

**دور حاكمة المورد البشري في البراعة التنظيمية  
دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي تربية النجف الأشرف**

**المدرس المساعد**

**علي محسن نعمة النفاخ**

**alinfoak@gmail.com**

**The Role of Human Resource Governance  
in the Organizational Ingenuity  
An applied Study of the opinions of a sample  
of al-Najaf Education employees**

**Assist. Teach.  
Ali Muhsin Neama al-Naffakh**

## **Abstract:-**

The purpose of the research is to know the reflection of the human resource governance as an independent variable in its dimensions (strategic guidance, honesty, employee voice, information system) on the organizational ingenuity as a dependent variable in its dimensions (exploitation, exploration) by revealing the link and influence between the dimensions of human resource governance and the organizational ingenuity. This research was applied to a random sample of (72) employees of al-Najaf al-Ashraf Education. The research began with a problem expressed by a number of questions, it is the question about the extent to which senior management leaders are aware of the importance of the role of the human resource governance and organizational ingenuity. So, the research reached cognitive and applied conclusions including, the existence of a statistically significant correlation between the variables of the current research, and the existence of a statistically significant effect between the governance of the human resource in the organizational ingenuity.

**Keywords:** governance of human resources, organizational ingenuity, Al-Najaf Al-Ashraf Education.

## **الملخص:-**

الغرض من البحث هو معرفة انعكاس حاكمة المورد البشري كمتغير مستقل في أبعادها (التوجه الاستراتيجي، الشفافية، صوت الموظف، نظام المعلومات) على البراعة التنظيمية كمتغير تابع في أبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) من خلال الكشف عن الارتباط والتأثير بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، تم تطبيق هذا البحث على عينة عشوائية من موظفي تربية النجف الاشرف مقدارها (٧٢) موظف. بدأ البحث بمشكلة تم التعبير عنها في عدد من الأسئلة، وهي التساؤل عن مدى إدراك قادة الإدارة العليا لأهمية دور حوكمة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية. أذ توصل البحث إلى استنتاجات معرفية وتطبيقية منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث الحالي ووجود تأثير ذو دلالة احصائية بين حاكمة المورد البشري في البراعة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** حاكمة المورد البشري، البراعة التنظيمية، تربية النجف الاشرف.

## المقدمة:

زيادة اهتمام الباحثين بالموارد البشرية كأحد أهم العناصر وأكثرها حساسية في التعامل مع الأعمال، لذلك فقد أصبح العديد من المنظمات تبني سياسات وإجراءات محددة لتحديد هامش المناورة بين الإدارة والموظفين. حيث ذكروا هناك حقيقة واضحة أن العنصر البشري له أهمية كبيرة في صنع القرار. الموارد البشرية في المنظمات هي المصدر الرئيسي عندما يتعلق الأمر بالامتثال لحاكمية المنظمات. ومن ثم، فإن محاولات البحث للكشف عن عدد من المتغيرات لها استراتيجية مهمة تلعب دوراً نشطاً في نجاح المنظمات في البيئة الديناميكية. يحقق الذكاء التنظيمي المبادلة في عملية تحصيص الموارد بين الموارد المتاحة واستكشاف فرص الوصول إلى هذه الموارد.

### **المبحث الأول**

#### **المنهجية العلمية والاطار النظري**

##### أولاً: مشكلة البحث

جاءت مشكلة البحث لفحص واقع نموذج المنظمة قيد البحث التي تشكو من جمود الهيكل التنظيمي وضعف سياسات ومارسات الموارد البشرية وعدم وضوح الرؤية وعدم القدرة للدخول في مجال المعرفة والاستكشاف واستغلال الموارد على اختلاف أنواعها لتطوير عملها والبراعة فيها، بسبب سوء إدارة الموارد البشرية وفقدان النموذج الأهم وانعكاسه في تحقيق البراعة التنظيمية وبسبب التغيرات السياسية والاقتصادية والتآثيرات الاجتماعية في مؤسسات الدولة ككل. لذا يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي (ما هو دور حاكمة المورد البشري في البراعة التنظيمية) ومن مشكلة البحث تنطلق التساؤلات التالية:

أ. ما هو مستوى وعي القيادة الإدارية في المنظمة والتي تعنى بمفاهيم حوكمة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية؟

ب. هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي والفرعي؟

ج. وهل أبعاد حوكمة الموارد البشرية تؤثر في البراعة التنظيمية بشكل كبير؟

### ثانياً: أهمية البحث

تكمّن أهمية البحث في بيان مفاهيم المتغيرات (حاكمية المورد البشري) و (البراعة التنظيمية) وبلورتها بصورة ذهنية وموضوعية للمنظمات التي تروم تقديم خدمة متميزة في بيئة متعددة السلوكيات الفردية والجماعية من خلال:

أ. يعد هذا البحث محاولة لاختبار مفاهيم حوكمة الموارد البشرية من خلال المساهمة في معرفة درجة وعي القيادة الإدارية في المنظمة (عينة البحث) بالمفاهيم.

ب. ومن المتوقع أن يحقق البحث مؤشرات رقمية مستمدّة من واقع المنظمة (عينة البحث) أذ يساهم في تزويد القيادات الإدارية والعاملين برؤية واضحة لطبيعة أبعاد حوكمة الموارد البشرية.

ج. من المتوقع أن يساهم القادة المسؤولون، بعد إدراكهم لمفاهيم حوكمة الموارد البشرية، في خلق بيئة تنظيمية داعمة لمبادئ الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية في (المنظمة).

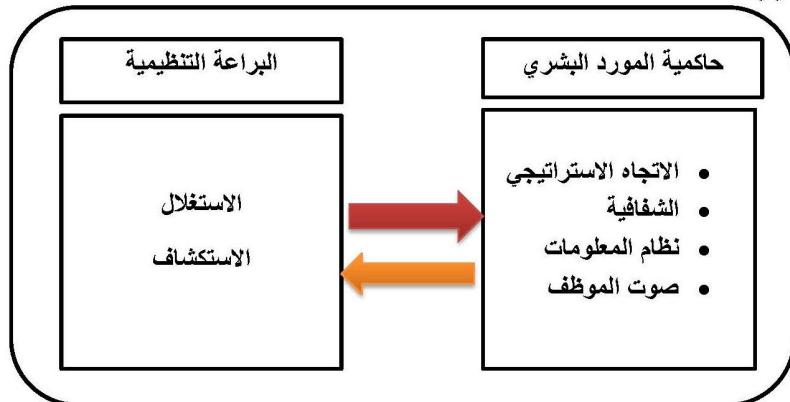
### ثالثاً: أهداف البحث

أهداف هذا البحث هي كما يلي:

- اختبار نموذج حوكمة الموارد البشرية كتقنية حديثة لتشخيص الاستخدام الآمن للموارد البشرية.
- معرفة أي نوع من الحوكمة يتقدم الموارد البشرية على الآخرين وأي منهم قد حقق انخفاضاً كبيراً.
- يعد اكتشاف أي من أبعاد البراعة التنظيمية أكثر استجابة للقاعدة وأيهما أكثر انحساراً.
- كشف العلاقات بين أبعاد الحوكمة والبراعة التنظيمية.

#### رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

يصور الشكل رقم (١) الذي يبين علاقتي الارتباط و الاثر بين حاكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية



شكل رقم (١) يبين علاقتي الارتباط والاثر بين متغيرات البحث

#### خامساً: حدود الدراسة

تضمن البحث الحالي العديد من الحدود منها الحدود البشرية والمكانية وهي كما يأتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي مديرية تربية النجف الاشرف.
- **الحدود المكانية:** تم اختيار المديرية العامة ل التربية محافظة النجف الاشرف وقد اختيرت لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث الحالي.

#### سادساً: منهج الدراسة

- يُعد منهج البحث بمثابة تصميم يمكن من خلاله وضع خطة لجمع المعلومات بحيث يظهر هدف البحث بطريقة متماسكة وبسيطة ومنهجية وقد تبني الباحث في بحثه الحالي "المنهج الوصفي التحليلي" لغرض الاجابة على تسائلات الدراسة وتحقيق أهدافها أذ يقوم هذا المنهج على أساس تجميع البيانات وتحليلها وتبويتها وتفسيرها ويقدم وصف تفصيلي للظاهرة المبحوثة فهو يستند على تحليل المشكلة قيد الدراسة

بشكل كامل و شامل و تفسير العلاقات المؤثرة لمتغيراتها و تحديد أثارها من أجل الوصول إلى النتائج النهائية.

#### سابعاً: أدوات الدراسة

تبني الباحث أكثر من طريقة لجمع البيانات بالجانب التطبيقي والنظري التي تعد الاساس للوصول إلى نتائج البحث الحالي وهي كما يأتي:

- **الجانب النظري:** تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري على المصادر والمراجع الاجنبية المتمثلة بالمقالات والرسائل المنشورة في مجلات عالمية رصينة التي تم الحصول عليها من الانترنت. إذ عمد الباحث إلى إجراء مسح عميق للإسهامات الفكرية والمعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- **الجانب العملي:** أشتمل على مجموعة من الأدوات ومنها استماراة الاستبانة والتي تُعد الاداة الرئيسة للبحث التي من خلالها جُمعت البيانات وقد صُممت لتغطي جميع متغيرات البحث.

#### ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** تم اختيار المديرية العامة للتربية محافظة النجف الاشرف ميداناً لتطبيق البحث.
- **عينة الدراسة:** اختيرت عينة من موظفي تربية النجف الاشرف البالغ عددهم (٧٢) مستجبياً.

### **المبحث الثاني**

#### **حاكمية المورد البشري**

#### **أولاً: مفهوم حاكمة المورد البشري**

هو الفعل أو النشاط الذي يقود ادارة ووظيفة الموارد البشرية إلى الاستثمار في تحسين أداء رأس المال البشري في المنظمة والتعرف على تطلعات اصحاب المصلحة وتوقعاتهم والوفاء بالمسؤوليات الائتمانية والمالية وتقليل المخاطر للموارد البشرية في المنظمة وموائمة

أوليات الوظائف مع تلك الأعمال وتمكين الموارد البشرية في صنع القرارات التنفيذية. (السعيدي و الريعي ،٢٠١٦، ص ٥) وأشارت (moore& carla,2011:3) ان حاكمة المورد البشري عبارة عن مجموعة من الممارسات والعمليات التي وضعت لمساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها الأخلاقية تجاه أصحاب المصلحة. يعتبر مفهوم حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة ويصعب تحديد مفهوم بسبب اختلال التوازن الفكري للحكومة كمجموعة اتصالات بين إدارة مجلس إدارة الشركة وأصحاب المصلحة الحملة وأصحاب المصلحة، وتتوفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة واختيار وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء (Prof. Dr. Muayad & eta,2020:p2) وعرفها (Kreissl,2012:2) باعتبارها سياسات وعمليات تساعد على تحقيق الأهداف بطريقة هرمية من خلال توفير إطار للعمليات المنهجية والمعرفة والدعم وتوسيع رأس المال البشري، فقد تم الاعتراف بها باعتبارها عملية لضمان إدارة المنظمات الخاصة وغير الحكومية وحكمها وتوجيهها بطريقة مهنية وصحية تحمي حقوق أصحاب المصلحة. حوكمة الموارد البشرية والتي غالباً ما تترجم إلى حكم جيد، هي تنفيذ لإدارة التنمية المسؤولة (المساءلة) بما يتناسب مع مبادئ الديمقراطية والفاعلية والكافحة ، ويجب أن تكون الإدارة الرشيدة مدرومة بموارد بشرية ومرافق وبنى تحتية عالية التزاهة بالإضافة إلى أجزاء من التدريب للموظفين فيها). (Nursani Budiarti,2020:2) وبين (Deloitte,2011) أن حاكمة المورد البشري مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تسهم في عملية الأشراف والرقابة على استراتيجية الموارد البشرية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.

### **ثانياً: أهداف حاكمة المورد البشري**

- ١- السيطرة على المخاطر: ومنها حماية سمعة المنظمة والتجاوب والانسجام مع التغيرات الخارجية .. الخ.
- ٢- تعزيز القيم: وذلك أمرًّا إيجابياً يؤدي بالمنظمة إلى أبعاد خاصة.
- ٣- ضمان الاتساق: يمكن تطبيق القول (نحن نريد تحقيق المساواة الداخلية في التعامل مع الأفراد الذين يعملون في المنظمة ونود إزالة التمييز غير العادل فيما بينهم).

٤- الاتحاد الداخلي للمنظمة: خاصة مع وجود اتجاهات عديدة ، فالحاكمية قد تكون مهمة لدمج نشاطات المنظمة والتخلص من تأثير السلطة الالامركزية.

٥- التوافق والانسجام: خاصة فيما يتبع عمليات الدمج والاستحواذ.

٦- الحد من الازدواجية: يعني ايجاد سياسة أسهل من خلال استخدام التقنيين والبساطة في القوانين.

٧- عمل هيكل للموارد البشرية. (السعدي و الربيعي، ٢٠١٦، ص ٧)

### ثالثاً: أبعاد حاكمة المورد البشري

اعتمد الباحثون على أربعة مبادئ لحكمة الموارد البشرية بما يتناسب مع طبيعة مجتمع البحث وهي: (التوجه الاستراتيجي - الشفافية - نظام المعلومات - صوت الموظف) ( Prof. Dr. Muayad & eta, 2020:p3-4).

١- الاتجاه الاستراتيجي: تساعد الرؤية على تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة، ووضع مقاييس أداء قصيرة ومتوسطة المدى، وبناء توافق في الآراء بين جموعات أصحاب المصلحة المختلفة لمواهنة برامجهم مع أولويات الحكومة، وتحديد رغبة واتجاه المنظمة لتحقيق النجاحات المستقبلية والتميز. تم وصف التوجه الاستراتيجي بأنه "مفهوم شامل يصف فلسفة إدارة المنظمة نحو فهم وإدارة القوى الداخلية، ومعالجة التهديدات واستغلال الفرص في البيئة الخارجية للمنظمة".

٢- الشفافية: هي الافتتاح في سياسات الحكومة وقراراتها، وإن مثل هذا الافتتاح وتوفير المعلومات المطلوبة سيقلل من سوء استخدام الموارد ويدعم المسائلة العامة ودعم الحكومات. وتشير الشفافية إلى الافتتاح والوضوح في صنع القرار وتخفيض الموارد، وتحتاج المنظمات إلى أنظمة شفافة لصنع القرار وتتبع النفقات لذلك.

٣- نظام المعلومات: من المناسب الإشارة إلى أن المعلومات الدقيقة يمكن أصحاب المصلحة من جعل سياساتهم مدرومة بالأدلة. HRIS نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي هام في المنظمات الحديثة ويعكس اهتمام إدارات المنظمات

بالتعامل مع مواردها البشرية من خلال توفير المعلومات، والحقائق حول الموظفين، وسياسات واستراتيجيات الأفراد، وعملية صنع القرار في الموارد البشرية.

٤- صوت الموظف: يمثل سلوك الأفراد من خلال المنظمات التي تقتل مصالحهم ومصالح المجتمع. تم استخدام الكلمة صوت على نطاق واسع في الأديبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية والعلاقات الصناعية في السنوات الأخيرة، وهي عنصر أساسي في إنشاء الالتزام التنظيمي، وكذلك أهمية تحقيق أهداف المنظمة بشكل إيجابي من خلال تعزيز عوامل الاتجاه الاستراتيجي الفعالة للموظفين لأنهم يشعرون أن عملية تحقيق أهدافهم من خلال العمل التشاركي تحفزهم على الحفاظ على المنظمة نفسها والارتقاء بها.

#### رابعاً: أهمية حاكمة الموارد البشرية

تعد حاكمة الموارد البشرية جانباً مهماً من جوانب حوكمة المنظمات بشكل عام، حيث أصبحت ضرورة حتمية للحكومة الرشيدة لأن فكرة إنشاء الثقة المؤسسية أصبحت جوهر الإطار الفكري للحكومة، وما زاد من أهمية الحكومة في هذا المجال هو أن أحد أكثر العناصر حساسية في التعامل مع المنظمة هم أفراد المنظمة لأنهم مورد غير ملموس، ومن الصعب التعامل مع أدائهم وضمان سلوكهم بالشكل المطلوب، واعتبار أن حوكمة الموارد البشرية هي قدرة الموارد البشرية، وينعكس ذلك في أهميتها، حيث يمكن أن تجعل قرارات الأفراد أكثر فاعلية للأعمال، بما في ذلك إدارة مخاطر الموارد البشرية، وضمان الامتثال لقوانين العمل وقواعد ومعايير الموارد البشرية ورفعها من شركاء الأعمال إلى حكام الموارد البشرية، حيث أن أهمية حوكمة الموارد البشرية هي تقييم وإدارة أشارت مخاطر الموارد البشرية إلى أهمية الحكومة في مساعدة المؤسسات على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات التي توازن الابتكار والمخاطر، وتدريب الموظفين في العمل من أجل اكتساب المهارات والتعامل الاستباقي مع الأزمات، ومن ناحية أخرى، الالتزام بالقيم الأخلاقية ومعايير الامتثال التي وضعتها المنظمة والصناعة التي تتبعها، وتسعى مبادئ الحكومة إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بطريقة تضفي قيمة إلى وظيفة الموارد البشرية.

(Hota, 2019:p330)

### **خامساً: عناصر حاكمة المورد البشري**

تم وصف خمسة عناصر أساسية لحاكمية المورد البشري والتي تمكن القادة الاداريين من المساءلة ومحاسبة الادارة بطريقة فاعلة (السعدي والريبي، ٢٠١٦: ص ٦٥)

١- الهيكل والمساءلة: وتعني رسم الخطوط العامة لتصميم وتجهيز العلاقة بين أفراد المجلس من جهة وأصحاب المصلحة من جهة أخرى، والتركيز بشكل أساسي على المساءلة الاستراتيجية والتشغيلية والوظيفية.

٢- فاعلية المجلس: ترتبط بشكل كبير في المجلس وتشير إلى وتشير إلى كل من فاعلية الفرد والمجموعة داخل المجلس ( أصحاب المصلحة).

٣- فلسفة ومبادئ التشغيل: وصف الحد الأدنى لتحمل المخاطرة ومدخل تقويض السلطة والمستوى المتوقع لاستقلالية الادارة في وحدة الأعمال والمستويات التنظيمية الأخرى.

٤- الأنشطة الأساسية للادارة: تتضمن برنامج تطوير إدارة الموارد، تحديد الأعمال، الأشراف على خطط وبرامج المكافآت، وشخصيّص الموارد البشرية، وتطوير مهارات الأفراد والقادة الإداريين.

٥- مراقبة الأداء: تشير إلى الأطر والمعايير المستعملة لتقييم وظيفة الاتصال وفاعلية العمليات والالتزام والمساهمة في نجاح الأعمال.

### **المبحث الثاني**

#### **البراعة التنظيمية**

#### **أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية**

تعرف البراعة التنظيمية بأنها القدرة على تفزيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب مواءمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بما في ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة. البراعة تؤكد على إنجاز وحدات عمل أكثر تركيز في المنظمة ذات القدرة على الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة.(ليس عارف عبد ربه الحاسنة، ٢٠١٧). وتمت الاشارة إلى البراعة الاستراتيجية بأنها

عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المتكرر والمتخصص للبيانات والمعلومات ومعالجتها وفقاً لهدف أو أكثر من أغراض المستخدم باستخدام الخبرة ذات الصلة، حيث تشير البراعة الاستراتيجية إلى الاستكشاف المتزامن ومتابعة فرص السوق الجديدة والاستغلال الفعال للسوق الحالي. (Sawsan A & Alshaer, 2020). في حين تم التفسير بانها ما تتطلبها المنظمة لتحقيق هدف أعمالها، فهي تمثل العمليات التنظيمية التي يتم من خلالها استيعاب الموارد ونشرها بشكل صحيح هذه العمليات التنظيمية محددة بشكل ثابت ويتم تطويرها على مدى فترات زمنية كبيرة من خلال تفاعلات معقدة ومتكررة بين موارد الشركة بشكل متكرر والتي تتعلق إما بشكل مباشر أو غير مباشر بقدرة الشركة على خلق القيمة من خلال التأثير على الأفكار المبتكرة (Oyedokun Akintunde Jonathan, et al, 2016) ووُصفت على أنها سعي المنظمات لتحقيق أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن والقدرة على تحقيق التوازن بينهما كذلك توقف بين موارد المنظمات والسوق وظروف المنافسة وتؤدي إلى زيادة أرباح المنظمات وضمان بقائها على الأمد البعيد في ظل بيئة الأعمال التنافسية (أحمد ناصر أبوزيد، ٢٠١٩). ويمكن تحسين مفهوم الإبداع في مستوى الفريق من خلال قدرة أعضاء الفريق على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل في ضوء الرؤية المشتركة والثقة والدليل فيما بينهم ودمج أنشطتهم. (Prof. Dr. Muayad Al-Said, et al, 2020). ويشير (حدير جاسم، ٢٠١١) إلى البراعة التنظيمية بقدرة المنظمة لتسوية الاختلافات في الهياكل التنظيمية مما يسهل عملية الإبداع في مراحله المختلفة، قدرة الوحدة التنظيمية للتعامل مع الصراع، تسهيل تأسيس هياكل تنظيمية ثنائية للإبداع.

### شروط البراعة التنظيمية :

هناك خمسة شروط ضرورية على المنظمة ان تأخذها بنظر الاعتبار وهي:

- يجب أن تضع الإدارة العليا بشكل واضح النية الاستراتيجية التي تبرر التوجه الرابع بحسب الضرورة للبقاء والتأثير على المدى البعيد.
- يجب توضيح سبب تتابع الوحدات للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة وضرورة تعاون الوحدات فيما بينها بالشكل المطلوب.



- يجب أن تكون هنالك رؤية وقيم تزود الارتباط العاطفي و هوية مشتركة تزود المنظم بالثقافات المتعددة.
- الإجماع ضمن الفرق العليا حول الاستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية.
- الفريق ذو المواءمة والذي تكون له مرونة ادراكية أكثر لإدارة مشاريع البراعة.  
(ليس عارف عبد ربه المحاسنة، ٢٠١٧)

### **أبعاد البراعة التنظيمية:**

#### **١- الاستكشاف**

يعرف الاستكشاف بأنه سلسلة الخطوات التي تقوم بها المنظمة إلى تحسين أو تقديم أو تصميم عملية إنتاجية جديدة لتلبية وشباع حاجات العملاء ورغباتهم فضلاً عن إيجاد الفرص الجديدة لجذب العملاء والتكيف لمطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق مما يؤدي إلى نمو وبقاء وتطور المنظمة. فالإبداع المعاصر لا يعد مجرد تصميم لمنتج معين، أو تقديم أشياء جديدة للعملاء ولم يفكروا إطلاقاً بأنهم سيحصلون عليها أو يفكروا بها على الإطلاق. ان الاستكشاف هو اكتشاف وتطوير المنتجات أو العمليات.

#### **٢- الاستغلال**

يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على الواقع المثالى. اذ أن الاستغلال يتمثل بقدرة المنظمة لتحسين أنشطة أعمالها بهدف توليد قيمة في الأمد القريب. اذ ان هناك فرص ليس لها علاقة باستراتيجية المنظمة الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية يعتبر امرا ضرورياً لتحقيق أهدافها. يجب تحديد أهداف استغلال الفرص ببراعة معايير الأهداف الجيدة وأهمها، الواقعية، والقابلية للقياس كميأ، والمحددة بتوقيت زمني، وأن لا يوجد تعارض أو تداخل بينها، وأن لا يوجد تكرار بينها، وأن تكون مرتبة حسب أهميتها نسبيا. (ليس عارف عبد ربه المحاسنة، ٢٠١٧)

### **خصائص البراعة التنظيمية:**

- ١- مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
- ٢- تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرون آنيا بدون الحصول على إذن

أو دعم من رؤسائهم.

٣- تشجيع الأفراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتواقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

٤- يبين الأفراد القدرة للمواءمة والتكيف لتنمية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة. (ليس عارف عبد ربه الحاسنة، ٢٠١٧).

### اتجاهات البراعة التنظيمية:

اشارة (حيدر جاسم عبيد الجبوري، ٢٠١١) إلى ثلاث اتجاهات للبراعة التنظيمية:

- الاتجاه الأول: تبين البراعة التنظيمية قدرة المنظمة لأداء أعمال مختلفة في وقت واحد.

- الاتجاه الثاني: تعد البراعة التنظيمية بمثابة أداة بيد المنظمة لإدارة التناقضات والتوترات في التعاملات الحالية والمستقبلية.

- الاتجاه الثالث: تحكم البراعة التنظيمية في كل من المواءمة والتكيف وهمما خاصية من خواصها.

### مداخل البراعة التنظيمية:

إن هنالك عدة مداخل رئيسة لفهم البراعة التنظيمية اشار لها (حيدر جاسم عبيد الجبوري، ٢٠١١) وهذه المداخل تمثل بمدخل الهيكل التنظيمي الرسمي (تصميم تنظيمي)، مدخل التنظيم غير الرسمي (البيئة الاجتماعية التنظيمي)، مدخل قيادة الإدارة العليا، مدخل الحلول السياقية.

#### ١- مدخل الهيكل التنظيمي الرسمي (التصميم التنظيمي)

يشير الهيكل التنظيمي الرسمي إلى تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقاً لما حددهه الإداره، وتتحدد هذه العلاقات بصفة أساسية من خلال الخريطة التنظيمية إلى أن هنالك اثنان من العناصر الرئيسة لهيكل المنظمة الرسمي، وهما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى السلطة في اتخاذ القرارات، إذ تزداد هذه السلطة كلما ازداد



شعور المدراء بالمسؤولية، ويسارون مهامهم فيما يتعلق بأداء هذه المهام وهذا يحفز رغبتهم لإدراك تنوع تنظيمي أكبر على وفق الفرص المتاحة ويكون تصرفهم بناء على التنوع لتلك الفرص والاحتياجات. أي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهما ما بين المواءمة والتكييف ويزيد تطلعهم للإنجاز إلى الكفاءة والمرؤنة المتعلقة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها.

## ٢- مدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)

يقصد بالتنظيم غير الرسمي تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات المتنوعة التي ينشأها أعضاء المنظمة ويستمرون في أقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصورة مباشرة ، ولكنها تنشأ بسبب العمل وجود الأفراد في أمكنة واحدة أو مقاربة إلى أن الهيكل التنظيمي غير الرسمي يظهر أنماط العلاقات التي تم تطويرها نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين أعضاء المنظمة ، فهي تنشأ بشكل طبيعي نتيجة للتقارب بين معتقدات وقيم الأفراد وعلاقتهم الاجتماعية . فالهيكل غير الرسمي يظهر نظاماً أو شبكة من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي . ان العلاقات غير الرسمية تمثل نطاً طوعياً وأكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي . ويمكن بيان نوعين من العلاقات غير الرسمية هما اشتراك المدراء بعلاقات تخص الوظيفة ، وترابطهم مع أعضاء المنظمة الآخرين . إذ يشمل النوع الأول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المدراء وأعضاء الفريق ، والدخول في نقاش مع الأشخاص بمختلف خلفياتهم ، إذ يروج هذا النوع من العلاقات لتبادل المعرفة بشكل أفقى وتفعيل بيانات غير روتينية ، مما يتيح للمدراء توسيع تجربتهم باكتساب المعرفة . إما النوع الثاني وهو التواصل مع الأعضاء الآخرين فيعطي هذا النوع فرصة للمدراء لزيادة تجربتهم وتطوير معرفة جديدة ، ويخبر المدراء عن أماكن وجود المعرفة المتنوعة .

## ٣- مدخل قيادة الإدارة العليا

أشارت الكثير من الدراسات التي تخص العمليات القيادية إلى أن القيادة تعد عاماً داعماً عند تنفيذ البراعة الميكيلية أو السياقية ، كاستكشاف الآليات التكاملية في إدارة التناقضات التي تنشأ في الفصل الميكيلي في المنظمات . إذ يرى أنصار هذا المدخل أن أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في المنظمة تتعلق بالمستويات المختلفة

للإدارة البرمية. أن المنظمات البارعة تشير إلى تكوين عمليات استكشافية واستغلالية في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلية، التي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع سلطة الإدارة العليا وبهذا المعنى تسمح الإدارة العليا في التنقل للإيجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في العمليات استغلال الفرص في الوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة.

### المبحث الثالث

#### التحليل الاحصائي

##### أولاً: ترميز فقرات المقياس

تعد عملية ترميز التغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية من الخطوات الأساسية في التحليل الاحصائي وذلك من اجل تسهيل عملية ادخال بيانات البحث في البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل الاحصائي، وفيما يلي استعراض لعملية ترميز فقرات المقياس.

جدول (١) ترميز المتغيرات والابعاد

الرمز	البعد	الرمز	المتغير
SO	الاتجاه الاستراتيجي	GHR	حاكمية المورد البشري
T	الثقافية		
IS	نظام المعلومات		
EV	صوت الموظف		
E	الاستغلال	OA	البراعة التنظيمية
X	الاستكشاف		

المصدر: من اعداد الباحث

##### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف التحليل الوصفي إلى عرض الصورة الكاملة للبيانات التي جمعها الباحث والعمل على تلخيصها عبر استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، ومن خلال هذه المقاييس يمكن التعرف على مدى انتشار متغيرات وابعاد البحث في المنظمة المبحوثة فضلاً عن بيان مدى تجانس الاستجابات التي تم الحصول عليها.

## ١- التحليل الوصفي لمتغير حاكمة المورد البشري

باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعه المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (٢) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

الجدول (٢) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل حاكمة المورد البشري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
.85213	4.0711	SO1
.71118	4.0903	SO2
.94113	4.0133	SO3
.69543	4.1405	T1
.87021	4.0333	T2
.97991	3.8867	T3
.72120	4.2610	IS1
.79216	1.4326	IS2
.84135	4.1533	IS3
.72858	4.3733	EV1
.73991	4.3867	EV2
.88459	4.2067	EV3
.81314	4.1457	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

من خلال النتائج أعلاه في الجدول (٢) يتبيّن ان المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل حاكمة المورد البشري قد بلغ (4.1457) وهو اكبر من الوسط الفرضي الذي قيمته (3) وهذا ما يدل على توافر المتغير المستقل لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (4.81314). وهذه القيمة منخفضة نسبياً مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

## ٢- التحليل الوصفي لمتغير البراعة التنظيمية

باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعه المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (٣) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

### الجدول (٣) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع البراعة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
.77109	4.2067	E1
.79213	4.1733	E2
.82857	4.1067	E3
.75571	4.2933	X1
.77144	4.2867	X2
.85872	4.0867	X3
.79623	4.1922	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

من خلال النتائج أعلاه في الجدول (٣) يتبيّن ان المتوسط العام لفقرات المتغير التابع البراعة التنظيمية قد بلغ (4.1922) وهو اكبر من الوسط الفرضي الي قيمته (3) وهذا ما يدل على توافر المتغير التابع لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.79623). وهذه القيمة منخفضة نسبياً مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

تضمن هذه الخطوة اختبار علاقات الارتباط وإيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، بالإضافة إلى استخراج قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

#### أ: اختبار علاقات الارتباط

##### الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية الرئيسة الاولى (H1): توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين حاكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية، وفيما يتعلق بإثباتات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (٤) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين حاكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.708). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية، وتتفق عن هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية، هي:



### ١- توجد علاقة ارتباط موجبة ومحبطة بين الاتجاه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:

يظهر الجدول (٤) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الاتجاه الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.673). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

### ٢- توجد علاقة ارتباط موجبة ومحبطة بين الشفافية والبراعة التنظيمية:

يظهر الجدول (٤) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الشفافية والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.569). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

### ٣- توجد علاقة ارتباط موجبة ومحبطة بين نظام المعلومات والبراعة التنظيمية:

يظهر الجدول (٤) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين نظام المعلومات والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.533). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

### ٤- توجد علاقة ارتباط موجبة ومحبطة بين صوت الموظف والبراعة التنظيمية:

يظهر الجدول (٤) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين صوت الموظف والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.470). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

الجدول (٤) مصفوفة علاقت الارتباط بين حاكمة المورد البشري وأبعادها مع البراعة التنظيمية

		SO	T	IS	EV	GHR	E	X	OA
SO	Pearson Correlation	1	.746**	.692**	.909**	.688**	.733**	.695**	.673**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
T	Pearson Correlation	.746**	1	.718**	.908**	.739**	.698**	.724**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
IS	Pearson Correlation	.692**	.718**	1	.887**	.697**	.634**	.721**	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000

	N	72	72	72	72	72	72	72	72
EV	Pearson Correlation	.909**	.908**	.887**	1	.785**	.765**	.790**	.470**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
GHR	Pearson Correlation	.688**	.739**	.697**	.785**	1	.735**	.803**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
E	Pearson Correlation	.733**	.698**	.634**	.765**	.735**	1	.810**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
X	Pearson Correlation	.695**	.724**	.721**	.790**	.803**	.810**	1	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
OA	Pearson Correlation	**٦٧٣.	.569**	.533**	.470**	.708**	.620**	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72

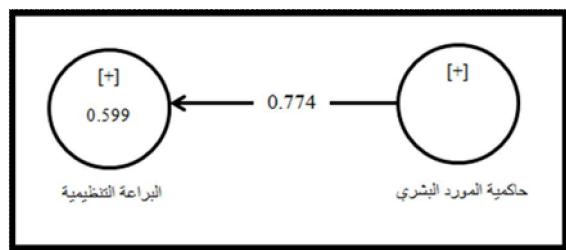
\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

## ب: اختبار علاقات التأثير

### الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H2) على: ((توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (حاكمية المورد البشري) في المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الأنماذج الهيكلية في الشكل (٢)، كما يستعرض الجدول (٥) نتائج تقييم الأنماذج الهيكلية لهذه الفرضية.



شكل (٢) الأنماذج الهيكلية لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

**جدول (٥) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية الثانية**

R2 المعدل	معامل التحديد R2	حجم التأثير $f^2$	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية
0.586	0.599	0.462	نقبل	0.000	13.745	0.774	1	GHR → OA	H2

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

يستعرض الجدول (٥) نتائج تقييم الأنماذج البيكلي للفرضية الرئيسية الثانية والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.774) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة ( $t$ ) ١.٩٦ وان لا تتجاوز قيمة ( $P$ ) ٠.٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، وبالتالي قبول هذه الفرضية.

كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.586)/% وهذا يشير إلى ان متغير (حاكمية المورد البشري) استطاع ان يفسر المتغير التابع (البراعة التنظيمية) بنسبة (58.6٪) وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

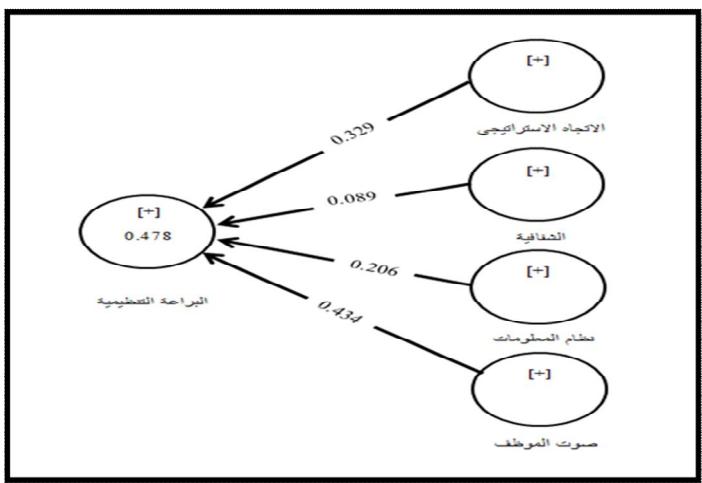
وعلى اساس النتيجة أعلاه سيتم قبول الفرضية التي تنص على: ((توجد علاقة تأثير موجة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (حاكمية المورد البشري) في المتغير التابع (البراعة التنظيمية)).

**اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية**

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (H2-4, H2-1, H2-2, H2-3, H2-4) على ما يأتي:

- (H2-1) توجد علاقة تأثير موجة ذات دلالة معنوية للاتجاه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية.
- (H2-2) توجد علاقة تأثير موجة ذات دلالة معنوية للشفافية في البراعة التنظيمية.
- (H2-3) توجد علاقة تأثير موجة ذات دلالة معنوية لنظام المعلومات في البراعة التنظيمية.
- (H2-4) توجد علاقة تأثير موجة ذات دلالة معنوية لصوت الموظف في البراعة التنظيمية.





شكل (٢) الأنماذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

جدول (٦) نتائج تقييم أنماذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

R2 المعدل	معامل التحديد R2	حجم التأثير f2	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية
0.466	0.478	0.207	تقبل	0.000	8.673	0.329	1	SO→OA	H2-1
		0.011	ترفض	0.739	1.141	0.089	1	T→OA	H2-2
		0.165	تقبل	0.002	5.047	0.206	1	IS→OA	H2-3
		0.354	تقبل	0.000	11.694	0.434	1	X→OA	H2-4

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.

يعرض الجدول (٦) نتائج تقييم الأنماذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي توصلت إلى أن معاملات المسار للفرضيات الفرعية (H2-1, H2-3, H2-4) معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة ( $t$ ) ١.٩٦ وان لا تتجاوز قيمة ( $P$ ) ٠.٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، فيما كان معامل المسار للفرضية الفرعية (H2-2) غير معنوية، ومن خلال الجدول يتضح قبول الفرضيات الفرعية (H2-1, H2-3, H2-4)، كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.466)٪ وهذا يشير إلى ان أبعاد المتغير المستقل (حاكمية المورد البشري) (الاتجاه الاستراتيجي، نظام المعلومات، صوت الموظف)، استطاعت ان تفسر المتغير التابع (البراعة التنظيمية) بنسبة 46.6٪ وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة، وعلى اساس النتائج أعلاه سيتم قبول الفرضيات الفرعية:

- (H2-1) توجد علاقة تأثير موجة ذات دلالة معنوية للاتجاه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية.
- (H2-3) توجد علاقة تأثير موجة ذات دلالة معنوية لنظام المعلومات في البراعة التنظيمية.
- (H2-4) توجد علاقة تأثير موجة ذات دلالة معنوية لصوت الموظف في البراعة التنظيمية.

ورفض الفرضية:

- (H2-2) توجد علاقة تأثير موجة ذات دلالة معنوية للشفافية في البراعة التنظيمية.

#### الاستنتاجات:

يسترعرض هذا البحث أهم استنتاجات على النحو التالي:

١. مدراء المنظمة (عينة البحث) لديهم فهم عالٍ لأبعاد حوكمة الموارد البشرية (صوت الموظف، والشفافية، والتوجيه الاستراتيجي ونظام معلومات).
٢. تفصح الإدارة عن المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والمؤهلات الشخصية للموظفين وسياسة المكافآت في المنظمة (عينة البحث).
٣. أن يكون لدى موظفي الإدارة المؤهلات الكافية لتكتيلفهم بمهام رئاسة بعض اللجان والمجتمعات المتعلقة بالعمل مما يؤدي إلى أداء المنظمة (عينة البحث).
٤. إلمام مدراء المنظمة (عينة البحث) بأبعاد البراعة التنظيمية وخاصة بعد الاستغلال والاستكشاف.
- ٥- على المنظمات ايلاء موضوع حاكمة المورد البشري اهتمام كبير وخاصة نحن نعيش في عصر التكنولوجيا الرقمية.
- ٦- ضرورة العمل على كسب ولاء مواطنة الزبائن وعدم الاكتفاء بتحقيق رضائهم فقط.
- ٧- المنظمات المبدعة تنظيمياً تأخذ بنظر الاعتبار المرونة في عملية الاستسلام والتسليم وبالتالي يمكنها من كسب رضا الزبون وولائه.



- لا يمكن للمنظمات أن تتحقق ميزة تنافسية في بيئة تتسم بحدة المنافسة ما لم تكن المنظمة تمتلك قيادة استراتيجية يمكنها من البقاء والمنافسة.
- أكدت النتائج على أنه يوجد ارتباط وثيق بين حاكمة المورد البشري والبراعة التنظيمية مما يدل على أنه يوجد اهتمام من قبل المنظمة لمتغيرات البحث.

### الوصيات:

بناءً على نتائج البحث، يمكن إيجاد عدد من التوصيات التي يمكن أن توفر حلولاً مشكلة البحث على النحو التالي:

١. إعادة تأهيل ثقافة موظفي المنظمة (عينة البحث) بما يتواافق مع تبني مبادئ حاكمة المورد البشري لترسيخ ثقافة مؤسسية تؤمن بها من خلال برامج ودورات مكثفة.
- ٢ - ضرورة تكليف جهة رسمية في المنظمة (عينة البحث) بالعمل على تحديث نظام المعلومات البشرية لزيادة الدقة وسرعة التنفيذ ونشر ثقافات جديدة في المنظمة بما في ذلك زيادة فهم مفاهيم إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية. لتحقيق التغييرات المطلوبة بما يتواافق مع المتطلبات البيئية.
٣. تضمين استراتيجية الموارد البشرية مهمة إعداد برامج تدريبية خاصة لتوحيد أهداف ومتطلبات إدارة الموارد البشرية، وأن تكون هذه الاستراتيجية منسجمة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة (عينة البحث).
٤. وضع استراتيجية فعالة لجذب واستقطاب وتوظيف في المنظمة (عينة البحث) للسماح بدخول دماء جديدة من العمال الجارى إعدادهم وفق الفهم الجديد للموارد البشرية وأدوات التحكيم الجديدة تعمل بوعي عالٍ قائم على أساسها. (فهم فلسفة حاكمة المورد البشري).
٥. وضع ضوابط لدى ملاءمة خصائص الموظفين وخصائص الوظائف بناءً على استشاراتهم، مثل إطار حوكمة الموارد البشرية وخصائص المنظمة.
٦. اعتماد القواعد والقوانين الأساسية لحوكمة الموارد البشرية التي تتسم بالشفافية والوضوح في تحديد عمل الموارد البشرية في رسم استراتيجية المديرية.

٧. تقديم خطة مبنية على المهارات في نظام الحوافز والكافآت الشامل لتحفيز الموظفين على تطوير مهارات جديدة والتتفوق فيها بما يتناسب مع استراتيجية المديرية.
٨. إقامة ورشة عمل يرأسها أفراد يمتلكون قدرات إبداعية وقدرات عالية لتوسيع أهمية القدرة على خلق التوازن المطلوب بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي والتنقل بينهم مع سهولة التكيف وكيفية بناء صورة جيدة في المجتمع.
٩. ضرورة تطوير وحدة متابعة فنية وإدارية مرتبطة بالإدارة العليا بشكل مباشر للوقوف على آخر المستجدات في التطورات الفنية وأخذ الأفكار الإبداعية التي تحتاج إلى إبداع والعمل على تفيذها.

#### قائمة المصادر

- ١- السعديي و الربيعي ،٢٠١٦ ، اختبار نموذج حاكمة المورد البشري بحث استطلاعي تحليلي في بعض الجامعات العراقية.
- ٢- احمد ناصر أبو زيد ، ٢٠١٩ ، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية.
- ٣- ليس عارف عبد ربه الحاسنة، ٢٠١٧ ، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية.
- ٤- حيدر جاسم عبيد الجبوري، ٢٠١١ ، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية
  
- 5- Virginia bodolica,2020, How to build an integrated governance system in your organization?
- 6- Hota, D. K. (2019). View from Helm: Corporate Governance Through HR Prism. NHRD Network Journal, Vol(2),No(4),pp: 328-334
- 7- moore. carla, 2011,The four pillars of HR governance.
- 8- Prof. Dr. Muayad & eta,2020, Test the Reflections of the Human Resource Governance Model on Organizational dexterity Analytical study in the General Directorate for the Education of the Holy Governorate of Karbala.
- 9- Kreissl B, 2012, "What is HR governance?" Canadian HR reporter.
- 10- Nursani Budiarti,2020, STRATEGY TO IMPROVE THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES TO ACHIEVE GOOD GOVERNANCE.

**دور حاكمة المورد البشري في البراعة التنظيمية ..... (٦٠٣)**

- 11- Sawsan A. Alshaer,2020, The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks
- 12- Oyedokun Akintunde Jonathan,etal,2016, Managerial Capability and The Innovative Prowess of Entrepreneurial Firms in Nigeria.
- 13- Deloitte, (2011), HR Governance: A Deloitte Point of View.
14. Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.
15. Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015) A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43, 115-13



### المحور الأول: المعلومات العامة للمشاركين بالاستبانة

يرجى وضع إشارة (✓) للفقرة الملائمة.

١. النوع البشري ذكر  أنثى

٢. العمر ٢٥-٢٠  ٣٠-٢٥  ٣٥-٣٠  ٤٠-٣٥  ٤٠-٤٠  فأكثر

### المحور الثاني: حاكمة المورد البشري

أولاً - الاتجاه الاستراتيجي

المقياس					القراءات	ت
أنفق تماماً	أنتف	محايد	لا أنافق	لا أنافق تماماً		
					تبني رؤية استراتيجية الموارد البشرية للمديرية من المعايير الأخلاقية وقيم المجتمع.	١
					استراتيجية الموارد البشرية واضحة ومتماضكة.	٢
					رؤية الموارد البشرية هي هدف النمو وللمستقبل.	٣

ثانياً - الشفافية

المقياس					القراءات	ت
أنفق تماماً	أنتف	محايد	لا أنافق	لا أنافق تماماً		
					نصح المديرية عن معلومات مهمة فيما يتعلق بالموارد البشرية في الوقت المناسب.	١
					تقدّم المديرية صورة حقيقة للسياسة من أعضائها.	٢
					تقّدم المديرية صورة حقيقة للمؤسسات الشخصية لأعضائها وكيف يتم اختيارهم.	٣



**دور حاكمة المورد البشري في البراعة التنظيمية ..... (٦٠٥)**

**ثالثاً – نظام المعلومات**

المقياس					القرارات	ت
أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً		
					نظام معلومات الموارد البشرية يتميز بالدقة وحسن التوثيق والسرعة.	١
					المديرية لديها نظام معلومات للموارد البشرية يميزها عن باقي الدوائر.	٢
					المديرية تعمل على توثيق المعلومات بدقة للموظفين.	٣

**رابعاً – صوت الموظف**

المقياس					القرارات	ت
أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً		
					كادر المديرية لديهم ما يكفي من المؤهلات الفكرية والمعرفية.	١
					تحرص المديرية على رفع مستوى ادائها من خلال مشاركة الموظفين.	٢
					يعتقد الموظفين ان اهدافهم الشخصية تتحقق من خلال تحقيق الاهداف.	٣

### المحور الثالث: البراعة التنظيمية

أولاً – الاستغلال

المقياس					القرارات	ت
اتفاق تماماً	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق تماماً		
					المديرية تحاول استخدام الموارد بشكل كبير جداً.	١
					المديرية لديها القدرة على تحسين انشطتها لخلق قيمة على المدى القريب.	٢
					تسعى المديرية لتوسيع مهاراتها وعارفها الحالية.	٣

ثانياً – الاستكشاف

المقياس					القرارات	ت
اتفاق تماماً	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق تماماً		
					المديرية قادرة على التنبؤ بالاحداث عند البدء بمشروع جديد.	١
					المديرية لها القدرة على تحسين الفرص الحالية.	٢
					المديرية على استعداد تام للتكيف مع القابلات البيئية.	٣

