. يتطلب نجاح المنظمة التعاون المثمر بين مختلف الفرق والأقسام داخل المنظمة لتبادل الأفكار والخبرات والتجارب وتوليد الحلول الإبداعية التي تعزز مرونة الموارد البشرية للمنظمة.

ب- التوصيات**1- تعزيز استخدام البراعة التنظيمية:**

- تخصيص الموارد المالية اللازمة لتطوير أنظمة البراعة التنظيمية وتحديثها بشكل مستمر
- توسيع نطاق استخدام البراعة التنظيمية في مختلف العمليات التعليمية.
- توفير التدريب اللازم للأفراد الموظفين على استخدام أنظمة البراعة التنظيمية بشكل فعال.

2- تطوير مرونة الموارد البشرية:

- التركيز على تحسين العمل في المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي من خلال استخدام البراعة التنظيمية.
- تبني نظام إداري أكثر مركزية لتحسين التنسيق بين مختلف الأقسام.
- تعزيز ثقافة الابداع والتعاون بين الموظفين.

3- التركيز على الفقرات الأكثر مساهمة:

- التركيز على تطبيق الفقرات الأكثر مساهمة في مجال دراسة البراعة التنظيمية، مثل الفقرة - (8) التي تشير إلى أن " تسعى المنظمة لاكتساب التعلم عن طريق التجارب المخطط لها لخلق قدرات جديدة تتميز بها في الاسواق".
- التركيز على تطبيق الفقرات الأكثر مساهمة في تحسين مرونة الموارد البشرية، مثل الفقرة (14) التي تشير إلى أن " يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات واختصاصات اعضاء المنظمة".

المراجع

المراجع العربية

- 1- بلفقيه، أبو بكر حداد أبو بكر. (2020) "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة)"، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص 62-6.
- 2- كاظم، زينب مكي محمود، دور البراعة التنظيمية في المنظمات المتعلمة من خلال الإبداع الجذري مجلة الكربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 2، 2022.
- 3- الدوري، دينا حامد، البراعة التنظيمية وتأثيرها على الاداء السياحي الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في هيئة السياحة)، دراسات اقتصادية، 2021.
- 4- سمر محمد عوض عبد المنعم، (2022) اثر الارتباط الوظيفي على البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- 5- ابراهيم، خليل جعفر، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة تنمية الرافدين العدد 110 مجلد 34، 2017.
- 6- ابو الغنم، هدى عبد الرحيم، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد (105) المجلد (24)، 2015.
- 7- منصور، ممدوح زكي أحمد، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على مرونة الموارد البشرية / دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥٥)، العدد (٢)، 2015.
- 8- محمد، فهمي خليفة صالح، علاقة المواطن التنظيمية مع التغير التحولي : دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات العلوم الإدارية، عمان الأردن، 2018.
- 9- الدماوي، فالح سلامة، درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الاردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين و ثققتهم بقادتهم ، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2020.
- 10- علي، زبيدة، دور مرونة إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية- جامعة المسيلة، 2019.
- 11- العزاوي، حرز الله محمد، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2017.
- 12- سالم، محمود عبد الفتاح، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر، مدينة نصر، القاهرة، 2019.
- 13- الشيباني، سنجق محمد، إدارة الموارد البشرية- الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة- ط1، دار المنهجية للنشر، عمان، 2015.
- 14- شلاكة، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر عمان. 2018.

المراجع الانجليزية

- 1- Abuzid, H. F. T., & Abbas, M. (2016). Role of self-efficacy beliefs and its relationship with emotional intelligence to developing leadership

- capabilities. International Journal of Applied Business and Economic Research, 14(3), 1975-1989.
- 2- Duncan, R. B, (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation .In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds), The management of organization :Strategy and implementation, New York: North-Holland , 1: 188-167.
 - 3- March. J, (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning , Organization Science , 2(1) : 71–87.
 - 4- Chen , j., Miller, D ., & Chen, M. (2021) , Top management team time horizn blending and organization ambidexterity , strategic organization , 19 (2): 183-206.
 - 5- Gleiss, A., & Lewandowski, S. (2022)," Removing barriers for digital health through organizing ambidexterity in hospitals", Journal of Public Health, 30(1): 21-35.
 - 6- Ristow,Cascio, (2015). Managing human resources, Time, work and organization (Vol. 7).

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.