

**Strategic orientation and its impact on human resources flexibility**

التوجه الاستراتيجي وأثره في مرونة الموارد البشرية

دراسة تطبيقية على القيادات العليا في بغداد

م.م جهاد داود سلمان الدليمي

Jihad Dawood Salman al-Dulaimi

المديرية العامة لتربية واسط

General Directorate of Education in Wasit

التخصص العام والدقيق إدارة أعمال

[jihadaldulaimy55@gmail.com](mailto:jihadaldulaimy55@gmail.com)

رقم الهاتف ٠٧٨٣٢٣٣٤٤٧٢

م.م أحمد رحم عبد الفتلاوي

Ahmed Rahm Abd El , Fatlawi

المديرية العامة لتربية كربلاء

التخصص العام والدقيق إدارة أعمال

[ahmedalftlawu@gmail.com](mailto:ahmedalftlawu@gmail.com)

رقم الهاتف ٠٧٧١٤٤٠٩٧٣٢

**الملخص**

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التوجه الاستراتيجي للقيادات العليا في مرونة الموارد البشرية في منظمات مختارة داخل مدينة بغداد، تنطلق مشكلة البحث من حقيقة أن المنظمات العراقية تواجه تحديات متسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، تتطلب استراتيجيات واضحة تسهم في تعزيز قدرة الموارد البشرية على التكيف والمرونة، باعتبارها أهم مورد لتحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية، يركز البحث على أربعة أبعاد للتوجه الاستراتيجي هي: التميز، الابتكار، القيادة بالتكلفة، والنمو، ويقابلها أربعة أبعاد لمرونة الموارد البشرية تشمل: المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة في المهارات، والمرونة الزمنية، يعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من القيادات العليا (مديرين عامين، معاوني مديرين عامين، عمداء كليات، ورؤساء أقسام)، كما سيتم الاستعانة بالتحليل الإحصائي الوصفي والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، من المتوقع أن تسهم نتائج البحث في إبراز الدور الحيوي للتوجهات الاستراتيجية للقيادات العليا في رفع مستويات مرونة الموارد البشرية، بما يعزز قدرة المنظمات البغدادية على مواجهة التغيرات والاضطرابات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي، القيادات العليا، مرونة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، المنظمات في بغداد.

## Abstract

This research aims to examine the impact of strategic orientation of top management on human resource flexibility in selected organizations in Baghdad, The research problem stems from the fact that Iraqi organizations are facing rapid challenges in both internal and external environments, which require clear strategic directions that enhance the adaptability and flexibility of human resources, being the most critical asset for sustainability and competitive advantage. The study focuses on four dimensions of strategic orientation: differentiation, innovation, cost leadership, and growth, which are matched with four dimensions of human resource flexibility: numerical, functional, skill-based, and temporal flexibility, The research adopts a descriptive-analytical approach, employing a structured questionnaire as the main tool for data collection from a purposive sample of top-level managers (general directors, deputy general directors, deans of colleges, and heads of departments), Descriptive statistics and multiple regression analysis will be applied to test the hypotheses, The expected findings are anticipated to highlight the significant role of top management's strategic orientation in enhancing the levels of human resource flexibility, thus improving the ability of organizations in Baghdad to cope with environmental changes and disturbances while achieving sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Strategic Orientation, Top Management, Human Resource Flexibility  
, Competitive Advantage, Organizations in Baghdad.

## المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال العراقية، ولا سيما في مدينة بغداد، تحديات متزايدة تتمثل في التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، وقد أدى هذا الواقع إلى ضرورة تبني القيادات العليا توجهات استراتيجية واضحة تساهم في تحقيق التكيف مع هذه المتغيرات وضمان استمرارية المنظمة في بيئة شديدة المنافسة، فالمنظمات التي تمتلك قيادة عليا واعية وقادرة على صياغة استراتيجيات مرنة هي الأكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتعزيز استدامتها.

من جهة أخرى، تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، إذ تمثل المورد الأكثر حيوية والذي يصعب تقليده أو استنساخه من قبل المنافسين، ولا يمكن للموارد البشرية أن تحقق قيمتها المضافة إلا من خلال مرونتها في التكيف مع التغيرات البيئية وتلبية متطلبات العمل المتجددة، فالمرونة في عدد العاملين، وتنوع

مهاراتهم، وقدرتهم على أداء وظائف متعددة، واستجابتهم الزمنية للتغيرات، جميعها عناصر أساسية لزيادة كفاءة الأداء وتعزيز الميزة التنافسية.

هنا تبرز العلاقة الجوهرية بين التوجه الاستراتيجي للقيادات العليا وبين مرونة الموارد البشرية؛ إذ أن وضوح الرؤية الاستراتيجية واتجاهات القيادة نحو التميز أو الابتكار أو خفض التكاليف أو النمو ينعكس بشكل مباشر على مستوى المرونة الذي يمكن أن تحققه الموارد البشرية، ومن ثم، فإن دراسة هذه العلاقة في سياق المنظمات البغدادية تمثل قيمة علمية وعملية، من شأنها أن تقدم إطاراً يساعد صانعي القرار في تعزيز قدرة منظماتهم على مواجهة التغيرات البيئية وضمان استمراريتها.

#### المبحث الاول: الجانب المنهجي للبحث:

##### مشكلة البحث:

تواجه المنظمات في بغداد تحديات بيئية متغيرة (اقتصادية، تكنولوجية، سياسية) تتطلب من القيادات العليا صياغة توجهات استراتيجية واضحة تعزز من قدرة الموارد البشرية على التكيف والمرونة، ومع ذلك، ما يزال من غير الواضح إلى أي مدى يسهم التوجه الاستراتيجي للقيادات العليا في دعم مرونة الموارد البشرية داخل المنظمات. سؤال البحث الرئيس:

ما أثر التوجه الاستراتيجي للقيادات العليا في مرونة الموارد البشرية في منظمات بغداد؟

##### أهمية البحث

يساهم في توضيح كيف تدعم قرارات القيادات العليا مرونة الموارد البشرية في بيئة عمل معقدة مثل بغداد، يقدم إطاراً عملياً يمكن أن تستفيد منه المنظمات في مواجهة الأزمات والتغيرات.

##### هدف البحث

تشخيص طبيعة التوجه الاستراتيجي لدى القيادات العليا في منظمات بغداد، تحديد مستوى مرونة الموارد البشرية في هذه المنظمات، اختبار أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز مرونة الموارد البشرية، تقديم توصيات عملية تساعد القيادات العليا في دعم المرونة التنظيمية عبر الموارد البشرية.

##### الدراسات السابقة:

دراسة الحياي<sup>[1]</sup> (٢٠١٩) تناولت هذه الدراسة أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية من خلال مرونة الموارد البشرية في عينة من المصارف الأهلية في العراق. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت النتائج إلى أن التوجه الاستراتيجي المتمثل في (الابتكار والتميز) له تأثير كبير في رفع مستويات مرونة الموارد البشرية، مما ساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية.

دراسة الزبيدي<sup>[2]</sup> (٢٠٢١) هدفت إلى تشخيص دور القيادات العليا في تعزيز مرونة الموارد البشرية عبر التوجهات الاستراتيجية في الجامعات الأهلية ببغداد، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام تحليل الانحدار

المتعدد، أظهرت النتائج أن التوجه الاستراتيجي للقيادات العليا نحو النمو والتميز يسهم في تعزيز المرونة الوظيفية والمهارة للموارد البشرية، مما ينعكس على تحسين جودة الخدمة التعليمية. أجرى [3] (Ahmad & Schroeder, 2018) دراسة تناولت العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ومرونة القوى العاملة في شركات صناعية عاملة في الاقتصادات الناشئة، اعتمدت الدراسة على بيانات مسحية جمعت من (٢١٠) مديرين في مستويات إدارية مختلفة، ولغرض اختبار فرضيات البحث، استخدم الباحثان أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات الموجهة نحو الابتكار تسهم بشكل كبير في تعزيز المرونة المهنية والمرونة الوظيفية للعاملين، حيث يصبح الموظفون قادرين على تطوير مهارات جديدة وأداء مهام متعددة استجابة لمتطلبات بيئة العمل المتغيرة، في المقابل، تبين أن استراتيجيات القيادة بالتكلفة ترتبط بالدرجة الأولى بالمرونة العددية للقوى العاملة، أي القدرة على زيادة أو تقليص أعداد العاملين تبعاً لاحتياجات الإنتاج.

(١) أحمد عبد الكريم الحياي، (٢٠١٩). أثر التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية. (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ٢٥(٢)، ١١٢-١٣٥.

(٢) سارة كاظم الزبيدي، (٢٠٢١). دور القيادات العليا في تعزيز مرونة الموارد البشرية من خلال التوجه الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية ببغداد. (مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ٢٨(٣)، ٨٥-١٠٤.

(٣) Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2018). Strategic orientation and workforce flexibility: Evidence from manufacturing firms in emerging markets. *Journal of Business Research*, 92, 45–56.

خلصت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يعد من أبرز العوامل المؤثرة في مرونة الموارد البشرية، وأن اختيار نوع الاستراتيجية (ابتكار، تميز، قيادة بالتكلفة) يحدد طبيعة ونوع المرونة التي يمكن أن تحققها المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات العليا في الشركات الصناعية بمواءمة توجهاتها الاستراتيجية مع سياسات إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق المرونة المطلوبة لمواجهة تحديات الأسواق العالمية.

**منهج البحث:**

#### ١. منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية، من خلال تشخيص الواقع القائم في المنظمات قيد الدراسة، وتحليل العلاقات والأثر بين المتغيرات.

#### ٢. مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث: القيادات العليا في عدد من المنظمات العاملة في بغداد (المصارف، الجامعات، المستشفيات، شركات الاتصالات)
- العينة: عينة قصدية تتكون من (٨٠) فرداً من القيادات العليا (مدير عام، معاون مدير عام، عميد كلية، رئيس قسم، مدير دائرة).

### ٣. أدوات جمع البيانات

- الاستبانة: أداة رئيسة مصممة وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، تضمنت محاور تقيس أبعاد التوجه الاستراتيجي (التميز، الابتكار، القيادة بالتكلفة، النمو) وأبعاد مرونة الموارد البشرية (المرونة العددية، الوظيفية، المهارة، الزمنية).
- المقابلات: مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من القيادات العليا لتعزيز البيانات الكمية ببيانات نوعية أكثر عمقاً.
- ٤. الأساليب الإحصائية
- تحليل البيانات، سيتم الاعتماد على:
- التحليل الوصفي: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات) لتشخيص الواقع.
- اختبار معامل الارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في مرونة الموارد البشرية.
- اختبار الفرضيات الإحصائية (T-test) و (F-test) للتحقق من معنوية النتائج.
- ٥. حدود البحث
- المكانية: يقتصر على منظمات مختارة في مدينة بغداد.
- الزمانية: يغطي البيانات الميدانية للعام (٢٠٢٤/٢٠٢٥).
- البشرية: يقتصر على القيادات العليا دون غيرها من المستويات الإدارية.

### المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:

#### المطلب الاول: التوجه الاستراتيجي:

يعرف التوجه الاستراتيجي (Strategic orientation) هو الاتجاه العام الذي تتبناه القيادة العليا للمنظمة في التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال تبني سياسات وخطط طويلة الأمد تركز على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الزبيدي، ٢٠٢١)<sup>[1]</sup>.

ويشير التوجه الاستراتيجي إطاراً فكرياً وإدارياً يعكس رؤية المنظمة ورسالتها في السوق، ويحدد الكيفية التي يمكن من خلالها استغلال مواردها وقدراتها في سبيل مواجهة المنافسة وتحقيق أهدافها (الحيالي، ٢٠١٩)<sup>[2]</sup>.

والتوجه الاستراتيجي هو المبادئ التي توجه سلوك المنظمة وعمليات اتخاذ القرار لديها بهدف التوافق مع ظروف البيئة الخارجية وتحقيق أداء متفوق (Venkatraman, 1989) [3].

يعد التوجه الاستراتيجي أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، حيث يحدد الاتجاه العام الذي تتبعه القيادة العليا للمنظمة لتحقيق أهدافها في بيئة متغيرة ومعقدة، ويرتبط هذا المفهوم بعدة أبعاد رئيسية تمثل ركائز استراتيجية تساعد المنظمة على التكيف مع التحديات والاستفادة من الفرص. ويمكن تلخيص هذه الأبعاد كما يلي:

(١) أحمد عبد الكريم الحياي، المصدر السابق، ١١٢-١٣٥.

(٢) سارة كاظم الزبيدي، المصدر السابق، ٨٥-١٠٤.

(3) Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. Management Science, 35(8), 942–962.

#### ١. التميز (Differentiation)

يشير بعد التميز إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات فريدة تختلف عن المنافسين في السوق، بحيث توفر قيمة مضافة للعملاء، ويهدف هذا البعد إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الجودة، الابتكار في المنتجات، أو تجربة العملاء المتميزة، أهمية البعد: يساعد على جذب العملاء وزيادة الولاء للعلامة التجارية، ويقلل من التنافس المباشر على السعر (الحياي، ٢٠١٩) [1].

#### ٢. الابتكار (Innovation)

يمثل الابتكار بعد جوهرياً للتوجه الاستراتيجي، حيث يركز على تطوير منتجات جديدة، تحسين العمليات، أو تبني تقنيات حديثة لتعزيز الأداء التنظيمي، الابتكار يمكن أن يكون منتجاً أو عملية أو أسلوباً إدارياً، أهمية البعد: يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، ويتيح لها الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق المتغيرة (الزبيدي، ٢٠٢١) [2].

#### ٣. القيادة بالتكلفة (Cost Leadership)

يعني هذا البعد التركيز على تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية دون المساس بجودة المنتج أو الخدمة، بهدف تقديم عروض تنافسية أكثر اقتصادية للعملاء، أهمية البعد: يمنح المنظمة القدرة على المنافسة السعرية في الأسواق، ويزيد من هامش الربح ويقلل من المخاطر المالية (الحياي، ٢٠١٩) [1].

#### ٤. النمو/التوسع (Growth)

يركز بعد النمو على توسيع نطاق العمليات، سواء من خلال زيادة الحصة السوقية، دخول أسواق جديدة، أو تنوع المنتجات والخدمات، أهمية البعد: يساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة، ويوفر فرصاً أكبر للربح، ويعزز مكانة المنظمة في السوق (الزبيدي، ٢٠٢١)<sup>[2]</sup>.

(١) أحمد عبد الكريم الحياي، المصدر السابق، ١١٢-١٣٥.

(٢) سارة كاظم الزبيدي، المصدر السابق، ٨٥-١٠٤.

##### ٥. المخاطرة (Risk-taking)

يعكس هذا البعد استعداد المنظمة لتحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق أهداف استراتيجية كبيرة، مثل الاستثمار في مشاريع جديدة أو دخول أسواق غير مستقرة، أهمية البعد: يسمح للمنظمة بتحقيق مكاسب أكبر ومواجهة المنافسة، لكنه يتطلب إدارة حذرة لتقليل الخسائر المحتملة (Venkatraman, 1989)<sup>[1]</sup>. هذه الأبعاد مجتمعة تشكل الإطار الكامل للتوجه الاستراتيجي، حيث يرتبط كل بعد بطريقة مباشرة بقدرة المنظمة على تحقيق مرونة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

##### المطلب الثاني: الموارد البشرية:

الموارد البشرية (Human resources) تُعد الركيزة الأساسية لأي منظمة، لأنها تشمل جميع الأفراد الذين يعملون ضمن المنظمة ويشكلون المصدر الحيوي لتحقيق أهدافها، ويمكن تعريف الموارد البشرية بعدة طرق: الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعرفة والخبرة ويعملون في المنظمة، ويشكلون القوة المحركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (عبد الله، ٢٠١٨)<sup>[2]</sup>. وتشير الموارد البشرية إلى الأفراد الذين يشكلون القوة العاملة في المنظمة، والذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة (Dessler, 2020)<sup>[3]</sup>.

##### ١. أهمية الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح أي منظمة، ومن أبرز أهميتها:

- القدرة على تحقيق الأهداف: يعتبر الأفراد هم من يطبق الاستراتيجيات والخطط على أرض الواقع.

(١) Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. Management Science, 35(8), 942–962.

(٢) عبد الله، علي حسين. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والوظائف. بغداد: دار العلوم.

(٣) Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.

- تعزيز الابتكار والإبداع: الموارد البشرية القادرة على التفكير الابتكاري تساهم في تطوير المنتجات والخدمات.

- الميزة التنافسية: تعتبر القوى العاملة الماهرة والمحفزة مورداً لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- المرونة التنظيمية: تسهم الموارد البشرية المرنة في التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.
- تحسين جودة الأداء: من خلال التدريب والتطوير المستمر، يتم رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي (Armstrong, 2020)<sup>[1]</sup>.

## ٢. وظائف الموارد البشرية

- تتعدد وظائف الموارد البشرية لتشمل جميع جوانب إدارة الأفراد داخل المنظمة، ويمكن تلخيصها كما يلي:
- التخطيط للموارد البشرية (HR Planning): تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.
  - الاستقطاب والاختيار (Recruitment & Selection): جذب أفضل الكفاءات واختيار الأنسب منها.
  - التدريب والتطوير (Training & Development): رفع مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.
  - إدارة الأداء (Performance Management): تقييم الأداء وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.
  - التعويضات والمزايا (Compensation & Benefits): توفير رواتب ومزايا عادلة لتعزيز الرضا الوظيفي.
  - علاقات الموظفين (Employee Relations): الحفاظ على بيئة عمل صحية وحل النزاعات (Dessler, 2020)<sup>[2]</sup>.

## ٣. أنواع الموارد البشرية

يمكن تصنيف الموارد البشرية ضمن المنظمة حسب الوظائف أو المهارات كما يلي:

(1) Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

(2) Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.

- الموارد البشرية الإدارية: مثل المديرين والقادة الذين يخططون ويشرفون على العمليات.
- الموارد البشرية الفنية أو المتخصصة: مثل المهندسين، الأطباء، المبرمجين، والخبراء في المجالات المتخصصة.
- الموارد البشرية الداعمة: مثل موظفي الدعم الإداري، السكرتارية، والخدمات المساندة.
- الموارد البشرية المؤقتة أو المرنة: مثل المستشارين والعاملين بعقود قصيرة أو مشاريع محددة (Armstrong, 2020)<sup>[1]</sup>.

تعد الموارد البشرية أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة، حيث يعتمد نجاح أي استراتيجية على قدرة الأفراد على التنفيذ، ومرونتهم في مواجهة التغيرات، وإبداعهم في إيجاد حلول مبتكرة، وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية

بشكل فعال تضمن تعزيز الأداء التنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة.

### المبحث الثالث: الاطار العملي للبحث:

#### تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

تحليل الارتباط يساعد في فهم العلاقة بين المتغيرات في الدراسة، ويقدم العديد من المعلومات المفيدة، اذ يمكن لتحليل الارتباط أن يظهر ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات موجودة او لا ، وكذلك قوة واتجاه هذه العلاقة، اذ، يمكن أن يظهر تحليل الارتباط ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية (عندما يزداد قيمة متغير واحد، تزداد قيمة المتغير الآخر) أو علاقة سلبية (عندما يزداد قيمة متغير واحد، تنخفض قيمة المتغير الآخر) أو علاقة صفرية (عندما لا توجد علاقة بين المتغيرات)، كما يمكن أن يوفر تحليل الارتباط قيمة لمعامل الارتباط (معامل بيرسون) الذي يقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، حيث تتراوح قيمه بين -١ و١.

ويشير قيمة معامل الارتباط (-١) إلى وجود علاقة عكسية تامة، أما قيمة معامل الارتباط (+١) فيشير إلى علاقة طردية إيجابية تامة، وفيما يلي يوضح الجدول (١-٣) إطاراً لتحديد حجم قيمة معامل الارتباط.

(1) Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

الجدول (١-٣) قوة واتجاه قيم معامل الارتباط

| علاقة طردية موجبة |            |      |      |              |      |      |              |      |      |                |
|-------------------|------------|------|------|--------------|------|------|--------------|------|------|----------------|
| ١                 | 0.9        | 0.8  | 0.7  | 0.6          | 0.5  | 0.4  | 0.3          | 0.2  | 0.1  | 0              |
| ارتباط تام        | ارتباط قوي |      |      | ارتباط متوسط |      |      | ارتباط مقبول |      |      | لا يوجد ارتباط |
| ١-                | 0.9-       | 0.8- | 0.7- | 0.6-         | 0.5- | 0.4- | 0.3-         | 0.2- | 0.1- | 0              |
| علاقة عكسية سالبة |            |      |      |              |      |      |              |      |      |                |

المصدر: عز عبدالفتاح، (٢٠٠٨)<sup>[1]</sup>.

#### أولاً: الفرضية الرئيسية (الاولى)

والتي تنص : لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين التوجه الاستراتيجي والموارد البشرية. يتبين من الجدول (٢-٣) نتائج قيم معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والموارد البشرية ، اذ سجل ما قيمته ( $0.850^{**}$ ) وبمستوى قوي اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (11.323) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وعليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والموارد البشرية ، بناءً على هذه النتائج كلما تم الاعتماد على التوجه الاستراتيجي سيؤدي ذلك إلى تحسين الموارد البشرية.

## ١. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التميز والموارد البشرية.

يتبين من الجدول (٢-٣) نتائج قيم معامل الارتباط بين التميز والموارد البشرية ، اذ سجل ما قيمته (٠,٧٤٣,\*\*) وبمستوى قوي اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (٨,٢٦٩) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، وعليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التميز والموارد البشرية ، اذ يمكن أن نفهم أن الاهتمام بتطوير التميز وتعزيزها يعتبر أمراً حيوياً في تحسين الموارد البشرية.

(١) عز عبدالفتاح (٢٠٠٨) ، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، دار الخوارزمي للطباعة والنشر، ص ١٥٤.

## ٢. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الابتكار والموارد البشرية.

يتبين من الجدول (٢-٣) نتائج قيم معامل الارتباط بين الابتكار والموارد البشرية ، اذ سجل ما قيمته (٠,٧٨٥,\*\*) وبمستوى قوي اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (٩,١٣١) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (١,٩٦) عند المستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، وعليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الابتكار والموارد البشرية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة بالتكلفة والموارد البشرية. يتبين من الجدول (٢-٣) نتائج قيم معامل الارتباط بين القيادة بالتكلفة والموارد البشرية، اذ سجل ما قيمته (٠,٨٥٢,\*\*) وبمستوى قوي اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (١٠,٩٤٥) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (١,٩٦) عند المستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، وعليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة بالتكلفة والموارد البشرية.

## ٤. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين النمو والموارد البشرية.

يتبين من الجدول (٢-٣) نتائج قيم معامل الارتباط بين النمو والموارد البشرية، اذ سجل ما قيمته (٠,٦٧٦,\*\*) وبمستوى متوسط اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (٧,٥٢٢) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (١,٩٦) عند المستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، وعليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين النمو والموارد البشرية.

## ٥. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاستباقية والموارد البشرية.

يتبين من الجدول (٢-٣) نتائج قيم معامل الارتباط بين الاستباقية والموارد البشرية، اذ سجل ما قيمته (٠,٥٧٧,\*\*) وبمستوى متوسط اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (٦,٥٢١) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (١,٩٦) عند المستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، وعليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الاستباقية والموارد البشرية.

## ٦. الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين المخاطرة والموارد البشرية.

يتبين من الجدول (٢-٣) نتائج قيم معامل الارتباط بين المخاطرة والموارد البشرية ، اذ سجل ما قيمته (٠,٧٧٥\*\*) وبمستوى متوسط اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (٨,٥٣٢) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (١,٩٦) عند المستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، وعليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين المخاطرة والموارد البشرية.

جدول (٢-٣) قيم الارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والموارد البشرية

| المتغير<br>المعتمد               | ابعاد متغير<br>التوجه<br>الاستراتيجي | قيم الارتباط و الدلالة        |         | Z<br>المحسوبة | تفسير النتائج                                                                             |
|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموارد البشرية                  | التميز                               | R                             | 0.743** | 8.269         | وجود علاقة طردية موجية وبمستوى قوي بين ابعاد<br>متغير التوجه الاستراتيجي والموارد البشرية |
|                                  |                                      | Sig                           | 0.000   |               |                                                                                           |
|                                  | الابتكار                             | R                             | 0.785** | 9.131         |                                                                                           |
|                                  |                                      | Sig                           | 0.000   |               |                                                                                           |
|                                  | القيادة<br>بالتكلفة                  | R                             | 0.852** | 10.945        |                                                                                           |
|                                  |                                      | Sig                           | 0.000   |               |                                                                                           |
|                                  | النمو                                | R                             | 0.676** | 7.522         |                                                                                           |
|                                  |                                      | Sig                           | 0.000   |               |                                                                                           |
|                                  | الاستباقية                           | R                             | 0.577** | ٦,٥٢١         |                                                                                           |
|                                  |                                      | Sig                           | 0.000   |               |                                                                                           |
|                                  | المخاطرة                             | R                             | 0.77٥** | ٨,٥٣٢         |                                                                                           |
|                                  |                                      | Sig                           | 0.000   |               |                                                                                           |
|                                  | التوجه<br>الاستراتيجي                | R                             | 0.850** | 11.323        |                                                                                           |
|                                  |                                      | Sig                           | 0.000   |               |                                                                                           |
|                                  |                                      | عدد الفرضيات الصفرية المقبولة |         |               |                                                                                           |
|                                  |                                      | عدد الفرضيات البديلة المقبولة |         |               |                                                                                           |
|                                  |                                      | النسبة المئوية                |         |               |                                                                                           |
| Z الجدولية = ١,٩٦                |                                      |                               |         |               |                                                                                           |
| ** الارتباط عند مستوى دلالة ٠,٠١ |                                      |                               |         |               |                                                                                           |
| حجم العينة = ٨٠                  |                                      |                               |         |               |                                                                                           |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة

تهدف هذه المرحلة من التحليل إلى اختبار الفرضية التأثيرية المحددة في البحث، والتي تقترح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي على مرونة الموارد البشرية، اذ سيتم ذلك من خلال تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لتقدير العلاقة بين متغير التوجه الاستراتيجي و أبعاد في متغير الموارد

البشرية، اذ تعطى وفق الصيغة الاتية (كاظم & مسلم، ٢٠٠٢)<sup>[1]</sup>:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + U_i$$

اما المعادلة التقديرية للانحدار الخطي البسيط فيمكن التعبير عنها بالشكل الاتي :

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1$$

أذ ان :

$\alpha$  : تمثل قيمة الحد الثابت.

$\beta_1$  : تمثل قيمة الميل الحدي ( التأثير ) للمتغير او البعد المستقل.

$X_1$ : يمثل المتغير او البعد المستقل.

$Y$  : يمثل المتغير التابع او المعتمد.

$U_i$  : تمثل نسبة الخطأ.

الفرضية (الرئيسية الثانية): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي و الموارد البشرية

(التوجه الاستراتيجي)  $0.025 + 0.857$  = مرونة الموارد البشرية

يوضح الجدول (٣-٣) نتائج تحليل التأثير بين التوجه الاستراتيجي و الموارد البشرية، قيمة (F) المستخرجة التي بلغت (٢٢٥,١٩٥) وفي ضوء النتيجة نقي الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين التوجه الاستراتيجي و الموارد البشرية ، هذا يعني أن هناك تأثير إحصائي معنوي بين هذين المتغيرين، من جانبه، فإن قيمة (t) المستخرجة التي بلغت (١٤,٨٧٣) تشير إلى أن تأثير المعلمة ( $\beta$ ) هو تأثير حقيقي، حيث أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة مرونة الموارد البشرية بنسبة (٩٥%)، وتوضح هذه النتيجة أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على مرونة الموارد البشرية ، كما يلاحظ من النتيجة أن متغير التوجه الاستراتيجي قادر على تفسير نسبة تغيرات تصل إلى (٧٤%) في الموارد البشرية ، مما يعني أن لديه تأثيراً مهماً ومعنوياً على مرونة الموارد البشرية.

١. الفرضية (الفرعية الاولى): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التميز في مرونة الموارد البشرية

(التميز)  $1.032 + 0.662$  = مرونة الموارد البشرية

يوضح الجدول (٣-٣) النتائج الخاصة بتحليل الأثر بين بعد التميز ومرونة الموارد البشرية، قيمة (F) المستخرجة التي بلغت (٩١,٨٤٤) وفي ضوء النتيجة نقي الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين بعد التميز

ومرونة الموارد البشرية مما يدل على أهمية كبيرة لهذا العامل في تحقيق مرونة الموارد البشرية، من جانب آخر فإن قيمة (t) المستخرجة التي بلغت (٩,٦٨٩) تشير إلى أن تأثير المعلمة ( $\beta$ ) هو تأثير حقيقي، إذ أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة ستؤدي إلى زيادة مرونة الموارد البشرية بنسبة (٦٧%)، وهذا يعني أن بعد التميز له تأثير كبير على مرونة الموارد البشرية، إذ يلاحظ أن بعد التميز قادر على تفسير نسبة تغيرات تصل إلى (٥٤%) في مرونة الموارد البشرية.

## ٢. الفرضية (الفرعية الثانية): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بعد الابتكار في الموارد البشرية.

$$\text{(الابتكار)} = 0.632 + 0.777 \text{ مرونة الموارد البشرية}$$

يوضح الجدول (٣-٣) نتائج تحليل الأثر بين بعد الابتكار ومرونة الموارد البشرية، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة والبالغة (١١٩,٦٤٥) وفي ضوء النتيجة نقيض الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين بعد الابتكار ومرونة الموارد البشرية، مما يدل على أهمية كبيرة لهذا العامل في تحقيق مرونة الموارد البشرية، إذ يظهر التحليل أهمية بعد الابتكار في تحسين مرونة الموارد البشرية، من جانب آخر فإن قيمة (t) المستخرجة التي بلغت (١١,٨٩٢) تشير إلى أن تأثير المعلمة ( $\beta$ ) هو تأثير حقيقي، إذ أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة ستؤدي إلى زيادة مرونة الموارد البشرية بنسبة (٧٦%)، مما يعني أن بعد الابتكار له تأثير كبير على مرونة الموارد البشرية، كما يلاحظ أن بعد الابتكار قادر على تفسير نسبة تغيرات تصل إلى (٦٠%) في مرونة الموارد البشرية.

## ٣. الفرضية (الفرعية الثالثة): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد القيادة بالتكلفة في مرونة الموارد البشرية

$$\text{(القيادة بالتكلفة)} = 0.291 + 0.982 \text{ مرونة الموارد البشرية}$$

كشفت النتائج المبينة في الجدول (٣-٣) نتائج تحليل الأثر بين بعد القيادة بالتكلفة في مرونة الموارد البشرية، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (١٩٢,٩٥٩) وفي ضوء النتيجة نقيض الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين بعد القيادة بالتكلفة و مرونة الموارد البشرية، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (١٢,٨٥٥) أن تأثير المعلمة ( $\beta$ ) هو تأثير حقيقي حيث أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة مرونة الموارد البشرية بمقدار (٨٩%)، إذ استطاع بعد القيادة بالتكلفة من تفسير ما نسبة (٧١%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية.

## ٤. الفرضية (الفرعية الرابعة): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد النمو في مرونة الموارد البشرية

$$\text{(النمو)} = 0.893 + 0.669 \text{ مرونة الموارد البشرية}$$

يبين الجدول (٣-٣) نتائج تحليل التأثير بين بعد النمو ومرونة الموارد البشرية، إذ يظهر من قيمة (F) المستخرجة التي بلغت (٧٣,٠٨١) وفي ضوء النتيجة نقيض الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين بعد النمو ومرونة الموارد البشرية، من جانب آخر فإن قيمة (t) المستخرجة التي بلغت (٩,٣٧١) تشير إلى أن تأثير المعلمة ( $\beta$ ) هو تأثير حقيقي، يعني زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة مرونة الموارد البشرية بنسبة

(٦٧%)، وهذا يعني أن بعد النمو يلعب دوراً كبيراً في تحسين مرونة الموارد البشرية ، ويلاحظ أن بعد النمو قادر على تفسير نسبة تغيرات تصل إلى (٤٧%) في مرونة الموارد البشرية، مما يظهر أهمية كبيرة لهذا العامل في تحقيق مرونة الموارد البشرية.

٥. الفرضية (الفرعية الخامسة): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الاستباقية في مرونة الموارد البشرية (الاستباقية)  $0.559 + 0.773 =$  مرونة الموارد البشرية

يبين الجدول (٣-٣) نتائج تحليل التأثير بين بعد الاستباقية ومرونة الموارد البشرية، اذ يظهر من قيمة (F) المستخرجة التي بلغت (70.104) وفي ضوء النتيجة نقيل الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين بعد الاستباقية ومرونة الموارد البشرية، من جانب آخر فإن قيمة (t) المستخرجة التي بلغت (٨,١٥٣) تشير إلى أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي، يعني زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة مرونة الموارد البشرية بنسبة (56%)، وهذا يعني أن بعد الاستباقية يلعب دوراً كبيراً في تحسين مرونة الموارد البشرية ، ويلاحظ أن بعد الاستباقية قادر على تفسير نسبة تغيرات تصل إلى (37%) في مرونة الموارد البشرية، مما يظهر أهمية كبيرة لهذا العامل في تحقيق مرونة الموارد البشرية.

٦. الفرضية (الفرعية السادسة): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها المخاطرة في مرونة الموارد البشرية (المخاطرة)  $0.669 + 0.893 =$  مرونة الموارد البشرية

يبين الجدول (٣-٣) نتائج تحليل التأثير بين بعد المخاطرة ومرونة الموارد البشرية، اذ يظهر من قيمة (F) المستخرجة التي بلغت (٧٦,٣٧٥) وفي ضوء النتيجة نقيل الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين بعد المخاطرة ومرونة الموارد البشرية، من جانب آخر فإن قيمة (t) المستخرجة التي بلغت (١٠,٠٨٥) تشير إلى أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي، يعني زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة مرونة الموارد البشرية بنسبة (79%)، وهذا يعني أن بعد المخاطرة يلعب دوراً كبيراً في تحسين مرونة الموارد البشرية ، ويلاحظ أن بعد المخاطرة قادر على تفسير نسبة تغيرات تصل إلى (58%) في مرونة الموارد البشرية، مما يظهر أهمية كبيرة لهذا العامل في تحقيق مرونة الموارد البشرية.

جدول (٣-٣) تحليل ابعاد التوجه الاستراتيجي في مرونة الموارد البشرية

| المتغير المعتمد       | ابعاد التوجه الاستراتيجي |     | (R <sup>2</sup> ) | Adj(R <sup>2</sup> ) | (F)     | (t)    | Sig   | القرار والتفسير                                            |
|-----------------------|--------------------------|-----|-------------------|----------------------|---------|--------|-------|------------------------------------------------------------|
| مرونة الموارد البشرية | التميز                   | (α) | 1.032             | 0.532                | 91.844  | 9.689  | 0.000 | وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي في |
|                       |                          | (β) | 0.672             |                      |         |        |       |                                                            |
|                       | الابتكار                 | (α) | 0.632             | 0.595                | 119.645 | 11.892 | 0.000 | الاستراتيجي في                                             |
|                       |                          | (β) | 0.763             |                      |         |        |       |                                                            |
|                       |                          | (α) | 0.290             | 0.705                | 192.959 | 12.855 | 0.000 |                                                            |
|                       |                          |     |                   | 0.708                |         |        |       |                                                            |

| مرونة الموارد البشرية                                          | 0.000 | 9.371  | 73.081  | 0.463 | 0.470 | 0.888 | (β) | القيادة بالتكلفة   |
|----------------------------------------------------------------|-------|--------|---------|-------|-------|-------|-----|--------------------|
|                                                                |       |        |         |       |       | 0.893 | (α) | النمو              |
|                                                                |       |        |         |       |       | 0.669 | (β) |                    |
|                                                                | 0.000 | 8.153  | 70.104  | 0.373 | 0.370 | 0.773 | (α) | الاستباقية         |
|                                                                |       |        |         |       |       | 0.559 | (β) |                    |
|                                                                | 0.000 | 10.085 | 76.375  | 0.575 | 0.571 | 0.931 | (α) | المخاطرة           |
|                                                                |       |        |         |       |       | 0.789 | (β) |                    |
|                                                                | 0.000 | 14.873 | 225.195 | 0.736 | 0.739 | 0.024 | (α) | التوجه الاستراتيجي |
|                                                                |       |        |         |       |       | 0.957 | (β) |                    |
| (F) الجدولية = ٣,٩٤ // (t) الجدولية = ١,٩٨٤ // حجم العينة = ٨٠ |       |        |         |       |       |       |     |                    |
| عدد الفرضيات البديلة المقبولة = ٧                              |       |        |         |       |       |       |     |                    |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

٥. الفرضية (الفرعية السابعة): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي معاً في مرونة الموارد البشرية

$$= -0.00069Y + 0.254X_1 - 0.028X_2 + 0.608X_3 + 0.155X_4 + 0.160X_5 + 0.165X_6$$

يوضح الجدول (٤-٣) نتائج تحليل الأثر بين ابعاد التوجه الاستراتيجي معاً في مرونة الموارد البشرية، اذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (٦٩,١٢٦) وفي ضوء النتيجة نقبل الفرضية البديلة التي تشير الى وجود تأثير معنوي بين ابعاد التوجه الاستراتيجي معاً في مرونة الموارد البشرية باستثناء بعد الابتكار، اذ يتبين من قيمة  $R^2$  (Adj) ان ابعاد التوجه الاستراتيجي معاً قادرة على تفسير ما نسبته (٧٩%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية، اذ يظهر من قيمة (t) المستخرجة لأبعاد (التميز، القيادة بالتكلفة، النمو، الاستباقية، المخاطرة) والبالغة (٣,٤٨٣، ٦,٢٦٩، ٢,١١٠، ٢,٠٥٠، ٢,٠٨٠) على التوالي وتشير الى ان تأثير الابعاد معنوية كما يتبين من قيم المعالم (β) بان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة مرونة الموارد البشرية بمقدار (٢٥%، ٦٠%، ١٥%، ١٦%، ١٦%) على التوالي، اما بالنسبة لبعد الابتكار فقد اظهرت النتائج عدم وجود تأثير يذكر لهذا البعد في الانموذج.

جدول (٤-٣) تحليل الاثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي معاً في مرونة الموارد البشرية

| Sig.                                  | (F)    | Adj (R <sup>2</sup> ) | (R <sup>2</sup> ) | (R)<br>المتعدد | Sig.  | (t)   | (β)    | (α)  | أبعاد التوجه<br>الاستراتيجي |
|---------------------------------------|--------|-----------------------|-------------------|----------------|-------|-------|--------|------|-----------------------------|
| 0.000                                 | 69.126 | 0.770                 | 0.782             | 0.884          | 0.002 | 3.483 | 0.254  | .069 | التميز                      |
|                                       |        |                       |                   |                | 0.817 | -.245 | -0.028 |      | الابتكار                    |
|                                       |        |                       |                   |                | 0.000 | 6.269 | 0.608  |      | القيادة بالتكلفة            |
|                                       |        |                       |                   |                | 0.058 | 2.011 | 0.155  |      | النمو                       |
|                                       |        |                       |                   |                | 0.060 | 2.050 | ١٦٠٠   |      | الاستباقية                  |
|                                       |        |                       |                   |                | 0.073 | 2.080 | ٠,١٦٥  |      | المخاطرة                    |
| 2.422                                 |        |                       |                   | F الجدولية     |       |       |        |      |                             |
| 1.984                                 |        |                       |                   | t الجدولية     |       |       |        |      |                             |
| عدد الابعاد المؤثرة (المقبولة) =٥     |        |                       |                   |                |       |       |        |      |                             |
| عدد الابعاد غير المؤثرة (المقبولة) =١ |        |                       |                   |                |       |       |        |      |                             |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

المبحث الرابع: الجانب الاستنتاجي للبحث:

النتائج:

- وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية: أظهرت الدراسة أن وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى القيادات العليا في بغداد يساهم في رفع مستوى المرونة لدى العاملين وإدارات الموارد البشرية.
- ضعف في بعض جوانب المرونة: رغم تبني استراتيجيات واضحة، إلا أن هناك قصوراً في سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية نتيجة ضعف أنظمة التدريب المستمر.
- أثر الثقافة التنظيمية: الثقافة السائدة في بعض المؤسسات الحكومية والخاصة ما زالت تميل إلى الجمود الإداري، مما يحد من فاعلية التوجهات الاستراتيجية في تحقيق المرونة.
- التوجه الاستراتيجي كعامل استباقي: المؤسسات التي تبنت استراتيجيات قائمة على استشراف المستقبل أظهرت قدرة أكبر على مواجهة الأزمات والظروف غير المتوقعة.

التوصيات

- تعزيز وضوح الرؤية الاستراتيجية: ضرورة صياغة ونشر الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بشكل يضمن فهم جميع العاملين لها.
- تطوير قدرات القيادات العليا: إقامة برامج تدريبية وورش عمل خاصة بالقيادات العليا لتعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي والقيادة المرنة.

٣. تفعيل أنظمة التدريب المستمر: وضع خطط تدريبية ديناميكية تواكب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتدعم مرونة الموارد البشرية.

٤. الاعتماد على التخطيط الاستباقي: استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي واستشراف المستقبل للتعامل مع المخاطر والأزمات قبل وقوعها.

#### المصادر والمراجع:

- الحياي، أحمد عبد الكريم. (٢٠١٩). أثر التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، ٢٥(٢)، ١١٢-١٣٥.
- الزبيدي، سارة كاظم. (٢٠٢١). دور القيادات العليا في تعزيز مرونة الموارد البشرية من خلال التوجه الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية ببغداد. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ٢٨(٣)، ٨٥-١٠٤.
- عبد الله، علي حسين. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والوظائف. بغداد: دار العلوم.
- عبدالفتاح، عز، (٢٠٠٨)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، دار الخوارزمي للطباعة والنشر، ص ٥٤١.
- كاظم، أموري هادي & مسلم، باسم شليبه (٢٠٠٢)، "القياس الاقتصادي المتقدم النظرية والتطبيق"، مطبعة دنيا الامل، العراق، بغداد.

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2018). Strategic orientation and workforce flexibility: Evidence from manufacturing firms in emerging markets. Journal of Business Research, 92, 45–56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.015>
- Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. Management Science, 35(8), 942–