

" اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة  
التنظيمية "

"Managers' attitudes towards The Role of Human  
Resource Management in Achieving Organizational  
Ambidexterity"

\*نجوى متولى حسن كشكوشة

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية لتحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة الميدانية. ( الشركة الشرقية للدخان - أيسترن - كومباني ) ، وقد بلغ حجم العينة (267 مفردة) ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع توجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة الميدانية في تحقيق البراعة التنظيمية، وهذا يعنى أن توجهات إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن تحقيق البراعة التنظيمية . وانه توجد علاقة ارتباط موجبة بين توجه إدارة الموارد البشرية بأنشطة البراعة التنظيمية حيث تبين من نتائج تحليل البيانات وجود علاقة ارتباط قوية بين أنشطة البراعة التنظيمية و توجه إدارة الموارد البشرية.

---

\* أستاذ إدارة الأعمال المساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الأزهر فرع البنات  
(القاهرة)

---

---

### Abstract

The study aimed to identify the role played by Human resource management to achieve organizational Ambidexterity the field of study (Eastern Tobacco Company). The sample size reached 267 respondents. The study concluded that the sample members are highly agreeable On the reality that the human resources department of the organization is the subject of the field study in the achievement of organizational Ambidexterity, which means that the direction of human resources management is responsible for achieving organizational Ambidexterity. And that there is a positive correlation between the direction of human resources management and the activities of organizational Ambidexterity, where the results of the data analysis revealed a strong correlation between the activities of organizational Ambidexterity and the role played by human resource management

### أهم المصطلحات المستخدمة في البحث

### البراعة التنظيمية

**Organizational Ambidexterity** هي قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار قدراتها الحالية في الأجل القصير ، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان البقاء والاستمرار في الأجل الطويل ، ويتم ذلك بطريقة متزامنة. **أنشطة الاستغلال (التوسيع) Exploration** وهي التي ترتبط بأنشطة الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ لكل أنشطه التعلم عن طريق البحث وإعادة استخدام طرق العمل الموجودة والاعتماد على المعرفة الحالية.

## أنشطة الاستكشاف Exploitation

وهى التي ترتبط بأنشطة البحوث والتطوير والتعلم المكتسب من خلال كيفية خلق وإبداع القدرات الجديدة واستكشاف المداخل الحديثة ، واستخدام قواعد المعرفة الضمنية التي تستجيب للظروف البيئية .

## البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity

وتعنى توفر حلول هيكلية عندما تواجه المنظمة أنشطة التعارض أو التناقض ، وذلك يتطلب وجود هياكل تنظيمية متعددة ، كل واحد منها يتابع نشاطاً مختلفاً ويتم استحداث وحدات تنظيمية تقوم بأنشطة البحوث والتطوير والاستكشاف للفرص الجديدة من أجل توفير أنشطة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية .

## البراعة السياقية Contextual Ambidexterity وتعنى القدرات السلوكية

القابلة لتعديل سلوك الأفراد من أجل تحقيق التوازن وعلاج التعارض بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف ، وبالتالي تتحقق قدرة الأفراد داخل المنظمة من التعامل مع النوعين من الأنشطة بصورة متزامنة .

### المقدمة :

تواجه منظمات الأعمال العربية في القرن الحادي والعشرين تحديات كثيرة ، نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال ، وأصبح من أهم المهام التي تواجه الإدارة حالياً هو كيفية التعامل مع تلك التغيرات الغير متوقعة ، وأيضاً اتخاذ قرارات في ظل ظروف متغيرة يسودها عدم التأكد في جميع المستويات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية ، ويكون الشغل الشاغل لديها هو كيفية تحقيق النمو والبقاء والاستمرار في ظل هذه البيئة المضطربة سريعة التغير . وتتبع فكرة هذا البحث من تحديد دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتحقيق البراعة

## التنظيمية Organizational Ambidexterity

حيث تحتاج المنظمات أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين أنشطتها الاستكشافية ، وأنشطتها الاستغلالية من أجل تحقيق أداء أفضل ، وهذا يستلزم أن يتم ذلك في ظل وجود الأنشطة من أجل تحقيق أداء متميز داخل المنظمة ، وهذا يمثل المزيد من العبء في أهمية توفير أنظمة وكفاءات تستطيع التعامل مع تلك التناقضات في نفس الوقت ( Aloini,D., Martini,A.& Neirotti (2012). وفي ظل البيئة السريعة التغير أصبح هناك تحدى أساسي في مواجهه ذلك التغير المستمر من أجل البقاء ألا وهو وجود مستوى معين من البراعة التنظيمية ، والبراعة تتضمن الأنشطة الاستكشافية التي تتعامل مع الإجراءات التنظيمية ، والعمليات ، والتكنولوجيا ، والمنتجات ، وذلك يتم من خلال التركيز على تلبية احتياجات العملاء ، وفتح الأسواق الجديدة ، وإعادة تصميم المنتجات ، وابتكار منتجات جديدة . والأنشطة الاستغلالية تتضمن دراسة الأسواق الحالية ، والتوسع والتحسين المستمر والأكثر من هذا التأكيد على أهمية توظيف جميع الموارد والقدرات والإمكانات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة والفعالية . وبالتالي تحقيق البراعة التنظيمية (Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2010). ومن هنا تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة لتنظيمية وذلك من خلال وجود إدارة قادرة على دعم وتعزيز البراعة، وأيضا من خلال وجود قوى بشرية تتمتع بالكفاءة القادرة على القيام بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية وبالتالي دعم وتعزيز البراعة التنظيمية .

#### مشكلة البحث :

أسهمت العولمة وظهور اقتصاد المعرفة والتقدم التكنولوجي الهائل في كافة المجالات في جعل بيئة المنظمة صاحبة بالتعددية والتناقض ، ووجود هذه البيئة أدى إلى العديد من التحديات التي تواجهها مما جعلها في أمس الحاجة إلى تبني

إدارة فاعلة للتعامل مع هذه التناقضات ، و جعلها أيضاً تبحث عن هياكل تنظيمية تشجع على الاهتمام بالأنشطة الاستكشافية من ناحية و الأنشطة التوسعية من ناحية أخرى وذلك مع التوسع في الأنشطة التقليدية ، مما يتطلب وجود إدارة بارعة في إدارة الأنشطة الاستكشافية أو الأنشطة التوسعية وذلك من خلال التركيز المتزامن على كليهما وفي نفس الوقت.

كان أول ظهور لمصطلح البراعة عند ترجمتها *Ambidexterity*

( استعمال تلك اليدين ) وهذه العبارة لها ثلاث تفسيرات الأول : يشير إلى استعمال كلتا اليدين بشكل يسير مما يدل على الاستعمال المزدوج أو الثنائي، الثاني : يشير إلى مهارة على غير العادة *Unusual Skillful* ، الثالث : أنها حالة من تعدد الجوانب أو التقلب *Versatile* ولكن على الرغم من تلك التفسيرات إلا أن هناك إجماع من قبل الكتاب والباحثين على أنها تمثل قابلية الفرد على استعمال كلتا اليدين بمهارة متساوية ( *Cameli & Halevi .2009* ) . وتشتق كلمة البراعة من الكلمة اللاتينية *ambos* أي كليهما أو على حد سواء، ويمكن القول أن أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية *Organizational Ambidexterity* هو *Duncan* في عام 1976، للإشارة إلى قدرة الشركة على تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار. وقد أوضح (March. 1991) أن البراعة التنظيمية تعني السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة؛ في نفس الوقت ، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمات لوضعها التنافسي ( *Raisch, S, (2008) B* ).

وفي مصر تسعى المنظمات جاهدة نحو تعزيز قدرتها التنافسية وأصبح هناك تحدياً كبيراً يواجه إدارتها وهو أهمية إيجاد أساليب جديدة لدعم وتنمية قدراتها

لمواكبة التطورات العالمية ، وذلك حتى تكون قادرة على الصمود ومواجهة المنافسة المحلية والدولية ، وهذا يتم من خلال استيعاب التطورات التكنولوجية وفقاً للمعايير الدولية ، ورفع مستوى أداء العنصر البشري لديها .

ولذلك فإن هذا البحث محاولة من قبل الباحثة لإلقاء الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة ، وعلى الرغم من أن هناك عدد من الدراسات القليلة على حد علم الباحثة التي تناولت البراعة التنظيمية ، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية عموماً، والدراسات في البيئة المصرية خصوصاً التي ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و مفهوم البراعة التنظيمية باستثناء بعض المحاولات القليلة جدا .

وعليه تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل التالي : هل هناك دور لمديري إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة الميدانية ؟

#### أهداف البحث :

- \_ قياس اتجاهات المديرين نحو توجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة الميدانية بتحقيق البراعة التنظيمية.
- \_ التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية لتحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة الميدانية.
- \_ التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توجه إدارة الموارد البشرية بأنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف لتحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة الميدانية.
- واقتراح بعض التوصيات التي تمكن المخططين وواضعي السياسات من تنمية وتدعيم الأنشطة التي تحقق البراعة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة الميدانية.

### تساؤلات البحث :

يمكن تحديدها في التساؤلات التالية :

- هل يوجد تباين في اتجاهات المديرين في المنظمة محل الدراسة الميدانية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية ؟

- هل يوجد تباين في اتجاهات المديرين في المنظمة محل الدراسة الميدانية للقيام ( بأنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف ) لتحقيق البراعة التنظيمية ؟

\_ هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توجه إدارة الموارد البشرية بأدوارها و تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة الميدانية؟

### أهمية البحث:

\_ تناول البحث العلاقة بين متغيرين أحدهما لم ينال الاهتمام الكافي من الكتاب والباحثين في البيئة المصرية وهو البراعة التنظيمية .

\_ يمثل هذا البحث مساهمة جادة في تحقيق إضافة للمكتبة العربية بصفة عامة ، والمكتبة المصرية بصفة خاصة ولفت الانتباه إلى مفهوم البراعة التنظيمية باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة وليكون نقطة انطلاق للمزيد من البحوث المستقبلية .

### حدود البحث :

تم تطبيق هذا البحث على الشركة الشرقية للدخان ، وسوف يقتصر البحث على عينة من المديرين في فروع الشركة بالقاهرة.

### الخلفية العلمية والدراسات السابقة :

عرف ( Cingoz, A. 2009 ) البراعة التنظيمية بأنها قابلية المنظمات لعمل شئيين متباينين في نفس الوقت وذلك فيما يتعلق بأنشطة الاستثمار للموارد

والقدرات الحالية والبحث عن فرص جديدة وبالتالي تقوم بمجموعة من الأنشطة بشكل متزامن.

بينما أوضحوا (Chang, & Yang, P. & Chen, M. (2009) البراعة التنظيمية على أنها القابلية التنظيمية لمتابعة كل أنشطة الإبداع التدريجي ، والإبداع الجذري ، والاستثمار والاستكشاف ، والاستقرار والتحول في التكيف التنظيمي ، والكفاءة والمرونة في التصميم التنظيمي في وقت واحد ، وبالتالي تحقيق النجاح على مستوى الأداء المالي والنمو والبقاء والاستمرار .

وأشار ( Simsek, Heavey, Veiga, & Souder (2009) أن هناك ثلاثة طرق لتعريف البراعة التنظيمية من وجهة نظر هيكلية، وسياقية، وإدراكية، حيث تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمي، في حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة التنظيمية، وأخيرا تركز وجهة النظر الإدراكية على الإنجازات التنظيمية؛ بالتركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي.

وعرف (عويس . 2015) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الاحلالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة. ويمكن من التعريف السابق رصد مجموعة النقاط التالية :

**الأداء الاستغلالي :** ويشير الاستغلال إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الأنشطة الاحلالية في المجالات القائمة.



**الأداء الاستكشافي :** ويشير الاستكشاف إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للبحث والتقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة. والتأكيد على ضرورة تحقيق التوازن النسبي بني أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف على الموارد المتاحة للمنظمة، والأخذ في الاعتبار المتغيرات التي تتحدد اعتمادا على البيئية. ويتم تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف من خلال عدة آليات مشتقة من المداخل المختلفة لدراسة البراعة التنظيمية .

وأكد ( رشيد . 2012 ) على أن البراعة التنظيمية هي قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد وذلك يتم بطريقة متزامنة.

أشارت دراسة ( الباشقالى . 2015 ) والتي استهدفت دراسته تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في عينة من كليات جامعة دهوك، واعتمدت الدراسة على قياس الأبعاد والمتغيرات، وفقاً لمقياس لكرت، وتم وضع فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي (مجتمعة ومتفردة) لدى القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة دهوك، ووجود أثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي.

وأوضحت دراسة كل من ( Charles A. O'Reilly I & Michael L. (2013) دور القيادة في تطوير البراعة التنظيمية وذلك من خلال المشاركات الفكرية والعقلية التي تتم عندما يشعر العاملين بالارتياح تجاه توجهات المنظمة

وإستراتيجيتها تكون قوية لتحقيق ذلك، وهذا يعنى أنها لا تقل عن أهمية المشاركة العاطفية في تطوير وتعزيز البراعة التنظيمية.

وأشارت دراسة (Gheorghe, P.(2014) إلى مدى مساهمة البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أشار إلى أن التركيز على استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف الأفكار الجديدة بشكل متوازن على المدى الطويل يؤدي إلى التفوق والنجاح في الأداء وتحقيق التميز التنافسي.

وأظهرت دراسة ( Patel,A.& Lepak, D. (2013) ) إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية واثبت أنها لها دور وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المالي الجيد والذي حدده بحساب معدل نمو المبيعات ، وأكد على ان تعزيز ودعم البراعة التنظيمية و تأثيرها في تحقيق الأداء المالي المرتفع.

ودراسة (Tabiu, A., & Nura, A. (2013).) التي حاولت تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في التعامل مع المتطلبات المتناقضة والمتباينة لتحقيق البراعة التنظيمية في عدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ إدارة الموارد البشرية بسياساتها المختلفة (الاختيار ، والتعيين ، والمشاركة ، والتدريب ، والتحفيز ، والترقيات ) والتي تلعب دوراً أساسياً في تحقيق البراعة، و التي تم قياسها من خلال قدرة الشركات على متابعة أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار التوسع والاستغلال بصورة متزامنة ، كما أنّ السعي لمتابعة تلك الأنشطة يؤثر في أداء تلك الشركات .ويرى الباحثان أن البراعة التنظيمية ليست صعبة المنال أو مستحيلة مادام هناك ممارسات لإدارة الموارد البشرية تمتلك من خلالها القدرة على تعزيز وتطوير البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة .

### أبعاد البراعة التنظيمية:

البراعة تعنى قدرة المنظمة على التعامل مع الأنشطة المتعارضة فى نفس الوقت مثل Alignment & Adaptation و Evolutionary & Adaptation و Efficiency & Flexibility وللتعامل مع تلك التناقضات يجب توفر أبعاد البراعة متمثلة في التالي ( Tempelaar,M,P .2010 ):

أولاً : أنشطة الاستغلال Exploration ترتبط بأنشطة البحوث ، والتنوع ، والمرونة.

ثانياً : أنشطة الاستكشاف Exploitation وهى تتطلب البحث عن قرارات وسياسات تنظيمية جديدة واكتشاف مداخل جديدة للعمليات والتكنولوجيا ، والمنتجات بالإضافة إلى البحث عن كل ما هو جديد يساعد في تحقيق التميز التنافسي .

والمقصود بكونها أنشطة متناقضة يعنى أنها كلما زاد الاستغلال قل الاستكشاف وهذا يوجد تنافس بينهم حول الموارد التنظيمية ، وكلاهما أنشطة تعمل مختلفة جذرياً عن بعضهما .

### طرق تحقيق البراعة ( Gibson,C,B(2004) ):

تسعى المنظمات عند تحقيق البراعة إلى إحداث التوازن بين أنشطتي الاستغلال الحالية، وأنشطة الاستكشاف للتعرف على الفرص الموجودة وإحداث التكيف بسرعة الاستجابة للتغيرات الخارجية ، ويكون التحدي الأساسي لها اختيار الطريقة المناسبة التي تمكن من تحقيق أقصى منفعة ممكنة من مواردها لتحقيق تطوير و أبداع مستمر، وفى نفس الوقت تقوم برصد التغيرات الخارجية والتطورات والفرص الموجودة في البيئة الخارجية لاكتشاف إبداعات جذرية، وذلك دون أن تؤثر أحداها على الأخرى .

ويتم تحقيق البراعة التنظيمية من خلال :- (Akdogan,A,C.2009)

أولاً : البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity وتعنى توفر حلول هيكلية عندما تواجه التعارض والتناقض ، وذلك يتطلب وجود هياكل تنظيمية مرنة منفصلة ، كل واحد منها يتابع نشاطاً مختلفاً ويتم استحداث وحدات تنظيمية تقوم بأنشطة البحوث والتطوير والاستكشاف للفرص الجديدة من اجل توفير أنشطة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية ، ومع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمات ويتم ذلك من خلال الاهتمام بالبحوث والتطوير ، واستهداف الأسواق الجديدة ، وتطوير التكنولوجيا لمقابلة هذه المتطلبات .

ثانياً : البراعة السياقية Contextual Ambidexterity وتعنى القدرات السلوكية القادرة على تعديل سلوك الأفراد من اجل تحقيق التوازن وعلاج التعارض بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف ، وبالتالي تتحقق قدرة الأفراد داخل المنظمة من التعامل مع النوعين من الأنشطة بصورة متزامنة ، فى وقت واحد ( Pai,Ashwin (2007).

وحدد كل من ( Siadat .2010 ) ( Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2010) البراعة السياقية في كونها تعمل من خلال مجموعة من العمليات والأنشطة التي تدعم العاملين داخل المنظمة في أداء لمهام المتناقضة بصورة متزامنة ، وكيفية تخصيص وقت العمل نحو أنشطة الاستكشاف والاستغلال ، و البراعة السياقية لا تتطلب تعليمات وتوجيهات أو أوامر من الإدارة العليا للعاملين نحو تحقيق هذه الأنشطة ، ولكن هناك هياكل تنظيمية مرنة لتنفيذ ذلك، وتقتصر مهمة الإدارة على توفير مجموعة من العمليات والأنظمة التي تمكن العاملين وتشجعهم على أداء السلوك البارع من خلال قراراتهم الخاصة ، وبالتالي فالبراعة السياقية تعبر عن القدرة على إحداث التوافق والتكيف من خلال سياق من النظم

والعمليات والمعتقدات والسلوكيات وتصميم السياق لتمكين وتشجيع جميع الأفراد على القيام بأنشطة الاستكشاف و أنشطة الاستغلال باعتبارهم منهج لإحداث القدرة على التكيف . وأوضح ( Suzuki, S. (2011) و John, P& Jansen, J (2005) على أن البراعة السياقية تعتمد القادة ،وان لهم دور هام في تعزيز جميع أنشطة البراعة، وذلك على اعتبار أنها تسهل وتساهم من خلال العمليات التي يقوم بها المديرين في المستويات الإدارية المختلفة لصنع السياق التنظيمي الفعال للقيام بدعم وتحقيق البراعة .

#### دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة :

في ظل العولمة وأهمية القدرة على المنافسة بين المنظمات في جميع بقاع العالم ، والتحدي الذي ينعكس في شكل ممارسات تعكس قيم ومعتقدات وتوجهات إدارة الموارد البشرية من أجل الحفاظ على العاملين وتحسين أدائهم الذي أصبح أمراً لازماً وإجبارياً على جميع المنظمات ، من أجل البقاء والنمو والاستمرار ( Spronk, Steven.(2010) ، جاء ذلك انعكاساً للتطور في اقتصاديات المعرفة والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات ، وثورة الاتصالات ، والابتكارات المتلاحقة .أصبحت عملية الاحتفاظ بالقوى البشرية في المنظمات أمراً حتمياً ، وكذلك الاستفادة من القوى البشرية المتواجدين في المنظمات. وفي الماضي كان رأس المال متمثلاً في الأصول الثابتة والموارد الطبيعية، وكانت أهم مكونات المنظمات والمجتمع أما الآن فقد أصبح المورد البشرى أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى الموجودات في جميع المنظمات.

اهتمت العديد من الدراسات والبحوث مثل دراسات كل من (Boumgarden, Pr, Nickerson, J and Zenger, Todd R. (2012). و دراسة

(Taylor, A and دراسة (Cameli, A. & Halevi, M.Y. (2009).

Helfat C,E. (2009).

بان توجهات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دور أساسي في بناء البراعة التنظيمية وذلك على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من الوظائف التي من شأنها ضمان الاحتفاظ ،وجذب، وتطوير الأداء بما يحقق الفعالية التنظيمية ، وتبنى العديد من الباحثين أشكال وأدوار تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عمليات الاختيار ،والتعيين، والتنمية والتطوير ، والتحفيز ،وتقييم الأداء وكلها ممارسات تؤثر على أنشطة البراعة التنظيمية .

وأشار كل من ( Ling, T., & Nasurdin, A. (2011) و Li, C-R.

(2013) و (Yigit, M. (2013) و (Zhiang, Lin, Yang, H, and

Demirkan, I, 2007) إلى أن الاعتماد على أنظمة المكافآت والحوافز تعزز

الأداء الاستغلالي والاستكشافي ومن الممكن أن تسهم هذه البرامج في تعزيز

ودعم القيام بأنشطة البراعة التنظيمية في حالة الاعتماد على معايير واضحة

ومعروفة لجميع العاملين ، وأكدوا أيضا على القيام بتقييم أداء العاملين بعدالة

وموضوعية وبالتالي تعتمد على نتائج العمل الاستكشافي والاستغلالي والذي يتم

داخل المنظمات . بالإضافة إلى ما أكده (Li, C-R. (2013) على أن

الاستثمار في الموارد البشرية والاعتماد على تنمية وتطوير قدرات رأس المال

البشرى الذي تملكه المنظمة بما يساعد في إحداث التوازن بين أنشطة الاستغلال

والاستكشاف والدمج بينهما بما يجعل المنظمات الأكثر قدرة على تحقيق الأداء

المتميز حيث ان التركيز على استغلال الجدارات التي تملكها المنظمات على

حساب استكشاف الأفكار الجديدة قد لا يكون في صالح المنظمة ،لذا تحتاج

المنظمات إلى التوجه بمفهوم البراعة التنظيمية لتحقيق التوازن بين الاستكشاف

والاستغلال لضمان النجاح على المدى الطويل ، وهذا ما أكدته دراسة (2005) ( John, P& Jansen, J ) ان توجه إدارة الموارد البشرية بالبراعة التنظيمية يتم من خلال الأداء المستمر والمتوازن لأنشطة الاستكشاف الاستغلال ، وان هذه التوجهات تدعم أداء المنظمات من خلال تسهيل تدفق المعلومات وزيادة التعلم التنظيمي ، لان أنشطة الاستكشاف تعنى خلق أفكار ومعارف جديدة وابتكار أنشطة استغلال للتعلم وتعميق المعرفة الحالية والقيام بجميع الأعمال بأقصى كفاءة ممكنة .

#### مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء القطاعات ومديري الإدارة الوسطى ورؤساء الأقسام بجميع القطاعات (16 قطاع ) في الشركة الشرقية للدخان (أيسترن - كومباني ) ، والبالغ عددهم (867) ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة من مجتمع الدراسة حسب الأساليب العلمية، وذلك باستخدام المعادلات الإحصائية حيث بلغ الحد الأدنى المناسب لحجم العينة (267) من مجتمع الدراسة، وذلك وفقاً لمدخل رابطة التربية الأمريكية بدرجة ثقة 95% وخطأ في تقدير النسبة يساوي 0.05 (عودة، 2002). وقامت الباحثة بتوزيع (290) قائمة لمراعاة للفاقد والغير مكتمل. تم استرداد 278 والصالح منها 270 .

اعتمد البحث على استمارة الاستقصاء لجمع البيانات وتتكون من جزأين : الجزء الأول يتضمن البيانات الأولية وتتمثل في المتغيرات الشخصية ( العمر ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة)، والجزء الثاني يتضمن المتغيرات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية ويتكون من 8 عبارات و المتغيرات الخاصة بمقياس البراعة التنظيمية ويتكون من 14 عبارة ، وقد تم الاعتماد على المقياس الذي أعدته كل

من ( Lubtakin, Simsek, Ling, & Veiga (2006 ) وهو مقياس شامل للبراعة التنظيمية يتضمن أنشطة الاستغلال والاستكشاف ويتكون من 14 عبارة ، وقد تم إثبات صدق وثبات المقياس ، كما أثبتت الباحثة صدق وثبات هذا المقياس في البيئة المصرية .

وقد تم استخدام مقياس لبكرت الخماسي في جميع العبارات من متوفرة بدرجة كبيرة جداً (5) إلى غير متوفرة على الإطلاق (1) . وقد تم التأكد من الصدق المنطقي للمقياس ، إما بالنسبة إلى الصدق الإحصائي فقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تمثله ، وكذلك الارتباط بين الإبعاد والمقياس ، وهذا على عينة قوامها 50 مفردة ، وتبين وجود ارتباط قوى عند مستوى معنوية (0.01) بين أبعاد البراعة التنظيمية والدرجة الكلية للمقياس . وللتحقق من مدى ثبات أداة البحث تم حساب معامل الفا كرونباخ، وتبين أن قيمة المعامل بلغت ( 0.944 ) وهي قيمة عالية مما يعنى إن أداة الدراسة تحقق ثباتاً عالياً . وللمعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للبحوث الاجتماعية SPSS.

**النتائج المتعلقة بالتساؤلات :** التساؤل الأول وهو : هل يوجد تباين في اتجاهات المديرين في المنظمة محل الدراسة الميدانية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ ويكون ذلك عن طريق قياس اتجاهات المديرين في المنظمة محل الدراسة الميدانية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ وللتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة



على عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة الشرقية للدخان كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (1)

الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب الكلي	2 كما لحسن المطابقة		الإحتراف المعياري	المتوسط	استجابة أفراد العينة					م	العبرة	
	الاحتمالية	القيمة			متوفرة بدرجة قليلة جداً	متوفرة بدرجة قليلة	متوفرة بدرجة متوسطة	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً			
4	**0.0	174.10	1.22	3.70	8	24	101	81	53	ت %	1	يتم اختيار العاملين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة.
3	**0.0	176.65	0.875	3.70	5	14	81	122	45	ت %	2	يتم توصيف الوظائف لتحديد مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة.
8	**0.0	92.644	1.08	3.19	25	23	105	75	29	ت %	3	هناك مراعاة للاحتياجات التدريبية عند اختيار البرامج.
2	**0.0	199.38	0.904	3.71	8	15	66	136	42	ت %	4	هناك حرص على تحسين بيئة العمل.
6	**0.0	155.82	0.938	3.54	9	23	83	118	34	ت %	5	يتم اعتماد الترقيات وفقاً للجدارة.
7	**0.0	153.19 3	0.893	3.46	4	34	92	110	27	ت %	6	هناك اهتمام بالتدريب لتحسين المهارات.
5	**0.0	188.15	0.924	3.65	6	27	60	136	38	ت %	7	يتم البحث عن الأفراد المؤهلين ذوي المهارة.
1	**0.0	200.99	0.849	3.87	0.7	16	55	135	59	ت %	8	يتم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بالمنظمة.
		0.6866		3.65 5								المتوسط العام

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة الميدانية بمتوسط (3.655 من 5.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفر بدرجة كبيرة على أداة الدراسة .

وأن الفقرات التي أعطت أعلى ثلاثة متوسطات هي بالترتيب :

- متوفرة بدرجة كبيرة جداً يتم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات في المنظمة (بمتوسط 3.87) .

- متوفرة بدرجة كبيرة - هناك حرص على تحسين بيئة العمل ( بمتوسط 3.71).

- متوفرة بدرجة متوسطة - يتم توصيف الوظائف لتحديد مهام ومسؤوليات شاغل الوظيفة ( بمتوسط 3.70)

وتبين أن جميع قيم مربع كاي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( 0.01 ) فأقل مما يبين تباين وجهات نظر مجتمع الدراسة على درجات المقياس الخمسة لجميع الفقرات .

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل يوجد تباين في اتجاهات المديرين في المنظمة محل الدراسة الميدانية للقيام ( بأنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف) لتحقيق البراعة التنظيمية ؟

جدول رقم (2)

الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق  
البراعة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب الكلي	2 كما لحسن المطابقة		الانحراف المعياري	المتوسط	استجابة أفراد العينة					العبارة	م	
	الأخصائية	القيمة			متوفرة بدرجة قليلة جداً	متوفرة بدرجة قليلة	متوفرة بدرجة متوسطة	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة كبيرة جداً			
1	**0.00	111.48	1.004	3.55	8	24	101	81	52	ت	البحث عن إمكانيات جديدة تعيد المنظمة.	.1
					3.0	9.0	37.8	30.3	19.9	%		
13	**0.00	80.734	1.140	3.01	38	34	104	68	23	ت	القيام بأنشطة ذات منافع.	.2
					14.2	12.70	39.00	20.5	8.6	%		
14	**0.00	76.914	1.151	2.67	49	60	102	42	14	ت	أنشطة تتطلب التكيف مع متطلبات العمل.	.3
					18.4	22.5	38.2	15.7	5.2	%		
12	**0.00	66.165	1.124	3.01	29	43	93	76	26	ت	التركيز على أنشطة التغيير والتحديث المستمر.	.4
					10.9	16.1	34.8	28.5	9.7	%		
5	**0.00	257.55	.877	3.34	3	12	44	153	54	ت	تقييم خيارات متنوعة ذات صلة بالتحديث وتقديم سلع وخدمات	.5
					1.1	4.4	17.1	57.5	20.8	%		
10	**0.00	9.097	1.125	3.1	27	31	77	104	29	ت	أنشطة لم تكن متوافقة مع السياسات الحالية للمنظمة .	.6
					10.1	11.7	28.9	38.9	10.9	%		
8	**0.00	2.114	.877	3.15	4	21	58	143	43	ت	أنشطة تستلزم مهارات ومعارف جديدة .	.7
					1.5	7.99	21.8	53.1	16.16	%		
9	**0.00	99.008	.838	3.12	-	13	64	129	61	ت	أنشطة ساهمت بتراكم الكثير من الخبرات.	.8
					-	5.77	23.72	48.77	22.84	%		
11	**0.00	179.10	1.28	3.05	8	23	102	821	52	ت	أنشطة يمكن تنفيذها بشكل روتيني .	.9
					2.5	6.4	27.8	44.2	16.6	%		
6	**0.00	176.65	.875	3.3	5	14	81	122	45	ت	أنشطة كان واضح كيفية إدارتها	10
					1.9	5.2	30.3	45.7	16.9	%		

## اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية

م	العبارة	استجابة أفراد العينة					المتوسط	الانحراف المعياري	كا2 لحسن المطابقة	
		متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة متوسطة	متوفرة بدرجة قليلة	متوفرة بدرجة قليلة جدًا	متوفرة بدرجة كبيرة جدًا			القيمة	الاحتمالية
	والتعامل معها.									
7	أنشطة ركزت على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل	ت	29	75	105	23	25	1.08	92.644	**0.00
		%	10.9	28.1	39.3	12.4	9.4			
4	أنشطة تعتمد على مغفرتك الخالية	ت	42	136	66	15	8	.904	199.38	**0.00
		%	15.7	50.9	24.7	5.6	3.0			
6	أنشطة تتناسب بشكل تام مع السياسات والأهداف الحالية	ت	34	118	83	23	9	.938	155.82	**0.00
		%	12.7	44.2	31.1	8.6	3.4			
12	أنشطة تخدم العملاء الداخليين	ت	27	110	92	34	4	.893	153.193	**0.00
		%	10.1	41.2	34.5	12.7	1.5			
	المتوسط العام						3.08	.644		

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع توجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة الميدانية بأنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف لتحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة الميدانية ( 3.08 من 5.00 ) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من ( 2.61 إلى 3.40 ) وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوفر بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .

وأن أعلى المتوسطات الثلاثة هي :

\_البحث عن إمكانات جديدة تفيد المنظمة -متوفرة بدرجة كبيرة جداً ( بمتوسط 3.55 ) .

- هناك أنشطته تناسب بشكل تام مع السياسات والأهداف الحالية -  
متوفرة بدرجة كبيرة ( بمتوسط 3.54 ) .  
- أنشطته تخدم العملاء الداخليين -متوفرة بدرجة متوسطة ( بمتوسط  
(3.46)

وتبين أن جميع قيم مربع كاي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( 0.01 ) فأقل مما يبين تباين وجهات نظر مجتمع الدراسة على درجات المقياس أخصمه لجميع الفقرات .ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت مابين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Walrave & van, O, & Romme(2010) .

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توجه إدارة الموارد البشرية بأدوارها و تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة الميدانية؟

ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط للتعرف على درجة تأثير توجه إدارة الموارد البشرية و تحقيق البراعة التنظيمية كما بلى :

أ - **تحديد العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية و تحقيق البراعة التنظيمية:**  
ولقياس العلاقة بين توجه إدارة الموارد البشرية و تحقيق البراعة التنظيمية تم حساب معامل ارتباط ( بيرسون ) وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (3) وقد علاقات ارتباطيه موجبة بين توجه إدارة الموارد البشرية و تحقيق البراعة التنظيمية وقد كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتوضح النتائج قوة الارتباط بما يشير إلى ضرورة تحليل الأثر الناتج

اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية

عن التفاعلات بين كل بعد من أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية وكل نشاط من أنشطة البراعة التنظيمية كما يلي :

جدول رقم ( 3 ) معاملات الارتباط بين توجه إدارة الموارد البشرية و

تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة الميدانية

المتغيرات	الاستغلال معامل الارتباط ومعنوياته	الاستكشاف معامل الارتباط ومعنوياته
- يتم اختيار العاملين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة.	**0.61	**0.71
- يتم توصيف الوظائف لتحديد مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة .	**0.71	**0.67
- هناك مراعاة للاحتياجات التدريبية عند اختيار البرامج.	**0.63	**0.74
- هناك حرص على تحسين بيئة العمل.	**0.73	**0.66
- يتم اعتماد الترقيات وفقاً للجدارة.	**0.83	**0.71
- هناك اهتمام بالتدريب لتحسين المهارات.	**0.71	**0.62
- يتم البحث عن الأفراد المؤهلين ذوى المهارة.	**0.74	**0.67
- يتم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بالمنظمة. -	**0.73	**0.71
المتوسط العام	**0.71	**0.69

\*\* داله إحصائياً عند مستوى 0.05

وتوضح النتائج السابقة قوة الارتباط بين متغيرات توجه إدارة الموارد البشرية و تحقيق البراعة التنظيمية حيث توجد علاقة ارتباط قوية وكان المتوسط العام بنسبة 71 % .

وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تحليل الأثر الناتج عن التفاعلات بين جميع عناصر توجه إدارة الموارد البشرية والنتائج المترتبة عليها .

إلا أن التأكد من وجود علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات الدراسة لن يتم إلا بإجراء تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد والذي سيتم عرضه فى الجزء الخاص باختبار مدى تأثير التفاعل بين متغيرات توجه إدارة الموارد البشرية ، وأختبار مدى تأثير تحقيق البراعة التنظيمية بهذا التفاعل ، وأظهار قدرة كل متغير منها فى تفسير التباين فى تحقيق البراعة التنظيمية .  
ولتحقيق ذلك تم إجراء تحليل التباين والانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغيرات .

**ب - تحديد درجة تأثير توجه إدارة الموارد البشرية بتحقيق البراعة التنظيمية:**  
لتحديد درجة تأثير أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية فى تحقيق البراعة التنظيمية، يجب التعرف على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فى تأثير توجه إدارة الموارد البشرية بتحقيق البراعة التنظيمية.

اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية

الجدول رقم (4)

النتائج المتعلقة بتحديد درجة تأثير توجه إدارة الموارد البشرية بتحقيق البراعة التنظيمية:

T	مستوى المعنوية للتغير في R2	التغير في R2	R2	Beta	ترتيب دخول المتغير للمنموذج	المتغيرات
0.320	0.217	0.109	0.111	0.334	1	الاختيار
0.321				0.322	1	التوصيف
0.319	0.412	0.121	0.126	0.261	2	الاحتياجات
0.412				0.262	2	بيئة العمل
0.319				0.61	1	الترقيات
0.001	0.001		0.238	0.323	3	التدريب
0.001				0.241	2	المهارات
*0.001	0.001	0.202	0.238	0.349	3	المشاركة

\* داله إحصائياً عند مستوى 0.05

وتشير نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (4)

الى ان أن معامل الارتباط بين أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية بالبراعة التنظيمية يختلف من بعد إلى بعد آخر حيث تراوحت معاملات الارتباط بين أنشطة البراعة و أن بعد الاختيار وحدة فسراً 11% من التباين في متغير تحقيق البراعة التنظيمية ، وأن هذه القيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدرة 0.05 . وأن توصيف الوظائف ، وتحديد الاحتياجات التدريبية قد فسراً 12.6% من التباين في متغير تحقيق البراعة التنظيمية ، و أن هذه القيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدرة 0.05 .



\_ وعند إدخال متغيرات تحسين بيئة العمل ، والترقيات ، والاهتمام بالتدريب ، والبحث عن المهارات ، والمشاركة إلى نموذج الانحدار المتعدد المتدرج ، وجد أن الخمس متغيرات قد فسرت معاً حوالي 24 % من التباين فى متغير تحقيق البراعة التنظيمية

، و أن هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدرة 0.01 . ( حيث بلغت قيمه 51.511 F . ويلاحظ أن المتغيرات الخمسة معاً تفسر نسبة أعلى من ذلك التباين المفسر لمتغير تحقيق البراعة التنظيمية أكثر منه في حالة إدخال متغير واحد أو متغيران أو ثلاثة إلى النموذج ، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الخمس عناصر متغير تحقيق البراعة التنظيمية . وتدل هذه النتائج على أن توجه إدارة الموارد البشرية أكثر قدرة على تفسير التباين في تحقيق البراعة التنظيمية وذلك ذا دلالة إحصائية في فهم العناصر المتعلقة بتحقيق البراعة التنظيمية .وبذلك تثبت صحة الفرض الثالث وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(Parker, S. (2014)

ج \_ تحديد أهم الأبعاد المؤثرة على توجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية:

يوضح الجدول التالي أهم الأبعاد المؤثرة على توجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية ، وذلك من خلال حساب معامل Beta ، و T وذلك حتى يمكن تحديد أهم الأبعاد المؤثرة بتحقيق البراعة التنظيمية .

اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية

جدول رقم ( 5 ) أهم الأبعاد المؤثرة على توجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية

المشاركة		المهارات		التدريب		الترقّيات		بيئة العمل		الاحتياجات		التوصيف		الاختيار		الأبعاد الأنشطة
B	T	B	T	B	T	B		T	B	T	B	T	B	T	B	
0.199	5.4**	0.46	**2.46	0.46	**0.59	0.041	الاستغلال	2.018**	0.199	5.4**	0.46	**2.46	0.46	**0.59	0.041	الاستغلال
0.29	4.24*	0.34	2.40	0.192	**0.25	0.27	الاستكشاف	2.817	0.29	4.24*	0.34	2.40	0.192	**0.25	0.27	الاستكشاف

يوضح الجدول التالي أهم الأبعاد ذات التأثير القوي على توجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية ، وذلك من خلال حساب معامل Beta ، و T ومن خلال تحديد مؤشر المعنوية يلاحظ أن الأبعاد التي توضح توجه إدارة الموارد البشرية تختلف من حيث قوتها ومعنوياتها في التأثير على تحقيق البراعة التنظيمية وذلك كالتالي :

\_ هناك عدة أبعاد تؤثر على الاهتمام بأنشطة البراعة فبعد الاهتمام بالاختيار يساهم ويؤثر في القيام بأنشطة الاستغلال ، وأنشطة الاستكشاف فبعد الاهتمام بالتوصيف يساهم ويؤثر في القيام بأنشطة الاستغلال .

وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية يؤثر في القيام بأنشطة الاستغلال . وتبين نتيجة التحليل أن أهم الأبعاد تأثيراً على تحقيق البراعة التنظيمية هو الاهتمام بالتدريب بأنشطة الاستغلال ، وأنشطة الاستكشاف ، وتبين نتيجة التحليل أن أهم الأبعاد تأثيراً على تحقيق البراعة التنظيمية هو دعم المشاركة بأنشطة الاستغلال ، وأنشطة الاستكشاف.

ويتضح مما تقدم أن هناك اختلافا في تأثير أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية بتحقيق البراعة التنظيمية وان هذا التأثير يختلف من حيث القوة ومستوى المعنوية

### **النتائج والتوصيات:**

#### **أولاً النتائج:**

بعد دراسة وتحليل البيانات خلص البحث إلى النتائج التالية:

\_ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على توجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة الميدانية في تحقيق البراعة التنظيمية، وهذا يعنى أن توجهات إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن تحقيق البراعة التنظيمية .

\_ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توجه المنظمة محل الدراسة الميدانية بأنشطة تحقيق البراعة التنظيمية ، وهذا يعنى أن توجهات إدارة الموارد البشرية تمثل احد مسببات البراعة التنظيمية فهي القادرة على توجيه وتحفيز العاملين في المنظمة محل الدراسة الميدانية للقيام بأنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف لتحقيق وهذا يتفق مع دراسة .

\_ توجد علاقة ارتباط موجبة بين توجه إدارة الموارد البشرية بأنشطة البراعة التنظيمية حيث تبين من نتائج تحليل البيانات وجود علاقة ارتباط قوية بين أنشطة البراعة التنظيمية وأبعاد توجه إدارة الموارد البشرية.

\_ هناك علاقة ارتباط موجبة بين أنشطة الاستغلال ومتوسط توجه إدارة الموارد البشرية بتحقيق البراعة التنظيمية، ويدل ذلك على تركيز الشركة على الجوانب المتعلقة بتوظيف الإمكانيات المتاحة لديها .

\_ هناك علاقة ارتباط موجبة بين أنشطة الاستكشاف ومتوسط توجه إدارة الموارد البشرية بتحقيق البراعة التنظيمية ويدل ذلك على تركيز الشركة على الجوانب

اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية

المتعلقة بتوظيف واستقطاب واختيار قوى عاملة متخصصة لديها قدرات ومعرفة للتوجه بالتعلم والابتكار والإبداع.

\_ هناك اختلاف من حيث القدرة التفسيرية لتوافر أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية بأنشطة البراعة التنظيمية ، حيث توضح النتائج أن توفر أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية يساهم في تفسير الاختلاف في توجه إدارة الموارد البشرية للقيام بأنشطة البراعة التنظيمية.

هناك اختلافا في تأثير أبعاد توجه إدارة الموارد البشرية بتحقيق البراعة التنظيمية وان هذا التأثير يختلف من حيث القوة ومستوى المعنوية.

#### ثانياً: التوصيات :

\_ يجب الاهتمام بتهيئة بيئة المنظمات المصرية لتبنى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم البراعة التنظيمية ، وعلى قبول فكرة التناقض كحقيقة واقعية لا يمكن تجاهلها في عمل الإدارة ، والعمل على حل هذا التناقض بالاهتمام المتزامن بأنشطته الاستكشاف والاستثمار دون التركيز على أحدهما وإهمال الآخر .

- يجب على إدارة الشركة محل الدراسة أن تعمل على توظيف جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها عن طريق الاهتمام والإعداد لعمليات الاختيار والتعيين وباقي الممارسات لجذب واستقطاب الجدارات المطلوبة لتحقيق البراعة التنظيمية

\_ التأكيد على قبول فكرة إحداث التوازن بين أنشطة المنظمات ، وهذا يحدث بالاهتمام بكل الأنشطة على حد سواء أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف وبشكل متزامن دون إهمال لأحدهما .

\_ يجب الاهتمام بتطوير أساليب التعلم والتدريب لتحقيق البراعة التنظيمية ، وهذا يتطلب من كل منظمة تحديد الأساليب التي تتلاءم مع أهدافها ، وإمكاناتها والمهارات المتوفرة بها .

- ضرورة استقطاب واختيار الأفراد الذين يتمتعون بقدرات ابتكاريه وقدرات عالية على التعلم ليكون لديهم القدرة على إحداث التوازن المرغوب للقيام بأنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف لتحقيق البراعة التنظيمية.

### البحوث المستقبلية المقترحة

: تعتقد الباحثة ان هذا البحث يعتبر نقطة البداية نحو إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية ، ومن ذلك :

\* قد يكون من المفيد دراسة دور البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية .

\* قد يكون من المفيد دراسة دور البراعة التنظيمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

\* قد يكون من المفيد نظراً لأهمية موضوع البحث الحالي سواء من الناحية النظرية أو العملية فإن الباحثة توصي بتكراره على عينات أخرى ذات خصائص مختلفة وذلك لتدعيم النتائج التي تم التوصل إليها . وأيضاً ربط البراعة التنظيمية بمتغيرات أخرى مثل المؤشرات المالية للأداء التنظيمي ، ودراسة تأثير البراعة عليها .

اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية

---

قائمة المراجع :

اولا : المراجع العربية:

- الباشقالى ، محمود محمد أمين عثمان ( 2015 ) ( دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد الخامس والثلاثون ، عدد ديسمبر .

-- رشيد ، صالح عبد الرضا ( 2012 ) القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور المتفاعل للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي ، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة من 15-17 ديسمبر 2012 جامعة الجنان طرابلس لبنان

- عودة ، احمد عودة عبد المجيد عودة ( 2002 ) الإحصاء الاستدلالي ، مكتبة الفلاح ، الإمارات العربية المتحدة .

- عويس ، ممدوح زكى احمد ( 2015 ) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي ، دراسة تطبيقه على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، في المملكة العربية السعودية ، مجلة التنمية الإدارية - معهد الإدارة العامة ، المجلد الخامس والخمسون ، العدد الثاني ربيع الآخر 1436 - فبراير 2015 .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Akdogan A., Cingöz A. (2009). Organizational Ambidexterity:An Empirical Examination of organizational Factors as Antecedents of Organizational Ambidexterity. **Journal of Global Strategic Management**, Sayfalar: 17-2
- Aloini, D., Martini A., & Neirotti P (2012). “Unpack It Organizational Ambidexterity between Structure, Knowledge and, Performance”. An Empirical Analysis. **DRUID Society Conference**, Copenhagen .DK, 19-21.
- Andriopoulos, C. & Lewis, M.W. (2010). “Managing innovation paradoxes, ambidexterity lessons from leading product design companies”, Long Range Planning .43(1): 104-12.
- Boumgarden, Peter, Nickerson, Jackson and Zenger, Todd R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation and organizational performance. **Strategic Management Journal**, 33: 587-610.
- Cameli, A. & Halevi, M.Y. (2009). “How top management team behavioral integration - and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of .contextual ambidexterity”, **The Leadership Quarterly**, 20 (2): 207-218.
- Charles A. O’Reilly I& Michael L. Tushman(2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future **Academy of Management Perspectives**.
- Chang, Yuan-Chieh &Yang, Phil Y. & Chen, Ming-Huei (2009)" The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective" **Research Policy journal**.

- 
- 
- Gibson, C. B., Birkinshaw, J.( 2004). The antecedents, consequences, and Mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, 47(2): 209-226.
- Gheorghe Preda. (2014) Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage: Toward A Research Model **Management &Marketing**, volume XII, issue 1, p67-74.
- John, Peter.( 2005).Ambidextrous Organizations A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance “Erasmus Universities Rotterdam.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). “Ambidexterity and - performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management .team behavioral integration”, **Journal of Management**, 32(5): 642–672.
- Ling, T., & Nasurdin, A. (2011). “Human Resource Management Practices and - Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management .Effectiveness”, **Electronic Journal**.
- Li, C-R. (2013). “How top management team diversity fosters organizational ambidexterity the role of social capital among top executives”, **Journal of Organizational .Change Management**, 26(5): 874-896
- Parker, S. (2014). “Beyond motivation: job and work design for development, health - .ambidexterity, and more”. Annual .Review of Psychology. 65: 661-691
- Patel, A., Messersmith, .J. & Lepak, D. (2013). “Walking the Tightrope: An Assessment - of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational .Ambidexterity”, **Academy of Management Journal**, 56(5): 1420–1442.



- Pai, Ashwin (2007). Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry. Unpublished **Master** thesis.
- Raisch S. and Birkinshaw J. (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", **Journal of Management**, 34, 3, 375-409.
- Ray G., Barney J. B. and Muhanna W. A. (2004), - "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based.
- Siadat, S. & Chaharmahali, S. (2010). Achieving Organizational Ambidexterity (Understanding and explaining ambidextrous organizations). Unpublished Thesis, Linköping University.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F. and Souder, D. (2009). "A typology for aligning - organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes", **Journal of Management Studies**, 46(5): 864-984.
- Suzuki, S. (2011). "A Contingency Perspective on Organizational Ambidexterity - .Kwansei Gakuin University Social Sciences Review, 16: 73-94
- Spronk, Steven. (2010). Fighting the Bear, riding the Bull How Ambidextrous firms won in the crisis. Unpublished **Master** thesis. TUE. Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences.
- Tabiu, A., & Nura, A. (2013). "Assessing the Effects of Human Resource Management - HRM) Practices on Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo) .University Sokoto", **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(2): 156-167.

- Tempelaar, Michiel Pieter(2010) "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes ", **unpublished PH.D** dissertation. University Rotterdam.
- Taylor, Alva and Helfat Constance E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management and ambidexterity. **Organization Science**, 20: 718-739.
- Walrave & van Oorschot & Romme(2010) "Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration: a simulation model"alexandria.tue.nl/repository/books/67.
- Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, H. (2010). "Ambidexterity and the concept of fit in - strategic management – Which better predicts success?", Working Paper Chair of Strategic Management and Organization, Working Paper No. 5, Leipzig Graduate **School of Management** .
- Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and - Exploration in Organizations, Unpublished **master** dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Manageme.
- Zhiang, Lin, Yang, Haibin and Demirkan, Irem (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. **Management Science**, 53: 1645-1658.

## الملاحق : استمارة الاستقصاء

سعادة الأستاذ .....

### تحية طيبة وبعد

في إطار الإعداد لدراسة بعنوان (اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية ) ، والتي تهدف إلى قياس اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال وجود قوى بشرية تتمتع بالكفاءة القادرة على القيام بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية وبالتالي دعم وتعزيز البراعة التنظيمية .

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الفكر الإداري في مجال الدراسة ، قامت الباحثة بتصميم استمارة استقصاء وتتضمن المحور الأول وهو إدارة الموارد البشرية وسياساتها ، والمحور الثاني : البراعة التنظيمية ( أنشطة الاستغلال ، وأنشطة الاستكشاف ) .

لذا أرجو التكرم بالإطلاع عليها ، ثم التكرم بقراءة العبارات المرتبطة بكل محور والإجابة بوضع علامة (صح ) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب ، علماً بأن إجاباتكم ستكون مفيدة جداً للباحثة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

شاكراً حسن تعاونكم ومتمنية لكم التوفيق والسداد

الباحثة

اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية

اولا سياسات إدارة الموارد البشرية :

العبارة	متوفر بدرجة كبيرة جداً	متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة قليلة	متوفر بدرجة قليلة جداً
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم اختيار العاملين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة.</li> <li>- يتم توصيف الوظائف لتحديد مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة .</li> <li>- هناك مراعاة للاحتياجات التدريبية عند اختيار البرامج .</li> <li>- هناك حرص على تحسين بيئة العمل.</li> <li>- يتم اعتماد الترقيات وفقاً للجدارة.</li> <li>- هناك اهتمام بالتدريب لتحسين المهارات.</li> <li>- يتم البحث عن الأفراد المؤهلين ذوى المهارة.</li> <li>- يتم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بالمنظمة.</li> </ul>					

ثانياً : البراعة التنظيمية وهى تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة أعمالها في الحاضر عن طريق استغلال الموارد المتاحة وقابليتها للتكيف مع المتغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل . وذلك يتم من خلال أنشطة الاستغلال والاستكشاف والتي تتم في نفس الوقت.

العبارة	متوفر بدرجة كبيرة جداً	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة قليلة	متوفر بدرجة قليلة جداً
<p><u>أنشطة الاستغلال والاستكشاف:</u> إلى أى مدى قمت بأنشطة ذات صلة بما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث عن إمكانات جديدة تفيد المنظمة.</li> <li>- القيام بأنشطة ذات منافع .</li> <li>- أنشطة تتطلب التكيف مع متطلبات العمل.</li> <li>- يتم التركيز على أنشطة التغيير والتحديث المستمر .</li> <li>- يتم تقييم خيارات متنوعة ذات صلة بالتحديث وتقديم سلع وخدمات .</li> </ul>				

اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- استبعاد أنشطة لم تكن متوافقة مع السياسات الحالية للمنظمة .</li> <li>- أنشطة تستلزم مهارات ومعارف جديدة .</li> <li>- أنشطة ساهمت بتراكم الكثير من الخبرات.</li> <li>- أنشطة يمكن تنفيذها بشكل روتيني .</li> <li>- أنشطة ركزت على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.</li> <li>- أنشطة كان واضح كيفية إدارتها والتعامل معها.</li> <li>- أنشطة تعتمد على معرفتك الحالية .</li> <li>- أنشطة تتناسب بشكل تام مع السياسات والأهداف الحالية .</li> <li>- أنشطة تخدم العملاء الداخليين .</li> </ul>
--	--	--	--	--	---