



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2026.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل. م. د)

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور مرونة الموارد البشرية في البراعة المؤسسية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة

تحت إشراف الدكتورة:

- د. علجية مقران.

من إعداد الطالبتين:

- بوقرة ريهام.

- محاوش إيمان.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جمعة شرقي	أستاذ محاضر ب	رئيسا
علجية مقران	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
هاني عبد المالك	أستاذ محاضر ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد:

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة عالجة مقران، على ما بذلته من جهد وتوجيه كريم، وما قدمته من ملاحظات قيمة ساعدتني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أوجه شكري وامتناني إلى كافة الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، على حسن الاستقبال والدعم المتواصل طيلة سنوات دراسي.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الامتنان إلى جميع الأساتذة الكرام الذين أشرفوا على تكويني طيلة مسيرتي الجامعية في مختلف الأطوار.

وأخص بالشكر إدارة وموظفي بنك البدر للفلاحة والتنمية الريفية، على تعاونهم الكريم، وحسن استقبالهم الذي كان له الأثر الطيب في إتمام الدراسة التطبيقية.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وينفع به، ويكتب لي ولكم الأجر والثواب.

إهداء

"من قال أنا لها نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون.

لم يكون الحلم قريبا ولا الطريق مخفوا بالتسهيلات لكنني فعلتها.

فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

أهدي تخرجي ونجاحي لنفسي الطموحة أولا، ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح.

إلى الروح التي رحلت وبقا أثرها حيا في كل تفصيلة من حياتي، إلى "أمي" الحبيبة إلى من علمتني القوة دون أن تنطق بها، ومن زرعت في الأمل ثم غابت.

بقي دعاؤك يرافقني في كل خطوة، فأنت البداية وأنت الدعاء وأنت السند وإن غاب الجسد.

أهديك هذا العمل، وأرجو من الله أن يجعله صدقة جارية عني وعنك وأن يرفع به درجتك.

إلى أبي العزيز، سندي ومن احتواني حين اشتد التعب، ومن آمن بي حين تعبت نفسي

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى إخوتي، عزوتي ورفاقي دربي في كل اللحظات. إلى صديقتي الغالية "ريهام"، شكرا لوجودك الدائم

إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الدراسية، دمت لي سنداً لا عمر له.

الحمد لله على ما أعطى والحمد لله على ما أخذ، وبه تم هذا الإنجاز.

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى ومن وفى، أما بعد:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ووفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا ثمرة الجهد والنجاح بفضل
تعالى مهداة إلى؛

لنفس الطموحة ابتدأت بطموح وبلغت الهدف.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى نور العينين وإلى أعلى ما في الوجود أمي وأبي الغاليين.

إلى من أحمل اسمه بكل نفرة، إلى من حصد الأشواك في طريقي ليمهد لي درب العلم، إلى من كان سندي بعد الله،
"أبي العزيز".

إلى من أوصاني بها الله خيرا وجعل الجنة تحت أقدامها إلى من أطعمتني كما تطعم الطير صغارها، إلى من أرشدتني
ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى الآن، هذا الجهد ثمرة تعبك حفظك الله يا "أمي" الغالية

إلى إخوتي وأختي وعزيزتي سيدرا لكل من كان عوناً وسندا في هذا الطريق إلى رفيقتي العزيزة في هذا البحث "إيمان"
شكرا على كل لحظة وأتمنى لكي مستقبلا باهرا

وكل من دعمنا بدعاء صادق وكل من رافقتني في مشواري الدراسي.

الحمد لله على تمام هذا العمل، وأرجو من الله أن يكمل هذا الجهد بالتوفيق والقبول وأن يكون خطوة مباركة في مساري
العلمي والمهني.

فهرس المحتويات

5	فهرس المحتويات
8	قائمة الجداول
9	قائمة الأشكال
1	مقدمة
9	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية مرونة الموارد البشرية
11	المطلب الأول: مفهوم مرونة الموارد البشرية
12	أولاً: نشأة مرونة الموارد البشرية
13	ثانياً: تعريف مرونة الموارد البشرية
15	ثالثاً: خصائص مرونة الموارد البشرية
15	رابعاً: أهمية مرونة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: أبعاد مرونة الموارد البشرية
17	أولاً: مرونة المهارة
18	ثانياً: مرونة السلوك
19	ثالثاً: مرونة ممارسات الموارد البشرية
19	المطلب الثالث: أنواع مرونة الموارد البشرية
22	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في مرونة الموارد البشرية
25	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للبراعة المؤسسية
25	المطلب الأول: مفهوم البراعة المؤسسية
26	أولاً: تعريف البراعة المؤسسية
27	ثانياً: أهمية البراعة المؤسسية
28	المطلب الثاني: نشأة وتطور البراعة المؤسسية
29	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات البراعة المؤسسية
30	أولاً: أبعاد البراعة المؤسسية
31	ثانياً: متطلبات تحقيق البراعة المؤسسية
32	المطلب الرابع: العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير مرونة الموارد البشرية

36	أولاً: الدراسات باللغة العربية
38	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
41	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير البراعة المؤسسية
41	أولاً: الدراسات باللغة العربية
43	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
46	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية (الفجوة البحثية)
48	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دور مرونة الموارد البشرية في البراعة المؤسسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة
49	تبسة
50	تمهيد
51	المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
51	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
51	أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامه
52	ثانياً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
53	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
54	المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة
55	أولاً: التعريف بوكالة تبسة
56	ثانياً: الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة
57	ثالثاً: المهام الأساسية للهيكل التنظيمي لوكالة تبسة
58	رابعاً: العمليات التي تؤديها وكالة تبسة
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
62	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
63	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية
63	أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات
64	ثانياً: أدوات المعالجة الإحصائية
67	المطلب الثالث: جاهزية البيانات للدراسة
72	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات
72	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
77	المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
90	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
109	خلاصة الفصل الثاني

110	خاتمة عامة
112	أولاً: النتائج النظرية
113	ثانياً: اختبار الفرضيات
115	ثالثاً: التوصيات
117	رابعاً: آفاق الدراسة
118	قائمة المراجع
125	قائمة الملاحق
134	ملخص
135	Abstract

قائمة الجداول

64	الجدول رقم 1: تحديد طول خلايا مقياس ليكرت
68	الجدول رقم 2: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov
69	الجدول رقم 3: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط
69	الجدول رقم 4: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة
71	الجدول رقم 5: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة
72	الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية
77	الجدول رقم 7: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور مرونة الموارد البشرية
84	الجدول رقم 8: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور البراعة المؤسسية
90	الجدول رقم 9: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة
93	الجدول رقم 10: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى
95	الجدول رقم 11: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية
97	الجدول رقم 12: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
99	الجدول رقم 13: نتائج نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة
102	الجدول رقم 14: نتائج اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لفرضية الفروق حسب الأقدمية في العمل البنكي
104	الجدول رقم 15: نتائج اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لفرضية الفروق حسب الأقدمية في وكالة تبسة
الجدول رقم 16:	نتائج اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لفرضية الفروق حسب عدد الدورات التكوينية خلال
106	آخر 3 سنوات

قائمة الأشكال

- | | |
|----|--|
| 53 | الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR |
| 56 | الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة تبسة |

مقدمة

مقدمة

مقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة عمل تتسم بتعدد المتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والتنظيمية، وهو ما جعل مسألة التكيف مع التحولات المحيطة بها من القضايا التي تحظى باهتمام متزايد في مجال إدارة الأعمال. وفي هذا السياق، لم يعد التعامل مع الموارد البشرية يقتصر على الوظائف التقليدية المرتبطة بالتوظيف، والتكوين، وتقييم الأداء، بل أصبح ينظر إليها بوصفها موردا تنظيميا يمكن أن يساهم في دعم قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات، وتحسين أساليب العمل، وتطوير الخدمات المقدمة.

وتتدرج مرونة الموارد البشرية ضمن المفاهيم التي تعبر عن قدرة المؤسسة على توظيف مهارات العاملين وسلوكياتهم وممارسات إدارتهم بطريقة تسمح بالتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. فالمؤسسة التي تمتلك موارد بشرية قادرة على أداء مهام متنوعة، وتعديل أساليب العمل، والتفاعل مع الإجراءات والسياسات الجديدة، تكون في وضع يسمح لها بفهم التحولات المحيطة بها والتعامل معها بصورة أكثر تنظيما.

ومن جهة أخرى، تطرح البراعة المؤسسية باعتبارها قدرة المؤسسة على الجمع بين بعدين متكاملين: استغلال الإمكانيات والموارد الحالية بما يحقق الكفاءة في الأداء، واستكشاف فرص جديدة تسمح بالتطوير والتجديد. ويظهر هذا المفهوم بصورة خاصة في المؤسسات التي تحتاج إلى المحافظة على استقرار نشاطها اليومي من جهة، والبحث عن طرائق جديدة لتحسين خدماتها ومواجهة المنافسة من جهة أخرى.

وبالنظر إلى طبيعة النشاط البنكي، فإن البنوك مطالبة بالتعامل مع تغيرات متعددة تتعلق بتوقعات الزبائن، وتطور الخدمات المصرفية، والتحول الرقمي، وتغير أنماط العمل الداخلي. وعليه، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

1- الإشكالية:

هل توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها: مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، في تحقيق البراعة المؤسسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة

تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

2- التساؤلات الفرعية:

تدرج تحت الإشكالية الرئيسة التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة؟
- ب. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة؟
- ج. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة؟
- د. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها: مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، في تحقيق البراعة المؤسسية بينك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة؟
- ه. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

3- فرضيات البحث

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

مقدمة

ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها: مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، في تحقيق البراعة المؤسسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

هـ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى الأقدمية في العمل البنكي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى الأقدمية في وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى عدد الدورات التكوينية خلال آخر ثلاث سنوات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع دور مرونة الموارد البشرية في البراعة المؤسسية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة إلى مجموعة من المبررات العلمية والعملية، يمكن توضيحها فيما يأتي:

أ. ارتباط الموضوع بتخصص إدارة الأعمال، إذ يجمع بين أحد موضوعات إدارة الموارد البشرية، وهو مرونة الموارد البشرية، وأحد موضوعات الإدارة الاستراتيجية والتنظيمية، وهو البراعة المؤسسية.

ب. أهمية الموارد البشرية في المؤسسات البنكية، بالنظر إلى اعتماد العمل البنكي على كفاءة الموظفين، قدرتهم على التعامل مع الزبائن، فهمهم للإجراءات، واستجابتهم للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

ج. طبيعة القطاع البنكي، الذي يعرف تغيرات مستمرة في الخدمات، القنوات الرقمية، توقعات الزبائن، وأساليب العمل، مما يجعل دراسة مرونة الموارد البشرية في هذا القطاع موضوعا مناسباً من الناحية التطبيقية.

د. ملاءمة الموضوع لدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، باعتبار أن الوكالة تمثل مجالا مناسباً لدراسة تصورات الموظفين حول مرونة المهارات، السلوكيات، وممارسات الموارد البشرية، وعلاقتها بمظاهر البراعة المؤسسية.

هـ. قابلية الموضوع للقياس الميداني، حيث يمكن تحويل متغيرات الدراسة إلى أبعاد قابلة للقياس من خلال الاستبيان، وهو ما يساعد على اختبار العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية بصورة إحصائية.

و. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة، سواء من الناحية الأكاديمية من خلال إثراء الدراسات المرتبطة بالموضوع، أو من الناحية العملية من خلال تقديم مؤشرات قد تساعد الوكالة محل الدراسة على فهم بعض جوانب مرونة مواردها البشرية.

5- أهداف البحث وأهميته:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ. توضيح الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية من حيث المفهوم، الأبعاد، الأنواع، والعوامل المؤثرة فيها.

ب. توضيح الإطار المفاهيمي للبراعة المؤسسية من حيث المفهوم، النشأة، الأبعاد، والمتطلبات.

ج. تحليل العلاقة النظرية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

د. قياس مستوى مرونة الموارد البشرية لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة.

مقدمة

هـ. قياس مستوى البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة من وجهة نظر الموظفين.

و. اختبار العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية داخل الوكالة محل الدراسة.

ز. اختبار أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية، المتمثلة في مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، في تحقيق البراعة المؤسسية.

وتتمثل أهمية الدراسة في جانبين أساسيين:

أ. الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية للدراسة من تناولها لعلاقة تجمع بين متغيرين لهما حضور متزايد في أدبيات الإدارة، وهما مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية. كما تساهم الدراسة في عرض أبعاد مرونة الموارد البشرية وربطها بأبعاد البراعة المؤسسية، بما يسمح ببناء إطار نظري يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة، خاصة في البيئة الجزائرية والقطاع البنكي.

ب. الأهمية العملية

تظهر الأهمية العملية للدراسة في كونها تطبق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، مما يسمح بالتعرف على تصورات الموظفين حول واقع مرونة الموارد البشرية داخل الوكالة، ومدى ارتباطها بمظاهر البراعة المؤسسية. كما يمكن أن تساعد النتائج في إبراز الجوانب التي تحتاج إلى دعم، سواء تعلق الأمر بتطوير مهارات الموظفين، أو تحسين ممارسات الموارد البشرية، أو تعزيز قدرة الوكالة على استكشاف الفرص واستغلالها.

6- حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1-6 الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية، وذلك من خلال تناول مرونة الموارد البشرية بأبعادها المعتمدة في الدراسة، والمتثلة في: مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، وبيان علاقتها بالبراعة المؤسسية بأبعادها المتثلة في: استكشاف الفرص واستغلال الفرص. وعليه، فإن الدراسة لا تتناول جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإنما تركز فقط على الأبعاد المرتبطة بمرونة الموارد البشرية وعلاقتها بالبراعة المؤسسية.

2-6 الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، باعتباره مجالا تطبيقيا مناسباً لدراسة واقع مرونة الموارد البشرية وعلاقتها بالبراعة المؤسسية داخل مؤسسة بنكية.

3-6 الحدود البشرية

تم تطبيق الدراسة على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، باعتبارهم الفئة الأقدر على التعبير عن واقع مرونة المهارات، والسلوكيات، وممارسات الموارد البشرية داخل الوكالة، وكذا عن مظاهر البراعة المؤسسية المرتبطة باستكشاف الفرص واستغلالها.

4-6 الحدود الزمنية

تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025/2026.

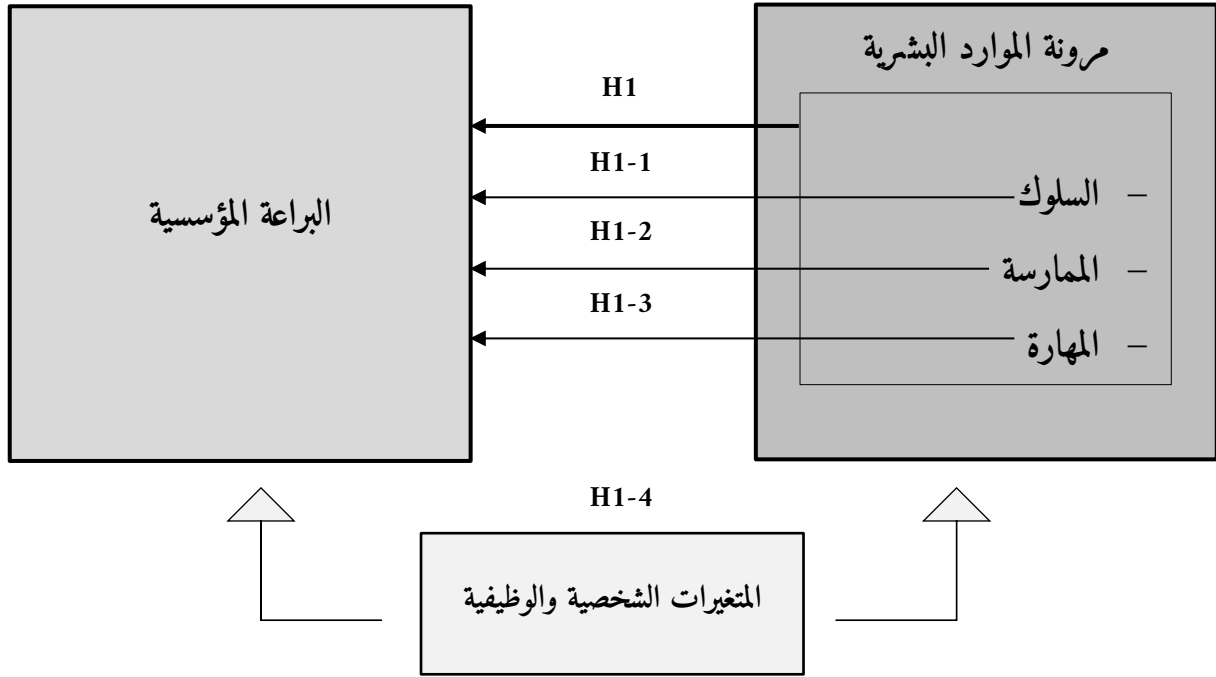
7- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف المفاهيم الأساسية (مرونة الموارد البشرية، البراعة المؤسسية) وتحليل العلاقة بينهما، كما تم توظيف منهج دراسة حالة عبر جمع بيانات

مقدمة

مباشرة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

8- نموذج الدراسة:



← فرضية رئيسية

← الفرضيات الفرعية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراءة المؤسسية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

تمهيد

تمثل المفاهيم النظرية مدخلا أساسيا لفهم موضوع الدراسة وضبط متغيراته، إذ لا يمكن الانتقال إلى المعالجة الميدانية دون تحديد المعاني الأساسية المرتبطة بكل من مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية. فمرونة الموارد البشرية ترتبط بقدرة المؤسسة على توظيف مهارات العاملين وسلوكياتهم وممارسات إدارتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل، بينما تشير البراعة المؤسسية إلى قدرة المؤسسة على الجمع بين استغلال مواردها الحالية واستكشاف فرص جديدة.

وانطلاقا من ذلك، يخصص هذا الفصل لعرض الإطار المفاهيمي لمتغيري الدراسة، من خلال تناول ماهية مرونة الموارد البشرية، ثم المفاهيم الأساسية للبراعة المؤسسية والعلاقة التي تربطها بمرونة الموارد البشرية، قبل الانتقال إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين أو العلاقة بينهما. ويسمح هذا التناول بتكوين أساس نظري يساعد على فهم نتائج الدراسة التطبيقية لاحقا. وسيتم التطرق إلى ذلك من خلال:

- المبحث الأول: ماهية مرونة الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للبراعة المؤسسية؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

المبحث الأول: ماهية مرونة الموارد البشرية

تمثل مرونة الموارد البشرية أحد المفاهيم المرتبطة بتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، إذ لم يعد التعامل مع العنصر البشري ينحصر في الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبح يشمل كيفية توظيف مهارات العاملين، وتوجيه سلوكياتهم، وتكييف ممارسات إدارتهم مع متطلبات العمل المتغيرة. ومن هذا المنطلق، يتطلب فهم مرونة الموارد البشرية الوقوف عند مفهومها، وأبعادها، وأنواعها، والعوامل التي قد تؤثر في تحقيقها داخل المؤسسة.

ويأتي هذا المبحث لتوضيح الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية، من خلال التطرق أولاً إلى مفهومها ونشأتها وبعض التعاريف المرتبطة بها، ثم عرض أبعادها المعتمدة في الدراسة، والمتمثلة في مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، قبل الانتقال إلى بيان أنواع المرونة والعوامل المؤثرة فيها. ويسمح هذا التناول بضبط المتغير المستقل للدراسة، بما يمهّد لاحقاً لفهم علاقته بالبراعة المؤسسية في المبحث الموالي. وسيتم التطرق إلى ذلك من خلال المطالب التالية:

- المطالب الأول: مفهوم مرونة الموارد البشرية؛
- المطالب الثاني: أبعاد مرونة الموارد البشرية
- المطالب الثالث أنواع مرونة الموارد البشرية؛
- المطالب الرابع: العوامل المؤثرة في مرونة الموارد البشرية؛

المطلب الأول: مفهوم مرونة الموارد البشرية

مرونة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث تعكس قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم وتكييف سياساتها وممارساتها المتعلقة بالعنصر البشري بما يتلاءم مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فهي تمثل أداة استراتيجية تساعد على تعزيز كفاءة الموظفين، وتحقيق التوازن بين متطلبات السوق واحتياجات الأفراد داخل بيئة العمل، مما يجعلها ركيزة أساسية في دعم استدامة المؤسسات ونجاحها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

أولاً: نشأة مرونة الموارد البشرية

نشأ مفهوم مرونة الموارد البشرية في سياق التطور التاريخي لإدارة العنصر البشري داخل المؤسسات، حيث بدأت ملامحه الأولى مع الثورة الصناعية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، في تلك المرحلة، فرضت ظروف العمل القاسية والحاجة إلى تنظيم العمالة ضرورة البحث عن أساليب أكثر فاعلية لإدارة القوى العاملة، وكان التركيز منصبا على زيادة الإنتاجية وضبط ساعات العمل، دون اهتمام كبير بالجانب الإنساني¹.

ومع مطلع القرن العشرين، برزت المدرسة العلمية بقيادة فريدريك تايلور، التي ركزت على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تقسيم العمل وتبسيط المهام، ورغم أن هذه المدرسة كانت ميكانيكية الطابع، إلا أنها شكلت الأساس لفكرة أن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى منهجية واضحة، وهو ما فتح المجال لاحقا لتطوير سياسات أكثر مرونة².

في العقود التالية، ومع ظهور المدرسة السلوكية، بدأ الاهتمام يتوسع تدريجيا ليشمل الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين، حيث أظهرت دراسات مثل تجارب "هاوثورن" أن الأداء لا يرتبط فقط بالظروف المادية، بل أيضا بالدوافع النفسية والعلاقات الإنسانية، هذا التحول شكل أرضية أولية لفكرة المرونة، إذ أصبح ينظر إلى الموظف باعتباره موردا استراتيجيا يحتاج إلى بيئة عمل محفزة وداعمة³.

ومع تطور الفكر الإداري في الستينيات والسبعينيات، وظهرت الإدارة الاستراتيجية، تبلور مفهوم المرونة بشكل أوضح باعتباره قدرة المؤسسة على تعديل سياساتها وممارساتها بما يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية، في هذه المرحلة، لم يعد العنصر البشري مجرد منفذ للمهام، بل شريكا في صياغة الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، مما عزز الحاجة إلى سياسات مرنة في التوظيف، التدريب، وتوزيع المهام⁴.

¹ - أحمد عبد الله الزبيدي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، سنة 2018، ص 45.

² - Dessler, Gary, Human Resource Management, 15th Edition, Pearson, 2021, p 36.

³ - محمد حسن الطائي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، بغداد، دار الكتب العلمية، سنة 2016، ص 96.

⁴ - Armstrong Michael, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 15th Edition, Kogan Page, 2020, p 146.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

وفي العقود الأخيرة، ومع العولمة والتطور التكنولوجي السريع، أصبح مفهوم مرونة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في إدارة المؤسسات الحديثة، لم يعد مجرد استجابة ظرفية للأزمات، بل تحول إلى نهج استراتيجي يهدف إلى بناء قوة عاملة قادرة على التكيف المستمر، الابتكار، والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة.¹

ثانياً: تعريف مرونة الموارد البشرية

التعريف الأول: تعرف المرونة البشرية بأنها قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم وتكييف مواردها البشرية بما يتلاءم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك عبر سياسات تسمح بالتنقل الوظيفي وتطوير المهارات.²

التعريف الثاني: أيضاً المرونة البشرية تعني قدرة العاملين على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة من خلال تعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم بما يحقق الأداء الفعال للمؤسسة.³

التعريف الثالث: كذلك هي قدرة المؤسسة على إعادة توزيع وتكييف مواردها البشرية بما يتلاءم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك عبر سياسات تسمح بالتنقل الوظيفي وتطوير المهارات.⁴

التعريف الرابع: المرونة البشرية هي قدرة العاملين على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، من خلال تعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم بما يحقق الأداء الفعال للمؤسسة.⁵

¹ - أحمد عبد الله الزيدي، مرجع سابق، ص 211.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، سنة 2019، ص 34.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، سنة 2002، ص 76.

⁴ - السبتي جريبي، "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار - عنابة، سنة 2023، ص 49.

⁵ - إبراهيم جاسم إبراهيم، "علاقة مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي"، بحث بكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية، سنة 2021، ص 30.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

من خلال ما سبق: يمكن القول إن المرونة البشرية تجمع بين التكيف التنظيمي والقدرة الفردية للموظفين على مواجهة التغيرات، وهي بذلك أداة استراتيجية لتعزيز الأداء والاستدامة، كما أن هذا المفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكار، وإعادة هيكلة الوظائف، وتطوير المهارات المستمرة.

وتتجه الأدبيات الأجنبية الحديثة إلى التعامل مع مرونة الموارد البشرية باعتبارها قدرة تنظيمية ديناميكية لا تقتصر على تكيف عدد العاملين أو توزيعهم، بل تشمل بناء رصيد متجدد من المهارات والسلوكيات والممارسات القابلة لإعادة التشكيل حسب متطلبات البيئة، وبذلك تنتقل المرونة من مستوى الإجراء الإداري إلى مستوى القدرة الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالتعلم والاستجابة في الوقت نفسه.¹

كما تؤكد البحوث المعاصرة أن قيمة مرونة الموارد البشرية تظهر بصورة أوضح عندما ترتبط بقدرة المؤسسة على الجمع بين متطلبات الكفاءة الحالية ومتطلبات التجديد المستقبلي، إذ تساعد ممارسات الموارد البشرية المرنة على تهيئة العاملين لاستخدام معارفهم الحالية بكفاءة، وفي الوقت ذاته اكتساب معارف جديدة تسمح بالاستجابة للفرص والتحديات.²

وعليه، يمكن اعتماد تعريف إجرائي لمرونة الموارد البشرية في هذه الدراسة بوصفها: قدرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة - على تهيئة موارده البشرية، من حيث المهارات والسلوكيات والممارسات الإدارية، بما يسمح للعاملين بالتكيف مع تغيرات العمل المصرفي، وتقديم الخدمات بكفاءة، والمساهمة في استكشاف فرص جديدة واستثمار الموارد والإمكانات الحالية.

¹ Cristina Varandas, Cristina I. Fernandes & Pedro Mota Veiga, "Human resource management in ambidextrous organisations – A systematic literature review", Technology in Society, Vol. 77, 2024, Article 102504, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102504>.

² Mercedes Úbeda-García, Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio Zaragoza-Sáez & Francisco García-Lillo, "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility", Journal of Business Research, Vol. 88, 2018, pp. 397–406, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

ثالثاً: خصائص مرونة الموارد البشرية

مرونة الموارد البشرية تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة استراتيجية فعالة في دعم المؤسسات لمواجهة بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة، هذه الخصائص تبرز كيف يمكن للموارد البشرية أن تتحول من مجرد عنصر إداري إلى ركيزة أساسية للابتكار والاستدامة، ومن أهم خصائصها¹:

- القدرة على التكيف السريع: تمكن المؤسسة من تعديل سياساتها وإجراءاتها الداخلية بما يتناسب مع التغيرات في سوق العمل أو الظروف التنظيمية؛
- الاستجابة الفعالة للتحديات: تتيح التعامل مع الأزمات والتحويلات المفاجئة بمرونة دون تعطيل العمليات الأساسية؛
- إدارة ديناميكية للمهارات والمعرفة: تقوم على تطوير مهارات العاملين بشكل استباقي، وتحفيزهم للتكيف مع أدوار وسياقات عمل مختلفة؛
- التحرر من الروتين الإداري: تساعد على التخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية، مما يرفع من كفاءة الأداء ويقلل من الهدر؛
- التركيز على الابتكار: تشجع الموظفين على التجريب وتقديم حلول جديدة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- الاحتفاظ بالموهب: من خلال توفير بيئة عمل مرنة تستجيب لاحتياجات الأفراد، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمالة؛
- تحقيق الميزة التنافسية: تجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة المنافسة في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

رابعاً: أهمية مرونة الموارد البشرية

تعد مرونة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في الفكر الإداري الحديث، إذ تمثل قدرة المؤسسات على التكيف مع التحويلات المتسارعة في بيئة الأعمال من خلال إدارة العنصر البشري بطرق مبتكرة وفعالة، وتكمن أهميتها في كونها أداة استراتيجية تعزز الكفاءة التشغيلية، وتدعم الابتكار، وتضمن استدامة الأداء.

¹ - السبتي جريبي، مرجع سابق، ص 50.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

التنظيمي، فضلا عن دورها في تحقيق التوازن بين متطلبات السوق واحتياجات العاملين، ومن ثم فإن المرونة في إدارة الموارد البشرية تعد ركيزة أساسية لبناء ميزة تنافسية طويلة الأمد، ومفتاحا لمواجهة التحديات والأزمات في عالم يتسم بالتغير المستمر، ويمكن توضيحها في النقاط التالية¹:

1- تعزيز القدرة التنافسية: المرونة تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق، مما يمنحها قدرة أكبر على المنافسة؛

2- رفع كفاءة الأداء: من خلال إعادة توزيع المهام وتطوير مهارات الموظفين، يتحقق أداء أكثر فعالية؛

3- تحقيق الاستدامة التنظيمية: المرونة تجعل المؤسسة قادرة على مواجهة الأزمات والتحديات دون فقدان استقرارها؛

4- تشجيع الابتكار: الموظفون المرنون أكثر استعدادا لتبني أساليب عمل جديدة وإبداع حلول مبتكرة.

المطلب الثاني: أبعاد مرونة الموارد البشرية

تقوم هذه الدراسة في جانبها التطبيقي على قياس مرونة الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية. وقد تم اختيار هذه الأبعاد لأنها الأكثر استعمالا في الدراسات التي ربطت مرونة الموارد البشرية بالبراعة التنظيمية أو المؤسسية، كما أنها تنسجم مع طبيعة العمل البنكي الذي يتطلب مهارات متعددة، وسلوكا قابلا للتكيف، وممارسات إدارية تسمح بسرعة الاستجابة لتغيرات الخدمة والزبائن والأنظمة.²

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 42-45.

² Shaker Jaralla Alkshali & Sawsan Abdullah Alshaer, "Human Resource Flexibility and Its Impact on Organizational Ambidexterity: A Field Study on Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies", Jordan Journal of Business Administration, Vol. 16, No. 3, 2020, pp. 561-587؛ كاظم ثائر يونس الأسدي وعامر عبد اللطيف كاظم العامري، "تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية"، دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34، 2022، ص 274-292.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

ولا ينبغي النظر إلى هذه الأبعاد على أنها عناصر منفصلة تماماً، لأن فاعلية مرونة الموارد البشرية تتحقق من خلال تفاعلها؛ فالمهارة لا تنتج أثراً واضحاً إذا لم يصاحبها استعداد سلوكي للتغيير، كما أن السلوك المرن لا يستمر ما لم تدعمه ممارسات موارد بشرية قادرة على التدريب والتحفيز والتقييم وإعادة توزيع العمل بصورة عادلة ومنظمة.¹

أولاً: مرونة المهارة

تشير مرونة المهارة إلى قدرة العاملين على امتلاك معارف ومهارات متنوعة تسمح لهم بأداء مهام متعددة أو الانتقال بين وظائف متقاربة عند الحاجة، كما تعني قدرة المؤسسة على تطوير هذه المهارات بسرعة من خلال التدريب والتعلم ونقل الخبرة. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في المؤسسات الخدمية، ومنها البنوك، لأن الموظف لا يتعامل فقط مع إجراء إداري ثابت، بل مع خدمات مالية متغيرة، وزبائن مختلفين، وتقنيات مصرفية تتطور باستمرار.²

وفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة - يمكن أن تظهر مرونة المهارة في قدرة العامل على فهم أكثر من نشاط مصرفي، مثل الاستقبال، معالجة الملفات، متابعة القروض، استعمال الأنظمة الرقمية، وتوجيه الزبائن نحو الخدمات المناسبة. وتزداد أهمية هذا البعد عندما تواجه الوكالة ضغطاً في عدد الزبائن أو غياباً مؤقتاً لبعض الموظفين، إذ يسمح تنوع المهارات باستمرار الخدمة دون تعطيل جوهري.

¹ Mousumi Bhattacharya, Donald E. Gibson & Doty H. Doty, "The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance", Journal of Management, Vol. 31, No. 4, 2005, pp. 622-640, <https://doi.org/10.1177/0149206304272347>.

² Shaker Jaralla Alkshali & Sawsan Abdullah Alshaer, Op. Cit., pp. 561-587; Bassam Aldiabat & Majed Radi Alzoubi, "The impact of human resources flexibility on crisis management: Evidence from Jordanian manufacturing companies", Problems and Perspectives in Management, Vol. 22, No. 2, 2024, pp. 17-28, [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.02).

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

وتؤكد الدراسات الحديثة أن مرونة المهارة تعد من أكثر أبعاد المرونة تأثيراً في قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات أو التحولات المفاجئة، لأن امتلاك العاملين لمهارات متعددة يرفع قابلية إعادة التوزيع الداخلي ويقلل من الاعتماد على أفراد محددين أو إجراءات جامدة.¹

ثانياً: مرونة السلوك

يقصد بمرونة السلوك قدرة العاملين على تعديل أنماط تصرفهم واستجاباتهم حسب طبيعة الموقف، بدل الاكتفاء بتطبيق إجراءات نمطية بصورة آلية. ويشمل ذلك قبول التغيير، المبادرة في حل المشكلات، التعاون مع الزملاء، تحمل قدر محسوب من المسؤولية، والتعامل الإيجابي مع المواقف غير المتوقعة. وتمثل هذه المرونة الجانب الحي من مرونة الموارد البشرية، لأنها تعكس استعداد العامل لاستخدام مهاراته بطريقة مناسبة للسياق.²

وتتجلى مرونة السلوك في العمل البنكي عندما يتمكن الموظف من التعامل مع زبون غاضب، أو ملف غير مكتمل، أو خلل تقني، أو تغير مفاجئ في تعليمات العمل دون أن يفقد القدرة على التواصل والتنسيق والحفاظ على جودة الخدمة. لذلك فإن هذا البعد لا يرتبط فقط بشخصية العامل، بل يتأثر كذلك بالثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، وضوح الصلاحيات، وطبيعة الحوافز.

وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن السلوك المرن يساعد العاملين على الجمع بين الالتزام بالإجراءات من جهة، والبحث عن حلول مناسبة من جهة أخرى، وهو ما يجعلهم أكثر قدرة على دعم الاستغلال الفعال للموارد الحالية والاستكشاف التدريجي لأساليب خدمة جديدة.³

¹ Bassam Aldiabat & Majed Radi Alzoubi, Op. Cit., pp. 17-28.

² Mousumi Bhattacharya, Donald E. Gibson & Doty H. Doty, Op. Cit., pp. 622-640; Rabindra Kumar Pradhan, Itishree Gita Kumari & Updesh Kumar, "Human resource flexibility and organizational effectiveness: mediating role of organizational citizenship behavior", International Journal of Human Resources Development and Management, Vol. 17, No. 3/4, 2017, pp. 282-300, <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2017.087125>.

³ Md. Zahidul Islam, M. Muzamil Naqshbandi, Wan Afezah Sumardi, Issam Tabche & Nor Asiah Ishak, "Balancing the organizational tightrope: how flexibility-oriented HRM and

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

ثالثاً: مرونة ممارسات الموارد البشرية

تعتبر مرونة ممارسات الموارد البشرية عن قدرة إدارة الموارد البشرية على تعديل سياساتها وإجراءاتها في مجالات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، الاتصال الداخلي، وتوزيع المهام، بما ينسجم مع حاجات المؤسسة والعاملين في الوقت نفسه. ولا تتعلق هذه المرونة بمزاجية القرار الإداري، بل بوجود نظام تسيير قادر على التكيف دون الإخلال بالعدالة والوضوح والاستقرار التنظيمي.¹

وفي السياق البنكي، تظهر مرونة الممارسات في قدرة الإدارة على تنظيم التكوين حسب حاجات العمل الفعلية، وإعادة توزيع المهام أثناء فترات الضغط، وتحديد معايير تقييم الأداء بما يتلاءم مع الخدمات الرقمية والجودة والسرعة، إضافة إلى فتح قنوات اتصال تسمح للعاملين بنقل الصعوبات واقتراح التحسينات. ومن ثم فإن هذا البعد يربط بين مرونة الفرد ومرونة المؤسسة، لأنه يحول الاستعداد الفردي للتكيف إلى ممارسة تنظيمية قابلة للاستمرار.

كما تبرز أهمية مرونة الممارسات لأنها توفر الإطار الذي يسمح بتحقيق التوازن بين الكفاءة والاستجابة؛ فالإجراءات الجامدة قد تضمن نوعاً من الانضباط، لكنها قد تعطل سرعة الخدمة والتعلم، في حين أن الممارسات المرنة والمنضبطة تسمح للمؤسسة بإعادة تشكيل مواردها البشرية دون فقدان السيطرة على جودة الأداء.²

المطلب الثالث: أنواع مرونة الموارد البشرية

تعتبر مرونة الموارد البشرية من المفاهيم الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تبنيها لضمان التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وتتجلى هذه المرونة في عدة أنواع رئيسية، منها المرونة الوظيفية التي تتيح للعاملين القدرة على التنقل بين المهام والأدوار المختلفة، والمرونة العددية التي ترتبط بإعادة توزيع القوى العاملة

empowering leadership drive organizational ambidexterity”, Global Knowledge, Memory and Communication, ahead-of-print, 2025, <https://doi.org/10.1108/GKMC-09-2024-0574>.

¹ Cristina Varandas, Cristina I. Fernandes & Pedro Mota Veiga, Op. Cit., Article 102504.

² Mercedes Úbeda-García et al., Op. Cit., pp. 397–406؛ Cristina Varandas, Cristina I. Fernandes & Pedro Mota Veiga, Op. Cit., Article 102504.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

وفقا لاحتياجات المؤسسة، إضافة إلى المرونة الزمنية التي تتعلق بتنظيم ساعات العمل بما يتلاءم مع متطلبات الإنتاج وظروف الموظفين، كما تشمل المرونة المهارية التي تركز على تطوير القدرات والمعارف لمواجهة تحديات جديدة، إن هذه الأنواع مجتمعة تمثل إطارا متكاملًا يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يجعلها عنصرا محوريا في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً: المرونة الوظيفية: المرونة الوظيفية تعني قدرة العاملين على التنقل بين المهام والأدوار المختلفة داخل المؤسسة، بحيث يمكن إعادة توزيعهم وفقا لاحتياجات العمل المتغيرة، وهي تعد من أهم أشكال المرونة لأنها تتيح للمؤسسة الاستفادة المثلى من مهارات الموظفين، وتعزز من قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل¹.

ثانياً: المرونة العددية: المرونة العددية تعني قدرة المؤسسة على تعديل حجم القوى العاملة بما يتناسب مع احتياجاتها التشغيلية والإنتاجية، سواء بزيادة عدد الموظفين أو تقليصهم وفقا للطلب في السوق أو ظروف العمل، وهي تعتبر من أهم أشكال المرونة لأنها تمنح الإدارة القدرة على التحكم في الموارد البشرية بشكل مباشر، بما يضمن تقليل التكاليف وتحقيق الكفاءة، خاصة في مواجهة التقلبات الاقتصادية أو الموسمية².

ثالثاً: المرونة التعاقدية: المرونة التعاقدية تعني قدرة المؤسسة على تنويع أنماط عقود العمل بما يتلاءم مع احتياجاتها التشغيلية وظروف السوق، مثل استخدام عقود العمل الجزئي، العقود المؤقتة، عقود العمل عن بعد، أو عقود الاستعانة بمصادر خارجي (Outsourcing) هذا النوع من المرونة يمنح المؤسسات حرية أكبر في إدارة القوى العاملة، ويتيح لها تقليل التكاليف، ومواجهة التقلبات الاقتصادية أو الموسمية، مع الحفاظ على مستوى معين من الكفاءة والإنتاجية³.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 82.

² - أحمد بن عبد الله الشمري إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، الطبعة الاولى، سنة 2018، ص 67.

³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

رابعاً: مرونة مهارية: المرونة المهارية تعني قدرة المؤسسة على تطوير مهارات ومعارف موظفيها بشكل مستمر، بحيث يتمكن العاملون من أداء مهام متعددة والتكيف مع متطلبات جديدة في بيئة العمل، وهي تعتبر من أهم أشكال المرونة لأنها تركز على الاستثمار في رأس المال البشري عبر التدريب، والتأهيل، وتنمية القدرات، مما يعزز الابتكار ويزيد من كفاءة الأداء التنظيمي¹.

خامساً: مرونة في ممارسة الموارد البشرية: المرونة في ممارسة الموارد البشرية تعني قدرة إدارة الموارد البشرية على تكيف سياساتها وإجراءاتها بما يتلاءم مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، فهي لا تقتصر على المرونة الوظيفية أو العددية أو التعاقدية، بل تشمل أيضاً المرونة في تطبيق الممارسات الإدارية مثل²:

1- المرونة في التوظيف: اعتماد أساليب متنوعة مثل التوظيف الجزئي، العمل عن بعد، أو الاستعانة بمصادر خارجية؛

2- المرونة في التدريب والتطوير: تصميم برامج تدريبية قابلة للتعديل وفقاً لاحتياجات الموظفين والمؤسسة؛

3- المرونة في تقييم الأداء: استخدام أدوات تقييم متعددة تسمح بتكيف المعايير مع طبيعة الوظائف المختلفة؛

4- المرونة في الحوافز والمكافآت: تطبيق أنظمة مرنة تراعي الفروق الفردية بين الموظفين وتحقق العدالة التحفيزية.

إن مرونة الموارد البشرية تمثل أحد أهم المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات، فهي تعكس قدرة المنظمات على التكيف مع بيئة عمل متغيرة ومعقدة، من خلال إعادة صياغة سياساتها وممارساتها المتعلقة بالعنصر البشري.

¹ - نفس المرجع، ص 50،

² - السبتي جريبي، "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي"، ص 60-65.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

وتكمن أهميتها في كونها لا تقتصر على تعديل حجم القوى العاملة أو تغيير العقود، بل تمتد لتشمل تطوير المهارات، إعادة توزيع الأدوار، وتبني أساليب عمل مبتكرة، وبذلك تصبح المرونة إطارا شاملا يربط بين احتياجات المؤسسة ومتطلبات العاملين، ويضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة التنظيمية¹.

إن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج المرن في إدارة مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، تعزيز الابتكار، وبناء ميزة تنافسية طويلة الأمد، ومن ثم فإن مرونة الموارد البشرية ليست مجرد مفهوم تنظيمي، بل هي استراتيجية متكاملة تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية في عالم يتسم بالتغير المستمر.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في مرونة الموارد البشرية

مرونة الموارد البشرية لا تنشأ بمعزل عن السياق التنظيمي والبيئي الذي تعمل فيه المؤسسة، فهي نتاج تفاعل بين عناصر داخلية مثل القيادة والثقافة والسياسات، وعناصر خارجية مثل البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعات، إن فهم هذه العوامل يساعد على إدراك كيف يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، وتحويل المرونة من مجرد استجابة ظرفية إلى نهج استراتيجي يضمن الاستمرارية والنجاح في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة، وتتمثل في:

1. القيادة الإدارية

تلعب القيادة دورا محوريا في تعزيز المرونة داخل المؤسسة، حيث أن القادة الذين يتبنون أسلوبا تشاريكا وتحويليا يساهمون في تحفيز الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات، أما القيادة التقليدية الصارمة فتحد من المرونة وتضعف قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات²؛

¹ - السبتي جريبي، نفس المرجع، ص 65.

² - محمد حسن الطائي، مرجع سابق، ص 181.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

2. الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة، إذ أن الثقافة التي تشجع على الابتكار والتعلم المستمر والانفتاح على التغيير تخلق بيئة عمل مرنة تسمح بتبني حلول جديدة، في المقابل، فإن الثقافة القائمة على الجمود والبيروقراطية تحد من قدرة المؤسسة على التكيف وتضعف روح المبادرة لدى الموظفين¹؛

3. السياسات والأنظمة الداخلية

وجود سياسات مرنة في التوظيف، التدريب، وتوزيع المهام يسهل عملية التكيف مع الظروف الطارئة، أما السياسات الجامدة واللوائح الصارمة فتحد من قدرة المؤسسة على تعديل ممارساتها بسرعة، مما يضعف استجابتها للتغيرات المفاجئة في بيئة العمل²؛

4. الاستثمار في التدريب والتطوير

التدريب المستمر وتطوير المهارات يمثلان ركيزة أساسية للمرونة، حيث يتيحان للموظفين مواكبة التحولات التكنولوجية والاقتصادية، ضعف الاستثمار في هذا المجال يؤدي إلى فجوة في المهارات ويقلل من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات³؛

5. البيئة الاقتصادية والتكنولوجية

تفرض الأزمات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية السريعة ضغوطا على المؤسسات وتجبرها على تعزيز مرونتها، المؤسسات التي تمتلك موارد مالية كافية وبنية تحتية تكنولوجية متطورة تكون أكثر قدرة على التكيف، بينما تواجه المؤسسات ذات الإمكانيات المحدودة صعوبات أكبر⁴؛

¹- Armstrong, Michael, Op.cit, P 146.

²- أحمد عبد الله الزيدي، مرجع سابق، ص 116.

³- Dessler, Gary, Op.cit, P 321.

⁴- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 12th Edition, Cengage Learning, 2017, P 224.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

6. القوانين والتشريعات

تلعب التشريعات العمالية دورا مهما في تحديد مستوى المرونة، حيث أن الأطر القانونية المرنة تدعم قدرة المؤسسة على تعديل سياساتها بسرعة، بينما التشريعات الصارمة قد تحد من هذه القدرة وتفرض قيودا على إدارة الموارد البشرية¹؛

7. الهيكل التنظيمي

يساهم الهيكل التنظيمي المرن، مثل الهياكل المسطحة أو الشبكية، في تسهيل التواصل واتخاذ القرارات بسرعة، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، أما الهياكل البيروقراطية الهرمية فتؤدي إلى بطء في الاستجابة وتضعف المرونة المؤسسية.²

من خلال ما سبق، يتضح أن مرونة الموارد البشرية مفهوم متعدد الجوانب، يرتبط بقدرة المؤسسة على التعامل مع مواردها البشرية بطريقة تسمح بالتكيف مع متطلبات العمل، سواء من خلال تنمية مهارات العاملين، أو تعديل سلوكياتهم المهنية، أو تكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما أن هذا المفهوم لا ينفصل عن السياق التنظيمي الذي تعمل فيه المؤسسة، إذ يتأثر بعوامل داخلية وخارجية مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والسياسات الداخلية، والتدريب، والتغيرات البيئية.

وقد سمح هذا المبحث بتحديد الأساس النظري للمتغير المستقل في الدراسة، وهو مرونة الموارد البشرية، كما أبرز أن أبعاده الثلاثة المعتمدة في الاستبيان تشكل مدخلا مناسباً لدراسة واقع المرونة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة. وبناء على ذلك، يصبح الانتقال إلى دراسة البراعة المؤسسية ضروريا لفهم المتغير التابع، ثم توضيح طبيعة العلاقة التي تربطه بمرونة الموارد البشرية.

¹ - أحمد عبد الله الزيدي، مرجع سابق، ص 115.

² - Armstrong, Michael, Op. Cit, P 148.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للبراعة المؤسسية

تندرج البراعة المؤسسية ضمن المفاهيم التي تهتم بكيفية تعامل المؤسسة مع متطلبات الحاضر والمستقبل في الوقت نفسه، وذلك من خلال الجمع بين استغلال الموارد والإمكانات الحالية، واستكشاف فرص جديدة تسمح بالتطوير والتحسين. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات تتغير فيها حاجات الزبائن، وأساليب العمل، ووسائل تقديم الخدمات، كما هو الحال في المؤسسات البنكية.

ومن أجل ضبط هذا المتغير نظريا، يتناول هذا المبحث مفهوم البراعة المؤسسية ونشأتها وتطورها، ثم يعرض أبعادها الأساسية، والمتمثلة في استكشاف الفرص واستغلال الفرص، باعتبارهما البعدين المعتمدين في هذه الدراسة. كما يتطرق إلى بعض المتطلبات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على بناء هذا النوع من البراعة، ثم ينتقل إلى توضيح العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية، باعتبارها العلاقة المحورية التي تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانيا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة. وسيتم التطرق إلى ذلك من خلال:

- المطلب الأول: مفهوم البراعة المؤسسية
- المطلب الثاني: نشأة وتطور البراعة المؤسسية
- المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات البراعة المؤسسية
- المطلب الرابع: العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

المطلب الأول: مفهوم البراعة المؤسسية

تمتد جذور كلمة البراعة إلى عام 1976 وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت... ويعتبر أصل كلمة البراعة لاتينية وتعني مقدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت نفسه بسلاسة، لهذا الأساس تسعى المؤسسات البارزة إلى إحداث الموازنة بين الاستثمار الأمثل والاستكشاف أو البحث عن فرص جديدة، ويتضح أن مصطلح البراعة المؤسسية حري في يشير

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

إلى وجود مهارة عالية لدى الشخص، ولكن تم تناولها بشكل كبير واستخدامها من قبل الباحثين في مجال الإدارة والمؤسسات الإدارية التي تكون قدرة بنفس القدر في استغلال واستكشاف الأنشطة¹.

أولاً: تعريف البراعة المؤسسية

التعريف الأول: تعرف البراعة المؤسسية في معظم الأدبيات الحديثة على أنها قدرة المؤسسة على التوازن بين استغلال الموارد المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة داخل بيئة ديناميكية متغيرة. فهي تقوم على تخصيص الموارد اللازمة لضمان استمرارية الأنشطة الحالية، وفي الوقت نفسه البحث عن فرص إضافية تعزز القدرة التنافسية².

التعريف الثاني: عرف البراعة التنظيمية أنها ترتبط بقدرة المؤسسات على استخدام المهارات والابتكار لتحقيق التميز عن المؤسسات المنافسة، من خلال استغلال الموارد المتاحة واستكشاف إمكانات جديدة عبر الهياكل والعمليات التنظيمية³.

التعريف الثالث: كما تعرف على أنها السعي المتزامن في آن واحد نحو كل من الإبداع والتغير التدريجي المرحلي وغير المستمر الذي ينتج عن إضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل المؤسسة نفسها⁴.

¹ - مصباح أحمدودة ومصباح الغناي، دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة، دراسة حالة الشركة للبريد والاتصالات. مجلة القرطاس جامعة بني وليد، العدد 18، 66-85، سنة 2022، ص 18-19.

² - شيماء بقادر وآسيا زناني، دور المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية جامعة أدرار أحمد درارية-، أدرار الجزائر، سنة 2022، ص 13.

³ - نفس المرجع، ص 14.

⁴ - بشرى عبد إبراهيم، "دور الاستغراق الوظيفي في الوصول إلى البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي- دائرة الصيرفة"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 31، 2021، ص 478.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

ولتحقيق البراعة يستلزم القدرة على الجمع بين استغلال أي تحقيق لكفاءة في الخدمات المقدمة، والاستكشاف الذي يقوم على المرونة والتجريب للتوصل إلى خدمات أكثر ابتكاراً، وإن الجمع بين هذين البعدين داخل المنظمة شرط أساسي لتحقيق البراعة التنظيمية بها¹.

ثانياً: أهمية البراعة المؤسسية

البراعة المؤسسية تعتبر من أهم المداخل الحديثة التي تساعد المؤسسات على مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة، حيث تتجلى في عدة جوانب²:

1. تعزيز القدرة التنافسية

- المؤسسات البارعة تستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة؛
- من خلال الجمع بين الاستغلال (Exploitation) للموارد الحالية والاستكشاف (Exploration) للفرص الجديدة، تحقق المؤسسة التوازن المطلوب للبقاء في السوق.

2. تحقيق الابتكار المستدام

- البراعة المؤسسية تدفع المؤسسات إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة باستمرار؛
- الابتكار يصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، مما يضمن استمرارية النمو.

3. الاستجابة للأزمات والتغيرات المفاجئة

- المؤسسات البارعة قادرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية أو الصحية (مثل جائحة كوفيد-19) بمرونة أكبر؛
- هذا يضمن استمرارية العمليات وتقليل المخاطر.

¹ رانيا حسن وآخرون، تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية -دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، مصر، جويلية 2023، العدد 29، 13-54، ص 18.

² عبد القادر بن عيسى، البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بسكرة، سنة 2021، ص 45-47.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

4. دعم التحول الرقمي والتكنولوجي

- البراعة المؤسسية تعتبر أساسا للتحول الرقمي، حيث تساعد المؤسسات على دمج التكنولوجيا الحديثة بسرعة وفعالية؛
- هذا يعزز الكفاءة التشغيلية ويزيد من القدرة على التكيف مع الابتكارات التقنية.

المطلب الثاني: نشأة وتطور البراعة المؤسسية

البراعة المؤسسية نشأت كمفهوم إداري حديث في تسعينيات القرن الماضي، متأثرة بموجة العولمة والتطور التكنولوجي، حيث برزت الحاجة إلى مؤسسات قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والاقتصادية، وقد تطورت جذورها من مفاهيم المرونة التنظيمية، الإدارة الرشيقة، وإدارة التغيير، لتصبح إطارا استراتيجيا متكاملًا يركز على الابتكار والقدرة التنافسية.

1. البدايات الفكرية (السبعينيات - الثمانينيات)

- ظهرت أولى ملامح البراعة المؤسسية في كتاب Duncan، حيث ركز على قدرة المؤسسة على الجمع بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة؛
- ركزت المؤسسات على كيفية التكيف مع الأزمات الاقتصادية العالمية (مثل أزمة النفط في السبعينيات)؛
- تم تطوير مفاهيم مثل "المنظمة الرشيقة" (Lean Organization) و"إدارة الجودة الشاملة" (TQM) كأساس للبراعة¹.

2. مرحلة التبلور (التسعينيات)

- مع تسارع العولمة والتكنولوجيا الرقمية، برز مصطلح Organizational Agility في الأدبيات الإدارية؛

¹ - Duncan, R, The Ambidextrous Organization, Administrative Science Quarterly, 1976, P -167
188.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

- بدأ ينظر إلى البراعة باعتبارها قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية؛
- ارتبط المفهوم بممارسات مثل إعادة هندسة العمليات (BPR) والتفكير الاستراتيجي المرن¹.

3. الانتشار الأكاديمي (2000-2010)

- توسع الاهتمام الأكاديمي بالمفهوم، حيث ربط الباحثون بين البراعة المؤسسية والابتكار والقدرة التنافسية؛
- ظهرت دراسات تؤكد أن المؤسسات البارعة تحقق أداء أفضل في بيئات ديناميكية مقارنة بالمؤسسات التقليدية؛
- تم إدماج البراعة في مناهج الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية².

4. المرحلة المعاصرة (2010-الآن)

- أصبحت البراعة المؤسسية مفهوما محوريا في مواجهة الأزمات العالمية مثل الأزمة المالية 2008 وجائحة كوفيد-19؛
- توسع الإطار ليشمل البراعة الرقمية والبراعة التكنولوجية، مع التركيز على التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي؛
- ينظر إليها اليوم كشرط أساسي لتحقيق الاستدامة التنظيمية والنجاح طويل الأمد³.

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات البراعة المؤسسية

تعد البراعة المؤسسية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت كإطار شامل لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، فهي لا تقتصر على مجرد المرونة في الاستجابة للتغيرات، بل تتجاوز ذلك لتشمل

¹- Goldman, S.L., Nagel, R.N., & Preiss, K, Agile Competitors and Virtual Organizations. Van Nostrand Reinhold, 1995, P 5-10.

²- Doz, Y.L. & Kosonen, M. Fast Strategy. Pearson Education, 2008, P 12-18.

³- Worley, C.G. & Williams, T.D. The Agility Factor. Jossey-Bass, 2014, P 17-22.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراءة المؤسسية

القدرة على الابتكار المستدام، التكيف الاستراتيجي، وإعادة هيكلة العمليات والموارد البشرية والتكنولوجية بما يضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها.

أولاً: أبعاد البراءة المؤسسية

1- بعد الاستكشاف

هو قدرة المؤسسة على البحث عن الإمكانيات والفرص الجديدة والتنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً، وبذل الجهود التي تمكنها والعاملين فيها من التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بشكل مستمر ومفاجئ في الآجال البعيدة، وبعد ذلك التركيز على تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء في الأسواق الجديدة والناشئة وتقديم المنتجات والخدمات المتوافقة مع رغباتهم من خلال توفير منتجات أو قنوات توزيع جديدة¹.

يعتمد البعد الاستكشافي على التعلم من خلال التغيير والخبرة ويركز بشكل رئيسي على مستقبل المؤسسة وعلى استكشاف ما لم يتم اكتشافه بعد، وأنه دائماً يبحث عن وظائف وطرق جديدة لممارسة الأعمال، ويعتبر الاستكشاف عبارة عن أنشطة تعلم تنظيمية مثل البحث والتباين وتحمل المخاطر والتجريب والابتكار، ويعتبر أن الاستكشاف يفيد المؤسسات على المدى الطويل الزيادة فعاليتها من حيث زيادة نمو حصتها في السوق، ونمو المبيعات وتقديم المنتجات الجديدة.

الاستكشاف يشير إلى البحث عن إمكانيات جديدة للحصول على فرص حديثة حيث تعمل المؤسسة على تحديد المتطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين وكذلك توقع التغييرات في الأسواق الجديدة من خلال إدخال تغير جذري على منتجات وعمليات المؤسسة، ويمكن للمؤسسة اغتنام الفرص من خلال تبني طرق جديدة لتقديم السلع والخدمات واتخاذ إجراءات تنافسية لمواجهة المؤسسات المنافسة وكيفية تحسين الوضع التنافسي والاستجابة لتغيرات السوق².

¹ - رجا الله المحمادي أمجاد ومحمد القرشي سوزان، دور إدارة المعرفة في تحقيق البراءة التنظيمية - دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 30 ماي 2022، ص 7.

² - شياء بقادر، مرجع سابق، ص 16.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

2- بعد الاستغلال

يمثل الاستغلال في قدرة المؤسسة والعاملين فيها على تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها المتاحة، والعمل على تحسين أنشطتها المختلفة لإيجاد قيمة في الأمد القريب تم التركيز على تلبية رغبات واحتياجات العملاء المتواجدين حاليا في الأسواق ويكون ذلك من خلال السعي للتوسع في المعارف والمنتجات الحالية وزيادة كفاءة القنوات المكلفة بتوزيع المنتجات الموجودة¹.

يعتبر بعد الاستغلال وظيفة تنظيمية أو نشاط يسمح للمؤسسة باستخدام مواردها الحالية وتوزيعها الفترة محدودة، وتركز أنشطة الاستغلال على استخدام المعرفة الخاصة بها، ويعتمد هذا البعد أيضا على افتراض أن المؤسسة لديها معرفة كاملة بكفاءتها الداخلية وفرصها الخارجية، وتوقع المؤسسات الموجهة نحو الاستغلال أن تعمل في بيئة تكون فيها المشكلات محددة بوضوح وتكون الحلول واضحة.

وتعتبر أنشطة الاستغلال موجهة نحو النجاح على أعلى مستوى وتوجه عدم اليقين في أدنى مستوى، وتركز أنشطة الاستغلال على الكفاءات والعمليات والمنتجات الحالية والشيء الأهم فعالية هو أن تكون المؤسسة قادرة على زيادة كفاءة ورحية منظمها من خلال الاستخدام الأكثر لهذه الكفاءات، يشير الاستغلال إلى قدرة المؤسسة على تحسين الأنشطة خلق قيمة على المدى القصير والتلبية احتياجات العملاء الحاليين في السوق والسعي لتوسيع المعارف والمهارات الحالية وأيضا التوسيع المنتجات والخدمات الجانية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية، ويشير أيضا إلى استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المؤسسات بشكل فعلي².

ثانيا: متطلبات تحقيق البراعة المؤسسية

لكي تتمكن المؤسسات من الوصول إلى مستوى عال من البراعة المؤسسية، فإنها تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تشكل الأساس لبناء مؤسسة مرنة، مبتكرة، وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

¹ - رجا الله الحمادي أمجاد، مرجع سابق، ص 7.

² - شيما بقادر، مرجع سابق، ص 16.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

اقترح O'reilly و Tushman عام 2011 خمس شروط للبراعة المؤسسية هي¹:

- وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فوري أهمية كال من الاستكشاف والاستثمار؛
- معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية؛
- امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على العمل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية؛
- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا لتحمل وحل التوترات؛
- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من كل الموجودات التنظيمية.

المطلب الرابع: العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

تأسس العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية على فكرة مفادها أن المؤسسة لا تستطيع الجمع بين الاستغلال الفعال لمواردها الحالية والاستكشاف المستمر للفرص الجديدة إذا كانت مواردها البشرية جامدة في مهاراتها أو سلوكياتها أو ممارسات تسييرها. فالبراعة المؤسسية لا تتحقق بقرار استراتيجي فقط، بل تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على التحرك بين متطلبات الكفاءة اليومية ومتطلبات الابتكار والتجديد.² وتوضح الأدبيات الحديثة أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البارعة ينبغي أن تتجاوز الوظائف التقليدية إلى بناء قدرات مزدوجة لدى العاملين: قدرة على إنجاز الأعمال الحالية بجودة واستقرار، وقدرة على التعلم

¹ - مها صباح ابراهيم، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، سنة 2017، ص 212.

² Mercedes Úbeda-García et al., Op. Cit., pp. 397-406؛ Cristina Varandas, Cristina I. Fernandes & Pedro Mota Veiga, Op. Cit., Article 102504.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

والتجريب واقتراح بدائل جديدة. وبذلك تتحول مرونة الموارد البشرية إلى آلية تنظيمية تساعد المؤسسة على امتصاص التغيرات الخارجية وترجمتها إلى تعديلات داخلية في العمل والخدمة والقرار.¹

وتظهر هذه العلاقة، أولاً، من خلال مرونة المهارة؛ فكلما امتلك العاملون مهارات أوسع وقابلية أسرع للتعلم، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على إعادة توزيع العمل وتغطية النقص الوظيفي وتحسين الخدمة الحالية، وهي جوانب تدخل في منطق الاستغلال. وفي الوقت نفسه، تسمح المهارات المتنوعة للعاملين بفهم مشكلات جديدة واقتراح حلول أو خدمات مختلفة، وهو ما يدعم منطق الاستكشاف.

وتظهر العلاقة، ثانياً، من خلال مرونة السلوك؛ إذ تحتاج البراعة المؤسسية إلى عاملين قادرين على تغيير طريقة تفكيرهم وتعاملهم مع المواقف، لا إلى عاملين يطبقون الإجراءات بصورة جامدة فقط. فالسلوك المرن يسمح بتخفيف التوتر بين متطلبات الالتزام بالقواعد المصرفية من جهة، ومتطلبات الاستجابة السريعة للزبائن والظروف غير المتوقعة من جهة أخرى.²

أما مرونة ممارسات الموارد البشرية فتمثل المستوى التنظيمي لهذه العلاقة، لأنها تحدد ما إذا كانت المؤسسة تسمح فعلاً بتحويل المهارات والسلوكيات المرنة إلى أداء مؤسسي. فعندما تكون سياسات التدريب، التقييم، التحفيز، وتوزيع المهام قابلة للتكيف، فإن المؤسسة تصبح أقدر على دعم العاملين في أنشطة الاستغلال والاستكشاف معاً، بدل حصرهم في إجراءات ضيقة لا تسمح بالتعلم أو المبادرة.³

وقد أظهرت دراسة Úbeda-García وزملائه أن مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية تمثلان آليتين وسيطتين في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ونتائج المؤسسة، بما يعني أن ممارسات الموارد البشرية لا

¹ Cristina Varandas, Cristina I. Fernandes & Pedro Mota Veiga, Op. Cit., Article 102504؛ Md. Zahidul Islam et al., Op. Cit.

² Md. Zahidul Islam et al., Op. Cit.؛ Abewaw W. Ijigu, "The mediating role of employee ambidexterity in the relationship between high-performance work systems and employee work performance", Cogent Business & Management, Vol. 9, No. 1, 2022, Article 2135220, <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2135220>.

³ Cristina Varandas, Cristina I. Fernandes & Pedro Mota Veiga, Op. Cit., Article 102504.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

تنتج آثارها فقط من خلال الانضباط والكفاءة، بل من خلال بناء قدرة بشرية وتنظيمية على التكيف والاستكشاف والاستغلال في الوقت نفسه.¹

كما بينت المراجعة المنهجية الحديثة لـ Varandas وزملائه أن إدارة الموارد البشرية تعد أحد المداخل الأساسية لفهم المؤسسات البراعة، لأن تحقيق البراعة يتطلب ممارسات تشجع التعلم، الابتكار، المرونة، والمواءمة الاستراتيجية بين الموارد البشرية وباقي وظائف المؤسسة.²

وفي الاتجاه نفسه، تقترح دراسة Islam وزملائه أن ممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو المرونة تساهم في بناء البراعة على مستوى العاملين، ثم تنتقل آثارها إلى المستوى المؤسسي، خصوصا عندما تدعمها قيادة تمكينية قادرة على تخفيف التعارض بين متطلبات الاستغلال ومتطلبات الاستكشاف.³

وتدعم الدراسات التطبيقية العربية هذا الطرح؛ فقد بينت دراسة الخشالي والشاعر على شركات صناعة الأدوية الأردنية وجود أثر دال لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية، كما استعملت الأبعاد الثلاثة نفسها: مرونة المهارات، مرونة السلوك، ومرونة الممارسات. كذلك بينت دراسة الأسدي والعامري أن أبعاد مرونة الموارد البشرية ترتبط إيجابيا بالبراعة التنظيمية، مع بروز واضح لمرونة الممارسة ومرونة السلوك في تفسير التغير في البراعة.⁴

وتكتسب هذه الإضافة أهمية خاصة لأن إحدى الدراسات الحديثة التي طبقت على البنوك التجارية المصرية توصلت إلى وجود علاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في البيئة البنكية، وهو ما

¹ Mercedes Úbeda-García et al., Op. Cit., pp. 397-406.

² Cristina Varandas, Cristina I. Fernandes & Pedro Mota Veiga, Op. Cit., Article 102504.

³ Md. Zahidul Islam et al., Op. Cit.

⁴ Shaker Jaralla Alkshali & Sawsan Abdullah Alshaer, Op. Cit., pp. 561-587.

كاظم ناثريونس الأسدي وعامر عبد اللطيف كاظم العامري، مرجع سابق، ص 274-292.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

يجعل ربط المتغيرين مناسباً منهجياً لدراسة حالة وكالة بنكية، مع ضرورة مراعاة اختلاف السياق المؤسسي والقانوني بين البنوك والدول.¹

وتزداد أهمية هذه العلاقة في القطاع البنكي، لأن البنك يعمل في بيئة تجمع بين القيود التنظيمية الصارمة والحاجة المستمرة إلى تحسين الخدمة واستيعاب التحول الرقمي وتغير حاجات العملاء. لذلك فإن وكالة بنكية لا تمتلك مرونة كافية في مهارات موظفيها وسلوكياتهم وممارسات تسييرهم قد تنجح في المحافظة على الإجراءات اليومية، لكنها ستجد صعوبة في بناء براعة مؤسسية تسمح لها بالاستجابة السريعة واستثمار الفرص الجديدة.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول إن مرونة الموارد البشرية تمثل أحد المداخل المفسرة للبراعة المؤسسية في هذه الدراسة، لأنها توفر القاعدة البشرية التي تسمح للوكالة بتحقيق التوازن بين استغلال إمكاناتها الحالية في تقديم خدمات مصرفية مستقرة وفعالة، واستكشاف أساليب وفرص جديدة لتحسين علاقتها بالعملاء وتطوير أدائها. ومن ثم، فإن اختبار العلاقة بين المتغيرين لا يمثل مجرد اختبار إحصائي، بل يعبر عن منطق إداري يربط بين قدرة المورد البشري على التكيف وقدرة المؤسسة على البقاء والتجدد.

خلص هذا المبحث إلى أن البراعة المؤسسية تقوم على قدرة المؤسسة على تحقيق نوع من التوازن بين بعدين متكاملين؛ يمثل الأول في استكشاف الفرص الجديدة، وما يرتبط به من بحث وتجريب وتطوير، بينما يمثل الثاني في استغلال الفرص والإمكانات الحالية، وما يرتبط به من تحسين للأنشطة القائمة ورفع لكفاءة استخدام الموارد. ومن ثم، فإن البراعة المؤسسية لا تعبر عن الابتكار وحده، ولا عن الكفاءة التشغيلية وحدها، بل عن الجمع بينهما وفق ما تسمح به قدرات المؤسسة وسياق عملها.

كما أظهر هذا المبحث أن تحقيق البراعة المؤسسية يرتبط بمجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية، مثل وضوح التوجه، قدرة القيادة على إدارة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، ووجود موارد بشرية قادرة على التكيف مع متطلبات العمل. وبذلك يشكل هذا المبحث مدخلاً لفهم المتغير التابع في الدراسة،

¹ شوقي الصباغ، وأسماء وهبة مليجي الشبيني، "العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، 2023، DOI:

<https://doi.org/10.21608/sjsc.2023.238816.1362>.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

ويمهد للربط بينه وبين مرونة الموارد البشرية، ثم الانتقال إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين أو العلاقة بينهما.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تكتسب الدراسات السابقة أهمية منهجية في بناء الإطار النظري للدراسة، لأنها تسمح بتحديد المسارات التي عالجتها متغيري البحث، وبيان طبيعة العلاقة بينهما، وتوضيح ما يمكن أن تضيفه الدراسة الحالية من زاوية تطبيقية ومنهجية. وعليه، تم تنظيم هذا المبحث في ثلاثة مطالب؛ يخصص الأول للدراسات التي تناولت مرونة الموارد البشرية، ويخصص الثاني للدراسات التي تناولت البراعة المؤسسية، بينما يعرض الثالث أوجه الاختلاف والفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير مرونة الموارد البشرية

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة الخشالي والشاعر (2020) بعنوان: مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة: مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات، في البراعة التنظيمية ببعديها: استكشاف الفرص واستغلال الفرص، وذلك على مستوى شركات صناعة الأدوية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 196 مديراً من مختلف المستويات الإدارية، كما تم تحليل البيانات بالاعتماد على معامل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة من مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية داخل الشركات محل الدراسة، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية، مما

¹ شاكر جار الله الخشالي وسوسن عبد الله الشاعر، "مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 16، العدد 3، 2020، ص 561-587.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

يؤكد أن امتلاك العاملين لمهارات وسلوكيات وممارسات مرنة يساعد المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال.

2. دراسة الأسدي والعامري (2022) بعنوان: تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية - دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة بلغ حجمها 105 أفراد، وتم استرجاع 103 استبانات، كان الصالح منها للتحليل 97 استبانة، ثم عولجت البيانات باستعمال برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، كما بينت وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية، مع إبراز أهمية التدريب وتطوير المهارات في رفع قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات.

3. دراسة العوضي وآخرين (2023) بعنوان: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدى العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا²

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وكل من البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي، إضافة إلى اختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بأبعادها، الاستغلال والاستكشاف، في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها، مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسات الموارد البشرية، والتعلم التنظيمي. ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي،

¹ كاظم نائير يونس الأسدي وعامر عبد اللطيف كاظم العامري، "تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34، 2022، ص 274-292.

² إيمان علي الإمام العوضي، إيناس محمد محمد العباسي، أسامة السيد أحمد الطبلاوي، وشاهستا السعيد لبد، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدى العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 9، العدد 16، 2023، ص 1873-1911، DOI:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

وجمعت البيانات من 267 مفردة من العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا، ثم حلت باستعمال أسلوب تحليل المسار وبرنامج SPSS. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي معنوي بين مرونة الموارد البشرية وكل من البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي، كما بينت وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد المرونة في البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي، وأن تأثير مرونة الموارد البشرية على التعلم التنظيمي يزداد عند توسيط البراعة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Úbeda-García وآخرون (2018) بعنوان:

High Performance Work System and Performance: Opening the Black Box through the Organizational Ambidexterity and Human Resource Flexibility¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي في القطاع الفندقي، من خلال اختبار الدور الوسيط لكل من مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية. واعتمدت الدراسة على منهج كمي قائم على نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة PLS، وطبقت على عينة من المؤسسات الفندقية الإسبانية. وقد توصلت إلى أن مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية تؤديان دوراً وسيطاً مهماً في تفسير أثر نظم العمل عالية الأداء على الأداء، وهو ما يعني أن ممارسات الموارد البشرية لا تنتج آثارها التنظيمية بمجرد وجودها الشكلي، بل عبر قدرتها على بناء موارد بشرية قابلة للتكيف وقادرة على الجمع بين الاستغلال والاستكشاف.

¹ Mercedes Úbeda-García, Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio Zaragoza-Sáez & Francisco García-Lillo, "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility", Journal of Business Research, Vol. 88, 2018, pp. 397-406, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

2. دراسة Sabuhari وآخرون (2020) بعنوان:

The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مرونة الموارد البشرية، وكفاءة العاملين، وتكيف الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي في أداء العاملين. وقد استخدم الباحثون منهجاً كمياً، واعتمدوا على عينة مكونة من 105 موظفين في مؤسسة PT Pos Indonesia، كما تم اختبار الفرضيات باستعمال SEM-PLS. وقد توصلت الدراسة إلى أن مرونة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً معنوياً في أداء العاملين، إلى جانب كفاءة العاملين والرضا الوظيفي، في حين لم يظهر لتكيف الثقافة التنظيمية أثر وسيط معنوي في العلاقة بين المرونة والأداء. وتفيد هذه الدراسة موضوع البحث الحالي في إبراز أن مرونة الموارد البشرية ليست متغيراً تنظيمياً مجرداً، بل تنعكس على أداء الأفراد، وهو ما يشكل قاعدة مهمة لبناء البراعة المؤسسية.

3. دراسة Martínez-Sánchez وآخرون (2021) بعنوان:

The Strategy of Human Resource Flexibility versus Absorptive Capacity of Knowledge: An Integrative Framework in Industrial Firms²

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والقدرة الاستيعابية للمعرفة في المؤسسات الصناعية الإسبانية، وبيان آثار الجمع بينهما في الابتكار. واعتمدت الدراسة على بيانات 1666 مؤسسة

¹ Rahmat Sabuhari, Achmad Sudiro, Dodi W. Irawanto & Mintarti Rahayu, "The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance", Management Science Letters, Vol. 10, No. 8, 2020, pp. 1775-1786, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>.

² Ángel Martínez-Sánchez, Silvia Vicente-Oliva & Manuela Pérez-Pérez, "The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge: An integrative framework in industrial firms", European Journal of Innovation Management, Vol. 24, No. 2, 2021, pp. 315-337, <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0314>.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

صناعية إسبانية، واستعملت التحليل العنقودي وعددا من المؤشرات الوصفية لتحديد أنماط المؤسسات حسب مستوى مرونة الموارد البشرية والقدرة الاستيعابية. وقد بينت النتائج أن مرونة الموارد البشرية ترتبط بقدرة المؤسسة على استيعاب المعرفة وتوظيفها، وأن الجمع بين المرونة والمعرفة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار. وتظهر أهمية هذه الدراسة في أنها تنقل مرونة الموارد البشرية من مستوى التكيف الداخلي إلى مستوى الاستفادة من المعرفة الخارجية وتحويلها إلى ممارسات ابتكارية.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير البراعة المؤسسية

أولا: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة شهاب (2021/2020) بعنوان: دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية، من خلال التركيز على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين، وربطها بقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف. واعتمدت الدراسة على عرض نظري وتحليلي يربط بين إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، كما بينت أن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تسهم في تعزيز مهارات العاملين، وفي تكوين قوة عاملة قادرة على دعم التكيف والابتكار. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في إبراز أن البراعة المؤسسية لا تنفصل عن إدارة المورد البشري، لأن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الحالية واستكشاف فرص جديدة تمر غالبا عبر سياسات استقطاب وتدريب وتطوير ملائمة.

¹ بشرى صبحي شهاب، "دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية"، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، قسم إدارة الأعمال، 2021/2020.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراءة المؤسسية

2. دراسة كامل وآخرين (2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على البراءة التنظيمية - دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في البراءة التنظيمية داخل البنوك التجارية العامة والخاصة. وقد اكتسبت أهميتها من ربطها بين التحول الرقمي والقدرة على تحقيق البراءة التنظيمية في القطاع البنكي، وهو قطاع قريب من مجال الدراسة الحالية. واعتمدت الدراسة على منهج مقارن في بيئة البنوك، وتناولت البراءة التنظيمية باعتبارها قدرة على الموازنة بين كفاءة الأنشطة الحالية واستكشاف فرص وخدمات جديدة. وقد بينت الدراسة أن التحول الرقمي يمثل أحد المداخل المهمة لدعم البراءة التنظيمية، لأنه يرفع قدرة البنوك على تحسين خدماتها الحالية وفي الوقت نفسه تطوير قنوات وأساليب جديدة للتعامل مع العملاء.

3. دراسة شرف الدين وطاهر (2024) بعنوان: أثر البراءة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراءة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تناول البراءة بوصفها قدرة تنظيمية قائمة على الاستكشاف والاستغلال. واعتمدت الدراسة على إطار تطبيقي يربط بين أبعاد البراءة التنظيمية ومؤشرات الأداء المؤسسي، وقد توصلت إلى أن البراءة التنظيمية تمثل مدخلا مهما لتحسين الأداء، لأنها تسمح للمؤسسة بالعمل في اتجاهين متكاملين: تحسين ما هو قائم من أنشطة وخدمات، والبحث في الوقت نفسه عن فرص وأساليب جديدة. وتبرز فائدة هذه الدراسة في دعم الجانب النظري للدراسة الحالية، خاصة عند تفسير البراءة المؤسسية باعتبارها نتيجة تنظيمية يمكن أن تتأثر بمستوى مرونة الموارد البشرية.

¹ شياء فهمي محمد كامل، نجلاء حسن جمعة أحمد، وعمرو محمد أحمد عواد، "أثر التحول الرقمي على البراءة التنظيمية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 3، 2023، ص 63-76.

² نشوه شرف الدين وشريف طاهر محمد فريد طاهر، "أثر البراءة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية"، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 2، 2024، ص 689-713، DOI:

10.21608/bjhs.2024.328730.1352.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

4. دراسة قاسم وعيسى ومتوج (2024) بعنوان: أثر البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البراعة التنظيمية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي داخل فروع المصارف التقليدية الخاصة بمدينة اللاذقية. وقد توصلت إلى وجود أثر طردي قوي ذي دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية، براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال، في تحقيق التميز التنظيمي، خاصة فيما يرتبط بتميز القيادة وتميز الموارد البشرية، مع وجود أثر مقبول ودال في بعد الخدمات. وتعد هذه الدراسة قريبة من الدراسة الحالية من حيث المجال البنكي ومن حيث ربط البراعة التنظيمية بأداء المؤسسة، غير أنها لا تركز مباشرة على مرونة الموارد البشرية باعتبارها متغيراً مستقلاً.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Yunita وآخرون (2023) بعنوان:

Organizational Ambidexterity: The Role of Technological Capacity and Dynamic Capabilities in the Face of Environmental Dynamism²

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القدرة التكنولوجية والقدرات الديناميكية في تحقيق البراعة التنظيمية داخل القطاع البنكي الإندونيسي في ظل بيئة ديناميكية. واعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال مسح قادة البنوك التجارية الإندونيسية، وتم تحليل البيانات باستعمال برنامج SmartPLS. وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة التكنولوجية تؤثر في البراعة التنظيمية، وأن هذا الأثر يصبح أقوى عندما تتوسطه القدرات الديناميكية، كما بينت أن البيئة الديناميكية لا تؤثر مباشرة في البراعة التنظيمية في القطاع البنكي

¹ سامر أحمد قاسم، جميل عيسى، وعلى آدم متوج، "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، 2024، ص 177-194.

² T. Yunita, et al., "Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism", Heliyon, 2023, Article e20382, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20382>.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

محل الدراسة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها تربط البراعة التنظيمية بسياق بنكي وبالحاجة إلى قدرات داخلية تتيح التكيف والاستجابة.

2. دراسة Sarmento وآخرون (2024) بعنوان

From Organizational Ambidexterity to Organizational Performance: The Mediating Role of Value Co-Creation¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر البراعة التنظيمية في الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لخلق القيمة المشتركة. وقد اختبر الباحثون الإطار المقترح اعتماداً على مسح شمل 324 من كبار المديرين والمسؤولين التنفيذيين، وتوصلوا إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر إيجابياً في خلق القيمة المشتركة، وأن هذا الأثر يكون أقوى في المؤسسات الكبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما بينت النتائج أن خلق القيمة المشتركة يتوسط العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء. وتساعد هذه الدراسة في توضيح أن أثر البراعة المؤسسية لا يظهر فقط في كفاءة العمليات، بل يمتد إلى قدرة المؤسسة على إنتاج قيمة مشتركة مع المتعاملين وأصحاب المصلحة.

¹ M. Sarmento, et al., "From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 120, 2024, pp. 125-138, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.011>.

3. دراسة Hoessler و Carbon (2024) بعنوان:

Guiding Incumbent Companies in Navigating Digital Transformations: A Qualitative Study on Structural Ambidexterity and Strategic Leadership¹

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم توجيهات للمؤسسات القائمة في إدارة التحول الرقمي من منظور البراعة الهيكلية والقيادة الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة على تصميم نوعي استكشافي، من خلال 33 مقابلة شبه موجهة مع مشاركين من مستويات وقطاعات مختلفة. وقد بينت الدراسة أن الهياكل التنظيمية قد تشكل عائقاً أمام التحول الرقمي إذا لم تكن قادرة على الفصل والتكامل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، كما أكدت دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التوتر بين الكفاءة الحالية والابتكار المستقبلي. وتفيد هذه الدراسة في دعم فكرة أن البراعة المؤسسية تحتاج إلى بنية وقيادة تسمحان بترجمة المرونة إلى ممارسات قابلة للتنفيذ.

4. دراسة Varandas وآخرون (2024) بعنوان:

Human Resource Management in Ambidextrous Organisations – A Systematic Literature Review²

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الركائز والاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات البارعة، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات المنشورة في قاعدة Web of Science. وبعد تحليل 121 مقالا باستعمال أساليب التحليل البليومتري، توصلت الدراسة إلى تحديد أربعة أعمدة أساسية لإدارة

¹ S. Hoessler & C.-C. Carbon, "Guiding incumbent companies in navigating digital transformations: A qualitative study on structural ambidexterity and strategic leadership", Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, Vol. 20, No. 4, 2024, pp. 49-72, <https://doi.org/10.7341/20242043>.

² Cristina Varandas, Cristina I. Fernandes & Pedro Mota Veiga, "Human resource management in ambidextrous organisations - A systematic literature review", Technology in Society, Vol. 77, 2024, Article 102504, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102504>.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

الموارد البشرية في المؤسسات البارعة، وهي: القيادة البارعة، أنظمة الإدارة البارعة، التعلم البارع، والثقافة التنظيمية البارعة. وتعد هذه الدراسة ذات أهمية مباشرة للبحث الحالي، لأنها توضح أن البراعة المؤسسية لا تتحقق بمعزل عن إدارة الموارد البشرية، بل تحتاج إلى ممارسات وقيادة وثقافة قادرة على الجمع بين الاستغلال والاستكشاف.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية (الفجوة البحثية)

من خلال عرض الدراسات السابقة، يتضح أن موضوع مرونة الموارد البشرية وموضوع البراعة المؤسسية قد حظيا باهتمام معتبر في الأدبيات الإدارية، سواء من خلال الدراسات التي تناولت مرونة الموارد البشرية باعتبارها متغيراً مؤثراً في الأداء التنظيمي أو الإبداع أو القدرة على التكيف، أو من خلال الدراسات التي درست البراعة المؤسسية بوصفها قدرة تنظيمية قائمة على الجمع بين استكشاف الفرص واستثمار الإمكانيات الحالية. كما اتجهت بعض الدراسات إلى الربط بين المتغيرين بصورة مباشرة، من خلال تحليل أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية أو المؤسسية في قطاعات مختلفة.

وتمتثل الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في اعتمادها على متغيري مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية، كما تلتزم معها في النظر إلى مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد مرتبطة بالمهارات والسلوكيات وممارسات الموارد البشرية، وفي النظر إلى البراعة المؤسسية من خلال بعدي الاستكشاف والاستغلال أو الاستثمار. كما تشترك معها في توظيف المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدام المعالجة الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرات.

غير أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، إذ تم إنجازها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR وكالة تبسة، وهو مجال بنكي محلي يتميز بخصوصية تنظيمية ومهنية تختلف عن القطاعات الصناعية أو الخدمية الواسعة التي تناولتها بعض الدراسات السابقة. كما أن اختيار وكالة بنكية واحدة يجعل الدراسة أقرب إلى دراسة حالة تهدف إلى فهم الظاهرة داخل سياق تنظيمي محدد، بدل التوسع في عينة كبيرة ومتعددة المؤسسات.

كما تختلف الدراسة الحالية من حيث الفئة المستهدفة، حيث تم توجيه الاستبانة إلى موظفي الوكالة محل الدراسة، باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على التعبير عن واقع مرونة المهارات والسلوكيات وممارسات الموارد

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

البشرية داخل بيئة العمل البنكي، وكذا عن مظاهر البراعة المؤسسية المرتبطة بتطوير الخدمات، واستكشاف الفرص، واستثمار الإمكانيات الحالية. وهذا يمنح الدراسة طابعاً ميدانياً مرتبطاً بإدراك العاملين المباشر للواقع التنظيمي داخل الوكالة.

وتتميز الدراسة كذلك من حيث بناء الأداة، إذ تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد هي: مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، في حين تم قياس البراعة المؤسسية من خلال بعدي استكشاف الفرص واستثمار الفرص. وبذلك تجمع الدراسة بين بناء نظري مستند إلى الأدبيات السابقة، وتكييف ميداني يناسب خصوصية العمل البنكي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة.

ومن هذا المنطلق، تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في محاولة اختبار العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية داخل سياق بنكي جزائري محلي، مع التركيز على إدراك الموظفين لهذه العلاقة داخل وكالة واحدة محددة، وهو ما يتيح فهماً أكثر قرباً من الواقع التنظيمي، ويسمح بإبراز خصوصية مرونة الموارد البشرية في دعم البراعة المؤسسية داخل المؤسسات البنكية العمومية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية

خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لمتغيري الدراسة، حيث تم في البداية عرض ماهية مرونة الموارد البشرية من خلال تحديد مفهومها، وأبعادها، وأنواعها، والعوامل التي يمكن أن تؤثر في تحقيقها داخل المؤسسة. وقد بين هذا العرض أن مرونة الموارد البشرية لا ترتبط بجانب واحد من جوانب العمل، بل تشمل مهارات العاملين، وسلوكياتهم، وممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة لتنظيم العمل والتكيف مع تغيراته.

كما تم التطرق إلى البراعة المؤسسية باعتبارها مفهوماً يقوم على الجمع بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الإمكانيات الحالية، وهو ما يسمح بفهم الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تحافظ على كفاءة أنشطتها القائمة، وفي الوقت نفسه تبحث عن إمكانيات جديدة للتطوير والتحسين. وقد تم ضمن هذا السياق توضيح العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية، من خلال إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه مرونة المهارات والسلوكيات وممارسات الموارد البشرية في دعم قدرة المؤسسة على الاستكشاف والاستغلال.

وبعد ذلك، تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مرونة الموارد البشرية أو البراعة المؤسسية أو العلاقة بينهما، بما ساعد على تحديد موقع الدراسة الحالية وإبراز الفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها. وبناء على ما سبق، يوفر هذا الفصل أرضية نظرية للانتقال إلى الفصل التطبيقي، الذي سيخصص لدراسة واقع مرونة الموارد البشرية وعلاقتها بالبراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، اعتماداً على تحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: دور مرونة الموارد البشرية في البراعة
المؤسسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة

تبسة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيري الدراسة، والمتمثلين في مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية، يصبح من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي من أجل اختبار ما تم بناؤه نظريا في الواقع الميداني. فالتحليل النظري، رغم أهميته في ضبط المفاهيم وتحديد الأبعاد، يبقى بحاجة إلى دعم ميداني يسمح بمعرفة مستوى تحقق هذه المتغيرات داخل المؤسسة محل الدراسة، ومدى وجود علاقة أو أثر بينهما.

وعليه، يخصص هذا الفصل لدراسة دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR وكالة تبسة، باعتبارها المجال التطبيقي الذي تم فيه توزيع الاستبانة وجمع البيانات من الموظفين الإداريين. وقد تم اختيار هذه الوكالة بالنظر إلى طبيعة النشاط البنكي الذي يتطلب موارد بشرية قادرة على التكيف مع الإجراءات، والتعامل مع الزبائن، ومواكبة التغيرات التنظيمية والخدمية، وهو ما يجعلها مجالا مناسباً لدراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية.

ولتحقيق أهداف هذا الفصل، تم أولاً تقديم لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووكالة تبسة، بما يسمح بفهم الإطار التنظيمي والميداني للدراسة، ثم تم عرض منهجية التحضير للدراسة التطبيقية من حيث مجتمع الدراسة وعينها وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة، وبعد ذلك تم الانتقال إلى تحليل نتائج الاستبانة، بدءاً من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ثم وصف وتحليل محوري مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

ومن أجل تنظيم هذا الفصل، تم تقسيمه إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR؛
- المبحث الثاني: تحضير الدراسة التطبيقية؛
- المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من المؤسسات المالية العمومية في الجزائر، وقد أنشئ سنة 1982 في إطار إعادة تنظيم المنظومة المصرفية وتوجيه جزء من النشاط البنكي نحو تمويل القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. ويكتسي تقديم هذا البنك أهمية في الدراسة الحالية باعتباره الإطار المؤسسي الذي تنتمي إليه وكالة تبسة محل الدراسة، كما يسمح التعرف على نشأته ومهامه وهيكله التنظيمي بفهم طبيعة البيئة البنكية التي تم فيها قياس مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية.

وبما أن موضوع الدراسة يرتبط بدور مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية، فإن عرض لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يهدف إلى دراسة البنك من زاوية مالية أو استراتيجية مستقلة، وإنما إلى تقديم المجال التطبيقي الذي تم فيه توزيع الاستبيان وتحليل إجابات الموظفين. وسيم تناول هذا المبحث من خلال المطلبين الآتيين:

- المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
- المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يمثل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة بنكية عمومية ذات امتداد وطني، ترتبط مهامه الأساسية بتمويل النشاطات الفلاحية والريفية، وتقديم خدمات مصرفية لفئات مختلفة من الزبائن. وفي إطار هذه الدراسة، يكتسي البنك أهمية خاصة لأنه يوفر مجالا تنظيميا مناسباً لدراسة مرونة الموارد البشرية داخل مؤسسة بنكية، ومدى ارتباط هذه المرونة بقدرة الوكالة محل الدراسة على تطوير خدماتها واستثمار فرصها.

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامه

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR إلى القطاع العمومي، وقد تأسس بموجب المرسوم رقم-82/106 المؤرخ في 13 مارس 1982، في إطار إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وتخصيص مؤسسة بنكية لدعم القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. وقد انطلق نشاط البنك من شبكة أولية من الوكالات

التي آلت إليه من البنك الوطني الجزائري، ثم توسع تدريجيا عبر مختلف ولايات الوطن، بما جعله من البنوك العمومية ذات الحضور الميداني الواسع.

يضطلع البنك بمجلة من المهام المصرفية المرتبطة بتمويل النشاطات الفلاحية والريفية، واستقبال الودائع، ومنح القروض، وتقديم خدمات مصرفية متنوعة للأفراد والمؤسسات، كما يعمل على مواكبة التحولات التي يعرفها النشاط البنكي من خلال تطوير أدوات التسيير، وتحسين نوعية الخدمات، وتوظيف الإعلام الآلي في معالجة العمليات المصرفية، وهو ما يجعل موارده البشرية مطالبة بالتكيف مع إجراءات العمل والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

ومن هذا المنطلق، فإن طبيعة نشاط البنك تبرز أهمية العنصر البشري في ضمان جودة الخدمة واستمرارية الأداء، لأن الموظفين يمثلون حلقة الوصل بين السياسات البنكية من جهة، والزبائن والعمليات اليومية من جهة أخرى، الأمر الذي يجعل دراسة مرونة الموارد البشرية داخل إحدى وكالاته ذات صلة مباشرة بموضوع البراعة المؤسسية.

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بطبيعة نشاطه، من أهمها المساهمة في تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المرتبطة به، وتوسيع شبكة الخدمات البنكية بما يسمح بتقريب الخدمة من الزبائن، وتحسين جودة الأداء المصرفي داخل الوكالات، إضافة إلى تعبئة الموارد المالية وتوجيهها لخدمة النشاط الاقتصادي.

كما يعمل البنك على تطوير علاقته بزبائنه من خلال تنويع الخدمات، وتحسين ظروف استقبالهم، وتحديث أساليب العمل داخل فروعهم، إلى جانب الاهتمام بتأهيل موارده البشرية وتكوينها حتى تتمكن من التعامل مع متطلبات النشاط البنكي المتجددة. وتعد هذه الجوانب مهمة في إطار الدراسة الحالية، لأنها تبرز العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية وقدرة المؤسسة البنكية على تحسين خدماتها والتكيف مع محيطها.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق داخلية من وكالة تبسة.

يبين الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وجود تسلسل هرمي وظيفي يبدأ من قمة الهرم التنظيمي ممثلة في الرئيس المدير العام، والذي يعد السلطة العليا في البنك، وتتضوي تحت إدارته المباشرة عدة إدارات مركزية ذات طابع استراتيجي، مثل إدارة الشؤون الخارجية وإدارة الخزانة وغيرها من الإدارات المحورية التي تؤدي أدوارا تنسيقية ورقابية.

ويتفرع من هذا المستوى الإداري الأعلى مديرتان أساسيتان، تتولى إحداهما مهام التسيير الإداري، بينما تختص الأخرى بمجال الاستغلال، وتنبتق من كل منهما إدارات تنفيذية متخصصة على غرار إدارة الوسائل وإدارة تمويل المؤسسات، وهو ما يعكس توزيعا وظيفيا دقيقا يراعي طبيعة المهام والاختصاصات.

ثم تندرج البنية التنظيمية لتشمل مديريات الفروع التي تتولى الإشراف المباشر على النشاطات الميدانية على المستوى الجهوي، وتشكل حلقة وصل بين الإدارة المركزية والوكالات، أما في قاعدة الهرم، فتأتي الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني، والتي تمثل الواجهة التشغيلية المباشرة مع الزبائن وتجسد تطبيق السياسات المصرفية على أرض الواقع.

يسمح هذا التنظيم الهرمي والوظيفي بتوزيع الاختصاصات بين المستوى المركزي والمديريات الجهوية والوكالات، كما يوضح أن الوكالة البنكية لا تعمل بمعزل عن الإطار العام للبنك، بل تمثل الامتداد العملي للسياسات والإجراءات التي تحددها الإدارة المركزية. ومن ثم، فإن دراسة وكالة تبسة تتيح فهم كيفية تجسيد هذه السياسات في الواقع العملي، خاصة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، وتوزيع المهام، وتحسين الخدمة، وهي عناصر ترتبط مباشرة بموضوع مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية.

المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة

تمثل الوكالات البنكية المستوى الأقرب إلى الزبائن، لأنها تتولى تنفيذ العمليات اليومية وتجسيد السياسات المصرفية للبنك على المستوى المحلي. ومن هذا المنطلق، تعد وكالة تبسة المجال التطبيقي لهذه الدراسة، حيث تم من خلالها جمع البيانات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية، بالاعتماد على استجابات موظفي الوكالة.

أولاً: التعريف بوكالة تبسة

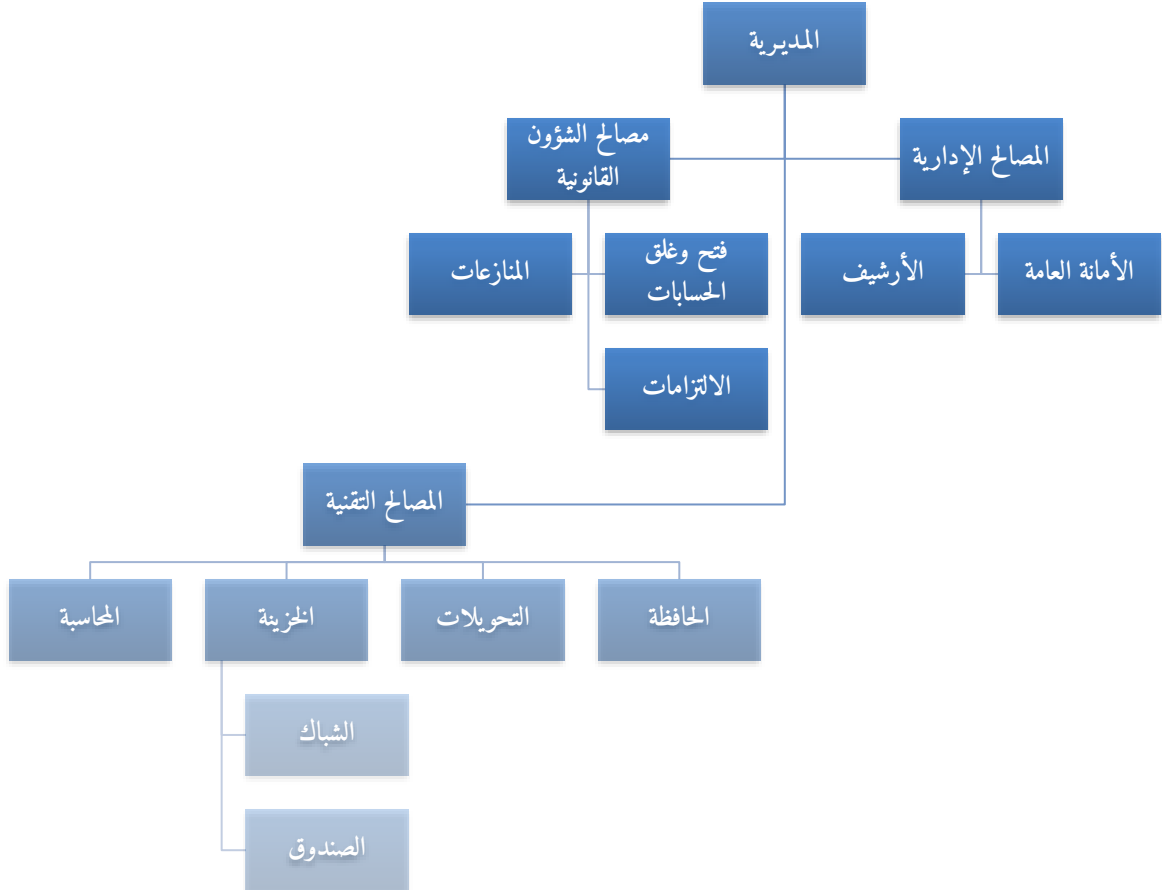
تم إنشاء الوكالة رقم 488 بمدينة تبسة، وهي وكالة رئيسية يعود تاريخ تأسيسها إلى شهر مارس سنة 1982، حيث انتقلت حينها من تبعيتها للبنك الوطني الجزائري إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، في إطار إعادة تنظيم النشاط البنكي وتوجيهه نحو خدمة القطاع الفلاحي والأنشطة المرتبطة به.

وتعد وكالة تبسة من الوكالات النشطة ضمن شبكة البنك، إذ تقدم خدمات مصرفية متنوعة للزبائن، ويتولى موظفوها تنفيذ العمليات البنكية اليومية والتعامل مع مختلف الملفات الإدارية والمالية والقانونية. وتكتسي هذه الوكالة أهمية في الدراسة الحالية لأنها تمثل مجالا مناسباً لتحليل واقع مرونة الموارد البشرية داخل بيئة بنكية محلية، ومدى ارتباط هذه المرونة بقدرة الوكالة على تحسين خدماتها واستثمار فرصها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة تبسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق داخلية من وكالة تبسة.

ثالثا: المهام الأساسية للهيكل التنظيمي لوكالة تبسة

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة رقم 488 التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من ثلاث مصالح رئيسية، تكامل فيما بينها لضمان حسن سير العمل وتقديم خدمات فعالة للزبائن:

1. مصلحة الشؤون الإدارية

تعد هذه المصلحة الركيزة الأساسية في التنظيم الداخلي للوكالة، حيث تعنى بتسيير الجوانب الإدارية من خلال:

- إدارة المدير: يعتبر المدير المسؤول التنفيذي الأول عن ضمان حسن سير المهام اليومية، كما يشرف مباشرة على جميع المصالح.
- الأمانة العامة: تعمل كحلقة وصل مباشرة بين المدير وبقية المصالح، إذ تتولى تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة عنه وتتابع تنفيذها.
- مصلحة الأرشيف: تتولى تنظيم وحفظ المستندات والوثائق الإدارية والمالية بطريقة تمكن من الرجوع إليها عند الحاجة، مما يضمن توثيقا دقيقا لمسار العمليات.

2. مصلحة الشؤون القانونية

تختص هذه المصلحة بالمهام ذات الطابع القانوني والرقابي، والتي تتطلب دقة ومتابعة مستمرة، وتشمل:

- فتح وغلق الحسابات البنكية: وفقا للإجراءات القانونية والتنظيمية المعتمدة.
- متابعة المنازعات القضائية: من خلال الإشراف على الملفات المتعلقة بالنزاعات القانونية وتمثيل مصالح البنك أمام الجهات المختصة.
- تنفيذ الالتزامات التعاقدية: التي تقع على عاتق البنك سواء تجاه الزبائن أو الشركاء، بما يضمن الامتثال للاتفاقيات والقوانين السارية.

3. مصلحة الشؤون التقنية

تعد هذه المصلحة المحور العملي لجميع المعاملات المصرفية اليومية، إذ تتضمن عدة أقسام تعمل بتناسق لتقديم الخدمة، وهي:

- مصلحة الحافظة: تتكفل باستلام ومعالجة الشيكات وفقا للإجراءات المصرفية المعتمدة.
 - مصلحة التحويلات: تعنى بإعداد الصكوك المضمونة وتنفيذ عمليات التحويل المالية بدقة وسرعة.
 - مصلحة الخزينة: تضم شبائيك السحب والإيداع، بالإضافة إلى الصندوق المسؤول عن تحويل المعاملات من الشكل الكاشي إلى النقدي.
 - مصلحة المحاسبة: تتولى مراقبة حسابات الزبائن، وتشرف على تسجيل العمليات المالية بدقة لضمان توازن السجلات ومصادقتها.
- بهذا الهيكل المتكامل، تسعى الوكالة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء وضمان جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وذلك من خلال توزيع دقيق للهام وتنسيق فعال بين مختلف المصالح.

رابعاً: العمليات التي تؤديها وكالة تبسة

تعتمد الوكالة على أداء مجموعة من العمليات الحيوية من خلال مصالحها الأساسية الثلاث، حيث تشكل هذه المصالح لتقديم خدمات مصرفية فعالة ومنظمة:

1. عمليات مصلحة الشؤون التقنية

تعنى هذه المصلحة بتنفيذ مختلف العمليات المالية اليومية، وتضم عدة أقسام تعمل بشكل تكاملي:

أ. الخزينة

- تضم مصلحتين مترابطتين هما الشباك والصندوق، حيث يتولى الشباك تسجيل عمليات الدفع والسحب والإيداع، بينما يقوم الصندوق بتحويل هذه العمليات من صيغتها الكاشية إلى النقدية.

ب. مصلحة الحافظة

- تتولى تحصيل الأوراق التجارية مثل الشيكات، السفتجة، والسند لأمر.

- تمثل الوسيط بين الزبائن والوكالة من جهة، وبين الوكالات الأخرى من جهة ثانية، خاصة فيما

يعرف بعملية La Présentation.

وتمر هذه العملية بثلاث مراحل أساسية:

- استلام صكوك الزبائن.
- التنسيق مع الوكالات الأخرى.
- التعامل مع الصكوك غير المدفوعة في الحالات الاستثنائية.

ج. مصلحة التحويلات

- تكمل عمل مصلحة الحافظة من خلال تحويل المبالغ من حساب إلى آخر.
- تتولى إعداد الصكوك المضمونة بدقة وسرعة.

د. مصلحة المحاسبة

تشمل مهامها الأساسية ما يلي:

- المراقبة اليومية للحسابات وتصنيفها حسب طبيعتها.
- ترتيب إشعارات الدفع والسحب وفقا لنوع الحساب.
- إعداد تقرير يومي مفصل في نسختين.
- تنظيم الوثائق المحاسبية وفقا للمخطط الوطني المحاسبي.
- إعداد نموذج بحركة الحسابات اليومية.
- حفظ الشيكات والوثائق في حافطات مخصصة ومأمونة.

2. عمليات مصلحة الشؤون الإدارية

تشرف هذه المصلحة على التسيير الداخلي للوكالة وتضمن التنسيق بين مختلف الأقسام، وتشمل:

أ. مصلحة المديرية

تتولى الإشراف العام على جميع المصالح. وتشمل مهام المدير:

- ضمان احترام القوانين وتطبيق النظام الداخلي.
- متابعة سلوك الموظفين من حيث الانضباط.
- التنسيق المستمر مع الوكالات الأخرى.
- وضع السياسات الداخلية لتنظيم سير العمل.

ب. مصلحة الأمانة العامة

تعد اليد اليمنى للمدير وتسانده في تأدية مهامه من خلال:

- استقبال المكالمات وتنظيم مواعيده.
- تحضير زيارته الرسمية واستلام الرسائل والطرود والتأشير عليها.
- حفظ الوثائق الحساسة وتنظيمها بشكل آمن.

ج. مصلحة الأرشفة

نظرا لأهمية الوثائق البنكية وحاجتها إلى الرجوع المستمر، تسند هذه المهام للمصلحة:

- استلام الوثائق وحفظها في حافظات متينة تحميها من التلف.
- تسجيل الوثائق الواردة وتحمل مسؤولية فقدانها للمستلم.
- تنظيم وتصنيف الوثائق والاطلاع عليها بانتظام.
- إعلام المدير فور حدوث أي حالة فقد أو سرقة.

3. عمليات مصلحة الشؤون القانونية

تعني هذه المصلحة بمتابعة الجوانب القانونية للعلاقة مع الزبائن، وتشمل:

أ. مصلحة فتح وغلق الحسابات

- تستقبل الزبائن وتزودهم بالمعلومات الضرورية لفتح الحساب.
- تشرف على غلق الحسابات وفقا للحالات القانونية المحددة.

ب. مصلحة المنازعات

تعالج النزاعات بين الوكالة وزبائنهم، وتلعب دورا قضائيا في أربع حالات:

- حجز الحساب: نتيجة التهرب من سداد الديون.
- وفاة الزبون: للتصرف في الحساب لصالح الورثة.
- حالة ATD: في حال وجود ديون ضريبية مستحقة.
- الاعتراض على الصكوك: عند ضياع أو سرقة الصكوك، حيث يضمن البنك عدم استخدامها.

ج. مصلحة الالتزامات

تعتبر من أهم المصالح نظرا لطبيعة وظائفها، حيث تتعامل مع:

- الالتزامات من طرف الزبائن: مثل الحصول على القروض.
- الالتزامات من طرف الوكالة: من خلال قبول الدائع بأنواعها المختلفة.

يظهر توزيع العمليات على مختلف المصالح في وكالة تبسة مدى تنوع المهام البنكية وتشابكها، حيث تتكامل المصالح الإدارية والتقنية والقانونية لضمان تنفيذ العمليات اليومية وتقديم الخدمات للزبائن. كما يبرز هذا التنظيم أهمية الموارد البشرية في سير العمل داخل الوكالة، لأن فعالية الأداء لا ترتبط فقط بوجود هيكل تنظيمي واضح، بل كذلك بقدرة الموظفين على التكيف مع المهام، والتنسيق بين المصالح، والاستجابة لمتطلبات الزبائن والإجراءات البنكية. ومن ثم، يشكل هذا المبحث مدخلا ضروريا لفهم مجال الدراسة قبل الانتقال إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بمرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يشكل هذا المبحث الأساس المنهجي للدراسة، حيث يحدد الإطار العملي للبحث بدءاً من تعيين المجتمع والعينة، مروراً بآليات جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وصولاً إلى ضمان جاهزيتها للتحليل.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR وكالة تبسة، حيث يبلغ عددهم، وفق مصدر من المؤسسة، 25 موظفاً إدارياً. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ومحدوديته، تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، وذلك من خلال توجيه الاستبانة إلى جميع أفراد المجتمع بدل اختيار عينة جزئية منه. ويعد هذا الأسلوب مناسباً في الحالات التي يكون فيها المجتمع الأصلي محدود العدد وقابلًا للحصر، لأنه يسمح بتغطية جميع المفردات المعنية بالدراسة، ويقلل من إشكال اختيار العينة أو تمثيلها للمجتمع.

وبناء على ذلك، تم توزيع 25 استبانة على جميع الموظفين الإداريين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، وتم استرجاعها كاملة بعد المتابعة، كما تبين بعد فحصها أنها صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستبانات المعتمدة في الدراسة 25 استبانة، وهو ما يمثل نسبة تغطية قدرها 100% من مجتمع الدراسة.

الاستبانات	العدد	النسبة %
الموزعة	25	100
التي تم استرجاعها	25	100
الصالحة للتحليل	25	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وعليه، فإن الدراسة الحالية لم تعتمد على عينة ممثلة لمجتمع أكبر، وإنما اعتمدت على مسح شامل لجميع الموظفين الإداريين في الوكالة محل الدراسة. وبذلك فإن النتائج المتوصل إليها تعبر عن أفراد مجتمع الدراسة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، في حدود المجال المكاني والزمني للدراسة.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات وأدوات المعالجة الإحصائية

يهدف هذا المطلب إلى إيضاح الأساليب المتبعة في جمع البيانات الأولية والثانوية، بالإضافة إلى الطرق الكمية المستخدمة في معالجتها. كما يسلط الضوء على أهمية التناغم بين تصميم أدوات القياس، مثل استبانة الدراسة، واختيار المنهجيات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف البحث.

أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

لدراسة موضوع البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتتمثل في:

1. الوثائق الداخلية للمؤسسة محل الدراسة.
2. الموقع الإلكتروني للمؤسسة محل الدراسة.
3. مقابلات مع إطارات المؤسسة.
4. الاستبانة: تمت الاستعانة بها كأداة رئيسية للإجابة عن تساؤلات الدراسة، إذ وجهت إلى الموظفين الإداريين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR وكالة تبسة. وتعرف الاستبانة بأنها قائمة منظمة تضم مجموعة من العبارات والآراء المحتملة، والمجيب عليها يضع إشارة على ما يتوافق ورأيه.

ثانيا: أدوات المعالجة الإحصائية

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى طبيعة مقياس إدارة المستخدم في الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

1. مقياس أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج (SPSS V²⁹)، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = $(5-1) = 4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي: $4/5 = 0.8$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

الجدول رقم 1: تحديد طول خلايا مقياس ليكرت

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale).

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [1.80 - 1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جداً؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [2.60 - 1.81] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [3.40 - 2.61] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرحح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [3.41- 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرحح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [4.21- 5.00] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.
- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V²⁹) وفيما يلي مجموعة من تلك الأساليب:

- حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث يعبر على مدى صلاحية الاستبانة لاستخدامه من أجل جمع البيانات، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0.7 كانت الأداة أكثر ثباتا وتعتبر الاستبانة مقبولة، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون وهو مقياس إحصائي يستخدم لتحديد قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين مستمرين. يتراوح قيمته بين -1 و1، حيث تشير القيمة 1 إلى علاقة طردية تامة، والقيمة -1 إلى علاقة عكسية تامة، والقيمة 0 إلى عدم وجود علاقة.

- اختبار كولموغوروف-سميرنوف لعينة واحدة هو اختبار إحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كانت عينة واحدة تتبع توزيعاً محدداً (عادة ما يكون التوزيع الطبيعي). يقيس الاختبار أكبر فرق مطلق بين التوزيع التراكمي للعينة والتوزيع التراكمي النظري.

- معامل التحديد R^2 هو مقياس إحصائي يستخدم في تحليل الانحدار لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج. يتراوح R^2 بين 0 و 1، حيث تشير القيمة 1 إلى أن النموذج يفسر جميع التباين في المتغير التابع، بينما تشير القيمة 0 إلى أن النموذج لا يفسر أي تباين في المتغير التابع.

- اختبار تحليل التباين ANOVA في نماذج الانحدار: تم استخدامه للحكم على صلاحية نموذج الانحدار ككل، وذلك من خلال قيمة F ومستوى الدلالة Sig، فإذا كانت قيمة الدلالة أقل من 0.05 فإن النموذج يكون دالاً إحصائياً، ويصلح لتفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

- اختبار دوربين-واتسون Durbin-Watson: تم استخدامه ضمن نموذج الانحدار المتعدد للتحقق من استقلالية البواقي، حيث تساعد هذه القيمة على الكشف عن وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي بين أخطاء النموذج، وهو ما يدعم صلاحية قراءة نتائج الانحدار.

- اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة: تم استخدامه لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تتكون من أكثر من فئة، وهي: الأقدمية في العمل البنكي، الأقدمية في وكالة تبسة، وعدد الدورات التكوينية خلال آخر ثلاث سنوات. وقد تم اعتماد هذا الاختبار لأنه مناسب للمقارنة بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، كما أن الاختبارات غير المعلمية لا تشترط أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

وبناء على ذلك، فإن الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة جمعت بين أدوات الوصف، وأدوات التحقق من صدق وثبات الاستبانة، وأدوات اختبار العلاقة والأثر، إضافة إلى اختبار الفروق بين فئات العينة، بما يسمح بتحليل البيانات بصورة متدرجة تبدأ من وصف خصائص العينة، ثم تحليل محاور الدراسة، وصولاً إلى اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها في ضوء موضوع الدراسة.

المطلب الثالث: جاهزية البيانات للدراسة

يركز هذا المطلب على تقييم جودة البيانات ومدى توافقتها مع متطلبات التحليل الإحصائي، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

1. الصدق الظاهري

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراته ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي ينتمي إليه المحور ككل، ومدى تغطيته العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه ضروريا في تعديل، حذف وإضافة عبارات أخرى، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم، وتبعا إلى توجيهات الأستاذ المشرف وملاحظاته تم تعديل الاستبانة حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر.

2. اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

تم التأكد من طبيعة توزيع عينة الدراسة لاختيار ما يناسب من أدوات التحليل كما يلي:

من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة؛ يتم اعتماد الاختبارات المعملية في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ بينما يتم اعتماد الاختبارات اللامعملية في حالة كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

وفي هذه الدراسة تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة توزيع البيانات، وبالاتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد

على الاختبارات اللامعلمية، والعكس يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov:

الجدول رقم 2: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

مرونة الموارد البشرية	البراعة المؤسسية	
25	25	N
.165	.148	Test Statistic
.077	.164	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (مرونة الموارد البشرية) تساوي 0.164، كذلك ويتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (البراعة المؤسسية) تساوي 0.077 وهما أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

صدق الاتساق البنائي:

يقصد بصدق الاتساق البنائي مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة إلى الوصول إليها، وذلك من خلال بيان درجة ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لها، بما يسمح بالتأكد من أن كل محور يسهم فعلا في قياس الظاهرة محل الدراسة، وقد تم التحقق من ذلك بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

الجدول رقم 3: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي						ارتباط طردي				
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	+0.3	+0.5	+0.7	+0.9	+1

Source: EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIK) Ankara, Türkiye, 2015, p: 25.

وفيما يلي نتائج الاختبار:

الجدول رقم 4: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

الدرجة الكلية	البراعة المؤسسية	مرونة الموارد البشرية
.956	.803	1
.000	.000	
25	25	25
.943	1	.803
.000		.000
25	25	25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

بناء على نتائج الجدول، يمكن ملاحظة أن معامل الارتباط بين محور مرونة الموارد البشرية والدرجة الكلية للاستبانة بلغ 0.956 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ارتباط طردي قوي ودال إحصائيا عند مستوى 0.01، مما يدل على أن هذا المحور يرتبط بدرجة عالية بالبناء العام للأداة، ويعكس بصورة واضحة المتغير الذي صمم لقياسه داخل الدراسة، خاصة أنه يمثل المتغير المستقل بأبعاده المرتبطة بمرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية.

كما بلغ معامل الارتباط بين محور البراعة المؤسسية والدرجة الكلية للاستبانة 0.943 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة مرتفعة جدا وتعبر عن ارتباط طردي قوي ودال إحصائيا، مما يشير إلى أن هذا المحور منسجم بدرجة كبيرة مع الدرجة الكلية للأداة، وأنه يسهم بوضوح في قياس البناء العام

للاستبانة، بالنظر إلى كونه يمثل المتغير التابع المرتبط باستكشاف الفرص واستغلالها داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة.

وتظهر النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين محوري الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية قيمة 0.803 عند مستوى دلالة 0.000، وهي نتيجة تدل على وجود انسجام إحصائي معتبر بين المحورين، بما يتوافق مع التصور النظري للدراسة الذي يقوم على أن مرونة الموارد البشرية يمكن أن ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق البراعة المؤسسية.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول إن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من صدق الاتساق البنائي، حيث جاءت معاملات الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية قوية ودالة إحصائية، مما يعني أن الأداة تقيس بصورة مناسبة المتغيرات التي وضعت من أجلها، كما أن محوري مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية يعبران بشكل واضح عن المجال النظري للدراسة، وهو ما يسمح بالاعتماد على الاستبانة في مواصلة التحليل الوصفي واختبار الفرضيات.

اختبار الثبات:

يقصد بثبات الاستبانة، أنه يعطي نفس النتائج لو تمت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم اعتماد الطريقة التالية:

طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 5: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	
0.945	25	الاستبانة ككل
0.890	15	محور مرونة الموارد البشرية
0.929	10	محور البراعة المؤسسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

بناء على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ للمحور الإجمالي للدراسة بالشكل التالي:

- الاستبانة ككل: هذه الاستبانة تتمتع بثبات عال، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لها هو 0.945، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقا عاليا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو 25 عبارة، وهو عدد كاف لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.
- محور مرونة الموارد البشرية: هذا المحور أيضا يتمتع بثبات عال، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو 0.890، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7). هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقا عاليا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 15 عبارة، وهو عدد كاف لتغطية المفاهيم المراد قياسها.
- محور البراعة المؤسسية: هذا المحور كذلك يتمتع بثبات عال، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو 0.929، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقا عاليا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 10 عبارات، وهو عدد كاف لتغطية المفاهيم المراد قياسها.

إذا، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة تظهر ثباتا عاليا في قياس مفهومها، ولا تخضع لأيّة تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

يشكل هذا المبحث مرحلة تحليلية أساسية، حيث يتم تحويل البيانات الخام إلى استنتاجات علمية من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية والمهنية للعينة، وتحليل إجابات المشاركين لرصد الاتجاهات العامة ومدى توافقها مع الفرضيات. كما يتم اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من العلاقات بين المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من خلال الجداول الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، يمكن الوقوف على مجموعة من السمات التي تساعد على فهم طبيعة المستجيبين داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، وهو ما يوفر أساسا تفسيريا مهما لتحليل موضوع الدراسة، ذلك أن خصائص المبحوثين من حيث الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، والقسم أو المصلحة، والأقدمية في العمل البنكي، والأقدمية داخل وكالة تبسة، وعدد الدورات التكوينية المستفاد منها خلال آخر ثلاث سنوات، تعد عناصر مساعدة على فهم كيفية إدراكهم لمرونة الموارد البشرية بأبعادها، ومدى ارتباطها بالبراعة المؤسسية داخل الوكالة محل الدراسة. وسيتم فيما يلي عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

الجنس	الذكور	النسبة
ذكر	13	52.0%
أنثى	12	48.0%
الفئة العمرية (السنوات)	أقل من 30	4
	من 30 إلى أقل من 40	11
	من 40 إلى أقل من 50	9
	من 50 سنة فأكثر	1
		4.0%

الفصل الثاني: دور مرونة الموارد البشرية في البراعة المؤسسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة تبسة

النسبة	التكرار	
0.0%	0	ثانوي أو أقل
28.0%	7	تقني سامي
64.0%	16	ليسانس
8.0%	2	ماستر
0.0%	0	دكتوراه
4.0%	1	مدير الوكالة
40.0%	10	رئيس مصلحة / مسؤول
20.0%	5	إطار إداري
4.0%	1	موظف شبك / خدمة عملاء
32.0%	8	موظف إداري
4.0%	1	الاستقبال وخدمة العملاء
16.0%	4	العمليات البنكية
8.0%	2	القروض
40.0%	10	المحاسبة / المالية
32.0%	8	الموارد البشرية / الإدارة
8.0%	2	أقل من 5
12.0%	3	من 5 إلى أقل من 10
20.0%	5	من 10 إلى أقل من 15
60.0%	15	من 15 فأكثر
12.0%	3	أقل من 3
20.0%	5	من 3 إلى أقل من 6
4.0%	1	من 6 إلى أقل من 10
64.0%	16	من 10 فأكثر
28.0%	7	عدد الدورات التكوينية التي استفدت منها خلال آخر 3 سنوات لا توجد
24.0%	6	من 1-2
28.0%	7	من 3-4
20.0%	5	من 5 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول السابق، يمكن استخلاص النتائج التالية:

الجنس: يظهر توزيع أفراد العينة تقارباً واضحاً بين الذكور والإناث، حيث بلغ عدد الذكور 13 فرداً بنسبة 52.0%، مقابل 12 أنثى بنسبة 48.0%، وهو ما يعكس توازناً نسبياً في تركيبة الموارد البشرية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة. ويعد هذا التقارب مهماً لأنه يسمح بقراءة اتجاهات العاملين نحو مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية دون هيمنة واضحة لفئة جندرية واحدة، كما يمنح النتائج قدراً أكبر من التنوع في تمثيل آراء الموظفين داخل الوكالة.

الفئة العمرية: تتركز أغلبية أفراد العينة في الفئتين العمريتين من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 44.0%، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 36.0%، أي أن ما مجموعه 80.0% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهي فئات تجمع غالباً بين الخبرة المهنية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل. أما فئة أقل من 30 سنة فقد مثلت نسبة 16.0%، في حين لم تتجاوز فئة 50 سنة فأكثر نسبة 4.0%، وهو ما يدل على أن الوكالة تعتمد بدرجة أساسية على موارد بشرية في مرحلة مهنية قادرة على فهم إجراءات العمل البنكي، والتفاعل مع التحولات التنظيمية والخدمية، وهو ما يتصل مباشرة بموضوع مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية.

المستوى التعليمي: يبين توزيع المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس بنسبة 64.0%، تليها فئة تقني سامي بنسبة 28.0%، ثم فئة ماستر بنسبة 8.0%، في حين لم تسجل فئة ثانوي أو أقل ودكتوراه أي حضور ضمن العينة. ويعكس هذا التوزيع غلبة التأهيل الجامعي وشبه الجامعي داخل الوكالة، وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل البنكي الذي يتطلب معارف إدارية ومالية وتنظيمية، كما أن هذا المستوى التعليمي يمكن أن يساعد الموظفين على استيعاب الإجراءات، والتعامل مع التحديات، وتطوير أساليب الأداء، وهي عناصر مرتبطة بمرونة المهارة وممارسات الموارد البشرية.

المسمى الوظيفي: يتضح من توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي أن فئة رئيس مصلحة / مسؤول جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 40.0%، تليها فئة موظف إداري بنسبة 32.0%، ثم فئة إطار إداري بنسبة 20.0%، بينما مثل كل من مدير الوكالة وموظف شباك / خدمة عملاء نسبة 4.0% لكل فئة. ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب أفراد العينة يشغلون مواقع إدارية أو تنظيمية لها علاقة مباشرة

بتسيير العمل ومتابعة الملفات وتنسيق المهام، وهو ما يجعل إجاباتهم ذات صلة بموضوع الدراسة، لأن تقييم مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية يحتاج إلى مبحوثين لديهم احتكاك فعلي بالإجراءات الداخلية وبمتطلبات العمل البنكي اليومية.

القسم / المصلحة: تظهر النتائج أن أكبر نسبة من أفراد العينة تنتمي إلى مصلحة المحاسبة / المالية بنسبة 40.0%، تليها مصلحة الموارد البشرية / الإدارة بنسبة 32.0%، ثم العمليات البنكية بنسبة 16.0%، في حين جاءت مصلحة القروض بنسبة 8.0%، ومصلحة الاستقبال وخدمة العملاء بنسبة 4.0%. ويعكس هذا التوزيع حضوراً قوياً للمصالح ذات الطابع الإداري والمالي، وهي مصالح ترتبط مباشرة بتنفيذ العمليات، وضبط الملفات، ومتابعة الإجراءات البنكية، كما أن تمثيل مصلحة الموارد البشرية / الإدارة بنسبة معتبرة يمنح الدراسة أهمية إضافية، لأن هذه الفئة أكثر قرباً من ممارسات الموارد البشرية التي تمثل أحد أبعاد المتغير المستقل.

الأقدمية في العمل البنكي: تشير البيانات إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية طويلة في العمل البنكي، حيث بلغت نسبة فئة 15 سنة فأكثر حوالي 60.0%، تليها فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 20.0%، ثم فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 12.0%، في حين مثلت فئة أقل من 5 سنوات نسبة 8.0%. ويدل هذا التوزيع على أن العينة يغلب عليها طابع الخبرة المهنية، إذ إن غالبية المبحوثين راكبو تجربة معتبرة في القطاع البنكي، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم واقع مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية، خاصة من خلال مقارنة الممارسات الحالية بما سبق لهم ملاحظته خلال سنوات العمل.

الأقدمية في وكالة تبسة: يبين توزيع الأقدمية داخل وكالة تبسة أن فئة 10 سنوات فأكثر جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 64.0%، تليها فئة من 3 إلى أقل من 6 سنوات بنسبة 20.0%، ثم فئة أقل من 3 سنوات بنسبة 12.0%، في حين سجلت فئة من 6 إلى أقل من 10 سنوات نسبة 4.0% فقط. ويظهر من ذلك أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة مباشرة وطويلة داخل الوكالة محل الدراسة، وهو ما يعزز قيمة إجاباتهم، لأنهم أكثر معرفة بخصوصية بيئة العمل المحلية، وبأساليب التسيير، وبطبيعة التعامل مع

الزبائن والملفات والإجراءات، ومن ثم فإن تقييمهم لمستوى المرونة والبراعة المؤسسية يستند إلى تجربة ميدانية قريبة من واقع الدراسة.

عدد الدورات التكوينية خلال آخر ثلاث سنوات: تكشف البيانات عن تبين نسبي في استفادة أفراد العينة من الدورات التكوينية، حيث صرحت نسبة 28.0% بعدم الاستفادة من أي دورة، وهي النسبة نفسها التي استفادت من 3 إلى 4 دورات، بينما استفادت نسبة 24.0% من 1 إلى 2 دورة، في حين بلغت نسبة المستفيدين من 5 دورات فأكثر حوالي 20.0%. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تنوع في مستوى التعرض للتكوين داخل الوكالة، فهناك فئة لم تستفد من دورات خلال الفترة الأخيرة، مقابل فئات أخرى استفادت بدرجات متفاوتة، وهو ما يمكن أن يكون له انعكاس على مرونة المهارة، وتحديث المعارف، والقدرة على التكيف مع المتطلبات المهنية والتنظيمية للعمل البنكي.

وبصفة عامة، توضح البيانات الشخصية والوظيفية أن عينة الدراسة، المكونة من 25 موظفاً، تتسم بتوازن نسبي من حيث الجنس، ويتمركز واضح في الفئات العمرية المتوسطة، وبمستوى تعليمي يغلب عليه الطابع الجامعي وشبه الجامعي، كما تضم نسبة معتبرة من أصحاب المسؤوليات الإدارية والخبرة البنكية الطويلة، سواء في القطاع البنكي عموماً أو داخل وكالة تبسة خصوصاً. وتعد هذه الخصائص مناسبة لطبيعة الدراسة، لأنها توفر عينة قادرة على تقييم مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية انطلاقاً من معرفة عملية ببيئة العمل البنكي، غير أن التباين في الاستفادة من الدورات التكوينية يبقى مؤشراً مهماً ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تفسير نتائج المحاور اللاحقة، خاصة تلك المتعلقة بمرونة المهارة وممارسات الموارد البشرية.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب دراسة وتحليل إجابات المبحوثين نحو العبارات الواردة في أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS V29) والأدوات الإحصائية الملائمة.

1. وصف وتحليل محور مرونة الموارد البشرية

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور مرونة الموارد البشرية

الجدول رقم 7: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور مرونة الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. يستطيع موظفو الوكالة إنجاز مهام متنوعة بكفاءة.	4.44	0.87	1	مرتفعة جدا
2. تمتلك الوكالة تنوعا مهاريا يساعدها على مواجهة متطلبات العمل المتغيرة.	4.24	0.97	5	مرتفعة جدا
3. يتكيف موظفو الوكالة بسرعة مع المهام الجديدة.	4.40	0.65	3	مرتفعة جدا
4. تلبي الوكالة متطلبات العمل عبر تدريب وإعادة تدريب العاملين.	4.40	0.82	2	مرتفعة جدا
5. تدور الوكالة العاملين بين المهام أو المناصب عند الحاجة.	4.28	0.79	4	مرتفعة جدا
مرونة المهارة	4.35	0.67		مرتفعة جدا
6. تسمح الوكالة للعاملين بهامش مناسب من الحرية للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.	4.20	0.87	3	مرتفعة
7. يعدل العاملون أساليب عملهم بسرعة بما ينسجم مع متطلبات العمل المتغيرة.	4.28	0.84	1	مرتفعة جدا
8. يبدي العاملون في الوكالة مرونة سلوكية تساعدهم على التكيف مع ظروف العمل.	4.24	0.88	2	مرتفعة جدا
9. تتعامل الوكالة مع الأخطاء غير المقصودة كفرص للتعلم والتحسين.	3.96	1.10	5	مرتفعة
10. لا يتقيد العاملون بإجراءات جامدة تعيق حسن الأداء.	4.12	0.67	4	مرتفعة
مرونة السلوك	4.16	0.63		مرتفعة
11. تساعد مرونة ممارسات الموارد البشرية في الوكالة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.	4.00	1.19	5	مرتفعة
12. تعدل الوكالة ممارسات الموارد البشرية بما يحقق المواءمة مع متطلبات العمل المتغيرة.	4.04	1.21	4	مرتفعة
13. تصمم ممارسات الموارد البشرية لتتكيف بسرعة مع ظروف العمل.	4.28	0.74	2	مرتفعة جدا
14. تسهم التغيرات في ممارسات الموارد البشرية في سير العمل بكفاءة داخل الوكالة.	4.32	0.90	1	مرتفعة جدا
15. تسهم ممارسات الموارد البشرية في الوكالة بالمرونة والتكيف على التغيرات المستمرة.	4.08	0.91	3	مرتفعة
مرونة الممارسة	4.14	0.76		مرتفعة
مرونة الموارد البشرية	4.22	0.57		مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج النتائج التالية فيما يخص محور مرونة الموارد البشرية وأبعاده الفرعية:

وصف وتحليل محور مرونة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق، يتضح أن محور مرونة الموارد البشرية جاء بمتوسط حسابي كلي قدره 4.22 وانحراف معياري 0.57، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يتجهون إلى تأكيد توفر مستوى عالٍ من المرونة في إدارة الموارد البشرية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة. ويعني ذلك أن الوكالة، من وجهة نظر المبحوثين، تمتلك موارد بشرية قادرة على أداء مهام متنوعة، والتكيف مع متطلبات العمل، وتعديل أساليب الأداء، إضافة إلى وجود ممارسات موارد بشرية تساعد على مواكبة التغيرات في بيئة العمل البنكي. كما أن انخفاض الانحراف المعياري الكلي نسبياً يدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول هذا المحور، وهو ما يعزز دلالة النتيجة العامة.

أولاً: بعد مرونة المهارة

سجل بعد مرونة المهارة متوسطاً حسابياً قدره 4.35 وانحرافاً معيارياً 0.67، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، وهو أعلى متوسط بين أبعاد محور مرونة الموارد البشرية، مما يدل على أن الجانب المهاري يمثل أقوى مظاهر المرونة داخل الوكالة. وتكشف هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون أن موظفي الوكالة يمتلكون قدرات مهنية متنوعة تسمح لهم بالتعامل مع طبيعة العمل البنكي، وما يتطلبه من دقة في المعالجة، وتنوع في المهام، وقدرة على التكيف مع المستجدات التنظيمية والإجرائية.

بالنسبة للعبارة الأولى، والمتعلقة بقدرة موظفي الوكالة على إنجاز مهام متنوعة بكفاءة، فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.44 وانحراف معياري 0.87، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة ينظرون إلى موظفي الوكالة باعتبارهم قادرين على أداء أكثر من نوع من المهام، وهو أمر مهم في المؤسسات البنكية التي تتطلب مرونة في توزيع العمل، خاصة في حالات ضغط الملفات أو غياب بعض الموظفين أو تغير أولويات العمل اليومي.

أما العبارة الرابعة، الخاصة بتلبية الوكالة لمتطلبات العمل عبر تدريب وإعادة تدريب العاملين، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.82، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً. وتدلل هذه النتيجة على أن التكوين يمثل أحد الآليات المعتمدة في دعم مرونة المهارة، إذ يسمح بتحديث

المعارف المهنية، وتطوير قدرة الموظفين على التعامل مع التغيرات التي يعرفها النشاط البنكي، سواء تعلق الأمر بالإجراءات الداخلية أو بطبيعة الخدمات المقدمة للزبائن.

وجاءت العبارة الثالثة، التي تشير إلى تكيف موظفي الوكالة بسرعة مع المهام الجديدة، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.65، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. ورغم تساوي متوسطها مع العبارة السابقة، فإن ترتيبها جاء بعدها بسبب معيار الانحراف المعياري أو ترتيب الجدول المعتمد. وتعكس هذه النتيجة وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة حول قدرة الموظفين على التكيف مع المهام الجديدة، خاصة أن الانحراف المعياري يعد منخفضا نسبيا، مما يدل على تقارب الآراء حول هذه العبارة.

أما العبارة الخامسة، المتعلقة بتدوير العاملين بين المهام أو المناصب عند الحاجة، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.79، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وتشير هذه النتيجة إلى أن الوكالة تعتمد بدرجة معتبرة على إعادة توزيع العاملين أو تدويرهم حسب الحاجة، وهو ما يعزز المرونة التشغيلية، ويساعد على ضمان استمرارية العمل داخل مختلف المصالح، خصوصا عندما تتغير متطلبات النشاط أو تظهر حاجة إلى دعم بعض الوظائف.

وجاءت العبارة الثانية، والمتعلقة بامتلاك الوكالة تنوعا مهاريا يساعدها على مواجهة متطلبات العمل المتغيرة، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.97، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وعلى الرغم من أنها جاءت في آخر ترتيب هذا البعد، فإن متوسطها ما يزال مرتفعا جدا، مما يدل على وجود تنوع مهاري داخل الوكالة، غير أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبيا قد يشير إلى اختلاف تقدير هذا التنوع بين المصالح أو بين الموظفين حسب طبيعة مهامهم ومواقعهم الوظيفية.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن بعد مرونة المهارة يمثل نقطة قوة واضحة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، إذ يظهر أن الموظفين يمتلكون قدرة معتبرة على أداء مهام متنوعة، والتكيف مع المهام الجديدة، والاستفادة من التدريب، وهو ما يوفر قاعدة بشرية مهمة تساعد الوكالة على تحسين أدائها ومواكبة متطلبات العمل البنكي.

ثانيا: بعد مرونة السلوك

سجل بعد مرونة السلوك متوسطا حسابيا قدره 4.16 وانحرافا معياريا 0.63، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى جيد من المرونة السلوكية لدى العاملين داخل الوكالة. ويعني ذلك أن الموظفين، من وجهة نظر المبحوثين، يمتلكون قدرة على تعديل أساليب العمل، والتكيف مع ظروفه، والتعامل مع بعض المواقف غير المتوقعة، غير أن هذا البعد جاء بدرجة أقل من مرونة المهارة، بما يشير إلى أن الجانب السلوكي ما يزال قابلا لمزيد من الدعم والتطوير.

بالنسبة للعبارة السابعة، التي تنص على أن العاملين يعدلون أساليب عملهم بسرعة بما ينسجم مع متطلبات العمل المتغيرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.84، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين داخل الوكالة يتمتعون بقدرة واضحة على تغيير طرق الأداء عند الحاجة، وهو ما يعد مؤشرا مهما في بيئة بنكية تعرف تغيرا مستمرا في الإجراءات، وطبيعة الملفات، واحتياجات الزبائن.

وجاءت العبارة الثامنة، المتعلقة بإبداء العاملين مرونة سلوكية تساعدهم على التكيف مع ظروف العمل، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.88، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وتدل هذه النتيجة على أن السلوك المهني للموظفين يتسم بدرجة معتبرة من القابلية للتكيف، بما يساعدهم على التعامل مع ضغوط العمل وتغييراته، خاصة في المصالح التي تتطلب تنسيقا مستمرا أو تعاملًا مباشرًا مع العمليات البنكية.

أما العبارة السادسة، الخاصة بسماع الوكالة للعاملين بهامش مناسب من الحرية للتعامل مع المواقف غير المتوقعة، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.87، وبدرجة موافقة مرتفعة. وتعكس هذه النتيجة وجود هامش مقبول من التصرف المهني داخل الوكالة، يسمح للعاملين بالتعامل مع بعض الوضعيات الطارئة أو غير المعتادة، مع المحافظة على الضوابط والإجراءات البنكية التي تفرضها طبيعة هذا القطاع.

وجاءت العبارة العاشرة، التي تشير إلى أن العاملين لا يتقيدون بإجراءات جامدة تعيق حسن الأداء، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.67، وبدرجة موافقة مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على أن إجراءات العمل داخل الوكالة لا ينظر إليها على أنها عائق كبير أمام الأداء، بل توجد

درجة من المرونة في التعامل معها بما يسمح بحسن سير العمل، غير أن الطابع البنكي يفرض بطبيعته الالتزام بالضوابط والتعليمات، وهو ما يجعل حرية التصرف محدودة نسبيا مقارنة ببعض القطاعات الأخرى.

أما العبارة التاسعة، والمتعلقة بتعامل الوكالة مع الأخطاء غير المقصودة كفرص للتعلم والتحسين، فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 1.10، وبدرجة موافقة مرتفعة. ورغم أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ما يزال ضمن المجال المرتفع، فإن ترتيبها الأخير داخل بعد مرونة السلوك، إلى جانب ارتفاع الانحراف المعياري، يشير إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة حول طريقة التعامل مع الأخطاء داخل الوكالة، وقد يعني ذلك أن ثقافة التعلم من الخطأ موجودة لكنها ليست بالدرجة نفسها من الوضوح أو الانتظام لدى جميع العاملين أو جميع المصالح.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن بعد مرونة السلوك جاء بمستوى مرتفع داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، حيث تظهر قدرة العاملين على تعديل أساليب العمل والتكيف مع الظروف المهنية المختلفة، غير أن بعض الجوانب، خاصة التعامل مع الأخطاء غير المقصودة كفرص للتعلم والتحسين، تحتاج إلى دعم أكبر، لأنها تمثل مدخلا مهما لتطوير السلوك التنظيمي وتعزيز قدرة العاملين على التعامل مع المواقف الجديدة.

ثالثا: بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية

سجل بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية متوسطا حسابيا قدره 4.14 وانحرافا معياريا 0.76، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن ممارسات الموارد البشرية داخل الوكالة تنسم بدرجة معتبرة من المرونة، سواء من حيث تصميمها، أو تعديلها، أو مساهمتها في تحسين سير العمل. كما أن هذا البعد جاء قريبا من بعد مرونة السلوك، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من التكيف التنظيمي، وإن كان أقل نسبيا من بعد مرونة المهارة.

بالنسبة للعبارة الرابعة عشرة، المتعلقة بإسهام التغييرات في ممارسات الموارد البشرية في سير العمل بكفاءة داخل الوكالة، فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.90، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن التغييرات التي تمس ممارسات

الموارد البشرية لا تبقى في حدود التعديل الشكلي، بل تسهم في تحسين كفاءة العمل وتنظيم المهام داخل الوكالة، وهو ما يعكس أهمية هذه الممارسات في دعم الأداء اليومي.

وجاءت العبارة الثالثة عشرة، التي تشير إلى تصميم ممارسات الموارد البشرية لتتكيف بسرعة مع ظروف العمل، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.74، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً. وتدل هذه النتيجة على أن ممارسات الموارد البشرية ينظر إليها باعتبارها قابلة للتكيف مع متطلبات العمل البني، خاصة ما يرتبط بتوزيع المهام، وتوجيه العاملين، وتنظيم الأداء بما يتلاءم مع تغير ظروف العمل.

أما العبارة الخامسة عشرة، المتعلقة باتسام ممارسات الموارد البشرية في الوكالة بالمرونة والتكيف مع التغييرات المستمرة، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.91، وبدرجة موافقة مرتفعة. وتعكس هذه النتيجة وجود إدراك إيجابي عام لمرونة ممارسات الموارد البشرية، غير أن متوسطها الأقل مقارنة بالعبارتين السابقتين يدل على أن هذه المرونة قد لا تظهر بالدرجة نفسها في جميع الوضعيات أو لدى جميع المصالح.

وجاءت العبارة الثانية عشرة، التي تنص على أن الوكالة تعدل ممارسات الموارد البشرية بما يحقق المواءمة مع متطلبات العمل المتغيرة، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 1.21، وبدرجة موافقة مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على وجود توجه نحو تعديل ممارسات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات العمل، غير أن ارتفاع الانحراف المعياري يشير إلى تباين في تقييم أفراد العينة لهذا الجانب، ربما بسبب اختلاف درجة اطلاعهم على سياسات الموارد البشرية أو اختلاف احتكاكهم المباشر بهذه الممارسات.

أما العبارة الحادية عشرة، المتعلقة بمساعدة مرونة ممارسات الموارد البشرية في الوكالة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 1.19، وبدرجة موافقة مرتفعة. ورغم أن النتيجة إيجابية، فإن ترتيبها الأخير وارتفاع الانحراف المعياري يدلان على أن إدراك دور ممارسات الموارد البشرية في التكيف مع البيئة ليس متجانساً بين جميع أفراد

العينة، وهو ما قد يستدعي مزيداً من التوضيح والتواصل الداخلي حول أهداف هذه الممارسات وكيفية مساهمتها في تحسين الأداء.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن مرونة ممارسات الموارد البشرية داخل الوكالة جاءت بمستوى مرتفع، خاصة من حيث مساهمة التغييرات في تحسين سير العمل وتصميم الممارسات بما يتلاءم مع ظروفه، غير أن بعض الجوانب المرتبطة بتعديل هذه الممارسات وإدراك دورها في التكيف مع البيئة تحتاج إلى مزيد من التنظيم والتوضيح حتى تكون أكثر وضوحاً لدى مختلف فئات العاملين.

رابعاً: التحليل العام لمحور مرونة الموارد البشرية

عند مقارنة أبعاد محور مرونة الموارد البشرية، يتبين أن مرونة المهارة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.35 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، تليها مرونة السلوك بمتوسط حسابي 4.16 وبدرجة موافقة مرتفعة، ثم مرونة ممارسات الموارد البشرية بمتوسط حسابي 4.14 وبدرجة موافقة مرتفعة. ويعكس هذا الترتيب أن الجانب المهاري يمثل أقوى أبعاد المرونة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، بينما تظهر السلوكيات والممارسات بدرجة جيدة لكنها أقل نسبياً.

وتدل هذه النتائج على أن الوكالة تمتلك قاعدة بشرية ذات كفاءة مهنية معتبرة، وهو ما ينسجم مع خصائص العينة التي أظهرت ارتفاع مستوى الأقدمية في العمل البنكي وداخل وكالة تبسة، إضافة إلى غلبة المستوى الجامعي وشبه الجامعي لدى أفراد العينة. كما تشير النتائج إلى أن الموظفين قادرون على أداء مهام متنوعة والتكيف مع المهام الجديدة، وأن الوكالة تعتمد بدرجة معتبرة على التدريب والتدوير وتكييف الممارسات لدعم سير العمل.

ومع ذلك، تكشف بعض العبارات عن مجالات يمكن تحسينها، خاصة ما يتعلق بتعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء غير المقصودة، وتوحيد إدراك العاملين لدور ممارسات الموارد البشرية في التكيف مع التغييرات، وتوضيح آليات تعديل هذه الممارسات بما يخدم متطلبات العمل. فهذه الجوانب، رغم حصولها على درجة موافقة مرتفعة، سجلت متوسطات أقل وانحرافات معيارية أعلى، مما يجعلها مؤشرات مهمة عند صياغة التوصيات.

وعليه، يمكن القول إن محور مرونة الموارد البشرية جاء بمستوى مرتفع جدا داخل الوكالة محل الدراسة، وهو ما يوفر أساسا مهما لفهم قدرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة على دعم البراعة المؤسسية، لأن توفر موظفين قادرين على تنويع مهاراتهم، وتعديل سلوكياتهم، والتفاعل مع ممارسات موارد بشرية مرنة، يمكن أن يساعد الوكالة على تحسين خدماتها الحالية واستثمار الفرص المتاحة بصورة أفضل.

2. وصف وتحليل محور البراعة المؤسسية

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور البراعة المؤسسية

الجدول رقم 8: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور البراعة المؤسسية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
16. تكييف الوكالة مع تقلبات السوق المصرفي وتستجيب لها بفعالية.	3.92	1.15	9	مرتفعة
17. تتنبأ الوكالة بالمستجدات قبل طرح خدمات أو مشروعات جديدة.	3.76	1.20	10	مرتفعة
18. تستكشف الوكالة باستمرار أساليب وتقنيات جديدة لتلبية احتياجات العملاء.	4.04	1.02	8	مرتفعة
19. تطور الوكالة قنوات جديدة لتقديم الخدمات المصرفية.	4.20	1.08	7	مرتفعة
20. تسعى الوكالة إلى اقتناص فرص جديدة وتقديم خدمات مصرفية سبقة مقارنة بالمنافسين.	4.52	0.87	1	مرتفعة جدا
21. تمتلك الوكالة الاستعداد الكافي للمنافسة في السوق.	4.32	0.85	6	مرتفعة جدا
22. تستهدف الوكالة بخدماتها الجديدة شرائح واعدة من العملاء.	4.52	0.77	2	مرتفعة جدا
23. تعمل الوكالة على تطوير خدماتها الحالية بما يواكب التغيرات المختلفة.	4.44	0.87	4	مرتفعة جدا
24. تحسن الوكالة أنشطتها الحالية وتستثمر مهاراتها ومعارفها لخلق قيمة أكبر.	4.40	0.87	5	مرتفعة جدا
25. تركز الوكالة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص واستثمارها.	4.48	0.87	3	مرتفعة جدا
البراعة المؤسسية	4.26	0.75		مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج النتائج التالية فيما يخص العبارات المرتبطة بمحور البراعة المؤسسية:

وصف وتحليل محور البراعة المؤسسية

من خلال الجدول السابق، يتضح أن محور البراعة المؤسسية جاء بمتوسط حسابي كلي قدره 4.26 وانحراف معياري 0.75، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يتجهون إلى تأكيد توفر مستوى عال من البراعة المؤسسية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة. ويعني

ذلك أن الوكالة، من وجهة نظر المبحوثين، تمتلك قدرة معتبرة على الجمع بين استكشاف الفرص الجديدة واستثمار الإمكانيات الحالية، سواء من خلال تطوير الخدمات المصرفية، أو اقتناص فرص جديدة، أو تحسين الأنشطة القائمة بما يواكب متطلبات السوق والزبائن. كما أن الانحراف المعياري العام يدل على وجود تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور، رغم وجود بعض التباين في بعض العبارات المرتبطة بالتنبؤ بالمستجدات وتقلبات السوق المصرفي.

أولاً: بعد استكشاف الفرص

يمثل بعد استكشاف الفرص العبارات من 16 إلى 20، وقد أظهرت نتائجها إيجابياً عاماً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين 3.76 و4.52، وهي قيم تقع بين درجة الموافقة المرتفعة والمرتفعة جداً. ويعكس ذلك أن الوكالة تسعى، بدرجات متفاوتة، إلى متابعة تغيرات السوق المصرفي، والبحث عن أساليب وتقنيات جديدة لتلبية حاجات العملاء، وتطوير قنوات تقديم الخدمات، غير أن بعض الجوانب المرتبطة بالتنبؤ بالمستجدات والاستجابة لتقلبات السوق جاءت بمتوسطات أقل مقارنة بباقي عبارات المحور.

بالنسبة للعبارة العشرين، المتعلقة بسعي الوكالة إلى اقتناص فرص جديدة وتقديم خدمات مصرفية سباقه مقارنة بالمنافسين، فقد جاءت في المرتبة الأولى على مستوى المحور بمتوسط حسابي 4.52 وانحراف معياري 0.87، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن الوكالة لا تكتفي بتسيير أنشطتها الحالية، بل تسعى إلى البحث عن فرص جديدة يمكن أن تعزز موقعها في السوق المصرفي، كما تعكس هذه النتيجة وجود إدراك إيجابي لدور المبادرة والتجديد في دعم البراعة المؤسسية.

أما العبارة التاسعة عشرة، الخاصة بتطوير قنوات جديدة لتقديم الخدمات المصرفية، فقد جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 1.08، وبدرجة موافقة مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على أن الوكالة تعمل بدرجة معتبرة على تنويع قنوات تقديم الخدمة، وهو أمر مهم في النشاط البنكي الذي أصبح يرتبط أكثر بسرعة الخدمة وسهولة الوصول إليها وتعدد طرق التعامل مع العملاء. غير أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً يشير إلى وجود تباين في تقييم هذا الجانب، وقد يعود ذلك إلى اختلاف درجة احتكاك الموظفين بالقنوات الجديدة أو اختلاف مواقعهم الوظيفية داخل الوكالة.

وجاءت العبارة الثامنة عشرة، التي تشير إلى أن الوكالة تستكشف باستمرار أساليب وتقنيات جديدة لتلبية احتياجات العملاء، في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 1.02، وبدرجة موافقة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود توجه إيجابي نحو البحث عن أساليب جديدة في تقديم الخدمة، غير أن المتوسط الأقل مقارنة بعبارة اقتناص الفرص يدل على أن الاستكشاف التقني والمنهجي ما يزال أقل قوة من الرغبة العامة في تقديم خدمات سباقة أو اقتناص فرص جديدة.

أما العبارة السادسة عشرة، المتعلقة بتكيف الوكالة مع تقلبات السوق المصرفي واستجابتها لها بفعالية، فقد جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 1.15، وبدرجة موافقة مرتفعة. وتعني هذه النتيجة أن أفراد العينة يقرون بوجود قدرة على التكيف مع تغيرات السوق، لكنها ليست من أقوى مظاهر البراعة المؤسسية داخل الوكالة، كما أن ارتفاع الانحراف المعياري يدل على وجود اختلاف في تقدير مستوى هذه القدرة بين أفراد العينة.

وجاءت العبارة السابعة عشرة، المتعلقة بتنبؤ الوكالة بالمستجدات قبل طرح خدمات أو مشروعات جديدة، في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 1.20، وبدرجة موافقة مرتفعة. ورغم أن المتوسط الحسابي لا يزال ضمن المجال المرتفع، فإن ترتيبها الأخير وارتفاع الانحراف المعياري يشيران إلى أن جانب التنبؤ بالمستجدات يعد أقل الجوانب وضوحا في بعد الاستكشاف، وقد يدل ذلك على أن الوكالة تتفاعل مع التغيرات وتبحث عن فرص جديدة، لكنها تحتاج إلى تعزيز آليات الرصد والتحليل والاستشراف قبل إطلاق خدمات أو مبادرات جديدة.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن بعد استكشاف الفرص جاء بمستوى مرتفع داخل الوكالة، مع بروز واضح لعبارة اقتناص الفرص وتقديم خدمات مصرفية سباقة، غير أن جوانب التنبؤ بالمستجدات والتكيف مع تقلبات السوق المصرفي تحتاج إلى دعم أكبر، لأنها تمثل الأساس الذي يسمح للوكالة بالانتقال من الاستجابة للتغيرات إلى المبادرة الاستباقية في التعامل معها.

ثانيا: بعد استثمار الفرص

يمثل بعد استثمار الفرص العبارات من 21 إلى 25، وقد جاءت نتائجها بدرجة قوية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين 4.32 و4.52، وهي كلها ضمن درجة الموافقة المرتفعة جدا. ويعني

ذلك أن أفراد العينة يرون أن الوكالة تمتلك قدرة واضحة على استثمار إمكاناتها الحالية، وتطوير خدماتها القائمة، وتوجيهها نحو شرائح العملاء، مع الحرص على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستثمار الموارد المتاحة.

بالنسبة للعبارة الثانية والعشرين، المتعلقة باستهداف الوكالة بخدماتها الجديدة شرائح واعدة من العملاء، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.52 وانحراف معياري 0.77، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينة يدركون وجود توجه واضح لدى الوكالة نحو ربط خدماتها الجديدة بحاجات فئات واعدة من العملاء، وهو ما يعكس قدرة على استثمار الفرص السوقية وتحويلها إلى خدمات مصرفية موجهة.

وجاءت العبارة الخامسة والعشرون، الخاصة بحرص الوكالة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص واستثمارها، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.48 وانحراف معياري 0.87، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وتشير هذه النتيجة إلى أن الوكالة لا تتجه فقط نحو تحسين خدماتها الحالية، ولا تركز فقط على البحث عن فرص جديدة، بل تسعى إلى الجمع بين الجانبين، وهو جوهر مفهوم البراعة المؤسسية الذي يقوم على التوازن بين الاستكشاف والاستغلال أو الاستثمار.

أما العبارة الثالثة والعشرون، المتعلقة بتطوير الخدمات الحالية بما يواكب التغيرات المختلفة، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.44 وانحراف معياري 0.87، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وتدل هذه النتيجة على أن الوكالة تعمل على تحسين خدماتها القائمة وتكييفها مع المستجدات، وهو ما يعكس بعدا مهما من أبعاد استثمار الفرص، لأن البراعة المؤسسية لا تعني فقط إطلاق خدمات جديدة، بل تعني أيضا تطوير الموجود وتحسينه بصورة مستمرة.

وجاءت العبارة الرابعة والعشرون، التي تشير إلى تحسين الوكالة لأنشطتها الحالية واستثمار مهاراتها ومعارفها لخلق قيمة أكبر، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.87، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وتعكس هذه النتيجة أهمية الرصيد المهاري والمعرفي داخل الوكالة في دعم البراعة المؤسسية، إذ إن استثمار الفرص لا يتحقق فقط من خلال الإمكانيات المادية أو التنظيمية، بل يرتبط كذلك بقدرة الموظفين على توظيف خبراتهم ومعارفهم لتحسين جودة الخدمة ورفع كفاءة الأداء.

أما العبارة الحادية والعشرون، المتعلقة بامتلاك الوكالة الاستعداد الكافي للمنافسة في السوق، فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.85، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا. وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينة يرون أن الوكالة تمتلك مقومات معتبرة للمنافسة، سواء من حيث الخبرة البشرية، أو تنوع الخدمات، أو القدرة على التعامل مع متطلبات العملاء، غير أن ترتيبها بعد العبارات المتعلقة باستهداف العملاء وتطوير الخدمات قد يشير إلى أن الاستعداد للمنافسة يرتبط في نظر المبحوثين بمدى قدرة الوكالة على تحسين خدماتها وتحويل إمكاناتها إلى قيمة عملية.

وبناء على هذه النتائج، يمكن القول إن بعد استثمار الفرص يمثل جانبا قويا في البراعة المؤسسية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، حيث تظهر الوكالة قدرة واضحة على استهداف شرائح واعدة من العملاء، وتطوير خدماتها الحالية، وتحسين أنشطتها، واستثمار معارفها ومهاراتها بما يدعم خلق قيمة أكبر.

ثالثا: التحليل العام لمحور البراعة المؤسسية

عند النظر إلى محور البراعة المؤسسية ككل، يتضح أن المتوسط الحسابي العام بلغ 4.26 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهو ما يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة يتمتع، من وجهة نظر أفراد العينة، بمستوى عال من البراعة المؤسسية. وتظهر هذه البراعة من خلال قدرة الوكالة على اقتناص فرص جديدة، واستهداف شرائح واعدة من العملاء، وتطوير خدماتها الحالية، وتحسين أنشطتها، مع السعي إلى تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص واستثمارها.

كما يتبين من ترتيب العبارات أن أعلى القيم ارتبطت أساسا بجوانب المبادرة واستثمار الفرص، مثل اقتناص فرص جديدة وتقديم خدمات مصرفية سباقية، واستهداف شرائح واعدة من العملاء، وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار. في المقابل، جاءت العبارات الأقل ترتيبا مرتبطة بالتنبؤ بالمستجدات، والتكيف مع تقلبات السوق المصرفي، واستكشاف الأساليب والتقنيات الجديدة، وهو ما يشير إلى أن الوكالة تبدو أقوى في استثمار الفرص وتحسين الخدمات الحالية مقارنة بجانب التنبؤ والاستشراف.

وتكشف هذه النتائج عن نمط مهم في البراعة المؤسسية داخل الوكالة، يتمثل في أن بعد الاستثمار أو الاستغلال يبدو أكثر وضوحاً من بعد الاستكشاف، أي أن الوكالة تمتلك قدرة قوية على تحسين ما تقوم به حالياً وتوظيف مواردها ومعارفها في خدمة العملاء، لكنها تحتاج إلى مزيد من الدعم في الجوانب المرتبطة بالرصد الاستباقي، والتنبؤ بالمستجدات، وتحليل تقلبات السوق المصرفي قبل تحويلها إلى خدمات أو مشروعات جديدة.

وبالربط مع نتائج محور مرونة الموارد البشرية، يمكن القول إن المستوى المرتفع جداً لمرونة الموارد البشرية، وخاصة مرونة المهارة، قد يساعد في تفسير المستوى المرتفع للبراعة المؤسسية، لأن الموظفين القادرين على أداء مهام متنوعة، والتكيف مع المهام الجديدة، وتعديل أساليب عملهم، يكونون أكثر قدرة على تحسين الخدمات الحالية واستثمار الفرص المتاحة. غير أن تعزيز جانب الاستكشاف يتطلب دعماً إضافياً لآليات التكوين، وتبادل المعلومات، وتشجيع المبادرة، وتطوير القدرة على متابعة المستجدات المصرفية بصورة أكثر انتظاماً.

وعليه، يمكن القول إن محور البراعة المؤسسية يعكس وضعاً إيجابياً داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، حيث تظهر الوكالة قدرة معتبرة على استثمار إمكانياتها الحالية وتطوير خدماتها، مع وجود مجال لتحسين الجوانب المرتبطة بالتنبؤ والاستكشاف والتكيف الاستباقي مع تغيرات السوق المصرفي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب تم اختبار الفرضية الرئيسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وذلك من خلال قياس أثر مرونة الموارد البشرية كمتغير كلي في البراعة المؤسسية. كما تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية منفردا في البراعة المؤسسية. وبعد ذلك، تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد كتحليل إضافي من أجل إدخال أبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة في نموذج واحد، وتحديد البعد الأكثر تأثيرا في البراعة المؤسسية عند وجود باقي الأبعاد.

1. اختبار الفرضية الرئيسة:

تنص الفرضية الرئيسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وذلك من أجل قياس أثر المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية ككل في المتغير التابع البراعة المؤسسية، بما يسمح بتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وقياس قدرة مرونة الموارد البشرية على تفسير التغير الحاصل في مستوى البراعة المؤسسية داخل الوكالة محل الدراسة.

الجدول رقم 9: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	8.788	1	8.788	41.662	.000
الخطأ	4.852	23	.211		
الإجمالي	13.640	24			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل β المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-.226	.701		-.322	.751
مرونة الموارد البشرية	1.063	.165	.803	6.455	.000

معامل الارتباط: 0.803 DW: 2.060 معامل التحديد: 0.644 م. ت. المعدل: 0.629 المتغير التابع: البراعة المؤسسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

تظهر نتائج النموذج أن معامل الارتباط بلغ 0.803، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية، مما يعني أن ارتفاع مستوى مرونة الموارد البشرية داخل الوكالة يرتبط بارتفاع مستوى البراعة المؤسسية. كما بلغ معامل التحديد 0.644، وهو ما يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 64.4% من التغيرات الحاصلة في البراعة المؤسسية، بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة بـ 35.6% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، قد ترتبط بطبيعة القيادة، والثقافة التنظيمية، والإمكانات التكنولوجية، وآليات الاتصال الداخلي، وظروف السوق المصرفي.

كما بلغ معامل التحديد المعدل 0.629، وهي قيمة قريبة من معامل التحديد، مما يدل على أن النموذج يحتفظ بقدرة تفسيرية معتبرة بعد تعديله وفق حجم العينة وعدد المتغيرات المستقلة. أما قيمة دوربين واتسون فقد بلغت 2.060، وهي قيمة قريبة من 2، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة واضحة تتعلق بالارتباط الذاتي بين البواقي، وهو ما يدعم صلاحية قراءة نتائج نموذج الانحدار.

وتؤكد نتائج تحليل التباين صلاحية النموذج إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 41.662 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن مرونة الموارد البشرية تسهم بصورة معنوية في تفسير البراعة المؤسسية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة.

أما نتائج معاملات الانحدار، فقد أظهرت أن معامل الانحدار غير المعياري لمرونة الموارد البشرية بلغ 1.063، وهو ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى مرونة الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 1.063 في مستوى البراعة المؤسسية. كما بلغ معامل بيتا المعياري 0.803، وهي قيمة موجبة ومرتفعة تعكس قوة التأثير النسبي لمرونة الموارد البشرية في البراعة المؤسسية. وقد بلغت قيمة t المحسوبة 6.455 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل من 0.05، مما يؤكد وجود أثر معنوي مباشر لمرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية.

وبالاعتماد على المعاملات غير المعيارية، يمكن التعبير عن العلاقة في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{البراعة المؤسسية} = -0.226 + 1.063 \times \text{مرونة الموارد البشرية}$$

وتدل هذه المعادلة على أن أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة المؤسسية موجب وقوي، أي أن تحسن مرونة الموارد البشرية داخل الوكالة، من حيث المهارات والسلوكيات وممارسات الموارد البشرية، ينعكس إيجاباً على قدرة الوكالة على تحقيق البراعة المؤسسية من خلال تحسين أنشطتها الحالية واستثمار الفرص المتاحة والاستجابة لمتطلبات العمل البنكي.

ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن البراعة المؤسسية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة ترتبط بدرجة واضحة بقدرة الموارد البشرية على التكيف مع تغيرات العمل، وتوظيف المهارات المتنوعة، وتعديل أساليب الأداء، والتفاعل مع الممارسات التنظيمية المرنة. فالمؤسسة البنكية لا تحقق البراعة المؤسسية بمجرد توفر الإجراءات أو الإمكانيات التنظيمية، بل تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على استثمار هذه الإجراءات والإمكانيات في تحسين الخدمة والتعامل مع متطلبات الزبائن والبيئة المصرفية.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر المتغير المستقل مرونة المهارة في المتغير التابع البراعة المؤسسية، بما يسمح بتحديد طبيعة العلاقة بينهما، ومدى قدرة مرونة المهارة على تفسير التغير الحاصل في مستوى البراعة المؤسسية داخل الوكالة محل الدراسة.

الجدول رقم 10: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6.936	1	6.936	23.797	.000
الخطأ	6.704	23	.291		
الإجمالي	13.640	24			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل β المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.763	.725		1.052	.304
مرونة المهارة	.804	.165	.713	4.878	.000

المتغير التابع: البراعة المؤسسية

معامل الارتباط: 713.0 معامل التحديد: 0.509

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

تظهر نتائج النموذج أن معامل الارتباط بلغ 0.713، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مرونة المهارة والبراعة المؤسسية، مما يعني أن ارتفاع مستوى مرونة المهارة لدى موظفي الوكالة يرتبط بارتفاع مستوى البراعة المؤسسية. كما بلغ معامل التحديد 0.509، وهو ما يعني أن مرونة المهارة تفسر ما نسبته 50.9% من التغيرات الحاصلة في البراعة المؤسسية، بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة بـ 49.1% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، مثل مرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، وعوامل تنظيمية أخرى مرتبطة ببيئة العمل البنكي.

وتؤكد نتائج تحليل التباين صلاحية النموذج إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 23.797 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن مرونة المهارة تسهم بصورة معنوية في تفسير البراعة المؤسسية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة.

أما نتائج معاملات الانحدار، فقد أظهرت أن معامل الانحدار غير المعياري لمرونة المهارة بلغ 0.804، وهو ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مرونة المهارة تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.804 في مستوى البراعة المؤسسية. كما بلغ معامل بيتا المعياري 0.713، وهي قيمة موجبة ومرتفعة تعكس قوة التأثير النسبي لمرونة المهارة في البراعة المؤسسية. وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.878

عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائية لأنها أقل من 0.05، مما يؤكد وجود أثر معنوي مباشر لمرونة المهارة في تحقيق البراعة المؤسسية.

وبالاعتماد على المعاملات غير المعيارية، يمكن التعبير عن العلاقة في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{البراعة المؤسسية} = 0.763 + 0.804 \times \text{مرونة المهارة}$$

وتدل هذه المعادلة على أن أثر مرونة المهارة في البراعة المؤسسية موجب وقوي، أي أن تحسن قدرة موظفي الوكالة على إنجاز مهام متنوعة، والتكيف مع المهام الجديدة، والاستفادة من التدريب وإعادة التدريب، وتوظيف مهاراتهم في وضعيات عمل مختلفة، ينعكس إيجاباً على قدرة الوكالة على استكشاف الفرص واستثمارها.

ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن مرونة المهارة تعد من العوامل المهمة في دعم البراعة المؤسسية داخل الوكالة، لأن العمل البنكي يتطلب موظفين قادرين على التعامل مع تنوع الملفات والإجراءات، ومواكبة تغيرات الخدمات المصرفية، والاستجابة لمتطلبات العملاء والمصالح المختلفة. كما أن توفر مهارات متنوعة وقابلة للتوظيف يساعد الوكالة على تحسين أنشطتها الحالية، وفي الوقت نفسه يدعم قدرتها على التعامل مع فرص جديدة في السوق المصرفي.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر المتغير المستقل مرونة السلوك في المتغير التابع البراعة المؤسسية، بما يسمح بتحديد مدى مساهمة السلوكيات المرنة للعاملين في تفسير مستوى البراعة المؤسسية داخل الوكالة محل الدراسة.

الجدول رقم 11: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	7.385	1	7.385	27.155	.000
الخطأ	6.255	23	.272		
الإجمالي	13.640	24			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل β المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.611	.708		.864	.397
مرونة السلوك	.877	.168	.736	5.211	.000

المتغير التابع: البراعة المؤسسية

معامل التحديد: 0.541

معامل الارتباط: 0.736

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

تظهر نتائج النموذج أن معامل الارتباط بلغ 0.736، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مرونة السلوك والبراعة المؤسسية، مما يعني أن ارتفاع مستوى مرونة السلوك لدى العاملين يرتبط بارتفاع مستوى البراعة المؤسسية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة. كما بلغ معامل التحديد 0.541، وهو ما يعني أن مرونة السلوك تفسر ما نسبته 54.1% من التغيرات الحاصلة في البراعة المؤسسية، بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة بـ 45.9% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، مثل مرونة المهارة، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، وبعض العوامل التنظيمية والإدارية الأخرى.

وتؤكد نتائج تحليل التباين صلاحية النموذج إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 27.155 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن مرونة السلوك تسهم بصورة معنوية في تفسير البراعة المؤسسية داخل الوكالة محل الدراسة.

أما نتائج معاملات الانحدار، فقد أظهرت أن معامل الانحدار غير المعياري لمرونة السلوك بلغ 0.877، وهو ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مرونة السلوك تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.877 في مستوى البراعة المؤسسية. كما بلغ معامل بيتا المعياري 0.736، وهي قيمة موجبة ومرتفعة تعكس قوة التأثير النسبي لمرونة السلوك في البراعة المؤسسية. وقد بلغت قيمة t المحسوبة 5.211

عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائية لأنها أقل من 0.05، مما يؤكد وجود أثر معنوي مباشر لمرونة السلوك في تحقيق البراعة المؤسسية.

وبالاعتماد على المعاملات غير المعيارية، يمكن التعبير عن العلاقة في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{البراعة المؤسسية} = 0.611 + 0.877 \times \text{مرونة السلوك}$$

وتدل هذه المعادلة على أن أثر مرونة السلوك في البراعة المؤسسية موجب وقوي، أي أن ارتفاع قدرة العاملين على تعديل أساليب عملهم، والتكيف مع ظروف العمل، والتعامل مع المواقف غير المتوقعة، وعدم التقيد بإجراءات جامدة تعيق حسن الأداء، ينعكس إيجاباً على قدرة الوكالة على تحقيق البراعة المؤسسية.

ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن مرونة السلوك تمثل بعداً أساسياً في دعم البراعة المؤسسية داخل الوكالة، لأن النشاط البنكي لا يعتمد فقط على المهارات والمعارف، بل يتطلب أيضاً سلوكيات مهنية قادرة على التكيف مع تغير الملفات، وتعدد احتياجات الزبائن، وضغط العمل، وتغير الإجراءات. فكلما كان العاملون أكثر قدرة على تعديل أساليبهم والتعامل بمرونة مع المواقف المختلفة، زادت قدرة الوكالة على تحسين خدماتها الحالية واستثمار الفرص المتاحة، مع الحفاظ على قدرتها على الاستجابة للمستجدات.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر المتغير المستقل مرونة ممارسات الموارد البشرية في المتغير التابع البراعة المؤسسية، بما يسمح بتحديد مدى مساهمة

قابلية ممارسات الموارد البشرية للتكيف والتعديل في تفسير مستوى البراعة المؤسسية داخل الوكالة محل الدراسة.

الجدول رقم 12: نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.370	1	4.370	10.844	.003
الخطأ	9.270	23	.403		
الإجمالي	13.640	24			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل β المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.921	.721		2.663	.014
مرونة الممارسة	.564	.171	.566	3.293	.003

المتغير التابع: البراعة المؤسسية

معامل التحديد: 0.320

معامل الارتباط: 0.566

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

تظهر نتائج النموذج أن معامل الارتباط بلغ 0.566، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين مرونة ممارسات الموارد البشرية والبراعة المؤسسية، مما يعني أن ارتفاع مستوى مرونة الممارسة داخل الوكالة يرتبط بارتفاع مستوى البراعة المؤسسية. كما بلغ معامل التحديد 0.320، وهو ما يعني أن مرونة ممارسات الموارد البشرية تفسر ما نسبته 32.0% من التغيرات الحاصلة في البراعة المؤسسية، بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة بـ 68.0% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، مثل مرونة المهارة، ومرونة السلوك، وبعض العوامل التنظيمية والإدارية الأخرى.

وتؤكد نتائج تحليل التباين صلاحية النموذج إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 10.844 عند مستوى دلالة 0.003، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن مرونة ممارسات الموارد البشرية تسهم بصورة معنوية في تفسير البراعة المؤسسية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة.

أما نتائج معاملات الانحدار، فقد أظهرت أن معامل الانحدار غير المعياري لمرونة ممارسات الموارد البشرية بلغ 0.564، وهو ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مرونة الممارسة تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.564 في مستوى البراعة المؤسسية. كما بلغ معامل بيتا المعياري 0.566، وهي

قيمة موجبة تعكس وجود تأثير نسبي واضح لمرونة ممارسات الموارد البشرية في البراعة المؤسسية. وقد بلغت قيمة t المحسوبة 3.293 عند مستوى دلالة 0.003، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل من 0.05، مما يؤكد وجود أثر معنوي مباشر لهذا البعد في تحقيق البراعة المؤسسية.

وبالاعتماد على المعاملات غير المعيارية، يمكن التعبير عن العلاقة في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{البراعة المؤسسية} = 1.921 + 0.564 \times \text{مرونة ممارسات الموارد البشرية}$$

وتدل هذه المعادلة على أن أثر مرونة ممارسات الموارد البشرية في البراعة المؤسسية موجب ودال إحصائياً، أي أن تحسن قدرة الوكالة على تكييف ممارسات الموارد البشرية، وتعديلها بما يتلاءم مع متطلبات العمل، وتصميمها بطريقة تساعد على تحسين سير العمل، ينعكس إيجاباً على مستوى البراعة المؤسسية.

ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن البراعة المؤسسية لا ترتبط فقط بقدرات العاملين الفردية، بل تتأثر أيضاً بالطريقة التي تدار بها هذه القدرات داخل الوكالة. فممارسات الموارد البشرية المرنة تساعد على تنظيم العمل، وتوجيه الموظفين، وتوزيع المهام، ومواكبة تغيرات بيئة العمل، وهو ما يدعم قدرة الوكالة على تحسين خدماتها الحالية واستثمار الفرص المتاحة، كما يساهم في خلق بيئة تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات النشاط البنكي.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.003 وهو أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد بطريقة الإدخال الكلي Enter، وذلك من أجل قياس أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة، والمتمثلة في مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة الممارسة، في المتغير التابع البراعة المؤسسية، بما يسمح بتحديد القدرة التفسيرية للنموذج من جهة، ومعرفة طبيعة مساهمة كل بعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية من جهة أخرى.

الجدول رقم 13: نتائج نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	9.164	3	3.055	14.330	.000
الخطأ	4.476	21	.213		
الإجمالي	13.640	24			
المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل β المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-.362	.712		-.508	.617
مرونة المهارة	.363	.198	.323	1.840	.080
مرونة السلوك	.534	.193	.448	2.764	.012
مرونة الممارسة	.197	.150	.198	1.313	.204

معامل الارتباط: 0.820 DW: 1.968 معامل التحديد: 0.672 م. ت. المعدل: 0.625 المتغير التابع: البراعة المؤسسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

تظهر نتائج النموذج أن معامل الارتباط بلغ 0.820، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة والبراعة المؤسسية. كما بلغ معامل التحديد 0.672، وهو ما يعني أن أبعاد مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 67.2% من التغير الحاصل في البراعة المؤسسية، بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة بـ 32.8% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، قد ترتبط بطبيعة القيادة، والثقافة التنظيمية، والموارد التكنولوجية، وظروف السوق المصرفي، وأساليب الاتصال الداخلي.

كما بلغ معامل التحديد المعدل 0.625، وهي قيمة تبقى مرتفعة نسبيا بعد تعديلها وفق عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة، مما يدل على أن النموذج يحتفظ بقدرة تفسيرية معتبرة. أما قيمة دوربين واتسون فقد بلغت 1.968، وهي قيمة قريبة جدا من 2، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة واضحة تتعلق بالارتباط الذاتي بين البواقي، وهو ما يدعم صلاحية قراءة نتائج نموذج الانحدار.

وتؤكد نتائج تحليل التباين صلاحية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 14.330 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يعني أن نموذج الانحدار دال إحصائيا، وأن أبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة تسهم في تفسير البراعة المؤسسية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة.

أما على مستوى التأثيرات الفردية لأبعاد مرونة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج أن مرونة السلوك هي البعد الوحيد الذي سجل أثرا موجبا ودالا إحصائيا في البراعة المؤسسية، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.534، وبلغ معامل بيتا المعياري 0.448، كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.764 عند مستوى دلالة 0.012، وهي قيمة أقل من 0.05. وهذا يدل على أن ارتفاع مرونة السلوك بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.534 في مستوى البراعة المؤسسية، مع تثبيت أثر باقي الأبعاد، كما يشير معامل بيتا إلى أن مرونة السلوك هي البعد الأكثر تأثيرا داخل النموذج.

أما مرونة المهارة، فقد جاء تأثيرها موجبا، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.363، وبلغ معامل بيتا المعياري 0.323، كما بلغت قيمة t المحسوبة 1.840 عند مستوى دلالة 0.080. ورغم أن اتجاه العلاقة موجب، فإن قيمة الدلالة أكبر من 0.05، مما يعني أن مرونة المهارة لم تسجل أثرا فرديا دالا إحصائيا في البراعة المؤسسية عند إدخالها مع باقي الأبعاد في النموذج نفسه. ويمكن تفسير ذلك بأن أثر المهارات قد يظهر بدرجة أوضح عندما يقترن بسلوكيات مرنة وممارسات تنظيمية تسمح بتوظيف تلك المهارات في العمل الفعلي.

وفيما يتعلق بمرونة الممارسة، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.197، وبلغ معامل بيتا المعياري 0.198، كما بلغت قيمة t المحسوبة 1.313 عند مستوى دلالة 0.204، وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يدل على أن مرونة الممارسة لم تحقق أثرا فرديا دالا إحصائيا في البراعة المؤسسية ضمن النموذج

الحالي، رغم أن اتجاه التأثير كان موجبا. وقد يعود ذلك إلى أن ممارسات الموارد البشرية، رغم أهميتها، لا تؤثر بشكل منفصل إلا عندما تتفاعل مع مهارات العاملين وسلوكياتهم داخل بيئة العمل.

وبالاعتماد على المعاملات غير المعيارية، يمكن التعبير عن العلاقة في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{البراعة المؤسسية} = -0.362 + 0.363 \times \text{مرونة المهارة} + 0.534 \times \text{مرونة السلوك} + 0.197 \times$$

مرونة الممارسة

وتبين هذه المعادلة أن جميع معاملات أبعاد مرونة الموارد البشرية جاءت موجبة، مما يعني أن تحسن أي بعد من هذه الأبعاد يتجه إلى رفع مستوى البراعة المؤسسية، غير أن مرونة السلوك تمثل البعد الأكثر وضوحا وتأثيرا من الناحية الإحصائية. وهذا يعني أن قدرة العاملين على تعديل أساليب عملهم، والتكيف مع ظروف العمل، والتعامل مع المواقف غير المتوقعة، تعد عاملا مهما في دعم قدرة الوكالة على الجمع بين استكشاف الفرص واستثمارها.

ومن الناحية الإدارية، تشير هذه النتيجة إلى أن البراعة المؤسسية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة لا ترتبط فقط بامتلاك مهارات متنوعة أو بوجود ممارسات موارد بشرية قابلة للتعديل، بل تتطلب بدرجة خاصة وجود سلوكيات مهنية مرنة تسمح بتوظيف المهارات والممارسات في المواقف العملية. فالعمل البنكي يتطلب التزاما بالإجراءات من جهة، وقدرة على التكيف مع الملفات والزبائن والظروف المتغيرة من جهة أخرى، وهو ما يجعل مرونة السلوك بعدا حاسما في دعم البراعة المؤسسية.

وعليه، وبما أن نموذج الانحدار ككل كان دالا إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة. غير أن هذا الأثر يظهر على المستوى الكلي للنموذج، بينما يظهر على المستوى الجزئي بصورة دالة أساسا من خلال بعد مرونة السلوك.

6. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتم تقسيم الفرضية إلى ما يلي:

أ. اختبار الفروق حسب الأقدمية في العمل البنكي

يهدف معرفة ما إذا كانت استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تختلف باختلاف الأقدمية في العمل البنكي، تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة، وذلك لملاءمته لطبيعة البيانات وحجم العينة، خاصة في ظل وجود أكثر من فئة للأقدمية وعدم توازن عدد الأفراد داخل كل فئة.

تنص الفرضية الخاصة بهذا الاختبار على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى الأقدمية في العمل البنكي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 14: نتائج اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لفرضية الفروق حسب الأقدمية

في العمل البنكي

المتغير محل الاختبار	قيمة الاختبار	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig
مرونة الموارد البشرية	0.685	3	0.877
البراعة المؤسسية	5.209	3	0.157

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

أظهرت نتائج الاختبار الخاصة بمحور مرونة الموارد البشرية أن قيمة Kruskal-Wallis بلغت 0.685 بدرجة حرية 3، وبمستوى دلالة 0.877، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05،

مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية تعزى إلى الأقدمية في العمل البنكي.

وتعني هذه النتيجة أن اختلاف مدة الخبرة البنكية بين الموظفين، سواء كانت أقل من 5 سنوات، أو من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أو من 10 إلى أقل من 15 سنة، أو 15 سنة فأكثر، لم يؤد إلى اختلاف جوهري في تقييمهم لمستوى مرونة الموارد البشرية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين، رغم اختلاف أقدميتهم، يخضعون لنفس بيئة العمل البنكية، ونفس الإجراءات التنظيمية، ونفس طبيعة المهام داخل الوكالة، مما يجعل إدراكهم لمرونة المهارات والسلوكيات وممارسات الموارد البشرية متقاربا إلى حد معتبر.

أما بالنسبة لمحور البراعة المؤسسية، فقد بلغت قيمة Kruskal-Wallis حوالي 5.209 بدرجة حرية 3، وبمستوى دلالة 0.157، وهي كذلك أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول البراعة المؤسسية تعزى إلى الأقدمية في العمل البنكي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تقييم الموظفين لمستوى البراعة المؤسسية داخل الوكالة، من حيث استكشاف الفرص واستثمارها، لا يختلف اختلافا معنويا حسب سنوات الخبرة في العمل البنكي. وقد يعود ذلك إلى أن البراعة المؤسسية كما يدركها أفراد العينة ترتبط أكثر بواقع العمل الحالي داخل الوكالة، وبأساليب التسيير والخدمات والإجراءات القائمة، وليس فقط بعدد سنوات الخبرة المهنية في القطاع البنكي.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة في كل من مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية جاء أكبر من 0.05، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى الأقدمية في العمل البنكي.

ومن الناحية التفسيرية، تعكس هذه النتيجة وجود تقارب في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، رغم اختلاف سنوات خبرتهم البنكية، وهو ما قد يدل على أن طبيعة العمل داخل الوكالة تفرض

مستوى موحد نسبيا من الاحتكاك بالإجراءات والممارسات والخدمات، كما أن غالبية أفراد العينة يمتلكون أقدمية معتبرة في العمل البنكي، مما قد يقلل من ظهور فروق واضحة بين الفئات.

ب. اختبار الفروق حسب الأقدمية في وكالة تبسة

يهدف معرفة ما إذا كانت استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تختلف باختلاف الأقدمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة، وذلك بالنظر إلى طبيعة المتغير التصنيفي الذي يتكون من أكثر من فئة، وإلى صغر حجم العينة وعدم توازن عدد الأفراد بين الفئات.

تنص الفرضية الخاصة بهذا الاختبار على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى الأقدمية في وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 15: نتائج اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لفرضية الفروق حسب الأقدمية في وكالة تبسة

المتغير محل الاختبار	قيمة الاختبار	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig
مرونة الموارد البشرية	4.204	3	0.240
البراعة المؤسسية	7.657	3	0.054

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

أظهرت نتائج الاختبار الخاصة بمحور مرونة الموارد البشرية أن قيمة Kruskal-Wallis بلغت 4.204 بدرجة حرية 3، وبمستوى دلالة 0.240، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية تعزى إلى الأقدمية في وكالة تبسة.

وتعني هذه النتيجة أن اختلاف مدة العمل داخل وكالة تبسة، سواء كانت أقل من 3 سنوات، أو من 3 إلى أقل من 6 سنوات، أو من 6 إلى أقل من 10 سنوات، أو 10 سنوات فأكثر، لم يؤد إلى

اختلاف جوهري في تقييم أفراد العينة لمستوى مرونة الموارد البشرية. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين داخل الوكالة، رغم اختلاف مدة أقدميتهم المحلية، يتعاملون مع بيئة تنظيمية واحدة، وإجراءات بنكية متقاربة، وممارسات عمل مشتركة، مما يجعل إدراكهم لمرونة المهارات والسلوكيات وممارسات الموارد البشرية متقاربا.

أما بالنسبة لمحور البراعة المؤسسية، فقد بلغت قيمة Kruskal-Wallis حوالي 7.657 بدرجة حرية 3، وبمستوى دلالة 0.054، وهي قيمة أكبر قليلا من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل إحصائيا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول البراعة المؤسسية تعزى إلى الأقدمية في وكالة تبسة.

ورغم أن قيمة الدلالة الخاصة بمحور البراعة المؤسسية تقترب من مستوى المعنوية، فإنها لا تبلغ الحد المطلوب للحكم بوجود فروق دالة إحصائية، ولذلك لا يمكن اعتماد وجود اختلاف معنوي بين فئات الأقدمية داخل الوكالة. ومع ذلك، فإن قرب القيمة من 0.05 قد يشير إلى وجود تباين نسبي في اتجاهات بعض الفئات، لكنه لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، وقد يرتبط ذلك باختلاف مدة احتكاك الموظفين ببيئة الوكالة، أو اختلاف مواقعهم الوظيفية، أو تفاوت درجة اطلاعهم على مظاهر استكشاف الفرص واستثمارها.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة في كل من مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية جاء أكبر من 0.05، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى الأقدمية في وكالة تبسة.

ومن الناحية التفسيرية، تعكس هذه النتيجة أن إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة لا يتحدد أساسا بمدة بقائهم داخل وكالة تبسة، بل يبدو مرتبطا أكثر بطبيعة العمل المشترك داخل الوكالة، وبالإجراءات البنكية والممارسات التنظيمية التي يتعرض لها أغلب الموظفين. كما أن العمل داخل وكالة واحدة قد يخلق درجة من التقارب في التجربة المهنية اليومية، مما يحد من ظهور فروق واضحة بين فئات الأقدمية المحلية.

ج. اختبار الفروق حسب عدد الدورات التكوينية خلال آخر 3 سنوات

يهدف معرفة ما إذا كانت استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تختلف باختلاف عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها الموظفون خلال آخر ثلاث سنوات، تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة، وذلك بالنظر إلى طبيعة المتغير التصنيفي، وتعدد فئاته، وصغر حجم العينة محل الدراسة.

تنص الفرضية الخاصة بهذا الاختبار على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى عدد الدورات التكوينية خلال آخر 3 سنوات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 16: نتائج اختبار Kruskal-Wallis للعينات المستقلة لفرضية الفروق حسب عدد الدورات التكوينية خلال آخر 3 سنوات

المتغير محل الاختبار	قيمة الاختبار	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig
مرونة الموارد البشرية	4.295	3	0.231
البراعة المؤسسية	3.592	3	0.309

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V29.

أظهرت نتائج الاختبار الخاصة بمحور مرونة الموارد البشرية أن قيمة Kruskal-Wallis بلغت 4.295 بدرجة حرية 3، وبمستوى دلالة 0.231، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية تعزى إلى عدد الدورات التكوينية خلال آخر 3 سنوات.

وتعني هذه النتيجة أن اختلاف عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها الموظفون لم يؤدي إلى اختلاف جوهري في تقييمهم لمستوى مرونة الموارد البشرية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة. وقد يشير ذلك إلى أن إدراك المرونة لا يرتبط بعدد الدورات فقط، بل يرتبط كذلك بطبيعة هذه

الدورات، ومدى ملاءمتها لمتطلبات العمل البنكي، وإمكانية تطبيق مكتسباتها في الواقع المهني، إضافة إلى تأثير الخبرة العملية اليومية داخل الوكالة.

أما بالنسبة لمحور البراعة المؤسسية، فقد بلغت قيمة Kruskal-Wallis حوالي 3.592 بدرجة حرية 3، وبمستوى دلالة 0.309، وهي كذلك أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول البراعة المؤسسية تعزى إلى عدد الدورات التكوينية خلال آخر 3 سنوات.

وتدل هذه النتيجة على أن تقييم الموظفين لمستوى البراعة المؤسسية، من حيث استكشاف الفرص واستثمارها، لا يختلف اختلافا معنويا باختلاف عدد الدورات التكوينية التي استفادوا منها. ويمكن تفسير ذلك بأن البراعة المؤسسية قد ترتبط بعوامل تنظيمية أوسع من التكوين الفردي، مثل نمط التسيير، وتوزيع المهام، وتوفر المعلومات، وطبيعة الخدمات البنكية، وقدرة الوكالة على تحويل المعارف والخبرات إلى تحسين فعلي في الأداء والخدمة.

وعليه، وبما أن مستوى الدلالة في كل من مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية جاء أكبر من 0.05، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى عدد الدورات التكوينية خلال آخر 3 سنوات.

ومن الناحية التفسيرية، لا تعني هذه النتيجة أن التكوين غير مهم، بل تعني أن عدد الدورات التكوينية وحده لم يكن عاملا كافيا لإحداث فروق واضحة بين إجابات أفراد العينة. فالأثر الحقيقي للتكوين لا يقاس بعدده فقط، وإنما يرتبط بجودته، ومحتواه، ومدى ارتباطه بمهام الموظفين، وقدرة الوكالة على تحويله إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل. ولذلك يمكن اعتبار هذه النتيجة مؤشرا على ضرورة الاهتمام بنوعية التكوين وملاءمته للحاجات الفعلية للعمل البنكي، وليس الاكتفاء بعدد الدورات التي استفاد منها الموظفون.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة يتمتع بمستوى مرتفع جدا من مرونة الموارد البشرية ومستوى مرتفع جدا من البراعة المؤسسية، وأن العلاقة بينهما ليست

علاقة شكلية، بل علاقة إحصائية واضحة، إذ تبين أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها تسهم في تفسير جزء معتبر من البراعة المؤسسية داخل الوكالة.

وتكشف النتائج أن القوة الأساسية للوكالة تكمن في امتلاك موظفين ذوي مهارات متنوعة وخبرة عملية معتبرة، إضافة إلى وجود قابلية سلوكية وممارسات تنظيمية تساعد على التكيف، وقد ظهر أن مرونة السلوك تمثل البعد الأكثر تأثيرا داخل نموذج الانحدار المتعدد، غير أن جانب الاستكشاف والتنبؤ بالمستجدات يحتاج إلى دعم أكبر حتى تتحقق البراعة المؤسسية بصورة أكثر توازنا بين استثمار الإمكانيات الحالية واستكشاف فرص جديدة.

وعليه، تؤكد الدراسة أن تعزيز البراعة المؤسسية داخل الوكالة يمر عبر تطوير مرونة الموارد البشرية بشكل متكامل، مع إعطاء عناية خاصة للسلوكيات المهنية القابلة للتكيف، إلى جانب تقوية المهارات وتفعيل ممارسات موارد بشرية أكثر استجابة لمتطلبات العمل البنكي، بما يسمح للوكالة بتحسين خدماتها الحالية والاستعداد بصورة أفضل للتغيرات المستقبلية في السوق المصرفي.

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال إسقاط الإطار النظري على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR وكالة تبسة، حيث تم في البداية تقديم لمحة عن البنك والوكالة محل الدراسة، بما يسمح بفهم طبيعة البيئة التنظيمية التي تم فيها قياس مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية.

كما تم عرض خطوات تحضير الدراسة التطبيقية، من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتوضيح أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة، إلى جانب التحقق من صدق وثبات الاستبانة قبل الانتقال إلى التحليل. وقد بينت هذه المرحلة أن أداة الدراسة مناسبة للاعتماد عليها في تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات.

بعد ذلك، تم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ثم وصف اتجاهاتهم نحو محوري الدراسة، حيث أظهرت النتائج العامة وجود مستوى مرتفع جدا من مرونة الموارد البشرية، ومستوى مرتفع جدا من البراعة المؤسسية داخل الوكالة. كما بين اختبار الفرضيات وجود أثر دال إحصائيا لمرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية، إضافة إلى وجود أثر دال لكل بعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية منفردا في البراعة المؤسسية، والمتتمثلة في مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية.

كما تم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد كتحليل تكميلي لإدخال أبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة في نموذج واحد، وقد أظهر هذا التحليل بروز مرونة السلوك بوصفها البعد الأكثر تأثيرا في البراعة المؤسسية عند وجود باقي الأبعاد، وهو ما يبرز أهمية السلوكيات المهنية القابلة للتكيف داخل بيئة العمل البنكي.

وبذلك، يؤكد هذا الفصل أن البراعة المؤسسية داخل الوكالة لا ترتبط فقط بالإجراءات أو الإمكانيات التنظيمية، بل تتأثر كذلك بقدرة الموارد البشرية على التكيف مع متطلبات العمل، وتعديل أساليب الأداء، وتوظيف المهارات والممارسات المرنة في تحسين الخدمات واستثمار الفرص المتاحة. وتتمهد هذه النتائج لصياغة الخاتمة العامة والتوصيات المناسبة للدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث التي تهتم بإبراز دور الموارد البشرية في دعم قدرة المؤسسة على التكيف والتطوير، وذلك من خلال دراسة موضوع دور مرونة الموارد البشرية في البراعة المؤسسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR وكالة تبسة. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تحورت حول مدى مساهمة مرونة الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق البراعة المؤسسية داخل الوكالة محل الدراسة، وذلك بالنظر إلى أن المؤسسات البنكية تعمل في بيئة تسم بتغير احتياجات الزبائن، وتطور الخدمات، وتزايد الحاجة إلى تحسين أساليب العمل والاستجابة للمستجدات.

وقد سعت الدراسة في جانبها النظري إلى ضبط مفهومي مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية، وبيان العلاقة الممكنة بينهما، حيث تم تناول مرونة الموارد البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، في حين تم تناول البراعة المؤسسية باعتبارها قدرة المؤسسة على الجمع بين استكشاف الفرص واستغلال أو استثمار الإمكانيات الحالية. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين الإداريين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة، ثم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS V29.

وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أن الوكالة محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع جدا من مرونة الموارد البشرية، ومستوى مرتفع جدا من البراعة المؤسسية، كما كشفت نتائج الانحدار أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها تسهم في تفسير جزء معتبر من البراعة المؤسسية، وهو ما يؤكد أن قدرة الوكالة على تحسين خدماتها واستثمار فرصها ترتبط بدرجة واضحة بقدرة موظفيها على أداء مهام متنوعة، وتعديل أساليب العمل، والتفاعل مع ممارسات موارد بشرية قابلة للتكيف.

وبذلك، فقد أظهرت الدراسة أن البراعة المؤسسية في القطاع البنكي لا يمكن فهمها فقط من خلال الإمكانيات المالية أو التنظيمية، بل يجب ربطها كذلك بالعنصر البشري، وبمدى قدرة المؤسسة على توظيف مهاراته وسلوكياته وممارسات إدارته بصورة مرنة، تسمح بالمحافظة على كفاءة العمل الحالي، وفي الوقت نفسه دعم القدرة على الاستجابة للمستجدات واستكشاف الفرص.

أولاً: النتائج النظرية

من خلال الفصل النظري، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1. تعد مرونة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وهي لا تقتصر على تعديل السياسات أو إعادة توزيع المهام، بل تشمل قدرة المؤسسة على توظيف مهارات العاملين وسلوكياتهم وممارسات إدارتهم بما يتلاءم مع التغيرات الداخلية والخارجية.
2. تكون مرونة الموارد البشرية في هذه الدراسة من ثلاثة أبعاد أساسية هي: مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، وهي أبعاد تسمح بفهم المرونة من زاوية فردية وتنظيمية في الوقت نفسه.
3. تشير مرونة المهارة إلى قدرة العاملين على أداء مهام متنوعة والتكيف مع مهام جديدة، بينما تعبر مرونة السلوك عن قدرة العاملين على تعديل أساليبهم المهنية والتعامل مع المواقف المختلفة، أما مرونة ممارسات الموارد البشرية فتتعلق بقبالية سياسات وإجراءات الموارد البشرية للتكيف مع متطلبات العمل.
4. تقوم البراعة المؤسسية على الجمع بين بعدين متكاملين: استكشاف الفرص من جهة، واستغلال أو استثمار الإمكانيات الحالية من جهة أخرى، ومن ثم فهي لا تعني الابتكار فقط ولا الكفاءة التشغيلية فقط، بل الجمع بينهما وفق ما تسمح به قدرات المؤسسة.
5. بينت الأدبيات أن العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تقوم على التكامل، إذ تساهم الموارد البشرية المرنة في تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات، وتطوير خدماتها، واستثمار معارفها ومهاراتها، واستكشاف فرص جديدة.
6. أظهرت الدراسات السابقة أن مرونة الموارد البشرية تعد من العوامل الداعمة للبراعة التنظيمية أو المؤسسية، غير أن طبيعة هذه العلاقة قد تختلف باختلاف القطاع، وحجم المؤسسة، ونمط القيادة، وممارسات الموارد البشرية المعتمدة.

خاتمة عامة

7. يتضح من الدراسات السابقة أن موضوع العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراءة المؤسسية ما يزال قابلا للتوسع في البيئة الجزائرية، خصوصا داخل القطاع البنكي، وهو ما يبرز أهمية الدراسة الحالية باعتبارها تطبق على وكالة بنكية عمومية محلية.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الرئيسة

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن النموذج ككل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة $F = 41.662$ عند مستوى دلالة 0.000، كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.803$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.644$ ، وهو ما يدل على أن مرونة الموارد البشرية تفسر 64.4% من التغير في البراءة المؤسسية داخل الوكالة محل الدراسة. كما بلغ معامل الانحدار غير المعياري $B = 1.063$ ، وبلغ معامل بيتا المعياري $\beta = 0.803$ ، في حين بلغت قيمة $t = 6.455$ عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائيا لأنها أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن مرونة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا موجبا ودالا إحصائيا في تحقيق البراءة المؤسسية، أي أن تحسن مستوى مرونة الموارد البشرية داخل الوكالة ينعكس إيجابا على مستوى البراءة المؤسسية. وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في تحقيق البراءة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المهارة في تحقيق البراءة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال إحصائيا لمرونة المهارة في البراءة المؤسسية، حيث بلغت قيمة $F = 23.797$ عند مستوى دلالة 0.000، كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.713$ ،

خاتمة عامة

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.509$ ، في حين بلغ معامل الانحدار $B = 0.804$. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة السلوك في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن مرونة السلوك تؤثر تأثيراً دالاً في البراعة المؤسسية، حيث بلغت قيمة $F = 27.155$ عند مستوى دلالة 0.000، وبلغ معامل الارتباط $R = 0.736$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.541$ ، كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.877$. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، مع الإشارة إلى أن مرونة السلوك كانت أكثر الأبعاد مساهمة في تفسير البراعة المؤسسية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال إحصائياً لمرونة ممارسات الموارد البشرية في البراعة المؤسسية، حيث بلغت قيمة $F = 10.844$ عند مستوى دلالة 0.003، كما بلغ معامل الارتباط $R = 0.566$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.320$ ، في حين بلغ معامل الانحدار $B = 0.564$. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق البراعة المؤسسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن النموذج ككل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 14.330$ عند مستوى دلالة 0.000، كما بلغ معامل الارتباط المتعدد $R = 0.820$ ، وبلغ معامل

خاتمة عامة

التحديد $R^2 = 0.672$ ، وهو ما يدل على أن أبعاد مرونة الموارد البشرية مجتمعة تفسر 67.2% من التغير في البراعة المؤسسية. كما أظهرت النتائج أن مرونة السلوك هي البعد الوحيد الذي حقق أثرا فرديا دالا داخل النموذج المتعدد، حيث بلغ مستوى الدلالة الخاص به 0.012، في حين لم تحقق مرونة المهارة ومرونة الممارسة أثرا فرديا دالا عند مستوى 0.05. وعليه، يتم قبول الفرضية الرئيسة على المستوى الكلي للنموذج.

5. اختبار فرضية الفروق حسب البيانات الشخصية والوظيفية

نصت فرضية الفروق على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

أظهرت نتائج اختبار Kruskal-Wallis عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية تعزى إلى الأقدمية في العمل البنكي، حيث بلغت قيم الدلالة 0.877 و 0.157 على التوالي، كما لم تظهر فروق تعزى إلى الأقدمية في وكالة تبسة، حيث بلغت قيم الدلالة 0.240 و 0.054، ولم تظهر كذلك فروق تعزى إلى عدد الدورات التكوينية خلال آخر ثلاث سنوات، حيث بلغت قيم الدلالة 0.231 و 0.309. وعليه، يتم رفض فرضية الفروق وقبول الفرضية العدمية التي تفيد بعدم وجود فروق دالة إحصائية حسب هذه المتغيرات.

ثالثا: التوصيات

بناء على النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. المحافظة على المستوى المرتفع جدا لمرونة المهارة داخل وكالة تبسة، من خلال الاستمرار في تدريب الموظفين وإعادة تدريبهم بما يتلاءم مع تغير الإجراءات والخدمات البنكية، وبما يسمح بتعزيز قدرتهم على أداء مهام متنوعة والتكيف مع المهام الجديدة.

خاتمة عامة

2. تعزيز مرونة السلوك لدى العاملين، باعتبارها البعد الأكثر تأثيراً في البراعة المؤسسية داخل نموذج الانحدار المتعدد، وذلك من خلال تشجيع المبادرة، وتوسيع هامش التصرف المهني المنضبط، وتنمية قدرة الموظفين على التعامل مع المواقف غير المتوقعة.
3. دعم ثقافة التعلم من الأخطاء غير المقصودة، لأن هذا الجانب جاء ضمن أدنى عبارات مرونة السلوك، وهو ما يستدعي تحويل الأخطاء المهنية إلى فرص للتعلم والتحسين، لا إلى مصدر للخوف أو التردد، مع احترام الضوابط التي تفرضها طبيعة العمل البنكي.
4. تطوير ممارسات الموارد البشرية داخل الوكالة، خاصة ما يتعلق بتوزيع المهام، والتكوين، وتقييم الأداء، وتدوير الموظفين، حتى تصبح هذه الممارسات أكثر قدرة على التكيف مع تغيرات العمل البنكي وأكثر وضوحاً لدى مختلف فئات العاملين.
5. تقوية آليات استكشاف الفرص داخل الوكالة، لأن نتائج البراعة المؤسسية أظهرت أن جانب استثمار الفرص وتحسين الخدمات الحالية أكثر وضوحاً من جانب الاستكشاف والتنبؤ بالمستجدات، وهو ما يتطلب الاهتمام بجمع المعلومات عن السوق، وتحليل حاجات الزبائن، ومتابعة المستجدات المصرفية بصورة منتظمة.
6. تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين المصالح، لأن البراعة المؤسسية تتطلب تنسيقاً مستمراً بين المصالح الإدارية والتقنية والقانونية، خاصة عند معالجة ملفات الزبائن، أو تطوير الخدمات، أو التعامل مع التغيرات في إجراءات العمل.
7. الاستفادة من الموظفين ذوي الأقدمية العالية داخل الوكالة، من خلال إشراكهم في نقل الخبرة إلى الموظفين الأقل أقدمية، بما يدعم مرونة المهارة ويحافظ على المعرفة العملية المتراكمة داخل الوكالة.
8. جعل التكوين أكثر ارتباطاً بالحاجات الفعلية للعمل البنكي، لأن عدد الدورات التكوينية وحده لم يظهر فروقا دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة، مما يعني أن جودة التكوين، ومحتواه، ومدى ملاءمته للمهام اليومية، قد تكون أكثر أهمية من عدد الدورات فقط.

خاتمة عامة

9. إجراء تقييم دوري لمستوى مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية داخل الوكالة، بما يسمح بتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين بصورة مستمرة، خاصة في الجوانب المرتبطة بمرونة السلوك، وممارسات الموارد البشرية، واستكشاف الفرص.

10. توسيع الاهتمام بالبراعة المؤسسية داخل البنك من خلال الجمع بين تحسين الخدمات الحالية واستكشاف خدمات أو قنوات جديدة، بما يتماشى مع التحولات الرقمية واحتياجات الزبائن، ويساعد الوكالة على تحقيق توازن أفضل بين استثمار الإمكانيات الحالية والتوجه نحو فرص جديدة.

رابعاً: آفاق الدراسة

يمكن أن تشكل هذه الدراسة منطلقاً لبحوث مستقبلية أوسع، خاصة أن موضوع العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية ما يزال قابلاً للتطوير في البيئة الجزائرية والقطاع البنكي. ومن بين العناوين المقترحة للدراسات المستقبلية:

1. دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة المؤسسية: دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والخاصة في الجزائر.
2. أثر مرونة السلوك في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من وكالات البنوك العمومية.
3. مرونة ممارسات الموارد البشرية ودورها في دعم التحول الرقمي في البنوك الجزائرية.
4. أثر القيادة التحويلية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية.
5. إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين مرونة الموارد البشرية والبراعة المؤسسية.
6. أثر تدوير الوظائف في تنمية مرونة الموارد البشرية داخل المؤسسات الخدمية.
7. البراعة المؤسسية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للبنوك العمومية الجزائرية.
8. أثر المرونة التنظيمية في تحقيق البراعة الرقمية داخل القطاع البنكي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

01. الكتب العربية

1. أحمد بن عبد الله الشمري، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2018.
2. أحمد عبد الله الزبيدي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2018.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2002.
4. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، 2019.
5. محمد حسن الطائي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، بغداد، دار الكتب العلمية، 2016.

02. الأطروحات والمذكرات والبحوث الجامعية

1. إبراهيم جاسم إبراهيم، "علاقة مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي"، بحث بكالوريوس، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، 2021.
2. السبتي جريبي، "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2023.
3. بشرى صبحي شهاب، "دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية"، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، قسم إدارة الأعمال، 2021/2020.
4. شيماء بقادر وآسيا زناني، دور المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية جامعة أدرار أحمد درارية، أدرار، الجزائر، 2022.

03. المقالات العلمية العربية

1. إيمان علي الإمام العوضي، إيناس محمد محمد العباسي، أسامة السيد أحمد الطبلاوي، وشاهستا السعيد لبد، "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدى

قائمة المراجع

- العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 9، العدد 16، 2023، ص 1873-1911، DOI: 10.21608/csj.2024.189058.1337.
2. بشرى عبد إبراهيم، "دور الاستغراق الوظيفي في الوصول إلى البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي - دائرة الصيرفة"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 31، 2021، ص 478.
3. رانيا حسن وآخرون، "تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية، مصر، العدد 29، يوليو 2023، ص 13-54.
4. رجا الله أمجاد المحمادي وسوزان محمد القرشي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 30 ماي 2022، ص 7.
5. سامر أحمد قاسم، جميل عيسى، وعلي آدم متوج، "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، 2024، ص 177-194.
6. شاكر جار الله الخشالي وسوسن عبد الله الشاعر، "مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 16، العدد 3، 2020، ص 561-587.
7. شوقي الصباغ وأسماء وهبة مليجي الشبيني، "العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، 2023، DOI: <https://doi.org/10.21608/sjsc.2023.238816.1362>.
8. شيماء فهمي محمد كامل، نجلاء حسن جمعة أحمد، وعمرو محمد أحمد عواد، "أثر التحول الرقمي على البراعة التنظيمية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 3، 2023، ص 63-76.
9. عبد القادر بن عيسى، "البراعة التنظيمية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، 2021، ص 45-47.

قائمة المراجع

10. كاظم ثائر يونس الأسدي وعامر عبد اللطيف كاظم العامري، "تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34، 2022، ص 274-292.
11. مصباح أحمدودة ومصباح الغناي، "دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتهما على المنظمات المتعلمة: دراسة حالة الشركة للبريد والاتصالات"، مجلة القرطاس، جامعة بني وليد، العدد 18، 2022، ص 66-85.
12. مها صباح إبراهيم، "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، 2017، ص 212.
13. نشوه شرف الدين وشريف طاهر محمد فريد طاهر، "أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية"، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 2، 2024، ص 689-713، DOI: [bjhs.2024.328730.1352/10.21608](https://doi.org/10.21608/bjhs.2024.328730.1352)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

01. Foreign Books

1. Armstrong, Michael, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 15th Edition, Kogan Page, 2020.
2. Dessler, Gary, Human Resource Management, 15th Edition, Pearson, 2021.
3. Doz, Y. L. & Kosonen, M., Fast Strategy, Pearson Education, 2008.
4. Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K., Agile Competitors and Virtual Organizations, Van Nostrand Reinhold, 1995.
5. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E., Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 12th Edition, Cengage Learning, 2017.

6. Worley, C. G. & Williams, T. D., The Agility Factor, Jossey-Bass, 2014.

02. Foreign Journal Articles

1. Aldiabat, Bassam & Alzoubi, Majed Radi, "The impact of human resources flexibility on crisis management: Evidence from Jordanian manufacturing companies", Problems and Perspectives in Management, Vol. 22, No. 2, 2024, pp. 17-28, [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.02).
2. Bhattacharya, Mousumi, Gibson, Donald E. & Doty, Doty H., "The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance", Journal of Management, Vol. 31, No. 4, 2005, pp. 622-640, <https://doi.org/10.1177/0149206304272347>.
3. Duncan, R., "The Ambidextrous Organization", Administrative Science Quarterly, 1976, pp. 167-188.
4. Hoessler, S. & Carbon, C.-C., "Guiding incumbent companies in navigating digital transformations: A qualitative study on structural ambidexterity and strategic leadership", Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, Vol. 20, No. 4, 2024, pp. 49-72, <https://doi.org/10.7341/20242043>.
5. Ijigu, Abebaw W., "The mediating role of employee ambidexterity in the relationship between high-performance work systems and employee work performance", Cogent Business & Management, Vol. 9, No. 1, 2022, Article 2135220, <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2135220>.
6. Islam, Md. Zahidul, Naqshbandi, M. Muzamil, Sumardi, Wan Afezah, Tabche, Issam & Ishak, Nor Asiah, "Balancing the organizational tightrope: how flexibility-oriented HRM and empowering leadership drive organizational

- ambidexterity", Global Knowledge, Memory and Communication, ahead-of-print, 2025, <https://doi.org/10.1108/GKMC-09-2024-0574>.
7. Martínez-Sánchez, Ángel, Vicente-Oliva, Silvia & Pérez-Pérez, Manuela, "The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge: An integrative framework in industrial firms", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24, No. 2, 2021, pp. 315-337, <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0314>.
8. Pradhan, Rabindra Kumar, Kumari, Itishree Gita & Kumar, Updesh, "Human resource flexibility and organizational effectiveness: mediating role of organizational citizenship behavior", *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 17, No. 3/4, 2017, pp. 282-300, <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2017.087125>.
9. Sabuhari, Rahmat, Sudiro, Achmad, Irawanto, Dodi W. & Rahayu, Mintarti, "The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance", *Management Science Letters*, Vol. 10, No. 8, 2020, pp. 1775-1786, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>.
10. Sarmiento, M., et al., "From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 120, 2024, pp. 125-138, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.011>.
11. Úbeda-García, Mercedes, Claver-Cortés, Enrique, Marco-Lajara, Bartolomé, Zaragoza-Sáez, Patrocinio & García-Lillo, Francisco, "High performance work

- system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility", *Journal of Business Research*, Vol. 88, 2018, pp. 397-406, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>.
12. Varandas, Cristina, Fernandes, Cristina I. & Mota Veiga, Pedro, "Human resource management in ambidextrous organisations - A systematic literature review", *Technology in Society*, Vol. 77, 2024, Article 102504, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102504>.
13. Yunita, T., et al., "Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism", *Heliyon*, 2023, Article e20382, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20382>.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: مخرجات برنامج SPSS.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.803 ^a	.644	.629	.45929	2.060

a. Predictors: (Constant), مرونة الموارد البشرية

b. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.788	1	8.788	41.662	.000 ^b
	Residual	4.852	23	.211		
	Total	13.640	24			

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

b. Predictors: (Constant), مرونة الموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.226	.701		-.322	.751
	مرونة الموارد البشرية	1.063	.165	.803	6.455	.000

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مرونة الممارسة, مرونة السلوك, مرونة المهارة ^b		Enter

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.820 ^a	.672	.625	.46169	1.968

a. Predictors: (Constant), مرونة الممارسة, مرونة السلوك, مرونة المهارة

b. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.164	3	3.055	14.330	.000 ^b
	Residual	4.476	21	.213		
	Total	13.640	24			

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

b. Predictors: (Constant), مرونة الممارسة, مرونة السلوك, مرونة المهارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.362	.712		-.508	.617
	مرونة المهارة	.363	.198	.323	1.840	.080
	مرونة السلوك	.534	.193	.448	2.764	.012
	مرونة الممارسة	.197	.150	.198	1.313	.204

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

قائمة الملاحق

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.713 ^a	.509	.487	.53988	1.996

a. Predictors: (Constant), مرونة المهارة

b. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.936	1	6.936	23.797	.000 ^b
	Residual	6.704	23	.291		
	Total	13.640	24			

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

b. Predictors: (Constant), مرونة المهارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.763	.725		1.052	.304
	مرونة المهارة	.804	.165	.713	4.878	.000

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

قائمة الملاحق

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.736 ^a	.541	.521	.52149	1.692

a. Predictors: (Constant), مرونة السلوك

b. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.385	1	7.385	27.155	.000 ^b
	Residual	6.255	23	.272		
	Total	13.640	24			

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

b. Predictors: (Constant), مرونة السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.611	.708		.864	.397
	مرونة السلوك	.877	.168	.736	5.211	.000

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

قائمة الملاحق

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.566 ^a	.320	.291	.63484	1.951

a. Predictors: (Constant), مرونة الممارسة

b. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.370	1	4.370	10.844	.003 ^b
	Residual	9.270	23	.403		
	Total	13.640	24			

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

b. Predictors: (Constant), مرونة الممارسة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.921	.721		2.663	.014
	مرونة الممارسة	.564	.171	.566	3.293	.003

a. Dependent Variable: البراعة المؤسسية

قائمة الملاحق

الأقدمية في العمل البنكي (سنوات) across مرونة الموارد البشرية

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	25
Test Statistic	.685 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.877

- a. The test statistic is adjusted for ties.
- b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

الأقدمية في العمل البنكي (سنوات) across البراعة المؤسسية

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	25
Test Statistic	5.209 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.157

- a. The test statistic is adjusted for ties.
- b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

قائمة الملاحق

الأقدمية في وكالة تبسة (سنوات) across مرونة الموارد البشرية

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	25
Test Statistic	4.204 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.240

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

الأقدمية في وكالة تبسة (سنوات) across البراعة المؤسسية

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	25
Test Statistic	7.657 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.054

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

قائمة الملاحق

عدد الدورات التكوينية التي استفدت منها خلال آخر 3 سنوات across مرونة الموارد البشرية

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	25
Test Statistic	4.295 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.231

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

عدد الدورات التكوينية التي استفدت منها خلال آخر 3 سنوات across البراعة المؤسسية

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

Summary

Total N	25
Test Statistic	3.592 ^{a,b}
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.309

a. The test statistic is adjusted for ties.

b. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة المؤسسية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR وكالة تبسة، من خلال دراسة مرونة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية، وعلاقتها بالبراعة المؤسسية القائمة على استكشاف الفرص واستثمارها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وجهت إلى موظفي الوكالة محل الدراسة في إطار مسح شامل، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS V29، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبار Kruskal-Wallis.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى مرونة الموارد البشرية داخل الوكالة جاء مرتفعاً جداً، كما جاء مستوى البراعة المؤسسية مرتفعاً جداً كذلك، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق البراعة المؤسسية. كما بينت النتائج أن مرونة السلوك تعد البعد الأكثر تأثيراً في البراعة المؤسسية داخل نموذج الانحدار المتعدد، بينما أظهرت نتائج الانحدار البسيط وجود أثر دال لكل من مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مرونة السلوك لدى الموظفين، وتطوير ممارسات الموارد البشرية، ودعم التكوين المرتبط بمتطلبات العمل البنكي، بما يساعد الوكالة على تحسين خدماتها واستكشاف فرص جديدة.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية؛ مرونة المهارة؛ مرونة السلوك؛ مرونة ممارسات الموارد البشرية؛ البراعة المؤسسية؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛ وكالة تبسة.

Abstract

This study aimed to analyze the role of human resource flexibility in achieving organizational ambidexterity at the Bank of Agriculture and Rural Development BADR – Tebessa Agency. Human resource flexibility was examined through three dimensions: skill flexibility, behavioral flexibility, and human resource practice flexibility, while organizational ambidexterity was approached through opportunity exploration and opportunity exploitation. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the main tool for data collection. The questionnaire was administered to the employees of the agency under study as part of a comprehensive survey, and the data were analyzed using SPSS V29. The statistical methods included frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha, simple and multiple linear regression, and the Kruskal-Wallis test.

The study found that the level of human resource flexibility within the agency was very high, and the level of organizational ambidexterity was also very high. The results also revealed a strong correlation between the two variables, in addition to a statistically significant effect of human resource flexibility dimensions on organizational ambidexterity. Moreover, behavioral flexibility appeared to be the most influential dimension in organizational ambidexterity within the multiple regression model, while the simple regression results showed a significant effect for each of skill flexibility, behavioral flexibility, and human resource practice flexibility. Based on these findings, the study recommended strengthening employees' behavioral flexibility, developing flexible human resource practices, and supporting training programs that are closely aligned with the requirements of banking work, in order to help the agency improve its services and explore new opportunities.

Keywords: Human Resource Flexibility; Skill Flexibility; Behavioral Flexibility; Human Resource Practice Flexibility; Organizational Ambidexterity; BADR Bank; Tebessa Agency.