



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 لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة ل التربية 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-

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(التجه 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 الأخيرة 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 الإدارية 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 الرئيسية للبحث واستعملت أدوات إحصائية لامعلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V. 14) ، اذ تم استخدام مقياس نسيبي مؤلف من إحدى عشرة درجة وقد اعتمد البحث منهجه البحث القائم والتحليل البعدى. 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

تزداد اهتمام الباحثين بالمورد 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 بالامتثال 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 المنتاج 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 وعيته والاختبارات الخاصة باستماره الاستبانة والوسائل الإحصائية المستخدمة وذلك من خلال الفقرات الآتية :

اولاً: مشكلة البحث : Research problem

جاءت مشكلة البحث لتفحص واقع نموذج حوكمة المورد البشري في المديرية العامة ل التربية كربلاء المقدسة التي بانت تشكو من جمود الهيكل التنظيمي وضعف سياسات و ممارسات 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 كل ومنها مديريات التربية بصورة عامة و مديرية تربية كربلاء المقدسة بصورة خاصة، اذ يعد ذلك تحدياً بحد ذاته يواجهه المنظمات ضمن بيئتها عملها. حيث تتحول 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 الحكومة .
- ٣- يتوقع من القيادات المسئولة بعد ادراكتها مفاهيم حوكمة المورد البشري ان ادراكتها في خلق مناخاً داعماً للجودة مما يؤدي الى تحقيق البراعة التنظيمية في المديرية .

ثالثاً: اهداف البحث : Research objectives

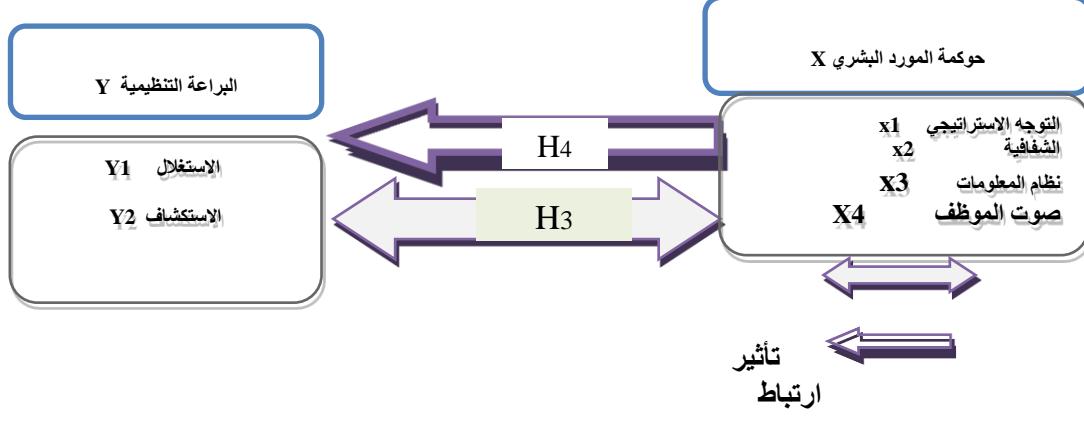
في ضوء مشكلة البحث وأهميتها فإن أهداف البحث تتمثل بالآتي :

- اختبار نموذج حوكمة المورد البشري بوصفه تقنية حديثة ظهرت في الاونة الاخيرة لتشخيص مدى سلامه استخدام موارد المديرية.
- معرفة اي نوع من انواع حوكمة المورد البشري وابعاد البراعة التنظيمية يتقدم على غيره واي منها حق تراجعاً كبيراً .
- الكشف عن علاقات الارتباط والتاثير بين ابعاد الحكومة 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 الملخص الرئيسية للواقع الذي تهتم به (Rivett, ٢٠٠٢) وت تكون 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) 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 ب (الاستغلال ، الاستكشاف) وتشير حركة المخطط إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري البحث .



المصدر : من إعداد الباحثان

Research hypotheses خامساً : فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وتوقع مسارات العلاقة بين متغيراته صيغت الفرضيات الرئيسية 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.

السادس منهج البحث: Research Methodology : اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدى ، إذ أشار (Bratton, J., & Gold, 2003:443) إلى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتى تجعل البحث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراقبة ونظامية، وهو تقنية حديثة تسمح بمزج نتائج البحوث التى تتشابك 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 غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج الوصفي والمنهج التجريبى كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. (الساعدي, ٢٠٠٦: ٣٢-٣٥)

سابعاً : حدود البحث: Research limits

يُحدَّد الْبَحْثُ بِمَا يَأْتِي :-

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

ثاماً: مجتمع البحث وعينته Research community and sample:

لإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث وتحقيق أهدافه ومساعيه ، لابد من اختيار مجتمع للبحث ينفق 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 ولإغفاء 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 الآتى: (Gleen,2013:14)

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

حيث إن :
 N = حجم المجتمع
 n = حجم العينة المطلوبة

وقد بلغ مجتمع البحث (٩٥) شخصا جرى اختيار عينة قصدية منه قوامها (٧٧) شخصا ممثلة بالسادة المديرين العاملين ومدير الوحدات ، تم استرجاع (٧٠) استمارة إذ بلغت نسبة الاستجابة (٩٠ %)

تاسعاً : أساليب جمع البيانات والمعلومات tools for collecting data and information: لإغفاء الجانب النظري للبحث جرى الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية، اما الجانب التطبيقي فقد جرى استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ، وقد تم استخدام مقاييس نسبي مؤلف من إحدى عشرة درجة .

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

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

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

حادي عشر: متغيرات البحث Research variables

تعد حوكمة المورد البشري المتغير التفسيري للبحث ويكون 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 فتكون من بعدين فرعين هما (الاستغلال ، الاستكشاف) بالاعتماد على دراسة (O'Reilly & Tushman 2013) لكونهما اكثر ملائمة مع متطلبات البحث.

المبحث الثاني / الجانب النظري Theoretical side:

المحور الأول: حوكمة المورد البشري

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

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

هناك مجموعة من المفاهيم التي تطرقت لمعنى الحوكمة منها تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي نصت على أنها مجموعة العلاقات بين إدارة 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. (Martin, 2004:11) وقد عرفها (OECD, 2004:9 & 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, 2012:2) بأنها السياسات والعمليات التي تساعده في إنجاز الأهداف بشكل أخلاقي بوساطة تقديم إطار لممارسة العمليات المنظمة ، والمعرفة ، والدعم ، وتمكين الأعمال من تعظيم رأس المال البشري، وعرفت على أنها عملية التأكيد 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, 2014:3)

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

ثانياً: عناصر حوكمة المورد البشري:

هناك خمسة عناصر أساسية لحوكمة المورد البشري التي من خلالها يمكن محاسبة الإدارة بطريقة فاعلة وهي كالتالي : (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 الادنى المخاطرة ومدى تفويض السلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة .
٤. الانشطة الأساسية للإدارة : تشمل برامج تطوير المورد البشري من تخفيط واسراف على مستوى المكافآت وتطوير مهارات القيادة والأفراد العاملين .
٥. مراقبة الاداء: وهي المقاييس المستعملة لتقدير وظيفة الاتصال وفاعلية العمليات المساهمة في نجاح المنظمة.

رابعاً: بعد حوكمة المورد البشري :

عندما تفوض المنظمات أعمالها، تكون ملزمة بوضع مدونة واضحة وقوية للقيم والمبادئ، والتي تعد دليلاً لسلوك الأفراد. 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 كالتالي (Kaplan,et.al,2013:3)

- أ- التوجه الاستراتيجي : تمثل الرؤية الاستراتيجية النطلع المستقل 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 .(الراحوي:٢٠١٢:٢٩)

بـ- 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 ومرورتها وتطورها وفقاً للتغيرات البيئية .(العامري, ٢٠١٠، ٦٨: ٢٠١٠)

تـ- نظام المعلومات : يعتبر نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرين في صنع القرارات المتعلقة بفاعلية العنصر البشري ورفع مستوى أداءه لتحقيق أهداف المنظمة(السالم ٤٣٥: ٢٠٠٠)، 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 بالمورد البشري.(العلكاوي, ٢٠٠٦: ٢٠٠٦) اذ يتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية المتصلة والمترابطة 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 ، التوفيق ، الشمولية ، الاعتمادية) ، وتستخدم من قبل الإدارات المختلفة في اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط وتوظيف وتدريب وتطوير وتحديد الأجر و الرواتب وتقدير أداء المورد البشرية في المنظمة . (حديد, ٢٠٠٣: ٣٧)

ثـ- صوت الموظف: وتمثل تصرفات وسلوك الأفراد 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 الأفراد يرتبون بعلمهم.(Ackers,et.al,2004:32) وينظر اليه على انه بناء استباقي للتعبير عن اقتراحات للتغيير الموجه وغير الموجه ، اذ ينبغي أن يعزز القراءة على التمييز بين أشكال الصوت وإجراء تحليقات 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

بعد موضوع البراعة التنظيمية من اهم المواضيع التي اثارت اهتمام الباحثين حول المنظمات اذ ان التعقيد وسرعة التغيير التي تواجه العديد من المنظمات يتوجب عليها تطوير المنتجات مما يتطلب وجود براعة(OReilly,et.al,2004:٢٢) كما ان المنظمة البراعة تمتلك وحدات عمل قادرة على ممارسة انشطة 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 انشطة الاستكشاف والاستغلال خاصة بالتعلم الجذري . إذ تساعد هذه الأنشطة على خلق التنوع لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتعددة . في حين ان(٣: ٢٠١٠) عرفها بانها قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة . وتقاس البراعة التنظيمية ببعد الاستغلال والاستكشاف .

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

ثانياً- بعد البراعة التنظيمية :

أ - الاستغلال هو استعمال الانشطة التي تحقق الكفاءة وهو يركز على العمليات وتنقيل الكلف لتحسين الاداء . لذلك المنظمات المتوجهة نحو الاستغلال تهدف الى تحقيق كفاءة عالية من خلال التركيز على الانتاج والعمليات لتنقيل الكلف. (Wulf& Blarr,2010:2) واضاف (البناء, ٢٠١٦) ان هنالك فرص تبدو خارج استراتيجية المنظمة وان تقويم الفرص خارج الاستراتيجية يشكل نشاط اساسي للفرص التي قد تمثل بتركيزات السوق والتعرف على فرص جديدة كونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمنظمة مع الاهداف والتحرك باتجاه موازنة بين التوسيع والتكميل 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 وال مباشرة بمشاريع ذات مخاطرة عالية. (Gibson& Charles& Birkinshaw,2004:209) اذ انه يعني البحث والاستقلالية والابداع. (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 وعيًا وأن يكون لديها فهم أعمق لوظائف المعرفة والموارد الموجودة مما يؤدي إلى ان تكون المنظمة أكثر قدرة على الشروع في عمليات إعادة تشكيل مختلفة للمعارف والموارد الموجودة بالفعل تحت سيطرتها ، والقدرات المرتبطة بالاكتشافات 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 إلى تحسين أداء المنظمة (Cao,et.al,2009:784)

المبحث الثالث | المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحليلًا 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، فإنه توجه إلى استعمال اسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل العاملی من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة وبالتالي لكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) اوًّا، ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب(PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير(Rotated Matrix) والمسمة بر Varimax With Kaiser Normalization (Kaiser Normalization) اذ جرى تحليل مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات وظهر

ميل التدوير إلى الالقاء عند سبعة تكرارات (عوامل و جذور) من خلال مصفوفة المكونات لعينة البحث ، والتي مثلتها القيم القاعدية التي هي اكبر من واحد، وناتي اهمية العامل من خلال مقدار تفسيره للبيان 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 الخطى الابتدائى Initial Eigenvalues			استخلاص نسب تشبع مجموع المربعات Extraction Sums of Squared Loadings			نسب تدوير مجموع المربعات Rotation Sums of Squared Loadings		
	الكلى	التنسية المضوية للبيان	التنسية المترافقه للبيان	الكلى	التنسية المضوية للبيان	التنسية المترافقه للبيان	الكلى	التنسية المضوية للبيان	التنسية المترافقه للبيان
1	6.027	24.108	24.108	6.027	24.108	24.108	4.863	19.452	19.452
2	5.166	20.664	44.772	5.166	20.664	44.772	4.253	17.013	36.466
3	3.107	12.429	57.201	3.107	12.429	57.201	3.867	15.466	51.932
4	2.973	11.891	69.091	2.973	11.891	69.091	3.250	13.001	64.932
5	2.395	9.580	78.671	2.395	9.580	78.671	2.364	9.454	74.386
6	1.535	6.138	84.810	1.535	6.138	84.810	2.016	8.065	82.451
7	1.026	4.102	88.912	1.026	4.102	88.912	1.615	6.460	88.912
8	.844	3.378	92.290						
9	.572	2.290	94.580						
10	.475	1.899	96.478						
11	.330	1.318	97.796						
12	.205	.822	98.618						
13	.106	.425	99.043						
14	.084	.336	99.380						
15	.050	.200	99.579						
16	.031	.124	99.704						
17	.023	.093	99.796						
18	.017	.067	99.863						
19	.014	.055	99.918						
20	.010	.039	99.957						
21	.005	.020	99.977						
22	.002	.010	99.987						
23	.002	.007	99.993						
24	.001	.005	99.998						
25	.000	.002	100.000						

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-
-&1	***	***	***	***	***	***	***

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

الجدول (٣) نسب التشبع ومستوى الاهمية لفقرات التوجه الاستراتيجي

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

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (٤) نسب التشبع ومستوى الاهمية لفقرات الشفافية

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

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

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

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

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (٦) نسب التشبع ومستوى الاهمية لفقرات صوت الموظف

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

مشبعة	0.854	تكلف المديريه 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

الاهمية	نسبة التشبع	الفقرة	المتغير الفرعى ت
مشبعة	0.554	تحاول المديريه استعمال الموارد شكل كبير جدا .	
مشبعة	0.890	تهتم المديريه بتلبية حاجات الزبائن الحالين اكثر من المحتملين.	
مشبعة	0.862	لدى المديريه القدرة على تحسين انشطتها لخلق قيمة بالاحد القريب.	
مشبعة	0.898	تسعى المديريه للتوسيع في المهارات والمعارف الحالية لديها .	

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (٨) نسب التشبع ومستوى الاهمية لفقرات الاستكشاف

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

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

١. لا تعد استراتيجية الموارد البشرية شريك اساسي لبناء استراتيجية المديريه .
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 وبتقدير واقع المتغيرين.

ثانيا: اختبار علاقات الارتباط لمتغيرات البحث: افترض إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (حكمة المورد البشرية والبراعة التنظيمية)، على مستوى المتغيرات الرئيسة للبحث، وتحقيقا لفائدة بشكل اعم ولبيان أي الأبعاد الفرعية من المتغير التفسيري أكثر او أقل ارتباطا مع الأبعاد التي يتضمنها المتغير الاستجابي فقد انبقت عن الفرضية الرئيسية 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 الرئيسية والفرعية وكما ورد في الفرضيات أعلاه، وباستعمال معامل ارتباط (كن DAL 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	حوكمة المورد البشري	صوت الموظف	نظام معلومات الموارد البشرية	الشفافية	التوجه الاستراتيجي	المتغيرات الفرعية
-0.353**	0.341**	0.113	0.149	-0.030	1	التوجه الاستراتيجي
0.254**	0.513**	0.676**	0.275**	1		الشفافية
-0.141	0.539**	0.258**	1			نظام معلومات الموارد البشرية
0.110	0.518**	1				صوت الموظف
-0.013	1					حوكمة المورد البشري
1						البراعة التنظيمية

* 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).

اما على المستوى الكلي لم تتحقق حوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وكما مبين في المصفوفة وتحت اي مستوى من معنوية وهذا يؤكد رفض الفرضية الرئيسية 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 إحصائياً لـحوكمة 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 القييم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة ٧٧ شخصاً، فقد كانت: البراعة التنظيمية = $(7.003) + (-0.175)$ حوكمة لمورد البشرى

الجدول (٩) ملخص النموذج

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

(الثابت) المتغير التفسيري: a

X

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات SPSS V.14

الجدول (١٠) جدول تحليل التباين

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

(الثابت) المتغير التفسيري: a

X

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات SPSS V.14
الجدول (١١) معاملات الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		معامل t	مستوى المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا			
1	7.003	.755			9.279	.000
	-.171-	.117	-.175-	-1.463-		.148

a: المتغير المعتمد: y

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لمخرجات SPSS V.14

يتضح إن (F) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على إن منحنى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (Y , X) 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
احصائيا لحوكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية).

وبعد اختبار تأثير حوكمة المورد البشري في البراعة التنظيمية على المستوى الكلى
للمتغيرين سيجري اختبار العلاقة على مستوى الابعاد الفرعية لحوكمة المورد البشري وكما
يأتى:
افادت مخرجات التحليل الاحصائى للبيانات التي جرى الحصول عليها ان علاقة تأثير ابعاد
حوكمة المورد البشرية في البراعة التنظيمية تتحكم فيها العلاقات الآتية:
الجدول (١٢) ملخص النموذج

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

المتغير التفسيري (الثابت) d, c, a, b

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		

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

b.: المتغير المعتمد Y

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.14

الجدول (١٤) معاملات الانحدار

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

a	-.515-	.087	-.541-	5.920	.000
b	.277	.081	.434	3.436	.001
c	-.308-	.068	-.473-	4.519	.000
d	.057	.073	.087	.777	.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 كالتالي:

$$\text{البراعة التنظيمية} = 8.882 - 0.541 \cdot (\text{التجه الاستراتيجي}) + 0.434 \cdot (\text{الشفافية}) + 0.473 \cdot (\text{نظام معلومات الموارد البشرية}) + 0.087 \cdot (\text{صوت الموظف})$$

يتضح ايضا ان (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X1, X2, X3, X4) و (Y) وبحدود 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 نزادة 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 نزادة 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 نزادة 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 التاثير 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 كالتالي :
1. يمتلك المديرين في المديرية العامة ل التربية محافظة كربلاء ادراك عالي بأبعاد حوكمة المورد البشري (صوت الموظف، الشفافية ، التوجه الاستراتيجي ، نظام معلومات الموارد البشرية) وكذلك الحال بالنسبة لأبعاد البراعة التنظيمية لاسيمما يُعدى (الاستغلال، الاستكشاف) اذ حفقت اغلب الفقرات درجة مميزة.

٢. يلاحظ ان هناك درجة اتفاق بين المديرين في المديرية المعنية ازاء التوجه الاستراتيجي الذي حدده المديرية باستثناء اعتبار استراتيجية الموارد البشرية شريك اساسي في لبناء استراتيجية المنظمة.

ب 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 والحداثة وسرعة التنفيذ في نظام معلومات الموارد البشرية وهذا يشكل نقطة ضعف النظام.

٤. لدى العاملين في المديرية المؤهلات الكافية لتلقيهم بمهم رئاسة بعض اللجان والمجتمعات 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 حقيقة، 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 يعلمون بوعي عال يستند الى ادراكم لفلسفة حوكمة المورد البشري.

٥. وضع ضوابط الملائمة بين خواص العاملين وخصائص الوظائف يستند الى استثمارهم استثماراً امثالاً 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 والانتقال 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

- السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حرحوش ، (٢٠٠٠) ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية الكتب 1 للطباعة والنشر ، بغداد.
- الربيعي ، رشا عباس عبود ، (٢٠١٦) " توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز 2 الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة ، دراسة - تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية ، إطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
- حديد ، عامر اسماعيل عبد الله يونس ، (٢٠٠٣)" واقع استخدام تقانة المعلومات في نظام معلومات 3 الموارد البشرية دراسة حالة لمجموعة من المنظمات الصناعية الحكومية في محافظة نينوى، جامعة الموصل . كلية الادارة والاقتصاد رسالة ماجستير.
- الرحاوي ، سوزان محمود محمد ، (٢٠١٢) " دور التوجه الاستراتيجي في إمكان إقامة متطلبات نظام 4 الإنتاج في الوقت المحدد – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء لمنظمات صناعية مختارة في مدينة الموصل رسالة ماجستير ، ادارة صناعية 'جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد .
- العامري ، علي عبد الحسين حميدي، (٢٠١٠) " دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد 5 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.
- العلكاوي ، باسل محمود طه، (٢٠٠٦)، دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم 6 الوظائف (دراسة تطبيقية في المعهد التقني والكلية - التقنية بالموصل) رسالة ماجстير ، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد .
- البناء ، زينب مكي محمود،(٢٠١٦)" دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع 7 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 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 EmployeeVoice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies 40:6 September ,0022-2380. 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 PEONR <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 Palenand Estelle E Quain , (2013),Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries, Huma 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),PrinciplesofCorporateGovernance.<http://www.oecd.org/datasaoecd/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) .