



## **The Role of Strategic Agility in Achieving Human Resource Governance** **A Field Study for a Group of Leaders in Zain Iraq Telecom**

**Walid Dahham Abd\***

**Faculty of Administration and Economics, Tikrit University**

### **Keywords:**

strategic agility, human resource governance.

### **ARTICLE INFO**

#### Article History:

Received: 15, Jan,2022  
Accepted: 22, Feb, 2022  
Available online: 15, Jun, 2022

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



*Corresponding author:*

Walid Dahham Abd

Faculty of Administration and  
Economics, Tikrit University

Email: [waleed.d@tu.edu.iq](mailto:waleed.d@tu.edu.iq)

**Abstract :** The issue of strategic agility is one of the contemporary and important issues that are indispensable in a world characterized by intense competition, as the rapid changes that have occurred in the environment and the increase in the intensity of competition that the organization cannot ignore and has forced it to adopt modern strategic methods that enable it to use its human resources rationally and properly towards achieving its goals. Therefore, the main objective of this research deals with the statement of the role of strategic agility with its dimensions (strategic sensitivity, strategic response, collaborative capabilities) as an independent variable in achieving human resource governance in its dimensions (accountability, information generation, transparency, participation, strategic direction) as an approved variable for a group of leaders in Zain Iraq Telecom Company. The problem of the research was embodied in the great changes that occurred in the functionality of human resources, so controlling the use of human resources in a rational manner has become an important issue in Zain Iraq Telecom and this can be achieved by adopting the concept of strategic agility. The researcher translated the research objective into a hypothetical model that includes the variables and dimensions of the research according to the analytical descriptive study method in Zain Iraq Telecom, and it reflects the nature of the relationship between the research variables. And then a set of hypotheses were formulated that were tested through the appropriate statistical methods and according to the statistical package (SPSS) program. The study population was represented by the leaders of Zain Iraq Telecom Company (Northern Region), and the sample size was (72) leaders in the company under study. A set of conclusions was reached, the most important of which was that there is a positive correlation between strategic agility and the achievement of human resources governance in Zain Iraq Telecom. All changes that occur in the human resources function in Zain Iraq Telecom.

## دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية دراسة ميدانية لمجموعة من القيادات في شركة زين العراق للاتصالات

وليد دحام عبد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

### المستخلص

يعد موضوع خفة الحركة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علوم إدارة الأعمال بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، إذ إن التغيرات السريعة التي طرأت على البيئة وازدياد شدة المنافسة التي لا يمكن للمنظمة تجاهلها حتم عليها أن تعتمد أساليب استراتيجية حديثة تمكنها من استخدام مواردها البشرية بشكل عقلاني وسليم نحو تحقيق أهدافها. لذا فإن الهدف الأساسي لهذا البحث يتناول بيان دور خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) كمتغير مستقل في تحقيق حوكمة الموارد البشرية بأبعادها (المساءلة، توليد المعلومات، الشفافية، المشاركة، التوجه الاستراتيجي) كمتغير معتمد لمجموعة من القيادات في شركة زين العراق للاتصالات. وكانت مشكلة البحث تتجسد في التغيرات الكبيرة التي طرأت على وظيفة الموارد البشرية لذا فإن ضبط استخدام المورد البشرية بطريقة عقلانية أصبح من الأمور المهمة في شركة زين العراق للاتصالات ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية، وقام الباحث بترجمة هدف البحث الى نموذج فرضي يتضمن متغيرات وابعاد البحث وفق المنهج الدراسة الوصفي التحليلي في شركة زين العراق للاتصالات، والذي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. ومن ثم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها من خلال الطرق الإحصائية الملائمة ووفق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). وتمثل مجتمع البحث بالقيادات في شركة زين العراق للاتصالات (المنطقة الشمالية)، وكان حجم العينة بواقع (72) من القادة في الشركة زين العراق قيد البحث. وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات أهمها، توجد علاقة ارتباط موجبة بين خفة الحركة الاستراتيجية وتحقيق حوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات، واخيراً عرض البحث مجموعة من التوصيات كان أهمها وجوب إيلاء المزيد من الاهتمام بموضوع خفة الحركة الاستراتيجية من قبل القادة في الشركة بهدف مواجهة كافة التغيرات التي تطرأ على وظيفة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات.

**الكلمات المفتاحية:** خفة الحركة الاستراتيجية، حوكمة الموارد البشرية.

## المقدمة

مع مرور الوقت، ومع العديد من التطورات، أصبحت حوكمة الموارد البشرية ذات أهمية باعتبارها بمثابة العمود الفقري لتنمية الموارد البشرية المستدامة التي تحول الموارد البشرية الى راس مال بشري وكل هذه تضمن النمو التدريجي للمنظمة، نتيجة لذلك تعمل شركات الاتصال على موارد البشرية والعمل على تطويرها باستمرار ويمكن تحقيق هذه التطورات من خلال خفة الحركة الاستراتيجية. ومن جانب الآخر أدى التنوع المتزايد وشدة مصادر التغيير والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة إلى زيادة بروز خفة الحركة كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية، أدى التغيير التكنولوجي السريع والمضطرب، وإلغاء القيود، والعولمة والتخصيص الشامل لكل من الإنتاج والاستهلاك إلى بيئات عمل "شديدة التنافسية" تكون فيها المزايا التنافسية مؤقتة، إذ توفر خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمة فرصة التحلي بالمرونة والتكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر. لذا نعرض في هذا البحث أربعة مباحث يناول المبحث الأول الجانب المنهجي للبحث، فيما سيتناول البحث الثاني الجانب النظري للبحث، أما المبحث الثالث سيعرض الجاني الميداني للبحث، واخيراً يتناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تلعب التطورات التكنولوجية دوراً حاسماً في نجاح المنظمات باختلاف أنواعها من خلال الاعتماد على الموارد البشرية المتعلمة، أن التطورات التي طرأت على وظيفة الموارد البشرية حتمت على شركات الاتصال بشكل عام وشركة زين العراق للاتصالات ضرورة التركيز على موارد البشرية وتطويرها والعمل على استغلالها بشكل مثالي من خلال استغلال التطور التكنولوجي في خدمة الموارد البشرية لتحقيق اهداف الشركة. والقدرة الشركة في التكيف مع هذه التطورات يحتاج منها ان تكون خفيفة الحركة من خلال سرعة إيجاد حلول تساعد في الحصول على المعلومة وسرعة اتخاذ القرار ومواجهة التغيرات السريعة، إذ إن صنع اي قرار استراتيجي يجب ان يعتمد على مدى توفر معلومات استراتيجية لدى صانع القرار ومن بين هذه الحلول ظهرت خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب حديث مميز يساعد في إدارة هذه التغيرات وتقليل من حدة أخطارها، إذ إنها تعتبر عاملاً مميزاً يساعد في بناء المنظمات وكيفية تفسير أدائها.

أن مشكلة البحث هي من واقع عمل الشركة المختارة، وتكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس، ومفاده: ما دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، وعلى النحو الآتي:

1. هل توجد علاقة ارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات؟
2. هل يوجد تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات؟

#### ثانياً. أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المدروسة (خفة الحركة الاستراتيجية، حوكمة الموارد البشرية) والموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للدراسة (شركة زين العراق للاتصالات)، إذ يسهم هذت البحث من خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة، وكما تتجلى أهمية الدراسة على المستويات:

### 1. على المستوى النظري:

أ. بدءاً من أهمية ودور المتغيرات قيد البحث، والتي استمد أهميته من المشكلة الميدانية التي تعالجه، إذ ركز البحث على متغيرات مهمة ممثلة بـ (خفة الحركة الاستراتيجية، حوكمة الموارد البشرية)، بوصفها متغيرات حديثة في الأدب الإداري المعاصر في المجال (الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية)، وان دراستهم تسهم في افادة الباحثين الأكاديميين في تقديم وجهة نظر معاصر لهذه المتغيرات.

ب. سعى البحث الحالي الى بيان الأطر المفاهيمية لمتغيراته (خفة الحركة الاستراتيجية، حوكمة الموارد البشرية)، من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والابعاد التي تستند عليها.

### 2. على المستوى الميداني:

أ. أهميتها من أهمية القطاع المبحوث في العراق بمختلف نشاطاته، وبوجه خاص قطاع الاتصالات، والذي يستلزم تقديم أقصى قدر من القوة وتوفير ما يلزم لبقاء شركة زين العراق للاتصالات في العراق من خلال استخدام مفاهيم معاصرة في تخصص إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية توظف في مواجهة التغييرات والتطورات المختلفة بهدف تعزيز المعرفة في الشركة.

ب. تنطلق أهمية البحث من كونه اعتمد المنهج الوصفي والتحليلي باعتماد استطلاع آراء مجموعة من القيادات في شركة زين العراق للاتصالات، وان الشركة قيد الدراسة بحاجة الى مثل هذه الدراسات، إذ توفر لها معلومات حول قدرات يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لنشاطاتها المختلفة، لاسيما في البيئة العراقية التي تناولتها الدراسة.

ج. يوفر البحث اطارا عمليا لرسم ملامح لأنموذج معاصر في اتخاذ القرار، والذي يمكن ان يكون محاولة رائدة لأعضاء الادارة العليا في شركة زين العراق للاتصالات العراق لاتخاذ قرار يتلاءم وطبيعة التحديات التي تواجهها في البيئة العراقية من حيث التكيف والسرعة.

د. تشخيص واختبار واقع متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال عرض اتجاهات إجابات الأفراد المبحوثين في شركة زين العراق للاتصالات في العراق.

### ثالثاً. أهداف البحث

من خلال الاطلاع على مشكلة البحث وأهميته يمكن بيان الهدف الاساسي للبحث عن طريق التعرف على أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز حوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات في العراق. فضلا عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

1. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (خفة الحركة الاستراتيجية، حوكمة الموارد البشرية) في الميدان المبحوث.

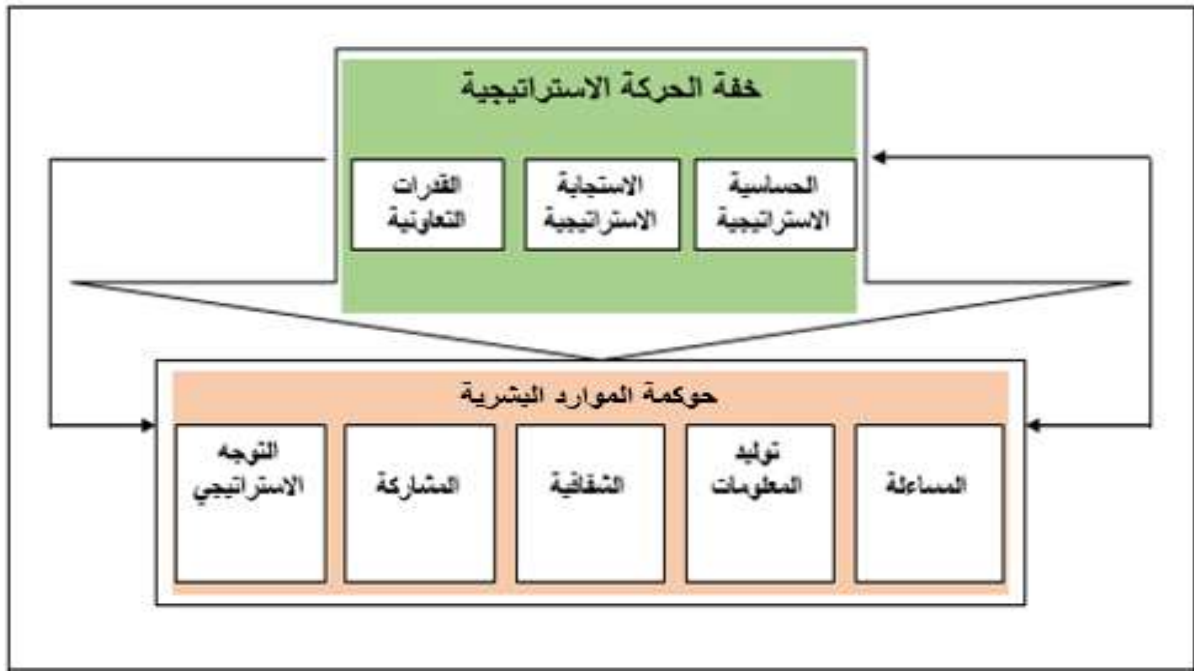
2. اختبار علاقة الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها وحوكمة الموارد البشرية في الميدان المبحوث.

3. تحليل علاقة تأثير خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز حوكمة الموارد البشرية في الميدان المبحوث.

4. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تفيد جهود الشركة قيد الدراسة (شركة زين العراق للاتصالات) في تقييم وتقويم العمل الحالي والعمل على تطويره.

#### رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

لمعالجة مشكلة البحث في إطارها المنهجي تطلب الأمر بناء المخطط الافتراضي يتم فيه توضيح متغيرات البحث وأبعادها والعلاقات المنطقية فيما بينها، ويمكن بيان المخطط الافتراضي للبحث عن طريق الشكل (1) والذي يعبر عن نوعين من المتغيرات هي، المتغير المستقل (خفة الحركة الاستراتيجية)، المتغير المعتمد (حوكمة الموارد البشرية). والشكل (1) يوضح ذلك.



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات البحث

من خلال الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث وفي إطار مخطط البحث الافتراضي تتنبق الفرضيات الآتية:  
**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين خفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) وحوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات.  
**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي وموجب لخفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) في حوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات.

#### سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات وابعاد البحث، فهو منهج يختص بظاهرة أو مشكلة في منظمة أو مجموعة من المنظمات لغرض الاطلاع على تلك المشكلة وتحليلها وبيان العلاقات الإحصائية بين متغيرات البحث.

### سابعاً: أدوات البحث

اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات، وهي كالآتي:

1. **التأطير النظري:** عن طريق الاطلاع على الكتب والدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث (خفة الحركة الاستراتيجية، حوكمة الموارد البشرية).
2. **البيانات الميدانية:** حيث تم الاعتماد في الجانب العملي على استمارة الاستبانة كأداة أساسية في البحث لجمع البيانات، وقد طورت الاداة بهذا البحث عن طريق مراجعة الادبيات المتعلقة بموضوع المتغيرات الرئيسية للحصول على مقاييس وتصميم أسئلة الاستبانة والتي أُعدت من قبل الباحث بمقاييسها الخاصة بمتغيراتها الرئيسية، وُعدلت وفق آراء وملاحظات السادة المحكمين، وشملت الآتي:

**الأول:** تعريفاً أولاً للمستجيبين من معلومات تعريفية لبعض الخصائص الديموغرافية عينة البحث التي تخص (الجنس، العمر، الشهادة، سنوات الخبرة).

**الثاني:** فقد اشتمل على متغيرات البحث الرئيسية وهي (خفة الحركة الاستراتيجية، حوكمة الموارد البشرية)، إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية موضحة في الجدول (1).

الجدول (1) تركيبة استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات البحث	المتغيرات الفرعية	الفقرات	مصادر القياس
1	خفة الحركة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	7	(التميمي، وعبد الغفور، 2020: 327)
		الاستجابة الاستراتيجية	7	
		القدرات التعاونية	7	
2	حوكمة الموارد البشرية	المساءلة	4	(Kaplan, 2013)
		توليد المعلومات	4	
		الشفافية	4	
		المشاركة	4	
		التوجه الاستراتيجي	4	

المصدر: إعداد الباحث.

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي للأوزان الخمسة في قياس فقرات متغيرات البحث الذي توزعت فيه الإجابة من (1-5) درجات. وتم اعتماد ابعاد متغيرات الدراسة بالاعتماد على النماذج التي تبناها الباحثين (التميمي، وعبد الغفور، 2020: 327) (Kaplan, 2013).

### ثامناً: اختبارات أداة البحث

تضم الاختبارات الآتية:

1. **الصدق الظاهري للاستبانة:** ويتم عن طريق عرض الاستمارة على عدد من المحكمين وعددهم (7) محكم، مع الاخذ بكافة الملاحظات والتعديلات المقترحة من قبلهم لتقويم صلاحية هذه الفقرات.

الجدول (2) أسماء المحكمين

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	موقع العمل
1	زكريا مطلق الدوري	استاذ دكتور	ادارة استراتيجية	جامعة الشرق الاوسط/ كلية الادارة والاقتصاد- الاردن
2	ميسر إبراهيم احمد الجبوري	استاذ دكتور	إدارة الإنتاج	جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد
3	يوسف حليم سلطان الطائي	استاذ دكتور	ادارة التسويق	عميد كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة
4	سعدون حمود جثير الربيعاوي	استاذ دكتور	ادارة تسويق	جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد
5	درمان سليمان صادق	استاذ دكتور	ادارة التسويق	جامعة دهوك/ كلية الادارة والاقتصاد
6	دهرون فريدون عبد الله	استاذ دكتور	ادارة الاستراتيجية	جامعة السليمانية/ كلية الادارة والاقتصاد
7	محمد محمود حامد الملا حسن	استاذ مساعد دكتور	ادارة التسويق	جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد

الجدول: من اعداد الباحث

2. **قياس صدق عبارات الاستبانة:** وتعني مدى توافق الفقرات في كل بعد مع المتغير التابع له، ويتم قياسه من خلال حساب (معامل التشبع) فيما بينها، وقد تم استخدام اختبار التحليل العائلي ( Exploratory Factor Analysis) لتحديد معامل التشبع بين المتغيرات الرئيسية للبحث وابعادها الفرعية كما موضح في الجدول ادناه (3) وبينت النتائج بأن جميع الفقرات تتمتع بقيمة موجبة.

جدول (3) اختبار التحليل العائلي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis)

الاستبانة ككل			
معامل التشبع		المتغيرات	الابعاد
القيمة	الفقرات	خفة الحركة الاستراتيجية	
0.936	X1	0.710	البعد الاول الحساسية الاستراتيجية
0.952	X2		
0.925	X3		
0.548	X4		
0.821	X5		
0.632	X6		
0.566	X7		
0.540	X8	0.369	البعد الثاني الاستجابة

0.746	X9		الاستراتيجية	
0.954	X10			
0.904	X11			
0.878	X12			
0.648	X13			
0.331	X14			
0.925	X15	0.800	القدرات التعاونية	البعد الثالث
0.901	X16			
0.877	X17			
0.501	X18			
0.934	X19			
0.953	X20			
0.878	X21			
<b>المتغير الثالث: حوكمة الموارد البشرية</b>				
0.857	Y1	0.917	المساءلة	البعد الاول للمتغير الثاني
0.959	Y2			
0.745	Y3			
0.976	Y4			
0.975	Y5	0.699	توليد المعلومات	البعد الثاني للمتغير الثاني
0.811	Y6			
0.764	Y7			
0.293	Y8			
0.381	Y9	0.750	الشفافية	البعد الثالث للمتغير الثاني
0.639	Y10			
0.976	Y11			
0.959	Y12			
0.409	Y13	0.723	المشاركة	البعد الرابع للمتغير الثاني
0.736	Y14			
0.429	Y15			
0.959	Y16			
0.877	Y17	0.784	التوجه الاستراتيجي	البعد الخامس للمتغير المستقل
0.501	Y18			
0.934	Y19			
0.953	Y20			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

#### تاسعاً: مجتمع الدراسة والعينة

تمثل مجتمع الدراسة العاملين في شركة زين العراق في المنطقة الوسطى (محافظة بغداد). وتم تحديد حجم العينة من خلال الاعتماد على معادلة (ستيفن ثامبسون)، إذ تم توزيع (80) استمارة واسترجع منها (72) استمارة صالحة للقياس.

ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة		101
فيكون حجم العينة =		80.13912756
0.05	1.96	3.8416
0.0025	0.5	
$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$		معادلة ستيفن ثامبسون
N	حجم المجتمع	
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.05 وتساوي 1.96	
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05	
p	نسبة توفر العاصية والمحايدة = 0.50	

شكل (2) استخراج حجم العينة

## عاشراً: حدود البحث

يمكن تحديد حدود البحث عن طريق:

1. **الحدود الموضوعية:** وتتعلق بمتغيرات البحث وأبعادها وعلى النحو الآتي:
  - المتغير المستقل خفة الحركة الاستراتيجية وتضمنت أبعاده (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية).
  - المتغير المعتمد حوكمة الموارد البشرية وتضمنت أبعاده (المساءلة، توليد المعلومات، الشفافية، المشاركة، التوجه الاستراتيجي).
2. **الحدود الزمنية:** امتدت المدة من 2021/8/1 ولغاية 2022/2/1 لأعداد البحث.
3. **الحدود المكانية:** تم اجراء البحث في شركة زين العراق للاتصالات (المنطقة الوسطى).
4. **الحدود البشرية:** حدد البحث عينة غير عشوائية (قصدياً) تمثلت بـ القادة في شركة زين العراق ومعاونيهم ومدراء الأقسام والشعب والبالغ عددهم (72) فرد.

## المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

## أولاً: التأطير المفاهيمي لخفة الحركة الاستراتيجية

1. **مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية:** تستخدم كلمة خفة الحركة (Agility) في كثير من الاتجاهات بنطاق واسع وبصورة وإشكال متعددة على وفق العلوم التي تستخدمها، فمن الضروري التوقف على معناها الحقيقي ومعرفة ما يمكن أن تحققه في بيئة شديدة التغيير والمنافسة، وقبل الحديث عن المفهوم العام لخفة الحركة الاستراتيجية ينبغي توضيح مفهوم خفة الحركة كخطوة أولى، إذ توصف خفة الحركة بمعناها العام في قاموس oxford "القدرة على التحرك السريع والسهل (21: Audran, 2010). وقد ظهر لأول مرة هذا

المصطلح رسمياً وقدّم للجميع في عام 1991م من معهد البحوث (Iacocca) في جامعة لاهاي ( dehaghi & navabakhsh, 2014: 314)

وإن خفة الحركة الاستراتيجية في معناها التقليدي البسيط تهتم الاستراتيجية بوضع التخطيط الشامل الذي يساعد في وضع استراتيجية المنظمة التي يمكن أن تعتمد على عدة سنوات مقبلة (الملا وغباش، 2014: 82). توفر خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمة فرصة التحلي بالمرونة، والتكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر يمكن لمنظمة رشيدة استراتيجية تكيف ثقافتها مع تغير السوق، والتعرف على تغيير السوق بسرعة، والاستفادة من هذه التغييرات الخارجية، وتشكل منتج / خدمات المنظمة وفقاً للتغيرات الخارجية، كما أن الخفة هي مسألة جديدة، وليس هناك تعريف مقبول ومتفق على نطاق واسع من الجميع (العبادي والموسوي، 2014: 153).

ويعرف (Beltrame, 2018: 2) خفة الحركة الاستراتيجية بكونها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وبشكل مناسب للتغيير، أو القيادة، مع الحفاظ على المرونة والتركيز، وهي ممارسة معقدة وتتطلب قدراً كبيراً من العمل والجهد المستمر للحفاظ على خفة الحركة الاستراتيجية القوية. وعرّف (Ofoegb & Akanbi, 2012: 1) بأنها القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة استراتيجية المنظمة والمنظمة بطريقة ديناميكية مع التغييرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية.

ويمكن تعريف خفة الحركة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التفكير قبل السوق، وتعبئة نفسها بسرعة، والتكيف مع تحولات السوق، وسد فجوات القدرات، والحصول على إيرادات جديدة قبل المنافسة، وحتى إنشاء أسواق جديدة. تتطلب خفة الحركة الإستراتيجية الخروج من الأنظمة والهياكل والعمليات، والسماح بالتنظيم السلس للفرق لتحقيق مهام محددة بشكل فضفاض، وهي ملعب للابتكار.

**2. أهمية خفة الحركة الاستراتيجية:** برزت أهمية خفة الحركة الاستراتيجية كمصطلح تفرض ذاتها على المنظمات وأصبح وجودها أمراً حتمياً نظراً لأهميتها الكبيرة في تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتزويد الإدارات المختلفة في المنظمات لصنع واتخاذ القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي ومتابعتها وتنفيذها (البدراي، 2015: 172). فقد بين (Doz & kosonen, 2008: 106) أهمية خفة الحركة الاستراتيجية، وبين بالتفصيل كيف يجب أن تكون المنظمات قادرة على إعادة اختراع ذاتها والبقاء وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية، وقدرة على رؤية التحولات داخل الأعمال وكذلك خارجياً في بيئة الأعمال التي تعمل فيها، تتعلق خفة الحركة الإستراتيجية بالبقاء في المنافسة من خلال التعرف على الفرص والاستفادة منها وكذلك تحديد التهديدات المحتملة والتخفيف من حدتها أو منعها من أن تتحقق في المقام الأول. إن تطوير خفة الحركة الإستراتيجية سيمنح القادة الكفاءة للتعرف على تغييرات السوق التي قد تكون جيدة أو سيئة للأعمال التجارية وتنفيذ الأفكار الجديدة بسرعة أو العمل على أساسها.

ويرى كل من (Santala, 2009: 36) (kettunen, 2010: 10) أن أهمية خفة الحركة الاستراتيجية يمكن إيجازها بالآتي:

أ- مفتاح وعنصر من العناصر الرئيسية التي تحقق النجاح في بيئة أعمال تتسم بالتغيرات المفاجئة وغير المستقرة التي تزيد من القدرة على دعم إدارة التغييرات المفاجئة.

- ب- القدرة على انتهاز الفرص في سوق يتسم بالاضطراب وهي لا تعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.
- ت- تؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، بمعنى آخر هي مفهوم مشترك بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها.
- ث- تساعد المنظمات على اعادة ترتيب أنظمة عملها واستقرارها والاستجابة للاحتياجات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية.
- ج- أصبحت خفة الحركة الاستراتيجية تساعد المنظمات على اكتساب المزيد من الفرص نحو تحقيق الأهداف التي تطمح الوصول إليها.

**3. اهداف تبني خفة الحركة الاستراتيجية:** لم تعد اليوم الأنظمة التقليدية مناسبة لتواجه حالات التغيير في إطار توفر المعلومات بكم هائل لأي شخص وفي أي وقت، وهنا ينبغي على المنظمة أن تجري البحث عن الإجراءات المطلوبة لإحداث التغييرات اللازمة، وبناء على ذلك فإن هناك سببين رئيسيين من خلالهما يمكن أن تحدد الإجابة المناسبة على التساؤل الاتي: لماذا تحتاج منظمات الأعمال إلى تطوير وتحسين خفة حركتها الاستراتيجية (Audran, 2011: 39). ويبين (السكرانه، 2013: 418) بأنه يمكن للمنظمات تحقيق العديد من الأهداف نتيجة تبني خفة الحركة الاستراتيجية، وهي كالآتي:

- أ- الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال، والتكيف معها واتخاذ إجراءات للتحكم في عدم اليقين.
- ب- خلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- ت- أداة لتوليد القيمة من خلال تحقيق ذلك، تمكنت المنظمات من إحداث فرق في السوق وتقديم أداء محسن داخلياً وخارجياً
- ث- تحديد فرص السوق بسرعة، وبناء الموارد والقدرات، والقدرة الديناميكية.
- ج- القدرة على الشعور بالتغيرات والاستجابة بسرعة.
- ح- القدرة على الاستشعار وصدى التغيير الداخلي والخارجي.
- خ- القدرة على اكتشاف التهديدات والفرص والرد عليها.
- د- تمكين أداء الشركة باستخدام كفاءة تكنولوجيا المعلومات والابتكار.
- ذ- وسيط لتحسين أداء الشركة.
- ر- القدرة على إعادة اكتشاف إستراتيجية عدم الالتزام بالتغيير الخارجي.

**4. ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية:** تم الاعتماد على نموذج (التميمي، وعبد الغفور، 2020: 327) بأبعاده الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) في هذا البحث، ويمكن بيانها كالآتي:

- أ- **الحساسية الاستراتيجية:** يمكن النظر إلى الحساسية الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على تحديد التغيرات التي يمكن أن تطرأ في بيئتها، إذ إن امتلاك المنظمة لهذه القدرة يساعدها في تحقيق الخفة، وعند افتقارها للحساسية الاستراتيجية سوف تتحول المنظمة مع مرور الزمن إلى منظمة جامدة، لذلك ينبغي أن تكون العمليات مستمرة، إذ إنها تساعد على اقتناص الفرص بشكل أسرع من المنافسين (Kettunen, 2010:12). ويشار إلى خفة الحركة الاستراتيجية على أنها الاتصال مع البيئة

والاستشعار بالسوق عن بعد، وهنا ينبغي على المنظمة اعتماد التخطيط التكتيكي المتطور، ثم تلخيص الاستراتيجية بمجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات ( Eisenhardt & Sull, 2001:106).

**ب- الاستجابة الاستراتيجية:** يؤكد علماء الإدارة الإستراتيجية على حاجة الشركات إلى امتلاك القدرة على الاستجابة الاستراتيجية كشرط مسبق لتحقيق القدرة التنافسية للشركة في بيئة متغيرة تتميز بسلوك المستهلك غير المنتظم، والتنافس التنافسي العالمي المحلي المكثف، والسياسات الحكومية غير المتسقة، والابتكارات التخريبية، والقوة الشرائية الضعيفة (Onamusi, 2020: 26). أنه يمكن تحقيق الكثير للشركات من خلال ملكية ونشر قدرة الاستجابة الاستراتيجية، أن وسيلة مناسبة للبقاء والازدهار للمنظمات هي التركيز على استجابتها الاستراتيجية لأن هذا من شأنه أن يساعد في تحقيق استجابة مطلقة للبيئة الخارجية المتغيرة. بشكل عام تعمل سرعة الاستجابة على تعزيز قدرة الشركات على زيادة حصتها في السوق، وإرضاء أذواق المستهلكين غير المنتظمة، وتسهيل سرعة تطوير المنتجات الجديدة، وتقليل التكلفة التشغيلية المنسوبة إلى المفاجآت البيئية. افترض (Masnan et al, 2018: 362) أن القدرة على الاستجابة الاستراتيجية أوضحت الارتباط الإيجابي والمهم بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أعمال التصدير. وبالمثل كشف (Onamusi, 2020: 27) أن القدرة على الاستجابة الاستراتيجية في قدرات التكيف والاستشعار تقدم تحسناً كبيراً للعمليات التجارية وبالتالي تحسن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

**ت- القدرات التعاونية:** يتمثل العامل الأساسي الجديد في تكوين الثروة في خلق المعرفة المستمر والابتكار في الشبكات، المعرفة التكميلية مطلوبة في استنباط الأفكار المبتكرة للمنتجات والخدمات. إن خلق المعرفة اجتماعي بطبيعته، والتبادل الاجتماعي جزء أساسي منه، ومع ذلك فإن الاحتكاك هو دائماً جانب من جوانب التنظيم الاجتماعي (Blomqvist & Levy, 2006: 32). وأشار (Ulbrich et al, 2009: 150) على أهمية القيم المشتركة والأهداف والعلاقات القوية في تكوين المعرفة. وأضاف (Blomqvist & Levy, 2006: 32) أن التواصل المتبادل القائم على الثقة أمر بالغ الأهمية لخلق المعرفة والابتكار اللاحق، وأشار كذلك إلى أن القدرة على التعاون هي قدرة فوقية في هذا السياق، يعتبر العديد من الممارسين أن التعاون يمثل قضية حاسمة في اقتصاد الشبكة. ووفقاً لما ذكره الرئيس التنفيذي لشركة (Nokia) فإن الشيء الوحيد الذي يميز مديري Nokia الناجحين حقاً هو قدرتهم على إقامة علاقات داخل Nokia ومع أطراف خارجية (Ala-Pietilä, 2003: 19).

### ثانياً: التأطير المفاهيمي لحوكمة الموارد البشرية

**1. مفهوم حوكمة الموارد البشرية:** الموارد البشرية بالإضافة إلى رأس المال المادي تعد من أهم ثروات الشعوب، ورغم هذه الأهمية فإنها بحاجة ماسة إلى العنصر البشري الكفاء والمدرّب والذي تم تدريبه واعداده اعدادا جيدا، تعد حوكمة الموارد البشرية مهمة لأن كبار قادة الأعمال بدأوا أخيراً في إدراك أن الأشخاص هم حقاً أهم أصول المنظمة، وفي العديد من الصناعات تمثل تكاليف الموظفين أكبر نفقات صاحب العمل، لذلك لا تستطيع المنظمات إدارة مثل هذا المورد الثمين (ونفقات كبيرة) بطريقة عشوائية (الاقرع، 2017: 68). وتعد حوكمة الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج، وهي مصطلح أطلق على قوة العمل في

المنظمة، وهي لا تقل أهمية عن الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فاعلية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل (الكلالدة، 2011، ص 11).

تعرف حوكمة الموارد البشرية بأنها العملية والممارسة التي تتبناها المنظمة في تحديد الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات واتخاذ القرار والاستعلاء عن الموظفين والإدارة لصالح مساهميتها (القحطاني، 2015: 23). وعلى العموم فقد تم تطوير مفهوم حوكمة الموارد البشرية وأصبح مفهوماً إدارياً يخضع للكفاءات المطلوبة وللأخلاقيات العمل، وهو عمل لقيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات المتعلقة بالأداء المثالي من خلال تحسين أداء أصول المنظمة من الموارد البشرية مثل الموارد والمهارات والخبرات داخل المنظمة، بالإضافة إلى تجنب مخاطر الموارد البشرية التنظيمية والتخفيف منها، فإنه يمكن أيضاً الموارد البشرية من اتخاذ القرارات التشغيلية مثل التخطيط ومراقبة العمليات والتحسين المستمر (Saliba, 2010:4). ومن جملة التعريفات عرفت حوكمة الموارد البشرية بأنها فعل في قيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة (جاسم وصالح، 2016: 287).

وبإيجاز يمكن القول إن حوكمة الموارد البشرية تمثل أفضل أداء يمكن أن يحسن الأفراد، ويلبي الاحتياجات، ويفي بالوعد ويتحمل كل المسؤوليات، ولا سيما ما يتعلق بتكافؤ الفرص وإمكانية الوصول إليها ببسر وسهولة مع المواءمة بين الأولويات وارتباطها بما تحتاجه الأعمال وتجنب ما أمكن من التحديات والمخاطر ومحاولة تخفيف ما أمكن، فضلاً عن عملية تمكين الموارد البشرية من أن تتخذ القرارات التنفيذية بكل ما يتعلق بأعمال الموارد البشرية من عمليات تخطيط ورصد وتحسين.

2. أهمية حوكمة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي تؤثر الموارد البشرية هو موضوع حوكمة الموارد البشرية وذلك لما لها من تأثير وفعالية من خلال الاشراف والرقابة، وكيفية إدارة المخاطر، بما يخدم المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة في المؤسسة، وما تواجهه إدارة الموارد البشرية من مخاطر وتحديات، إذ أصبحت الالتزامات التي تتعلق بمبادئ الحوكمة مهمة جداً. وذلك من خلال ما تقوم به الحوكمة من دور يتكامل مع تنسيقها حيث التكامل بين ما تقوم به الحوكمة والمؤسسات والهيئات في المجتمع المدني. وذلك من خلال تحمل المسؤوليات والحرص على النزاهة والشفافية، حيث أن الحوكمة هي المدخل الذي من خلاله يتم وضع المعايير ومن خلاله يقيّم الأداء ويتم العمل على تحسينه، وقد بات تطبيق معايير الحوكمة من ضرورات تنمية الموارد البشرية وذلك وفقاً للمعايير الدولية والإقليمية حيث أصبحت هذه المعايير ضرورية ومن الحاجات الملحة لنجاح الحكمة البشرية (Kaehler & Grundei, 2019: 31). وبين (Grobler et al, 2014: 2) بان أهمية حوكمة الموارد البشرية لضمان زيادة الوعي المتعلق في تطبيق السياسات والعمليات والإجراءات التي تختص بالموارد البشرية، ومدى ارتباط ذلك بمبدأ الوضوح والشفافية والانفتاح في العمليات والإجراءات والممارسات والمساءلة أمام الجهات الرقابية وقد تم تطوير مفهوم حوكمة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة كمفهوم إداري وكإجراء للتأكد من أن العنصر البشري خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل. وأشار (Hyra et al, 2014: 165) بان أهمية الحوكمة قد تزايدت نتيجة اتجاه كثير من الدول إلى النظم الرأسمالية، حيث الاعتماد على المؤسسات الخاصة بدرجة كبيرة، حيث يمتد نطاق حوكمة الموارد البشرية في التوجيه والإرشاد على جميع إدارات الموارد البشرية.

### 3. أهداف حوكمة الموارد البشرية

يمكن أن تتلخص أهداف حوكمة الموارد البشرية بما يلي: (الساعدي، 2016: 8) (Kaehler & Grundei, 2019: 31)

- أ- السيطرة على المخاطر: ولهذا أبعاد متعددة أهمها التجاوب والانسجام مع الأهداف الخارجية، حماية سمعة المنظمات، الحد من تعرض عملية صنع المنظمات، الحد من تعرض عملية صنع القرار إلى انتكاسة، اختبار مدى التحمل.
- ب- تعزيز القيم: وذلك امر ايجابي يؤدي بالمنظمات إلى أبعاد خاصة.
- ت- تعمل على مواءمة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ورؤيتها ورسالتها وقيمتها.
- ث- إنشاء التوجيه من خلال توفير القواعد واللوائح والمعايير وإجراءات التشغيل القياسية المتعلقة بإدارة الأفراد.
- ج- يمكن أن يؤثر هيكل حوكمة الموارد البشرية المناسب على الطريقة التي تمارس بها المنظمة أعمالها وتتخذ القرارات على أعلى المستويات وصولاً إلى الإدارة العليا وتضمينها.
- ح- أداة رقابة فعالة لتوجيه أعلى مواردها من ناحية (الأشخاص) ومن ناحية أخرى للتحكم في النفقات الرئيسية.

4. ابعاد حوكمة الموارد البشرية: يمكن بيان ابعاد حوكمة الموارد البشرية من خلال النماذج ( Kaplan, 2013: 4) (Robinson & Fredothers, 2002: 311)

- أ- المساءلة: هي الاعتراف وفرضية مسؤولية الأفعال، والإنتاج، والقرارات، والسياسات ( Kaplan, 2013: 4). وبين (Han & Hong, 2019: 5) بان المساءلة تتعلق بتحديد مهمة المنظمة وقيمتها وأهدافها فضلاً عن دور الجميع في العمل على تحقيقها، يتعلق الأمر بتحميل الموظفين والمديرين التنفيذيين المسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف، واستكمال المهام، واتخاذ القرارات التي تحقق التوقعات.
- ب- توليد المعلومات: وتعني إيجاد أفضل الأفكار والاقتراحات المناسبة لعمل المنظمة ( Robinson & Fredothers, 2002: 311). وذكر (Kitone & Omieno, 2013: 1215) بان تحقيق أقصى استفادة من المعلومات الخاصة بالمنظمة يتم من خلال استغلال كافة إمكانياتها، إذ تكتسب أنظمة المعلومات أهميتها من خلال معالجة البيانات من مدخلات المنظمة لتوليد المعلومات المفيدة لإدارة العمليات.
- ت- الشفافية: تشير إلى الانفتاح والوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد ( Kaplan, 2013: 5). وبين (Schnackenberg & Tomlinson, 2014: 5) بان الشفافية هي رغبة المنظمة التي تحولت إلى ممارسة لجعل من وماذا ومتى وأين ومدى شفافية موظفيها، يشمل أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات الهامة (تغييرات السياسة، ومناقشات التعويض، وإعادة التنظيم الهيكلي)، بشكل عام تعتبر شفافية فلسفة مشاركة المعلومات بحرية في محاولة لإفادة المنظمة وموظفيها، قد يعني ذلك قيام المديرين التنفيذيين بمشاركة معلومات الشركة مع الفريق بأكمله، أو مشاركة أعضاء الفريق الفرديين بالتعليقات

مع بعضهم البعض، يمكن أن يذهب إلى أبعد من ذلك ويتضمن ما تقوم المنظمة بتوصيله إلى المرشحين والزبائن والجمهور.

**ث- المشاركة:** الصوت والمشاركة هي إشراك الأفراد الذين يعملون من خلال المؤسسات التي تمثل مصالحهم (Onyebuchi et al, 2019: 1). وأشار (Nielsen & Randall, 2012: 92) بان المشاركة تعني تتضمن المشاركة التواصل لكنها تذهب خطوة أخرى إلى الأمام يجب أن يشارك الافراد في قرارات المنظمة، ولكن ينبغي تحقيق ذلك في أكبر عدد ممكن من القضايا، لان المشاركة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية عن أنشطة المجموعة، عندما يتحدثون عن المنظمة يشيرون إليها باستخدامنا بدلاً منهم، وعندما تظهر مشكلة فهي مشكلة الجميع.

**ج- التوجه الاستراتيجي:** يشير الاتجاه الاستراتيجي إلى الأفكار أو الإجراءات التأسيسية التي تسمح بمزيد من الاتساق في الاستراتيجية بمرور الوقت، إنه يساعد المنظمة في النهاية على تحقيق رؤيتها ويساعدها على تحقيق أهداف استراتيجيتها التنظيمية (Brady & Walsh, 2007: 3). وأوضح (Macmillan & Tompoe, 2000: 12) بان التوجه الاستراتيجي يشير إلى الخطط التي يجب تنفيذها للمنظمة للتقدم نحو رؤيتها وتحقيق أهدافها، إنه يضمن قدرة المالكين والإدارة على إيصال أهمية عمل الموظفين ومساهماتهم في تحقيق أهداف العمل.

### ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

إن التغيرات السريعة التي طرأت على البيئة وازدياد شدة المنافسة التي لا يمكن للمنظمة تجاهلها وحتّم عليها أن تعتمد أساليب استراتيجية حديثة وتجد حلول لتساعدها في سرعة الحصول على المعلومة وسرعة اتخاذ القرار ومواجهة التغيرات السريعة، إذ إن صنع أي قرار استراتيجي يجب ان يعتمد على مدى توفر معلومات استراتيجية لدى صانع القرار ومن بين هذه الحلول ظهرت خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب حديث مميز يساعد في إدارة هذه التغيرات وتقليل من حدة أخطارها، إذ إنها تعتبر عاملاً مميزاً يساعد في بناء حوكمة المنظمات وكيفية تفسير أدائها (Sajdak, 2015: 22). تعد خفة الحركة الاستراتيجية فكراً ادارياً حديثاً إذ تلعب دوراً كبيراً في تنفيذ مجموعة مهام محددة في نظام مفتوح لنموذج الادارة بشكل ناجح مما يسهل عملية إدارة المخاطر التي يمكن أن تصاحب نشاطات الاعمال، إذ تكمن أهمية خفة الحركة الاستراتيجية في الدور الاستراتيجي الذي تؤديه في صنع القرارات وقدرتها السريعة في إيصال المعلومات عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف إلى صانع القرار فضلا عن تمكينها من رؤية المعلومات من عدة ابعاد وتشخيص المشاكل قبل حدوثها، وبما ان مواكبة التغيرات والتكيف معها من المهام التي يركز عليها موضوع خفة الحركة الاستراتيجية فهو بذلك يحسن من القرارات التي تتخذها الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأفضل لتلك الموارد (Worley & lawer, 2009: 4).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

#### أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

#### 1. وصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية:

خفة الحركة الاستراتيجية هو المتغير المستقل في البحث ويتضمن ثلاث ابعاد (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) لقياسه، لوصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية تم استخدام (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ترتيب الأهمية، وتحديد مستوى التقييم).

جدول (4) وصف أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الحساسية الاستراتيجية	4.408	0.704	15.9%	1	مرتفع جداً
2	الاستجابة الاستراتيجية	3.483	0.934	26.8%	3	متوسط
3	القدرات التعاونية	4.458	0.633	14.1%	2	مرتفع جداً
	خفة الحركة الاستراتيجية ككل	4.116	0.757	18.9%	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (4.116) وانحراف معياري (0.757) وبمعامل اختلاف (18.9%)، وبتقييم مرتفع للإجابات مما يدل على تجانس إجابات الباحثين وعدم تشتتها العالي تجاه امتلاك القيادات الادارية في شركة زين العراق للاتصالات قيد البحث على وضع الاستراتيجيات تتعامل مع البيئات الخارجية والداخلية. حيث نال بعد (الحساسية الاستراتيجية) اعلى وسط حسابي (4.408) وانحراف معياري (0.704) ومعامل اختلاف (15.9%) ومستوى مرتفع جداً. ومن جاء في المرتبة الثانية (القدرات التعاونية). واخيراً جاءت (الاستجابة الاستراتيجية) بوسط حسابي (3.483) وانحراف معياري (0.934) ومعامل اختلاف قدرة (26.8%) وبمستوى متوسط.

## 2. وصف وتشخيص متغير حوكمة الموارد البشرية

حوكمة الموارد البشرية هي المتغير التابع وتضم خمس ابعاد وهي (المساءلة، توليد المعلومات، الشفافية، المشاركة، التوجه الاستراتيجي)، وليبيان وصف متغير حوكمة الموارد البشرية فإن الباحث استخدم (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ترتيب الأهمية، وتحديد مستوى التقييم).

جدول (5) وصف أبعاد حوكمة الموارد البشرية

الرقم	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	المساءلة	4.516	0.685	15.1%	2	مرتفع جداً
2	توليد المعلومات	3.450	0.924	26.7%	4	متوسط
3	الشفافية	3.233	0.941	29.1%	5	متوسط
4	المشاركة	4.441	0.632	14.2%	3	مرتفع جداً
5	التوجه الاستراتيجي	4.650	0.616	13.2%	1	مرتفع جداً
	حوكمة الموارد البشرية ككل	4.058	0.759	19.6%	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (4.058) وبانحراف معياري (0.759) وبمعامل اختلاف (19.6%) وبتقييم مرتفع للإجابات مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين وعدم تشتتها العالي تجاه امتلاك القيادات الادارية في شركة زين العراق للاتصالات قيد البحث على الاستخدام المناسب للموارد البشرية. إذ نال بعد (التوجه الاستراتيجي) اعلى وسط حسابي (4.650) وبانحراف معياري (0.616) ومعامل اختلاف (19.6%) ومستوى مرتع جداً. ومن جاء في المرتبة الثانية (المساءلة) وفي المرتبة الثالثة (المشاركة) وفي المرتبة الرابعة (توليد المعلومات). واخيراً جاءت (الشفافية) بوسط حسابي (3.233) وبانحراف معياري (0.941) ومعامل اختلاف قدرة (29.1%) وبمستوى متوسط.

### ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الأولى: وتنص على (توجد علاقة ارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) وحوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات). تتطلب المعالجة الإحصائية للفرضية الأولى استخدام ( Correlation Coefficient Spearman ) لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (خفة الحركة الاستراتيجية، حوكمة الموارد البشرية)، وكما مبينة نتائجها ادناه:

جدول (6) اختبار (Spearman) بين متغيرات البحث

المتغير التابع	الارتباط والدلالة	خفة الحركة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	الاستجابة الاستراتيجية	القدرات التعاونية
حوكمة الموارد البشرية	Spearman correlation (R)	**0.923	**0.854	**0.533	**0.846
	Sig (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	72	72	72	72

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية بدلالة ابعادها وحوكمة الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية (0.923) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وهي قيمة موجبة قوية جداً تشير إلى اتجاه العلاقة الطردية بين المتغيرين، وكان اعلى علاقة ارتباط لبعد (الحساسية الاستراتيجية) بلغت (0.854) وأدنى علاقة ارتباط (0.533) بين (الاستجابة الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية). أي بمعنى كلما اهتمت شركة زين العراق للاتصالات في ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية بدلالة ابعادها من حيث طريقة الاتصال بين المدراء واستخدامهم للتقنيات الحديثة سيؤدي إلى تعزيز حوكمة الموارد البشرية لديهم، وبالتالي تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الأولى بصيغة الاثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط بين

خفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) وحوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات.

**2. اختبار الفرضية الثانية:** وتنص على (يوجد تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) في حوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات). ولمعرفة تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية، والاجابة على الفرضية الثانية، فقد تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغير مستقل (خفة الحركة الاستراتيجية) في متغير تابع (حوكمة الموارد البشرية)، وكانت النتائج كالآتي:

**جدول (7) تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث**

*Sig مستوى الدلالة	t المحسوبة	B	Df درجة الحرية	F المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ملخص النموذج		
						Model Summery	R	R <sup>2</sup>
0.000	27.697	0.887	خفة الحركة الاستراتيجية	الانحدار	767.13	.000 <sup>a</sup>	0.931	0.867
				1				
				البواقي				
			70	المجموع				
			71	ع				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

تظهر نتائج الجدول (7) أن قيمة (F) بلغت (767.13) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتؤكد هذه النتائج على معنوية الأثر، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الاستراتيجية على حوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.867)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (86.7%) من التباين الحاصل في حوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق محل البحث ناتجة عن التغيرات التي تحدث من خلال ممارسة إدارة الشركة لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، إما النسبة المتبقية (13.3%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج البحث، وبلغت قيمة معامل الانحدار (B) (0.887)، وما يؤكد تلك النتيجة قيمة (t) التي بلغت قيمتها (27.697) عند مستوى دلالة قيمته أقل من (0.05)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في خفة الحركة الاستراتيجية سيؤدي إلى تعزيز حوكمة الموارد البشرية لتلك الشركة محل البحث، إما على مستوى ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية فقد بلغ تأثير بعد الحساسية الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية (693.0)، وقد بلغ تأثير بعد الاستجابة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية (311.0)، وقد بلغ بعد تأثير القدرات التعاونية في حوكمة الموارد البشرية (685.0)، وبالتالي هذه النتائج تؤكد صحة تساؤل البحث بأن هناك أثر لخفة الحركة الاستراتيجية على حوكمة الموارد البشرية والفرضية الثانية بصيغة الاثبات والتي تنص على وجود أثر معنوي لخفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) في حوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. تبين من خلال نتائج الجانب الميداني وجود علاقة ارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات، لتشير هذه النتائج إلى أن تحقيق حوكمة الموارد البشرية يعتمد بشكل جيد على ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية، أي تشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد توجه قادة الشركة نحو تبني خفة الحركة الاستراتيجية كلما ساهم ذلك في تحقيق حوكمة الموارد البشرية.
2. تبين من خلال نتائج الجانب الميداني وجود تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية في شركة زين العراق للاتصالات.
3. تعتبر خفة الحركة الاستراتيجية هي طريقة تفكير وممارسة لدى القادة من خلال احداث تغييرات عميقة في بيئة إدارة شركات الاتصال، وكان من آثارها تسهيل الخدمات وتقديم أفضل أداء للموظفين.
4. بما ان مواكبة التغيرات والتكيف معها من المهام التي يركز عليها موضوع خفة الحركة الاستراتيجية فهو بذلك يحسن من القرارات التي تتخذها الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأفضل لتلك الموارد وبالتالي تحقيق الحوكمة.
5. إن صنع اي قرار استراتيجي يجب ان يعتمد على مدى توفر معلومات استراتيجية لدى صانع القرار ومن بين هذه الحلول ظهرت خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب حديث مميز يساعد في إدارة هذه التغيرات وتقليل من حدة أخطارها، إذ إنها تعتبر عاملاً مميزاً يساعد في بناء حوكمة المنظمات.

### ثانياً: التوصيات

1. تهيئة الظروف الملائمة والمناسبة والاهتمام بأداء المورد البشري وتحفيزه لكي يقدم كل ما لديه من قدرات ومهارات وابداعات وابتكارات فكرية وفنية.
2. ضرورة قيام الشركة قيد البحث باستحداث وحدة للدراسات الاستراتيجية تهتم بمتابعة الأداء، وتزويدها بإمكانات لوجستية ومالية، تهتم بكل الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالفكر الاستراتيجي.
3. إقامة دورات تدريبية مستمرة وتكوينية للموارد البشرية في مجال الحوكمة والفكر الاستراتيجي في الشركة قيد البحث.
4. اجراء المزيد من البحوث والدراسات لزيادة الخبرة النظرية والعملية، واثراء الأدب النظري عن المتغيرات قيد البحث وتفعيل النتائج التي توصل اليها البحث الحالي للتأكد من صدق ودقة توقعاتها، وتعميمها، مع التركيز حول اجراء المزيد من البحوث ذات العلاقة لدراسة سبل تقليل الضغوط وحل المشكلات قبل وقوعها.

## قائمة المصادر المصادر العربية

1. الاقرع، نور طاهر، (2017)، "أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 1، العدد 5.
2. البدراني، ايمان عبد محمد احمد، (2015)، "علاقة التمكين الاداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل"، مجله جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والمالية، المجلد 2 العدد 14.
3. التميمي، علي حسين، عبد الغفور، قتيبة أمجد، (2020)، "أثر خفة الاستراتيجية في الفاعلية بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية/ المجلد (61) العدد (50).
4. الساعدي، مؤيد، (2016)، "حاکمية المورد البشري الركيزة الاساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق، جامعة الفرات الاوسط التقنية.
5. السكارنه، بلال خلف، (2013)، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، ص418.
6. العابدي، علي رزاق جواد والموسوي، هاشم مهدي هاشم، (2014)، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الغري، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثين.
7. القحطاني، محمد بن دليم، (2015)، "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، العبيكان، السعودية، الرياض، الطبعة الرابعة.
8. الكلالدة، طاهر، (2011)، "استراتيجيات ادارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
9. المبيضين، صفوان؛ الأكلبي، وعائض، (2013)، "التخطيط في الموارد البشرية"، دار اليازوري، الأردن، عمان.
10. الملا، عبد الرحمن وغباش، فاضل راضي، (2014)، "أثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، العراق.

## المصادر الأجنبية

1. Ala-Pietilä, P. (2003), "A Key Note Speech in Conference for Knowledge Management", Helsinki School of Business and Economics, 21–22 August.
2. Audran, Arthur, (2011), "Strategic Agility A Winning Phenotype in Turbulent Environments", Master thesis Science of Management, Economics and Industrial Engineering.
3. Audran, R., (2010), "Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments", Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of systems engineering, Italia.

4. Beltrame, Kieren. (2008), "**Strategic Agility: Driving Business Efficiency without Eroding Competitive Advantage with Paper**", Business & Strategy Co Weill, Peter; Subramani, No.1: 57-65.
5. Blomqvist Kirsimarja & Levy Juha, (2006), "Collaboration Capability – A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks", International Journal of Management Concepts and Philosophy 2(2):31-48.
6. Brady Malcolm & Walsh Aidan, (2007), "**Setting strategic direction: a top down or bottom up process?**", Business Strategy Series 9(1):5-11.
7. Dehaghi, Azam Kalantari & Navabakhsh, Mehrzad, (2014), Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 1.
8. Doz, Yves & Kosonen, Mikko, (2008), "**The Dynamics of Strategic Agility: Nuka's Rollercoaster Experience**", University of California, Management Review Vol. 50, NO. 3.
9. Eisenhardt. M. Kathleen, and Sull. N. Donald, (2001), "**Strategy as simple rules**", Harvard Business Review, Vol.79 (1).
10. Grobler Anton, Magda Louise Bezuidenhout, Aleksandra Hyra, (2014), "**Governance and HR: the development of a framework for South African organisations**", New York City: Mercer Human Resource Consulting.
11. HYRA, GROBLER, A., A. & BEZUIDENHOUT, M.L. (2014), "**The development and implementing an HR Governance Framework in a South African institution of higher learning**", Journal of Contemporary Management, 11, 164 - 184.
12. Kaehler Boris & Grundei Jens, (2019), "**HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept**", HR Governance and Management/Leadership Systems.
13. Kaplan Avril D, (2013), "Human resource governance: What does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries?", February Human Resources for Health 11(1):6.
14. Kaplan, Avril, D & Dominis, S & Palen, J and Estelle E Quain, (2013), "**Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries?**", Department of Management University of Glasgow.
15. Kettunen, Oskari, (2010), "**Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms**", Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.

16. Kettunen, Oskari, (2010), "**Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms**", Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.
17. Masnan, F., Saad, N. M., & Ramlee, A. A, (2018), "**Assessing the implications of dynamic capability and international opportunity recognition on export performance of manufacturing SMEs in Malaysia**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(8): 361–374.
18. Nielsen Karina & Randall Raymond John, (2012), "**The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention**", Work and Stress 26(2):91-111.
19. Ofoegbu, Onyema. E, & Akanbi, Paul Ayobami, (2012), "**The Influence of Strategic Agility on The Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria**", International Business & Economics Research Journal, Volume 11, Number 2.
20. Onamusi Abiodun Babatunde, (2020), "**STRATEGIC RESPONSE CAPABILITY AND FIRM COMPETITIVENESS: HOW OMOLUABI LEADERSHIP MAKES A DIFFERENCE**", Business and Management Excellence.
21. Sajdak, Maja, (2015), "**Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations**", journal of Economics and Management, vol.7, no. 2.
22. Saliba, Charles, (2010), "**HR Governance**", the real Gate keep, C. Books.
23. Santala, M., (2009), "**Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting**", Organization and Management Master's thesis Helsinki School of Economics, Aalto University, Finland.
24. Schnackenberg Andrew K. & Tomlinson Edward C, (2014), "**Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships**", Journal of Management 42(7).
25. Ulbrich Sebastian, Heide Troitzsch, Fred van den Anker, Adrian Plüss, and Charles Huber, (2009), "Collaborative Capability of Teams in Network Organizations", International Federation for Information Processing, pp.149–156.
26. Worley, Christopher G. & Lawler, Edward E., (2009), "**Agility and Organization Design A Diagnostic Framework**", 2009, Center for Effective Organizations - Marshall School of Business, University of Southern California - Los Angeles.