



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The role of human resource management strategies in Enhance
organizational improvisation A field study in the General Directorate of
Education in Salah al-Din Governorate/Iraq**

Omar Abdul Ghafour Razouki*, Amina Omran

College of Economics and Management/University of Sfax

Keywords:

Human resource management strategies,
organizational improvisation, General
Directorate of Education, Salah al-Din
Governorate.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	08 Jan. 2025
Received in revised form	26 Jan. 2025
Accepted	28 Jan. 2025
Available online	30 Sep. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

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



***Corresponding author:**

Omar Abdul Ghafour Razouki

College of Economics and
Management/University of Sfax



Abstract: The current study aims to identify the role of human resources management strategy in organizational improvisation in the General Directorate of Education of Salah al-Din, within the framework of the study problem represented in "What is the role of human resources management strategies in its dimensions (human resources preservation strategy, cooperation strategy, restructuring strategy, outsourcing strategy) in organizational improvisation in its dimensions (intuition, solution building, adaptation, learning, creativity), and using the descriptive analytical approach, and the study sample consisted of (235) individuals working in the headquarters of the Diwan of the Directorate of Salah al-Din, the Directorate distributed to them questionnaires, and (200) of them were valid for analysis. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant correlation between human resources management strategies in organizational improvisation, in addition to a set of recommendations, the most important of which is the need to work on providing an appropriate work environment to implement human resources management strategies in bodies and organizations efficiently and effectively by using all methods and means that help achieve this, which contributes to increasing performance levels.

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الارتجال التنظيمي دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين / العراق

امينة عمران

عمر عبد الغفور رزوقي

كلية العلوم الاقتصادية والتصرف/جامعة صفاقس

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الارتجال التنظيمي في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، في إطار إشكالية الدراسة المتمثلة في " ما هو دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، استراتيجية التعاون، استراتيجية إعادة الهيكلة، استراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية) في الارتجال التنظيمي بأبعاده (الحدس، بناء الحل، التكيف، التعلم، الابداع)، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (235) فرداً من العاملين في مقر ديوان مديرية صلاح الدين المديرية وزعت عليهم استمارات الاستبيان وكان الصالح منها للتحليل (200). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الارتجال التنظيمي، فضلاً عن مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على توفير بيئة العمل المناسبة لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الهيئات والمنظمات بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الأساليب والوسائل كافة التي تساعد على تحقيق ذلك مما يساهم في زيادة مستويات الأداء.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الارتجال التنظيمي، المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين.

المقدمة

لقد أدت التحولات والتطورات البيئية المتسارعة التي دفع العديد من المنظمات إلى اعتماد الخطط السياسات، فضلاً عن تركيزها على مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية والتي تمكنها من التكيف والموائمة مع تلك التطورات المتسارعة، وذلك بغية تحقيق أعلى مستويات التميز والتفوق في الأداء، بعدها أهم أصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة، فضلاً عن ما تشكله من عنصر أساسياً في تنفيذ عملياتها وأنشطتها، والتي تطورت انطلاقاً من عدها الإدارة التي تهتم بشؤون الأفراد، إلى إدارة شؤون العاملين، ومالها من دور كبير في تعزيز حالات الابداع والابتكار لدى العاملين من خلال ما يعرف بالارتجال التنظيمي الذي يعمل على تعزيز ثقة لدى الأفراد العاملين، ويجعلهم أكثر اندفاعاً نحو تحمل المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم، الأمر الذي يساهم في تحقيق نتائج إيجابية لكل من المنظمة والعاملين على حد سواء.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تعاني المنظمات الانتاجية بشكل عام والخدمية منها بشكل خاص من تحقيق التقدم والاستمرارية في عالم الأعمال اليوم، الأمر الذي يعمل على تقييد حالات الابتكار والارتجال التنظيمي لدى الأفراد العاملين والذي يشير إلى أنه اختيار واع ينطوي على تراكم معرفي وخبرة لدى متخذي القرارات في المنظمة، الأمر الذي ينبغي ضرورة تبني ما يعرف باستراتيجيات الموارد البشرية وكيفية التعامل مع الحالات البيئية المتسارعة، فضلاً عن تطوير كفاءات ومهارات وقدرات المورد البشري لديها لتحسين حالات الارتجال التنظيمي على مستوى المنظمة ككل؟ ومن هنا ينطلق السؤال

الرئيس والذي مفاده ما هو دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الارتجال التنظيمي، فضلاً عن مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

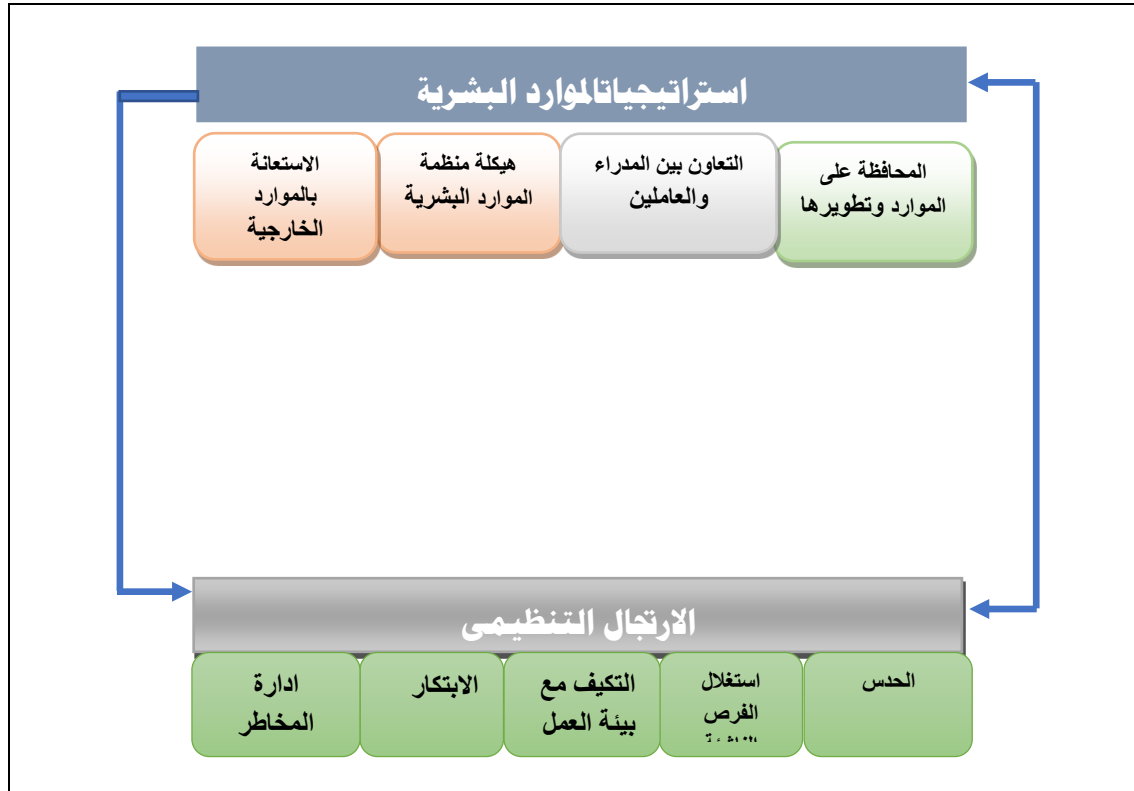
1. ما هي مستويات الوعي والادراك بأهمية دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها لدى الموظفين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين/ العراق؟
2. ما هي مستويات تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين؟
3. ما هو دور علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (استراتيجية إدارة الموارد البشرية، الارتجال التنظيمي) في الميدان المبحوث؟

ثانياً. أهمية البحث: يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال الآتي:

1. تنطلق أهمية الدراسة من كونها دراسة وصفية وتحليلية باعتماد استطلاع آراء مجموعة من العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين، وإن المنظمة قيد الدراسة بحاجة إلى مثل هذه الدراسات، إذ توفر لها معلومات حول قدرات يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لنشاطاتها المختلفة.
 2. توفر الدراسة إطاراً عملياً لرسم ملامح لأنموذج معاصر في اتخاذ القرار، والذي يمكن أن يكون محاولة رائدة لأعضاء الإدارة العليا في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين في العراق لاتخاذ القرار الذي يتلاءم وطبيعة التحديات التي تواجهها.
 3. تشخيص واختبار واقع متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال عرض اتجاهات إجابات الأفراد المبحوثين في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين في العراق.
- ثالثاً. أهداف البحث:** من خلال الاطلاع على مشكلة الدراسة يمكن بيان الهدف الأساسي للدراسة عن طريق التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الارتجال التنظيمي، فضلاً عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

1. التعرف على مستويات الوعي والادراك بأهمية دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها لدى الموظفين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين/ العراق.
2. تشخيص مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.
3. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (استراتيجية إدارة الموارد البشرية، الارتجال التنظيمي) في الميدان المبحوث

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة على وفق إطارها النظري ومضامينها الميدانية بناءً أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث المبحوثة، مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات، ويمكن بيان المخطط الفرضي للبحث من خلال الشكل رقم (1).



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات الدراسة.

1. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الارتجال التنظيمي في الميدان المبحوث.
2. **الفرضية الثانية:** توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الارتجال التنظيمي في الميدان المبحوث.
- سادساً. حدود البحث:** تتضمن حدود البحث الحالي الآتي:
 1. **الحدود المعرفية:** تمثلت الحدود المعرفية لمتغيرات البحث وهي (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الارتجال التنظيمي) وما يتضمنانه من أبعاد فرعية.
 2. **الحدود البشرية:** شملت مجموعة من العاملين في التربية العامة لمحافظة صلاح الدين/ العراق.
 3. **الحدود المكانية:** شملت التربية العامة لمحافظة صلاح الدين/ العراق.
 4. **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية بالمدة اللازمة لإكمال كتابة البحث النظرية والميدانية.
- سابعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة.**
 1. التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
 2. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب مستوى استجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
 3. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة وللتعرف على العلاقات بين متغيرات الدراسة.
 4. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 5. معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد باستخدام تحليل المربعات الصغرى.

ثامناً. وصف المنظمة عينة البحث ومبررات الاختيار:

1. عدم توفر العديد من الدراسات التي تناولت أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الارتجال التنظيمي.
2. تسليط الضوء على أهمية دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء الإداري والمنظمة خاصة فيما يتعلق بالارتجال التنظيمي.
3. لفت انتباه المنظمات العامة بضرورة تطوير ومستويات أداء إدارة الموارد البشرية للارتقاء بالأداء وتحسين نوعية الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة في المدارس الحكومية العراقية.
4. تحفيز المسؤولين بالمنظمات التربوية العامة بأهمية الارتجال التنظيمي لتطوير الأداء ومعالجة الظروف الطارئة.

وتمثل مجتمع الدراسة بالمديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين التابعة لوزارة التربية في العراق، إذ تمثل مهامها في متابعة العملية التعليمية التربوية في محافظة صلاح الدين من خلال ما تتضمن من أقسام مختلف تخصص في مجالات مختلفة ومنها قسم الموارد البشرية وقسم التعليم العام والملاك وقسم الاعداد والتدريب وقسم الإدارة وقسم الشؤون المالية وشعبة الشؤون القانونية وقسم التخطيط التربوي وقسم التقويم والامتحانات وقسم الاعداد والتدريب وقسم النشاط الرياضي والمدرسي وقسم الاشراف التربوي والإداري وقسم الشؤون والمناهج وقسم محو الأمية وقسم التعليم المهني، فضلاً عن الأقسام التابعة لها في أفضية المحافظة التي تقوم بعمل مشابه للأقسام الرئيسية للمديرية، إذ يبلغ عدد الأفراد العاملين في المديرية العامة في الاختصاصات كافة ومختلف مناطق المحافظة (49678) فرداً، أغلبهم من الكوادر التدريسية والتعليمية، في حين يبلغ عدد الأفراد في مقر ديوان المديرية (764) فرداً في الأقسام داخل الديوان.

أما عينة الدراسة فقد تم اعتماد معادلة (ستيفن ثامبسون) المستخدمة لتحديد حجم العينة في الدراسات والبحوث من قبل بعض الباحثين، وبالتطبيق على مجتمع الدراسة بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (255) فرداً من العاملين في الأقسام الرئيسية، الذين تم استهدافهم باستخدام أداة جمع البيانات (الاستبيان)، إذ بلغت عدد الاستمارات المسترجعة (235) بنسبة استجابة (92.16%)، وبعد إجراء التدقيق وتنزيل البيانات لغرض التحليل الإحصائي كانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (200) استمارة بنسبة بلغت (78.43%). فضلاً عن إجراء سلسلة من المقابلات مع مديري الأقسام للوقوف على آراءهم حول استمارة الاستبيان وملاءمتها لمستويات الموظفين.

المبحث الثاني: الإطار النظري**استراتيجيات الموارد البشرية**

أولاً. مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: إن مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو مدخل ضخم ويتضمن ثلاثة مفاهيم متشابهة، لا بد من العمل على تفكيكها في سبيل تبسيط المعنى وتيسير فهم المعاني المتوسعة لتوضيح المفهوم شاملاً في الذهن، المفهوم الأول هو مفهوم الموارد البشرية حيث يشمل كافة الأفراد الذين يقدمون مهمة للمنظمة أيّاً كان نوعها، فضلاً عن الأفراد الذين يمكن أن يشاركوا في تقديم أي مهمة للمنظمة مستقبلياً (Al-Amiri, 2023: 28)، إذ يعبر مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي السياسة العامة للمنظمة والتي ترمي لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال تطوير مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة، لذا رسم سياسة أو استراتيجية تتعامل بها المنظمة مع العنصر البشري في العمل هو أمر ضروري وتلك

الاستراتيجية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل ما يرتبط بشؤون الفرد الخاصة والمتعلقة بنموه الوظيفي أي عمله (أكساس، 2022: 2). وتعرف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كونها خطة مبرمجة موجهة لتطوير موارد المنظمة البشرية، التي تؤخذ بنظر الاعتبار تصور شامل القضايا التوجهات المؤثرة على الموارد البشرية في المنظمة ذات التأثير على مستقبل المنظمة، (الجريري، 2006: 37). **ثانياً. أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** تكمن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات في أخذها بعين الاعتبار ضرورة التكامل والدمج بين رأس المال البشري ورأس المال المادي، كونهما عنصران مسؤولان عن نجاح الاستراتيجية مجتمعين، أي أن المنظمات أصبحت اليوم مطالبة بمستوى معرفي وفني يتميز به موردها البشري بشكل لا يقل أهمية عن توفر عناصر الإنتاج البديهية (Al-Qudah et al., 2020: 219)، ومن العوامل التي ساهمت في زيادة الإنتاجية هو الجهد الإنساني الذي بذله في سبيل رفع المهارات في البحث العلمي والابتكار والحس الإبداعي، فضلاً عن تمكين المنظمات التي أنقذت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق والريادة (Subramany & Dooney, 2022: 84). وتعد الموارد البشرية المتمثلة بالعاملين المطلوبين هي الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها. أما هذين العاملين فهما بمثابة الأداة الحقيقية للتطور والمصدر الأساسي للتقدم ضمن المنظمة واعتماداً عليه يتم تقييم كفاءة الموارد الأخرى (رزق الله ومساك، 2017: 309).

ثالثاً. أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: بناء على ما تم عرضه سابقاً من استراتيجيات ومنها ما تشتمل أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية على مجموعة الممارسات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية قيد التنفيذ، وتصب في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، وتعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف الإستراتيجية، سنتحدث عن أهم الممارسات الإستراتيجية، والروابط بينها وبين الموارد البشرية.

1. **استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها:** إن الارتفاع المستمر في قيمة الموارد البشرية نتيجة المعرفة التي تمتلكها نتيجة تراكم الخبرات وتجارب العمل، فضلاً عن الندرة في الموارد البشرية ذات القدرات والخبرات والتي يمكن استقطابها للعمل في المنظمة، فأن هذه الدلالات التي تبدو واضحة دفع أغلب المنظمات باتجاه العمل (Akuoko & Ansong, 2012: 9). الأمر الذي دفع باتجاه زيادة الاهتمام بالموارد البشري لما له من دور في الإبداع والمحافظة على سير عمليات المنظمة بالاتجاه المطلوب، وهو ما عزز توجه المنظمات نحو العمل على تبني سياسات وأنظمة هادفة نحو المحافظة على الموارد البشرية فيها، (النعيمة والكساسبة، 2014: 60).

2. **استراتيجية التعاون بين المديرين والعاملين:** تمثل استراتيجية التعاون مشاركة شخصين أو أكثر في العمل مشترك لتحقيق أو انجاز مهمة معينة (العنزي والقاضي، 2008: 8). فالتعاون يمثل آلية تمكن الأفراد من تبادل ومشاركة الأفكار والمعلومات فيما بينهم داخل المنظمة، بالشكل الذي يدعم تنمية وتطوير العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بما يعزز من التماسك التنظيمي وربط أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد العاملين (رضا، 2003: 77). إذ تعد استراتيجية التعاون بين المديرين والعاملين من الأدوات الفعالة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، لكونها تعمل على زيادة اقتناع الأطراف بأهمية العمل المشتركة لتحقيق أهداف المنظمة والمصلحة المتحقق للجميع (مجر وآخرون، 2022: 398).

3. استراتيجية هيكلية منظمة الموارد البشرية: تعد الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة استراتيجية وتشكل أحد الأجزاء والتحويلات المهمة في طبيعة إدارة المنظمة (فضيل ونور الدين، 2023: 236). فانموذج هارفرد للموارد البشرية يصف المكونات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية بأنها تتضمن تدفق المكافآت وتدفع العمل والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتنميتها، وهذه المكونات ذات تأثير في عملية بناء البيئة التي تعمل بها موارد المنظمة البشرية (Venkat, 2017: 3).

4. استراتيجية الاستعانة بالمنظمات خارجية: يمكن تعريف الاستعانة بمنظمات خارجية على أنها عملية تحويل عمل المنظمة إلى الخارج إلى طرف خارجي، فإن الاستعانة بمصادر خارجية هو ببساطة عكس ذلك الذي يعيد العمل أو الأنشطة الخارجية إلى الشركة باستخدام العمالة الداخلية المخصصة والموارد الأخرى لتلبية احتياجاتهم التشغيلية، وذلك لأسباب عدة مثل تقليل نفقات العمالة وإيجاد أسواق جديدة والعتور على مواهب جديدة (AL-Amri & Al-Huzaim, 2013: 27-28)، إذ تعرف استراتيجية الاستعانة بالمنظمات خارجية بأنها قرار استراتيجي يتطلب من المنظمة التعاقد الخارجي للأنشطة غير الاستراتيجية أو العمليات الضرورية لتطوير العمليات والأنشطة بالاستفادة من خبرات الموارد البشرية الخبيرة التي تسهم في تطوير المنتجات (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2006: 47).

المبحث الثالث: الارتجال التنظيمي

أولاً. مفهوم الارتجال التنظيمي: فقد اتخذ الارتجال التنظيمي منذ فترة طويلة شكلاً رئيساً من أشكال الحيلة التي تستخدمها المشاريع الجديدة للاكتفاء بما هو متاح لها من أجل تكثيف العمليات بسرعة للتنافس مع الشركات القائمة، ونظراً للتوجه العملي المتأصل في الارتجال، (Fultz & Hmieleski, 2021: 1-3). ويعرف الارتجال التنظيمي بأنه الدمج المتعمد لتصميم وتنفيذ إنتاج تنظيمي جديد (Cunha & Clegg, 2019: 241-242)، ويعرّف (Bastien & Hostager, 1988: 584) الارتجال بأنه "اختراع وتبني وتنفيذ أفكار جديدة الأفكار التي يقدمها الأفراد في سياق الوعي المشترك بأداء المجموعة كما يتكشف مع مرور الوقت. ثانياً. أهمية الارتجال التنظيمي: لقد اجتذب موضوع الارتجال الاهتمام مؤخراً لثلاثة أسباب (Cunha & Clegg, 2019: 242):

1. تعلمت المنظمات أن عمليات التخطيط الرسمية غير كافية للتعامل مع البيئات المضطربة.
2. المنظمات التي لا تصوغ خططاً ليست بالضرورة أقل ربحية من تلك التي تفعل ذلك ولذلك، فإن التخطيط في حد ذاته لا يضمن نجاح السوق يمكن للأحداث دائماً أن تثير إمكانات مفاجئة، والتي تتضمن الاستجابة لها قدرأ من التعمد والعفوية.
3. نظراً للقيود المفروضة على التخطيط، تحتاج المنظمات إلى تطوير القدرة على أن تكون أكثر انفتاحاً وسهولة في التعامل مع البيئات التي تنشأ، والتي تحددها بعد ذلك ويكون لها تأثير عليها. تبرز أهمية الارتجال التنظيمي كقوة إرادة للمنظمة تتمكن من خلالها إلى إخضاع التحديات والتغيرات البيئية لسلطتها، ذلك أن آليات العمل التقليدية على الرغم من تأثيرها على فعالية الأداء لكنها غير قابلة للتأقلم مع الظروف المستجدة على البيئة التنظيمية، (Hadida & Rose, 2015: 313).

ثالثاً. أبعاد الارتجال التنظيمي:

1. **الحدس:** في المنظمات، من المحتم أن يتم توضيح الحدس وتفسيره بشكل جماعي، لذلك ولأسباب نظرية وعملية، هناك حاجة ملحة لفهم الحدس بما يتجاوز المستوى الفردي وآثاره على عملية صنع القرار الجماعي (Akinci & Sadler-Smith, 2019: 560). يُعرف الحدس "بعده أحكاماً مشحونة عاطفياً تنشأ من خلال ارتباطات سريعة وغير واعية وشاملة، ويفرق هذا التعريف بين القرارات البديهية والقرارات التحليلية بعدها مداولات بطيئة وواعية، (Julmi, 2019: 292).
2. **استغلال الفرص الناشئة:** يشير بُعد الفرصة في إدارة الموارد البشرية إلى المجالات المحتملة التي يمكن فيها الاستفادة من ممارسات الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنظيمي، ومشاركة الموظفين، والثقافة العامة في مكان العمل عبر استقطاب المواهب وتوظيفها والتي يمكن أن يؤدي توسيع جهود التوظيف لتشمل مجموعات المواهب المتنوعة إلى تعزيز الإبداع والابتكار (الخطيب وتوفيق، 2023: 173).
- فمن واجب إدارة الموارد البشرية خلق مسار المهني يمكن أن يؤدي تنفيذ مسارات واضحة للتقدم المهني إلى تحفيز الموظفين والحد من دوران العمل من خلال مواءمة تطلعاتهم مع احتياجات المنظمة (عبد السلام وشعيب، 2024: 120).
3. **التكيف مع بيئة العمل:** يعكس الأداء التكيفي الحاجة إلى المعالجة الواضحة لقدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. على المستوى الفردي، يمكن للأداء التكيفي تسهيل النتائج الإيجابية مثل تعزيز القدرة على الأداء والنجاح الوظيفي. يمكن أن يؤدي الأداء التكيفي للموظفين أيضاً إلى نتائج تنظيمية (Park & Park, 2019: 295)، وربما يكون التكيف أحد المفاهيم الأكثر انتشاراً في النظرية التنظيمية والإدارة الاستراتيجية، ويوصف التكيف بأنه "الغرض الأساسي للإدارة الاستراتيجية" (Sarta, 2021: 44).
4. **الابتكار:** الابتكار هو توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة للمشكلات، ومن ناحية أخرى، الابتكار هو التنفيذ الفعلي وتنفيذ الأفكار الإبداعية، إذ يبدأ الابتكار بالاعتراف وتوليد أفكار أو حلول جديدة تتحدى الممارسات السابقة وإجراءات التشغيل القياسية، (Kremer et al. 2019: 66)، في بيئة تنافسية تتميز بالعلومية، ودورات حياة المنتج القصيرة، والتغير التكنولوجي السريع، يعد الابتكار بمثابة الميسر الحاسم للنمو والأداء والقدرة التنافسية، وأكد المديرون والعلماء بشكل متزايد على التأثير المهم للابتكار على الميزة التنافسية والتنمية المستدامة والنجاح التنظيمي على المدى الطويل، إذ كانت إحدى القضايا الرئيسية للابتكار هي أن الفرد كان لديه فكرة مبتكرة وجديدة وخلاقة وقام بتطوير تلك الفكرة إلى ما هو أبعد من حالتها الأولية، نظراً لأن ابتكار الموظفين في المنظمات كان له أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة (Qi et al. 2019: 1).
5. **أدراك المخاطر:** لم تتأثر تصورات الموظفين للمخاطر بظروف العمل المادية فحسب، بل أيضاً بمناخ السلامة التنظيمية. إن إدارة السلامة، بعدها عاملاً فرعياً لمناخ السلامة، ترتبط سلباً بمتغيرات بيئة العمل المادية المتصورة، بما في ذلك إدراك المخاطر (Oah et al. 2018: 428)، وتعرف إدارة المخاطر على أنها مجموعة الأنشطة داخل المنظمة التي يتم القيام بها لتحقيق أفضل النتائج وتقليل تقلب أو تقلب تلك النتيجة، ولقد كانت إدارة المخاطر كنظام رسمي موجوداً منذ 100 عام على الأقل. تعود أصوله المبكرة إلى النشاط المتخصص في التأمين، والذي يمكن أن يعود تاريخه إلى قرون عدة (Thompson & Hopkin, 2018: 46-48).

المبحث الرابع الجانب الميداني للبحث

تضمن هذا المبحث محورين هما وصف وتشخيص متغيرات وأبعاد الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة وكالاتي:

المحور الأول: وصف وتشخيص متغيرات وأبعاد الدراسة: يتضمن هذا المبحث تشخيص مواقف المبحوثين، فضلاً عن التركيز على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لبيان مستوى إدراك المبحوثين لمتغير الدراسة في المتاجر الكبرى المبحوثة.

أولاً. وصف وتشخيص ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية في المديرية العامة المبحوثة:

جدول (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها	3.64	1.09	4	مرتفع
استراتيجية التعاون بين المدراء والعاملين	3.70	1.03	3	مرتفع
استراتيجية هيكلة منظمة الموارد البشرية	3.76	1.07	1	مرتفع
استراتيجية الاستعانة بالمنظمات الخارجية	3.73	1.03	2	مرتفع
المتوسط	3.71	1.05		مرتفع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

تبين ارتفاع مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين/العراق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.71 بانحراف معياري 1.05 وتبين أن جميع أبعاد محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد استراتيجية هيكلة منظمة الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 1.07 يليه بعد استراتيجية الاستعانة بالمنظمات الخارجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.03 ثم بعد استراتيجية التعاون بين المديرين والعاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.03 يليه بعد استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 1.09.

ثانياً. وصف وتشخيص أبعاد الارتجال التنظيمي في المديرية العامة المبحوثة:

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على أبعاد الارتجال التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
الحدس	3.82	1.05	5	مرتفع
استغلال الفرص الناشئة	3.92	1.05	2	مرتفع

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
التكيف مع بيئة العمل	3.87	1.02	4	مرتفع
الابتكار	3.88	1.03	3	مرتفع
إدراك المخاطر	4.05	0.85	1	مرتفع
المتوسط	3.82	1.05		مرتفع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

تبين ارتفاع مستوى الارتجال التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين/العراق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 بانحراف معياري 1.05 وتبين أن أبعاد محور الارتجال التنظيمي جاء جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد إدراك المخاطر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.85 يليه بعد استغلال الفرص الناشئة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 1.05 ثم بعد الابتكار في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 1.03 يليه بعد التكيف مع بيئة العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 1.02 ثم بعد الحس في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 1.05

المحور الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً. اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والارتجال التنظيمي.

جدول (3): اختبار الفرضية الأولى

المتغيرات	الارتجال التنظيمي	الحس	استغلال الفرص الناشئة	التكيف مع بيئة العمل	الابتكار	إدراك المخاطر
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.403**	.329**	.487**	.229**	.250**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.001	0.604
	N	200	200	200	200	200
استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها	Pearson Correlation	.168*	0.047	.299**	0.139	0.055
	Sig. (2-tailed)	0.017	0.51	0.000	0.05	0.441
	N	200	200	200	200	200
استراتيجية التعاون بين المدراء والعاملين	Pearson Correlation	.456**	.453**	.501**	.296**	.266**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.819
	N	200	200	200	200	200

المتغيرات	الارتجال التنظيمي	الحدس	استغلال الفرص الناشئة	التكيف مع بيئة العمل	الابتكار	إدراك المخاطر
استراتيجية هيكلية منظمة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.318**	.214**	.384**	0.1	.151*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.002	0.000	0.16	0.033
	N	200	200	200	200	200
استراتيجية الاستعانة بالمنظمات الخارجية	Pearson Correlation	.364**	.374**	.370**	.194**	-0.016
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.006	0.821
	N	200	200	200	200	200

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكلا من الارتجال التنظيمي بأبعاده (الحدس، استغلال الفرص الناشئة، التكيف مع بيئة العمل، الابتكار) عند مستوى معنوية 0.01 بينما تبين عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدراك المخاطر كأحد أبعاد الارتجال التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05، وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها والارتجال التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 وكذلك تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها واستغلال الفرص الناشئة كأحد أبعاد الارتجال التنظيمي عند مستوى معنوية 0.01 بينما تبين عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها وكلا من (الحدس، التكيف مع بيئة العمل، الابتكار، وإدراك المخاطر) كأبعاد للارتجال التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05، إذ تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعاون بين المديرين والعاملين وكلا من الارتجال التنظيمي بأبعاده (الحدس، استغلال الفرص الناشئة، التكيف مع بيئة العمل، الابتكار) عند مستوى معنوية 0.01 بينما تبين عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعاون بين المديرين والعاملين وإدراك المخاطر كأحد أبعاد الارتجال التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية هيكلية منظمة الموارد البشرية وكلا من الارتجال التنظيمي بأبعاده (الحدس، استغلال الفرص الناشئة، الابتكار) عند مستوى معنوية 0.01 بينما تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية هيكلية منظمة الموارد البشرية وإدراك المخاطر كأحد أبعاد الارتجال التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 بينما تبين عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية استراتيجية هيكلية منظمة الموارد البشرية والتكيف مع بيئة العمل كأحد أبعاد الارتجال التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستعانة بالمنظمات الخارجية وكلا من الارتجال التنظيمي بأبعاده (الحدس، استغلال الفرص الناشئة، التكيف مع بيئة

العمل، الابتكار) عند مستوى معنوية 0.01 بينما تبين عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستعانة بالمنظمات الخارجية وإدراك المخاطر كأحد أبعاد الارتجال التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

يتبين مما سبق صحة الفرضية الأولى للدراسة جزئياً إذ تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها، استراتيجية التعاون بين المديرين والعاملين، استراتيجية هيكلية منظمة الموارد البشرية، استراتيجية الاستعانة بالمنظمات الخارجية) والارتجال التنظيمي بأبعاده (الحدس، استغلال الفرص الناشئة، التكيف مع بيئة العمل، الابتكار، إدراك المخاطر) باستثناء العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدراك المخاطر والعلاقة بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها وكلا من ((الحدس، التكيف مع بيئة العمل، الابتكار، وإدراك المخاطر) والعلاقة بين استراتيجية التعاون بين المديرين والعاملين وإدراك المخاطر والعلاقة بين استراتيجية هيكلية منظمة الموارد البشرية والتكيف مع بيئة العمل والعلاقة بين استراتيجية الاستعانة بالمنظمات الخارجية وإدراك المخاطر.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها والارتجال التنظيمي

جدول (4): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الارتجال التنظيمي

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.403		0.162		0.158		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	2598.673	1	2598.673	**38.328	0.000	
الباقى Residual	13424.747	198	67.802			
المجموع Total	16023.420	199				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الارتجال التنظيمي	الثابت Constant	53.205	4.090		13.008	.000
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.339	.055	.403	6.191**	.000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS) ** ذات دلالة إحصائية عند 0.01 * ذات دلالة إحصائية عند 0.05.

يتبين من الجدول رقم (29) معنوية النموذج ككل عند مستوى 0.01 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.01 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وتبين وجود

تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها، استراتيجية التعاون بين المديرين والعاملين، استراتيجية هيكلية منظمة الموارد البشرية، استراتيجية الاستعانة بالمنظمات الخارجية) في الارتجال التنظيمي بأبعاده (الحدس، استغلال الفرص الناشئة، التكيف مع بيئة العمل، الابتكار، إدراك المخاطر) في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين/العراق عند مستوى 0.01 حيث كانت قيمة $(Sig\ t) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.01 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها، استراتيجية التعاون بين المديرين والعاملين، استراتيجية هيكلية منظمة الموارد البشرية، استراتيجية الاستعانة بالمنظمات الخارجية) والارتجال التنظيمي بأبعاده (الحدس، استغلال الفرص الناشئة، التكيف مع بيئة العمل، الابتكار، إدراك المخاطر) في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين/العراق عند مستوى معنوية 0.01 واتضح أن المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها) يفسر 16.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الارتجال التنظيمي بأبعاده) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها بمقدار 1 % ازداد مستوى الارتجال التنظيمي بأبعاده في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين/العراق بمقدار 0.339% مما يبين صحة الفرضية الثانية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. ارتفاع مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين/العراق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.71 بانحراف معياري 1.05 وتبين أن جميع أبعاد محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد استراتيجية هيكلية منظمة الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 1.07 يليه بعد استراتيجية الاستعانة بالمنظمات الخارجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.03 ثم بعد استراتيجية التعاون بين المديرين والعاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.03 يليه بعد استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 1.09.
2. ارتفاع مستوى الارتجال التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين/العراق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 بانحراف معياري 1.05 وتبين أن أبعاد محور الارتجال التنظيمي جاء جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد إدراك المخاطر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.85 يليه بعد استغلال الفرص الناشئة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 1.05 ثم بعد الابتكار في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 1.03 يليه بعد التكيف مع بيئة العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 1.02 ثم بعد الحدس في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 1.05.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة العمل على توفير بيئة العمل المناسبة لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الهيئات والمنظمات بكفاءة وفعالية من خلال استخدام الأساليب والوسائل كافة التي تساعد على تحقيق ذلك مما يساهم في زيادة مستويات الأداء والإنتاجية.
2. العمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين في الهيئات والمنظمات من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة الأساليب الحديثة المستخدمة في مجال العمل.
3. الاهتمام بزيادة وعي المديرين بالقيام بمساعدة الأفراد على حل المشكلات من خلال التعاون فيما بينهم.
4. الاهتمام بزيادة وعي الإدارات في الهيئات والمنظمات بضرورة الاستعانة بالأساليب الحديثة المطبقة في المؤسسات والمنظمات المشابهة.
5. العمل على تشجيع الإدارات في الهيئات والمنظمات بالاستفادة من الأفكار المبدعة لحل المشكلات غير المتوقعة

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. أكساس، إيمان. (2022). تقويم سياسة التوظيف كآلية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر-باتنة. Amiri أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر الثالثة، الجزائر
2. الجرجي، احمد حسين حسن. (2006). تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
3. الخطيب، محمود احمد. وتوفيق، فايد عبدالوهاب. (2023). العلاقة بي أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية: دراسة مقارنة. المجلة العربية للبحوث والدراسات التجارية، مج 37، العدد 4. ص 163-206.
4. العنزي، سعد، والقاضي، زياد كاظم ثابت. (2008). جدلية تنظير العلاقة بي الجماعية والتعاون في إطار نظرية المنظمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 14، ع 52، ص 1-23.
5. النعيمي، سعيد سيف، والكساسبة، محمد مفضي. (2014). استراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية دورها في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 1، ص 55-88.
6. رزق الله، سلمى ومساك، أمينة. (2017). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. مجلة أفاق للعلوم، مج 2، ع 7، ص 304-315.
7. رضا، هشام حمدي. (2003). الاتصال في المؤسسة. مخبر علم الاجتماع والاتصال. جامعة منتوري. الجزائر.
8. عبد السلام، دعاء عمر، وشعيب، مها جلال. (2024). فاعلية برنامج إرشادي لتعزيز وعي الشباب المُقبل على سوق العمل بإدارة التغيير ومهارات التنظيم الذاتي في تنمية رأس المال النفسي الإيجابي. مجلة الاقتصاد المنزلي. جامعة المنوفية، مج 34، ع 2، ص 115-167.

9. فضيل، غزال، ونور الدين، عسلي. (2023). أثر إعادة هيكلة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببوسعادة. مجلة الابداع، مج 13، ع 1، ص 234-248.

10. مجر، مسعود عامر محمد، يونس، مجدي محمد، وسمحان، منال فتحي. (2022). استراتيجية التعاون كمدخل لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعلم الثانوي العام في ضوء آراء المعلمين والمديرين بمحافظة المنوفية. مجلة كلية التربية، العدد 4، ج 1، ص 369-422.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2019). Collective intuition: Implications for improved decision making and organizational learning. *British Journal of Management*, 30(3), 558-577.
2. Akuoko, K. O., & Ansong, F. (2012). Employee Retention Strategies and Workers' Performance: General Views of Employees in Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, Vol. 2, No. 8. Pp 1-9.
3. Al-Amiri, F. A. M. (2023). Knowledge Management Requirements and Its Role in Human Resources Development by Application to The Ministry of Higher Education in The Sultanate of Oman. *Journal of the Advances in Agricultural Researches*, 28(4), 822-832.
4. AL-Amri, M. S. & Al-Huzaim, M. N. (2013). Insourcing The Training Process at Saudi Corporations. *Journal of Humanities and Social Sciences*, No. 31. P24-52
5. Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., Shrouf, H., & Abusweilem, M. A. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219.
6. Bastien, D. T., & Hostager, T. J. (1988). Jazz as a process of organizational innovation. *Communication Research*, 15(5), 582-602
7. Cunha, M. P. E., & Clegg, S. (2019). Improvisation in the learning organization: A defense of the infra-ordinary. *The Learning Organization*, 26(3), 238-251.
8. Espino-Rodríguez, T. F. & Padrón-Robaina, V. (2006). "A review of outsourcing from the resource-based view of the firm". *International Journal of Management Reviews*. Vol. 8, No. 1, p 49-70.
9. Fultz, A. E., & Hmieski, K. M. (2021). The art of discovering and exploiting unexpected opportunities: The roles of organizational improvisation and serendipity in new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106121.
10. Hadida, A. L. & Rose, J. (2015). Organizational improvisation: a consolidating review and frame work. *International journal of management review*, 17(4), p 437-459.
11. Julmi, C. (2019). When rational decision-making becomes irrational: a critical assessment and re-conceptualization of intuition effectiveness. *Business Research*, 12(1), 291-314
12. Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business horizons*, 62(1), 65-74.

13. Oah, S., Na, R., & Moon, K. (2018). The influence of safety climate, safety leadership, workload, and accident experiences on risk perception: A study of Korean manufacturing workers. *Safety and health at work*, 9(4), 427-433.
14. Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324
15. Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), e0212091.
16. Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of management*, 47(1), 43-75
17. Subramony, M., Guthrie, J. P., & Dooney, J. (2022). Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations. In *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness* (pp. 83-106). Routledge.
18. Thompson, C. & Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
19. Venkat Rao, L, G. (2017). The Influence of Business Restructuring in Public Sector Unit on The Relationship Between Organizational Climate, Perceived Performance and Job Satisfaction. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), pp. 1-12.