

## أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الكفرة (دائرة توزيع كهرباء الكفرة)

فاطمة على آدم رحمة

(كلية الاقتصاد-قسم إدارة الأعمال-جامعة بنغازي)

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١ يوليو ٢٠٢٣ م

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي، بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الكفرة (دائرة توزيع كهرباء الكفرة) وتفسير أثر مرونة الموارد البشرية واعتمدت الدراسة على ثلاثة ابعاد (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) وأربعة ابعاد للتوجه الريادي وهي (الابداع، تحمل المخاطرة، الامن الوظيفي) ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين قيد البحث اللذين بلغ عددهم (٩٨) عاملاً، ولتحديد للحجم العينة) يتم الاعتماد على جدول (Krejcie \* Morgan 179)، ويعد توزيع الاستبانة ثم ارجاع (٧٦) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وتم معالجتها باستخدام برنامج (SPSS) وقد ظهرت النتائج العامة إن ابعاد مرونة الموارد البشرية جاءت كالتالي: - مرونة المهارة متوسطة، ومرونة السلوك متوسطة، بينما مرونة الممارسة جاءت مرتفعة. أما إبعاد التوجيه الريادي جاءت كالتالي: - بُعد الابداع جاءت متوسطة، بينما بُعد تحمل المخاطرة جاءت ضعيفة، وبُعد الأمن الوظيفي جاء متوسط.

### الكلمات المفتاحية:

(مرونة الموارد البشرية، التوجيه الريادي، الشركة العامة للكهرباء، دائرة توزيع كهرباء الكفرة، مدينة الكفرة)

## المقدمة:

كثر الحديث من الأون الأخيرة عن مفهوم المرونة وتطبيق معاييرها، ولقد استدعت بيئة العمل الحديثة وجود مصطلحات جديدة تجعل العمل أكثر مرونة، فظهرت مبادرات عديدة راعية لالتزامات الموارد البشرية في محاولة منها لتسهيل المزج بين العمل والحياة الخاصة، وجعل بيئة العمل أكثر سهولة (أوبكر، ٢٠٠٨: ١٥) وذلك من خلال اتفاقيات عمل تتسم بأنها أكثر مرونة وضرورة السعي في سبيل الوصول إلى علاقات متبادلة بين المنظمة من ناحية والموظف من ناحية أخرى، لأن ذلك يساهم على وجه الخصوص في تحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين

(رضوان، ٢٠٢١: ١١٣). وإن ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية هي الممارسات الإدارية التي تستعملها المنظمة للتأثير بشكل مباشر على مهارات وسلوكيات ومقدرات التوجه الريادي لدى الموظفين من خلال المرونة في التكيف. مع هيكل الموظفين، ووضع العمل، وخطة التدريب وخطة الحوافز (السكرانة، ٢٠١٦: ١٥)، ويمثل التوجه الريادي أحد الممارسات الاستراتيجية التي تنتجها الإدارة العليا في المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة يتبنى وتطبيق سلوكيات الريادة الإبداعية، والاستباقية في تقديم خدمات غير مألوفة، واكتشاف الفرص الجديدة في الأسواق المحلية والعالمية من أجل الوصول إلى الأداء المتميز (Robert، ٢٩: ١٩٩٢)

المبحث الأول: منهجية الدراسة: -

مشكلة الدراسة: -

انطلقت مشكلة البحث في محدودية معرفة وتطبيق إبعاد التوجهات مرونة الموارد البشرية والتوجيه الريادي في شركة الكهرباء العامة، ومحدودية التنبؤ والممارسات لهذه المتغيرات وإبعادها في ظل إدراكهم لمفاهيم وخصائص كل متغير، فضلاً عن ذلك تأتي هذه الدراسة محاولة إيجاد إطار معرفي وتطبيقي يوضح هذه العلاقة بالكامل لتشكل بذلك أساهما. معرفي وتطبيقي في مجال الدراسات الأكاديمية. ويبرز الغرض الرئيس من هذا البحث في قياس أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي، ويمكن تحقيق هذا الغرض من خلال الاجابة على تساؤلات البحث الآتية: -

١. ما درجة تأثير أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسة) على العاملين بشركة الكهرباء العامة بمدينة الكفرة (دائرة توزيع كهرباء الكفرة)؟
  ٢. ما درجة تحقق أبعاد التوجيه الريادي (الابداع) تحمل المخاطر، الأمن الوظيفي (على العاملين بشركة العامة للكهرباء بمدينة الكفرة (دائرة توزيع كهرباء الكفرة)؟
  ٣. ما العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تأثير ابعاد مرونة الموارد البشرية على التوجيه الريادي من وجهة نظر العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الكفرة (دائرة توزيع كهرباء الكفرة)؟
- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين قيد البحث والبالغ عددهم (٩٨) إداريا، ونظراً لصغر حجم المجتمع ثم استهدافه بالكامل من خلال توزيع استمارة استبانة وقد تم استرجاع (٧٦) استبانة كلها صالحة للتحليل

جدول رقم (١)

بيان مفرد للعيينة الاستطلاعية للشركة العامة للكهرباء الكفرة (دائرة توزيع كهرباء الكفرة)

| الاسم                                    | حجم العينة | عدد الاستثمارات الموزعة | عدد الاستثمارات المستردة |
|------------------------------------------|------------|-------------------------|--------------------------|
| دائرة خدمات المستهلكين الكفرة (حسابات)   | ٣٠         | ٣٠                      | ٢٦                       |
| محطة توليد كهرباء الكفرة                 | ٢٠         | ٢٠                      | ١٧                       |
| محطة تحويل ١٣٢                           | ١٥         | ١٥                      | ١٢                       |
| مكتب الصيانة الميكانيكية (الجهد المتوسط) | ١٨         | ١٨                      | ١١                       |
| الجهد الفائق                             | ١٥         | ١٥                      | ١٠                       |
| الاجمالي                                 | ٩٨         | ٩٨                      | ٧٦                       |

أهداف الدراسة: -

١. التعرف على أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسة) على العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الكفرة (دائرة توزيع كهرباء الكفرة).
٢. التعرف على أبعاد التوجه الريادي (الابداع، تحمل المخاطر الأمن الوظيفي) على العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الكفرة (دائرة توزيع كهرباء الكفرة).
٣. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير أبعاد مرونة الموارد البشرية على التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الكفرة (دائرة توزيع كهرباء الكفرة).

• أهمية الدراسة: -

- ١- تشمل هذه الدراسة أهميتها من موضوع مرونة الموارد البشرية لما لها من تأثير على التوجه الريادي وبالتالي فهي مقياس لمستوي التقدم على المستويين المجتمعي والمؤسسي.
  - ٢- تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع مرونة الموارد البشرية وتأثيرها على التوجه الريادي من الموضوعات العامة في مجال إدارة الأعمال والتي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين وبخاصة الدول المتقدمة.
  - ٣- تبرز أهمية الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية ومجال العلوم الإدارية بصفة عامة.
  - ٤- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين لموضوع الدراسة.
- حدود الدراسة: -

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي على العاملين بالشركة العامة للكهرباء في مدينة الكفر (دائرة توزيع كهرباء الكفرة العامة).  
الحدود المكانية: -اقتصرت الدراسة على الإداريين العاملين بشركة الكهرباء العامة بمدينة الكفرة

(دائرة توزيع كهرباء الكورة العامة).

الحدود الزمنية: - أجريت الدراسة خلال سنة ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤م

• الدراسات السابقة: -

أجريت العديد من الدراسات في بنات مختلفة والتي تناولت موضوع الدراسة، وسيتم سرد بعض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها وقف تاريخ نشرها من الاقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

دراسة الشاعر (٢٠١٩): بعنوان ( أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي ) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي لشركات تصنيع الأدوية الأردنية ما كما هدفة إلى توضيح الدور الوسيط للتعليم المنظمين في تفسير أثر مرونة الموارد البشرية في التوجيه الريادي لتلك الشركات اعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد لمرونة الموارد البشرية وهي : مرونة المهارات ، مرونة السلوك ، مرونة الممارسات ، وأربعة أبعاد للتوجه الريادي وهي : الاستباقية ، الابداع ، تحمل المخاطرة ، والمنافسة الشرسة ، بينما تم قياس التعليم المنظمين من خلال بعدين اثنين هما : التعليم التكيفي ، والتعلم التوليدي.

تكون مجتمع الدراسة من (٩٠٧) مديراً من جميع المستويات الإدارية في الشركات المبحوث ، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث تم توزيع (٣٠٠) استبانة، واسترجاع (٢٢٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي هو ما يمثل حجم العينة الفعلي التي تم اختيارها ، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها تحليل المسار، ومعامل الانحدار المتعدد ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود مستويات مرتفعة لأبعاد مرونة الموارد البشرية ، وكذلك لأبعاد التعلم النظمي وأبعاد مستويات أبعاد التوجيه الريادي جاءت مرتفعة ومتوسطة لبعد تحمل المخاطرة .

دراسة خدر (٢٠٢٠): بعنوان (أثر مرونة الموارد البشرية على تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية المتمثل في ابعاد (مرونة المهارة والمرونة السلوكية ومرونة نظام الموارد البشرية والمرونة المحفزة لنظام الموارد البشرية / على السلوك الإبداعي بأبعاده (قابلية التغير، وحل المشكلات، وتشجيع الابداع لدى العاملين في شركات الاتصالات) ( زين ، أورنج ، أمنية ، جرى سحب) عينة عشوائية بسيطة تكونت من (١٨٩) من العاملين في مختلف المستويات الادارية ولتحقيق أهداف الدراسة وغايتها قام الباحث بتطور استبانة خاصة كأداة لجمع البيانات تكونت من (٤٥) فقرة واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (+) لعينة مستقلة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي كان من أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بجميع أبعادها وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بشركات الاتصالات الاردنية.

دراسة آل مراد (٢٠٢٢): بعنوان مرونة الموارد البشرية ودورها في الحد من ظاهرة التنمر الوظيفي) دراسة استطلاعية لعينة من المراكز الصحية في مدينة الموصل، يوم الاثنين ١٠ تشرين الأول ٢٠٢٢. حضر جانباً منها مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية الاستاذ الدكتور منير سالم طه وعميد الكلية الاستاذ الدكتور ثائر أحمد سعدون السمان . تناولت الدراسة التي تقدمت بها الطالبة وسن فيصل فضيل خليل في قسم إدارة الاعمال التعرف على دور مرونة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة باعتبارها متغيراً مستقلاً. في الحد من ظاهرة التنمر الوظيفي بصفته متغيراً معتمداً ومتمثلاً بالأبعاد. وتوصلت الدراسة إلى

جملة من الاستنتاجات، كانت أهمها: إن مرونة الموارد البشرية كان لها الدور الكبير في الحد من ظاهرة التميز الوظيفي، وإن العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية كانت علاقة معنوية موجبة.

دراسة ياسين (٢٠٢٣): بعنوان (دور التوجه الريادي في تحسين مستوى التفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية) يمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على دور التوجه الريادي في تحقيق التفوق التنافسي للموانئ البحرية المصرية، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة ٥٧٠ مفردة ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spas). وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه الريادي على التفوق التنافسي بين آراء المستقي منهم حول إبعاد التفوق التنافسي حسب نوع ملكية الميناء، وهناك ارتباط إيجابي بينهما كلما زادت تهيئة التوجه الريادي زاد التفوق التنافسي، وجاء معامل الانحدار موجب أي هناك ارتباط إيجابي كلما زاد التوجيه الريادي زاد التفوق التنافسي.

دارسة عارف (٢٠٢٣): بعنوان (دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري)، دراسة ميدانية مقارنة يسعى هذا البحث إلى التعرف على العلاقة أو الدور المحتمل للتوجيه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية كدراسة ميدانية مقارنة بين شركات إنتاج الأدوية المصرية (قطاع الأعمال العامة والقطاع الخاص)، باستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وخضع للتحليل الإحصائي (١٣٦) مفردة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في (٨) شركات من الشركات المبحوث.

وانطلاقاً من النتائج ثم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري في ضوء إبعاد التوجيه الريادي، مع محاولة تطبيق النموذج المصرح على قطاعات أخرى.

#### المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

##### أولاً: المحور الأول: مرونة الموارد البشرية: -

بالرغم من الاهتمام الكبير في الأخيرة بمفهوم المرونة وتطبيقها ومعاييرها، إلا أن عدم وضوح معني مصطلح المرونة واستخدامه في كثير من النماذج جعل منه. مفهوماً معقداً يوجب على المتخصصين قدراً كبيراً من الحذر والحيطة في التعامل معه.

مفهوم مرونة الموارد البشرية: -يشير مصطلح مرونة الموارد البشرية كما يراها

(Nyberg & Wright 2015:295) (ليست عملاً يقوم به العاملون لمرة واحدة فقط، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، وتتطلب إجابة مرونة الموارد البشري تبنى العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسين والتطوير في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المنظمة، وقد يسمح ذلك للقادة، ويتيح لهم اتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة، ويستفيدون من الفرص التي تمثلهم على أفضل وجه) ولقد عرفها (أبو بكر، ٢٠٠٨: ٢٩) (أنها قدرة العاملين على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي).

قد يظهر على أداء المنظمة، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة، والاستعداد لها، والاستجابة إليها، والتكيف معها من أجل بقائها، وازدهارها).

وكما عرفها (الطائي، ٢٠٠٧، ٢٣: ٢٤) على أنها (هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، وتتطلب إجابة مرونة الموارد البشرية تبنى العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسين

والتطوير في الاعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المنظمة، وقد يسمح ذلك للقادة، وينتج لهم اتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة، ويفيدون من الفرص التي تمثلهم على أفضل وجه). مهام مرونة الموارد البشرية:

١. تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المقررة من الإدارة. والتأكد من سلامة ودقة التنفيذ والالتزام بها.
٢. المشاركة في تنفيذ جدول تشكيلات الوظائف وتحديد الشواغر سنوياً بالتنسيق مع الجهات المعنية.
٣. المساهمة في توفير احتياجات الكلية من الكوادر البشرية المؤهلة واستقطابها.
٤. إدارة ملفات العاملين (التعيين، التدريب، مراقبة الدوام، ترصيد الإجازات، نهاية الخدمة، التعويضات)
٥. إعداد كشوف الرواتب الشهرية لكافة العاملين في الكلية، بالتنسيق مع الموارد البشرية (ماهر، ١٩:٢٠٠٤)

#### أبعاد مرونة الموارد البشرية أ/ مرونة المهارات:

وهي شيء يمكن الشاب أو تعلمه أو تكوينه لدى المتعلم، عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها (أبو بكر، ٢٠٠٨: ٣٥) وكما عرفها (السكرانة، ٢٠١٦: ٢٥) (هي عدة معان مرتبطة منها خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة ، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة ، ومن معاني المهارة أيضاً الكفاءة والجودة في الاداء ، وسواء استخدام المصطلح بهذا المعنى أو ذاك، فإن المهارة تدل على السلوك المكتسب أو المتعلم الذي يتوافر له شرطان جوهريان ، أولهما : أن يكون موجها نحو إحراز هدف أو غرض معين ، وثانيهما : أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك)

ب/ مرونة السلوك:

كما عرفها (ماهر، ٢٠٠٤: ٣٥) (على أنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافئة من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة)، ولقد عرفها (Campbellet.ai، ٢٠١٢: ١٩) على أنها (السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة، وإظهار الدعم والتفاني اتجاهها. بمعنى أنه سلوك الفرد التطوعي الذي لا يمكن لنظام التعويضات الرسمي من ملاحظته أو تمييزه بشكل واضح ومباشر، ويساعد هذا السلوك في تحقيق كفاءة وفاعلية وظائف المنظمة).

ج/ مرونة الممارسات:

كما عرفها (السلمي ٢٠٢٠، ٢٤:٢٣) على أنها الإجراءات العادلة التي يتم تطبيقها في المنظمة وتتيح للعاملين في جميع المستويات مسطرة موحدة للتعامل في كافة المواقف والحصول على الخدمات والمعلومات وأداء المهام والادوار والسماح لهم عبر ضمانات معلنة إبداء الرأي وتحفيزهم بشكل متساوي، وتحقيق المساواة بين الجميع في كافة الإجراءات والأنشطة والحقوق والواجبات.

ثانياً: المحور الثاني: التوجه الريادي: -

تمثل جزر التوجهات الريادية إلى أعمال اللذان وجد بأن المنظمات تتجه لاتخاذ المخاطرة بشكل أكبر من الأنواع الأخرى للمنظمات وتكون سباقاً في البحث عن الفرص لأعمال الجديدة، وأن التوجه الريادي يربط بعملية استراتيجية بناء على المؤشرات المبكرة من البيانات الداخلية والخارجية للشركات.

مفهوم التوجه الريادي: -

يشير مصطلح التوجه الريادي كما يراها (George ٢٠١١ : ١٩) على أنها استعداد الأفراد أو المنظمات لقبول فرص ومسؤولية جديدة للتأثير على التغييرات في سوق العمل ويعرض الباحثين هنا على تقديم باقة ١١ ممارسة السر النقية تعرف إلى اتخاذ قرارات تطبيق الابتكار والابداع والمجازاة منى الشغال الفرص وتحمل المخاطر في الاعمال والمغامرة في التحوية التنافسي وتمكين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بالنمو والاستدامة في عملياتها وأنشطتها. ولقد عرفها (محمود، ٢٠٢٠ : ٣١١) على أنها لا ظاهرة تنظيمية تعبر عن مدى التزام المنظمة بتقديم المنتجات من سلع وخدمات جديدة أو ممارسات أعمال جديدة شتم بالمخاطرة، فضلاً عن شين خطط السياقية لغرض مواجهة المنافسين).

أبعاد التوجه الريادي:

يتكون التوجيه الريادي من مجموعة من الابعاد التي يحددها وهي كما يلي:

أ/ الابداع: كما عرفها (رشيد والسلطاني، ٢٠١٢: ٣٤) على انها (هي في الأساس نشاط ابتكاري ورائد الأعمال مبدع وهو رجل اقتصادي يحاول تعظيم أرباحه عن طريق ابتكار منتجات جديدة وطرائق إنتاج وأسواق وأشكال جديدة المنظمة والتي تحدد درجة الابتكار لدى رائد الأعمال إلى أي مدى سيذهب الابتكار في مجال الأعمال التجارية وإلى مدى سيحقق الهدف. الاستراتيجي كما يراها (عبد الله وآخرون، ٢٠١٨: ١٩) على أنها (تطبيق الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي واستعمال أسلوب الرقابة وإدارة الاعمال والموارد البشرية بفاعلية). وكما عرفها

(٢٠: ٢٠١٩. Dress et al) على إنها ميل المنظمة في البحث عن أفكار جديدة وتجريبية و عمليات مبتكرة يمكن أن تؤدي إلى الحصول على منتجات أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة).

ب/ تحمل المخاطر: يعد تبني المخاطرة الصفة الرئيسية للريادة منذ أن استعملت أول مرة من قبل (Canutillo) عام (١٧٣٤م) وقد عرف الريادي بأنه (الفرد الذي يتقبل مخاطرة الرح والخسارة، منذ ذلك الوقت تم التعامل مع تقبل المخاطرة عنصراً أساسياً من عناصر الريادة وسمة مميزة).

ولقد عرفها (رشيد والسلطاني، ٢٠١٢: ٣٩) على أنها (الميل إلى تفضيل المشروعات ذات العائد المرتفع والاجراءات الاستراتيجية عالية المخاطر والجريئة ضد المشرعات ذات العائد المنخفض والمخاطر المنخفضة والاجراءات الاستراتيجية المحافظة. وكما عرفها (محمود، ٢٠٢٠: ٣١١) على أنها (ميل إلى اتخاذ القرارات والاجراءات دون معرفة معينة بالنتائج المحتملة وقد تتضمن بعض التعهدات أيضاً كتقديم التزامات كبيرة بالموارد في عملية المغامرة التنافسية)

ج/ الامن الوظيفي: الأمان الوظيفي بدأ يكتسب شعبية كبيرة في الآونة الأخيرة في منظمات الأعمال في ظل البيئة الديناميكية والتغيرات التي تتسارع في عالم الأعمال اليوم، وأصبح الأمان الوظيفي لا غنى عنه في قائمة أداء المؤسسات. والأفراد، وخاصة بسبب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتزايد معدلات دوران العمل في المنظمات. ولقد عرفها (Waston'2010'15) على انها (هي ضمان في استمرارية وظيفة الموظف بسبب الظروف الاقتصادية العامة في البلاد، فأنها تعني احتمال الموظف بوظيفة لأطول فترة زمنية في المنظمة فانه يتعامل مع فرصة بقاء الموظفين في منظماتهم حتى لا يكونوا عاطلين عن العمل) وفي حين عرفها (السكانة، ٢٠١٦: ٣٠) (على أنها بناء على الدخل والاستقرار وهي إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصرعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل).

### المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

أده الدراسة: ثم الاعتماد على الاستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتشمل قسمين: القسم الأول فيحتوى على مقياس أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة الممارسات)، وأما القسم الثاني فيحتوى على أبعاد التوجيه الريادي (الابداع، تحمل المخاطرة. الأمن الوظيفي). إن العبارات المستخدمة تمت صياغتها بالاعتماد على أداة القياس، وتم صياغتها في استمارة الاستبانة بشكل إيجابي، واستخدام مقياس ليكرث الخماسي وذلك لقياس إجابات مجتمع الدراسة وفق الدرجة والمتوسط المرجع.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين. بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الكفرة والبالغ عددهم (٩٨) موظفاً، وقد تم الاعتماد في الدراسة على (المسح الشامل) وفقاً لجدول (kylie and Morgan) وقد تم استرجاع عدد (٧٦) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وفقدت (٢٢) استمارة، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

### جدول رقم (٢)

### تحليل عبارات مرونة الموارد البشرية

أ/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مرونة المهارات:

| م | العبارات                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| ١ | العاملين بالأقسام قادرون علي تحسين مهاراتهم باستمرار                              | ٢.٩٤١           | ١.٢٢٩٥            | ضعيف   | ٢       |
| ٢ | العاملين لدينا قادرين على تنفيذ وظائف محددة                                       | ٣.١١٨           | ١.٢٤٩٦            | متوسط  | ١       |
| ٣ | العاملين قادرون على ادخال الجراءة وعمليات جديدة الي وظائفهم خلال فترة زمنية قصيرة | ٢.٧٦٥           | ١.٤٧٨٣            | ضعيف   | ٣       |
| ٤ | الدرجة الكلية                                                                     | ٢.٩٨٥           | ١.١٤٨٠            | ضعيفة  |         |

يبين الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمرونة المهارة حسب إجابات مجتمع الدراسة، كان أعلى عبارة عند رقم (٢) وجاءت بمتوسط حسابي (٣.١١٨) وانحراف معياري (١.٢٤٩٦)، وأقل عبارة عند رقم (٣) وجاءت بمتوسط حسابي (٢.٧٦٥) وبانحراف معياري (١.٤٧٨٣)، وشكل عام جاءت مرونة المهارة ضعيفة.

جدول رقم (٣)

| م             | العبارة                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| ١             | العاملين بالأقسام قادرون على تحديد المعوقات وتحديد الأسباب التي تقف أمام التنفيذ | ٣.٨٤٧           | ١.٥٦١٤            | متوسط  | ٢       |
| ٢             | تم ادخال معظم التغيرات التي حدثت مؤخرا في الشركة من قبل العاملين                 | ٢.٦٥٧           | ١.٣٢٩٠            | متوسط  | ٣       |
| ٣             | العاملين قادرون على العمل بكفاءة عالية واضحة للغير حتى في الظروف الغامضة         | ٤.١٣٨           | ١.٨١٥٥            | مرتفع  | ١       |
| الدرجة الكلية |                                                                                  | ٣.٩٥٨           | ١.٦٢٧٩            | متوسطة |         |

يبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمرونة السلوك حسب إجابات مجتمع الدراسة، كان أعلى عبارة عند الرقم (٣) وجاءت بمتوسط حسابي (٤.١٣٨) وبانحراف معياري (١.٨١٥٥) وأقل عبارة عند رقم (٢) وجاءت بمتوسط حسابي (٢.٦٥٧) وبانحراف معياري (١.٣٢٩٠) وبشكل عام جاءت مرونة السلوك متوسطة.

جدول رقم (٤)

ج/ يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة الممارسة

| م             | العبارات                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | التدريب |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| ١             | العاملين بالأقسام يتمتعون بمهارات متعددة يمكن تطبيقها على الممارسات الحالية والممارسات الأخرى                | ٤.٦٥٧           | ١.٧٤٥٣            | مرتفع  | ١       |
| ٢             | العاملين بالأقسام لدينا قادرين على أداء المزيد من كفاءة عالية خلال فترة زمنية قصيرة بالممارسات               | ٣.٧٧٦           | ١.٦٣٧١            | متوسط  | ٣       |
| ٣             | العاملين قادرين على أداء ممارسات جديدة مع تحمل مسؤوليات جديدة الى جانب ممارسات الحالية خلال فترة زمنية قصيرة | ٤.٢٠٠           | ١.٦٨٤٧            | مرتفع  | ٢       |
| الدرجة الكلية |                                                                                                              | ٤.١٢٨           | ١.٦٨٣١            | مرتفعة |         |

يبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمرونة الممارسات حسب إجابات مجتمع الدراسة وكان أعلى عبارة عند الرقم (١) وجاءت بمتوسط حسابي (٤.٦٥٧) وبانحراف معياري

(١.٧٤٥٣)، وأقل عبارة عند رقم (٢) وجاءت بمتوسط حسابي (٣.٧٧٦) وبانحراف معياري (١.٦٣٧١) وبشكل عام جاءت مرونة الممارسات مرتفعة.

- تحليل عبارات التوجه الريادي: -

جدول رقم (٥)

أ/ يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأبداع: -

| م             | العبارة                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| ١             | أشجع الأفكار الإبداعية التي يطرحها الزملاء والعاملون في الشركة              | 3.538           | ١.٥٩٢٩            | متوسط  | ٢       |
| ٢             | أنتى نظاما يدعم ابتكار اشياء جديدة للشركة بطريقة إبداعية                    | ٤.٦٩٧           | ١.٦٣٤٥            | مرتفع  | ١       |
| ٣             | أحرص على تبني أساليب جديدة في تطوير العمل لجعل الشركة خلاقة في أساليب عملها | ٣.٤٣٨           | ١.٨٠١٨            | متوسط  | ٣       |
| الدرجة الكلية |                                                                             | ٣.٥٢٨           | ١.٦٠٧٢            | متوسطة |         |

يبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإبداع حسب إجابات مجتمع الدراسة، كان أعلى عبارة عند الرقم (٢) وجاءت بمتوسط حسابي (٤.٦٩٧) وبانحراف معياري (١.٦٣٤٥) وأقل عبارة عند الرقم (٣) وجاءت بمتوسط حسابي (٣.٤٣٨) وبانحراف معياري (١.٨٠١٨)، وبشكل عام جاء بعد الإبداع متوسط.

ب/ جدول رقم (٦)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحمل المخاطر

| م             | العبارة                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|---------------|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| ١             | أميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطر عالية | ٢.٢٦١           | ٠.٧٦٦٩            | ضعيفة  | ٢       |
| ٢             | دائما متحمس لتحمل المخاطر المحسوبة للأفكار الجديدة | ٢.٣٠٩           | ٠.٨٦٩٢            | ضعيفة  | ١       |
| ٣             | أعتبر مفهوم المخاطر سمة إيجابية للشركة             | ٢.١٦٦           | ٠.٧٢٩٧            | ضعيفة  | ٣       |
| الدرجة الكلية |                                                    | ٢.١١٩           | ٠.٧٧١٥            | ضعيفة  |         |

يبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحمل المخاطرة، وكانت أعلى عبارة عند الرقم (٢) وجاءت بمتوسط حسابي (٢.٣٠٩) وبانحراف معياري (٠.٨٦٩٢)، وأقل عبارة عند

الرقم (٣) وجاءت بمتوسط حسابي (٢.١٦٦) وبانحراف معياري (٠.٧٢٩٧) وبشكل عام جاء بعد تحمل المخاطرة ضعيف.

جدول رقم (٧)  
ج/ يوضع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الأمن الوظيفي

| م | العبارة                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| ١ | أو من ضرورة مواجهة تغييرات السيئة الفجائية                                   | ٤.٨٧٥           | ١.٧٠٣٤            | مرتفع  | ١       |
| ٢ | أعتقد بأن أعظم الأرباح تكمن خلف أعظم المخاطر                                 | ٣.٢٧٢           | ١.٥٤١٨            | متوسط  | ٢       |
| ٣ | أركز بشدة على الأمن والابتكار والقيادة التكنولوجية والبحث والتطوير في الشركة | ٣.٢٧٢           | ١.٥٤١٨            | متوسط  | ٢       |
|   | الدرجة الكلية                                                                | ٣.٩١٦           | ١.٥٠٣٩            | متوسطة |         |

يبين الجدول رقم (٧) إن أعلى العبارات عند الرقم (١) وجاءت بمتوسط حسابي (٤.٨٧٥) وبانحراف معياري (١.٠٧٠٣٤)، وجاءت متساوية عند العبارة رقم (٢) (٣) وجاءت بمتوسط حسابي (٣.٢٧٢) وبانحراف معياري (١.٥٤١٨) وبشكل عام جاء بعد الامن الوظيفي متوسط.

جدول رقم (٨)  
يوضح الجدول (٨) ابعاد مرونة الموارد البشرية

| المقاس            | مرونة المهارات    | مرونة السلوك      | مرونة الممارسة    |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| المتوسط الحسابي   | ٢.٩٨٥             | 3.958             | 4.128             |
| الانحراف المعياري | 1.1480            | 1.6279            | 1.6831            |
| الدالة الاحصائية  | دالة إحصائية قبول | دالة إحصائية قبول | دالة إحصائية قبول |

يبين جدول رقم (٨) انه يوجد علاقة ذات دالة إحصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية.

جدول رقم (٩)  
جدول يوضح ابعاد التوجه الريادي

| المقاس            | مرونة المهارات    | مرونة السلوك      | مرونة الممارسة    |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| المتوسط الحسابي   | ٢.٩٨٥             | 3.958             | 4.128             |
| الانحراف المعياري | 1.1480            | 1.6279            | 1.6831            |
| الدالة الاحصائية  | دالة إحصائية قبول | دالة إحصائية قبول | دالة إحصائية قبول |

يبين الجدول رقم (٩) انه توجد علاقة ذات دالة إحصائية، لبعد الإبداع وبعد الأمن الوظيفي بينما بعد تحمل المخاطر ليست دالة إحصائية.

#### المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

##### أولاً: النتائج:

- من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة بواسطة الاستبانة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -
- ١- أظهرت النتائج أن أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي جاءت متوسطة.
  - ٢- أوضحت النتائج الدراسة أن بعد مرونة الممارسة جاء مرتفع بمتوسط حسابي (٤.١٢٨) وبانحراف معياري (١.٦٢٧٩) وبدرجة متوسطة، بينما بعد مرونة المهارة جاء بمتوسط حسابي (٢.٩٨٥) وبانحراف معياري (١.١٤٨٠) وبدرجة ضعيفة.
  - ٣- أظهرت النتائج إن بعد الأمن الوظيفي جاء بدرجة متوسطة. وبمتوسط حسابي (٣.٩١٦) وبانحراف معياري (١.٥٠٣٩) وجاء بعد الإبداع بمتوسط حسابي (٣.٥٢٨) وبانحراف معياري (١.٦٠٧٢) وجاء بعد تحمل المخاطر بمتوسط حسابي (٢.١١٩) وبانحراف معياري (٠.٧٧١٥) وبدرجة ضعيفة.
  - ٤- أوضحت النتائج أن هناك تأثيراً ذات دلالة إحصائية لأبعاد ومرونة الموارد البشرية والتوجه الريادي، بينما تحمل. المخاطر ليس ذات دلالة إحصائية لبعد التوجه الريادي.

##### ثانياً التوصيات:

- ١- يستوجب اهتمام القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص على تشجيع الابتكار والافكار الابداعية وتبنى أساليب جديدة لتطوير إعادة صياغة خططها.
- ٢- ضرورة جذب أفضل الكوادر العلمية وتحفيزهم من أجل تقديم قصارى جهودهم لتستفيد المهام الموكلة إليهم وذلك لوجود خلل في مستوى تحمل المخاطر واقتناص الفرص لدى القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص فيما يخص الموارد البشرية.
- ٣- ينبغي على الشركات زيادة اهتمامها بأبعاد التوجه الريادي بشكل شمولي تكاملي بهدف تعزيز فرص نجاحها.

المراجع:

الكتب

١. أبو بكر، محمود (٢٠٠٨)، (الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الأولى، ص ١٥

٢. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٦)، ((الريادة وإدارة منظمات الأعمال))، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الاردن - الطبعة الثانية.

٣- Robert D. His rich. To ward an organization model for Entrepreneur national Entrepreneurship 1992, Conference, Dortmund, Germany. 1992", P29

٤. Nyberg J.606 wwright6m. (2015). 50 Years of human capital research: Assessing What We Know exploring where we go Academy of management .Peer's Pactiv's" 6295

٥. ماهر، أحمد، (٢٠٠٤)، (إدارة الموارد البشرية) الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، مجموعة النيل العربية طباعة ونشر وتوزيع (٣٥).

٦. Compel. A. coff6R.Kryscynski.D. (2012) "Rethinking sustained competitive (advantage from human capital" Academy of management Review. (19

٧. السلمي، علي، (٢٠٢٠)، (إدارة الموارد البشرية) دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٨. m (2015).50 years of human capital research: "Assessing ،wright ،J. ،Nyberg. what we know exploring where we go Academy of management Purrs pectizes" .295

الرسائل

١- رضوان طارق(٢٠٢١)، (تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الأداء العالي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال.

٢- الشاعر سوسن عبد الله مدله، (٢٠١٩)، (إثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي)، رسالة دكتوراه غير منشورة، العالمية جامعة العلوم الإسلامية، الأردن عمان، كلية الدراسات العليا.

٣- خدر، قاسم داود شموا، (٢٠٢٠)، (إثر مرونة الموارد البشرية على تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الاسراء، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، الأردن.

٤- ال مراد، نوال يونس محمد، (٢٠٢٢)، (مرونة الموارد البشرية ودورها في الحد من ظاهرة التئمر الوظيفي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٥- يسين، ايمن جمال علي، (٢٠٢٣)، (دور الوجه الريادي في تحسين مستوي التفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، قسم إدارة الاعمال.

٦- عارف، محمد عارف عبدة، (٢٠٢٣)، (دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات جامعة بورسعيد قسم نظم معلومات الاعمال.

#### المجلات

- ١- الطائي، علي محمد التميمي، (٢٠٠٧)، (أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل)، دراسة الاستطلاعية في ديوان الرقابة المالية، مجلة التراث الجامعية، ٢٣-٢٤.
- ٢- Georg، Philipp، Thomas & Philipp، siege، (2011)، 'entrepreneurial in long. Lived family firms' (review of springer science Business media pp19).
- ٣- محمود، منيب محمد، (٢٠٢٠)، (دور الوجه الريادي في الصيانة الإنتاجية الشاملة)، دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت المجلد (١٦)، العدد (١)، ص ٣١١.
- ٤- رشيد، صالح عبد الله والسلطاني علي عصام، (٢٠١٢)، (التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لا راء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الامارات العربية المتحدة)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ٩، عدد ٣٨، ص ٣٤.
- ٥- عبد الله واخرون، حاتم علي، عبد الله، محمود صالح، زاهد محمد علي، (٢٠١٩)، (متضمنات فلسفة التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية)، في سامراء دراسة تحليلية لا راء عينة من مديري الأقسام الإنتاجية)، مجلة جامعة الموصل، تنمية الرافدين، مجلة جامعة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد ٣٧، العدد ١١٩ ص ١٩.
- ٦- al، Dress ET، (2009)، 'strategies management: text and cases edition' (New York pp20، McGraw\_ Hill Education).
- ٧- Thomas & Philipp siege، Watson، (2010)، 'Entre preneurial orientation' (Entre preneurial orientation preview of springer science Business media pp.15، in long- lived family firms).