



**دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء العاملين:
دراسة ميدانية على شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام**

إعداد

د/أحمد عوض محمد عطية
مدرس بقسم اداره الأعمال
كلية التجارة- جامعة قناة السويس

المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤

P-ISSN: 2812-6394 E-ISSN: 2812-6408

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

الناشر

جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون

المشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، بجمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>



**The role of organizational agility in improving
employee performance:
A field study on pharmaceutical companies in the
public business sector**

submitted by

Dr. Ahmed Awad Mohamed Atiya

Lecturer, Department of Business Administration

Faculty of Commerce – Suez Canal University

**International Journal of Administrative, Economic
and Financial Sciences**

volume (3), issue (11), october 2024

P-ISSN: 2812-6394 E-ISSN: 2812-6408

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

Publisher

Association for Scientific Research Technology and the Arts

<https://srtaeg.org/>

المستخلص

تواجه شركات أدوية قطاع الأعمال العام تراجعًا ملحوظًا في كفاءة أداء العاملين ضمن عدد من الإدارات الفنية والخدمية. ويأتي ذلك في ظل تحديات إدارية، واقتصادية، وتكنولوجية متزايدة، ما يضع ضغطًا إضافيًا على بيئة العمل. وفي هذا السياق،

تبرز البراعة التنظيمية كمدخل إداري استراتيجي يمكن أن يعزز القدرة المؤسسية على التكيف وتحسين الأداء. لكن، لا تزال العلاقة بين ممارسات البراعة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في بيئة شركات أدوية قطاع الأعمال العام غير واضحة بالشكل الكافي.

هدف البحث إلى تحليل دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء العاملين وذلك للتعرف على مدى تأثير المرونة والقدرة على التكيف التنظيمي في رفع كفاءة العاملين وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v. 29) لتحليل البيانات وتفريغها وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب، بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية.

وجد البحث أن هناك تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على تحسين أداء العاملين بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام. هذا يعني أن تنمية البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) داخل شركات أدوية قطاع الأعمال العام يسهم بشكل ملموس في رفع مستوى أداء العاملين، حيث تعزز قدرتهم على التكيف والابتكار في بيئة العمل. وهذا يوضح أن الاستثمار في تطوير القدرات التنظيمية ينعكس مباشرة على تحسين كفاءة وفعالية العاملين. ويوصي البحث بضرورة تشجيع العاملين على البحث المستمر عن أفكار جديدة وتبني أساليب عمل مبتكرة، من خلال توفير بيئة عمل تسمح بالمحاولة والخطأ وتكافئ المبادرات الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، أداء العاملين، شركات أدوية قطاع الأعمال العام،

جمهورية مصر العربية.

Abstract:

Public sector pharmaceutical companies have recently witnessed a noticeable decline in employee performance across several technical and administrative departments. This decline occurs amid increasing managerial, economic, and technological challenges that impose additional pressures on the work environment. In this context, organizational ambidexterity emerges as a strategic administrative approach capable of enhancing institutional adaptability and improving performance. However, the relationship between organizational ambidexterity practices and employee performance within public sector pharmaceutical companies remains insufficiently clear.

This study aimed to analyze the role of organizational ambidexterity in improving employee performance by examining the extent to which organizational flexibility and adaptability contribute to enhancing employee efficiency and strengthening institutional performance effectiveness. The study adopted the descriptive-analytical approach and utilized the Statistical Package for Social Sciences (SPSS v.29) for data analysis, tabulation, and conducting the appropriate statistical tests, in addition to testing the study hypotheses using a set of descriptive and analytical statistical methods.

The findings revealed a statistically significant positive effect of organizational ambidexterity on improving employee performance within public sector pharmaceutical companies. This indicates that developing organizational ambidexterity across its two dimensions (exploration and exploitation) contributes significantly to enhancing employee performance by increasing their ability to adapt

and innovate in the workplace. Therefore, investing in the development of organizational capabilities directly translates into improved employee efficiency and effectiveness. The study recommends encouraging employees to continuously generate new ideas and adopt innovative work methods by providing a supportive work environment that allows experimentation and rewards creative initiatives.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Employee Performance, Public Sector Pharmaceutical Companies, Arab Republic of Egypt.

١. المقدمة:

في عالم الأعمال الحديث، تُعدّ البراعة التنظيمية من المدخلات الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى الحفاظ على بقائها واستمراريتها، وذلك عبر طرق تنظيمية متعددة تهدف للوصول إلى النجاح الاستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية. تسعى المنظمات التي تمتلك براعة تنظيمية إلى تحقيق توازن نسبي بين أنشطة الاستكشاف والتطوير، مع البحث المستمر عن آليات جديدة للحفاظ على هذا الاتساق (سليم، ٢٠٢٤).

يُعد تقييم أداء العاملين أداة أساسية تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهو يساهم في تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يساهم في رفع كفاءة المنظمة بشكل عام. يساعد هذا التقييم المديرين في مراقبة أداء الموظفين، مما يدعم تقديم تغذية راجعة بناءة ويساهم في تحسين أداء الأفراد. كما يمثل التقييم فرصة ثمينة للأفراد لتلقي ملاحظات بناءة تساعد على التطور المهني. يساهم التقييم أيضاً في تمكين الأفراد من تحديد نقاط قوتهم وتعزيزها وكذلك تحديد مجالات التحسين والعمل على تطويرها. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التقييم من معنويات الموظفين من خلال الاعتراف بجهودهم وتحفيزهم بمكافآت مناسبة، مما يبرز من انتمائهم الوظيفي ويزيد من دافعيتهم لتحقيق أداء أفضل (بادي ومحمود، ٢٠٢٤).

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، من خلال تطبيق مفاهيم وممارسات البراعة التنظيمية في بيئة شركات أدوية قطاع الأعمال العام، وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير المرونة والقدرة على التكيف التنظيمي في رفع كفاءة العاملين وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

٢. مفاهيم البحث:

أ. البراعة التنظيمية:

البراعة التنظيمية تُعرف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف كاستراتيجيتين للتعلم، حيث تسعى المنظمة إلى استغلال الفرص والكفاءات الحالية مع استكشاف فرص جديدة للنمو والتطور. يعكس هذا التوازن مرونة المنظمة وابتكارها في التكيف مع التغيرات المستمرة، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها على المدى البعيد (عبدالمجيد وآخرون، ٢٠٢٤).

ب. أداء العاملين:

أداء العاملين هو مستوى الفعالية والكفاءة التي يُكمل بها الموظف المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقًا لمعايير الأداء المحددة في المؤسسة. ويشمل تحسين أداء العاملين وضع استراتيجيات فعالة لإدارة الأداء، والتي تتضمن تحديد توقعات واضحة، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة والتدريب المناسب، بالإضافة إلى تقديم الحوافز والمكافآت لتعزيز الأداء الوظيفي. ويعبر أداء العاملين عن مجموعة من الإنجازات والسلوكيات التي يقوم بها الموظف وفقًا لمجموعة من القواعد والمعايير الخاصة بمهام وظيفته (صقر، وأبوزيد، ٢٠٢٤).

٣. الدراسات السابقة:

أ. الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

١. دراسة (Marie and Alshaher, 2022) بعنوان "دور التقنيات الاجتماعية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة استقصائية في شركة آسياسيل للاتصالات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه التقنيات الاجتماعية في تعزيز ودعم البراعة التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف تم بناء نموذج الدراسة استناداً إلى ما تمت مراجعته من الدراسات السابقة. تضمنت أبعاد التقنيات الاجتماعية المستخدمة في الدراسة كلاً من (المنفعة المدركة، التفاعل الاجتماعي، الكفاءة الاجتماعية، التشجيع المدرك، التأثير الاجتماعي، وتسهيل الظروف)، بينما تمثلت أبعاد البراعة التنظيمية في (البراعة الاستكشافية والبراعة الاستغلالية). أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً للتقنيات الاجتماعية على جميع جوانب البراعة التنظيمية، سواء الاستكشافية أو الاستغلالية، في الشركة محل الدراسة.

٢. دراسة (Hameed, and Jamal, 2022) بعنوان "أثر التوافق الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه التوافق الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث شملت أبعاد التوافق الاستراتيجي كلاً من الشراكة، الحوكمة، المهارات، والبنية التحتية، في حين تمثلت أبعاد البراعة التنظيمية في خمسة محاور: البراعة الاستكشافية، الاستثمار، البراعة الهيكلية، البراعة السياقية، وبراعة القيادة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات اللازمة. شملت العينة المتعمدة ١١٣ عضواً موزعين على مستوى القيادات الإدارية في الجهة المعنية، من بينهم المديرون العامون، مساعدو المدير العام، مدراء الأقسام، ومسؤولو الأقسام الفرعية. تفاعلت هذه المتغيرات لتشكيل الإطار العام الذي تدور حوله الدراسة، وتم صياغة فرضيات رئيسية وفرعية بناءً عليها للوصول إلى الهدف المطلوب من الدراسة.

٣. دراسة (سليم، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر الرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري".

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في القطاع المصرفي المصري، حيث تهدف إلى الكشف عن مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على قدرة المؤسسات المصرفية على التكيف والابتكار. تم إجراء البحث على عينة من الموظفين في الفروع الرئيسية للبنوك بمحافظتي القاهرة والجيزة، واستخدمت الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً للرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، مما يشير إلى أهمية تعزيز الرقابة في تحسين أداء المؤسسات المصرفية.

٤. دراسة (العويشي، ٢٠٢٤) بعنوان "البراعة التنظيمية وتحسين الخدمات للمعاقين سمعياً في الجمعيات الأهلية".

هدف البحث إلى تحديد مستوى البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية، استخدم البحث المنهج الوصفي. اعتمد البحث على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل لأولياء أمور المعاقين سمعياً بجمعية التأهيل الاجتماعي للمعاقين بعين حلوان ومركز علمني للتخاطب وصعوبات التعلم بحدائق حلوان وعددهم (٦٠) مفردة. وكذلك منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بجمعية التأهيل الاجتماعي للمعاقين بعين حلوان ومركز علمني للتخاطب وصعوبات التعلم بحدائق حلوان وعددهم (٣٥) مفردة. ظهر البحث وجود علاقة طردية مؤثرة بين تطبيق مفاهيم البراعة التنظيمية في الجمعيات الأهلية وبين جودة الخدمات المقدمة للمعاقين سمعياً، مما يؤكد أهمية استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي وتلبية احتياجات المعاقين سمعياً بشكل أكثر فعالية.

٥. دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٤a) بعنوان "تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية (دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد)".

هدف البحث إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ودوره في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في قطاع البنوك ببورسعيد. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير العلاقة بين المتغيرات، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة شملت ٢٦٥ موظفاً في القطاع البنكي ببورسعيد. تم استخدام أساليب التحليل الوصفي والإحصائي عبر برامجي SPSS و AMOS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وخلصت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على الأداء المؤسسي، كما تبين وجود تأثير لأبعاد التحول الرقمي (العنصر البشري والتكنولوجيا) على الأداء المؤسسي، ووجود تأثير للعلاقة بين التحول الرقمي والبراعة التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء. أوصت الدراسة بضرورة التركيز على التحول الرقمي كأداة لرفع كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة الاهتمام بتطوير العنصر البشري لدعم التحول الرقمي لتحقيق الأداء المؤسسي المطلوب.

٦. دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٤) بعنوان "نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمُدخل لتحسين جودة الخدمات بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج".

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمُدخل لتحسين جودة الخدمة في المنشآت الرياضية بجامعة سوهاج، بالإضافة إلى التعرف على المستوى الحالي لجودة الخدمة المقدمة للعملاء في هذه المنشآت، واستكشاف المتطلبات اللازمة لتطبيق البراعة التنظيمية فيها. لتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة. شملت عينة الدراسة ١٢٠

فرداً من العاملين في المنشآت الرياضية بجامعة سوهاج، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، الأخصائيين، والمشرفين الإداريين، بالإضافة إلى ٩٢ أكاديمياً (أستاذ، أستاذ مساعد، ومدرس) متخصصين في الإدارة العامة والإدارة الرياضية. أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أبرزها تطوير نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية بهدف رفع جودة الخدمات المقدمة.

٧. دراسة (موسي وفهبي، ٢٠٢٤). بعنوان "أثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية" بالتطبيق على البريد المصري".

هدف البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى تحليل تأثير القيادة الجديرة بالثقة على بعدي الاستكشاف والاستغلال في مؤسسة البريد المصري ضمن قطاع مناطق بريد مصر الوسطى، الذي يشمل محافظات بني سويف، المنيا، أسيوط، والوادي الجديد. ونظراً للقيود المتعلقة بالوقت والتكلفة، اعتمدت الدراسة على أسلوب العينات لجمع البيانات، حيث شملت العينة ٣٤١ فرداً. استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بعضها مع بعض عند مستوى دلالة ١٪، وكذلك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية عند نفس مستوى الدلالة. كما بين البحث أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين المنظور الأخلاقي والبراعة التنظيمية ككل، بمعامل ارتباط قدره (٠,٧٢٦)، مما يشير إلى ضرورة التركيز على تعزيز المعايير الأخلاقية في بيئة العمل لتعزيز البراعة التنظيمية داخل مؤسسة البريد المصري.

٨. دراسة (الغمس والبشر، ٢٠٢٤) بعنوان "نموذج مقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض لأبعاد البراعة التنظيمية، والتي تشمل براعة الاستغلال الأمثل للفرص وبراعة الاستكشاف عن الفرص، وذلك من وجهة نظر المعلمات، بالإضافة إلى تحديد معوقات التطبيق من وجهة نظر مديرات المدارس. كما سعت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض. لتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة معلمات ومديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض، واقتصرت العينة على ٦٨ مديرة ومعلمة تم اختيارهن عشوائياً بطريقة طبقية. وأظهرت نتائج الدراسة موافقة عالية من أفراد العينة من معلمات المدارس الحكومية في مدينة الرياض على مستوى تطبيق مديرات المدارس لأبعاد البراعة التنظيمية، مثل الاستغلال الأمثل للفرص والاستكشاف. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها تنمية معارف ومهارات مديرات المدارس الحكومية في مجال البراعة التنظيمية من خلال برامج تدريبية وورش عمل بالتنسيق مع كليات التربية في الجامعات، وإنشاء بيئة مشجعة على الابتكار عبر إزالة العوائق التي تحد منه، وتوفير قنوات واضحة لتقديم الأفكار ودعم مبادرات الابتكار بالموارد اللازمة.

٩. دراسة (Al-Sabihat, N. and Al-Shurman, M., 2024) بعنوان " البراعة التنظيمية

وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق". هدف هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق وعلاقتها بالتميز المؤسسي. تمثل العينة في ٣٥٠ معلماً تم اختيارهم عشوائياً، وتم تطوير استبيان مكون من جزأين لجمع البيانات: الجزء الأول يحتوي على ٢٦ بنداً لقياس البراعة التنظيمية، بينما يتضمن الجزء الثاني ٢٥ بنداً لقياس التميز المؤسسي. كشفت نتائج الدراسة أن مستوى البراعة التنظيمية لدى

مديري المدارس كان متوسطاً. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين مستوى البراعة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي. في ضوء هذه النتائج، قدم الباحث توصيات منها تعزيز الوعي بأهمية البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي في المدارس، وتشجيع المبادرات التي تدعم هذه الجوانب لتعزيز الأداء التعليمي والإداري.

١٠. دراسة الشهراني (٢٠٢٤) بعنوان "واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية والتحديات التي تواجه تطبيقها من منظور أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة. شملت عينة الدراسة ٣٥٩ عضو هيئة تدريس من جامعة الملك خالد، جامعة تبوك، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. كشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية كان منخفضاً، حيث جاء تقييم بعدي استغلال واستكشاف الفرص بدرجة متدنية. كما أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يوافقون بشدة على وجود معوقات كبيرة تحد من ممارسة البراعة التنظيمية في هذه الجامعات. وبالنسبة للفروق الإحصائية، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشاركين حول مستوى ممارسة البراعة التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة وسنوات الخبرة، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالرتبة الأكاديمية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وسائل الاتصال الفعالة في الجامعات، والاهتمام بتحسين كفاءة الخدمات، بالإضافة إلى توفير خدمات جامعية متميزة ومتنوعة.

١١. دراسة منصور (٢٠٢٤). بعنوان "ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق متطلبات التربية

الوقائية في مؤسسات رياض الأطفال".

هدفت الدراسة إلى استكشاف متطلبات تحقيق التربية الوقائية في رياض الأطفال من خلال مدخل البراعة التنظيمية بأبعاده المتمثلة في الاستكشاف والاستثمار. تمحورت أهداف البحث حول فهم واقع ممارسات البراعة التنظيمية في تحقيق متطلبات التربية الوقائية، التي تشمل السلامة والأمان، الوقاية الصحية، والتغذية الصحية، بالإضافة إلى تحديد معوقات تحقيق هذه الممارسات، واقتراح الحلول المناسبة لتعزيزها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم استخدام أدوات بحثية منها قائمة متطلبات التربية الوقائية واستبانة لتقييم ممارسات البراعة التنظيمية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال. شملت عينة البحث ٣٠٠ معلمة من معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة المنوفية، وتم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣. أظهرت نتائج البحث أن مستوى ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق متطلبات التربية الوقائية في رياض الأطفال كان متوسطاً بشكل عام، مع تميز بعد براعة الاستثمار في الوقاية الصحية بواقع كبير. كما كشفت النتائج عن أن أكبر معوق لتحقيق البراعة التنظيمية كان "ضعف قدرات العاملين في الروضة على الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية". كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المدارس الحكومية والخاصة في بعض المحاور. حيث تفوقت المدارس الحكومية في محوري السلامة والأمان والتغذية الصحية في بعد براعة الاستثمار، بينما كانت الفروق في بعد براعة الاستكشاف لصالح المدارس الحكومية في محور السلامة والأمان ولصالح المدارس الخاصة في محور التغذية الصحية. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات لتطبيق البراعة التنظيمية بشكل أفضل في رياض الأطفال، بما يساهم في تعزيز التربية الوقائية وتحقيق أفضل الممارسات في هذا المجال.

الجدول رقم (١) الأبعاد الخاصة بالمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) وكذلك الدراسات السابقة.

البراعة السياقية	البراعة الهيكلية	براعة القيادة / البراعة القيادية	الهيكل التنظيمي المرن	الاستغلال / استثمار الموارد المتاحة	الاستكشاف	الأبعاد الخاصة بالبراعة التنظيمية وكذلك الدراسات السابقة	
				*	*	(Marie and Alshaher, 2022)	١
*	*	*		*	*	(Hameed and Jamal, 2022.)	٢
*	*	*				(بدوي وعبدالعزیز، ٢٠٢٣)	٣
				*	*	(سليم، ٢٠٢٤)	٤
				*	*	(عباس، ٢٠٢٤)	٥
			*	*	*	(العويشي، ٢٠٢٤)	٦
				*	*	(أحمد وآخرون، ٢٠٢٤، a)	٧
				*	*	(الغمس والبشر، ٢٠٢٤)	٨
				*	*	(إسماعيل والبردان، ٢٠٢٤)	٩
			*	*	*	(أحمد، ٢٠٢٤)	١٠

المصدر: عن طريق الباحث.

ب. الدراسات التي تناولت أداء العاملين:

١. دراسة (Karimi et al., 2020) بعنوان "آثار تدريب الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي

للعاملين في رعاية المسنين الأستراليين".

هدف الدراسة إلى تحليل تأثير التدريب على الذكاء العاطفي على جودة الرعاية المقدمة

للمقيمين ورفاهية العاملين وتمكينهم النفسي في منشأة رعاية المسنين في أستراليا. تم

تنفيذ الدراسة باستخدام تصميم شبه تجريبي خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٥. بلغ

عدد المشاركين النهائي ٢٧ في المجموعة التجريبية و١٧ في المجموعة الضابطة. على مدار ٦ أشهر، تم قياس التحسن في رفاهية العاملين وتمكينهم النفسي وأدائهم الوظيفي الذي تم تقييمه من خلال جودة الرعاية المقدمة للمقيمين، وذلك لمعرفة مدى تأثير تطبيق مهارات الذكاء العاطفي. أظهرت نتائج الدراسة تحسناً ملحوظاً بين العاملين في المجموعة التجريبية، حيث سجلوا درجات أعلى في الذكاء العاطفي، وتحسناً في جودة الرعاية المقدمة، وزيادة في الرفاهية العامة، وتمكينهم النفسي. في المقابل، لم تُلاحظ أي فروق ذات دلالة في المجموعة الضابطة. تشير الدراسة إلى أن تدريب الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي كبير على جودة الرعاية المقدمة ورفاهية العاملين في منشآت رعاية المسنين. وتبرز هذه النتائج الفوائد العملية لتدريب الذكاء العاطفي في تحسين تجارب العمل للعاملين وكذلك تحسين مستوى الرعاية المقدمة للمقيمين، مما يعزز من فعالية هذا التدريب في قطاع الرعاية الصحية.

٢. دراسة (Abozed and Salem, 2020) بعنوان "تأثير نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في المصارف التجارية الليبية".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في البنوك التجارية الليبية. تم اعتماد المنهج المقطعي لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان لاستقصاء آراء عينة مكونة من ٢٨٥ موظفًا. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة معلومات الموارد البشرية وأداء الموظفين في بنكين تجاريين ليبيين، هما مصرف الجمهورية والمصرف التجاري الوطني.

٣. دراسة (محمود وعبد، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية".

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير تطوير المسار الوظيفي على أداء الموظفين ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي في وزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية. انطلقت مشكلة الدراسة من تدني مستوى أداء الموظفين في الوزارة، والذي قد يكون سببه غياب تطوير المسار الوظيفي. تم صياغة خمس فرضيات وتصميم استبيان لجمع البيانات من المشاركين. أظهرت النتائج، بعد تحليل البيانات، وجود تأثير إحصائي دال لتطوير المسار الوظيفي على أداء الموظفين. وأظهرت إدارة الموارد البشرية تأثيراً تعديلياً في العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء الموظفين بقيمة تغير في معامل التحديد (٠,١٤٠). كما جاء الرضا عن المسار الوظيفي كوسيط بين تطوير المسار الوظيفي وأداء الموظفين، بمعامل ارتباط متعدد (٠,٥٧١). توصي الدراسة بضرورة تعزيز وعي الموظفين في الوزارة بأهمية تطوير المسار الوظيفي، ودور إدارة الموارد البشرية، والرضا عن المسار الوظيفي لتحسين مستوى أدائهم.

٤. دراسة (تاب، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر القيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل في وجود التمكين السيكلوجي لدى العاملين والمشاركة بالمعرفة كمتغيرات وسيطة بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة". هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الخادمة على أداء الموظفين في أدوارهم الوظيفية، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط لكل من المشاركة بالمعرفة والتمكين النفسي في هذه العلاقة. تم تطبيق البحث على عينة مكونة من ٤٠٠ موظف يعملون في مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة في مصر. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين القيادة الخادمة وأداء الموظفين، وكذلك بين القيادة الخادمة والمشاركة بالمعرفة والتمكين النفسي لهؤلاء الموظفين. كما بينت الدراسة أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي ومهم على أداء الموظفين، وأن المشاركة بالمعرفة والتمكين النفسي يلعبان دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز هذه العلاقة الإيجابية.

٥. دراسة (السيد وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان "دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية علي شركات السياحة بمدن القناة".

هدف هذا البحث إلى دراسة دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في شركات السياحة بمدن القناة، حيث اعتمد على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. شملت عينة البحث ٣٥٠ موظفًا من شركات السياحة بمدن السويس والإسماعيلية وبورسعيد، موزعين بواقع ١٨٠ من الذكور و ١٧٠ من الإناث. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين المهارات الناعمة وأداء العاملين (سواء على مستوى الأبعاد أو الدرجة الكلية) في شركات السياحة بمدن القناة. كما تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\geq 0,05$) بين استجابات أفراد العينة حول أبعاد المهارات الناعمة وأداء العاملين وفقًا لمتغير الجنس. خلص البحث إلى عدة توصيات، أبرزها أهمية التدريب المستمر لاكتساب المهارات الناعمة، باعتبارها عنصرًا أساسيًا في تطوير الموظفين ورفع مستوى أدائهم، حيث تمكّنهم من التواصل والتفاعل بفاعلية أكبر داخل بيئة العمل.

٦. دراسة (العمارات والعمريين، ٢٠٢٤) بعنوان "استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وأثرها على جودة أداء العاملين في شركات التخليص الجمركي في منطقة العقبة الاقتصادية".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على جودة أداء العاملين في شركات التخليص بمنطقة العقبة الاقتصادية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من ٢١٣ موظفًا تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل. أظهرت النتائج مستوى مرتفعًا لجودة أداء العاملين، حيث حصل "أداء العمل بدقة" على المرتبة الأولى بين المؤشرات. كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات إدارة

المواهب، مثل استقطاب وتطوير والمحافظة على المواهب، على تحسين جودة الأداء. أوصت الدراسة بتطبيق سياسات فعالة لإدارة المواهب لضمان استدامة التفوق في بيئة العمل المتغيرة.

٧. دراسة (صقر وأبوزيد، ٢٠٢٤) بعنوان "تأثير ترتيبات العمل المرنة على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ترتيبات العمل المرنة على أداء الموظفين من خلال إجراء دراسة ميدانية على العاملين في هيئة الدواء المصرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبياناً كأداة لجمع البيانات من مختلف المستويات الإدارية داخل الهيئة. تكونت عينة الدراسة من ٢٧٣ فرداً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان التنوع، حيث تم إرسال الاستبيان إلكترونياً واستجاب له ٢٦٩ فرداً. بعد استبعاد ٧ استمارات غير صالحة، بلغ الحجم النهائي للعينة ٢٦٢ فرداً بنسبة استجابة ٩٦٪. كشفت نتائج الدراسة عن تأثير كبير لترتيبات العمل المرنة في تحسين أداء الموظفين، حيث اعتبر الموظفون في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية أن هذه الترتيبات عامل مهم يدعم كفاءتهم الوظيفية. وأوصت الدراسة بأهمية وعي المسؤولين بدور ترتيبات العمل المرنة ودمجها ضمن برامج التدريب والتطوير.

٨. دراسة (صقر، وأبوزيد، ٢٠٢٤). بعنوان "تأثير ترتيبات العمل المرنة على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية".

هدف الدراسة إلى استكشاف تأثير ترتيبات العمل على أداء الموظفين، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على موظفي هيئة الدواء المصرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبياناً كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من

مختلف المستويات الإدارية في هيئة الدواء المصرية، وبلغ حجم العينة ٢٧٣ موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل المتنوع. تم إرسال الاستبيان إلكترونيًا إلى إدارات الهيئة، وبلغت الاستجابات الفعلية ٢٦٩ استمارة، وتم استبعاد ٧ استمارات لعدم صلاحيتها، لتكون العينة النهائية ٢٦٢ موظفًا، بنسبة استجابة بلغت ٩٦٪. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ملحوظ لترتيبات العمل المرنة على أداء الموظفين، حيث أشار العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية إلى أهمية ترتيبات العمل المرنة في تعزيز أدائهم. وأوصت الدراسة بضرورة وعي المسؤولين بأهمية العمل المرنة ودمجه ضمن برامج التدريب والتطوير، كما دعت إلى زيادة الدراسات حول العمل المرنة والعمل عن بُعد وسبل الحفاظ على الموظفين.

٩. دراسة (القرموطي، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر التدوير الوظيفي علي تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الأجهزة السياحية الرسمية بمصر".
- هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التدوير الوظيفي في تعزيز أداء الموظفين في الأجهزة السياحية الرسمية بمدينة الإسكندرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية شملت ٢٣٠ موظفًا من العاملين في الأجهزة السياحية الرسمية بالإسكندرية. أظهرت النتائج أن التدوير الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة طويلة المدى من قبل الأجهزة السياحية الرسمية في مصر لتطبيق سياسة التدوير الوظيفي، بهدف التأهيل المستمر للموظفين بما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل السياحية المتغيرة. كما شددت على أهمية تأهيل الموظفين لفكرة التدوير الوظيفي من خلال تنظيم ورش عمل لزيادة الوعي بأهمية هذه السياسة.

١٠. دراسة (أبو سعدة، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين دراسة

ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة على أداء الموظفين في الشركة القابضة لمصر للطيران. شمل البحث جميع العاملين في الشركة، والبالغ عددهم ١٥٠ موظفًا، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظرًا لصغر حجم المجتمع المستهدف. أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إحصائي ذو دلالة بين ممارسات المنظمة المتعلمة ومستوى أداء العاملين. كما بيّنت النتائج وجود بعض أوجه القصور في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، خاصة في الجوانب الإدارية والتعليمية والتقنية، بالإضافة إلى البعد الثقافي.

١١. دراسة (بربر، ٢٠٢٤) بعنوان "علاقة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على

أداء العاملين بكليات عينة الاهلية".

هدف هذه الدراسة الميدانية إلى استقصاء آراء المعنيين حول موضوع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ووصف الأساليب الحالية المستخدمة في هذا المجال من قبل إدارات الموارد البشرية في كليات عينة الدراسة. تركزت الدراسة على آراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين في بعض الكليات لتحليل العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية ومدى تطبيق الممارسات الحديثة. شملت العينة ٢٢٥ فردًا من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ ٣٢٣ فردًا، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى دور مشاركة الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم (٢) الأبعاد الخاصة بالمتغير التابع (أداء العاملين) وكذلك الدراسات السابقة.

الأبعاد الخاصة بأداء العاملين وكذلك الدراسات السابقة	براعة المهمة: التكيف مع المهمة: المبادرة في المهمة	الجيد المبذول	القدرة والخصائص الفردية / المستوى المهاري	إدراك العامل لدوره الوظيفي / المستوى المعرفي	الكفاءة: الإبداع؛ والابتكار في حلول المشكلات	نوعية الجهد	نمط الأداء	أداء المهمة وأداء الدور الإضافي / المستوى القيحي	الجودة: الكمية: الوقت: الإجراءات	الجودة، التكلفة: الإجراءات: تمكين العاملين	الفرصة للأداء: الاستعداد للأداء: القدرة علي الأداء
١	(تاب، ٢٠٢٤)	*									
٢	(السيد وآخرون، ٢٠٢٤)	*	*	*							
٣	(العمارات والعمرين، ٢٠٢٤)				*						
٤	(أحمد وآخرون، ٢٠٢٤a)	*				*	*				
٥	(صقر، وأبوزيد، ٢٠٢٤)							*			
٦	(الذبحاني وشاوش، ٢٠٢٤)	*	*	*							
٧	(أبو سعدة، ٢٠٢٤)								*		
٨	(أبو نازل، ٢٠٢٤)		*	*				*			
٩	(عبدالجليل، ٢٠٢٤)									*	
١٠	(مهاز، ٢٠٢٤)										*

المصدر: عن طريق الباحث.

٤. الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة مكوّنة من 50 مشاركاً من العاملين في شركات أدوية قطاع الأعمال العام، بهدف تكوين تصور مبدئي حول طبيعة المشكلة المرتبطة بأداء العاملين وتحديد الجوانب الأكثر تأثراً بالظروف الإدارية والتنظيمية داخل هذه الشركات. وقد هدفت هذه الدراسة إلى رصد مظاهر القصور المحتملة، وقياس مستوى الكفاءة، وتحديد مدى قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات التشغيلية والتقنية، بما يساعد في بناء أدوات البحث الأساسية وصياغة الفرضيات بصورة أكثر دقة وارتباطاً بالواقع الميداني.

الجدول رقم (٣) أسئلة الدراسة الاستطلاعية.

	لا	محايد	نعم	
١	12 (24%)	10 (20%)	28 (56%)	هل يُلاحظ انخفاض في مستوى كفاءة العاملين داخل الشركة مقارنة بالمستوى المطلوب؟
٢	15 (30%)	13 (26%)	22 (44%)	هل يتسبب العاملون في تأخير إنجاز المهام اليومية داخل الأقسام الفنية أو الإنتاجية؟
٣	11 (22%)	9 (18%)	30 (60%)	هل توجد فروق واضحة في جودة الأداء بين الإدارات المختلفة داخل الشركة؟
٤	13 (26%)	12 (24%)	25 (50%)	هل يعاني بعض العاملين من ضعف في الالتزام الوظيفي يؤثر على جودة الخدمات الدوائية؟
٥	20 (40%)	16 (32%)	14 (28%)	هل يبادر العاملون من تلقاء أنفسهم إلى تحسين أساليب العمل أو تقديم مقترحات تطويرية؟
٦	21 (42%)	11 (22%)	18 (36%)	هل يمتلك العاملون المهارات الفنية الكافية لمواكبة التطورات التقنية في مجال الدواء؟
٧	15 (30%)	15 (30%)	20 (40%)	هل يستطيع العاملون الحفاظ على مستوى إنتاجية ثابت رغم الضغوط التشغيلية؟
٨	12 (24%)	11 (22%)	27 (54%)	هل يواجه العاملون صعوبات عند التكيف مع التغيرات التنظيمية أو تطبيق إجراءات جديدة؟
٩	9 (18%)	8 (16%)	33 (66%)	هل يؤثر بقاء اتخاذ القرار داخل الإدارة على كفاءة تنفيذ العاملين لمهامهم؟
١٠	9 (18%)	10 (20%)	31 (62%)	هل تحدّ الممارسات الإدارية التقليدية من قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة؟

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أُجريت على عينة مكونة من ٥٠ مشاركًا وجود مؤشرات واضحة على تراجع جوانب متعددة من أداء العاملين داخل شركات أدوية قطاع الأعمال العام. فقد بين 56% من المستجيبين أن هناك انخفاضًا ملحوظًا في كفاءة العاملين، بينما أفاد 44% بأن العاملين يتسببون في تأخير إنجاز المهام اليومية، وهو ما ينعكس سلبيًا على سير العمليات التشغيلية. كما أكد 60% من أفراد العينة وجود فروق واضحة في جودة الأداء بين الإدارات المختلفة، في حين رأى 50% أن ضعف الالتزام الوظيفي يمثل أحد الأسباب الأساسية لتراجع الأداء. وأظهرت النتائج أيضًا محدودية المبادرة الذاتية لدى العاملين، حيث أشار 40% إلى غياب المبادرات التطويرية، وهو ما يعكس قصورًا في ثقافة التحسين المستمر داخل هذه الشركات.

وأوضحت النتائج كذلك أن المهارات الفنية للعاملين ليست بالمستوى المطلوب، حيث أفاد 42% بعدم امتلاك العاملين للمهارات التقنية الكافية لمواكبة التطورات الحديثة في القطاع الدوائي. كما بين 54% من المستجيبين أن العاملين يواجهون صعوبات واضحة في التكيف مع التغيرات التنظيمية وإجراءات التشغيل الجديدة، وهو ما يُضعف من قدرة الشركات على مواكبة بيئة العمل المتغيرة. وأكد 66% أن بطء اتخاذ القرار داخل الإدارة يعيق تنفيذ المهام بكفاءة، في حين أوضح 62% أن الممارسات الإدارية التقليدية تحدّ من قدرة العاملين على العمل بمرونة وفعالية. وتكشف هذه النتائج مجتمعة عن وجود خلل واضح في منظومة الأداء، يؤكد الحاجة إلى تبني مداخل إدارية أكثر تطورًا—وفي مقدمتها البراعة التنظيمية—لتجاوز التحديات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

٥. مشكلة الدراسة:

تشهد شركات أدوية قطاع الأعمال العام تحديات متزايدة تتعلق بتراجع كفاءة أداء العاملين، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات الدوائية، ومستوى الإنتاجية، والقدرة التنافسية لهذه الشركات في سوق يتسم بارتفاع حدة المنافسة واشتداد التطور التقني. وعلى الرغم من أهمية العنصر البشري بوصفه محور العملية الإنتاجية، إلا أن الممارسات الإدارية التقليدية السائدة في العديد من هذه الشركات لا تزال تفتقر إلى المرونة المطلوبة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. وفي هذا السياق، تبرز البراعة التنظيمية باعتبارها أحد المداخل

الإدارية الحديثة التي تقوم على الدمج بين الاستكشاف (الابتكار والبحث عن فرص جديدة) والاستغلال (تحسين واستخدام الموارد الحالية بكفاءة)، بما يمكن المؤسسات من تحقيق التوازن المطلوب بين التطوير المستمر والحفاظ على الاستقرار التشغيلي.

غير أن مدى ممارسة البراعة التنظيمية داخل شركات أدوية قطاع الأعمال العام، وتأثيرها الفعلي على تحسين أداء العاملين، لا يزال غير واضح بالشكل الكافي، إذ تفتقر الأدبيات التطبيقية في هذا القطاع إلى دراسات ميدانية توضح طبيعة هذا التأثير وتحدد حجمه واتجاهه. ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تسهم البراعة التنظيمية بأبعادها
(الاستكشاف والاستغلال) في تحسين أداء العاملين في
شركات أدوية قطاع الأعمال العام؟

٦. أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال البراعة التنظيمية، وهو من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم تحظَ بعد بالاهتمام الكافي في البيئات المؤسسية العربية، لا سيما في قطاع الموانئ. كما يقدم البحث إطارًا نظريًا يربط بين أبعاد البراعة التنظيمية (كالمرونة، الاستجابة السريعة، والابتكار التنظيمي) وبين تحسين أداء العاملين، مما يساعد الباحثين والأكاديميين على فهم طبيعة هذا الرابط وتوسيع نطاق الدراسات المستقبلية في مجالات مشابهة. ويعد البحث من أوائل الدراسات التي تسلط الضوء على هذا الموضوع في سياق شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

الأهمية العملية:

يُعد قطاع الأدوية أحد أكثر القطاعات الحيوية تأثيرًا في الصحة العامة والاقتصاد الوطني، إذ تشير التقديرات العالمية إلى أن صناعة الدواء تمثل ما يقارب 1.5% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، بينما تسجل إيرادات سنوية تتجاوز 1.5 تريليون دولار، ما يعكس الدور المتنامي لهذا القطاع في دعم الاقتصادات المختلفة. وعلى الصعيد التشغيلي، يوفر قطاع الأدوية عالميًا ما يزيد عن 5 ملايين فرصة عمل مباشرة، إضافة إلى ملايين الوظائف غير المباشرة المرتبطة بسلاسل

الإمداد والتوزيع والبحث العلمي. وفيما يخص الأمن الدوائي، تعتمد العديد من الدول على الصناعة المحلية لتغطية ما بين 60% إلى 80% من احتياجاتها من الأدوية الأساسية، بما يقلل من مخاطر نقص الأدوية ويحدّ من تقلبات أسعار الاستيراد. كما يُعد القطاع من أكثر الصناعات استثماراً في البحث والتطوير، حيث تنفق الشركات الدوائية ما يقارب 18% إلى 22% من إيراداتها على التطوير الدوائي، وهو أعلى معدل إنفاق بحثي مقارنة بمعظم الصناعات الأخرى. وتبرز أهمية هذا القطاع كذلك في تحسين المؤشرات الصحية، إذ تُظهر التقارير أن توافر الدواء الفعال يساهم بما لا يقل عن 40% من الزيادة في متوسط العمر المتوقع خلال العقود الثلاثة الماضية.

٧. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى الآتي:

- التعرف على أهم أبعاد البراعة التنظيمية في شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
- التعرف على أهم أبعاد أداء العاملين في شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
- دراسة دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركات أدوية قطاع الأعمال العام
- التوصل إلى مجموعة من النتائج وتقديم بعض التوصيات في تحسين أداء العاملين في شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

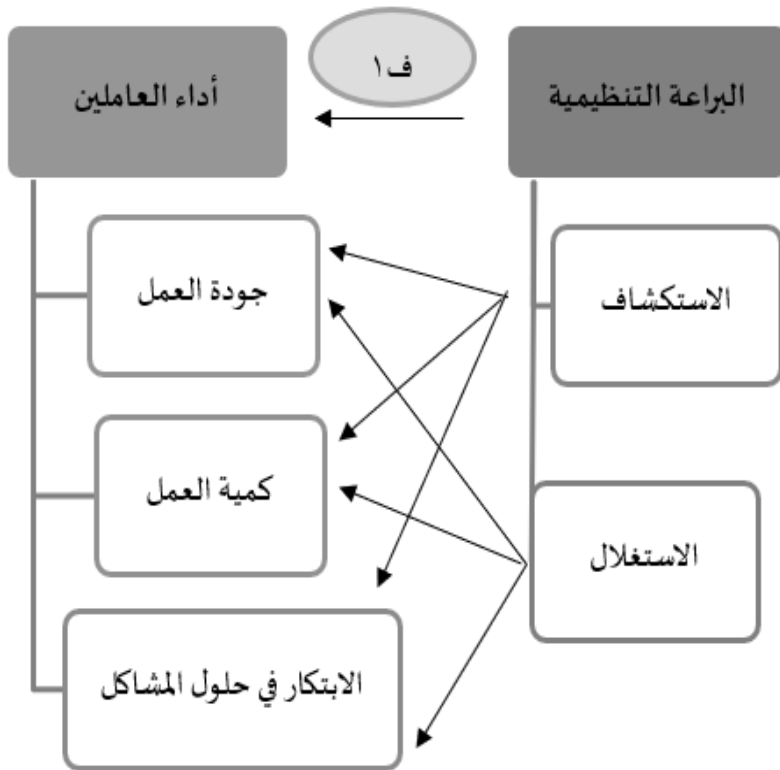
٨. فروض البحث:

ف١: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وأداء العاملين بالتطبيق علي شركات أدوية قطاع الأعمال العام. ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية وتتمثل في:

ف ١١: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية (الاستكشاف) وأداء العاملين (جودة العمل) بالتطبيق علي شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

- ف 21: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية (الاستكشاف) وأداء العاملين (كمية العمل) بالتطبيق علي شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
- ف 31: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية (الاستكشاف) وأداء العاملين (الابتكار في حلول المشاكل) بالتطبيق علي شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
- ف 41: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية (الاستغلال) وأداء العاملين (جودة العمل) بالتطبيق علي شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
- ف 51: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية (الاستغلال) وأداء العاملين (كمية العمل) بالتطبيق علي شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
- ف 61: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية (الاستغلال) وأداء العاملين (الابتكار في حلول المشاكل) بالتطبيق علي شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

٩. متغيرات البحث:



الشكل رقم (١) متغيرات البحث.

المصدر: عن طريق الباحث.

١٠. منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي (الاستنباطي)، حيث قام الباحث بجمع البيانات من خلال استبيانات مصممة للإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة، ثم تم تطبيق البحث للتحقق من فرضياته باستخدام البيانات الكمية. أجريت الدراسة الميدانية عبر توزيع الاستبيانات على عينة من مجتمع البحث المكون من جميع العاملين. بعد جمع البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v. 29) لتحليل البيانات وتفسيرها وجدولتها وإجراء التحليل

الإحصائي المناسب، بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية.

وقد تضمنت الأساليب الإحصائية الوصفية المستخدمة في البحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لوصف فقرات ومتغيرات البحث وتحليل البيانات المجمعة. كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان والتحقق من صدقها. وتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التحليلية التالية:

- الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، الترتيب).
- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ).
- معاملات الارتباط (سبيرمان).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفروض.
- اختبار معنوية النموذج الكلي (ف).
- اختبار معنوية معاملات الانحدار (ت).

١١. حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تناول البحث دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.
- الحدود المكانية: شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال العام ٢٠٢٤.
- الحدود البشرية: العاملين بشركات أدوية قطاع الأعمال العام.

١٢. الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية لمجتمع البحث من العاملين لدى شركات أدوية قطاع الأعمال العام والتي بلغت ٣٢٢ مفردة، وذلك طبقاً لمعادلة حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥٪ ونسبة خطأ ٥٪، ولقد تم استرداد ٣٠٠ قائمة من الاستبيانات الموجهة إلى العينة أي بنسبة استرداد بلغت ٩٣,١٧٪، حيث تم رفع الاستبانة على Google Drive وقام الباحث بتوزيع رابط الاستبيان على المجموعات المستهدفة عن طريق البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، ويوضح جدول رقم (٤) التالي خصائص عينة البحث.

جدول رقم (٤) خصائص عينة البحث.

المتغيرات الديموغرافية	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	من 25 لأقل من 35 سنة	115	38.3%
	من 35 لأقل من 45 سنة	86	28.7%
	سنة فأكثر 45	99	33.0%
	الإجمالي	300	100.0%
النوع	ذكر	173	57.7%
	أنثى	127	42.3%
	الإجمالي	300	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	283	94.3%
	ماجستير	15	5.0%
	دكتورة	2	0.7%
	الإجمالي	300	100.0%
المستوى الوظيفي	موظف	283	94.3%
	رئيس قسم	12	4.0%
	مدير	5	1.7%
	الإجمالي	300	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	11.7%
	من 5 لأقل من 10 سنوات	92	30.7%
	من 10 لأقل من 15 سنة	130	43.3%
	سنة فأكثر 15	43	14.3%
	الإجمالي	300	100.0%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح للباحث من الجدول رقم (٣) السابق ما يلي:

(١) بالنسبة للعمر: بالنسبة لتوزيع العمر في عينة البحث، تُظهر النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي المجموعة التي تتراوح أعمارها بين (٢٥ إلى أقل من ٣٥ عاماً)، حيث بلغ عدد أفرادها (١١٥) فرداً، بما يعادل (٢٨,٧٪) من إجمالي العينة. وجاءت الفئة العمرية من (٤٥ عاماً فأكثر) في المرتبة الثانية بعدد (٩٩) فرداً، ونسبة (٣٣,٠٪). بينما احتلت الفئة العمرية (٣٥ إلى أقل من ٤٥ عاماً) المرتبة الثالثة بعدد (٨٦) فرداً، ونسبة (٢٨,٧٪) من إجمالي العينة.

(٢) بالنسبة للنوع: كما يتضح من الجدول السابق فإن النسبة الأكبر من عينة البحث من الذكور حيث بلغ عددهم (١٧٣) مفردة بنسبة مئوية (٥٧,٧٪)، في حين بلغ عدد الإناث (١٢٧) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٤٢,٣٪).

(٣) بالنسبة للمؤهل العلمي: فإنه يتضح أن النسبة الأكبر من عينة البحث هم من حملة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (٢٨٣) مفردة بنسبة (٩٤,٣٪)، ثم يليها في المرتبة الثانية الحاصلين على درجة الماجستير، حيث بلغ عددهم (١٥) مفردة بنسبة (٥,٠٪)، ثم يليها في المرتبة الثالثة الحاصلين على درجة الدكتوراة حيث بلغ عددهم (٢) مفردة بنسبة (٠,٧٪).

(٤) بالنسبة للمستوى الوظيفي: فإنه يتضح أن النسبة الأكبر من عينة البحث هم من فئة (موظف)، حيث بلغ عددهم (٢٨٣) مفردة بنسبة (٩٤,٣٪)، ثم يليها في المرتبة الثانية وظيفة (رئيس قسم) حيث بلغ عددهم (١٢) مفردة بنسبة (٤,٠٪)، وفي المرتبة الثالثة وظيفة (مدير)، حيث بلغ عددهم (٥) مفردة بنسبة (١,٧٪).

٥) بالنسبة لسنوات الخبرة: فإنه يتضح أن النسبة الأكبر من عينة البحث تمثلت في الذين تبلغ سنوات خبرتهم (من ١٠ لأقل من ١٥ سنة) حيث بلغ عددهم (١٥٠) مفردة بنسبة (٣٨,٧٪)، ثم يليها في المرتبة الثانية الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين (من ٥ لأقل من ١٠ سنوات) حيث بلغ عددهم (٩٢) مفردة بنسبة (٣٠,٧٪)، ثم يليها في المرتبة الثالثة ذوي خبرة تبلغ (١٥ سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (٤٣) مفردة بنسبة (١٩,٠٪)، ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة تأتي الفئة (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغ عددهم (٣٥) مفردة بنسبة (١١,٧٪).

ثانياً: ترميز وإدخال البيانات:

سعى الباحث إلى ترميز البيانات الواردة في أداة البحث بهدف تبسيط وتسهيل عملية التحليل الإحصائي، حيث تم إدخال البيانات المرمزة إلى برنامج (SPSS V.26) وذلك وفقاً لخطة تحليل البيانات المعتمدة. ويوضح الباحث فيما يلي ترميز عبارات الاستبانة:

X ترمز للمتغير المستقل وهو البراعة التنظيمية.
 $X_{1.1} \dots \dots \dots X_{1.7}$: ترمز إلى عبارات البعد الأول الاستكشاف.
 $X_{2.1} \dots \dots \dots X_{2.7}$: ترمز إلى عبارات البعد الثاني الاستغلال.
Y ترمز للمتغير التابع وهو الابتكار في حلول المشاكل
 $Y_{1.1} \dots \dots \dots Y_{1.5}$: ترمز إلى عبارات البعد الأول جودة العمل.
 $Y_{2.1} \dots \dots \dots Y_{2.5}$: ترمز إلى عبارات البعد الثاني كمية العمل.
 $Y_{3.1} \dots \dots \dots Y_{3.5}$: ترمز إلى عبارات البعد الثالث الابتكار في حلول المشاكل.

ثالثاً: معاملات الثبات والصدق:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الثبات والتحقق من الصدق الداخلي لأداة البحث، نظراً لما يتميز به هذا المعامل من موثوقية واعتمادية عالية في تحليل الاتساق الداخلي بين الفقرات. وتتراوح قيمته بين (٠) و(١)، حيث تعكس القيم القريبة من (١) مستوى مرتفعاً من الثبات. ويُعد الحصول على قيمة مقدارها (٠,٦٠) فأكثر مؤشراً مقبولاً

دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء العاملين

للحكم على ثبات الاستبيان. كما تم استبعاد أي فقرة يقل معامل ارتباطها الكلي مع باقي فقرات البعد عن (٠,٣٠). وفيما يلي عرض لنتائج الثبات والصدق الذاتي لكل بُعد من أبعاد الأداة، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٥):

جدول رقم (٥) الثبات والصدق لأبعاد الاستبيان.

عبارات البعد	معامل الارتباط الإجمالي	معامل الفا كرو نباخ (مقياس الثبات)	عدد العبارات المحذوفة	معامل الفا كرو نباخ بعد الحذف	معامل الصدق
المتغير المستقل: البراعة التنظيمية					
البعد الأول: الاستكشاف					
X _{1.1}	٠,٧٣٠	٠,٨٩٧	-	٠,٨٩٧	٠,٩٤٧
X _{1.2}	٠,٧٦٧				
X _{1.3}	٠,٧٧٤				
X _{1.4}	٠,٧٩١				
X _{1.5}	٠,٨٠٣				
X _{1.6}	٠,٨١٥				
X _{1.7}	٠,٨٢٤				
البعد الثاني: الاستغلال					
X _{2.1}	٠,٨٤٧	٠,٩٠٧	-	٠,٩٠٧	٠,٩٥٢
X _{2.2}	٠,٨٦٤				
X _{2.3}	٠,٨٣٥				
X _{2.4}	٠,٨١٤				
X _{2.5}	٠,٨٢٨				
X _{2.6}	٠,٨٣٣				
X _{2.7}	٠,٨٣٩				
إجمالي: البراعة التنظيمية			١٤ عبارة	٠,٩٢٥	٠,٩٦١
المتغير التابع: أداء العاملين					
البعد الأول: جودة العمل					
Y _{1.1}	٠,٧٢٥	٠,٨٣٦	-	٠,٨٣٦	٠,٩١٤
Y _{1.2}	٠,٧٠١				
Y _{1.3}	٠,٧٥٢				

عبارات البعد	معامل الارتباط الإجمالي	معامل الفا كرو نباخ (مقياس الثبات)	عدد العبارات المحذوفة	معامل الفا كرو نباخ بعد الحذف	معامل الصدق
Y _{1.4}	٠,٧٣٨				
Y _{1.5}	٠,٧١٧				
البعد الثاني: كمية العمل					
Y _{2.1}	٠,٧٦٧				
Y _{2.2}	٠,٧٢٩				
Y _{2.3}	٠,٧٢١	٠,٨٤١	-	٠,٨٤١	٠,٩١٧
Y _{2.4}	٠,٧٣٥				
Y _{2.5}	٠,٨١١				
البعد الثالث: الابتكار في حلول المشاكل					
Y _{3.1}	٠,٧١١				
Y _{3.2}	٠,٦٩٥				
Y _{3.3}	٠,٧٠٣	٠,٨٢١	-	٠,٨٢١	٠,٩٠٦
Y _{3.4}	٠,٧٢٤				
Y _{3.5}	٠,٧٢٢				
إجمالي أداء العاملين		١٥ عبارة		٠,٨٥٣	٠,٩٢٣
إجمالي الاستبيان		٢٩ عبارة		٠,٩٤٥	٠,٩٧٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وكما يتضح من الجدول، فإن معاملات الثبات لجميع أبعاد البحث تجاوزت القيمة (٠,٦٠)، وهي القيمة الدنيا المقبولة إحصائياً، في حين بلغ معامل "ألفا كرو نباخ" لقائمة الاستبيان ككل (٠,٩٤٥)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات، ويعكس جودة واتساق الفقرات في قياس المتغيرات المستهدفة بالبحث. كما أنه لم يتم استبعاد أي عبارة لأن معامل الارتباط لجميع العبارات أعلى من (٠,٣٠) لجميع العبارات.

وفيما يتعلق بصدق المقياس: فإنه يتبين من خلال الجدول السابق أن درجة معامل الصدق لكل بعد من أبعاد البحث أعلى من (٠,٦٠) وأن معاملات الصدق لقائمة الاستبيان ككل بلغت (٠,٩٧٢) وبذلك تعتبر فقرات قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الصدق.

رابعاً: الإحصاء الوصفي لأبعاد البحث:

أ. تحليل أبعاد البراعة التنظيمية:

١) تحليل عبارات بعد الاستكشاف

جدول رقم (٦) الإحصاء الوصفي لبعد الاستكشاف.

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تبادر إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام بتجريب نماذج تشغيلية غير مألوقة	4.19	0.59	83.8%	2
٢.	تسعى الإدارة لاستكشاف مجالات جديدة لتعزيز القدرة التنافسية لشركات أدوية قطاع الأعمال العام	4.20	0.61	84.0%	1
٣.	تنفذ إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام برامج لتجريب حلول لوجستية مبتكرة	4.09	0.70	81.8%	6
٤.	تعتمد الإدارة على فرق عمل متعددة التخصصات لتطوير أفكار جديدة	4.17	0.67	83.4%	3
٥.	تقوم الإدارة بربط شركات أدوية قطاع الأعمال العام بقطاعات غير تقليدية لدعم النمو المستقبلي	4.04	0.75	80.8%	7
٦.	تشجع إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام المخاطرة المحسوبة في اتخاذ قرارات التطوير	4.12	0.74	82.4%	5
٧.	تعتمد الإدارة على تحليل الاتجاهات العالمية لتوجيه استراتيجيات التوسع	4.16	0.70	83.2%	4
	متوسط البعد	4.16	0.43	83.2%	

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببعد الاستكشاف بلغت (٤,١٦) مما يشير إلى اتجاه أفراد العينة محل البحث على الموافقة على جميع عبارات هذا البعد.

- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للعبارة الثانية التي تنص على "تسعى الإدارة لاستكشاف مجالات جديدة لتعزيز القدرة التنافسية لشركات أدوية قطاع الأعمال العام".

- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة الخامسة التي تنص على "تقوم الإدارة بربط شركات أدوية قطاع الأعمال العام بقطاعات غير تقليدية لدعم النمو المستقبلي".

(٢) تحليل عبارات بعد الاستغلال:

جدول رقم (٧) الإحصاء الوصفي لبعد الاستغلال.

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تركز إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام على الاستفادة القصوى من الموارد الحالية	4.13	0.66	82.6%	5
2	تعتمد الإدارة على الإجراءات الروتينية التي أثبتت فعاليتها في العمليات	4.10	0.67	82.0%	7
3	تُعطي الإدارة أولوية للمحافظة على مستوى الخدمة القائم دون تغيير جذري	4.14	0.70	82.8%	4
4	تلتزم إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام بمعايير تشغيل تقليدية لتعزيز الاستقرار	4.17	0.66	83.4%	3
5	تعتمد الإدارة على بيانات الأداء السابقة لتحسين الإجراءات الحالية	4.23	0.60	84.6%	1
6	تسعى إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام لتعزيز الأداء من خلال تقليل التكاليف التشغيلية	4.17	0.65	83.4%	2

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
7	تقوم الإدارة بتحسين نتائج العمل من خلال تعديل تفصيلي في المهام اليومية	4.13	0.65	82.6%	6
	متوسط البعد	4.12	0.52	82.4%	

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة بـبعد الاستغلال بلغت (٤,١٢) وهو ما يشير إلى اتجاه أفراد العينة محل البحث على الموافقة على عبارات بعد الاستغلال.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للعبارة الخامسة التي تنص على "تعتمد الإدارة على بيانات الأداء السابقة لتحسين الإجراءات الحالية".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للعبارة الثانية التي تنص على "تعتمد الإدارة على الإجراءات الروتينية التي أثبتت فعاليتها في العمليات".

ب. تحليل أبعاد أداء العاملين

١- تحليل عبارات البعد الأول جودة العمل:

جدول رقم (٨) الإحصاء الوصفي لبعد جودة العمل

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تحرص إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام على تنفيذ المهام وفقًا لأعلى معايير الدقة.	4.21	0.64	84.2%	1
٢.	يتم التأكد من مطابقة النتائج النهائية للمعايير المهنية المعتمدة	4.17	0.67	83.4%	3
٣.	تسعى الإدارة لتقليل نسبة الأخطاء في العمليات اليومية	4.05	0.70	61.0%	5
٤.	يتم تطبيق أنظمة رقابة فعالة لضمان جودة الأداء التشغيلي	4.18	0.69	83.6%	2
٥.	تُظهر فرق العمل التزامًا واضحًا بالجودة في جميع مراحل التنفيذ	4.09	0.71	81.8%	3
	متوسط البعد	4.16	0.49	83.2%	

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببعد جودة العمل بلغت (٤,١٤) وهو ما يشير إلى اتجاه أفراد العينة محل البحث على الموافقة على عبارات بعد جودة العمل.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة العبارة الأولى والتي تنص على "تحرص إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام على تنفيذ المهام وفقًا لأعلى معايير الدقة".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة العبارة الثالثة والتي تنص على "تسعى الإدارة لتقليل نسبة الأخطاء في العمليات اليومية".

٢- تحليل عبارات بعد كمية العمل:

جدول رقم (٩) الإحصاء الوصفي لعدد كمية العمل .

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تنجز إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام عدداً كبيراً من المهام خلال فترات زمنية قصيرة	4.14	0.63	82.8%	5
2	تحقق الإدارة معدلات إنتاج يومية تناسب مع حجم الطلبات التشغيلية	4.21	0.65	84.2%	2
3	يتم توزيع العمل بين الموظفين بكفاءة لتحقيق أقصى إنتاج ممكن	4.26	0.59	85.2%	1
4	تساهم إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام في رفع حجم العمليات المنجزة مقارنة بالفترات السابقة	4.17	0.63	83.4%	4
5	يُظهر الموظفون قدرة عالية على إنجاز كميات عمل تفوق المعدلات المعتادة	4.19	0.56	83.8%	3
	متوسط البعد	4.20	0.50	84.0%	

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببعد كمية العمل بلغت (٤,٢٠) وهو ما يشير إلى اتجاه أفراد العينة محل البحث على الموافقة تماماً على عبارات بعد كمية العمل.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للعبارة الثالثة والتي تنص على "يتم توزيع العمل بين الموظفين بكفاءة لتحقيق أقصى إنتاج ممكن".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على العبارة الأولى والتي تنص على "تنجز إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام عدداً كبيراً من المهام خلال فترات زمنية قصيرة".

٣- تحليل عبارات البعد الثالث الابتكار في حلول المشاكل

جدول رقم (١٠) الإحصاء الوصفي لمتغير الابتكار في حلول المشاكل.

م.٠	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	تعتمد إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام على أفكار جديدة لحل التحديات التشغيلية	4.22	0.63	84.4%	1
٢.	تُشجع الإدارة فرقها على التفكير خارج الصندوق عند مواجهة المشكلات	4.19	0.61	83.8%	3
٣.	تُستخدم تقنيات غير تقليدية لمعالجة الأعطال والمواقف الطارئة	4.17	0.65	83.4%	4
٤.	يتم تطوير حلول مخصصة لتناسب مع طبيعة كل مشكلة بشكل فريد	4.09	0.59	81.8%	5
٥.	تعتمد الإدارة نهجاً مرناً ومبتكراً في اتخاذ القرارات عند الأزمات	4.20	0.68	84.0%	2
	متوسط البعد	4.18	0.42	83.6%	

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببعد الابتكار في حلول المشاكل بلغت (٤,١٨) ما يشير إلى اتجاه العينة للموافقة تماماً على عبارات هذا البعد.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للعبارة الأولى التي تنص على "تعتمد إدارة شركات أدوية قطاع الأعمال العام على أفكار جديدة لحل التحديات التشغيلية".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على العبارة الرابعة والتي تنص على "يتم تطوير حلول مخصصة لتناسب مع طبيعة كل مشكلة بشكل فريد".

خامساً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

اعتمد الباحث على استخدام معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman's rank correlation) لحساب معامل الارتباط البسيط بين متغيرات البحث عدا المتغيرات الديموغرافية وذلك

للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث ، ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث.

جدول (١١) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغير		الاستكشاف	الاستغلال	جودة العمل	كمية العمل	الابتكار في حلول المشاكل
الاستكشاف	الارتباط	١				
	المعنوية					
الاستغلال	الارتباط	٠,٣٥٠	١			
	المعنوية	٠,٠٠٠				
جودة العمل	الارتباط	٠,٤٠٤	٠,٣٢٩	١		
	المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠			
كمية العمل	الارتباط	٠,٤٠٣	٠,٤١٦	٠,٣٥٥	١	
	المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		
الابتكار في حلول المشاكل	الارتباط	٠,٣٩٢	٠,٥٢٧	٠,٤٤٥	٠,٦٨٩	١
	المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من جدول (9) وجود علاقات ارتباط إيجابية دالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية وابعاد أداء العاملين. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة حقيقية بين متغيرات البحث ، مما يعكس صدق الأداة في قياس الأبعاد المستهدفة، ويؤكد اتساقها الداخلي وعدم عشوائيتها.

سادساً: اختبارات الفروض

ينص الفرض الرئيسي للبحث على أنه:

ف١: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على تحسين أداء العاملين بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

١. الفرض الفرعي الأول: ينص هذا الفرض على أنه

ف ١،١: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية (الاستكشاف) على أداء العاملين (جودة العمل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام. لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار والذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول التالي رقم (١٢)

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستكشاف على جودة العمل

القرار	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير
معنوي	٠,٠٠٠	٨,٠٤٤	٠,٢٣٠	١,٨٥٢	الثابت
معنوي	٠,٠٠٠	١٩,٩٧٣	٠,٠٥٥	٠,٥٤٥	الاستكشاف
الخطأ المعياري للنموذج ككل = ٠,٣٧٥٨٣			معامل الارتباط $R = ٠,٧١٣$		
مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل $Sig = ٠,٠٠٠$			معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٠٨$		
			معامل التحديد المعدل $Adj R^2 = ٠,٥٠٧$		
			قيمة (F) المحسوبة = ٣٠,٨٥٦٨		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق رقم (١٢) نجد أن: -

- بلغ معامل الارتباط $٠,٧١٣$ وهو طردي موجب، ويشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الاستكشاف وجودة العمل.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الفرعي البديل الأول.
- بلغ معامل التحديد ($٠,٥٠٨$) وهذا يعني أن ٥٠,٨٪ من التغير في جودة العمل يرجع للتغير في الاستكشاف، وباقي التغير يرجع إلى متغيرات خارج النموذج.

- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (٠,٣٧٥٨٣) وهي قيمه ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- جاء معامل الانحدار لبعء الاستكشاف موجب وقيمته (٠,٥٤٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يشير الى وجود تأثير معنوي موجب لبعء الاستكشاف على جودة العمل في شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (الاستكشاف) على أداء العاملين (جودة العمل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام" وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

٢. الفرض الفرعي الثاني: ينص هذا الفرض على أنه

ف١,٢: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (الاستكشاف) على أداء العاملين (كمية العمل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار والذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول التالي رقم (١٣)

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستكشاف على كمية العمل.

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	القرار
الثابت	١,٩٣٣	٠,٢٣٧	٨,١٦٣	٠,٠٠٠	معنوي
الاستكشاف	٠,٥٤٠	٠,٠٥٦	١٧,٥٩٨	٠,٠٠٠	معنوي
معامل الارتباط $R = ٠,٦٩٥$			الخطأ المعياري للنموذج ككل = ٠,٣٨٦٦٠		
معامل التحديد $R^2 = ٠,٤٨٣$			مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل $Sig = ٠,٠٠٠$		
معامل التحديد المعدل $Adj R^2 = ٠,٤٨١$					
قيمة (F) المحسوبة = ٢٧٨,٤٢٧					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق رقم (١٣) نجد أن:-

- بلغ معامل الارتباط ٠,٦٩٥، وهو طردي موجب، ويشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الاستكشاف وكمية العمل.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الفرعي البديل الثاني.
- بلغ معامل التحديد (0.483) وهذا يعني أن 48.3% من التغير في كمية العمل يرجع للتغير في الاستكشاف، وباقي التغير يرجع إلى متغيرات خارج النموذج.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (0.38660)، وهي قيمه منخفضة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- جاء معامل الانحدار لبعده الاستكشاف موجب وقيمته (0.040) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي موجب لبعده الاستكشاف على كمية العمل في شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
- في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية (الاستكشاف) على أداء العاملين (كمية العمل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام" وذلك بدرجة ثقة 95% .

٣. الفرض الفرعي الثالث: ينص هذا الفرض على أنه

- ف١,٣: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية (الاستكشاف) على أداء العاملين (الابتكار في حلول المشاكل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
- لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار والذي يمكن عرض نتائجه من خلال الجدول التالي رقم (١٤):

جدول رقم (١٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستكشاف على الابتكار في حلول المشاكل

القرار	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير
معنوي	٠,٠٠٠	٩,٦٨٧	٠,٢٠٨	٢,٠١٣	الثابت
معنوي	٠,٠٠٠	١٨,٣٩٨	٠,٠٤٩	٠,٥١٣	الاستكشاف
الخطأ المعياري للنموذج ككل = ٠,٣٣٩١٨			معامل الارتباط $R = ٠,٦٧٣$		
مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل $Sig = ٠,٠٠٠$			معامل التحديد $R^2 = ٠,٤٥٣$		
			معامل التحديد المعدل $Adj R^2 = ٠,٤٥١$		
			قيمة (F) المحسوبة = ٢٤٦,٦٩٠		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق رقم (١٤) نجد أن:-

- بلغ معامل الارتباط $٠,٦٧٣$ وهو طردي موجب، ويشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الاستكشاف وزيادة الابتكار في حلول المشاكل.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الفرعي البديل الثالث.
- بلغ معامل التحديد ($٠,٤٥٣$) وهذا يعني أن $٤٥,٣\%$ من التغير في زيادة الابتكار في حلول المشاكل يرجع للتغير في الاستكشاف، وباقي التغير يرجع إلى متغيرات خارج النموذج.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ ($٠,٣٣٩١٨$) وهي قيمه منخفضة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- جاء معامل الانحدار لبعده جودة العمل موجب وقيمته ($٠,٥١٣$) عند مستوى معنوية ($٠,٠٠٠$) مما يشير إلى وجود تأثير معنوي موجب لبعده الاستكشاف على الابتكار في حلول المشاكل في شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية (الاستكشاف) على أداء العاملين (الابتكار في حلول المشاكل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام" وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

٤. الفرض الفرعي الرابع: ينص هذا الفرض الرئيسي على أنه:

١,٤: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية (الاستغلال) على أداء العاملين (جودة العمل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام. لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار والذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول التالي رقم (١٥):

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستغلال على جودة العمل

القرار	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير
معنوي	٠,٠٠٠	١٢,٠٤٣	٠,١٩٧	٠,٣٧٢	الثابت
معنوي	٠,٠٠٠	١٩,٠٢٢	٠,٠٤٧	٠,٤٢٤	الاستغلال
الخطأ المعياري للنموذج ككل = ٠,٣٨٤٦٨			معامل الارتباط $R = ٠,٥٧٩$		
مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل $Sig = ٠,٠٠٠$			معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٣٥$		
			معامل التحديد المعدل $Adj R^2 = ٠,٣٣٣$		
			قيمة (F) المحسوبة = ١٥٠,٢٨٣		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق رقم (١٥) نجد أن:-

- بلغ معامل الارتباط ٠,٥٧٩ وهو طردي موجب، ويشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الاستغلال وجودة العمل.

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الفرعي البديل الرابع.
- بلغ معامل التحديد (0.335) وهذا يعني أن 33.5% من التغير في جودة العمل يرجع للتغير في الاستغلال، وباقي التغير يرجع إلى متغيرات خارج النموذج.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (0.38468) وهي قيمه ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- جاء معامل الانحدار لبعـد الاستغلال موجب وقيـمته (0.424) عند مستوى معنوية (0.000) مما يشير إلى وجود تأثير معنوي موجب لبعـد الاستغلال على جودة العمل في شركات أدوية قطاع الأعمال العام.
- في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (الاستغلال) على أداء العاملين (جودة العمل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام وذلك بدرجة ثقة 95% .

٥. الفرض الفرعي الخامس: ينص هذا الفرض على أنه

ف١٥: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (الاستغلال) على أداء العاملين (كمية العمل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار والذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستغلال على كمية العمل

القرار	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير
معنوي	٠,٠٠٠	١٠,٦٧٦	٠,١٩٣	٠,٣٥٢	الثابت
معنوي	٠,٠٠٠	١٨,١٧٥	٠,٠٤٦	٠,٤٩١	الاستغلال
الخطأ المعياري للنموذج ككل = ٠,٣٧٦٢٠			معامل الارتباط $R = ٠,٦٠٩$		
مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل $Sig = ٠,٠٠٠$			معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٧١$		
			معامل التحديد المعدل $Adj R^2 = ٠,٣٦٩$		
			قيمة (F) المحسوبة = ١٧٥,٦٧٨		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن:-

- بلغ معامل الارتباط $٠,٦٠٩$ وهو طردي موجب، ويشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الاستغلال وكمية العمل.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الفرعي البديل الخامس.
- بلغ معامل التحديد ($٠,٣٧١$) وهذا يعني أن $٣٧,١\%$ من التغير في كمية العمل يرجع للتغير في الاستغلال، وباقي التغير يرجع إلى متغيرات خارج النموذج.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ ($٠,٣٧٦٢٠$) وهي قيمة منخفضة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- جاء معامل الانحدار لبعد الاستغلال موجب وقيمه ($٠,٤٩١$) عند مستوى معنوية ($٠,٠٠٠$) مما يشير إلى وجود تأثير معنوي موجب لبعد الاستغلال على كمية العمل في شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الخامس والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (الاستغلال) على أداء العاملين (كمية العمل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام" وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

٦. الفرض الفرعي السادس: ينص هذا الفرض على أنه

١,٦: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (الاستغلال) على أداء العاملين (الابتكار في حلول المشاكل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار والذي يمكن عرض نتائجه من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (١٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستغلال على الابتكار في حلول المشاكل.

القرار	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير
معنوي	٠,٠٠٠	١٢,٦٥٣	٠,١٦٠	١,٠٢٠	الثابت
معنوي	٠,٠٠٠	١٨,٥٠٩	٠,٠٣٨	٠,٥١٥	الاستغلال
الخطأ المعياري للنموذج ككل = ٠,٣١١٨٢			معامل الارتباط $R = ٠,٦٣١$		
مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل Sig = ٠,٠٠٠			معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٩٨$		
			معامل التحديد المعدل $\text{Adj } R^2 = ٠,٣٩٦$		
			قيمة (F) المحسوبة = ١٩٧,١٤٩		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن:-

- بلغ معامل الارتباط $٠,٦٣١$ وهو طردي موجب، ويشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الاستغلال وزيادة الابتكار في حلول المشاكل.

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الفرعي البديل السادس.

- بلغ معامل التحديد (٠,٣٩٨) وهذا يعني أن ٣٩,٨٪ من التغير في زيادة الابتكار في حلول المشاكل يرجع للتغير في الاستغلال، وباقي التغير يرجع إلى متغيرات خارج النموذج.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (٠,٣١١٨٢) وهي قيمه منخفضة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- جاء معامل الانحدار لبعده جودة العمل موجب وقيمته (٠,٥١٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يشير الى وجود تأثير معنوي موجب لبعده الاستغلال على الابتكار في حلول المشاكل في شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي السادس والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (الاستغلال) على أداء العاملين (الابتكار في حلول المشاكل) بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام" وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪.

يتضح من خلال كل ما سبق صحة الفرض الرئيسي للبحث أي أنه:

ف١: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على تحسين أداء العاملين بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام

أظهرت نتائج البحث أن الاستشراف والتجريب يمثلان أحد أقوى محركات تحسين أداء العاملين في شركات الأدوية، وهو ما يتسق مع الاتجاه العام في الأدبيات السابقة التي ربطت بين ممارسات الاستكشاف والابتكار وبين الارتفاع الملحوظ في مستويات الأداء المؤسسي. فقد أكدت دراسة (Marie & Alshaher, 2022) أن التقنيات الاجتماعية التي تدعم التفاعل وتبادل المعرفة تُعزز البراعة الاستكشافية والاستغلالية، وهي نفس الآلية التي توضحها نتائج البحث، حيث إن المؤسسات التي تسمح للموظفين بالتجريب، وتستند إلى المعرفة في اتخاذ القرار، تحقق أداء أعلى من غيرها. كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سليم، ٢٠٢٤) التي أكدت أن

الرشاقة الاستراتيجية—وفي جوهرها القدرة على التنبؤ والاستجابة—تؤدي إلى تعزيز البراعة التنظيمية ورفع مستوى الأداء.

كذلك، تبرز البحث الحالي دور المرونة التنظيمية باعتبارها متغيرًا أساسيًا في رفع إنتاجية العاملين وتقليل الهدر، وهو ما جاء متوافقًا مع نتائج دراسة (Hameed & Jamal, 2022) التي أوضحت أن التوافق الاستراتيجي والقدرة على إعادة توزيع الموارد بكفاءة يعززان البراعة الهيكلية والسياقية، وبالتالي يحسنان الأداء داخل المؤسسات. كما دعمت دراسة (العويشي، ٢٠٢٤) هذا الاتجاه حين أكدت أن تطبيق مفاهيم البراعة التنظيمية داخل الجمعيات الأهلية انعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة، وهو نفس المسار الذي أكدته نتائج الدراسة داخل بيئة العمل الدوائية، حيث إن حسن استثمار الموارد والمرونة التشغيلية كان لهما أثر مباشر في رفع كفاءة العاملين.

وفيما يتعلق بسرعة اتخاذ القرار، أظهر البحث أن المؤسسات التي تتمتع بقدرة أعلى على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة حققت مستويات جودة أفضل، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (موسى وفهيم، ٢٠٢٤) التي ربطت بين القيادة الجديرة بالثقة—وخاصة في بعدها الأخلاقي—وسرعة القرارات وفعاليتها داخل مؤسسة البريد. كما دعمت دراسة (الشهراني، ٢٠٢٤) هذا الطرح حين أشارت إلى أن ضعف القرار المؤسسي وعدم فعاليته كان من أهم معوقات تطبيق البراعة التنظيمية داخل الجامعات السعودية، وهو ما يؤكد أن سرعة القرار ليست مجرد عامل مساعد، بل مكوّن جوهري في تعزيز جودة الأداء التشغيلي.

وتتسق النتيجة الخاصة بارتفاع الإنتاجية كنتيجة مباشرة لتفعيل البراعة التنظيمية مع عدد من الدراسات السابقة؛ منها دراسة (Al-Sabihat & Al-Shurman, 2024) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢٤) التي قدمت نموذجًا لتحسين جودة الخدمات بناءً على أبعاد البراعة. ويأتي البحث ليعزز هذا الاتجاه داخل قطاع الأدوية، إذ تشير نتائجها إلى أن وضوح الإجراءات، وسرعة معالجة المشكلات، وانسياب المعلومات، كلها عوامل تُسهم مباشرة في زيادة قدرة العاملين على الإنجاز.

كما دعم البحث أهمية الابتكار التنظيمي في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات، وهي نتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه دراسات مثل دراسة (الغمس والبشر، ٢٠٢٤) التي شددت على

ضرورة خلق بيئة محفزة للابتكار داخل المدارس الحكومية، ودراسة (Hameed & Jamal, 2022) التي أوضحت أن البراعة السياقية والهيكلية تعتمد بدرجة كبيرة على تشجيع المبادرة والتجريب. ويضيف البحث الحالي بعداً جديداً لهذا السياق من خلال تطبيق المفهوم على قطاع الأدوية الذي يحتاج بطبيعته إلى الابتكار المستمر لتقليل الأخطاء التشغيلية ورفع معايير الجودة.

أما النتيجة المتعلقة بأهمية التوازن بين الابتكار والانضباط التشغيلي، فهي تتماشى مع الاتجاهات الحديثة في الأدب الإداري التي ترى أن الجمع بين الاستكشاف والاستغلال هو أساس البراعة التنظيمية. وقد أكدت دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٤) هذا التوجه حين أوضحت أن التحول الرقمي لا يحقق أثره إلا في بيئة منضبطة إدارياً وقادرة على إدارة المخاطر بكفاءة. وهكذا يبرز البحث الحالي هذا التوازن كشرط حاسم لتحقيق الأداء الأمثل داخل شركات الأدوية. وأخيراً، توضح نتائج البحث أن التعلم التنظيمي والتدريب المستمر يُعدّان من أهم محددات الأداء، وهي نتيجة تدعمها عدة دراسات سابقة، مثل دراسة (منصور، ٢٠٢٤) التي بينت أن ضعف قدرات العاملين على استخدام المستحدثات التكنولوجية يمثل أكبر عائق أمام تطبيق البراعة في رياض الأطفال، ودراسة (الشهراني، ٢٠٢٤) التي أكدت أن ضعف التطوير المهني يقلل من قدرة الجامعات على تبني البراعة التنظيمية. ويأتي البحث ليؤكد أن التدريب المتخصص في مجالات الجودة الدوائية والرقابة وتقنيات الإنتاج يمثل مدخلاً جوهرياً لتحسين الأداء المؤسسي في قطاع الأدوية.

١٣. النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

بناءً على التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه، يتضح ما يلي:

الفرضية الرئيسية (ف١): تم قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على تحسين أداء العاملين بالتطبيق على شركات أدوية قطاع الأعمال العام. هذا يعني أن تنمية البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) داخل شركات أدوية قطاع الأعمال العام يسهم بشكل ملموس في رفع مستوى أداء العاملين، حيث تعزز قدرتهم على

التكيف والابتكار في بيئة العمل. وهذا يوضح أن الاستثمار في تطوير القدرات التنظيمية ينعكس مباشرة على تحسين كفاءة وفعالية العاملين.

الفرضيات الفرعية:

- تأثير الاستكشاف: تم قبول الفرضيات الفرعية الثلاثة المتعلقة بتأثير بعد الاستكشاف على الأبعاد الثلاثة لأداء العاملين، وتُشير هذه النتائج إلى أن الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يُمثل عاملاً جوهرياً في تحسين أداء العاملين بشركات أدوية قطاع الأعمال العام؛ إذ أوضحت معاملات التفسير أن الاستكشاف يُفسّر ما نسبته ٥٠,٨٪ من التباين في جودة العمل، و٤٨,٣٪ من التباين في كمية العمل، و٤٥,٣٪ من التباين في الابتكار بحلول المشكلات. كما أظهرت معاملات بيتا أن الأثر كان قوياً ومباشراً على الأبعاد الثلاثة بترتيب (٠,٥٤٥ ، ٠,٥٤٠ ، ٠,٥١٣)، مما يعكس دور الاستكشاف في تعزيز الدقة والإنتاجية والإبداع لدى العاملين.

- تأثير الاستغلال: تم قبول الفرضيات الفرعية الثلاثة المتعلقة بتأثير بعد الاستغلال على الأبعاد الثلاثة لأداء العاملين، وهذه النتائج تشير إلى أن الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يساهم إيجابياً في تحسين أداء العاملين بشركات أدوية قطاع الأعمال العام ، حيث أوضحت معاملات التفسير أن الاستغلال يُفسّر ٣٣,٥٪ من التباين في جودة العمل، و٣٧,١٪ من التباين في كمية العمل، و٣٩,٨٪ من التباين في الابتكار في حلول المشكلات. كما بينت معاملات بيتا أن الأثر كان ملموساً على الأبعاد الثلاثة بترتيب (٠,٤٢٤ ، ٠,٤٩١ ، ٠,٥١٥)، بما يعكس أن قدرة المؤسسة على توظيف الموارد واستثمار الفرص القائمة تُعزز من دقة وجودة العمل، وتدعم زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتُحفز الإبداع في معالجة المشكلات.

نتائج الإحصاء الوصفي: النتائج الوصفية تُظهر أن جميع الأبعاد قد حققت متوسطات مرتفعة تتجاوز (٤) على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس مستوى اتفاق عالٍ لدى أفراد العينة

حول أهمية البراعة التنظيمية في تحسين أداء العاملين. كما أن قيم الانحراف المعياري جاءت منخفضة نسبياً (أقل من ٠,٦)، مما يدل على تقارب وجهات نظر المستجيبين وغياب التباين الكبير بينهم. ويتضح أن أعلى متوسط كان لبُعد كمية العمل (4.20) يليه الابتكار (4.18)، مما يشير إلى تركيز العاملين على الإنتاجية والقدرة على إيجاد حلول مبتكرة. في المقابل، جاء بُعد الاستغلال (4.12) بأدنى متوسط، وإن ظل مرتفعاً، مما يوحي بوجود فرصة لتعزيز آليات استثمار الموارد بشكل أكبر.

- أظهرت نتائج البحث أن البراعة التنظيمية في بعدها المرتبط بالاستشراف والتجريب تعد من أقوى العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين داخل شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام. وقد تبين أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات بحثية وتطويرية واضحة، وتشجع العاملين على اختبار أساليب جديدة، وتستند إلى المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الثقافة. وتشير النتائج إلى أن تعزيز توجهات البحث والتطوير يمثل أحد المرتكزات الأساسية لرفع قدرات العاملين وتحسين جودة عملياتهم.
- وبين البحث أن المرونة التنظيمية تُسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الأداء، حيث أثبتت النتائج أن المؤسسات القادرة على إعادة توزيع الموارد بكفاءة، وتعديل خططها التشغيلية بسرعة، وتوظيف الإمكانيات المتاحة بصورة مثلى، تمتلك قوة أكبر في رفع إنتاجية العاملين وتقليل الهدر. وتشير هذه النتيجة إلى أن تحسين إدارة الموارد يعد عاملاً جوهرياً في دعم الأداء داخل شركات الأدوية.
- وأظهرت التحليلات وجود ارتباط وثيق بين سرعة اتخاذ القرار—كأحد مظاهر البراعة التنظيمية—وبين جودة العمليات الدوائية. فالمؤسسات التي تتمتع بقدرة عالية على الاستجابة للتغيرات الرقابية والفنية سجلت مستويات أعلى من الجودة وانخفاضاً في الأخطاء التشغيلية. وتوضح النتائج أن جودة الأداء ترتبط بدرجة كبيرة بفعالية القرارات التنظيمية وسرعتها داخل المؤسسة.

- وتبين من النتائج أن البراعة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بارتفاع مستويات الإنتاجية لدى العاملين. فقد لوحظ أن المؤسسات التي تتسم بمرونة عالية، ووضوح في الإجراءات، وسرعة في معالجة المشكلات، تمتلك القدرة على تحقيق معدلات إنجاز تفوق غيرها. كما أبرزت النتائج أن تخفيف التعقيدات الإدارية وتحسين تدفق المعلومات يساهمان في تعزيز قدرة العاملين على الإنجاز في الوقت المطلوب.
- كما أكد البحث وجود علاقة إيجابية قوية بين الابتكار التنظيمي وقدرة العاملين على التعامل مع المشكلات التشغيلية والإدارية بطريقة أكثر فاعلية. وأظهرت البيانات أن المؤسسات التي تتيح للعاملين مساحة للتجريب والمبادرة، وتشجعهم على اقتراح حلول جديدة، تتميز بقدرتها على الحد من المشكلات المتكررة وتحقيق تحسينات مستمرة في الأداء. وتعكس هذه النتائج الدور الحيوي للابتكار داخل بيئات العمل الدوائية.
- وأظهر البحث أن أعلى مستويات الأداء تحققت في البيئات التنظيمية التي استطاعت تحقيق توازن واضح بين الابتكار من جهة، والالتزام بمعايير الجودة والكفاءة من جهة أخرى. وقد أوضحت النتائج أن الإفراط في التجريب دون وجود ضوابط يؤدي إلى أخطاء تشغيلية، في حين أن التشدد الزائد في الإجراءات يحد من التطوير ويبطئ وتيرة العمل. ويبرز هذا التوازن بوصفه عنصراً ضرورياً لتحقيق الأداء الأمثل داخل الشركات الدوائية.
- وأشارت نتائج البحث إلى أن التعلم التنظيمي يعد أحد أهم المحركات الأساسية لرفع أداء العاملين في شركات الأدوية. وأظهرت البيانات أن العاملين الذين حصلوا على تدريب مستمر في مجالات الجودة، والرقابة الدوائية، وتقنيات الإنتاج، حققوا مستويات أعلى من الدقة والالتزام والقدرة على حل المشكلات. وتبرهن النتائج على أن التدريب يمثل وظيفة استراتيجية مؤثرة في تعزيز الأداء المؤسسي.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج الإيجابية التي توصل إليها البحث، يقدم الباحث التوصيات التالية لتحسين أداء العاملين في شركات أدوية قطاع الأعمال العام من خلال تطوير البراعة التنظيمية:

١. تعزيز ثقافة الاستكشاف التنظيمي: تشجيع العاملين على البحث المستمر عن أفكار جديدة وتبني أساليب عمل مبتكرة، من خلال توفير بيئة عمل تسمح بالمحاولة والخطأ وتكافئ المبادرات الإبداعية.

٢. تنمية قدرات الاستغلال الفعال للموارد: تحسين آليات استثمار الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة من الخبرات الحالية عبر برامج تدريبية متخصصة تركز على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والإجراءات التشغيلية.

٣. رفع جودة العمل: وضع معايير واضحة للجودة وربطها بأنظمة تقييم الأداء، مع الاستفادة من نتائج الاستكشاف في تطوير أدوات وأساليب تحقق دقة أكبر في إنجاز المهام.

٤. زيادة كمية العمل والإنتاجية: اعتماد نظم تحفيزية قائمة على الأداء، وتبني استراتيجيات تنظيم الوقت وتقليل الهدر بما يضمن استغلال الموارد البشرية بأقصى كفاءة ممكنة.

٥. تعزيز الابتكار في حل المشكلات: إنشاء وحدات أو فرق عمل مختصة بتحسين المستمر وحل المشكلات، وتزويدها بآليات دعم إداري وتقني تمكنها من ابتكار حلول عملية ومستدامة.

٦. توازن الاستكشاف والاستغلال: الحرص على تحقيق توازن ديناميكي بين الاستكشاف (التجديد والابتكار) والاستغلال (الكفاءة والاستثمار)، بما يضمن استمرارية التميز في الأداء وعدم الانحياز المفرط لأحد البعدين على حساب الآخر.

٧. تطوير نظم التدريب والتعلم التنظيمي: تصميم برامج تدريبية دورية تستهدف دمج مهارات الاستكشاف والإبداع مع أساليب الاستغلال والإدارة الرشيدة للموارد، لضمان استدامة الأداء المتميز للعاملين.

٨. تعزيز الدعم الإداري والثقافي: توفير دعم إداري قوي يشجع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين والتطوير، مع نشر ثقافة تنظيمية تؤمن بأن جودة العمل والابتكار ورفع الإنتاجية هي مسؤولية جماعية.

ويستعرض الباحث فيما يلي الجدول الزمني لتنفيذ التوصيات داخل شركات أدوية قطاع الأعمال العام:

جدول رقم (١٨) المخطط لتنفيذ التوصيات داخل شركات أدوية قطاع الأعمال العام.

مجال التوصية	خطوات التنفيذ العملية داخل شركات الأدوية	مؤشرات القياس	الجهات المسؤولة	المخرجات المتوقعة
تعزيز ثقافة البحث والتطوير	• عقد اجتماعات مشتركة بين أقسام البحوث والتطوير، الإنتاج، الجودة لمناقشة أساليب تحسين العمل. • إنشاء نظام داخلي لتقديم المقترحات مع مكافآت لأفضل فكرة قابلة للتطبيق. • تنفيذ تجارب تطبيقية صغيرة قبل اتخاذ أي تغيير شامل في الإنتاج.	• عدد المقترحات المقدمة. • نسبة ما يتم تطبيقه من المقترحات. • معدل مشاركة العاملين.	الإدارة الفنية + إدارة الموارد البشرية + قسم البحوث والتطوير	رفع مشاركة العاملين في التطوير والتحسين
تنمية القدرة على الاستفادة القصوى من الموارد	• تدريب العاملين على الحد من الفاقد في المواد الخام ومواد التعبئة. • تحديد كميات الصرف من المخازن بدقة ومتابعتها بصفة مستمرة.	• نسبة الفاقد قبل وبعد التطبيق. • نسبة المواد منتهية الصلاحية بالمخازن.	إدارة الإنتاج + إدارة المخازن + إدارة الشؤون الفنية	خفض الهدر وتقليل التكلفة وتحسين كفاءة التشغيل

		• عدد الأعطال التشغيلية.	• مراجعة برنامج الصيانة الدورية لخطوط الإنتاج.	
رفع جودة العمل الدوائي	• تحديث تعليمات العمل والإجراءات القياسية بما يتوافق مع تعليمات الهيئة القومية للرقابة والجهات التفتيشية • ربط تقويم أداء العاملين بمدى الالتزام بمعايير الجودة. • تدريب المستجدين على أساليب التحقق من مطابقة الإنتاج.	• عدد الملاحظات في التقارير التفتيشية. • درجة الالتزام بالإجراءات. • انخفاض الأخطاء الإنتاجية.	إدارة الجودة + إدارة الموارد البشرية	تحسين نتائج التفتيش وضمان جودة المنتجات
زيادة الطاقة الإنتاجية	• وضع نظام حوافز قائم على مستوى الإنتاج الفعلي والجودة. • إعادة تنظيم الورديات للحد من أوقات التوقف. • تحسين انسياب العمل داخل خطوط الإنتاج والتعبئة.	• معدل الإنتاج للعامل أو الخط. • معدل التوقف أثناء التشغيل. • نسبة العيوب.	إدارة الإنتاج + إدارة التخطيط والمتابعة + إدارة الموارد البشرية	زيادة الإنتاج مع تقليل الأخطاء والخسائر
تعزيز الابتكار في حل المشكلات	• تشكيل فرق عمل داخل خطوط الإنتاج لمتابعة المشكلات اليومية واقتراح الحلول. • تطبيق أساليب تحليل المشكلات مثل تحليل السبب الجذري. • تنفيذ تحسينات صغيرة ومتكررة على العمليات.	• عدد المشكلات التي تم حلها بشكل نهائي. • الأفكار التطويرية المنفذة.	رؤساء الأقسام + فرق العمل الفنية	حلول عملية قابلة للاستمرار وليس مجرد حلول وقتية
تحقيق التوازن بين الابتكار والكفاءة	• تخصيص وقت دوري لمناقشة أفكار تحسين جديدة دون تعطيل الإنتاج. • تقييم نتائج التجارب قبل التعميم على الخطوط الكبرى.	• نسبة الأفكار التي انتقلت من مرحلة المناقشة إلى التطبيق.	الإدارة العليا + البحوث والتطوير + الإنتاج	توازن بين التجديد والمحافظة على استقرار التشغيل

دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء العاملين

تطوير نظم التدريب والتعلم المستمر	• إنشاء وحدة تدريب داخلية تضم قاعة تدريب ومعمل تدريبي. • إعداد برامج تدريب للمديرين حول أساليب القيادة الداعمة للعاملين. • تبادل الزيارات الفنية بين المصانع التابعة للشركة القابضة.	• عدد الساعات التدريبية المنفذة. • تقييم المتدربين. • مدى تطبيق ما تم التدريب عليه في الواقع.	إدارة الموارد البشرية + وحدات التدريب + الشركة القابضة	بناء كوادر مؤهلة قادرة على التطوير الذاتي المستمر
تعزيز الدعم الإداري وثقافة العمل الجماعي	• عقد لقاءات دورية بين العاملين والإدارة لعرض المشكلات بشكل مباشر. • نشر قصص نجاح تطويرية داخل الشركة وعلى اللوحات الداخلية.	• مستوى الرضا الوظيفي. • معدل الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة.	الإدارة العليا + العلاقات المؤسسية	رفع الانتماء والثقة المتبادلة داخل الشركة

المصدر عن طريق الباحث.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أبو سعدة، آيات عبد القادر بسيوني. ٢٠٢٤. أثر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران. *مجلة البحوث الإدارية*, ٤٢(١).
<https://doi.org/10.21608/jso.2024.186412.1102>
- أبو نازل، عبدالفتاح ماهر أنس. ٢٠٢٤. متطلبات التحول الرقمي كآلية لتطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الحكومية. *دراسات في الخدمة الاجتماعية*, ٦٧(٢). ص: ٣٦٠-٣١٧.
<https://dx.doi.org/10.21608/dss.2024.292454.1315>
- أبوزيد، حمادة فوزي ثابت. ٢٠٢١. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, ١٢(١). ص: ٣٤-١.
<https://dx.doi.org/10.21608/jces.2021.168626>
- احمد، آية محمد غنيم؛ مقرض، هند؛ راغب، فيفي. ٢٠٢٤a. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية (دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد). *مجلة البحوث المالية والتجارية*, ٢٥(٢). ص: ٦٧-٣٩.
<https://dx.doi.org/10.21608/jsst.2023.249399.1697>
- أحمد، محمد النور آدم؛ تجاني، الطيب حسن؛ الكاتب، محمد بشر. ٢٠٢٤. تأثير سياسات التحفيز في أداء العاملين في الشركات: دراسة حالة شركة الاتصالات في تشاد (في الفترة من ٢٠١٨-٢٠٢٢م). *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية* (AJASHSS). ص: ٥٧-٤٠.
<https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/664>

- أحمد، هالة عبدالعظيم مدني. ٢٠٢٤. البراعة التنظيمية للجمعيات الأهلية النسائية وتطوير الخدمات الاجتماعية للأرامل بالمجتمعات العشوائية. *دراسات في الخدمة الاجتماعية*, ٦٦ (١). ص: ٨٧-١٢٨. <https://dx.doi.org/10.21608/dss.2024.277186.1299>
- إسماعيل، عمار فتحي موسى؛ البردان، محمد فوزي؛ الرشيد، خالد محمد دابس مليحان صالح. ٢٠٢٤. دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحسين البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*, ٣ (٩). ص: ٧٠-١. <https://dx.doi.org/10.21608/rijcs.2024.270586.1069>
- إيهاب، محمد إيهاب احمد. ٢٠٢٤. "نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج". *Beni Suef Journal of Physical Sciences & Education*, ٧. <https://doi.org/10.21608/obsa.2024.270333.1577>
- بادي، نصرالدين صالح؛ محمود، محمد محمود. ٢٠٢٤. مدى تطوير أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات المقدمة للفندق: بحث ميداني على فندق زليتن. *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي* (AAJSR) ؟ ص " ١٧٦-١٦٩. <https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/179>
- برير، مبارك محمد. ٢٠٢٤. علاقة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بكليات عنيزة الأهلية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, ١٥ (٢). ص: ٧٨١-٨١٢. <https://dx.doi.org/10.21608/jces.2024.361691>
- بهاز، حمزة. ٢٠٢٤. *أبعاد المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية* (Doctoral dissertation, جامعة غرداية). <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/6827>

- جمعة، محمد. ٢٠٢٢. دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة اسيوط. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية. ١٧(١)، 319-352. pp.
<https://doi.org/10.21608/aial.2022.115885.1247>
- الذبحاني، صبري أمين محمد؛ شاوش، زايد ناجي. ٢٠٢٤. أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ٣(١). ص: ٣٨٩-٤١٨.
<https://doi.org/10.59628/jhs.v3i1.906>
- سليم، امنية. ٢٠٢٤. أثر الرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ٣٤(١). ص: ١٤٤-١٨١.
<https://dx.doi.org/10.21608/mosj.2024.348559>
- السيد، منى صلاح الدين؛ عيد، نفين جلال؛ الأخرس، هبه عاطف الأخرس. ٢٠٢٤. دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية علي شركات السياحة بمدن القناة. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, ٢٧(٢), 1-21. pp.
<https://dx.doi.org/10.21608/jaauth.2024.321208.1609>
- الشهراني، محمد أحمد موسى. ٢٠٢٤. واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم التربوية والانسانية، ٣٨(٣)، 233-252. pp.
<https://doi.org/10.33193/JEAHS.38.2024.538>
- صقر، زكي؛ أبوزيد، لمياء محمد عبدالرحيم أحمد. ٢٠٢٤. تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية. مجلة البحوث التجارية، ٤٦(٣). ص: ٣٧٩-٤١٢.
<https://doi.org/10.21608/zcom.2024.285245.1338>
- عباس، عبير عباس عبد الحميد. ٢٠٢٤. دور البراعة التنظيمية في استجلاء أثر قدرات المنصة الرقمية على تعزيز الابتكار الموجه بالاستدامة. التجارة والتمويل، ٤٤(١). ص: ٣٧٤-٤٤٧.
<https://doi.org/10.21608/caf.2024.344324>
- عبد المجيد، سلوي محمود عبد التواب؛ معوض، عايدة؛ مدكور، فوزي شعبان. ٢٠٢٤. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على البراعة التنظيمية: (دراسة

- نظرية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥ (٢). ص: ٧٢٧-٧٥١.
- <https://dx.doi.org/10.21608/jces.2024.362274>
- عبدالجليل، نجات أحمد فراج. ٢٠٢٤. تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي. /المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية-أسوان، ٥ (٤). ص: ١١-١.
 - <https://dx.doi.org/10.21608/sjss.2024.385629>
 - العمارات، زيد محمد؛ العمريين، بشار سليمان. ٢٠٢٤. استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وأثرها على جودة أداء العاملين في شركات التخليص الجمركي في منطقة العقبة الاقتصادية.
 - Al-Balqa Journal for Research and Studies*, ٢٧ (٢). ص: ٢٣٩-٢٥٨. 258.
 - <https://doi.org/10.35875/rkftje63>
 - العويشي، هبة. ٢٠٢٤. البراعة التنظيمية وتحسين الخدمات للمعاقين سمعياً بالجمعيات الأهلية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، ٦٦ (٢). ص: ٣-٨٧. ٤٣٠.
 - <https://dx.doi.org/10.21608/dss.2024.281484.1302>
 - الغمس، وسام بنت مشعل؛ البشر، فاطمة بنت عبدالله. ٢٠٢٤. نموذج مقترح لتحسين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، ٣ (١). ص: ١-٢٢.
 - <https://doi.org/10.56961/mejeit.v3i3.566>
 - محمود، ماجدة جمال حسين؛ عبد، محمود عبد المعطي هاشم. ٢٠٢٤. أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٤).
 - <https://doi.org/10.59735/arabjhs.vi24.314>
 - منصور، سحر سامي صلاح. ٢٠٢٤. ممارسات البراعة التنظيمية لتحقيق متطلبات التربية الوقائية في مؤسسات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، ٣٠ (١). pp.1-107.
 - <https://doi.org/10.21608/jfkgp.2024.263334.1188>

- موسى، عمار فتحي؛ فهبي، حسام الدين أحمد عباس. ٢٠٢٤. أثر القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٣(١٠)، pp.1081-1154.

<https://doi.org/10.21608/rijcs.2024.285198.1101>

المراجع باللغة الانجليزية:

- Abozed, O. A. M. and Salem, S. F. (2020). Human Resources Information Systems Influence on Employee Performance in Libyan Commercial Banks. Journal of Business Society, 4 (3), 20-26. <https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2020.13>
- Al-Sabihat, N. and Al-Shurman, M., 2024. Organizational Ingenuity and its Relationship to Institutional Excellence Among Government School Principals in Mafrq Governorate. <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.v39i2.743>
- Hameed, R.H. and Jamal, D.H., 2022. The Effect of Strategic Alignment in Achieving Organizational Ingenuity: an Analytical Study of A Sample From the Iraq Tourism Authority—Baghdad. *International journal of health sciences*, 6(58), pp.112-124. <https://dx.doi.org/10.53730/ijhs.v6n58.9660>
- Karimi, L., Leggat, S.G., Bartram, T. and Rada, J., 2020. The effects of emotional intelligence training on the job performance of Australian aged care workers. *Health care management review*, 45(1), pp.41-51. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000200>
- Marie, M.H. and Alshaher, A.A., 2022. The Role of Social Technologies in Enhancing Organizational Ingenuity: A Survey Study in Asiacecell Communications. *Journal of Business and Management Studies*, 4(4), pp.231-238. <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.4.32>