



The Employment of Governance of Human Resource and Impact Of Organizational Ambidexterity Analytical exploratory study of the views of a sample of administrative leaders in the Directorate General of education holy province of Karbala

حوكمة المورد البشري وتأثيرها في البراعة التنظيمية
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة

*م.م. ايمان محمد جواد غانمي

*م.م. افراح خضير عبد الرضا غانمي

Abstract

To know the reflection of the dimensions The governance of the human resource represented by (strategic direction, transparency, employee voice, information system) in the General Directorate of Education in Karbala Governorate on organizational dexterity in its dimensions (exploitation, exploration), the research included testing the The governance of the human resource model as a modern technology that has recently emerged to diagnose the extent of the sound use of the directorate's resources and reveal the relationships of association and influence between the dimensions of governance and organizational dexterity. The research expressed a problem that included a number of questions, the meaning of which was to ask about the extent of awareness of senior administrative leaders in the directorate, the field of research, of the importance of The governance of the human resource and its reflection on organizational dexterity? Is there a relationship of association and influence between The governance of the human resource and organizational dexterity at the overall and sub-level? This was done by surveying the opinions of a deliberate sample that included senior, middle and operational administrative leaders, numbering (77) individuals, by using the questionnaire as the main tool for the research, and non-

*المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة- وزارة التربية -العراق

parametric statistical tools were used to analyze and process data and information using the ready-made statistical program SPSS.V. 14)), where a relative scale consisting of eleven degrees was used and the research adopted the existing research method and dimensional analysis. The research reached a conclusion that there is no real relationship or impact between The governance of the human resource and organizational dexterity at the overall level, while this was achieved at the sub-level.

Key words: The governance of the human resource, organizational dexterity.

المستخلص

لمعرفة انعكاس ابعاد حوكمة المورد البشري المتمثلة بـ(التوجه الاستراتيجي، الشفافية، صوت الموظف، نظام المعلومات) في المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء على البراعة التنظيمية بأبعادها بـ (الاستغلال، الاستكشاف) تضمن البحث اختبار نموذج حوكمة المورد البشري بوصفه تقنية حديثة ظهرت في الآونة الاخيرة لتشخيص مدى سلامة استخدام موارد المديرية والكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد الحوكمة والبراعة التنظيمية.

وقد عبر البحث عن مشكلة متضمنة عدد التساؤلات والتي مفادها الاستفهام عن مدى إدراك القيادات الادارية العليا في المديرية مجال البحث لأهمية حوكمة المورد البشري وانعكاسها على البراعة التنظيمية؟ وهل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين حوكمة المورد البشري و البراعة التنظيمية على المستوى الكلي والفرعي؟ وذلك من خلال استطلاع آراء عينة قصدية شملت القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية بلغ عددها (77) فرد من خلال استعمال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث واستعملت أدوات إحصائية لامعلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V. 14) ، اذ تم استخدام مقياس نسبي مؤلف من إحدى عشرة درجة وقد اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي. توصل البحث إلى نتيجة مفادها لا يوجد ارتباط او تأثير حقيقي بين حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي، بينما تحقق ذلك على المستوى الفرعي. الكلمات المفتاحية: حوكمة المورد البشري، البراعة التنظيمية.

المقدمة

تزايد اهتمام الباحثين بالموارد البشري كأحد العناصر الأكثر أهمية وحساسية في التعامل مع الأعمال فقد تبنت الكثير من المنظمات سياسات واجراءات محددة من أجل تحديد مستوى المناورة بين الادارة والعاملين . حيث تبقى هناك حقيقة واضحة هي أن المورد البشري له اهمية كبرى في عملية اتخاذ القرار. فالموارد البشرية في المنظمات تمثل المصدر الرئيس للخطر عندما يتعلق الامر بالامثال لحوكمة الشركات .ومن هذا المنطلق يحاول البحث كشف النقاط عن عدد من المتغيرات الاستراتيجية المهمة التي تلعب دور فاعل في نجاح المنظمات في ظل البيئة الديناميكية . فالبراعة التنظيمية تحقق المبادلة في عملية توزيع الموارد بين استغلال المتاح منها واستكشاف الفرص للحصول على هذه الموارد.

وانطلاقاً من الأهمية آنفة الذكر، جاءت هذه البحث لإظهار العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال اختيار عينة قصدية شملت القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة.

المبحث الاول: منهجية البحث Research methodology

توطئة :-

يتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لمشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومنهجه وفرضياته وأدواته والمخطط الفرضي لها فضلاً عن مجتمع البحث وعينته والاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة والوسائل الإحصائية المستخدمة وذلك من خلال الفقرات الآتية :

أولاً: مشكلة البحث : Research problem

جاءت مشكلة البحث لتفحص واقع نموذج حوكمة المورد البشري في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة التي باتت تشكو من جمود الهيكل التنظيمي وضعف سياسات وممارسات الموارد البشرية وعدم وضوح الرؤيا الاستراتيجية وعدم القدرة على الدخول في مجال المعرفة والاستكشاف وضعف استغلال الموارد بكافة انواعها لتطوير عملها والبراعة فيه ,اذ يدور جدل فكري بسبب سوء ادارة المورد البشري وفقدان النموذج الاكثر اهمية وانعكاس ذلك في تحقيق البراعة التنظيمية وبسبب التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتأثير ذلك في مؤسسات الدولة ككل ومنها مديريات التربية بصورة عامة و مديرية تربية كربلاء المقدسة بصورة خاصة, اذ يعد ذلك تحدياً بحد ذاته يواجه المنظمات ضمن بيئة عملها. حيث تتمحور مشكلة البحث بالاتي :

١- ما مستوى ادراك القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة لمفاهيم حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية ؟

٢- هل توجد علاقة ارتباط بين حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي والفرعي؟

٣- هل تؤثر حوكمة المورد البشري بأبعادها على البراعة التنظيمية؟

ثانياً : اهمية البحث : Importance of Research

تجسد اهمية البحث فيما يأتي :-

- ١- اعتبار هذا البحث محاولة اولية لاختبار مفاهيم حوكمة المورد البشري من خلال الاسهام في معرفة مدى ادراك القيادات الادارية في مديرية تربية كربلاء المقدسة لهذه المفاهيم .
- ٢- يحقق مؤشرات رقمية من واقع حال المديرية يسهم في اكساب القيادات الادارية والعاملين رؤية واضحة عن طبيعة ابعاد الحوكمة .
- ٣- يتوقع من القيادات المسؤولة بعد ادراكها مفاهيم حوكمة المورد البشري ان ادراكها في خلق مناخا داعماً للجودة مما يؤدي الى تحقيق البراعة التنظيمية في المديرية .

ثالثاً: اهداف البحث : Research objectives

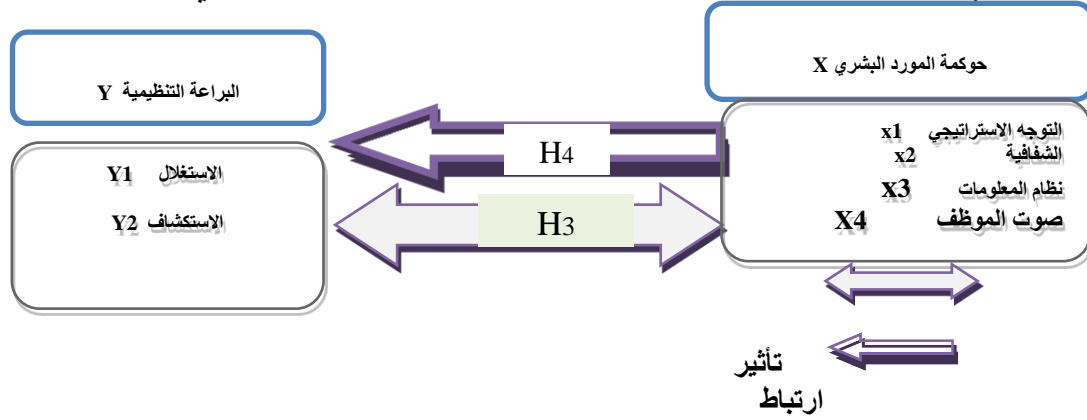
في ضوء مشكلة البحث وأهميتها فإن أهداف البحث تتمثل بالآتي :

- اختبار نموذج حوكمة المورد البشري بوصفه تقنية حديثة ظهرت في الالونة الاخيرة لتشخيص مدى سلامة استخدام موارد المديرية.
- معرفة اي نوع من انواع حوكمة المورد البشري وابعاد البراعة التنظيمية يتقدم على غيره واي منها حقق تراجعا كبيرا .
- الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد الحوكمة والبراعة التنظيمية .

رابعاً : مخطط للبحث : Search chart

في إطار المخطط الفرضي تتفاعل ابعاد حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية ويوضح المخطط مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992, ٢٠٠) وتتكون هذه المتغيرات من متغيرات مستقلة ذات تأثير سببي ، ومتغيرات معتمدة تحدث نتيجة لظاهرة معينة . وهو تصوير ميسر يوضح عدداً من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة , لذا تضمن مخطط البحث وكما موضح بالشكل

ادناه ، متغير البحث التفسيري (حوكمة المورد البشري X) بوصفه متغيرا تفسيريا يرمز له بالرمز (X) وهو يشمل اربعة ابعاد (التوجه الاستراتيجي، الشفافية ، نظام المعلومات، صوت الموظف) والمتغير الاستجابي (البراعة التنظيمية) الذي يرمز له بالرمز (Y) والمتمثل بـ (الاستغلال ، الاستكشاف) وتشير حركة المخطط إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري البحث .



الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر : من إعداد الباحثان

خامساً : فرضيات البحث: Research hypotheses

- في ضوء مشكلة البحث وتوقع مسارات العلاقة بين متغيراته صيغت الفرضيات الرئيسة الآتية :
١. تدرك القيادات الادارية العليا في المديرية واقع ابعاد حوكمة المورد البشري .
 ٢. تدرك القيادات الادارية العليا في المديرية واقع ابعاد البراعة التنظيمية.
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة المورد البشري على المستوى الكلي والفرعي والبراعة التنظيمية .
 - ٤-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لحوكمة المورد البشري على المستوى الكلي والفرعي في البراعة التنظيمية.

سادساً :منهج البحث: Research Methodology : اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، إذ أشار (Bratton, J., & Gold,2003:443) إلى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، وهو تقنية حديثة تسمح بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة. كما أشارت دراسة (Hoobler, & Johnson,2004:13) إلى انه منهج يتصف بالشمول إذ يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غايته، وعلى سبيل المثال المنهج الوصفي والمنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. (الساعدي, ٢٠٠٦: ٣٢- ٣٥)

سابعاً : حدود البحث: Research limits

يتحدد البحث بما يأتي :-

- ١- الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للبحث بالمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة.
- ٢- الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للجانب العملي للبحث للمدة من ١٠ / ١ / ٢٠٢٣ الى ١٠ / ١ / ٢٠٢٣
- ٣- الحدود العلمية : يحدد البحث علميا بما جاء بأهدافه.

ثامنا: مجتمع البحث وعينته: Research community and sample

للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث وتحقيق أهدافه ومساغيه ، لابد من اختيار مجتمع للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه ، وقد جرى اعتماد إحدى المنظمات التابعة لوزارة التربية متمثلة بـ (المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة) . لتحقيق أهداف البحث ولإغناء متطلبات الجانب التطبيقي و لاعتبارات تتطلبها طبيعة الظرف الذي تعيشه هذه الشريحة من المجتمع وما تقدمه من خدمات. مهمة , وجرى تحديد عينة البحث استنادا إلى المعادلة الآتية: (Gleen,2013:14)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

حيث إن :

N = حجم المجتمع n = حجم العينة المطلوبة e = نسبة الخطأ المسموح به

وقد بلغ مجتمع البحث (٩٥) شخصا جرى اختيار عينة قسدية منه قوامها (77) شخصا متمثلة بالسادة المديرين العاملين ومدير الوحدات , تم استرجاع (70) استمارة إذ بلغت نسبة الاستجابة (90 %)

تاسعا : أساليب جمع البيانات والمعلومات: tools for collecting data and information:

لإغناء الجانب النظري للبحث جرى الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية، اما الجانب التطبيقي فقد جرى استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ، وقد تم استخدام مقياس نسبي مؤلف من إحدى عشرة درجة .

عاشرا :أدوات التحليل و المعالجة الإحصائية: Statistical analysis and processing tools

بما إن بيانات الدراسة هي ذات طبيعة لاملعية (Non Parametric) ؛ فقد تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V.14) وكما يأتي :

- ١- التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)
- ٢ - معامل الارتباط كندال (Kendall's tau_b) ٣- معامل الانحدار المتعدد
- ٤- كرونباخ – ألفا ٥- طريقة التجزئة النصفية (Split half).

احد عشر: متغيرات البحث: Research variables

تعد حوكمة المورد البشري المتغير التفسيري للبحث ويتكون من اربعة ابعاد فرعية هي (التوجه الاستراتيجي, الشفافية, نظام المعلومات, صوت الموظف) بالاعتماد على دراسة (kaplen,2013) , اما بالنسبة للبراعة التنظيمية والتي تعد المتغير الاستجابي للبحث فتتكون من بعدين فرعين هما (O'Reilly &. Tushman) لكونهما اكثر ملائمة مع متطلبات البحث.

Theoretical side: الجانب النظري / المبحث الثاني

المحور الاول: حوكمة المورد البشري

اولاً: مفهوم حوكمة المورد البشري : The governance of the human resource Concept

الحوكمة تعني الحكمانية والحكم الرشيد وهناك عدة معاني إلا ان المصطلح باللغة الأم التي جرت الترجمة منها، وهو (Governance) اذ ليس هناك تعريف للحوكمة متفق عليه من لدن الباحثين وذلك لندخله في العديد من الأمور المتعلقة بالمنظمات. (الربيعي، ٢٠١٦ : ١٩) الا ان

هناك مجموعة من المفاهيم التي تطرقت لمعنى الحوكمة منها تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي نصت على انها مجموعة العلاقات بين ادارة الشركة مجلس ادارتها وحملة الاسهم واصحاب المصالح ,كما توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ، وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء. (OECD,2004:١١) وقد عرفها (Martin & McGoldrick,2009:9) على انها نظام للمساءلة والوضوح والإدارة الكفوءة لجميع الموظفين ، وتحديد مبادئ حسن إدارة الموارد البشرية من خلال التطوير الوظيفي والاتصالات والمعاملة العادلة والمشاركة، وعرفها (Kreissl ,2012:٢) بانها السياسات والعمليات التي تساعد في إنجاز الأهداف بشكل أخلاقي بوساطة تقديم إطار لممارسة العمليات المنظمة ، والمعرفة ، والدعم ، وتمكين الأعمال من تعظيم رأس المال البشري، وعرفت على انها عملية التأكد من ان المنظمات الخاصة وغير الحكومية تدار وتخضع وتوجه بصورة مهنية وصحية تحمي حقوق اصحاب المصالح. ولذلك فقد وضعت على حوكمة الشركات عدة اسس وخصائص لتكون متوافقة منها: (Charles ,2014:٣)

- أ- المساءلة والمسؤولية .
- ب- الشفافية
- ت - مجلس الادارة واستقلاليته
- ث- حوكمة المورد البشري وتخطيط تعاقب المديرين التنفيذيين والمكافئات.
- ح - ادارة المخاطر .

ثانيا: عناصر حوكمة المورد البشري:

- هناك خمسة عناصر اساسية لحوكمة المورد البشري التي من خلالها يمكن محاسبة الإدارة بطريقة فاعلة وهي كالآتي : (Mercer,2003:5) و (David,2004:38)
١. الهيكل والمساءلة : تعني التركيز بشكل اساسي على المساءلة الاستراتيجية والتشغيلية والوظيفية .
 ٢. فاعلية المنظمة .
 ٣. مبادئ وفلسفة التشغيل : وتعني وضع الحد الأدنى المخاطرة ومدى تفويض السلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة .
 ٤. الأنشطة الأساسية للإدارة : تشمل برامج تطوير المورد البشري من تخطيط واشراف على مستوى المكافئات وتطوير مهارات للقادة والافراد العاملين .
 ٥. مراقبة الاداء: وهي المقاييس المستعملة لتقييم وظيفة الاتصال وفاعلية العمليات للمساهمة في نجاح المنظمة.

رابعا: ابعاد حوكمة المورد البشري :

عندما تفوض المنظمات أعمالها, تكون ملزمة بوضع مدونة واضحة وقوية للقيم والمبادئ, والتي تعد دليلاً لسلوك الافراد. اذ يعرف بموجبها كل موظف في المنظمة ما يتوقع منه ,اذ انها تعد محاولة لتشجيع الموظفين والمديرين على التفكير واتخاذ قرارات وفق القيم المشتركة (الربيعي, ٢٠١٦ : ٣٠).

ان نظام اتخاذ القرارات لا يقتصر على الاجراءات الداخلية فقط, بل يشمل التفكير في اثر سلوك الافراد, اذ ان الموارد البشرية تضع مبادئ اساسية توجه معايير الرقابة على انظمة الموارد البشرية, كذلك تمكين الموظف لبذل ما لديه من قدرات لنجاح المنظمة . (الربيعي, ٢٠١٦: ٦٧) ومن هذه المبادئ التي اعتمدها الباحثان هي اربع مبادئ لملائمتها لطبيعة مجتمع البحث وهي كالآتي (Kaplan,et.al,2013:3)

- أ- التوجه الاستراتيجي : تمثل الرؤية الاستراتيجية التطلع المستقبلي الذي يحدد رغبة وتوجه المنظمة نحو تحقيق جوانب النجاح والتميز مستقبلاً . وتصفه (Sharda,2009:٩) بأنه "مفهوم شامل يصف فلسفة إدارة المنظمة نحو فهم وإدارة

القوى الداخلية والتصدي للتهديدات واستغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة". ويعرف بأنه المسار الذي تسترشد به المنظمة في رحلتها إلى المستقبل من خلال وضع رؤية استراتيجية لصياغة رسالتها ووضع أهداف واقعية في ضوء متغيرات البيئة. (الرحاوي، ٢٠١٢: ٢٩)

ب- الشفافية : هي الانفتاح داخل سياسات وقرارات الحكومة، وان مثل هذا الانفتاح وتوفير المعلومات المطلوبة سيعملان على التقليل من مدى سوء استخدام الموارد ودعم المقدرة العامة لمحاسبة الحكومات وإسنادها . (Rogers,2007:٢) وعليه فان الشفافية تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن الغموض، وهي أيضاً وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات البيئية. (العامري، ٢٠١٠: ٦٨)

ت- نظام المعلومات : يعتبر نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرين في صنع القرارات المتعلقة بفاعلية العنصر البشري ورفع مستوى أدائه لتحقيق أهداف المنظمة(السالم ٢٠٠٠: ٤٣٥)

اذ يعد نظام معلومات الموارد البشرية من الأنظمة الفرعية المهمة لنظام المعلومات الإدارية في المنظمات الحديثة وهو يجسد اهتمام إدارات المنظمات في التعامل مع الموارد البشرية لديها من خلال توفير المعلومات والحقائق المتعلقة بالعاملين وسياسات واستراتيجيات الأفراد وبما يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشري.(العكاوي، ٢٠٠٦: ١٦) اذ يتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية المتصلة والمتراصة مع بعضها البعض مستخدمة مجموعة من الأساليب والوسائل والآلات والمعدات التي يتعامل معها العنصر البشري للحصول على معلومات تتميز بخصائص نوعية وكمية تتمثل بـ : (الدقة ، التوقيت ، الشمولية ، الاعتمادية) ، وتستخدم من قبل الإدارات المختلفة في اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط وتوظيف وتدريب وتطوير وتحديد الأجور والرواتب وتقويم أداء المورد البشرية في المنظمة . (حديد، ٢٠٠٣: ٣٧)

ث- صوت الموظف: وتمثل تصرفات وسلوك الافراد في المنظمات . اذ ينظر (Benson,2000:٢٦١) الى اليه على انه تفعيل العوامل الفاعلة للأفراد وذلك لشعورهم بان عملية تحقيق الاهداف تكون من خلال المشاركة فينتج عمل روحي نابع من الثقة تجعل الافراد يرتبطون بعملهم.(Ackers,et.al,2004:32) وينظر اليه على انه بناء استباقي للتعبير عن اقتراحات للتغيير الموجه وغير الموجه , اذ ينبغي أن يعزز القدرة على التمييز بين أشكال الصوت وإجراء تحليلات تجريبية أكثر دقة. فقد تم تصنيفه الى ثلاثة أنواع وهي (الصوت الاجتماعي، الصوت الدفاعي، الصوت المؤثر) . (Dyne,et.al,2003:1369)

المحور الثاني : البراعة التنظيمية

اولاً: مفهوم البراعة التنظيمية:Organizational Ambidexterity Concept

يعد موضوع البراعة التنظيمية من اهم المواضيع التي اثارها باحثين حول المنظمات اذ ان التعقيد وسرعة التغيير التي تواجه العديد من المنظمات يتوجب عليها تطوير المنتجات مما يتطلب وجود براعة (O'Reilly,et.al,2004:٢٢) كما ان المنظمة البارعة تمتلك وحدات عمل قادرة على ممارسة أنشطة الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة بشكل اني (Venkatraman2007,٤)، اذ ان البراعة يمكن تجسيده على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم.(Tempelaar,et.al,2009:75) . اما بالنسبة لـ (Markides& Chu,2010:٥) فيرى بانها قدرة المنظمة على ادارة الطلبات في بيئة هامة وذات صراع مستمر . وبينما كان رأي (Wulf& Blarr,2010:٢) بأن البراعة التنظيمية

هي عبارة عن أنشطة الاستكشاف والاستغلال خاصة بالتعلم الجذري .إذ تساعد هذه الأنشطة على خلق التنوع لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجددة . في حين ان(٣: ٢٠١٠ Shoo, عرفها بأنها قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة . وتقاس البراعة التنظيمية ببعدي الاستغلال والاستكشاف .

بدأ بعض الباحثين مؤخراً في وصف الاستكشاف والاستغلال بأنشطة مستقلة ، متعامدة مع بعضها البعض ، بحيث يمكن للشركات اختيار المشاركة في مستويات عالية من كلا النشاطين في نفس الوقت ، وقد تم التأكيد على ان البراعة تتعلق بقدرة الشركة لتحقيق مستويات عالية من الاستكشاف والاستغلال.

ثانياً- ابعاد البراعة التنظيمية :

أ - الاستغلال هو استعمال الأنشطة التي تحقق الكفاءة وهو يركز على العمليات وتقليل الكلف لتحسين الاداء . لذلك المنظمات المتوجهة نحو الاستغلال تهدف الى تحقيق كفاءة عالية من خلال التركيز على الانتاج والعمليات لتقليل الكلف. (Wulf& Blarr,2010:2) و اضاف (البناء،٢٠١٦) ان هنالك فرص تبدو خارج استراتيجيات المنظمة وان تقويم الفرص خارج الاستراتيجية يشكل نشاط اساسي للفرص التي قد تميل بتركيبات السوق والتعرف على فرص جديدة كونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمنظمة مع الاهداف والتحرك باتجاه موازنة بين التوسيع والتكامل الاستراتيجي .

ب- الاستكشاف : يعرف الاستكشاف من وجهة نظر (Wulf& Blarr,2010:2) بأنه التركيز على الابداع والنمو لغرض ضمان الفاعلية . فالمنظمات تعمل على ايجاد المرونة التعلم من خلال التجربة والمباشرة بمشاريع ذات مخاطرة عالية. (Gibson& Birkinshaw,2004:209) اذ انه يعني البحث والاستقلالية والابداع. (Charles& Tushman ,2013:4)

أن العمليات الاستكشافية والاستغلالية يمكن أن تكون داعمة لبعضها البعض ، اذ أن الجهود الاستغلالية يمكن أن تحسن فاعلية المنظمة في استكشاف المعرفة الجديدة وتطوير الموارد التي تدعم المنتجات والأسواق الجديدة و الاستعمال المتكرر للمعرفة والموارد المتاحة يمكن الادارة من أن تصبح أكثر وعياً وأن يكون لديها فهم أعمق لوظائف المعرفة والموارد الموجودة مما يؤدي الى ان تكون المنظمة أكثر قدرة على الشروع في عمليات إعادة تشكيل مختلفة للمعارف والموارد الموجودة بالفعل تحت سيطرتها ، والقدرات المرتبطة بالاكشافات الجديدة في المنتجات والأسواق. يمكن لهذه القدرة أن تسهل وتشجع الاستكشاف وهي مرتبطة بالتجديد التنظيمي وتطوير منتجات وتقنيات جديدة ناجحة . يمكن الاستفادة من المعرفة والموارد التنظيمية بشكل فاعل عبر كلا النوعين من الأنشطة ، فيمكن أن تكمل العمليات الاستكشافية والاستغلالية بعضها البعض مما يؤدي الى تحسين أداء المنظمة (Cao,et.al,2009:784)

المبحث الثالث \ المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحليلاً للعوامل الأساسية لفقرات استبانة الدراسة ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وكما يأتي:

اولاً: تحليل العوامل الأساسية لفقرات استبانة الدراسة

ان الجهد الإحصائي لكي يصل الى تحديد مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة، فانه توجه إلى استعمال أسلوب تحليل العوامل الاساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي(SPSS) لبناء نموذج التحليل العاملي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة وبالتالي لكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً، ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق أسلوب(PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير(Rotated Matrix) والمسماة بـ(Varimax With Kaiser Normalization) اذ جرى تحليل مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات وظهر

ميل التدوير الى الالتقاء عند سبعة تكرارات (عوامل و جذور) من خلال مصفوفة المكونات لعينة البحث ، والتي مثلتها القيم القاعدية التي هي اكبر من واحد، وتأتي اهمية العامل من خلال مقدار تفسيره للتباين البالغ (88.912) وكذلك مقدار الزيادة التي يضيفها عامل بوجود عوامل اخرى، وبالنظر لكون مصفوفة التدوير قد جاءت بعدد كبير من العوامل فان الحل الأمثل قد ترشح من خلالها ولم تعد هناك اهمية للحصول على مصفوفة المكونات وكما في الجدول (١) :

الجدول (١) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

العامل (الجذر)	معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			استخلاص نسب تشبع مجموع المربعات Extraction Sums of Squared Loadings			نسب تدوير مجموع المربعات Rotation Sums of Squared Loadings		
	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي
1	24.108	24.108	6.027	24.108	24.108	6.027	19.452	19.452	4.863
2	44.772	20.664	5.166	44.772	20.664	5.166	36.466	17.013	4.253
3	57.201	12.429	3.107	57.201	12.429	3.107	51.932	15.466	3.867
4	69.091	11.891	2.973	69.091	11.891	2.973	64.932	13.001	3.250
5	78.671	9.580	2.395	78.671	9.580	2.395	74.386	9.454	2.364
6	84.810	6.138	1.535	84.810	6.138	1.535	82.451	8.065	2.016
7	88.912	4.102	1.026	88.912	4.102	1.026	88.912	6.460	1.615
8	92.290	3.378	.844						
9	94.580	2.290	.572						
10	96.478	1.899	.475						
11	97.796	1.318	.330						
12	98.618	.822	.205						
13	99.043	.425	.106						
14	99.380	.336	.084						
15	99.579	.200	.050						
16	99.704	.124	.031						
17	99.796	.093	.023						
18	99.863	.067	.017						
19	99.918	.055	.014						
20	99.957	.039	.010						
21	99.977	.020	.005						
22	99.987	.010	.002						
23	99.993	.007	.002						
24	99.998	.005	.001						
25	100.000	.002	.000						

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (٢) مصفوفة التدوير العوامل

	1	2	3	4	5	6	7
x11	-.258-	-.236-	.009	.177	.739	-.466-	-.057-
x12	.340	.216	-.284-	-.256-	.410	.467	.192
x13	.874	-.003-	.353	.131	-.115-	-.185-	.043
x14	.119	.119	.756	.497	-.145-	-.170-	-.018-
x15	-.802-	-.247-	.130	.341	-.162-	-.071-	-.009-
x16	-.581-	-.497-	.176	.515	-.255-	-.037-	-.046-
x17	-.443-	.149	.647	-.161-	-.219-	.154	.106
x21	.055	.823	5.543E-5	-.047-	-.241-	.280	.114
x22	-.010-	.628	.647	.175	.014	.139	.158
x23	-.032-	.398	.877	-.027-	.035	-.059-	-.032-
x31	-.784-	.348	.326	-.211-	.007	.069	.155
x32	-.478-	.435	.370	-.275-	-.389-	.165	-.178-
x33	-.035-	.082	-.043-	-.040-	.014	.201	.958
x41	-.042-	.848	.140	.239	.034	.052	-.044-
x42	-.088-	-.086-	.090	.936	-.033-	.239	.104
x43	-.149-	.164	-.087-	.911	-.079-	-.119-	-.149-
x44	.109	.854	.222	-.176-	.027	-.242-	-.043-
y11	.302	.554	.332	-.278-	.111	-.548-	.232
y12	.890	.047	-.303-	-.122-	-.036-	.033	.261
y13	.862	.162	.105	-.272-	-.047-	.105	-.274-
y14	-.066-	.056	.071	.096	-.226-	.898	.267
y21	.077	.583	-.662-	.294	-.224-	-.005-	.251
y22	.306	.126	-.590-	.017	.525	.161	.300
y23	.319	.275	-.318-	.339	.430	-.180-	-.298-

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

الجدول (٣) نسب التشبع ومستوى الاهمية لفقرات التوجه الاستراتيجي

ت	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التشبع	الاهمية
١	التوجه الاستراتيجي	تنبثق رؤية استراتيجية الموارد البشرية التي تعمل بها المديرية من المعايير الاخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع.	0.739	مشبعة
٢		تتصف رؤية استراتيجية الموارد البشرية بالوضوح والتماسك .	0.467	مشبعة
٣		تركز رؤية استراتيجية الموارد البشرية على تحديد القيم الاساسية للنجاح .	0.874	مشبعة
٤		تتسم رؤية الموارد البشرية بانها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل	0.756	مشبعة
٥		استراتيجية الموارد البشرية شريك اساسي لبناء استراتيجية المديرية .	0.341	غير مشبعة
٦		ان رسالة المديرية تترجم رؤيتها ازاء اهمية المورد البشري .	0.515	مشبعة
٧		غايات المديرية واهدافها تسير وفق جدولة زمنية لتجسيدها على ارض الواقع .	0.643	مشبعة

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (٤) نسب التشبع ومستوى الاهمية لفقرات الشفافية

ت	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التشبع	الاهمية
٨	الشفافية	تفصح المديرية عن المعلومات المهمة المتعلقة بالمورد البشري في الوقت المناسب .	0.823	مشبعة
٩		تقدم المديرية صورة حقيقية عن سياسة مكافآت اعضائها .	0.647	مشبعة
١٠		تقدم المديرية صورة حقيقية عن المؤهلات الشخصية لأعضائها وكيفية اختيارهم .	0.877	مشبعة

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (٥) نسب التشبع ومستوى الاهمية لفقرات نظام معلومات الموارد البشرية

ت	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التشبع	الاهمية
١١	نظام معلومات الموارد البشرية	يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ .	0.348	غير مشبعة
١٢		تمتلك المديرية نظام معلومات للموارد البشرية يميزها عن غيرها من المديرية	0.435	مشبعة
١٣		تعمل المديرية على توثيق المعلومات الخاصة بالعاملين بشكل دقيق .	0.958	مشبعة

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (٦) نسب التشبع ومستوى الاهمية لفقرات صوت الموظف

ت	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التشبع	الاهمية
	صوت الموظف	يمتلك العاملون في المديرية المؤهلات الكافية والقدرات الفكرية والمعرفية للتأثير في صنع القرار .	0.848	مشبعة
		تحرص المديرية على رفع مستوى ادائها من خلال مشاركة العاملين .	0.936	مشبعة
		يعتقد العاملون ان اهدافهم الشخصية تتحقق بتحقيق اهداف المديرية .	0.911	مشبعة

مشبعة	0.854	تكاليف المديرية بعض العاملين بمهام رئاسة بعض اللجان والاجتماعات المتعلقة بالعمل.		
-------	-------	--	--	--

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

البراعة التنظيمية

الجدول (٧) نسب التشبع ومستوى الاهمية لفقرات الاستغلال

ت	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التشبع	الاهمية
	الاستغلال	تحاول المديرية استعمال الموارد شكل كبير جدا .	0.554	مشبعة
		تهتم المديرية بتلبية حاجات الزبائن الحاليين اكثر من المحتملين.	0.890	مشبعة
		لدى المديرية القدرة على تحسين انشطتها لخلق قيمة بالامد القريب.	0.862	مشبعة
		تسعى المديرية للتوسع في المهارات والمعارف الحالية لديها .	0.898	مشبعة

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (٨) نسب التشبع ومستوى الاهمية لفقرات الاستكشاف

ت	المتغير الفرعي	الفقرة	نسبة التشبع	الاهمية
	الاستكشاف	تتمكن المديرية من التنبؤ بحدوث الاحداث عند البدء بمشروع جديد.	0.583	مشبعة
		لدى المديرية القدرة على تحسين الفرص الحالية.	0.525	مشبعة
		لدى المديرية استعدادا تاما للتكيف لتقلبات البيئية.	0.430	مشبعة
		تميل المديرية الى وضع الاهداف التي تقدم تحدي لي وللآخرين.	0.824	مشبعة

تشير معطيات الجداول (٤، ٣، ٥، ٦) الى ان جميع نسب التشبع التي حققتها فقرات الاستبانة لمتغير حاكمية الموارد البشرية قد تجاوزت نسبة التشبع الملائمة والبالغة (40%) بحسب الفقرات (١-٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩-١٠-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧) باستثناء الفقرات (٥، ٧) التي تشير الى:

١. لا تعد استراتيجية الموارد البشرية شريك اساسي لبناء استراتيجية المديرية.
٢. يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بعدم الدقة والحداثة وسرعة التنفيذ.
اما فيما يتعلق بالمتغير الاستجابي فان جميع الفقرات قد حققت تميزا لتجاوزها نسب التشبع، وعلى هذا الاساس تعد العينة مدركة تماما وبتقدم واقع المتغيرين.
ثانيا: اختبار علاقات الارتباط لمتغيرات البحث: افترض ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (حوكمة المورد البشرية والبراعة التنظيمية)، على مستوى المتغيرات الرئيسة للبحث، وتحقيقا للفائدة بشكل اعم ولتبيان أي الأبعاد الفرعية من المتغير التفسيري أكثر او اقل ارتباطا مع الأبعاد التي يتضمنها المتغير الاستجابي فقد انبثقت عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية وكما يأتي:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية والبراعة التنظيمية.
٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.
٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموظف والبراعة التنظيمية.

بعد ربط فقرات متغيرات البحث الرئيسة والفرعية وكما ورد في الفرضيات أعلاه، وباستعمال معامل ارتباط (كندال ويلز) أفرزت مصفوفة الارتباط وكما في الشكل (٢) النتائج المبينة تحت مستوى معنوية تراوح بين (0.01) و (0.05) ونتج عن ذلك ما يأتي:

الشكل (٢) مصفوفة ارتباط كندال لعلاقة حوكمة الموارد البشرية بأبعادها والبراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	المتغيرات الفرعية	التوجه الاستراتيجي	الشفافية	نظام معلومات الموارد البشرية	صوت الموظف	حوكمة المورد البشري
التوجه الاستراتيجي	1	-0.030	0.149	0.113	0.341**	-0.353**
الشفافية		1	0.275**	0.676**	0.513**	0.254**
نظام معلومات الموارد البشرية			1	0.258**	0.539**	-0.141
صوت الموظف				1	0.518**	0.110
حوكمة المورد البشري					1	-0.013
البراعة التنظيمية						1

0.05 مستوى

معنوية

*

0.01 مستوى معنوية

**

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية) إذ حققت البيانات علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عكسية- (0.353^{**}) وبمستوى معنوي (0.000) اي بحدود ثقة (100%) .

٢. قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية والبراعة التنظيمية) (0.254^{**}) وبمستوى معنوية (0.008) اي بحدود ثقة (99.992)

٣. عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية) تحت اي مستوى من المعنوية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معلومات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية).

٤. عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموظف والبراعة التنظيمية) تحت اي مستوى من المعنوية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معلومات صوت الموظف والبراعة التنظيمية).

أما على المستوى الكلي لم تحقق حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وكما مبين في المصفوفة وتحت اي مستوى من معنوية وهذا يؤكد رفض الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية)، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية) تحت اي مستوى من المعنوية.

ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي أفادت بـ(وجود تأثير دال إحصائيا لحوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن حوكمة المورد البشري (X) تؤثر في البراعة التنظيمية (Y)، ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant) إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (٧٧) شخصاً، فقد كانت: البراعة التنظيمية = (7.003) + (-0.175) حوكمة لمورد البشري

الجدول (٩) ملخص النموذج

النموذج	R	R Square	R Square المعدل	Std. الخطأ المعياري
1	.175a	.031	.016	.50300

X (الثابت) المتغير التفسيري: a

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (١٠) جدول تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F معامل	مستوى المعنوية
Regression	.542	1	.542	2.142	.148a
Residual	17.205	68	.253		
Total	17.747	69			

X (الثابت) المتغير التفسيري: a

y المتغير المعتمد: b

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (١١) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		t معامل	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا			
1	7.003	.755			9.279	.000
(ال) ثا بت (x	-.171-	.117	-.175-		-1.463-	.148

y المتغير المعتمد: a

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

يتضح إن (F) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على إن منحنى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (X , Y) وتحت أي مستوى من مستويات المعنوية . ومما يدعم ذلك ما يأتي:

ان الثابت (a) يساوي (7.003).
 ان زاوية الميل الحدي (B) تساوي (-0.175) بمستوى معنوية (0.148) وهذا يعني ن زيادة بمقدار واحد صحيح في حوكمة المورد البشري بوصفها السائد عند اعداد الدراسة تقود الى تراجع في البراعة التنظيمية بمقدار (-0.175)
 ان معامل التحديد يساوي (0.487) وهذا يعني حوكمة المورد البشري تفسر (0.487) وان (0.513) من التباين هو ناتج عن عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار.
 وهذا يشير الى عدم قبول هذه الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تأثير دال احصائي لحوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية).
 وبعد اختبار تأثير حوكمة المورد البشري في البراعة التنظيمية على المستوى الكلي للمتغيرين سيجري اختبار العلاقة على مستوى الابعاد الفرعية لحوكمة المورد البشري وكما يأتي:
 افادت مخرجات التحليل الاحصائي للبيانات التي جرى الحصول عليها ان علاقة تأثير ابعاد حوكمة المورد البشرية في البراعة التنظيمية تتحكم فيها العلاقات الاتية:
 الجدول (١٢) ملخص النموذج

النموذج	R	R Square	R Square المعدل	الخطأ المعياري Std.
1	.719a	.516	.487	.36339

المتغير التفسيري (الثابت) d, c, a,

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (١٣) جدول تحليل التباين ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.163	4	2.291	17.348	.000a
Residual	8.583	65	.132		
Total	17.747	69			

المتغير التفسيري (الثابت) a.: d, c, a,

المتغير المعتمد Y b:.

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (١٤) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معامل t	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا		
1 (الثابت)	8.882	.608		14.603	.000

a	-0.515	0.087	-0.541	5.920	0.000
b	0.277	0.081	0.434	3.436	0.001
c	-0.308	0.068	-0.473	4.519	0.000
d	0.057	0.073	0.087	0.777	0.440

المتغير التفسيري a:

y

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

من الجدول (١٤) يتضح ان تقدير معادلة الانحدار الخطي بين ابعاد حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية: هي كالآتي:

البراعة التنظيمية = $8.882 + 0.541 -$ (التوجه الاستراتيجي) $+ 0.434$ (الشفافية) $+ 0.473$ (نظام معلومات الموارد البشرية) $+ 0.087$ (صوت الموظف)

يتضح ايضا ان (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على ان منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X1, X2, X3, X4) و (Y) وبحود ثقة (100%) وهذا يشير الى قبول الفرضية. ان الثابت (a) يساوي (8.882).

ان زاوية الميل الحدي (B1) تساوي (-0.541) بمستوى معنوية (0.000) وهذا يعني ن زيادة بمقدار واحد صحيح في التوجه الاستراتيجي بوصفها السائد عند اعداد الدراسة تقود الى تراجع في البراعة التنظيمية بمقدار (-0.541)

ان زاوية الميل الحدي (B2) تساوي (0.434) بمستوى معنوية (0.001) وهذا يعني ن زيادة بمقدار واحد صحيح في الشفافية بوصفها السائد عند اعداد الدراسة تقود الى تراجع في البراعة التنظيمية بمقدار (-0.175)

ان زاوية الميل الحدي (B3) تساوي (-0.473) بمستوى معنوية (0.000) وهذا يعني ن زيادة بمقدار واحد صحيح في نظام معلومات الموارد البشرية بوصفها السائد عند اعداد الدراسة تقود الى تراجع في البراعة التنظيمية بمقدار (-0.473)

ان زاوية الميل الحدي (B4) تساوي (0.087) بمستوى معنوية (0.400) وهذا يعني عدم معنوية علاقة التأثير لصوت الموظف في البراعة التنظيمية .

ان معامل التحديد يساوي (0.487) وهذا يعني حوكمة المورد البشري تفسر (0.487) من سلوك البراعة التنظيمية وان (0.513) من التباين هو ناتج عن عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وهذه المؤشرات تشير الى قبول هذه الفرضية.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أ-الاستنتاجات: يعرض هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها الجهد الاحصائي فضلا عما استشفه الباحثين من استنتاجات ميدانية جرى الاطلاع عليها، وهي كالآتي :

١. يمتلك المديرين في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء ادراك عالي بأبعاد حوكمة المورد البشري (صوت الموظف، الشفافية، التوجه الاستراتيجي، نظام معلومات الموارد البشرية) وكذلك الحال بالنسبة لأبعاد البراعة التنظيمية لاسيما بُعدي (الاستغلال، الاستكشاف) اذ حققت اغلب الفقرات درجة مميزة.

٢. يلاحظ ان هناك درجة اتفاق بين المديرين في المديرية المعنية ازاء التوجه الاستراتيجي الذي حددته المديرية باستثناء اعتبار استراتيجية الموارد البشرية شريك اساسي في لبناء استراتيجية المنظمة.
- بينما يكن هناك اتفاق حول ما يتعلق بكون استراتيجية المورد البشري شريك اساسي لبناء الاستراتيجية الكلية للمديرية.
٣. تفصح المديرية عن المعلومات المتعلقة بالمورد البشري والمؤهلات الشخصية للعاملين وسياسة المكافآت في المديرية اذ يلاحظ تراجع في الدقة والحدثة وسرعة التنفيذ في نظام معلومات الموارد البشرية وهذا يشكل نقطة ضعف النظام.
٤. لدى العاملين في المديرية المؤهلات الكافية لتكليفهم بمهام رئاسة بعض اللجان والاجتماعات المتعلقة بالعمل مما يؤدي الى رفع اداء المديرية.
٥. ظهر انه لا يوجد ترابط حقيقي بين حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي
- اذ ان التوجه الاستراتيجي للمديرية يسير باتجاه معاكس تماما للبراعة التنظيمية.
٦. ترتبط الشفافية ونظام المعلومات البشرية والبراعة التنظيمية بعلاقة حقيقية، بينما لم تظهر علاقة ارتباط بين بُعد صوت الموظف والبراعة التنظيمية.
٧. لا يوجد تأثير معنوي لحوكمة المورد البشري في البراعة التنظيمية على المستوى الكلي.
- ب - التوصيات: استناداً إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات، يمكن الوصول إلى جملة من التوصيات التي يمكن ان تقدم حلولاً لتساؤلات مشكلة البحث وكما يأتي:
١. اعادة تأهيل ثقافة العاملين في المديرية بما ينسجم مع اعتماد مبادئ حوكمة المورد البشري لتأسيس ثقافة مؤسسية تؤمن بحوكمة المورد البشري من خلال برامج ودورات مكثفة.
٢. ضرورة تكليف جهة رسمية في المديرية للعمل على تحديث نظام المعلومات البشرية لزيادة الدقة وسرعة التنفيذ وتعنى بنشر ثقافات جديدة في المديرية تتضمن زيادة الفهم بمفاهيم حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية وانجاز التغيرات المطلوبة بما يتلاءم مع المتطلبات البيئية.
٣. تضمين استراتيجية الموارد البشرية مهمة اعداد برامج تدريبية خاصة لترسيخ اهداف ومتطلبات حوكمة المورد البشري على ان تتساير هذه الاستراتيجية مع الاستراتيجية الكلية للمديرية.
٤. وضع استراتيجية فاعلة للجذب والاستقطاب والتوظيف في المديرية بما يسمح بدخول دماء جديدة من العاملين يجري اعدادها على وفق الفهم الجديد للمورد البشري واليات التحكيم الجديدة يعملون بوعي عال يستند الى ادراكهم لفلسفة حوكمة المورد البشري.
٥. وضع ضوابط للملائمة بين خواص العاملين وخصائص الوظائف يستند الى استثمارهم استثماراً امثلاً في اطار هيكل عمل حوكمة المورد البشري وخصائص المنظمة البارعة.
٦. اعتماد العمل بالقواعد الاساسية والقوانين لحوكمة المورد البشري والتي تتلخص بالشفافية والوضوح في تحديد عمل المورد البشري عند رسم استراتيجية المديرية.
٧. تقديم خطة معتمدة على المهارة في النظام الاشمل للحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين بصورة اكبر للتطور والتفوق في المهارات الجديدة لملائمة استراتيجية المديرية .
٨. اقامة ورشة برئاسة الافراد الذين يتمتعون بقدرات ابداعية وقدرات عالية لتوضيح اهمية القدرة على احداث التوازن المرغوب بين الاداء الاستغلالي والاداء الاستكشافي والتنقل بينهما مع سهولة التكيف وكيفية بناء صورة جيدة لدى المجتمع من خلال استحداث وحدة متابعة تقنية وادارية مرتبطة بالإدارة العليا مباشرة لغرض الوقوف على احداث المستجدات في التطورات التقنية .

المصادر

- 1 السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حrchوش ، (٢٠٠٠) ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية الكتب للطباعة والنشر ، بغداد.
- 2 الربيعي ، رشا عباس عبود ، (٢٠١٦) " توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة ، دراسة - تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية ، إطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
- 3 حديد ، عامر اسماعيل عبد الله يونس ، (٢٠٠٣) " واقع استخدام تقانة المعلومات في نظام معلومات الموارد البشرية دراسة حالة لمجموعة من المنظمات الصناعية الحكومية في محافظة نينوى، جامعة الموصل .كلية الادارة والاقتصاد رسالة ماجستير.
- 4 الرحاوي ، سوزان محمود محمد ، (٢٠١٢) " دور التوجه الاستراتيجي في إمكان إقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد – دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء لمنظمات صناعية مختارة في مدينة الموصل رسالة ماجستير ، ادارة صناعية ' جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد .
- 5 العامري ، علي عبد الحسين حميدي، (٢٠١٠) " دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الاداري دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد رسالة ماجستير.
- 6 العلكاوي ، باسل محمود طه، (٢٠٠٦)، دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف (دراسة تطبيقية في المعهد التقني والكلية - التقنية بالموصل) رسالة ماجستير ، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد .
- 7 البناء ، زينب مكي محمود، (٢٠١٦) " دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري " مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الرابع ، العدد الثاني ، علمي . ٢٢٨- ٢٥٦.
- 8 Ackers, P., Marchington, M, Wilkinson A, Dundon T (2004) Partnership and Voice, with or Without trade unions: Changing UK management approaches to organizational participation. In: Stuart M and Martinez Lucia eds
- 9 Benson J.(2000) 'Employee voice in union and non-union Australian workplaces', British Journal of Industrial Relations. Vol. 38, No. 3.
- 1 Bratton ,J., & Gold ,J., (2003) , "Human Resource Management: Theory andPractice" ,3rded., London, Palgrave Macmillan.
- 1 Cao, Qing, Gedajlovic, Eric and Zhang, Hongping (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies and synergistic effects." Organization Science, 20: 781-796.
- 1 Charles A. O'Reilly III ,Michael L. Tushman ,(2013) ' Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future ,Harvard Business School Academy of Management Perspectives (in press)
- 1 Charles Saliba, April 14 & 15, (2014) HR Governance - The Real GateKeeper,, USEK,Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship <http://www.thehrreview.com>
- 1 David, Hilborn, (2004),HR Governance: Engaging Key Stakeholders

- for Superior HR Performance, Workspan; Sep; 47, 9; ProQuest Central.
- 1 Dyne, Linn Van, and Botero, Isabel C., (2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies 40:6 September, 2002-2380. 23.
 - 1 Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 1, 2004.
 - 1 Gleen D.I., (2013), "Determining sample size", Gainesville, FL : Florida State University, PEOD6 <http://edis.ifas.ufl.edu>
 - 1 Hoobler, J. M. & Johnson, N. B., (2004), "An Analysis of Current Human Resource Management Publications". Personnel Review
 - 1 Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. (2009) "Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms". Organization Journal Science, Vol. 20, No. 1.
 - 2 Kaplan. Avril D, Sarah Dominis, John GH Palen and Estelle E Quain, (2013), Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries, Human Resources for Health 11:6. Submit your manuscript at www.biomedcentral.com/submit.
 - 2 Kreissl B. (2012) "What is HR governance?" Canadian HR reporter [Internet: <http://www.hrreporter.com/blog/hr-policiespractices/archive/2012/09/11/what-is-hr-governance>; downloaded on 2015-03-10].
 - 2 Markides, Constantinos & Chu, Wenyi (2010) "Innovation through Ambidexterity: How to Achieve the Ambidextrous Organization" London & Taiwan.
 - 2 Martin and McGoldrick, (2009), Theorising the links between HR and Governance: issues and challenges for HRD, Conference University Forum for Human Resource Development, 13th July
 - 2 Mercer, (2003), Why HR Governance Matters: Managing the HR Function for Superior Performance,
 - 2 OECD (2004), Principles of Corporate Governance. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
 - 2 O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004) "The ambidextrous organization". Harvard Business Review, Vol. 82, No. 1.
 - 2 Papachroni A., Heracleous L. & Paroutis S., (2014), "Organizational Ambidexterity Through the lens of paradox Theory: Building a Novel Research Agenda", Journal of Applied Behavioral Science 1-23.
 - 2 Rivett P., (1992), "Principle Model Building", New York John Wiley
 - 2 Rogers, D. James (2007) "Accountability and governance in sierra

Leone ",Governor of Bank of sierra Leone at the second Audit Risk and Governor Africa conference, Zanzibar , Tanzania , 17-20 July .

- 3 Sharda, Kirti, (2009), Strategic orientation of outsourcing firm:
- 3 Shoo(2010) " when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities" China
- 3 Venkatraman, N., Lee, Chi-Hyon and Iyer, Bala (2007). Strategic ambidexterity and sales. Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector , earlier version presented at the Academy.1-45..
- 3 Wulf T., Stubner S. & Blarr W.H., (2010) , " Ambidexterity and the concept of fit in Strategic Management – Which Better Predicts Success ? " , Working Paper , No. (89) .