

## أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف وقدرته الاستيعابية للمعرفة "دراسة ميدانية"

أمل عبد الرحمن السيد  
أستاذ إدارة الموارد البشرية  
بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة

علي حامد غليم  
طالب دكتوراه  
قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة

alihamedalbasha@gmail.com

رحاب حسن مصطفى  
مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة

### مستخلص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة البحث وتصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة من الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات والذي يشمل (شركة زين العراق، شركة آسيا سيل) في دولة العراق، واعتمد الباحث على أسلوب العينات وليس الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية؛ وذلك نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة. ومن ثم تم سحب عينة عددها (١٧٧) موظف ممثلة من جميع شركات الاتصالات في محافظات معينة تتمثل في (محافظتي بغداد، محافظة ديالى، أقليم كردستان: دهوك، أربيل، سلیمانیه، محافظة نينوى). وتم استخدام بعض الاساليب الاحصائية منها الاحصاء الوصفي ونمذجة المعادلات الهيكلية. وتمثلت اهم النتائج في التأثير الإيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة في الشركات محل البحث؛ إذ كلما زاد الاهتمام بأبعاد مرونة الموارد البشرية تحسن أداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة، وعليه يوصي الباحث بزيادة الاهتمام بأداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة من خلال تطبيق مرونة الموارد البشرية.

### الكلمات المفتاحية

مرونة الموارد البشرية، أداء الموظف، القدرة الاستيعابية للمعرفة، قطاع الاتصالات العراقي.

تم استلام البحث في ٤ فبراير ٢٠٢٤، وقبوله للنشر في ٢٠ مارس ٢٠٢٤.

## ١. المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والصعوبات في بيئة الأعمال نتيجة التغير المستمر وعدم الاستقرار، وبناءً عليه أصبح رأس المال البشري إحدى أهم الركائز لنجاح تلك المنظمات في مواجهة هذه التحديات والصعوبات؛ لذلك تركّز الإدارة الحديثة على اهتمامها بالموارد البشري بصورة أساسية وتحسين أدائه؛ حيث تم اعتبار العنصر البشري مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها (Garcia-Juna et al,2020)، ويمثل أداء الموظف المحصلة النهائية لأنشطة المنظمات كافة، فهو يلعب دوراً مهماً في استقرارها، لذلك تولي إدارة المنظمة اهتماماً بالغاً بقياس مستوى الأداء فيها. كما تعد القدرة الاستيعابية إحدى قدرات المنظمة الديناميكية والتي تتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات المتعلقة باكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها ونشرها وتطبيقها (Haryanti & Subriadi, 2022). فالمنظمات تحتاج إلى امتلاك المعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها وتوظيفها جنباً إلى جنب مع مخزون المعرفة الحالي وتطبيقها بما يخدم الأهداف التجارية، لهذا تعتبر مرونة الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية التي تعمل على تحسين أداء المورد البشري، والتي تهدف إلى بناء وتعزيز مهارات الموظفين والمواقف اللازمة لتنفيذ مسؤولياتهم الأساسية بشكل فعال (Rehman et al,2021). وتكمن مرونة الموارد البشرية في قدرتها على التكيف والاستجابة مع الضغوط، وكذلك اكتسابها بمعرفة جديدة وتشجيع الابتكار في المنظمة، ورفع روح المنافسة بين الأفراد العاملين لتحقيق أداء أفضل؛ حيث تتيح المرونة في العمل للشركات تحقيق التنافسية في السوق، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما تساعد على تحسين أداء ورضا الموظفين والحفاظ على الكوادر العاملة وجذب المواهب الجديدة. كما تساهم مرونة الموارد البشرية في العمل في تحسين عمليات اكتساب واستيعاب المعرفة الخارجية وتعمل المرونة على استثمارها بالشكل الصحيح (Way et al,2015). في هذا السياق شهد قطاع الاتصالات بالعراق في السنوات الأخيرة نمواً جوهرياً في الاستثمار الأجنبي، خصوصاً في تقنيات الهاتف النقال والإنترنت، ويعزى هذا بدرجة كبيرة إلى وجود جهاز تنظيمي مستقل وافتتاح متجدد على الشركات الأجنبية. كما أن أحد التطورات المهمة في قطاع الاتصالات في العراق كان تطوير شبكات الاتصال مما يستدعي بدوره تحسين أداء الموظف داخل هذه المنظمات وقدرته على استيعاب المعرفة الخارجية لتطبيقها والاستفادة من هذين المتغيرين في تحقيق أهداف الشركات الاستراتيجية.

## ٢. مراجعة الأدبيات وتطوير فروض الدراسات:

## ٢-١ الدراسات التي تناولت مرونة الموارد البشرية:

عُرفت مرونة الموارد البشرية في أوائل السبعينيات عندما بدأ تنفيذها بطريقة أكثر منهجية في المنظمات الأوربية، لكن في عام ١٩٩١ قدم كلٌّ من Milliman & von Glinow مفهوماً لمرونة الموارد البشرية وهي قدرة الموارد البشرية على التكيف بشكل فعال مع التغيرات الخارجية (Hernandez,2020). حيث تُعد مرونة الموارد البشرية عنصراً مهماً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تدعم قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتتمكن بسرعة وفعالية من التكيف مع التغيرات البيئية (Sabuhari et al, 2020). كما يشير مفهوم مرونة الموارد البشرية إلى قدرة الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بشكل فعال وفي الوقت المناسب، وذلك استجابة للتغيرات على المستويين الخارجي والداخلي للمنظمات (AI, M. 2020). كما تشير مرونة الموارد البشرية إلى مدى التكيف مع التغيرات ومدى سرعة التعامل معها، حيث إن زيادة مهارات الموظفين والمهارات السلوكية والمهارات الوظيفية تجعل الموظفين قادرين على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية (Sekhar et al, 2016)

وتجدر الإشارة إلى مدى أهمية استراتيجيات مرونة الموارد البشرية نظراً لأنها لا تكمن في أنها تبني المعرفة والمهارات فحسب بل تكمن أيضاً في الدافع لاكتساب هذه الموارد من أجل التكيف والتعاون بفعالية في جوانب أو سياقات عمل جديدة (Way et al,2015). وتتحقق مرونة الموارد البشرية عندما يكون لدى الأفراد مجموعة متنوعة من المهارات لأداء أنشطة العمل بشكل فعال. كما تعكس مرونة الموارد البشرية أيضاً الدرجة التي يمكن أن تحصل بها المنظمة على موظفين (متعددي المهارات) لديهم المؤهلات المطلوبة وتوزيعهم داخل المنظمة (AI, M. 2020). وجدير بالذكر أن مرونة الموارد البشرية تُعد أحد أهم جوانب المرونة التنظيمية، وقد ركزت على قابلية التكيف لسمات الموظفين مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة (Alibakhshi & Mahmoudi, 2016). كما تكمن أهمية مرونة الموارد البشرية في القدرة على تكيف والاستجابة مع ضغوط ظروف العمل، وكذلك تساعد في تزويد الموظفين بمعارف جديدة، وتشجيع الابتكار في المنظمة، ورفع روح المنافسة بين الأفراد العاملين لتحقيق الأداء المتميز وجذب واكتساب الأفراد ذو المواهب (Martínez-Sánchez,2020). لهذا خلقت البيئات التنافسية الحالية اهتماماً متزايداً بمرونة الموارد البشرية في المنظمات (AI, M. 2020). وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن أغلب الدراسات السابقة، e.g. Bhattacharya, 2000; Kumari& Pradhan, 2014; Chen & Li, 2015; Do, etal, 2016; Úbeda-García et al,2018; Katou,2022; Al-Saidi & Ala'a,2020; AI, M. 2020 مرونة الموارد البشرية؛ حيث تتمثل في كل من: (مرونة المهارة، ومرونة السلوكية، ومرونة الممارسات الموارد البشرية)

وعليه يمكن تعريف مرونة الموارد البشرية بالاتفاق مع (Martínez-Sánchez,2020) على أنها "القدرة على تكيف والاستجابة مع ضغوط العمل، حيث تساعد في تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة وحث الموظفين على السلوك الإيجابي نحو العمل، وتشجيع الابتكار في المنظمة، ورفع روح المنافسة بين الأفراد العاملين، وجذب واكتساب الافراد ذو المواهب".

## ٢-٢ الدراسات التي تناولت أداء الموظف:

يعتبر أداء الموظف هو أحد معايير نجاح المنظمة؛ حيث أنه كلما ارتفع أداء الموظف ارتفع معدل نجاح المنظمة (Ichsan, et al,2021). ويقصد به أيضًا أنه جميع السلوكيات المتعلقة بالعمل التي يظهرها الموظفون، كما أنه يشير إلى مدى فعالية أداء الفرد في العمل. ويمكن وصف أداء العمل الفردي على أنه الأنشطة التي يقوم بها الأفراد وأفعالهم وتحقيق الأهداف التنظيمية ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة (Varshney, 2022). بينما أشار (Al-kharabsheh et al. (2023 إلى أن أداء الموظف هو الدرجة التي يؤدي بها الموظف عمله بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يعتبر أداء الموظف هو أحد معايير نجاح المنظمة فكلما ارتفع أداء الموظف ارتفع معدل نجاح المنظمة (Ichsan et al,2021). كما يُعد أداء الموظف مهمًا للمنظمات بحيث يمكن ضمان استدامة المنظمة (Varshney, 2022).

ووفقًا لـ (Bancin et al (2023 هناك متغيرين يمكن أن يؤثرًا على أداء الموظف وهما: المتغيرات الفردية والتي تشمل: "المواقف، والخصائص، والسمات الجسدية، والاهتمامات، والدوافع، والخبرة، والعمر، النوع، والتعليم، وغيرها"، بينما يمثل العامل الثاني المؤثر على أداء الموظف في المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل وتتمثل في: "أساليب العمل، وظروف وتصميم معدات العمل، والتخطيط المكاني والبيئة المادية (درجة الحرارة، والتهوية)". وقد ذكر (Riyanto (2021 أن أداء الموظف يمكن تقسيمه إلى نوعين بحسب دراسات عدة هما: (أداء المهام: وهو أداء الواجبات والمسؤوليات الموكلة إلى الموظف، والأداء السياقي: وهو نتيجة للموقف والتعاطف تجاه الآخرين).

ومما سبق من التعريفات يتفق الباحث مع تعريف (Varshney (2022 حيث يعرف أداء الموظف بأنه "نتيجة العمل نوعاً وكماً في تنفيذ واجباته وإنجاز مهامه على أساس المهارة والخبرة وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليه".

## ٣-٢ الدراسات التي تناولت قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة:

أول من اقترح مفهوم القدرة الاستيعابية (AC) في البداية هما الباحثان Cohen and Levinthal وذلك في عام ١٩٩٠ (Haryanti & Subriadi, 2022). وعلى الرغم من التزايد الواضح للمحاولات البحثية لتحديد مفهوم دقيق وشامل للقدرة الاستيعابية للمعرفة، إلا أن هذا الجانب لا زال يشوبه الغموض. حيث يعتقد بعض الباحثين أنه لا يوجد تعريف شامل للقدرة الاستيعابية للمعرفة (Martinez-Sanchez et al,2020). ويرى (Zhou et al (2020 أن القدرة الاستيعابية للمعرفة هي قدرة الأفراد على التعرف على قيمة المعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها وتحويلها ثم تطبيقها، بينما اقترح كلاً من Schweisfurth & Raasch (2018) أنها قدرة كلاً من فرق العمل والأفراد على تمييز المعلومات الخارجية والسعي إلى اكتسابها ونقلها واستثمارها والتي يمكن أن تكون أساساً للميزة التنافسية المستقبلية.

وقد ذكر كلاً من Cohen and Levinthal أن الأفراد هم المسؤولون عن اكتساب المعرفة الخارجية وبالتالي فإن الأفراد ليسوا مجرد موارد تمتلكها المنظمة، بل هم عامل تمكين لتحويل المنظمة من خلال اكتساب المعرفة الخارجية (Ojo & Raman,2016). حيث اقترح بعض الباحثين أن المعرفة السابقة ذات الصلة تعمل على تحسين ذاكرة الفرد وتعلمه وتزيد من قدرته على حل المشاكل (Da & Davis, 2011). كما تم اعتبار القدرة الاستيعابية على أنها قدرة استيعاب الموظفين لتقييم المعرفة الجديدة من الخارج، وتطبيقها والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية (Nurcahyo et al,2022). والقدرة الاستيعابية هي مجموعة من الإجراءات الروتينية للموظفين اللازمة لتحديد واستخدام المعرفة، حيث تمكن القدرة الاستيعابية الموظفين من زيادة حماسهم لفهم الأشياء الجديدة التي لم يسبق لهم مواجهتها من قبل؛ بحيث أنه مع الاستيعاب الجيد ستزيد فرص الموظفين لفهم المعرفة والمهارات التي يجب تطبيقها في عملهم (Shauliang Zao,2019). وفي هذا السياق ذكر (Wang et. al. (2014 أن القدرة الاستيعابية للموظف تتكون من ثلاثة مكونات وهي أ- التعرف على المعرفة القيمة وفهمها. ب- الفعال للمعرفة القيمة وتحويلها. ج- تطبيق المعرفة المستوعبة لخلق معرفة جديدة ومخرجات تجارية.

كما تعتمد القدرة الاستيعابية للمعرفة على عنصرين هامين هما: "قاعدة المعرفة السابقة وكثافة الجهد"، وتشير قاعدة المعرفة السابقة إلى قدرة المنظمة على التعلم وتراكم المعرفة داخلياً من أجل فهم واستيعاب واستخدام وتقييم المعرفة الخارجية، أما كثافة الجهد فتعتمد على مهارات حل المشاكل والتي لا تكفي فقط بالتعرف والاطلاع على المعرفة الخارجية وإنما بذل الجهود لإضفاء الطابع الداخلي عليها واحتوائها داخلياً للاستفادة منها (Ali et al, 2011). وقد اتفق الباحثون (Saghali et al,2011) (Horvat et al,2019) على أن القدرة الاستيعابية للمعرفة تلعب دوراً في إعادة تنظيم القدرات الداخلية والخارجية في ظل البيئات المتغيرة؛ حيث تسمح القدرة الاستيعابية للمنظمة بالحصول على المعرفة الجديدة ودمجها لتظل متزامنة مع بيئتها المتغيرة. وبينت دراسة (Fabrizio,2009) أهمية تعزيز القدرة الاستيعابية للمعرفة من خلال أنشطة البحث. ونتيجة لذلك تستثمر المنظمات في قابلية الاستيعاب وتولّد الأنشطة البحثية.

ويرى الباحث ان القدرة الاستيعابية هي خلق المعرفة الجديدة وإدارتها ونشرها واستعمالها و تطوير قدرته على التعرف على قيمة المعرفة الخارجية واستيعابها ودمجها مع المعرفة الداخلية عبر التحول والاستغلال لتحسين نتائج المنظمة.

## ٢-٤ الدراسات التي تناولت العلاقات بين متغيرات البحث:

### • العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع الأول (مرونة الموارد البشرية وأداء الموظف)

وفقاً لـ Cooper et al (2019) قد تحفز المرونة الموظفين على بذل جهد إضافي لتحقيق النجاح، والذي بدوره قد يؤدي إلى زيادة الأداء، ومع ذلك كشف بحث موسع في الأدبيات عن القليل جداً من الأبحاث حول العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء. وأكدت دراسة Sabuhari & Irawanto (2020) أن مرونة الموارد البشرية في المنظمات تُمكن الموظف من التكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية؛ بحيث يُمكن اعتبار مرونة الموارد البشرية هي عامل مهم يؤدي إلى أداء عالٍ للموظفين وبالتالي تكون مصدرًا للميزة التنافسية.

كما كشفت الأبحاث السابقة أن أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة ومرونة السلوك والمرونة الوظيفية) لها علاقة إيجابية وهامة على أداء الموظف. وان مرونة الموارد البشرية هي الأكثر صلة بالأداء الوظيفي لأنهم يتشاركون في نفس الأفكار الأساسية ويركزون على الاستجابة والتكيف مع تغير البيئة الخارجية على المدى الطويل (Sabuhari, 2021). وفي نفس السياق ذكر Bal & De, (2014) أن مرونة الموارد البشرية لها دور ايجابي ومهم في تحسين أداء الموظفين في جميع أقسام المنظمة وذلك عن طريق مواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة المنظمة. واستناداً إلى نظرية AMO أن مرونة الموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظف والأداء الوظيفي (Bal et al, 2014)

وأشار (Kumari & Pradhan (2014) أن الموظفين الذين يتمتعون بنظام مرونة عالية في الموارد البشرية أكثر رضا عن عملهم مقارنة بنظرائهم الذين يعملون في المنظمات التي لديها خطة أقل مرونة، وبالتالي فإن مرونة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. وقد أظهرت بعض الدراسات أن المنظمات المتفوقة في التعلم وتعديل سلوكها تعكس المعرفة والرؤى الجديدة التي يمكن أن تعزز أداء الموظف، وذلك لأن الموظفين الذين يتمتعون بالمرونة السلوكية عادة ما يكونون أكثر قابلية للتقدير في مكان العمل ويتمتعون بعلاقات طيبة مع الزملاء والرؤساء والمؤسسين. وقد توصلت دراسة (Sekhar, et al, 2016) إلى العديد من النتائج أبرزها أن مرونة الموارد البشرية ترتبط وتؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين. وكشفت دراسة Sabuhari (2021) أن هناك تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الموظف، حيث تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا مهمًا للغاية في تحسين أداء الموظفين، وبناءً عليه قام الباحث بصياغة الفرض الرئيس الأول وهو: **-الفرض الأول: يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لمرونة الموارد البشرية على أداء الموظف.**

### • العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع الثاني (مرونة الموارد البشرية والقدرة الاستيعابية للمعرفة):

تشير مرونة الموارد البشرية إلى القدرات والمعرفة التي تؤدي إلى استراتيجيات جديدة لمواجهة بيئة تنافسية وبالتالي فإن مرونة الموارد البشرية سوف تطور سلوكيات ومهارات أكثر مرونة لغرض اكتساب المعرفة. وبمجرد تمكين هذه القدرة الاستيعابية للمعرفة يكون الموظف متعدد المهارات؛ مما يزيد من قدرته على العمل في مهام مختلفة في وقت قصير وفي وظائف مختلفة (García-Sánchez et al, 2018). كما توفر مرونة الموارد البشرية القدرات اللازمة لرفع مستويات جودة عمليات المنظمة ودمج المعرفة الجديدة في مهارات الموظفين، بينما تسمح القدرة الاستيعابية للمعرفة بالحفاظ على التحديث التكنولوجي والتكيف مع تغيرات السوق، بشكل أساسي على وجهة النظر القائمة على المعرفة (KBV) (knowledge-based view) وذلك بسبب إمكانية شرح تأثير مرونة الموارد البشرية على القدرة الاستيعابية للمعرفة، حيث أن وجهة النظر القائمة على المعرفة (KBV) هي منظور تنظيمي ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من موارد المعرفة التي إذا تم توظيفها بأسلوب فريد يمكن أن تخلق ميزة تنافسية (Martínez-Sánchez et al, 2020).

وأشار (Martinez-Sanchez & Vicente-Oliva (2022) إلى أن أبعاد مرونة الموارد البشرية القادرة على تعزيز وتطوير المعرفة ونشرها يجب أن تكون في وضع أفضل للمساهمة بشكل أكبر في البيئات المبتكرة. وتعد معرفة الشركة مورداً استراتيجياً يتم تطويره من المعرفة الضمنية للموظفين وذلك لصعوبة مراقبتها وتدوينها مما يجعل من الصعب تقليدها من قبل الشركات، بجانب زيادة معدلات تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. كما أن بعض أبعاد مرونة الموارد البشرية مثل المهارات المتعددة أو توظيف خبراء البحث والتطوير لها دور مكثف للغاية في استيعاب المعرفة. وقد أكدت دراسة (Martínez-Sánchez et al (2020 أن مرونة الموارد البشرية تساعد على اكتساب المعرفة، وتعمل مرونة الموارد البشرية على التكيف وتساهم بشكل أكبر في تحسين القدرة الاستيعابية للمعرفة، ووجدت الدراسة ان هناك تأثيراً إيجابياً لمرونة الموارد البشرية في أداء الموظف، وبناءً عليه قام الباحث بصياغة الفرض الرئيس الثاني وهو: **-الفرض الثاني: يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لمرونة الموارد البشرية على قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة.**

الدراسات الاستطلاعية وصياغة مشكلة البحث: في حدود موضوع الدراسة الحالية "أثر مرونة الموارد البشرية في أداء الموظف وقدرته الاستيعابية للمعرفة" قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية تتمثل جوانبها في الآتي:-

#### ■ هدف الدراسة الاستطلاعية:

- أ- التعرف على مدى توافر متغيرات الدراسة في مجال التطبيق.
- ب- التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف.
- ت- تحديد أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة.

■ **إجراءات الدراسة الاستطلاعية:** ركزت الدراسة الاستطلاعية العاملين في قطاع الاتصالات (شركة زين العراق، شركة اسيا سيل). مع ملاحظة أنه تم اختيار هذه الشركات لأنها الأكبر حجماً وبناءً عليه تُمثل مجتمع الدراسة الاستطلاعية. وقد اعتمد الباحث على عينة ميسرة حجمها ٣٠ موظفاً من جميع المستويات الإدارية المختلفة. بالاعتماد على أسلوب المقابلات مع إعداد قائمة أسئلة شبيهة هيكلية شملت (١١) سؤالاً .

#### ■ نتائج الدراسة الاستطلاعية :

- اتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية أن شركتين فقط لديهم مرونة الموارد البشرية وهما: (شركة زين العراق، شركة آسيا سيل)؛ وبناءً على ذلك استبعد الباحث شركة كورك وشركة الكفيل نظراً لعدم اعتمادهم على مرونة الموارد البشرية.
- يتعرض حوالي ٨٥٪ من موظفي قطاع الاتصالات بشركة آسيا سيل وشركة زين العراق إلى برامج متقدمة في تقييم الأداء الموجه نحو النتائج على سبيل المثال تستخدم شركة آسيا سيل برامج (ERP System).
- حوالي ٧٠٪ من حجم العينة يرى أن هناك مكافآت شهرية أو سنوية توزع وعلى أساس عادل بين الموظفين.
- حوالي ٧٥٪ من العينة من موظفي شركات الاتصالات يستطيع الانتقال إلى وظيفة جديدة بمسؤوليات مماثلة لوظيفته الحالية خلال مدة زمنية قصيرة
- تمكن الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية واستعراض الدراسات السابقة من صياغة المشكلة البحث وتحديد المساهمات (النظرية والعملية) وأهداف البحث بالإضافة إلى صياغة الفروض وتحديد متغيرات البحث وقياسها.

### ٣. مشكلة البحث:

بعد مراجعة الدراسات السابقة وكذلك الدراسة الاستطلاعية تبين وجود قصور في فهم أثر مرونة الموارد البشرية في أداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة، مما استدعى بدوره دراسة أثر مرونة الموارد البشرية في أداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة. ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: "ما هو أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف وقدرته الاستيعابية للمعرفة في قطاع الاتصالات بالعراق.

ويمكن طرح التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- ١- هل هناك أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة المهارة ، مرونة السلوكية) على أداء الموظف في الشركات محل البحث؟
- ٢- هل هناك أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة المهارة ، مرونة السلوكية) على القدرة الاستيعابية للمعرفة في الشركات محل البحث؟

### ٤. أهداف البحث:

١. تحديد أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف.
٢. تحديد أثر مرونة الموارد البشرية على القدرة الاستيعابية للمعرفة.
٣. تقديم التوصيات لمديري الشركات محل البحث لا سيما في تحسين أداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة وذلك من خلال مرونة الموارد البشرية.

### ٥. الأهمية العلمية والعملية للبحث:

سوف يقدم هذا البحث أهميته على الجانبين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

#### الجانب الأول: الأهمية العلمية

١. تأتي الأهمية العلمية من الندرة النسبية للدراسات التي تناولت الربط بين متغيرات البحث الحالي. وهو ما استدعى بدوره الحاجة إلى دراسة العلاقات بينها. وفي ضوء علم الباحث توجد ندرة نسبية في الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (مرونة الموارد البشرية، وأداء الموظف، والقدرة الاستيعابية للمعرفة) وعليه سعى إلى تقديم هذا الموضوع لإثراء مجال إدارة الموارد البشرية.
٢. ان نموذج البحث الحالي يعتبر مساهمة علمية جديدة نسبياً أو محدود الاعتماد عليه في الدراسات المحلية(الدراسات العراقية). ويستمد هذا البحث الحالي أهميته النظرية من خلال مساهمته في سد أو توضيق الفجوة التي ظهرت بشكل واضح من خلال فحص بعض الدراسات السابقة التي تناولت أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف والقدرة الاستيعابية، وهو ما يستلزم القيام به من أجل إثراء في تخصص إدارة الموارد البشرية، ليس على مستوى البيئة العراقية لكن على مستوى البيئة العربية.

٣. تعد الدراسة الحالية استجابة للاتجاهات المعاصرة التي تزايدت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بدراسة مرونة الموارد البشرية المؤثرة على البيئة الداخلية للمنظمات.

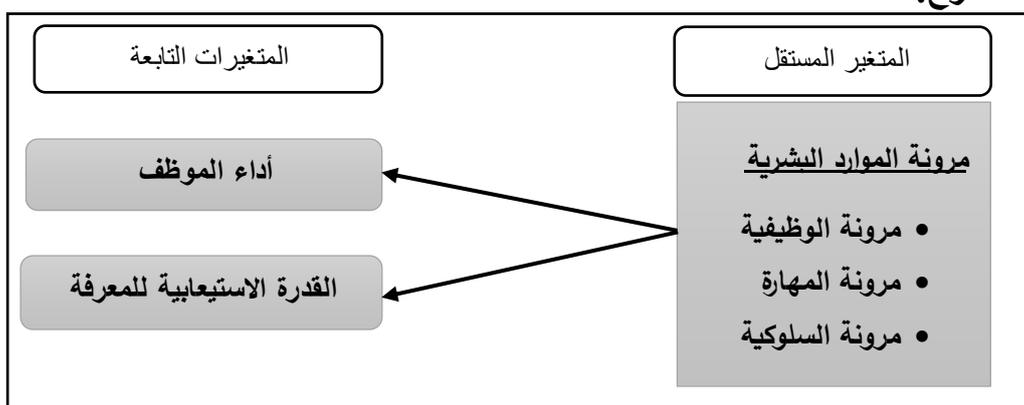
### الجانب الثاني: الأهمية العملية

١. قد يفيد هذا البحث الممارسين والمديرين في قطاع الاتصالات في العراق من حيث التعامل مع الموظفين وتهيئة الموظفين للمهام المتوقع تطبيقها في المستقبل.

٢. تأتي الأهمية التطبيقية للبحث من خلال أهمية مجال التطبيق في العراق بمختلف نشاطاته، والذي يستلزم توفير مقومات استمرار ونمو الشركات قيد الدراسة من خلال استخدام آليات مرونة الموارد البشرية ومواجهة التغييرات والتطورات المختلفة بهدف تعزيز أداء الموظف والقدرة الاستيعابية.

٣. أهمية مجال التطبيق (شركة زين العراق، شركة آسيا سيل) التابعة لقطاع الاتصالات، ويعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي يجب الاهتمام بالموارد البشري بها لما له من أهمية في زيادة الأرباح (المردود المالي) وكسب العملاء، وتشير الأرقام التالية إلى الأرباح المحققة في هذا القطاع ولأهمية مجال التطبيق الاقتصادية في جمهورية العراق، حيث أوضحت النشرة الإحصائية السنوية للمركز الإحصائي لوزارة التخطيط المركزي البيانات المالية لشركة زين العراق واسيا سيل عن أعوام (٢٠١٦ - ٢٠٢٠)، وحققت الشركتان أرباحا صافية بقيمة ٢٠٠ مليون دولار اميركي؛ حيث حققت شركة اسياسيل ارباحا بقيمة ١٢٠ مليون دولار، بينما حققت شركة زين ارباحا صافية بقيمة ٨٠ مليون دولار.

### ٦. النموذج المقترح:



شكل (١) النموذج المقترح للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

### ٧. فروض البحث:

بناءً على مشكلة ونموذج البحث الذي سبق عرضه، يمكن صياغة فروض البحث كالتالي: -

**الفرض الأول:** يوجد تأثير إيجابي مباشر معنوي لمرونة الموارد البشرية على أداء الموظف في شركات الاتصالات محل البحث.

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير إيجابي مباشر معنوي لمرونة الموارد البشرية على قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة في شركات الاتصالات محل البحث.

### ٨. متغيرات البحث وكيفية قياسها:

• المتغير المستقل: مرونة إدارة الموارد البشرية:

سوف يتم قياس هذا المتغير من خلال السؤال الثاني باستخدام (١١) عبارة من عبارة (HRF1) إلى (HRF11) في قائمة الاستقصاء مع استخدام أسلوب ليكرت (Likert Scale) المكون من خمس مسافات تتراوح بين موافق تمامًا = ٥ وغير موافق على الإطلاق = ١ كما هو موضح في ملحق (١)، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Beltrán-Martín (2008) لقياس هذا المتغير وذلك للأسباب التالية:

- كان هدف الدراسة قريب من الدراسة الحالية؛ حيث هدفت الى تحديد تأثير القيادة و ممارسات ادارة الموارد البشرية عالية الاداء على أداء الموظف.
- مجال التطبيق كان قطاع الاتصالات وتم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبانة .

■ تم نشر هذه الدراسة في مجلة (International Journal of Public Leadership) وتصنف المجلة ضمن المجلة العلمية في سكوبس (Scopus).

وتتمثل أبعاد مرونة الموارد البشرية في :-

- مرونة الوظيفة: يتم قياس هذا البعد بـ(٣) عبارات من (HRF1) إلى (HRF3) بالسؤال الثاني في قائمة الاستقصاء.
- مرونة المهارة: سوف يتم قياس هذا البعد بـ(٤) عبارات من (HRF4) إلى (HRF7) بالسؤال الثاني في قائمة الاستقصاء.
- مرونة السلوكية: يتم قياس هذا البعد بـ(4) عبارات من (HRF8) إلى (HRF11) بالسؤال الثاني في قائمة الاستقصاء.
- المتغير التابع الأول: أداء الموظف: قام الباحث بقياس أداء الموظف بالاعتماد على مقياس (Li, et al, 2019)، من خلال السؤال الثاني باستخدام (٥) عبارات من عبارة (EP12) إلى (EP16) في قائمة الاستقصاء لقياس هذا المتغير مع استخدام أسلوب ليكرت (Likert Scale) المكون من خمس مسافات تتراوح بين موافق تمامًا = ٥ وغير موافق على الإطلاق = ١ كما هو موضح في ملحق (١)، وفي هذه الدراسة تم تطوير مقياس موثوقية وصلاحيات المتغيرات للتحقق من صحة الاستبانة .
- المتغير التابع الثاني: القدرة الاستيعابية للمعرفة: قد اعتمد الباحث على مقياس (Lowik et al, 2017) لقياس هذا المتغير من خلال السؤال الثالث باستخدام (١٤) عبارة من عبارة (KAC17) إلى (KAC30) في قائمة الاستقصاء اعتمادًا على أداة ليكرت (Likert Scale) المكون من خمس مسافات تتراوح بين موافق تمامًا = ٥ وغير موافق على الإطلاق = ١ كما هو موضح في ملحق (١)، في هذه الدراسة تم تطوير مقياس موثوق وصالح لتحديد قدرة الموظفين على استيعاب وتطبيق المعرفة، وقد تم إثبات أن المقياس صالح وموثوق. وتتم قياس هذا المتغير من خلال على أربعة أبعاد للقدرة الاستيعابية للمعرفة تتمثل في التالي: -

أ- اكتساب المعرفة: هي عملية تطوير قدرة الموظفين على التعرف على قيمة المعرفة الخارجية واكتسابها ودمجها مع المعرفة الداخلية لتحسين نتائج المنظمة (Lowik et al, 2017). وسوف يتم قياس هذا البعد بـ(4) عبارات من (KAC17) إلى (KA20).

ب- استيعاب المعرفة: هي إجراءات وعمليات المنظمة التي تسمح لها بإجراء التحليل والمعالجة والتفسير وفهم المعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، إذ يعتمد استيعاب المعرفة على قدرة الموظف على فهم المعلومات الخارجية الجديدة وربطها بقاعدة المعرفة الحالية (Chauvet, 2015). وسوف يتم قياس هذا البعد بـ(3) عبارات من (KAC21) إلى (Kac23).

ت- تحويل المعرفة: يشير إلى " قدرة الموظفين على تطوير الإجراءات والأساليب التي تسهل الجمع بين المعرفة الموجودة مع المعرفة المكتسبة حالياً" (Gürlek, 2021). وسوف يتم قياس هذا البعد بـ(4) عبارات من (KAC24) إلى (KA27).

ث- استثمار المعرفة: وهي قابلية الموظفين لتوظيف المعرفة الجديدة وتنميتها وتعزيزها في إتمام أعمال المنظمة لتحقيق أهدافها التنظيمية، ومن بين نتائج تطبيق المعرفة الخارجية هو الاستمرارية في تقديم المنتج/الخدمة (Gürlek, 2021). وسوف يتم قياس هذا البعد بـ(3) عبارات من (KA28) إلى (KAC30).

## ٩. منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث، أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك على النحو التالي:

- أ. المنهج الوصفي: في المرحلة الأولى اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال مراجعة لبعض الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغيرات البحث وإجراء الدراسة الاستطلاعية، لغرض التعرف على المتغيرات ذات الصلة بموضوع البحث، وبناء نموذج البحث وصياغة فروض البحث.
- ب. المنهج التحليلي: أعتمد الباحث على المنهج التحليلي كمرحلة ثانية لتوضيح العلاقات التفسيرية بين متغيرات البحث، ويهدف إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات من خلال تحليل البيانات كمياً، وذلك من خلال جمع البيانات من مجتمع وعينة البحث، واختبار الفرضيات إحصائياً وبيان صحتها من عدمها، وبيان أهم النتائج المترتبة على اختبار فروض البحث، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات ذات القيمة للشركات محل البحث.

## ١٠. أداة البحث:

نظراً لأن البحث يقيس آراء مجموعة من المستقضي واتجاهاتهم نحو الظاهرة محل البحث الحالي، فإن جمع البيانات الأولية يعتمد على قائمة الاستبيان كوسيلة لتحقيق هدف البحث وذلك من خلال توزيع قائمة الاستبانة بشكل شخصي على موظفي الشركات محل البحث. وتم ذلك من خلال خطوتين، الخطوة الأولى إعداد القائمة وعرضها على المحكمين المختصين في مجال التخصص، والخطوة الثانية تصميم قائمة الاستقصاء بشكلها النهائي.

## ١١. منهج البحث:

في ضوء العلاقات المبينة بنموذج البحث المقترح، ووفقاً لما تم عرضه من صياغة الفروض، يمكن بيان متغيرات البحث وأبعاده، وعوامل قياسها، ومصدرها كل مقياس، كما مبين بالجدول رقم (١)

جدول (١) تصميم أداة جمع البيانات

متغيرات البحث	نوع المتغير	أبعاد المتغيرات	المقياس	العبارات من_إلى
مرونة الموارد البشرية	متغير مستقل	المرونة الوظيفية	Beltrán-Martín,2008	٣-١
		المرونة المهارة		٧-٤
		المرونة السلوكية		١١-٨
أداء الموظف	كمتغير تابع أول	-	Li,et al,2019	١٦-١٢
قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة	كمتغير تابع ثاني	اكتساب المعرفة	Lowik et al,2017	٢٠-١٧
		استيعاب المعرفة		٢٣-٢١
		تحويل المعرفة		٢٧-٢٤
		استثمار المعرفة		٣٠-٢٨

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استبانة البحث.

## ١٢. مجتمع وعينة البحث:

يمكن تحديد مجتمع البحث المستهدف، وحجم العينة، على النحو الآتي:

أ. **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات والذي يشمل (شركة زين العراق، شركة اسياسيل) في دولة العراق (محافظة بغداد، محافظة ديالى، إقليم كردستان، نينوى) ويبلغ حجم المجتمع ٢٢٧٦ موظفاً وفقاً لسجلات (شركة اسياسيل، شركة زين العراق)، كما هو موضح في جدول (٢): -

جدول (٢) حجم مجتمع البحث

ت	مجتمع البحث	فروع الشركة	عدد الموظفين
1	شركة زين العراق شركة اسياسيل	محافظة بغداد	450
			398
2	شركة زين العراق شركة اسياسيل	محافظة ديالى	110
			124
3	شركة زين العراق شركة اسياسيل	اقليم كردستان (دهوك، اربيل، سلیمانیه)	150
			450
4	شركة زين العراق شركة اسياسيل	محافظة نينوى	250
			344
	مجموع	-----	2276

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مديرية إحصاءات النقل والاتصالات. (2020)

ب. أسباب اختيار مجتمع البحث: وفقاً لطبيعة مشكلة البحث والتي تتحقق من العلاقة بين مرونة الموارد البشرية بأكملها من أداء الموظف والقدرة الاستيعابية للمعرفة. لهذا قام الباحث باختيار قطاع الاتصالات كمجتمع بحث يتوفر فيه التالي: -

- جاء اختيار الباحث لشركات الاتصالات المتنقلة (أسيا سيل، زين العراق) في جمهورية العراق، لأنها تشكل جزءاً مهماً من الاقتصاد العراقي في الخدمات التي تقدمها، فضلاً عن حالة المنافسة التي تعاصرها هذه الشركات ويشهدها القطاع الخدمي في العراق لأول مرة.
- تُعتبر شركة أسيا سيل وشركة زين العراق من أعرق شركات الاتصالات في العراق، كما استطاعت في السنوات الماضية تطوير مستوى الخدمات العملاء وتتسم هذه الشركات بأهمية خاصة باعتبارها تمس أكثر الجوانب حيوية وهي القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في العراق، ولديهم القدرة على تنمية مهارات موظفيها بشكل مستمر من خلال برامج التدريب المختلفة.

- يساهم قطاع الاتصالات بشكل كبير في اقتصاد العراق، حيث أوضحت النشرة الإحصائية السنوية للمركز الإحصائي لوزارة التخطيط المركزي أن شركتي زين العراق وأسيا سيل من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠٢٠ قد حققت أرباحاً صافية بقيمة ٢٠٠ مليون دولار أميركي، شركة آسيا سيل حققت أرباحاً بقيمة ١٢٠ مليون دولار، بينما حققت شركة زين أرباحاً صافية بقيمة ٨٠ مليون دولار.
- ت. **عينة البحث:** اعتمد الباحث على أسلوب العينات وليس الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، وذلك نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والكلفة.
- **نوع العينة:** نظراً لطبيعة الوضع الأمني الحالي في العراق وعدم قدرة الباحث على سحب عينة ممثلة من جميع شركات الاتصالات داخل أغلب المحافظات في العراق، اعتمد الباحث على سحب عينة من محافظات معينة تتمثل في (محافظة بغداد، محافظة ديالى، أقليم كردستان (دهوك، أربيل، سلیمانیه)، محافظة نينوى). وبناءً على ذلك اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة وهي إحدى أنواع العينات غير الاحتمالية.
- **حجم العينة:** بمراعاة حجم مجتمع البحث وعدد المتغيرات المستقلة والأساليب الإحصائية المناسبة لنموذج البحث، ونظراً لأن الأسلوب الإحصائي المستخدم هو أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) والذي يعتمد على تحديد الحد الأدنى للعينة من خلال تحديد المتغير صاحب أكبر عدد الأسئلة (البنود) وضرب هذه البنود \* ١٠ (Hair et al,2014). وبالنظر إلى نموذج البحث وجد الباحث أن متغير القدرة الاستيعابية للمعرفة تتكون من ١٤ بند وهي تمثل أكبر عدد بنود في نموذج البحث وبالتطبيق عليه (١٤\*١٠) يكون الحد الأدنى لمفردات العينة يساوي ١٤٠ مفردة، ولكن سعى الباحث لزيادة حجم العينة حيث تم توزيع ٢٠٠ قائمة على مختلف الموظفين بجميع الإدارات في شركات الاتصالات محل البحث، بما يمكنه من تحليل البيانات في البرامج الإحصائية بدقة مثل تحليل العامل التوكيدي والذي يفترض أن يكون حجم العينة أكبر من ١٧٧ مفردة للوصول إلى نتائج دقيقة (Hair et al,2014).

### ١٣. التحليل الإحصائي:

يتمثل الهدف الرئيس من هذا التحليل في اختبار الفرضيات المستمدة من الإطار النظري ودراسة العلاقات بين مكونات نموذج البحث. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS V.4. ويعتبر هذا الأسلوب مناسب لأنه يتيح تقدير النماذج المعقدة ذات المتغيرات والمؤشرات الكامنة المتعددة، فضلاً عن إمكانية تقييم فرض الوسيط. وعلاوة على ذلك، يمكن لنظام PLS-SEM التعامل مع المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية Second Order Construct والتي تمثل متغيرات كامنة هرمية تقاس بمتغيرات كامنة أخرى، كما هو الأمر في النموذج محل الدراسة.

#### ١. مصفوفة الارتباط

جدول (٣) مصفوفة الارتباط بين ابعاد المتغيرات

المرونة	المرونة	المرونة الوظيفية	مرونة المهارة	مرونة السلوك	الاداء	القدرة الاستيعابية	اكتساب المعرفة	استيعاب المعرفة	تحويل المعرفة	استثمار المعرفة
1										
0.652***	1									
0.852***	0.403***	1								
0.87***	0.379***	0.585***	1							
0.516***	0.22***	0.446***	0.505***	1						
0.471***	0.365***	0.373***	0.4***	0.459*	1					
0.428***	0.297***	0.297***	0.42***	0.41***	0.782***	1				
0.381***	0.241***	0.353***	0.31***	0.376*	0.723***	0.393***	1			
0.347***	0.417***	0.258***	0.224***	0.258*	0.799***	0.484***	0.446***	1		
0.322***	0.168***	0.268***	0.306***	0.409*	0.822***	0.56***	0.495***	0.514*	1	

\*\*\*p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

يتضح من مصفوفة الارتباط ما يلي:

- أن معامل الارتباط بين مرونة الموارد البشرية وأداء الموظف بلغ ٠,٥١٦ عند مستوى معنوية ١%. كما بلغ معامل الارتباط بين مرونة الموارد البشرية وبين القدرة الاستيعابية للموظف ٠,٤٧١ عند مستوى ١%.
- أن معامل الارتباط بين مرونة الوظيفة وبين أداء الموظف بلغ ٠,٢٢ (عند مستوى معنوية ١%) وبين المرونة الوظيفية وبين القدرة الاستيعابية للموظف ٠,٣٦٥ (عند مستوى معنوية ١%).
- أن بلغ معامل الارتباط بين مرونة المهارة وبين أداء الموظف قد بلغ ٠,٤٤٦ (عند مستوى معنوية ١%) وبين مرونة المهارة وبين القدرة الاستيعابية للموظف ٠,٣٧٣ (عند مستوى معنوية ١%).
- أن بلغ معامل الارتباط بين مرونة السلوك وبين أداء الموظف بلغ ٠,٥٠٥ (عند مستوى معنوية ١%) وبين مرونة السلوك وبين القدرة الاستيعابية للموظف ٠,٤٠ (عند مستوى معنوية ١%).

## ٢. نمذجة المعادلات الهيكلية

يشمل نموذج البحث ٣ متغيرات أساسية (Latent Variable/ Construct)، منها متغيرين يتم قياسهما بأبعاد (متغيرات) أخرى والتي يتم قياسها عن طريق عدة عبارات أو مؤشرات (Indicators). فمتغير مرونة الموارد البشرية يتم قياسه بثلاثة أبعاد فرعية هي: المرونة الوظيفية، مرونة المهارة، مرونة السلوك. أيضاً متغير القدرة الاستيعابية للموظف يتم قياسه بأربعة أبعاد فرعية هي: اكتساب المعرفة، استيعاب المعرفة، تحويل المعرفة، استثمار المعرفة.

وبناءً على ذلك يعتبر نموذج البحث محل الدراسة نموذج هرمي Hierarchal Model من الدرجة الثانية Second Order Model، والذي فيه يتم قياس المتغير الكامن بمتغيرات كامنة أخرى؛ فمتغير مرونة الموارد البشرية متغير كامن يتم قياسه عن طريق ٣ متغيرات كامنة أخرى والتي يتم قياس كل منها بمجموعة من المؤشرات.

ونظراً لأن طبيعة المتغيرات سواء المتغيرات الأساسية أو أبعادها هي متغيرات ارتدادية عكسية Reflective Constructs فإن النموذج يعتبر Reflective – Reflective وتنتلزم طبيعة هذا النموذج ما يلي:

أولاً: تقييم نموذج قياس متغيرات المستوى الأول.

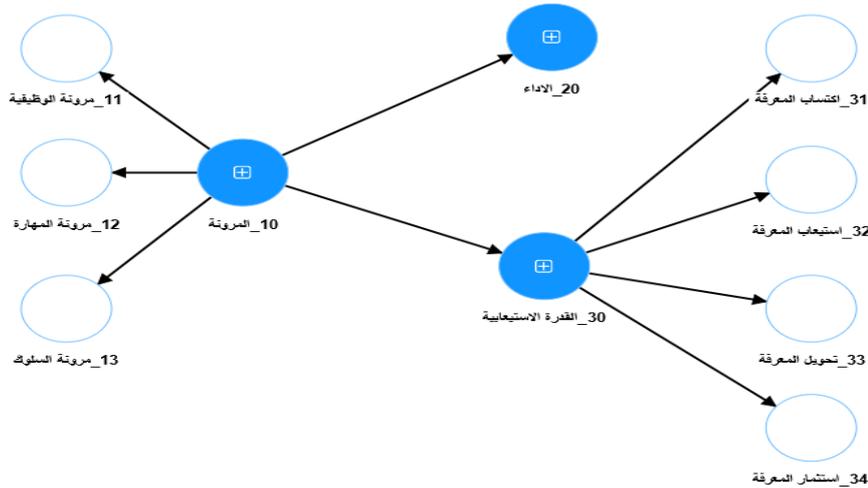
ثانياً: تقييم نموذج متغيرات المستوى الثاني.

ثالثاً: تحليل المسارات واختبارات الفروض

والذي يمكن أن يتم عن طريق مدخل المقاييس المتكررة (Becker et al., 2012, p. 361) أو عن طريق مدخل المرحلتين (Hair et al., 2014, pp. 230–233). Two-Step Approach

## ٢-١ تقييم نموذج قياس المستوى الأول:

يوضح الشكل (٢) نموذج البحث والذي يشمل كل المتغيرات، وتشير الدوائر ذات اللون الأبيض إلى متغيرات المستوى الأول، بينما تشير الدوائر ذات اللون الأزرق إلى متغيرات المستوى الثاني. وفيما يلي تقييم صلاحية واعتمادية المتغيرات ذات المستوى الأول وفقاً لمعايير التقييم المناسبة لطبيعة قياس المتغيرات الارتدادية العكسية (Reflective Constructs) والتي تشمل: معاملات التحميل Factors loading، الصلاحية التقاربية Convergent Validity، الصلاحية التمييزية Discriminate Validity، الاعتمادية Reliability



شكل رقم (٢) النموذج النظري لمتغيرات البحث

معاملات التحميل:

يجب أن يحقق كل بند قيمة تحميل أو ارتباط بالمتغير الخاص به ما يعادل ٠,٧١ أو أكبر، والبند الذي تحقق قيمة تقع بين ٠,٤٠ إلى ٠,٧٠ تعتبر بنود مرشحة للحذف ولكن يمكن الإبقاء عليها إذا حقق المقياس صلاحية تقاربية واعتمادية مقبولة، أما البنود التي تحقق قيمة أقل من ٠,٤٠ فهي بنود ضعيفة التحميل يجب حذفها (Hair et al., 2014)، ويوضح الجدول التالي معاملات تحميل أبعاد كل متغير. ويوضح الجدول (٤) والجدول (٥) معاملات التحميل الخاصة بنموذج قياس المستوى الأول.

يتضح أن أقل معامل تحميل خاص بالمؤشر (EP1) والذي يبلغ ٠,٥٤٦ وبالتالي لا يوجد معاملات تحميل أقل من ٠,٤. وبالتالي سوف يتوقف قرار حذف بعض المؤشرات على باقي مقاييس الصلاحية التقاربية والتمييزية والاعتمادية.

جدول (٤) معاملات تحميل نموذج قياس المستوى الأول

المؤشرات	المرونة الوظيفية	مرونة المهارة	المرونة السلوكية	اداء الموظف	اكتساب المعرفة	استيعاب المعرفة	تحويل المعرفة	استثمار المعرفة
HRF1	0.778							
HRF2	0.720							
HRF3	0.661							
HRF4		0.667						
HRF5		0.717						
HRF6		0.709						
HRF7		0.658						
HRF8			0.573					
HRF9			0.802					
HRF10			0.761					
HRF11			0.744					
EP1				0.546				
EP2				0.725				
EP3				0.682				
EP4				0.801				
EP5				0.663				
KAC1					0.616			
KAC2					0.699			
KAC3					0.682			
KAC4					0.707			
KAC5						0.681		
KAC6						0.801		
KAC7						0.785		
KAC8							0.616	
KAC9							0.744	
KAC10							0.735	
KAC11							0.774	
KAC12								0.818
KAC13								0.743
KAC14								0.752

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

الصلاحية التقاربية:

الصلاحية التقاربية تعبر عن ما إذا كانت بنود قياس المتغير مجتمعه قادرة على قياسه، ويستدل عليها بمؤشر متوسط التباين المستخرج (AVE) Average variance extracted، والذي يجب ألا تقل قيمته عن ٥٠٪، وهذه القيمة هي عبارة عن مجموع مربعات معاملات تحميل بنود كل متغير على عدد البنود المكونة للمتغير (Hair et al., 2010)، ويوضح جدول (٥) متوسط التباين المستخرج لكل متغير.

جدول (٥) متوسط التباين المستخرج (AVE) لنموذج قياس المستوى الأول

متوسط التباين المستخرج	المتغير
0.520	المرونة الوظيفية
0.473	مرونة المهارة
0.526	المرونة السلوكية
0.474	أداء الموظف
0.458	اكتساب المعرفة
0.574	استيعاب المعرفة
0.518	تحويل المعرفة
0.596	استثمار المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

ويتضح من الجدول أن كل من: مرونة المهارة، أداء الموظف، اكتساب المعرفة لم يحققوا الصلاحية التقاربية المطلوبة وبالتالي هناك حاجة لحذف بعض المؤشرات المرشحة للحذف.

**الصلاحية التمييزية:** تشير الصلاحية التمييزية إلى أي مدى يمكن لمؤشرات أو عبارات مقياس أو متغير تمييز المتغير محل القياس عن غيره من المتغيرات، ويمكن التعرف على الصلاحية التمييزية من خلال معامل Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) حيث يجب أن يكون هذا المعامل بين كل متغير والآخر أقل من ٠,٩ (Henseler et al., 2015)، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول (٦) حيث يتضح أن معامل HTMT بين كل متغير والآخر أقل من ٠,٩، وبالتالي يحقق النموذج الصلاحية التمييزية.

جدول (٦) الصلاحية التمييزية لنموذج قياس المستوى الأول

تحويل المعرفة	استيعاب المعرفة	اكتساب المعرفة	أداء الموظف	المرونة السلوكية	مرونة المهارة	المرونة الوظيفية	
							المرونة الوظيفية
						0.646	مرونة المهارة
					0.865	0.578	المرونة السلوكية
				0.674	0.628	0.363	أداء الموظف
			0.617	0.646	0.474	0.487	اكتساب المعرفة
		0.629	0.574	0.471	0.553	0.382	استيعاب المعرفة
	0.673	0.710	0.364	0.324	0.377	0.690	تحويل المعرفة
0.727	0.762	0.872	0.571	0.438	0.405	0.264	استثمار المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

**الاعتمادية:** هناك حاجة للتأكد من اعتمادية المقياس المستخدم وأن جميع المؤشرات مرتبطة مع بعضها البعض وفي ذات الاتجاه، لذلك يجب التأكد من مدى ثبات واتساق مؤشرات القياس المستخدمة (Malhotra, 2010)، وهناك معيارين لقياس اعتمادية المقاييس هما: (١) معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، (٢) الثبات المركب (Composite) Readability/CR وهو الأهم خاصة في تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية، أي أنه إذا كان مؤشر الثبات المركب جيد يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة، لأن معامل كرونباخ ألفا قد يتأثر بعدد المؤشرات المستخدمة في قياس المتغير، وإجمالاً يجب ألا تقل قيمة أيٍّ منهما عن ٦٠٪ (Hair et al., 2010)، وكلما كانت تلك القيمة أكبر من ٧٠٪ تكون مرضية بشكل أكبر، Hair et al., (2014)، وهو ما يمكن توضيحه من خلال جدول (٧) وبالقياس على الثبات المركب يمكن اعتبار كل المقاييس ذات اعتمادية، في حين أن المرونة الوظيفية فقط أظهرت معامل كرونباخ ألفا أقل من ٦٠٪.

جدول (٧) معامل كرونباخ ألفا والثبات المركب

الثبات المركب	كرونباخ ألفا	المتغير
0.764	0.547	المرونة الوظيفية
0.782	0.631	مرونة المهارة
0.814	0.694	المرونة السلوكية
0.816	0.724	أداء الموظف
0.771	0.605	اكتساب المعرفة
0.801	0.629	استيعاب المعرفة
0.810	0.690	تحويل المعرفة
0.815	0.663	استثمار المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

وبعد مراجعة معايير تقييم نموذج قياس المستوى الأول، تظهر الحاجة إلى معالجة الصلاحية التقاربية بحذف بعض البنود، وعلى ذلك تم حذف بعض البنود ضعيفة التحميل الأقل فالأقل مع مراجعة المؤشرات بعد كل عملية حذف وذلك لتحسين جودة النموذج (Hair et al., 2014). هذا، وقد ظهرت المشكلة في المتغيرات التالية: مرونة المهارة، أداء الموظف، اكتساب المعرفة. ويلخص الجدول (٨) المؤشرات التي تم حذفها من كل متغير.

الجدول (٨) المؤشرات التي تم حذفها من كل متغير.

المتغير	مرونة المهارة	أداء الموظف	اكتساب المعرفة
المؤشرات المحذوفة	HRF4 <sup>1</sup>	EP1	KAC1

وفيما يلي مؤشرات التقييم؛ معاملات التحميل، الصلاحية التقاربية، الصلاحية التمييزية، الاعتمادية بعد حذف هذه المؤشرات.

معاملات التحميل بعد الحذف

جدول (٩) معاملات تحميل نموذج قياس المستوى الأول بعد الحذف

المؤشرات	المرونة الوظيفية	مرونة المهارة	المرونة السلوكية	أداء الموظف	اكتساب المعرفة	استيعاب المعرفة	تحويل المعرفة	استثمار المعرفة
HRF1	0.781							
HRF2	0.720							
HRF3	0.658							
HRF5		0.792						
HRF6		0.716						
HRF7		0.705						
HRF8			0.567					
HRF9			0.803					
HRF10			0.761					
HRF11			0.747					
EP2				0.739				
EP3				0.691				
EP4				0.837				
EP5				0.669				
KAC2					0.744			
KAC3					0.732			
KAC4					0.726			
KAC5						0.681		
KAC6						0.801		
KAC7						0.785		
KAC8							0.617	
KAC9							0.745	
KAC10							0.733	
KAC11							0.773	
KAC12								0.820
KAC13								0.743
KAC14								0.751

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

<sup>1</sup> تم حذف HRF7 أولاً لأنه الأقل في معدل التحميل، ولكن المؤشرات لم تتحسن. وبعد الإبقاء عليه وحذف HRF4 تحسنت المؤشرات كما توضح الجداول.

جدول (١٠) متوسط التباين المستخرج (AVE) لنموذج قياس المستوى الأول

المتغير	متوسط التباين المستخرج
المرونة الوظيفية	0.520
مرونة المهارة	0.546
المرونة السلوكية	0.526
أداء الموظف	0.543
اكتساب المعرفة	0.539
استيعاب المعرفة	0.574
تحويل المعرفة	0.518
استثمار المعرفة	0.596

الصلاحية التمييزية بعد الحذف

جدول (١١) الصلاحية التمييزية لنموذج قياس المستوى الأول بعد الحذف

المرونة الوظيفية	مرونة المهارة	المرونة السلوكية	أداء الموظف	المرونة السلوكية	مرونة المهارة	المرونة الوظيفية	اكتساب المعرفة	استيعاب المعرفة	تحويل المعرفة	استثمار المعرفة
	0.629									
		0.578								
			0.668							
			0.493	0.574	0.359	0.438				
			0.542	0.508	0.471	0.382				
			0.673	0.767	0.275	0.324	0.382	0.690		
			0.727	0.762	0.826	0.533	0.438	0.402	0.264	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

الاعتمادية بعد الحذف

جدول (١٢) الاعتمادية لنموذج قياس المستوى الأول بعد الحذف

المتغير	الكرونباك ألفا	الثبات المركب
المرونة الوظيفية	0.547	0.764
مرونة المهارة	0.587	0.782
المرونة السلوكية	0.694	0.814
أداء الموظف	0.726	0.825
اكتساب المعرفة	0.572	0.778
استيعاب المعرفة	0.629	0.801
تحويل المعرفة	0.690	0.810
استثمار المعرفة	0.663	0.815

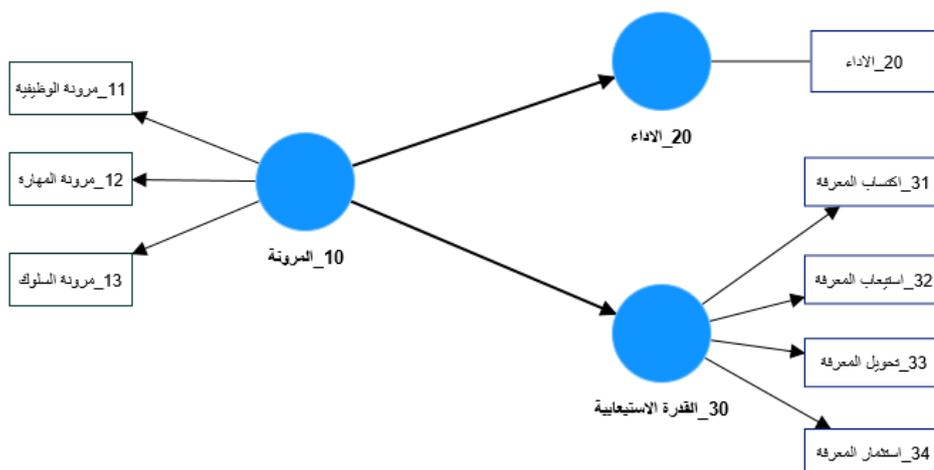
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

وتظهر المؤشرات السابقة إمكانية الاعتماد على نموذج قياس المستوى الأول.

## ٢-٢ تقييم نموذج قياس المستوى الثاني:

لتقييم متغيرات المستوى الأول سوف يتم أخذ قيم (Score) المتغيرات الكامنة من المستوى الأول باعتبارها مؤشرات قياس متغيرات المستوى الثاني. فعلى سبيل المثال في نموذج قياس المستوى الأول يتم قياس متغير المرونة الوظيفية بثلاثة مؤشرات (HRF1 – HRF3) وسوف يتم اختزال هذا البعد أو هذا المتغير الكامن في رقم واحد وهو قيمة لهذا البعد والمتحصل وهو عبارة عن مجموع قيم كل عبارة من عبارات المؤشر مرجحة بالوزن المستخرج من تحليل المكون الأساسي Principle Component Analysis. وحسب طبيعة المتغيرات في نموذج القياس الثاني يتم التأكد من صلاحيتها واعتماديتها، وحيث أن متغيرات نموذج القياس الثاني هي ارتدادية عكسية Reflective فسوف يتم تقييمها وفقاً لمعاملات التحميل، الصلاحية التقاربية، الصلاحية التمييزية، الاعتمادية.

ويوضح الشكل (٣) نموذج البحث والذي يشمل المتغيرات الأساسية، وتشير الدوائر ذات اللون الأبيض إلى متغيرات المستوى الأول وهو متغير أداء الموظف والذي تم تقييمه ضمن نموذج قياس المستوى الأول، بينما تشير الدوائر ذات اللون الأزرق إلى متغيرات المستوى الثاني وهي: مرونة الموارد البشرية، قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة.



شكل (٣) نموذج البحث للمتغيرات الأساسية

#### معاملات التحميل:

يتضح من الجدول (١٣) أن معاملات التحميل الخاصة بكل بعد على المتغير الأساسي الخاص به تزيد على ٠,٧١. وبالتالي كل الأبعاد ترتبط بالمتغير محل القياس بدرجة كبيرة.

جدول (١٣) معاملات التحميل

قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة	مرونة الموارد البشرية	
	0.671	المرونة الوظيفية
	0.816	مرونة المهارة
	0.859	المرونة السلوكية
0.765		اكتساب المعرفة
0.739		استيعاب المعرفة
0.795		تحويل المعرفة
0.803		استثمار المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

#### الصلاحية التقاربية:

يتضح من الجدول (١٤) أن مؤشر متوسط التباين المستخرج (AVE) لا يقل عن ٥٠٪، وبالتالي تعتبر متغيرات نموذج القياس الثاني ذات صلاحية تقاربية؛ أي أن الأبعاد المستخدمة في القياس لها القدرة على ذلك.

جدول (١٤) مؤشر التباين المستخرج (AVE)

المتغير	متوسط التباين المستخرج
مرونة الموارد البشرية	0.618
قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة	0.602

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

#### الصلاحية التمييزية:

يتضح من الجدول (١٥) وجود الصلاحية التمييزية لكل المتغيرات حيث أن معامل Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) أقل من ٠,٩ (Henseler et al., 2015)، وبالتالي يمكن لمتغيرات المستوى الأول القدرة على تمييز المتغير محل القياس عن غيره من المتغيرات.

جدول (١٥) وجود الصلاحية التمييزية لكل المتغيرات

الأداء	مرونة الموارد البشرية	
		مرونة الموارد البشرية
	0.564	الأداء
0.459	0.625	قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي

#### الاعتمادية:

يتضح من الجدول (١٦) أن كل من معامل كرونباخ ألفا والثبات المركب أكبر من ٦٠ %، وبالتالي تعتبر متغيرات المستوى الأول ذات اعتمادية؛ أي يمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات المستوى الثاني.

جدول (١٦) معامل الكرنباك ألفا والثبات المركب

الثبات المركب	كرونباخ ألفا	
0.828	0.692	مرونة الموارد البشرية
0.858	0.779	قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة

وبمراجعة المؤشرات السابقة يتضح جودة نموذج قياس متغيرات المستوى الثاني. وبالتالي يمكن اختبار النموذج الهيكلي واختبارات الفروض.

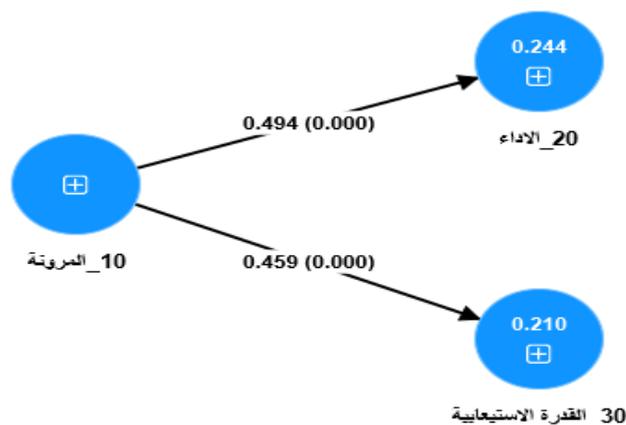
#### ٣-٢ اختبار النموذج الهيكلي واختبارات الفروض:

النموذج الهيكلي هو نموذج العلاقات بين المتغيرات الأساسية في البحث وهي: (مرونة الموارد البشرية، أداء الموظف، قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة) كما يوضحه الشكل (٣/٤)، وقد تم تطبيق تحليل المسار على النموذج طريق مدخل المرحلتين Two-Step Approach؛ حيث يتم تطبيق تحليل المسارات على نموذج قياس المستوى الثاني بعد أخذ قيم متغيرات المستوى الأول (Hair et al., 2014, pp. 230–233) ويجب أولاً النظر إلى قيمة معامل التحديد وهو  $R^2$  وهو المعامل الذي يوضح مقدار التباين في المتغيرات التابعة نتيجة تأثير أو نتيجة وجود المتغير المستقل وكانت النسب على البيان الموضح في جدول (١٧)

جدول (١٧) معامل التحديد  $R^2$

المتغيرات	معامل التحديد $R^2$
أداء الموظف	٢٤,٤ %
قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة	٢١ %

ويتضح من الجدول السابق أن نموذج البحث قادر على التنبؤ بمتغير أداء الموظف بنسبة ٢٤,٤ % وبتغير قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة بنسبة ٢١ % ويعتبر النموذج في العموم جيداً؛ فكلما تخطت قيمة معامل التحديد نسبه ٢٠% يعتبر نموذج البحث قادر على التنبؤ بشكل مرضي (Hair et al. 2014).



شكل (٤) نموذج القياس

## اختبارات الفروض:

تم الوقوف على قيمة ت المحسوبة (T-VALUE) ومستوى المعنوية (P-VALUE) للحكم على مدى معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، وأيضاً تم الوقوف على مقدار التأثير وهو معامل بيتا  $\beta$ .

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفروض:

جدول (١٨) نتائج اختبار الفروض

النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة ت المحسوبة	معامل بيتا	الفروض
قبول	0.000	٧,٠٧١	0.494	مرونة الموارد البشرية ← أداء الموظف
قبول	0.000	6.921	0.459	مرونة الموارد البشرية ← قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة

ويتضح من الجدول (١٨) بعض النقاط كالتالي:

- قبول الفرض الأول عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ وقيمة ت المحسوبة (٧,٠٧١) وهي أكبر من قيمة ت الجدولية ١,٩٦ مما يعني وجود تأثير مباشر لمرونة الموارد البشرية على أداء الموظف.
  - قبول الفرض الثاني عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ وقيمة ت المحسوبة (٦,٩٢١) وهي أكبر من قيمة ت الجدولية ١,٩٦ وهو ما يعني وجود تأثير مباشر لمرونة الموارد البشرية على قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة.
- ويتضح أن تأثير المباشر لمرونة الموارد البشرية على أداء الموظف وقدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة معنوي، أي أن مرونة الموارد البشرية تؤدي إلي زيادة أداء الموظف وزيادة قدرته الاستيعابية للمعرفة.

## النتائج والتوصيات:

### • النتائج:

- على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وعلاقتها بالعديد من المخرجات على سبيل المثال لا الحصر، الأداء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، رفاة العاملين، انخفاض معدل دوران العمل، تقليل الضغط الوظيفي، إلا أن الدراسات التي تناولت علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بالقدرة الاستيعابية للمعرفة كانت محدودة نسبياً خاصة ما تناول منها علاقة مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأيه متغيرات أخرى.
- أوضح تقييم نموذج المقاييس أن جميع المتغيرات تتسم بالاتساق الداخلي، حيث أن جميع المتغيرات تتصف بالثبات المركب، حيث تتجاوز قيمها ٠,٧، وهو ما يعني أن هذه المقاييس يمكن الاعتماد عليها في أوقات لاحقة.
- قبول الفرض الأول عند مستوى معنوي ٠,٠٠٠١ وقيمة ت المحسوبة أكبر من (٦,٧١٤) وهو ما يعني وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمرونة الموارد البشرية على أداء الموظف بالشركات موضوع البحث، بدرجة ثقة ٩٩,٩٪ وهذا يدل أن مرونة الموارد البشرية لها مردود إيجابي على أداء الموظف بنسبة (٠,٥٣٦) حيث ان زيادة الاهتمام بالمرونة الموارد البشرية يساهم في زيادة أداء الموظف لدى موظفي الشركات، وبالتالي فقد تم قبول الفرض الرابع والذي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي مباشر معنوي لمرونة الموارد البشرية على أداء الموظف في شركات الاتصالات محل البحث".
- قبول الفرض الثاني عند مستوى معنوي ٠,٠٠٠١ وقيمة ت المحسوبة أكبر من (٧,٠٢) وهو ما يعني وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمرونة الموارد البشرية على القدرة الاستيعابية للمعرفة بالشركات موضوع البحث، بدرجة ثقة ٩٩,٩٪ وهذا يدل أن مرونة الموارد البشرية لها مردود إيجابي على القدرة الاستيعابية للمعرفة بنسبة (٠,٤٨٢) حيث ان زيادة الاهتمام بالمرونة الموارد البشرية يساهم في زيادة القدرة الاستيعابية للمعرفة لدى موظفي الشركات، وبالتالي فقد تم قبول الفرض الخامس والذي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي مباشر معنوي لمرونة الموارد البشرية على قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة في شركات الاتصالات محل البحث".

جدول (١٩) التوصيات المقترحة وآليات التنفيذ والمسؤول عن تنفيذها

ت	التوصيات المقترحة	آليات التنفيذ	المسؤول عن تنفيذها
١.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز وتحسين أداء الموظف في الشركتين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة زيادة اهتمام المدراء التنفيذيين بإكساب موظفي الشركات محل البحث الخبرات اللازمة لأداء مهام عملهم على أكمل وجه، مع إبراز أهمية قيمة دور كل منهم في تحقيق أهداف القسم العلمي، مما يزيد من التفاعل الإيجابي داخل المنظمة.</li> <li>• ضرورة توافر وسائل لقياس الأداء تتناسب مع أداء الموظفين للوصول الى مرحلة عالية من التقييم والتي بناءً عليها يتم تحديد أبرز الاحتياجات الخاصة بكل موظف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المدير التنفيذي ومدراء الأقسام</li> </ul>
٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة قدرة الموظف الاستيعابية للمعرفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز والاهتمام على اكتساب وتوظيف المعرفة في الشركات عينة الدراسة بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم بعدم التأكد البيئي.</li> <li>• بالرغم من ضرورة عمليات القدرة الاستيعابية للمعرفة التي ستضمن للمنظمة قدرة استيعابية تعمل على تراكم المعرفة اللازمة لتحقيق النجاح والبقاء في الصدارة؛ إلا أن ذلك لا يتحقق إلا عندما تمتلك المنظمة أفراداً ذوي ذكاء وموهبة وقادرين على استثمار المعرفة مما يعزز فرص النجاح في قطاع الاتصالات.</li> <li>• ضرورة وجود برامج خاصة لاستثمار المعرفة؛ حيث يتم الاستعانة بها طوال الوقت لدراسة البيئة العراقية ومتغيراتها ضمن قطاع الاتصالات التي ما زال غير مشبع الرغبات فيما يخص المجتمع بشكل عام والعملاء بشكل خاص فضلاً عن إمكانية ابتكار خدمات جديدة وتقديم عروض جديدة تضاعف بها أعداد المشتركين ضمن شبكاتها المحلية .</li> <li>• المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى الإدارة العليا للشركات عينة الدراسة بشكل يعطيها ميزة تنافسية ناتجة عن قدراتها الإبداعية الاستكشافية والاستثمارية للفرص البيئية المتاحة والمستقبلية.</li> <li>• التركيز المتزامن على الاستفادة من القدرة الاستيعابية للمعرفة لدى الإدارة العليا فضلاً عن مقدمي الخدمات ضمن مراكز الخدمة للشركات عينة الدراسة كونها تؤثر بشكل كبير في تحقيق التميز التنافسي.</li> <li>• تشجيع أفراد عينة البحث على تعزيز القدرات المعرفية بكل جوانبها سواء الاستكشاف أو الاستغلال للفرص البيئية المتاحة لما لها من دور فاعل ومؤثر في تحقيق النجاح وذلك من خلال الاهتمام بجانب البحث والتطوير المستمر لاكتشاف واستغلال أفضل الفرص ومحاولة تعزيز حالة التوجه الاستباقي في سوق المنافسة لتصبح الشركة المحرك الأول في سوق العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المدراء التنفيذيين رؤساء الأقسام</li> </ul>
٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة الاستثمار في البحوث والبرامج الالكترونية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة تخصيص المزيد من الاهتمام لنشاط البحث والتطوير في الشركات من خلال تخصيص مبالغ لدعم هذه النشاطات واكتساب العاملين فيها المهارات اللازمة من خلال ضمان اشتراكهم بدورات تطويرية متخصصة.</li> <li>• الاستعانة بخبراء التكنولوجيا الخارجيين والاستفادة من تجاربهم في ادخال طرق جديدة في انجاز العمليات.</li> <li>• تحسين الخدمات المقدمة باستخدام التكنولوجيا التي تسهم في زيادة القدرة الاستيعابية للمعرفة.</li> <li>• إقامة الدورات والندوات وعقد المؤتمرات من اجل تنمية مهارات العاملين وتشجيعهم نحو استثمار المعرفة باستخدام التقنيات والمنصات الالكترونية.</li> <li>• اعتماد وسائل التواصل الاجتماعي من اجل تبادل المعرفة ومشاركتها التي تعزز الثقافة الخدمية للاتصالات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المدراء التنفيذيين</li> <li>• قسم البحث و التطوير</li> </ul>

المصدر: من اعداد الباحث

• مجالات البحوث المستقبلية:

في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات التي قام الباحث الاطلاع عليها خلال إعداد البحث الحالي، وفي ضوء النتائج النظرية والتطبيقية للبحث، يمكن وضع مجموعة من المقترحات البحثية المستقبلية المرتبطة بأبعاد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- اختبار علاقات البحث الحالي (مرونة الموارد البشرية، وأداء الموظف، والقدرة الاستيعابية للمعرفة) في إطار قطاعات تطبيق أخرى، على سبيل المثال قطاعات تعليمية خدمية وصناعية مختلفة؛ إذ يعد ذلك الموضوع حيويًا ولا سيما في المنظمات العراقية سواء كانت ضمن القطاع العام أو الخاص.
- التوسع في إجراء دراسات تربط العلاقة بين مرونة الموارد البشرية مع متغيرات إدارية مختلفة مثل (البراعة الاستراتيجية، الاستدامة الاستراتيجية).
- إجراء دراسة تحليلية لتأثير مرونة الموارد البشرية على التغيب والدوران الوظيفي.
- إمكانية دراسة عوامل أخرى مؤثرة على القدرة الاستيعابية للمعرفة بخلاف التي تم اختبارها في هذا البحث مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

## المراجع

- 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 (IJASIR)**, 4(8), 23-44.
- Al -Saidi, M., & Ala'a, H. (2020). The Effect of E-HRM on the Human Resources Flexibility in the Organization Analytical research of the opinions of a sample of Iraqi university staff. **Solid State Technology**, 63(6), 3395-3415.
- Al, M. (2020). The Effect of E-HRM on the Human Resources Flexibility in the Organization Analytical research of the opinions of a sample of Iraqi university staff. **Solid State Technology**, 63(6).
- Ali, M., Park, K., & Chevalier, F. (2011, November). A study on the process model of knowledge absorptive capacity for technological innovation capabilities: the case of Samsung Electronics. In **9th Annual GLOBELICS Conference, Buenos Aires, Argentina** (pp. 15-17).
- Alibakhshi, N., & Mahmoudi, G. (2016). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. **International Journal of Medical Research & Health Sciences**, 5(12), 349-355.
- Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. **International Journal of Data and Network Science**, 7(1), 275-282.
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2014). From Flexibility HRM to Employee Engagement and Perceived Job Performance across the Lifespan: a Multi-Sample Study.
- Bancin, B. B., Sabrina, R., Khair, H., Tirtayasa, S., & Tanjung, H. (2023). INFLUENCE COMPETENCE, TRANSFORMAS DIGITAL AND UPDATE SKILLS ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT DINAS SUMBER DAYA AIR, CIPTA KARYA DAN TATA RUANG PROVINSI SUMATERA UTARA. **Jurnal Ekonomi**, 12(01), 551-559.
- 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.
- Bhattacharya, M. (2000). People as a competitive edge: Examining the empirical relationship between human resource flexibility and firm performance. Syracuse University.
- Chauvet, Vincent 2014 "Absorptive Capacity: Scale Development and Implications for Future Research", **Management international, HEC Montréal**, 19 (1), 113-129.

- Chen, J., & Li, W. (2015). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective. In *Information and Knowledge Management in Complex Systems: 16th IFIP WG 8.1 International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations, ICISO 2015, Toulouse, France, March 19-20, 2015. Proceedings 16* (pp. 204-213). Springer international Publishing.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well being oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. **Human Resource Management**, 58(1), 85-97.
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2018). Influence of technological assets on organizational performance through absorptive capacity, organizational innovation and internal labour flexibility. *Sustainability*, 10(3), 770.
- Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 30(1), 38-70.
- Haryanti, T., & Subriadi, A. P. (2022). Review of semantic Absorptive Capacity (AC) in information system research. **Procedia Computer Science**, 197, 92-101.
- Hernandez, M. A. D. L. L. (2020). Flexibility in human resources management and its impact on performance organizations. **Ecoforum Journal**, 9(3).
- Horvat, Djerdj&Dreher, Carsten& Som, Oliver(2019), "HOW FIRMS ABSORB EXTERNAL KNOWLEDGE —MODELLING AND MANAGING THE ABSORPTIVE CAPACITY PROCESS", **International Journal of Innovation Management** ,Vol. 23, No.pp1-35.
- Ichsan, R. N., Nasution, L., Sinaga, S., & Marwan, D. (2021). The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, 27(2).
- Ichsan, R. N., Nasution, L., Sinaga, S., & Marwan, D. (2021). The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, 27(2).
- Katou, A. A. (2022). Human resources flexibility as a mediating mechanism between high-performance work systems and organizational performance: a multilevel quasi-longitudinal study. **EuroMed Journal of Business**, 17(2), 174-192.
- Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. **International Journal of Business and Management Invention**, 3(11), 43-51.
- Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. **International Journal of Business and Management Invention**, 3(11), 43-51.
- Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. J.(2017) Antecedents and effects of individual absorptive capacity, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*.
- Martinez-Sanchez, A., & Vicente-Oliva, S. (2022). Supporting agile innovation and knowledge by managing human resource flexibility. **International Journal of Innovation Science**, (ahead-of-print).
- Martínez-Sánchez, A., Vicente-Oliva, S., & Pérez-Pérez, M. (2020). The relationship between R&D, the absorptive capacity of knowledge, human resource flexibility and innovation: Mediator effects on industrial firms. **Journal of Business Research**, 118, 431-440.
- Nurchahyo, S. A., Andriyani, A., Ronaldo, R., & Soesanto, H. (2022). The Effect of Knowledge Sharing, Absorption Capacity on Employee Performance with Innovation Capability as Intervening Variables (Case Study on Employees of the Central Java Agricultural Technology Research Center). **Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences**, 5(1), 114-124.

- Ojo, A. O., & Raman, M. (2016). The role of prior experience and goal orientation in individual absorptive capacity. *Industrial Management & Data Systems*, 116(4), 723-739.
- Rehman, J. (2021). Creating multi-stakeholder value by leveraging high performance work practices: an intellectual capital perspective , **UNIVERSITY OF TECHNOLOGY SYDNEY, Master of Business Administration.**
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. **Problems and Perspectives in Management**, 19(3), 162-174.
- Sabuhari, R., & Irawanto, D. W. (2020, June). The Importance of Flexibility of Human Resources and Employee Performance on Logistic Industry in the Eastern part of Indonesian Region: a Literature Review. **In 23rd Asian Forum of Business Education (AFBE 2019)** (pp. 205-210). Atlantis Press.
- Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687-699.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2016). A study of HR flexibility and firm performance: a perspective from IT industry. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 17, 57-75.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. **Journal of Business Research**, 88, 397-406.
- Varshney, D. (2022). Machiavellianism, self-concept and resilience: do they affect employee performance? A moderated-mediated analysis. **International Journal of Productivity and Performance Management.**
- Wang, W., Liu, L., Feng, Y., & Wang, T. (2014). Innovation with IS usage: Individual absorptive capacity as a mediator. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1110-1130.
- 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.
- Zhou, A. J., Fey, C., & Yildiz, H. E. (2020). Fostering integration through HRM practices: An empirical examination of absorptive capacity and knowledge transfer in cross-border M&As. **Journal of World Business**, 55(2), 10

# The impact of human resources flexibility on employee performance and knowledge absorptive capacity "An Empirical Study"

**Ali Hamid Ghalim**

Doctoral student  
Department of Business Administration  
Faculty of Commerce  
Cairo University  
[alihamedalbasha@gmail.com](mailto:alihamedalbasha@gmail.com)

**Amal Abdel Rahman Al-Sayed**

Professor in Human Resources Management  
Faculty Commerce  
Cairo University

**Rehab Hassan Mustafa**

Lecturer in the Department of Business Administration  
Faculty of Commerce  
Cairo University

## Abstract

*The research aimed to identify the impact of human resources flexibility on employee performance and knowledge absorptive capacity. For the purpose of achieving the objectives of the study, the research tool was used and a survey form was designed and distributed to a sample of employees working in the telecommunications sector, which includes (Zain Iraq Company, Asia Cell Company) in the State of Iraq. The researcher relied on the sampling method and not a comprehensive inventory in collecting data for the field study, due to considerations of time, effort, and cost. The researcher relied on drawing a sample of (177) employees represented from all telecommunications companies in certain governorates, namely (Baghdad Governorate, Diyala Governorate, Kurdistan Region (Dohuk, Erbil, Sulaymaniyah), Nineveh Governorate). Statistical methods were used, including descriptive statistics and equation modeling. Structural. The most important results were that the flexibility of human resources has a positive impact on the employee's performance and the absorptive capacity of knowledge in the companies under study. The greater the interest in eliminating human resources flexibility, the better the employee's performance and the absorptive capacity of knowledge. The researcher recommends increasing the interest in the employee's performance and the absorptive capacity of knowledge by applying flexibility. HR.*

## Keywords

*Human resources flexibility, employee performance, knowledge absorptive capacity, the Iraqi communications sector.*