

العلاقة التأثيرية للممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية-بحث تطبيقي في وزارة التربية / المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي

م.د. لؤي راضي خليفة الربيعي

وزارة التربية/ المديرية العامة للشؤون الإدارية

Drloayalrubaie@gmail.com

الملخص:

يهدف البحث إلى اختبار العلاقة والتأثير بين الممارسات التنظيمية وابعادها (التعلم التنظيمي، مشاركة المعرفة، دعم زملاء العمل، والتمكين النفسي) وبراعة إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية/ المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي، كونها من المنظمات الخدمية الحيوية التي لها دور رئيس في خدمة المجتمع، إذ أن تطبيق المفاهيم الحديثة يمكن أن يساعدها في تقديم أفضل الخدمات وبأعلى جودة، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسة للبحث، فيما كانت العينة قصدية متمثلة في المديرين والمسؤولين، إذ وزعت (60) استبانة ثم جمعت البيانات من (55) مستجيباً، واعتمد البحث أدوات الاحصاء الوصفي من (التحليل العاملي التوكيدي، معامل ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي البسيط) بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.28) و (AMOS V.26). وقد أظهر التحليل الإحصائي عدد من النتائج أهمها، أن الممارسات التنظيمية ترتبط معنوياً مع براعة إدارة الموارد البشرية وهو ما يقود إلى قبول فرضية الارتباط الرئيسة والفرضيات المنبثقة عنها، وأن الممارسات التنظيمية تسهم بزيادة التأثير في متغير براعة إدارة الموارد البشرية، وتم تقديم عدد من التوصيات أهمها، ضرورة توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع العاملين على تطبيق ابعاد الممارسات التنظيمية وتمكين العاملين وتعزيز معرفتهم واستغلال الفرص وتعزيز براعة الأفراد لغرض الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة. الكلمات المفتاحية: الممارسات التنظيمية، براعة إدارة الموارد البشرية، مديرية التعليم العام والأهلي والأجنبي.

Abstract:

The research aims to test the relationship and impact between organizational practices and their dimensions (organizational learning, knowledge sharing, coworker support, and psychological empowerment) and human resources management Ambidexterity in the Ministry of Education / Directorate General for Public Education, Private and Foreign, as it is one of the vital service organizations that have a major role in serving the community, as the application of modern concepts can help it provide the best services with the highest quality. The research relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire as the main research tool, while the sample was intentional represented by managers and officials, where (60) questionnaires were distributed and then data was collected from (55) respondents. The research used descriptive statistics tools from (confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient, and simple linear regression analysis) based on the statistical program (SPSS V.28) and (AMOS V.26). The Statistical analysis showed a number of results, the most important of which is that organizational practices are morally linked to human resources management Ambidexterity, which leads to accepting the main correlation hypothesis and the hypotheses emanating from it, and that organizational practices contribute to increasing the impact on the variable of human resources management Ambidexterity. A set of recommendations were presented, the most important of

which is the necessity of providing the appropriate organizational climate that encourages workers to apply the dimensions of organizational practices, empower workers, enhance their knowledge, exploit opportunities, and enhance the proficiency of individuals for the purpose of reaching a sustainable competitive advantage.

Keywords: Organizational Practice, Human Resource Management Proficiency, Directorate of Public Education, Private and Foreign.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث

تواجه المنظمات العراقية العديد من التحديات من بينها تطوير وتنويع استراتيجياتها للمحافظة على أدائها وتحسينه، وأصبحت هذه التحديات تمثل عبئاً على تلك المنظمات، إذ برزت العديد من الممارسات التنظيمية كأسلوب إداري حديث قائم على تطوير براعة أداء الموظفين، ومما تقدم تتحدد مشكلة البحث من قلة معرفة المؤسسات العراقية بالتطورات المعاصرة في منهجيات وتطبيقات علوم إدارة الأعمال الحديثة، ومنها ضعف اهتمام الجانب التربوي في مواكبه تطورات بيئة الأعمال، لذلك برزت الحاجة إلى دراسة تطبيق أبعاد الممارسات التنظيمية وأثرها في براعة إدارة الموارد البشرية وذلك عبر تصميم نموذج فرضي يهدف إلى تقليص الفجوة ومحاولة إيجاد إطار نظري وتطبيقي يوضح هذه العلاقة، ليشكل مساهمة فكرية بمجال علوم إدارة الأعمال، ويبرز الغرض الرئيس للبحث في تحديد العلاقة التأثيرية لإبعاد الممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية في مديرية التعليم العام والأهلي والأجنبي، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق الإجابة على التساؤلات الآتية:-

1- ما مستوى تبني واهتمام المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي للممارسات التنظيمية وابعادها؟

2- ما مستوى تبني واهتمام المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي ببراعة إدارة الموارد البشرية وأبعادها؟

3- هل ترتبط المتغيرات المبحوثة (الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية) مع بعضها البعض بعلاقات مباشرة؟

4- هل يوجد تأثير لإبعاد الممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي؟

ثانياً- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في النقاط الآتية:-

1- يعدّ البحث الحالي محاولة لتسليط الاهتمام على المفاهيم النظرية الحديثة لمتغيرات البحث ليسهم في رفد المكتبة العراقية بالمفاهيم في مجال إدارة الأعمال بشكل عام ونظرية المنظمة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إذ لم تختبر هذه المتغيرات بدراسة سابقة فالبحث يسلط الضوء على الممارسات التنظيمية وتطبيقها في احد المؤسسات الخدمية عينة البحث ليكون ذات فاعلية في براعة إدارة الموارد البشرية وتحقيق النجاح المستدام.

2- الإفادة من استنتاجات وتوصيات البحث لتطوير واقع المنظمات العراقية بشكل عام، وبشكل خاص للمديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي وبهدف تكوين إطار عمل لفهم الممارسات التنظيمية للوصول إلى تحقيق براعة إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً- أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:-

1- معرفة مدى تبني الممارسات التنظيمية بأبعادها في المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي.

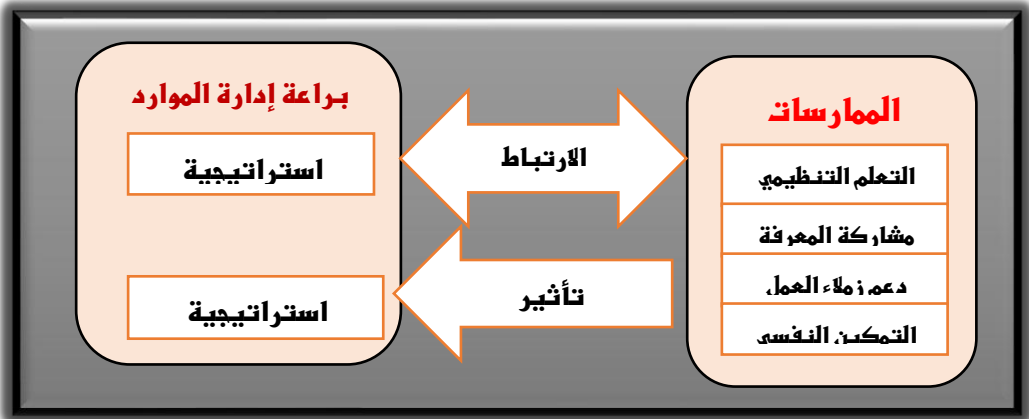
2- التعرف على مستوى ممارسة براعة إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي.

3- اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية والتعرف إلى نوع العلاقة ومستوى قوتها.

- 4- التعرف أي من ابعاد الممارسات التنظيمية اكثر تأثيراً في براعة إدارة الموارد البشرية.
5- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في تعزيز ادراك عينة البحث بأهمية الممارسات التنظيمية بوصفه عاملاً رئيس يؤثر في تحقيق براعة الموارد البشرية.

رابعاً- المخطط الفرضي للبحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته وأهدافه تم تصميم انموذج البحث لكشف العلاقة بين متغيرين:- (الممارسات التنظيمية) المتغير مستقل و(براعة إدارة الموارد البشرية) المتغير المعتمد والموضح بالشكل (1) والذي يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث الأساسية والفرعية:-



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً - فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث والتي ستختبر من خلال علاقات الارتباط والأثر لإثبات مدى صحتها، ويمكن تحديد أهم الفرضيات الأساسية وفروعها من خلال الآتي:-

1- الفرضية الرئيسة الأولى : وتنص الفرضية على الآتي:-

- فرضية العدم (Null Hypothesis) (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05)).

- الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis) (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05)).

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

- HO: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعد التعلم التنظيمي وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

- H1: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعد التعلم التنظيمي وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

- HO: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعد مشاركة المعرفة وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

- H1: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعد مشاركة المعرفة وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

- HO: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم زملاء العمل وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

- H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم زملاء العمل وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

د- الفرضية الفرعية الرابعة

- HO: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

- H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

2- الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية لعلاقة التأثير على:-

- فرضية العدم (Null Hypothesis) (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
 - الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis) (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
- وتتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

- HO : لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
- H1 : توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

- HO : لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لمشاركة المعرفة في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
- H1 : توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لمشاركة المعرفة في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

- HO : لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لدعم زملاء العمل في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
- H1 : توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لدعم زملاء العمل في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

د- الفرضية الفرعية الرابعة:

- HO : لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين النفسي في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

H1- توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين النفسي في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

سادساً - منهج البحث وادوات البحث

اعتمد البحث. المنهج الوصفي التحليلي وتعدّ الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتضمنت الاستبانة (30) فقرة عكست متغيرات البحث (الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية)، فضلاً عن ذلك اعتمد مقاييس من مصادر عربية وأجنبية حديثة، وتم استعمال مقياس ليكرت الخماسي وبتدرج (اتفق تماماً، اتفق، اتفق الى حد ما، لا اتفق، لا اتفق تماماً). والجدول (1) يوضح مقياس البحث

جدول (1) مقياس البحث

المتغير	البعد	عدد الفقرات	مصدر المقياس
الممارسات التنظيمية	التعلم التنظيمي	5	(داود, 2022), (Li&Khan, 2023)
	مشاركة المعرفة	5	
	دعم زملاء العمل	5	
	التمكين النفسي	5	
براعة إدارة الموارد البشرية	استراتيجية الاستغلال	5	(khorshid&kazimi, 2023) (Maguni et.al, 2023) (Wang et.al, 2024)
	استراتيجية الاستكشاف	5	

المصدر: إعداد الباحث.

سابعاً - مجتمع البحث وعينته

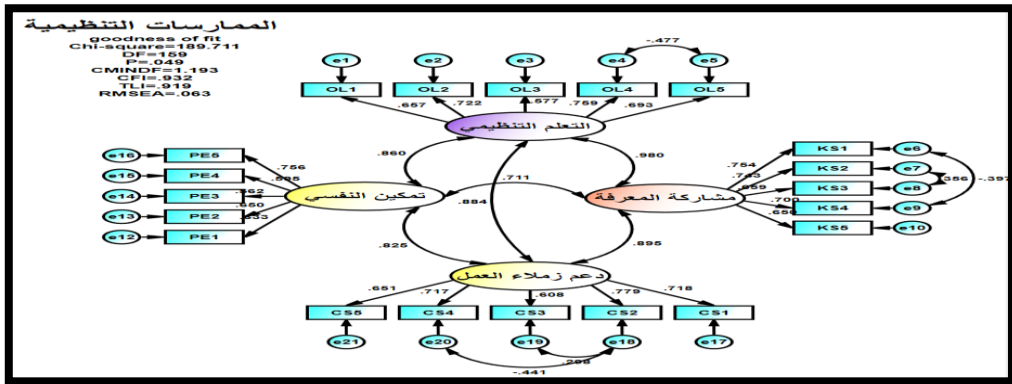
اختير قطاع التربية مجالاً للتطبيق، أما العينة وهي عينة قصدية عمدية من المديرين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي حيث وزعت (60) استبانة، وكانت صالحة منها للتحليل الإحصائي (55) استبانة.

ثامناً: اختبارات صدق وثبات الاستبانة

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لصدق مقاييس البحث

1 - التحليل العاملي التوكيدي لـ متغير الممارسات التنظيمية

تم توصيف متغير الممارسات التنظيمية باعتباره متغير مستقل، وتم قياسه من خلال أربع أبعاد فرعية وهي (التعلم التنظيمي، مشاركة المعرفة، دعم زملاء العمل، والتمكين النفسي) بواقع (20) فقرة بالمجمل، إذ يتضح من شكل (2) قيم التقديرات المعيارية لجميع الفقرات كما يظهر أيضاً مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للمتغير والتي يتبين من خلالها أن جميعها ضمن المعايير الموضوعية، إذ تدل هذه النتيجة على أن هنالك تناغم بين البيانات المجمعة من الاستبانة والنموذج الهيكلي المفترض لمقياس متغير الممارسات التنظيمية.



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي للممارسات التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.26.

وبينت النتائج المشار إليها في الجدول (2) أن قيم التقديرات المعيارية لجميع فقرات متغير الممارسات التنظيمية قد بلغت قيم بين (0.562 - 0.779) والتي تعدّ نسب جيدة، كما حققت قيم (CR) المعيارية لجميع الفقرات قد تراوحت بين (3.35 - 5.308) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) التي بلغت (1.96)، إذ سجلت قيم مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير الممارسات التنظيمية عند (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة

البالغ (0.05) وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير الممارسات التنظيمية معنوية، وهو مؤشر جيد وكافي لاعتماد الانموذج في التحليلات الاحصائية اللاحقة.

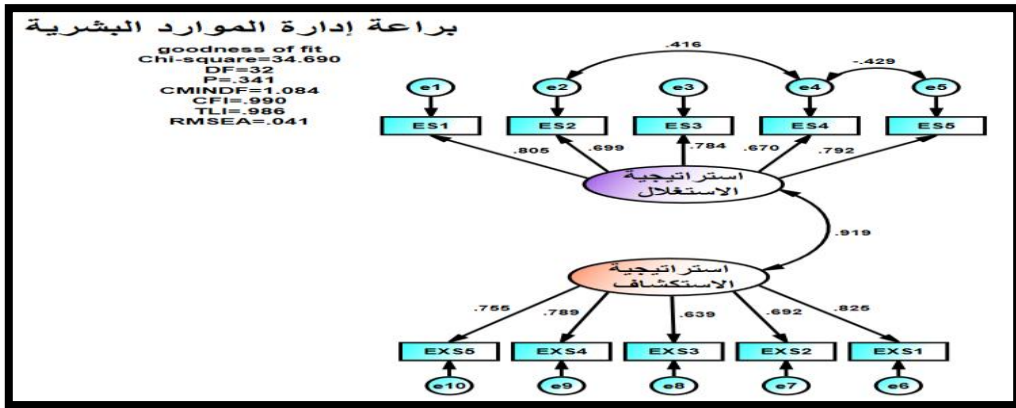
جدول (2) التقديرات لأبعاد متغير الممارسات التنظيمية

الفقرات	الابعاد	التقديرات المعيارية	القيم الحرجة C.R.	مستوى الدلالة SIG	القرار
OL1	التعلم التنظيمي	0.657			
OL2		0.722	4.537	0.000	مؤثره
OL3		0.577	3.723	0.000	مؤثره
OL4		0.759	4.714	0.000	مؤثره
OL5		0.693	4.358	0.000	مؤثره
KS1	مشاركة المعرفة	0.754			
KS2		0.743	5.308	0.000	مؤثره
KS3		0.659	4.647	0.000	مؤثره
KS4		0.7	4.216	0.000	مؤثره
KS5		0.65	4.582	0.000	مؤثره
CS1	دعم زملاء العمل	0.718			
CS2		0.779	5.094	0.000	مؤثره
CS3		0.608	3.997	0.000	مؤثره
CS4		0.717	4.710	0.000	مؤثره
CS5		0.651	4.363	0.000	مؤثره
PE1	التمكين النفسي	0.633			
PE2		0.65	3.769	0.000	مؤثره
PE3		0.562	3.350	0.000	مؤثره
PE4		0.595	3.510	0.000	مؤثره
PE5		0.756	4.219	0.000	مؤثره

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.26.

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير براعة إدارة الموارد البشرية

تم توصيف متغير براعة إدارة الموارد البشرية باعتباره متغير معتمد وتم قياسه من خلال بعدين فرعيين هما (إستراتيجية الاستغلال، وإستراتيجية الاستكشاف) بواقع (10) فقرات بالمجمل، إذ يتضح من الشكل (3) قيم التقديرات المعيارية لجميع الفقرات ومؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للمتغير، كما يظهر من مؤشرات المطابقة المستخرجة الظاهرة في الجدول (3) والتي يتبين من خلالها أن جميعها ضمن المعايير الموضوعة، وتدل هذه النتيجة على أن هنالك تناغم بين البيانات المجمعة من الاستبانة والنموذج الهيكلي المفترض لمقياس متغير براعة إدارة الموارد البشرية.



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لبراعة إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.26.

وبينت النتائج الموضحة بالجدول (3) أن قيم تقديرات لفقرات براعة الموارد البشرية قد تراوحت بين (0.639 - 0.825) وهي نسبة جيدة، إذ حققت القيم المعيارية (CR) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (4.744 - 6.243) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) التي بلغت (1.96)، إذ سجلت قيم مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير براعة المورد البشري عند (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير براعة إدارة الموارد البشرية معنوية، وهو مؤشر جيد وكافي لاعتماد الانموذج في التحليلات الاحصائية اللاحقة.

جدول (3) التقديرات لأبعاد متغير براعة إدارة الموارد البشرية

الفقرات	الأبعاد	التقديرات المعيارية	القيم الحرجة C.R.	مستوى الدلالة SIG	القرار
ES1	استراتيجية الاستغلال	0.805			
ES2		0.699	5.181	0.000	مؤثره
ES3		0.784	6.062	0.000	مؤثره
ES4		0.67	4.843	0.000	مؤثره
ES5		0.792	6.061	0.000	مؤثره
EXS1	استراتيجية الاستكشاف	0.825			
EXS2		0.692	5.239	0.000	مؤثره
EXS3		0.639	4.744	0.000	مؤثره
EXS4		0.789	6.243	0.000	مؤثره
EXS5		0.755	5.876	0.000	مؤثره

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.26.

ثانياً: الثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ

لغرض تحديد ثبات أداة البحث (الاستبانة) وقياس اتساقها الداخلي استخدم معامل ألفا كرونباخ، إذ يعكس درجة الموثوقية التي تشير إلى احتمال الحصول على نتائج مماثلة عند إعادة استعماله في أوقات مختلفة وبنفس درجة الثقة، وتعتبر قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إذا كانت تساوي أو تتجاوز 0.70، إذ تشير هذه القيمة إلى مستوى جيد من الاتساق الداخلي، أما إذا كانت القيمة أقل من 0.70 فإنها ذلك يشير إلى ضعف الاتساق الداخلي وعدم تحقيق الأداة لمستوى مقبول من الثبات، ويمكن توضيح قيم معامل ألفا كرونباخ من خلال الجدول (4).

جدول (4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

متغيرات وابعاد الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	تفسير النتائج
التعلم التنظيمي	0.864	أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قيمة عالية، مما يشير إلى ثباتها الجيد.
مشاركة المعرفة	0.874	
دعم زملاء العمل	0.872	
التمكين النفسي	0.913	
الممارسات التنظيمية	0.909	
استراتيجية الاستغلال	0.862	
استراتيجية الاستكشاف	0.854	
براعة إدارة الموارد البشرية	0.917	

المصدر: برنامج S.PSS V.28.

يُظهر من نتائج جدول (4) أن قيم ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث وأبعادها تراوحت بين (0.854, 0.917) وهي أكبر من (0.70) وتُعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة، وأن مقاييس البحث تتمتع بمستوى ثبات عالٍ.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية للبحث

اعتمد البحث عدد من أساليب الإحصائية بهدف تقديم التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث وقد تمثلت هذه الوسائل (التحليل العاملي التوكيدي، معامل ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي البسيط).

المبحث الثاني : الجانب النظري**أولاً: الممارسات التنظيمية**

تعرف المنظمة بأنها مجموعة العلاقات الإنسانية التي تستخدم مختلف التكنولوجيات والتي يتعاون فيها العاملون فيما بينهم من أجل إنجاز المهام التي لن تكون ممكنة بشكل منفرد، وهي نظام يتألف من مجموعات المصالح المتفاعلة والمتراصة والتي تكون مسؤولة عن تشكيل وتحقيق أهدافها (سموعي وسلمان، 2019: 8). وقد اثارت الأبحاث التي تناولت الممارسات التنظيمية التي

تعزز أداء العاملين والتزامهم اهتماماً متزايداً منذ بداية التسعينات لما لها من دور أساسي في تحسين أداء المهام وسلوك المواطن والكفاءة التنظيمية، كما أنها تؤثر على رفاهية العاملين وتجعل بيئة العمل أكثر إيجابية، ويتم تعلم الممارسات التنظيمية من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية في المنظمة لذلك فإن الممارسات تختلف بين المنظمات أكثر من اختلاف القيم، وقد عرفت الممارسات التنظيمية بأنها أنشطة بشرية منظمة مكانياً وزمانياً تشمل مجموعة واسعة من الإجراءات المتداخلة والمفصلية والقواعد والمبادئ التوجيهية التنظيمية (عبد الله ومهاوش، 2023: 150). كما عرفت بالممارسات الخاصة لتنفيذ الموظف لواجباته ومسؤولياته الموكلة إليه من قبل المنظمة التي يرتبط بها عمله ويقصد بها النتائج التي يحققها الموظف في هذه المنظمة، وهي تقوم على الالتزام بحمل المسؤولية والتصرف والتعاون في مجال العمل والحفاظ على الاستمرارية وتنفيذ القرارات الإدارية واللوائح والالتزام بأخلاقيات المهنة والتكيف مع التطورات التعليمية (Hussein, 2024: 3). وتمثل الممارسات التنظيمية الطرائق لأداء الوظائف التنظيمية التي تطورت على مر الزمن تحت تأثير تاريخ وأفراد ومصالح وإجراءات المنظمة وتم أضفاء الطابع المؤسسي عليها (مهدي، 2016: 138). وتهدف الممارسات التنظيمية إلى مساعدة العاملين على العمليات وتحسين أساليب العمل والإجراءات المؤسسية من خلال التركيز على إزالة مسببات الهدر وتبسيط الإجراءات وتوحيدها وأتمته الفرص وذلك من خلال تطبيق أدوات التحسين المستمر داخل المؤسسات، وتحسين الإجراءات والعمليات لزيادة الأداء والإنتاجية داخل المنظمات، وهي تعد العملية العقلية أو الذهنية التي يترتب عليها أنشطة يقوم بها الفرد في محيط عمله والتي يتم عن طريقها توجيه الموارد البشرية وغير البشرية واستخدامها بهدف إشباع حاجاته والقيام بوظائفه وإنجاز مسؤولياته وتحقيق أهدافها، وهي مهارات مكتسبة تعتمد على قدرة الفرد على أداء العمل من خلال استخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز مما يضمن تحقيق نتائج أعلى وأفضل مما استعمل في الأداء من موارد وإمكانات (العديلي، 2022: 141-142).

2- أبعاد الممارسات التنظيمية

لقد حدد كل من (داود، 2022: 175)، (Li&Khan, 2023: 660) أبعاد الممارسات التنظيمية بالتالي:-

أ- التعلم التنظيمي

هي العملية التي تحصل عليها منظمة أو مجموعة من المهنيين بشكل جماعي ومشاركتها وتطبيق المعرفة لتحسين أدائها والتكيف مع الظروف المتغيرة (Ballenas et.al.2024:580). والتعلم تزيد من قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة، فالمنظمة هي المكان المناسب للموظفين لمواصلة النمو والتطوير، فضلاً عن توفير مكان لتعليم أعضائها، إذ متى ما يشعر الموظف بالاهتمام فإنه سيبدل كل جهوده لتحسين الأداء فردياً وبشكل جماعي (Amin et.al.,2023:308). ويصفه كل من (AlSaied&Alkhoraif,2024:5) بأنه عملية تحسين الإجراءات من خلال معرفة وفهم أفضل. ويمكن تفسير التعلم التنظيمي على أنه عملية غرس القيم لدى جميع أعضاء الشركة وتحديد المشكلات وتحديد طرق جديدة لحل هذه المشكلات في تحسين الفعالية التنظيمية (Amin et.al.,2024:140). ويعتمد نجاح المنظمة دائماً على مدى قدرتها اكتساب المعرفة والخبرة بشكل مستمر وتبادلها بشكل مكثف والعمل على اكتشاف وتقييم والاستفادة من طاقات التعلم لجميع أعضائها على نحو ما يخدم المصالح التنظيمية التي يمكن للمنظمة أن تتعلم فيها (Alabedullah&Blelo,2023:931). إذ يؤكد سينج(1990م) على أهمية خلق ثقافة تعزز الاستمرارية والتعلم والابتكار وتعزيز الرؤية بين الموظفين على التعلم الجماعي الذي سيكون لدى الموظفين القدرة والأساس بمواجهة المشكلات ويساعدهم على تحسين قدراتهم ويكون لهم تأثير إيجابي نحو الرضا الوظيفي (Olaleye et.al.,2023:42)، (Sari&Faris,2024:4479).

ب- مشاركة المعرفة

تعد المعرفة والمعلومات من الأصول غير الملموسة ومن الممارسات التنظيمية الفعالة وذات قيمة يصعب تكرارها ومعترف بها على نطاق واسع كمحركات أساسية للنمو التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية (wu,2024:189). وجوهر مشاركة المعرفة يكمن في تبادل الأشخاص للمعلومات والبيانات والمهارات والخبرات لتمكينهم من أداء وظائفهم وتحقيق أهداف العمل إلى جانب المساعدة لخلق معرفة جديدة

((Zhang&Choi,2024:142). وتعرف مشاركة المعرفة بأنها العملية التي يتبادل فيها أصحاب المصلحة في المجتمعات بوعي وبشكل متبادل الخبرات السابقة والدراية الفنية لخلق معرفة جديدة بشكل مشترك لتحقيق التنمية المستدامة (Bonuedie& Fombad,2024:3). كما تعرف بانها توزيع المعلومات والأفكار والمهارات المهنية ذات الصلة بين الموظفين عبر مشاركتهم بالمعرفة الضمنية والصريحة بين أعضاء الفريق (Hardi et.al.,2024:208). وبذات الاتجاه يعرف (Mulyana et.al.,2024:720) مشاركة المعرفة بانها السلوك البشري الذي يفهم أنشطة مثل تبادل الخبرات الصريحة والأفكار والمهارات الضمنية والمدمجة التي تسهل المعرفة للابتكار في الموقع العمل وحل المشكلات وتحسين أداء العمل.

ج- دعم زملاء العمل

أن دعم زملاء يعمل على مساعدة الموظفين في زيادة المشاركة في العمل والتغلب على التعب وتقليل ضغوط العمل التي يشعر بها الموظفون وتحسين الأداء لتقليل معدلات دوران الموظفين (Fadhira&Suyono,2024:45-46). وعُد دعم زملاء العمل أمراً حيوياً لأنشطة المساهمة المعرفية على المستوى الفردي لأعضاء المنظمة ويسهل اكتساب المهارات المرتبطة بالعمل من المعرفة والمهارات (Mohammeda&Issacb,2023:272). وأن دعم زملاء العمل يشكل مصدراً لتكوين الهوية بين الأفراد ويساعدهم على تكوين صداقات في العمل وخارج العمل (Lerebulan&Amalia,2023:42). ويساعد دعم زملاء العمل الموظفين على حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة وتقليلها الضغوطات الاجتماعية المرتبطة بالعملاء والإرهاق ويعد أكثر أهمية للأفراد في الوظائف التي تتطلب المزيد الإبداع والتعقيد مقارنة بالوظائف التي تتطلب قدراً أقل من الإبداع (Self et.al.,2020:4). ويمكن تعريف دعم زملاء العمل بأنه مدى استعداد زملاء العمل لمساعدة بعضهم البعض والانتظام الذي يفعلون به ذلك (Herawati et.al.,2023:16). كما عرف بأنه مدى توفر علاقات المساعدة ونوعية تلك العلاقات بين موظفي الشركة (Kusin et.al.,2021:108).

د- التمكين النفسي

ساهم كانونغو وكونجر عام(1988م) لإثراء وبلورة مفهوم التمكين النفسي الذي يركز على التحفيز الذاتي للعاملين بدلاً من التركيز فقط على الممارسات الإدارية التي تستخدمها إدارة المنظمة لرفع مستوى العاملين بالسلطة واستقلاليتهم في أداء الأعمال(Ali&Yahya,2024:304). والتمكين النفسي نظرية صاغها توماس وفيلتهاموس عام 1990 وتم بناء عليها نظرة شاملة للتمكين المتجذرة في الدافع الجوهري وهو يشمل أربعة عناصر معرفية أساسية تعكس كيفية أدراك الفرد دوره في العمل والارتباط به(Therese,2023:26606). ويعني التمكين منح السلطة والمشاركة في صنع القرار وتلقي المعلومات المناسبة والاستقلال الذاتي والإبداع والابتكار في العمل والمعرفة والمهارات اللازمة وقبول المسؤولية(Groenewald et.al.,2023:2767). ويرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بالصفات النفسية للفرد، ونتيجة لذلك فإنه إحدى أكثر الطرق الناجحة للتمكين هي النهج النفسي (Bhandari et.al.,2023:2). وتم تعريف التمكين النفسي على أنه مهمة جوهرية للدافع الذي يعكس ضبط النفس والمشاركة النشطة في الوضع الأكاديمي للفرد، أي إنها البناء التحفيزي الذي ينبع من القدرة على بدء السلوك وإدارته وتنفيذ المهام بكفاءة وتؤثر على بيئة التعلم وتؤثر على الشعور بالأهمية التي يتمتع بها الموظفون لوظائفهم (ZHU et.al.,2024:6). كما عرف انه الوضع الذي يجد فيه الموظفين فهم العمل الذي يقومون به مع القدرات والمهارات التي يمتلكونها(Putra et.al.,2024:82). ولنظرية التمكين النفسي أربعة عناصر حاسمة كتبها سبريتزر عام(1995م) لكيفية تفاعل الرؤساء مع موظفيهم، بناءً على: المعنى (قيمة أهداف العمل)، والكفاءة(الإيمان بقدرته على ذلك وأداء الأنشطة بمهارة)، وتقرير المصير(الاستقلالية في البدء واستمرار سلوك العمل) والتأثير(التأثير الاستراتيجي والإداري من النتائج التشغيلية للموظف)(Ibrahima et.al.,2024:28),(NWANZU&BABALOLA,2023:4).

ثانياً: براعة إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم براعة إدارة الموارد البشرية

مصطلح البراعة في اللغة العربية وفق معجم لسان العرب يعني كمال الفضل وحسن الفصاحة وتشير إلى المهارة والتفوق (محمد، 2021: 76). وفي اللغة الإنكليزية فان مصطلح (Ambidexterity) يعود إلى كلمة لاتينية مكونة من مقطعين اولهما (Ambos) بمعنى كلاهما والثاني (Dexter) وتعني يمين، وتستخدم لوصف قدرة الإنسان على استخدام كلتا اليدين معاً بمهارة متساوية (المصري، 2020: 67). وبراعة إدارة الموارد البشرية هي كلمة يستخدمها الباحثون لوصف طريقتين للاستكشاف والاستغلال تحدثان في المنظمات ولكنهما غير متسقتين ويبدو أنهما غير متوافقتين (Muange et.al., 2023: 65). وقد ذكر دنكان عام 1976 هذا المفهوم أول مرة في أدبيات الإدارة وقدم المفهوم على أنه تنسيق الكفاءات الإدارية في الهياكل الماهرة في وقت واحد مع الإنتاجية والابتكار، واقترح دنكان أن المنظمة يجب أن تكون حساسة استراتيجياً للتغيرات المهمة وأن تهتم أيضاً بإدارة أنشطتها بأكثر الطرق كفاءة، وتم تعريف البراعة في البداية على أنها القدرة على أن تكون المنظمة متناغمة وفعالة في العمليات التي تنفذها (Uru, 2023: 5), (et.al, 2021: 3), (Erarslan&Altindag, 2021: 3). وقد عرفت براعة الموارد البشرية بأنها قدرة المنظمة على التنسيق والكفاءة في الإدارة لتحقيق أهداف العمل والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (Yunita, 2023: 2). كما تمثل قدرة الشركات على استخدام معارفها ومهاراتها ومواردها وأن تصبح بارعة في اكتشاف مجالات وأفكار تطوير جديدة (KULA, 2023: 594). والبراعة هي قدرة خاصة تتجسد في التعلم والقيادة ويتم التعبير عنها من خلال قدرتهم على إعادة تشكيل الأصول والكفاءات التنظيمية للتكيف مع الظروف المتغيرة، إذ يمكن أن يركز على تطور المنظمة وتحسين الأنشطة أو تحسين الخدمة لسوق أفضل (Putra et.al, 2023: 4). والبراعة تظهر القدرة على إدارة احتياجات العمل الحالية بنجاح وبما يتماشى مع التغيرات في البيئة الخارجية.

وتكمن أهمية براءة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بتنوع الأفكار ومشاركة اتخاذ القرار والابتكار في تسخير الواقع الحالي، ويتضمن استكشاف الآفاق المستقبلية للمؤسسة بناءً على مواردها المتاحة والاستفادة منها لتوليد أفكار جديدة، بالإضافة إلى ذلك تساعد البراعة قادة المؤسسات التعليمية على تحديد الفرص التي تضمن الاستثمار والتي تساعد على الاستكشاف المستقبلي، وهي تمكن القادة التربويين من تخصيص فرص معينة بشكل استراتيجي لضمان التميز المستدام للمؤسسة التعليمية في المستقبل، مع الحفاظ على بعض قدراتها لحالات الطوارئ بدلاً من استنفاد جميع الفرص في البداية، كما تساعد البراعة القادة في المؤسسات التعليمية على تحديد أولويات الفرص (Zeebaree, 2024: 24). وذكر (3 Chand et.al., 2023: نوعين للبراعة هي:-

1- البراعة السياقية: تركز على سلوك الموظفين والإدارة وتوضح هنالك حاجة إلى التماسك لإدارة التوافق والقدرة على التكيف في البيئة المتغيرة كما يمكن أن تتم البراعة كممارسة في وحدة عمل واحدة.

2- البراعة الهيكلية: هي تصميم هيكل مختلف للأنشطة للأقسام والفرق المختلفة أو الوحدات للتكيف مع البيئة، ويمكن ممارسة كلا النوعين من البراعة في وقت واحد في المنظمة على سبيل المثال، مارست شركة هيوليت باكارد وانتل البراعة الهيكلية والسياقية في تنظيمهما وإدارتهما التوازن بين الانحياز والقدرة على التكيف في البيئة المتغيرة.

2- ابعاد براءة إدارة الموارد البشرية

استخدامات البراعة للإشارة إلى المنظمات التي يمكنها المشاركة في الاستغلال (الأنشطة التي تركز على تحسين العمليات الحالية وتحسينها) والاستكشاف (الأنشطة التي تتمحور حول اكتشاف أساليب جديدة والتجريب المخطط له والابتكار). (Kafetzopoulos 2023:3 et al,). وقد حددت اغلب الدراسات ابعاد براءة إدارة الموارد البشرية بالآتي (Kafetzopoulos, 2020:3), (Hwang&Lai, 2021: 1463), (Kassotaki, 20), (Wang (22:7 (Maguni et.al, 2023:5), (khorshid&kazimi, 2023:94), (et.al, 2024:3:-

أ- **استراتيجية الاستغلال:** حيث تهدف المنظمة إلى استخدام هذا النوع من الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية على المدى الطويل وتحسين الدخل المستقبلي وذلك من خلال البحث عن تفسيرات متعددة للمعلومات المتاحة وتنويع الأبحاث لإيجاد حلول جديدة للمشكلات عند استخدام استراتيجية الاستغلال، وتلبية احتياجات العملاء الحاليين أو الأسواق الحالية من خلال استغلال الفرص الموجودة مثل التقنيات والمهارات الموجودة لتحقيق تحسن تدريجي في المنتجات والخدمات، وكذلك أن زيادة الكفاءة على المدى القصير يؤدي إلى تحسين الدخل الحالي للمنظمة (Alshaer,2020:84). واقتُرحت هذه الاستراتيجية بأن تركز المنظمات على تحسين المعرفة والقدرات والمنتجات والتقنيات والعمليات الموجودة، فالاستغلال يجبر المنظمة على التركيز على الأسواق أو الانتقال إلى الأسواق الجديدة عند تطوير قدراتها، كما مطلوب قدر كافٍ من الاستغلال حتى تتمكن المنظمة من مواجهة المشكلات وتأكيد قدرتها على البقاء وتعمل عمليات الاستغلال على تعزيز الإنتاجية والموثوقية (Khattak et al,2021:1953-1955). ويلعب المديرون دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف من خلال السماح بإعادة توزيع الموارد البشرية بكفاءة وفعالية مع متابعة الفرص الجديدة أو الاستجابة للتهديدات بشكل أسرع من المنافسين ويجب أن يكونوا قادرين على التحول بمرونة بين الاستكشاف والاستغلال (GHANIZADEH et.al,2022:15).

ب- **استراتيجية الاستكشاف:** هي خلق معرفة جديدة من قبل المنظمات عبر استعمال أساليب جديدة وتقنيات محدثة وإعادة هيكلة العمليات، إذ تركز عمليات الاستكشاف بشكل أساسي على إيجاد فرص جديدة وتشجيع الابتكار والإبداع بالموارد القليلة، حيث يجبر الاستكشاف الشركة على تطوير ادائها وإنشاء منتجات وخدمات جديدة وقبول التغييرات التي تجلبها بيئة السوق والتي تتطلب من الموارد البشرية تعلم مهارات أو معرفة جديدة (Khattak et al,2021:1953-1955).

وتهدف المنظمات من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق النجاح والاستدامة وطول العمر والربحية، وهذا يستلزم حاجتهم إلى التفوق على منافسيهم مما يجبرهم على العمل

المستمر على تحسين الذات والتكيف والتطوير، وهذا من ناحية يتطلب منهم التفوق في استغلال مواردهم الحالية واستكشاف كافة الفرص المتاحة، ومن ناحية أخرى فإنه يعزز كفاءتهم في البحث عن موارد جديدة واستكشاف آفاق جديدة، وفي جوهر استراتيجية الاستكشاف تمتلك المنظمة الماهرة القدرة على اكتشاف إمكانات جديدة مع تسخير إمكاناتها الحالية (Zeebaree, 2024: 2625).

المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحليل وتفسير نتائج البيانات لمستوى إجابات العينة على فقرات الممارسات التنظيمية وفقرات براءة إدارة الموارد البشرية وكما يلي:-

1- الممارسات التنظيمية

يلاحظ من الجدول (5) أن أعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد التمكين النفسي، إذ بلغ (3.704) وبمستوى جيد كما بلغ الانحراف المعياري له (0.589) ومعامل اختلاف (15.89) وجاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، أما أقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد التعلم التنظيمي وبلغ (3.368) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.723) ومعامل اختلاف (21.47) وجاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الأهمية النسبية، أما بعد مشاركة المعرفة فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.388) وبمستوى متوسط وانحراف معياري له (0.753) بينما بلغ معامل اختلاف له ما قيمته (22.23) وجاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية، أما بعد دعم زملاء العمل فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.468) وبمستوى جيد وانحراف معياري له (0.744) بينما بلغ معامل اختلاف له ما قيمته (21.44) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية، أما بصورة اجمالية فقد حقق متغير الممارسات التنظيمية وسطاً حسابياً بلغ (3.482) بمستوى جيد وانحراف معياري بلغ (0.625) وبلغ معامل الاختلاف (17.96) بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية بين متغيرات البحث.

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لمتغير الممارسات التنظيمية

الفقرات	M	S	CV	الترتيب	الاتجاه
تشجع المديرية العاملين فيها على التعلم الذاتي بهدف التطوير.	3.720	0.701	18.84	1	اتفق
تشجع على اقامة الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية لمنتسبيها.	2.960	1.160	39.18	5	اتفق إلى حد ما
تؤمن بان تعلم المورد البشري يتم عبر ادائهم لإعمالهم بصورة صحيحة .	3.240	1.061	32.73	4	اتفق إلى حد ما
تسعى لإمكانية الوصول إلى المعلومات باعتماد تقنيات الاتصال الحديثة.	3.260	0.986	30.24	3	اتفق إلى حد ما
توظف النظم الالكترونية الحديثة لدعم التعلم اثناء العمل على نحو أفضل.	3.660	0.917	25.06	2	اتفق
التعلم التنظيمي	3.368	0.723	21.47	الثالث	اتفق إلى حد ما
تفعل المديرية دور وسائل الاعلام وتوظفها في نشر المعرفة.	3.660	0.895	24.44	1	اتفق
يقترح الموظفين اولويات وحاجات المديرية من التدريب لتعزيز أداءها.	3.000	0.969	32.30	5	اتفق إلى حد ما
يشارك الموظفين في البرامج التنفيذية التي تعزز هوية ومبادئ وقيم المديرية.	3.380	0.945	27.97	2	اتفق إلى حد ما
يشارك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي من خلال المساهمة في وضع الاهداف الاستراتيجية.	3.400	0.990	29.11	3	اتفق إلى حد ما
توظف المعرفة لدعم القرارات والعمليات المتعلقة بمسئولية المديرية.	3.500	1.093	31.22	4	اتفق

مشاركة المعرفة	3.388	0.753	22.23	الرابع	اتفق إلى حد ما
تشجيع الإدارة على التعبير عن الأفكار في العمل حتى وأن لم تتوافق مع آرائها.	3.360	0.964	28.69	3	اتفق إلى حد ما
تقدر المجهودات الإضافية التي يبذلها الموظفين لأداء العمل.	3.840	0.866	22.54	1	اتفق
يعيش الموظفون حياة مستقرة في العمل تساعد على الإبداع والابتكار.	3.500	0.974	27.83	2	اتفق
تتم مراعاة الجهود التي تبذل من الموظفين في تقييم الأداء.	3.260	0.986	30.24	4	اتفق إلى حد ما
تولي المديرية الاهتمام براحة ورضا الموظفين عن العمل.	3.380	1.123	33.22	5	اتفق إلى حد ما
دعم زملاء العمل	3.468	0.744	21.44	الثاني	اتفق
لدى العاملين ثقة عالية بالنفس وتصميم لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	3.760	0.771	20.50	1	اتفق
ينظر العاملين الى اهدافهم بأهمية وتركيز عالي.	3.560	0.837	23.51	4	اتفق
لدى العاملين الخبرة والمهارة الضرورية لإنجاز العمل.	3.780	0.790	20.90	3	اتفق
يتوفر لدى العاملين الصلاحية للتصرف في بعض أعمال ومهام العمل.	3.540	0.885	25.01	5	اتفق
لديهم القدرة على التحليل وتشخيص المشكلات التي تواجه العمل.	3.880	0.799	20.59	2	اتفق
التمكين النفسي	3.704	0.589	15.89	الاول	اتفق
الممارسات التنظيمية	3.482	0.625	17.96	الاول	اتفق

المصدر: برنامج SPSS V.28.

2- براعة إدارة الموارد البشرية

كشفت النتائج الموضحة في الجدول (6) أن أعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد استراتيجية الاستغلال، اذ بلغ (3.592) وبمستوى جيد وبانحراف معياري له (0.737) ومعامل اختلاف (20.53) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد استراتيجية الاستكشاف وبلغ (3.328) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.769) ومعامل اختلاف (23.09)، اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية، اما بصورة أجمالية فقد حقق متغير براعة إدارة الموارد البشرية وسطاً حسابياً بلغ (3.460) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.714) اذ بلغ معامل الاختلاف (20.63) وجاء بالتسلسل الثاني من حيث الاهمية النسبية على مستوى متغيرات البحث.

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغير براعة إدارة الموارد البشرية

الفقرات	M	S	CV	الترتيب	الاتجاه
تمتلك مديرتنا هيكلاً تنظيمياً مرناً يمكنها من مواجهة التغيرات المحتملة في بيئة العمل الخارجية.	3.800	0.833	21.92	2	اتفق
تسعى الى تحسين كفاءة استعمال مواردها في الخدمات التي تقدمها.	3.680	0.741	20.13	1	اتفق
تجري مديرتنا استقصاءات ميدانية لقياس رضا الزبائن.	3.320	0.957	28.83	5	اتفق إلى حد ما
تقدم المديرية خدمات مغايرة تماشياً مع مختلف التطورات المعاصرة.	3.460	0.994	28.73	4	اتفق
تركز عند تنفيذها للمهام على تحقيق الأهداف قصيرة المدى.	3.700	1.035	27.98	3	اتفق
استراتيجية الاستغلال	3.592	0.737	20.53	الاول	اتفق
تبحث المديرية عن طرائق جديدة لتلبية احتياجات المراجعين.	3.180	1.004	31.57	4	اتفق إلى حد ما
تسعى إلى تقديم تطبيقات الكترونية في تقديم خدماتها.	3.200	0.969	30.28	3	اتفق إلى حد ما

اتفق	1	19.59	0.756	3.860	تهتم بتزويد الافراد العاملين بالمعرفة الجديدة من خلال التدريب.
اتفق إلى حد ما	5	34.58	1.107	3.200	تقدم خدمات جديدة تعزز من سرعة وكفاءة الخدمات المقدمة للمراجعين.
اتفق إلى حد ما	2	30.23	0.969	3.205	يعتمد نجاح المديرية على اكتشاف تقنيات حديثة في العمل.
اتفق إلى حد ما	الثاني	23.09	0.769	3.328	استراتيجية الاستكشاف
اتفق	الثاني	20.63	0.714	3.460	براعة إدارة الموارد البشرية

المصدر: برنامج SPSS V.28.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بين ابعاد متغير (الممارسات التنظيمية) ومتغير (براعة إدارة الموارد البشرية).

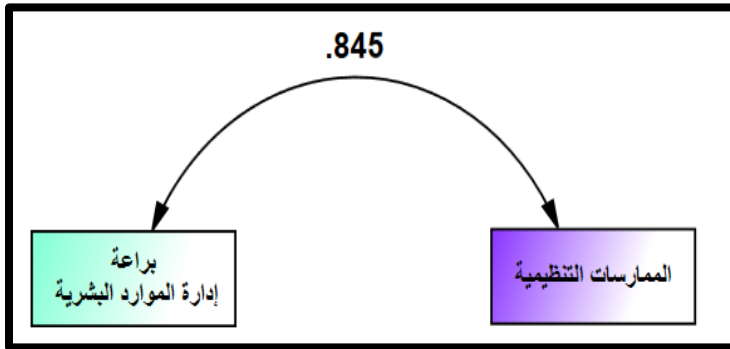
أ- الفرضية الرئيسية الأولى (لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05)).

يتبين من الجدول (7) والشكل (4) أن قيمة معامل الارتباط بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية بلغت (0.845**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات مستوى قوي بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة (Z) المستخرجة (8.490)، وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، مما يؤكد على معنوية هذه العلاقة، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية، هذا يعني أن تحسين الممارسات التنظيمية يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع تحسين أو تعزيز كفاءة الموارد البشرية، وأن هذا الارتباط تم اختباره باستخدام أدوات إحصائية وأظهر نتيجة معتبرة من الناحية الإحصائية، أي أن الاحتمالية بأن يكون هذا الارتباط مجرد صدفة ضئيلة.

جدول (7) قيم الارتباط بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية

القرار	Sig	الدلالة	قوة واتجاه العلاقة حسب النتائج	Z	R	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
قبول الفرضية البديلة	0.000	معنوي	طردية موجبة قوية	8.490	0.845**	الممارسات التنظيمية	براعة إدارة الموارد البشرية

المصدر: برنامج SPSS V.28.



شكل (4) قيم الارتباط بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.26.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد الممارسات التنظيمية وبراعة الموارد البشرية، إذ يتبين من الجدول (8) ما يأتي:-

حققت قيم معامل الارتباط (R) ما قيمته (0.716**، 0.829**، 0.737**، 0.717**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الممارسات التنظيمية وبراعة الموارد البشرية، إذ تراوحت العلاقة بين المتوسط إلى قوي، حيث سجلت قيم اختبار (Z) المستخرجة ما قيمته (6.166، 8.123، 6.471، 6.180)، وجميعها أعلى من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين الأبعاد المختلفة للممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية، إذ توضح النتائج أن الممارسات التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على براعة الموارد

البشرية، مع تباين في مستويات التأثير بين الأبعاد المختلفة، وتُظهر النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الممارسات التنظيمية وبراعة الموارد البشرية، كما أن أبرز هذه النتائج أن مشاركة المعرفة أثبتت أنها العامل الأكثر تأثيراً، حيث سجّلت أعلى قيمة ارتباط (0.829^{**})، يُفهم من ذلك أن القادة يُشجعون تبادل المعرفة داخل مديرية التعليم العام ويعززون من قدرة الموظفين على الأداء بفعالية أكبر، مما يُسهم في تحسين الإنتاجية وتطوير المهارات، على الجانب الآخر رغم أن التعلم التنظيمي حقق أدنى قيمة ارتباط (0.716^{**})، إلا أنه لا يزال يمثل علاقة ذات دلالة معنوية، ما يشير إلى أن التعلم المستمر داخل المديرية، وإن كان أقل تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد، يبقى عنصراً مهماً في تحسين براعة الموارد البشرية، إذ أن نتائج هذه البحث تبرز أهمية التركيز على مشاركة المعرفة كأحد الركائز الأساسية لتحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات التي تعتمد على التعلم التنظيمي، رغم تأثيره الأقل نسبياً، يجب أن يظل محور اهتمام لتطوير مهارات الموظفين على المدى الطويل ويمكن اتخاذ القرار المناسب كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (8) الفرضيات الفرعية للارتباط بين أبعاد الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة

الموارد البشرية

القرار	الفرضية	رمز الفرضية
قبول الفرضية البديلة	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعد التعلم التنظيمي وبراعة الموارد البشرية	H11
قبول الفرضية البديلة	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعد مشاركة المعرفة وبراعة الموارد البشرية	H12
قبول الفرضية البديلة	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعد دعم زملاء العمل وبراعة الموارد البشرية	H13
قبول الفرضية البديلة	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعد تمكين النفسي وبراعة الموارد البشرية	H14
0	عدد فرضيات العدم (الصفريّة) المقبولة	
4	عدد الفرضيات البديلة المقبولة	

جدول (9) قيم الارتباط بين أبعاد الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية

القرار	sig	الدلالة	قوة واتجاه العلاقة حسب النتائج	Z	R	ابعاد الممارسات التنظيمية
قبول الفرضية البديلة	0.000	معنوي	طردية موجبة متوسطة	6.166	0.716**	التعلم التنظيمي
قبول الفرضية البديلة	0.000	معنوي	طردية موجبة متوسطة	8.123	0.829**	مشاركة المعرفة
قبول الفرضية البديلة	0.000	معنوي	طردية موجبة متوسطة	6.471	0.737**	دعم زملاء العمل
قبول الفرضية البديلة	0.000	معنوي	طردية موجبة قوية	6.180	0.717**	التمكين النفسي

المصدر: برنامج SPSS V.28.

(وعلى ضوء الحقائق المذكورة انفاً نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية).

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بين ابعاد متغير(الممارسات التنظيمية) ومتغير(براعة إدارة الموارد البشرية):

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية عند مستوى المعنوية(0.05).

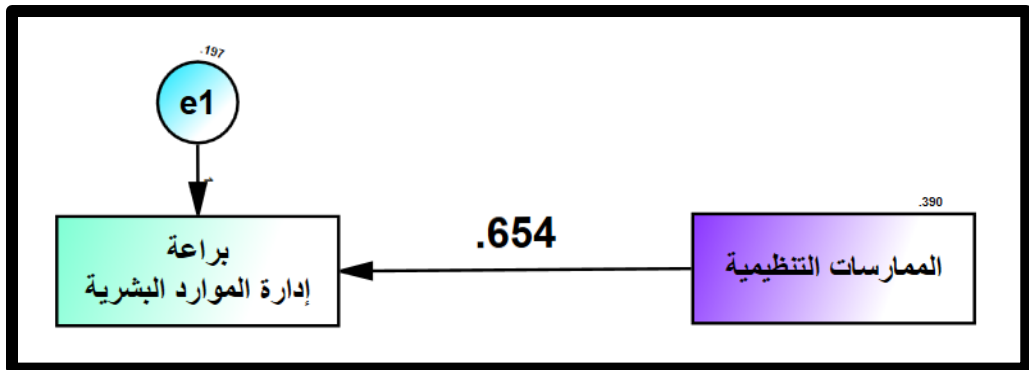
يتبين من الجدول(10) والشكل(5) قيمة(F) المستخرجة بين الممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية، اذ سجلت(119.759) وهي (أكبر) من(F) الجدولية البالغة(3.94) عند مستوى دلالة(0.05) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية البديلة والتي تفيد بأن(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية) وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية، إذ استطاعت الممارسات التنظيمية تفسر ما نسبته(70%) من المتغيرات التي تطرأ على براعة الموارد البشرية، كما وسجلت قيمة(t) المستخرجة لمتغير الممارسات التنظيمية(10.943) وهي أكبر من

القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند قيمة الدلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية (β) لمتغير الممارسات التنظيمية، اذ يتضح من خلال قيمة (β) زيادة الممارسات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة براعة إدارة الموارد البشرية بنسبة (96%).

جدول (10) تحليل التأثير بين الممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية

المتغير المستقل	(R ²)	R ² (Adj)	(F)	(t)	Sig	المتغير المعتمد
الممارسات التنظيمية	0.714	0.708	119.759	10.943	0.000	براعة إدارة الموارد البشرية
α()	0.102					
β()	0.965					

المصدر : برنامج SPSS V.28.



شكل (5) تحليل الاثر بين الممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية

المصدر : مخرجات برنامج Amos v.26.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد الممارسات التنظيمية في براعة الموارد البشرية، اذ يتبين من الجدول (11) ما يأتي :-

- تحقيق قيم (F) المستخرجة بين أبعاد الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية (50.571, 50.890, 57.229, 105.520) ويشير أن هذه القيم كلها أكبر بكثير من القيمة الجدولية (F) البالغة 3.94 عند مستوى دلالة 0.05، إذ يمكن القول بأن هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين تأثير أبعاد الممارسات التنظيمية على براعة الموارد البشرية، أي أن ابعاد الممارسات التنظيمية تؤثر بشكل فعال ومؤثر في براعة الموارد البشرية، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية

بين أبعاد الممارسات التنظيمية وبراعة الموارد البشرية بناءً على هذه النتائج، وبما أن جميع قيم F أعلى من القيمة الجدولية يتم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة تأثيرية بين أبعاد الممارسات التنظيمية وبراعة الموارد البشرية ورفض الفرضية الصفرية، ويكون القرار كما موضح في الجدول (11).

جدول (11) الفرضيات الفرعية للتأثير بين ابعاد الممارسات التنظيمية في براعة الموارد البشرية

القرار	الفرضية	رمز الفرضية
قبول الفرضية البديلة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التعلم التنظيمي في براعة الموارد البشرية	H21
قبول الفرضية البديلة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد مشاركة المعرفة في براعة الموارد البشرية	H22
قبول الفرضية البديلة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد دعم زملاء العمل في براعة الموارد البشرية	H23
قبول الفرضية البديلة	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعد التمكين النفسي في براعة الموارد البشرية	H24
0	عدد فرضيات العدم (الصفرية) المقبولة	
4	عدد الفرضيات البديلة المقبولة	

- حققت قيمة معامل التحديد المصحح $Adj(R^2)$ ما قيمته (0.503, 0.534, 0.505) وهذا يشير إلى أن هنالك تباين في تفسير ابعاد الممارسات التنظيمية لمتغير براعة الموارد البشرية، إذ يتبين أن أعلى نسبة تفسيرية كانت عند بعد (مشاركة المعرفة) إذ فسرة ما نسبة (68%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير براعة الموارد البشرية، أما اقل نسبة تفسيرية كانت عند بعد (التعلم التنظيمي)، إذ فسرة ما نسبة (50%) من المتغيرات التي تطرأ على متغير براعة إدارة الموارد البشرية.
- بلغت قيمة t المستخرجة لمعامل الميل الحدي بين ابعاد الممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية (7.111, 10.272, 7.565, 7.134) على التوالي، وهي اكبر من القيمة t الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية

معامل الميل الحدي لأبعاد الممارسات التنظيمية والمتمثلة بـ (التعلم التنظيمي، مشاركة المعرفة، دعم زملاء العمل، والتمكين النفسي). تشير قيم معامل الانحدار (β) للأبعاد المختلفة (0.707, 0.786, 0.708, 0.870) إلى أن هناك تبايناً في قوة التأثير لأبعاد الممارسات التنظيمية على متغير براعة الموارد البشرية، إذ توضح هذه القيم مدى تأثير كل بُعد من أبعاد الممارسات التنظيمية في براعة الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج أن أعلى قوة تأثير كانت لبُعد التمكين النفسي، حيث بلغت قيمة (β) له 0.870، مما يعني أن زيادة هذا البُعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة براعة الموارد البشرية بنسبة 87%، وهذا يعكس الأهمية الكبيرة للتمكين النفسي كعامل يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء الموظفين وكفاءتهم، خاصة عندما يشعر الموظفون بالتمكين النفسي يصبحون أكثر قدرة على الابتكار واتخاذ القرارات وتحسين أدائهم، أما أقل قوة تأثير فكانت لبُعد التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة (β) له 0.707، مما يعني أن زيادة هذا البُعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة براعة الموارد البشرية بنسبة 70%، رغم أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي واضح، إلا أنه أقل تأثيراً مقارنة بأبعاد أخرى مثل التمكين النفسي، إذ يشير ذلك إلى أن تحسين التعلم التنظيمي في المؤسسات رغم أهميته قد لا يكون كافياً لتعزيز كفاءة الموظفين مثلما يفعل التمكين النفسي، هذه النتائج تعزز أهمية التركيز على التمكين النفسي كأحد المحاور الأساسية لتحسين براعة الموارد البشرية في المؤسسات، في حين أن التعلم التنظيمي يبقى عنصراً مهماً، إلا أن تمكين الموظفين نفسياً يُظهر نتائج أكثر تأثيراً وفعالية.

جدول (12) تحليل التأثير بين أبعاد الممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية

ابعد الممارسات التنظيمية	α	B	R^2	Adj (R^2)	F	t	sig
التعلم التنظيمي	1.07 9	0.70 7	0.51 3	0.50 3	50.571	7.111	0.00 0

0.00 0	10.27 2	105.52 0	0.68 1	0.68 7	0.78 6	0.79 8	مشاركة المعرفة
0.00 0	7.565	57.229	0.53 4	0.54 4	0.70 8	1.00 5	دعم زملاء العمل
0.00 0	7.134	50.890	0.50 5	0.51 5	0.87 0	0.23 8	التمكين النفسي

المصدر : برنامج SPSS V.28.

(في ضوء الحقائق المذكورة انفاً نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للممارسات التنظيمية في براعة إدارة الموارد البشرية).

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً- الاستنتاجات

- 1- أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة البحث أن الوسط الحسابي الكلي لمتغير الممارسات التنظيمية كان أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني أن المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي تعطي اهتمام جيد لهذا المتغير وابعاده وتؤكد على دعم التمكين النفسي وتبني الطرائق والأساليب في أداء الأعمال والأنشطة التنظيمية المختلفة.
- 2- أظهرت النتائج حول متغير براعة الموارد البشرية في مديرية التعليم العام والأهلي والأجنبي أن الوسط الحسابي الكلي كان أكبر من الوسط الفرضي، مما يشير إلى وجود مستوى ادراك وفهم لعينة البحث حول أهمية براعة الموارد البشرية وسعيها باستمرار إلى استكشاف أغلب الفرص التي تفوق قدراتها.
- 3- اتضح من نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة معامل الارتباط بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية بلغت (0.845**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات مستوى قوي بين الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية.

4- اوضحت نتائج البحث أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الممارسات التنظيمية وبراعة إدارة الموارد البشرية، إذ أظهرت النتائج أن أعلى قوة تأثير كانت لُبُعد التمكين النفسي أما أقل قوة تأثير فكانت لُبُعد التعلم التنظيمي.

ثانياً - التوصيات

- 1- ضرورة تبني مديرية التعليم العام والأهلي والأجنبي استراتيجيات شاملة لدعم ممارساتها التنظيمية من خلال الاهتمام بزيادة التعلم التنظيمي والمعرفة والمعلومات ومشاركتها لغرض الاستفادة منها في القرارات الاستراتيجية المهمة التي تحقق لها الأهداف المنشودة.
- 2- الاستفادة من علاقة الارتباط بين الممارسات التنظيمية وبراعة الموارد البشرية وتعزيز هذا النمط من الممارسات في مديرية التعليم العام والأهلي والأجنبي ودعم المرؤوسين والعاملين على تطوير قدراتهم العلمية والابداعية.
- 3- ضرورة توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع العاملين على تطبيق ابعاد الممارسات التنظيمية وتعزيز معرفتهم واستغلال الفرص وتعزيز براعة الأفراد وتمكينهم لغرض الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة.
- 4- ضرورة قيام مديرية التعليم العام بالبحث عن الفرص الجديدة التي تستطيع من خلالها أن تقدم أنشطة تواكب التطورات المعاصرة والتي تختلف عن أنشطتها الحالية لتحقيق الأداء المتفوق المستدام.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

- 1- داود، سناء داود نكي، (2022) " دور الممارسات التنظيمية في تعزيز رشاقة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير - دراسة تطبيقية على اعضاء هيئة التدريس في السعودية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، المجلد (23)، العدد الاول، ص 160-220.
- 2- سموعي، رفاه فرج وسلمان، كاظم داود، (2019) " ممارسات المدراء وتأثيرها في متطلبات المنظمات المعاصرة"، *مجلة كلية المنصور*، العدد (32)، ص: 1-21.
- 3- عبد الله، حاتم علي ومهاوش، بشار حبيب، (2023) "اثر عقد القيادة على الممارسات التنظيمية- دراسة تحليلية"، *مجلة الوارث*، العدد (5)، ص: 145-162.

- 4- العديلي, عودة عزات عودة,(2022)" اثر الممارسات التنظيمية في البلديات على تشجيع الابداع والابتكار من وجهة نظر العاملين في بلدية الفحيص", *المجلة العربية للنشر العلمي*, ص:137-157.
- 5- محمد, محمد حيدر علي, (2021),"دور الشركات الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية وانعكاسها في تطوير المقدرات الجوهرية - دراسة استطلاعية في جامعة الموصل", *أطروحة دكتوراه*, جامعة الموصل, كلية الادارة والاقتصاد, قسم إدارة الأعمال.
- 6- المصري, مروان, (2020)"درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري الدراسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم", *المجلة الاردنية للعلوم التربوية*, مجلد (16), عدد(1). ص:65-82.
- 7- مهدي, امنة عبد الكريم,(2016)" دور بعض الممارسات التنظيمية في بناء راس المال الفكري- بحث استطلاعي", *مجلة كلية المأمون الجامعة*, العدد الثامن والعشرون, ص:129-152.
- ثانياً: المصادر الأجنبية
- 1- Ali, Mohamed Ahmed Elbadawi &Yahya, Brihan Fatin,(2024),"How the Psychological Empowerment of Workers Effects the Relationship Between Ethical Leadership and Green Behaviors of Workers", **Business, and Innovation Research: Understanding the Potential and Risks of AI for Modern Enterprises, Studies in Systems, Decision and Control**.pp299-308.
- 2- AlSaied ,Mohammad Khalid & Alkhoraif, Abdullah Abdul-Aziz,(2024) ,"The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous Innovation ", *The Learning Organization*© **Emerald Publishing Limited**,pp:2-23.
- 3- Alshaer,Sawsan A.,(2020)"The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks ",**Modern Applied Science**; Vol. 14, No. 6, .pp82-89.
- 4- Amin , Ana Miftahuddin & Raharja,Sam'un Jaja &Rusdin Tahir&Herwan Abdul Muhyi.(2024)"Examining the Impact of Organizational Learning Change on Performance".**Journal of System and Management Sciences**.Vol. 14. No. 2, pp. 137-155.
- 5- Ballenas,gilbert j&tidong, yasir p&granaderos,rubylen d&tagadiad,jessiel v, (2024)" Research culture and organizational learning on professional

- development of secondary teachers", **American journal of educational research**, Vol. 11, No. 9. PP: 580–593.
- 6– Bhandari, Pratikshya & Bijay, Sigdel & Mahbubul Hye & Sudarshan Bhandari & Asmita Bhattarai, (2023) "Fostering Women Entrepreneurs: Psychological Capital, Psychological Empowerment and Entrepreneurial Spirit", **Original Scientific Paper**, pp 1–18.
- 7– Bonuedie, Baaba M. & Fombad, Madeleine C. (2024) "Knowledge–Sharing Strategies for Poverty Eradication Among Rural Women", **published by De Gruyter**, pp 1–16.
- 8– Chand, Pawan Kumar & Natwar Kadel & Amit Mittal, (2023) "The Relationship of organizational Ambidexterity and organizational Virtuousness in the Automobile Industry of India", **International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development**, Vol, 14. pp: 1–20.
- 9– Fadhira, Amalia Dhiyaz & Suyono, Joko, (2024) "COWORKER SUPPORT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW", **journal syntax transformation**, Vol. 5, No. 1. pp. 45–62.
- 10– GHANIZADEH, Sohrab & Farzad Sattari ARDABILI & Mohammad KHEI & RANDISH & Eshagh RASOULI Mohammad HASSANZADEH, (2022) "Psychological Capital and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity", **Organizacija**, Vol, 55. pp: 214–227.
- 11– Hardi, Alviani & D., Dewi, P & Astarina, I & Fitrio, T. (2024) "The Roles of Respectful Leadership and Overqualified Employees on Knowledge Sharing and Knowledge Hiding". **Journal Aplikasi Ma–najemen**, Vol. 22, Issue 1, pp 206–219.
- 12– Herawati & Djoko Setyadi & Michael Michael & Tetra Hidayati. (2023) "The Effect of Workload, Supervisor and Coworker Supports on Job Performance through Job Satisfaction", **International Journal of Finance, Economics and Business**, Vol. 2, No. 1, pp. 13–33.
- 13– Hussien, zinah, (2024), "Administrative Practices in Achieving Organizational Excellence in Iraqi Universities", pp: 1–15.

- 14- Hwang ,Bang-Ning & Yi-Ping Lai& Chunhsien Wang,(2021)"Open innovation and organizational ambidexterity", *European Journal of Innovation Management* © **Emerald Publishing Limited** ,pp: 1-24.
- 15- Ibrahima,Nurshahira &Farah Ayuni Farinordina &Nur Izzaty Mohamad,(2024), "Psychological Empowerment Link Using Employee Performance and Organizational Commitment on the Generation Gap: PLS-MGA Analysis Gadjah Mada", **International Journal of Business**, Vol. 26, No. 1,pp:23-53.
- 16- Ilkay Erarslan& Erkut Altindag,(2021)"The effect of organzational ambdexterity and justice on organizational learning", *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH in BUSINESS and SOCIAL SCIENCE*, vol.10,pp:1-15.
- 17- Kafetzopoulos&P. Psomas&E. Katou,(2023)"Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity Sustainability", **Journal Sustainability**. Pp:1-15.
- 18- Kafetzopoulos,Dimitrios,(2020)"Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty", **Business Process Management Journal Emerald Publishing Limited**,pp: 1-19.
- 19- Kazimi,Assadullah & Khorshid,Seddigheh,(2023)"The Impact of Knowledge Management Strategies on Organizational Ambidexterity Mediated by Organizational Learning Capability", **Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences**,Vol.02, pp: 91-103.
- 20- Khattak,Sajid Rahman&Muhammad Fayaz, &Shams Ur Rahman&Muhammad Fayaz, &Asad Ullah,(2021)"ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY, ORGANIZATIONAL LEARNING CAPACITY, AND MARKET ORIENTATION: APOSSIBLE INDICATORS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE". **Elementary Education Online**, Vol 20 (Issue 4) pp: 1953-1961.

- 21- Kula, M. E. (2023)"Identifying the Innovative Tension: A Meta-analysis on Innovative Firm Behavior, Organizational Ambidexterity, and Innovative Performance", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, vol 15, pp:593-609.
- 22- Kusin, Al Gaffrie Mil & Dewi, Tajuddin & Sylvia, Nabila Azwa Ambad (2021)"The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in federal territory of Labuan: Coworker support as a moderator", **Journal OF Management Info**. Vol. 8.no.2.pp105-119.
- 23- Lerebulan, Herlin E. N & Amalia, Lia, (2023)"The Effect of Employee Silence on Turnover Intention, with Burnout As a Mediation Variable and Coworker Support As a Moderating Variable Indonesian", **Journal of Business Analytics (IJBA)** Vol. 3, No. 1, pp: 41 - 56.
- 24- Li, Ying & Khan, Muhammad Shahid, (2023)"Mathematical Exploration of Platform Leadership's Impact on Innovative Behavior: An Analysis Using Sequential Explanatory Mixed Methods", **Utilitas Mathematica** , Vol, 121, pp:656-675.
- 25- Maguni, Wahyudin & bJalaluddin Rum & Sofhian & Muhammad, Hadi, (2023)"IN VESTIGATION OF THE EFFECT OF ORGANZATIONAL AMBDEXTERITY and Innovation CAPABILITY on Supply Chain Performance :an EMPIRICAL STUDY OF INDONESIAN MSMES", **JOURNAL of Law And Sustainable Development**, v.11, n. 7, pp: 1-16.
- 26- Mohammed R. Yaseen Zeebaree, (٢٠٢٤)"The Effect of Organizational Flexibility on Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions in Iraq", **International Review of Management and Marketing** , Vol ,14 , pp: 23-36.
- 27- Mohammeda, Neethu & Issacb, Abraham Cyril, (2023)"Are You So Good That They Cannot Ignore You? Effect of Coworker Support on Knowledge Sharing Through an Affective Events Theory Perspective", **American Business Review**, Vol.26.pp. 269 - 287.

- 28- Muange R&Kemboi A& Lagat C,(2023)"Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship Between Organizational Ambidexterity and Firm Performance of Supermarkets in Kenya", **British Journal of Management and Marketing Studies** ,vol.6.pp :63–78.
- 29- Muh. Sirojuddin Amin &Sudarmiatin& Agus Hermawan.(2023)."Do the Organizational Learning and Innovation Increase Organizational Performance on SMES",**Journal of Business and Management Review**,Vol.4 No.5.PP:306–320.
- 30- Mulyana,Aam Rachmat &Rofi,Rofaida &Janah,Sojanah,(2024),"Knowledge Sharing dalam Organisasi–Tinjauan Sistematis",**Journal of Economics and Business** ,Vol 8, No 1 .pp.718–728.
- 31- Nasser Alabedullah& Jamal Blelo,(2023),"The Impact of Organizational Learning on Organizational Innovation: A Field Study on Humanitarian Organizations in Northern Syria", No: 6, pp. 928–938.
- 32- Nwanzua,Chiyem Lucky & Babalolab,Sunday Samson,(2023)"Psychological empowerment as moderator of the relationship between core self–evaluation and proactive work behaviour",**Cogent Business & Management** .pp: 1–17.
- 33- Olaleye,banji,rildwan&babatunde,bayode&lekunze,joseph&tella,adeniran,(2023),"Attaining Organizational Sustainability Through Competitive Intelligence: The Roles of Organizational Learning and Resilience", **Journal of Intelligence Studies in Business**, Vol. 13 No. 3 .pp. 39–54.
- 34- Olga Kassotaki,(2022)"Review of Organizational Ambidexterity", **Research SAGE Open**,pp:1–22.
- 35- Putra ,Alfa Santoso Budiwidjojo &Evi Dewi Kusumawati&Dewi Kartikasar ,(2024),"Psychological Empowerment and Psychological Well–Being as Job Performance Mediators",**Journal of Business Management and Economic Development**, pp:127–141.

- 36- Putra, I., B., Supriyanto, &A., Amertha, I., M., S.&Udayana, I., B., N& Prayekti., Prawita, D. (2023)"Dynamic Ambidexterity, Organizational Culture, and Psychological Well-Being: A New Direction Toward Problem-Solving Creativity",**JOURNAL OF LAW AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT**,v.11, n.1. pp:1-18.
- 37- Groenewald,r. Elma Sibonghanoy & Mehwish jawed&Aisha Iqbal Shaikh&Saleena Akram& Almighty Cortezo Tabuena& Nida Muhammad& Syed Hyder Raza&Coenrad Adolph Groenewald& Tariq Rafique,(2024) "STATISTICAL ANALYSIS OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ORGANIZATIONAL INNOVATION", **Remittances Review** ,Volume: 9, No: 1, pp. 2765-2776.
- 38- Sari,cindy permata& farisi,Salman.(2024),"POS (PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT), ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE (OLC) TERHADAP OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR) MELALUI JOB SATISFACTION", **journal of economic, business and accounting**, vol,7.no,3.pp:4477-4492.
- 39- Self,Timothy T.&Susan Gordon & Ankita Ghosh,(2020),"Increasing Management Retention: The Mediating Role of Organizational Embeddedness on Coworker Support and Turnover Intention", **International Journal of Hospitality & Tourism Administration** .pp 1-19.
- 40- Therese,Mukanyangezi Marie,(2023),"Internal communication and psychological empowerment: their relation to employee engagement in hospitality industry in Rusizi district International", **Journal of Current Research** ,Vol. 15, Issue, 12, pp:26604-26611.
- 41- Uru, F. O&Gozukara, E. & Unsal, A. A. (2024)"Organizational ambidexterity digital tranformation, and strategic agility for gaining competitive advantage in SMEs",**Sosyal Mucit Academic Review**,vol,5,pp:1-23.

- 42- Wang C, &Zhang M & Ma H ,(2024)" The more ambidexterity the better? The moderating effect of organizational learning between high-performance HR practices and organizational performance",**Front Psychol.** Pp: 1-15.
- 43- Wu,Yunfei.(2024)"Research on Factors Influencing Teachers' Willingness for Knowledge Sharing", **Transactions on Social Science, Education and Humanities Research.** Volume 4.pp.189-198.
- 44- Yunita,Tyna A&SasmokoB&Agustinus BandurC&Firdaus AlamsjahD,(2023), "TECHNOLOGICAL CAPACITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY IN THE BANKING SECTOR Intern", **Journal of Profess. Bus. Review.** Miami, v. 8, n.5, pp: 1-18.
- 45- Zhang,Hui & Choi,Sang Long,(2024),"The Impact of Transformational Leadership on Knowledge Sharing: A Conceptual Framework", **Business Management and Strategy**, Vol. 15, No. 1. pp. 140-155.
- 46- ZHU,Yanheng &Kuan-Chun TSAI&Yuan Gao,(2024),"The Impact of Leadership Member Exchange on Innovation Behaviour Perceived by University Lecturers: The Mediation Roles of Psychological Empowerment and Psychological Safety", pp: 1-31.