

Human Resources Agility and Its Impact on Enhancing Organizational Excellence: An Analytical Study in the Ministry of Labor and Social Affairs

Hanaa Nassrullah Khamees 

Mohammed Edan Alkhazraje 

Email: hanaa_nassrullah@mtu.edu.iq

Email: Alkhazrje1991@mtu.edu.iq

Middle Technical University- Institute of Administration Rusafa- Iraq

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.165551.1193>

ABSTRACT

Cite as:

Alhamadani, H. N. K., & Alkhazraje, M. E. (2026). Human Resources Agility and Its Impact on Achieving Organizational Excellence: An Analytical Study in the Ministry of Labor and Social Affairs. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 18(2)



©Authors, 2026, College of Administration and economics, University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0

license

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

This research aims to analyze the impact of human resource agility on enhancing organizational excellence, through an analytical field study at the Ministry of Labor and Social Affairs in Iraq. The importance of the study lies in shedding light on one of the modern management concepts, "human resource agility," as a strategic approach that contributes to improving organizational excellence in providing government services. The research relied on a descriptive analytical approach, and data was collected through a questionnaire distributed to (112) employees at the ministry's headquarters. The data were analyzed using SPSS V.26 statistical tools. The research addressed the dimensions of human resource agility (proactivity, adaptability, flexibility) and their relationship to the dimensions of organizational excellence (innovation, efficiency, effectiveness). The study found a statistically significant correlation and influence between human resource agility and enhancing organizational excellence. The results also indicated that agility dimensions, such as proactivity, rapid response, adaptability, and flexibility, represent effective elements in improving the ministry's performance. The study recommended adopting flexible human resource management strategies, enhancing leadership capabilities, and improving the organizational environment to contribute to raising performance levels and enhancing organizational excellence.

Received: 2025 / 09 / 26

Accepted: 2025 / 10 / 30

Published: 2026 / 06 / 30

Print ISSN:1998-8141

Online ISSN:2706-6010

Keywords: human resource agility, organizational excellence, , proactivity, Ministry of Labor and Social Affairs.

رشاقة الموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

م. د. هناء نصر الله خميس الحمداني  أ.م. محمد عيدان الخزرجي 

الايمل : hanaa_nassrullah@mtu.edu.iq الايمل : Alkhazrje1991@mtu.edu.iq

الجامعة التقنية الوسطى - معهد الادارة الرصافة

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى تحليل تأثير رشاقة الموارد البشرية في تعزيز التفوق التنظيمي، من خلال دراسة تحليلية ميدانية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في العراق. وتكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو "رشاقة الموارد البشرية"، كمدخل استراتيجي يساهم في تحسين التفوق التنظيمي في تقديم الخدمات الحكومية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (112) موظف في مقر الوزارة، تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية SPSS V.26. وتناول البحث أبعاد رشاقة الموارد البشرية (الاستباقية، التكيف، المرونة) وعلاقتها بأبعاد التفوق التنظيمي (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية). توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية وتعزيز التفوق التنظيمي، كما بينت النتائج أن أبعاد الرشاقة، مثل الاستباقية والاستجابة السريعة والتكيف والمرونة، تمثل عناصر فاعلة في تحسين أداء الوزارة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية، وتعزيز القدرات القيادية، وتحسين البيئة التنظيمية بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز التفوق التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: رشاقة الموارد البشرية، التفوق التنظيمي، الاستباقية، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة ناتجة عن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية، مما يفرض عليها ضرورة البحث عن استراتيجيات مرنة وديناميكية تعزز من قدرتها على البقاء والمنافسة. برز مفهوم رشاقة الموارد البشرية (Human Resource Agility) كأحد المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، من خلال تطوير القدرات والمهارات، والسرعة بالاستجابة، وتعزيز الثقافة التنظيمية المرنة. إن رشاقة الموارد البشرية لا تقتصر على التكيف مع التغيير فقط، بل تشمل كذلك القدرة على الاستباقية والتفاعل بمرونة وفعالية، مما يجعلها أداة استراتيجية تساهم في دعم تعزيز التفوق التنظيمي (Organizational Excellence)، الذي يُعد هدفاً

أساسياً تسعى إليه المنظمات من أجل ضمان تقديم خدمات متميزة، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الأداء العالي. تبرز أهمية البحث الحالي من أهمية الدور الذي تلعبه وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في العراق، باعتبارها من المؤسسات الحكومية المحورية التي تتعامل مع قضايا حساسة كالتشغيل، والرعاية الاجتماعية، وتنظيم سوق العمل، فإن تبني مفاهيم حديثة مثل رشاقة الموارد البشرية يُعد ضرورة ملحة لتعزيز التفوق في تقديم خدماتها. جاءت هذه الدراسة التحليلية لتسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية والتفوق التنظيمي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، من خلال تحليل أبعاد الرشاقة والوقوف على مدى مساهمتها في تعزيز عناصر التميز المؤسسي، قسمت الدراسة الحالية الى اربعة مباحث تضمن المبحث الاول الجانب المنهجي والمبحث الثاني الجانب النظري واما المبحث الثالث فقد تضمن عرض النتائج الخاصة بالجانب العملي واخيرا المبحث الاخير الذي قدم الاستنتاجات وبرز التوصيات التي توصل اليها البحث الحالي.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث :

تواجه المؤسسات الحكومية في العراق، ومنها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، تحديات متزايدة ناجمة عن التغيرات السريعة في بيئة العمل، والتطورات التكنولوجية، وتزايد توقعات المستفيدين من الخدمات العامة، فضلاً عن القيود الإدارية والهيكلية التي تحدّ من مرونتها واستجابتها السريعة. وفي ظل هذه التحديات، تظهر الحاجة إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف والتطور، ومن بين هذه المفاهيم يأتي مفهوم رشاقة الموارد البشرية كأداة حيوية لتعزيز التفوق التنظيمي. إلا أن الواقع يشير إلى أن أغلب الدوائر الحكومية لا تزال تعتمد على أنماط إدارية تقليدية، مما ينعكس سلباً على مستوى أدائها وكفاءتها في تقديم الخدمات. وبذلك تُثار تساؤلات حول مدى وعي القيادات الإدارية في الوزارة بأهمية رشاقة الموارد البشرية، وحول قدرتها على تفعيل هذا المفهوم بما ينعكس إيجاباً على تعزيز التفوق التنظيمي. ومن هنا تنطلق مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي: ما تأثير رشاقة الموارد البشرية في تعزيز التفوق التنظيمي؟ مع محاولة الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توافر أبعاد رشاقة الموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؟
- ما مستوى التفوق التنظيمي الذي تحققه الوزارة من وجهة نظر العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الموارد البشرية والتفوق التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في اختياره وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كبيئة تطبيقية، كونها من الوزارات الخدمية ذات التأثير المباشر في حياة المواطن، مما يستدعي ضرورة رفع كفاءة وفعالية ملاكاتها البشرية لتحقيق التميز في تقديم خدماتها. يسهم البحث في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تسليط الضوء على مفهوم رشاقة الموارد البشرية باعتباره من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، وذلك عبر ربطه بمفهوم التفوق التنظيمي الذي يمثل أحد الأهداف الأساسية للمنظمات الساعية إلى التميز في أدائها وخدماتها. كما يُعد هذا البحث من الدراسات القليلة في البيئة العراقية، خصوصاً في القطاع العام، التي تتناول العلاقة بين هذين المفهومين. كما يقدم البحث إطاراً عملياً يمكن أن تستفيد منه وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والوزارات الأخرى في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يعزز مرونتها واستجابتها للتغيرات، ويؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي.

كما يمكن أن يسهم في دعم متخذي القرار داخل الوزارة من خلال توفير مؤشرات واقعية حول جوانب القوة والضعف في الرشاقة البشرية وتأثيرها على التفوق التنظيمي.

ثالثا: اهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، من أبرزها:

1. تشخيص مستوى توافر أبعاد رشاقة الموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، والتعرف على مدى إدراك العاملين لأهميتها في بيئة العمل الحكومي.
2. قياس مستوى التفوق التنظيمي الذي تحققه الوزارة من وجهة نظر الموظفين.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية والتفوق التنظيمي، وبيان ما إذا كانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد تأثير الرشاقة في تعزيز التفوق التنظيمي.
4. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يدعم التفوق التنظيمي داخل الوزارة.

رابعا: فرضيات ومخطط البحث

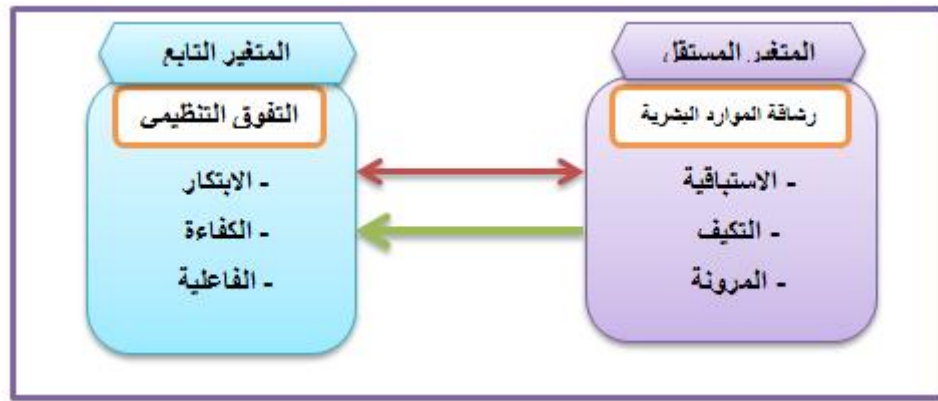
تناول البحث الحالي رشاقة الموارد البشرية كمتغير مستقل وابعاده هي (الاستباقية، التكيف، المرونة) والمتغير التابع التفوق التنظيمي وأبعاده (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية). تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين رشاقة الموارد البشرية و التفوق التنظيمي. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستباقية والتفوق التنظيمي.
 2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التكيف والتفوق التنظيمي.
 3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المرونة والتفوق التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي موجب ذو دلالة احصائية لرشاقة الموارد البشرية في التفوق التنظيمي. وتتفرع منه الفرضيات التالية:

1. يوجد تأثير معنوي موجب ذو دلالة احصائية للاستباقية في التفوق التنظيمي.
2. يوجد تأثير معنوي موجب ذو دلالة احصائية للتكيف في التفوق التنظيمي.
3. يوجد تأثير معنوي موجب ذو دلالة احصائية للمرونة في التفوق التنظيمي.

والشكل (1) يوضح مخطط البحث الافتراضي



شكل (1) مخطط البحث الافتراضي. المصدر: اعداد الباحثان

خامسا: مجتمع البحث وتقنيات جمع البيانات :

يتألف مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في العراق/ بغداد والبالغ عددهم (195) والذين يمثلون مختلف المستويات الإدارية والفنية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ونظراً لاتساع مجتمع البحث وصعوبة شمول جميع أفرادها، تم اعتماد الأسلوب العشوائي البسيط في اختيار عينة ممثلة عن المجتمع الأصلي لضمان حيادية النتائج وتعميمها. وقد بلغ حجم العينة المستهدفة (112) موظفاً تم اختيارهم بصورة عشوائية من العاملين في مقر الوزارة، بحيث تمثل العينة آراء متنوعة من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية، مما يعزز من موضوعية النتائج ودقتها. أما فيما يتعلق بتقنيات جمع البيانات، فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميمها بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمفاهيم رشاقة الموارد البشرية والتفوق التنظيمي. وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين: الأول لقياس أبعاد رشاقة الموارد البشرية، والثاني لقياس مؤشرات التفوق التنظيمي. وقد تم توزيع الاستبانات يدوياً داخل الوزارة، ثم جمعها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة (SPSS V.26) لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم رشاقة الموارد البشرية :

ان تميز المنظمات يرتبط بحاجتها الى الموظفين من ذوي المهارات، فالمنظمات التي تدير مواردها البشرية بشكل فاعل تكون اكثر ابداعاً وتفوقاً في ادائها وتحقق رضا الموظفين (Nce et al., 2014: 4) ولتحقيق نجاح المنظمة تظهر الحاجة الى موارد بشرية يتمتعون بالخبرة والمعرفة والمهارات توظف من اجل الاستجابة السريعة للتغيرات في استراتيجية تنظيم العمل، لذا يعد الموظفين مصدر نجاح المنظمة او فشلها (Dessler, 87: 2013) فقد اصبحت الموارد البشرية ذات قيمة عندما تمتلك مستويات من المهارات والمعرفة ويتعلمون ويطورون قدراتهم , وبالتالي يمكن ان تشكل الادارة الفاعلة للموارد البشرية اساساً لمنظمة عالية الاداء , وقد اصبحت الاهتمام المتزايد برشاقة الموارد البشرية يمثل توجهاً عالمياً نحو تبني فلسفة الرشاقة في العديد من مجالات المنظمة , وتوضح الابحاث ان العوامل الرئيسة للرشاقة هم الافراد العاملون وليس العوامل التقنية ولن يكون تحقيق الرشاقة ممكناً ما لم يكن هنالك افراد تمتلك الاستباقية والمبادرة والقدرة على التكيف والاستجابة للتغيير من خلال المرونة التي تمتلكها وعليه سيتم الاعتماد على مصطلح رشاقة الموارد البشرية في هذا البحث (Alavi

19: and Mirnohammadasdeghi, 2021). لقد نال مفهوم رشاقة الموارد البشرية قدراً كبيراً من اهتمام الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية (162: Rastegari et al., 2020). من اجل التعامل مع التحديات البيئية والتغلب عليها (فيروز واخرون، 2019 : 576). ويبين (Qin ana Nembhand, 2010: 326) بان رشاقة الموارد البشرية هي قدرة الفرد على كيفية تعلم طرق جديدة لأداء وظيفة ومهام ومهارات لإعادة عمل جديد لإظهار القدرة على التكيف وتعديل اسلوب التعامل مع الآخرين. وأشار (Alavi and Wahab, 2014: 4197) بان رشاقة الموارد البشرية هي سلوك تفاعلي واستباقي لأهمية الخصائص التنظيمية لمواجهة التغيير البيئي باستخدام المعرفة والمهارات لاستباق ديناميكية البيئة. بينما يرى (Howey, 2016: 4) بانها قدرة الموارد البشرية على الاستجابة للتغيرات من خلال استخدام الاساليب المناسبة وفي الوقت المناسب . وهي قدرة الافراد على تقبل التغيير والرغبة في حدوثه واغتنامه بشكل مميز باعتبارها تبحث عن الفرصة للتطور والتميز بشكل مستمر مما يعكس قدرتها على الاستجابة للظروف واستثمار الفرص بما يحقق اهداف المنظمة (ابو غزالة، 2019: 51). ويبين (حسن، 2019: 16) بانها قدرة الافراد العاملين داخل المنظمة على اداء مهام العمل المتغيرة والمتجددة بما ينسجم مع التغيرات الخاصة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وبما يحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات. بينما يراها (الزغبى، 2020: 35) بانها قدرة الافراد في المنظمة على التكيف وتحمل المسؤولية وان يكونوا مبدعين ذاتياً.

ثانياً: أهمية رشاقة الموارد البشرية :

تعد الرشاقة من الركائز الاساسية في بيئة الاعمال المعاصرة، فأن البيئة الخارجية تتغير بسبب المنافسة الشديدة والعولمة والتقدم التكنولوجي (Ulrich and Yeung, 2019: 166). وبالرغم من اهمية التكنولوجيا في تحقيق مزايا تنافسية مهمة فأن تحقيق الرشاقة في الانتاج والخدمات يتطلب تنمية القدرات البشرية واستثمارها لكونها مصدراً مهماً لمواجهة عدم الاستقرار والمواقف المفاجئة بمرونة وسرعة، اذ ان احد اكثر الاخطاء الجوهرية هو تجاهل دور الموارد البشرية في تعزيز الرشاقة (Khodabandeh et al., 2018: 168) وكشفت بعض الدراسات عن اهمية رشاقة الموارد البشرية في تقليل تكاليف المنظمات بثلاث طرق رئيسية (Kukunda and nyait, 2019: 11) وكالاتي :

1. يتمتع عمال الرشاقة بكفاءة ومرونة عالية ليكونوا قادرين على انجاز المهام في وقت اقل.
 2. يقللون من الاستثمار في المخزون بالإضافة لتكلفة التصنيع لانهم يمثلون الزيادة في المرونة التنظيمية.
 3. تعاون عمال الرشاقة يخلق تأزراً مما يزيد من جودة المهام وخفض التكاليف .
- وتكمن اهمية رشاقة الموارد البشرية في تحقيق المركز التنافسي المتقدم للمنظمات وتحافظ على بقائها ومكانتها في السوق فضلاً عن اعادة هيكلة القوى العاملة للتكيف مع ظروف السلوك التكيفي والابداعي في المؤسسة، وتؤكد الأدبيات انه بدون موارد بشرية رشاقة لا يمكن تحقيق رشاقة المنظمة (Muduli, 2017: 1570). ووفقاً لـ (Aladwan, 2017: 25) تعد رشاقة الموارد البشرية ذات اهمية في العمل من خلال (التعامل مع المواقف غير المتوقعة، حل المشكلات بشكل ابداعي، المرونة المهنية وتمكين العاملين، تعلم مهام واجراءات العمل، الشخصية القادرة على التكيف، التعامل مع ضغوط العمل) .

ثالثاً: ابعاد رشاقة الموارد البشرية :

1-الاستباقية: تعكس الاستباقية التصور التطلعي لموقف يبحث عن الفرص لتقديم (خدمات , منتجات, عمليات جديدة) بناء على التوقعات المستقبلية, اذ ادت الاستباقية دوراً في الازمة المالية العالمية لعام (2008) وتؤكد الادبيات ان التغيرات في بيئة الاعمال قد تجبر المنظمات على تطبيق ممارسات استباقية ورشيقة لضمان بقائها في ظل التعقيد البيئي المتزايد (Al-Omoush et al., 2020: 280) . وقد يتطلب ذلك مهارات اضافية من الموارد البشرية واستخدام أساليب عمل تمكن الافراد من التفكير بشكل استباقي والمشاركة الاستباقية لفهم عمق الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (Hogfeldt and Lindwall, 2018: 8) . فالاستباقية تعكس مبادرة الموظفين وسلوكهم الاستباقي والمرن حيث اجراء الانشطة التي تؤثر بشكل ايجابي في البيئة المتغيرة (Munteanu et al., 2020: 141) تتميز الموارد البشرية الرشاقة بالقدرة على التعامل مع التغيرات الديناميكية غير المتوقعة في بيئة عمل متقلبة وتحديد الحلول القابلة للتطبيق بشكل استباقي .لذا ينبغي ان يكون للموارد البشرية دوراً رائداً في نجاح المنظمات اتجاها مبادرة التغيير اذ تتطلب قاعدة معرفية في مجالات عمل المنظمات (Hogfeldt and Lindwall, 2018: 8) . وتشير الاستباقية الى المواقف التي يبدأ فيها الموظفون بأنشطة لها تأثير ايجابي على التغيرات في بيئة العمل (Sherehiy, 2008: 7). كما تشير الى بدء الموظفين لإجراءات حل المشكلات المتعلقة بالتغيير وتحسين وتعزيز العمل (pitafi et al ,2020: 3). وعليه فإن الاستباقية تعكس القدرة على مواجهة التغيرات البيئية والاستجابة بسرعة مما يعزز الرشاقة في البيئات المضطربة وتساهم في تعزيز سرعة الاعمال (AL-Omoush et al., 2020: 282).وبذلك تصبح الاستباقية مهمة لتحديد المنتجات والخدمات الجديدة في بيئة العمل (Sherehi, 2008: 7). ويمكن للباحثان تعريف الاستباقية بانها تبني الموظفين نهج ذاتي وسلوك استباقي بالعمل وتوقع التغيير والعواقب المرتبطة به للحصول على فرصة لإجراء تغييرات من شأنها ان تؤثر ايجابيا على ادائهم في بيئة العمل والمساهمة في نجاح المنظمة.

2-التكيف: تعتمد القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة تعديل او تغيير طرق جديدة في طبيعة مهام العمل مما يتطلب من الافراد تعلم طرق ومهارات جديدة لأداء وظائفهم ليكونوا قادرين على المنافسة على وظائف مختلفة لمواجهة الظروف البيئية الغامضة والمعقدة مما يتطلب تغيير في اليات عمل المنظمات (Pulakos et al., 2000: 612). ومع مرور الزمن واجهت المنظمات العديد من التحديات والفرص ومع ذلك لازالت بيئة الاعمال تتغير بمعدل اسرع من اي وقت مضى, مما يتطلب من المنظمات ان تتجه اسلوب التكيف باستمرار مع الظروف الجديدة (Munteanu et al., 2020: 1) . ان القدرة على التكيف من شأنها ان تعزز قدرة واستعداد الموظفين لتعديل سلوكهم (مثل العلاقات الشخصية والثقافية) لتناسب البيئة الجديدة بشكل فاعل وكفاءة , كما ادى التنوع المتزايد وشدة مصادر التغيير والديناميكية في بيئة الاعمال الحديثة الى زيادة الاهتمام بالتكيف كوسيلة في مواجهة التهديدات والفرص الخارجية اذ تتضمن القدرة على التكيف تغيير او تعديل سلوك الفرد الى الافضل في البيئة الجديدة (Roach, 2020: 35). ويعرف التكيف بانه تغيير وتحويل سلوكنا الذاتي للحصول على معرفة جديدة جيدة في البيئة وهذا يتطلب فرضية ادوار مختلفة لتنفيذها بكفاءات مختلفة مع المنظمات المنافسة

(9: 2008, Sherehiy). وتتطلب القدرة على التكيف من قبل الموظفين باستخدام مهارات وخبرات ومعرفة مختلفة لخلق افكار جديدة , اذ تشير القدرة على التكيف الى مهارات الموظفين في التكيف مع التغيرات البيئية (3: 2020, Pitafi et al.). وتم التأكيد على ان تكيف الموظف يشير الى سلوكيات الموظفين بقدرات ومهارات مختلفة وافتراضات الادوار والكفاءات والتحفيز السريع واعادة التوزيع السليم من اجل التعامل مع مهارات جديدة وازضافة كفاءات جديدة لأداء الفرد في المنظمة (452: 2017, Sherehiy et al.). على الرغم من ذلك فان الحاجة الى تمكين الموظفين من القدرة على التكيف في مواجهة بيئة ديناميكية تعد واحدة من اكثر التحديات التي تواجه قادة الاعمال اليوم وغالباً ما يؤدي عدم التوافق مع القيم التنظيمية الى قدرة محدودة على التكيف لدى الموظفين (35: 2020, Roach). ومما تقدم يمكن تعريف التكيف بأنه استعداد الموظفين لتحقيق الانسجام التام مع التحولات المفاجئة في المهام والواجبات الوظيفية عن طريق تعديل او تطوير الانماط السلوكية لتناسب بيئة العمل الجديدة بشكل فعال وايجابي.

3-المرونة: أصبحت المرونة لها تأثير كبير في اداء المنظمات فضلاً عن كونها أحد القضايا المهمة في التفكير التنظيمي, اذ تمثل المرونة استعداد الافراد وتوجيه قدراتهم علي التفكير بطرائق متعددة واستخدام اساليب مختلفة وكيفية تغيير افكارهم نحو المواقف والمشكلات والعمل على معالجتها من خلال النظر اليها من زوايا متعددة تعكس جميع الاتجاهات. لذا تشير المرونة الى المواقف الايجابية ازاء التغيرات وقبول المواقف الجديدة غير المتوقعة (3: 2020, Pitafi et al.). اذ تساهم مرونة الافراد في تعزيز القدرة على التكيف والقدرة على التعلم مدى الحياة وتوقع واستشراف المستقبل مما يعزز موقف المنظمة وقدرتها على التكيف مع الاضطرابات البيئية (مراجيح، 2020: 131). لذلك تعد المرونة للموارد البشرية احد اهم جوانب المرونة التنظيمية لأنها تركز على قابلية التكيف من خلال اعتمادها على مجموعة من مميزات الموظفين مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة لذا تظهر مرونة الموارد البشرية قدرات تنظيمية قيمة للمنظمة , لذلك يمكن ان تخلق المرونة فائدة تنافسية تحسن من الاداء التنظيمي على مستوى الافراد والمنظمة على حد سواء (Alibakhshi and Mahmoud, 2016: 349). وكذلك الافراد الذين يؤيدون هدف الاداء هم افراد يسعون لأثبات كفاءتهم من خلال اداء المهام الجديدة المتنوعة وان فهم الافراد الذين لديهم توجه نحو التعلم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم من اجل اكتساب الخبرات والقدرات في اداء الاعمال المتنوعة يساعد المنظمة على مواجهة المستقبل (Maurer et al., 2003: 111). لقد اوضحت الابحاث اهمية المرونة البشرية لأنها تمثل قابلية التكيف التي يمتلك بها الموظفون من الخزين السلوكي الذي يتيح له التكيف مع المنظمات بكل حالة عبر المواقف المتنوعة , لذا فان تطوير المرونة لدى الافراد سيحفز لديهم الدافع والقدرة على تكريس جهودهم لكل من الانشطة الاستكشافية واستغلال الفرص المتاحة (199: 2017, Esfahani et al.). ويعتمد (Pitafi et al., 2020) ان الادارة السليمة بيئياً يمكن ان تكون بمثابة اداة اساسية لتسهيل مرونة الموظفين من خلال تعزيز التواصل والتعاون وادارة المعرفة ومشاركتها والتي يمكن ان تحسن اداء الافراد وحل المشكلات , التعلم من تجارب الاخرين وبالتالي تعزيز اداء عملهم (3: 2020, Pitafi et al.). ووفقا لما سبق يمكن تعريف المرونة بأنها الاستجابة السريعة من قبل الافراد للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل الداخلية او الخارجية ومرونة العمل بمهام مختلفة, وبذلك تبرز اهمية رشاقة الموارد البشرية على مستوى تطوير مهارات الافراد واكتساب الخبرات والمعارف التي تسهم في تحسين

مستوى ادائهم الابداعي , لذ يتطلب من المنظمات ان تعتمد الرقابة كمنهج عمل لتحسين ادائها من خلال اهتماماتها في مجال تطوير قدرات ومهارات افرادها لكونها السبيل لرفع مستوى ادائها .

رابعاً: مفهوم التفوق التنظيمي :

ان التفوق التنظيمي يعد كونه اسلوباً للحياة يمكن ان يحدث في مختلف المنظمات فهو نمط فكري يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لإشباع حاجات كافة الاطراف (البحيصي، 2014: 28) اذ ظهر مفهوم التفوق التنظيمي عام (1982) و يعد انعكاس لفكر الادارة وتطورها ويكثر استخدامه في الجودة والاداء (هاشم، 2015: 131) وتتطلب التطورات في بيئة المنظمات ضرورة التفكير بالسبل التي تجعل العاملين ينجزون اعمالهم بأسلوب مبتكر يتفوق على مستويات اداء العاملين الاخرين، مما ينتج عنه التنافس بين المنظمات، اذ يعد تحقيق التفوق من القضايا التي تسهم في مساعدة المنظمات لتحديد نشاطها وفعاليتها وتحقيق المكانة التي تسعى اليها (الشهراني، 2017: 3) لذا يعتبر احد المجالات التي تميزت بها ادارة الموارد البشرية وشرط اساسي للمنظمات الحديثة اذ يساعدها على الازدهار والنمو فضلاً عن استقطاب افضل العاملين في تحقيق الاهداف من اجل خلق بيئة منسجمة (العزاوي واخرون، 2015: 131) ويلاحظ ان مفتاح التفوق التنظيمي هو قيادة ممتازة تكمن فيها أربعة قيم عالمية هي (الفرح والأمل والسلام والمحبة) اذ اكد (Shetton) أن القيم القيادية الإيجابية هي شرط أساسي للتفوق التنظيمي، ويجب ترجمة هذه القيم إلى سلوكيات متطابقة من خلال استراتيجيات ومهارات القيادة الجديدة التي تمكن القادة من تحقيق منظمات عالية الاداء (Shetton et al., 2002: 49). فقد اكد (Webster) بأن التفوق "يتعلق بشرط التطوير الكامل" اي أن تصبح المنظمات قادرة على إدارة العمليات التنظيمية والسير قدماً نحو استراتيجياتها، واقترح آخرون أن التفوق ينطوي على وجود مجموعة من الأدوات والتقنيات والعمليات والشروط الأساسية في المنظمة. (Terouhid, 2013: 27) ويمكن معرفة المسار الحقيقي للتميز من خلال التفوق ، اي يمكن للمنظمة تحسين ادائها وتحديد كيف يمكن ان تستخدم الموارد المحدودة بشكل أكثر فاعلية (Muduli, 2013: 2) فقد اصبح عصر المعرفة يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز , لذا لكي تحقق المنظمة التفوق يتطلب تبنيها لنظم حيوية وفعالة (الضالعين، 2010: 65) , ان الممارسات الجيدة تصبح ممارسة طبيعية روتينية بين الموظفين من اجل أداء واجباتهم اليومية لتحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها (3: 2016: Rezaei el al.). واكد (العززي، 2015: 419) بانه مفهوم شامل في الفكر الاستراتيجي، يجمع بين مقومات تطوير المنظمات على اساس التميز في مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، وبين كيفية تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها الداخلية. بينما ركز (حافظ، 2016: 143) بانه سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال لأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الاداء .

ويرى الباحثان بأن التفوق التنظيمي هو مفهوم شامل وجامع لا يتجزأ اي ضرورة التوازن والترابط والاستقرار والتناسق بين ادارات المنظمة لتحقيق التميز الشامل (تحقيق الاهداف) والحصول على أعلى درجات النجاح، ولكون ان التفوق يسبقه التخطيط الفعال لذا اصبح التفوق بحد ذاته تحدياً كبيراً بسبب حدة المنافسة بين المنظمات .

خامساً: أهمية التفوق التنظيمي:

ان تحقيق التفوق يستلزم الاهتمام بالإنتاج و الزبائن وقياس ما هو مطلوب من العناصر الملموسة مثل معدل العائد وسيولة التكاليف و بيع المواد غير الملموسة مثل الجودة ورضا الزبائن والأمن والثقة (Kazemi et al., 2012: 109) اذ تنبع أهمية التفوق التنظيمي من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز فيها

من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، والحفاظ على المكانة التنظيمية والقوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، الجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا. (Thor, 36: 2012) لذلك تكمن أهمية التفوق التنظيمي (التركيز على الزبائن، تعزيز الثقافة الذي تقتضي التميز والابتكار، المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء، التفوق من خلال استخدام العمليات المنهجية، تحديد التحسن بجوانب العمل، المساهمة وما لها من قيمة ملموسة للمعلاء الداخليين). لذا فإن التفوق جهود تنظيمية مخططة تهدف لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجياتها من أجل لتحقيق الميزة التنافسية، ووضع المعايير الموحدة لإنجاز المهام (حسين وآخرون، 2017: 184) أن استراتيجية التفوق تخدم أربع طبقات أساسية: الأولى طبقة الخدمة الأساسية التي تلبي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون، والثانية طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المنظمة لأنها تقي بكل احتياجاته، والثالثة طبقة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون، والرابعة طبقة الخدمة القصوى وفيها يعيش المتعاملون في غاية الاستمتاع والسعادة (حسوني، 2010: 7) أن المنظمات الهادفة إلى تحقيق النجاح المستدام يجب أن تحدد القدرة على التكيف مع التغييرات كجزء من نظام إدارة الجودة والتأكيد على أهمية وجود ثقافة الجودة والحاجة إلى دعم ثقافي لبرامج الجودة والتحسين (Carvalho et al., 2017: 2) لذلك يمتاز التفوق التنظيمي بأهميته كونه يكمن في معرفة العقبات التي تواجهها المنظمات، وإدارة العمليات واستخدام الموارد بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين وجمع المعلومات لاتخاذ القرارات المهمة، تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي (الشهراني، 2017: 31). توفر المهارات اللازمة. (القيسي، 2016: 34)، تطوير أعضائها بصفة مستمرة وتوجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية. (جمال، 2017: 36). وقد تسعى معظم المنظمات إلى إدارة ما يسمى بالتميز كأحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة، إذ يتطلب أمرين أساسيين هما الأول: الوضع التنافسي للمنظمة الذي تشكله خمس قوى تنافسية هي: (تهديد المنافسين الجدد، الصراع بين المنافسين، تهديد منتجات بديلة، قوى المشترين التفاوضية، قوى الموردين التفاوضية) الثاني: مداخل إدارة التميز وتشمل، ما حدده دراكر الذي ينحصر (الأفراد العاملين، البيئة المادية، العمليات، المنتجات) وركز توماس أحد خبراء الإدارة على مجموعة من المبادئ وهي (الانحياز إلى العمل، الإدارة الذاتية، الاندماج في التنفيذ، صفات الحرية والانضباط) (Oakland, 2007: 6).

ويرى الباحثان بأن التفوق التنظيمي قد أصبح اليوم في مقدمة الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المنظمات في ظل بيئة تنافسية متغيرة للحصول على الميزة التنافسية، ولا شك في أن التفوق يصنع ولا يوهب لكونه يعد نتاج رحلة مستمرة من العمل الجاد المعتمد على التخطيط الصائب وفق رؤية وأهداف واضحة تطمح المنظمة إلى تحقيقها ولا يمكن للمنظمات أن تحقق التفوق دون بذل الجهد والعطاء والعمل المستمر من أجل التحسين والتطوير في الأداء.

سادسا: ابعاد التفوق التنظيمي:

ركز الباحثان في البحث الحالي على ابعاد التفوق التنظيمي الاكثر اتفاقا بين الباحثين والمتمثلة (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية) وكالاتي:

1-الابتكار: يعد الابتكار خبرة وفن وعلم أساسي لمواجهة ظروف وتحديات الحياة والتقدم (توشمان، اندرسون، 2000: 9) وقد حدد سكمبر خمسة انماط من الابتكار (منتج جديد، أسلوب انتاج جديد، تطوير سوق جديد، مصادر جديدة للمواد الخام، واخيرا، اقترح انه قد تنتج منه صور تنظيمية جديدة). (موتا وسكوتو، 2016: 52)

أما (نجم) يعرف الابتكار بأنه (قدرة المؤسسة على تقديم ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق) أي أن المنظمة الابتكارية تصل أولاً للفكرة الجديدة مقارنة بالمنافسين ويعرف الابتكار بأنه يعمل على قبولية الأشياء وتحويلها لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها، ويقصد بالأشياء ما يأتي به الإبداع ولم يكن موجوداً سابقاً، إذ ينظر إلى الابتكار بأنه التطبيق العملي للأفكار الإبداعية وتحويلها إلى منتجات أو خدمات ملموسة. ويلاحظ أن الكثير من الدراسات لم تميز بين المصطلحين الإبداع والابتكار إذ تم استخدامهما كمصطلحين مرادفين، لكن عندما ينظر للمصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار أن الإبداع يسبق الابتكار، إذ يعتبرون الإبداع عملية توليد الأفكار الجديدة التي تسبق الابتكار، أما الابتكار هو العملية التي يكون فيها التركيز نحو التطبيق العلمي لما يأتي به الإبداع من أفكار، أي أن الابتكار يعتبر عملية تكميلية للإبداع. (خصاونه، 2011: 37-38). وتشير الدراسات ولاسيما التي قام بها كل من جيلفورد، ومورينو، وتورنس إلى أن العوامل الأساسية للابتكار تشمل: (الطلاقة) أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، (المرونة) أي التنوع في الأفكار والحلول للمواقف، (الحساسية للمشكلات) أي القدرة على اكتشافها، (الاصالة) أي إنتاج أفكار فريدة. (أبو النصر، 2012: 20-21). لذلك تتطلب العملية الابتكارية تفكير يكون الأساس للأفكار الجديدة التي ترتبط بجانبين: حل المشكلات بطريقة جيدة، أو الاتيان بفكرة جديدة في مجال جديد، فالتفكير الخلاق يسبق العملية الابتكارية. ويرى الباحثان بأن الابتكار يمثل عملية تكاملية تشمل التفكير الخلاق لحل المشكلات أو ابتكار مجالات جديدة ويغطي مختلف جوانب حياة الفرد والتنظيم، أي أنه فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل الفرد أو إدارة المنظمة يشجع تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات نافعة أو طريقة عمل مفيدة.

2-الكفاءة: يؤكد "شومسكي" من وجهة نظر استراتيجية بأن الكفاءة مزجا تطوراً من التجارب، المعلومات، الخبرات والمعارف والقيم لتشكيل قاعدة معرفية تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنظمة (صورية، 2008: 5)، كما تتمثل الكفاءة بالعلاقات الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المتحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية المدخلات، أو تخفيض المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات و تفكيك آثار الاستخدام غير الفعال للمدخلات مثل العمل ورأس المال (Worthington, 2011: 16) وتعرف الكفاءة بأنها مدى تحقيق الأهداف فهي تقاس بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات أو بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة (مزهودة، 2001: 87) وبذلك تشير الكفاءة إلى الاستخدام الأمثل للموارد والطاقت المتاحة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. لذا تعد الكفاءة وسيلة لتعظيم الانتاجية وتقليل الهدر وتسهم في تحسين مستوى معيشة المجتمع، وتوفير منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار مناسبة، وتحقيق أرباح للمستثمرين وظروف أفضل للعاملين (عبد القادر وعارف، 2018: 160-161). ويرى الباحثان أن الكفاءة وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة وتحسين الانتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة..

3-الفاعلية: تشير الفاعلية إلى قدرة المنظمة على استثمار مواردها بشكل فعال لتحقيق أهدافها، أي عمل الأشياء الصحيحة في كيفية فهم المنظمة لبيئتها والاستجابة لها، إذ أن للفاعلية شرط مهم هو البقاء، الذي يجب أن تسعى كل منظمة لتحقيقه (Griffin, 1999: 92). وتتباين مدارس الفكر الإداري في تفسيرها للفاعلية، فقد بينت مدرسة الإدارة العلمية بأن الفاعلية هي تحقيق الهدف عن طريق زيادة الإنتاج، واعتبرت العاملين جزءاً من

ممتلكات المنظمة، اما المدرسة البيروقراطية اعتبرت الفاعلية عملية تطبيق الانموذج المثالي للبيروقراطية الذي تنبأه ماكس فيبر، وقد اضافت مدرسة العلاقات الانسانية بأن الفاعلية هي درجة التكامل والموائمة بين اهداف كل من الفرد والمنظمة، بينما ركزت مدرسة النظم المفتوحة على عملية تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية للحصول على الموارد النادرة، اما مدرسة النظرية الموقفية فقد بينت انه لا توجد طريقة مثلى لقياس الفاعلية اي ان الفاعلية تختلف حسب طبيعة المنظمة ونشاطها (الجنابي، 2016: 173-174) اضافة الى ان هناك عدة عوامل تؤثر في قياس مدى نجاح فاعلية المنظمة منها تكنولوجية وبشرية وعوامل مرتبطة بمخرجات المنظمة (مطوف، 2016: 360). لذا تعد الفاعلية جوهر نظرية المنظمة اذ انها تمثل النهج السليم لتقييم المنظمة كما ان اهميتها نابعة من كونها مجموعة من الممارسات التي يمكن للمنظمة تعلمها، لذا تحتاج المنظمات الى الفاعلية لتمكنها من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها والاستمرار والبقاء. (رزوقي، 2017: 120). ويرى الباحثان بأن الفاعلية مفهوم متعدد الأبعاد ولا تقاس فاعلية أي منظمة بمؤشر أداء وحيد، لذا فإن الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف من خلال التخطيط والرقابة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا: اختبار كفاية العينة:

وفقاً لما أشار إليه (Al-Khazraje & Zahra, 2023)، يُستخدم اختبار KMO لقياس مدى كفاية حجم العينة لاستخدام تحليل العوامل، بينما يُستخدم اختبار Bartlett للتحقق من وجود علاقات معنوية بين متغيرات المقياس، مما يدل على صلاحية البيانات لإجراء التحليل الإحصائي. فإذا كانت قيمة KMO أكبر من (0.50)، فهذا يشير إلى أن حجم العينة كافٍ للتحليل، وإذا كانت درجة المعنوية (Sig.) لاختبار Bartlett أقل من 0.05، فهذا يعني وجود علاقات معنوية بين المتغيرات. وفي ضوء ذلك، بيّن الجدول (2) أن قيمة KMO لمتغير رشاقة الموارد البشرية بلغت (0.831)، فيما بلغت قيمة KMO لمتغير التفوق التنظيمي (0.828)، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يدل على كفاية حجم العينة (112 موظفًا) لإجراء التحليل. كما أن درجة المعنوية لاختبار Bartlett كانت أقل من (0.01) لكلا المتغيرين، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية قوية بين بنود المقياس، ويؤكد صلاحية البيانات لإجراء التحليل العاملي واختبار الفرضيات.

جدول (2) اختبار صلاحية المقياس وكفاية العينة

KMO and Bartlett's Test		التفوق التنظيمي	رشاقة الموارد البشرية
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.828	0.831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	739.282	806.614
	Df	78	153
	Sig.	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

ثانياً: اختبار الصدق والثبات:

وفقاً لما ورد في (Zahra, 2023) و (Al Khazraje, 2024)، يتم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى صدقية وثبات المقياس المستخدم في الدراسة. فإذا كانت القيم المحتسبة لألفا كرونباخ أكبر من 0.70، فهذا يشير إلى أن المقياس صالح للقياس ويتمتع بدرجة مقبولة من الثبات. وبين الجدول (3) أن قيمة ألفا كرونباخ لمقياس رشاقة الموارد البشرية بلغت (0.862)، ولمقياس التفوق التنظيمي (0.823)، وهي قيم عالية تتجاوز الحد الأدنى المقبول 0.70، مما يدل على أن المقياسين قد استوفيا شروط الصدق والثبات، وأن البيانات التي جُمعت من خلالهما صالحة للاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. تشير هذه القيم المرتفعة إلى أن مكونات المقياسين مترابطة داخلياً بشكل جيد، مما يعكس دقة وموثوقية الأدوات المستخدمة في قياس متغيرات رشاقة الموارد البشرية والتفوق التنظيمي في بيئة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. وبهذا تكون النتائج المستخلصة من هذه الأدوات ذات أساس قوي يمكن الاعتماد عليه في استنتاجات البحث وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

جدول (3) اختبار الصدق والثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات البحث

Variable	Cronbach's Alpha
رشاقة الموارد البشرية	0.862
الاستباقية	0.764
التكيف	0.719
المرونة	0.858
التفوق التنظيمي	0.823

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

من أجل إجراء التحليل الوصفي، تم الاستعانة بمقاييس النزعة المركزية وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري. فوفقاً لما ورد في (Ghafoora & Al Khazrajb, 2023)، إذا كانت قيمة الوسط الحسابي المحتسبة لمقياس ليكرت خماسي التدرج أكبر من الوسط الفرضي (3)، فهذا يدل على اتفاق إجابات أفراد العينة على فقرات المقياس. كما أن اقتراب قيمة الانحراف المعياري من الصفر يشير إلى تجانس الإجابات وعدم تشتتها بين أفراد العينة. كما تم الاستعانة باختبار التوزيع الطبيعي من خلال استخراج قيم التفلطح والالتواء (Skewness and Kurtosis)، حيث بينت دراسة (عبد الغفور، 2023) أن القيم المحصورة ضمن النطاق ($1.96 \pm$) تشير إلى أن البيانات موزعة طبيعياً، مما يؤكد جاهزيتها للقياس والتحليل. ويظهر الجدول (4) الخاص بالتحليل الوصفي أن قيمة الوسط الحسابي لمتغير رشاقة الموارد البشرية بلغت (4.001) مع انحراف معياري مقداره (0.9329)، في حين بلغ الوسط الحسابي لمتغير التفوق التنظيمي (3.9238) مع انحراف معياري مقداره (1.0616). وهذه القيم تدل على اتفاق أفراد العينة على فقرات المقياس وتجانس إجاباتهم. كما أن قيم التفلطح والالتواء محصورة ضمن النطاق ($1.96 \pm$)، مما يدل على تمتع البيانات بالتوزيع الطبيعي وجاهزيتها للاستخدام في التحليلات الإحصائية.

جدول (4) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

الفقرات	S.T	Min	Skew	Kurtosis
الاستباقية	3.9554	0.89431	-1.297-	1.238
لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث في عملي.				
اسعى لان اكون مبادراً من خلال اقتراح اليات عمل جديدة للآخرين.	3.6696	1.03444	-.839-	0.323

-0.027-	-0.516-	0.96646	3.4464	دائماً ما ابحث عن الفرص لأطور عملي.	
0.232	-0.523-	1.00413	3.4732	احاول معالجة الصعوبات في مهامتي قبل ان تصبح مشاكل كثيرة .	
1.612	-1.060-	0.8979	3.8839	الخطط وقتي بشكل جيد لإتمام عملي.	
1.399	-0.998-	0.89575	3.8125	اسعى لان يكون عملي الاستباقي منهجاً عملياً لبلوغ اهدافي.	
0.894	-0.854-	0.90681	3.7054	اكيف سلوكي بالشكل الذي لا يتقاطع وقيم الآخرين في بيئة العمل .	التكيف
-0.847-	-0.033-	1.0737	3.2321	استطيع التأقلم في عملي مع سلوكيات الآخرين ذوي الثقافة المتعددة في محيط العمل.	
1.174	-1.380-	0.97705	3.9821	اتقبل الملاحظات المهمة واستفيد منها في تصويتي اخطائي ان وجدت.	
1.566	-1.862-	0.82155	4.4018	تتوافر لدي الرغبة في تعلم مهام جديدة.	
1.589	-1.058-	0.93958	4.3661	احاول الانسجام مع التغيير المفاجئ في بيئة العمل والتعامل معه بطريقة صحيحة.	
1.184	-1.000-	0.98831	3.8482	اهتم بتكيف ادائي وفقاً لإجراءات العمل ومتطلباته الجديدة.	
1.337	-1.063-	0.81571	4.4643	لا اقاوم التغيير في طبيعة العمل بل اسعر بالتجديد والتخلص من الملل.	المرونة
1.783	-1.809-	0.8557	4.4196	اتعامل بهدوء مع ظروف العمل الصعبة.	
1.898	-1.749-	0.93343	4.3929	استخدم اساليب عمل متقدمة في انجاز عملي.	
1.594	-1.852-	0.96458	4.2946	استطيع ان اودي مهام متعددة في ان واحد وسط ضغوط العمل.	
1.275	-1.817-	0.98079	4.3304	اتخذ مساراً بديلاً للتعامل مع المشكلات الطارئة.	
1.430	-1.613-	0.84244	4.3304	استجيب للتعليمات والتعميمات الصادرة من الجامعة التي تخص عملي بأريحية.	
		0.9329	4.001	رشاقة الموارد البشرية	
1.217	-1.028-	0.94436	3.9911	تسعى المنظمة الى تقديم افكار ومنتجات جديدة.	الابتكار
-0.588-	-0.614-	1.24037	3.6696	تقوم المنظمة بإدخال العديد من التحسينات في العمل التي بدورها يعتبر محفز للموظفين لابتكار افكار جديدة.	
1.736	-1.317-	0.83322	4.1875	توفر المنظمة وسائل مهمة لتوضيح الرؤية التطبيقية للابتكار.	
1.281	-1.150-	0.97057	4.0625	تحرص المنظمة على مساعدة الموظفين على ان يكونوا اكثر دقة في فهم الابتكار من خلال مشاركتهم في عملية التقييم.	
1.284	-1.389-	0.81131	4.1875	كفاية العاملين في المنظمة للاحتياجات الفعلية بما يتضمن استقرار العملية الانتاجية و توثيق العلاقات بين العامل والزبون.	الكفاءة
-0.529-	-0.580-	1.21432	3.4464	استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة التي بدورها تؤدي الى رفع كفاءة الاداء.	
0.707	-1.044-	1.09488	3.8125	قدرة ادارة المنظمة على اختيار الموظفين اصحاب الكفاءة العالية.	
0.205	-0.989-	1.17593	3.8839	هناك كفاءة استخدام التسهيلات المتاحة في المنظمة.	
0.193	-0.954-	1.1641	3.8482	مشاركة كافة العاملين المؤهلين في اتخاذ قرارات ذات الاهمية في المنظمة.	الفاعلية
-0.860-	-0.326-	1.21538	3.4821	غياب المعلومات الضرورية التي تؤدي الى زيادة الفاعلية على مستوى المنظمة.	
0.672	-1.189-	1.1855	4.000	تعد عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة تؤدي	

				بدورها الى زيادة الفاعلية ومواجهة كافة المشاكل التي تواجه المنظمة.
1.049	-1.133-	0.88926	4.4554	نجاح اي خطة في المنظمة يحددها نوعية اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها بكفاءة وفاعلية.
		1.0616	3.9238	التفوق التنظيمي
Std. Error of Kurtosis = 0.453 , Std. Error of Skewness = 0.228				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

رابعا: اختبار فرضيات الارتباط:

من أجل اختبار درجة الارتباط بين متغيرات البحث، تم الاستعانة بـ اختبار بيرسون للارتباط. وفقاً لما ورد في (Abdul Zahra, 2023) و (Al Khazraje & Sideeq, 2024)، يُعد اختبار بيرسون تحليلاً إحصائياً يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين أو أكثر. وتشير قيمة درجة المعنوية (Sig.) إلى مدى دلالة العلاقة إحصائياً، بينما تعكس قيمة معامل الارتباط (r) قوة العلاقة بين المتغيرات، حيث تتراوح قيمته بين -1 و $+1$. يوضح جدول (5) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار بيرسون للارتباط بين متغيرات الدراسة، والتي تعكس طبيعة وقوة العلاقات بين رشاقة الموارد البشرية والتفوق التنظيمي.

جدول (5) اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات

		HR	OE	P	A	F
HR	Pearson Correlation	1	.380**	.767**	.887**	.837**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
OE	Pearson Correlation	.380**	1	.192*	.401**	.354**
	Sig. (2-tailed)	.000		.042	.000	.000
P	Pearson Correlation	.767**	.192*	1	.542**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000	.042		.000	.000
A	Pearson Correlation	.887**	.401**	.542**	1	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
F	Pearson Correlation	.837**	.354**	.380**	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	112	112	112	112	112
HR= المرونة , A= التكيف , P= الاستباقية , OE= التفوق التنظيمي , رشاقة الموارد البشرية =						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

يظهر الجدول (5) قبول الفرضية الرئيسية الأولى إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين رشاقة الموارد البشرية والتفوق التنظيمي (0.380^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى أقل من 0.01، أي بمستوى ثقة 99%، وبناءً عليه تُقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين رشاقة الموارد البشرية والتفوق التنظيمي. كما يظهر الجدول (5) قبول الفرضية الفرعية الأولى إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاستباقية والتفوق التنظيمي (0.192^{*}) وهي قيمة معنوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين الاستباقية والتفوق التنظيمي. ويبين الجدول (5) أيضاً قبول الفرضية الفرعية الثانية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين التكيف والتفوق التنظيمي (0.401^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى أقل من 0.01، مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين. أما الفرضية الفرعية الثالثة فقد قُبلت أيضاً حيث بلغت

قيمة معامل الارتباط بين المرونة والتفوق التنظيمي (0.354**) وهي قيمة معنوية عند مستوى أقل من 0.01، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما.

خامسا: اختبار فرضيات التأثير:

يتم اللجوء إلى اختبار فرضيات التأثير بقياس قيمة (R2) و (R2) المعدلة. وفقًا لما ورد في (Al-Khazraje & Zahra, 2023) و (Amir et al., 2024)، يتم استخراج قيمة اختبار F لبيان مدى تفسير المتغير المستقل لتأثيره على المتغير التابع. فإذا كانت قيمة F المحتسبة أكبر من القيمة الجدولية، دل ذلك على وجود تأثير معنوي ضعيف، وتفسر هذه المعنوية من خلال قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) التي يجب أن تكون أقل من 0.05. كما تشير قيمة (R2) المعدلة إلى قوة هذا التأثير. ويظهر في الجدول (6) نتائج اختبار تأثير متغير رشاقة الموارد البشرية على متغير التفوق التنظيمي، إذ بلغت قيمة (R2) المعدلة (0.137)، وهي نسبة تأثير ضعيفة تدل على أن رشاقة الموارد البشرية تفسر نحو 13% من التغير في التفوق التنظيمي، بينما تشير النسبة المتبقية إلى تأثير متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. كما أن قيمة F المحتسبة كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين رشاقة الموارد البشرية والتفوق التنظيمي. ومن أجل اختبار تأثير الأبعاد الفرعية، تم اللجوء إلى إجراء اختبار الانحدار البسيط والمتعدد. يظهر الجدول (6) أن معامل الانحدار (بيتا) للاستباقية على التفوق التنظيمي بلغ (0.128) عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة (9.442) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، وبالتالي تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير موجب معنوي بين الاستباقية والتفوق التنظيمي. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (بيتا) التكيف في التفوق التنظيمي (0.153) عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وكانت قيمة t = (6.589) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تؤكد وجود تأثير موجب معنوي بين التكيف والتفوق التنظيمي. وأخيرًا، بلغ معامل الانحدار (بيتا) للمرونة في التفوق التنظيمي (0.117) عند مستوى معنوية أقل من 0.05، مع قيمة t بلغت (7.038) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود تأثير موجب معنوي بين المرونة والتفوق التنظيمي.

جدول (6) اختبار فرضيات التأثير

Sig.	Standardized Coefficients Beta	T	F	R ²	Adjusted R-Square	Hypothesis
0.000	0.380	5.220	18.588	0.145	0.137	يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية لرشاقة الموارد البشرية في التفوق التنظيمي.
0.000	0.129	9.442	4.232	0.137	0.128	يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية للاستباقية في التفوق التنظيمي.
0.000	0.401	6.589	21.120	0.161	0.153	يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية للتكيف في التفوق التنظيمي.
0.000	0.354	7.038	15.711	0.125	0.117	يوجد تأثير موجب ذو دلالة احصائية للمرونة في التفوق التنظيمي.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات كان ابرزها:

1. توافر نسبي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، إلا أن هذا التوافر لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم المؤسسي والتفعيل الإداري، خاصة في مجالات سرعة الاستجابة والتعلم التنظيمي المستمر.
2. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين رشاقة الموارد البشرية والتفوق التنظيمي، مما يؤكد أن رشاقة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتعزيز التميز والتفوق في تقديم الخدمات.
3. تبين أن أكثر أبعاد الرشاقة تأثيراً في التفوق التنظيمي هو "المرونة"، إذ تمكن العاملين من التكيف مع المتغيرات وتقديم الحلول الابتكارية في مواجهة التحديات.
4. التفوق التنظيمي في الوزارة لا يزال دون المستوى المأمول، من وجهة نظر عينة الدراسة، ويرتبط ذلك بوجود فجوات في البنية الإدارية وبحاجة الى تطوير رأس المال البشري.
5. القيادة الإدارية في الوزارة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز أو إعاقة تطبيق مفاهيم الرشاقة، حيث ان الدعم القيادي يزيد فرص تبني ممارسات مرنة ومبتكرة في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: التوصيات:

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل اليها يوصي البحث بالاتي:

1. ضرورة تبني إستراتيجية واضحة لتنمية رشاقة الموارد البشرية داخل الوزارة، من خلال التركيز على التدريب المستمر، وتطوير المهارات السلوكية والقيادية للعاملين، وتمكينهم من التكيف مع التغيرات البيئية والإدارية.
2. تعزيز ثقافة العمل المرن والتشاركي، من خلال تشجيع فرق العمل متعددة المهارات، وتحفيز الإبداع والابتكار في معالجة المشكلات، بما ينعكس إيجاباً على مستوى التفوق التنظيمي.
3. العمل على بناء نظام تقييم أداء مرن وفعال، يربط بين إنجازات الموظف ومساهمته في تحقيق أهداف الرشاقة والتفوق التنظيمي، مع توفير تغذية راجعة مستمرة لتحسين الأداء. وتحفيز بيئة العمل من خلال برامج للمكافآت والتحفيز ترتبط بمستوى التكيف والمرونة والابتكار لدى الموظفين، بما يعزز من روح المبادرة والمسؤولية الجماعية.
4. زيادة الاستثمار في رأس المال البشري عبر تبني برامج متقدمة لتأهيل وتطوير الملاكات، تركز على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وربطها بالتحولات التنظيمية. ومراجعة الأنظمة والهياكل التنظيمية الحالية والتأكد من ملاءمتها لتحقيق الرشاقة والتفوق، مع إدخال التعديلات اللازمة لجعلها أكثر مرونة واستجابة للمستجدات.
5. تمكين القيادة الإدارية وتدريبها على مفاهيم رشاقة الموارد البشرية ، وتفعيل دورها في التحفيز والتوجيه، لتكون قادرة على دعم مبادرات التطوير والتغيير في الوزارة. والاستفادة من التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، بما يعزز سرعة الاستجابة، ودقة اتخاذ القرار، ويقلل من الإجراءات الروتينية المعطلة للرشاقة .

References

1. Abu Al-Nasr, Medhat Mohamed (2012) Creative and Innovative Thinking: Your Path to Excellence and Success. The Arab Group for Training and Publishing, Cairo, Egypt.
<https://books.google.com/books/about/>
2. Hussein, Mohammad Aqil, (2019) 'The Impact of Talent Management on Human Resource Agility in Information Technology Companies in Jordan,' Master's Thesis, Amman Arab University..
<https://search.mandumah.com/Record/1052375>
3. Al-Buhaysi, Abdel-Muati, Mahmoud (2014), "The Role of Employee Empowerment in Achieving Institutional Excellence: A Field Study on Technical Colleges in the Governorates of the Gaza Strip," as part of the requirements for obtaining a Master's degree in Business Administration from the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza..
<https://www.scribd.com/document/635357182>
4. Tushman, Michael, Anderson, Philip (2000), "Managing Strategic Innovation and Change", First Edition, Academic Library, Cairo.
<https://www.researchgate.net/publication/320076486>
5. Jamal, Lina (2017), 'Management of Excellence and Administrative Creativity', Dar Khaled Al-Lahyani for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
<https://journals.cihanuniversity.edu.iq/index.php/cuejhss/article/view/533>
6. Al-Janabi, Hazem, Thiab, Mahall, (2016) "The Impact of Organizational Learning on Organizational Effectiveness" Applied Research, Journal of Accounting and Financial Studies, Volume 11, Issue 36. DOI: <https://doi.org/10.34093/jafs.v11i36.252>
7. Hafez, Abdel Nasser, Alak (2016), 'Requirements of Higher Education Quality and Its Impact on Achieving Organizational Excellence: A Field Study of the Universities of Baghdad and Al-Nahrain,' A Research Extracted from a Master's Thesis, Journal of Economic and Administrative Sciences, Issue 92, Volume22. <https://www.researchgate.net/publication/332514002>
8. Hassan, Maram Riyad. (2019) The Impact of Human Resource Agility on Organizational Commitment in Jordanian Pharmaceutical Companies, Master's Thesis, College of Business, Amman Arab University
. <https://search.mandumah.com/Record/1052883/Description>
9. Hassouni, Atheer, Abdul Ameer, (2010) "Strategic Leadership Practices and Their Role in Enhancing Organizational Distinction: An Analytical Study in the General Company for Mechanical Industries / Baghdad" College of Administration and Economics, Business Administration, University of Al-Qadisiyah. <https://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/55>
10. Hussein and others, Muzaffar, Ahmed, Danouk, Ahmed, Abdullah, (2017) "The Role of Core Competencies in Achieving Organizational Excellence" An Exploratory Analytical Study of the Opinions of a Sample of Individuals Working at Kirkuk Cement Plant, Journal of Management and Economics, Issue121. https://mrc-storage.oil.gov.iq/11984913458_6808152298163606.pdf .
11. Khasawneh, Akef Lotfi, (2011) 'Managing Creativity and Innovation in Business Organizations', Al-Hamed Library for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
<https://www.academia.edu/41166702>
12. Rezouki, Nabras Naji, (2017) 'The Role of Performance Evaluation in Achieving Organizational Effectiveness: A Field Study in the Ministry of Communications/Office of the Inspector General, Issue4. <https://www.researchgate.net/publication/329316825>.
13. Al-Zoghbi, Bayan Mousa (2020). Human Resources Agility and Its Impact on Strategic Change: The Moderating Role of Spiritual Capital in Jordanian Electricity Companies, Doctoral Dissertation, Department of Business Administration, International Islamic University.
<https://search.mandumah.com/Record/1217282>
14. Al-Shahrani, Noura, Abdullah, Hizam (2017), 'The Role of Academic Competency Management in Achieving Organizational Excellence at King Khalid University' A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for a Master's degree in Education, Saudi. <http://dspace.univ-ijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/11882/MM22.07.pdf>
15. Abdelkader and Aref, Nihad Khald, Ibrahim Mahdi, (2018) "Training and its Role in Raising the Productivity Efficiency of Workers: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers in Dijlah, Furat, and Kurdistan Banks in Sulaymaniyah," Journal of Baghdad College of Economic Sciences. <https://www.scribd.com/document/551739513/136a5d48f4ba7d1b>
16. Abdul Ghafoor, Qutaiba. (2023). The role of experimental marketing in enhancing customer confidence: A field study in Zayouna Mall. Entrepreneurship Journal for Finance and Business, 72-92. <https://nejfb.edu.iq/index.php/ejfb/article/view/296>

17. Suriyya, Iman Nour El-Din Kahoul, (2008) Effectiveness Competence, Work Ethics: From the Perspective of Stakeholders. Ouargla Sciences, Faculty of Economic Sciences and Management .
<https://almerja.com/search.php>
18. Al-Azzawi, Shifa, Mohammad, Ali, Hashim, Waladan, Abdul Sattar, (2015), "The Impact of Knowledge Makers on Organizational Excellence" A Field Study in a Number of Iraqi Industrial Companies, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 21, Issue 84, Pages 120-145. .
<https://integration-badger.dimensions.ai>
19. Al-Anzi, Saad Ali (2015) 'Business Innovations: Readings in Administrative Excellence and Organizational Superiority,' Al-Waraq for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
<https://www.unionjp.com/OneMember.aspx?Id=39>
20. Al-Qaisi, Sinan, Fadel, Hamad (2016) 'The Reflection of Performance Management Practices in Organizational Excellence: A Field Study in the Ministry of Finance - General Authority for Taxes,' Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (22), Issue (87).
<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/324/11/2/72420>
21. Merjaah, Zahraa Ghanem (2020) The Reflection of Human Resources Flexibility on Job Performance through the Mediation of Knowledge Sharing - An Exploratory Analytical Study in Some Companies of the Ministry of Housing and Municipalities, Doctoral Thesis, Department of Public Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
<https://coadec.uobaghdad.edu.iq/?p=21651>
22. Matouf, Nawar, Ali (2016) 'Job satisfaction and its effect on organizational effectiveness: An applied study in the Dhi Qar Health Directorate', Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Wasit, Issue 2 <http://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/326>
23. Mazhouda, Abdel Malik, (2001) 'Performance between Competence and Effectiveness', Journal of Human Sciences, Mohamed Khider University of Biskra.
https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4356/1/benchelouia_charfi.pdf
24. Hashem, Waldan, Abdul Sattar, (2015) "The Impact of Knowledge Makers on Organizational Excellence" A Field Study in a Number of Iraqi Industrial Companies, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 21, No. 84. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-601069>
25. Mota, Ronaldo, Scoto David (2016) Education for Innovation and Independent Learning. Al-Nashir Publishing, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
https://archive.org/details/28_20231113
26. Abdul Zahra, A. H. (2023). Buzz marketing on social media and its role in a brand building-An exploratory study of the opinions of a sample of viewers of Zain Iraq advertisement to launch a service 4G. Journal of Administration & Economics, (138).
<https://www.researchgate.net/publication/371701038>
27. Al Khazraje, M. E. (2024b). The Role of Digital Marketing Tools in Marketing Literacy: An Exploratory Study from Some Customer's Perspective of Earthlink Internet Services Company. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30(142), 250-268.
<https://jeasiq.uobaghdad.edu.iq/index.php/JEASIQ/article/view/3408>
28. Al Khazraje, M., & Sideeq, S. (2024). The role of wise leadership in managing strategic ignorance in the public sector. Administrative si Management Public, (43), 120-137.
<https://www.researchgate.net/publication/386320062>
29. Aladwan, Zain Sami (2017), "The Impact of Knowledge Management Processes on Workforce Agility: An Empirical Investigation at Pharmaceutical Companies in Jordan, Published masters thesis , Middle East University, Amman, Jordan.
https://meu.edu.jo/libraryTheses/5a1537f6f2d78_1.pdf
30. Alavi, S., & Mirmohammadsadeghi, S. (2021). Introducing a Green Agile Workforce. Journal of Soft Computing and Decision Support Systems, 8(1), 18-24.
<https://www.researchgate.net/publication/349946460>
31. Alavi, S., & Wahab, D. A. (2014). A review on workforce agility. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 5(16), 4195-4199.
<https://www.researchgate.net/publication/280627904>
32. 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. <https://www.ijmrhs.com/medical-research/.pdf>
33. Al-Khazraje, M. E. B., & Zahra, A. H. A. (2023). Spiritual Leadership's Role in Promoting Social Responsibility. Iraqi Journal for Administrative Sciences, 19(77).
<https://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/article/download/5604/3029/17625>
34. Al-Khazraji, M. E. B., & Zahra, A. H. A. (2023). The effect of adopting the international standards for training ISO-10015 in achieving organizational agility/An exploratory study in the Continuing

- Education Center at the Middle Technical University. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 15(3).<https://www.researchgate.net/publication/375237608>
35. Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/260943/1/1745563393.pdf>
36. Amir, O. A. A., Al Khazraje, M. E. B., & Ghafoor, Q. A. A. (2024). Trading counterfeit products via the Internet and its impact on Iraqi consumer behavior An exploratory study of the opinions of a sample of consumer goods users (home appliances). *Calitatea*, 25(202), 85-96.
<https://www.researchgate.net/publication/382889299>
37. Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2017). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-20.
<https://www.sciencedirect.com/reference/345182>
38. Dessler, G. (2013). *Human resource management*. 13th ed. Pearson Educación, Inc.
<https://www.slideshare.net/slideshow/277467014>
39. Esfahani, S. A., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Parsa, S. S. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*, (30), 195-215.
<https://www.researchgate.net/publication/314858093>
40. Ghafoora, Q.A.A., & Al Khazraj, M. E. B. (2023). Neuromarketing Practices and Their Role in Raising the Efficiency of Marketing Performance-An Applied Study in the General Company for Cars and Machinery Trade/Al-Waziria. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 8(2), 115-143. <https://www.researchgate.net/publication/377171240>
41. Griffin, R. W., (1999), "Management", 6th/ed., Houghton Mifflin CO., Boston.
<https://scholar.google.com/scholar?q=41.+Griffin,R.W.>
42. Hogfeldt, M., & Lindwall, L. (2018). Human resources' role in an agile transformation, Published Master's thesis, Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology.
<https://odr.chalmers.se/items/40b94dec-23f5-401e-8c27-9e9765928204>
43. Howey, J. E. F. F. (2016). Practicing agility in human resources. Experience Reports Presented at Agile, 1-7. <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/pdf>
44. Kazemi, S., Sadaghani, J., Nikokar, G., & Sadeghi, M. (2012). Designing organizational excellence model for cellulose industry of Iran. *Management Science Letters*, 2(1), 107-1.
<https://pdfs.semanticscholar.org/aacd/2791cf9173d4a2d3b2f7e222bc72c25b434b.pdf>
45. Khodabandeh, N., Mohammadi, N., Mansouri, A., & Droodi, H. (2018). Designing a human resource agility model based on grounded theory approach (Study case: Social security organization). *Iranian journal of educational sociology*, 1(7), 163-179. <https://www.sid.ir/FileServer/JE/51012720180714.pdf>
46. Kukunda-Onyiah, N. (2019). Achieving workforce agility in dynamic environments, Published Master's thesis, School of Management, University of Vaasa.
<https://osuwa.uwasa.fi/bitstreams/3c9055a5-1c5c-4ce6-ab29-0d1b106068c5/download>
47. Maurer, T. J., Wrenn, K. A., Pierce, H. R., Tross, S. A., & Collins, W. C. (2003). Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: relevance to job/task analysis, competency modelling, and learning orientation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 107-131.
<https://www.researchgate.net/publication/229539422>
48. Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature. *IUP Journal of Management Research*, 12(3). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2350029
49. Muduli, A. (2017). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, 39(21), 1567-1586.
<https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/mrr-10-2015-0236.html>
50. Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, 12(9), 3545. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3545>
51. Oakland, J. S. (2007). *Total organizational excellence*. Routledge. 30 Wiig, Karl M., 1994, *Knowledge Management: The Central Management Focus For Intelligent-Acting Organizations*, Arlington, Texas, U.S.A, Schema Press, Ltd.
<https://www.researchgate.net/publication/31672278>
52. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. (2014). *Fundamentals of human resource management*. Boston, 6th Ed, Mass. McGraw-Hill.
<https://www.slideshare.net/slideshow/253932383>

53. Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Kanwal, S., & Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The Role of IT proficiency and work expertise. *Technology in Society*, 63, 1-11.
<https://ideas.repec.org/a/eee/teins/v63y2020ics0160791x20301196.html>
54. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612-624.
<https://www.semanticscholar.org/paper62ec081d3b19>
55. Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334.
https://aujeas.uoanbar.edu.iq/article_180686.html
56. Rastegari, H., Hosseini, S. H., & Ghayoor, H. (2020). Designing and developing the strategic foresight capabilities of medical universities in the accidents and crises of the country with emphasis on human resource agility. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 36(1), 124-137.
<https://www.researchgate.net/publication/341328066>
57. Rezaei, G., Mardani, A., Senin, A. A., Wong, K. Y., Sadeghi, L., Najmi, M., & Shaharoun, A. M. (2016). Relationship between culture of excellence and organisational performance in Iranian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellenc*.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2853721>
58. Ripatti, Julia (2016), "Towards Agile Workforce –Case Study Research in Three Companies", Published master's thesis, School of Business, Aalto University.
<https://aalto.fi/server/api/core/bitstreams/d0f503c7>
59. Roach, Marvia Evangelist (2020), "Workforce Agility Strategies for Improving the Success Rate of Change Initiatives", published Doctoral Dissertation, College of Management and Technology, Walden University.
<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=10385>
60. Shelton, C.D., Darling, J.R., & Walker, W.E. (2002). Foundations of organizational excellence: leadership values, strategies, and skills. *LTA*, 1(02), p46-63
https://lta.lib.aalto.fi/2002/1/lta_2002_01_a2.pdf
61. Sherehiy, Bohdand. (2017) Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility, Unpublished Doctoral Dissertation, Kentucky, University of Louisville, ProQuest LLC.
<https://daneshyari.com/article/preview/1096111.pdf>
62. Terouhid, S. A. (2013). A dynamic decision support system for organizational sustainability excellence of construction firms. University of Florida.
<https://www.academia.edu/80077980/>
63. Thor, S. (2012). Organizational excellence: A study of the relationship between emotional intelligence and work engagement in process improvement experts (Doctoral dissertation, George Fox University). <https://digitalcommons.georgefox.edu/dba/10/>
64. Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). Agility: The new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 18(4), 161-167.
<https://www.researchgate.net/publication/335318292>
65. Zahra, A. H. A. (2023). The Impact of Humor Marketing in Achieving Customer Happiness: An Analytical Study of A Sample of Employees of Three Electrical Appliances Trading Companies (Balsan, Al-Hafdh and Shinon). *Journal of Al-Rafidain University College For Sciences*, (1), 231-249.
<https://jrucs.iq/index.php/JAUCS/article/download/570/552>
66. Worthington, A. C. (2011). An empirical survey of frontier efficiency measurement techniques in education. *Education economics*, 9(3), 245-268
. <https://eric.ed.gov/?id=EJ639061>