



The impact of human resource flexibility practices In enhancing human resources Competencies

تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية
(دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية)

*م.م محسن علوان محمد

Abstract The purpose of the current research is to know the effect of human resource management flexibility practices that the sample in question has to support and enhance its human resource capabilities. The research relied on questionnaire as a primary tool for gathering the necessary data needed to achieve its objective. Thirty forms were distributed to determine the level of availability of human resource practices and human resources capabilities in the sample. 25 forms were retrieved, As well as he has been the use of a set of statistical methods represented in rural arithmetic weighted, standard deviation, and coefficient of simple correlation Spearman, the coefficient of simple and multiple regression. Search results showed the existence of a positive correlation with statistically significant differences between human resources practices and capabilities of human resources for the sample surveyed, The research showed a direct correlation between human resource practices and human resource capacity of the sample being investigated. The research came out with a set of recommendations, the most important of which is that the research faculties should focus on promoting the process of change through a number of means, including the provision of resources, the formulation of the organizational structure, the provision of communication systems.

*جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

مستخلص:- الغرض من البحث الحالي هو معرفة تأثير ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية التي تمتلكها الكليات المبحوثة لدعم وتعزيز مقدرات الموارد البشرية لها ، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها. اذ تم توزيع (٣٠) استمارة لتحديد مستوى توافر ممارسات الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية في الكليات المبحوثة ، واسترجعت (٢٥) استبانة، فضلا عن انه تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية متمثل بالوسط الحسابي ، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط ، ومعامل الانحدار بنوعية. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية للكليات المبحوثة. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات ابرزها انه يتعين على الكليات المبحوثة التركيز على تعزيز عملية التغيير من خلال عدد من الوسائل المتمثلة بتوفير الموارد، و صياغة الهيكل التنظيمي، وتوفير نظم الاتصالات، فضلاً عن التعليم المستمر.

الكلمات الدالة: مرونة الموارد البشرية، مقدرات الموارد البشرية، المرونة الوظيفية، ومرونة السلوك، ومرونة المهارة ، من يحدد الموقف استراتيجي، والناشط الجدير بالثقة، ومطور القابلية، ونصير التغيير، وتكامل وابداع الموارد البشرية، ونصير التكنولوجيا

المقدمة: نظرا للتغيرات السريعة في بيئة الاعمال وزيادة حدة المنافسة والعولمة، ادى كل ذلك الى احداث تغييرات في بيئة الاعمال الامر الذي جعل المنظمات بحاجة الى ممارسات ومقدرات يمكن من خلالها التغلب على هذه التغييرات. فممارسات مرونة الموارد البشرية ومقدرات ادارة الموارد البشرية احدى هذه الادوات التي تمكن المنظمات من التغلب على التغييرات التي تحدث في بيئة الاعمال فالمرونة ضرورية للمنظمات لكي تستطيع من خلالها المنافسة مع غيرها من المنظمات الامر الذي يعني ضرورة تحقيق التزامن والتوازن بين مواردها ومقدراتها، فمنظمات الاعمال التي تمتلك مرونة عالية على التغيير تستطيع بمقدراتها التي تمتلكها ان تحقق التوازن بين مواردها والكفاءات التي تمتلكها الامر الذي يعني التغلب على ظروف البيئة وبالتالي تستطيع المنظمة النمو والبقاء في بيئة الاعمال. وقام الباحث بتقسيم البحث الى اربع مباحث. خصص المبحث الاول منها لعرض منهجية البحث والمتمثلة بمشكلة البحث واهميته واهدافه. بينما خصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري للبحث والذي تضمن نقطتين اساسيتين الاولى تخص ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية ، والثانية تخص لمقدرات الموارد البشرية والذي تضمن مفهوم وابعاد مقدرات الموارد البشرية. بينما تمخض المبحث الثالث بالجانب التطبيقي للبحث. وتضمن المبحث الرابع للبحث بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول:- منهجية البحث

أولاً: -مشكلة البحث

نظرا للتغيرات السريعة في بيئة المنظمات التعليمية وما تعانيه هذه البيئة من عدم استقرار وحدة المنافسة، الامر الذي جعل المنظمات تلجأ الى البحث عن طرق من اجل التغلب على هذه الظروف التي قد تعرضها الى تهديدات غير متوقعة ومعالجة المعوقات التي تتعرض لها، ومن هذه الطرق هي استعمال ممارسات مرونة الموارد البشرية، ومقدرات الموارد البشرية اللتان تعدان المرتكز الاساس للتغلب على التغيرات التعليمية والديناميكية في مواقف العمل الغير متوقعة. وبالتالي فان هذه التطورات البيئية المتسارعة والقفزات الكبيرة في عالم الاعمال يمكن من خلالها اثاره التساؤلات الاتية:-

- ١- ما درجة اسهام مرونة الموارد البشرية في خلق مقدرات الموارد البشرية اللازمة للنهوض بالجامعة؟
- ٢- ما هي مستوى مرونة الموارد البشرية التي تتمتع بها الكليات المبحوثة؟ وهل بمقدور هذه المرونة ان تعزز مقدرات الموارد البشرية من اجل التغلب الظروف البيئية التي تهدد مكانة وسمعة الجامعة؟

ثانياً: -أهمية البحث

- يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الاتي: -
- أ. تعد من الدراسات الاولى في العراق التي تناولت موضوع ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية معا.
 - ب. يستمد البحث الحالي أهميته الميدانية من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف الكليات المبحوثة بضرورة الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية من اجل تعزيز مقدرات الموارد البشرية لموظفيها.

ثالثاً: -أهداف البحث

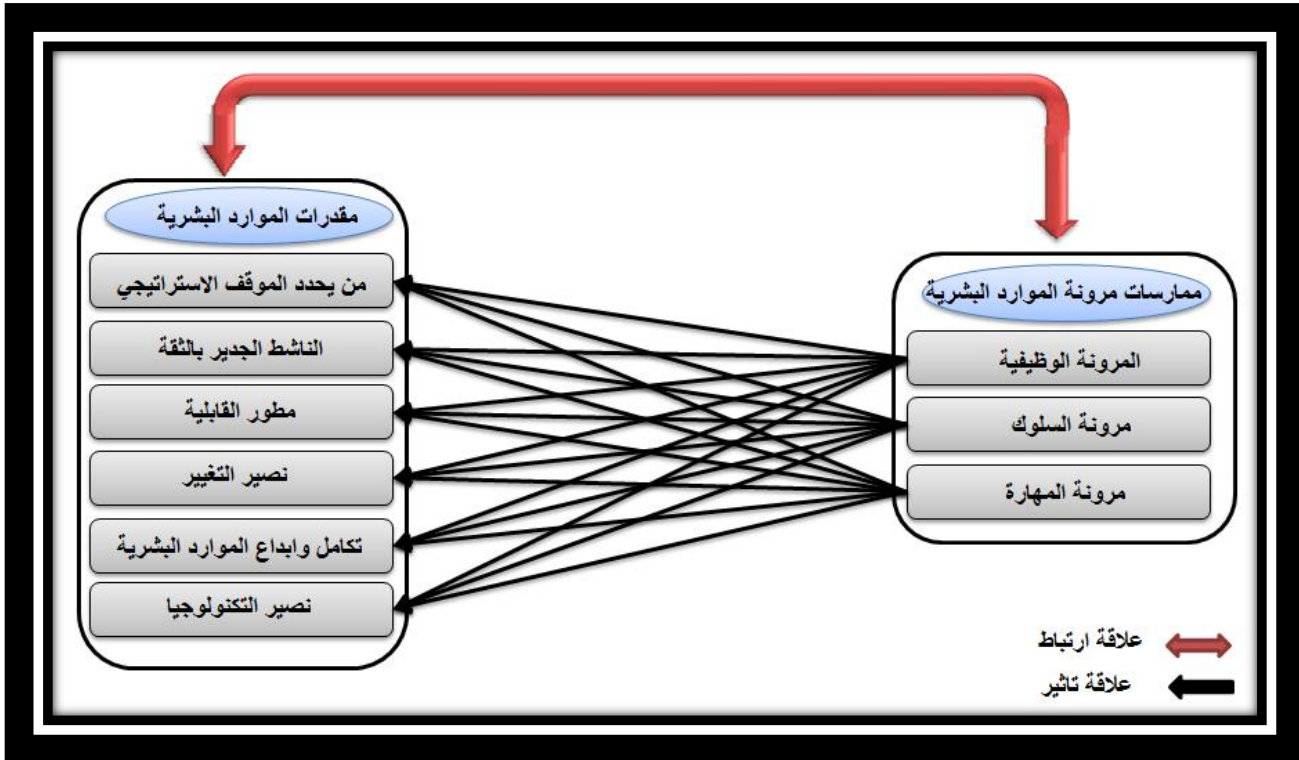
- يمكن تحديد أهداف هذا البحث بالآتي: -
- ١- معرفة مستوى توفر ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة؟
 - ٢- تحديد مستوى اهتمام الكليات المبحوثة بمقدرات الموارد البشرية؟
 - ٣- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين ممارسات مرونة الموارد البشرية من اجل دعم وتعزيز مقدرات الموارد البشرية في الكليات المبحوثة؟
 - ٤- زيادة وعي منظمات الاعمال بشأن اهمية تطبيق ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية؟

رابعاً: -المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر الشكل (١)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي: -

١. المتغير المستقل: -ويتمثل بممارسات مرونة الموارد البشرية والذي يتضمن ثلاث ابعاد والمتمثلة بـ (المرونة الوظيفية، ومرونة السلوك، ومرونة المهارة) ، وتم اعتماد مقياس (Martín et al,2008) في تحديد وقياس هذه المتغير.

٢. المتغير التابع: - المتمثل بمقدرات الموارد البشرية والذي يتضمن ستة ابعاد (من يحدد الموقف استراتيجي، والناشط الجدير بالثقة، ومطور القابلية، ونصير التغيير، وتكامل وابداع الموارد البشرية، ونصير التكنولوجيا) ، وتم اعتماد مقياس (Ulrich et al. , 2012) في تحديد وقياس هذه المتغير، والذي تم اختباره من قبل (الشيباني، ٢٠١٥)



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: -فرضيات البحث

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية. وتتفرع منها الفرضية الفرعية الاتية:-

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد مقدرات الموارد البشرية

٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية. وتتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:-

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية على مقدرات الموارد البشرية

سادساً: - عينة البحث

يتألف مجتمع البحث من رؤساء الاقسام العلمية لجميع كليات جامعة القادسية، اذ تم توزيع (٣٠) استبانة كعينة للبحث في جامعة القادسية وتم استبعاد (٥) استمارات باعتبارها غير صالحة للاستعمال وعدم استرجاع بعضها، اي ان العدد الصافي كان (٢٥) استمارة من اجل قياس مدى توافر مرونة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة، فضلاً عن قياس مدى امتلاكها لمقدرات موارد بشرية، والجدول ادنى يوضح خصائص الكليات المبحوثة

الجدول (١) خصائص الكليات المبحوثة

النسبة المئوية	العدد	خصائص الكليات	
٢٨%	٧	٣٠ - ٤٠	العمر
٣٢%	٨	٤١ - ٥٠	
٤٠%	١٠	٥١ - فأكثر	
١٠٠%	٢٥	المجموع	
٧٦%	١٩	ذكر	النوع الاجتماعي
٢٤%	٦	انثى	
١٠٠%	٢٥	المجموع	
٨٠%	٢٠	دكتوراه	الشهادة
٢٠%	٥	ماجستير	
١٠٠%	٢٥	المجموع	
٢٤%	٦	١٠ - ١٥	عدد سنوات الخدمة
٣٦%	٩	١٦ - ٢٠	
٤٠%	١٠	٢١ - فأكثر	
١٠٠%	٢٥	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث

يتضح من الجدول (١) ان خصائص الخاصة بالفئة العمرية السائدة تتراوح بين (٥١ - فأكثر) الامر الذي يعني ان الكليات المبحوثة تمتلك منتسبين ذوي خبرات عالية. بينما خصائص النوع الاجتماعي فان الفئة السائدة كانت هي فئة الذكور باعتبار ان العراق تحكمه الاعراف والتقاليد العشائرية. في حين خصائص الشهادة فكانت ضمن فئة الدكتوراه وهذا كان هو المتوقع من خلال ما

تمتلكه الكليات المبحوثة من فئات خبرة عالية، وتضمنت عدد سنوات الخدمة الوظيفية في انها (٢١- فاكتر) كون هذه الفئة تضمنت تدريسيين كبار السن وذوي مقدرات عالية المستوى.

سابعاً: -أدوات جمع البيانات والمعلومات

• أدوات الجانب النظري: -

من اجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا الشبكة العالمية للمعلومات(الأنترنت).

• أدوات الجانب الميداني: -

من اجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، انظر الملحق (١)، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين تم توضيحهما في الجدول (٢).

الجدول (٢) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها وتوصيفها

المتغيرات	الابعاد	الرمز	الفقرات	المصدر
ممارسات مرونة الموارد البشرية (HRF)	المرونة الوظيفية	FF	٣	Martín et al,2008
	مرونة المهارة	KF	٤	
	مرونة السلوك	BF	٤	
المجموع			١١	
مقدرات الموارد البشرية (HRC)	من يحدد الموقف استراتيجي	SP	٦	Ulrich et al. , 2012)
	الناشط الجدير بالثقة	CA	٤	
	مطور القابلية	CB	٣	
	نصير التغيير	CH	٢	
	تكامل وابداع الموارد البشرية	HI	٤	
	نصير التكنولوجيا	TP	٤	
المجموع			٢١	
المجموع الكلي			٣٢	

المصدر: اعداد الباحث

ثامناً: -حدود البحث

١- الحدود الزمانية: -مدة إنجاز البحث من ١ / ٣ / ٢٠١٧ إلى ٥ / ٧ / ٢٠١٧

٢- الحدود المكانية: - جامعة القادسية

تاسعاً: -أساليب تحليل البيانات تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستثمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: -

١- الوسط الحسابي الموزون: -لقياس مستوى توافر أي من الابعاد الفرعية للبحث في الكليات المبحوثة.

٢- الانحراف المعياري: -لقياس مستوى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.

٣- معامل الارتباط Spearman: -لقياس طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

٤- معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعدد: -لقياس مستوى ونوع تأثير مرونة ادارة الموارد البشرية في مقدرات الموارد البشرية.

٥- الوسط الفرضي.

المبحث الثاني:- الجانب النظري

أولاً:- ممارسات مرونة الموارد البشرية

❖ مفهوم ممارسات مرونة الموارد البشرية

المرونة هي القدرة على التغير وفقاً للظروف المختلفة (Salvador.P.D,1997 :47). ويرى (yu.Z&weinan.L,2011: 747) ان ادارة المرونة هي اسلوب الادارة الذي يستعمله العاملين في المنظمة والقائم على اساس القيم والثقافات المشتركة. وتوصل (Zolin et al,2011:1098) الى ان مرونة ادارة الموارد البشرية تشير الى مقدرة ادارة الموارد البشرية لتسهيل مقدرة المنظمة على التكيف بفاعلية عالي مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب. ويعتقد (Sánchez; et al,2007:210 ; محمد، ٢٠١٣ : ٣٧٦) ان مرونة الموارد البشرية تعني قدرة نظام الموارد البشرية للاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال اعادة تشكيل او اعادة التخصيص لاستعمال ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة. بينما (Michel.R& Michel.c,2012:5169) فيعتقد ان مرونة الموارد البشرية هي مقدرة المنظمة لاستعمال عوامل العمالة (الحجم، والكفاءة، والوقت) وفقاً للتقلبات والظروف البيئية لمساعدة الموظفين على التعامل مع متطلبات العمل والحياة الشخصية. وادعى (Alonsoa et al,2014:303) انه لكي تستطيع المنظمة انتاج منتجات بجودة عالية يتعين عليها ان تتكيف مع عملياتها المتعلقة بالإنتاج الداخلي للتغلب على المنتجات المعيبة التي تواجهها. وتوصل (Jin Chen.J&Weizi Li.W,2015:205) الى ان ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية هي الممارسات الادارية التي تستعملها المنظمة للتأثير بشكل مباشر او غير مباشر على مهارات وسلوكيات ومقدرات التعلم لدى الموظفين من خلال المرونة في التكيف مع هيكل الموظفين، ووضع العمل، وخطة التدريب، وخطة الحوافز. ويرى (Alibakhshi.N&Mahmoudi.G,2016:349)

ان ممارسات الموارد البشرية هي احد الجوانب الاساس للمرونة التنظيمية التي تساهم على تكيف المعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة.

ومما تقدم يمكن القول ان ممارسات مرونة الموارد البشرية " هي نظام متكامل من المهارات والمعرفة والسلوكيات والاجراءات التي تستعملها المنظمة من اجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهها"

❖ اهمية ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية

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

- ١- تساعد المنظمات لتعزيز مشاركة العاملين الجدد في اتخاذ القرارات، فضلا عن انها تستعملها للموظفين الكبار لتحسين اداء وظائفهم.
 - ٢- تساعد المنظمات على توفير المرونة لموظفيها اثناء تأدية اعمالهم.
 - ٣- تساعد الافراد في المنظمة على تحقيق التوازن بين مطالب العمل وبين الحياة الشخصية
- ❖ الاختلاف بين مرونة ادارة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية التقليدية

الجدول ادنى يوضح نقاط الاختلاف على اساس مجموعة من الصفات من وجهة نظر (Jin Chen.J&Weizi Li.W,2015:206) وهذه النقاط هي:-

الجدول (٣) نقاط الاختلاف بين مرونة ادارة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية التقليدية

ت	الصفة	ادارة الموارد البشرية التقليدية	مرونة ادارة الموارد البشرية
١	الغرض	تحسين الكفاءة التنظيمية	تحسين حيوية مقدرة التكيف والمقدرة التنافسية للمنظمات
٢	وظيفة الادارة	تقييم الوظائف، وتقييم الاداء، وادارة المرتبات	ادارة علاقات الموظف، وادارة الفرق، والاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية
٣	دور الادارة	المحافظة على المنظمة كما هي	الانتقال بالإصلاح المنظمي نحو مستوى عالي أي النهوض بالمنظمة
٤	الهيكل التنظيمي	هرمي	الهدم او التسطح
٥	منظور الادارة	الموظفين والمنظمة هي علاقة عمل راس مالية	الموظفين والمنظمة هي علاقة شراكة تعاونية.
٦	البيئة الخارجية	البيئة الخارجية مستقرة	البيئة الخارجية ديناميكية ومعقدة
٧	الموقف الاستراتيجي	منفذ المشاريع الاستراتيجية	صناعة القرار ومنفذ للمشاريع الاستراتيجية معاً

Source: Jin Chen.J&Weizi Li.W,2015 "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A

❖ ابعاد ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية

يتفق معظم الباحثين والكتاب والممارسين (Jin Chen.J&Weizi, 2008: 1026; Martín et al, 2008: 1026; Jin Chen.J&Weizi)

1- **المرونة الوظيفية:-** وتتمثل المرونة الوظيفية بتفويض السلطة، والادارة التشاركية، والتدريب (Li.W,2015:207) على ثلاث ابعاد رئيسة لقياس ممارسات الموارد البشرية وهذه الابعاد هي:-
(Cheng et al,2008:1). اذ تعتبر المرونة الوظيفية من المكونات الرئيسية لمرونة الموارد البشرية والتي تؤثر على اداء المنظمات، فمسؤولية العديد من الانشطة في المنظمة يقع على عاتق المرونة الوظيفية لادارة الموارد البشرية بما تمتلكه من مهارات ومقدرات التي تساهم بذلك، فضلا عن هذا فان المرونة الوظيفية لادارة الموارد البشرية تلعب دور اساس باعتبارها قاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لان هذه القاعدة تخلق مقدرات عالية لتطوير وسائل اكثر فاعلية لتحقيق المتطلبات والاهداف التي تسعى اليها المنظمة، فيرى بعض الكتاب والممارسين ان المرونة الوظيفية العالية تحقق رفاهية للعاملين وتحفزهم نحو اداء الاعمال بجودة عالية، الامر الذي يعني زيادة انتاجية العاملين، وانخفاض دوران العمل، وتقليل عدد المدراء التنفيذيين (Martín et al,2008: 1015).

2- **مرونة السلوك:-** ويتمثل هذا البعد بمدى امتلاك الموظفين في المنظمة لمعرفة واسعة في استعمال البرامج النصية السلوكية التي تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة الامر الذي يعني تكيف سلوك الموظفين وفقا لمواقف العمل (محمد، ٢٠١٣: ٣٧٨)

3- **مرونة المهارات:-** مرونة المهارة يشير الى مدى سهولة وسرعة الحصول على مقدرات العاملين اللازمة لاداء المهام الجديدة، فهناك ثلاث انواع من مرونة المهارة تتمثل الاولى بالتنوع والذي يشير الى المدى الذي يمكن من خلاله للعاملين من امتلاك مهارات ومقدرات لها استعمالات متعددة، اما النوع الثاني فهو السرعة والتي تدل على السرعة التي يمكن بها للمنظمة تكوين المهارات اللازمة لانتقال الموظفين، وتكيف الفرق، ونقل المعرفة بنوعيتها، بينما النوع الثالث فيتمثل بالانساق والذي يعني الحصول على فائدة من خلال استعمال مهارات متنوعة في ظل ظروف طلب مختلفة (محمد، ٢٠١٣: ٣٧٨).

ثانياً:- مقدرات الموارد البشرية

❖ مفهوم مقدرات الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية في المنظمة المورد الأساس للميزة التنافسية من خلال خلق مورد استراتيجي لها. فإدارة الموارد البشرية هي العلم والممارسة التي تقوم على طبيعة علاقات العمل والاجراءات واتخاذ القرارات الادارية والقضايا التي تحكم تلك العلاقة (Selmer.J&Chiu.R, 2004:324).

وتوصل (Ulrich.D et al,2007:1) الى ان مقدرات الموارد البشرية هي تحقيق ما هو متوقع من العاملين في المنظمة الذين يعملون في مجال ادارة الموارد البشرية. ويعتقد (Long.C& Ismail. 2008:66) ان المقدرات تتطوي على جميع الابعاد السلوكية التي يستعملها خبراء الموارد البشرية لأداء الاعمال الموكلة لهم بفاعلية وكفاءة عالية، او هي السمات الشخصية والمعرفة والمهارات والقيم التي يستعملها الافراد من اجل انجاز اعمالهم بشكل كفوء. ويرى (Beheshtifar & Moghadam , 2011 :113) ان المقدرات هي الاطار الذي يتضمن مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات المتصلة مع بعضها البعض من اجل تحقيق المهام الموكلة للأفراد بكل يسر وسهولة. بينما (Rekers.M, 2013:11) يرى ان مقدرات الموارد البشرية مزيج من المعارف والمهارات والمواقف. وادعى (الشيواني، ٢٠١٥: ٢٧) ان مقدرات الموارد البشرية ما هي الا مزيج من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد ، و تتم ملاحظتها و تقويمها و تطويرها ، التي يكون بعض الأفراد أكثر تحكماً فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة و فاعلية الأمر الذي يؤدي إلى القيام بالمهام الموكلة إليهم بدقة عالية.

ومما تقدم يمكن التحويل على ان مقدرات الموارد البشرية "هي مزيج متراكم من المهارات والمعارف والسلوكيات والمواقف التي تستعملها المنظمة من اجل تحقيق مهامها بشكل كفوء وفعال"

❖ ابعاد مقدرات الموارد البشرية

١. من يحدد الموقف استراتيجي:- يشير هذا البعد الى انه مدرء الموارد البشرية لكي يستطيعون اتخاذ القرارات الادارية واداء الاعمال بمستوى واداء عالي يتعين عليهم ان تكون لديهم القدرة على المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة، وخدمة زبائن المنظمة واستهدافهم، الامر الذي يتعين على المنظمة توقع متطلبات الزبائن وتحقيق رضاهم، كذلك يتعين ان يتصف مدير الموارد البشرية بالمعرفة الواسعة بشأن ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والاخذ بالتدابير اللازمة حول أي ظرف مغاير للظروف المتوقعة (Ulrich et al ., 2011 : 9).

٢. الناشط الجدير بالثقة:- يشير هذا البعد الى ان مدرء الموارد البشرية يتعين عليهم اني يكونوا صادقين وجديرين بالثقة وناشطين مع العاملين في المنظمة الامر الذي يؤدي الى احترامهم من قبل الآخرين والاستماع الى طلباتهم. فضلاً عن هذا فان بعض مدرء الموارد البشرية يكونون جديرين بالثقة ولكن غير مؤثرين وبالعكس يمكن ان يكونون مؤثرين ولكن غير جديرين بالثقة (Ulrich et al ., 2007 : 5)

٣. مطور القابلية:- لكي تستطيع منظمات الاعمال اداء اعمالها بكفاءة وفاعلية عالية يتعين عليها تطوير مقدرات الموارد البشرية وجعلها مقدرات متميزة من اجل ان يكون مدرء الموارد البشرية لديها قادرين على خلق وتطوير المقدرات التنظيمية والمتمثلة بالهوية والثقافة التنظيمية، وخدمة رضا الزبائن، واداء الاعمال بجودة وكفاءة وابداع عالي بكل يسر وسهولة (Ulrich et al ., 2012 : 2)

٤. **نصير التغيير:-** لكي يستطيع مدراء الموارد البشرية تطوير قدرة المنظم على احداث التغيير يتعين عليهم امتلاك مقدرات بشرية عالية متمثلة بمدى معرفة العاملين على احداث التغيير في العمليات والهياكل التنظيمية، وضمان المحافظة على التحسين المستمر في عمليات التغيير ضمن المستويات الفردية والادارية والمنظمية ويتعين ان يكون التغيير قائماً على المتطلبات السوقية ومن اجل ضمان الحصول على اكبر قدر ممكن من الحصة السوقية (Ulrich et al ., 2012 : 4)
٥. **تكامل وابداع الموارد البشرية:-** يشير هذا البعد الى قدرة مدراء الموارد البشرية على تحقيق التكامل في ممارسات الموارد البشرية الامر الذي يعني ان مدراء الموارد البشرية يقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول اليها الان وفي المستقبل وبالتالي فانه يتعين عليهم اني يكونوا قادرين على معالجة المشاكل التي يتعرضون لها وايجاد الحلول المناسبة لها، الامر الذي يتعين عليهم امتلاك معرفة واسعة في مجال اعمالهم (Freed at el ., 2012 : 2).
٦. **نصير التكنولوجيا:-** يشير هذا البعد الى انه يتعين على مدراء الموارد البشرية ان يمتلكون مقدرات عالية في استعمال التكنولوجيا الامر الذي يؤدي الى انجاز مهام ممارسات الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية عالية فضلاً عن تحسين الاتصالات المنظمة (Ulrich et al ., 2011 : 3). اذ تعبر تكنولوجيا المعلومات عن التكنولوجيا المستعملة لاكتساب المعلومات ومعالجتها والمساهمة بها بقصد دعم الأهداف البشرية (March&Smith,1995:252). وبالتالي فإن التطبيق الفعال لتكنولوجيا المعلومات له تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية من خلال المساهمة في تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى خدمات الموارد البشرية مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية لتصبح شريكا استراتيجياً (Ruel et al.,2007:280). فتكنولوجيا المعلومات تساهم في الحد من المنافسة القائمة على تحسين الإنتاجية، والربحية، وجودة العمليات (Devaraj&Kohli, 2003:273).

المبحث الثالث:- الجانب العملي

- أولاً:- الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث:** - تناول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث.
- ❖ **ممارسات مرونة الموارد البشرية (HRF)**

الجدول (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد ممارسات مرونة الموارد البشرية

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية	الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
ff1	3.16	1.818	محايد	معتدل	٣	bf1	4.28	0.792	اتفق	مرتفع	١
ff2	3.64	1.411	اتفق	مرتفع	٢	bf2	4.2	0.866	اتفق	مرتفع	٢
ff3	3.68	0.9	اتفق	مرتفع	١	bf3	4.08	0.909	اتفق	مرتفع	٣
FF	3.49	0.289	معتدل	مرتفع	الثالث	bf4	4.2	1	اتفق	مرتفع	٢
kf1	3.32	1.626	محايد	معتدل	٤	BF	4.19	0.083	اتفق	مرتفع	الاول
kf2	4.24	1.012	اتفق	مرتفع	٢						
kf3	4.2	0.866	اتفق	مرتفع	٣						
kf4	4.44	0.87	اتفق	مرتفع	١						
KF	4.05	0.498	اتفق	مرتفع	الثاني						

يتضح من الجدول (٤) ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب بُعد مرونة السلوك (BF) بوسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، اذ بلغ الوسط الحسابي لمرونة السلوك (٤.١٩) وانحراف معياري قدره (٠.٠٨٢) الامر الذي يعني انه من الضروري ادخال برامج قادرة على تحديد المعوقات التي تقف امام تنفيذ المهام المطلوبة. وكانت المرتبة الثانية من نصيب بُعد المرونة المهارة (KF) بوسط حسابي قدرة (٤.٠٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٤٩٨) أي يتعين على الكليات المبحوثة ان ادخال اجراءات وعمليات جديدة من اجل تطوير المهارات المستقبلية لاداء الوظائف بكل يسر وتاني. والمرتبة الاخيرة كانت من نصيب مرونة الوظيفية (FF) بوسط حسابي بلغ (٣.٤٩) وانحراف معياري قدرة (٠.٢٨٩) أي يمكن القول انه يتعين على الكليات المبحوثة على توفير برامج تدريبية وتطويرية من اجل اداء المهام الوظيفية بكل كفاءة وفاعلية.

❖ مقدرات الموارد البشرية (HRC)

الجدول (٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد مقدرات الموارد البشرية

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية	الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
sp1	4.32	0.802	اتفق	مرتفع	٢	cb1	4.4	0.764	اتفق	مرتفع	٣
sp2	4.24	1.012	اتفق	مرتفع	٣	cb2	4.16	0.8	اتفق	مرتفع	٢
sp3	4.2	0.817	اتفق	مرتفع	٤	cb3	4.64	0.49	اتفق	مرتفع	١
sp4	4.2	0.913	اتفق	مرتفع	٤	CB	4.4	0.240	اتفق	مرتفع	الثاني
sp5	4.12	0.927	اتفق	مرتفع	٥	ch1	4.48	0.51	اتفق	مرتفع	١
sp6	4.44	0.712	اتفق	مرتفع	١	ch2	4.48	0.714	اتفق	مرتفع	١
SP	4.25	0.112	اتفق	مرتفع	الرابع	CH	4.48	0.000	اتفق	مرتفع	الاول

٢	مرتفع	اتفق	1.021	4.28	hi1	٤	مرتفع	اتفق	1.06	3.96	ca1
٣	مرتفع	اتفق	1.077	4.08	hi2	٣	مرتفع	اتفق	0.971	4.12	ca2
١	مرتفع	اتفق	0.86	4.36	hi3	٢	مرتفع	اتفق	0.891	4.28	ca3
٤	مرتفع	اتفق	1.02	4.04	hi4	١	مرتفع	اتفق	0.852	4.32	ca4
الخامس	مرتفع	اتفق	0.155	4.19	HI	السادس	مرتفع	اتفق	0.165	4.17	CA
٢	مرتفع	اتفق	0.802	4.32	tp1						
٣	مرتفع	اتفق	0.8	4.16	tp2						
٣	مرتفع	اتفق	0.898	4.16	tp3						
١	مرتفع	اتفق	0.764	4.4	tp4						
الثالث	مرتفع	اتفق	0.120	4.26	TP						

يتضح من الجدول (٥) ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب بُعد نصير التغيير (CH) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) اذ بلغ الوسط الحسابي لبُعد نصير التغيير (٤.٤٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٠٠٠٠). واحتل المرتبة الثانية بُعد مطور القابلية (CB) بوسط حسابي بلغ (٤.٤) وانحراف معياري قدره (٠.٢٤٠). وكانت المرتبة الثالثة من نصيب بُعد نصير التكنولوجيا (TP) بوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري كان (٠.١٢٠). وجاء بُعد من يحدد الموقف استراتيجي (SP) بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.١١٢). وتمكن بُعد تكامل وابداع الموارد البشرية (HI) من اخذ المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره (٤.١٩) وانحراف معياري وصل الى (٠.١٥٥). وجاء بالمرتبة الاخيرة بُعد الناشط الجدير بالثقة (CA) بوسط حسابي وصل الى (٤.١٧) وانحراف معياري قدره (٠.١٦٥). ومما تقدم يتعين على الكليات المبحوثة توفير برامج واساليب ومعايير قادرة على احداث التغيير من اجل مساعدة الكليات المبحوثة على الشروع بعملية التغيير من خلال توضيح اسباب التغيير ومشاركة منتسبيها في عملية التغيير، فضلا عن غرس روح الثقة والتعاون بين منتسبيها.

ثانياً: - علاقة الارتباط بين ابعاد ممارسات مرونة الموارد البشرية مع ابعاد مقدرات الموارد البشرية

توضح هذه الفقرة معاملات الارتباط بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد مقدرات الموارد البشرية
الجدول (٦) مصفوفة الارتباط لابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد مقدرات الموارد البشرية

المتغير التابع		مرونة الموارد البشرية					
		من يحدد الموقف استراتيجي	الناشط الجدير بالثقة	مطور القابلية	نصير التغيير	تكامل وابداع الموارد البشرية	نصير التكنولوجيا
مرونة الموارد البشرية	المرونة الوظيفية	٩٦**%	٩٥**%	٩٦**%	٩١**%	٩١**%	٩٦**%
	Sig. (2-tailed)	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠
	مرونة المهارة	٩٧**%	٩٨**%	٩٣**%	٩٥**%	٩٦**%	٩٦**%
	Sig. (2-tailed)	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠
	مرونة السلوك	٩٩**%	٩٩**%	٩٣**%	٩٢**%	٩٧**%	٩٩**%
	Sig. (2-tailed)	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠

^{**} تعني ان علاقة الارتباط تحت مستوى معنوية (١%)

نستنتج من الجدول (٦) النقاط التالية:-

١- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين المرونة الوظيفية مع الابعاد الستة لمقدرات الموارد البشرية وتراوحت هذه العلاقة بين (٩٦%) للابعاد (من يحدد الموقف استراتيجي، ومطور القابلية، و نصير التكنولوجيا) على التوالي، و الى (٩١%) لُبُعدَي نصير التغيير، و تكامل وابداع الموارد البشرية، وذلك عند مستوى معنوية (١%).

٢- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين مرونة المهارة مع الابعاد الستة لمقدرات الموارد البشرية وتراوحت هذه العلاقة بين (٩٨%) لُبُعدِ الناشط الجدير بالثقة، و الى (٩٣%) لُبُعدَي مطور القابلية، وذلك عند مستوى معنوية (١%).

٣- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة قوية بين مرونة السلوك مع الابعاد الستة لمقدرات الموارد البشرية وتراوحت هذه العلاقة بين (٩٩%) للابعاد (من يحدد الموقف استراتيجي، والناشط الجدير بالثقة، و نصير التكنولوجيا) على التوالي، و الى (٩٢%) لُبُعدِ نصير التغيير، وذلك عند مستوى معنوية (١%).

• ونظراً لما تقدم يتعين على الكليات المبحوثة ان توفر فهماً عميقاً لاتجاهات الاعمال الخارجية والمتمثلة بالاتجاهات (التكنولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والديموغرافية) التي تؤثر على بيئة التعليم، فضلاً عن ذلك فانه يتعين على الكليات المبحوثة على العمل بكفاءة عند حدوث أي معوقات وتحديد الاسباب الواقعة ورائها من اجل معالجة الاسباب التي تقف وراء هذه المعوقات ، حتى عند توفر معلومات كاملة عن اسباب المعوقات

ثالثاً:- علاقة الاثر بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد مقدرات الموارد البشرية

توضح هذه الفقرة معاملات التأثير بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد مقدرات الموارد البشرية
الجدول (٧) علاقة الاثر بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد مقدرات الموارد البشرية

مقدرات الموارد البشرية						المتغير التابع
المحسوبة T	المحسوبة F	R^2	B	A	B_1	المتغير المستقل
١٦.٦٧٠	٢٧٧.٨٩١	%٩٢	٠.٩٦	٢.٣٤	٠.٥٥٩	المرونة الوظيفية
٢٤.٢٨٤	٥٨٩.٦٩٦	%٩٦	٠.٩٨	١.٣٧٦	٠.٧٢	مرونة المهارة
٣٧.٤٥٨	١٤٠٣.١٠٠	%٩٨	٠.٩٩	٠.٦٧٠	٠.٨٦٥	مرونة السلوك
٣٢.٧١١	١٠٧٠.٠٣٦	%٩٨	٠.٩٩	١.٥٠٩	٠.٧١٢	مرونة الموارد البشرية

نستنتج من الجدول (٧) اربع نقاط اساس هي:-

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية ومقدرات الموارد البشرية:- وهو تأثير معنوي موجب، اذ ان معادلة الانحدار ($Y=1.509+0.712X$) تعني عند زيادة مرونة الموارد البشرية بمقدار (1.509) سوف تتأثر مقدرات الموارد البشرية بالزيادة بمقدار (٠.٧١٢) عند ($\beta = 0.712, P < 0.05$) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابي ومعنوي لمرونة الموارد البشرية على مقدرات الموارد البشرية. أي يمكن القول ان علاقة التأثير بينهما علاقة طردية. فضلا عن ان معامل التفسير R^2 فقد بلغ (٩٨%)، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما النسبة الباقية فأنها تدل على مؤثرات خارجية لا دخل لها بالدراسة. وبما ان كلا من (F) ، و (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فأننا يمكننا الجزم بقبول الفرضية البديلة التي تقترض وجود علاقة بين متغيري البحث ورفض فرضية العدم التي تقترض عدم وجود علاقة بين المتغيرين.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين المرونة الوظيفية ومقدرات الموارد البشرية:- وهو تأثير معنوي موجب، اذ ان معادلة الانحدار ($Y=2.34+0.559X$) تعني عند زيادة المرونة الوظيفية بمقدار (٢.٣٤) سوف تتأثر مقدرات الموارد البشرية بالزيادة بمقدار (٠.٥٥٩) عند ($\beta = 0.559, P < 0.05$) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابي ومعنوي للمرونة الوظيفية على مقدرات الموارد البشرية. أي يمكن القول ان علاقة التأثير بينهما علاقة طردية. فضلا عن ان معامل التفسير R^2 فقد بلغ (٩٢%)، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما النسبة الباقية فأنها تدل على مؤثرات خارجية لا دخل لها بالدراسة. وبما ان كلا من (F) ، و (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فأننا يمكننا الجزم بقبول الفرضية البديلة التي تقترض وجود علاقة بين متغيري البحث ورفض فرضية العدم التي تقترض عدم وجود علاقة بين المتغيرين.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين مرونة المهارة ومقدرات الموارد البشرية:- وهو تأثير معنوي موجب، اذ ان معادلة الانحدار ($Y=1.376+0.72X$) تعني عند زيادة مرونة الموارد البشرية بمقدار (١.٣٧٦) سوف تتأثر مقدرات الموارد البشرية بالزيادة بمقدار (٠.٧٢) عند ($\beta = 0.72, P < 0.05$) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابي ومعنوي لمرونة المهارة على مقدرات الموارد البشرية. أي يمكن القول ان علاقة التأثير بينهما علاقة طردية. فضلا عن ان معامل التفسير R^2 فقد بلغ (٩٦%)، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما النسبة الباقية فأنها تدل على مؤثرات خارجية لا دخل لها بالدراسة. وبما ان كلا من (F) ، و (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا يمكننا الجزم بقبول الفرضية البديلة التي تقترض وجود علاقة بين متغيري البحث ورفض فرضية العدم التي تقترض عدم وجود علاقة بين المتغيرين.
- وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين مرونة السلوك ومقدرات الموارد البشرية:- وهو تأثير معنوي موجب، اذ ان معادلة الانحدار ($Y=0.670+0.865X$) تعني عند زيادة مرونة الموارد البشرية بمقدار (0.670) سوف تتأثر مقدرات الموارد البشرية بالزيادة بمقدار (٠.٨٦٥) عند ($\beta =$

($P < 0.05$, 0.865) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي لمرونة السلوك على مقدرات الموارد البشرية. أي يمكن القول ان علاقة التأثير بينهما علاقة طردية. فضلا عن ان معامل التفسير R^2 فقد بلغ (٩٨%)، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما النسبة الباقية فأنها تدل على مؤثرات خارجية لا دخل لها بالدراسة. وبما ان كلا من (F) ، و (T) المحسوبة اكبر من الجدولية فاننا يمكننا الجزم بقبول الفرضية البديلة التي تفرض وجود علاقة بين متغيري البحث ورفض فرضية العدم التي تفرض عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

المبحث الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات

- ١- اثبت الجانب التطبيقي بين متغيري البحث وجود علاقة ارتباط واث ذات دلالة احصائية قوية بين ممارسات مرونة الموارد البشرية باعتبارها المتغير المستقل والمتمثلة بـ (المرونة الوظيفية، ومرونة السلوك، ومرونة المهارة). ومقدرات الموارد البشرية باعتبارها المتغير التابع والمتمثلة بـ (من يحدد الموقف استراتيجي، والناشط الجدير بالثقة، ومطور القابلية، ونصير التغيير، وتكامل وابداع الموارد البشرية، ونصير التكنولوجيا). الامر الذي يمكننا من التعويل ان الكليات المبحوثة تؤكد على ضرورة تطوير برامج تدريبية تعزز قدرة رؤساء الاقسام العلمية لهذه الكليات على اداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية عالية.
- ٢- تؤكد الكليات المبحوثة على ضرورة اداء وظائف جديدة مع تحمل مسؤوليات جديدة الى جانب وظائفهم الحالية خلال فترة زمنية قصيرة من اجل امتلاك ميزة فريدة تميزها عن الكليات المقارنة بها.
- ٣- تؤكد الكليات المبحوثة على ادخال اجراءات وعمليات جديدة الى وظائفهم خلال فترة زمنية قصيرة.
- ٤- تحرص الكليات المبحوثة على غرس روح التعاون والثقة العالية و المقدرة على بناء علاقات شخصية موثوقة من اجل تطوير الاهداف والمقاييس الضرورية للكليات المبحوثة.

ثانياً:- التوصيات

- (١) يتعين على الكليات المبحوثة تطوير برامج تدريبية لرؤساء الاقسام العلمية من اجل امتلاك المواهب والخبرات المناسبة لدعم ادائها المتميز.
- (٢) يتعين على الكليات المبحوثة غرس الاهتمام المتزايد نحو التأثير على رؤساء الاقسام العلمية بطريقة ايجابية من خلال طرق الاتصال الفاعلة من اجل تطوير مهاراتهم الشخصية، الامر الذي يعني توفير مستوى عالي من المعرفة بالذات والمقدرة على تطوير مهاراتهم المهنية.
- (٣) يتعين على الكليات المبحوثة توفير فرص لتطوير المهارات التدريبية والتعليمية والتنموية لرؤساء الاقسام العلمية.

٤) يتعين على الكليات المبحوثة التركيز على تعزيز عملية التغيير من خلال عدد من الوسائل المتمثلة بتوفير الموارد، و صياغة الهيكل التنظيمي، توفير نظم الاتصالات، فضلاً عن التعليم المستمر.

٥) يتعين على الكليات المبحوثة ان تسهم في توفير المعرفة الواسعة بالتطورات المعاصرة في مجالات ممارسات الموارد البشرية الرئيسة المتعلقة برأس المال البشري والمتمثلة بـ(استقطاب المواهب، تطوير المواهب، المكافآت، والاداء)

❖ المصادر والمراجع

١. الشيباني، زينة كاظم د خليل، ٢٠١٥ " تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز : الدور الوسيط لأدوار الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في بعض الجامعات الحكومية العراقية)" رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد.
٢. محمد، اثير عبدالله، ٢٠١٣ "تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية، جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ٨، العدد ٢٣، الفصل ٢.
3. 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,vol.5, on12, Pp349–355
4. Alonsoa.A, Kintanaa.M,Olaverrib.C&Arribasa.E, 2014 "Manufacturing flexibility and advanced human resource management practices"Production Planning & Control, Vol. 25, No. 4, 303–317،
5. Bal.P.M&Lange.A,2014 "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study" Journal of Occupational and Organizational Psychology,PP1–29
6. Beheshtifar.M&Moghadam.M, 2011 " studying the competency–related models in succession planning", european journal of economics, finance and administrative sciences, No 34 , pp.144–121 .
7. Cheng.Q,Tian.Y&Su.Y, 2008"Comparative Study on the Human Resource Flexible Management of Manufacturing Enterprises by AHP" IEEE, PP1–4

8. Devaraj.S&Kohli.R, 2003 "Performance Impacts of Information technology: Is actual usage the missing link?" *Management Science, Electronic* ,Vol. 49, No. 3,pp. 273–289.
9. Freed. A, Hyatt, Papachristou.A &Papalexandris.N, 2012 "Greek HRM: Building the Critical Competencies" The RBL Group and the Ross School of Business, University of Michigan, PP1–7.
10. Jin Chen.J&Weizi Li.W,2015 "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective" *International Federation for Information Processing*, pp. 204–213.
11. Long.C& Ismail. Wan, 2008" human resource competencies : a study of the hr professionals in manufacturing firms in Malaysia" *International Management Review* , Vol.4, No. 2 , pp.65–76
12. March.S&Smith.G,1995" Design and natural science research on information technology " *Decision Support Systems* 15, pp.251–266.
13. Martín.I,Puig.V,Tena.A&Llusar.J,2008"Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance" *Journal of Management*, Vol. 34 No. 5,PP 1009–1044
14. Michel.R& Michel.c,2012 "Faculty satisfaction and work–family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility" *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 46, pp5168 – 5172
15. Rekers.M, 2013" hr competencies : a contingency approach a quantitative study into business context factors influencing hr competencies", Master thesis , University Of Twente.
16. Ruel.H, Bondarouk.T, Velde.M, 2007 "The Contribution of e–HRM to HRM effectiveness: results from a quantitative study in dutch ministry", *Employee Relation* ,Vol.(29), Issue(3), pp 280–291.
17. Salvador.P.D,1997 "Staffing and Human Resources Flexibilities in the Spanish Public Services" *University Carlos III Madrid (Spain)*,PP46–56.
18. Sánchez.A,Pérez.M,Carnicer.P&Jiménez.M,2007 "Telework, human resource flexibility and firm performance"*Journal compilation*, PP208–223

19. Selmer.J&Chiu.R, 2004 "Required human resources competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong" Journal of World Business 39, PP324–336
20. Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W &Ulrich .M. 2012 "HR Talent and the New HR Competencies" The RBL Group. Strategic HR Journal , vol.11, no.4, pp1–7.
21. Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W &Ulrich .M.,2009 " HR transformation", TMTC Journal of Management.
22. Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W &Ulrich .M.,2011 "The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside–In" The RBL Group.
23. Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W &Ulrich .M.,2012 " the future is now: hr competencies for high performance", The RBL Group , Michigan M. Ross School of Business.
24. Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W&Ulrich .M I ,2011 "The State of the HR Profession" The RBL Group, Human Resource Management Journal, PP 1–22.
25. Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W&Ulrich .M, 2009 "Human Resource Competencies" Rising to Meet the Business Challenge, The RBL Group.
26. Ulrich.D, Brockbank.W, Johnson.D & Younger.J, 2007 "Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations" Employment Relations Today Journal, VOL.34, NO.3, PP.1–12
27. yu.Z&weinan.L,2011 "Study on the flexible human resource management in the enterprises in new economic era"IEEE, School of Management, Hubei University of Technology, PP747–750.
28. Zolin.R, Kuckertz.A&Kautonen.T,2011 "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams" Journal of Business Research 64, PP1097–1103