



براعة ادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز القدرات الجوهرية دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مديرية تربية كركوك

م.د. اسو بهاء الدين قادر
الجامعة التقنية الشمالية/المعهد التقني- كركوك
aso.bq@ntu.edu.iq

م.د. هشام عبدالله حمد
جامعة كركوك/ كلية الإدارة والاقتصاد
hisham.abdullah@uokirkuk.edu.iq

م.د. وسام سامي جبار
الجامعة التقنية الشمالية/ كلية التقنية الحويجة
wisam_sami@ntu.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على براعة ادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز القدرات الجوهرية اذ تم اختيار تربية كركوك كمجتمع للدراسة واختبار فرضيات البحث، واستخدمت الاستبانة كإداة رئيسة في جمع البيانات اعدت لهذا الغرض إذ شملت العينة (63) مفردة من المديرين في مديرية تربية كركوك، كما واستخدم البحث مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات كإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط (person) ومعامل التأثير واستخدام برامج (SPSS23) وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين براعة ادارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية في مديرية تربية كركوك، وانتهت البحث بعدد من المقترحات أهمها معالجة التقصير الذي يحدث في مديرية تربية كركوك اذ لا تشجع الإدارة العليا العاملين على تقديم اعمال مبتكرة، وكذلك أن العاملين في مديرية تربية كركوك لا يؤمنون بالرقابة الذاتية.

الكلمات المفتاحية: براعة ادارة الموارد البشرية، القدرات الجوهرية.



The ingenuity of human resources management and its role in enhancing core capabilities
An analytical study of the opinions of a sample of principals in the Kirkuk Education Directorate

Dr. Wisam Sami Jabbar Zinal Hawija Technical College Northern Technical University/ wisam_sami@ntu.edu.iq	Dr. Aso Bahaulddin Qader Technical Institute Kirkuk / Northern Technical University aso.bq@ntu.edu.iq	Dr. Hisham Abdullah Hamad College of Administration and Economics/ University Kirkuk hisham.abdullah@uokirkuk.edu.iq
---	---	--

Abstract:

The current research aims to shed light on the ingenuity of human resources management and its role in enhancing core capabilities, as Kirkuk Education was chosen as a population for study and to test the research hypotheses. The questionnaire was used as a main tool in collecting data prepared for this purpose, as the sample included (63) individual managers in the Kirkuk Education Directorate. The research also used a group of appropriate statistical processing methods in analyzing the data, such as descriptive statistics, the correlation coefficient (person), the influence factor, and the use of (SPSS23) programs. The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation and influence between the prowess of human resources management and the core capabilities in the Kirkuk Education Directorate. The research concluded with a number of proposals, the most important of which is addressing the shortcomings that occur in the Kirkuk Education Directorate, as the senior management does not encourage workers to submit innovative work, and also that the workers in the Kirkuk Education Directorate do not believe in self-censorship.

Keywords: Human Resources Management Prowess, Core Capabilities.



المقدمة:

يعد العنصر البشري من اهم موارد المنظمة لما له من اهمية كبيرة في ديموميتها وبقائها وخاصة في بيئة ديناميكية تتطلب المهارة والبراعة في موارد غير ملموسة، وهذا ما احتتم عليها النهوض بكافة مستوياتها واستثمار مهاراتها وخبراتها ومعارفها وخاصة لدى افرادها العاملين، أذ ان إدارة الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة من خلال تطويرهم وتدريبهم وتوجيههم وتحفيزهم والحفاظ على رضاهم، فبهم يتم تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تصميم هياكل تنظيمية فعالة لأداء واجباتهم بشكل مثالي، فضلاً عن بناء ثقافة التميز والابتكار داخل المنظمة من خلال تشجيع الابتكار وتطوير القدرة على التعلم المستمر، والروح الجماعية وزيادة التعاون بين الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة وتشجيع العمل الجماعي، وعليه تعد إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة، وتعزيز القدرات الجوهرية التي يحتاجها التنظيم للنمو والتفوق في سوق العمل.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

ان الاهتمام بالجوانب الإدارية والتقنية بات معدوماً في العديد من المنظمات وخاصة الخدمية منها مع عدم التركيز بتطوير القدرات الجوهرية للموظفين اذ يعد هذا من اهم المشكلات التي تقابل المنظمات، وفي بعض الأحيان، يتم التركيز بشكل كبير على تحقيق الأهداف المالية وإهمال تنمية وتعزيز القدرات الجوهرية للموظفين، بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي عدم تعزيز القدرات الجوهرية للموظفين إلى نقص في الموظفين المؤهلين للاستجابة للاحتياجات المستقبلية للمنظمة، مما يعطل قدرتها على الابتكار والنمو والتطور، ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة البحث الحالي بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور كاف لدى القيادات الادارية في المديرية المبحوثة عن براعة ادارة الموارد البشرية ؟
2. هل هناك تصور كاف لدى القيادات الادارية في المديرية المبحوثة عن القدرات الجوهرية ؟



3. مدى اسهام براعة ادارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات الجوهرية التي تتعرض لها المديرية المبحوثة .

ثانياً: أهمية البحث:

تستمد الأهمية العلمية لهذا البحث من النقاط الآتية:

1. يمكن لبراعة إدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً هاماً في تعزيز القدرات الجوهرية من خلال توفير فرص تطوير القيادة وتعزيز المهارات القيادية للموظفين، كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتوجيه الفعال للفرق وتحقيق الأهداف المنظمة.

2. يُعدُّ الموارد والتمكين والابداع من القدرات الجوهرية الضرورية لتحقيق أداء ممتاز في العمل، اذ يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً رئيساً في تعزيز هذه القدرات من خلال تنظيم دورات التدريب وورش العمل التي تركز على تحسين مهارات التواصل والتعاون بين الموظفين.

3. يمكن لبراعة إدارة الموارد البشرية أن تشجع وتدعم تطوير تفكير الموظفين بشكل نقدي ورفع مستوى قدرتهم على حل المشكلات، عن طريق تقديم أدوات وطرق فعّالة لمواجهة التحديات والمشكلات المختلفة، وكذلك التفكير خارج الصندوق للوصول إلى حلول ابتكارية .

ثالثاً: اهداف البحث:

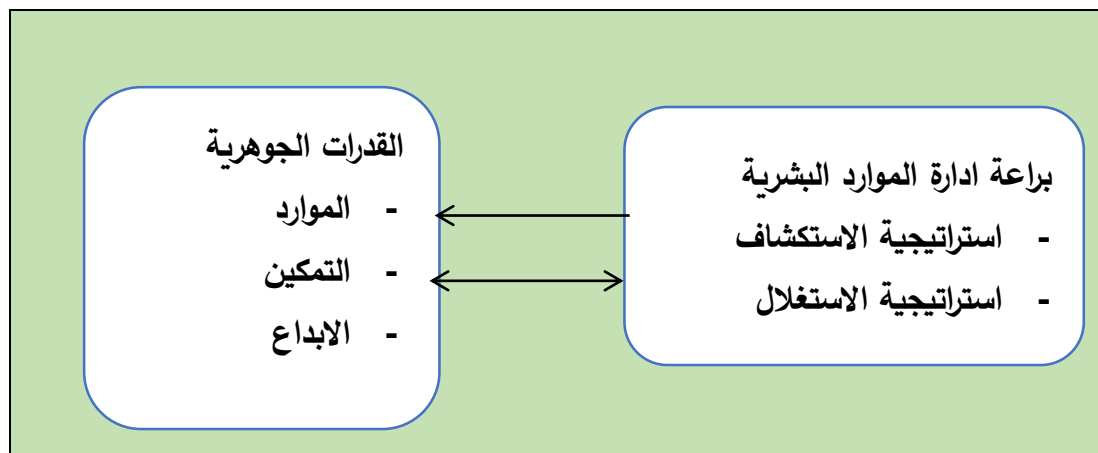
يمكن تلخيص اهداف البحث على النحو الآتي:

- 1- فهم أثر براعة ادارة الموارد البشرية وابعادها في تعزيز القدرات الجوهرية في مديرية تربية كركوك.
- 2- تخصيص العوامل الحاسمة التي يتصورها القيادات الادارية بهدف تعزيز القدرات الجوهرية في مديرية تربية كركوك.
- 3- إعطاء النتائج والمقترحات اللازمة التي تساهم في تعزيز براعة ادارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات الجوهرية في مديرية تربية كركوك.



رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

وضع الباحثون المخطط الفرضي للبحث على اساس متغيراته وفقاً للأدبيات النظرية والخبرة العلمية لهم في مجال عملهم، لتوضيح علاقات الارتباط وعلاقة الاثر بين براعة ادارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين ابعاد براعة ادارة الموارد البشرية مجتمعاً وابعاد القدرات الجوهرية مجتمعاً.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين ابعاد براعة ادارة الموارد البشرية مجتمعاً وابعاد القدرات الجوهرية مجتمعاً.

سادساً: مجتمع البحث وعينه:

اشتملت العينة المستهدفة للبحث مدراء الأقسام والشعب في مديرية تربية كركوك، والذين تم اختيارهم كونهم يمتلكون رؤية وتصور واضح عن متغيرات البحث، وعليه قام الباحثون بتوزيع (70) استمارة استبانة على جميع الافراد المبحوثين، وقد تم استرجاع (63) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي أي ما بنسبته (90%) من اجمالي استمارات الاستبانة الموزعة وهي نسبة مناسبة لأجراء التحليل.



المبحث الثاني: براعة ادارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية:

اولاً: مفهوم براعة ادارة الموارد البشرية

تواجه العديد من المنظمات ضغوطاً تنافسياً عالياً في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير وهذا ما احتّم عليها بالاعتماد على براعة مواردها البشرية والاحتفاظ بها في ضوء استدائه مزاياها التنافسية من أجل النمو والبقاء، كما والاعتماد على مهاراتها المعرفية والتنظيمية في ضوء تطوير تلك المعارف والقدرات والمهارات على ضوء استكشافها للفرص واستغلالها في الوقت نفسه فقد عرفها (Ciasullo, 2020, 81) على انها قدرة الموارد البشرية على استكشاف موهبة الموارد واستيعابها داخل المنظمة واستثمار المهارات الموجودة ذات الموهبة العالية داخل المنظمة بما يتكيف مع بيئة الاعمال اليوم في حين اشار (Li et al, 2018, 1033) على انها عبارة عن سلوك تعلم جماعي تسعى من خلاله ادارة الموارد البشرية للبحث والاستكشاف عن المعرفة الجديدة واختبارها وتطويرها فضلاً عن استثمار وتطوير المعرفة الحالية في الوقت نفسه. ووضح (محمد, 2021, 23) بانها قدرة المنظمة على التحكم بالفرص الحالية لتطوير المعارف والقدرات لمواردها واستثمار تحقيقها للنجاح وبما يتواءم مع استكشافها للفرص الجديدة بما يساعد على انجاز اعمالها بكفاءة وفاعلية وفق انسجامها مع معطيات البيئة الخارجية، بينما يرى (كشيش وآخرون, 2022, 100) بانها قدرة الموارد البشرية على استكشاف واستغلال الموظفين الموهوبين اللازمين للتكيف مع القدرات التنافسية الشديدة في بيئة الاعمال المتغيرة. ويرى الباحث بانها قدرة المنظمة على استثمار ابداعاتها وكفاءتها الحالية والعمل على تعزيز استيعابها للمعرفة الخارجية من خلال مرونتها في خلق الفرص الخارجية ومواكبتها مع متطلبات بيئتها الخارجية بما يضمن تمييز قدراتها التنافسية.

ثانياً: اهمية براعة ادارة الموارد البشرية:

تسعى المنظمات في الحفاظ على مزاياها التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الدراماتيكية وذلك عن طريق براعتها في الموارد البشرية اذ تمكن الافراد والمنظمات من استكشاف خبرات ومعارف جديدة تساهم في استثمارها بما يحقق تفوق ادائها التنافسي في عالم الاعمال اليوم



(Chams-anturi,et) (Patel et al,2013,1422) ويتفق كل من (chang,2019,516)

(al,2018,564) (Alghamdi,2018,2) على ان اهمية براعة الموارد البشرية تكمن بالآتي:

1. يساعد على تطوير وتحسين المنتجات والخدمات والحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار لقدرات ومهارات الافراد العاملين وتنميتها اضافة الى استكشاف مواهب جديدة.
2. تمتلك المنظمات ذات الموارد البشرية البارعة القدرة على التنافس والاستثمار في الاسواق العالمية عن طريق الكفاءة والمرونة والسرعة والابداع في موارد البشرية
3. تلعب البراعة على مستوى ادارة الموارد البشرية دورا حاسما في تطوير جانب راس مالها البشري من خلال المهارات والمعارف الجديدة واستثمار الانشطة المعرفية معززة لتلبية لاحتياجات زبائنهم.

ثالثاً: ابعاد براعة ادارة الموارد البشرية:

1- استراتيجية الاستكشاف:

تتمثل استراتيجية الاستكشاف بالسعي نحو معرفة جديدة لخلق وابتكار منتجات وتقنيات جديدة وذات ريادة عالية مما يتطلب مرونة عالية للتكيف مع البيئة وكذلك القدرة على المنافسة (محمد,2021, 26) اذا ان التعلم المكتسب من خلال عمليات التنوع والكشف عن المواهب وادائها عن طريق تنظيم مواردنا يمكن في قدرتها الابداعية في الاستكشاف عن هذه القدرات الفردية ذات المواهب العالية التي يمكن تحقق الميزة لها عن طريق مواردنا وخاصة البشرية منها (جاد الرب واخرون,2021, 33).

2- استراتيجية الاستغلال:

يتمثل الاستغلال بالاستثمار اذا ان العديد من المنظمات وخاصة التعليمية منها تتبع انشطتها الاستثمارية والتي يتم من خلالها صقل قدراتها وتطبيق معارفها الحالية عن طريق تركيز انشطتها على المجالات الحالية القائمة، (Hashim,23:2018) اذا ان صقل تلك المهارات والمعارف والمواهب تخلق موثوقية الاستثمار في المعرفة القائمة مع التركيز على المواهب والمعارف المستوعبة لديها (Peters & Paul,2021:21).



رابعاً: القدرات الجوهرية:

ان تنمية وتطوير المعرفة والمهارة والمقدرة لدى الأفراد العاملين من اهم الرؤى لدى المنظمات اذ تبنى استراتيجياتها على قدراتها الجوهرية وفيما ينتاب ادائها المتميز، وهذا ما يمنحها مزايا تنافسية يجعلها متفوقة بين نظيراتها من المنظمات في قطاعها السوقي (العبادي، 2017، 69)، حيث تكمن قدراتها الجوهرية بمجموعة من المهارات الفريدة التي تخلق قيمة فريدة للمنظمة من قبل زبائنها، فتعد هذه القدرات ذات القيمة العالية والمتفردة بمرونتها الاستراتيجية العالية بانها دائما ما تسهم في انجاح اعمال المنظمة بكفاءة وفاعلية. فتعرف على انها القدرات والخبرات والمهارات المتراكمة لدى الافراد العاملين، والتي تميز المنظمة عن منافسيها من خلال تطوير خدماتها ومنتجاتها الجديدة، (Meredith & Shafer, 2016, 107) في حين اشار (العنوان، 2018، 78) بانها مجموعة من القدرات المكتسبة التي تسمح للأفراد من أداء مهامهم بالشكل الذي يحقق انتاجية وهذا ما ينعكس على سلوك الفرد عند أدائه للمهام الموكلة إليه.

خامساً: اهمية القدرات الجوهرية :

ان للقدرات الجوهرية اهمية كبيرة في المنظمات لما تحققه من مزايا واهداف استراتيجية تستطيع من خلالها الوصول الى الميزات التنافسية ذات التميز العالي في الاداء والانتاج والموارد التي يصعب على المنافسين تقليدها (المشهداني، 2019، 93) اذ يكمن هذا التميز في تحديد اداء تلك القدرات والية ادارتها بالطريقة التي تميزها عن المنافسين وهذا ما يمكنها من دخول اسوق جديدة في عالم المنافسة كما وان ادارة تلك المواهب التي تمتلكها المنظمة قادرة على خلق جدارات جوهرية تستطيع عن طريقها استثمار طاقاتها البشرية وبجدارة (Besler & Sezerel, 2011:1258) كما وان التراكم المعرفي هو اساس بناء تلك الجدارات والمقدرة الجوهرية ذات المهارات والامكانيات التي تعزز قدرتها على الابتكار والابداع الذي من خلالها تنمي قدراتها الابداعية ذات التراكم المعرفي والذي من خلاله تستطيع الحصول على اداء مؤسسي عالي يمكنها من تلبية متطلبات الزبون العصرية (Mappigau & Hastan, 2017 :161).

سادساً: ابعاد المقدرات الجوهرية تتمحور المقدرات الجوهرية نحو تحقيق اهداف المنظمة اذ اختلاف الاراء حول امكانية تحديد الابعاد الاساسية التي يمكن تتمركز عليها تلك القدرات قد ادت الى اختلاف



الباحثين إذا تناولها كل منهم بحسب الية دراسته وميدان العمل الخاص بدراسته ومن خلال ذلك نستطيع تحديدها بالآتي:

1. **الموارد:** جميع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة إضافة الى راس المال البشري يعتبر عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المنظمة على التنافس من خلال الخبرة التي يمتلكها اصحاب القرار وعلى المستوى الكلي، عن طري جميع الموجودات، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، والمهارات، والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة، وقد تكون هذه الموارد ملموسة كالمكائن والأموال، والمباني، او غير ملموسة كسمعة المنظمة (السالم، 2017: 114)، اي ان امتلاك اي مؤسسة للموارد سواء كانت موارد بشرية او مادية متميزة يؤدي الى خلق قدرة تنافسية، فان امتلاك المنظمة للموارد البشرية الكفوة والفعالة تكون لديها القدرات والامكانيات والمعارف التي تعزز عملها فهي موارد للمنظمة ذاتها، كما وتعتبر هذه الموارد قدرات جوهرية نادرة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات لاتملكها تلك المواهب (Dessler, 2012) اذ يعتبر العنصر البشري داخل المنظمة مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق القيمة التنافسية المستدامة فيها، كما ان الموارد البشرية كقدرة تنافسية تكون من خلال الترابط القوي بين المورد البشري ، وتقديم الخدمة كونها تعتمد بشكل اساسي على كفاءة الموظف الذي يقدم الخدمة والتي تكون قدرة جوهرية لهذه المؤسسة (Dessler, 2008) وهذا ما يجعل المنظمة قادرة على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتحقيق افضل اداء ويكون عنصر التنظيم الاساس في مكوناتها وهذه هي القدرات الكامنة والمكملة التي تعتمد عليها الشركات في خلق قدرة تنافسية لها لتحقيق الميزة التنافسية (عيدان، 2019: 127) في حين ان جميع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمات وراس المال البشري الذي يعد من اهم هذه الموارد من خلال ما يمتلكه من خبرات ومهارات ومن خلال الخبرات والمعارف التي يمتلكها اصحاب القرار على مستوى المنظمة ككل، اضافه الى كل الموجودات والعمليات التنظيمية وقد تكون هذه الموارد ملموسة او مثل السيارات والمكائن والمعدات وغير ملموسة منها سمعة المنظمة ، تاريخ المنظمة، المكانة الذهنية لدى الزبائن، والمهارات والسلوكيات تجاه المجتمع وما تتمتع به من سمعة في الاسواق، (حسين ودانوك، 2017: 183)



2. **التمكين:** يعني التمكين، توفير الحرية للعاملين للقيام بما يريدون بنجاح، وذلك بهدف إعطاءهم التعليمات لتنفيذها، أي إن المديرين الذين يمكنون العاملين فإنهم يقللون القيود والضوابط والروتين بالنسبة لهم أي عدم وجود المركزية في التنظيم وهذا ما يحفز ويوجيه سلوكهم باستخدام إستراتيجية الدفع، وأن تقنيات التأثير هنا تكمن على استخدام إستراتيجية السحب اذ يركز المدراء على السبل التي يمكن من خلالها تصميم حالة عمل بحيث وتُنشِط وتوفر التشجيع الذاتي للعاملين (العنوان، 2018: 37). اذ يعد هذا البعد انعكاسا فعليا لما يمتلكه الاشخاص من الكفاءات والمهارات في موضوع معين ، وان التمكين يعني ايجاد درجة من الحرية للعاملين اي اعطاء الحرية لهم في تنفيذ قراراتهم بدلا من اعطائهم اوامر ويكون لديهم حاجز نفسي من تنفيذ هذا الامر اي كلما شارك الفرد في عملية صنع القرار كان اكثر التزاما بتنفيذه , اذ ان كلما كانت هناك حرية للشخص ومشاركة في عملية صنع القرار كان اكثر التزاما بتنفيذ هذه القرارات ومتابعتها (العزاوي والطائي، 2014: 167) كما ان التمكين هو عملية مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في عملية صنع واتخاذ القرارات وهذا يعزز عملية الثقة المتبادلة بينهم اذ يعد التمكين من الاساليب الادارية الحديثة والتي بموجبها يمنح الشخص الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص العمل دون الرجوع الى الرئيس الاعلى ، فان التمكين لا يعني ان تعطي العامل القوة ولن ان تتيح الفرصة له بان يقدم افضل ما عنده، (دانوك وآخرون، 2017: 10)، ان الهدف الاساسي من عملية تمكين العاملين هو اتخاذ القرارات الادارية التي تحسن من العملية الانتاجية من خلال تمكين الموظف وكذلك يمكن تعزيز الدافعية لدى الموظف من خلال المكافأة الجوهرية التي يمكن ان يحصل عليها مقابل الاعمال التي ينجزونها فيمكن القول بان التمكين يتمحور في عدة ادراكات وهي المعنى، والقدرة، وتقرير المصير، والتأثير، فان المعنى متعلق بشعور الفرد بان عمله مهم جدا وقدرته على ادراك المشكلة واتخاذ الازم لتداركها وتحديد مصير العمل من خلال هذه القرارات وكيف ان يؤثر الشخص ويتأثر بها وكيف يساعد التمكين في الفاعلية التنظيمية لاي منظمة (Agha et al, 2012: 194) يحرص مدراء وحدة ادارة الموارد البشرية في المنظمات على ممارسة التمكين مع موظفيهم، إذ أن مدراء الموارد البشرية يسعون إلى إنشاء تناسق ناجح بين معتقدات الأفراد وقيمهم مع أدوار ومهام العمل، والذي ينعكس بصورة إيجابية على النتائج



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

المرجوة في المنظمة، مما يدفع بالمدرء للسعي إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين من خلال تفويضهم المسؤوليات والصلاحيات ومزيد من الحرية لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها مع توفير الموارد الكافية في بيئة العمل المناسبة لهم: (Arogundade & Arogundade, 2015: 29) ويعد التمكين بأنها عملية مشاركة للعاملين للعمل بالصلاحيات والقرارات للوصول الى التطوير والتخطيط والذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين، إذ تقوم المنظمات بوضع مقاييس للعاملين، لقياس كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم، ومنهم من يضع القانون نظاماً موحداً للأداء الوظيفي بالنسبة لكل الموظفين الخاضعين لأحكامه وتطبيقها لنظام قياس كفاءة الأداء والتي بدورها تقوم بقياس كفاءة كل موظف وتقييمه (ابن مصطفى، 2016: 89)

3. **الابداع:** يعد الابداع من اهم متطلبات العصر الحالي لما له من اهمية كبيرة نجاح المنظمات، إذ أصبح الابداع اليوم أكثر وضوحاً ونضوجاً ومن الملاحظ على المنظمات العالمية اليوم انها تواجه منافسة عالية بسبب العولمة الكبيرة والتطور المتسارع وديناميكية وتنافسية البيئة الاقتصادية، والتقنيات الجديدة المستخدمة والنماذج التنظيمية المتغيرة بسرعة، وسرعة وصول الزبائن إلى المعلومات والموردين تضع ضغط كبير على الاسواق خصوصاً (العبيدي وآخرون، 2023: 1089)، إذ إن المنظمات الحديثة دائماً ما تسعى للبقاء والنمو وإن مفتاح بقاء المنظمات هو الابداع الفعال في إيجاد حل لسرعة التغير في الاسواق ولكن قد ينقطع تسلسل العملية الإبداعية ، لأن الابداع نفسه ينطوي على المغامرة من حيث العوامل المجهولة ، ويمكن للمنظمات أن تجعل هذه العوامل أكثر صعوبة في إدراكها أو تحديدها خصوصاً إذا كانت المنظمة تحاول تحديد هذه العوامل المجهولة بسرعة كبيرة (Kim, 2014:1) إذ انه القوة الدافعة الحاسمة وراء الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة وقد ينظر إلى الابداع أيضاً على أنه حافز حاسم للسلوك التنافسي الفعال في البيئة العالمية اليوم ، وهي رؤية أقرتها الحكومات والمنظمات على حد سواء. ومن هذا المنطلق عرف (Daft, 2001:38) الإبداع على انه تبني سلوكيات جديدة على المنظمة والسوق والبيئة العامة كما انه القبول والتطبيق المتعمد للأفكار أو العمليات أو الإجراءات أو المنتجات داخل مجموعة معينة أو داخل المنظمات. الابداع 1 في حين ان الفاعلية في تطبيق الأفكار الجديدة. وكذلك توليد الأفكار لتحسين الهيكل التنظيمي وايضاً الأنظمة والعمليات



التنظيمية فضلا عن انه ينتج من حاجة الى الهياكل الداخلية. وهذا ما يعتبر كمجموعة من العمليات والإجراءات والسلوكيات التي تعمل على تحفيز الموظفين، وبالتالي تحسين المناخ التنظيمي العام في المنظمة، وحل المشكلات واتخاذ القرارات بأساليب ابداعية وبطرق تفكير غير مألوفة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

اولاً: اختبار صدق اداة قياس البحث (اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) :

يتراوح قيم اختبار ألفا كرونباخ بين (0) (اداة منعومة الثبات) و(1) (اداة تامة الثبات)، إذا كان المقياس ذو ثبات عال فإن هذا يعني ان بنود المقياس ثابتة، اما إذا كان الثبات منخفضاً فإن ذلك يعني ان هنالك واحد على الاقل من عبارات المقياس غير ثابت، وهذا يعني ان الاتساق الداخلي لها ضعيف، ولا تتحمل مستوى المقبولية من الثبات، ويمكن تحديدها ومعالجتها بحذف الفقرة او العبارة من التحليل. ونجد من الجدول (1) ان قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغيرات البحث تراوحت نتائجها بين (0.601 – 0.868)، حيث يتضح انها اكبر من (0.60) وهذا يشير الى ان معامل الثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

الجدول (1) اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمتغيرات البحث

المتغيرات	عدد الفقرات	اختبار Cronbach's Alpha
براعة ادارة الموارد البشرية	12	0.853
استراتيجية الاستكشاف	6	0.786
استراتيجية الاستغلال	6	0.775
القدرات الجوهرية	15	0.868
الموارد	5	0.757
التمكين	5	0.601
الابداع	5	0.726

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS23).

ثانياً : تحليل الاحصاء الوصفي وعرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة المبحوثة:

أ- براعة ادارة الموارد البشرية (متغير المستقل):

يسعى هذه الفقرة على التعرف في واقع المتغير المستقل المتمثلة ببراعة ادارة الموارد البشرية وابعادها (استراتيجية الاستكشاف، واستراتيجية الاستغلال)، وسوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والذي يمثل اهم مقياس النزعة المركزية الأكثر شهرة والأكثر أهمية في المقاييس المختلفة،



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

والانحراف المعياري الذي يعتبر من أهم مقاييس التشتت الإحصائية، وتم استخدام معامل الاختلاف، للمقارنة التشتت اجابات العينة المبحوثة وعلى ضوء النتائج يتم ترتيب الأهمية الاسئلة (العبارات) على اساسها، واخيرا تحديد مستوى الاجابة لآراء العينة المبحوثة حسب نسب اجاباتهم بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في ضوء إجابات العينة لفقرات الاستبيان وكالاتي :

يبين الجدول (2) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، بالنسبة للفقرات ومستوى الاجابة لآراء العينة المبحوثة، اذ اشارت النتائج الى ان اعلى قيمة كانت عند السؤال (تتبنى مديريتنا خطط استراتيجية مميزة تمكنها استقطاب افراد عاملين ذات مواهب متعددة من خلال تحسين اطار عملها المستقبلي) بوسط حسابي (3.9048) وبانحراف معياري (0.99538)، وبلغ معامل الاختلاف لها (0.255)، وهذا يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة البحث، مما يعني امتلاك العينة المبحوثة تصوراً واضحاً عن خطط المديرية الاستراتيجية في استقطاب الافراد المواهب، اما اقل قيمة فقد كانت عند السؤال والذي مفاده (تسعى المديرية الى الاستجابة المستمرة والتكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها والتي تلبي احتياجاتها وتوجهاتها المستقبلية) وبوسط حسابي (3.3175) وبانحراف معياري (1.13344)، وبلغ معامل الاختلاف لها (0.342)، وهذا يدل على أن هناك تشتت بنسبة اعلى من باقي الاجابات عينة المبحوثة، مما يعني ان اجابات العينة المبحوثة كانت متباينة عن بُعد استراتيجية الاستكشاف مما يعني ان المديرية تربية كركوك متباطئة في الاستجابة السريعة مع التغييرات الحاصلة في بيئتها، اما اجمالاً فقد حقق بُعد استراتيجية الاستكشاف وسط حسابي (3.5688) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.068332).

الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول استراتيجية الاستكشاف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
1	X1	3.9048	0.99538	0.255	78
2	X2	3.5714	1.10299	0.309	71
3	X3	3.5556	1.25438	0.353	71
4	X4	3.5556	0.89403	0.251	71
5	X5	3.3175	1.13344	0.342	66
6	X6	3.5079	1.02977	0.294	70
	الوسط العام	3.5688	1.068332	0.301	71

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS23).



يبين الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، بالنسبة للفقرات ومستوى الاجابة لآراء العينة المبحوثة، اذ اشارت النتائج الى ان اعلى قيمة كانت عند السؤال (تسعى المديرية الى تطوير برامج المكافاة والحوافز للتأثير على عمل الافراد وتحسينه) بوسط حسابي (3.7143) وبانحراف معياري (1.05385)، وبلغ معامل الاختلاف لها (0.284)، وهذا يعني ان المديرية لها برامج واضحة للمكافآت والحوافز للتأثير على اداء الافراد، اما اقل قيمة فقد كانت عند السؤال والذي مفاده (تستثمر المديرية امكاناتها المتاحة لتحقيق النمو والنجاح في المستقبل) وبوسط حسابي (3.3492) وبانحراف معياري (0.96985)، وبلغ معامل الاختلاف لها (0.29)، وهذا يدل ان اجابات المديرية المبحوثة لا تستثمر امكاناتها المتاحة لتحقيق النمو، اما اجمالاً فقد حقق بُعد استراتيجية الاستغلال وسط حسابي (3.455033) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.99763).

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول استراتيجية الاستغلال

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
1	X7	3.3651	1.09694	0.326	67
2	X8	3.3651	1.14020	0.339	67
3	X9	3.7143	1.05385	0.284	74
4	X10	3.5397	0.79971	0.226	71
5	X11	3.3492	0.96985	0.29	67
6	X12	3.3968	0.92527	0.272	68
	الوسط العام	3.455033	0.997637	0.289	69

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS23).

ب- المقدرات الجوهرية (متغير التابع):

1. الموارد

يبين الجدول (4) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير المقدرات الجوهرية لبُعد الموارد، ويظهر النتائج ان اعلى قيمة كانت عند السؤال (يملك العاملون في المديرية مهارات التفاعل مع الآخرين بنجاح) بوسط حسابي (3.8254) وبانحراف معياري (0.95950)، وبلغ معامل الاختلاف لها (0.251)، وهذا يدل على أن العلاقات غير الرسمية تعمل بشكل فعال في المديرية المبحوثة، اما اقل قيمة فقد كانت عند السؤال والذي مفاده (تستخدم المديرية الموارد بطرق مختلفة بحسب طبيعة الاعمال المناطة بهم من اجل تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية) وبوسط حسابي (3.4127) وبانحراف معياري



(1.11637)، وبلغ معامل الاختلاف لها (0.327)، وهذا يدل على أن المديرية تستخدم الموارد بطرق مختلفة أجل تحقيق الأهداف، أما إجمالاً فقد حقق متغير المقدرات الجوهرية لبُعد الموارد بوسط حسابي (3.6127) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.003302).

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول الموارد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
1	Y1	3.5873	1.07215	0.299	72
2	Y2	3.4127	1.11637	0.327	68
3	Y3	3.5556	1.08921	0.306	71
4	Y4	3.6825	0.77928	0.212	74
5	Y5	3.8254	0.95950	0.251	77
	الوسط العام	3.6127	1.003302	0.279	72

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS23).

2. التمكين

يبين الجدول (5) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير المقدرات الجوهرية بُعد التمكين، ويظهر النتائج أن أعلى قيمة كانت عند السؤال (تشارك مديريتنا عاملها بالمعلومات التي تخص العمل وتشاركهم في اتخاذ القرار) بوسط حسابي (3.6984) وبانحراف معياري (0.89145)، وبلغ معامل الاختلاف لها (0.241)، وهذا يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة مقارنة بإجابات عينة المبحوثة، مما يعني أن المديرية تشارك العاملين في اتخاذ القرارات، أما أقل قيمة فقد كانت عند السؤال والذي مفاده (تؤمن مديريتنا بأسلوب الرقابة الذاتية لدى عاملها) وبوسط حسابي (3.4286) وبانحراف معياري (1.02728)، وبلغ معامل الاختلاف لها (0.300)، وهذا يدل على أن مديرية تربية كركوك لا تؤمن بالرقابة الذاتية لدى عاملها، أما إجمالاً فقد حقق متغير إدارة المخاطر بوسط حسابي (3.5492) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.963892).



الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول التمكين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
1	Y6	3.5714	.87463	0.245	71
2	Y7	3.6032	.90767	0.252	72
3	Y8	3.4286	1.02728	0.3	69
4	Y9	3.6984	0.89145	0.241	74
5	Y10	3.4444	1.11843	0.325	69
	الوسط العام	3.5492	0.963892	0.272	71

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS23).

3. الابداع

يبين الجدول (6) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير المقدرات الجوهرية بُعد الابداع، ويظهر النتائج ان اعلى قيمة كانت عند السؤال (تهتم الإدارة العليا بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين عاملها) بوسط حسابي (3.5873) وبانحراف معياري (1.01019)، وبلغ معامل الاختلاف لها (0.282)، وهذا يدل على أن الإدارة العليا في مديرية تربية كركوك لديها وسائل اتصال فعالة، اما اقل قيمة فقد كانت عند السؤال والذي مفاده (تشجع الادارة العاملين على تقديم اعمال مبتكرة تساهم في تحسين جودة خدماتها) وبوسط حسابي (3.2063) وبانحراف معياري (1.06497)، وبلغ معامل الاختلاف لها (0.332)، وهذا يدل على أن مديرية تربية كركوك لا تشجع العاملين على تقديم اعمال مبتكرة ، اما اجمالاً فقد حقق متغير إدارة المخاطر بوسط حسابي (3.40952) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.99793).

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول الابداع

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
1	Y11	3.2698	1.01927	0.312	65
2	Y12	3.2063	1.06497	0.332	64
3	Y13	3.4921	.91357	0.262	70
4	Y14	3.5873	1.01019	0.282	72
5	Y15	3.4921	.98165	0.281	70
	الوسط العام	3.40952	0.99793	0.294	68

المصد : من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS23).



ثالثاً: اختبار العلاقات الواردة في مخطط البحث

1. تحليل علاقة الارتباط بين براعة ادارة الموارد البشرية، والقدرات الجوهرية:

تتضمن هذه الفقرة اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين ابعاد براعة ادارة الموارد البشرية مجتمعاً وابعاد القدرات الجوهرية مجتمعاً) وقد تم اختبار هذه الفرضية باستعمال معامل ارتباط (بيرسون)، وكانت النتائج تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد براعة ادارة الموارد البشرية مجتمعاً وابعاد القدرات الجوهرية مجتمعاً، اذا بلغ قيمة الارتباط (0.506^{**}) عند مستوى معنوية دلالة (0.05)، وهذا يدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن معنوية العلاقة بين ابعاد براعة ادارة الموارد البشرية، والقدرات الجوهرية مجتمعاً، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة.

الجدول (7) نتائج علاقة الارتباط بين براعة ادارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية

المتغير المستجيب	المتغير التفسيري
براعة ادارة الموارد البشرية	0.506** (0.000)
استراتيجية الاستكشاف	0.436** (0.000)
استراتيجية الاستغلال	0.470** (0.000)

N=63

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 23).

2. تحليل علاقة التأثير بين براعة ادارة الموارد البشرية، والقدرات الجوهرية:

استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير " لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين ابعاد براعة ادارة الموارد البشرية مجتمعاً وابعاد القدرات الجوهرية مجتمعاً " اذ يوضح الجدول (8) أن براعة ادارة الموارد البشرية له تأثيراً معنوياً في القدرات الجوهرية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (20.970) عند درجتي حرية (1,62) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.256)، وهذا يشير إلى أن براعة



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

ادارة الموارد البشرية يفسر ما قيمته (25.6%) من المتغير المستجيب القدرات الجوهرية ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.464) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (5.248) عند درجتي حرية (1,62) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية الرئيسة الثانية البديلة.

الجدول (8) نتائج علاقة التأثير بين براعة ادارة الموارد البشرية، والقدرات الجوهرية

القدرات الجوهرية					متغير مستجيب
المحتسبة T	المحتسبة F	R ²	B ₁	B ₀	متغير تفسيري
5.248 (0.000)	20.970 (0.000)	0.256	0.464	1.896	براعة ادارة الموارد البشرية
6.943 (0.000)	14.326 (0.000)	0.190	0.344	2.298	استراتيجية الاستكشاف
6.278 (0.000)	17.325 (0.000)	0.221	0.402	2.135	استراتيجية الاستغلال

*P ≤ 0.05

df(62)

N = 63

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 23).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات:

1. بينت النتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين براعة إدارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية في مديرية تربية كركوك ويفسر الباحثون هذه النتيجة بان اهتمام القيادات بتحسين العمليات التنظيمية والإدارية من خلال توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ وفعالية في العمل.
2. أظهرت نتائج البحث عن وجود أثر ذو دلالة معنوية بين لبراعة إدارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية في مديرية تربية كركوك، وتؤكد هذه النتائج أهمية براعة إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات الجوهرية.
3. أظهرت النتائج ان تطوير وتعزيز مهارات الموظفين من خلال تقديم البرامج التدريبية المناسبة توفير الفرص للتطوير الشخصي والمهني، وتشجيع التواصل الفعال والعمل الجماعي بين الموظفين.
4. اسفرت النتائج على ان تحسين استخدام الموارد البشرية تنمي ثقافة الابتكار والتحفيز لدي الموظفين، مما يزود المنظمة بالفهم والمعرفة الحديثة والقدرات المبتكرة الضرورية للنجاح والتفوق في السوق.



5. كشفت نتائج البحث ان تعزيز التوافق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة، يعزز الانتماء والالتزام ويحقق نتائج إيجابية بشكل أكبر، بالإضافة الى تعزيز القدرة على التكيف والتغلب على التحديات والمتغيرات المحيطة وتحقيق التحسين المستمر.

ثانياً: المقترحات:

1. معالجة القصور الذي يحدث في مديرية تربية كركوك اذ لا تشجع الإدارة العليا العاملين على تقديم اعمال مبتكرة، وكذلك أن العاملين في مديرية تربية كركوك لا يؤمنون بالرقابة الذاتية.
2. ضرورة اهتمام المديرية تربية كركوك في الاستجابة السريعة مع التغييرات الحاصلة في بيئتها وذلك من خلال استغلال الموارد البشرية بالشكل الممكن الذي يعزز من مناخ الكفاءة.
3. تطوير وتنفيذ استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية والتي تركز على تحسين القدرات الجوهرية للموظفين وتلبية احتياجات مديرية تربية كركوك وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير المهارات من خلال تنظيم وتسهيل البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين.
4. قيام مديرية تربية كركوك بتطوير برامج للموظفين لتعلم وتطوير المهارات الجديدة والمطلوبة في سوق العمل، مثل التحول الرقمي والقدرات التقنية.

قائمة المصادر

1. محمد، اثير عبدالله (2021) تأثير الابداع التقني في براعة ادارة الموارد البشرية من خلال الانغزار الوظيفي، مجلة علوم الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 27، عدد 125.
2. العبيدي، وآخرون (2023)، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابداع المنظمي لمنظمات الاعمال_ دراسة تحليلية لآراء عينة من من المدراء في المستشفى الدولي الاهلي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، عدد خاص للمؤتمر العلمي الدولي-السادس- والسنوي السابع عشر، لسنة 2023.



3. جاد الرب، الفت ابراهيم، صبح، نوال محمود، صقر، شيماء مصطفى، (2021)، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مجلد7، عدد11، ج 1.
4. ابن مصطفى، الصادق عبدالسلام أحمد. (2016). منظمة التعلم وأثرها في الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية العامة، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
5. حسين ،مظفر احمد ودانوك ،احمد عبدالله . (2017). دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي :دراسة استطلاعية تحليلية على عينه من الافراد العاملين في معمل اسمنت كركوك ، بحث منشور ،مجله الادارة والاقتصاد عدد، 111، ص (174-196) .
6. العلوان، عدنان أحمد فاضى. (2018). جدارات القيادة الإستراتيجية وأثرها فى تحقيق التميز المنظمى - الدور الوسيط للالتزام المنظمى : دراسة حالة على المركز الوطنى للأمن وإدارة الأزمات، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
7. عيدان، افراح رحيم (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي :دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل في بابل ، بحث منشور، مجله بابليون، العراق.
8. كشكيش، رهام عبد الامير (2022)، دور براعة ادارة الموارد البشرية في الاداء الابداعي- بحث ميداني، مجلة كلية دجلة الجامعة، مجلد 5، عدد 3.
9. العبادى، لينا حمدان محمود. (2017). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها فى الجدارات الجوهرية : دراسة تطبيقية فى المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
10. السالم، نواف عبد الكريم (2013). برنامج تدريبي مقترح للقيادة الابداعية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بناء على اسس مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراه، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
11. المشهداني، امنه عبدالكريم مهدي (2019)، الدور الوسيط لراس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .



- 12.Kim, S. K. (2014). Explicit design of innovation performance metrics by using analytic hierarchy process expansion. International Journal of Mathematics and Mathematical Sciences, 2014,pp.1-7
- 13.Jerab, D. & Alper, M. & Baslar, A. (2011). The Impact of Core Competencies on Competitive Advantages in Istanbul Tourists companies, SSRN Electronic Journal, PP 1-14.
- 14.Daft, Richard L., Organization Theory and Design, South Western College Publishing, Ohio, 2001.
- 15.Agha , Alrubaiee & Jamhour , Manar , Sabah , Laith , (2012) , Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance , International Journal of Business and Management , Vol. 7, No. 1 ,p.p. 192 -204.
- 16.. Li, C. R., Li, C. X., Lin, C. J., & Liu, J. (2018). The influence of team reflexivity and shared meta-knowledge on the curvilinear relationship between team diversity and team ambidexterity. Management Decision, vol.56, no.5, pp.1033-1050.
17. Hashim, F, Alabadi, Hayder, A, Abd Alsachit, & Mohammed,H, Almajtwme, (2018), Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success : Strategic Scenario as Moderating Variable, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 8 , No. 5.
18. Peters, Kristian, & Paul Buijs,(2021), Strategic ambidexterity in green product innovation: Obstacles and implications, Business Strategy and



The Environment published by ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd.

- 19.Ciasullo, M, Vincenza, &Raffaella M, Nicola, C,&Francesco, Polese,(2020), How an international ambidexterity strategy can address the paradox perspective on corporate sustainability: Evidence from Chinese emerging market multinationals, Business Strategie Environment.
- 20.Chang. Ch, Chen, Y, & Lin. J, (2019), The impacts of different R&D organizational structures on performance of firms: Perspective of absorptive capacity. R&D Management, 44(5), p466-483.
- 21.Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovation performance. Journal of Innovation and Entrepreneurship, vol.7, no.1, pp.1-14.
22. Chams- Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., & Escorcia-Caballero, J. P. (2019). Linking organizational trust and performance through ambidexterity. Personnel Review .
- 23.Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organization ambidexterity. Academy of Management Journal , vol.56, no.5, pp.1420-1442.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20)، عدد خاص، 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

جامعة كركوك
الجامعة التقنية الشمالية

م/ الاستبانة

السيدات والسادة الافاضل...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم " براعة ادارة الموارد البشرية ودورها في
تعزيز القدرات الجوهرية – دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مديرية تربية كركوك) وتعد هذه الاستمارة
مقياساً لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة، بما يعزز
أهداف الدراسة علماً بأن الإجابة تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم. شاكرين
تعاونكم وإعطائنا جزءاً من وقتكم الثمين دعماً للمسيرة العلمية والبحثية.
مع وافر الشكر والتقدير والاحترام...

أولاً: معلومات تعريفية:

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

1. الجنس:

ذكر () أنثى ()

2. العمر:

29-20 سنة () 39-30 سنة () 49-40 سنة ()
59-50 سنة () 60 سنة فأكثر ()

3. عدد سنوات الخدمة:

10-6 سنة () 15-11 سنة () 20-16 سنة ()
25-21 سنة () 30-26 سنة () 31 سنة فأكثر ()

التحصيل العلمي:

إعدادية () دبلوم () بكالوريوس ()
دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه ()

المنصب الوظيفي :

مدير () مسؤول شعبة () مدير قسم ()

ثانياً: المتغير المستقل للدراسة: براعة الموارد البشرية

استكشاف الفرص ..

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تتبنى مديريتنا خطط استراتيجية مميزة تمكنها استقطاب افراد عاملين ذات مواهب متعددة من خلال تحسين اطار عملها المستقبلي					
2	تستكشف المديرية الفرص الجديدة وتستغلها في اطار الموارد التي تمتلكها					

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20)، عدد خاص 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
3	تتبنى المديرية أفكار مبتكرة للتعامل مع أفرادها العاملين من أجل حل المشكلات التي تواجهها					
4	تحرص المديرية على تطوير قدرات ومهارات العاملين لزيادة مهاراتهم المعرفية باستمرار					
5	تسعى المديرية إلى الاستجابة المستمرة والتكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها والتي تلبي احتياجاتها وتوجهاتها المستقبلية					
6	تشخص مديريتنا الاحتياجات المستقبلية للزبائن في إطار مهارات البحث والتطوير التي تمتلكها					

ب. استغلال الفرص:

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
7	تسعى المديرية إلى تطوير الأنشطة التدريبية الحالية واستثمارها بشكل دائم والتي تلبي جميع احتياجات عامليها					
8	تستخدم المديرية المعرفة الضمنية لحل المشكلات التي تواجهها باستمرار					
9	تسعى المديرية إلى تطوير برامج المكافآت والحوافز للتأثير على عمل الأفراد وتحسينه					
10	تهتم المديرية بتوفير خدمات إضافية تعمل على تحسين عمليات الأفراد من خلال فرق العمل					
11	تستثمر المديرية إمكاناتها المتاحة لتحقيق النمو والنجاح في المستقبل					
12	تتبنى المديرية استراتيجيات تشاركية تسعى لفهم احتياجات زبائننا المستقبلية					

ثالثاً: المتغير التابع : المقدرات الجوهرية

الموارد :

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تساهم الموارد بصورة أساسية بتطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة					
2	تستخدم المديرية الموارد بطرق مختلفة بحسب طبيعة الأعمال المناطة بهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية					
3	تختار المديرية الأفراد العاملين بناءً على القدرات التي يمتلكونها					
4	يملك العاملون في المديرية المقدرة لإنجاز المهام المختلفة بكفاءة وفاعلية.					
5	يملك العاملون في المديرية مهارات التفاعل مع الآخرين بنجاح					

التمكين :

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
6	تمكن المديرية عاملها بابداء كافة الصلاحيات المخولة لديها من اجل تحقيق اهدافها المخططة					
7	يدرك العاملون في مديرتنا رسالتها واهدافها بشكل يحقق التضامن في العمل					
8	تؤمن مديرتنا باسلوب الرقابة الذاتية لدى عاملها					
9	تشارك مديرتنا عاملها بالمعلومات التي تخص العمل وتشاركهم في اتخاذ القرار					
10	تعمل مديرتنا على اسلوب العدالة في المكافاة والترقيات والتفويض					

الابداع:

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
11	تمتلك الادارة القدرة الابداعية لاقتراح الحلول ومواجهة المشاكل التي تعترضها					
12	تشجع الادارة العاملين على تقديم اعمال مبتكرة تساهم في تحسين جودة خدماتها					
13	تقدم الادارة مبادرات وافكار جديدة باستمرار وحسب تكيفها مع تطورات البيئة الخارجية					
14	تهتم الإدارة العليا بايجاد وسائل اتصال فعالة بين عاملها					
15	تعزز الادارة برامجها الابداعية والابتكارية من اجل تحقيق ميزة تنافسية لها بناء على معطياتها					