



Developing human resources to enhance their flexibility to meet the challenges they face at work

Hussein Walid Hussein^{*a}, Ali Mohammed Hekmat^b & Ahmed Abdul Mahmoud Hussein^c

- a. Ministry of Higher Education and Scientific Research.
b. Ministry of Higher Education and Scientific Research.
c. Ministry of Higher Education and Scientific Research.

Abstract

Purpose: The main idea of the researcher is to discover the impact of human resources development in enhancing their flexibility in facing the challenges they face when implementing the tasks and duties assigned to them within the organization.

Methodology: The descriptive analytical method was used in completing the research procedures with its theoretical and applied aspects, as the researchers designed a questionnaire using a set of ideas for a number of ready-made indicators and standards after adapting them to suit the Iraqi organization in the field of application, represented by Al-Nusour University College, as it was distributed to a sample of (146) instructors working in the aforementioned college.

Results: The results of the analysis confirmed that Al-Nusour University College is implementing a set of development programs aimed at enhancing the skills, knowledge, capabilities and experiences of its human resources, in a way that makes them more flexible in dealing with developments that occur in the internal and external environments, and thus enhancing their ability to face the challenges they face at work.

Scientific implications: Reviewing a set of philosophical and applied foundations of great importance in the field of human resources management.

Added value: Formulating a theoretical framework that combines important variables in the field of human resources management, and presenting a set of solutions that would enhance the organization's ability in the field of application to address the problems it faces in the field under study.

Information

Received: 1/3/2024
Revised: 20/3/2024
Accepted: 1/4/2024
Published: 6/7/2024

Keywords:

Human Resources
Development
Flexibility
Challenges
Environment
Organization

تطوير الموارد البشرية لتعزيز مرونتهم للتصدي للتحديات التي تواجههم في العمل

حسين وليد حسين^{*a}، علي محمد حكمت^b و احمد عبد محمود حسين^c

- a. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
b. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
c. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المستخلص

الغرض: تتمثل الفكرة الرئيسية للباحث في اكتشاف التأثير الذي يمارسه تطوير الموارد البشرية في تعزيز مرونتهم في التصدي للتحديات التي تواجههم عند تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم داخل المنظمة.

المنهج: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في انجاز إجراءات البحث بجانبه النظري والتطبيقي، اذ قام الباحثين بتصميم استبانة باستخدام مجموعة من الافكار الخاصة بعدد من المؤشرات والمعايير الجاهزة بعد تكييفها لتلائم المنظمة العراقية ميدان التطبيق، والمتمثلة بكلية النور الجامعة اذ تم توزيعها على عينة قوامها (146) من التدريسيين العاملين في الكلية المذكورة.

* Corresponding author : E-mail addresses : .

النتائج: اكدت نتائج التحليل بان كلية النور الجامعة تقوم بتنفيذ مجموعة من البرامج التطويرية الهادفة لتعزيز مهارات ومعارف ومقدرات وخبرات مواردها البشرية، بالشكل الذي يجعلها اكثر مرونة في التعامل مع المستجدات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية، ومن ثم تعزيز قدرتهم في التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل.

الاثار العلمية: الاطلاع على مجموعة من المرتكزات الفلسفية والتطبيقية ذات الاهمية البالغة في مجال ادارة الموارد البشرية.
القيمة المضافة: صياغة اطار نظري يجمع بين متغيرات مهمة في مجال ادارة الموارد البشرية، وتقديم مجموعة من الحلول التي من شأنها تعزيز قدرة المنظمة ميدان التطبيق على التصدي للمشكلات التي تواجهها في المجال المبحوث.
الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التطوير، المرونة، التحديات، البيئة، المنظمة.

المقدمة

الموارد البشرية)، من اجل صياغة الجانب النظرية لهذا البحث، من اجل التعرف على اهم المنطلقات الفكرية التي توضح العلاقة النظرية بين المتغيرات التي سيتم بحثها، ومن ثم بناء المخطط الفرضي للبحث وصياغة الفرضيات الرئيسية، التي سيتم اثباتها او اختبار صحتها، وهذا بدوره سيسهم في معالجة الفجوة ذات العلاقة بهذه المتغيرات، وبشكل خاص لعدم وجود بحث او دراسة سابقة حاولت الجمع بين هذه المتغيرات المهمة في مجال ادارة الموارد البشرية. اما المجال الثاني فيتمثل في محاولة الباحثون اجراء دراسة تطبيقية في واحدة من الكليات الريادية في العراق وهي كلية النور الجامعة، وذلك باستعمال الاستبانة التي تم اعدادها على وفق مجموعة من المؤشرات والمعايير التي سبق ان طبقت في الشركات الناجحة داخل الدول المتقدمة، وبشكل خاص في مجال ادارة الموارد البشرية، كمحاولة لنقل تجاربها وافكارها لاقتراح جملة من المعالجات للمشكلات التي تواجه كلية النور الجامعة في مجال ادارة الموارد البشرية.

المحور الاول: الطروحات المعرفية والفكرية

يشكل تطوير الموارد البشرية احدى المكونات الرئيسية لاستراتيجية التدريب والتطوير، التي يجب ان يتم عن طريقها تحديد الأهداف والاحتياجات التطويرية للعاملين داخل المنظمة، لكي يتم تصميم اهم البرامج التي يجب ان تكون واضحة ودقيقة ومبنية على اساس علمية وشاملة لكل الموارد البشرية داخل المنظمة، كما يجب ان يكون هناك برامج لتقييم مدى الاستفادة من تلك البرامج ومدى اسهامها في تطوير مواردها البشرية (Mitsakis, 2019). كما ان تطوير الموارد البشرية يشكل واحد من المفاهيم متعددة الابعاد التي تسهم في التطوير الوظيفي للموارد البشرية من جهة، وكذلك تطوير المنظمة وتعزيز قدرتها على تنفيذ النشاطات والمهام التي تسعى الى تنفيذها، ومع توسع مجالات العمل الخاصة بها وتعدد نشاطاتها، فضلاً عن التغييرات التي ظهرت بسبب الثورة التكنولوجية التي حدثت في الآونة الأخيرة، اذ أصبحت بامس الحاجة الى تطوير مواردها البشرية كونها المحرك الرئيسي للموارد التي تمتلكها، لذا فان التدايعات التكنولوجية التي يتوجب على المنظمات الاهتمام بها هو تطوير مواردها البشرية من الناحية التكنولوجية، وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في منظمات الاعمال حيث أصبحت مساهماتها مهمة في تحقيق اهدافها واستدامة ميزتها التنافسية (Sulej, 2021). ومن جهة أخرى تمت الإشارة الى تطوير الموارد البشرية بانها العملية التي تعمل على زيادة القدرات والخبرات لدى الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، لتحقيق مجموعة متكاملة من المكاسب الشخصية او الجماعية او التنظيمية او المجتمعية (Moore & et al, 2021)، وهنا تظهر لها الاهمية التي يحتلها تطوير الموارد البشرية والمديات التي تمتد اليها. وعليه يشكل تطوير الموارد البشرية امر في غاية الأهمية لدوره الحيوي، في تحقيق

الدوافع الرئيسية للبحث: ان موضوع الموارد البشرية ثروة والقوة الأساسية الدافعة نحو تطوير المنظمات، وتعزيز مرونتها ومن خلالها يمكن النهوض بآداء من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات المتلاحقة في البيئة، وهذا يتم عن طريق انشاء موارد بشرية فعالة ومتطورة لتقديم افضل مستويات اداء، وهذا التطوير في الموارد البشرية يمكن ان يأتي عن طريق إدخالهم في برامج تدريبية مستمرة، ومن ثم اخضاعهم الى برامج تقييم الأداء لمعرفة مدى كفاءة وفاعلية دورهم في تحقيق اهداف منظماتهم (Zhou, 2020). تحتاج الموارد البشرية الى تنفيذ مجموعة من الإجراءات للتعامل مع المواقف المتنوعة، التي تواجهها في أداء اعمالها، وعلى وجه التحديد الظروف الاستثنائية وغير المتوقعة، والتي يتوجب توفر مرونة عالية لضمان التكيف معها ومن ثم ضمان استمرارية العمل، وبشكل عام تحتاج الموارد البشرية الى نوعان من المرونة وهي: المرونة السلوكية التي تشير الى الاستجابة التي تقوم بها الموارد البشرية للتكيف مع بيئة العمل التي تعمل بها، وخصوصاً ضمن فريق العمل الواحد كالارتجال بدلا من اتباع الأنماط الاجرائية الروتينية، اما النوع الثاني فهي مرونة المهارة التي تشير الى استعداد الموارد البشرية للعمل في مهام مختلفة وفي ظروف مختلفة بتكلفة منخفضة ومدة زمنية قياسية (Lastra et al, 2014). تمارس البيئة المحيطة بالموارد البشرية دور مهم في توليد مجموعة من التحديات التي تعرقل قدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة اليهم، باعتبارهم جزء من المنظمة التي يعملوا ضمن حدودها، لذا فقد اهتم الباحثون والمختصون في مجال ادارة الموارد البشرية بدراسة وتشخيص اهم التحديات التي تواجههم في العمل، من اجل وضع الآليات اللازمة للتصدي لها والحد من آثارها، لذا فقد تمت الإشارة الى تحديات الموارد البشرية بانها المحددات التي التي تواجههم في التعلم والتدريب واقتنارهم للمهارات اللازمة لتنفيذ الاعمال الخاصة بهم بالجودة والكفاءة والفاعلية اللازمة (Reavis, et al, 2013). ومن هنا تبلورت الفكرة الرئيسية للبحث الحالي والتي تتمثل بدراسة الدور الذي تمارسه برامج التطوير المتنوعة التي يتم اشراك الموارد البشرية فيها، في تعزيز مرونتهم على الاستجابة لكافة المستجدات التي تواجههم في العمل، ومن ثم تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تؤثر على مستويات الاداء الخاصة بهم، والتي تنتج عن التغييرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية.

الاسهام البحثي: يتمثل الاسهام البحثي لهذا البحث بمجالين رئيسيين، الاول يبرز من خلال محاولة الباحثون مراجعة ومناقشة مجموعة من الطروحات النظرية والمعرفية ذات العلاقة بمتغيرات البحث التي تعتبر واحدة من المتغيرات المهمة في مجال ادارة الموارد البشرية بالتركيز على (تطوير الموارد البشرية، مرونة الموارد البشرية، تحديات

الموارد البشرية بانها مجموعة من العمليات والأنظمة التي تعتمدها الموارد البشرية، للتكيف مع البيئات الديناميكية التي تساعد منظماتها للتعامل مع الظروف المتغيرة التي تصادفهم في العمل (Wang et al, 2021).

كما تشير تحديات الموارد البشرية بانها مجموعة من المصاعب التي تواجه الموارد البشرية في تادية الاعمال المناطة بهم (Schneider, et al, 2006)، وهذا التعريف يؤكد على طبيعة العلاقة بين تحديات الموارد البشرية وبين الوظائف التي يقوموا بتنفيذها، اي بعبارة اخرى تشير الى التغيرات التي تحصل داخل المنظمة وتؤثر على اداء مواردها البشرية، مثل عمليات التغيير في الهيكل التنظيمي او في نوع الإنتاج (Jolliffe, 2006)، وهذا التعريف اكد العلاقة بين تحديات الموارد البشرية والمستجدات التي تحدث في متغيرات البيئة الداخلية لمنظمتهم. كما تمت الإشارة الى تحديات الموارد البشرية بانها مجموعة من المعوقات التي تقيد قدرتهم على الاستجابة للتغيرات التي تحصل في اطار وظائفهم، وإمكانية تجاوز هذه التغيرات مثل استبدال التطورات التكنولوجية للعديد من الوظائف التقليدية بوظائف أخرى تتطلب مهارات عالية، اذ تستمر اتمتة الوظائف وتغيير طبيعة العمل المكتبي ليكون مناسباً مع التحول الرقمي وظروف العمل عن بعد (Kuruvilla & Ranganathan, 2010). ومن جهة اخرى تمت الإشارة إليها التحديات التي تواجه مواردها البشرية نتيجة التغيرات البيئية التي تحصل في بيئة الخارجية والداخلية، مثل التقدم التكنولوجي والذي يتطلب تدريب وتعلم لتعزيز الكفاءة (Zopiatis, 2016)، وهذا التعريف اكد دور التغييرات في البيئتين الداخلية والخارجية في خلق التحديات الخاصة بالموارد البشرية. وبذات الاتجاه تم تعريفها بانها التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظروف العمل مثل ظروف الاجتماعية وروح فرق العمل وتعامل الإدارة معهم والذي يؤثر في أدائهم (Willie, et al, 2017)، ومن جهة اخرى تم تعريفها بانها العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية والتي تغير في مسار ادائهم وكفاءة عملهم (Clark, et al, 2017). كما تم تعريف تحديات الموارد البشرية من خلال الإشارة الى التطورات او المشكلات النابعة من البيئة الداخلية او الخارجية (Biron, et al, 2020)، بانها التغيرات التي تطرا في بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للموارد البشرية وانتاجيتهم (Bradley, et al, 2022).

المحور الثاني: منهجية البحث

نطاق البحث واهدافه

تم تنفيذ الجانب التطبيقي من خلال اجراء استطلاع لعينة من العاملين (التدريسيين والموظفين) داخل كلية النور الجامعة، بوصفها احدي الكليات الرائدة التي حققت عدد من النجاحات خلال فترات زمنية متقاربة، على الرغم من البيئة الديناميكية المحيطة بها، اذ قام الباحثون باجراء سلسلة من المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة مع عينة البحث، والتي على اساسها تم تشخيص المشكلة الرئيسية للبحث والتي تتمثل بطرح التساؤل الرئيس الاتي هل يوجد ادراك لدى الادارة داخل كلية النور الجامعة باهمية تطوير مواردها البشرية من اجل تعزيز مرونتهم وقدرتهم على التعامل مع التحديات التي تواجههم في العمل، ومن ثم يمكن تحديد الاهداف التي يليها البحث بالاتي:

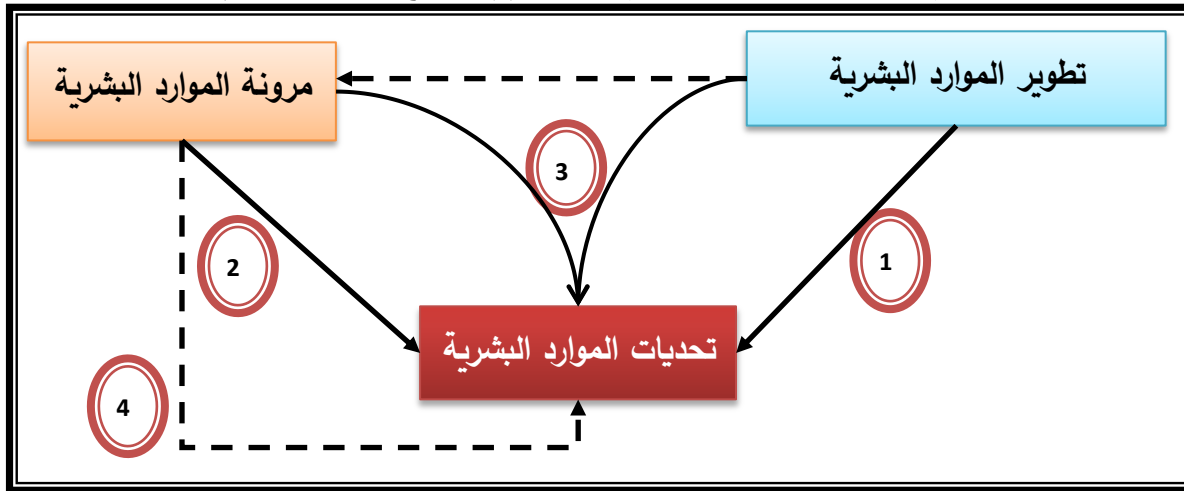
الأداء والربحية الناجحة، وكذلك لخلق ثقافة سلوكية افضل وعلى وجه التحديد في ممارسات الصحة والسلامة وهذا ما ينتج عنه من تقليل مخاطر العمل، حيث ان تطوير الموارد البشرية يسهم في زيادة الوعي لديها ومن ثم معرفة كيفية أداء الاعمال بكفاءة وفاعلية، وأداء الاعمال بصورة صحيحة من خلال زيادة الوعي الوظيفي (Thite, 2020)، وهنا تبرز المجالات المتنوعة التي تتمثل من خلالها اهمية تطوير الموارد البشرية. وقد اهتم الباحثون في الأونة الأخيرة بتطوير الموارد البشرية بشكل خاص، وهذا الامر ترتب عليه تعدد مجالات التطوير لتشمل أنواع منها: تطوير قابليتهم، تطوير تكنولوجي، تطوير ثقافي، وهذا التطوير يأتي عن طريق: التدريب، المشاركة ببرامج تطوير (Crocco & Thachenko, 2020). كما تم تعريف تطوير الموارد البشرية بانها الاداة التي تسهم في خلق جو ثقافي مناسب للمنظمة، التي يسهم بتحقيق نتائج إيجابية في تحسين مستويات الاداء الخاصة بها، وتطوير سياستها الثقافية وزيادة انتاجيتها (Dirani & et al, 2020)، وهذا التعريف يؤكد على الدور المتنوعة التي يمارسه تطوير الموارد البشرية. ويمكن الإشارة الى ان تطوير الموارد البشرية من مسؤولية القادة داخل المنظمة، لكونها تعمل على فهم احتياجاتهم ورغباتهم ومعرفة المشاكل التي تواجههم في العمل، ومعرفة مستوى ثقافتهم واداءهم من اجل تطوير مستويات ادائهم وتطوير قابليتهم وقدراتهم على مواجهة التحديات المتعلقة ببيئة العمل والبيئة الخارجية للمنظمة (Dirani & et al, 2020). وهنا يتضح للباحثان بان تطوير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تنفذها المنظمة بصورة مخططة او غير مخططة، بهدف تعزيز وتطوير قابليات مواردهم البشرية على تنفيذ وظائفهم الحالية والمستقبلية بمستوى كفاءة اعلى.

كما تشكل مرونة الموارد البشرية احدي التوجهات المعاصرة في التعلم والمهارات والاعمال الجديدة، التي تستجد في بيئة العمل مثل التغيير والتطوير التكنولوجي، مما يدعي تطوير معارفهم ومهاراتهم بشكل التي يتوافق معها، وهذا يحتاج الى تعزيز مرونتهم في التكيف مع هذه المستجدات المتلاحقة (Garcia et al, 2017). لذا فقد عرفت مرونة الموارد البشرية وبالتركيز على العمل الفرقي بانها قدرة فرق العمل على التعامل مع المهام المختلفة في ظل ظروف معينة، اذ تظهر في تعلم أشياء جديدة ليكونوا قادرين على توقع متطلبات المهارات المستقبلية (Luu, 2019). كما عرفت بانها احد أدوات الموارد البشرية التي تمكنها من خلق توازن بين حياتهم المهنية والشخصية، والذي ينتج عنه رضا الوظيفي والأداء العالي وتحسين شامل للمنظمة ككل (Vanajan, 2019)، كما عرفت قدرة إدارة الموارد البشرية على تطوير وتنسيق وتوظيف وتوزيع المهارات والخبرات والمعارف، الذين يمتلكونها في تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بهم (Sanchez & et al, 2020). كما تمت الإشارة الى مرونة الموارد البشرية بانها احد العوامل الذي يتم من خلالها يمكن تعزيز القدرات الديناميكية الخاصة بهم، والتي تمارس دور مهم في نجاح او فشل تنفيذ وظائفهم، كما يمكن من خلالها توجيه فريق العمل على الإبداع والابتكار (Davidescu, 2020)، كما عرفت بانها قدرة الموارد البشرية على امتلاك مجموعة من المهارات التي تستخدمها في هيكل تنظيمي قادر على تلبية متطلبات المنظمة، والتي تجعلهم على التكيف مع المهام والواجبات الخاصة داخل منظماتهم (Smyth et al, 2020). كذلك تم تعريف مرونة

انظر عدد من المختصين في مجال ادارة الموارد البشرية البالغ عددهم (13) مختص، وفي اطار توجهات الفكرية وملاحظاتهم المعرفية تم اعادة صياغة العديد من فقرات الاستبانة، وتقديم بعضها على البعض الاخر وحذف او دمج بعضها الاخر، وبشكل عام حققت نسبة اتفاق بلغت (93%) وهي نسبة جيدة جداً. اما ثبات الاستبانة فقد تم اختباره من خلال قيام الباحثون بتوزيع الاستبانة على نفس العينة خلال مدتين متفاوتتين تفصل بينها مدة (25) يوم، وبعد معالجة البيانات باستعمال معامل (كرونباخ الفا) حققت نسبة ثبات بلغت (88%)، وهي تؤكد قابلية الاستبانة على اعطاء النتائج نفسها، في حال توزيعها مرتين على ذات العينة تفصل بينها فواصل زمنية. كما قام الباحثين بالتأكد من جودة الاستبانة وقدرتها على تزويده بالبيانات التي تتوافق مع اهداف بحثهم ومخططه الفرضي، بأجراء التحليل العملي التوكيدي على البيانات، وبعد معالجة البيانات كانت معظم النتائج اعلى من القيمة المعيارية البالغة (1.96)، وهذه النتيجة تعطي مؤشراً واضحاً لجودة الاستبانة وقدرتها على تحقيق الاهداف المرجوة منها. ومن الضروري الاشارة الى قيام الباحثون بتنفيذ سلسلة من المقابلات المخططة وغير المخططة مع افراد عينة البحث، لتوضيح لهم اهمية بحثهم، وتعميق الوعي المعرفي لديهم حول آلية ملء الاستبانة، وكيفية التعامل مع فقراتها وابعادها، ضمان تزويدهم بالبيانات التي تمكنهم من تحقيق اهداف بحثهم.

مخطط البحث وفرضياته

تجسد المخطط الفرضي للبحث الفكرة الرئيسية التي يسعى الى تحقيقها، والتي توضح الدور الذي تمارسه تطوير الموارد البشرية (المتغير التفسيري)، في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل (المتغير التابع)، داخل المنظمة ميدان التطبيق من خلال المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية)، علماً ان الباحثون اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي في اختباره، ويمكن من خلال الشكل (1) توضيح طبيعة علاقات الذي يتضمن مخطط البحث:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

بأعمالها فيجب علينا تطويرهم وتلبية احتياجاتها ورغباتها (Yoo et al, 2018)، وهنا يمكن الاستناد على هذه الفكرة في كتابة الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي نصت على (يؤثر تطوير الموارد البشرية تأثيراً ذات دلالة معنوية بمستوى احصائية (0.01) في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم داخل المنظمة ميدان البحث). كما

1. تشخيص مدى اهتمام كلية النور الجامعة بتطوير مواردها البشرية.
2. تشخيص مدى اهتمام كلية النور الجامعة بتعزيز مرونة مواردها البشرية.
3. تشخيص مدى اهتمام كلية النور الجامعة بتعزيز قدرة مواردها البشرية على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل.
4. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط التي تجمع بين تطوير الموارد البشرية ومرونتهم وقدرتهم على التصدي للتحديات داخل كلية النور الجامعة.

منهج البحث ومقاييسه

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في بحثهم بجوانبيه النظرية والتطبيقية، وكذلك في التأكد من صحة مخططه الفرضي والفرضيات المنبثقة عنه، إذ استند الباحثون على مجموعة من الافكار الخاصة بالدراسات السابقة في صياغة الجانب النظري، وبشكل خاص المتاحة على شبكة الانترنت، بعد التحقق من جودة ورسالة المجالات التي تم النشر فيها، ومدى مصداقيتها في اتاحة المعرفة ونشرها. وبعد الاطلاع على مجموعة من الاسس المعرفية الخاصة بعدد من الجهود الفكرية السابقة التي تناولت المتغيرات المبحوثة، وكدت بصورة مباشرة وغير مباشرة على اهم النتائج التي يمكن ان تنتج نتيجة العلاقات الرابطة بين (تطوير الموارد البشرية، مرونة الموارد البشرية، تحديات الموارد البشرية)، وعليه توجه الباحثون الى اجراء دراسة تطبيقية، إذ استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من اجل اتمام جانبه التطبيقي، والتي تم اعدادها وفقاً لمجموعة من المعايير والمؤشرات السابقة. ومن الضروري الاشارة الى نقطة مهمة، وهي ان الباحثون اعتمدوا على مدرج ليكرت الخماسي في تصميم استبانة البحث، ومن اجل ضمان تحقيق التوافق بين متغيرات الاستبانة الرئيسية وابعادها الفرعية وفقراتها الخاصة بكل بعد من ابعادها، تم اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، إذ قام الباحثين بعرض الاستبانة امام

بالنظر للتغيرات الديمغرافية والاختلافات في الأجيال وتغيير في طبيعة اعمال المنظمة، أصبحت الحاجة ملحة الى تطوير الموارد البشرية لمواكبة هذه التغيرات وتلبية رغبات سوق العمل والتصدي للتحديات التي تنجم عنها، باعتبار العنصر البشري هو أساس تكوين المنظمة وعليه فان تطويره من أساس تطويرها، اذا اردنا الارتقاء

مجتمع وعينة البحث

قام الباحثون باختيار قطاع التعليم كميدان لتطبيق البحث الحالي، اذ تم اختيار التدريسيين العاملة داخل كلية النور كمجتمع للبحث. اما عينة البحث فقد تألفت من (146) فرداً من التدريسيين العاملة في الكلية المشار اليها. في اطار الاهداف الرئيسية للبحث ومنطلقاته الفكرية تم تقسيم العينة الى نوعين، النوع الاول تمثل بالعينة التي تم اجراء سلسلة من المقابلات مخططة معها، وهم الموارد البشرية التي تتولى تنفيذ المهام الادارية في الكلية والبالغ عددهم (21) فرداً، والتي تم على اساس نتائج المقابلة معهم تحديد مشكلة البحث الرئيسية. والمقابلات غير المخططة التي تم اجراءها مع بعض افراد عينة البحث والبالغ عددهم (146) فرداً. وفي اطار هذه المقابلات تمكن الباحثون من استثمارها في استنباط بعض الاستنتاجات وتثبيت ملاحظات بعض الاشياء، التي استند عليها في دعم النتائج التي توصل اليها بالبحث. وعليه فقد بلغ حجم العينة التي تتمثل بالافراد الذين قاموا بالإجابة على فقرات الاستبانة والبالغ عددهم (146) فرداً، أي ما يشكل (49%) من اجمالي مجتمع البحث، وهي من النسب المقبولة احصائياً للدراسات الادارية، بحسب البيانات والاحصائيات الصادرة من الجهاز المركزي العراقي للإحصاء/ وزارة التخطيط. ولعل ابرز خصائص عينة البحث تتمثل، والتي تم تحديدها بحسب الشهادة بنسبة (57%) لحملة شهادة الماجستير، و(43%) لحملة شهادة الدكتوراه، وهذا يعكس بان معظم افراد عينة البحث هم من حلة الشهادات الجامعية ولديهم القدرة على قراءة الاستبانة، واستيعاب طبيعة المتغيرات المراد دراستها. وفيما يخص الخصائص العمرية فان الفئة التي كانت قلت اعمارهم عن (30 سنة) فقد كانت نسبتهم (59%)، في حين حققت الفئة العمرية (30-45 سنة) نسبة (21%)، واخيراً فان النسبة التي حققتها فئة (45 سنة فاكثراً) بلغت (20%). وفيما يخص خصائص العينة المتعلقة بسنوات الخدمة، فقد بلغت نسبة افراد العينة الذين لديهم خدمة أكثر عشرة سنوات (76%)، اما افراد العينة التي كانت خدمتهم اقل من عشرة سنوات فقط بلغت (24%).

التحليل الوصفي للبيانات

قبل قيام الباحثون بأجراء التحليلات الوصفية ومن ثم اختبار التأثير بين متغيرات البحث، تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من امكانية استخدام مقاييس النزعة المركزية على البيانات التي تم جمعها من خلال استطلاع عينة البحث، وكانت النتائج اكبر من القيمة المعيارية البالغة (0.05)، فهي تتبع التوزيع الطبيعي. كما يمكن من خلال الجدول (1) استعراض ابرز نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، وفيما يأتي تفسير لها من الناحية الادارية:

جدول (1) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات المبحوثة وابعادها	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	تطوير الموارد البشرية	89%	3.9	0.64	0.16	0.84
2	مرونة الموارد البشرية	91%	4.1	0.57	0.14	0.86
3	تحديات الموارد البشرية	87%	3.7	0.68	0.18	0.82

النتائج تعكس الاهتمام الواضح لدى كلية النور الجامعة بتطوير مهارات ومعارف ومقدرات مواردها البشرية، بالشكل الذي يجعلهم قادرين على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم في الوقت الحاضر

تشكل مرونة الموارد البشرية بانها احد الادوات التي تساعد الموارد البشرية ومنظمتهم على تعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها، من خلال اعتماد مجموعة من الانظمة والعمليات والتي تساعد المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، ومن ثم التصدي للتحديات التي تنجم عنها، ولا يمتلك هذه المرونة يجب توفير نوعان من المرونة الخاصة بالموارد البشرية هي مرونة المواد اذ تشير الى المرونة في السياقات ومسارات العمل البديلة، في حين تشير مرونة التنسيق الى قدرة المنظمة في دمج الموارد الداخلية والخارجية ونشرها بكفاءة وفاعلية عن طريق اكتشاف طرق لخلق قيمة اكبر (Liu & Lin, 2019)، وعليه يمكن الاستناد على الفكرة السابقة في صياغة الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي نصت على (تؤثر مرونة الموارد البشرية تأثيراً ذات دلالة معنوية بمستوى احصائية (0.01) في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم داخل المنظمة ميدان البحث). وكذلك فقد أظهرت الدراسات ان تطوير الموارد البشرية تمارس دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال الاهتمام ببرامج التطوير واستكمال برامج التدريب، وعدة الخلط بينهما التي تعتمد على البحث والدراسات العلمية، والتي تسهم في تشجيع الابتكار والابداع، ومن ثم تعزيز قدرة المنظمة ومواردها البشرية في التصدي للتحديات، من خلال زيادة انتاجيتها وتنوع مصادر دخلها وتحسين بنيتها وبيئتها التحتية والإدارية (Patel & Annapoorna, 2019). كما مرونة الموارد البشرية الى قدرة الموارد البشرية على تطوير وتنظيم نشاطاتها ومهامها بالشكل اللازمه للتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، لتكون قادرة على الاستجابة للتحديات التي تواجهها في العمل، ومن ثم مساعدة منظماتها على تقادي المنافسين لها في سوق العمل لتعزيز قدرتها في الحفاظ على مكانتها السوقية (Wen & et al, 2021)، وعليه فعند تكامل كل من تطوير الموارد البشرية ومرونتها تزداد قدرتها على التعامل مع التحديات التي تواجههم في العمل، ومن ثم التصدي لها بالشكل الذي يضمن استمراره عمل منظمتهم وبقاءها في السوق، وعلى هذا الاساس تم صياغة الفرضية الثالثة التي نصت على: (يؤثر كل من تطوير الموارد البشرية ومرونتها بصورة مشتركة ومعنوية من الناحية الاحصائية بدلالة 0.01 على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل داخل المنظمة ميدان البحث). والفرضية الرئيسية الرابعة التي نصت على: (يتعاضد تأثير تطوير الموارد البشرية في التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل داخل المنظمة ميدان البحث كلما ترتفع مرونتهم).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

التحليل الوصفي لتطوير الموارد البشرية: يبين الجدول (1) ان النسبة الاتفاق المؤوية الخاصة بتطوير الموارد البشرية بلغت (89%)، وهي نسبة جيدة جداً واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق (66.7%)، وهذه

وفي المستقبل، ومن ثم ضمان تحقيق اعلى مستويات الاداء المطلوبة. وقد تراصفت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بتطوير الموارد البشرية مع نسبة الاتفاق الخاصة بها اذ بلغت (3.9) وهي تؤكد اهتمام كلية النور الجامعة بتطوير مواردها البشرية بمستوى عالي من الناحية الاحصائية فضلاً عن كونها اعلى من الوسط الفرضي (3). اما قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.64) فهي تؤكد الانسجام عالي لأفراد عينة البحث عند الاجابة على فقرات تطوير الموارد البشرية، وقد توافقت هذه النتائج مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.16)، وتؤكد انخفاض التشتت بين اجابات عينة البحث اتجاه فقرات تطوير الموارد البشرية، كما حقق تطوير الموارد البشرية اهمية نسبية داخل كلية النور الجامعة بلغت (84%)، وهو يأتي بالمرتبة الثانية بعد مرونة الموارد البشرية وقبل تحديات الموارد البشرية.

التحليل الوصفي لمرونة الموارد البشرية: يتضح من الجدول (1) ان النسبة الاتفاق المئوية الخاصة بمرونة الموارد البشرية بلغت (91%)، وهي نسبة ممتازة واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق (66.7%)، وهذه النتائج تشير وبدلالة واضحة على اهتمام كلية النور الجامعة بتعزيز قدرة مواردها البشرية على التصدي للتحديات، التي تعرقل قدرتهم على تنفيذ المهام والوظائف الخاصة بهم، والتي تمثل جزء من الوظائف والانشطة الرئيسة التي تسعى اليها منظماتهم. وقد تراصفت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بتحديات الموارد البشرية مع نسبة الاتفاق الخاصة بها اذ بلغت (3.7) وهي تؤكد اهتمام كلية النور الجامعة بتعزيز قدرة مواردها البشرية على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل بمستوى عالي من الناحية الاحصائية فضلاً عن كونها اعلى من الوسط الفرضي (3). اما قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.68) فهي تؤكد الانسجام عالي لأفراد عينة البحث عند الاجابة على فقرات تحديات الموارد البشرية، وقد توافقت هذه النتائج مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.18)، وتؤكد انخفاض التشتت بين اجابات عينة البحث اتجاه فقرات تحديات الموارد البشرية، كما حققت تحديات الموارد البشرية اهمية نسبية داخل كلية النور الجامعة بلغت (82%)، وهي تأتي بالمرتبة الثالثة بعد تطوير الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية.

اختبار الفرضيات

ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح نتائج تأثير كل من (تطوير الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية) في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تعرقل قدرتهم على تحقيق الاهداف التي يسعوا الى تحقيقها، وقد تم الاستناد على نتائج هذا الجدول في اختبار الفرضيتان الاولى والثانية :

جدول (2) نتائج تأثير تطوير الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية في التحديات

المتغيرات	a	B	R ²	F	مستوى المعنوية	النتيجة
تأثير تطوير الموارد البشرية في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات	0.84	0.93	0.51	33.87	0.01	يوجد تأثير
تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات	0.86	0.91	0.49	31.94	0.01	يوجد تأثير

يتضح من الجدول (2) ان ان قيمة (f) المحسوبة الخاصة بتأثير تطوير الموارد البشرية في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل بلغت (33.87)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي تعكس معنوية تأثير تطوير الموارد البشرية في التصدي للتحديات داخل كلية النور الجامعة بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد اهمية تطوير الموارد البشرية في تعزيز ثقتهم بقدراتهم وامكانياتهم، وكذلك تشجيعهم على رسم استراتيجيتها وسياسات قادرة على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل، كما انها تؤكد قدرة نموذج الانحدار الحالي على وصف تأثير تطوير الموارد البشرية في التصدي للتحديات. كما بلغت قيمة الحد الثابت

في الجدول (2) ان ان قيمة (f) المحسوبة الخاصة بتأثير تطوير الموارد البشرية في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل بلغت (33.87)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي تعكس معنوية تأثير تطوير الموارد البشرية في التصدي للتحديات داخل كلية النور الجامعة بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد اهمية تطوير الموارد البشرية في تعزيز ثقتهم بقدراتهم وامكانياتهم، وكذلك تشجيعهم على رسم استراتيجيتها وسياسات قادرة على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل، كما انها تؤكد قدرة نموذج الانحدار الحالي على وصف تأثير تطوير الموارد البشرية في التصدي للتحديات. كما بلغت قيمة الحد الثابت

في الجدول (2) ان ان قيمة (f) المحسوبة الخاصة بتأثير تطوير الموارد البشرية في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل بلغت (33.87)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي تعكس معنوية تأثير تطوير الموارد البشرية في التصدي للتحديات داخل كلية النور الجامعة بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد اهمية تطوير الموارد البشرية في تعزيز ثقتهم بقدراتهم وامكانياتهم، وكذلك تشجيعهم على رسم استراتيجيتها وسياسات قادرة على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل، كما انها تؤكد قدرة نموذج الانحدار الحالي على وصف تأثير تطوير الموارد البشرية في التصدي للتحديات. كما بلغت قيمة الحد الثابت

الموكلة اليهم بمقدار (0.86) حتى وان كانت مرونة الموارد البشرية تساوي صفر، اما قيمة (B=0.91) فهي تؤكد ان تغيير مرونة الموارد البشرية وحدة واحدة يؤدي الى تعزيز قدرة العاملين داخل كلية النور الجامعة على التصدي للتحديات التي تعرقل قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم بمقدار (0.91)، اما قيمة (R²) البالغة (0.49) فهي تؤكد بان مرونة الموارد البشرية يفسر (49%) من التباين في التصدي للتحديات، وان (51%) مفسر لعوامل اخرى داخل كلية النور الجامعة. وبعد تفسير النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث والتي نصت على: (تؤثر مرونة الموارد البشرية تأثيراً ذات دلالة معنوية بمستوى احصائية (0.01) في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم داخل المنظمة ميدان البحث). كما يمكن من خلال الجدول (3) توضيح نتائج التأثير المشترك الذي تمارسه كل من تطوير الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل، وعلى النحو الآتي :

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

مستوى المعنوية		F	R ²	B	a	المتغيرات التفسيرية
يوجد تأثير	0.01	34.88	%47	BX=0.92	0.90	تأثير تطوير الموارد البشرية ومرونتهم في التصدي لتحدياتهم
				BZ=0.94		

التي يمكن ان تواجههم هو تباين مُفسّر بصورة مشتركة من تطوير الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية اللذين دخلا النموذج، وأن (53%) هو تباين مُفسّر لعوامل اخرى. وعليه فان النتائج التي تم تفسيرها اعلاه تسند الباحث في تقديم الاساس المنطقي لقبول الفرضية الثالثة للبحث التي اشارت (بؤثر كل من تطوير الموارد البشرية ومرونتها بصورة مشتركة ومعنوية من الناحية الاحصائية بدلالة 0.01 على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل داخل المنظمة ميدان البحث)، وبعد قبول الفرضية الثالثة يمكن للباحث صياغة العلاقة التأثيرية بين تطوير الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية والتصدي للتحديات كالاتي:

$$\text{التصدي للتحديات} = 0.92 + 0.90 * (\text{تطوير الموارد البشرية}) + 0.94 * (\text{مرونة الموارد البشرية}) \dots\dots\dots (0)$$

كما يمكن من خلال الجدول (4) توضيح الدور الوسيط الذي تمارسه مرونة الموارد البشرية في تعزيز الدور الذي يمارسه تطوير الموارد البشرية في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل، وعلى النحو الآتي :

الجدول (4) نتائج تحليل المسار

اتجاهات التأثير	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	R ²
تأثير تطوير الموارد البشرية في التصدي للتحديات عبر وساطة مرونة الموارد البشرية	0.361	0.287	0.648	%59

الفرعية الاولى للبحث والتي نصت على: (بؤثر تطوير الموارد البشرية تأثيراً ذات دلالة معنوية بمستوى احصائية (0.01) في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم داخل المنظمة ميدان البحث).

كما يتبين من الجدول (2) ان ان قيمة (f) المحسوبة الخاصة بتأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل بلغت (31.94)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي تعكس معنوية تأثير مرونة الموارد البشرية في التصدي للتحديات داخل كلية النور الجامعة بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد اهمية ملاونة الموارد البشرية في تعزيز ثقتهم بقدرتهم وامكانياتهم، وكذلك تشجيعهم على رسم استراتيجيتها وسياسات قادرة على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل، كما انها تؤكد قدرة نموذج الانحدار الحالي على وصف تأثير مرونة الموارد البشرية في التصدي للتحديات. كما بلغت قيمة الحد الثابت (a=0.86) فهي تعكس قدرة العاملين داخل كلية النور الجامعة على التصدي للتحديات التي تعرقل قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات

يتضح من الجدول (3) ان (f) المحسوبة بلغت (34.88)، وقد تجاوزت قيمتها الجدولية (7.08) بمعنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد معنوية التأثير المشترك لكل من تطوير الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل داخل كلية النور الجامعة. كما يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a=0.90) وهذا يعني ان العاملين داخل كلية النور الجامعة لديهم القدرة على التصدي للتحديات التي يمكن ان تواجههم بمقدار (0.90) حتى وأن كان كل من تطوير الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية تساوي صفرأ. اما قيمة (BX=0.92) فهي تؤكد أن تغيير تطوير الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في قدرة العاملين داخل كلية النور الجامعة على التصدي للتحديات التي يمكن ان تواجههم بمقدار (0.92)، اما قيمة (BZ=0.94) فهي تشير الى أن تغير مرونة الموارد البشرية وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في قدرة العاملين داخل كلية النور الجامعة على التصدي للتحديات التي يمكن ان تواجههم بمقدار (0.94). كما بلغت قيمة (R²) (0.47)، وهذا يعني أن (47%) من التباين الحاصل في قدرة العاملين داخل كلية النور الجامعة على التصدي للتحديات

مثل اسلوب العمل الفرقي وانظمة الحوافز المادية والمعنوية المتنوعة.

5. يتعاضد تأثير تطوير الموارد البشرية داخل كلية النسر في تعزيز قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل من خلال تعزيز المرونة الخاصة بها. لذا يرى الباحثون ضرورة قيام الادارة في الكلية بعقد سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مواردهم البشرية، في كافة المستويات التنظيمية لكسر الحواجز بينهم ومن ثم استثمار معرفتهم وخبراتهم في تصميم فرق العمل داخلها.

المصادر

- Biron, Michal; De Cieri, Helen; Fulmer, Ingrid; Lin, Cai-Hui (Veronica); Mayrhofer, Wolfgang; Nyfoudi, Margarita; Sanders, Karin; Shipton, Helen; Sun, Jian Min (James) (2020). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*.
- Bradley, Doris Miculan; Elenis, Tony; Hoyer, Gary; Martin, David; Waller, James; Teare, Richard (2017). Human capital challenges in the food and beverage service industry of Canada: finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*
- Clark, Heather; Dimanche, Frederic; Cotter, Rebecca; Lee-Rosen, Donna (2017). Human capital challenges in the events industry of Canada: finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4),
- Collins, J. C. (2018). A more radical human resource development: the time is now. *Human Resource Development International*, 1-7.
- Crocco, O. S., & Tkachenko, O. (2020). Regional human resource development: the case of Southeast Asia and ASEAN. *Human Resource Development International*, 1-19.
- Davidescu, Adriana AnaMaria; Apostu, Simona-Andreea; Paul, Andreea; Casuneanu, Ionut (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees – Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15),
- De la Lastra, Susana Fernandez-Perez; Martin-Alcazar, Fernando; Sanchez-Gardey, Gonzalo (2014). Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and

يتضح من الجدول (4) ان قيمة التأثير الذي يمارسه تطوير الموارد البشرية بصورة غير مباشرة في قدرة العاملين داخل كلية النسر الجامعة على التصدي للتحديات التي يمكن ان تواجههم من خلال الدور الوسيط مرونة الموارد البشرية بلغ (0.287)، في حين كانت قيمة التأثير المباشر الذي يمارسه تطوير الموارد البشرية في قدرة العاملين داخل كلية النسر الجامعة على التصدي للتحديات التي يمكن ان تواجههم فقد بلغت قيمته (0.361)، وعليه فان قيمة التأثير الكلي يصبح (0.648). كما بلغت قيمة معامل (R^2) (0.59)، والتي تؤكد ان تطوير الموارد البشرية يفسر (59%) من قدرة العاملين داخل كلية النسر الجامعة على التصدي للتحديات التي يمكن ان تواجههم بتوسط مرونة الموارد البشرية، وأن (41%) يرجع لعوامل أخرى. وعليه فان النتائج السابقة تؤكد معنوية التأثير المباشر لتطوير الموارد البشرية في قدرة العاملين داخل كلية النسر الجامعة على التصدي للتحديات التي يمكن ان تواجههم، وان هذا التأثير يزداد بتوسط مرونة الموارد البشرية، ومن ثم فان هذه النتائج تسند الباحث بتقديم الاساس المنطقي في قبول الفرضية الرابعة، التي اشارت (يتعاضد تأثير تطوير الموارد البشرية في التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل داخل المنظمة ميدان البحث كلما ترتفع مرونتهم).

الاستنتاجات والتوصيات

1. هناك اهتمام واضح من قبل المنظمة المبحوثة بتطوير مواردها البشرية من خلال القيام بتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتطويرية والتي تسعى لتعزيز معارفهم ومهاراتهم ومقدراتهم، من اجل تعزيز قدرتهم على مواكبة التحديثات التي تحدث في العمل، ومن ذلك ذلك يوصى الباحثون بضرورة بناء قاعدة معلومات توضح اهم الاحتياجات التطويرية التي يتوجب التركيز عليها من قبل تعزيز قدرة مواردها البشرية على العمل وشغل الوظائف الحالية والمستقبلية.
2. تركز المنظمة المبحوثة بشكل كبير على تعزيز مرونة مواردها البشرية عند تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بهم، من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذها وكذلك تعزيز مهاراتهم ومعارفهم، ومع ذلك من الضروري قيامها بتزويد مواردها البشرية بكافة المعلومات ذات العلاقة بالمستجدات البيئية التي تواجههم في العمل، والتي تسهم في تعزيز قدرتهم على التكيف مع المستجدات البيئية التي تحدث في البيئة المحيطة بهم.
3. تحاول المنظمة المبحوثة تعزيز قدرة مواردها البشرية على التصدي للتحديات التي تعرقل قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم، من اجل تعزيز قدرتها على رصدها في مراحلها المبكرة ومن ثم مساعدتهم على تشخيص اهم الاسباب التي تقف وراءها ومعالجتها في مراحلها المبكرة.
4. يمارس كل من تطوير الموارد البشرية ومرونتهم دور مهم في تعزيز قدرة العاملين داخل كلية النسر الجامعة في التصدي للتحديات التي تواجههم في العمل، ومن ذلك يوصى الباحثون بضرورة استخدام المنظمة المبحوثة مجموعة من التطبيقات المعاصرة التي تسهم في تطوير مواردها البشرية وتعزيز مرونتهم

- organizational resilience? *Human Resource Development International*, 1–8.
- Moore, K. R., Moradi, S., Doyle, K., Sydd, O., Amaral, V., Bodin, J., ... Thomas, G. (2021). Sustainability of switch on-switch off (SOSO) mining: Human resource development tailored to technological solutions. *Resources Policy*, 73.
- Patel, G., & Annapoorna, M. S. (2019). Public Education Expenditure and Its Impact on Human Resource Development in India: An Empirical Analysis. *South Asian Journal of Human Resources Management*.
- Piwowar-Sulej, K. (2020). Human Resources Development as an element of Sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*.
- Qiufan Wang; Xuan Ran; Wenke Shao; Menghe Miao; Daohong Zhang; (2021). High performance flexible supercapacitor based on metal-organic-framework derived CoSe₂ nanosheets on carbon nanotube film. *Journal of Power Sources*,
- Qiuxiang Wen; Yingxuan Wu; Jing Long; (2021). Influence of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behavior: The Role of Organization-Based Self-Esteem and Flexible Human Resource Management. *Sustainability*
- Sarosh Kuruvilla; Aruna Ranganathan (2010). Globalisation and outsourcing: confronting new human resource challenges in India's business process outsourcing industry. , 41(2), 136–153.
- Smyth, Ciara; Cortis, Natasha; Powell, Abigail (2020). University staff and flexible work: inequalities, tensions and challenges. *Journal of Higher Education Policy and Management*, (), 1–16.
- Stavrou-Costea, Eleni (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112–134.
- Thite, M. (2020). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, 1–17.
- Úbeda-García, Mercedes; Claver-Cortés, Enrique; Marco-Lajara, Bartolomé; Zaragoza-Sáez, Measurement. *International Journal of Business Administration*, 5(1)
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 1–15.
- Fang Lee Cooke; Zhaohong Lin (2012). Chinese firms in Vietnam: investment motives, institutional environment and human resource challenges. , 50(2), 205–226.
- Helen Schneider; Duane Blaauw; Lucy Gilson; Nzapfurundi Chabikuli; Jane Goudge (2006). Health Systems and Access to Antiretroviral Drugs for HIV in Southern Africa: Service Delivery and Human Resources Challenges. , 14(27), 0–23.
- Jolliffe, Lee; Farnsworth, Regena (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312–316.
- Liu, Nien-Chi; Lin, Yi-Ting (2019). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, (), 1–38.
- Luu, Tuan Trong (2019). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*,
- Martínez-Sánchez, Angel; Vicente-Oliva, Silvia; Párez-Párez, Manuela (2020). The relationship between R&D, the absorptive capacity of knowledge, human resource flexibility and innovation: Mediator effects on industrial firms. *Journal of Business Research*, 118(), 431–440.
- Mills, Katelyn E.; Weary, Daniel M.; von Keyserlingk, Marina A.G. (2020). Graduate Student Literature Review: Challenges and opportunities for human resource management on dairy farms. *Journal of Dairy Science*.
- Mitsakis, F. V. (2019). Human resource development (HRD) resilience: a new “success element” of

- Patrocinio; García-Lillo, Francisco (2017). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*,
- Úbeda-García, Mercedes; Claver-Cortés, Enrique; Marco-Lajara, Bartolomé; Zaragoza-Sáez, Patrocinio (2017). Human Resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4).
- Vanajan, Anushiya; Bültmann, Ute; Henkens, Kène (2019). Health-related Work Limitations Among Older Workers—the Role of Flexible Work Arrangements and Organizational Climate. *The Gerontologist*
- Vidu Soni (2004). From Crisis to Opportunity: Human Resource Challenges for the Public Sector in the Twenty-First Century. , 21(2), 157–178.
- Willie, Paul A.; Connor, David; Sole, Jordi; Forgacs, Gabor; Grieve, Robert; Mueller, Jennifer (2017). Human capital challenges in the hotel industry of Canada: finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 402–410.
- Yoo, S., Jang, S., Byun, S. W., & Park, S. (2018). Exploring human resource development research themes: A keyword network analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 30(2), 155–174.
- Zhou, D. (2020). Role of Green Data Center in Human Resources Development Model. *Sustainable Computing: Informatics and Systems*.
- Zopiatis, Anastasios; Constanti, Panikkos (2007). Human resource challenges confronting the Cyprus hospitality industry. *EuroMed Journal of Business*, 2(2), 135–153.