



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Impact of Flexible Human Resource Management on Psychological Empowerment: An Applied Study at the Basrah Governorate Office

Iman Fadhil Ismael*

College of Administration and Economics/University of Basrah

Keywords:

Flexible Human Resource Management, Flexible Human Resource Skills, Flexible Human Resource Behaviors, Flexible Human Resource Practices, Psychological Empowerment, Basra Governorate Office.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	20 Jan. 2026
Received in revised form	14 Feb. 2026
Accepted	15 Feb. 2026
Available online	31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Iman Fadhil Ismael

College of Administration and Economics/University of Basrah



Abstract: This study aims to examine the impact of flexible human resource management on the psychological empowerment of employees at the Basra Governorate Office. The results revealed a positive and statistically significant effect of flexible human resource management in enhancing psychological empowerment, reflecting the vital role played by flexibility in administrative policies and practices in developing employees' sense of competence, autonomy, meaning, and impact at work. The findings also confirmed acceptance of the main research hypothesis, in addition to the acceptance of several sub-hypotheses related to the effect of the dimensions of flexible human resource management on psychological empowerment, with a clear variation in the strength of influence among these dimensions.

The study adopted a descriptive-analytical approach and was applied to a random sample of 370 employees drawn from a population of 3,620 employees at the Basra Governorate Office. A questionnaire was used as the primary data collection instrument, and the data were analyzed using structural equation modeling based on the partial least squares (PLS-SEM) method. The scientific significance of this study lies in its contribution to expanding theoretical knowledge related to flexible human resource management and psychological empowerment, particularly within the context of governmental organizations in the Iraqi environment, which suffers from a scarcity of applied studies in this field. From a practical perspective, the results underscore the necessity of aligning human resource policies and practices with employees' psychological needs, thereby enhancing psychological empowerment and improving the level of job performance within governmental institutions.

تأثير ادارة الموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي: دراسة تطبيقية في ديوان محافظة البصرة

ايمان فاضل اسماعيل
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير إدارة الموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي للعاملين في ديوان محافظة البصرة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الموارد البشرية المرنة في تعزيز التمكين النفسي، مما يعكس الدور الحيوي الذي تؤديه المرونة في السياسات والممارسات الإدارية في تنمية شعور العاملين بالكفاءة والاستقلالية والمعنى والتأثير في العمل. كما أكدت النتائج قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، فضلاً عن قبول بعض الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي، مع تباين واضح في قوة التأثير بين هذه الأبعاد.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت على عينة عشوائية مكوّنة من (370) عاملاً من المجتمع البالغ (3620) في ديوان محافظة البصرة، باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تحليلها بالاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية. وتبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في توسيع المعرفة النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المرنة والتمكين النفسي، ولا سيما في سياق المؤسسات الحكومية في البيئة العراقية، التي تعاني من محدودية الدراسات التطبيقية في هذا المجال. أما من الناحية العملية، فتؤكد نتائج الدراسة ضرورة مواءمة سياسات وممارسات الموارد البشرية مع الاحتياجات النفسية للعاملين، بما يسهم في تعزيز التمكين النفسي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية المرنة، مهارات الموارد البشرية المرنة، سلوكيات الموارد البشرية المرنة، ممارسات الموارد البشرية المرنة، التمكين النفسي، ديوان محافظة البصرة.

المقدمة

المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات، ولا سيما الحكومية منها، مطالبة بتبني استراتيجيات إدارية مرنة تمكّنها من التكيف مع المتطلبات المتغيرة والبيئات التنافسية الديناميكية. وفي هذا السياق، تبرز إدارة الموارد البشرية المرنة بوصفها أحد المداخل الحديثة التي تسهم في تعزيز فاعلية المؤسسات من خلال تحسين كيفية إدارة الأفراد والاستجابة لاحتياجاتهم المتنوعة، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية واستدامة الأداء. (Bal & De Lange, 2015: 127) واستناداً إلى نظرية تكيف العمل ونظرية AMO، تفترض الأدبيات أن توافر واستخدام إدارة الموارد البشرية المرنة لا يقتصر أثرها على الجوانب التنظيمية أو السلوكية الظاهرة فحسب، بل يمتد ليشمل التأثير في الحالات النفسية للعاملين، وفي مقدمتها التمكين النفسي. إذ تسهم المرونة في السياسات والممارسات الإدارية في توفير بيئة

عمل داعمة تُمكن العاملين من تطوير مهاراتهم، وتعزز شعورهم بالكفاءة والاستقلالية والمعنى والتأثير في العمل، بما يزيد قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل اليومية بفاعلية وكفاءة (Beltrán-Martín et al., 2008: 1015). وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية المرنة، فإن جانباً كبيراً من الدراسات ركّز على مخرجات تنظيمية مثل مشاركة العاملين أو الأداء الوظيفي، مع إغلاء اهتمام أقل للآليات النفسية التي تفسر هذا التأثير، ولا سيما في البيئات التنظيمية التي تتسم بالقيود الإدارية والروتين الوظيفي. كما إن معظم الدراسات السابقة أجريت في سياق القطاع الخاص وفي بيئات مستقرة نسبياً، الأمر الذي يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها على المؤسسات الحكومية.

وفي السياق العراقي على وجه الخصوص، تعاني المؤسسات الحكومية من تحديات تنظيمية وإدارية متعددة، من بينها محدودية المرونة في السياسات، وضعف تمكين العاملين نفسياً، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى الأداء الوظيفي والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. ورغم ذلك، ما تزال الدراسات التي تتناول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المرنة والتمكين النفسي في البيئة العراقية قليلة نسبياً، مما يشكل فجوة بحثية واضحة تستدعي الدراسة والتحليل. وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال اختبار تأثير إدارة الموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي للعاملين في ديوان محافظة البصرة، بما يسهم في إثراء الجانب النظري المتعلق بهذين المتغيرين، وتقديم إطار عملي يساعد صناع القرار في المؤسسات الحكومية العراقية على تبني سياسات وممارسات موارد بشرية أكثر مرونة، قادرة على تعزيز التمكين النفسي وتحسين الأداء الوظيفي في بيئات عمل ديناميكية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1-1. مشكلة الدراسة: تواجه المؤسسات الحكومية في العراق، ومنها ديوان محافظة البصرة، تحديات كبيرة تتمثل في بيئات عمل متغيرة وسريعة التبدل، ترتبط بعوامل متعددة مثل التطور التكنولوجي، ومتطلبات الخدمة العامة، والتغيرات الاقتصادية والإدارية. ومع أن إدارة الموارد البشرية المرنة تعد مدخلاً استراتيجياً مهماً لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف، إلا أن الواقع الميداني في العديد من المؤسسات الحكومية يشير إلى وجود قصور في تطبيق سياسات وعمليات الموارد البشرية المرنة، مما يحد من قدرة العاملين من الشعور بالكفاءة، والاستقلالية، والتحكم في مهامهم، ومن ثم يقلل من التمكين النفسي لديهم. (Chan et al., 2024: 927; Beltrán-Martín et al., 2008: 1014)

وتنعكس هذه التحديات على الأداء الفردي والجماعي للعاملين، إذ تشير الممارسات الإدارية الحالية إلى اعتماد أساليب تقليدية وروتينية، مع ضعف في تمكين العاملين نفسياً ومنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والمبادرة في العمل. ومن هنا، تنبع أهمية هذا الدراسة في تحديد مدى تأثير إدارة الموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي للعاملين في ديوان محافظة البصرة، ومن أجل تقديم بيانات ميدانية دقيقة يمكن من خلالها اقتراح سياسات وإجراءات تعزز بيئة العمل، وتحسن قدرة العاملين على التكيف والأداء في ظل بيئة عمل معقدة وديناميكية (المعاضدي والبدراني، 2021: 71 Abu Rdan & Al-Anzi, 2017; وعليه نلخص المشكلة بالسؤال الآتي:

❖ إلى أي مدى تؤثر إدارة الموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي للعاملين في ديوان محافظة البصرة؟

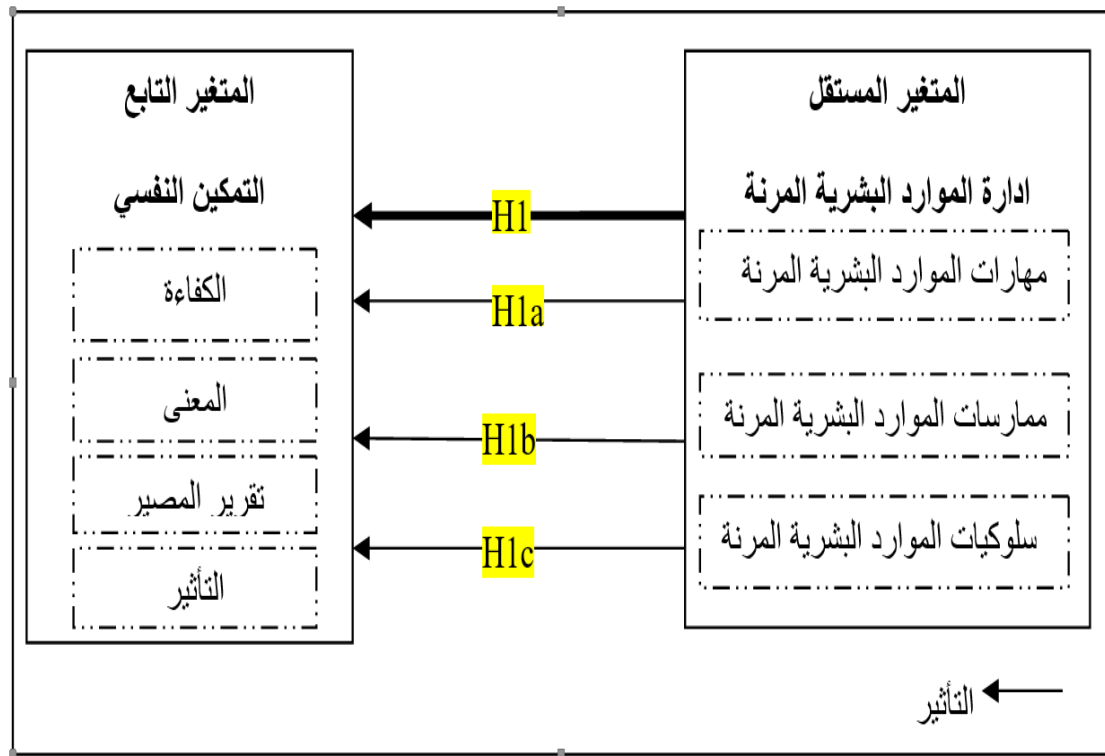
2-1. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. قياس وتحديد أثر إدارة الموارد البشرية المرنة في تعزيز التمكين النفسي للعاملين في ديوان محافظة البصرة، بما يساهم في فهم الدور العملي للمرونة في تحسين البيئة النفسية للأفراد وفعاليتهم الوظيفية.
 2. وصف واقع تطبيق سياسات وعمليات الموارد البشرية المرنة في ديوان محافظة البصرة، بما يشمل المهارات الإدارية، الممارسات العملية، والسلوكيات الإدارية المرنة، وتحديد مدى توافرها وفعاليتها في بيئة العمل الحالية.
 3. تحليل العلاقة بين أبعاد الموارد البشرية المرنة (المهارات، الممارسات، السلوكيات) وتأثيرها في أبعاد التمكين النفسي للعاملين، وهي: الكفاءة، الاستقلالية، المعنى، والتأثير، وتحديد مدى قوة تأثير كل بُعد في التمكين النفسي.
 4. تقديم توصيات عملية لتعزيز ممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية المرنة في ديوان محافظة البصرة، بهدف رفع مستوى التمكين النفسي للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي الفردي والجماعي، وتقليل أثر الضغوط الناتجة عن بيئة العمل المعقدة والمتغيرة.
- 3-1. أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في سعيها إلى تقديم فهم أعمق للعلاقات، وكما يأتي:
- أولاً. الأهمية النظرية:

1. سد الفجوة المعرفية في الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المرنة والتمكين النفسي، من خلال بناء نموذج تفسيري يوضح آليات تأثير المهارات والممارسات والسلوكيات المرنة في أبعاد التمكين النفسي ضمن السياق الحكومي.
 2. تقديم تحليل يربط بين المرونة والتمكين النفسي، مما يثري الفهم النظري لكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية المرنة في تعزيز القدرات النفسية للعاملين.
 3. توسيع المعرفة النظرية عبر توفير بيانات ميدانية مستندة إلى الواقع المؤسسي العراقي، مما يعزز إمكانية تطبيق النظرية في سياقات مشابهة.
- ثانياً. الأهمية التطبيقية:

1. تزويد صانعي القرار في المؤسسات الحكومية برؤية عملية حول كيفية توظيف ممارسات وعمليات الموارد البشرية المرنة لتعزيز التمكين النفسي، بما يرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.
2. تقديم توصيات محددة لتطوير السياسات الإدارية والبرامج التدريبية التي تدعم بيئة عمل محفزة، وتمكين العاملين من اتخاذ المبادرة وتحمل المسؤولية.
3. دعم استدامة الممارسات التنظيمية المرنة، بما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، ويرفع من كفاءة الأداء العام والاستقرار النفسي للعاملين.

4-1. مخطط الدراسة وبناء الفرضيات مخطط الدراسة:



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى الدراسات السابقة

بناء الفرضيات:

تأثير ادارة لموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي: تعتمد هذه الدراسة على نظرية تحديد الذات (Self-Determination Theory) التي تشير إلى أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات نفسية أساسية : الاستقلالية، الكفاءة، والانتماء. وتتحقق الدافعية الذاتية والتمكين النفسي عندما توفر المؤسسات بيئة عمل تدعم هذه الحاجات، مما يعزز شعور الأفراد بالمعنى، والسيطرة على مهامهم، والقدرة على المبادرة في العمل وتتيح إدارة الموارد البشرية المرنة في المؤسسات، بما في ذلك ديوان محافظة البصرة، مساحة أوسع للعاملين للتحكم في أساليب أدائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والاستفادة من الفرص التدريبية والحصول على التغذية الراجعة المناسبة. هذا بدوره يعزز أبعاد التمكين النفسي: الكفاءة، الاستقلالية، المعنى، والتأثير (Chamberlin et al., 2018: 1228).

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن المرونة التنظيمية تمثل أحد أهم أبعاد رأس المال النفسي، إذ تمكن الأفراد من التكيف مع بيئات العمل المضطربة وتطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على الضغوط (Kuntz, 2021: 190)، وتعزز المشاعر الإيجابية وتوسع نطاق الإدراك والانتباه، مما يرفع القدرة على الأداء وتحسين الكفاءة (Zhai et al., 2023: 919) كذلك، تعمل المرونة على تقليل المركزية وتشجيع مشاركة العاملين في صنع القرار وتبادل المعلومات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء. (Oliveira et al., 2023: 66) بناءً على ما سبق، يمكن صياغة فرضيات الدراسة وكالاتي:

- H1:** لإدارة الموارد البشرية المرنة تأثير إيجابي معنوي في التمكين النفسي للعاملين
- ❖ **H1a:** هناك تأثير إيجابي معنوي لمهارات الموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي للعاملين.
- ❖ **H1b:** هناك تأثير إيجابي معنوي لممارسات الموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي للعاملين
- ❖ **H1c:** هناك تأثير إيجابي معنوي لسلوكيات الموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي للعاملين.

5-1. مقياس الدراسة

1. **الموارد البشرية المرنة:** تم اعتماد مقياس (Wright & Snell, 1998) المتكون من 22 فقرة والذي يغطي ثلاثة أبعاد متمثلة بـ (ممارسات الموارد البشرية المرنة، وسلوكيات الأفراد العاملين المرنة، ومهارات الموارد البشرية المرنة).
 2. **التمكين النفسي:** استخدمت الباحثة مقياس (Spreitzer, 1995) والذي يعد المقياس الاصلي المتكون من 12 فقرة موزع على أربعة أبعاد متمثلة بـ (المعنى، والكفاءة، وتقدير المصير، والتأثير).
- 6-1. عينة الدراسة:** تم جمع بيانات الدراسة من عينة من العاملين في ديوان محافظة البصرة وتم تحديد مجتمع الدراسة والذي يبلغ 3620 فرداً. ووفقاً لمعادلة (Thompson, 2002) تم تحديد حجم العينة إذ بلغت 370 فرد. وتم اختيار التطبيق في ديوان محافظة البصرة كونه يجسد هيكلًا إداريًا متنوعًا ويمارس سياسات الموارد البشرية اليومية، مما يتيح قياس أثر إدارة الموارد البشرية المرنة في التمكين النفسي بشكل عملي وواقعي. فضلاً عن كونه يسد فجوة بحثية، إذ إن معظم الدراسات السابقة لم تعتمد عند تطبيقها في المؤسسات الحكومية.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

- 7-1. طرائق جمع البيانات:** اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبانة في الجانب الميداني لجمع البيانات والمعلومات، إذ تُعدّ الاستبانة المصدر الأساس لجمع البيانات. وتألّفت الاستبانة النهائية من (34) فقرة غطّت متغيرين رئيسيين. كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج وفق البدائل الآتية: (لا أوافق تمامًا = 1، لا أوافق = 2، أوافق إلى حدٍّ ما = 3، أوافق = 4، أوافق تمامًا = 5). ولجمع البيانات، تم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوبين: التوزيع الإلكتروني باستخدام Google form والتوزيع الورقي (وجهًا لوجه). وقد تم توضيح اعداد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ضمن الجدول رقم (1).

جدول (1): اعداد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الصالحة للتحليل	الاية التوزيع
157	121	118	الورقي
253	252	252	الالكتروني
410	373	370	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة.

وللتعرف على عينة الدراسة تم اجراء وصف العينة من حيث المتغيرات الديموغرافية وكما موضح في الجدول رقم (2) وصف عينة الدراسة.

جدول (2): وصف عينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	العينة	% النسبة	المتغير الديموغرافي	الفئة	العينة	% النسبة
الجنس	ذكر	247	67%	الخبرة	5 سنة فأقل	56	15%
	انثى	123	33%		من 6 الى 15 سنة	156	42%
العمر	من 21 الى 30 سنة	62	17%		من 16 الى 25 سنة	129	35%
	من 31 الى 40 سنة	146	39%		من 26 الى 35 سنة	19	5%
	من 41 الى 50 سنة	133	36%		من 36 فأكثر	10	3%
المؤهل العلمي	من 51 سنة فأكثر	29	8%	الحالة الاجتماعية	متزوج	279	75%
	بكالوريوس	246	66%		اعزب	56	15%
	دبلوم عالي	36	10%		مطلق او ارمل	35	10%
	ماجستير	64	17%				
	دكتوراه	24	7%				
المجموع الكلي							
		370	100				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.24

يتبين من النتائج المدرجة في الجدول أعلاه، أن عينة الدراسة أغلبها ذكور، متزوجون، وحاصلون على شهادة البكالوريوس، مع خبرة متوسطة تتراوح بين 6-25 سنة، وهو توزيع ديموغرافي متوازن ومتناسب مع الخبرة والعمر.

8-1. الأساليب الإحصائية: تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضيتها، من خلال الاستعانة بالحاسوب في استخراج النتائج، ويمكن توضيح هذه الأساليب بما يأتي:

1. التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية واستخدم لذلك برنامج SPSS V.24.
2. الوسط الحسابي (Mean): استخدم لغرض تحديد مستوى استجابة عينة الدراسة حول المتغيرات الرئيسية وأبعادها. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.24.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): الغرض منه معرفة وتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.24.
4. تحليل الارتباط (Pearson's Correlation): تحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد الدراسة لدعم الفرضية واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS V.24.
5. تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية باستعمال تقنية PLS-SEM لاختبار الفرضية الرئيسية واستخدم لهذا التحليل برنامج SMARTPLS.0.4.

المبحث الثاني: الجانب النظري

1-2. المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية المرنة: انطلقت الأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية المرنة منذ التسعينيات من القرن الماضي، مستندة إلى كل من نظرية الموارد ونظرية الكفاءة الأساسية، وتركز على تمكين المؤسسات من التكيف مع بيئاتها المتغيرة، وضمان الحفاظ على مزاياها التنافسية من خلال تبني استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية تعزز من قدرتها على الاستجابة السريعة للتحديات التنظيمية والتغيرات السوقية (Chen & Li, 2015: 205). وتعد الموارد البشرية المرنة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وتمثل أحد الممارسات الأكثر فاعلية لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، إذ قد تصبح الاستراتيجيات التقليدية غير فعالة في ظل التحولات المستمرة (Abu-Nahel et al., 2020: 23).

تعرف إدارة الموارد البشرية المرنة بأنها قدرة نظام الموارد البشرية على تمكين المؤسسة من التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة والمتنوعة بينما يشير Martinez-Sanchez et al., 2021 إلى أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات بيئتها التنافسية الديناميكية. ويبرز هنا اختلاف تركيز كل تعريف: التعريف الأول يؤكد على التكيف الشامل والمرونة المؤسسية، في حين يركز التعريف الثاني على الاستجابة للتغيرات التنافسية، ما يعكس تعدد أبعاد المرونة بحسب الدراسات المختلفة. كذلك يشير (Sekhar et al., 2017: 3) إلى أن المرونة تمثل القدرة الحيوية للمنظمة على المبادرة أو التكيف مع المتطلبات المتنوعة والمتغيرة، وهو ما يعزز أهمية المرونة في مواجهة بيئة أعمال ديناميكية.

وقد أظهرت الدراسات العملية أن المؤسسات التي تطبق إدارة الموارد البشرية المرنة تتميز بزيادة المشاركة الوظيفية، وتعزيز الرضا الوظيفي، وخفض معدلات التغيب، ورفع الإنتاجية، وتقليل معدل دوران العاملين. (Cordery et al., 1993: 707) وتكتسب إدارة الموارد البشرية المرنة أهمية إضافية، إذ تهدف إلى الحفاظ على التوازن بين الالتزامات العملية والشخصية، مما يتيح للعاملين الانخراط الكامل في العمل، وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم، وتحفيزهم على تحسين أدائهم (Bal & De Lange, 2015: 128-129). كما توفر المرونة القدرات اللازمة لتطوير العمليات ودمج المعرفة الجديدة ضمن مهارات الأفراد، ما يجعلها مورداً قيماً يصعب تقليده ويولد مزايا تنافسية مستدامة. (Martinez-Sanchez et al., 2021:315)

ووفقاً لتصنيف (Wright & Snell (1998)، يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية المرنة من منظورين: منظور العامل ومنظور المؤسسة من منظور العامل، تُفهم المرونة على أنها ترتيبات عمل تمكن الأفراد من اختيار مكان ووقت وأسلوب أداء مهامهم، بينما من منظور المؤسسة، يميز Wright & Snell بين ثلاثة مكونات رئيسية وهي: ممارسات إدارة الموارد البشرية المرنة، وسلوكيات إدارة الموارد البشرية المرنة، ومهارات إدارة الموارد البشرية المرنة. (Milliman, 1991: 325) ويتيح هذا التصنيف المقارنة بين التركيز على الأفراد كعنصر فاعل وبين توجيه المؤسسة للسياسات والممارسات لتحقيق أهدافها.

كما صنف (Atkinson (1984) الموارد البشرية المرنة إلى نوعين: داخلي وخارجي، وهما يكملان منظور Wright & Snell. فالمرونة الداخلية تشير إلى الإجراءات والممارسات التي تعزز قدرة المؤسسة على مواجهة حالة عدم اليقين من خلال تحسين مهارات الأفراد وتنظيم العمل، بينما

تعتمد المرونة الخارجية على استقطاب موارد سوق العمل الخارجية، مثل التعيينات قصيرة الأجل والعاملين المؤقتين والخبراء الخارجيين.

ويعتمد التصنيف المعتمد في هذه الدراسة على ثلاثة مكونات مفاهيمية رئيسية: وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية المرنة، وسلوكيات إدارة الموارد البشرية المرنة، ومهارات إدارة الموارد البشرية المرنة (Wright & Snell, 1998: 764-765). وتشير مهارات الموارد البشرية المرنة إلى عدد الاستخدامات البديلة لمهاراتهم وإمكانية إعادة توزيعهم بسرعة حسب الحاجة، وفيما تتعلق بسلوكيات الموارد البشرية المرنة بقدرة العامل على التكيف مع متطلبات المواقف المختلفة، وعكس السلوكيات الروتينية، بينما تمثل ممارسات الموارد البشرية المرنة قدرة المؤسسة على تكيف السياسات والممارسات عبر مواقع ومواقف مختلفة بكفاءة. ومن منظور البحث العملي، سيتم قياس مهارات الأفراد عبر قدرتهم على أداء مهام متعددة، والسلوكيات المرنة عبر استجاباتهم لمواقف العمل المتغيرة، وممارسات الموارد البشرية المرنة من خلال السياسات والإجراءات المتبعة.

2-2. المتغير التابع: التمكين النفسي: ظهر مفهوم التمكين النفسي لأول مرة في الأربعينيات من القرن الماضي ضمن مجالات السياسة وعلم الاجتماع، متأثراً بحركة الحقوق المدنية، ونشاط النقابات العمالية، وحركة تحرير المرأة، إذ ارتبط بالسعي لمنح الأفراد والمجتمعات السيطرة على القضايا التي تهمهم (Park & Seo, 2019: 179) ويعرف التمكين بأنه عملية تمكن الأفراد والمؤسسات والمجتمعات من اكتساب الإتيان والتحكم في حياتهم وفهم نقدي لبيئتهم المحيطة (Rappaport, 1987 cited in Zimmerman, 1995: 581; Zimmerman et al., 1992: 708). (Conger & Kanungo, 1988: 472) أن التمكين النفسي يمثل بنية تحفيزية تركز على الخبرة والسعي لتحقيق الكفاءة الذاتية، متجاوزاً كونه مجرد تصور ذاتي للكفاءة، إذ يشمل المشاركة الفعالة في المجتمع وفهم البيئة الاجتماعية والسياسية للفرد (Zimmerman, 1995: 582) على المستوى الفردي، يعد التمكين النفسي أداة تحليلية مهمة تعكس فهماً أوسع للبيئة التنظيمية وليس مجرد خصائص شخصية للأفراد (Zimmerman, 1990: 170) وفي السياق التنظيمي، يشير إلى إدراك الأفراد العاملين لدورهم في العمل ومدى شعورهم بالقدرة على تشكيل هذا الدور، بما يعكس الحالات النفسية وطريقة تفكيرهم في العمل وتجربتهم العملية (Spreitzer, 1995: 1446) ويمكن تعريفه بأنه إدراك الأعضاء للمواقف التنظيمية وتجربتها، ويعد شرطاً أساسياً لظهور كفاءتهم المحتملة (Suazo, 2003 cited in Park & Seo, 2019: 178) كما إن شعور الأعضاء المفوضين بالمسؤوليات والسلطة يعزز شعورهم بالملكية الذاتية لأداء المهام المكلفين بها عن طيب خاطر (Conger & Kanungo, 1988: 473).

رغم أهميته، إلا أنه يُصعب قياس التمكين النفسي لاحتوائه على تصورات ومهارات وسلوكيات متعددة، إذ يحتاج إلى مزيج من المعتقدات والكفاءات والإجراءات لإتيان الأوضاع المتغيرة، كما إنه قابل للتقلب بمرور الوقت، ما يجعله بناءً مفتوحاً لا يمكن اختزاله إلى مجموعة محددة من التعريفات التشغيلية (Zimmerman, 1995: 583) ويعرف أيضاً بأنه مجموعة إدراكية متكاملة تتجلى في شعور الفرد بالمعنى، والكفاءة، وتأثيره، وقدرته على تقرير مصيره (Tuuli & Rowlinson, 2009: 1339).

ويتألف التمكين النفسي من أربعة أبعاد رئيسية: الكفاءة، المعنى، تقرير المصير، والتأثير، التي تعزز تحفيز الأفراد ومنحهم الدعم اللازم لأداء المهام (Shapira-Lishchinsky &

Tsemach, 2014; Sze, 2014; Spreitzer, 1995; Schermuly et al., 2011; Conger & Kanungo, 1988). وتشير الدراسات إلى أن إدراك الأفراد لهذه الأبعاد يتأثر بتقييماتهم لمهامهم وكذلك بالعوامل السياقية مثل سياسات القادة وبيئات العمل (Thomas & Velthouse, 1990: 671).

❖ **الكفاءة:** تمثل قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح، وإدراكه بأنه ماهر بما يكفي لاستخدام الموارد المتاحة لتعزيز أدائه (Bandura, 1977 cited in Ford et al., 1992:515; Najafi et al., 2011:5243; Schermuly et al., 2011:254; Li et al., 2012:92). ترتبط الكفاءة بتطبيق الممارسات المرنة للموارد البشرية، التي تتيح إعادة توزيع العاملين حسب الحاجة وتعزيز قدراتهم بما يخدم أهداف المؤسسة.

❖ **المعنى:** يشير إلى إدراك العامل لأهمية وظيفته بالنسبة له وللمؤسسة، مما يزيد اهتمامه بالعمل وحرصه على تحقيقه بشكل أفضل (Najafi et al., 2011: 5243; Schermuly et al., 2011: 254; Li et al., 2012: 92). ويرتبط هذا البعد بمرونة السياسات التنظيمية التي تمكن الموظف من المساهمة الفعالة في مهامه بشكل يتناسب مع قدراته واهتماماته.

❖ **تقرير المصير:** يعكس شعور الفرد بالاستقلالية في بدء واستمرار سلوكيات وعمليات العمل، أي التحكم الذاتي في أداء المهام (Schermuly et al., 2011: 254; Li et al., 2012: 92). ويرتبط في سياق المؤسسات الحكومية بتطبيق المرونة الوظيفية، التي تمنح العاملين القدرة على اتخاذ قرارات تنظيمية ضمن نطاق مسؤولياتهم.

❖ **التأثير** يقيس شعور الفرد بقدرته على التحكم في النتائج والعواقب المهمة داخل المؤسسة، ويعكس ثقته في إحداث فرق في النتائج التنظيمية (Spreitzer, 1995 cited in Najafi et al., 2011: 5243; Schermuly et al., 2011: 254; Li et al., 2012: 92). السلوكية للعاملين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية واتخاذ المبادرات لدعم أهداف المؤسسة.

من خلال الربط بين التمكين النفسي وإدارة الموارد البشرية المرنة، يمكن فهم كيف تعزز سياسات وإجراءات المرونة في المؤسسات قدرة العاملين على الشعور بالكفاءة، والمعنى، والاستقلالية، والتأثير، ما يجعل التمكين النفسي عنصراً تكاملياً يدعم الأداء التنظيمي ويعزز القدرة على التكيف مع التغير المستمر في بيئة العمل.

المبحث الثالث: الجانب العملي

3-1. **التوزيع الطبيعي:** يُعدّ التوزيع الطبيعي من أكثر التوزيعات الاحتمالية استخداماً في الإحصاء التطبيقي، نظراً لقدرته على تمثيل العديد من الظواهر الطبيعية والإنسانية بدقة مقبولة. ويتميز هذا التوزيع بشكل متماثل حول المتوسط الحسابي، إذ تتناقص القيم تدريجياً كلما ابتعدنا عن مركز التوزيع، مما يجعله أداة فعالة في تحليل البيانات وتفسيرها. وتكمن أهميته في كونه يشكل أساساً نظرياً للعديد من الأساليب الإحصائية والاستدلالية المستخدمة في البحوث العلمية المختلفة. وتوجد طرائق عدة في تحليل التوزيع الطبيعي واستخدمت الباحثة اختبار Kolmogorov-Smirnov في هذه الدراسة ويعدّ التوزيع طبيعياً إذا كان عند مستوى دلالة تفوق 0.05 وفي الجدول رقم (3) نتائج الاختبار.

جدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة Kolmogorov-Smirnov

ت	المتغير	Sig	ت	المتغير	Sig
1	مهارات الموارد البشرية المرنة	.200	6	التأثير	.200
2	ممارسات الموارد البشرية المرنة	.200	7	تقرير المصير	.200
3	سلوكيات الموارد البشرية المرنة	.200	8	الكفاءة	.200
4	ادارة الموارد البشرية المرنة	.200	9	التمكين النفسي	.200
5	المعنى	.200			

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.V.24

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3) أعلاه يتضح أن جميع المتغيرات ذات توزيع طبيعي كونها ذات دلالة أكبر من 0.05 وبناء على ذلك جميع بيانات الدراسة ذات توزيع طبيعي.

2-3. الإحصاء الوصفي: يقدم الإحصاء الوصفي صورة واضحة عن البيانات من خلال استخدام المقاييس العددية والتمثيلات البيانية، دون الخوض في تعميم النتائج أو استنتاجها خارج نطاق العينة المدروسة. وتبرز أهمية الإحصاء الوصفي في كونه خطوة تمهيدية ضرورية لتحليل البيانات، إذ يسهل تفسيرها ويمكن الباحثة من التعرف على أنماطها واتجاهاتها الأساسية. وفي الجدول رقم (4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلق ببيانات الدراسة الحالية

جدول (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري

ت	المتغير	Mean	S.D	CV	ت	المتغير	Mean	S.D	CV
1	مهارات الموارد البشرية المرنة	283.	.519	14%	6	التأثير	873.	.574	15%
2	ممارسات الموارد البشرية المرنة	903.	.534	18%	7	تقرير المصير	583.	.693	18%
3	سلوكيات الموارد البشرية المرنة	3.44	.630	18%	8	الكفاءة	.482	.254	17%
4	ادارة الموارد البشرية المرنة	723.	.471	13%	9	التمكين النفسي	393.	.558	16%
5	المعنى	3.45	.447	13%					

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.V.24.

يتضح من الجدول رقم (4) أن البيانات متجانسة ومناسبة للتحليل لكون معامل الاختلاف CV أقل من 20% أما الأوساط الحسابية فقد تراوحت بين 2.48 و 3.90 وهي قيم تعكس المستوى العام للاستجابات العينة وتدل على القوة المتوسطة عند استخدام مقياس الخماسي بينما الانحراف المعياري يعبر عن درجة تشتت حول الوسط الحسابي وكانت جميع القيم أقل من 1 وهذا إن دل فإنه يدل على قيم تشتت منخفضة وبهذا تؤكد النتائج ان البيانات تتمتع بدرجة عالية من التجانس وبما يعزز من امكانية الاعتماد عليها في اجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3-3. الارتباط: يُعد معامل ارتباط Pearson من الأدوات الإحصائية الأكثر استخداماً لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، إذ يتيح للباحث تحديد ما إذا كانت العلاقة طردية أو عكسية، فضلاً عن قياس مدى قوتها، مما يساهم في فحص فرضيات الدراسة وتحليل الروابط بين

المتغيرات بدقة توضح نتائج مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول (5) أن متغير إدارة الموارد البشرية المرنة مرتبط إيجابياً بالتمكين النفسي، إذ بلغ معامل الارتباط $r=0.603^{**}$ عند مستوى دلالة (0.01)، ما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية. وتعني هذه النتيجة أن كلما زادت فعالية ممارسات المرونة المؤسسية سواء عبر المهارات، الممارسات، أو السلوكيات المرنة زاد شعور العاملين بالتمكين النفسي، مع التأكيد على أن هذه العلاقة ليست نتيجة للصدفة بل تعكس واقعاً مؤسسياً حقيقياً.

ويعكس هذا الارتباط أن إدارة الموارد البشرية المرنة تساهم في تعزيز شعور العاملين بالكفاءة والتأثير، مع منحهم القدرة على تقرير مصيرهم داخل المؤسسة، وهو ما يتوافق مع الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي: المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، والتأثير (Spreitzer, 1995; Conger & Kanungo, 1988). كما يبرز أن تطبيق السياسات المرنة داخل ديوان المحافظة لا يحسن فقط الإجراءات التنظيمية، بل يدعم أيضاً القدرات الفردية ويحفز المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية المرنة تشكل أداة استراتيجية لتعزيز التمكين النفسي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويزيد قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والمتطلبات المتنوعة للعمل.

جدول (5): مصفوفة الارتباط

المتغيرات	V11	V12	V13	V1	V21	V22	V23	V24	V2
V11	1								
V12	.440**	1							
V13	.498**	.702**	1						
V1	.756**	.853**	.895**	1					
V21	.333**	.366**	.425**	.451**	1				
V22	.194**	.333**	.422**	.385**	.511**	1			
V23	.284**	.379**	.512**	.476**	.376**	.403**	1		
V24	.293**	.410**	.447**	.462**	.266**	.219**	.538**	1	
V2	.377**	.505**	.612**	.603**	.760**	.737**	.768**	.669**	1

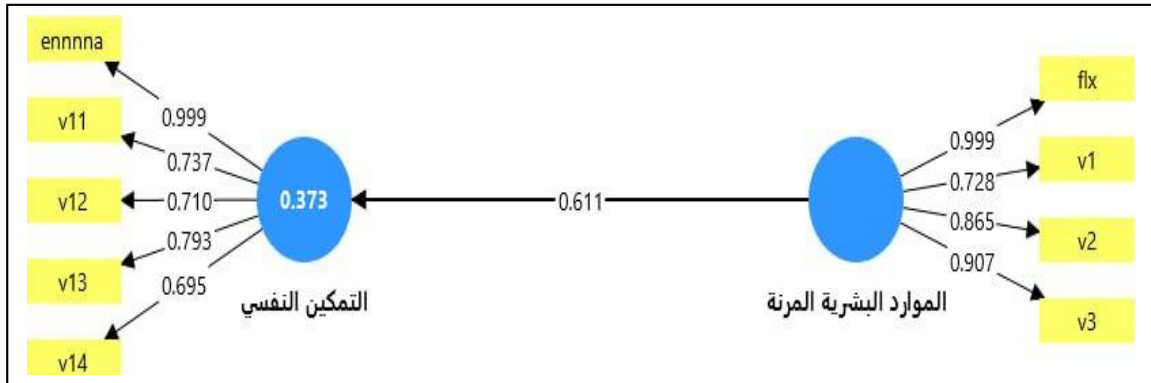
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

مهارات الموارد البشرية المرنة، V11 = ممارسات الموارد البشرية المرنة، V12 = سلوكيات الموارد البشرية المرنة، V13 = إدارة الموارد البشرية المرنة، V1 = المعنى، V21 = التأثير، V22 = تقرير المصير، V23 = الكفاءة، V24 = التمكين النفسي، V2

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات برنامج SPSS.V.24

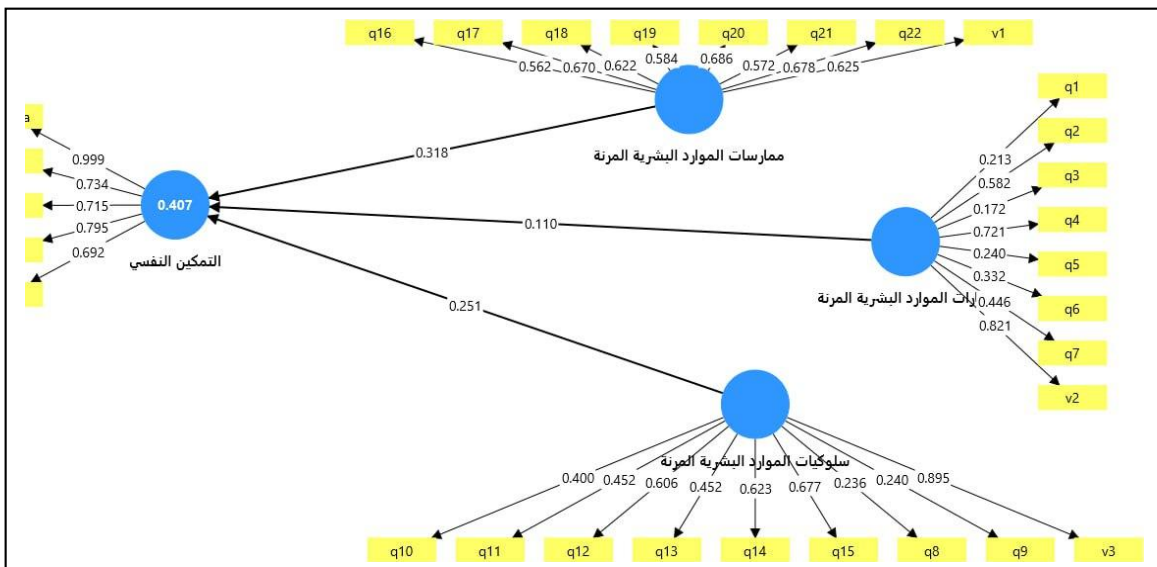
4.3. اختبار الفرضيات: من أهم جوانب التحليل العملي كونها الخطوة المحورية والجسر الرابط بين الجانب النظري والواقع العملي الذي نسعى إلى تفسيره، فلا يُعد إجراء إحصائياً بحثاً، بل يمثل مرحلة تفسيرية جوهرية تساهم في تعميق الفهم العلمي للظاهرة محل الدراسة، وتوفير أساس معرفي رصين تُبنى عليه الاستنتاجات والتوصيات. تم في هذا الدراسة استعمال PLS-SEM من خلال برنامج SMART PLS.4 للتحقق من صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات، ودعم النتائج المستخلصة

بأدلة علمية دقيقة. وفي الشكلين رقم (2) (3) نموذج PLS-SEM والجدول رقم (6) اختبار الفرضيات



شكل (2): نموذج PLS-SEM للفرضية الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.4



شكل (3): نموذج PLS-SEM للفرضيات الفرعية

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.4.

جدول (6): اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية

P values	T values	S.E	β	المسار
0.000	17.096	0.036	0.611	الموارد البشرية المرنة --- < التمكين النفسي
0.000	3.500	0.091	0.318	ممارسات الموارد البشرية المرنة --- < التمكين النفسي
0.137	1.487	0.074	0.110	مهارات الموارد البشرية المرنة --- < التمكين النفسي
0.004	2.889	0.087	0.251	سلوكيات الموارد البشرية المرنة --- < التمكين النفسي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.4.

تشير نتائج التحليل (الشكلان رقم 2 و 3 والجدول رقم 6) إلى أن إدارة الموارد البشرية المرنة كمتغير مستقل تؤثر بشكل إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية في التمكين النفسي، إذ بلغت قيمة معامل المسار $\beta=0.611$ مع $T=17.096$ ومستوى دلالة $P=0.000$ وتعكس هذه النتيجة أن تبني إدارة الموارد البشرية المرنة يسهم بشكل جوهري في تعزيز شعور العاملين بالقدرة والاستقلالية والمسؤولية. أما على صعيد الفرضيات الفرعية كالاتي:

❖ **ممارسات الموارد البشرية المرنة** أظهرت تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في التمكين النفسي ($\beta=0.318$)، ما يشير إلى دور السياسات والإجراءات التنظيمية المرنة في تعزيز شعور العاملين بالتحكم والكفاءة.

❖ **سلوكيات الموارد البشرية المرنة** أيضاً أثبتت تأثيراً معنوياً إيجابياً ($\beta=0.251$)، مما يعكس أهمية التفاعلات اليومية الداعمة للمرونة، مثل الاحترام والثقة والتعاون، في تعزيز التمكين النفسي. في المقابل، بُعد مهارات الموارد البشرية المرنة لم يظهر تأثيراً معنوياً إذ كانت مستوى دلالة تبلغ $(P=0.137)$ وهذا غير مقبول إحصائياً يمكن تفسير هذا الضعف على عدة مستويات: أولاً، امتلاك العاملين لمهارات مرنة بحد ذاته لا يكفي لتعزيز شعورهم بالتمكين النفسي إذا لم تُدعم هذه المهارات بسياسات وممارسات تنظيمية وسلوكيات إدارية مرنة تتيح تطبيقها فعلياً في بيئة العمل. ثانياً، قد يكون العامل النفسي المرتبط بالمهارات الفردية أقل وضوحاً أو أقل تأثيراً في السياق المؤسسي للقطاع الحكومي، إذ يهيمن الإطار التنظيمي والروتيني على طريقة أداء المهام، ما يقلل من الفرصة لتوظيف المهارات المرنة بشكل مباشر. ثالثاً، من الممكن أن يكون تأثير المهارات مرتبطاً بعوامل متوسطة لم تُقاس في هذه الدراسة.

بناءً على ذلك، يتضح أن التمكين النفسي نتاج تكامل بين الممارسات المرنة والسلوكيات الإدارية الداعمة التي تتبناها المؤسسة، وهو ما يعكس أهمية البيئة التنظيمية في شعور العامل بالتمكين النفسي.

وللتعرف على جودة التنبؤ تم ادراج الجدول رقم (7) مؤشرات جودة التنبؤ والتي تتضمن الآتي:

أولاً. (R^2): والذي يمثل قوة تفسير النموذج ويعني من مقدار التباين في المتغير التابع مفسر بواسطة المتغيرات المستقلة وتُفسر قيمة R^2 وفقاً للآتي: إذا تجاوزت القيمة 0.67، فإن معامل التحديد يُعد قوياً وإذا تراوحت بين 0.33 و 0.67 فهي تشير إلى قوة متوسطة أما إذا كانت بين 0.19 و 0.33 فهي تُعبر عن ضعف في التفسير في حين أن القيم الأقل من 0.19 تُعد غير مقبولة، ثانياً: (Q^2) والذي يقيس القدرة التنبؤية للنموذج باستخدام تقنية Blindfolding وهذا يعني هل النموذج يتنبأ بالبيانات الفعلية أم فقط تفسير العلاقات نظرياً وتُعد هذه القيمة محورية، لا سيما في النماذج المعقدة. ويُشير (Hair et al., 2017: 108) إلى أن أهمية القدرة التنبؤية تتحقق عندما تكون قيمة Q^2 أكبر من الصفر.

جدول (7): مؤشرات جودة التنبؤ

المتغيرات	R^2	Q^2
التمكين النفسي	0.373	0.288

المصدر: مخرجات برنامج SMART.PLS.4 بعد تنظيمها

من خلال نتائج الجدول رقم (3-5) يظهر معامل التحديد R^2 بقيمة 0.373 ويعكس قدرة النموذج على تفسير نسبة جيدة من التباين في التمكين النفسي، ويعزز Q^2 بقيمة 0.288 من صلاحية النموذج التنبؤية. بالتالي، يشكل الجدول أساساً قوياً لفهم ديناميكيات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المرنة وأبعادها والتمكين النفسي في بيئة العمل.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- 4-1. **الاستنتاجات:** في ضوء نتائج التحليل الاحصائي تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:
 1. **تحظى إدارة الموارد البشرية المرنة بالأهمية في تكوين التمكين النفسي:** وهذا ما تبين من نتائج التحليل الاحصائي الأمر الذي يعني أن تبني فلسفة المرونة في السياسات والسلوكيات التنظيمية يزيد من شعور العاملين بالقدرة والاستقلالية والمعنى في العمل.
 2. **دور ممارسات الموارد البشرية المرنة:** أظهرت النتائج أن الممارسات المرنة ترتبط بشكل إيجابي ومهم بالتمكين النفسي ويشير هذا إلى أن تنفيذ ممارسات عملية ومرونة داخل المؤسسة يساهم مباشرة في تعزيز شعور العاملين بالتمكين، وهو المتغير الفرعي الأكثر تأثيراً بعد الإدارة المرنة ككل.
 3. **تأثير سلوكيات الموارد البشرية المرنة:** بينت النتائج أن السلوكيات المرنة للعاملين والمديرين تؤثر إيجابياً في التمكين النفسي، هذا يوضح أهمية التفاعلات اليومية، مثل التعاون والثقة والاحترام، في تعزيز إدراك العاملين لسيطرتهم وتأثيرهم داخل المؤسسة.
 4. **ضعف تأثير مهارات الموارد البشرية المرنة** وفق نتائج التحليل الاحصائي لم يظهر لبعد المهارات تأثير معنوي إحصائياً في التمكين النفسي وهذا يعني أن امتلاك المهارات الفردية وحدها لا يكفي لتعزيز التمكين النفسي، بل تحتاج المهارات إلى بيئة تنظيمية مرنة وسلوكيات داعمة لتتحول إلى شعور حقيقي بالتمكين النفسي.
 5. **التمكين النفسي كظاهرة ناتجة عن السياق التنظيمي:** استناداً إلى النتائج يمكن الاستنتاج أن التمكين النفسي يتشكل من التفاعل بين السياسات المرنة والسلوكيات الداعمة داخل المؤسسة، وليس نتيجة المهارات الفردية فقط وهذا يؤكد أن البيئة التنظيمية والتحفيز الإداري المرن هما المحددان الرئيسان للتمكين النفسي للعاملين.
- 4-2. **التوصيات:** بناء على الاستنتاجات توصلت الباحثة إلى التوصيات الآتية:
 1. **تبني المرونة كفلسفة رسمية في إدارة الموارد البشرية:** استناداً إلى الأهمية الجوهرية لإدارة الموارد البشرية المرنة في تكوين التمكين النفسي، توصي الدراسة بأن تعمل الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية على اعتماد المرونة كنهج إداري وفلسفي رسمي يعكس في السياسات والتعليمات التنظيمية، مع تضمين مبادئ المرونة في أدلة الموارد البشرية، والتعليمات الإدارية المعتمدة وذلك خلال المدى المتوسط.
 2. **تطوير ممارسات الموارد البشرية المرنة داخل المؤسسة:** نظراً للدور المحوري لممارسات الموارد البشرية المرنة في تعزيز التمكين النفسي، توصي الدراسة بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم الممارسات اليومية المتعلقة بتوزيع العمل، تقييم الأداء، وتنظيم الوقت، لتحسين تحسين مستويات رضا العاملين وارتفاع مؤشرات التمكين النفسي في الاستبانات الدورية على المدى القصير.
 3. **تعزيز السلوك القيادي المرن القائم على الثقة والتفويض:** في ضوء التأثير الإيجابي لسلوكيات الموارد البشرية المرنة، توصي الدراسة بأن تعمل القيادات الإدارية المباشرة، بدعم من الإدارة العليا،

على تبني أنماط قيادية تقوم على الثقة، تقليل الرقابة الصارمة، وتوسيع مساحة التفويض، من خلال برامج تطوير قيادي مستمرة يعمل على انخفاض النزاعات التنظيمية، وارتفاع مستوى الثقة والمبادرة لدى العاملين على المدى القصير والمتوسط.

4. ربط تنمية مهارات العاملين بتهيئة بيئة تنظيمية داعمة: استناداً إلى ضعف تأثير مهارات الموارد البشرية المرنة بمعزل عن السياق التنظيمي، توصي الدراسة بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات التنفيذية بربط برامج التدريب والتأهيل بتطبيقات عملية ضمن بيئة عمل مرنة لغرض زيادة استخدام المهارات المكتسبة في أداء العمل وتحسن مؤشرات الكفاءة الذاتية للعاملين.

5. مواءمة سياسات الموارد البشرية مع متطلبات التمكين النفسي: نظراً لكون التمكين النفسي نتاجاً للسياق التنظيمي، توصي الدراسة بأن تعمل إدارة الموارد البشرية على مراجعة وتحديث السياسات بما يراعي الجوانب النفسية والإدراكية للعاملين، وليس الجوانب الإجرائية فقط، بل تحسين مستويات الانتماء الوظيفي والشعور بالتمكين النفسي المستدام.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. المعاضيدي، معن وعد الله والبدراني، محمود شعبان خضر (2021)، اثر الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات التنظيمية في الخيار التنافسي دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (17) العدد (53)، ص: 71- 89.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Books:

1. OECD (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd ed., Paris.

B. Article:

1. Abu Rdan, Iman; Al-Anzi, Dalal (2017). "Strategic Flexibility: An Introduction to Achieving Sustainable Competitive Advantage (An Exploratory Study of Sample Opinions from Managers of Asiaceil Mobile Communications Company in Iraq)", Duhok University Journal, 20 (2), 237-270.
2. 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. International Journal of Information Systems Research (IJAISR), 4(8), 23-44.
3. Ahmad, M., Wu, Q., & Khattak, M. S. (2023). Intellectual capital, corporate social responsibility and sustainable competitive performance of small and medium-sized enterprises: mediating effects of organizational innovation. Kybernetes, 52(10), 4014-4040.
4. Al Zahrani, A. A., Zamil, A. M., Oraiqat, A. Y., & Alsalhi, N. (2012). The impact of antecedents supporting organizational innovation on employees' psychological empowerment: An empirical study of Saudi and Jordanian industrial corporations. African journal of business management, 6(24), 7329-7343.

5. Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The impact of organizational culture on organizational innovation with mediation role of strategic leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 843-858.
6. Atkinson, J. (1984). The flexible firm and the shape of jobs to come. *Labour market issues*, 5, 26-29.
7. Bal, PM & De Lange, AH(2015), 'From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 88, no. 1, pp. 126-154.
8. Bamel, U. K., & Stokes, P. (2016). Flexible HR practice. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 1-3.
9. Bataineh, M. J., Sánchez-Sellero, P., & Ayad, F. (2024). The role of organizational innovation in the development of green innovations in Spanish firms. *European Management Journal*, 42(4), 527-538.
10. 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.
11. Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*. 39(10), 1296–1313.
12. Chan, D. W., Sarvari, H., Golestanizadeh, M., & Saka, A. (2024). Evaluating the impact of organizational learning on organizational performance through organizational innovation as a mediating variable: Evidence from Iranian construction companies. *International Journal of Construction Management*, 24(9), 921-934.
13. Chatterjee, S., Moody, G., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2020). Information Technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101596-101619.
14. 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). Cham: Springer international Publishing.
15. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
16. Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46, 705-723.
17. Demircioglu, M. A. (2018). Organizational innovation. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 4356-4360). Springer, Cham.
18. Ford, J. K., Quiñones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel psychology*, 45(3), 511-527.

19. Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123
20. Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56(1), 6-25.
21. Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of advanced nursing*, 65(2), 359-370.
22. Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van De Voorde, K. (2022). Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 22-34.
23. Kuntz, J. C. (2021). Resilience in times of global pandemic: Steering recovery and thriving trajectories. *Applied Psychology*, 70(1), 188–215.
24. Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
25. Martinez-Sanchez, A., Vicente-Oliva, S., & Pérez-Pérez, M. (2021). The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge: an integrative framework in industrial firms. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 315-337.
26. Milliman, J., Glinow, M. A. V., & Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *Academy of management review*, 16(2), 318-339.
27. Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalv, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241-5248.
28. Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178.
29. Nikpour, A. (2018). Psychological empowerment and organizational innovation: mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 106-119.
30. Oliveira, M., Andrade, J. R., Ratten, V., & Santos, E. (2023). Psychological empowerment for the future of work: Evidence from Portugal. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 65-78.
31. Park, E. M., & Seo, J. H. (2019). Effects of shared leadership, psychological empowerment and organizational justice on organizational commitment. *Journal of Digital Convergence*, 17(6), 177-184.
32. Razavi, S. H., & Attarnezhad, O. (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 226-232.

33. Schermuly, C. C., Schermuly, R. A., & Meyer, B. (2011). Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of educational management*, 25(3), 252-264.
34. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
35. Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2018). Linking work engagement to job performance through flexible human resource management. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 72-87.
36. Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
37. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
38. Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Rokhman, W., Ahamed, F., Munir, M., & Miranti, T. (2023). Empowerment leadership as a predictor of the organizational innovation in higher education. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(2), 10-30.
39. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
40. Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of construction engineering and management*, 135(12), 1334-1347.
41. Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098-1131.
42. Wilhelm, B., Moritz, H., Stefan, G., & Tobias, S. (2014). Planning flexible human resource capacity in volatile markets. *IFAC Proceedings Volumes*, 47(3), 4459-4464.
43. Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations: The International Journal*. 41(5), 914-930.
44. 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: 756-772.
45. Zhai, X., Zhu, C. J., & Zhang, M. M. (2023). Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment. *Applied Psychology*, 72(3), 915-936.
46. Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of community psychology*, 18(1), 169-177.

47. Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American journal of community psychology*, 23(5), 581-599.
48. Zimmerman, M. A., Israel, B. A., Schulz, A., & Checkoway, B. (1992). Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment. *American journal of community psychology*, 20(6), 707-727.

C. Thesis and dissertation

1. Sze, C.M. (2014). "Influence of Psychological Empowerment and Organizational Justice on Organizational Commitment". Thesis Submitted of the University Tunku Abdul Rahman, for the Degree Bachelor of Business Administration.