

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

سعد عبد رب عزب عبد رب الشريفي *

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

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الاختبارات الالزامية 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 الهاوري، فرع راس لانوف، فرع الأبيار، فرع المرح، 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 مرنة الموارد البشرية في الفروع محل الدراسة، كما توصلت النتائج إلى أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقصي منهم لأبعاد مرنة 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 المستقصي منهم لأبعاد البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة). وأخيراً تقدم الدراسة مجموعة من المقترنات والتوصيات في ضوء النتائج.

الكلمات المفتاحية: مرنة 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 والتخلّي التام عن إجراءات العمل القديمة.

ويترافق عالم الإدارة بمتغيرات وتطورات كثيرة، كما تغيرت طبيعة عمل المؤسسات بسبب عدة عوامل مثل انتشار استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، وال الحاجة إلى تحقيق اعلى مستويات من كفاءة الخدمة ودققتها، 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 و ظروف بيئية للأعمال، 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 المرونة تعد ركيزة أساسية في بناء العلاقات التنظيمية والوظيفية والانسانية داخل المنظمات وخارجها، ويعكس هذا المفهوم امكانية المنظمة من خلال تفاعلاها بيئياً واجتماعياً 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 تتماشى 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 التوسيع 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 جديدة 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 والتأخير 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 يتعدد في اطارها نجاح المنظمات او فشلها في اطار البيئة التنافسية التي تمارس انشطتها ضمنها، وذلك لدورها في تحديد طبيعة الاشطة والمهام التي تنفذها المنظمة وبالتالي ادارة الموارد التي تمتلكها بأفضل شكل ممكن، ومن ابرز هذه الموارد هو البراعة التنظيمية التي تشكل اندرا 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 الملائمة لها، ومن هنا تكمن مشكلة البحث الرئيسية 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 هناك علاقة ارتباط وأثر بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي؟

وتتفرع من السؤال الرئيسي الآتي:

- هل يمتلك المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي مفهوم البراعة التنظيمية بابعادها؟
هل يمتلك المصرف التجاري الوطني، منطقة بنغازي القabilية 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 تسلیط 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، نظراً لملائمتها لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من الدراسات، هما:

1- الدراسة المكتبة ويتوجه 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 الاستبيانة كأداة لجمع البيانات من الميدان محل الدراسة، وتكونت الاستبيانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، احتوى الجزء الأول على البيانات الديمografية والتنظيمية، أما الجزء الثاني فاحتوى على (10) فقرات تتعلق بمكونات البراعة التنظيمية، أما الجزء الثالث فاحتوى أيضاً 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 مديرى الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام والعاملين في خدمة العملاء والصرافين في كل فرع.

2- عينة الدراسة : اما فيما يتعلق بحجم العينة فقد اعتمد الباحث على اسلوبين لتمثيل مجتمع الدراسة وهما، اسلوب الحصر الشامل فيما يخص مفردات المجتمع من مديرى 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 ، منظمة بنغازي هو (665 مفردة) وعند مستوى معنوية 5% تبين ان حجم العينة المناسب هو (244 مفردة) ، وبالتالي فحجم العينة في الاسلوبين هو (308 مفردة) لتمثيل مجتمع مديرى الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام والعاملين في خدمة العملاء والصرافين في المصرف التجاري الوطني ، منظمة بنغازي.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

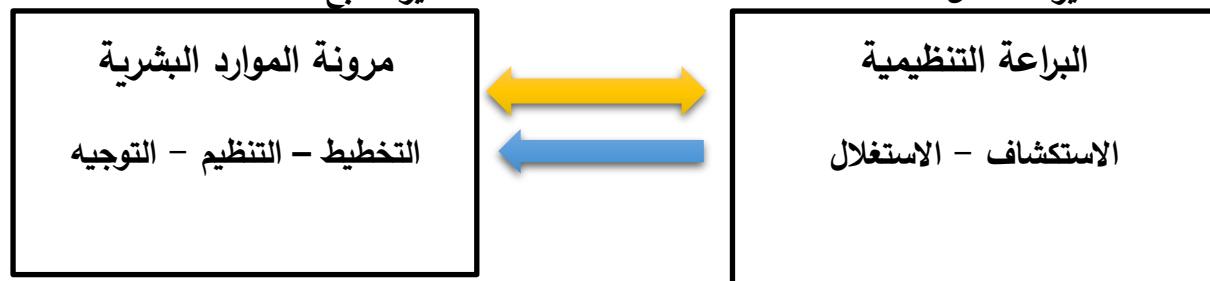
قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS V25 لتحليل البيانات، وهو الاسلوب المناسب لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية من أهمها:

- 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:

المتغير المستقل



تناولت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث الفكرية والتطبيقية المتعلقة بالمتغير المستقل (البراعة التنظيمية) وكذلك المتعلقة بالمتغير التابع (مرنة 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 عاملًا، 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 تعزيز القيادة الداخلية.
- هدفت دراسة (احمد,اسماعيل,2020)، إلى بيان البراعة التنظيمية واثرها في تعزيز الاستغرار 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 واعتمداً بالباحثان اداة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة ببحثهما من العينة. وقد اسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين البراعة التنظيمية وابعاد الاستغرار الوظيفي، بعد الاختبار والوصول الى نتائج، بنيت على ضوئها توصيات مقتضية للميدان من اهمها ضرورة سعي القيادات الادافية على تنمية وتطوير العلاقة ما بين الادارة العليا والعاملين وضرورة اعتماد المركبة الى جانب الاتجاه لا مركزي، وذلك لينعكس بشكل ايجابي على الاستغرار الوظيفي للمبحوثين بشكل ضمني.
- هدفت دراسة (البرازى,2021) إلى تحديد الأثر المباشر وغير مباشر والكلي 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 اثر معنوي ايجابي مباشر لأبعاد راس المال الفكري على التوجه الريادي ، وجود اثر معنوي غير مباشر لأبعاد راس المال الفكري على التوجه الريادي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية.
- هدفت دراسة (Sağlam & İYİGÜN,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 على 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, الكساكسة,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 الإدارية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية في وعدهم (270) مديرًا بأسلوب المسع الشامل، وبلغت الاستبيانات التي تم تحليلها (244) استبيان، 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 (الزيادي، 2019) إلى تبيان الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام، وقد تكون مجتمع البحث من شركة الفرات العامة للصناعات الكيميائية والمبيدات في محافظة بابل والبالغ عددهم (1539) فردا، وشملت العينة (320) منتسبا في الشركة محل الدراسة، وزوّدت عليهم استبيانه الدراسة وكان الصالح منها والتي خضعت للتحليل (216) استبيان، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الوصف التحليلي من خلال مقياس احادي البعد وذلك بهدف اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الأداء التنظيمي المستدام كمتغير معتمد عن طريق الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية، كما اثبتت النتائج الدراسة ان المرونة الإستراتيجية تتوسط جزئيا العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام.

- هدفت دراسة (Kale, 2020)، إلى اظهار اهمية فهم المنظمة لسلوك الافراد لما لها تأثير على مرونة الموارد البشرية وقد شمل مجتمع الدراسة على مجموعة من الشركات والبالغ عددها (200) شركة في مجموعة من الدول وهي: أستراليا؛ بلجيكا؛ الدنمارك؛ هولندا؛ فنلندا؛ إسبانيا؛ النرويج وتركيا. أما عينة الدراسة فقد تكونت من مديرى هذه الشركات والبالغ عددهم (200) مدير واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطويره إستبيانه في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك لجأ الباحثين إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل الإنحدار وتحليل المسار، وقد خرجت الدراسة بمجموعه من النتائج اهمها: وجود بيئة تنظيمية ملائمة ومساعده 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.

عاشرًا: الإطار النظري

• المتغير المستفل: البراعة التنظيمية:

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

أ- مفهوم البراعة التنظيمية:

عند النظر إلى مصطلح البراعة في اللغة نجد أنها كلمة مشتقة من اللاتينية القديمة وتكون 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 الان، وفي هذا السياق تتعرض الدراسة لبعضها من التعريفات الأكثر قبولا لدى العديد من الكتاب والباحثين وذلك كما يلي:

صاغ (March, 1991) المفاهيم الأولية للبراعة التنظيمية حيث يرى بأنها المقايسة المستمرة بين تخصيص الموارد التنظيمية لدعم أنشطة الاستغلال من ناحية، ودعم استكشاف مصادر جديدة للتجديد والبحث من ناحية اخره وكذلك احداث التوازن بينهم، حيث يرى ان أنشطة الاستغلال تتطوّر على تحسينات في الإنتاج، الكفاءة، الاختيار، التنفيذ، بينما تتطوّر أنشطة الاستكشاف على البحث، والتنوع، والمخاطر، التجريب، المرونة، الاكتشاف، الابتكار.

في حين اشار (بلفقيه ،2020) الي البراعة التنظيمية بأنها سمة تنظيمية للمنظمة القادره على استغلال القدرات الحالية، واستكشاف فرص جديدة بنفس الوقت.

ويرى (chen, et.al 2021) أن البراعة التنظيمية تمثل في استغلال المنظمات لما تملك من الكفاءات واستكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد بالاعتماد على قدرات كبار المديرين التنفيذيين كما يرى (Gleiss & Lewandowski 2022) 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 المقايسات وتسخيرها في تحسين أداء الشركة.

بـ- أهمية البراعة التنظيمية

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

- 1- محاول الاستغلال الأمثل لكتفهات المنظمة الحالية والبحث عن كفاءات جديدة لاستثمارها لصالح المنظمة.
- 2- تساعد البراعة التنظيمية بامتلاكها التوتر الناتج عن ضغط العمل ببراعة.
- 3- ان 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 واهدافها الحالية كي تتلاءم مع الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 6- دعم قدرات الفهم والاستيعاب والاستثمار للمعرفة لدى المنظمة.

جـ- أبعاد البراعة التنظيمية :

هناك شبه اتفاق على أبعاد البراعة التنظيمية حيث أشارت معظم الدراسات إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية تمثل 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:

يهم 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، وبالاستفادة 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 ملائمة. (أبو الغنم, 2015: 114)

• المتغير التابع: مرونة إدارة الموارد البشرية

إن المدخل الاستراتيجي مرونة إدارة الموارد البشرية يقوم على الإجراء لتحليل الفرص والتهديدات ضمن بيئه 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 التغيير 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 كفاءتها، ومنها 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 متاتمي 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، وإن مرونة المورد البشري ليست عملاً يقوم به العاملون لمرة واحدة فقط، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، وتتطلب إجاده مرونة المورد البشري تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسين والتطوير في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المنظمة. (محمد, 2018: 68)

وتعتبر مرونة إدارة الموارد البشرية عملية منتظمة ووسيلة تهدف إلى التنمية للموارد البشرية من عدة نواحي كمعارفهم، تصرفاتهم، وقدرتهم الذهنية بغض النظر لارتفاع كفاءتهم 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 متعددة. (رحال والكسابية, 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 يعني 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 ومتعددة اهمها: (العاوzi, 2017: 51)، (سالم, 2019: 66)

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

2. توسيع الانتاج: من كونها أهم العناصر العملية الإنتاجية فيه ، ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز ، لذلك يمكن القول أن توسيع الإنتاج لا يكون بالتوسيع الأفقي فقط بل أن التوسيع الرئيسي للإنتاج هو مكمل للتوسيع 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)، (الشيباني, 2015: 98) ابعاد مرونة ادارة الموارد البشرية وهي كما يلي:

1. **التخطيط:** ويشير إلى التنبؤ وماذا سيكون عليه مستقبل الموارد البشرية في المنظمة، وكيف يمكن الاستعداد لمتطلبات هذا المستقبل و بالتالي تدرس أنشطة تحليل وتصميم الوظائف، وترتبط المسارات الوظيفية و يتم التخطيط للموارد البشرية للتعرف على العرض والطلب مع محاولة التوفيق بينهما و يظهر 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 محل المركزية المتأخ، 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. **التجييه:** وتمثل عملية توجيه الموارد البشرية للأعمال التي يمارسها المديرون أثناء تنفيذ الخطط والتي تشمل على تنسيق مهام الموارد البشرية ودعم التعاون بين الأقسام والوحدات داخل إدارة الموارد البشرية مع تحفيز الأفراد لبذل أقصى طاقتهم و تيسير عملية الاتصال بين مختلف الأطراف، وتقدم مقتراحات 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 محطة أهمية لدراسة دور البراعة التنظيمية في تعزيز مرونة الموارد البشرية، وقد بلغت عينة الدراسة (308) مفردة وبلغ عدد استمرارات الاستقصاء السليمة المرتبطة 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 تشمل 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.

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

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 أراءهم بمدى وضوح وترتبط فقرات الاستمارة ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع الدراسة، وقد اخذ الباحث بتوكيدها لهم شكلاً و موضوعاً 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) معامي الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

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

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، 0.868) ومعامل الصدق يساوى (0.914، 0.868)، ومعامل الثبات ألفا لأجمالي عبارات ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية (0.939) ومعامل الصدق يساوى (0.969) مما يشير الى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد مقبول بدرجة مرتفعة.
- ذلك يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا لأبعاد البراعة التنظيمية تساوى (0.794، 0.827) ومعامل الصدق لها يساوى (0.891، 0.909)، معامل الثبات ألفا لأجمالي عبارات البراعة التنظيمية (0.891) ومعامل الصدق (0.944) مما يشير الى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد مقبولًا 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

الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
أولاً: الاستكشاف			
1	تقديم المنظمة برامج ترويجية متعددة لتأثير على قرارات زبائنها حول خدماتها التعليمية.	1.24845	3.6 مرتفعة
2	تهتم المنظمة بتدريب عاملاتها وتنمية مهاراتهم.	1.10589	3.8667 مرتفعة
3	تعمل المنظمة على تحسين كفاءة عملياتها وانشطتها.	1.52978	2.0667 متوسطة
4	تقوم المنظمة بأجراء تعديلات بسيطة وبنظام على خدماتها الحالية.	0.97143	3.7667 مرتفعة
5	تحتهد المنظمة لاستثمار الامكانات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية.	0.98261	4 مرتفعة

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

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

نلاحظ أن متوسطا حسابيا 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 تميز بها في الأسواق" ، والتي حققت متوسطا حسابيا قدره (4.0667) وانحراف معياري بمقدار (1.01483) الفقرة (5) التي تشير إلى أن " تجتهد المنظمة لاستثمار الامكانات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية" ، والتي حققت متوسطا حسابيا 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 متوسطا حسابيا 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 متوسطا حسابيا 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

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

بــ التنظيم			
مرتفعة	4	0.98261	يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات و اختصاصات اعضاء المنظمة.
متوسطة	3.8	1.21485	يسهل من خلال التنظيم عملية الرقابة والمتابعة لانه يتحقق اهدافها والوقوف على الاخطاء.
مرتفعة	3.7333	1.08066	يركز التنظيم على توجيه كافة الجهود البشرية والامكانيات المادية للمنظمة باتجاه تحقيق الاهداف.
تــ التوجيه			
مرتفعة	3.7	1.317	يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار افضل ما لديهم من امكانيات شخصية وفنية.
مرتفعة	3.9	1.18467	يوفر اتصالاً مباشر بموظفي 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 حسابيا 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 و اختصاصات اعضاء المنظمة" ، والتي حققت متوسطا حسابيا قدره (4) وانحراف معياري بمقدار (0.98261).
- الفقرة (11) التي تشير إلى أن يتحقق التخطيط تحد الاهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات." والتي حققت متوسطا حسابيا 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 متوسطا حسابيا 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 متوسطا حسابيا 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 دالة 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 دالة احصائية عند مستوى 0.05 ، اي وجود علاقة طردية قوية بين بين البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية.

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

		Correlations	
		البراعة التنظيمية	مرنة الموارد البشرية
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.665
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	307	307
مرنة 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 (مرنة الموارد البشرية) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (البراعة التنظيمية) في المتغير التابع (مرنة الموارد البشرية).

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

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

df:(1,28) N:307 *:p ≤ 0.05

المصدر: (نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.23)

يتضح من خلال الجداول السابقة التي تظهر تأثير المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (مرنة الموارد البشرية) في مراكز عينة الدراسة، أن معامل التحديد (R2) قد بلغ (0.644). يشير هذا إلى أن 6.64% من التغيير في مرنة الموارد البشرية يفسر بالتغييرات في البراعة التنظيمية في مراكز الدراسة. بعبارة أخرى، ان التغيير في مرنة الموارد البشرية ناتج عن تغيرات 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 التغيير في البراعة التنظيمية له تأثير على التغيير في مرنة 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 ومرنة 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 يفسّر بالتغييرات 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 لتوسيع مزاياها فهي توفر الفرص البرمجية والمالية والبشرية والخدمية .
4. أهمية ترسیخ ثقافة البراعة التنظيمية تساهمن 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 الازمة لتطوير أنظمة البراعة التنظيمية وتحديثها بشكل مستمر
- توسيع نطاق استخدام البراعة التنظيمية في مختلف العمليات التعليمية.
- توفير التدريب اللازم للافراد 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 المختلط 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 و اختصاصات اعضاء المنظمة".

المراجع
المراجع العربية

- 1- بلقيه، أبو بكر حداد أبو بكر. (2020) "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديرى الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة)" ، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص6-62.
- 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 لآراء 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 أسيما سيل للاتصالات المتنقلة في العراق مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 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- الدمناوي، فالح سلامة، درجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم الاردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين و ثقفهم 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 الإنسانية والاجتماعية- جامعة المسيلة ، 2019 .
- 11- العزاوي، حرز الله محمد، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل 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-الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة ، ط1، دار المنهجية للنشر ، عمان، 2015 .
- 14- شلامة، 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.