

تأثير الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد البراعة

التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات قطاع البترول في مصر

خالد عبد الوارث محمد حسن¹ صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين²

ملخص

هَدَفَت هَذِهِ الدِّرَاسَةُ إِلَى مَعْرِفَةِ دَوْرِ الاسْتِرَاتِيجِيَّاتِ الوظيفيَّة لِإدارة الموارد البشرية فِي دَعْمِ البراعة التَّنْظِيمِيَّة فِي شركات بَتْرُولِ قِطَاعِ الأَعْمَالِ فِي مِصر. اسْتَهْدَفَتِ الدِّرَاسَةُ (9) شركات بَتْرُولِ مِنْ قِطَاعِ الأَعْمَالِ فِي مِصر أَمَّا عَيْنَةُ الدِّرَاسَةِ فَقد تَكُونَتِ مِنْ المَدِيرِينَ العَامِلِينَ فِي هَذِهِ الشَّرَكَاتِ فِي المَسْتَوِيَّاتِ الإِدَارِيَّةِ (الأَعْلَى - الأَوْسَطَى - الدُّنْيَا). واسْتُخْدِمَتِ الاسْتِبانَةُ أَدَاةً لِجَمْعِ البِيانَاتِ والمُعلُومَاتِ حَيْثُ تَمَّ تَوْزِيعُ الاسْتِبانَاتِ عَلَى عَيْنَةٍ عَشْوَائِيَّةٍ بَلَغَتِ (452) مُفْرَدَةً . وَمِنْ ثَمَّ جَرِيَ تَحْلِيلُهَا بِاسْتِخْدَامِ البَرنامِجِ الإِحْصَائِيِّ (Spss) وبمُجمُوعَةٍ مِنَ الأساليبِ الإِحْصَائِيَّةِ وَهِيَ (المُتوسَّطاتِ الحِسابِيَّةِ - تَحْلِيلُ الانْحِدَارِ الخَطِي البَسِيطِ والمُتَعَدِّدِ - الانْحِرَافَاتِ المُعْياريَّةِ - كِرُونَبَاجِ أَلْفَا لِلنَّبَاتِ).

تَوَصَّلَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ هُنَاكَ أَثْرَ مَعْنَوِيٍّ ذُو دَلَالَةٍ لِدَوْرِ الاسْتِرَاتِيجِيَّاتِ الوظيفيَّة لِإدارة الموارد البشرية عَلَى بَعْدِيِ البراعة التَّنْظِيمِيَّةِ (اسْتِغْلالِ المَوارِدِ المُتاحَةِ - اسْتِكْشافِ الأَفْرصِ الجَدِيدَةِ) بِشَرَكَاتِ بَتْرُولِ قِطَاعِ الأَعْمَالِ فِي مِصر.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية - البراعة التَّنْظِيمِيَّة - اسْتِغْلالِ المَوارِدِ المُتاحَةِ - اسْتِكْشافِ الأَفْرصِ الجَدِيدَةِ .

1 - باحث دكتوراه في إدارة الأعمال بكلية علوم الإدارة لضباط القوات المسلحة , جامعة حلوان.

2 - أستاذ إدارة الإنتاج و العمليات و عميد كلية التجارة و إدارة الأعمال بجامعة حلوان سابقاً.

The impact of human resources management functional strategies on the dimensions of systemic ingenuity (field study on petroleum companies in Egypt)

Abstract

This study aims at knowing the role of functional strategies for Human Resources Management in supporting the organizational ambidexterity in petroleum companies of the Business Sector in Egypt. The study targeted (9) petroleum companies from Business Sector in Egypt. The study sample consisted of managers working in these companies in the administrative levels (senior, middle and lower). Questionnaire used as a tool to collect data and information as the questionnaires were distributed to a random sample of (452) individuals. Then it was analyzed using the statistical program SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) and with a set of statistical methods, namely (arithmetic averages simple and multiple linear regression analysis -standard deviations-Cronbach's alpha for reliability).

The study concluded to There is a moral effect with significance for the role of functional strategies of the Human Resources Management on the two dimensions of organizational ambidexterity (making use of the available resources - exploring new opportunities) in petroleum companies of the Business Sector in Egypt .

Keywords: functional strategies for Human Resources Management, organizational ambidexterity, making use of the available resources, exploring new opportunities.

مقدمة :

تُعتبر إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في المؤسسة وأساس في نجاحها أو فشلها حيث إنَّ العنصر البشريَّ المؤهل والموظف توظيفاً جيِّداً من أهمِّ عناصر الإنتاج التي تُساهم في تنفيذ أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها وأنَّ من أهمِّ العوامل الرئيسيَّة لنجاح وفاعليَّة أيِّ مُنظمة هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيها حيث يعتمد نجاح وفعاليَّة وكفاءة هذه المنظمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقَّة وإتقان لهذا فإنَّ فاعليَّة الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير بل كذلك تعتمد في المقام على كفيَّة اختيارهم لشغل الوظائف التي يعملون بها (1) .

يُعتبر موضوع البراعة التنظيمية من المواضيع المهمة للبحث في إستراتيجيَّة إدارة الموارد البشرية فمقياس نجاح المؤسسات مُرتبط بمدى توفُّر البراعة التنظيمية لديها ، وعليه فقد انصبَّت جهود الباحثين والدراسات على إختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المنظمات مؤكدة الدور المهم للبراعة التنظيمية والتي أصبحت جزءاً هاماً في الأداء بشكل عام في مختلف المؤسسات

هنا تظهر أهمية وجود دور إستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية وذلك من خلال وجود إدارة قادرة على دعم وتعزيز البراعة وأيضاً من خلال وجود قوى بشرية تتمتع بالكفاءة القادرة على القيام بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية وبالتالي دعم وتعزيز البراعة التنظيمية . وعليه سوف يتناول هذه الدراسة دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية بالتطبيق على شركات الهيئة المصرية للعلمة للبترول (قطاع الأعمال) .

الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

أولاً : الدراسات باللغة العربية :

1 - دراسة بلال كامل عودة رشيد (2018 م) (4) :

بعنوان أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين
(دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية بالعراق) وكان الهدف من الدراسة الآتي :
- التعرف على مفاهيم الدراسة والمتمثلة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بالإضافة
إلى توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة .

- بيان المقترحات الكهيلة بنجاح وتفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الكليات الأهلية
العراقية بما يساهم في تحسين أدائها وقد طبقت على عينة (155) مفردة . وكانت أهم
نتائج الدراسة الآتي :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وهذه
تأتي منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة (Anastasia 2008) .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية لجميع أبعادها في أداء العاملين
بإبعاده عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ومعاملات الانحدار جاءت موجبة والانحراف المعياري
مُنخَفَضٌ مما يدل على جودة النموذج والمتغير المستقل فسّر ما قيمة (47 %) .

2- دراسة أمل محمد محمد مصطفى (2020 م) (3)

بعنوان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري
لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس وقد طبقت الدراسة على
عينة قوامها (169) مفردة وكان الهدف من الدراسة الآتي :

- التَّعَرُّفُ عَلَى تَطْبِيقِ مُمارساتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشَريَّةِ المَتمثِّلَةِ فِي (التَّخْفِيز - التَّدْرِيب - تَقْيِيمِ الأَداءِ) فِي جَامِعَةِ عَيْنِ شَمْسٍ .
- بَتَوْضِيحِ أَهْمِيَّةِ مُمارساتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشَريَّةِ (التَّخْفِيز - التَّدْرِيب - تَقْيِيمِ الأَداءِ) فِي تَدْعِيمِ الإِبْداعِ وَالإِبْتِكارِ لِلمَوارِدِ البَشَريَّةِ فِي جَامِعَةِ عَيْنِ شَمْسٍ .
- وَكانتْ أَهمُّ نَتائِجِ الدِّراسَةِ :

تُوجَدُ عَلاقَةٌ ارْتِباطِيَّةٌ قَويَّةٌ مُوجِبَةٌ مَعنَويَّةٌ ذاتُ دَلالَةٍ إِحصائيَّةٍ بَينَ مُمارساتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشَريَّةِ (التَّخْفِيز - التَّدْرِيب - تَقْيِيمِ الأَداءِ) وَدَعْمِ الإِبْداعِ وَالإِبْتِكارِ الإِداريِّ . دَرَجَةُ مُمارَسَةِ العَاملينَ لِإِستراتيجيَّاتِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشَريَّةِ المَتمثِّلَةِ فِي (التَّخْفِيز - التَّدْرِيب - تَقْيِيمِ الأَداءِ) فِي جَامِعَةِ عَيْنِ شَمْسٍ كانَتِ كَبيْرَةً بِمَتموَسَطِ حِسابيِّ (4.02) .

أَنها أَثبتتِ فَعاليَّةَ إِستراتيجيَّةِ التَّدْرِيبِ فِي الجَامِعَةِ محلَّ الرِّاسَةِ نَتيجَةَ إِلى أَنَّ البَرامِجَ التَّدْرِيبِيَّةَ الَّتِي تُوفِّرها الجَامِعَةُ تُتيحُ فُرصًا لِلتَّعَلُّمِ وَاكتِسابِ مَعارِفٍ جَيِّدَةٍ لِلعَاملينَ فِي عَمَلِهِم وَتَطوِيرِ قُدَراتِهِم وَمَعارِفِهِم ، وَتَغطِّيَةُ الجانِبِ الَّذِي يَجهَلونَهُ فِي مَجالِ تَخْصِصِهِم ، مِمَّا يُساعِدُهُم عَلى التَّحَكُّمِ فِي طَريقَةِ عَمَلِهِم وَتَفيْذِ مَهاجِمِهِم وَواجباتِهِم بِشَكلٍ جَيِّدٍ نَتيجَةَ مَنحِهِم مَهاراتٍ عَديَّةً عَن مَوضُوعاتٍ مُختَلِفةٍ .

3 - دِرَاسَةُ هِندِ (2021 م) (4) :

بِعَنوانِ إِستراتيجيَّةِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشَريَّةِ وَأثرِها فِي رَفَعِ مُستَوَى الإِنْتاجِيَّةِ فِي المَناظِماتِ الصِّناعِيَّةِ وَأجرى البَاحِثُ الدِّراسَةَ عَلى شَرِكةِ مُجمَعِ الشَّرْقِ الأَوسَطِ لِلصِّناعاتِ الهِندِسيَّةِ وَالإِلِكْترُونِيَّةِ وَعَلي عَينَةِ قَوامِها (94) مُفَرَدَةً وَكانَ الهِدفُ مِنَ الدِّراسَةِ التَّعَرُّفُ عَلى إِستراتيجيَّةِ إِدارةِ المَوارِدِ البَشَريَّةِ وَأثرِها فِي رَفَعِ مُستَوَى الإِنْتاجِيَّةِ فِي المَناظِماتِ الصِّناعِيَّةِ وَكانتْ أَهمُّ نَتائِجِ الدِّراسَةِ الآتي :

تأثير الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد البراعة التنظيمية دراسة ميدانية
على شركات قطاع البترول في مصر

- أهمية وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفاعلة لتأثيرها الكبير في رفع مستوى الإنتاجية وشرح الانعكاس الإيجابي لها على الأفراد العاملين وعلى المنظمة ككل .
- ضرورة ربط استراتيجية الموارد البشرية بأنشطة وغايات واستراتيجيات المنظمة حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لرفع مستوى الإنتاجية في المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية .

ثانياً : الدراسات باللغة الأجنبية :

1 - دراسة Haimer (2017)⁽¹⁾ .

أهمية تطوير الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسات - دراسة حالة في مستشفى الإخوة مغلاوى بميله وأجرى الباحث الدراسة على عينة قوامها (33) مفردة وكان الهدف من الدراسة الآتي :

- تسليط الضوء على مدى أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة .
- معرفة واقع تنمية الكفاءات بالمنظمة الاستشفائية العمومية .
- معرفة العلاقة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمة محل الدراسة الميدانية وبين خبرتها الوظيفية .
- تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة بمستشفى الإخوة مغلاوى بميله .
- وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي :

- أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية على حد سواء .
- عدم اهتمام مسؤولي المنظمة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلاوى بتنمية كفاءات مواردها البشرية حيث إن غالبيتها لم تستعد من أي برنامج لتنمية الكفاءات منذ إلحاقها بهذه المنظمة .

- تَمْتَعُ الموارد البشرية العاملة بإدارة المنظمة الاستشفائية العمومية الإخوة مغلأوى بمستوى جيد من الكفاءة سواء التنظيمية أو الشخصية أو الوظيفية منها⁽⁴⁾.

- وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

لَا تُوجَدُ علاقة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) بين آثار اكتساب المعرفة على الأداء والابتكار والآثار المعتلة لإدارة الموارد البشرية من حيث الاحتفاظ بالموظفين وممارسات إدارة الموارد البشرية في بعض تلك المنظمات (محل الدراسة) .

- ضرورة إنشاء أنشطة إدارة الموارد البشرية قبل تنظيم أنشطة اكتساب المعارف . لأبد من اكتساب المعارف الخارجية وذلك يتطلب جهوداً وممارسات ثقافية ومتبعة في مجال إدارة الموارد البشرية .

دراسات عن البراعة التنظيمية :

أولاً : الدراسات باللغة العربية :

1- دراسة شملخ (2020 م) (5) .

بعنوان أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية . وأجرى الباحث دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة على عينة قوامها (516) مفردة خلال الفصل الدراسي الصيفي من العام 2019 - 2020 م واستخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية وفقاً للجامعة والفئة الوظيفية وكانت أهم نتائج الدراسة التعرف إلى أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة ودراسة تأثير الأبعاد الثلاثة للبراعة التنظيمية (الاستغلال والانتكشاف والهيكلة التنظيمية المرنة) على تحقيق الميزة التنافسية .

- كانت نتائج الدراسة :

* وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) أثر البراعة التنظيمية بإبعاده في تحقيق الميزة التنافسية وكان أكبر أبعاد البراعة التنظيمية تأثيراً (بعد الاستكشاف) .

* وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وكان من أهمها زيادة نشر مفهوم البراعة التنظيمية وزيادة التدريب الهادف بين العاملين مع العمل على زيادة المكافآت للعاملين وتعزيز مكانة الجامعات في المجتمع من خلال رعاية الأنشطة المختلفة وتوطيد العلاقات مع الممولين والحرص على وجود مؤونة كافية في الهيكل التنظيمي لتسهيل مهام العمل .

2 - دراسة المصري (2020 م) (6) .

بعنوان درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم ، أجرى الباحث الدراسة على معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وتكونت العينة من (459) طبقت عليهم استبانة مكونة من (34) فقرة وكان الهدف من الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم وذلك من وجهة نظر المعلمين .

وكانت نتائج الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت كبيرة بمتوسط حسابي (4.02) وإنحراف معياري (0.10) ، ومستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كبيرة أيضاً بمتوسط حسابي (3.98) وإنحراف معياري (0.19) ، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لدى فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.44) ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم ورش عمل

مركزية لمناقشة آليات مُساعدة مُديري المدارس الثانويّة على الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة وفي الوقت ذاته استكشاف فرص جديدة .
ثانياً : الدراسات باللغة الإنجليزية :

1 - دراسة Severgnini (2019) (3) .

The Effects of Exploration Exploitation and Ambidexterity on Software Firm Performance.

كان موضوع الدراسة أثر الاستكشاف والاستغلال والبراءة على أداء شركة البرمجيات وأجرى الباحث الدراسة على عينة عشوائية من المكاتب الإدارية للمتزّهات على عينة قوامها (227) مُفردة وكان الهدف من الدراسة معرفة كيفية تأثير العمل المتزامن بالاستكشاف والاستغلال على الأداء التنظيمي .

وكانت نتائج الدراسة انفتحت نتائج الدراسة في وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغيرين عند أقل من مستوى $(\alpha=0.01)$. كما توصلت النتائج إلى أن لتحسين أداء شركة البرمجيات ، عليها التركيز على استغلال الموارد والقدرة والمهام الحالية واستكشاف موارد جديدة وقدرة جديدة ومهام جديدة وقد أوصت الدراسة بالتركيز على أنه يجب السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال.

4 - دراسة Vario (2020) (12).

وكان موضوع الدراسة البراعة التنظيمية في المنظمات غير الحكومية دراسة حالة وصفية لكشف الممارسات المبتكرة لمنظمة غير ربحية جديدة على النحو الذي يُقره صانعو القرارات التنظيمية الرئيسية . " أجرى الباحث الدراسة على عينة (6) من صانعي القرار الرئيسيين في المنظمة غير الربحية للخدمات الصحية في إنجلترا وكان الهدف من الدراسة التعرف إلى كيفية قيام المنظمات غير الربحية بإرساء ممارسات مبتكرة للمساعدة في ضمان استدامتها ونجاحها المالي مع تحقيق التوازن في الاستكشاف والاستغلال .

وكانت نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى أنّ درجة توفّر مؤشرات قيام المنظمات غير الربحية بإرساء ممارسات مبتكرة للمساعدة في ضمان استدامتها ونجاحها المالي في تحقيق بعد البراعة التنظيمية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.529) بإنحراف معياري بلغت قيمته (0.5487) . وتوصلت الدراسة إلى وجود إدراك لكيفية ارتباط موقع الدراسة بالممارسات الإبداعية ، ووجود توازن نسبي في الاستكشاف والاستغلال في المنظمة كان متغير ومتوازن وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تجد المنظمات طريقة الابتعاد عن التركيز على احتضان الابتكار ، واستكشاف سبل جديدة لتنويع وتعزيز شراكاتها على المدى الطويل .

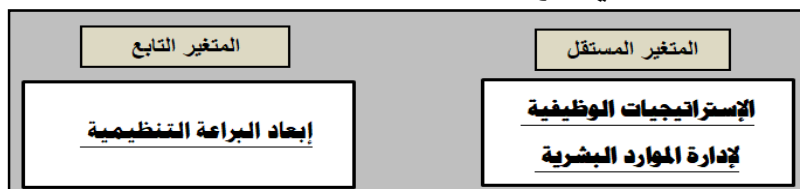
ثالثاً : مشكلة البحث .

من نتائج الدراسات السابقة ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :
ما هو دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية (استغلال الموارد المتاحة - استكشاف الفرص الجديدة) في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال) .

رابعاً : فروض الدراسة .

يسعى الباحثان إلى اختبار مدى صحة أو خطأ الفرض التالي :
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على دعم البراعة التنظيمية ببعديه (استغلال الفرص المتاحة - استكشاف الفرص الجديدة) .

ويوضح الشكل التالي متغيرات البحث



شكل رقم (1)

نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات البحث

خامساً : هدف البحث .

يتمثل الهدف الأساسي للبحث في .

" تأثير الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد البراعة

التنظيمية في شركات بترول قطاع الأعمال في مصر " .

سادساً : الإطار النظري .

- الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية (7) :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يُعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق ، لذا فإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تُساعد على تحقيق أهداف وريح للمنظمة والاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وذلك لتحقيق الاستفادة الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع.

لقد تعددت مُسميات إدارة الموارد البشرية عبر التَّاريخ حتَّى وَصَلَتْ إلى هَذَا المُسمى فقد لَعِبَتْ بِألقاب عِدَّة مِنْهَا إدارة الْقوى العاملة وإدارة شُؤون الموظفين وإدارة العلاقات الإنسانيَّة وإدارة الأفراد ثُمَّ إدارة الموارد البشرية لِتَعكس حَقِيقَةَ الدَّور الأهم الاستراتيجيِّ الَّذِي تَلعبُهُ إدارة الموارد البشرية فِي تَقْدُم وَنُمُو المنظَّمات على إختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها (9) .

- **تعريف الموارد البشرية (10) .**

هي جميع الافراد الَّذِينَ يَعملون فِي المنظمة رُؤساء ومُؤوسين وَالَّذين جري توظيفهم فِيهَا ، لِأداء كَافَّة وظائفها وأعمالها ولتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجيةَّة ، ولقاء ذَلِكَ تحصل الموارد البشرية مِنَ المنظمة على أَجور وَمَزايا أُخرى ، وَالْموارد البشرية مَجْموع الأفراد المشكِّلين لِلقوى العاملة بِمنظَّمة مَا أو قِطَاع أعمال أو إِقتصاد مَا وهناك مُصطلحات أُخرى تُستخدم أحيانًا الْقوى العاملة أو المواهب أو العمل أو الأفراد .

يرى الباحثان أَنَّهُ يُمكن إِقتراح تعريف شَامِل لِإدارة الموارد البشرية مُستمد من التَّعاريف السابقة وَهُوَ بِأَنَّ إدارة الموارد البشرية (هي العملية الخاصة بِاستقطاب واختيار وتنظيم وتقييم أداء أفراد المنظمة وتطويرهم والمحافظة عليهم فِي إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم مِنْ خِلال رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم بِمَا يُحقق المزايا التنافسيَّة) .

تتجسد أهمية إدارة الموارد البشرية فِي تطوِير الأفراد العاملين وتدريبهم فِي مُنظَّمة على مُستوى مهارات مُعيَّنة ، كما تُحافظ عليهم ، وَتَضَمَّن مساهمتهم فِي نَجَاح وَتحقيق أهداف المنظمة وتعمل على تحقيق التَّعاون بَيْن الموظفين مِنْ جِهَة تطوِير الأداء وزيادة الإنتاج ، وَتتفِيد الأنشطة الَّتِي تعمل على مُواءمة الوظيفة مع المؤهلات ، بِهدف تحسِين

كفاءة الإنتاج من خلال التنظيم والاستثمار في المهارات والقدرات الفردية إلى أقصى حد. (الروبي، 2017).

اختلف الكتاب والباحثون المهتمون بإدارة الموارد البشرية في تحديد وظائف موحدة لها وهناك من يسميها أنشطة ، حيث تعددت تسمياتها بتعدد واختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه الإدارة وتتمثل الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في إستراتيجية (تخطيط الموارد البشرية - التوظيف - تدريب العاملين - تقييم أداء العاملين - الرواتب والمزايا الأخرى) . وقد دخر القرن الحادي والعشرون بتحديات عديدة امتدت آثارها على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، لا سيما أن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذوي قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة.

- البراعة التنظيمية (11) :

لقد حصل مفهوم البراعة التنظيمية على اهتمام كبير من مجالات البحث المختلفة ، نظراً للضغوط المتزايدة التي تتعرض لها المنظمات لتكتسب الميزة التنافسية في الأسواق التجارية ، ويعتبر موضوع البراعة من المواضيع المهمة والمثيرة للبحث في الإدارة الاستراتيجية ، فمقياس نجاح المؤسسات مرتبط بمدى توفر البراعة التنظيمية لديها ، بما يحقق فاعليتها في الإدارة الحالية والمستقبلية ولذلك فإن المؤسسات تستخدم مختلف الطرق للتعلم المؤسسي وتحقيق المعرفة بإعادة هيكلة المؤسسات بالطريقة الجديدة ومن أهم طرق التعلم المؤسسي الاستغلال والاستكشاف .

وتعتمد البراعة التنظيمية على معيارين أساسيين هما القرب من المنتجات والخدمات الحالية ، والقرب من العملاء الحاليين وقطاعات السوق ، ومن هنا ظهر مفهوم البراعة التنظيمية

والذي إعتبر أن أنشظة الاستغلال تَحَنَص بِالْإِهْتِمَامِ بِالتَّكْنُولُوجِيَا الحَالِيَّةِ الَّتِي تَمْتَلِكُهَا الشَّرِكَةُ ، وتعمل على زيادة الكفاءة للحصول على أعلى مُسْتَوَى مِنْ تَحْقِيقِ الأَهْدَافِ ، بينما يشير الاستكشاف إلى الفرص الجديدة ، والتوازن بين الاستكشاف والاستغلال يُحَدِّدُ مَدَى قُوَّةِ المؤسَّسة ، وَمَدَى قُدْرَتِهَا على السَّيْطَرَةَ على السُّوقِ وَهُوَ مَا سَاعَدَ فِي العُثُورِ على مَفْهُومِ البراعة التَّنْظِيمِيَّةِ فِي المَفَاهِيمِ الأَكْثَرِ حَدَاثَةَ القُدْرَاتِ الدِّيْنَامِيكِيَّةِ ، مِنْ خِلَالِ المَنْجِ بَيْنِ الاستكشاف والاستغلال (12) .

ولأهميَّة البراعة التَّنْظِيمِيَّةِ البالغة حاز هذا المَبْحَثُ على إهْتِمَامِ البَاحِثَانِ كَوْنَهُ يُمَثِّلُ مَجَالًا بَحْثِيًّا مُهِمًّا فِي ظِلِّ الحَاجَةِ المَلْسَةِ لِلسِّلْعِ وَالمُنْتَجَاتِ وَالظُّرُوفِ الأَقْتِصَادِيَّةِ الَّتِي يَعْيشُهَا العَالَمُ فِي الوَقْتِ الحَالِي ، خَاصَّةً التَّضَخُّمِ الَّذِي أَصَابَ مُعْظَمَ الأَقْتِصَادِيَّاتِ العَالَمِيَّةِ وَالَّذِي تَأَثَّرَ تَأَثُّرًا كَبِيرًا بِالحَرْبِ الرُّوسِيَّةِ / الكُرْوَانِيَّةِ ، وَأَيْضًا فِي ظِلِّ التَّنَافُسِ الشَّدِيدِ بَيْنِ المُنْظَمَاتِ لِلْحَصُولِ على قَدْرٍ مِنَ السُّوقِ يَضْمَنُ لَهَا البَقَاءَ وَالاسْتِمْرَارَ وَالَّذِي اسْتَلْزَمَ تَبَنِّيَ تِلْكَ المُنْظَمَاتِ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ تَمَكُّنِهَا مِنَ النَّجَاحِ وَالمُنَافَسَةِ ، وَتَعَزَّزَ وُجُودَهَا فِي ظِلِّ مُتَغَيِّرَاتِ العَصْرِ المُتَسَارِعَةِ ، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ تَحْقِيقِ التَّوْازَنِ بَيْنِ اسْتِغْلَالِ الإِمْكَانَاتِ الحَالِيَّةِ ، وَاسْتِكْشَافِ فُرْصِ وَإِمْكَانَاتِ جَدِيدَةٍ فِي الوَقْتِ نَفْسِهِ .

- مَفْهُومُ البراعة التَّنْظِيمِيَّةِ .

هي كَلِمَةٌ لَاتِينِيَّةٌ الأَصْلُ تَعْنِي قُدْرَةَ الفَرْدِ على اسْتِخْدَامِ كِلْتَا يَدَيْهِ فِي الوَقْتِ نَفْسِهِ ، وَيَعُدُّ (Tushman & O'Reilly - Duncan) مِنْ أَشْهُرِ البَاحِثِينَ فِي تَوْضِيحِ مَفْهُومِ البراعة التَّنْظِيمِيَّةِ ، وَأَوَّلَ مِنْ إِبْتِكْرَا هَذَا المِصْطَلَحِ فَقد وَصَفُوا مَفْهُومَ البراعة التَّنْظِيمِيَّةِ على أَنَّهَا قُدْرَةُ المُنْظَمَةِ على تَبَنِّيِ وَتَوَازَنِ النُّهْجِ المَعْتَمَدِ وَالنَّاشِئِ لِإِسْتِرَاطِيَّةِ المُنْظَمَةِ فِي الوَقْتِ نَفْسِهِ ، وَتَوْضِيحِ طَرِيقَةِ مُمَارَسَةِ الأَعْمَالِ اليَوْمِيَّةِ وَفِي نَفْسِ الوَقْتِ مَعْرِفَةَ مَا سِيْمَارِسُ غَدًا مِنْ وَظَائِفِ وَأَعْمَالِ .

- أَمَمِيَّة البراعة التَّنْظِيمِيَّة (13) .

تَكْمُن أَمَمِيَّة البراعة التَّنْظِيمِيَّة فِي تَحْقِيق التَّوَازن بَيْن أَنْشِطَة الاسْتِغْلال والاسْتِكْشاف المتعارضة فِيمَا بَيْنَهَا وَتَبْرز الأَمَمِيَّة الرَّئِيسِيَّة فِي التَّوَازن بَيْن اسْتِكْشاف الْفُرص الجديده ، واسْتِغْلال المَوْجُودَة مِنْهَا ، والمطالب المتعارضة مَعَهَا وَأَنَّ المَنْظَمَات الَّتِي تَجْمَع بَيْن الاسْتِغْلال والاسْتِكْشاف أَنَّ تَدِير مُتَطَلَّبات أَعْمَالِهَا اليَوْمِيَّة بِكفءة عَالِيَة ، وَفِي الوَقْتِ نَفْسِه تَكُون قَادِرَة عَلى التَّكْيِيف مع التَّطَوُّرات والتَّغْيِرات البيئيَّة المحيطة .

- أهداف البراعة التَّنْظِيمِيَّة (14). يُمكن حصرها في الآتي :

- تَفْعِيل التَّوَازن بَيْن الاسْتِكْشاف والاسْتِغْلال .
- المهارات والخبرات والقدرات الَّتِي تُحَاوِل المَنْظَمَات الاسْتِغْلال مِنْهَا فِي تَحْقِيق أهدافها .
- تَحْقِيق تحسينات فِي المكوّنات الأساسِيَّة لِلْمَنْظَمَة مِنْ خِلال الاعْتِمَاد عَلى المسار التَّقْنِيّ الحَالِيّ والمُسْتَقْبَلِيّ بِهَدَف تحسِين سُوق المُنْتِجات الحَالِيَّة وَتعزيز لابتكارات الاسْتِكْشافِيَّة والتَّقْنِيَّة بِهَدَف الدُخُول فِي المَجالات الجديده .
- تعزيز حالات الابتكار لدى العاملين مِنْ خِلال تَوَجُّهها نَحْو إدخال مُنْتِجات جَدِيدَة وَالَّتِي كَانَتْ قد اِعْتَبِرَتْ جَدِيدَة مِنْ النَّاحِيَة التَّقْنِيَّة وَتَقْدِيمها لِلسُّوق ، أو المُنْتِجات القائمة حَالِيًّا وَالَّتِي قد تَمَّ تحسِينها وتَعْدِيلها مِنْ النَّاحِيَة التَّقْنِيَّة وَتَقْدِيمها لِلسُّوق .
- مَنع أَلْجُمُود التَّنْظِيمِيّ مِنْ خِلال التَّرْكِيز عَلى جُهود الشَّرْكة لِزيادة حَجْم الاسْتِثْمَار فِي كُلِّ مِنَ الأنشِطَة الاسْتِثْمَارِيَّة والأنشِطَة الاسْتِغْلالِيَّة لِتَحْقِيق الأهداف المَرْجُوءَة .

- مُتَطَلَّبات لِتَحْقِيق البراعة التَّنْظِيمِيَّة (5):

- وَضْع التَّشْرِيعات والأنظِمة المناسبة الَّتِي تَسْمَح بِدُخُول وَتَحْقِيق أيِّ تَغْيِير .

- إنشاء بنية تنظيمية مناسبة تشمل الأنماط والعمليات والثقافات التي تحافظ على الوضع الراهن .
 - وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتخصيص المسؤوليات والوظائف والعمليات .
 - توفر مجموعة من القادة القادرين على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية .
 - وجود آليات وقواعد تسمح بالتطوير ومتابعة كل الأنظمة والعمليات التي تحقق الأداء المتوازن .
 - التوعية الشاملة والرؤية للعاملين للتعامل مع المعطيات والأسس الجديدة .
- أبعاد البراعة التنظيمية⁽¹³⁾.

أشير في دراسة إلى أن البراعة التنظيمية تركز على بُعدين أساسيين ، وهما (استكشاف الفرص الجديدة ، الاستغلال الأمثل للفرص) ولقد ميّز مفاهيمياً بين الاستكشاف والاستغلال بوصفهما بنية تحليلية ، صراحة أو ضمناً ، في مجموعة واسعة من مجالات البحث الإداري بما في ذلك الإدارة الاستراتيجية وفي مجال نظرية المنظمات والعديد من العلوم الإدارية الواسعة وبعين البراعة التنظيمية .

• **البعد الأول : استغلال الفرص المتاحة⁽¹⁵⁾.**

تعرف براءة الاستغلال (اصطلاحاً) : بأنها قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب ، ولذلك يُصمّم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية ، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية ، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية وأنها الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة بغرض التحسين (الباشقالي والدأود ، 2015) .

الاستغلال هو قدرة المنظمة على تحسين أنشطتها في مدى قصير لخلق قيمة والسعي لتوسيع معارفها ومهاراتها ، ويشمل إعادة استخدام الإجراءات الحالية

دون أيّ تعلّم إضافيّ ، والاستمرار التّدرّجيّ في الاستفادة من الموارد التي تمتلكها هذه المؤسسات بالفعل ، ويشمل أيضًا الاستثمار في جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المؤسسة والتي تُمثّل إمكانيّة إكتساب الميزة التنافسيّة .
السّرحاني (2019) .

ويعرفها الباحثان (إجرائيًا) : الدّرجة التي حصل عليها مُديري الإدارات (العليا والوسطى والدُنيا) التابعة لشركات البترول محلّ الدّراسة من خلال درجّة استجابة أفراد العيّنة على فِقرات الاستبانة المتعلقة ببراعة الاستغلال الأمثل للفرص .

ويرى أبو تايه (2010) أنّ الاستغلال يمرّ بعدة خطوات متكاملة تتمثّل في الآتي:

▪ يجب تحديد الصّعوبات أو العقبات التي قد تعرّض عمليّة استغلال كلّ فرصة ثمّ تحديد الفرص الواقعيّة الممكن استغلالها عمليًا .

▪ يجب تحديد أهداف استغلال الفرص بمراعاة معايير الأهداف الجيدة وأهمّها ، الواقعيّة والقابليّة للقياس كميًا ، والمحدّدة بثوقيت زمني وأنّ لا يوجد تعرّض أو تداخل بينها وأنّ لا يوجد تكرار بينها وأن تكون مُرتبة حسب أهمّيّتها نسبيًا .

▪ يجب التّفكير في (إستراتيجيّة النّمّو المركّزة) عن طريق إمكانيّة زيادة المبيعات الحاليّة في الأسواق الحاليّة وتسويق الخدّمات الحاليّة في أسواق جديده ، وتطوير الخدّمات الحاليّة (إستراتيجيّة تطوير المنتج) ، والفرص التي يُمكن استغلالها عن طريق (إستراتيجيّة التنوّع) عن طريق تقديم خدّمات جديده لزبائن جُد ، وهناك فرص يُمكن استغلالها عن طريق (الاندماج) مع مُنظمة أخرى أو إملاك مُنظمة أخرى لزيادة الحصة السوقيّة ويطلق على هذه الاستراتيجيّة التّكامل الأفقي (السيطرة على مُنافس أو الاندماج معه) .

البُعد الثّاني: استكشاف الفرص الجديدة (16) :

*تعريف براءة الاستكشاف (اصطلاحًا) بأنّها الإبداعات الجريّة ، وهي مُصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الناشئة أو الجديدة ، كما أنّها تُوفّر تصاميم جديده وتخلق أسواق

جديدة وتطور قنوات جديدة للتوزيع وتتطلب معرفة جديدة أو خروجاً عن المعرفة الموجودة)
(Jansen, John, 2005).

* عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج سابق أو تقديم تصميم حديث لعملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية قائمة وذلك تماشياً مع متطلبات السوق الحديث وزيادة مستوى قدرة المنظمة على منافسة السوق مما يؤدي إلى تطوير المنظمة ، أي البحث عن فرص جديدة بهدف التغيير والتطوير . العبيدي (2005) .

* يعرفها الباحثان (إجرائياً) : الدرجة التي حصل عليها مديري الإدارات (العليا والوسطى والدنيا) التابعة لشركات البترول محل الدراسة من خلال درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة ببراعة الاستكشاف الأمثل للفرص .

* يمكن تشجيع الأنشطة الخاصة ببعد براعة الاستكشاف من خلال مجموعة من السلوكيات التي تدعم تحقيق ذلك من خلال الآتي (17) :

- استخدام وسائل متنوعة من أجل تنفيذ المهام .
- تشجيع الأفكار الإبداعية الخاصة والتجريب .
- دعم عملية تبني أفكار حديثة داخل المؤسسة .
- تقبل الفشل من خلال التعلم منه .
- تحفيز الأفراد العاملين من أجل تولي المهام وتحمل المخاطرة .
- تشجيع المبادرات الجديدة .
- تكوين وإنشاء بيئة عمل متميزة تتمتع بالثقة المتبادلة بين جميع الأفراد فيها .
- التأكيد على أهمية التغيير وتحقيق الإبداع (مؤهر ورشيد ، 2017) .
- تركيز المنظمات التي تميل إلى بُعد الاستغلال على التركيز على التخصصية وتنسيق العمليات ، وهذا في المقابل قد يعيق بيئة الابتكار . كما يركز بعد الاستكشاف على الهياكل المؤسسية وممارسة الأنشطة المختلفة ، حيث تسعى

الشركات إلى التّقدّم بإستمرار في الأكتشاف والتّحقّق من معايير جديده للتّخصّص وتنسيق الأنشطة والعمليات (الزّهيري ، 2010).

- * بناء على تمّ عرّضه من التعاريف للاستغلال والاستكشاف فيتضح ما يأتي :
- تؤكّد الدّراسات على أنّ الاستغلال والاستكشاف نشاطين مختلفين أو متناقضين ، يتطلّبا من المنظّمة تقسيم مواردها وجهدها ووقتها بين هذين النشاطين ، والمنظّمات بحاجة لأن تكون بارعة بشكل استثنائيّ لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن
- كما يتطلّب وجود قادة يدركون أهميّة المرحلة بما فيها من متغيّرات إستراتيجية ، ولديهم قدرة على الاستكشاف والاستغلال إضافة إلى قدرتهم على إدارة التّحوّل وتوفير الموارد وأيضا قدرة على إقتناص الفرص باعتماد طرق وعمليات جديده فعادة تعمل المنظّمات في بيئة تنافسية سريعة التّغير ، ويحيط بها عدد وفير من الفرص التي تولدها البيئة المحيطة والمنظّمات الكبيرة والنّاجحة لا تنتظر الفرصة حتّى تأتيها ، بل هي في معظم الأحيان تبحث عنها وتخصّص موارد ضخمة لخلق الفرصة واستثمارها لتحقيق أقصى استفادة منها . (المحاسنة ، 2017 : 31) .

يُستخلص الباحثان ممّا سبق بأنّ الاستغلال والاستكشاف نشاطين يكملين بعضهما البعض ، فالاستغلال يُمكن أن يُعطي نتائج قصيرة المدى ، أمّا الاستكشاف فيمكن أن يُعطي نتائج مُستقبلية أو طويلة المدى ، وعلى صعيد المنظّمات فإنّ التّحدي الأكبر أمامها هو إيجاد نوع من التوازن بين الاستغلال والاستكشاف أي (التوازن بين استثمار الفرص المتاحة - البحث عن الفرص الجديدة للوصول لمستوى المنظّمات البارعة) وعليه فقد لاحظ الباحثان أنّ هناك رُبط واختلافات بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال في العديد من الدّراسات التي تختص بأبعاد البراعة التّظيمية .

الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة من أهم متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية حيث إن الاهتمام بالأفكار الجديدة التي يقترحها العاملين ، والتحفيز الفكري والمادي المستمر وتعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم أفكار وآراء مبدعة ومناسبة لحل المشكلات التي تواجه العاملين وخلق مناخ تنافسي ينمي قدراتهم ويحرك طاقاتهم الكامنة يعد من متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية .

سابعاً : منهجية البحث :

- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين في بعض شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال) .

- عينة البحث :

قام الباحثان بأخذ عينة ميسرة من المديرين في بعض شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال) ، وعددهم (1183) مدير (عليا - وسطى - دنيا) وقت إجراء الدراسة الميدانية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال) .

وبناءً على ذلك يلائم البحث الحالي عينة حجمها (452) مفردة ، بعد مراجعة الجداول الإحصائية بتحديد حجم العينة عند درجة ثقة 95٪ وانحراف معياري 5٪ وذلك بمراعاة حجم مجتمع البحث ، ودرجة الدقة المطلوبة في النتائج .

وقد قام الباحثان بتوزيع قوائم الاستبيان وتم الحصول على (452) قائمة صالحة للتحليل الإحصائي ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة على المديرين في (9) من شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال) بجانب عدد الاستجابات الصحيحة كالآتي :

جدول رقم (1) يوضح عدد قوائم الاستبيان الصحيحة الموزعة على العينة

ملاحظات	عدد قوائم الاستبيان الصحيحة	العينة الوظائف
	231	مديري الإدارة العليا.
	86	مديري الإدارة الوسطى .
	135	مديري الإدارة الدنيا .
	452	الإجمالي

- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم معالجة البيانات الأولية التي يتم جمعها باستخدام قائمة الاستبيان ببعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع فروض الدراسة ، وذلك بغرض تلخيص ووصف علاقة الارتباط والآثار المختلفة بين متغيرات الدراسة ، وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز لتحليل البيانات المعروف بـ SPSS ، وقد استعان الباحثان بالأساليب التالية :

- 1- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .
- 2- معامل الاتساق الداخلي .
- 3- الإحصاءات الوصفية للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات العينة
- 4- معامل الارتباط لسبيرمان لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وإبعاد الدراسة.
- 5- معامل الارتباط لسبيرمان لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وإبعاد الدراسة.
- 6- اختبار فريدمان لقياس الأهمية النسبية لعبارات أبعاد الدراسة .
- 7- نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد من خلال تحليل المسار

- إختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء .

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة قام الباحثان باستخدام كلٍّ من معامل الاتساق الداخلي وقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكلِّ بندٍ من بُنود الاستقصاء والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو إختبار لمعنوية معامل الارتباط ، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .

1- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة :

قام الباحثان بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach ' s alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي : قام الباحثان بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي :

جدول (2) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الدراسة
0.946	41	المتغير المستقل : دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية
0.942	17	المتغير التابع : دعم البراعة التنظيمية
0.921	9	البعد الاول : استغلال الفرص المتاحة
0.913	8	البعد الثاني : استكشاف الفرص الجديدة
0.966	58	المقياس ككل

المصدر من إعداد الباحثان استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي.SPSS

يَتَضَح من الجدول السَّابِق ما يَلِي :

أَنَّ مَعْلَمِ أَلْفَا كِرُونَبَاخ أَكْبَر مِن (82 %) لِجَمِيعِ إِبْعَادِ التَّرَاة ، بِالإِضَافَةِ إِلَى أَنَّ مَعْلَمِ أَلْفَا كِرُونَبَاخِ لِلمَقْيَاسِ كُكُلِ أَكْبَر (96 %) ، وَعَلَى ذَلِكَ يُمَكِّنِ الإِعْتِمَادِ عَلَيْهَا فِي قِيَاسِ أْبْعَادِ التَّرَاة .

هَذَا يُؤَكِّدُ عَلَى أَنَّ الإِسْتَبْتِيَانَ يقيس ما بُنِي مِن أَجْلِهِ وَإِن جَمِيعِ البُنُودِ وَالْأْبْعَادِ وَاضِحَةٌ لِلْمُجَوِّدِينَ وَلَا يُوجَدُ فِيهَا غُمُوضٌ ، وَلَوْ قَامَ البَاحِثَانِ بِتَطْبِيقِ الإِسْتَبْتِيَانَ مَرَّةً ثَانِيَةً عَلَى نَفْسِ العَيِّنَةِ سَتَعْطِي نَفْسَ النَتَائِجِ تَقْرِيبًا ، مِمَّا يَدُلُّ عَلَى ثَبَاتِهِ .

- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

أولاً : التَّحْلِيلُ الوَصْفِيُّ لِلمَتَغِيرِ المَسْتَقِلِ الإِسْتِرَاتِيجِيَاتِ الوِظِيفِيَّةِ لِإِدَارَةِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ .

قام الباحثان بإيجاد الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف موضحة في الجدول التالي :

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

للاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التوفر
الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية	3.7903	0.58682	15.48	مرتفعة

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تأثير الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد البراعة التنظيمية دراسة ميدانية
على شركات قطاع البترول في مصر

مِنْ خِلَالِ الْجَدُولِ السَّابِقِ يُمَكِّنُ إِسْتِنْتَاجَ مَا يَلِي :

يَتَبَيَّنُ مِنَ الْجَدُولِ السَّابِقِ أَنَّ دَرَجَةَ تَوَفُّرِ مُؤَشِّرَاتِ الْمَتَغِيرِ الْمَسْتَقِلِّ لِدَوْرِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ كَانَتْ (مُرْتَفَعَةً) ، حَيْثُ بَلَغَ الْمَتَوَسِّطُ الْحِسَابِيُّ الْعَامُّ لِلْبُعْدِ (3.7903) ، بِانْحِرَافٍ مَعْيَارِيٍّ بَلَغَتْ قِيَمَتُهُ (0.5868) ، وَمَعَامِلُ اخْتِلَافٍ بَلَغَتْ قِيَمَتُهُ (15.48%) ، وَهِيَ نَسْبَةٌ أَقْصَى مِنْ (50%) مِمَّا يَعْدُ مُؤَشِّرًا عَلَى انْخِفَاضِ تَشْتَتِ الْبَيَانَاتِ عَنِ قِيَمِ وَسْطِهَا الْحِسَابِيِّ .

ثَانِيًا : التَّحْلِيلُ الْوَصْفِيُّ الْمَتَغِيرِ التَّابِعِ دَعْمَ الْبِرَاعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ بِبَعْضِهِ:

قَامَ الْبَاخِثَانِ بِإِيْجَادِ الْإِحْصَاءَاتِ الْوَصْفِيَّةِ لِأَبْعَادِ الْمَتَغِيرِ التَّابِعِ دَعْمَ الْبِرَاعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ بِبَعْضِهِ (إِسْتِغْلَالُ الْفُرْصِ الْمَتَاحَةِ - إِسْتِكْشَافُ الْفُرْصِ الْجَدِيدَةِ) وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ حِسَابِ الْوَسْطِ الْحِسَابِيِّ وَالْانْحِرَافِ الْمَعْيَارِيِّ وَمَعَامِلِ الْاِخْتِلَافِ لِعُنْصُرِ هَذِهِ الْأَبْعَادِ الثَّلَاثَةِ مُوضَّحَةً فِي الْجَدُولِ التَّالِي :

جَدُولُ (4) الْمَتَوَسِّطَاتِ الْحِسَابِيَّةِ وَالْانْحِرَافَاتِ الْمَعْيَارِيَّةِ وَمَعَامِلِ الْاِخْتِلَافِ لِأَبْعَادِ دَعْمِ

البراعة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
1	البعد الأول : استغلال الفرص المتاحة	3.8056	0.6953	18.3	1	مرتفعة
2	البعد الثاني : استكشاف الفرص الجديدة	3.7718	0.75642	20.1	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية لأبعاد دعم البراعة التنظيمية	3.7887	0.66468	17.5		مرتفعة

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي :

يتبين من الجدول السابق أنّ درجة توفّر مؤشرات أبعاد دعم البراعة التنظيمية (استغلال الفرص المتاحة - استكشاف الفرص الجديدة) كانت (مرتفعة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد دعم البراعة التنظيمية (3.7887) ، بانحراف معياري بلغت قيمته (0.66468) ، كما أنّ معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (17.5 %) وهي أقل من (50 %) مما يعود مؤشر على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي .

- اختبار الفرض البحثي :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ ، للمتغير المستقل نورا لاسرراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على المتغير التابع دعم البراعة التنظيمية ببعديها (استغلال الفرص المتاحة - استكشاف الفرص الجديدة) . ويتفرع منها الفرضيات الآتية :

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرض الفرعي الاول :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، لدور الاستراتيجيات

الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على بعد استغلال الفرص المتاحة.

جدول رقم (5) نموذج الانحدار البسيط لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

على بُعد استغلال الفرص المتاحة

Regression Weights					
معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الحرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
0.50	.000	4.197	0.152	0.64	الثابت
	.000	21.152	0.40	0.84	بعد استغلال الفرص المتاحة

المصدر من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS .

يَتَضَح مِنَ الْجَدُولِ السَّابِقِ مَا يَلِي :

- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة إلى أن مستوى المغنوية لهذا البعد أقل من (0.01) وهذا يدل على أن هذه الأبعاد معنوي ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على بُعد استغلال الفرص المتاحة .
- إشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة ، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وبُعد استغلال الفرص المتاحة .
- قيمة الانحراف المعياري أقل من (30%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج .
- يُلاحظ أن قيمة معامل التحديد $(2R)$ بلغت (0.50) أي أن المتغير المستقل (دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية) يُفسر (50%) من التغير الكلي في المتغير التابع (بُعد استغلال الفرص المتاحة) ، وباقى النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما لتأثير المتغيرات مُستقلة الأخرى وربما لعدم إدراج بعض المتغيرات التي كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج
- وبناءً على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل ، أي أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على المتغير التابع بُعد استغلال الفرص المتاحة بشركات قطاع البترول في مصر .

الفرض الفرعي الثاني :

- لَا يُوجَد تَأْثِيرٌ مَعْنَوِيٌّ ذُو دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ $\alpha = 0.05$ ، لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على بُعد استكشاف الفرص الجديدة .

جدول رقم (6) نموذج الانحدار البسيط لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على

بعد استكشاف الفرص الجديدة

Regression Weights					
معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية P-Label	النسبة الدرجة C.R.	الانحراف المعياري S.E.	β_i	المتغير المستقل
0.43	.000	3.272	0.176	0.58	الثابت
	.000	18.363	0.046	0.84	بعد استكشاف الفرص الجديدة

المصدر : من إعداد الباحثان إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight المحسوبة لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا البعد أقل من (0.01) وهذا يدل على أن هذه الأبعاد معنوي ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على بعد استكشاف الفرص الجديدة .
- إشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة ، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على بعد استكشاف الفرص الجديدة.
- قيمة الانحراف المعياري أقل من (30 %) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج .
- يُلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.43) أي أن البعد الأول للمتغير المستقل (دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية) يُفسر (43 %) من التغير الكلي في المتغير التابع (بعد استكشاف الفرص الجديدة) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما لتأثير المتغيرات مستقلة

الأخرى ، وربما لعدم إدراج بعض المتغيرات التي كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

- وبناء على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل ، أي أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على المتغير التابع بعد استكشاف الفرص الجديدة بشركات قطاع البترول في مصر .

يتضح للباحث من خلال نتائج التحليل التطبيقي مايلي :

يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على دعم البراعة التنظيمية ببعديها (استغلال الفرص المتاحة - استكشاف الفرص الجديدة) في شركات قطاع البترول في مصر .

ثامناً : أهم النتائج والتوصيات .

1 - تحليل نتائج متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل (دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية) .

تُشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن تصورات المديرين في شركات قطاع البترول في مصر (محل الدراسة) تُمارس إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة مُرتفعة وبمتوسط حسابي (3.6618) ، وهذا يدل على وعي هذه الشركات حول أهمية ممارسة هذه الاستراتيجيات .

المتغير التابع (دور البراعة التنظيمية ببعديه) .

تُشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن تصورات المديرين في شركات قطاع البترول في مصر (محل الدراسة) تُمارس البراعة التنظيمية (استغلال الفرص المتاحة - استكشاف الفرص الجديدة) بدرجة مُرتفعة وبمتوسط حسابي (3.7887) وهذا يدل على وعي هذه الشركات حول أهمية ممارسة البراعة التنظيمية.

2 - تحليل نتائج الفروض .

لَا يُوجَد أثر نو دَلَالَة إحصائية عند مُستوى دَلَالَة (0.05) لِلمتغير المُستقلّ دورالاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التّظيمية ببعديه (استغلال الفرص المتاحة - استكشاف الفرص الجديدة) في شركات بترول قطاع الأعمال في مِصر (محلّ الدراسة) وقد نَفَرَع من هذه الفرضية الرئيسيّة فُرصتان فرعية لمعرفة دورالاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التّظيمية ببعديه ، وقد توصلت الرّاسة إلى النّائج الآتية :

- تبيّن من نتائج اختبار الفرضية الرئيسيّة أنّ لِلمتغير المُستقلّ دورالاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية يُفسّر (50 %) من التّغير الكلي في المتغير التّابع استغلال الفرص المتاحة .

- تبيّن من نتائج اختبار الفرضية الرئيسيّة أنّ لِلمتغير المُستقلّ دورالاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية فسّر (43 %) من التّغير الكلي في المتغير التّابع استكشاف الفرص الجديدة .

3 - التوصيات .

في ضوء نتائج البحث يوصى الباحثان بأن تقوم الادارة العليا للشركات (محل الدراسة) بالآتي :

- زيادة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي للموارد البشرية للشركة من خلال أعداد كوادر ادارية مدربة وفق منهج علمي صحيح .

- تحديد المواصفات الوظيفية لكل مهنة او وظيفة واستقطاب وتعيين العاملين على اساس الخبرة والكفاءة من مصادر خارجية مع وضع سياسات توظيف واختيار واضحة تتمتع بالشفافية .

- ضرورة استقطاب واختيار الافراد الذين يتمتعون بقدرات ابتكارية وقدرات عالية على التعلم ليكون لديهم القدرة على تحقيق البراعة التنظيمية للشركة .

تأثير الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد البراعة التنظيمية دراسة ميدانية
على شركات قطاع البترول في مصر

- تحديد الإحتياجات التدريبية العاملين وتنمية مهارتهم مع وضع معايير واضحة وشفافة للمشاركة في برامج التدريب .
- التقييم الدورى لاداء العاملين مع ضرورة أبلغهم بنتائج تقييم أدائهم عن الفترة السابقة.
- وضع وتنفيذ نظام مكافآت فعال وبرنامج للحوافز يؤدي إلى تحسن مستويات أدأؤهم بما يشجعهم على القيام بمهام وظائفهم
- ان تستمر الشركة بالعمل على تطوير اليات تعزيز البراعة التنظيمية فيها بما يعكس حاجات ومتطلبات السوق .
- الإهتمام بتوعية المديرين بأهمية الأدوات والامكانيات والموارد المتاحة له فى مؤسسته ولورهم فى عمله وكيف عليه أن يرصدها ليعمل على استثمارها بأفضل الطرق والوسائل ومن ثم يعمل على تطويرها طالما كان ذلك ممكنا ومتاحا وبالتالي تحقيق البراعة التنظيمية فى الشركة .
- زيادة الوعى بأهمية توافر البراعة التنظيمية والقيام بعقد المدير المؤتمرات وورش العمل بين الحين والآخر .
- اهمية توافر مقومات البراعة التنظيمية والمتمثلة فى التعلم الاستكشافى والتعلم الاستغلالى وأهمية القيام بكافة الأنشطة التى تدعم ذلك والتى من خلالها يجب تحقيق التوازن بين كئتا العمليتين لدعم وتطوير البراعة التنظيمية وبما يضمن القيام بعمليات الابتكر المستمر داخل الشركة .
- الاهتمام بتطبيق وتفعيل دور البراعة التنظيمية لما لها من تأثير ايجابى على زيادة الأعمال فى شركات البترول فى مصر (محل الدراسة) من خلال الاستفادة من تجارب الشركات الأجنبية الناجحة لوضع مؤشرات محددة لتطبيقها .

- إقامة ورش عمل وتنظيم دورات تدريبية للمديرين لتطوير قدراتهم على وضع خطط مستقبلية تتمتع بالمرونة قادرة على التكيف مع التغيرات في ظروف البيئة الخارجية ، مع ضرورة القيام بالتغييرات المطلوبة لتحقيق أقصى حد من الاستكشاف للفرص الجديدة والاستغلال الأمثل للموارد الحالية .
 - استثمار المزيد من الاموال في الفرص الجيدة المتاحة لما في ذلك من أهمية في دعم دائها لفترات زمنية طويلة واستدامة تحقيقها ، مع توضيح أثر أبعاد البراعة التنظيمية للعلمين على تحسين الأداء لأن ذلك قد يحفزهم على المساهمة في تطوير أداءهم .
- 4 - الدراسات والبحوث المستقبلية .

- في ضوء أهداف الدراسة الحالية والنتائج التي توصلت إليها يرى الباحث حث الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية في مجال الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية وربط هذه المواضيع بمتغيرات أخرى وفيما يلي بعض الموضوعات المقترحة بموضوعات الدراسة الحالية :
- دراسة بعنوان أثر إستراتيجية التخطيط كأحد الإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية .
 - دراسة بعنوان أثر إستراتيجية التخطيط كأحد الإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية .
 - دراسة بعنوان دور العدالة التنظيمية في تحقيق البراعة التنظيمية .
 - دراسة بعنوان دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية .
 - دراسة موضوعات الدراسة الحالية بالتطبيق على قطاعات ومجالات ومؤسسات أخرى .

قائمة المراجع

أولاً : قائمة المراجع باللغة العربية :

- (1) بن عتر عبد الرحمن - إدارة للمورد البشرية لمفاهيم والأسس ، الأبعاد الإستراتيجية ، دل اليازورى العلمية للنشر ولتوزيع 2002 م . ص (44) .
- (2) رشيد بلال كامل عودة ورقة بحثية - أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية فى الكليات الأهلية بالعراق - 2018م .
- (3) مصطفى أمل محمد محمد - ورقة بحثية - أثر إستراتيجيات إدارة للمورد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإدارى لدى العاملين بالتطبيق على لعاملين بجامعة عين شمس - 2020م .
- (4) موسى هند - إستراتيجية إدارة للمورد البشرية وأثرها فى رفع مستوى الإنتاجية فى المنظمات الصناعية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة البلقاء لتطبيقية - الأردن - (2021م).
- (5) فحلة شملخ - أثر لبراعة تنظيمية فى تحقيق لميقة لتنافسية - رسالة ماجستير - فلسطين - 2020م.
- (6) وليد مروان المصرى - درجة ممارسة القيادة لتبادلية لدى مديرى للمدرس لتأوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم - رسالة ماجستير - فلسطين - 2020 م .
- (7) عامر سامح عبد المطلب إستراتيجيات إدارة للمورد البشرية - عمان 2011 م ص (15).
- (8) حسن، روية - مدخل إستراتيجى لتخطيط وتنمية للمورد البشرية، للدالجامعية 2005 م ص (22) .
- (9) عقلى عمر وصفى إدارة للموارد البشرية المعاصر - بعد إستراتيجى - ط (عمان : دار الأوتل للنشر - 2005 م) ص (13-15) .
- (10) سالم مؤيد سعيد وعلل هرموش صالح- إدارة للمورد البشرية- (طبخناد : د) - 1991 م ص (13-14) .
- (11) مقاط تامر حربى - البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمى - مرجع سابق - ص (23) .
- (12) أبوحطب عايدة محمد أحمد - البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية فى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية - جامعة الأقصى - 2021 م - ص (89-90).

- (13) مرر ملك مسعود محمود ، فوز على فرحان الحماد - استراتيجية إدارة للموارد البشرية وأثرها في تحسين البراعة التنظيمية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات اللؤلؤية الأرنئية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة البلقاء للتطبيقية - عام 2021 م ص (20-22).
- (14) د. الأنصاري محمد صبرى -القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية فى تحقيق لميزة للتنافسية بالجامعات المصرية (دراسة تطبيقية) جامعة بنى سويف - مجلة كلية التربية - عدد أكتوبر الجزء الأول - عام 2021 - ص (296-297) .
- (15) أبوحطب عليدة محمد أحمد - لبراعة للتنظيمية - مرجع سابق - ص ص (94-97).
- (16) مشاهرة هانى هاشم- عام 2022 - ص31- مرجع سابق .

ثانياً : قائمة المراجع باللغة الإنجليزية :

- (1) Hamoudi Haimer, The importance of developing human resources competencies for institutions: studying the case of the Maglawi Brothers Hospital in Melilla - Ph.D - Institute of Economic, Commercial and Management Sciences - Algeria - (2017).
- (2) Armando papa-JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT 2017.
- (3) Severgnini E.V.C. galdamez , V.A.Viera (2019) of The Effects of Exploration, Exploitation, and Ambidexterity on Software Firm Performance" RAC,rio de janeiro.
- (4) Yigit, M - Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and - Exploration in Organizations Unpublished master dissertation , Blekinge Institute of Technology School of Manageme , 2-13.
- (5) Celik- The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study master dissertation turkey-2.14.