



بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير إنموذج المنظمات الذكية

بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق

(زين العراق – أساسيل – كورك)

الباحث محمد ثابت فرعون **أ.د. سعد علي العنزي** **أ.د. عواد كاظم الخالدي**
جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد **جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد** **جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد**

المستخلص

يهدف هذا البحث لمعرفة العلاقة بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المنظمات الذكية ، حيث تمثلت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها (ما طبيعة العلاقة بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير انموذج المنظمات الذكية في شركات الاتصالات المتنقلة بالعراق ؟ وهل يدرك المدراء فيها أهمية بناء قدرات الموارد البشرية على وفق أولوياتها ؟ وما هو الدور التأثيري لها في تطوير إنموذج المنظمات الذكية لها) حيث استهدف من الإجابة عن هذه التساؤلات باستجلاء الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات ، كونها تعد من الموضوعات الحديثة على البيئة العراقية ،ومن ثم تم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق ،التي خضع البحث لعينة من هذه الشركات والمتمثلة بـ(زين العراق ،اسياسيل ،وكورك) وقد حدد عينة البحث بـ(308) فردا ، وجرى اختبارها بمجموعة من الوسائل الإحصائية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث، وأخيرا خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات .

Abstract

This research aims to find out the relationship between the capacity building of human resources and the development of smart organizations, was where the research problem a number of questions of intellectual and practical notably (what the nature of the relationship between the capacity building of human resources and to develop a model of smart organizations in Iraq mobile operators? Are managers aware of the importance of capacity building human resources according to priorities? What is the impressionist her role in the development of a model of smart organizations have) where targeted to answer these questions clarified intellectual implications of these variables, being one of the modern Iraqi environment issues, and then tested the link and effect relationship and can be implemented in application environment, which underwent a search for a sample of these companies and of (b Zain Iraq, Asiacell and Korek) has identified research sample B (308) people, and have been tested for a variety of statistical methods using the questionnaire as a tool to collect data and information from the research sample, and finally came out research group of conclusions and recommendations.



المبحث الاول : المنهجية العلمية

أولاً / مشكلة البحث

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، استمدت مشكلة البحث في تحديد دور بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير إنموذج المنظمات الذكية.

والتي يمكن تاطيرها بالتساؤلات الآتية :

1- ما مستوى بناء الشركات عينة البحث لبناء قدرات الموارد البشرية من خلال الإطار الفكري والمعرفي لهما؟

2- ما طبيعة العلاقة بين بناء قدرات الموارد البشرية والمنظمات الذكية؟ في الشركات عينة البحث؟

ثانياً/ أهمية البحث

يكمن ان تتمثل أهمية البحث في محورين اساسيين هما:

أ- هنالك ندرة في الدراسات والبحوث (حسب علم الباحث) التي تناولت العلاقة بين بناء قدرات الموارد البشرية، وتطور المنظمات الذكية، وبحسب الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث لم يلاحظ اي دراسة تجمع بين هذه المتغيرات سابقاً.

ب- تقديم انموذج واختباره على وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، من خلال الصدق البنائي والتركيبى للمتغيرات، وطبيعة العلاقات التي تربطها. والذي يعد من أهم الأساليب الإحصائية ذات الدقة العالية في الاختبار .

ثالثاً / أهداف البحث :

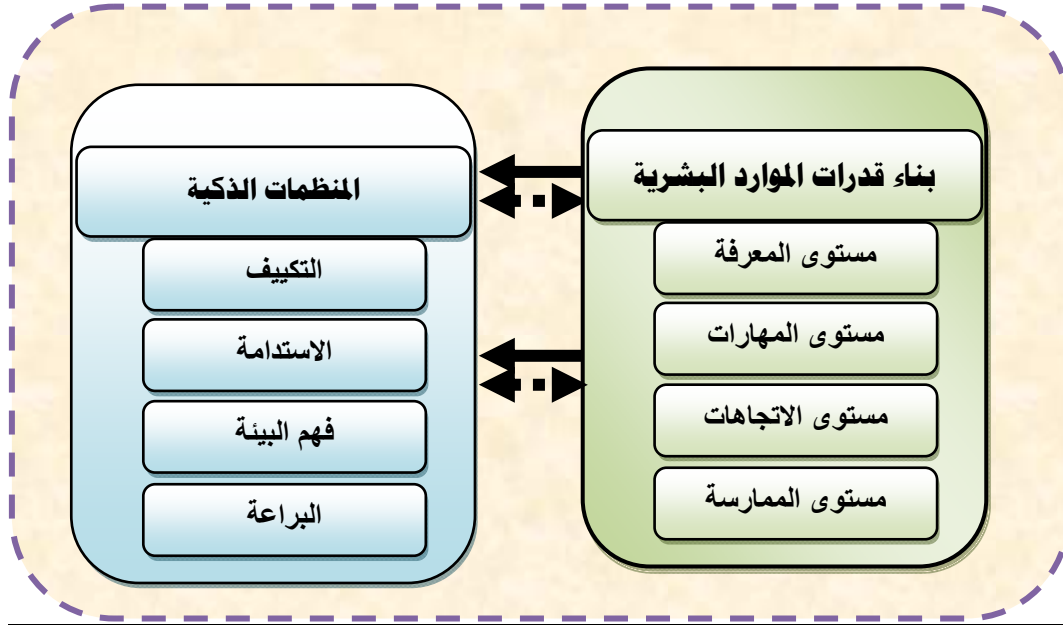
ان الهدف الرئيس للبحث هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (بناء قدرات الموارد البشرية، تطوير إنموذج المنظمات الذكية) وذلك في ضوء مشكلة البحث وأهميتها.

أ- تاطير معرفي متكامل لموضوعات البحث الأساسية، المتمثلة بناء قدرات الموارد البشرية، والمنظمات الذكية، من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في مجالات عديدة (إدارة الموارد البشرية ونظرية المنظمة) والتأطير المعرفي الموجود فيها.

ب- توصيف كيفية عرض بعض الأساليب والممارسات الخاصة التي تساهم في المواءمة بين بناء قدرات الموارد البشرية وتبسيط الضوء على مكوناته، ليكون هذا التوصيف بمثابة دليل يسهل على الشركة التوجه نحو تطوير انموذج المنظمات الذكية والذي من خلاله سوف يحقق تطلعات المالكين والعمل على تحقيق أهداف الشركة.

ج- توفير قاعدة معلوماتية للمهتمين بموضوع البحث ولمدراء الشركات عينة البحث تعدُّ بمثابة القوة الداعمة لرؤيتهم المستقبلية تجاه بناء قدرات الموارد البشرية التي تستوعب الانضمام من خلال وضع رؤيتها، رسالتها وأهدافها لتتمكن من بناء منظمة ذكية .

رابعاً / مخطط البحث



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً / فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المنظمات الذكية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر بناء قدرات الموارد البشرية معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر مستوى المعرفة معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر مستوى المهارة معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر مستوى الاتجاهات معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر مستوى الممارسة معنوياً في تطوير المنظمات الذكية.

سادساً / حدود البحث

تضمن البحث ثلاثة حدود رئيسية، وهي

1. الحدود المكانية: تم اختيار شركات الاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها الحدود المكانية للبحث، وقد تم اختيارها لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث.

2. الحدود البشرية: وفقاً لمتغيرات البحث فقد تم اعتماد الفئات ذات التأثير في كافة المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) من (المدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، مدرء الأقسام، ومسؤولي الشعب) العاملين في المنظمة المبحوثة.

سابعاً / اختبار المقاييس وبناء النماذج

أجرى الباحث العديد من الاختبارات على الاستبانة، كان الهدف منها التحقق من صدقها وثباتها، وبناء النماذج للمتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:



1) الصدق الظاهري :

تم اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين ومن لديهم خبرة في هذا المجال للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث بعد أن زودهم الباحث بأهداف البحث، وأعتبر الباحث حصول الفقرة على نسبة (80%) من الخبراء عليها فقرة صالحة تماشياً مع توصية (بلوم وآخرون، 1983: 126) "إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين 75% أو أكثر يمكن الشعور بارتياح من حيث صدق الاختبار". ومن خلال الملاحظات ثم إجراء التعديلات والإضافات.

2) ثبات المقياس :

ويتم عن طريق قياس الاتساق الداخلي بين الفقرات باستخدام معامل الفا كرونباخ وكما موضح في الجدول (1) والذي تشير نتائجه الى إن معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات المقياس كان أكبر من (0.70)، وهذا يدل على توافر الإتساق الداخلي بين الفقرات.

الجدول (1) ثبات المقياس

| المتغير | أبعاد أداة القياس | الترميز | عدد الفقرات | معامل الفا كرونباخ |
|----------------------------|-------------------|---------|-------------|--------------------|
| بناء قدرات الموارد البشرية | مستوى المعرفة | K | 5 | 0.84 |
| | مستوى المهارة | S | 7 | 0.83 |
| | مستوى الاتجاهات | A | 7 | 0.86 |
| | مستوى الممارسة | Pp | 7 | 0.89 |
| تطوير المنظمات الذكية | التكيف | AD | 4 | 0.71 |
| | الاستدامة | SU | 4 | 0.73 |
| | تشكيل وفهم البيئة | SE | 5 | 0.72 |
| | البراعة | AM | 4 | 0.73 |

ثامنا /بناء نماذج المتغيرات

من اجل بناء نماذج متغيرات البحث فاننا سنقوم باستخدام اسلوب النمذجة للمعادلات الهيكلية (*SEM*) (*Structural Equation Modeling*)، والتي تعد من افضل الطرق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وذلك لانها تعطي للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة (الكبيسي، 2012: 47) ومن هنا سيتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (*SEM*) من اجل اختبار مدى ملائمة او مطابقة النموذج للبيانات، وذلك عن طريق برنامج (*AMOS v.18*)، والذي يستخدم للتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وانها تقيس فعلا ما وضعت من اجل قياسه.

يتم الحكم على مدى ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملائمة والموضحة في الجدول (1)، حيث تستخرج مؤشرات جودة المطابقة والتي من خلالها يتم التعرف على مدى مقبولية العلاقة المفترضة سابقا، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقا لهذه المؤشرات فان الاختبار يكون دقيق جدا،



وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج (3: Byrne, 2010)، وبحسب (الحدراوي، وآخرون، 2013: 17) يشير عدد غير قليل من الكتاب والباحثين ومنهم، (Bentler, 1990)، (Hewitt, et al., 2004)، (Fong et al., 2007)، (Daire et al. 2008)، (JirawS, 2011)، (Hadrawi, 2011)، (الكبيسي، 2012)، (العباسي، 2012) الى اهمية وضرورة استخدام هذه الطريقة لكونها اكثر دقة في الاختبار ويوضحون عدد من مؤشرات المهمة وكما في الجدول (2).

الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

| المؤشر | المدى المثالي للمؤشر | قيمة أفضل مطابقة |
|---------------------------------|---|---|
| مربع كاي (Chi-square) | أن تكون (Chi-square) غير دالة | أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن |
| نسبة قيمة (Chi-square/df) | اقل من 5 قبول وتطابق حسن | القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل |
| الصدق الزائف المتوقع (ECVI) | قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشبع | |
| جودة المطابقة (GFI) | (GFI > 0.90) تطابق أفضل | (GFI = 1) مطابقة تامة |
| حسن المطابقة المصحح (AGFI) | (AGFI > 0.90) تطابق أفضل | (AGFI = 1) مطابقة تامة |
| جذر متوسط مربعات الخطا التقريبي | (RMSEA) (0.05-0.08) | تطابق (RMSEA < 0.05) افضل |
| جذر متوسط مربعات البواقي SRMR | (SRMR < 0.05) تطابق أفضل | (SRMR = 0) مطابقة تامة |
| مؤشر المطابقة المعياري (NFI) | (NFI > 0.90) تطابق أفضل | (NFI = 1) مطابقة تامة |
| مؤشر المطابقة المقارن (CFI) | (CFI > 0.95) تطابق أفضل | (CFI = 1) مطابقة تامة |
| مؤشر توكر لويس (TLI) | (TLI > 0.95) تطابق أفضل | (TLI = 1) مطابقة تامة |
| مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) | (IFI > 0.95) تطابق أفضل | (IFI = 1) مطابقة تامة |

المصدر : الحدراوي ، حامد كريم ، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، 2013.

ومن اجل التحقق من الصدق البنائي للمقياس، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي او الاثباتي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA)، عن طريق تحديد النموذج المفترض (المتغيرات الكامنة (Latent Variable) (غير المشاهدة) التي تمثل ابعاد المقياس المفترضة، والنوع الثاني من المتغيرات (المتغيرات التابعة (المشاهدة)) وتمثل فقراتها بالعوامل (Factors)، وعن طريق استخراج مجموعة من المؤشرات التي يطلق عليها (مؤشرات جودة المطابقة)، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقا

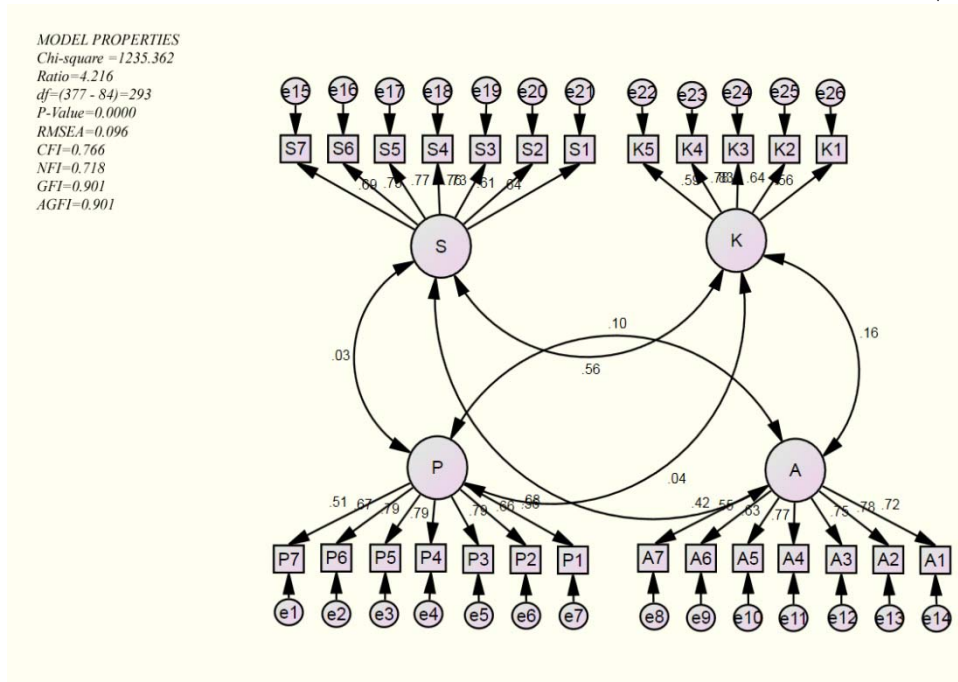


لهذه المؤشرات فان الاختبار يكون دقيق جداً، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج (3: Byrne, 2010) كما وان أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر (محمد، 2009: 94).

(1) / بناء قدرات الموارد البشرية (HRC)

يتكون هذا المقياس من اربعة ابعاد اساسية هي (مستوى المعرفة (K) ، مستوى المهارة (S) ، مستوى الاتجاهات (A)، مستوى الممارسة (Pp)) وكل منها تتكون من مجموعة فقرات ، كما موضحة في

الشكل (2)



الشكل (2)

نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لمتغير بناء قدرات الموارد البشرية وابعاده الاساسية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

وبحسب مؤشرات جودة او حسن المطابقة (Goodness of Fit) المستخرجة والموضحة في الشكل (2) ، يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة طبقاً للمستخلص

الموضح في ادناه :

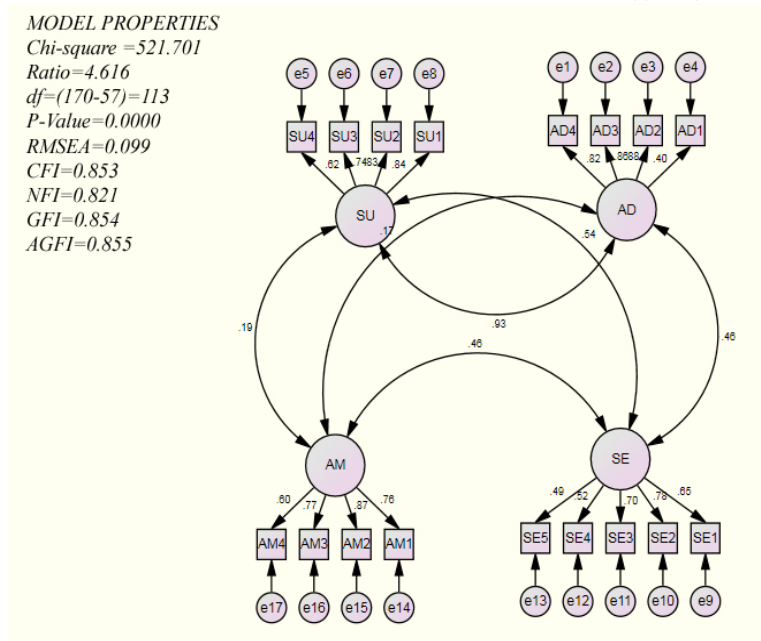
| المؤشر | القيمة المسجلة | شروط القبول |
|-------------------------------------|----------------|--------------------------|
| نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية | 4.216 | ((x^2/df) $df < 5$) |
| جودة المطابقة (GFI) | 0.901 | (GFI > 0.90) |
| جودة المطابقة المعدل (AGFI) | 0.901 | (AGFI > 0.90) |
| جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA) | 0.096 | ((0.05-0.08)) |
| المطابقة المعياري NFI | 0.718 | (NFI > 0.90) |
| المطابقة المقارن CFI | 0.766 | (CFI > 0.95) |

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على (SEM) من برنامج (AMOS v.18)

كما ان جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 0.001$ وكذلك قيم $C.R.$ هي أكبر من (1.96) ، وهذا يشير الى صدق الفرضية بان الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه ، كذلك قبول قيم معاملات الصدق او التشبع ، والتي يمكن الحكم بالقبول والصدق للفقرات وانها حققت الشرط بانها اكبر او تساوي (0.40) .

(2) نموذج تطوير المنظمات الذكية (IOD)

يتكون هذا المقياس من أربعة إبعاد أساسية هي (التكيف (AD)، الاستدامة (SU)، تشكيل وفهم البيئة (SE)، والبراعة (AM)) وكل منها تتكون من مجموعة فقرات .



الشكل (3)

نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لمتغير تطوير المنظمات الذكية وإبعاده الأساسية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)

وبحسب مؤشرات جودة او حسن المطابقة (Goodness of Fit) المستخرجة والموضحة في الشكل (3)، يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة وكالاتي :

| المؤشر | القيمة المسجلة | شرط القبول |
|-------------------------------------|----------------|----------------------|
| نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية | 4.616 | $(\chi^2/df) df < 5$ |
| جودة المطابقة (GFI) | 0.854 | $(GFI > 0.90)$ |
| جودة المطابقة المعدل (AGFI) | 0.855 | $(AGFI > 0.90)$ |
| جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA) | 0.099 | $(0.05-0.08)$ |
| المطابقة المعياري NFI | 0.821 | $(NFI > 0.90)$ |
| المطابقة المقارن CFI | 0.853 | $(CFI > 0.95)$ |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.18)



كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول (4) ان جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 0.001$ وكذلك قيم $C.R.$ هي أكبر من (1.96) ، وهذا يشير الى صدق الفرضية بان الفقرات لكل بعد قادرة على قياسه، كذلك قبول قيم معاملات الصدق، والتي يمكن الحكم بالقبول والصدق للفقرات وانها حققت الشرط بانها اكبر او تساوي (0.40) .

تاسعا: ميدان البحث ومجتمعه العملي

نظراً للتطورات والأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق، فقد تم اختياره مجالاً تطبيقياً للبحث.

اختيرت عينة المبحوثين من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب وفق معيار الخبرة في مجال الإدارة، والدور المؤثر لكل منهم في رسم إستراتيجية الشركات التي يعملون فيها.

لذا يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، حيث بلغ عدد العاملين (310) فردا في شركة كورك، و(420) فردا في شركة آسياسيل، و(890) فردا في شركة زين العراق، وقد بلغ حجم المجتمع الإجمالي (1520) فردا، تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، بلغ حجمها (308) فردا، حيث تم حساب حجم العينة المطلوبة بحسب معادلة (Steven K. Thompson, 2012: 10) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

ومن المعادلة أعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 308$)، وبناءا عليه تم اختيار العينة قصدية، وهي مناسبة للعدد المطلوب، وحسب الجدول الاتي :

الجدول (3) اختبار حجم العينة

| زین العراق | آسیا سیل | كورك | حجم المجتمع | حجم العينة المطلوبة | عدد الاستثمارات الموزعة | عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل |
|------------|----------|------|-------------|---------------------|-------------------------|---------------------------------|
| 890 | 420 | 310 | 1520 | 308 | 350 | 308 |

المبحث الثاني: التأسيس الفكري لبناء قدرات الموارد البشرية

أولاً: مفهوم قدرات الموارد البشرية

لقد وهب الله (سبحانه وتعالى) الإنسان بقدرات هائلة ومميزه عن باقي المخلوقات الذي يسير به شؤون حياته، حيث كرمه بقدرات أخلاقية وفكرية وبدنية وغيرها من القدرات التي يمارسها الإنسان في حياته اليومية، حيث إن جميع هذه القدرات تتباين من فرد لأخر. فقد عرف (Chapagain, 2004:14) القدرة ($Capacity$) بأنها عملية أداء وإيصال وإدامة وتقوية إياه عمل او مشروع، وهي عبارة عن نظام مفتوح وتستجيب للتغيرات وتوسعى وراء الفرص الخاصة بالابتكار .

ومن وجهة نظر (Luthans, 2008:227) إن القدرة تشير الى المواقف والقدرات البشرية وهي ضرورية لانجاز العمل بصورة ناجحة. في حين وضح (Lertputtarak, 2012:88) القدرة بأنها مجموعة من الخصائص التي تساهم في فعالية الأداء للمورد البشري وتمكن المنظمة من تحقيق استراتيجيات الأعمال في السوق التنافسي .



و مفهوم قدرات الموارد البشرية وضحتها كل من (القيسي والطائي، 2014: 201) بأنها القدرات التي تحدد كيف وأين يتم عمل القرارات داخل المنظمة، وكذلك تحديد السلوك الذي تكافئه المنظمة وتحدد الثقافة والمعايير والقيم التي يجب إن تتبعها المنظمة. وعرفها (Agrawal, 2002:4) بأنها عملية تطوير المقدرات البشرية، وان (KSAPP) تمثل الأحرف المختصرة من "المعرفة Knowledge، المهارات skills، الاتجاهات Attitude، الإمكانيات والممارسة (potentials & practice) والتي من خلالها تستطيع المنظمة بناء قدراتها البشرية .

بناءً على ما تقدم يمكن وصف قدرات الموارد البشرية بمجموعة من القدرات (المعرفة، المهارات، الاتجاهات، والممارسة) التي يتمتع بها الأفراد في المنظمة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة لها وزبائنها. والقدرة على مواجهة المنافسين. فهي تعد القاعدة الأساسية لبناء قدرات الأفراد حول إمكانية تحقيق الأهداف بالشكل الذي يحسن من أدائهم مستقبلاً في مجال إدارة المنظمة .

ثانياً: أهمية قدرات الموارد البشرية

بدأ الباحثون في نهاية القرن العشرين بالتمهيد لمفهوم قدرات الموارد البشرية، ومن ثم قاموا بمناقشتها ودراستها ضمن مدة معينة ونطاق محدد (Zehou&Yungang, 2011:269)، إذ يتمتع بمكانة قيمه ضمن السيناريو لعصر ما بعد الحداثة، والذي يتميز بعالم التقنية حيث أصبحت تتحدر فيه المعايير الاجتماعية والقيم الإنسانية والأخلاقيات، وقد كان الأفراد في الماضي يعتمدون على الموارد المادية الذي كان مردودها أعلى مما هو عليه في الوقت الحاضر، وإذ أصبحت تستنزف وبشكل سريع وهنا يدرك أهمية قدرات الموارد البشرية (Chapagain, 2004:18)

لذا يمكن القول بأنه "لكي يكون الفرد ناجحاً يحتاج إلى أن يتقن مهنته، وهذا الإتقان يشمل عدة من مجالات الكفاءة بضمنها المعرفة والمهارات والقدرات على تطبيق تلك المهارات فضلاً عن القيم وممارساتها ضمن سياقات مختلفة. ومن هنا يمثل بناء القدرات مدخلاً منطقياً لتطوير هذه الكفاءات، لذلك تبرز الحاجة إلى إيجاد مدخلاً متكاملًا لبناء قدرات الموارد البشرية (Schmidt & Meyer, 2008:1) لذا فإن قدرات الموارد البشرية تعود إلى المهارات التي تمتلكها الشركة في تنسيق بين مواردها ومواقفها في مجال الإنتاج، وان هذه المهارات تسير جنباً إلى جنب مع عمل المنظمة اليومي .

وبدوره يرى الباحث في هذا المجال ان أهمية قدرات الموارد البشرية، تبرز من خلال بناء قدرات بشرية متكاملة على أساس المعرفة والمهارة والممارسة، فضلاً عن صياغة الرؤية الواضحة لإدارتها وكيفية استثمارها في مجال تطوير الأفراد، وكذلك جعل المنظمة في حالة مستمرة في ممارسة ثقافتها للتحرك ضمن عملها التي اتخذت إدارة الموارد البشرية أساس لبناء أعمالها، والتي تعد إحدى أهم المتطلبات الأساسية لبناء قدراتها .

ثالثاً: الأبعاد الجوهرية لبناء قدرات الموارد البشرية:

أصبحت قدرات الموارد البشرية مدخلاً استراتيجياً من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوقوف على مستقبلها. وهذا يتطلب بناء قدرات متنوعة تساعده في تلبية متطلبات بناء قدرات الموارد البشرية . وعليه



فان الباحث سيسلط الضوء على أهم الإبعاد التي تعد محورا استراتيجيا لبناء قدرات الموارد البشرية وبيان أهم الطروحات الفكرية بصدها.

لذا تهدف إبعاد بناء قدرات الموارد البشرية الى تأهيل المقدرات الجوهرية لكي تصبح قادرة على تحقيق أهدافها التتموية من خلال تمكينها سيناريوهات التغيير (Chapagain, 2004:6) من اجل الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها أعلاه .ووصولاً الى الانسجام لدى الباحثين في تحديد إبعاد بناء قدرات الموارد البشرية وتميزها .يجد الباحث من الضروري عرض وجهات نظر الباحثين لهذه الإبعاد. إذ وضع (Zahra & Nielsen, 2002:380) ان الموارد البشرية تمتلك قدرات تساعد في بناء هيكلها من خلال الإبعاد التي تتضمن (المعرفة، الخبرة، المواهب، والإبداع) وان هذه القدرات تعد فريدة من نوعها ومن خلالها تستطيع المنظمات ان تحقق ميزة تنافسية .

بينما بين (Mclean et al , 2005:77) أربعة عناصر لبناء قدرات الموارد البشرية متمثلة (المعرفة، المهارة، الالتزام، والموارد) والتي أعدها عناصر مهمة في بناء قدرات البشرية. وسيتم في هذا البحث الاعتماد على الإبعاد التي طرحها في دراسة (Chapagain, 2004) اذ طرح الإبعاد الآتية (المعرفة، المهارة، المواقف، والممارسة او التطبيق)

أ- المعرفة **Knowledge**: يرى (Briggs, 2013:232) ان جوهر استخدام المعرفة في المنظمات هو قدرتها على تكوين وممارسة العمليات المعرفية وذلك بالتركيز على توظيف التراكم والخبرة المعرفية الموجودة في المنظمة والاستفادة من التفاعلات بين أعضاء المنظمة ممن يمتلكون المعرفة واستخدامها في العمليات التنظيمية .

ب- المهارة **Skills**: تعرف المهارة على أنها مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة (Noe et al., 2008:26) وقد تتحدد المهارات بالوعي الذاتي ووضع الأهداف والتأكيد على إدارة الوقت والصراع كجزء من القدرات البشرية بالإضافة الى الإبداع والابتكار (Nieuwenhuizen, 2008:11) في حين وضحه (Salas et al , 2001:20) التداخل بين مفهومي المهارة والمعرفة .

ج- الاتجاهات **Attitudes**: هي عبارة عن وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات فهي تعكس كيف نشعر او ما هي شعورنا تجاه مسألة ما فعندما نقول (أنا أحب عملي) فإننا نعبر عن مواقفنا من العمل .ولكي نفهم الاتجاهات يجب ان نأخذ بنظر الاعتبار المكونات الأساسية لها .

د- الممارسة: تعد من المفاهيم الحديثة للموارد البشرية والتي تشكل تحولا مهما في وقتنا الحاضر لما لها دور مهم باهتمام المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة عالمياً، حيث يشير مصطلح ممارسة الموارد البشرية (**HR Practice**) الى المدى الذي تتكيف فيه هذه الممارسة ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف او عبر المواقع او الوحدات المختلفة للمنظمة، والسرعة التي يمكن فيها إجراء مثل هذه التعديلات ،والتي تدل على ممارسة الموارد البشرية (Ketkar & Sett, 2010:117) .



المبحث الثالث: المنظمات الذكية ومنهجها المعرفي

اولاً/ مفهوم المنظمة الذكية

يشير مفهوم الذكاء *Intelligence* في المنظمات على أنه المدخل الإداري والتكنولوجي الذي يطبق في مواجهة التحدي لتطوير أداء المنظمة. وبالتالي فإن مفهوم الذكاء يرتبط بشكل واضح بمفهوم إدارة المعرفة. إذ افترض *Quinn* ان الفكر هو المورد الجوهرى في إنتاج وتقديم الخدمات. إذ عرف *(Cottrell, 2003:50)* الذكاء بأنه القدرة على نقل المعرفة والمهارات وتحويلها حينما تبرز مهمات جديدة.

وعرف *(Steinberg,2004:2)* الذكاء بأنه عملية تهدف الى تحديد اتجاهات السوق نحو الزبائن والمنافسين ، ودعم قرارات الأعمال بهدف تحقيق حصة سوقية والفوز بالزبائن الجدد والتفوق على المنافسين الجدد. وبين *(Quinn,2005:1)* بأنه القدرة على عملية تبني التنوع في حالات تكون جميعها قديمة أو حديثة، أو القدرة على التعلم للاتساع في استخدام العديد من الأفكار والرموز في إن واحد. وأخيراً أكد *(Burns,et al,2006:6)* بان الذكاء يمثل المعرفة المسبقة بالعالم ،وهي الأساس لاتخاذ أي قرار من القرارات والقيام بالأنشطة الإستراتيجية.

إن مفهوم المنظمة الذكية الذي قدمه *(Quinn)* في 1992 لم يكن موفق كما أشارت *(McEvily)* في تقديم إطار مفاهيمي متكامل ودقيق لفهم الإستراتيجية المعتمدة في المعرفة. لذا تعتبر المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالمنظمة الذكية لم تكن واضحة المعالم ،مما أدى إلى صعوبة استخراج الأنماط المشتركة التي قدمها *(McEvily ,1996:13)* ومن خلال ذلك اقتصر مفهوم المنظمة الذكية في بداياته على إدارات البحث والتطوير في المنظمات. فقد وضح *(Williams,1997:147)* بان المنظمة الذكية هي المنظمة التي تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة فيها مع التأكيد على قيمة المسح الخارجي المنظم للبيئة الخارجية. وعلى المنظمة إن تتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم التنظيمي لها. بين كل من *(Matheson & Matheson,1998:6)* مفهوم المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية الجيدة، وهي تلك القرارات التي تنتج أفضل الفرص لخلق القيمة ،ويكون النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات هو التصرف بذكاء. وفي سياق آخر بين *(Teresko,1998:52)* ان المنظمة الذكية هي المنظمة التي تمتلك تطور مستمر على أساس المنتجات والخدمات المتفوقة عالمياً وبأسعار تحقق قيادة القيمة. ومن خلال ذلك تبين بان هنالك اختلاف لدى الباحثين في الأدبيات الإدارية لطبيعة مفهوم المنظمة الذكية وهنا يعرفها *(Marjani & Arabi , 2011:49)* عملية اشتراك المعرفة والمهارة في كل الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتوفر في عملية حل المشاكل واتخاذ القرار داخل المنظمة. اما *(Schwaninger , 2009:34)* فيعرفها بأنها المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية النوعية وتنفذها بشكل فعال لتنتج أفضل الفرص لتوليد القيمة ولتبقى عالية الأداء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح والمهيمنة على السوق .

ثانياً: أهمية المنظمات الذكية.

إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها ،وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها من خلال نظام قيم يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي ،وينبذ الهياكل



الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد. (Heisig et al, 2001:158).

لذا أكدت معظم الدراسات على أهمية المنظمات الذكية والمتفوقة في الأعمال في حالات مميزة والعمليات الهيكلية وانتقدت بعض الدراسات التي أجريت على بعض المنظمات بسبب تجاهل الى مصادر بشرية الذكية تتفاعل بشكل متبادل من خلال المعرفة في خلق مجموعة من المنظمات الذكية (Kesti et al, 2011:1). وقد عبرت شركة (Skandia) عن المنظمة الذكية، بصيغة معادلة اذ اعتبرت ان المنظمة الذكية عبارة عن مجموع رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والقيم وكما موضحة على النحو الآتي: (العنزي وصالح، 2009:173)

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

ويستخلص من الطروحات أنفة الذكر ان تطوير المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد. وتستخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم لان تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة. وان الأهمية الكبيرة لهذا النوع من المنظمات جاء نتيجة لسد احتياجات الأساسية التي تواجه المنظمات. ونظرا للفروق الكبيرة بين المنظمات التي استمرت بالعمل والبقاء على قيد الحياة والمنظمات التي فشلت في عملها. وهذا ناتج عن المستوى الأساسي والمهم في العمل للمنظمة الذكية. (Finkelstein & Jackson, 2005:6).

لذا ينبغي على المنظمات ان تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار وقادرة أيضا على إحداث التغير الدائم مع استدامة إدراكها لغاياتها واتجاهها حيث وصفت المنظمات التي تسعى الى عملية التجديد والتكيف مع التغيرات البيئية بأوصاف عبرت عن هذه الحالة من التجديد والتكيف والسعي للبقاء ابتداء من المنظمة ذاتية التقييم وصولا إلى المنظمة الذكية. (Clarke & Clegg, 2000:45) في حين وضع (Hanebeck, 2000:30) العمليات الأساسية لتطوير المنظمة الذكية والتي تعد ذات أهمية كبيرة وذلك لارتباط بعضها مع البعض الآخر في دائرة مستمرة، وهذه العمليات هي (ذاكرة المنظمة، قابلية التعلم، والمعرفة التنظيمية).

ثالثا/ الإبعاد المعرفية للمنظمات الذكية

تهدف المنظمات الذكية لإيجاد التوجهات الفكرية والإبداعية في مجال الأعمال على مستوى المنظمة ككل بغية تحقيق مستوى الذكاء التنظيمي، ومن هنا ازداد الاهتمام بموضوع المنظمات الذكية بكل ما تحمله من مضامين وإبعاد وصولا إلى إيجاد النماذج التطبيقية لها في منظمات الأعمال ذات التوجهات الذكاء المنظمي المعاصر لتحقيق الأهداف التنظيمية والإستراتيجية المتوخاة في إيجاد الإبعاد وإدامتها، ونظرا للمفاهيم الفكرية والمعرفية للمنظمة الذكية والتي يمكن وصفها حقلا علميا ومعرفيا معاصرا في مجال الفكر التنظيمي وانسجاما مع أهداف البحث الحالي ومن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع تبين بان العديد من الباحثين تطرقوا إلى الإبعاد الفكرية للمنظمة الذكية ولكن وفق تقسيمات عدة، وبهذا فقد وصف (Ercetin, 2007:150) مجموعة من الإبعاد التي لها أهمية كبيرة في عمل المنظمات من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمات الذكية وان هذه الإبعاد هي (السرعة في الاستجابة، التكيف مع التغيرات، المرونة في العمليات، القدرة على اكتشاف الأخطاء، القدرة



على الرؤية، الاتصال الفعال مع أصحاب المصلحة) في حين أشار (Filos, 2005:5) إلى خمسة إبعاد والتي عدها إستراتيجية وحساسة للسلوك السريع للمنظمة الذكية وهي (التركيز على الزبائن، والالتزام بالتعاون المنظمي داخليا ومع المنظمات الأخرى، والتنظيم للتحكم في التغيير وحالات عدم التأكد، وتعظيم تأثير الأفراد (الثقافة الريادية)، والمعرفة (رأس المال الفكري). فيما عده (Albrecht, 2003) إبعاد المنظمة الذكية تتمثل (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي) وبهذا فان التعرض لمضمون المنظمة الذكية عن طريق إبعادها بغية تسليط الضوء على الإبعاد الأربعة التي تحدد وتوضح لنا المفهوم المنظمي والجوهري للمنظمة الذكية.

يتفق الباحث مع ما ذهب إليه (Schwaninger, 2001) والتي سيتم الاعتماد عليها في هذا البحث الذي أوضحه في نموذج متكامل للمنظمة الذكية وفي تحديد هذه الإبعاد الأربعة المتمثلة بـ (التكيف، الاستدامة، تشكيل وفهم البيئة، البراعة).

1- التكيف : تتمثل بالقدرة على إعادة تشكيل النشاطات في وحدة العمل بسرعة لتلبية المطالب المتغيرة في البيئة التي تعمل بها (Gibson & Birkinshaw, 2004:209) وقد أضاف (Niu, 2010:398) بأنه يتوجب على المنظمات أن تحاول إيجاد عملية تكيفية ملائمة وبشكل ثابت للعلاقة بين الاستغلال أي لإيجاد عمليات واستكشاف بدائل جديدة أي أبقاء توازن لإيجاد إمكانيات جديدة والعمل بالروتينات الحالية التي لا يمكن الاستغناء عنها لكي تكون لديها القدرة طويلة الأمد على البقاء والازدهار. وذكر (Raisch & Birkinshaw, 2008:379) أن العديد من الباحثون أشاروا إلى أن النجاح طويل الأمد يتطلب توازنا تنظيميا بين الاستمرارية والتغيير، فالمنظمات الناجحة لا تركز على الاستغلال في مدة التغيير فقط، ولكن تتابع تغييرات جذرية واستكشافية أيضا أثناء فترة التغيير. فقدرة المنظمة للتغيير تكون عن طريق قدرتها لموازنة الحاجة لتنفيذ التغييرات وبالوقت نفسه استمرار العمليات اليومية. إنَّ الحاجة للتوازن بين الاستمرارية والتغيير تعكس أيضا بالهيكل ذات العلاقة بضمن ذلك اكتساب القدرات. ويرى (Orelly et al., 2009:41-84) أن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات هي العمل على الاستغلال الكافي لضمان النجاح الحالي، وبالوقت نفسه تكريس الطاقة الكافية للاستكشاف لضمان النجاح المستقبلي، لذا فالتكيف التنظيمي ضروري للمنظمة لتمكينها من إعادة تشكيل الموارد لاستغلال الأسواق الحالية، واستكشاف تقنيات جديدة وتطوير المهارات. لذا يعدّ التكيف المنظمي أحد أهم المفاهيم التي جسدت شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وانعكست هذه العلاقة من خلال الغرض الأساس للإدارة الإستراتيجية والمتمثل في تحقيق التكيف المستمر مع التغييرات التي تحدث في البيئة. وفي هذا الصدد يشير (Jones & George 1998, 54) إلى أن التكيف المنظمي في إطار مجموعة الوظائف التكيفية التي تسمح للمنظمة الذكية بالتعلم من البيئة في محاولة منها لإدارتها بالكيفية التي تزيد من قدرتها الإستراتيجية. فيما يؤكد (Johnson and Scholes, 1993:5) بأن التكيف المنظمي يعدّ " صيغة لمقابلة نشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها وذلك في حدود ما يعرف بالمواءمة الإستراتيجية (Strategic Fit) بوصفه إجراءً منصباً على تنظيم العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها.. ولأجل الوصول إلى حالة التكيف، يتوجب على المنظمات تبني ثقافات مساندة تستوعب التغيير، والمخاطرة، والقدرة على تحملها والميل نحوها.



2- الاستدامة: إن أهمية تطبيق الاستدامة في المنظمات هو لتحقيق الموائمة بين الكفاءة والفعالية، إذ إن الكثير من المنظمات فشلت بسبب الحاجة الملحة إلى التعلم لتلبية الغايات الأساسية وعمليات التنمية، وإن المحور الأساسي إلى الاستدامة هو عملية تطوير البنية التحتية (10:2012, HaMark) وإن المنظمات التي تسعى باستمرار إلى الاستدامة تكون أكثر قدرة على الابتكار والريادة بين المتنافسين، إذ يعطي الابتكار فرص أقوى على الأمد البعيد. إن المنظمات المستدامة يمكن أن تحقق قيمة مضافة على المدى البعيد من خلال تبني الفرص والمخاطرة المترتبة من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتلبية حاجات الزبائن (30:2010, Knowles & Michael) حيث أصبحت الاستدامة محوراً مهماً بالنسبة للكثير من المنظمات التي تسعى من أجل البقاء في سوق المنافسة. وفي حين حدد كل من (1:2009, Galbreath & Jacana) مجموعة من أهداف الاستدامة التي تتبناها المنظمات كما يأتي:

- أ- استكشاف القضايا الأساسية إلى الاستدامة والتي تشكل المحور الرئيس للنشاط التجاري.
- ب- زيادة الوعي لدى المجتمع إلى مفاهيم الاستدامة التي تقوم بها المنظمات.
- ج- تكوين الموائمة بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية من أجل التغيير
- د- تحديد دور الأصول الغير ملموسة في تنفيذ القرارات الإستراتيجية واستدامتها
- هـ- تطوير قدرة الجهات المرتبطة بالاستدامة على التفكير التكاملي لتعزيز القدرة.

3- فهم البيئة: تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم البيئة فقد تناولها من زوايا معينة، وذلك وفقاً لتوجهاتهم الفكرية، وقد أسفرت دراساتهم عن وجود تعدد وتنوع فيها فضلاً عن قضايا تنظيرية كثيرة وصلت إلى دراسة وتحليل البيئة على أساس قياسات واختبارات علمية، ووفقاً لارتباطها بالتكنولوجيا، الحجم، الثقافة، التغيير التنظيمي، والإبداع، وعلى العموم هنالك خمس تصنيفات مفاهيمية أساسية لمفهوم البيئة وهي (العنزي، 196:2015):

الصف الأول: وفقاً لـ (kandwall:1977) تعد البيئة مصدراً مهماً لأنواع مختلفة من الضغوط والتهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة .

الصف الثاني: وفقاً لـ (Brown:1980) البيئة هي بمثابة المجال أو السياق العام الذي يحيط بالمنظمة.

الصف الثالث: وفقاً لـ (Lawrence & Clueck:1989) تتناول البيئة مجموعة العوامل والمكونات المؤثرة في إستراتيجية المنظمة وممارستها الإدارية والتنظيمية .

الصف الرابع: وفقاً لـ (Robbins & Coulter:1999) تعكس البيئة مواقف وقوى ومؤسسات مؤثرة بقوة في أداء المنظمة.

الصف الخامس: وفقاً لـ (Babalhavaeji & Farhadpoor2000): تتضمن البيئة مجموعة من العناصر المادية والقوى الاجتماعية والثقافية المؤثرة بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار من قيادات المنظمة.

4- البراعة Ambidexterity أنّ عملية التعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات الذكية التي يتوجب عليها تطوير منتجاتها مما يتطلب وجود براعة تنظيمية (Oreilly & Tushman,2009:22) كما تعد البراعة التنظيمية بأنها التأكيد على إنجاز وحدات عمل أكثر تركيزاً



في المنظمة ذات القدرة على الاستغلال الفرص والبحث عن فرص جديدة. (Simsek, 2009:604). ويرى (Judge and Bloker, 2008:918) بان المنظمة الناجحة البارعة هي عندما تتميز بالتوافق بين استكشاف واستغلال الفرص الاثنان معا عمليا. لذا تعد المنظمات التي تمتلك البراعة والذكاء إن تعيش في بيئة تنافسية والتي لا بد لها من أداء أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في جميع وحداتها التنظيمية بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها (Mirow et al, 2010:2).

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث الى قياس علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (بناء قدرات الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية).

اولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط

من خلال مراجعة قيم التحليل الواردة في الجدول (4) يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين بناء قدرات الموارد البشرية (HRC) وتطوير المنظمات الذكية (IQD) على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد ، وقد كانت هذه العلاقات معنوية تبعا لقيمة (p-value) ، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام (0.693) وبدلالة معنوية ، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الثالثة والفرضيات المنبثقة منها.

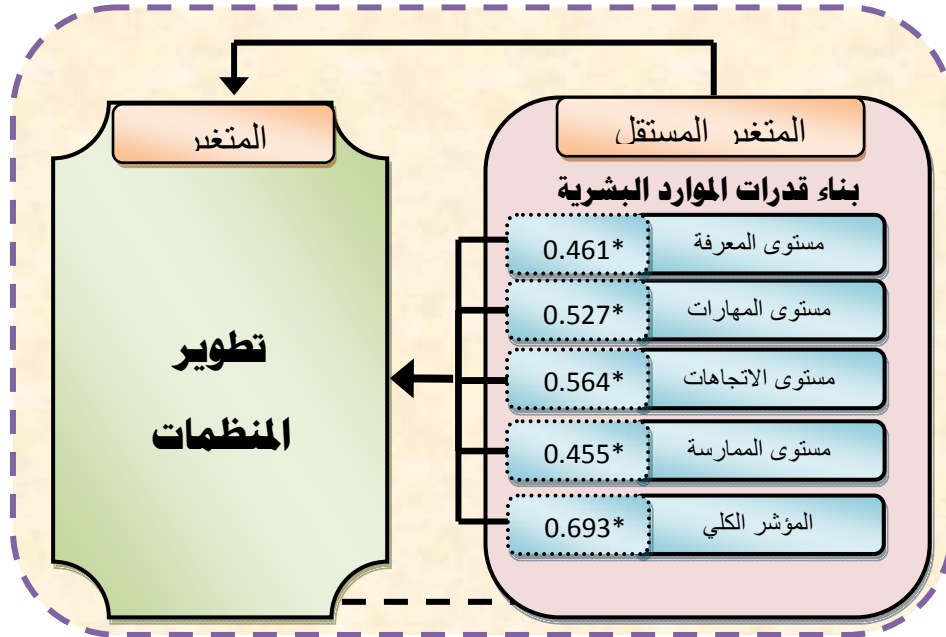
الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المنظمات الذكية

| | | K | S | A | PP | HRC | IQD |
|-----|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|
| K | | 1 | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | | | | | |
| | N | 308 | | | | | |
| S | | 0.247** | 1 | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | | | | | |
| | N | 308 | 308 | | | | |
| A | | 0.281** | 0.574** | 1 | | | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.000 | | | | |
| | N | 308 | 308 | 308 | | | |
| PP | | 0.302** | 0.327** | 0.461** | 1 | | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | | | |
| | N | 308 | 308 | 308 | 308 | | |
| HRC | | 0.687** | 0.722** | .774** | 0.704** | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | | |
| | N | 308 | 308 | 308 | 308 | 308 | |
| IQD | | 0.461** | 0.527** | .564** | 0.455** | 0.693** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | |
| | N | 308 | 308 | 308 | 308 | 308 | 308 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.18)

وكما يمكن توضيح العلاقات الواردة في الجدول (4) من خلال الشكل (4) الذي يتضمن خلاصة لنتائج علاقات الارتباط بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المنظمات الذكية.



الشكل (4) خلاصة نتائج علاقات الارتباط بين التغيرات

المصدر: من إعداد الباحث

ومن هنا يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين بناء قدرات الموارد البشرية (CES) وتطوير المنظمات الذكية (IOD) على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، في الشركات المبحوثة، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المنظمات الذكية (0.785) وبدلالة معنوية، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة منها.

ثانياً/ اختبار فرضيات العلاقات التأثير

يشير الجدول (5) إلى معنوية تأثير بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية، إذ بلغت قيمة (F) (283.019) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كما ان القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقاً لقيمة (R2) والبالغة (0.480)، وهذا يشير إلى ان بناء قدرات الموارد البشرية يفسر ما قيمته (48%) من المتغير المستجيب والمتمثل بتطوير المنظمات الذكية، وقد كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كالآتي:

$$IOD = \alpha + \beta I HRC$$

$$\text{(بناء قدرات الموارد البشرية)} = (0.693) + (0.881) = \text{تطوير المنظمات الذكية}$$



الجدول (5) تحليل التباين لأنموذج تأثير بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------------|-------------------------------|-------------|---------|-------|
| Regression | 35.288 | 1 | 35.288 | 283.019 | 0.000 |
| Residual | 38.154 | 306 | 0.125 | | |
| Total | 73.442 | 307 | | | |
| R | R² | Adjusted R² | | | |
| 0.693 | 0.480 | 0.479 | | | |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)

ويوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار ، الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري ، وذلك وفقاً لقيمة (t) وهي قيمة عالية المعنوية تحت مستوى (0.05) .

الجدول (6) معاملات نموذج العلاقة التاثيرية لبناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية

| Model | Unstandard Coefficient | | Standard Coefficient | t | Sig |
|----------------------------|------------------------|-----------|----------------------|--------|-------|
| | B | Std Error | Beta | | |
| (Constant) | 0.397 | 0.226 | | 1.757 | 0.080 |
| بناء قدرات الموارد البشرية | 0.881 | 0.052 | 0.693 | 16.823 | 0.000 |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.18)

ان النتائج الواردة اعلاه تؤكد قبول الفرضية على المستوى الكلي ، اما على مستوى الابعاد ، يلخص الجدول (7) مؤشرات التحليل والتي نستنتج منها الاتي:

(1) حقق بعد مستوى المعرفة أثراً ذو دلالة معنوية في تطوير المنظمات الذكية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (0.350) ، في حين كانت قيمة (β) (0.461) ، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الاتية:

$$\text{مستوى المعرفة} = (0.461) + (0.350) = \text{تطوير المنظمات الذكية}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد مستوى المعرفة يحدث تغييراً مقداره (0.461) في تطوير المنظمات الذكية ، وان المتغير المستقل (مستوى المعرفة) يفسر (21.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) وفقاً لقيمة (R²) وهذا يعني أن (78.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

(2) أظهر بعد مستوى المهارة أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وقيمة (α) تعادل (0.507) ، في حين كانت قيمة (β) (0.527)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الاتية:

$$\text{مستوى المهارة} = (0.527) + (0.507) = \text{تطوير المنظمات الذكية}$$

وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بعد التدريب يقود إلى تغيير مقداره (0.527) في تطوير المنظمات الذكية، وان المتغير المستقل (مستوى المهارة) يفسر (27.8%) من التغيرات الحاصلة في



المتغير المعتمد (تطوير المنظمات الذكية) وفقاً لقيمة (R2) وهذا يعني أن (72.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

(3) حقق بعد مستوى الاتجاهات أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية)، عبر ما توشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وقيم المعلمة (α) التي بلغت (0.563)، ثم قيمة المعلمة (β) (0.564)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{(مستوى الاتجاهات)} = (0.564) + (0.563) = \text{تطوير المنظمات الذكية}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد مستوى الاتجاهات يحدث تغييراً مقداره (0.564) في تطوير المنظمات الذكية، وأنه يفسر (31.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وفقاً لقيمة (R2) حقق بعد مستوى الممارسة أثراً ذو دلالة معنوية في (تطوير المنظمات الذكية)، عبر ما توشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وقيم المعلمة (α) التي بلغت (0.448)، ثم قيمة المعلمة (β) (0.455)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{(مستوى الممارسة)} = (0.455) + (0.448) = \text{تطوير المنظمات الذكية}$$

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد مستوى الممارسة يحدث تغييراً مقداره (0.445) في تطوير المنظمات الذكية، وأنه يفسر (20.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وفقاً لقيمة (R2) حققت ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية مجتمعة تأثيرات كبيرة ودالة معنوية وفقل لقيمة (F)، وبلغت قيمة (α) (0.411) و (R2=0.484)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4$$

$$IQD = \alpha + \beta_1K + \beta_2S + \beta_3A + \beta_4P$$

$$IOD = 0.411 + 0.273(K) + 0.253(S) + 0.264(A) + 0.167(P)$$

$$\text{تطوير المنظمات الذكية} = 0.411 + 0.273(\text{مستوى المعرفة}) + 0.253(\text{مستوى المهارات}) + 0.264(\text{مستوى الاتجاهات}) + 0.167(\text{مستوى الممارسة})$$

الجدول (7) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية

| الدالة | β | α | R2 | P | df | F | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|---------------------|-------|-------|----------------|
| دالة على مستوى (0.05) | 0.461 | 0.350 | 0.212 | 0.000 | 1,306 | 82.40 | مستوى المعرفة (K) | | | |
| دالة على مستوى (0.05) | 0.527 | 0.507 | 0.278 | 0.000 | 1,306 | 117.92 | مستوى المهارة (S) | | | |
| دالة على مستوى (0.05) | 0.564 | 0.563 | 0.318 | 0.000 | 1,306 | 142.60 | مستوى الاتجاهات (A) | | | |
| دالة على مستوى (0.05) | 0.455 | 0.448 | 0.207 | 0.000 | 1,306 | 79.66 | مستوى الممارسة (p) | | | |
| دالة بمستوى (0.01) | 0.273 | 0.253 | 0.264 | 0.167 | 0.411 | 0.484 | 0.000 | 4,303 | 71.18 | الابعاد مجتمعة |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.18)



وعلى ضوء المؤشرات التحليلية انفة الذكر يتضح أن جميع ابعاد بناء قدرات الموارد البشرية كان لها أثرا معنويا جوهريا في تطوير المنظمات الذكية وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الخامسة ، ولكن قوة هذا التأثير كانت متفاوتة بين هذه الأبعاد .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

1. تمنح كل من المنظمات الذكية وقدرات الموارد البشرية فرصاً كثيرة للمنظمة لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها من خلال التراكم المعرفي للقدرات البشرية والتكيف المنظمي المتولد عن هاتين العمليتين .
2. افصحت نتائج التحليل عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات على المستوى الكلي، اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات (بناء قدرات الموارد البشرية، تطوير المنظمات الذكية) وهذا يشير الى انه كلما تم تزايد الاهتمام واستخدام بناء قدرات الموارد البشرية كلما ارتفعت القدرة على تطوير المنظمات الذكية .
3. ان العاملون في شركات الاتصالات المتنقلة يدركون مسؤولياتهم بشكل دقيق ، وهذا ما يعكس ديمومة نشاطات الاخرين ، كما انهم يدركون اهمية دورهم في ممارسات العمل ، واثار ذلك على الاداء بشكل عام.
4. تولي شركات الاتصالات المتنقلة اهتماما كبيرا ببناء قدرات الموارد البشرية، بوصفها وسائل مهمة لنقل المهارات والمعرفة التي تعزز من تطوير نموذج المنظمات الذكية.
5. تؤثر بناء قدرات الموارد البشرية وابعادها في تطوير المنظمات الذكية ، بشكل متفاوت بالنسبة للمقاييس (ضمن عينة البحث)، ومن هنا نستنتج بان لدى افراد العينة ثقة مطلقة بان تطبيق بناء قدرات الموارد البشرية وابعادها، سيؤدي الى رفع كفاءاتهم ومهاراتهم وقدرتهم على تطوير .
6. تبني المنظمات للذكاء والقدرات البشرية تعطي قيمة للمورد البشري بوصفه أحد أهم الركائز الأساسية في رأس المال الاجتماعي الذي يسهم في منح الفرصة لاكتساب المهارات، الممارسة والمعرفة اللازمة من خلال التكيف والاستدامة والبراعة التي تساهم في معالجة المعوقات التي تعترض عمل المنظمة.
7. اجتاز المخطط الفرضي للبحث والذي تم تحويله الى نموذج فرضي وفق اسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، اجتاز مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة لاختبار الصدق البنائي وتراوحت قيمة المؤشرات بين (حالات القبول او القبول الجيد) للنموذج ، ومن ذلك نستنتج بان النموذج الفرضي مقبول هيكليا طبقا لهذه المؤشرات ، كذلك فهو مقبول احصائيا طبقا لعلاقات الانحدار، ومن هنا فيمكن اعتماد هذا الانموذج .



ثانياً. التوصيات

- 1) وضع الخطط والبرامج المستقبلية لتفعيل دور بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية .
- 2) ضرورة قيام المنظمات باستثمار بناء قدرات الموارد البشرية استثماراً مثلاً في استنباط أفضل الأساليب التي تسمح بتحقيق التطور لنموذج المنظمات الذكية .
- 3) نظراً لأهمية متغيرات الدراسة، فإننا نجد من الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في منظمات أخرى وعينة أوسع، من أجل الوصول الى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المنظمات العراقية
- 4) تعزيز منطوق الثقة والتعامل بشفافية وإتاحة المعلومات والمعرفة لجميع المستويات التنظيمية التي تساهم في صياغة بناء قدرات الموارد البشرية والتي بدورها ان تسهم في بناء منظمة ذكية .
- 5) ضرورة حرص الشركات المبحوثة على استقطاب الكوادر ذات التخصصات الإدارية والإستراتيجية لتقليل النقص الموجود لديها في هذه التخصصات لما لها من دور كبير في إدارة وعمليات ونشاطات الشركة وفروعها.

مصادر البحث

أولاً/ المصادر العربية

القرآن الكريم

1. جلاب، إحسان دهش (2011) " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
2. الحدراوي ، حامد كريم (2013)، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال للمعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، 27 (10).
3. داود، فضيلة سلمان (2011)"تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال " دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ص 158- 159
4. العبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، العارضي، جليل كاظم، (2012)، (الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
5. العزاوي ، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين ،(2010) "تطور إدارة الموارد البشرية " دار اليازوري، عمان، الأردن .
6. العطوي، عامر علي (2009) " نحو منظمات ذكية "دراسة مسحية لأراء مدراء عينة من المنظمات الصناعية العراقية "مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية - المجلد (11) العدد (1) لسنة (2009).
7. العنزلي، سعد علي (2015) " نظرية المنظمة (مفاهيم- مداخل- عمليات)" نشر وتوزيع مكتبة السيسبان ،بغداد - الوزيرية .
8. العنزلي، سعد علي و احمد علي صالح (2009) " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان - الأردن



9. القيسي ، فاضل حمد والطائي، علي حسون (2014) " الإدارة الإستراتيجية .نظريات . مداخل .أمثلة وقضايا معاصرة " الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان
10. الكبيسي، صلاح الدين عواد، تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية تحليلية لاراء عينة من المديرين في وزارة الصحة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد67، 2012.
11. اللامي، غسان قاسم، وحسين، يسرى محمد، قياس مؤشرات الابداع في الادارات الفندقية فلسطين ميريديان وعشتار شيراتون -دراسة مقارنة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد74، 2009.
12. مبارك، مجدي عوض، (2009) " الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
13. نديم ، عدي زهير محمود(2013) " قدرات وأدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحسين منظومة تفكير وتعلم الفريق: بحث تطبيقي في عدد من منظمات الأعمال في العراق" أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة بغداد ،كلية الإدارة والاقتصاد .قسم إدارة الأعمال.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. A Kpomi, Margaret Emaleretam ,2008, Entrepreneurship among Graduates -to-be of Business Management Faculties and Economic Development in Nigeria ,European Journal of Economics Finance and administratrative Sciences ,ISSN, Issue, 14.
2. Adegbite, S.A; Ilori, M.O; Irefin, I.A; Abereijo, I.O and Aderemi, H.O.S, (2007), "Evaluation of the impact of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Small Scale Manufacturing Industries in Nigeria", Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Vol.3, No.1: 1-22.
3. Adnisi, Mandla: 2003 "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, market Orientation ,Organisational Flexiblity and Jop Satisfaction", thesis in Universtiy of Pretoria etd-MP. P. 44
4. Agrawal, G.R (2002) Human Resource Development in Nepal, M.K .publishers, Bhotahity, Kathmandu, Nepal .
5. Ahmadi, Mohammad and Ranjbari, Meisam" Organizational Intelligence effect on entrepreneurship improvement (A case study research)" 2013 TJEAS Journal-2013-3-13/1311-1317
6. Akgun,, Ali E.;; Kecking,, Halite & Byrne,, John,, ((2012)),, Organizational emotional Memory, Management Decision,, Vol.. 50 No.. 1,, pp.. 95--114
7. Albrecht, K. (2002). " Organizational intelligence & Knowledge Management : Thinking Outside the Silos " Executive white paper , Online at :<http://www.KarlAlbrecht.com>
8. Albrecht, K. (2003). " Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment". Australian Institute of Management , Online at: http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht_study2003.pdf
9. Albrecht, K. (2003). " Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment". Australian Institute of Management , Online at: http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht_study2003.pdf



10. Alderman, Delton, (2011)" Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon" Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference
11. Al-Hadrawi ,Hamid kareem , Alsalhalany , Abbas , Alshemary ,Mohammed, Influence of Knowledge Cartels in promoting Knowledge Monopoly in Medical Field An empirical study in Baghdad hospital ,Islamic University Journal,Issue27 ,2014.
12. Alipour , Farhad & Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi ,2013" Intrapreneurship in Learning Organizations: Moderating Role of Organizational Factors" . Journal of American Science,p 141-150
<http://www.americanscience.org>
13. Antwi. K.B . Analoui. F & UK, Bradford ,(2008)" Challenges in building the capacity of human resource development in decentralized local Governments" Management Research News ,Vol. 31 No. 7, 2008
14. Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London.
15. Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London, P. 11.
16. Awad , Elias M. & Ghaziri , Hassan M. , (2004) , " Knowledge Management " , Pearson Education International . Prentice , Hall
17. Awang, Amran et al, " The Effect of Knowledge and Networking on Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium Agro-Based Enterprises: Role of Technology , Strategy and Perceived Environment " International Journal of Economics and Business Modeling, Vol.2,Issue2, 2011.
18. Bakhshian, F. Hamidi, M. Ezati " Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers" The Journal of Mathematics and Computer Science Vol .3 No.4 (2011) 413 - 421
19. Bakhshian. A, Hamidi. F, Ezati. M, (2011)," Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", The Journal of Mathematics and Computer Science, Vol .3 No.4 .
20. Bakhshian.A,hamidi.F,ezati.M,(2011) "Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers" ,The Journal of Mathematics and Computer Science Vol.3No.4,p.415-418.
21. Balgobind, Prabeen, (2007), The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa, University of Pretoria, P. 14.
22. Barleet ,C .and Ghoshal ,S.1989.Managing A cross Borders.
23. Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane: 2012 " Entrepreneurship, Successfully launching new venterures" 2ed prentice-Hill
24. Bassellier, Gevevifeve; Reich, B.H and Basat, Izakbenet, (2001), "Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model", Journal of Management information System, Vol. 17,
25. Belinda Luke ,2009,"Strategic Enterpreneurship in New Zealand's State-Owned Enterprises : Underling Elements and Financial Implications ,Auckland university of Technology .



26. Belinda Luke, 2009, "Strategic Entrepreneurship in New Zealand's State-Owned Enterprises: Underlying Elements and Financial Implications Auckland university of Technology.
27. Berghman, Liselore, 2006, Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms, Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam.
28. Birkinshaw, J., (1997), "Entrepreneurship in Multination Corporations: The Characteristics Of Subsidiary Initiatives", S. A. Zahra and J. Covin, "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship—Company Performance Relationship in Established Firms: A Longitudinal Analysis," Journal of Business Venturing, Vol. 10, No. 1, 1995, pp. 43-58.
29. Bleed, R. (2004), A Learning Organization, ((Online)) Available at: <http://www.Dist.Maricpa.ed>
30. Bodwell, Wendy & Chermack, Thomas J. (2010) "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning" Technological Forecasting & Social Change journal.
31. Bodwell, Wendy & Chermack, Thomas J. (2010) "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning" Technological Forecasting & Social Change journal.
32. Bolton, B. and Thompson, J. 2000 "Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique. Butter Worth-Heinemann.
33. Borch, odd Jarl, 2004, Building Dynamic Capabilities for Strategic Entrepreneurship in SMEs, NCSB 2004 Conference, 13th Nordic conference on Small Business Research.
34. Bostjan, Antoncic, (2003), "Risk Tacking In Intra Preneurship Translating The Individual Level Risk Aversion In To The Organizational Risk Tacking", Journal Of Enter Prising Culture. vol. No.1.
35. Bouwhuis, Don G., (2006), Perception and interpretation of internet information: accessibility, validity and trust, Information, Communication & Ethics in Society, Vol. 4 No. 1 January, pp. 7--16.
- Bratianu, constantin. Simona, Vasilache and Ionela, Jianu (2012) "IN SEARCH OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS" Academy