

دور القيادة الريادية في تعزيز مرونة الموارد البشرية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي نورو، وجيهان الأهلية
في محافظة دهوك(*)

أ.م.د. ميسون عبدالله الشلما
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Mayson-alshalma@uomosul.edu.iq

الباحثة: نور علي عبود العبيدي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Na1119342@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.6.9>

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١١/٧ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١١/٢٢ تأريخ النشر ٢٠٢٣/٦/٣٠

المستخلص

سعت الدراسة الحالية إلى بيان دور القيادة الريادية بوصفها متغيراً مستقلاً متمثلة (بالرؤية الاستراتيجية والابداع والمبادأة واستثمار الفرص) في تعزيز مرونة الموارد البشرية بوصفها متغيراً معتمداً متمثلة (بمرونة المهارة ومرونة ممارسات الموارد البشرية ومرونة السلوك)، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لطرح الجانب النظري للدراسة، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها، فكانت استمارة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من الجامعات المبحوثة، والمتمثلة في (جامعتي نورو وجيهان الأهلية) في مدينة دهوك.

وقد تم اختيار عينة عشوائية قصدية بواقع (60) فرداً من القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة، وتم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، إذ تمت الإجابة على جميع استمارات الاستبانة. وجرى تحليل البيانات باعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية، والمتمثلة ببرنامج (SPSS)، وذلك لاختبار الفرضيات والتأكد من صحتها. واستناداً إلى نتائج الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة وأبعادها ولنتائج اختبار العلاقات التي تم تحديدها توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إن القيادة الريادية تكون قادرة على إحداث التغيير وصنع الإبداع للحصول على المزايا التنافسية والمحافظة عليها، وتمتلك القدرة في القيام بالمزيد من مشاريع الأعمال التي تقوم على المخاطرة وتحمل على عاتقها المسؤولية عن أي إخفاقات تحدث وتتعلم منها وتستخدمها كدافع لتحقيق نجاحات أخرى وتحقيق انجازات استراتيجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، مرونة الموارد البشرية، جامعة نورو، وجامعة جيهان.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٦) ٢٠٢٣
الصفحات: ١٦٧-١٩٢

(*) البحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحثة الأولى.

The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhancing the Flexibility of Human Resources

An Exploratory Study of the Opinions of A Sample of Administrative and Scientific Leaders in the Private Universities (Norouz and Cihan) in the Governorate of Dohuk^(*)

Researcher: Noor Ali Aboud al-Obaidi

University of Mosul

College of Administration and Economics

Na1119342@gmail.com

Asst. Prof. Dr. Maysoon Abdullah Ahmed Alshalma

University of Mosul

College of Administration and Economics

Mayson-alshalma@uomosul.edu.iq

Abstract

The current study sought to explain the role of pioneering leadership as an independent variable represented by (the strategic vision, creativity, initiative and investment opportunities) in enhancing the flexibility of human resources as an approved variable represented by (flexibility of skill, flexibility of human resource practices and flexibility of behavior). And he has The descriptive analytical method was adopted, In order to present the theoretical aspect of the study, and to analyze and interpret the obtained data, the questionnaire form was a main tool for collecting data from the universities surveyed, which is represented by (Nowroz and Cihan Private Universities) in the city of Dohuk, A purposive random sample was selected, And by (60) individuals from the administrative leaders in the surveyed universities, the questionnaire form was distributed to them, as all the questionnaires were answered, The data was analyzed by adopting a set of statistical methods, of program (SPSS), In order to test hypotheses, and verify its validity, Based on the results of the description and diagnosis of the study variables, And keep it away, Based on the results of testing the relationships that were identified, the study reached a set of conclusions, the most important of which are: Entrepreneurial leadership is able to bring about change and creativity to obtain and maintain competitive advantages, And owns the ability In carrying out more risk-based business projects and taking responsibility for any failures that occur, learning from them and using them as motivation to achieve other successes and achieve strategic achievements.

Key words: Entrepreneurial Leadership, human Resource Flexibility, Nowruz University, and Cihan University.

(*) The research is extracted from a PhD thesis of the first researcher.

المقدمة:

إن البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال تتسم بالتغير المستمر وإمكانية استغلال الفرص فيها تتطلب قيادات ليست عادية تتناسب مع هذه التغيرات المتسارعة، التي تتطلب التمتع بالمرونة المناسبة للتغلب على التغيرات المفاجئة والتكيف مع بيئتها في إطار رؤية قيادية بارعة توفر الحلول المناسبة للمشاكل وتتميز بقدرتها على الابداع، واستثمار الفرص، والعدالة في تعاملاتها مع الأفراد العاملين لديها لتحقيق الأهداف المرسومة ومحاولة ناجحة للتطور والنمو في ظل بيئة تنافسية تتميز بالتطورات المتسارعة، مما يخلق صعوبة في الكشف عن الفرص استغلالها، فضلاً عن القدرة على توليدها لاستدامة نجاحها في بيئة الأعمال، ومن هذا المنطلق تحتاج المنظمات المعاصرة امتلاك القيادات الريادية للتكيف مع البيئة، فضلاً عن استقطاب موارد بشرية تتمتع بمرونة كافية لتأدية الأعمال في ظل مناخ تنظيمي داعم للمبادأة والابداع واستثمار الفرص في التعامل معهم ممثلة بالقيادة الريادية، عليه فقد تضمنت الدراسة أربعة محاور تناول المحور الأول منهجية الدراسة، وجاء المحور الثاني ليعرض الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، فيما خصص المحور الثالث لبيان الجانب الميداني للدراسة، واختتمت الدراسة بمحور الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: منهجية الدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتجسد مشكلة الدراسة في جانبين أحدهما نظري، وهذا الجانب يتعلق بحاجة الجامعات إلى التجديد المستمر للأنشطة الاستباقية والابداعية مع القدرة على استثمار الفرص المتاحة من قبل الموارد البشرية العاملة في تلك الجامعات، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار في ظل ظروف التغيرات السريعة التي تطرأ على العالم اليوم، وهذا ما دفع الدراسة الحالية نحو استكشاف طبيعة القيادة الريادية في الجامعات الأهلية، ودراسة تأثيرها على مرونة الموارد البشرية، أما الجانب العملي للمشكلة فإنه يتعلق بالتحديات التي تفرضها العولمة، والتطورات التكنولوجية على بيئة عمل تلك الجامعات، التي من أهمها توجه العديد من الدول نحو ربط الجامعات بسوق العمل، وذلك من خلال خلق إمدادات تطبيقية تحقق التواصل بين النظرية والتطبيق، وتفتح للجامعات قنوات مالية جديدة لرغد أعمالها، وتحقيق برامجها العلمية والتعليمية، فضلاً عن توفير الفرص لقطاع الصناعة للمتاجرة بالأعمال، وذلك من خلال تطبيق الأفكار الابتكارية والمبدعة، وإن هذا التوجه يتطلب من الجامعات أن تتحول إلى منظمات ريادية ذات أنشطة استكشافية، وابداعية، وتمتلك رؤية استراتيجية واضحة في مجالات مختلفة لتستثمرها في تعزيز مرونة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة، وعليه تتجلى مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل تدرك إدارة الجامعات عينة الدراسة أهمية القيادة الريادية في تعزيز مرونة الموارد البشرية؟
٢. هل تتمتع الجامعات عينة الدراسة بالريادية؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الريادية ومرونة الموارد البشرية للجامعات عينة الدراسة؟
٤. هل يوجد تأثير للقيادة الريادية في مرونة الموارد البشرية للجامعات عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في كونها اتخذت من الجامعات الأهلية ميداناً بحثياً، وعليه فإن أهميتها تنبثق من أهمية الجامعات للمجتمع، كما يمكن للجامعات المبحوثة أن تستفيد من نتائج الدراسة

الحالية في تعزيز مستوى ممارستها للقيادة الريادية والتعرف على دورها في تعزيز مرونة الموارد البشرية، وتسلط الضوء على أهمية الموارد البشرية، ومدى مرونتها في استجابتها لمتطلبات النجاح المعاصرة في الجامعات عينة الدراسة، كما أن المقترحات التي تقدمها الدراسة يمكن أن تسهم في تحسين أداء الجامعات المبحوثة بشكل خاص وجميع الجامعات في إقليم كوردستان بشكل عام ووضعها ضمن الجامعات العالمية وذلك عندما تأخذ تلك المقترحات طريقها للتطبيق.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- توجد مجموعة من الأهداف تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها ولعل من أهمها الآتي:
١. التصدي للنظريات والأفكار الخاصة بمواضيع القيادة الريادية، ومرونة الموارد البشرية التي تناولتها الأدبيات الخاصة لتلك المتغيرات من أجل وضع التأسيس المفاهيمي والمعرفي لها.
 ٢. تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، والتأسيس لمناقشة نتائج التحليل لبيانات الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم اعتماد الفرضيات الآتية:
١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية ومرونة الموارد البشرية.
 ٢. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية في مرونة الموارد البشرية.

خامساً: حدود الدراسة:

- أنجزت الدراسة ضمن الحدود الآتية:
١. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في جامعتي (نوروز، جيهان) الأهلية في محافظة دهوك.
 ٢. الحدود البشرية: تمثلت بالقيادات الإدارية والعلمية (والمتمثلة بالعمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) في الجامعات المبحوثة.
 ٣. الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على اختيار موضوعي القيادة الريادية ومرونة الموارد البشرية.

سادساً: منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثتان في دراستهم الحالية على المنهج التحليلي بوصفه من مناهج البحث الذي يمتاز بوصفه من الأساليب الوصفية والتفصيلية التي تعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها للظاهرة قيد الدراسة، فضلاً عن انسجامه مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية.

سابعاً: أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد في إتمام الإطار النظري للدراسة الحالية على طروحات بعض المختصين في العلوم الإدارية، وبما يسهم في الوقوف على مضامين القيادة الريادية، ومرونة الموارد البشرية، كما تم الاعتماد على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات المطلوبة لتغطية الجانب الميداني للدراسة وهي:

١. **المقابلات الشخصية:** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع القيادات الإدارية عينة الدراسة، بغية توضيح بعض الفقرات الخاصة باستمارة الاستبيان من أجل الحصول على إجابات صحيحة فضلاً عن الحصول على بعض المعلومات التي تخدم الدراسة.

٢. **استمارة الاستبيان:** تعد استمارة الاستبيان الاداة الرئيسة في جمع البيانات التي استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها، وقد تم عرض النموذج الأولي على عدد من المختصين للتعرف على ملاحظاتهم، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية، وقد اسفرت عنها ملاحظات نالت اهتمام الباحثان، وافضت إلى إجراء الحذف والتعديل والإضافة عليها على النحو الذي تم من خلاله كسب رأي الأغلبية في صحة فقراتها بما يتلاءم وفرضيات الدراسة، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً)، وقد حددت القيم بـ (1، 2، 3، 4، 5) وبوسط حسابي قدره (3). أما فيما يخص متغيرات، وأبعاد الدراسة، إذ يوضح الجدول (1) المصادر المعتمدة من قبل الباحثة في إعداد استمارة الاستبانة، التي اشتملت على أربعة أجزاء رئيسة وهي:

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء معلومات تعريفية وعامة عن الأفراد المستجيبين لاستمارة الاستبيان، وكما موضحة في الجدول (1).

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء الاسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الريادية) الذي تم تمثيله بأربعة أبعاد تم التعبير عنهما عبر (12) فقرة، سؤال كل بُعد تضمن (3) فقرات (أسئلة) وكما موضحة في الجدول (1).

الجزء الثالث: عكس هذا الجزء الاسئلة الخاصة بالمتغير المعتمد (مرونة الموارد البشرية) الذي تم تمثيله بـ (ثلاثة أبعاد) تم التعبير عنها بـ (11) فقرة، (سؤال) كل بُعد تضمن (3) فقرات، (أسئلة)، وكما موضحة في الجدول (1).

الجدول (1) محتويات الاستبانة من متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشرات قياسها ومصادرها

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	مؤشرات القياس	المصادر المعتمدة لإعداد المقياس
المعلومات الشخصية	معلومات عن الأشخاص المستبينة آرائهم		إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة
القيادة الريادية	بُعد الرؤية الاستراتيجية بُعد الابداع بُعد المبادرة بُعد استثمار الفرص	X1-X3 X4-X6 X7-X9 X10-X12	Bojko,2014:68 Abdullah & Ghani,2014:39 Thompson,2016:85 الهاشمي والجوري، ٢٠١٨: ٦١
مرونة الموارد البشرية	بعد مرونة المهارة بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية بعد مرونة السلوك	X13-X16 X17-X19 X20-X23	Pradhan & Kuma,2017 Acquah & Xing,2021 Rezaei,et.al.,2015

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثامناً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات البحث الحالي عن طريق استخدام البرمجية الجاهزة (SPSS)، وذلك بالاستعانة بعدد من الأساليب والأدوات الإحصائية وكما يأتي:

١. معامل الارتباط لإيجاد العلاقة فيما بين القيادة الريادية، ومرونة الموارد البشرية .

٢. الانحدار الخطي لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل (القيادة الريادية) في المتغير المعتمد (مرونة الموارد البشرية).

تاسعاً: الدراسات السابقة عن متغيرات الدراسة (القيادة الريادية، ومرونة الموارد البشرية):
١. الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الريادية:

الجدول (2) الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الريادية

١. دراسة (Di Zhang & Bruning (2011)	
Personal Characteristics and Strategic Orientation: Entrepreneurs in Canadian Manufacturing Companies أثر الخصائص الشخصية للرياديين على التوجه الاستراتيجي لشركات التصنيع الكندية	عنوان الدراسة
يعتمد نجاح الأعمال الصغيرة بشكل كبير على رأس المال البشري لمالكها، وعندما يبدأ رائد الأعمال مشروعاً تجارياً، فإنه يجلب معه مجموعة فريدة من رأس المال البشري لأعماله كجزء من هبة الموارد للشركة، بما في ذلك، مهاراتهم وخبراتهم وشخصيتهم. على هذا النحو، يصبح العمل امتداداً لرائد الأعمال كفرد وتفترض النظرة القائمة على الموارد للشركة أن كل منظمة لديها قدر محدود من الموارد. فبعض هذه الموارد نادرة وقيمة ويصعب على المنافسين نسخها، وبالتالي توفر للشركة فرصاً لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات ومن أبرزها ماهي طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية لرواد الأعمال، والتوجهات الاستراتيجية لشركاتهم والأداء.	مشكلة الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الشخصية للرياديين على التوجه الاستراتيجي في شركات الأعمال الصناعية بكندا.	هدف الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من حوالي (100000) شركة كندية مسجلة في قواعد البيانات بكندا وكانت عينة الدراسة (2200) شركة صناعية مختلفة.	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أصحاب الشركات والمدراء العاملون بالشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في كندا.	أساليب جمع البيانات
وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الشخصية للرياديين بدلالة أبعادها (الحاجة للإنجاز، الحاجة إلى المعرفة، التحكم الذاتي) على أداء الشركات الصناعية الكندية، فضلاً عن أن التوجهات الاستراتيجية تعمل كعامل وسيط بين الخصائص الشخصية للرياديين والأداء لهذه الشركات، إذ تشير البيانات أن الرياديين الذين يتمتعون بتحكم ذاتي عالي من المحتمل جداً أن يتبنوا التوجه الريادي، فضلاً عن التوجه نحو السوق.	أهم الاستنتاجات
العمل على زيادة وعي الأفراد العاملين في الشركات المبحوثة بأهمية الخصائص الريادية وأهمية كونهم رياديين على أن تكون برامج الريادة وصناعة الرياديين جزء من التوجهات الاستراتيجية لتلك الشركات.	أهم المقترحات
٢. دراسة (Wahab & Tyasari (2020)	
Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs القيادة الريادية لقادة الجامعات: نهج مستقبلي لمؤسسات التعليم العالي الباكستانية	عنوان الدراسة
	مشكلة الدراسة
تهدف الدراسة إلى التحقق من علاقة وتأثير الكفاءة الإدارية والتوجيه التعليمي على الاداء الوظيفي لقادة الجامعات.	هدف الدراسة
يتكون مجتمع الدراسة من (25) مؤسسة تعليمية عليا للقطاع العام في البنجاب، في باكستان، وقد تمثلت عينة الدراسة وقد تم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الجامعات، ومساعديهم، والعمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (242) مستجيباً.	عينة الدراسة
وصفي تحليلي.	منهج الدراسة
استمارة الاستبيان.	أساليب جمع البيانات

أهم الاستنتاجات	وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أبرزها للكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي لقادة الجامعات الباكستانية وان للقيادة الريادية دور وسيط في تطوير العلاقة بين كل من الكفاءة الإدارية وتوجيه التعلم من ناحية وتحسين الاداء الوظيفي للقيادات الجامعية من ناحية أخرى.
أهم المقترحات	وقد أوصت الدراسة بضرورة ادماج روح المبادرة في السلوك القيادة لقادة الجامعات الباكستانية مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لتحسين الاداء بشكل عام ويكون ذلك من خلال تقديم الدورات اللازمة لهم في مجال القيادة الريادية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى المصادر الواردة فيه.

٢. الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير مرونة الموارد البشرية:

الجدول (3) الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير مرونة الموارد البشرية

١. دراسة (Abu-Nahel, et al. (2020	
عنوان الدراسة	Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services مرونة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات
مشكلة الدراسة	تتميز بيئة الأعمال اليوم بالتغير السريع والمستمر، مما يجعل نجاح المؤسسات أو فشلها يعتمد على مدى امتلاك قادتها للمهارات الإدارية، بما في ذلك القدرة على صياغة وتبني بدائل استراتيجية مرنة، واعتماد أساليب إدارية حديثة وعلمية جديدة. النهج التي تمكنهم من تحقيق التكيف المستمر مع التحديات التي تطرحها البيئة، لذلك تعد مرونة الموارد البشرية أحد المداخل الاستراتيجية للتكيف مع التطورات الجارية، وهي سمة من سمات المنظمات الناجحة والرائدة، وتشهد بيئة القطاع الصحي في قطاع غزة تطورات وتحديات كبيرة على مستويات مختلفة منها: إداري، خدمي، تنظيمي، تكنولوجي، كما أن جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى من أهم القضايا التي يجب على المؤسسات الصحية التعامل معها، ليس فقط على المستوى المحلي فقط، ولكن أيضاً على المستوى الدولي، إذ أن هناك العديد من العوامل التي تفرض نفسها على هذه الصحة. والمؤسسات العلاجية لإيجاد هذه المؤسسات نفسها أمام استحقاق ضرورة تقديم خدمة صحية مناسبة لما يتوقعه المرضى ومتلقي الخدمات الصحية، وكذلك معرفة المعيار الذي يحكم عليه متلقي الخدمة على الخدمة. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي: ما علاقة مرونة الموارد البشرية بجودة الخدمة في المستشفيات الأهلية في قطاع غزة.
هدف الدراسة	- تحديد واقع تطبيق مرونة الموارد البشرية في جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد الداخلي في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة. - التعرف على مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستخدم الداخلي في المستشفيات الأهلية في قطاع غزة. - تحديد طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وجودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد الداخلي من المستشفيات الأهلية في قطاع غزة. - تقديم مجموعة من التوصيات لمتخذي القرار في المستشفيات التي يتم البحث عنها والتي من شأنها زيادة أثر مرونة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة.
عينة الدراسة	طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المستشفيات الأهلية في قطاع غزة وهي (مستشفى الكرامة، ومستشفى جمعية أصدقاء المرضى، ومستشفى الوفاء، ومستشفى دار السلام، والمستشفى الكويتي) وتمثلت عينة الدراسة بالأفراد العاملين في المستشفيات غير الحكومية في غزة وتكونت العينة من (434) فرداً.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أساليب جمع البيانات	استمارة الاستبيان.
أهم الاستنتاجات	أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من التوافق لدى أفراد عينة الدراسة على مرونة الموارد البشرية لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة، إذ اتضح من خلال مجال مرونة الموارد البشرية وكان بنسبة اتفاق (61.63%).
أهم المقترحات	العمل على استقطاب الأفراد لشغل المناصب الإشرافية والطبية، ليكونوا من ذوي

الخبرة، وأن يكونوا قد عملوا في المجال الصحي، والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم، وكذلك العمل على تقوية العلاقة بين أقسام المستشفى والجامعات والمعاهد من خلال عقد دورات وبرامج تدريبية في مجالات المرونة وكيفية تعزيزها.	
٢. دراسة (Ketabchi (2020)	
A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility: As a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University دراسة وصفية للدور الاستراتيجي لمرونة الموارد البشرية كنموذج كامل للبراعة التنظيمية في أصفهان جامعة بايام نور	عنوان الدراسة
يمكن أن يكون سلوك وممارسة ومهارات الموارد البشرية فعالة في دفع الأهداف التنظيمية للجامعات. لذلك فإن الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه الموظفون في الجامعة لتحقيق أهدافها والحفاظ على موقعها هو موضوع يستحق المعالجة ومن أبرز مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي: هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين مرونة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة المهام) مع البراعة التنظيمية.	مشكلة الدراسة
كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة كيف تسهل مرونة الموارد البشرية في الجامعة البراعة التنظيمية، والأداء.	هدف الدراسة
يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس في مراكز وحدات جامعة أصفهان بايام نور، وتتكون جامعة (Payame Noor) في محافظة أصفهان من (17) مركزاً، و (29) وحدة إدارية بها (970) موظفاً وعضو هيئة تدريس.	عينة الدراسة
وصفي تحليلي.	منهج الدراسة
استمارة الاستبيان.	أساليب جمع البيانات
توضح هذه الدراسة إن أهداف ومهام جامعة (Payame Noor) لن تتحقق إلا من خلال مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاث مرونة المهارة ومرونة السلوك، ومرونة المهام، ولم يلاحظ أي تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الجامعة سواء بشكل مباشر أو بواسطة البراعة التنظيمية.	أهم الاستنتاجات
وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات لعل أبرزها، بما أن كادر الجامعة (من الموظفين، وأعضاء الهيئة التدريسية) يعد أحد العوامل الرئيسة في جذب الطلاب وكسب رضا العملاء، وبالنظر إلى أن الناس في المجتمع يسعون إلى مواصلة تعليمهم في الجامعات التي تستجيب لاحتياجاتهم التعليمية، فمن المهم للغاية وجود موظفين مرنين لتلبية هذه الاحتياجات بكفاءة، وتقليل القيود وتوفير فرص لمزيد من التعليم خاصة للمهتمين بالمناطق المحرومة التي لا يمكن الوصول إليها بسهولة في نظام التعليم التقليدي. علاوة على ذلك، يجب تعميم التعليم العالي وتعزيز المستوى العلمي والثقافي للمجتمع.	أهم المقترحات

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى المصادر الواردة فيه.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: القيادة الريادية:

١. مفهوم القيادة الريادية:

إن مصطلح القيادة الريادية ظهر كفكرة قوية في القرن الحادي والعشرين، وكان ظهوره بصورة خاصة في المنظمات التي كان يجب عليها أن تتأقلم، وتتكيف بسرعة إذا سعت في تحقيق أهدافها، وتعد القيادة الريادية واحدة من أهم العناصر المهمة، والحيوية للمنظمات بشكل عام التي يكون لها دور بارز في عملية التنمية والتطوير، وقيادة الابتكار، إذ تعرف القيادة الريادية بأنها قدرة القائد على قيادة وإدارة المنظمة بأسلوب ريادي من خلال بذل الجهد، وتحمل المخاطر، وامتلاك رؤية استراتيجية، ويتمكن من استثمار الفرص، ولديه روح المبادرة، والاستباقية في اتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم المنظمة، ويجعلها متطورة ومتميزة على مثيلاتها من المنظمات المنافسة،

وأوضح كلا من (الهاشمي والجبوري، ٢٠١٨: ٥٧) إنه نتيجة الضغوطات التي تمر بها البيئة والتحديات السريعة في قطاعات الأعمال في الآونة الأخيرة التي عكست تعقيدات كثيرة في طبيعة العمل المنظمي سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، فضلاً عن التطورات التكنولوجية المتسارعة التي مثلت تحدياً أمام القيادات والعاملين في المنظمات في كيفية التعامل معها. لذا فقد ظهرت الحاجة إلى وجود قيادات ريادية لديها رؤية عالية في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتفاذي التهديدات المحتملة، فضلاً عن استثمار نقاط القوة لتعزيز نقاط الضعف وذلك من أجل تحقيق الابداع المنظمي، ونظراً للدور الذي تلعبه تلك القيادات الريادية في كافة المجالات فإنها ستحقق التنمية المستدامة للمنظمة وذلك بتحقيق اعمال ريادية حركية تتسم بالاستمرار والتجدد تبحث عن موارد جديدة وبدائل جديدة، وأوضح (Onstenk,2003:76) إن القيادة الريادية تزيد من قابليات المنظمات على استثمار المعرفة والمهارات الإدارية، في التعامل بفعالية مع المشكلات المنظمة التي يعاني منها قادة المنظمة فالقائد الريادي بحاجة إلى فهم احتياجات العاملين، ومعرفة توقعاتهم ومخاوفهم ومتطلباتهم من خلال إقامة روابط اجتماعية لتبادل الأفكار والمعارف وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وعرفت القيادة الريادية من قبل (Griffin,2005:2) "بأنها القيادة التي تتخذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة القيم والأعراف والأشخاص وال رغبات، إذ أنها تتطلب استنباط الخطط المضببة المرغوبة والمقبولة من أصحاب المصلحة، وأشار إليها (Rashid & Ismail,2014:192) إلى أنها واحدة من الانماط القيادية الحديثة التي تتميز بالقدرة على التأثير في الآخرين، واكتشاف الفرص واستثمارها والابداع والرؤية الاستراتيجية والمبادرة، أي الاستباقية، وتحمل المخاطرة، والمنافسة، والكاريزما، وهذا لا ينطبق على الأعمال التجارية فقط، وإنما أيضاً في المؤسسات التعليمية والخدمية، ووصفها (Mars,2015:180) بأنها القيادة التي تعمل على تقديم سيناريوهات ذات رؤى استراتيجية تستخدم لتحشيد فريق دعم من الأفراد العاملين المكلفين بصياغة رؤية المنظمة، وذلك لاكتشاف الفرص والعمل على استثمارها وتكوين القيمة الاستراتيجية للمنظمة، وعرفتها (مغاوري، ٢٠١٦: ٥٣٨) بأنها قيادة المنظمة وإدارتها بطريقة ريادية، ويكون ذلك من خلال بذل الجهد، واكتشاف الفرص واستثمارها، وتحمل المخاطرة، والاستباقية في اتخاذ القرارات بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق التميز والتطور ومستويات عالية من الجودة، ووصفها (نجم وآخرون، ٢٠١٧: ٤٧٨) بأنها القيادة التي لديها القدرة على صنع الابداع وإحداث التغيير للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهي القيادة التي تمتلك الرغبة في القيام بالعديد من الأعمال التي تقوم على المخاطرة، وتحمل على عاتقها المسؤولية عن أي فشل أو اخفاق يمكن أن يتعرض له، كما تعمل على تعزيز الثقة بالذات، والعمل على التفكير، والتنفيذ بطريقة ريادية في سبيل الوصول الى خلق القيمة الاستراتيجية للمنظمة، ويرى (Shaari & Halim,2018:112) بأن القيادة الريادية هي القيادة التي تعمل على خلق مناخاً من السلوك الريادي الذي من شأنه ان يقود المنظمة إلى النجاح، وبيّن (AL-Mutairi,2019:95) على أن القيادة الريادية تعد نمط من أنماط القيادة التي لديها القدرة على التأثير على الأفراد العاملين لإدارة موارد المنظمة بشكل استراتيجي، وذلك من خلال التأكيد على البحث على الفرص الجديدة، والعمل على اكتشافها واستثمارها، وتحقيق المزايا التنافسية، وأشار إليها (Sawaeen & Ali,2020,787) على أنها الطريقة التي يعمل من خلالها قادة ريادة الأعمال على إعادة هيكلة منظماتهم، وبالطريقة التي من خلالها يتمكنون من اغتنام الفرص الجديدة، وتحسين قدرتهم على الابداع والابتكار، وتحقيق التنوع المطلوب الذي يتيح لهم بالمنافسة في بيئة غير مؤكدة. وعرفها (عمرو، ٢٠٢١: ٨٧) بأنها

تلك السلوكيات التي ينتهجها القادة الرياديين في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بالطريقة التي يتم فيها توفير روح المبادرة والاستباقية والابداع وتحمل المخاطرة، وصياغة رؤية واضحة لمواجهة المشكلات، وتقديم الحلول المناسبة لحل المشكلات. ويرى (Gunawan,2022:5) بأن القيادة الريادية تشير إلى مدى إدراك القادة الرياديين للفرص الجديدة، والعمل على استخدام كافة موارد المنظمة واستثمارها لتنفيذ الأفكار الابداعية. ومما سبق تعرف الباحثة القيادة الريادية بأنها قدرة القائد في التأثير على الأفراد العاملين، وقدرته في إدارة موارد المنظمة بشكل استراتيجي، وذلك من خلال التأكيد على البحث على الفرص المتاحة واستثمارها وتحقيق التميز.

٢. أبعاد القيادة الريادية:

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد أبعاد القيادة الريادية، وذلك حسب اهتماماتهم ومتطلبات الدراسات التي تم التطرق إليها، ومن خلال استقراء هذه الدراسات تم استنباط مجموعة من الأبعاد التي تركز عليها القيادة الريادية، إذ أشار (Abdullah & Ghani,2014:39) إلى أن أبعاد القيادة الريادية هي الابداع واستغلال الفرص والاستباقية وتحمل المخاطرة والرؤية، بينما أوضح (Bojko,2014:68) أن أبعاد القيادة الريادية تتمثل في تحمل المخاطرة والاستقلال والابداع والرؤية ووحدة المنافسة. ويرى (Thompson,2016:85) أن أبعاد القيادة الريادية هي الابداع والمبادأة أو الاستباقية، والميل تجاه المخاطرة، والرؤية الاستراتيجية، بينما بين كلا من (الهاشمي والجبوري، ٢٠١٨: ٦١) أن أبعاد القيادة الريادية تتضمن الابداع الريادي والرؤية الاستراتيجية والاستباقية وتحمل المخاطر واستثمار الفرص. وبناءً على ما تم ذكره فإن هذه الدراسة سوف تتناول الأبعاد الآتية:

أ. **الرؤيا الاستراتيجية:** تهدف القيادة الريادية الى تطوير واستحداث رؤية مناسبة لمستقبل المنظمة، ويتم تجسيد تلك الرؤيا على أرض الواقع، كما تعمل على مساعدة المنظمة في إعادة التعريف بما تقدمه لجمهورها، وهي صورة عن المستقبل المرغوب التي يمكن إدراكها من خلل التفاعل ما بين تلك القيادات والمستويات التنظيمية المختلفة.

ب. **الابداع:** يرتبط الإبداع عادة بالريادة وهما مصطلحان متداخلان يكمل أحدهما الآخر، وهما يعملان سوية على تحقيق أهداف المنظمة نحو التجديد واكتساب قيمة إضافية التي تعد من خصائص الابداع والريادة على السواء، ومن خلال هذه الخصائص تتمكن المنظمات من التميز عن بعضها البعض وتحقق لها المكانة الريادية ما بين منافسيها. والابداع يتمثل بمجموعة الجهود المبذولة من قبل الفرد أو فريق العمل أو المنظمة لاكتشاف الفرص الجديدة والعمل على استثمارها، والقدرة على التكيف في حل المشاكل.

ت. **المبادأة:** تبنى استراتيجية المبادأة أو ما يطلق عليها بالاستباقية على رغبة القيادات الإدارية في التنبؤ بالفرص والتهديدات، والبحث عن حلول جديدة ومتميزة، واكتشاف الفرص، والعمل على استثمارها، وممارسة الأنشطة غير المألوفة، والتعبير عن الأفكار الإبداعية وتبادل الخبرات والعمل على إدارة الصراعات بطريقة ابتكارية. مما سبق ذكره عن الاستباقية يتبين بأن بُعد الاستباقية يرتبط بتوافر عدة صفات في شخصية القائد الريادي وهي الشجاعة والقدرة على التوقع وسرعة اتخاذ القرارات، إذ أن السلوك الريادي الاستباقي يسعى دائماً إلى التركيز على المستقبل والبحث باستمرار على الامكانيات الجديدة للتطور والنمو.

ث. استثمار الفرص: عادة ما تسعى القيادات الريادية نحو خدمة الحاجات غير المشبعة والاستحواد على الفرص المتاحة قبل المنافسين. وهي اغتنام الفرصة بأنه استغلال للظروف التي تعمل على توفير سلع وخدمات جديدة تشبع حاجة السوق، فهي نتاج لعدة أسباب منها عدم تماثل المنافسة في السوق، عدم تماثل عوامل الإنتاج، توزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة بشكل غير متماثل على العاملين والمنظمات. ولاكتشاف الفرص المتميزة يجب ان تتصف بخصائص مهمة أبرزها الجاذبية للسوق، قابلية للتحقق الاستمرارية لمدة زمنية كافية للاستثمار خلق قيمة مضافة.

ثانياً: مرونة الموارد البشرية:

١. مفهوم مرونة الموارد البشرية:

تعد مرونة الموارد البشرية في طليعة المواضيع المهمة ومحل للدراسة في مجال البحوث التنظيمية، التي تم التطرق إليها في مجال ادارة الموارد البشرية في السنوات الاخيرة (Ubeda-Garcia, et.al., 2017:33)، إذ تحتاج المنظمات المعاصرة إلى نظاماً مرناً في مجال أعمالها الذي يسعى إلى دفع وتشجيع الأفراد العاملين على التطور والنمو بمهارات وقدرات في مجالات أعمالهم للمحافظة على عملهم في ظل بيئة تنافسية مستدامة (Kumair & Pradhan, 2014:88)، وكذلك تعد مرونة الموارد البشرية واحدة من العناصر المهمة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إذ تبرز القدرة الداخلية للمنظمة، وتعد من المتطلبات والشروط الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبهذا فإن مرونة الموارد البشرية تعكس الدرجة التي تتمكن من خلالها المنظمات التكيف بسرعة وفعالية وطبقاً للتغيرات التي تحوط بالمنظمة (Chen & Li, 2015:201). وبناءً على دراسة سانشيز قام الباحثين (Wright & Shell, 1998:6) بتعريف مرونة الموارد البشرية بأنها قدرة المنظمة على تلبية مجموعة متنوعة من الاحتياجات في بيئة ديناميكية وتعزيز التوافق مع متطلبات البيئة التنافسية إلى جانب مدى إمكانية تحديد وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بسرعة وكفاءة لتعظيم المرونة الكامنة لتلك الموارد البشرية، و نظراً لاختلاف آراء الباحثين بشأن هذا المفهوم، فإنه لم يتم الاتفاق على تحديد مفهوم شامل لمرونة الموارد البشرية، وعليه سيتم استعراض مجموعة من المفاهيم لمرونة الموارد البشرية، إذ عرفها (Xu, 2013:922) بأنها عبارة عن أداة من الأدوات المهمة التي تستخدمها المنظمة على تحقيق التفاعل والانسجام في بيئة العمل بصورة فاعلة وإيجابية وزرع الثقة بين الأفراد العاملين، وكذلك تعمل مرونة الموارد البشرية على تحسين وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، ويكون لها الدور البارز في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين أداء المنظمة، ويشير لها (Kumari & Pradhan, 2017:300) إلى أنها القدرة على الاهتمام وإعادة هيكلة الموارد البشرية من خلال منح الموظفين مرونة أكبر، ويكون ذلك عبر التجديد والتطوير وإزالة واستبعاد الأشياء غير المهمة عنهم وبما تحتاجه المنظمة، ويكون ذلك عن طريق صقل وتنمية مهاراتهم والتي ستعكس إيجاباً على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وخلق الميزة التنافسية، ويرى (Way, et.al., 2015:1100) بأن مرونة الموارد البشرية تشير إلى مقدرة الأفراد العاملين في المنظمة من خلال المهارات السلوكية والمعرفية التي يمتلكونها، ومن خلال استخدام ممارسات الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية للاستجابة للتغيرات المستمرة في متطلبات سوق العمل والتكيف معها وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية، ويبين (Tuan, 2016:89) أن مرونة الموارد البشرية تبين مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز وبناء قدرات ومهارات الأفراد العاملين بشكل مسبق، وكذلك قيامها بتحفيزهم للتكيف مع الأدوار وسياقات العمل المختلفة، فضلاً

عن إجراء تغييرات جوهرية في الأنشطة التشغيلية، وذلك للاستجابة الاستباقية للتغيرات البيئية. يتضح من خلال المفاهيم المتعددة المذكورة في آنفاً أنه على الرغم من اختلاف الباحثين في الزاوية التي يتناولون من خلالها مفهوم مرونة الموارد البشرية، إلا أنهم اتفقوا في رؤيتهم لجوهر المفهوم والمتمثل في تحلي المنظمة بسمات وقدرات محددة تساعد على التعامل للتغيرات التي تحدث داخل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتكيف معها. ومما سبق تعرف الباحثة مرونة الموارد البشرية هو قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات والظروف البيئية المضطربة وغير المستقرة وتحقيق الاستقرار مع التغيرات البيئية التي لها أثر مباشر على أداء المنظمة من خلال انشطتها الأساسية.

٢. أبعاد مرونة الموارد البشرية:

اختلف معظم الباحثين في تناولهم ورؤيتهم لأبعاد مرونة الموارد البشرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الأبعاد الآتية التي يطلق عليها بالإجراءات الشكلية التي تتكون من ثلاثة أبعاد فرعية وهي (مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية)، التي تم اعتمادها كمتغيرات فرعية للمتغير الوسيط في هذه الدراسة، وذلك نظراً لكونها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن توضيحها فيما يأتي:

أ. **مرونة المهارة:** مرونة المهارة هي الخيار الذي توفره المنظمة حيث يمكن للموظفين الاستفادة من قدراتهم. ولها سمتان: مرونة الموارد، وعدد الاستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق مهارات الموظفين عليها.

ب. **كيف يمكن إعادة تنظيم الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة:** تشير مرونة الموارد فيما يتعلق بكفاءات الموظفين إلى الدرجة التي يمتلك بها الموظفون أو يمكن أن يكتسبوا بسرعة الكفاءات التي تمكنهم من أداء الأنشطة البديلة المتعلقة بالعمل بنجاح على سبيل المثال المهام والأدوار والوظائف وما إلى ذلك، واستخدام التقنيات البديلة، وعلاوة على ذلك تصف مرونة المهارة مدى سرعة وفعالية تكيف الموظفين مع المهارات الجديدة التي تمنحها لهم المنظمة (Boxall, 2003:20). والأساس المنطقي لمرونة المهارة هو أنه يوفر شكلاً بديلاً للتعامل مع التباين في المرونة العددية، وإلى مرونة الأرباح من خلال تخفيض الرواتب الكلية للموظفين، وهناك نوعان من مرونة المهارة، وهي: استبدال الوظيفة بالكامل إذ يتولى الأفراد العاملين وظائف أخرى عند الاقتضاء ونهج تخفيف الحدود، إذ تصبح أجزاء من الوظائف مدمجة مع أخرى بحيث يمكن نقل المهمة من شخص لآخر بدلاً من نقل الشخص إلى المهمة (Jaiswal, 2018:207).

كما تشير مرونة المهارة إلى السرعة وسهولة اكتساب المهارات والقدرات الجديدة من قبل الموظفين (الفرحاني، ٢٠١٩: ٢٦)، وبهذا المعنى عندما يتلقى الموظفون التدريبات المطلوبة وإعادة التدريب يمكنهم توقع متطلبات المهارات المستقبلية أو أنهم حريصون على تعلم أساليب وطرق جديدة لأداء عملهم. إذا كان لدى موظفي المنظمة مجموعة متنوعة من المهارات ويمكنهم أداء وظائف مختلفة، فيمكن القول أن المنظمة تتمتع بدرجة عالية من المرونة في المهارات. يمكن أن يكون هذا النوع من المرونة مصدراً للميزة التنافسية نظراً لقيمة هذه المهارات، وبالكاد يتم تقليد المهارات المختلفة من قبل المنافسين (Naghavi, et.al., 2013:153)، وكذلك تشير مرونة المهارة إلى عدد الاستخدامات المحتملة للمعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف، فيظهر الموظف المرن

القدرة على العمل في مهام مختلفة وتحت ظروف مختلفة بتكلفة منخفضة وفترة زمنية قصيرة مطلوب لتعبئة هذا الموظف لأداء وظائف جديدة (Camps,et.al.,2016:77). وترتبط مرونة المهارة أيضاً بقدرة الموظفين على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات في المستقبل (Way, et.al.,2015:98) وعندما توجد مرونة في الموارد في كل من مهارات الموظفين وسلوكياتهم يمكن للمنظمة بسهولة توسيع نطاق الخدمات التي تقدمها لعملائها، وهناك من أوضح بأن مرونة المهارة تشير إلى السرعة والسهولة في اكتساب مهارات وقدرات جديدة للموظفين في هذا المصطلح عندما يتلقى الموظفون التعليم والتدريب اللازم، فإنهم يتوقعون المهارات الأساسية أو أنهم متحمسون لتعلم مناهج جديدة للقيام بمهمتهم (Beltrán,et.al.,2008:36) إذا كان الموظفون يتمتعون بمجموعة واسعة من المهارات ويمكنهم أداء واجبات وظيفية مختلفة، فهذا يعني بأن المنظمة لديها درجة عالية من مهارة المرونة، ويمكن أن يكون هذا النوع من المرونة مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لأن هذه المهارات المتنوعة ذات قيمة ولا يستطيع المنافسين تقليدهم بسهولة.

وأيضاً عرف (Zahra,et.al.,2015:491) مرونة مهارة الموارد البشرية بأنها السرعة وسهولة الحصول على المهارات والقدرات الجديدة من قبل الموظفين، وبهذا المعنى عندما يتلقى الموظفون التدريبات وإعادة التدريب المطلوبة يمكنهم توقع متطلبات المهارات المستقبلية أو يتقنون إلى تعلم أساليب جديدة لأداء وظائفهم إذا كان لدى موظفي المنظمة مجموعة واسعة من المهارات، ويمكنهم أداء وظائف مختلفة، فيمكن القول أن المنظمة تتمتع بدرجة عالية من المرونة في المهارات، يمكن أن يكون هذا النوع من المرونة مصدراً للميزة التنافسية نظراً لأنها ذات قيمة وبالكاد يتم تقليد المهارات المختلفة بواسطة المنافسين.

(١) مرونة ممارسات الموارد البشرية:

هو ميل تكيف وتطبيق ممارسات الموارد البشرية عبر مختلف المواقف والمواقع والوحدات التنظيمية بالمنظمة (Esfahanii,et.al.,2017:199)، ويمكن لمرونة ممارسة الموارد البشرية أن تخلق قيمة بعدة طرق، أ. تكون المنظمة أكثر قدرة على تكيف ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها مع تغير المواقف. ب. قد تحفز مرونة ممارسات الموارد البشرية سلوكيات الموظفين المرنة، ت. تتيح مرونة ممارسة الموارد البشرية للمنظمة تنظيم وحدات الموارد البشرية لتحقيق الاتساق الاستراتيجي مع التكيف لتلبية المخاوف المحلية. وهذا يسهل إعادة تخصيص وإعادة تكوين مهارات الموظف (Alibakhshi & Mahmoudi,2016:349)، فكلما زاد عدد الموظفين الذين ينخرطون في التبادل الاجتماعي مع المنظمة، وتعكس ممارسات الموارد البشرية المرنة استثمار المنظمة في معرفة الموظفين ومهاراتهم من أجل زيادة المرونة والقدرة على التكيف (Way,et.al.,2015:87). وبالتالي قد تؤدي ممارسات الموارد البشرية المرنة إلى خلق علاقة التبادل الاجتماعي بين الموظفين العموميين ومنظمتهم العامة في مقابل الموارد المرنة التي توفرها لهم ممارسات الموارد البشرية المرنة، يساهم الموظفون العامون في تحسين الخدمة العامة للفريق من خلال مشاركة المعرفة التي يجمعونها من ممارسات الموارد البشرية المرنة لتضخيم معرفة الفريق، فضلاً عن ذلك، تضمن المرونة في مرونة الموارد البشرية أن المنظمة التي لديها موظفين، ويعملون باستمرار على تحسين المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للتكيف بمرونة مع أدوار أو جوانب العمل الجديدة (Way,et.al.,2015:99). علاوة على ذلك، لكي يتكيف الموظفون مع أدوار أو جوانب العمل الجديدة، تبني ممارسات الموارد البشرية المرنة في مهارات تكيف الموظفين، ومهارات التعامل مع الآخرين، التي يمكنهم من خلالها التكيف مع أدوار العمل الجديدة أو سياقات العمل

الجديدة، وكذلك تطوير التفاعلات مع الأقران لاكتساب وتبادل المعرفة (Chuang & Jiang, 2016:67) من أجل التعاون الفعال في أدوار أو سياقات عمل جديدة إلى جانب ذلك، مع التمكن من مرونة التنسيق يتمتع الموظفون باستقلالية أعلى للتغيير والتكيف على مستوى الفرد، وكذلك الفريق وقد تدفع هذه الاستقلالية لحث الموظفين إلى البحث عن المعرفة والتعلم ومشاركتها لزيادة قدرتهم، فضلاً عن قدرة الفريق على التصرف بشكل استباقي (Chen & Weizi, 2015:205).

وأوضح (Armstrong, 2008:207) أن أداء الموظف هو أساساً ما يفعله الموظفون وما لا يفعلونه بشكل فردي مما يؤثر على مقدار مساهمتهم في المنظمة، التي تدعمها ثلاثة عوامل رئيسية هي: (أ) قدرة الأفراد على القيام بالعمل. (ب) مستوى الجهد المبذول. (ت) الدعم التنظيمي، وتحقيق عناصر مثل؛ الكفاءة والفعالية والسلطة والإشراف والتأثير الشخصي)، وتشير مرونة ممارسة الموارد البشرية في إدارة القوى العاملة إلى الدرجة التي يمكن للمنظمة من خلالها تنفيذ عمليات وهاكل الموارد البشرية البديلة بسرعة وفعالية أي تطبيق ممارسات الموارد البشرية التي تختلف عن تلك المستخدمة حالياً من قبل المنظمة، تشتمل مرونة ممارسة الموارد البشرية على خمسة فصول، على سبيل المثال، خيارات الإشراف على الوقت المرن والمكان المرن للوقت المخفض، تقليل الوقت، ثقافة التكيف (Ngo & Loi, 2012:99)، وحددت (Ketkar & Sett, 2009:500) بنية جديدة "تحفيز ممارسات الموارد التي لها القدرة على تعزيز التعلم والاستفادة من الموارد البشرية المرنة المهارات والسلوكيات القابلة للتكيف في الموظفين إذا تم تصميمها بدقة، ونشرها في السياق المناسب والمطلوب، فتسمح مرونة ممارسة الموارد البشرية للمنظمة بالتوصية بممارسات موارد بشرية مماثلة عبر وحدات مختلفة لتحقيق الاتساق التكنيكي مع تكييف المعايير لتلبية الاهتمامات المحلية، فالمنظمات التي تطور مرونة ممارسة الموارد البشرية تخلق بيئة يكون فيها الموظفون أكفاء بما يكفي لاتخاذ إجراءات أكثر حماسة في البيئات المتغيرة، التي ترتبط بالميزة التنافسية والفعالية التنظيمية، ويسمح للموظفين بالعمل في ظروف خالية من الإجهاد، مما يعزز فعاليتهم وإنتاجيتهم.

وأكد (Tee, et.al., 2016:26) على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى جذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم لضمان بقاء المنظمة (Kim, et.al., 2014:176)، وتعد هذه الممارسة أن رأس المال البشري يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة (Delery, et.al., 1996:830) أن تكون مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة الموظف إذا تم استخدامها بشكل صحيح، وتتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي، وتحسن رفاهية الموظف من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل التدريب والتطوير وتقييم الأداء تشجع الموظفين على العمل بشكل أفضل.

(٢) مرونة السلوك:

هي القدرة على إظهار مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية خلال الظروف المختلفة، سلوكيات الموظفين هي تلك الإجراءات أو الترتيبات التي يتبناها الموظفون في وظائفهم. إذا اختار الموظف الذي تبنى إجراء محدد أثناء فرص العمل المتكررة، نفس الإجراء الذي يتعامل مع الظروف الجديدة، فيُعد سلوكه غير مرن في المقابل، إذا سعى الموظفون إلى ترتيبات جديدة للإجراءات لأداء الممارسات اليومية أو المواقف الجديدة، ويُنظر إلى سلوكهم على أنه مرن، ويرى (Martínez, et.al., 2012:11) أن المرونة السلوكية هي امتلاك الأفراد العاملين مجموعة واسعة من السيناريوهات السلوكية، ويمكنهم من استخدام هذه السيناريوهات وفقاً لمتطلبات الموقف الذي

يمرون به، وإن الأفراد الذين يمتلكون مرونة سلوكية يتمكنون من تطوير علاقات جيدة مع زملائهم في العمل، ويكون لديهم القدرة على إدارة المهام المناطة بهم، ويظهر العاملون المرونة السلوكية عندما يتخذون القرارات الخاصة بالابتعاد عن الوقوع في الأخطاء أو إدخال مزيد من التغيرات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية. وعليه، فإن مرونة السلوك هي مدى امتلاك الأفراد العاملين لذكيرة واسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة، والسرعة التي يمكن للأفراد العاملين من تكيف سلوكهم لمطالب موقف معين، وتتجلى مرونة السلوك عند قبول الأفراد العاملين للتغيرات بسهولة وتنفيذها في بيئتهم وممارسات العمل حتى وإن لم تكن متوقعة.

وأشار (Rezai, et.al., 2015:77) إلى أن مرونة السلوك تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ذكيرة سلوكية تتكيف بشكل فعال مع مجموعة متنوعة من السياقات وفي ظل مجموعة متنوعة من الظروف المختلفة.

في حين بين (Ngo, et.al., 2011:14) أن المرونة في عادات عمل الموظفين تساعد على الاستجابة للمواقف المتغيرة في غضون فترة زمنية قصيرة، وأن الموظفين الذين يتمتعون بالمرونة الكافية قادرون على التكيف مع متطلبات العمل الدينامية. ولاحظ (Sekhar, et.al., 2016:70) أن الأفراد يختلفون في قدرتهم على التكيف مع التغيير، وقد توفر طريقة واحدة لتحديد مستوى قدرة الفرد على التكيف، ولذلك فإن مفهوم المرونة السلوكية هو المزيد من التسامح مع السلوك غير المتكرر، وتشير مرونة سلوك الموظف إلى عدد الموظفين الذين لديهم مجموعة واسعة من الإجراءات التي يمكن تكيفها وفقاً لظروف محددة عندما يكون الموظفون قادرين على إدارة هذه التقارير السلوكية بشكل صحيح لمجموعة متنوعة من الظروف، بدلاً من اتباع معايير وإجراءات التشغيل فقط إذا تمكنت المنظمة من تعديل المواقف المتغيرة والاستجابة لها فيمكنها بالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

المحور الثالث: الجانب الميداني للدراسة:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة وعينته:

خصص المحور الحالي لوصف مجتمع وعينة الدراسة والعوامل التي دفعت الباحثان لاختياره، بجانب وصف السمات الشخصية لأفراد العينة في جامعتي نوروز، وجيهان، وبحسب الفقرات الآتية:

١. وصف المنظمة المبحوثة:

تم اختيار جامعتي نوروز وجيهان في مدينة دهوك لتشكّل الميدان المبحوث الذي تم اختياره، لأن الباحثان قد وجدتا بأنه القطاع الذي يوفر المناخ الملائم لنجاح تطبيق متغيرات الدراسة، والذي يقدم الخدمة التعليمية الجامعية وتمثلت عينة الدراسة بعدد من القيادات الإدارية والعلمية العاملة بجامعتي نوروز، وجيهان الأهلية في - إقليم كردستان، إذ قامت الباحثتان بتوزيع (60) استمارة استبيان على المستجيبين في تلك الجامعات، وتمت إعادة جميع الاستمارات وكانت جميعها صالحة للتحليل، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) الاستثمارات الموزعة والمعدة والصالحة

ت	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد الاستثمارات			النسبة (%)
			الموزعة	المعدة	الصالحة	
١	جامعة نورو	2004	30	-	30	50
٢	جامعة جيهان	2007	30		30	50
	المجموع		60		60	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

٢. وصف عينة الدراسة:

الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

توزيع أفراد العينة بحسب الجنس									
ذكور					انثى				
العدد		%		العدد		%		العدد	
10		16.6		50		83.3			
توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي									
ماجستير					دكتوراه				
العدد		%		العدد		%		العدد	
8		13.3		52		86.6			
توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة									
أقل من 10 سنة		10-14 سنة		15-19 سنة		20-24 سنة		25 سنة فأكثر	
العدد		%		العدد		%		العدد	
8		13.3		10		16.6		20	
33.3		20		12		16.6		20	
توزيع أفراد العينة بحسب العمر									
50-41			60-51			61 فأكثر			
العدد		%		العدد		%		العدد	
15		25		35		58.3		10	
توزيع أفراد العينة بحسب اللقب العلمي									
مدرس			أستاذ مساعد			أستاذ			
العدد		%		العدد		%		العدد	
8		11.6		40		66.6		12	
المنصب									
عميد			معاون عميد			رئيس قسم			
العدد		%		العدد		%		العدد	
7		11.6		14		23.3		39	
65									

النسبة الأكبر وبنسبة (66.6%) والنسبة الأقل هي حملة لقب مدرس وكانت بنسبة (11.6%)، وبالنسبة للمنصب نرى بأن رؤساء الأقسام كانت نسبتهم أعلى وتمثلت بـ (65%) بينما نسبة معاوني العميد كانت (23.3%)، والنسبة الأقل كانت من نصيب منصب العميد وجاءت بنسبة (11.6%).

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

١. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية:

يقدم المحور الحالي وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وفق آراء الأفراد المبحوثين باعتماد المؤشرات الاحصائية المتمثلة بالتكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكما يأتي:

أ. وصف وتشخيص ابعاد متغير القيادة الريادية:

تم قياس هذا المتغير المستقل من خلال الأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، الابداع، المبادأة، واستثمار الفرص)، وقد بلغت عدد فقرات هذا المتغير في استمارة الاستبانة (12) فقرة، التي تم التعبير عنها بالمتغيرات (X1-X12)، وكما يأتي:

الجدول (6) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير القيادة الريادية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبانة										المقياس
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الرؤية الاستراتيجية												
0.92	3.52	15	9	18.3	11	50	30	15	9	1.66	1	X1
0.89	3.56	5	3	6.66	4	11.66	7	48.33	29	28.33	17	X2
1.10	3.11	13.33	8	10	6	15	9	31.66	19	30	18	X3
0.97	3.39	11.11		11.65		25.55		31.66		19.99		مؤشر البعد
الابداع												
0.88	3.68	10	6	6.66	4	10	6	38.33	23	35	21	X4
0.86	3.95	8.33	5	13.33	8	16.66	10	28.33	17	33.33	20	X5
1.07	3.34	1.66	1	5	34	10	6	52	29	35	21	X6
0.93	3.65	6.66		8.88		12.22		38.33		34.44		مؤشر البعد
المبادأة												
0.69	3.72	1.66	1	6.66	4	5	3	50	30	36.66	22	X7
0.85	3.59	-	-	5	3	15	9	48.33	29	28.19	10	X8
0.81	3.77	-	-	8.33	5	18.3	11	40	24	33.33	20	X9
0.78	3.69	0.55		6.66		12.76		46.11		33.88		مؤشر البعد
استثمار الفرص												
0.89	3.72	-	-	10	6	11.66	7	40	24	38.33	23	X10
0.84	3.61	-	-	11.66	7	10	6	46.66	28	31.66	19	X11
0.88	3.68	26.66	16	11.66	7	6	5	38.33	23	15	9	X12
0.87	3.67	8.88		11.10		9.22		41.66		28.33		مؤشر البعد

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

١. الرؤية الاستراتيجية:

بغية الوقوف على واقع بعد الرؤية الاستراتيجية من وجهة نظر الأفراد المبحوثين والذي مثلته الفقرات (X1-X3) في استمارة الاستبانة والموضح في الجدول (6) الذي تشير معطياته الى (١٨٣)

ان نسبة الاتفاق العام لهذا البعد قد بلغت (51.65%)، وهذا يدل على ان نسبة الاتفاق لهذا البُعد كانت مقبولة، فيما بلغت نسبة (عدم الاتفاق) (22.76)، أما نسبة المحايدة فقد بلغت (25.55%)، وذلك بوسط حسابي مقداره (3.39) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3) وبانحراف معياري قدره (0.97)، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حققتها الفقرة (X2) التي تنص على (يشارك القادة مع زملائهم في العمل بصياغة وتطوير رؤية الجامعة لتكون مميزة) التي بلغت (76.66%) وبوسط حسابي قدره (3.56) وبانحراف معياري (0.89)، أما أقل نسبة اتفاق حققتها الفقرة (X1) التي تنص على (يتنبأ القادة بالمخاطر والتحديات المستقبلية التي تواجه عملهم في الجامعة) والتي بلغت (16.66) وبوسط حسابي قدره (3.52) وبانحراف معياري (0.92).

٢. الابداع:

اشتمل هذا البُعد على الفقرات (X4-X6) في استمارة الاستبانة التي توضح واقع الابداع من وجهة نظر الافراد المبحوثين، إذ تشير معطيات الجدول (6) إلى أن نسبة (الاتفاق) قد بلغت (72.77%) فيما بلغت نسبة (عدم الاتفاق) (15.54%)، أما نسبة المحايدة فقد بلغت (12.22%)، وذلك بوسط حسابي مقداره (3.65) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3) وبانحراف معياري قدره (0.93)، وهذا يدل على أن نسبة الاتفاق على هذا البُعد هي نسبة جيدة، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حققتها الفقرة (X6) التي بلغت (87%) وبوسط حسابي قدره (3.34) وبانحراف معياري (1.07)، وتنص هذه الفقرة على (تعطي إدارة الجامعة الاولوية للقرارات التي يشارك فيها العاملين والتي تنطوي على المضامين الريادية) فيما حصلت الفقرة (X5) على أقل نسبة اتفاق بلغت (61.66) وبوسط حسابي قدره (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.86)، إذ تشير هذه الفقرة إلى (تتظر إدارة الجامعة الى الابتكار والابداع بعدهما مصدراً لتحقيق التميز في اعمالها ونشاطاتها المختلفة).

٣. المبادرة:

يتضمن هذا البُعد الفقرات (X7-X9) في استمارة الاستبانة التي توضح واقع المبادرة من وجهة نظر الافراد المبحوثين، إذ تشير معطيات الجدول (6) إلى أن نسبة (الاتفاق) قد بلغت (79.99%) فيما بلغت نسبة (عدم الاتفاق) (7.21%)، أما نسبة المحايدة فقد بلغت (12.76%)، وذلك بوسط حسابي مقداره (3.69) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3) وبانحراف معياري قدره (0.78) وهذا يدل على ان نسبة الاتفاق على هذا البعد هي نسبة جيدة، وقد بلغت نسبة الذي عزز من نسبة اتفاق هذا البعد هي الفقرة (X7) التي بلغت (86.66%)، وبوسط حسابي قدره (3.72)، وبانحراف معياري قدره (0.69)، وقد اشارت هذه الفقرة إلى (تسهم إدارة الجامعة في بناء روح الاستباقية والمبادرة بين القادة والافراد العاملين)، فيما حصلت الفقرة (X9) على أقل نسبة اتفاق التي بلغت (73.33%) وبوسط حسابي قدره (3.77) وبانحراف معياري (0.81)، وتشير هذه الفقرة إلى (تسمح ادارة الجامعة بالاستفادة من قدرات العاملين وامكانياتهم لإنجاز العمل).

٤. استثمار الفرص:

تشير الفقرات (X10-X12) من استمارة الاستبانة إلى ان بُعد استثمار الفرص الذي من خلاله يتم التعرف على آراء الافراد المبحوثين حول هذا البعد، إذ تشير معطيات الجدول (6) الى ان نسبة (الاتفاق) قد بلغت (69.99%) فيما بلغت نسبة (عدم الاتفاق) (19.98%)، أما نسبة المحايدة فقد بلغت (9.22%)، وذلك بوسط حسابي مقداره (3.6) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته

(3) وبانحراف معياري قدره (0.88)، وهذا يدل على ان نسبة الاتفاق على هذا البُعد هي نسبة جيدة، وان الذي عزز من نسبة اتفاق هذا البُعد هي الفقرة (X10) التي بلغت (78.33%) وبوسط حسابي قدره (3.72) وبانحراف معياري قدره (0.89)، إذ تشير هذه الفقرة إلى (تسعى إدارة الجامعة الى اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها قبل غيرها من المنظمات المماثلة)، فيما حصلت الفقرة (X12) على أقل نسبة اتفاق التي بلغت (53.33%) وبوسط حسابي قدره (3.68)، وبانحراف معياري (0.88)، وهذه الفقرة تشير إلى (تحرص إدارة الجامعة على استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تخصصات علمية جديدة).

٢. وصف وتشخيص ابعاد متغير مرونة الموارد البشرية:

تم قياس هذا المتغير المستقل من خلال الأبعاد (مرونة المهارة، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، ومرونة السلوك)، وقد بلغت عدد فقرات هذا المتغير في استمارة الاستبانة (11) فقرة، التي تم التعبير عنها بالمتغيرات (X13-X23)، وكما يأتي:

الجدول (7) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير مرونة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبانة										المقياس
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرونة المهارة												
0.88	3.68	10	6	6.66	4	10	6	38.33	23	35	21	X13
1.07	3.34	1.66	1	5	3	10	6	48.33	29	35	21	X14
0.89	3.72	-	-	10	6	11.66	7	40	24	38.33	23	X15
0.88	3.68	26.66	16	11.66	7	6	5	38.33	23	15	9	X16
0.93	3.60	9.58		8.33		9.41		41.24		30.83		مؤشر البعد
مرونة ممارسات الموارد البشرية												
1.10	3.11	13.33	8	10	6	15	9	31.66	19	30	18	X17
0.86	3.95	8.33	5	13.33	8	16.66	10	28.33	17	33.33	20	X18
0.84	3.61	-	-	11.66	7	10	6	46.66	28	31.66	19	X19
0.93	3.55	7.22		11.66		13.88		35.55		31.66		مؤشر البعد
مرونة السلوك												
0.85	3.59	-	-	5	3	15	9	48.33	29	31.33	19	X20
0.81	3.77	-	-	8.33	5	18.3	11	40	24	33.33	20	X21
0.89	3.56	5	3	6.66	4	11.66	7	48.33	29	28.33	17	X22
0.69	3.72	1.66	1	6.66	4	5	3	52	30	36.66	22	X23
0.81	3.66	1.66		6.66		11.49		46.66		32.49		مؤشر البعد

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

١. مرونة المهارة:

بغية الوقوف على واقع بُعد مرونة المهارة من وجهة نظر الافراد المبحوثين الذي مثلته الفقرات (X13-X16) في استمارة الاستبانة والموضح في الجدول (7) والذي تشير معطياته الى ان نسبة الاتفاق العام لهذا البُعد قد بلغت (72.07%)، وهذا يدل على ان نسبة الاتفاق لهذا البعد كانت جيدة، فيما بلغت نسبة (عدم الاتفاق) (17.91)، أما نسبة المحايدة فقد بلغت (9.41%) وذلك بوسط

حسابي مقداره (3.60) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3) وبانحراف معياري قدره (0.93)، وقد كانت اعلى نسبة اتفاق حققتها الفقرة (X14) التي تنص على (يتصف القادة في الجامعة بالقدرة على اكتساب المهارات الجديدة وامكانية استخدامها وتوظيفها، بكفاءة وسرعة مناسبة) التي بلغت (83.33) وبوسط حسابي قدره (3.34) وبانحراف معياري (1.07)، أما أقل نسبة اتفاق حققتها الفقرة (X16) التي تنص على (تقوم الجامعة بتنفيذ حزمة من البرامج التدريبية التي من شأنها أن تطور وتؤهل قادتها لامتلاك مرونة عالية في التعامل مع المواقف الجديدة) التي بلغت (53.33) وبوسط حسابي قدره (3.68) وبانحراف معياري (0.88).

٢. مرونة ممارسات الموارد البشرية:

اشتمل هذا البعد على الفقرات (X17-X19) في استمارة الاستبانة والتي توضح واقع مرونة ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر الافراد المبحوثين، إذ تشير معطيات الجدول (7) إلى أن نسبة (الاتفاق) قد بلغت (65.21%) فيما بلغت نسبة (عدم الاتفاق) (18.88%)، أما نسبة المحايدة فقد بلغت (13.88%)، وذلك بوسط حسابي مقداره (3.55) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3) وبانحراف معياري قدره (0.93)، وهذا يدل على ان نسبة الاتفاق على هذا البعد هي نسبة متوسطة، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حققتها الفقرة (X19) التي بلغت (78.32%)، وبوسط حسابي قدره (3.61) وبانحراف معياري (0.84)، وتنص هذه الفقرة على (يتيح هيكل الأجور الحالي للجامعة مكافأة القادة الذين يؤدون أنشطة عمل مختلفة، ويحققون نتائج أفضل) فيما جاءت الفقرتين (X17, X18) على نسبة اتفاق متساوية وبلغت (61.66) وبوسط حسابي قدره (3.11) على التوالي (3.95) وبانحراف معياري قدره (1.10)، (0.86)، إذ تشير هذه الفقرات إلى (تعمل الجامعة على اجراء تغييرات بشكل متكرر في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الموائمة بين نظام الموارد البشرية، وتغييرات متطلبات العمل) و(تتصف ممارسات الموارد البشرية بالجامعة عامة بالمرونة، والتي تمكنها من الاستمرارية، ومواجهة المنافسة).

٣. مرونة السلوك:

يتضمن هذا البعد الفقرات (X20-X23) في استمارة الاستبانة التي توضح واقع مرونة السلوك من وجهة نظر الافراد المبحوثين، إذ تشير معطيات الجدول (7) إلى أن نسبة (الاتفاق) قد بلغت (79.15%) فيما بلغت نسبة (عدم الاتفاق) (8.32%)، أما نسبة المحايدة فقد بلغت (11.49%)، وذلك بوسط حسابي مقداره (3.66) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3) وبانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا يدل على ان نسبة الاتفاق على هذا البعد هي نسبة جيدة، والذي عزز من نسبة اتفاق هذا البعد هي الفقرة (X23) والتي بلغت (88.66%)، وبوسط حسابي قدره (3.72)، وبانحراف معياري قدره (0.69)، وقد أشارت هذه الفقرة إلى (قيادة الجامعة تسمح للأفراد العاملين استخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل مع المواقف غير المرئية على نحو فاعل)، فيما حصلت الفقرة (X21) على أقل نسبة اتفاق التي بلغت (73.33%) وبوسط حسابي قدره (3.77)، وبانحراف معياري (0.81)، وتشير هذه الفقرة إلى (يواجه القادة العديد من المشكلات التي تعترض عملهم، ويسعون دائماً لمعالجتها بجد وكفاءة عالية).

٢. اختبار فرضيات الدراسة:

استكمالاً لعمليات الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة وبهدف التحقق من فرضيات الدراسة وكما ورد في منهجيتها فإن الدراسة الحالية تتناول تحليل نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها على المستوى الكلي، وعليه فإن تحليل ومناقشة النتائج ستأخذ المسارات الآتية:

أ. علاقة الارتباط بين القيادة الريادية ومرونة الموارد البشرية:

تشير علاقة الارتباط في الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الريادية (المتغير المستقل)، ومرونة الموارد البشرية (المتغير المعتمد) وعلى مستوى المنظمة المبحوثة، إذ بلغ المؤشر الكلي (0.628) عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذه القيمة تكون الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية ومرونة الموارد البشرية.

الجدول (8) معامل الارتباط بين القيادة الريادية ومرونة الموارد البشرية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
مرونة الموارد البشرية	القيادة الريادية
	(0.628)**

N = 60

** معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

ب. تحليل علاقات التأثير بين القيادة الريادية ومرونة الموارد البشرية:

الجدول (9) علاقة التأثير بين القيادة الريادية ومرونة الموارد البشرية

مرونة الموارد البشرية				البعد المعتمد	
B	F		d.f	r ²	البعد المستقل
	الجدولية	المحسوبة			
0.617 0.613	4.001	35.58	1 58	0.651	القيادة الريادية

T المحسوبة (13.517)، N = 60، P ≤ 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

تشير معطيات الجدول (9) أن هناك تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية في القيادة الريادية، إذ بلغ معامل (0.617) الذي يشير إلى أن التغير في القيادة الريادية بمقدار وحدة واحدة يصاحبه تغير مقداره (0.617) في مرونة الموارد البشرية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (35.58)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.001) بمستوى معنوية (0.05)، وبدرجتي حرية (1.58)، وهذا يدل على وجود تأثير بين المتغيرين، أما معامل التحديد (65.1%)، وهذا يعني أن (65.1%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في مرونة الموارد البشرية يكون سببها القيادة الريادية، والنسبة المتبقية تعود إلى تأثيرات عشوائية، أو غير معروفة، وتشير قيمة (T) المحسوبة، والبالغة (13.517)، التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) إلى أهمية تأثير المتغير المستقل (القيادة الريادية) في المتغير المعتمد (مرونة الموارد البشرية). وبناءً على ما تم عرضه أعلاه تقبل الفرضية الثانية التي تنص على: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية في مرونة الموارد البشرية).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. ان القيادة الريادية هي القيادة القادرة على إحداث التغيير وصنع الإبداع للحصول على المزايا التنافسية والمحافظة عليها، ولديها الرغبة في القيام بالمزيد من مشاريع الأعمال التي تقوم على المخاطرة وتحمل على عاتقها المسؤولية عن أي فشل يحدث أو اخفاق وتستخدمها كدافع لتحقيق نجاحات أخرى وتحقيق انجازات استراتيجية، كما تعمل على تعزيز الثقة بالذات والعمل على التفكير والتصرف بطريقة ريادية لأجل تحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة.
٢. يجب على القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة أن تعتمد على واقع نشاطاتها وتوجهها المستقبلي عند صياغة الرؤية الخاصة بها، وذلك ضمن مبدأ تقدير القادة على وفق ما يتبنون من رؤية وأهداف الجامعة.
٣. إن إدارة الجامعة تهتم بتنفيذ القرارات التي يشارك فيها رؤساء الأقسام والتدريسيين باعتبار أن نجاح تنفيذ القرارات التي تتخذها تستمد من مشاركة الاقسام العلمية واعضاءها.
٤. ان الجامعات الاهلية عينة البحث لديها موارد بشرية ذات مرونة كافية لتأدية المهام المختلفة في مستويات تنظيمية متنوعة ذات طابع اداري، ومحاسبي، وقانوني، وغيرها من المجالات الوظيفية، فضلاً عن ملاك تدريسي متنوع التخصصات العلمية حتى تبقى على توافق مع متطلبات بيئتها التعليمية.
٥. تعد مرونة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة (الجامعات الاهلية) عاملاً مهماً إلى جانب العوامل الأخرى وتأخذ مرونة الافراد العاملين قدراً كبيراً من الاهتمام في البحوث والدراسات في مجال ادارة الموارد البشرية، وهذا ناتج من كونها تتيح للمنظمة القدر الكافي، الذي يمكنها من التكيف مع المتطلبات البيئية للمنظمة على المستويين الداخلي والخارجي، وعبر قدرتها التنظيمية في اعتماد الاجراءات والمطالب التي تفرضها البيئة الخارجية.
٦. تبين من خلال اختبار فرضيات البحث بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية ومرونة الموارد البشرية، وهذا ما جسده الفرضية الرئيسية الاولى، وهذا ما يؤكد اهمية القيادة الريادية ودورها في تعزيز مرونة الموارد البشرية.
٧. افصحت نتائج البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادي ومرونة الموارد البشرية في الجامعات عينة البحث، مما يؤشر لنا أن القيادة الريادية تمثل صمام أمان للتحكم في مرونة الموارد البشرية.

ثانياً: المقترحات:

١. يجب ان تهتم إدارة الجامعات المبحوثة بمواردها الفكرية وتطوير قدراتها لأداء العمل بكفاءة وفاعلية وذلك لأهمية هذا المورد في قيادة الجامعة، وتوجيه الاهتمام بتوفير أحدث مستلزمات العمل من معدات وأجهزة حديثة ومتطورة.
٢. ينبغي أن تتعاون الجامعات المبحوثة فيما بينها في عقد ورش العمل ذات الصلة بالتعرف على الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين مستويات القيادات الأكاديمية فيها وبما يخدمها في مجال تحقيق متطلبات التشارك المعرفي لها.

٣. أوجب على إدارة الجامعات المبحوثة ان تمنح القيادات الإدارية والعلمية العاملة فيها الصلاحيات الكافية حتى تكون قادرة على اجراء التغيير في أهدافها ، واستراتيجياتها، وبما يتناسب مع رؤية الجامعة ورسالتها وبما يتيح لتلك القيادات المرونة في إجراء التغييرات التي تناسبها.
٤. توفير المناخ التنظيمي والأكاديمي المناسب لممارسة أبعاد القيادة الريادية وأدوارها من قبل الأفراد الذين يتوسم فيهم السمات القيادية وذلك لكي يكونوا مصدرراً من مصادر استدامة العمل القيادي في الجامعات المبحوثة بدلاً من الاعتماد على توظيف القادة من خارجها.
٥. ضرورة الاستفادة من أبعاد العلاقة والمضامين التي افرزها البحث بين القيادة الريادية ومرونة الموارد البشرية وذلك بتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية فيها.
٦. التركيز على برامج التطوير القادة في الجامعات الاهلية لما لهذه البرامج من اهمية كبيرة ودور متميز في زيادة كفاءة الجامعات الاهلية وخصوصا فيما يتعلق بالمرونة السلوكية ومرونة المهارة
٧. ضرورة قيام ادارة الجامعات الاهلية قيد الدراسة بتنمية وتطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل بهدف الايفاء بمتطلبات العمل والبقاء في ميدان المنافسة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. حامد، عادل امام و خليل، حسن محمود علي وعابد، ايهاب لطفي عبدالعال، (٢٠٢١)، توسيط تأثير نظم العمل عالية الاداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (٢)، العدد (١)، الجزء الثالث.
٢. السواريس، ختام حمد عودة، (٢٠١٩)، مدى توفر خصائص الريادة لدى التربويين، مدير التربية، والتعليم، ومدير الشؤون التعليمية، والفنية، ومدير الشؤون المالية، والادارية، ورئيس قسم التدريب، والتأهيل، والاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الاردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (١١)، المؤسسة العربية للتربية، والعلوم والآداب.
٣. عبود، رشا عباس والطرفي، علاء حسين فاضل والشمرى، احمد عبدالله وقنديل، احمد محمد رضا، (٢٠٢٠)، تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصلية من خلال مرونة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لأعضاء مجالس الكليات مجالس الكليات الاهلية في محافظة كربلاء، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد (١٢)، العدد (١).
٤. عمرو، مرفت وليد يوسف، (٢٠٢١)، مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التعليمية، جامعة الخليل، فلسطين.
٥. الفرحاني، مالك حسين خربوت، (٢٠١٩)، دور مرونة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات: دراسة استطلاعية لعينة من مدراء الاقسام ورؤساء الشعب في محافظة الديوانية، رسالة دبلوم عالي في الادارة المحلية غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة.
٦. محمد، محسن علوان، (٢٠١٨). دور ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد (١٠)، العدد (٤).
٧. مغاوري، هالة امين، (٢٠١٦)، تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٧)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
٨. نجم، عبدالحكيم أحمد والنجار، حميدة محمد والبياتي، خالد على، (٢٠١٧)، العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات بمحافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية المجلد (٤١)، العدد (١).
٩. الهاشمي، شيماء محمد صالح والجبوري، جمال هداش (٢٠١٨)، الدور الريادي للقيادات الادارية في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية لعدد من الكليات في جامعتي كركوك وتكريت، مجلة الكتاب للعلوم الانسانية، المجلد (١)، العدد (١).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

10. Abdullah, Zuraidah; & Ghani, Muhammad. (2014). Professional: ' Learning Community (PLC) in Secondary Schools Community in Malaysia, Hope Journal of Research, 2(2):12-39.
11. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of services, Vol. 4, No. 2, P: 23-44.
12. Alibakhshi, N., & Mahmoudi, G. (2016). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. International Journal of Medical Research & Health Sciences, 5(12), 349-355.
13. AL-Mutairi, Abdullah Mohammad Nekhailan (2019). "Effect of Entrepreneurial leadership on Maximizing Competitiveness An Applied to Kuwait Petroleum Corporation (KPC)", Global Journal of Economics and Business, Vol.7, No.1, Refaad for Studies and Research, 93-104.
14. Altaie, A.; Altamlmli, M.Y. The Impact of Human Resources flexibility on the Performance of Teams: An Exploratory Study in the Bureau of Financial Control. University Heritage College Magazine Iraq, No. (20), 2016, 35-67.
15. Armstrong, Michael, (2008), "Strategic Human Resource Management- A Guide to Action", 4th ed. United Kingdom, WWW.koganpage.Com.
16. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. Journal of Management, 34(5), 1009-1044.
17. Beltrán-Martín, Inmaculada, Roca-Puig, Vicente, Escrig-Tena, Ana, & Bou- Llusar, Juan Carlos, (Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance), Journal of Management, 2008:p 1-36.
18. Bhattachary, Mousumi and Gibson, Donald E. and Doty, D. Harold, (2005), "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance", Journal of Management, Vol. 31 No. 4, 1-19.
19. Blau, G. (1995). Influence of group lateness on individual lateness: A cross-level examination. Academy of Management Journal, 38(5), 1483-1496.
20. Bojko. T. (2014). Influence of experience on leader's entrepreneurial leadership and leaders influence on entrepreneurial behavior of employees, BS thesis, university of Twente.
21. Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. Human Resource Management Journal, 13(3), 5-20
22. Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., & Torres-Carballo, F. (2016). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. Human resource management, 55(3), 363-383.
23. Chen, J., & Li, W. (2015, March). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective. In International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations (pp. 204-213). Springer, Cham.
24. Delery, E. J., & Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions",. Academy of Management Journal, 39: 802-835.
25. Di Zhang, D., & Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing ,companies. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research., VOI17, NO:1,:p82-103.

26. Esfahan, S; Rezaii, H; Koochmeshki, N & Parsa, S. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*, 30: 195-215.
27. Griffin, (2005), *Management*, 6 Ed, Houghton Mifflin Company, USA..
28. Gunawan, A. S., (2022), Do Demographic Variables Make a Difference in Entrepreneurial Leadership Style? Case Study Amongst Micro and Small in Creative Economy Entrepreneurs in Jakarta, Indonesia, *International Journal of Asian Business and Information Management*, 3 (2) , 1-6.
29. Jaiswal, P. (2018). Impact of Behavioral Flexibility on Flexible HR System and Organizational Role Stress. In *Global Value Chains, Flexibility and Sustainability* (pp. 205-220). Springer, Singapore.
30. Ketabchi, M. (2020). A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University. *DYSONA-Life Science*, 1(1), 25-35.
31. Kethar, S & Sett, P. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8): 1173-1206.
32. Ketkar, S., & Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009-1038
33. Kim, Jungyoon, Nizar Wehbi, Jami L. DelliFraine, Diane Brannon "The joint relationship between organizational design factors and HR practice factors on direct care workers' job satisfaction and turnover intent", *Wolters Kluwer Health, Lippincott Williams & Wilkins, Health Care Manage Rev*, 2014, 39(2), 174-184
34. Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43-51.
35. Mars , Matthew M. (2015) : " Interdisciplinary Entrepreneurial Leadership Education and the Development of Agricultural Innovators", *Journal of Agricultural Education*, Vol.56, No. 3, p 178-194.
36. Martinez-Sanchez, Angel, (Innovation, Organizational flexibility and Performance), XIII International Symposium SymOrg, Innovation management and Business Performance, June 5 - 9, 2012, ZIATIBOR, SERBIA, Edit by, JakSic, Maja Levi, & Rakocovic, Sladana Barjaktarovic, (Symposium proceedings) , OH University of Belgrade Press, 2012. :p 2-11
37. Naghavi, M., Haghighi Kafash, M., & Najafi Koliani, V. (2013). Human resource flexibility and firm performance in insurance industry. *Scientific-Research Journal of Management Studies (improvement&change)*, 67, 129-153
38. Ngo, H. Y., Loi, R., & Foley, S. (2012). Human resource flexibility in foreign subsidiaries: An empirical investigation in Hong Kong. *International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University*, 20(1), 11-25.
39. Ngo, H; Loi, R & Foley, S. (2011). Human resource flexibility in foreign subsidiaries: An empirical investigation in Hong Kong. *International Journal of Business Studies*, 19 (2): 1-15.
40. Onstenk, J. (2003). Entrepreneurship and vocational education. *European educational research journal*, 2(1), 74-89.
41. Pradhan, R. K., Kumari, I. G., & Kumar, U. (2017). Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 17(3-4), 282-300

42. Rashid, W. N., & Ismail, K. (2014). The Role of Entrepreneurial Leaders towards Commercialization of University Research. *Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(6), 183-196.
43. Rezaei, Z., Veisesh, S., and Shiri, A., (2015). An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam. *International Journal of Management Sciences*, 5(7): 490-497.
44. Sabuhari, R., et al. (2020). "The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance." *Management Science Letters* 10(8): 1775-1786.
45. Sawaeen, F.A.A & Ali, K.A.M., (2020), The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait, *Management Science Letters*, 10, 789-800.
46. Sekhar, Chandra, Manoj Patwardhan, Vishal Vyas "A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A Perspective from IT Industry", Springer, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 2016.
47. Shaari, H., & Halim, H.A. (2018), A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4).
48. Tee, C & Haslinda, A. (2016). Direct Effect of Technology, Human Resource Flexibility, Leadership and Culture on Firm Performance. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 4 (6): 23.
49. Thompson, S. (2016). The Role of Academic Deans as Entrepreneurial Leaders in Higher Education Institutions. *Innovative Higher Education*, 41(1), 75-85.
50. Tuan, L. T. (2016). "How HR flexibility contributes to customer value co-creation behavior." *Marketing Intelligence & Planning*.
51. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*.
52. Wahab, A., & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, VOI 25, NO(1), p 54-63.
53. Way, Sean A., J. Bruce Tracey, Charles H. Fay, Patrick M. Wright, Scott A. Snell, Song Chang, Yaping Gong "Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure", *Journal of Management*, Vol. 41 No. 4, May 2015 1098-1131.
54. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
55. Xu, L. (2013, June). Mixture models of human resource management flexibility and firm performance. In 2013 Conference on Education Technology and Management Science (ICETMS 2013) (pp. 919-922). Atlantis Press.
56. Zahra (Mila) Elmi, (2015) "Analyzing the effect of financial development and trade openness on income convergence". *Economics Bulletin*, 35(4), 2595-2600.