

الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة

**Mediating Role of Organizational Learning in Strengthening Relationship
Between Strategic Flexibility and Achieving High Performance
An analytical exploratory study of opinions of a sample of employees of Holy
Karbala Health Department**

ليلى محسن الحكيم
قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد،
جامعة كربلاء، كربلاء، العراق
Layla M. AL-Hakeem
Business Administration
Department, Faculty of
Administration &
Economics, Karbala University,
Karbala, Iraq
Layla.alhakeem@uokerbala.edu.iq

سعاد جبير سلطان الشبلوي
قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد،
جامعة كربلاء، كربلاء، العراق
Suad J. Sultan
Business Administration
Department, Faculty of
Administration &
Economics, Karbala University,
Karbala, Iraq
suadalshblawy019@Gmail.com

*احمد عبدالله امانة الشمري
قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد،
جامعة كربلاء، كربلاء، العراق
Ahmed A. Amanah
Business Administration
Department, Faculty of
Administration &
Economics, Karbala University,
Karbala, Iraq
Ahmed.a@uokerbala.edu.iq

علاء حسين فاضل الطرفي
قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد،
جامعة كربلاء، كربلاء، العراق
Alaa H. Fadhil
Business Administration
Department, Faculty of
Administration &
Economics, Karbala University,
Karbala, Iraq
alaa.hussein@uokerbala.edu.iq

معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 28-06-2022
- تاريخ ارسال التعديلات: 23-07-2022
- تاريخ قبول النشر: 01-08-2022

***Corresponding author:**

Ahmed A. Amanah
Ahmed.a@uokerbala.edu.iq

المستخلص

هدف البحث الى الكشف عن طبيعة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي، اذ تمثلت مشكلة البحث الفكرية بالسؤال الرئيس هل للمرونة الاستراتيجية تأثير في تحقيق الأداء العالي من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي؟ والذي على اساسه اثبرت تساؤلات فرعية يمكن عن طريقها التوصل للحلول المناسبة. فيما تجلت مشكلة الدراسة الميدانية للحاجة الطارئة للاستجابة لتداعيات جائحة كورونا عن طريق ملاكات تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأداء المطلوب منها لعبور هذه الازمة واستدامة ذلك الأداء عن طريق التعلم التنظيمي بمختلف انواعه. وتجلت اهمية البحث من اهمية ميدان التطبيق الذي اصبح بحاجة الى توفير مختلف الحلول للنهوض بواقع الأداء الصحي وتطويره، اذ طُبّق البحث في دائرة صحة كربلاء على عينة عشوائية قوامها (37) موظفاً من ملاكها الاداري والطبي، بالاعتماد على استمارة استبيان. إذ استخدم مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات منها معامل الارتباط البسيط (بيرسون) وتحليل ANOVA واختبار (Sobel) عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.25. اذ توصلت البحث لمجموعة استنتاجات ومن أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي. واستناداً الى ما توصل اليه البحث من استنتاجات، استطاع الباحثين بلورة عدداً من التوصيات لتحسين مستويات الأداء والاستجابة لازمة كوفيد 19 ومن اهمها زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي على مستوى الدائرة مجتمع البحث كونه يمثل الأساس الحقيقي لتعزيز وتحسين مرونة وأداء مواردها البشرية (ملاكاتها الادارية والطبية) على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، الأداء العالي.

Abstract

Research aims to reveal nature of mediating role of organizational learning in relationship between strategic flexibility and high performance. Intellectual research problem was represented by main question: Does strategic flexibility have an impact on achieving high performance through mediating role of organizational learning? On basis of which sub-questions were raised through which

appropriate solutions could be found. While the problem of field study of urgent need to respond to the repercussions of Corona pandemic was manifested through staff that have sufficient flexibility to achieve performance required of them to cross this crisis and sustain that performance through organizational learning of various kinds. Importance of research was evident from importance of the field of application, which needed to provide various solutions to advance and develop reality of health performance, as research was applied in Karbala Health Department on a random sample of (37) employees from its administrative and medical staff, based on a questionnaire form. Used a set of statistical methods to analyze data, including simple correlation coefficient (Pearson), analysis of ANOVA and test (Sobel) by using statistical program SPSS V.25. Research reached a set of conclusions, most important of which is existence of a direct correlation and a significant positive effect between research variables, in addition to presence of an indirect and significant effect of organizational learning in relationship between strategic flexibility and high performance. Based on conclusions of research, researchers were able to formulate a number of recommendations to improve performance levels and respond to Covid 19 crisis, most important of which is increasing interest in organizational learning at level of research community, as it represents real basis for enhancing and improving flexibility and performance of its human resources (administrative and medical staff) on one hand.

Keywords: strategic flexibility, organizational learning, high performance.

المقدمة

لقد أصبحت طبيعة مكان العمل اليوم أكثر تعقيداً ولا يمكن التنبؤ بها في ظل تسارع التغيرات البيئية من حول منظماتنا العراقية لا سيما المنظمات ذات التماس المباشر مع افراد المجتمع، فقد أصبح الضغط للوصول إلى الأهداف في غضون وقت قصير وتوقعات الدور من الزملاء والمنظمة والعائلة حقيقة اليوم. وذلك يتطلب المزيد من التعلم لاكتساب المهارات المتعددة ذات القدرات المتخصصة والمرونة الكافية من أجل النجاح والبقاء في مواجهة التحديات المتعددة التي أنشأتها البيئة المعاصرة لا سيما في ظل جائحة كورونا. لذلك، تحتاج المنظمات اليوم اكتساب مزيداً من المعرفة عبر التعلم بأساليبه المتنوعة من أجل تعزيز اكتساب المرونة في مكان العمل لتتمكن من إجراء تغييرات إيجابية في أداء وإنتاجية منتسبيها بما يسمح بإيجاد مساحة للموظفين للتفكير والشعور والتصرف من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية دون وضع الكثير من الضغط على تحقيق مكاسب مالية فقط. ومن أجل تحقيق ذلك تمت هيكلة البحث الى اربعة مباحث اختص الاول منها بمنهجية البحث، في حين تناول الثاني الاطار النظري، اما الثالث فتناول الاطار الميداني، فيما اقتصر الاخير بعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن ما يشهده الواقع من تغيرات مستمرة ومتطورة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسات الخدمية العراقية قاد الى ضرورة توفير الاستجابة الفورية والحاسمة لها، لغرض مقابلة التغيرات واحتضانها واستثمارها كفرصة رابحة وعدم الافراط بها، عبر اعتماد المرونة الاستراتيجية كأساس لتحسين الأداء وتعزيز مستواه لدى العاملين والمؤسسة الخدمية ككل. فقد تجلت مشكلة الدراسة الميدانية للحاجة الطارئة للاستجابة لتداعيات ازمة جائحة كورونا عن طريق ملاكات صحية تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأداء المطلوب منها لعبور هذه الازمة واستدامة ذلك الأداء عن طريق التعلم التنظيمي بمختلف انواعه في دائرة صحة كربلاء. ومن هنا تجسدت مشكلة البحث بتساؤل رئيس مفاده هل للمرونة الاستراتيجية دوراً في تحقيق الأداء العالي عبر التعلم التنظيمي؟ وينتج عن هذا التساؤل مجموعة تساؤلات فرعية كالآتي:

1. مدى ادراك العاملين في دائرة صحة كربلاء لأبعاد متغيرات البحث المرونة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والاداء العالي؟
2. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة كربلاء؟
3. هل هناك دوراً وسيطاً يؤديه التعلم التنظيمي في العلاقة بين اكتساب المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي في دائرة صحة كربلاء؟

ثانياً: أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث بالنقاط الآتية:

تتمثل أهمية البحث من خلال أهمية الدور الوسيط الذي يمكن ان يؤديه التعلم التنظيمي عبر ابعاده في تعزيز العلاقة التأثيرية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء العالي، التي تعد ضرورة ملحة وسمة معاصرة لأي منظمة تعمل في بيئة تتسم بتسارع التغيرات في البيئة الصحية التي تهدد حياة افراد المجتمع متمثلة بأزمة جائحة كورونا التي تواجه مؤسساتنا الصحية التي تتسم بتقديم خدمات صحية وقائية وعلاجية بشكل مستمر اذ يمكن وصفها بأنها بيئة مليئة بالتهديدات الصحية لأغلب فئات المجتمع العراقي وحتى لأي بيئة اخرى لدول العالم ومن جهة اخرى انه يسلب الضوء على أهمية دور

٤. تحديد مستوى التأثير غير المباشر للتعلم التنظيمي في علاقة المرونة الاستراتيجية والأداء العالي في دائرة صحة كربلاء.
٥. تحديد مدى مساهمة كلاً من المرونة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي في تحقيق الأداء العالي في دائرة صحة كربلاء.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء نموذج فرضي يبين الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا الانموذج المتغيرات:

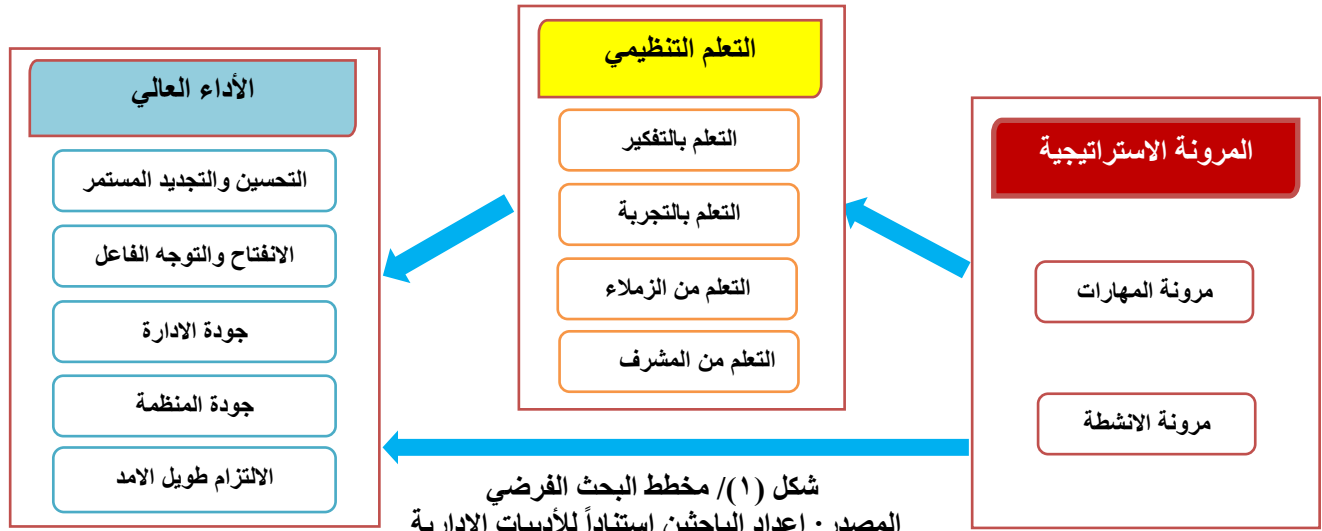
١. المتغير المستقل: يتمثل بالمرونة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة بـ(مرونة المهارات ومرونة الأنشطة) استناداً لمقياس (Abu-Nahel et al.,2020:29).
٢. المتغير الوسيط: يتمثل بالتعلم التنظيمي وأبعاده المتمثلة بـ(التعلم بالتفكير، التعلم بالتجربة، التعلم من الزملاء، التعلم من المشرف). استناداً لمقياس Nikolova et al.(2014).
٣. المتغير المعتمد: يتمثل بالأداء العالي وأبعاده المتمثلة بـ(التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح والتوجه الفاعل، جودة الإدارة، جودة الموظف، الالتزام طويل الامد) استناداً لمقياس (Dewaal,2020:90). ومثلما بينها شكل (١)

القطاع الصحي في توفير الخدمات الصحية المتنوعة. ويمكن بيان أهمية البحث من خلال الآتي:

١. تسليط الضوء على أهمية اكتساب المرونة الاستراتيجية في استجابة الدائرة مجتمع البحث لمتطلبات اجتياز الجائحة.
٢. تسليط الضوء على أهمية التمتع بالتعلم التنظيمي في الدائرة مجتمع البحث.
٣. التعرف على أهمية تبني ابعاد الأداء العالي للدائرة مجتمع البحث في ظل جائحة كورونا.
٤. يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها التي تحدد الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي، ومدى إفادة المؤسسات من هذه النتائج في رسم توجهاتها الاستراتيجية.

ثالثاً: أهداف البحث: بناءً على تساؤل البحث الرئيس وما نتج عنه من تساؤلات فرعية، تمثلت أهداف البحث بالآتي:

١. تحديد مستوى اهتمام وادراك المنتسبين في دائرة صحة كربلاء بمتغيرات البحث.
٢. تحديد طبيعة ومستوى العلاقة بين متغيرات البحث في دائرة صحة كربلاء.
٣. تحديد مستوى التأثير المباشر بين متغيرات البحث في دائرة صحة كربلاء.



- وجود علاقة ارتباط معنوية بين مرونة الأنشطة والتعلم التنظيمي.
 - ٢. الفرضية الرئيسية ٢: وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها والأداء العالي في دائرة صحة كربلاء، انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين مرونة المهارة والأداء العالي.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين مرونة الأنشطة والأداء العالي.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين مرونة المهارة والتعلم التنظيمي.
- خامساً: فرضيات البحث: بناءً على المخطط الفرضي للبحث اعتمد الباحثين على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:
١. الفرضية الرئيسية ١: وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها والتعلم التنظيمي في دائرة صحة كربلاء، انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين مرونة المهارة والتعلم التنظيمي.

قياس تم اختبارها من حيث المصادقية والثبات باستخدام اساليب احصائية متخصصة.

ثامناً: أدوات البحث: من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات التالية:

1. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالكتب والبحوث والرسائل والاطاريح.
2. أدوات الإطار الميداني: وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثين في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث وابعاده الفرعية، إذ تم اعتماد مقياس لكورت الخماسي انظر ملحق (1).
3. أدوات التحليل الإحصائي: من أجل تشخيص مستوى متغيرات البحث واختبار فرضياته، تم اعتماد الاساليب الاحصائية:
 - أ. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري).
 - ب. الأساليب الإحصائية التحليلية: وتمثل بالآتي (معامل الارتباط البسيط، معامل الإنحدار الخطي البسيط، معامل التفسير (R^2)، إختبار (F)، إختبار (t)، قيمة البيتا).
 - ج. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) لمعالجة البيانات.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المطلب الأول: المرونة الاستراتيجية

1. مفهوم المرونة الاستراتيجية

عرفت بأنها قدرة المنظمة على استثمار الفرص البيئية في مجال اعمالها مع امكانية التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة منها لتحقيق التميز على المنافسين.(الشمري وحسين، 2016: 1327) وحددها كلاً من (احمد ومحمد، 2019: 55) بأنها تحديد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وذلك بهدف حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. وبين كلاً من (الفرا وحمام، 2020: 128) بأنها ادراك وقدرة المنظمة على استخدام كل ما متاح لديها من موارد فكرية ومادية وبشرية للتحويل من استراتيجية الى اخرى حسب ما تتطلبه البيئة التنافسية المحيطة وتحقيق المواجهة المثلى لحالات عدم التأكد والمخاطر المرافقة لها. وترى (بن عزال، 2020: 8) بأنها خيار ستراتيجي يعكس قدرة المنظمة على تغيرات بيئتها واختيار السيناريوهات الاستراتيجية الفضلى للاستجابة لها وذلك بالاعتماد على الموارد والادوات اللازمة بهدف استجابة للفرص ومواجهة التهديدات البيئية وتحقيق افضل اداء. وعرفها (دانوك، 2021: 451) بأنها قدرة المنظمة على إدراك وفهم التغيرات البيئية واختيار أفضل السيناريوهات الاستراتيجية للتكيف والمناورة للحفاظ على مواردها واستخدامها على الفور لتحقيق النجاح الذي تسعى إليه وضمان البقاء والتجديد والنمو والميزة التنافسية.

2. أهمية المرونة الاستراتيجية

3. الفرضية الرئيسية 3: وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي بأبعاده والأداء العالي في دائرة صحة كربلاء، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعلم بالتفكير والأداء العالي.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعلم بالتجربة والأداء العالي.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعلم من الزملاء والأداء العالي.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعلم من المشرف والأداء العالي.
- 4. الفرضية الرئيسية 4: وجود تأثير مباشر معنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعاده في التعلم التنظيمي في دائرة صحة كربلاء، انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - وجود تأثير مباشر معنوي لمرونة المهارة في التعلم التنظيمي.
 - وجود تأثير مباشر معنوي لمرونة الانشطة في التعلم التنظيمي.
 - 5. الفرضية الرئيسية 5: وجود تأثير مباشر معنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعاده في الأداء العالي في دائرة صحة كربلاء، انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - وجود تأثير مباشر معنوي لمرونة المهارة في الأداء العالي.
 - وجود تأثير مباشر معنوي لمرونة الانشطة في الأداء العالي.
 - 6. الفرضية الرئيسية 6: وجود تأثير مباشر معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده في الأداء العالي في دائرة صحة كربلاء، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - وجود تأثير مباشر معنوي للتعلم بالتفكير في الأداء العالي.
 - وجود تأثير مباشر معنوي للتعلم بالتجربة في الأداء العالي.
 - وجود تأثير مباشر معنوي للتعلم من الزملاء في الأداء العالي.
 - وجود تأثير مباشر معنوي للتعلم من المشرف في الأداء العالي.
 - 7. الفرضية الرئيسية 7: يوجد تأثير غير مباشر معنوي للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي في دائرة صحة كربلاء.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بدائرة صحة كربلاء كأختبار ميداني لمخطط البحث وفرضياته، وقد استهدف البحث عينة عشوائية مقدارها (42) وزعت على اساسها استمارة الاستبانة، استرجع منها (40) استمارة استبعد منها (3) استمارة غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبهذا يكون عدد العينة (37) متنسباً ادارياً وطبيعياً وعليه بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للاختبار (86%).

سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحثين المنهج الوصفي، وبناءً على ذلك تم استخدام قياساً وصفياً لمتغيرات البحث عن طريق تطوير اداة

os, 2020:7-9),(Abu-Nahel et al.,2020:29) and (Danook,2021:451)

١. مرونة المهارات

وتشير إلى مهارة الموظف من خلال وجود مجموعة من البدائل والخيارات التي يمكن تنفيذها ونقله بسرعة من خلال موظفي المنظمة والموظفين الذين لديهم مهارات واسعة تمكنهم من أداء مهام وظيفية مختلفة حيث أن المنظمة عالية الكفاءة من خلال حيازتها للموظفين المهرة. إذ أنها تمثل مجموعة من الاستخدامات البديلة الفعلية والمحملة التي يمكن تطبيقها على مهارات الموظفين. ويعتقد الباحثون أن مرونة المهارة هي التي يمكن أن تكون تستخدم لإيجاد أنماط مختلفة من التفكير وتنمية القدرات لنقلها وتغير اتجاه التفكير بالانتقال من التفكير العادي للاستجابة والتفاعل والنقاط الأشياء بشكل متناسب، حيث إنها تلك المهارة التي يتم فيها تنفيذ الأشياء وفهمها بطرق مختلفة حيث يعتمد الأداء الفعال والكفاء للموظفين على المهارات والمعارف التي يتميز بها الموظفون والتي يتم اكتسابها من خلال ممارسة الأعمال وصلتها من خلال التدريب (Abu-Nahel et al., 2020: 29). وكذلك تشير إلى عدد الاستخدامات المحتملة للمعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف فيظهر الموظف المرن القدرة على العمل في مهام مختلفة وفي ظل ظروف مختلفة بكلفة منخفضة وفترة زمنية قصيرة مطلوبة لتعبئة هذا الموظف لأداء وظائف جديدة. ترتبط مرونة المهارة أيضاً بقدرة الموظفين على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات في المستقبل. على سبيل المثال، إذا كان زبائن الشركة يرغبون في نطاق أوسع من الخدمات مما تقدمه الشركة حالياً، فإن مرونة الموارد في مهارات الموظفين توجد عندما يمتلك موظفو الشركة الحاليون المهارات (أو يمكنهم اكتساب المهارات بسرعة) لأداء مجموعة متنوعة من أنشطة العمل لتلبية رغبات الزبائن المتغيرة. بينما قد يمتلك الموظفون المهارات المطلوبة، فإن مرونة الموارد في سلوكيات الموظفين تشير إلى أن موظفي الشركة الحاليين على استعداد لأداء أنشطة العمل الجديدة هذه. أي عندما توجد مرونة في الموارد في كل من مهارات الموظفين وسلوكياتهم، يمكن للشركة بسهولة توسيع نطاق الخدمات التي تقدمها لزبائنهم (García et al., 2017: 2). فيشير هذا المصطلح إلى مدى سهولة وسرعة الحصول على قدرات العاملين اللازمة للاضطلاع بمهام جديدة وهناك ثلاثة أنواع لمرونة المهارة هي التنوع، السرعة والاتساق. (محمد، 2013: 378). وتعد من أبرز أبعاد المرونة الاستراتيجية، إذ تشير أن الموظفين يمتلكون القدرات اللازمة للاستجابة الكاملة للتطورات والمتطلبات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة بسهولة وبأسرع وقت ممكن. (ياسين ودانوك، 2018: 2022) و(دانوك، 2021: 451)

٢. مرونة الأنشطة (الممارسات)

تعد بُد أساسي من أبعاد المرونة الاستراتيجية، والذي يشير لقدرة المنظمة على تكييف أنشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لمواكبة التغييرات التي تفرضها بيئتها الداخلية والخارجية وبالتالي ضمان الحفاظ على مكانتها التنافسية واستمراريتها في العمل. (ياسين ودانوك، 2018: 2022) و(دانوك، 2021: 451) وصفها العديد من المفكرين

لقد لخص (بن احمد، 2017: 51-52) الايجابيات

التي توفرها المرونة الاستراتيجية للمنظمة بالاتي:

- أ. باستطاعتها الانتقال من استراتيجية لأخرى بسرعة، إذ تستطيع تحقيق العديد من الاعمال الاستراتيجية في الميدان التنافسي.
 - ب. امتلاك ميزة تنافسية مستدامة تجعلها مبادرة في احداث التغيير، إذ ان المنظمة الاستباقية تستطيع تحليل بيئتها وتحديد الفرص والمخاطر بشكل افضل من المؤسسات الاخرى وبالتالي تستفيد من الفرص وتتجنب المخاطر.
 - ج. بالإضافة الى ذلك يمكن القول ان هناك علاقة تبادلية بين المرونة والابتكار، إذ تعمل المرونة على تحسين مستوى الأداء الابداعي في البيئة الديناميكية.
 - د. تمكنها من اعادة هيكلة ذاتها داخلياً، كما تمكنها من اعادة هيكلة علاقاتها مع البيئة الخارجية وبالتالي فإنها تتعلق بكل من المحيط الداخلي والخارجي.
 - هـ. أنها شرط لزيادة القدرة على التصدي للمتغيرات البيئية المهمة والمتسارعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بفاعلية وكفاءة، وتمكنها من إدارة انشطتها في ظل هذه الظروف.
 - و. المساهمة في زيادة مقدرة نشر منتجاتها في مختلف الأسواق، وتزويد مقدرتها على توليد قيمة حقيقية لزبائننا. في حين بين كلاً من (الخالدي والزبيدي، 2018: 106) انها تعد أداة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية إذ انها تتجسد من خلال السرعة في بلوغ الميزة التنافسية، وأتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية وسرعة الانتقال من عمل لأخر، فضلاً عن كثرة سيناريوهات الاعمال المحتملة التي يمكن بلوغها. وأشار (البياتي، 2019: 172) ان أهميتها تتمثل من خلال الآتي:
 - أ. تمنح المنظمة قدرة الرد على التغيرات البيئية في الاتجاه المطلوب.
 - ب. تسمح للمنظمة التكيف مع البيئات غير مستقرة، واستخدام الموارد والقابليات للتكيف مع الشروط المطلوبة.
 - ج. تزايد النمو طويل الامد للمنظمة عن طريق كسب موارد جديدة، وتزايد قابليتها لخلق مزايا تنافسية جديدة.
- #### ٣. أبعاد المرونة الاستراتيجية
- يجب أن تكون المنظمة مرنة ومبتكرة بما يكفي للمنافسة في أي سوق في الوقت الحاضر. إذ تحتاج إلى موظفين مدربين ومتعددي المهارات بالإضافة إلى الوصول إلى المعرفة الخارجية لتحسين عمليات الإنتاج وتطوير منتجات جديدة بشكل أسرع وأكثر تفرداً من ذي قبل، كما يتعين عليها تحديث محفظة التقنيات الخاصة بها، إما عن طريق البحث والتطوير الداخلي أو عن طريق المعرفة الخارجية. فتعد القدرة الامتصاصية للمنظمة ذات صلة هنا لأنها تقيم قدرتها على تحديد واستيعاب وتحويل واستثمار المعرفة الخارجية القيمة لمخرجات الابتكار الخاصة بها (Sanchez et al., 2019). (2) وبذلك يمكن تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية بـ(مرونة المهارات، مرونة الأنشطة) حسب رؤية كلاً من: (Comebe&Greniey, 2004:4), (Awad, 2009:7), (AI- Abedi, 2012:125), (Hussin, 2016:75) (Yanopoul

بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى اكتساب معرفة جديدة تطمح من ورائها لتحسين قدرتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءة أفرادها.

٢. أهمية التعلم التنظيمي

لقد لخص (رحمون وآخرون، ٢٠١٩: ٥٢١) أهمية التعلم التنظيمي بالنقاط التالية:

- أ. زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهمنا للآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية، واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ب. التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج، في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها.
- ج. له دور في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المنظمة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي.
- د. يقدم أفكاراً وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر، وحسن استثمارها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة.
- هـ. يشجع الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.
- و. يعد الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر إذ هي ملزمة به كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات.

فيما اشار (كمونة، ٢٠٢٠: ١٨٨) ان الاهتمام بالتعلم التنظيمي يقود الى تحقيق التميز عن طريق الإحاطة بالمعرفة وتطوير وتنمية قدرات العاملين وتكوين الثقافة التنظيمية الداعمة للتفوق وهو ما يمثل جوهر أهمية التعلم.

وأوضح (البواردي، ٢٠٢٠: ٢٢٨-٢٢٩) أنه يستخدم لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة وتلبية احتياجات عملائها وخلق فرصاً للميزة التنافسية وبحول المنظمة إلى وحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة، ويهتم بتوليد المعارف أو توظيفها أو تسويقها والتي بدورها تنقل المنظمات إلى إطار مؤسسي لتعلم العاملين فيها ويحول تركيز الرؤية من الكم إلى الجودة ويساعد على تقليل معدلات الأخطاء التي يرتكبها الأفراد أثناء عملهم بالإضافة إلى خفض التكاليف ويساعد على رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالقدرات التي تمكنه من أداء عمله بفعالية وكفاءة، واكتساب الفرد لخبراتٍ جديدةٍ تؤهله لشغل المناصب العليا في المنظمة. وأشار (احمد والسبعواوي، ٢٠٢١: ٤٥٤) بأن التعلم التنظيمي يساعد المنظمات بطرق مختلفة في تطبيق واستيعاب والاستفادة من تقانة المعلومات، فالمنظمات التي تستخدم تقانة المعلومات وفق طرق التعلم التنظيمي تمتاز بميزات أكبر مقارنة بالمنظمات التي لا تتخذ مبادرات التعلم التنظيمي. هذه المعرفة عادة تكون مضمنة في مهام وأعضاء وأدوات في المنظمة وتعد مستودعات معرفية.

ثالثاً: ابعاد التعلم التنظيمي

لقد حدد (Nikolova et al, 2014) نقلاً عن (فنجان وآخرون، ٢٠٢٠: ١٨٥) ابعاد التعلم التنظيمي بالاتي:

١. التعلم بالتفكير

على أنها مجموعة من الأنشطة التي تطور استراتيجيات الموارد البشرية وتضعها موضعاً لتنفيذ وتوجه نحو تحسين الأداء وتعزيز الجدارة والمهارة والمعرفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن مرونة ممارسات الموارد البشرية تكمن في قدرة الموظفين والمنظمة على ممارسة الممارسات الإدارية، والتي تتمثل في التخطيط والتوظيف والتدريب وتحليل الوظائف والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بشكل بما يتناسب مع قدرة المنظمة وحجمها، وذلك لتحقيق الأفضلية للمنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية (Abu- Nahel et al., 2020: 29). وتشير إلى مقدار تنفيذ الموارد البشرية في المنظمة التي يمكن أن تتكيف مع المواقف المختلفة، في مواقع مختلفة، أو وحدات المنظمة، وسرعة التكيف. علاوة على ذلك، تشير إلى عدد الموظفين الذين لديهم ذخيرة واسعة من السلوكيات التي يمكن تكيفها مع ظروف محددة. ولا يمكن استبداله

(Sabuhari & Irawanto, 2020: 205). كما تشير إلى مدى إمكانية تكيف تلك الممارسات وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف مثل (نظام الاجور المرن أو المتغير) عبر مواقع أو وحدات مختلفة في المنظمة مثل (نظام تقييم الأداء نفسه الذي يتم تطبيقه على غالبية الوحدات / الوظائف)، والسرعة التي يمكن بها اجراء مثل هذه التعديلات، وتتميز في أنها تجعل ممارسة الموارد البشرية قابلة للتعديل بسهولة وفقاً للمتطلبات المتغيرة للمنظمة، وكذلك جعل الممارسات قابلة لتنفيذ المطالب المتنوعة التي تضعها وحدات مختلفة داخل المنظمة وهي يعد الاتساق (حامد وآخرون، 2021: 356).

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي

١. مفهوم التعلم التنظيمي

وهو ابرز العمليات التي يمكن لها ان تصنع المعرفة او تكسبها وتعمل على تحويلها والتي يمكن ان تكيف سلوكها وفقاً لذلك. (Hill & Jones, ٢٠١٢: ٨٨) وهو العملية التي تعكس قدرة المنظمة في الحصول على البيانات والمعلومات والتخزين واسترداد المعلومات الجديدة. (Lilien & Grewal, 2012: 101) هو من اهم المفردات الاساسية في الممارسات الادارية في المنظمات للبيئة المعاصرة. (منصور والخفاجي، ٢٠١٣: ٢٠٥) وعرف بأنه عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة إذ تستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. (رحمون وآخرون، ٢٠١٩: ٥٢١) وعرف بأنه عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها بذاكرة المنظمة، ثم الوصول لها، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر وبالتالي فإن المنظمات يمكن أن تعزز أدائها من خلال تبادل المعرفة بين العاملين لتقديم قيمة لاستراتيجيتهم (البواردي، ٢٠٢٠: ٢٢٨) وعرفه (عليان والجميل، ٢٠٢١: ١٥٩) بأنه عملية التعلم المستخدمة في المنظمة التي يتم عن طريقها تعلم الافراد داخلها وذلك عن طريق التفاعل المستمر فيما بينهم والذي ينتج عنه اكتساب القدرات والمهارات التنظيمية. وعرفه (حنتوش، ٢٠٢١: ١٦٤) بأنه القدرة على انشاء ودمج وتطبيق المعرفة وتعد هذه القدرة أمر بالغ الأهمية لتطوير الميزة تنافسية المستدامة للمنظمات. وعرفه (سيف الدين، ٢٠٢١: ٤)

حل للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل. (الشمري وآخرون، ٢٠٢١: ٤٥) ان التعلم الجماعي يعد من الاساليب المهمة التي تساعد الافراد لتجاوز العقبات وحل المشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها وتحقيق النتائج الايجابية، وتعزز أداء الفرد والفريق. (حنتوش، ٢٠٢١: ١٦٥) كما يعد هذا النوع من التعلم ظاهرة جماعية اذ يتصف بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات. (سيف الدين، ٢٠٢١: ٦)

٤. التعلم من المشرف

يعرف التعلم من المشرف بأنه اكتساب المعرفة والخبرة الجديدة بالتفاعل المباشر معه. إذ تستفيد المنظمات والقادة من مشاركة الافراد العاملين في أنشطة التعلم المختلفة، فعندما يشجع القادة تابعيهم على تبني مهام التعلم سيؤدي ذلك لتحقيق اهداف الفريق الاستراتيجية للمنظمة. كما ان مساعدة المشرف للتابعين على رؤية اخطائهم كتجربة تعليمية وبممارسته دور المدرب في بيئة العمل تعد فرصة جيدة لتعلمهم، ويمكن ايضاً للمشرف ان يساهم في تمكين التابعين بالتفكير معهم في ايجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بالعمل وايضا بأسلوب النصح والتوجيه المباشر كم سيعزز ذلك الخبرة لدى الافراد العاملين. اذ تم تحديد عدد من السلوكيات الاشرافية التي تعد عنصراً أساسياً في تعلم الافراد وهي التعاون في حل المشكلات، المشاركة في المناقشات المتعلقة بأدائهم، مناقشة المشكلات المتعلقة بمهامهم، واشراكهم في تقييم وتخطيط احتياجات التعلم. كذلك فان تفاعلات الافراد مع المشرف المباشر لها دور في التعلم القائم على العمل، لان المشرف يعد مصدراً قوياً للمعرفة وتطويرها بالنسبة لهم. (فنجان وآخرون، ٢٠٢٠: ١٨٥) و(الشمري وآخرون، ٢٠٢١: ٤٥)

المطلب الثالث: الأداء العالي

أولاً: مفهوم الأداء العالي

عرف بأنه قدرة المنظمة في الاستجابة الى التغييرات البيئية بسرعة وتمتعها بأداء مالي جيد من خلال دمج اهدافها واستراتيجياتها وقيمها الاساسية مع ثقافتها التنظيمية والتركيز بشكل اساسي على القيادة وراس المال البشري. (الحميري وهماش، ٢٠٢٠: ٤١) و(الحميري وهماش، ٢٠٢٠: ٢٦٤) وعرفه كلاً من (كروش ولحشر، ٢٠٢٠: ٤٢) بأنه القدرة على توفيق وتنسيق مكونات المنظمة وتشغيلها مع المحافظة على الترابط والتكامل للوصول لأعلى معدلات الفاعلية وتحقيق مستوى المخرجات الذي يحقق منافع و رغبات وتوقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. وعرفه كلاً من (مرزوق ويدران، ٢٠٢١: ٢٦٠) بأنه مفهوم واسع للموارد البشرية يعكس فلسفة الممارسات الاساسية للقيادة الاستراتيجية لها، والتي تُشكل على ضوئها مواقف الموظفين وسلوكياتهم ومهاراتهم، عن طريق اكتشاف المعرفة واستخدامها، الامر الذي يؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية. وعرفه كلاً من (الشمري ونصر، ٢٠٢١: ٢٢٠) بأنه اعلى مستوى من الأداء يمكن للمنظمة الوصول اليه وبالقدر الذي يمكنها من تخطي مستويات الأداء للمنظمات الاخرى في مجال اعمالها. وعرفه (الغزاوي، ٢٠٢١: ٤٤) بأنه مجموعة الممارسات الادارية وسلوكيات الموظفين بدعم من انظمة الأداء العالي وما توفره

وهو عملية اكتساب معرفة وقدرات جديدة بالتفكير في ممارسات واساليب عمل محدد Nikolova et al., 2014:5) كما عرف بأنه امكانية اتاحة الفرصة للافراد العاملين في المنظمة بالتفكير في اساليب وطرائق العمل في بيئة المنظمة الداخلية واعادة تشكيل الية تأدية المهام فيها بما يحقق التميز في الأداء. (Caporarello et al., 2019:81) وأشار الية كلاً من (فنجان وآخرون، ٢٠٢٠: ١٨٥) بأن هذا النوع من التعلم ينطوي على عمليتين رئيسيتين هما العملية المعرفية التي تنطوي على التفكير والعملية السلوكية التي تنطوي على مشاركة الافراد العاملين في عمليتي الاستكشاف والاستثمار المعرفي نحو التعلم. وبين (سيف الدين، ٢٠٢١: ٨) يتم عن طريق هذا النوع من التعلم تنمية أساليب وحوافز التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال حلقات البحث وجلسات للنقاش وغيرها من الآليات التي تعتمدها الادارة لتحفيز العاملين على التفكير والتدبير، فضلاً عن تنمية فرص وامكانية استخدام منهجية التفكير النظامي وتشجيع العاملين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته.

٢. التعلم بالتجربة

يعرف التعلم بالتجربة بأنه اكتساب معرفة جديدة عن طريق تجربة اساليب وممارسات العمل الجديدة واتاحة الوقت والفرص بشكل كافي للأفراد العاملين للبحث عن حلول جديدة فيما يتعلق بالمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي. اذ توجد ظروف مختلفة تحفز على التعلم بالتجربة في بيئة العمل منها التواصل والتفاعل والتعاون والاشراف والتغذية العكسية والتدريب لأنها تعكس التعلم المباشر للأفراد العاملين من بيئتهم الاجتماعية الى جانب التفاعل والتعلم من الاخرين عن طريق الادراك والتعلم بالملاحظة والاستماع او التفكير في نتائج السلوك بالتجربة الوظيفية في بيئة العمل. (فنجان وآخرون، ٢٠٢٠: ١٨٥) و(الشمري وآخرون، ٢٠٢١: ٤٤-٤٥).

٣. التعلم من زملاء العمل (التعلم الجماعي)

ان فرص التفاعل والتعلم مع الاخرين التي توفرها بيئة العمل تعد الاساس للتعلم التشاركي في العمل فيما بين الزملاء او الفريق او المجموعة اذ ان تقديم الملاحظات ومشاركة المعلومات والمعرفة بأنواعها أمثلة على أنشطة دعم زملاء العمل في عملية التعلم الجماعي. (Lundkvist&Gustavsson, 2018:5) كما ويعرف التعلم من لدن الزملاء على انه الحصول على المعلومات الجديدة بالتفاعل مع الزملاء، ففي الادبيات التنظيمية يعد كأحد اشكال التعلم في بيئة العمل الأكثر شيوعاً مثل الاتصالات المهنية كواحدة من الشروط التي تشجع على التعلم غير الرسمي في مكان العمل وبالمثل التعاون يعد جانباً بارزاً للتعلم في بيئة العمل. (فنجان وآخرون، ٢٠٢٠: ١٨٥) كما ان التعلم له مصادر مختلفة بما في ذلك التعلم الذاتي والتعلم القائم على استراتيجيات العمل والتي تعني اكتساب الافراد العاملين المعرفة من بيئة العمل بالتعامل مع الزملاء واكتساب المعلومات منهم وتطبيقها عملياً، كما يمكن للزملاء ان يكونوا احد مصادر التعلم في مكان العمل بأخبار الافراد العاملين الجدد بأخطائهم التي يرتكبونها في العمل وبتقديم النصح بالطريقة الأفضل لإنجاز المهام وكذلك التعاون معهم لإيجاد

ان العديد من الباحثين ومنهم (الشمري والكروي، ٢٠١٥) و(الشمري واخرون، ٢٠١٦) و(امانة، ٢٠١٦) و(العامري، ٢٠١٨) و(المرشدي، ٢٠١٩) و(نصر، ٢٠٢١) و(الغزوي، ٢٠٢١) اتفقوا على ابعاد الأداء العالي التي حددها كلاً من (DeWaal,2008;2009;2010;2011;2012:3;6;312;7;32)(DeWaal&Escalante,2008:5)(DeWaal&Frijns,2009;2011;2012:2;7;4)(DeWaal&Chachage,2011:152)(DeWaal&Sultan,2012:216)(DeWaal&Akaraborwor,2013:79)(DeWaal&Jansen,2013:45)(DeWaal,etal.,2014:37)(DeWaal&Frijns,2014:7)(Dewaal,2020:90-91)(Dewall&Linthorst,2020:4)

١. جودة الادارة

تجسد بقيام الادارة بعلاقات جيدة مع الموظفين في كافة المستويات التنظيمية، واقامة علاقات فردية مع كل موظف والعمل على زيادة الثقة بالنفس وبالأخرين والسعي لتقديم معاملة عادلة لجميع الموظفين وتعتمد تقييم ولاء الموظفين ومعاملة الاذكياء والماهرين باحترام، ويتحلى المدراء بالصدق والاخلاص والاخلاق العالية. والقيام بالتحليل عند صنع القرار الحاسم ومساعدة الموظفين وحمايتهم من التدخل الخارجي. (DeWaal&frijns,2014:5) وعرفه (نصر، ٢٠٢١: ٣٠) أنه الطريقة أو الوسيلة للعمل التي تشجع العاملين للعمل واقامة علاقة جيدة مع الموظفين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وخلق قيمة مضافة من خلال معرفة حاجات المستهلكين واشباع حاجاتهم. وبين (الجاسمي والجبوري، ٢٠٢١: ٣٣٩) ان المديرين في منظمات الأداء العالي يحافظوا على علاقات ثقة مع عاملهم ، من خلال إظهار التقدير لولائهم ، ومعاملتهم باهتمام واحترام ، وتطوير علاقة جيدة معهم والحفاظ عليها. ويشجعون العاملين على الإيمان والثقة في أنفسهم والأخرين، ويعاملونهم بطريقة عادلة وصادقة. ويتمتعون بالنزاهة وهم نموذج يحتذى به للعاملين والمديرين الزملاء. إنهم حاسمون ، ويتجنبون الجمود في التحليل، ويقترحون إجراءات سريعة وفعالة بينما يحفزون الآخرين على اتخاذ الإجراءات أيضاً. ويقوم المدراء منظمات الأداء العالي بتدريب العاملين بطريقة تمكنهم من تحقيق أداء أفضل.

٢. الانفتاح والتوجه الفعال

توجه الادارة نحو موظفيها من خلال اقامة الاجتماعات الدورية والندوات من اجل سماع آرائهم ومقترحاتهم والتواصل معهم. والعمل على توجيه الموظفين بالشكل الذي يخدم المنظمة ويعزز من ادائهم من خلال تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية وتوفير فرص للتعلم. وتتميز المنظمات عالية الأداء للسماح بالوقوع بالأخطاء واعطاء الفرص للتعلم وتبادل المعرفة بين العاملين لتحسين ادائهم. بالإضافة الى بناء علاقات جيدة مع المساهمين والمشاركة مع الزبائن والموردين لتقديم أفضل الخدمات (العامري، ٢٠١٨: ١٦٠). ويشير (المرشدي، ٢٠١٩: ٩٨) الى ان الانفتاح والتوجه الفعال لا يقتصر على انشاء ثقافة الانفتاح في المنظمات

للمنظمات من ادارة جيدة ومشاركة في العمل الذي يؤدي الى رضا الموظفين وزيادة مهاراتهم وتنمية ابتكاراتهم وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي من اجل الوصول الى اداء مؤسسي متفوق. وعرف كلاً من (الجاسمي والجبوري، ٢٠٢١: ٣٣٨) منظمات الأداء العالي بانها المنظمات التي تمتلك مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تمكّنها من تحقيق نتائج مالية أو غير مالية أفضل من نظيراتها والتفوق على الامد الطويل بواسطة قدرتها على التكيف مع التغييرات والاستجابة لها بشكل أسرع، والتحسن المستمر لعملياتها ومقدراتها الجوهرية، وتعامل الافراد فيها على انهم اهم ما تمتلك من موارد. وعرفه (الشمري واخرون، ٢٠٢١: ٢٠٥) بانه مجموعة معينة من الممارسات الموارد البشرية وهياكل الاعمال والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهارته والتزامه ومرونته، وقيادة كفه لتحقيق التميز التنظيمي وتحقيق النتائج الايجابية، فهو الأداء ذو مستوى الذي يتفوق كثيراً على المستوى المطلوب والمتوقع في الأداء.

ثانياً: اهمية الأداء العالي

ان اهمية الأداء العالي تتمثل بما يشكله من شأن كبير للمنظمات كونه يمثل الناتج النهائي لكل عمليات الانشطة الداخلية والتي تنعكس على استقرارها ونموها فكلما كانت مستويات الأداء عالية كلما كانت اكثر استقراراً واكثر بقاءً (الحميري وهماش، ٢٠٢٠: ٤٢) و(الحميري وهماش، ٢٠٢٠: ٢٦٥) ووضح (الافي والخشمان، ٢٠٢٠: ٥٣) ان تنفيذ نظم الأداء العالي يعد استثماراً ستراتيجياً مهم في راس المال البشري، وتحول كبير في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية، وهذا الشكل الابداعي من اجل التنظيم العمل يعتمد على فكرة التطوير الشامل والتحفيز الالتزام العالي والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق الموارد الاجتماعية والبشرية على المستوى التشغيلي لتحقيق الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة. ويشير(خان واخرون، ٢٠٢٠: ١٥٣) الى أن التطبيق المكثف لنظم عمل الأداء العالي يؤدي الى زيادة الابداع والابتكار ويخفض معدل التخلي اللارادي عن الوظيفة. ويبين(الشمري ونصر، ٢٠٢١: ٢٢٠) انه يساعد المنظمة على معرفة نقاط الضعف في أنشطة المنظمة والعمل تصحيحها والابتعاد عنها في المستقبل من خلال القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجتها وبالتالي تحسين مستوى الأداء في المنظمة لكافة المستويات. وبينت (بشرى، ٢٠٢٠: ٢٧٧) ان اهمية الأداء العالي تبرز من خلال قدرته على تحقيق الآتي:

- أ- التحسين والتطوير المستمر لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمة الى جانب تدقيق مستويات الأداء.
 - ب- توفير فرص اوسع لعمل ترابط بين الاستراتيجيات والانشطة المختلفة في المنظمة.
 - ت- الاستدامة لعمليات التخطيط والرقابة بشكل يساهم في تطوير واقعية المنظمات باتجاه زيادة ادائها.
 - ث- العمل على تحقيق التكامل بين العمليات المختلفة للمنظمة وتعزيز جانب التواصل الداخلي بينها، من اجل تشجيع وتحسين مستويات الشفافية.
 - ج- تعزيز وتدعيم ثقافة عمليات التطوير والتحسين المستمر.
- رابعاً: ابعاد الأداء العالي

ملئى المناصب من قبل اعضائها الداخليين من اصحاب المواهب من خلال تشجيع الموظفين (جعفر، ٢٠١٧: ١٧٤)، الامر الذي يساعد المنظمات على تخفيض التكاليف المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين من المصادر الخارجية، مُحققاً ايضاً نوع من الرضا الوظيفي من قبل الموظفين العاملين في المنظمة، مما يسهم في رفع معدلات الولاء والانتماء للمنظمة ورفع وتائر الأداء لديهم باستمرار (قويدري، ٢٠٢١: ١٢٩)، وبالتالي يلتمس الأفراد العاملين الاحساس بالاستقرار والامان الوظيفي من خلال نمو إدارة متطورة وجديدة من صفوفهم ذات امكانيات عالية وتشجيعهم وتمكينهم من اجل ان يصبحوا قادة في داخل منظماتهم ورعاية المواهب الداخلية والقيام بتربيتهم (عمر، ٢٠٢١: ٢٧٣)، إذ تسعى المنظمات الى تبني توجيهية مبني على البقاء طويل الامد عبر المحافظة على تواصل مستمر مع بيئة عملها وتدريب وتعزيز الإدارة من الداخل والعمل على تهيئة وتوفير مناخ عمل آمن للعاملين سواء من الناحية الجسدية أو النفسية (Dewaal, 2020: 90). إذ يشير العمل الجماعي الى العمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الاعمال التي تتطلب العمل وفق توجه استراتيجي طويل الامد الامر الذي يحسن كفاءة وفعالية الفريق في انجاز المهام التي يتم تكليفها لهم (نعمان، ٢٠٢٠: ٤٤١) ويوضح (نصر، ٢٠٢١: ٣١) بأن المنظمات ذات الأداء العالي تحافظ على علاقات طويلة الاجل مع جميع اصحاب المصالح عن طريق خلق الفرص وتحسين العلاقات المتبادلة ومعرفة متطلبات الزبائن من خلال التواصل معهم والاستجابة لهم وتكوين القيمة للزبون.

٥. جودة قوى العمل

ان الأداء العالي من اجل تحقيقه في المنظمات يحتاج لتطوير الموارد البشرية واعادتها بالشكل الجيد من اجل تحقيق نتائج استثنائية. ان بناء فرق العمل وتشجيع على الابداع والابتكار يمكن من رفع مستوى اداء العاملين والمنظمة. وان استقطاب القوى العاملة المتنوعة وتوظيف الافراد من الذين لديهم درجة مرونة عالية في مواجهة التحديات والمساهمة بحل المشاكل بطرق متنوعة. ويجب على المنظمة ان تسعى في تطوير القوى العاملة من خلال التدريب واقامة ورش العمل وتبادل المعرفة. (العامري، ٢٠١٨: ١٦٠). ويشير (نصر، ٢٠٢١: ٢١) ان منظمات الأداء العالي تحرص على كسب العاملين ذو مهارات واختصاصات متنوعة والقيام بتدريبهم والتعلم وتشجيعهم على التعلم من الاخرين والعمل على تحقيق نتائج استثنائية. وبين (الجاسمي والجبوري، ٢٠٢١: ٣٣٩) لدى منظمات الأداء العالي قوة عاملة متنوعة ومكاملة. يتم تعيين أشخاص جدد لديهم بالفعل سمات منظمات الأداء العالي ومهارات مختلفة من القوى العاملة الحالية اذ يتم إضافة مقدرات جديدة باستمرار إلى قاعدة مهارات المنظمة. ويتم تطوير الأفراد باستمرار من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي، بدعم من مدراءهم، تحقيق نتائج استثنائية، ويريدون أن يتحملوا المسؤولية عنها ويتلقوا التغذية العكسية عليها.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث أولاً: اختبار ثبات مقاييس البحث

فحسب وإنما تشجيع العاملين على تحمل المخاطر وتبادل المعارف وتطوير قابلياتهم والمشاركة الشخصية في إدارة تلك المنظمات.

اذ تسعى المنظمات دائماً نحو التجديد والتطوير لتوثيق المرونه والعمل على خلق مساحة كافية من اجل المشاركة الشخصية في نشاطات المنظمة المسؤولة عن التغيير وتبادل الخبرات والمعارف من اجل الوصول الى افكار جديدة تسهم في تحسين العمل ورفع الأداء (هماش، ٢٠٢٠: ٢٦٦) إذ تسمح منظمات الأداء العالي بتبادل المعرفة لتنتج افكار متطورة وجديدة تسهم في زيادة وتحسين أدائهم وتحفيزهم باتجاه التغيير والتجديد المستمر وزيادة قدراتهم وقابليتهم الديناميكية داخل المنظمة (عمر، ٢٠٢٠: ٧٤)، كما يكشف توجه المنظمة نحو الانفتاح والتوجه الفعال عن طلب المشاركة للعاملين في الشؤون الهامة للمنظمة وعن مدى الاحترام المتبادل بين العاملين مما يؤدي الى تعزيز الالتزام تجاه المنظمة (الجبوري، ٢٠٢١: ٣٣٩) وبين (نصر، ٢٠٢١: ٣٠) ان المنظمة بحاجة الى ثقافة الانفتاح من اجل تحقيق نتائج جيدة ويتم ذلك من خلال معرفة اراء العاملين بشكل مستمر واشراكهم في الاعمال المهمة والعمليات التنظيمية للمنظمة والسماح لهم بالتجربة واركتاب الاخطاء من اجل التعلم تحمل المخاطر.

٣. التحسين المستمر

تبدأ عملية التحسين المستمر من قيام الادارة بتطوير عدد من البدائل الاستراتيجية لتفويض الاستراتيجيات الميته لديها، وتركز جهودها في سبيل انجاح هذه الاستراتيجيات الجديدة والعمل على تبسيط العمليات والغاء الاجراءات الروتينية والغير ضرورية واتاحة المعلومات لجميع اعضاء المنظمة المالية وغير المالية التي تساعد على دفع عملية التحسين. فهذا ما يجعل العاملين ملتزمين اخلاقيا اتجاه المنظمة بالسعي المستمر لتحقيق افضل النتائج، وان على ادارة المنظمة ان تبكر باستمرار عمليات ومنتجات ومصادر جديدة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على الكفاءات الاساسية داخل المنظمة والاستعانة بمصادر خارجية للكفاءات غير الاساسي. (DeWaal&Frijns, 2014: 5). ويؤكد (نصر، ٢٠٢١: ٣١) بأن عملية التحسين المستمر هدف تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال التبسيط بالشكل المستمر وتحسين جميع العمليات من اجل تحسين قدرتها للاستجابة للأحداث بشكل فاعل وكفوء والتخلص من الاجراءات غير الضرورية. وبين (الجاسمي والجبوري، ٢٠٢١: ٣٣٩) لدى منظمات الأداء العالي إستراتيجية فريدة، إما من حيث المحتوى "ما تريد المنظمة تحقيقه" أو في التنفيذ "كيف تقوم المنظمة بالأشياء" (أو بشكل مثالي) في كليهما، هذا يعني أنه من الواضح جداً للزبائن (المحتملين) سبب ولأنهم لهذه المنظمة وليس إلى المنظمات المماثلة الأخرى في القطاع نفسه.

٤. الالتزام طويل الامد

وفي ضل هذا البعد تحافظ المنظمات ذات الأداء العالي على وجود علاقات طويلة الاجل مع جميع الشركاء والمرتبطين بها عبر إيلاء الاهتمام للمجتمع وخلق فرص وعلاقات متبادلة، كما تسعى المنظمات في ضل هذا البعد الى ايجاد اتصال مباشر مع المجتمع الذي تخدمه، بالإضافة الى خلق شعور الامان الوظيفي لدى الموظفين، مع الحرص على

قيمتها اكبر (0.70) وهذه النسب تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

استخدم الباحثون معامل كرونباخ الفا للتأكد من اتساق وثبات المقاييس، وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.71-0.88) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية لان

جدول (٢) : ملخص مقاييس البحث

المتغير	كرونباخ الفا	البعد	الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ الفا
المرونة الاستراتيجية	0.83	مرونة المهارات	6	(Abu-Nahel et al., 2020: 29)	SF	0.72
		مرونة الانشطة	5		AF	0.74
التعلم التنظيمي	0.85	التعلم بالتفكير	3	(Nikolova et al,2014)	TL	0.75
		التعلم بالتجربة	3		EL	0.73
		التعلم من الزملاء	3		CL	0.71
		التعلم من المشرف	3		SL	0.72
الأداء العالي	0.88	التحسين والتجديد المستمر	5	(Dewaal,2020:90-91)	DE	0.78
		الانفتاح والتوجه	5		OP	0.76
		جودة الادارة	5		QA	0.79
		جودة الموظف	5		QM	0.80
		الالتزام طويل الامد	5		CO	0.75

وبانحراف معياري (0.568) ما يشار لانسجام اجابات افراد العينة عنه وضمن مستوى اجابة مرتفع في حين كانت بعد مرونة الانشطة بالمرتبة الاولى ضمن متغير المستقل ثم يليه مرونة المهارات، وعلى مستوى المتغيرات فان التعلم التنظيمي احتل المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.88) وبانحراف معياري بلغ (0.747) وبمستوى اجابة مرتفع اما ابعاده فقط حقق فيها بعد التعلم من الزملاء المرتبة الاولى ثم يليه التعلم بالتجربة، ثم التعلم بالتفكير، ثم التعلم من المشرف، في حين كان متغير الأداء العالي بالمرتبة الثالثة اذ حقق متوسط (3.59) وبانحراف المعيري بلغ (0.525) ما يعكس انسجام اجابات عينة البحث حول متغيرات البحث وضمن مستوى مرتفع للاجابة، اما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي للأبعاد كان لبعد الالتزام طويل الامد بالمرتبة الاولى يليه جودة الموظف، ثم يليه التحسين والتجديد المستمر وجودة الادارة واخيراً الانفتاح والتوجه الفاعل، مما يعكس مدى ادراك عينة البحث لماهية المرونة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والأداء العالي بأبعادهما الفرعية.

ثانياً: الوصف الاحصائي لمتغيرات وابعاد البحث
يوضح جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد لمتغيرات البحث المرونة الاستراتيجية (مرونة المهارات، مرونة الانشطة) التعلم التنظيمي (التعلم بالتفكير، التعلم بالتجربة، التعلم من الزملاء، التعلم من المشرف) والأداء العالي (التحسين والتجديد المستمر، الانفتاح والتوجه الفاعل، جودة الادارة، جودة الموظف، الالتزام طويل الامد) خُدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتكون الفئات كالآتي (Dewberry,2004:15):
(1) – 1.80: منخفض جداً، 1.81 – 2.60: منخفض، 2.61 – 3.40: معتدل، 3.41 – 4.20: مرتفع، 4.21 – 5.0: مرتفع جداً)

وقد استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) لأجراء التحليلات الاحصائية الخاصة بالبحث، أذ يبين جدول (٢) أعلى وسط حسابي موزون (3.90) للمرونة الاستراتيجية

جدول (٢) :الاسواط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية

ت	المتغير والبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب الابعاد
١	المرونة الاستراتيجية	3.90	0.568	مرتفع	اولا
٢	مرونة المهارات	3.94	0.651	مرتفع	2
٣	مرونة الانشطة	4.07	0.485	مرتفع	1
٤	التعلم التنظيمي	3.88	0.747	مرتفع	ثانيا
٥	التعلم بالتفكير	3.95	0.718	مرتفع	3
٦	التعلم بالتجربة	3.89	0.769	مرتفع	2
٧	التعلم من الزملاء	4.15	0.788	مرتفع	1
٨	التعلم من المشرف	3.94	0.717	مرتفع	4
٩	الأداء العالي	3.59	0.525	مرتفع	ثالثا

3	مرتفع	0.579	3.63	التحسين والتجديد المستمر	8
5	معتدل	0.620	3.27	الانفتاح والتوجه	9
4	مرتفع	0.483	3.62	جودة الادارة	10
2	مرتفع	0.429	3.82	جودة الموظف	11
1	مرتفع	0.516	3.96	الالتزام طويل الامد	12

ثالثاً: اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث
 أ. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية 1: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها والتعلم التنظيمي) ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط استخدم الباحثين تحليل (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى إذ يظهر الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بينهما، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen, 1983)، وكما في جدول (3) الآتي:

جدول (3) قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	من (0.10) الى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة

إذ يبين جدول (4) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المرونة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي بلغت (**0.818) وتشير لقوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية العلاقة التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%) فضلاً عن علاقة ابعاد المرونة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي التي كانت جميعها معنوية وبمستوى ارتباط قوي بلغت (**0.706) بين بعد مرونة الانشطة والتعلم التنظيمي في حين كانت علاقة الارتباط بين مرونة المهارات والتعلم التنظيمي بمقدار (**0.951)، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها والتعلم التنظيمي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي

	المرونة الاستراتيجية	مرونة الانشطة	مرونة المهارات
التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	.706**	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	37	37

تحقيق جميع ابعاد المرونة الاستراتيجية ارتباط ايجابي وقوي مع الأداء العالي بلغ بين بعد مرونة الانشطة والأداء العالي (**0.615) في حين بلغ بين بعد مرونة المهارات والأداء العالي (**0.448) والقيمتين ضمن ارتباط قوي وجدول (5) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

ب. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية 2: تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها والأداء العالي) إذ يتبين وجود ارتباط موجب ومعنوي بينهما، بلغت (**0.425) وتشير لقوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية الارتباط التي ظهرت عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) فضلاً عن

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والأداء العالي

	المرونة الاستراتيجية	مرونة الانشطة	مرونة المهارات
الأداء العالي	Pearson Correlation	.615**	.448**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005
	N	37	37

وإن ما يدعم ذلك معنوية الارتباط التي ظهرت عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) فضلاً عن ايجابية العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي والأداء العالي والتي كانت جميعها ضمن ارتباط قوي وطردي ودال معنوية، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

ت. اختبار الفرضية الرئيسية 3: تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي بأبعاده والأداء العالي) إذ يظهر جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) التي اظهرت وجود ارتباط بينهما بقيمة (**0.477) وتشير لقوة العلاقة الطردية بينهما،

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد التعلم التنظيمي والأداء العالي

		التعلم بالتفكير	التعلم بالتجربة	التعلم من الزملاء	التعلم من المشرف	التعلم التنظيمي
الأداء العالي	Pearson Correlation	.417*	.444**	.478**	.417*	.477**
	Sig. (2-tailed)	.010	.006	.003	.010	.003
	N	37	37	37	37	37

❖ إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (70.641) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي وبدرجة ثقة (99%). وبناءً عليه تقبل الفرضية

٢. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث
أ. اختبار الفرضية الرئيسية: تنص على (توجد علاقة تأثير معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في التعلم التنظيمي) وللتأكد من مدى صحتها على الباحثين إجراء اختبار الانحدار وعلى النحو الآتي:

جدول (٧) قيمة F المحسوبة لتأثير المرونة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي (n=37)

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10.375	1	10.375	70.641	.000 ^b
	Residual	5.140	35	.147		
	Total	15.516	36			

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي
b. Predictors: (Constant), المرونة الاستراتيجية

❖ يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) (0.669) بأن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (67%) من التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي. أما النسبة

فتعزى لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. (44.9%)

 جدول (٩) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير المرونة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي (n=37)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 ^a	.669	.659	.38324

a. Predictors: (Constant), المرونة الاستراتيجية

❖ بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.818) وتعني بأن زيادة توافر المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيزيد التعلم التنظيمي بنسبة (82%) إذاً تقبل الفرضية.

❖ بلغت قيمة B المحسوبة لتأثير المرونة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي (n=37)

جدول (١٠) قيمة B المحسوبة لتأثير المرونة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي (n=37)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.250	.437		.573	.570
	المرونة الاستراتيجية	.931	.111	.818	8.405	.000

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي

❖ إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (7.718) عند دلالة (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في الأداء العالي وبدرجة ثقة (99%). وبناءً عليه تقبل الفرضية

ب. اختبار الفرضية الرئيسية: تنص على (يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء العالي) وللتأكد من مدى صحتها على الباحثين إجراء اختبار الانحدار وعلى النحو الآتي:

جدول (١٠) قيمة F المحسوبة لتأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء العالي (n=37)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.990	1	.990	7.718	.009 ^b
	Residual	4.489	35	.128		
	Total	5.479	36			
a. Dependent Variable: الأداء العالي						
b. Predictors: (Constant), المرونة الاستراتيجية						

تطراً على الأداء العالي. والنسبة (82%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

❖ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.181) أي أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (18%) من التغيرات التي

 جدول (١٢) قيمة R² المحسوبة لتأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء العالي (n=37)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.425 ^a	.181	.157	.35812
a. Predictors: (Constant), المرونة الاستراتيجية				

الانحرافات المعيارية سيؤدي لزيادة الأداء العالي بنسبة (42.5%). إذا تقبل الفرضية.

❖ بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.425) أي إن زيادة المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من

جدول (١٣) قيمة B المحسوبة لتأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء العالي (n=37)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.474	.408		6.061	.000
	INDEP	.287	.103	.425	2.778	.009
a. Dependent Variable: الأداء العالي						

❖ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (10.299) عند دلالة (0.01). وهذا يعني وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في الأداء العالي وبدرجة ثقة (99%). وبناءً عليه تقبل الفرضية

ت. اختبار الفرضية الرئيسية ٦: تنص على (يوجد تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في الأداء العالي) وللتأكد من مدى صحتها على الباحثين إجراء اختبار الانحدار وعلى النحو الآتي:

جدول (١٤) قيمة F المحسوبة لتأثير التعلم التنظيمي في الأداء العالي (n=37)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.246	1	1.246	10.299	.003 ^b
	Residual	4.233	35	.121		
	Total	5.479	36			
a. Dependent Variable: الأداء العالي						
b. Predictors: (Constant), التعلم التنظيمي						

على الأداء العالي. والنسبة (77%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

❖ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.23) أي أن التعلم التنظيمي يفسر ما نسبته (23%) من التغيرات التي تطرأ

 جدول (١٥) قيمة R² المحسوبة لتأثير التعلم التنظيمي في الأداء العالي (n=37)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.477 ^a	.227	.205	.34777
a. Predictors: (Constant), التعلم التنظيمي				

بنسبة (47.7%) وبما ان علاقة التأثير معنوية تقبل الفرضية.

❖ بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.477). أي أن زيادة التعلم التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الأداء العالي

جدول (١٦) قيمة B المحسوبة لتأثير التعلم التنظيمي في الأداء العالي (n=37)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.496	.348		7.181	.000
	التعلم التنظيمي	.283	.088	.477	3.209	.003

a. Dependent Variable: الأداء العالي

وعليه ننقل لملاحظة قيمة معامل التأثير بين المستقل والمعتمد فإذا كانت هذه القيمة قد انخفضت في المعادلة الثالثة (الجدول 17)) عن قيمتها في المعادلة الثانية (الجدول 17)) فإن هذا يعني بأن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين المستقل والمعتمد بشكل جزئي، أما إذا تحولت القيمة لقيمة صفرية (عدم وجود تأثير فإن هذا يعني بأن المتغير يتوسط بشكل تام العلاقة بين المستقل والمعتمد). وعليه فإن التعلم التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي، لأن قيمة معامل بيتا اللامعيارية في الخطوة الثانية للتعلم التنظيمي انخفضت من ($\beta = 0.287$, $P < .001$) الى ($\beta = 0.232$, $P < .001$) في الخطوة الثالثة. مع ملاحظة ان قيمة F المحسوبة كانت اكبر من الجدولية فهي معنوية عند مستوى (1%) مما يدل على القوة الاحصائية للنموذجين في الجدول (17).

ث. اختبار الفرضية الرئيسية ٧: اذ تنص على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء العالي عن طريق التعلم التنظيمي) ومن اجل اختبار الدور الوسيط فقد اعتمد الباحثين طريقة (Baron&Kenny,1986) وهي من الطرائق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية. اذ يبين جدول (17) نتائج اختبار الخطوة الثالثة من خطوات اختبار المتغير الوسيط وعلى وفق طريقة (Baron&Keeney,1986). اذ يلاحظ وجود علاقة تأثير معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء العالي بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير رقابي بلغت قيمتها ($\beta = 0.23$, $P < 0.01$).

ويستنتج من خلال النتائج المذكورة انفاً أن المسار الانحداري حقق الشرط الاول والثاني والثالث وهو المسار من المرونة الاستراتيجية الى التعلم التنظيمي الى الأداء العالي

جدول (17) نتائج اختبار تحليل المتغير الوسيط الخطوة الثالثة والرابعة للتعلم التنظيمي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.416	.403		5.994	.000
	المرونة الاستراتيجية	.072	.177	.106	.406	.687
	التعلم التنظيمي	.232	.155	.390	1.493	.145

a. Dependent Variable: الأداء العالي

نتائجه في جدول (18)، والتي تدل بحسب قيمة (p-value) معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وعن طريق هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value)، ويلاحظ أن العلاقة المقترضة ذات دلالة معنوية عند (1%) لان قيمة (Z-Value) لها كانت اكبر من (1.96). وهذه النتائج تفيد بان التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية لتوسط التعلم التنظيمي.

وبهدف التحقق من حقيقة توسط التعلم التنظيمي للعلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي وبحسب ما اشار له كلاً من (Baron&Kenny,1986:1177) فانه يجب اجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة انفاً، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر. وقد صمم (Preacher&Leonardelli,2001) برنامج حسابي لأجراء هذا الاختبار (متوفر على الانترنت) والتي تعرض

جدول (18) نتائج اختبار Sobel لتوسط التعلم التنظيمي

p-value	Sobel test – Z-Value	Inputs	Path
P < .01	3.003 **	a= 0.931 b= 0.283 Sa= 0.111 Sb= 0.088	المرونة الاستراتيجية- التعلم التنظيمي- الأداء العالي

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات**أولاً: الاستنتاجات**

1. وجود ارتباط موجب ومعنوي بين المرونة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي فضلاً عن مستوى الارتباط القوي بين ابعاد المرونة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي.
2. وجود ارتباط موجب ومعنوي بين المرونة الاستراتيجية والاداء العالي فضلاً عن مستوى الارتباط القوي بين ابعاد المرونة الاستراتيجية في الاداء العالي.
3. وجود ارتباط طردي قوي ومعنوي بين التعلم التنظيمي والاداء العالي فضلاً عن ايجابية العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي والاداء العالي والتي حققت جميعها ارتباطات طردية قوية ودالة معنوية.
4. وجود تأثير مباشر معنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في الاداء العالي.
5. وجود تأثير مباشر معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده في الاداء العالي.
6. وجود تأثير غير مباشر معنوي للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة الطردية التأثيرية بين المرونة الاستراتيجية والاداء العالي.
7. هناك انسجام في اجابات افراد العينة ومن ضمن مستوى الاجابات المرتفعة لمرونة الأنشطة التي كانت بالمرتبة الاولى ثم تليها مرونة المهارات ، اذ احتلت المرونة الاستراتيجية المرتبة الاولى من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري .
8. احتل التعلم التنظيمي المركز الثاني من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري اما ابعاده فقد حصد التعلم من الزملاء المرتبة الاولى ثم التعلم بالتجربة ثم التعلم بالتفكير ثم التعلم من المشرف
9. اما بالنسبة للاداء العالي احتل بعد الالتزام طويل الامد بالمرتبة الاولى يليه جودة الموظف، ثم يليه التحسين والتجديد المستمر وجودة الادارة، واخيراً الانفتاح والتوجه، ما يعكس ادراك عينة البحث لهذا البعد.

ثانياً: التوصيات

1. التأكيد على التخطيط المستقبلي حول كيفية امتلاك دائرة صحة كربلاء لمهارات تؤهل عاملها لمقابلة التغيرات المفاجئة او غير المحسوبة عن طريق إجراء دراسات مستفيضة وهادفة.
2. نشر ثقافة الالتزام والمرونة وعدم التقيد بإجراءات العمل الروتينية كونها تمثل الأساس لإنجاز الاعمال بصورة صحيحة ودقيقة بالوقت نفسه.
3. إدخال العاملين في برامج تدريبية مكثفة من اجل رفع مستوى مهارات الممارسة لديهم وتحسين ادائهم بشكل عام .
4. من المهم جدا زيادة الاهتمام بالمرونة من قبل دائرة صحة كربلاء كونها تمثل الاساس الحقيقي لتعزيز وتنشيط وتحسين اداء الموارد البشرية لديها .
5. لا بد من مراعاة مرونة السلوك واعطائها اهمية اكبر من لدن دائرة صحة كربلاء كبعد له تأثير كبير في اداء الموارد البشرية الخاص به مقارنة ببقية ابعاد المرونة الاستراتيجية.

المصادر**أولاً: المصادر العربية**

1. أحمد، محمد مختار إبراهيم ومحمد، هدى عمى عبد الواحد (٢٠١٩) "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ملحق (١)، عمادة البحث العلمي، المجلد (٢٠) .
2. أحمد، معتصم نذير والسبعواوي، أحمد يونس " دور التعلم المنظمي في تعزيز منافع تطبيق الإدارة الالكترونية في الانتخابات : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المفوضية العليا للانتخابات/مكتب نينوى" Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, (31/12/2021);Vol. 17, No. 56, Part (1): 449-467 .
3. بشرى، ناصر، ٢٠٢٠، دور نظام ذكاء الاعمال في تعزيز الاداء العالي "دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الاهلية في اربيل"، المجلة العربية للأعمال، جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ٤٠، العدد ٤٤، الصفحات (٢٦٩-٢٨٦).
4. بن أحمد، أسية (٢٠١٧) "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس" رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجبالي اليااس سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
5. بن غزال، ابتسام (٢٠٢٠) "أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال" رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
6. البواردي، فيصل (٢٠٢٠) "ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٠ ، ع ١ ، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
7. البياتي، محمد ثائر علي (٢٠١٩) "تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي : دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود" مجلة الادارة والاقتصاد، السنة ٤٢ – العدد ١١٨ .
8. الجادر، سهير عادل حامد، صيهود، احمد قاسم (٢٠١٧)، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٣، العدد ٩٨ .
9. الجاسمي، باسم عباس كريدي والجبوري، فلاح حسن حسن (٢٠٢١) "تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في توفير متطلبات الاداء العالي : الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بحث تحليلي في عينة من الجامعات الاهلية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١٣ ، العدد ١ ، ص ٣٢٨ – ٣٥٨ .

١٩. خان، احلام، يحيوي، مفيدة، زاوي، سورية، ٢٠١٩، إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات "دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر"، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد ٦، العدد ١، الصفحات (١٥٠-١٦٩).
٢٠. الخفاجي، رشا مهدي صالح كسار، (٢٠١٩)، "تأثير ادارة التنوع والاحتواء العالي في انظمة العمل عالية الأداء" دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان" المجلة العربية للإدارة، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة البصرة، المجلد ٣٩، العدد ٣، الصفحات (١٢٣-١٤١).
٢١. دانوك، أحمد عبدالله (٢٠٢١) "صناع المعرفة مدخلا لتحقيق الأداء المتميز عبر المرونة الاستراتيجية : شركة زين للاتصالات في العراق أمودجا"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧١، العدد ٣٥، ج ٢، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢٢. الدباغ، ايناس نهاد كامل (٢٠١٧)، "تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث تحليلي استطلاعي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٣. الدباغ، ايناس نهاد كامل، (٢٠١٨)، "تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي" بحث ميداني"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٤، العدد ١٠٥، جامعة بغداد-كلية الإدارة والاقتصاد، الصفحات (٣٢٤-٣٥١).
٢٤. رحمون، رزيقة ووسيلة السبتي ويزيد تفرات (٢٠١٩) "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات" مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد ٠٣ / العدد: ٥٠، ص ٥١٨-٥٣٥.
٢٥. زكريا، عبدالعزيز بشار حسيب و النعمة، عادل ذاكر (٢٠٢٢) "إسهام نظم عمل الأداء العالي في تحقيق فلسفة التصنيع الرشيق دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات/مصنع بطاريات بابل" Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, (31/3/2022); Vol. 18, No. 57, Part (2): 165-188.
٢٦. سلطان، حكمت رشيد وأمين، هنار إبراهيم (٢٠٢١) " دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التصنيع المستدام : دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في مصانع شركتي البيبيسي والكولا للمشروبات الغازية في أربيل" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٥، ج ١، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢٧. سيف الدين، طحور (٢٠٢١) "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات" رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
٢٨. الشمري، أحمد عبد الله أمانة وحسين، رشا عباس (٢٠١٦) " دور المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لأراء
١٠. الجبوري، فلاح حسن حسن، ٢٠٢١، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في توفير متطلبات الأداء العالي الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك " بحث تحليلي في عينة من الجامعات الاهلية العراقية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، العدد ١، المجلد ١٣، الصفحات (٣٢٨-٣٥٨).
١١. جعفر، قيس زهير عبد الرحيم (٢٠١٧)، "تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأداء العالي: دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب - بغداد"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٣، العدد ٩٦.
١٢. حامد، عادل امام و خليل، حسن محمود علي وعابد، ايهاب لطفي عبدالعال (٢٠٢١) "توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة ديالى، المجلد (٢)، العدد (١).
١٣. حدادي، اميرة هاتف و دنيا كريم حسن ومنذر عباس شعلان (٢٠٢١) "دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الأداء العالي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث و الستون.
١٤. الحميري، بشار عباس وهماش، تركي عزيز (٢٠٢٠)، "دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الأداء العالي - بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (٣٤)، المجلد (٩)، جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد ص ٣٥-٦١.
١٥. الحميري، بشار عباس وهماش، تركي عزيز، (٢٠٢٠) "دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الأداء العالي : بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد ١٢، العدد ٣، جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات (٢٥٨-٢٨٤).
١٦. حنتوش، مصطفى اكرم (٢٠٢١) "دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الاهلية" جامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد العدد ١٢٩ الصفحات : ١٥٩-١٨٢.
١٧. حواس، ثامر عكاب و ويردي، نجاح مدد (٢٠٢١) " أثر نظام التصنيع الذكي في المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة كرونجي" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٤، ج ١، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
١٨. الخالدي، خليل إبراهيم عيسى والزبيدي، حيدر حمودي علي (٢٠١٨) "المرونة الاستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من ٢٠١٦-٢٠٠٧" مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٢٧، المجلد ٧، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

٣٨. عليان، هشام عبد الله حمد و الجميلي، محمد علي عبد الله (٢٠٢١) "واقع التعلم المنظمي واثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية – جامعة كركوك انموذجاً" مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، العدد (١)، ص: ١٥١-١٧٥.
٣٩. الفراء، ماجد محمد وحماد، رند خميس محمود (٢٠٢٠) " أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة" المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية، (٢)(١) ص: ١١٨-١٥٢.
٤٠. فنجان، علي زيدان واكم سامي فايز ومنتظر جاسم محمد (٢٠٢٠) "دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الاساسية جامعة الكوفة" مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد ٩، العدد ٣٥، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٤١. قويدري، ثامر، ٢٠٢١، كفاءة المورد البشري من الاستقطاب الى التطوير، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد ٥، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف-كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الصفحات(١٢٠-١٣٤).
٤٢. كروش، محمد الامين، لحرش، الطاهر، ٢٠٢٠، دور الابداع التنظيمي في تحقيق اداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الاوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد ١١، العدد ٢، الصفحات(٣٥-٥٢).
٤٣. اللافي، خالد خلف، الخشمان، أيسر محمد، (٢٠٢٠)، "تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي" دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الاردنية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٨، العدد ١، الصفحات(٤٨-٧٩).
٤٤. محمد، محسن علوان، (٢٠١٨) "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية – جامعة بابل، المجلد (١٠)، العدد (٤).
٤٥. مرزوق، عبدالعزيز علي، بدران، فايز حسن عيسى، (٢٠٢١)، "ممارسات نظم عمل الأداء العالي واثرها على التوازن بين العمل والحياة" دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، كلية التجارة، المجلد ٢، العدد ١، الصفحات(٢٥٩-٣٠٩).
٤٦. المرشدي، رياض حسين عبيس، (٢٠١٩)، "دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق ابعاد منظمات الأداء العالي بوساطة ادارة الموهبة" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مشفى الكفيل وزين العابدين"، (اطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- عينة من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف" وقائع المؤتمر العلمي الحادي عشر، رؤى اكااديمية للإصلاح الاقتصادي والاداري والمالي في العراق، للمدة ٣٠-٣١/٣/٢٠١٦، المجلد الاول، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
٢٩. الشمري، احمد عبد الله والمسعودي، فاطمة عبد علي ونجم، فاطمة فليح حسن (٢٠٢١) "تأثير تبني السلوك الابداعي في تحقيق الأداء العالي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الرفادين / الديوانية" المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٧ العدد ٧، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
٣٠. الشمري، احمد عبد الله ونصر، علي مغير (٢٠٢١) "تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي : دراسة استطلاعية تحليلية في دائرة حماية وتحسين البيئة - الفرات الأوسط" المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٧، العدد ٦، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
٣١. صيهود، احمد قاسم، ٢٠١٧، استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي " بحث ميداني في وزارة الزراعة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٣، العدد ٩٨، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات(١٤٩-١٧٤).
٣٢. عامر، عبير ضيف الله، (٢٠٢٠)، "تأثير الدعم التنظيمي المدرك في الأداء العالي" دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة بغداد"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
٣٣. عامر، عبير ضيف الله، ٢٠٢١، الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي "بحث تحليلي في كليات جامعة بغداد"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، العدد ١٢٦، المجلد ٢٧، الصفحات(٢٦٣-٢٨٨).
٣٤. العامري، علي عبدالحسين حميدي، (٢٠١٨) ، "دور الدكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي" دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الاسمنت في العراق: معاونه الاسمنت الجنوبية، كربلاء، الكوفة، بابل، النورة، السماوة"، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
٣٥. عبد الحسين، علي عبد الامير (٢٠٢٠) "التعلم التنظيمي وتأثيره في بناء القدرات الريادية: بحث استطلاعي في شركة زين للاتصالات - فرع كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٦، العدد ٦٣.
٣٦. العزاوي، شفاء محمد علي والدباغ، ايناس نهاد كامل (٢٠١٨)، "تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي- بحث ميداني-"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ١٠٥، المجلد ١٤.
٣٧. علة، مراد (٢٠١٢) "التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية : مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة" مجلة دراسات وأبحاث، العدد ٨، جامعة الجلفة، الجزائر.

55. Al-Saidi, Muayad & Ala'a, Hasan, (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, Vol. (63), No. (6), PP. (3395-3415).
56. Awwad, Abdulkareem S., (2009), The Influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: an Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies, Jordan journal of Business Administration, volume 5, No. 3.
57. Baron, R. & Kenny, D. (1986) " The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations " Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
58. Cohen, J., and Cohen, P. (1983). Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
59. Combe, Lan & Greeniey, Gordon, (2004), Capabilities for strategic flexibility a cognitive context framework, European Journal of Marketing, Vol. 38 Issue: 11/12, emerald insight.
60. Danook, Ahmed Abdullah (2021) "Knowledge workers is an approach to achieve outstanding performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model" Tikrit University, College of Administration and Economics, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 71, Issue 35, Volume 2.
61. De Waal André, Ivo Heijtel (2017) "Developing a change approach for the transition to a high-performance organization", Measuring Business Excellence, Vol. 21 Issue: 2, pp:101-116.
62. De Waal, A. (2020). Creating high-performance organizations in Asia: Issues to consider. International Journal of Management and Applied Research, 7(2), 86-103.
63. De Waal, A. & Frijns, Miriam, (2012) "Applicability of the high performance
٤٧. المريخي، خميس محمد خميس (٢٠٢١) "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الأمني" مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد ٢، الحالة ٩.
٤٨. ناجي، هالة تركي والزبيدي، غني دحام (٢٠٢٠) "الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية" دراسة حالة في شركة ديالي العامة"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد ٢٦، العدد ١٢، جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد، الصفحات (٩٢-٧٧).
٤٩. نصر، علي مغير، (٢٠٢١) ، "تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي" بحث وصفي تطليبي لآراء عينة من ملاك دائرة حماية وتحسين البيئة/ الفرات الاوسط"، (بحث دبلوم عالي منشور)، جامعة كربلاء-كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
٥٠. هادي، حنين صلاح مهدي، (٢٠٢٠)، "تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي من خلال سلوك القيادة التحويلية" دراسة استطلاعية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ هيئة توزيع الفرات الاوسط-فرع بابل"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة بابل-كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
٥١. همام، أشرف يوسف سليم (٢٠٢١) "تأثير روحانية مكان العمل في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والارتباط الوظيفي" المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد الحادي عشر- العدد الثالث.
٥٢. ياسين، مثنى سعد ودانوك، احمد عبدالله (٢٠١٨) " دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجية من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١، العدد ٤١، ج ٢، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.

ثانياً: المصادر الأجنبية

53. Abu-Nahel, Zahi O. & Alagha, Wafiq H. & Al Shobaki, Mazen J. & Abu-Naser, Samy S. & El Talla, Suliman A., (2020), "Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services", International Journal of Academic Information Systems Research, Vol. (4), No. (8), PP. (23-44).
54. Al-Abdi, Ali Razzaq, (2012), Implications of high performance work systems in job outcomes within the framework of human resource flexibility practices: an empirical study of applying the theory of multiple levels to a sample of Iraqi universities", thesis of unpublished PhD, and the Faculty of Economics.

- Limited, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3.
73. De Waal, André A., (2009) "ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?" International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Saudi Arabia.
74. De Waal, André A., (2012) "Characteristics of High Performance Organizations" Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1.
75. De waal, Andre, A, (2008), "The Secret of High-Performance Organizations", European School of Management, Management Online Review.
76. De Waal, Andre, and Orij, Ruben, and Rosman, Jantien and Zevenbergen, Marijke, (2014) "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No.1
77. De Waal, Andre, and, Frijns, Miriam (2014) "Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank", School of Management, Maastricht, The Netherlands.
78. De Waal, André, Ivo, Heijtel (2017), "Developing a change approach for the transition to a high-performance organization", Measuring Business Excellence, Vol. 21 Issue: 2, pp.101-116.
79. De Waal, André, Linthorst, Julie, (2020), Future-Proofing the High-Performance Organization, Sustainability" by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland MDPI", doi:10.3390/su12208507, pp:1-14.
80. De Waal, Andre, Nierop, Erjen van, Sloot, Laurens, (2020), The Relationship Between Manager Type and High-Performance Achievement, Journal of Advances in Management Research, pp1-16.
81. De Waal, Andre´ & Jansen, Paul, (2013) "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", Emerald Group Publishing organization framework in central Africa: THE CASE OF RWANDA'S MINALOC", 2012.
64. De Waal, André (2018). Success factors of high-performance organization transformations. Measuring Business Excellence, MBE, pp:1-17.
65. De Waal, André A (2007) "The Characteristics of High Performance organizations" Business Strategy Series, vol (8), No (3) , Emerald ,pp.(1).
66. De Waal, Andre A. & Akaraborworn, Chiraprapha Tan, (2013) "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?" Emerald Group Publishing Limited, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 17 NO. 4.
67. De Waal, André A. & Frijns, Miriam (2011),"Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank," Measuring Business Excellence j VOL. 15 NO. 1 , Q Emerald Group Publishing Limited ,pp. 4-19.
68. De Waal, André A. & Frijns, Miriam,(2009)" Working on high performance in Asia: the case of Nabil Bank" Published in Measuring Business Excellence, vol. 13, issue 3.
69. De Waal, André A. (2010) "Characteristics of high performance organizations", Center for Organizational Performance, Hilversum.
70. De Waal, André A.& Chachage, Bukaza, (2011) "Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: The case of Iringa University College" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Emerging Markets, Vol. 6, No. 2.
71. De Waal, André A.& Sultan, Suhail, (2012) "Applicability of the high-performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University" Emerald Group Publishing, Education, Business & Society: Contemporary Middle Easter Issues, Vol.5, No.3.
72. De Waal, André A., (2007) "The characteristics of a high performance organization", Emerald Group Publishing

- tests. <http://quantrm2.psy.ohio-state.edu/kris/sobel/sobel.htm>.
88. Sabuhari, Rahmat&Irawanto, Dodi W., (2020), "The Importance of Flexibility of Human Resources and Employee Performance on Logistic Industry in the Eastern part of Indonesian Region: A Literature Review", *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. (144), PP. (205-210).
89. Sabuhari, Rahmat&Rahmat, Achmad&Irawanto, Dodi W. &Rahayu, Mintarti, (2020), "The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance", *Management Science Letters*, Vol. (10), PP. (1777-1786).
90. Sanchez, Angel Martinez &Oliva, Silvia Vicente & Perez, Manuela Perez, (2019), "The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge An integrative framework in industrial firms", *European Journal of Innovation Management*. DOI 10.1108/EJIM-10-2019-0314.
91. Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
92. Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (2009), "Research methods for business students", Prentice Hall .
93. Yannopoulos, peter, (2020), defensive and Offensive Strategies for Market Success, *International Journal of business and social science*, vol. 2, No. 13.
- Limited, Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1.
82. De Waal, AndréA., et al., (2012) "Characteristics of high performing managers in The Netherlands" Emerald Group Publishing, *Leadership& Organization Development Journal*, Vol.33, No.2.
83. Dewberry, C. (2004) "Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice", First published, Published in the Taylor & France.
84. García, Mercedes Úbeda& Cortés, Enrique Claver&Lajara, Bartolomé Marco &Sáez, Patrocinio Zaragoza & Lillo, Francisco García, (2017), "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility", *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>.
85. HERNÁNDEZ, María-Alondra DE LA LLAVE & GONZÁLEZ, Beatriz PICO, (2020), " FLEXIBILITY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON PERFORMANCE ORGANIZATIONS", *Ecoforum Journal*, Vol. (9), No. (3), PP. (1-5).
86. Hussein, Walid Hussein, (2016), *The Impact of the Strategic Flexibility of Business Organizations on Rationalizing Their Strategic Decisions*, Al-Mansour Magazine, Volume 7, Issue 25.
87. Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation