



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

**استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها
على البراعة التنظيمية
(دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر الطبي في
مستشفى شيخان العام)**

سحر عبد الله ذنون يونس

رسالة دبلوم
إدارة أعمال

بإشراف
الأستاذ المساعد

الدكتورة ميسون عبد الله أحمد

**استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها
على البراعة التنظيمية
(دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر الطبي في
مستشفى شيخان العام)**

رسالة قدمت إلى

**مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي
في إدارة الأعمال**

من قبل

سحر عبد الله ذنون يونس

بإشراف

الأستاذ المساعد

الدكتورة ميسون عبد الله أحمد



﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ

ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴿٧٦﴾

سورة يوسف

الآية (76)

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر الطبي في مستشفى شيخان العام) للطالبة (سحر عبد الله ذنون السليم) قد جرت تحت اشرافي في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. ميسون عبد الله احمد

التاريخ: / / 2020م

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة بـ (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر الطبي في مستشفى شيخان العام) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الاسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الاسم: صالح محمد عبدالله العبيدي

التاريخ: / / 2020م

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين اللتين تقدم بهما المشرف والمقوم اللغوي أرشح هذه الرسالة

للمناقشة

التوقيع:

الاسم:

التاريخ:

إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات المقدمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات

العليا أرشح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. معن وعد الله المعاضيدي

التاريخ: / / 2020م

الاهداء

إلى الهادي الامين معلم البشرية أجمعين الهادي

محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة

والذي العزيز

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب

أمي الغالية

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي ويسرت لي الصعاب

عمتي الغالية

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي

إخوتي وأخواتي وأهلي جميعاً

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي

أصدقائي

إلى أساتذتي الأعزاء

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا الجهد المتواضع، سائلاً الله العلي القدير أن ينفعنا ويمدنا

بتوفيقه

الباحثة

شكر وتقدير

في البداية، الشكر والحمد لله، جل في علاه، فالإيه يُنسب الفضل كله في إكمال -
والكمال يبقى لله وحده- هذا العمل. وصلاة الله وسلامه على سيد الكونين خاتم المرسلين نبينا
محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى آله الطيبين الطاهرين.

وبعد

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الدراسة إلا أن أتوجه بشكري وامتناني إلى
الأستاذة مشرفتي الدكتورة "ميسون عبد الله أحمد" على الجهد الذي بذلته معي من متابعة وتدقيق
طوال فترة اتمامي لهذه الدراسة وأدعو الله عز وجل أن يجزيها الخير على عملها وأن يفتح عليها
بالمزيد من العلم والعطاء الدائم وان يمدّها بالصحة والعافية.

كما يطيب لي أن أتقدم بفائق التقدير والاحترام إلى أساتذة قسمي الأفاضل قسم إدارة
الأعمال والشكر موصول إلى السادة المحكمين الذين كانت لإسهاماتهم العلمية عظيم الأثر في
توجيه استمارة الاستبيان نحو وجهتها الصحيحة.

ويدفعني واجب الوفاء والتقدير ان اتقدم بالشكر الجزيل وخالص امتناني واعتزازي إلى
والديّ حفظهما الله وعمتي الغالية، وإخوتي وأخواتي الاعزاء، واهلي جميعاً أدامهم الله وحفظهم.
كما واتقدم بوافر شكري إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في اتمام وإنجاز هذا
الجهد المتواضع.

والله الموفق

الباحثة

سحر عبد الله ذنون السليم

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى تحديد علاقة الارتباط والاثـر بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعاد البراعة التنظيمية في مستشفى شيخان العام. وتناولت الدراسة الحالية لموضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على البراعة التنظيمية، إذ حاولت تقديم تصور واضح في الجانب النظري وإجابات واضحة في الجانب الميداني بشأن متغيراتها، لاسيما البعد المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ(إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تفويم الاداء، استراتيجـية الرواتب والأجور) في حين يتمثل البعد المعتمد البراعة التنظيمية المتمثلة بـ(الاستغلال، والاستكشاف، والهيكل المرن) و اختبرت الدراسة في مستشفى الشيخان العام. إذ اعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني، وجرى الوصف وتشخيص متغيرات الدراسة، وتحليل أهميتها.

استخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبية SPSS الاصدار (24 Version)

وفي ضوء ذلك حُددَ عدد من التساؤلات البحثية لتكون حدود الدراسة على النحو الآتي :

1- ما مستوى توافر متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في المستشفى المعنية بالدراسة؟

2- هل يوجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي ؟

3- هل يوجد اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في المستشفى المبحوث على المستوى الكلي والجزئي؟

وقد تم وضع مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة التأثيرية بين البعدين بمتغيراتها ووضحت مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها باستعمال بعض الأدوات الاحصائية للبيانات المجمعة من خلال استمارة الاستبيان عن المستشفى المعني بالدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية على المستويين الجزئي والكلي.
2. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية على المستويين الجزئي والكلي.

وختمت الدراسة بجملة من التوصيات الضرورية للمستشفى المعني بالدراسة أهمها:

1. تعزيز وعي المدراء بالمستشفى المبحوثة بما فيهم مدير الموارد البشرية بأهمية البراعة التنظيمية فضلاً عن توعيتهم بأهمية المورد البشري ودوره في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال استثماره أفضل استثمار، وتطوير وصيانتها بكلف مناسبة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، البراعة التنظيمية، الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ- ب	المستخلص
ت - ث	قائمة المحتويات
ج - ح	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
1	المقدمة
13-2	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة
8-3	المبحث الأول: الدراسات ذات العلاقة
13-9	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
38-14	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة
22-15	المبحث الأول/ الحور الاول: مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها
30-23	المحور الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار وظائفها
38-31	المبحث الثالث: البراعة التنظيمية المفهوم والخصائص والمتطلبات والأبعاد
58-39	الفصل الثالث: الاطار الميداني للدراسة
41-39	أولاً: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة
58-41	ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

62-59	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
61-60	المبحث الأول: الاستنتاجات
62	المبحث الثاني: التوصيات
69-63	قائمة المصادر
76-70	الملاحق
A	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	ت
12	الاتساق الداخلي وفق معامل كرومباخ ألفا للمتغيرات	1
17	مراحل التطور التاريخية لتطور مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.	2
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
40	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	4
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	5
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية	6
42	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية التوظيف	7
44	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستراتيجية التدريب والتطوير	8
46	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية تقييم الأداء	9
48	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية الأجور والرواتب	10
50	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستغلال الأمثل للفرص	11
52	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستكشاف الفرص	12

54	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للهيكل التنظيمي المرن	13
55	نتائج علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية على المستوى الكلي	14
56	علاقة كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية	15
57	علاقة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية على المستوى الكلي	16
58	أثر كل بعد من أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية	17

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	ت
10	مخطط الدراسة	1
32	مفهوم البراعة التنظيمية	2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	ت
75-70	استمارة الاستبانة	1
76	أسماء السادة المحكمين	2

المقدمة

تعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمختلف متغيراتها جزءاً من الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتتكامل معها، وتتسق جهودها لتلبية متطلباتها من العناصر البشرية الكفوءة؛ لذا فهي تسهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بالتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى، أي أنها تركز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة لتساعدها في تحسين قدرة المنظمة التنافسية فهي الخطة الشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال للأفراد لغرض انجاز المهام وتحقيق الأهداف، كما أن البراعة التنظيمية من المواضيع التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الاستراتيجية خلال العقد الماضي على اعتبار أن منظمات الأعمال الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن حيث يمكن لمنظمات الأعمال البحث عن امكانيات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظيف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة وذلك من خلال هيكل تنظيمي مرن.

واستناداً لما تقدم، سعت الدراسة إلى توظيف إطار نظري يتضمن متغيري الدراسة بهدف بلورة مفاهيمها وأهميتها، كذلك إمكانية قياس مدى استجابة الميدان المبحوث (أفراد عينة الدراسة) بهدف التوصل إلى نتائج تعكس اختبار فرضيات الدراسة حول علاقات الارتباط والأثر. شملت الدراسة أربعة فصول رئيسية: تضمن الفصل الأول الاطار النظري للدراسة وضم مبحثين تناول المبحث الأول/ الدراسات ذات العلاقة فيما تضمن المبحث الثاني/ منهجية الدراسة. أما الفصل الثاني فتناول مبحثين تم تقسيم المبحث الأول إلى محاورين، اثنين المحور الأول ضم مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها اما المحور الثاني فضم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في اطار وظائفها في حين تناول المبحث الثاني: البراعة التنظيمية من حيث المفهوم والخصائص والمتطلبات والابعاد. أما الفصل الثالث استعراض الإطار الميداني للدراسة. وخصص الفصل الرابع لاستعراض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وكذلك التوصيات الضرورية التي جاءت بها الدراسة وذلك من خلال مبحثين تضمن المبحث الأول الاستنتاجات الدراسة فيما تضمن المبحث الثاني: أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تهدف الباحثة من خلال هذا الفصل عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة فضلاً عن عرض وتوضيح للمنهجية المعتمدة وبيان أهدافها وأهميتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة. واستناداً على ما سبق تضمن هذا الفصل بحثين وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: الدراسات ذات العلاقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الأول

الدراسات ذات العلاقة

تسعى الباحثة من خلال هذا المبحث إلى استعراض عدد من الدراسات ذات العلاقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى دراسات متعلقة بالبراعة التنظيمية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: دراسات متعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

دراسة الطعان 2013	
عنوان الرسالة	أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل. The Impact on Resource Management Strategies on Achieving Strategic Success A field study in the Iraqi Ministry of Transport.
هدف الرسالة	التعرف على أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي بوصفها متغيرات وترسيخ ثقافة منظمة لدى عينة الدراسة، وتوضيح طبيعة الأثر ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية.
المنهج المعتمد	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	تمت الدراسة في بعض شركات وزارة النقل كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة لسكك الحديد، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري
أهم الاستنتاجات	تفعيل استراتيجية تحليل الوظيفة على كافة الوظائف في الوزارة والقطاعات التابعة لها لتطبيق مواصفات الجودة العالمية ISO في محاولة للوصول إلى مصافي الدول المتقدمة بما يحقق رغبة الزبون في ايجاد وخدمات ما على مواصفات الجودة

دراسة الاحمر (2007)	
عنوان الدراسة	تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات العمليات The influence of human resource management strategies .on operations strategies
هدف الدراسة	تحديد أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة ودورها في تسهيل تطبيق أي تركيز من تراكيز استراتيجيات العمليات. استطلاع رأي عينية البحث حول مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات العمليات.
المنهج المعتمد	المنهج الوصفي التطبيقي
مجتمع الدراسة وعينتها	موقع الدراسة الشركة العامة للصناعات الكهربائية حجم العينة (60)
أهم الاستنتاجات	وجود توافق قائم ملحوظ بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمليات (متغيرات الدراسة) داخل الشركة بالطريقة المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق نجاح تطبيق استراتيجيات العمليات وبمرونة عالية جدا وهذا له أثره الكبير في رفع مستويات التقدم والنجاح في أداء المنظمة.

دراسة (Baeandh Lawler: 2000)	
عنوان الدراسة	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتنظيم في كوريا Resource management and organization strategies in Korea.
هدف الدراسة	قياس علاقة قيم الإدارة العليا مع إدارة الموارد البشرية معتمدة الأخير كمصدر للميزة التنافسية
المنهج المعتمد	الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة شملت (138) شركة في كوريا
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة

ثانياً: دراسات متعلقة بالبراعة التنظيمية

دراسة عويس (2015)	
عنوان الرسالة	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية واثريها على الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية The role of human resource management practices in building organizational prowess and their impact on organizational performance: an applied study on small and medium industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia.
هدف الرسالة	التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة إضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة
المنهج المعتمد	الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	أجريت الدراسة على عينة قوامها (275) شركة في المملكة العربية السعودية
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تهتم في بناء وتفسير البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة، كما أن البراعة التنظيمية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة

دراسة الجبوري 2011	
أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وأسيا سيل في العراق The effect of organizational prowess in Achieving. strategic flexibility, a comparative field study between Zain and Asiacell in Iraq.	عنوان الرسالة
تحديد مدى ممارسة شركتي زين وأسيا سيل للبراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية ، تحديد أثر بيان البراعة التنظيمية بأبعادها على المرونة الاستراتيجية.	هدف الرسالة
الوصفي التحليلي	المنهج المعتمد
اختبرت الدراسة في قطاع الاتصالات المستقلة في العراق وبالتحديد في شركتي زين وأسيا سيل .طبقت الدراسة على (72) مديرا.	مجتمع الدراسة وعينتها
توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية وان البراعة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية.	أهم الاستنتاجات

دراسة (Luu 2016)	
Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence.	عنوان الدراسة
هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي من جهة، إضافة إلى التعرف على العلاقة بين التشارك المعرفي ورشاقة سلسلة التوريد، والدور المعدل للذكاء التنظيمي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام.	هدف الرسالة
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المعتمد
تمت الدراسة في عينة قوامها (381) شركة من شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام	مجتمع الدراسة وعينتها
توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي، كما ان هناك علاقة إيجابية بين كل من بين التشارك المعرفي ورشاقة سلسلة التوريد، وإن هناك دوراً وسيطاً للتشارك المعرفي بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد وأخيراً هناك دور معدل للذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام.	أهم الاستنتاجات

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات ذات العلاقة

يمكن القول إن المجالات التي استفادت منها هذه الدراسة مما سبق ذكره من دراسات يمكن تلخيصه بالاتي:

- 1- يساعد في بناء منهجية الدراسة الحالية، خاصة في إعداد استمارة الاستبيان وذلك لأنها تسهم في إيضاح المنهجية الملائمة لاتباعها بناء على ما تم اتباعه واستخدامه.
- 2- الإسهام في بناء بعض الإطار النظري للدراسة.
- 3- الإهتمام لبعض المراجع والمصادر التي لم يتسن للباحثة معرفتها والإطلاع عليها من قبل.
- 4- تشخيص الأبعاد والمرتكزات الأساسية التي قامت عليها هذه الدراسة.
- 5- تمثل تراكماً فكرياً أتاح للباحثة الانطلاق منها لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة.

رابعاً: مجالات تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات ذات العلاقة.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات ذات العلاقة بكونها

1- تناولت الدراسة الحالية لموضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على البراعة التنظيمية وهذا مالم تتطرق إليه الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحثة، بما يمكن أن يكون ربط منهجي بينهما.

2- اختلاف الميدان حيث لم تجد الباحثة دراسة انتخبت مستشفى شيخان العام كميدان لاختبار الموضوع.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

تمهيدا للإطار الميداني تعرض الدراسة الحالية من خلال هذا المبحث مشكلة الدراسة وأهميتها وهدفها ومخططها وفرضياتها فضلا عن الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وكما يأتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

أسهمت التطورات العلمية للإدارة في ابراز العديد من المفاهيم المعاصرة التي أصبحت ضرورة ملحة في ظل معطيات البيئة الراهنة، من بينها الموضوعات التي تناولتها الدراسة الحالية وعلى الرغم من مناقشتها من خلال دراسات وبحوث في الحقبة السابقة إلا إنها لم نجد دراسة محلية تناولت كلا المتغيرين، فضلا عن حاجة الميدان المبحوث لمثل تلك الدراسة من خلال اطلاع الباحثة وقيامها بالزيارة الاستطلاعية للميدان، وبناءً على ذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى ارتباط وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، من هنا فان الاشكالية الأساسية المطروحة في هذا الدراسة تتجلى في التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى توافر متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في المستشفى المعنية بالدراسة؟

2- هل يوجد أثر معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية في المستشفى المبحوث على المستوى الكلي والجزئي؟

3- هل يوجد علاقة ارتباط ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في المستشفى المبحوث على المستوى الكلي والجزئي؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من خلال الآتي:

1- أهمية الدراسة على المستوى الأكاديمي : تتجلى بما ستفصح عنه اجابات تساؤلات مشكلة الدراسة النظرية بوصفها ستوفر إطارا نظريا يعد اسهاماً متواضعاً يضاف إلى المعرفة بخصوص متغيرات الدراسة.

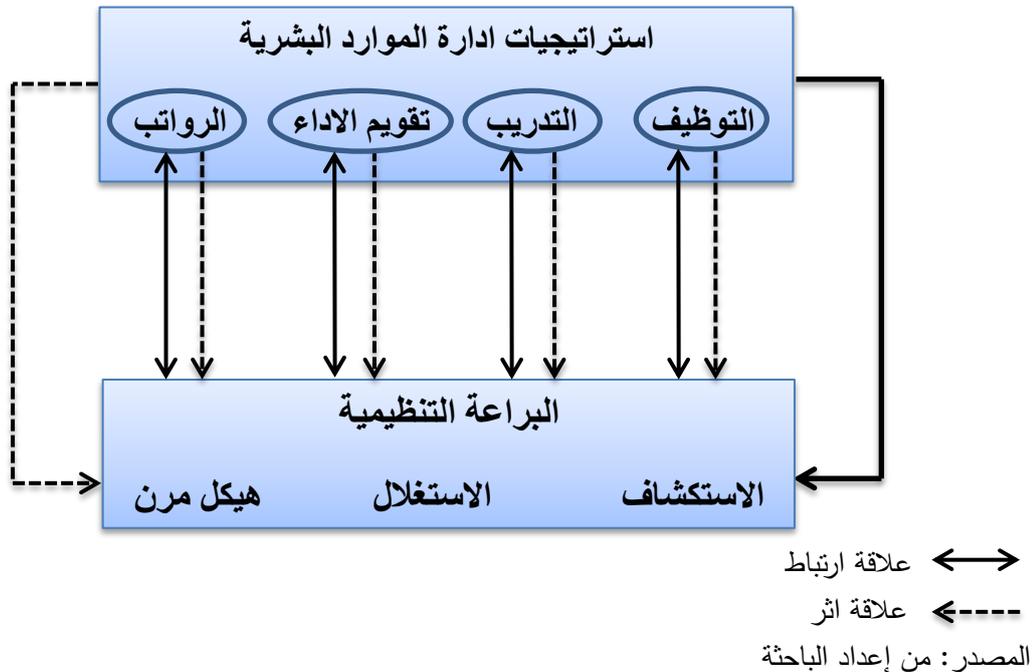
2- أهمية الدراسة على المستوى الميداني: تنعكس من خلال تطبيق المفاهيم والافكار النظرية للدراسة في ميدان العمل وكذلك اختبار علاقة الارتباط ولأثر بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تم تحديد عدد من الأهداف للدراسة الحالية وكالاتي:
- 1- تغطية نظرية متواضعة عن متغيرات موضوعات الدراسة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية)
 - 2- التعرف على مدى توافر أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية في المستشفى المبحوث.
 - 3- تحديد علاقة الارتباط والأثر بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد البراعة التنظيمية في المستشفى المبحوث.
 - 4- تقديم توصيات للمستشفى قيد الدراسة في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من حقائق علمية ونتائج عملية.

رابعاً: المخطط الافتراضي

تم وضع المخطط الفرضي للدراسة وكما موضح في الشكل الآتي، لبيان علاقات الارتباط والتأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية.



الشكل (1)
مخطط الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

تمثل فرضيات الدراسة حلولاً متوقعة تتسجم مع التساؤلات في مشكلتها واستناداً لمعطيات مخططها الافتراضي اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد ارتباط معنوي ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد ارتباط معنوي بين استراتيجية التوظيف والبراعة التنظيمية.
 - 2- لا يوجد ارتباط معنوي بين استراتيجية التدريب والتطوير والبراعة التنظيمية.
 - 3- لا يوجد ارتباط معنوي بين استراتيجية الرواتب والأجور والبراعة التنظيمية.
 - 4- لا يوجد ارتباط معنوي بين استراتيجية تقييم الأداء والبراعة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لاستراتيجية التوظيف في البراعة التنظيمية.
- 2- لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير في البراعة التنظيمية.
- 3- لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لتقييم الأداء في البراعة التنظيمية.
- 4- لا يوجد أثر معنوي من الناحية الإحصائية لاستراتيجية الرواتب والأجور في البراعة التنظيمية.

سادساً : أساليب جمع البيانات

- اعتمدت الباحثة أكثر من أسلوب لجمع البيانات للوصول إلى نتائج الدراسة من خلال:
- 1- الجانب النظري للدراسة : اعتمدت الباحثة لاستكمال الإطار النظري على ما هو متوافر من المصادر العربية والاجنبية من الكتب والدوريات والرسائل والاطاريح التي بإمكانها أن تغطي الإطار النظري للدراسة فضلاً عن الاستفادة من شبكة الانترنت .
 - 2- الجانب الميداني للدراسة : اعتمدت الباحثة في توفير بيانات الجانب الميداني على استمارة الاستبانة التي تضمنت مقدمة وجزأين، اشتمل المقدمة على توضيح الغاية من هذه

الاستبانة، وحث عينة الدراسة على الإجابة على وفق ما يرونه مطابقا فعلا في المستشفى، وليس على أساس ما يرونه صائبا مع التأكيد طابع السرية والأمانة العلمية لإجاباتهم، أما الجزء الأول فقد تضمن (6) فقرات اختصت بالبيانات الشخصية، التي تمثل البيانات المتغيرات المتقلة التي تؤثر على استجابة المبحوثين على بنود الاستبانة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) في حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة (34) فقرة موزعة على المتغيرات الرئيسية والفرعية الخاصة بالدراسة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، البراعة التنظيمية). واستعمال الدراسة مقياسين، الاول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على المصادر التالية في وضع الفقرات (العاني 2002، الأحمر 2007) والثاني : البراعة التنظيمية بالاعتماد على (المحاسنة 2017، الباشقالي والداؤد، 2015). والتي يمكن الاطلاع عليها وفق الملحق رقم (1)

سابعاً: الصدق الظاهري

تم اختبار الصدق الظاهري للأستبانة من خلال الاسترشاد بآراء عدد من المحكمين (ملحق 2) للتأكد من صحة فقرات الاستبانة ووضوح العبارات وسهولة فهمها وتم إجراء بعض التعديلات وإعادة صياغة الفقرات لتكون أكثر وضوحا بناءً على ملاحظاتهم.

ثامنا: الاتساق الداخلي

لغرض اختبار محتوى الاستبانة، فقد قامت الباحثة باختبار الاتساق الداخلي (الارتباط) بين المقاييس بين بعدي الدراسة (الاستبانة) تم إدخال كل بعد رئيسي في تحليل Gronbach Alpha من أجل التوصل إلى الثبات الكلي لفقرات الاستبانة ككل والجدول (1) يوضح دلالة ثبات فقرات الاستبانة على المستويين الجزئي والكلي.

الجدول (1)

الاتساق الداخلي وفق معامل كرومباخ ألفا للمتغيرات

أبعاد الدراسة	عدد الاسئلة	معامل الثبات
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	18	0.81
البراعة التنظيمية	16	0.83

المصدر: إعداد الباحثة وفق مخرجات نظام Spss

تاسعاً: حدود الدراسة

- 1- الحدود الزمنية: امتدت المدة الزمنية لحدود الدراسة للفترة من (2020/7/1) ولغاية (25/10/2020)
- 2- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مستشفى الشيخان العام التابع لمحافظة نينوى.
- 3- الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة الحالية 60 طبيباً من الكادر الطبي في مستشفى الشيخان العام.

عاشراً: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر المناهج ملاءمة مع موضوع الدراسة الحالية.

أحد عشر: الأساليب الإحصائية المعتمدة :

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها اعتمدت الباحثة على برنامج SPSS كحزمة برمجية لتحليل البيانات باعتماد:
- 1- الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات المئوية.
 - 2- معامل كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.
 - 3- معامل ارتباط بيرسون
 - 4- الانحدار المتعدد لقياس الأثر.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى تناول الأطر النظرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية من خلال تسليط الضوء على المباحث التي قد تساعد في وضع الأطر المساندة لدعم الجانب الميداني من الدراسة ويتضمن الفصل المباحث الآتية:

المبحث الاول/المحور الأول: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها.

المحور الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار وظائفها.

المبحث الثاني: البراعة التنظيمية المفهوم والخصائص والمتطلبات والأبعاد.

المحور الأول

مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها

يهدف هذا المبحث إلى تقديم تغطية نظرية لمفاهيم وأساسيات موضوع الدراسة الحالي، وذلك عبر عرض مفهوم استراتيجية الموارد البشرية، ومن ثم التعرف على أهميتها وأهدافها، من خلال مراجعة أهم المصادر الخاصة بذلك، وكالآتي:

أولاً: مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

تركز استراتيجية إدارة الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها لتساعدها في الإبقاء على قدرتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل (لخضر، 2014-2015، 215) لذلك فإن نجاح المنظمات المعاصرة مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها سواء كانت هذه الوظائف في إطار اختيار الموارد البشرية أو تدريبهم وتطويرهم أو تقويم أدائهم أو إدامتهم والاحتفاظ بهم، أو من خلال تصميم برامج جيدة للمكافآت والحوافز (فضيلة ومنير، 2017، 51)

وتعددت جهات النظر التي اعتمدها الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وذلك حسب المراحل التاريخية التي مر بها هذا المفهوم، وما يوفق آراء الباحثين ومنظورهم الخاص، حيث أشار (Clark, 1993, 2) بأنها مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة لغرض الوصول إلى أربعة أهداف بأقصى ما يمكن وهي التكامل المنظمي وقبول العاملين وانتمائهم والمرونة والنوعية، فيما عرف (Noeetal, 1994, 45) استراتيجية الموارد البشرية بأنها نمط من استخدام الموارد البشرية المخططة والنشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها، في حين يرى (Ivanceviche, 1995, 3) بأنها تلك الوظيفة التي تنجزها المنظمات والتي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للعاملين باستخدام سياسات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية والفردية، وتتنظر (عباس، 2003، 27) إلى استراتيجية الموارد البشرية بأنها الاستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري، فيما يرى (الاحمر، 2007، 42) بانها الفلسفة الأساسية والمركزية في كيفية إدارة وتنظيم الموارد البشرية وترجمة ذلك في سياسات وممارسات خاصة

بإدارة الموارد البشرية فضلاً عن السياسات والممارسات لتحقيق عملية التكامل والانسجام بين الجميع داخل المنظمة. (Armstrong, 2009, 115) بأنها عبارة عن نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المنظمة في شكل سياسات وبرامج بشأن توفير الموارد إدارة الأداء التعلم والتطور والمكافآت وعلاقات الموظفين، ويشير (الطعان، 205، 2013) إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها عملية وضع استراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال أما (جثير وحسن، 2016، 107) فيرى بأنها عبارة عن خطة عمل لتطوير الموارد البشرية كافة وتوضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة والمؤثرة أو التي يمكن ان تؤثر على مستقبل الأعمال وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة.

واستناداً إلى ما سبق، فمن الممكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تستند على تخطيط وتوجيه الأفراد بناء على أهداف الأفراد والإدارة التي ترغب في الوصول إليها، ومتابعتهم من خلال تقييم الأداء، ومنحهم التدريب والتأهيل اللازم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وما يناسب الوظيفة التي يشغلونها من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين المنافسة.

إن مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية قد مر بمراحل عدة في مسيرتها نحو البناء، وكل مرحلة قدمت رصيد معرفي هام تنوعت بين مدارس ومحطات فكرية أدت إلى تعزيز مكانة العنصر البشري والاهتمام به ويوضح الجدول 2 هذه المراحل بشكل متسلسل وأهم الاسهامات الفكرية التي تناولتها كل حقبة زمنية.

جدول (2)

أهم المحطات التاريخية لتطور مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المرحلة التاريخية	المعلم الزمني	الاسهام الفكري
1- العصور القديمة (الفراعنة والآشوريين والإغريق)	عصر ما قبل الميلاد	وضع سياسة للأجور والمنح والاهتمام بالتخطيط (سور الصين، بناء الاهرامات، حدائق بابل) مع عدم الاهتمام بتحسين ظروف العمل.
2- ما قبل الثورة الصناعية	قبل القرن 17	تميزت بظهور الأعمال اليدوية وبعض الافكار التي ارتبطت بإنتاجية العامل وكفاءته وكذلك بروز بعض المفكرين كأدم سميث
3- مرحلة الثورة الصناعية	منتصف القرن 19	ظهور الاصلاحات المتعلقة بالموظفين كالتقابات والمطالبة بتحسين أوضاع العمل في الدول الصناعية والحقوق الوظيفية
4- مدرسة الإدارة العلمية Frederikw. Taylor	1911 تاريخ صدور كتاب تايلور مبادئ الإدارة العلمية	القياس العلمي للعمل والبحث عن أفضل الأساليب للاختيار والتدريب وتحفز العمال ودراسة آراءهم
5- النمـوذج البيروقراطي Max we bar	1920-1864	التركيز على التنظيم الهرمي للسلطة وتتميط العمل وعلى كفاءة وتخصيص العمال وتأمين الأجر والوظيفة لتحقيق الاستقرار الوظيفي.
6- ظهور علم النفس الصناعي	1913 تاريخ صدور كتاب Munsterberg	التأكيد على دور علم النفس في تحديد وتغيير دوافع العمل وتوجهاتهم وتأثير ذلك على نمط أدائهم للعمل
7- الحرب العالمية الاولى	1918-1914	التأكيد على برامج الرعاية وتحسين ظروف العمل والمعيشة لسد حاجات الحرب (الرجال في الحرب والنساء في المصانع)
8- مدرسة العلاقات الإنسانية جورج التون مايو	1927 صدور أبحاث مايو التي أجريت في مصنع westenelectric	ركزت على العلاقات الإنسانية بين العمال وأهمية أسلوب العمل كفريق في تحقيق الكفاءة والفعالية

9- مدرسة العلوم السلوكية	1940	التركيز على المحددات الأساسية لسلوك العمال وانعكاسها على أداءهم وذلك باستعمال المنهج التجريبي
10- الحرب العالمية الثانية	1945-1939	ظهور اخصائي الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية للإشراف على شؤون الاستخدام لسد حاجيات الحرب (ضابط موظف)
11- نظريات التحفيز	1954 تاريخ صدور كتاب أبراهام ماسلو "الدافعية والشخصية"	التركيز على أهمية العناية برغبات العمال وربط نوعية الحوافز المقدمة مع نمط الأداء المطلوب ودورها في تحقيق الرفاه الوظيفي.
12- ظهور مفهوم إدارة الأفراد	من 1960 إلى 1980 تقريباً	فرضت ظروف التصنيع والبناء وشدة المنافسة والعولمة تخصص إدارة متخصصة في شؤون العمال وتوظيفهم
13- ظهور إدارة الموارد البشرية	مع بداية 1980	العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة وهو أساس القيمة المضافة والعمل هم شركاء الأجراء
14- استراتيجية إدارة الموارد البشرية	مع بداية 2000	إدارة الموارد البشرية تعد وظيفة استراتيجية وربطها باستراتيجية المنظمة واعتبار الموارد البشرية أساس تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: لخضر، حرز الله محمد، 2015، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكره، رسالة ماجستير، جامعة السودان، ص 42.

ثانياً: أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية

لاشك ان موضوع أهمية استراتيجية الموارد البشرية قد بحث فيه كثير من الباحثين، وقيل الكثير بشأن أهمية العنصر البشري وذلك لما تفرضه أهمية هذه الاستراتيجية فعلاً في واقع الحال، ذلك لان الأفراد العاملين في المنظمة يمثلون أهم المصادر التي تمتلكها المنظمة فهم الذين يبنون المنظمة ويساعدون في نموها (الحمادي، 2000، 41).

ولتكون المنظمات ناجحة وتحقق سبق على منافسيها وتستمر بنجاح يجب أن تتمكن من بناء أو خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين وهذا لا يتم لا عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة يكون من الصعب على المنافسين تقليدها، عكس المصادر الأخرى كالتيكنولوجيا وما شابه التي تتسم بسهولة التقليد من قبل المنظمات المنافسة لذلك فإن المنظمات تعول على المورد البشري كثيراً كونه يعد أعلى قيمة تمتلكها المنظمة

(Stewart & Brown, 2009, 51)، وتعمل على تحسين موقعها التنافسي من خلال تطوير الكفاءة البشرية في المنظمة وربط أهداف إدارة الموارد البشرية بأهداف المنظمة الاستراتيجية واصبحت اليوم استراتيجية الموارد البشرية تمثل أحد مدخلات الاستراتيجية الشاملة للمنظمة إذ يكمن دورها في جلب العناصر الكفوءة للمنظمة وتطويرهم والحفاظ عليهم (عبد الله واخرون، 2019، 75) وهذا الأمر أدى بالمنظمات على الاخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوافرة لديها سواء في مرحلة الإعداد للاستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ (سامي، 2007، 81).

وتكمن أهمية البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية باستثمار الموارد البشرية بشكل اكثر كفاءة وفاعلية من خلال مجموعة من الأمور كما يراها (Anthony, 2001, 75):

- 1- عاملين اكثر رضا بما يعزز امكانياتهم الذاتية وتطويرها.
- 2- تشجيع السلوك المبادر للأفراد العاملين بدلاً من رد الفعل.
- 3- ان يتم منح العاملين فرص متساوية للأجور والحوافز كل حسب جهده.
- 4- الاختبار المستمر للاقتراحات وتحفيز السلوك وحث التفكير الحاسم.
- 5- كما يجب تحديد الفجوة من بين الواقع الحالي أو الراهن والرؤيا والتطلعات المستقبلية
- 6- تحديد محددات وفرص الموارد البشرية.
- 7- ايجاد رابط وعلاقة مشتركة بين المنظمة والأفراد.

كما وان هناك العديد من العوامل التي حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية اشارت إلى أهمها (الحمداي، 2000، 42)

- 1- تنمية العنصر البشري وتطويره وحياته ورفع معنوياته فضلاً عن الاستخدام الأمثل له وذلك لكونه أصلاً مهماً من أصول المنظمة له تأثير جوهري على الإنتاجية.
- 2- كما وأن التحديات والتطورات التكنولوجية الحديثة وما صاحبها من تعقيد في حجم المنظمات والزيادة فيها أكدت على ضرورة الابقاء على قوة عاملة ذات مهارات وكفاءات عالية والمحافظة عليها لتسهم في تطوير الإنتاجية وزيادتها وتدعيم المركز التنافسي للمنظمات.
- 3- ضغوط المؤثرات البيئية الخارجية والداخلية، وما تستلزمه من السعي للتكيف مع تلك العوامل والمتغيرات بما يكفل تحقيق مصالح المنظمة والبيئة فضلاً عن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة تجاه المجتمع.
- 4- اتساع حجم المنظمات وما رافقه من زيادة في عدد العاملين وطبيعة أعمالهم والمشاركات المرتبة عليها إذ بات من الضروري التوفيق بين حاجات العاملين وحاجات المنظمة للحد من

مشاكل الإحباط والغياب ودوان العمل وتقييم الأداء التي تشكل بمجموعها كلفاً باهضة على المنظمات اليوم.

5- حاجة المنظمات إلى برامج فعالة لإدارة الموارد البشرية لتطوير الإنتاجية وتحسينها كبرامج الاختبار والتدريب والتحفيز وعلاقات العمل.

ويرى (السبعوي، 2011، 31) بأن لإستراتيجية الموارد البشرية أهمية تستمد من خلال:

1- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة، مما يضمن قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

2- التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمة وتبادل التأثير لكل طرف فيها على الآخر.

3- توجيه موارد المنظمة (الموارد البشرية) إلى تحقيق أهداف المنظمة.

4- أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة.

5- توصية أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه الذي تسير فيه أنشطة المنظمة.

ويشير (القاضي، 2016، 21) بأن بإمكان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ان تحقق

العديد من الفوائد للمنظمة وكما يأتي:

1- انجاز أهداف المنظمة ومن ثم بقائها.

2- دعم ومشاركة في تنفيذ إستراتيجيات الأعمال للمنظمة.

3- خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

4- تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة.

5- زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.

6- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

7- تفعيل التعاون بين قسم إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

كما وتبرز أهمية الموارد البشرية من خلال الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين واكفاء في تلبية رغبات الزبون. (الدهان، 2007، 45)، ويرى (الأحمر، 2007، 45) بان التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور ادارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

وبناءً على ما سبق فإن أهمية استراتيجية الموارد البشرية نابعة أساساً من كونها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في وضع استراتيجيتها العامة ولا يمكن أن تنجح الاستراتيجية العامة إلا من خلال امتلاك استراتيجية ناجحة في إدارة الموارد البشرية ذلك لأن أي نجاح لها يصب في نجاح استراتيجية الأعمال وأي اخفاق أو قصور يؤثر وبغلاقة طردية على استراتيجية الكلية المنظمة.

ثالثاً: أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

ان الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات الصغيرة منها والكبيرة، العامة والخاصة. هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة، ويتم ذلك من خلال وضع استراتيجية تعمل على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال القدرة على توظيف المؤهلين، ومنح الحوافز الجيدة للعاملين لضمان تحقيق أهداف المنظمة (Buritui, 2009, 971).

وعلى ضوء ذلك فالأهداف التي تسعى استراتيجية الموارد البشرية إلى تحقيقها يمكن إجمالها بالاتي: (الجرجري، 2006، 43)

- 1- تحقيق التوظيف الأفضل لطاقت الموارد البشرية المتاحة.
 - 2- تحقيق الأهداف للأفراد العاملين طالما كانت هذه الأهداف معقولة وعادلة.
 - 3- تنمية الشعور لدى الأفراد العاملين بأهمية تحقيق أهداف المنظمة.
 - 4- كسب رضا الأفراد العاملين والمحافظة عليهم وإقامة علاقات طيبة معهم.
 - 5- تحقيق التعاون المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وبين الأفراد بعضهم البعض.
- ويضيف (السبعوي، 2011، 31) إلى امكانية أن تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى ما يأتي:

- 1- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والاحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- 2- العمل على زيادة مستوى أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة وقدرة العاملين على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
- 3- زيادة درجة الولاء والانتماء من خلال وضع هيكل عادل للرواتب والأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

4- وضع نظام موضوعي لقياس وتقويم اداء العاملين يتمكن من اعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت.

ويرى (سعد، 217، 2014) نقلاً عن (Cadaet, 2009) أن أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تعمل على:

1- ايجاد قوة عمل حقيقية مؤهلة تأهيلاً علمياً وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

2- ضبط وتنظيم لحركات الأفراد في البيئتين الخارجية والداخلية استقطاباً وتطويراً، وتدريباً، إعداداً، وتأهيلاً، فضلاً عن حل النزاعات والمحافظة على استقرار وانسيابية العمل والمحافظة على المتميزين داخل التنظيم واغراء من هم خارج المنظمة بغية التحاقهم بها فضلاً عن محاولة الموازنة بين الكلف والعائد ما تكلفه الكفاءات والمميزات التي تكسبها من خلالها المنظمة.

يمكن أن نستنتج في ضوء ما سبق بأن الأهداف الرئيسة لاستراتيجية الموارد البشرية هي تحقيق التكامل والترابط بين أهداف المنظمة بطريقة لا تتعارض مع أهداف الأفراد العاملين.

المحور الثاني

استراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار وظائفها

سيتم في هذا المبحث الإشارة إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية (في إطار وظائفها). وكما يأتي.

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة ومعقدة، نتيجة للتطورات الكبيرة والمتواصلة في مختلف الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تعقد عملية التوافق والموائمة بين جميع تلك المتغيرات وتفاعلاتها، فضلاً عن التحديات البيئية الأخرى. وهذا ما اجبر المنظمات على الاعتماد على استراتيجيات وسياسات وممارسات تسهم في تحقيق بقاء المنظمة ونموها واستمراريتها بنجاح (السبعوي، 2011، 41) ومن هذا المنطلق ترى (العاني، 2006، 9) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي تلك الاستراتيجية التي تهتم بكل ما يتعلق بالعاملين إذ بإمكان أي مدير في المنظمة أن يستعين بها في صياغة خطته واتخاذ قراراته من خلال تحديده للفرص والتهديدات الخارجية والتحليل الداخلي وعندما تتبنى المنظمة استراتيجية خارجية تواجه الفرص والتهديدات فعليها أن توضع لها استراتيجية داخلية تحاول من خلالها التعامل مع الموارد الداخلية والتي من أهمها الموارد البشرية لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية ان تضع استراتيجيات خاصة بها تؤثر بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

وعلى ضوء استراتيجية المنظمة يتم وضع الإطار العام لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات ووظائفها وممارسات المستقبلية داخل المنظمة بالشكل الذي ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعمل أصلاً على تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة (نعساني وعقيلي، 2005، 96).

إن تصنيف الباحثين لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد تباينت عدداً واصطلاحاً وتأسيساً على ما سبق ولأغراض الدراسة الحالية سننعمد الاستراتيجيات الاربع الآتية (التوظيف، التعويض، التدريب، والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء).

أولاً: استراتيجية التوظيف

سيتم في هذه الفقرة الإشارة إلى مفهوم استراتيجية التوظيف ومن ثم التعرف على أهميتها وكما هو مؤشر أدناه:

أ- مفهوم استراتيجية التوظيف

إن استراتيجية التوظيف تضم في طياتها كلاً من وظائف التخطيط وتحليل الوظائف ووصفها، والاستقطاب، والاختبار والتعيين، والاستقبال والتوجيه (الحمادي، 2000، 54). وتعد هذه الاستراتيجية إحدى أهم الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية وذات التأثير المباشر على المنظمة إذ أن عملية قبول قرارات التعيين غير الدقيقة تؤثر على الأداء المنظمي وعملية تحقيق الأهداف المرجوة، كما وأن الحصول والاحتفاظ بالمواهب أمر حاسم لنجاح المنظمة (Richard son, 2000, 1) ويشير (احمد، 1995، 26) إلى عملية التوظيف بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها تجهيز المنظمة وإدارة الموارد البشرية بما تحتاج اليه من المؤهلات والمعارف والتوقعات والقيم المنسجمة مع خصائص المنظمة وخصائص الفرد الذي يتم توظيفه. أما (حسين، 2014، 65) فيرى أن استراتيجية التوظيف هي تلك العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تترايط مع بيئتها عبر سد الشواغر الوظيفية، واختيار من تراهم مناسبين، وأجراء التدابير القانونية لغرض تعيينهم.

وينظر (سعد، 2014، 220) إلى استراتيجية التوظيف بأنها مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد فيما أشار (kratzer, 2006, 1) إلى استراتيجية التوظيف بانها عبارة عن السياسة التي تحدد مبادئ التوظيف في المنظمة من خلال ضمان الاتساق والممارسات الجيدة وتكافؤ الفرص في كل مرحلة في مراحل التوظيف.

وترى الباحثة بناءً على ما سبق بأن استراتيجية التوظيف تمثل مجموعة من العمليات المترابطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بقصد تزويد المنظمة بأفراد لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- أهمية استراتيجية التوظيف

يمكن الوقوف على أهمية استراتيجية التوظيف من خلال دورها في إنتقاء أفضل العاملين لتوفير احتياجات المنظمة من المورد البشري لانشغال الوظائف كما انها تعد الخطوة الأولى لوضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع وضمن متطلبات المنظمة. وترى (حجازي، 2016، 21) وتلخص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فهدها

الأساس والرئيس يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة وهذا لا يتم إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المنظمة قد حققت أهدافها كما وترى (قاسي، 2016، 66) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:

- 1- توفير مستوى عال من الأمان الإقتصادي للفرد العامل.
- 2- وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.
- 3- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمنظمة اختيار أحسنهم.
- 4- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- 5- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المنظمة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المنظمة.
- 6- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.

ثانياً: استراتيجية التدريب والتطوير

ان لاستراتيجية التدريب والتطوير الأثر الواضح في أحدث تغيير للمنظمة نحو الإيجاب وسنتناول في هذه الفقرة هذه الاستراتيجية من خلال التطرق إلى المفهوم والأهمية.

أ- مفهوم استراتيجية التدريب والتطوير

لقد أصبح موضوع تدريب العاملين العامل الحاسم في التمييز بين المنظمات الأكثر نجاحاً والمنظمات الأقل نجاحاً (الحمداي، 2000، 63) إذ يتضمن التدريب عادة تعليم أو تدريب الموظفين الفنيين وكيفية القيام بوظائفهم بصورة فاعلة أو أكثر كفاءة (جاسم، 2001، 59)

كما ويوضح (Daft, 2003, 422) بأن التدريب والتطوير هما عملية مخططة من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين لما يتطلبه العمل، كما وأن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العملية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية (السالم وصالح، 2002، 129) اما (Shikna, 2010, 34) فيرى بأن عملية التدريب تمثل

نشاطاً مخططاً تهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة في جميع النواحي سواء من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، أم طرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها فيما أشار (Denis, 2001, 23) إلى أن استراتيجية التدريب والتطوير هي تلك العملية التي تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتتمية وتطوير اداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات.

والجدير بالذكر أنه على الرغم من ان عملية التدريب والتطوير تهدف إلى تمكين الأفراد العاملين من أداء المهام الموكلة إليهم بصورة أفضل وبمهارات وقدرات كفوءة، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أن مفهوم التطوير أبعاداً أوسع من مفهوم التدريب لكون الأول يشتمل على برامج وخطط تخص الادارات وتزيد من كفاءة تحقيق الأهداف على مستوى المنظمة.

ب- أهمية استراتيجية التدريب والتطوير

لقد ازداد اهتمام المنظمات ببرامج التدريب لأنها توفر منافع تعليمية بوصفها جزءاً من حقيبة معلومات ضرورية للحفاظ على الموقف التنافسي في سوق العمل وتستمد أهمية التدريب والتطوير من أهمية العنصر البشري لذلك نجد التدريب والتطوير يسهم بشكل كبير في صياغة تنفيذ استراتيجية المنظمة، فضلاً عن ذلك يؤدي إلى ايجاد قوة عمل مرنة ومن ثم نجاح المنظمة (الاحمر، 2007، 62) وكما يشير (Noe. et al., 2003, 250) بأن أهمية التدريب تكمن بأن العملية المساعدة في تحليل وحل المشكلات واستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وزيادة الادراك والفهم الشامل للمنظمة والبيئة. ولما كانت عملية التدريب والتطوير من العمليات التي تلعب دوراً كبيراً في تطوير القدرات الفردية والتنظيمية وتسهم في عملية التغيير التنظيمي، وكذلك تساعد في تحسين طاقة وقدرة الفرد على العمل وتقوي ارتباط الأفراد بالمنظمة وتدعم التحفيز الفردي، ويرى (الفياض، 2011، 47) بأن أهمية استراتيجية التدريب يمكن ان تتجلى من خلال النقاط الآتية:

1- إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء الحالي والأداء المتوقع.

2- يسهم التدريب وبشكل كبير في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

- 3- التغييرات في أماكن العمل وقوى العمل فالاستخدام المتزايد للتكنولوجيا والتحول المستمر في إقتصاد التصنيع إلى إقتصاد الخدمات وعالم الأعمال المتزايد في العولمة كلها أمور تحتم على المنظمة اخضاع عاملها كافة إلى برامج التدريب.
- 4- المحافظة على القابلية التنافسية وتحسين الإنتاجية فالتدريب نشاط أساسي في المحافظة على الإنتاجية العالية ومن ثم في زيادة إنتاجية المنظمة وتحسينها.
- 5- المتطلبات القانونية، وهناك العديد من القوانين تتطلب من المنظمة التدريب لتطبيقها مثل قانون الصحة والسلامة المهنية.

ويضيف (Edralina, 2004, 1) بأن أهمية التدريب والتطوير تتمثل بالآتي:

- 1- تطور العامل من خلال الأبعاد المعرفية والمادية المعنوية.
 - 2- زيادة الالتزام التنظيمي.
 - 3- يسهم في صنع المهارات الشخصية.
 - 4- يساعد على خفض التكاليف.
 - 5- يساعد على تحسين واكتساب المهارات الفنية.
- وأشار (منير، 2010، 103-104) بأن هناك أهداف عدة لعملية التدريب وكما يأتي:
- 1- صقل قدرات ومهارات العمال وتسلحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم في المناصب.
 - 2- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة سواء بتعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال.
 - 3- رفع الروح المعنوية للعمال من خلال المامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
 - 4- ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات مع تمكن الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد حيث يمكن للمنظمة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو، التميز والبقاء.
 - 5- تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار نتيجة فهم العمال بطبيعة العمل وسيره.

6- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد حيث يمكن للمنظمة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو، التميز والبقاء.

ثالثاً: استراتيجية الرواتب والأجور

سيتم في هذا الفقرة الإشارة إلى مفهوم وأهمية استراتيجية التعويض، وكما مؤشر أدناه:

أ- مفهوم استراتيجية الرواتب والأجور

تعد استراتيجية التعويض والحوافز صمام الأمان والضمان الحقيقي للمنظمات لما تعكسه إيجاباً على أداء العاملين ورضاهم بنوعيه المادي والمعنوي (علي، 2019، 439) وتعتبر استراتيجية التعويض عما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم وتختص هذه الاستراتيجية بدراسة مستوى الاجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الأخرى كذلك العمل على تصميم نظام اخر يتناسب وطبيعة المنظمة وعلاقتها بعاملها (جثير وحسن، 2016، 108) وتذهب بعض المنظمات إلى عدّ التعويض أحد أهم مكونات استراتيجية الموارد البشرية والمكون الذي يرتبط بالاستراتيجية العامة للمنظمة وتبرر هذه الأهمية بكون التعويض المباشر يرتبط بسمعة المنظمة ويؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرتها التنافسية اضافة إلى كون التعويض يمكن أن يحمل المنظمة مسؤولية قانونية واجتماعية (فضيلة، منير، 2017، 52).

ب- أهمية استراتيجية الرواتب والأجور

تبرز أهمية استراتيجية التعويض من خلال قيام المنظمة بالتخطيط بهذه الاستراتيجية بطريقة جيدة تساعد على نمو المنظمة خصوصاً إذا استخدمت المكافآت بالشكل الأمثل وذلك من خلال ربطها بأداء العاملين وسلوكهم وتكمن أهمية هذه الاستراتيجية كما يراها (سالم والصالح، 2000، 252) من خلال ما تهدف الوصول إليه:

- 1- جذب قوة عمل (موارد بشرية) بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية.
- 2- دفع العاملين باتجاه تحسين أدائهم أو زيادة مستوى إنتاجيتهم.
- 3- الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.
- 4- تساعد على ايجاد حالة من المنافسة المقبولة بين زملاء العمل من أجل الوصول إلى اعلى درجات الكفاءة.

5- تشجيع العاملين وتحفيزهم على المزيد من الأداء المميز

وترى (العاني، 2002، 11) نقلاً عن (Denisi, 2001) بشكل عام أن هنالك ثلاث استراتيجيات أساسية للتعويض:

- إستراتيجية الأجور المرتفعة: في هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة مستوى تعويض للعاملين فيها أعلى من المستوى السائد في السوق بهدف جذب أفضل العاملين والحفاظ عليهم إذ أن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تمنح العاملين أفضل مستوى من التعويض.
- استراتيجية الاعتيادية: هذه الاستراتيجية ربما تكون أكثر الأنواع استخداماً فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الأجور المعتادة في السوق والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه أساساً تنافسياً.
- استراتيجية الأجور المنخفضة: تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تقدم التعويض في أدنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كافٍ من العاملين للحفاظ على استمرارية العمل ويرجع السبب في استخدام هذه الاستراتيجية في المنظمة لأنها تحاول زيادة أرباحها القصيرة الأمد بأعظم ما يمكن. ومن الواضح عدم صلاحية استخدام هذه الاستراتيجية في حالة العمل طويل الأمد والاحتفاظ بقوة عمل كفوءة.

رابعاً: استراتيجية تقييم الأداء

أ- مفهوم استراتيجية تقييم الأداء

تعد استراتيجية تقييم الأداء من المهام الأساسية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية حصراً دون الإدارات الأخرى يتم من خلالها الربط بين أجر الفرد ومقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته ودرجة المسؤوليات التي تقع على عاتقه جراء الأعمال التي يقوم بها فضلاً عن كافة الوسائل التي تمكن المديرين لضمان أن أنشطة أفرادهم ومخرجاتهم تتفق مع أهداف المنظمة (خضر، 2015، 109) وتتراوح هذه الاستراتيجيات ما بين تطوير نظام يأخذ بالحسبان الحاجات المختلفة لمجموعات العاملين مثل تصميم نماذج تقييم أداء مختلفة لكل مجموعة من الأعمال أو تصميم نظام تقييم أداء معياري يضم كل الوظائف (Soni, 2012, 10) وتعد استراتيجية تقييم الأداء وأحد من ثلاث مكونات تتضمنها إدارة الأداء إذ يأتي معها مكوني تحديد الأهداف وانظمة المكافآت (جثير وحسين، 2016، 108) وعلى

ضوء ذلك يرى (Hansen, 2010, 5) أن استراتيجية تقويم الأداء هي ترجمة الأهداف التنظيمية في أهداف العمل الفردية، والتأكد من انها قادرة على تحقيق أهداف ومتطلبات العمل وتشخيص مواطن القوة والضعف لديه ويرى (حسين، 2014، 66) بأن استراتيجية تقويم الأداء هي الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على الاسهام في نجاح الأهداف التنظيمية والمساعدة على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتعزيز التدريب وتحديد الاجور والحوافز بالشكل الذي ينتج عنه تغييرات في السلوك والاداء، اما (ماهر، 2009، 406) فيعرف تقويم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم على ان يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ويرى (الطعان، 2006، 209) أن تقويم الأداء الواجب القيام به واتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء نتائج التقويم.

ب- أهمية استراتيجية تقويم الأداء

تعد استراتيجية تقويم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم تقييم البيانات والبرامج التي تعتمدها المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير فالمنظمة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية والمتمثلة بالعاملين تبقى أن تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل والنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية (العنزي والساعدي، 2007، 16) ويشير (Sze, 1995, 26) إلى أن عملية التقويم تبرز أهميتها من خلال ما تخدمه من أغراض متنوعة تتمثل في:

1- تحديد نقاط القوة وتعزيزها، والتغلب على نقاط الضعف.

2- توفر المعلومات للإدارة بخصوص عمليات النقل والترقيات.

3- مقارنة الأداء بين العاملين في نفس الدرجة

ويرى (الشمري، 2002، 53) ان استراتيجية تقويم الأداء تمكن المنظمة من خلال عملية تقويم الأداء التوصل إلى حكم يقترب من الدقة على صحة سياستها وبرامجها التي تعتمدها لاختبار وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعد حجر الأساس للمنظمة.

المبحث الثاني

البراعة التنظيمية المفهوم والخصائص والمتطلبات والأبعاد

يهدف هذا المبحث إلى تغطية نظرية لمفاهيم وأساسيات موضوع الدراسة الحالية، وذلك عبر عرض مفهوم البراعة التنظيمية، ومن ثم خصائصها، وصولاً إلى بيان أبعادها، من خلال مراجعة أهم المصادر الخاصة بذلك.

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بكونها بيئة شديدة التغير والتعقيد حيث التكنولوجيا تتطور بشكل غير مسبوق والزيائن تتبدل أدواتهم بشكل مستمر والمنظمات بتزايد عددها كل يوم والمنافسة تشد بشكل ملحوظ وفي خضم كل هذه التحديات يكون لزاماً على المنظمات العمل على استثمار مواردها وقابلياتها ومقدراتها الحالية لبلوغ المستوى المطلوب من الكفاءة وفي الوقت ذاته تعمل فيه على استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها لضمان نجاحها واستمرارها على الامد البعيد (مزهر، 2017، 39).

وتمتد جذور كلمة البراعة إلى عام 1976 وهي كلمة لاتينية الأصل، وتعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت (ابراهيم، 2017، 211) واتفق كل من (أكسفورد، المورد الحديث، صالح وسليمان) بأن البراعة التنظيمية تعني أن الشخص قادر على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية وبراءة إلى حدا استثنائي اي مخادع.

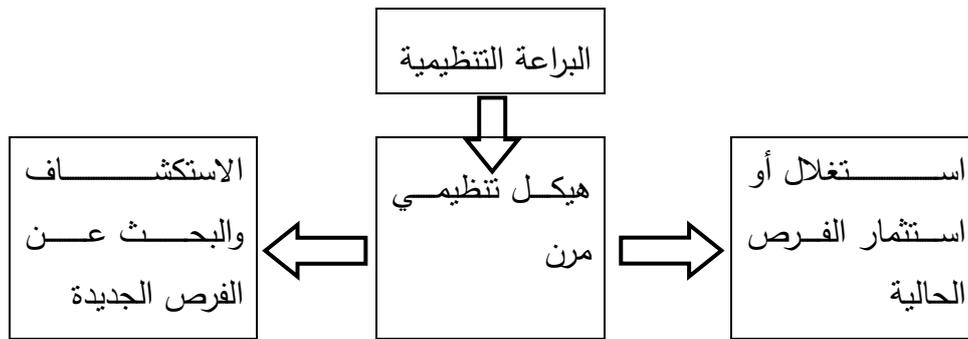
وتمثل البراعة القدرة على تنفيذ الإبداع وتنمية الاستراتيجيات المتبعة كما أنها تتطلب مواءمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة لما في ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات العالية ذات القيادة الجيدة (canderasekarna, 2009, 13) كما أن البراعة التنظيمية تمثل اتجاهاً ينبثق من كل حقل للإدارة التنظيمية ولإدارة المعرفة، إذ أن الفكرة الأساسية للبراعة التنظيمية هي التعامل بشكل فني مع الأنشطة المتكاملة لقابلية الشركة للتكيف مع المتغيرات للحصول على الكفاءة والمرونة في جميع المستويات التنظيمية وكذلك تشكيل التحالفات الاستراتيجية (Huany, 2010, 3)

اما (ابو زايد، 2019، 315) فيرى بأن البراعة التنظيمية تكمن في تنفيذ أنشطة الاستغلال والاستكشاف في الوقت ذاته وأن أنشطة الاستغلال والاستكشاف تعتبر بمثابة عناصر

البراعة التنظيمية ويشير (رشيد وجابر، 2014، 13) بأنها امكانية المنظمة على الموازنة بين أنشطة الاستثمار بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بشكل آمن.

ويعرفها (Simsek, 2009, 600) بأنها قدرة المنظمة لتسوية الاختلافات في الهياكل التنظيمية مما يسهل عملية الإبداع في مراحلها المختلفة، قدرة الوحدة التنظيمية للتعامل مع الصراع وتسهيل تأسيس هياكل تنظيمية تنافسية للإبداع وأشار (البغدادي والجبوري، 2015، 23) إلى مفهوم البراعة بأنها أساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المنظمة لمتابعة نشاطين متكاملين في وقت اني، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية. اما (Dodwelk, 2011, 153) فيرى بأنها قدرة المنظمة على حسم وربط الاستكشاف والاستغلال مع البعض بشكل اني وأشارت (عبودي، خروفة، 2018، 244) بأنها القدرة على استغلال أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة.

مما سبق ترى الباحثة أنه يمكن توضيح مفهوم البراعة التنظيمية من خلال الشكل (2)



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على (أبو زايد، 2019 والكرعاوي 2016 ومزهرة، 2017)

الشكل (2)

يوضح مفهوم البراعة التنظيمية من خلال أبعادها

يتبين من الشكل اعلاه بأن المنظمة لتكون بارعة يجب ان تكون لديها القدرة على استغلال الفرص الحالية واستكشاف والبحث عن الفرص الجديدة وذلك لا يتم الا من خلال امتلاك المنظمة هيكل تنظيمي مرن يتكيف مع الظروف والتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

ثانياً: متطلبات البراعة التنظيمية

مع ازدياد المنافسة وتسارع التغيير تواجه المنظمات وبشكل متزايد توتراً بين استغلال الفرص الموجودة والبحث عن فرص جديدة، فالمنظمات تسعى للتكيف مع التغييرات البيئية المستمرة واستكشاف أفكاراً جديدة أو عمليات تطوير منتجاتها وخدماتها للاسواق الناشئة وبنفس الوقت هم بحاجة إلى الاستقرائية لاستغلال الفرص الحالية وخلق ميزة تنافسية مستدامة في سوق العمل (احمد واسماعيل، 2019، 257) نقلاً عن (Jansen *et al.*, 2005) ويرى (ابراهيم، 2017، 212) لتكون البراعة التنظيمية ناجحة يجب أن تتوفر فيها خمسة شروط.

1- وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار.

2- معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.

3- امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحل في البيئة الخارجية.

4- القدرة التي يمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.

5- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية إذ تهدف كل وحدة قد تكون عمل معين، هيكل عملية ثقافية، انظمة خاصة بحيث تتغير من الموجودات التنظيمية كافة. أما (Bryson *et al.*, 2008) فيشير بأن هنالك شروط عدة ضرورية يجب على المنظمة أن تأخذها بنظر الاعتبار وهي:

- على الإدارة العليا أن تضع بشكل واضح النية الاستراتيجية التي تبرز التوجه البارح بحسب الضرورة للبقاء والتأثير على المدى البعيد.
- توضيح سبب الذي يجعل الوحدات تتابع الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة كما ويجب أن يكون هناك تعاون بين الوحدات بالشكل المطلوب.
- الاجماع ضمن الفرق العليا حول الاستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية.
- من الضروري ان تكون هناك رؤية وقيم تزود الارتباط العاطفي ويزود المنظمة بالثقافات المتعددة.

وتضيف (المحاسنة، 2017، 27) مجموعة من التعميمات التي تخص جانب البراعة التنظيمية وهي:

- 1- ضرورة الاستغلال والاستفادة من كافة موارد المنظمة للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز أيضاً على كل الأنشطة الحالية في المجالات القائمة إضافة إلى الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد للبحث والتنقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة.
- 2- كما ان تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال يتطلب العديد من الآليات والوسائل يتم اعتمادها في ظل سياقات مثل التعلم التنظيمي والابتكار والسيادة الاستراتيجية.
- 3- كذلك ضرورة تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال والذي يتم تحديده اعتماداً على الموارد المتاحة للمنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار التطورات والتغيرات البيئية.

ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية

تتميز البراعة التنظيمية بمجموعة من الخصائص يذكرها (الباشقالي والداؤد، 2015، 32) وكما يأتي:

- 1- الإدراك: يمثل الإدراك القدرة على معرفة الفرص والتهديدات والتي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي والبحث والاستكشاف وهذا ما يساعد على ادراك الفرص الجديدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، حيث ان المنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تطلبه البيئة الخارجية منها وبالسعة المطلوبة.
- 2- الاستغلال: ويعني القدرة على اغتنام الفرص الجديدة وبغياب الإدراك لا يمكن استغلال الفرص حيث يمثل استغلال الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة وهذا الاخر يتطلب تناسقاً بين فريق الإدارة العليا حول البيئة الاستراتيجية وتفاذي القرارات الخاطئة وترتيب النموذج العمل واستراتيجية.
- 3- إعادة التشكيل: إن مفتاح النمو يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأموال والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات، فالقدرة على إعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.

أما (Dewhurst & avarro, 2007, 43) فيرى أن البراعة التنظيمية مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1- تعمل على تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون آنيا بدون الحصول على اذن أو دعم من رؤسائهم.

2- توفر للأفراد القدرة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة.

3- كما أن من خصائص البراعة بأنها تعمل على تشجيع الأفراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والتي تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

4- من خصائص البراعة ايضاً أن يكون لدى الأفراد روح المبادرة لاستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.

رابعاً: أبعاد البراعة التنظيمية

على الرغم من وجود اختلاف في آراء الكتاب والباحثين حول تحديد ماهية وأبعاد البراعة التنظيمية إلا أن الباحثة تناولت في دراستها الحالية ثلاث أبعاد رئيسة تتمثل في الاستكشاف والاستغلال إضافة إلى الهيكل التنظيمي المرن وكما يأتي:

أ- الاستغلال

إن عملية الاستغلال تشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي والتحسين التجريبي، والتحديد وإعادة استخدام الإجراءات القائمة، ويعرف على انه استخدام المعرفة القائمة دون تعلم إضافي كما ويشير أيضاً إلى استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي (ابو زايد، 2019، 315) ذلك ان استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة والتي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة (حمود والشيخ، 2011، 5) فيما يشير الاستغلال الأمثل للعرض إلى امكانية المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب من خلال السعي لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وزيادة قنوات التوزيع الحالية ايضاً (الجبوري، 2011، 65).

ويمكن توضيح بعض الفرص التي بإمكان المنظمة ان تستثمرها

(Raish & Birkinsaw, 2008, 45).

1- تقديم البرامج الترويجية التي تؤثر على قرارات الزبائن بخصوص المنتجات.

2- التمدد والتوسع في الأسواق من خلال سلع وخدمات موجودة أصلاً أو مستحدثة.

3- القدرة على التنويع في المنتجات والخدمات.

4- التدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم.

5- التقنيات الجديدة والحديثة التي من شأنها ان تزيد من الجودة أو أن ترفع الإنتاجية.

كما وإن عملية الاستغلال تمر بعدة خطوات متكاملة توضحها (المحاسنة، 2017، 32)

1- تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعترض عملية استغلال كل فرصة ثم تحديد الفرص القابلة للتحقيق عملياً وترتيبها حسب أهميتها وسهولة استغلال وما يتبعه من احتمالات ذلك والنتائج التي من المتوقع ان تحققها تلك الفرص.

2- أن يتم تحديد أهداف استغلال الفرص بمراعاة معايير الأهداف الجيدة وأهمها الواقعية والقابلية للقياس كمياً والمحددة بتوقيت زمني مع مراعاة أن لا يكون هناك تكرار بينها وتكون مرتبة حسب أهميتها نسبياً.

3- يجب التفكير في استراتيجيات وتكتيكات استغلال الفرص وكل ذلك يتم بشكل منظم ومنسق ووفق توقيت محدد مع وضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة لذلك.

ب- الاستكشاف والبحث

يرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل: البحث، والتباين، والمخاطرة والتجريب، والتشغيل، والمرونة والاكتشافات الابتكارية ويشير إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة والتجارب المخطط لها (ابو زايد، 2019، 315).

واشار (الكرعاوي) نقلاً عن (Looyeta, 2005, 5) إلى أن أنشطة استكشاف الفرص الجديدة تهدف إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة مبتكرة كما ان الاستكشاف الفرص الجديدة يؤدي إلى الابداع وذلك لأن الجوانب الأساسية في البحث تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام كما أن في حالة تمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة بها يجب عليها ان تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين في المنظمات الأخرى والذي يحتم على المنظمة توفير موارد تمكنها من التغلب على المنافسين كامتلاك تكنولوجيا، وخلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب الغاء عملية اقتناص هذه الفرص، ويشير (العبودي، والخروفة، 2018، 244) نقلاً عن (Pess, 2007) ان البراعة التنظيمية تحقق متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق الموامة والقدرة على التكيف؛ وذلك لأن عملية استكشاف الفرص الجديدة تعد بمثابة الرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس والعمل على توقع الحاجة المستقبلية

لأحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة. ولكي تنجح المنظمة في نشاط الاستكشاف فإن الأمر يتطلب مجموعة من الأوامر (حسين والعاني، 2018، 279) نقلاً (March, 1991) و (Hsu et al., 2013).

1- توفير الموارد والجهود اللازمة للحصول على الفرص الجديدة وذلك يتم من خلال القدرة على تحديد الطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وتوقع حالات التغيير في الطلبات.

2- الاهتمام بالابداع الجذري الذي يصمم من أجل تلبية حاجات الزبائن والأسواق الجديدة وذلك من خلال ابتكار المعرفة والمهارات الجديدة وهذا كله يحدد قدرة المنظمة في البحث واكتساب الموارد الخارجية.

وعلى الرغم من أن كلا من الاستكشاف والاستثمار مهمان بالنسبة للأداء التنظيمي الا ان ذلك يمكن أن يكون صعباً ويؤدي إلى وجود مجموعة من التحديات (رشيد والعبودي، 2018، 37):

1- التحدي الاول: يتعلق بطبيعة كل من هذين النشاطين.

2- التحدي الثاني: يتعلق بالضغوط التنافسية أي بإمكان هذه الضغوط أن تدفع المنظمة لتفضيل نشاط واحد على آخر إذ كثيراً ما يكون التركيز القصير الأجل على الاستثمار بدلاً من الاستكشاف.

3- التحدي الثالث: يتمثل بمحدودية الموارد إذ ان الكثير من الموارد تتسم بالندرة.

4- التحدي الرابع: أن الهياكل والعمليات التي تعزز الاستكشاف لا تسهل دائماً الاستثمار.

ج- هيكل تنظيمي مرن

إن الهيكل التنظيمي المرن يمكن المنظمة من تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق المواءمة والقدرة على التكيف (صويص، وعائدين، 2018، 185) وإن البراعة التنظيمية تتطلب إنشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصة، والحفاظ على المواءمة بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئة على حد سواء بمعنى آخر البراعة المقسمة داخل وحدة تعمل بشكل مستقل وفي ذات الوقت هنالك تواصل تنظيمي يؤدي إلى تحقيق البراعة وهذه العملية تستلزم التنسيق بين الاستغلال الأمثل للفرص

والبحث عن الفرص الجديدة لتحقيق التوازن وذلك من خلال رؤية مشتركة كالعامل كفريق في الإدارة العليا (Simsek, 2009).

كما يرى (Termpplaar, 2010, 8) بأن الهيكل التنظيمي المرن يؤسس قاعدة تسمح للمجاميع التركيز على مهمتهم الخاصة ويمكن أن يكون هذا الاختلاف أفقياً أو عمودياً أو على أساس الوحدات، وهذا يمكن المنظمة من أن تكون قادرة على تحمل التغيير في البيئة عن طريق اتباعها أساليب عدة كفوءة.

وبناءً على ذلك فالهيكل التنظيمي المرن يساعد المنظمات على إدارة الطلبات المتناقضة والمقدرة ويتم ذلك عبر تشكيل فرق عمل مقسومة بين فريق للاستغلال الفرص الحالية الموجودة وفريق لاستكشاف والبحث عن الفرص الجديدة واستغلالها بشكل أمثل مما يعزز الإحساس بالحرية لدى الأفراد العاملين كلاً حسب فريقه ومتطلباته.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

نستعرض في هذا الفصل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال الإجراءات الإحصائية التحليلية كما وتم وصف مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية، وكذلك تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة والمتعلقة بفقرات وابعاد ومحاور الدراسة، إذ تم استخدام برامج الحزب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة:

1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ ان اغلب أفراد مجتمع الدراسة هم من الاناث بنسبة (53.3%) بواقع (32) مستجيبة، بينما بلغت نسبة الذكور (46.7%) بواقع (28) مستجيباً.

جدول (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس			
انثى		ذكر	
%	ت	%	ت
53.3	32	46.7	28

2- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتضح بأن نسبة (33.3%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة بواقع (20) مستجيباً، بينما بلغت نسبة (31.7%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين

(40 إلى أقل من 50 سنة) بواقع (19) مستجيباً، في حين بلغت نسبة (28.3%) من أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم من (30 إلى 40) بواقع 17 مستجيباً، والنسبة المتبقية من أفراد المجتمع المجتمع تزيد اعمارهم عن 50 سنة وهم يشكلون ما نسبة (6.7%) بواقع 4 مستجيب.

الجدول (4)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئات العمرية							
من 60-50 سنة		من 50-40 سنة		من 40-30 سنة		من 30-20 سنة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
6.7	4	31.7	19	28.3	17	33.3	20

3- توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يتضح أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة حاصلين على درجة علمية البكالوريوس بنسبة (65%) بواقع (39) مستجيباً، بينما بلغت نسبة (33.3%) من أفراد مجتمع الدراسة حاصلين على الدبلوم العالي بواقع 20 مستجيباً، في حين بلغت نسبة (1.7%) من أفراد مجتمع الدراسة حاصلين على درجة علمية ماجستير بواقع (1) مستجيب، بينما بلغت نسبة (0%) حاصلين على درجة الدكتوراه.

جدول (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي							
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
-	-	1.7	1	33.3	20	65	39

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة

يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية، حيث نلاحظ بأن نسبة (58.3%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات بواقع (35) مستجيباً، وكانت نسبة (31.7%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى أقل من 20 سنة بواقع (19) مستجيباً، بينما بلغت نسبة (8.3%) من أفراد مجتمع الدراسة تزيد خبرتهم عن 20 سنة بواقع (5) مستجيب، في حين بلغت نسبة (1.7%) من أفراد مجتمع الدراسة التي تزيد خبرتهم عن 30 سنة بواقع (1) مستجيب.

جدول (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة

الخبرة العلمية							
30 فأكثر		من 20-30 سنة		من 10-20 سنة		أقل من 10 سنوات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1.7	1	8.3	5	31.7	19	58.3	35

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

1- وصف وتشخيص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أ- تشخيص بعد استراتيجية التوظيف

يوضح الجدول (7) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية التوظيف $(X_5 - X_1)$ ، إذ تشير معطيات الجدول إلى بأن نسبة الاستجابة بلغت (68.40%) من المبحوثين مع عناصر هذا العامل في مقابل بلغ معدل الاختلاف (28.59%) من المبحوثين مع تلك العناصر فقد بلغت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.4200) والانحراف المعياري (0.97779) لعل أفضل العناصر التي أسهمت في إغناء هذا العامل هو اهتمام إدارة المستشفى بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عندما تشغل الوظائف الشاغرة $1x$ وينسبة استجابة (70.00%) بوسط حسابي 3.5000 وانحراف معياري قدره 0.99774. وتباينت اسهامات بقية العناصر في إغناء هذا العامل وبدرجات متفاوتة مما يشير إلى أهمية هذا العامل بعناصره وذلك لما له من دور كبير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة مجتمع الدراسة.

الجدول (7)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية التوظيف

معدل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاجابة										استراتيجية التوظيف
				لا اوافق بشدة (1)		لا اوافق (2)		محايد (3)		اوافق (4)		اوافق بشدة (5)		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28.51%	70.06%	0.99774	3.5000	3%	2	8%	5	22%	13	35%	21	32%	19	x ₁
26.56%	67.67%	0.89868	3.3833	2%	1	8%	5	20%	12	57%	34	13%	8	x ₂
24.79%	68.67%	0.85105	3.4333	3%	2	10%	6	3%	2	67%	40	17%	10	x ₃
30.18%	68.33%	1.03115	3.4167	2%	1	15%	9	12%	7	23%	14	48%	29	x ₄
32.98%	67.33%	1.11030	3.3667	7%	4	10%	6	22%	13	23%	14	38%	23	x ₅
28.59%	68.70%	0.97779	3.4200	3%	2	10%	6	15%	9	42%	25	30%	18	المؤشر الكلي

ب- استراتيجية التدريب والتطوير

يوضح الجدول (8) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستراتيجية التدريب والتطوير ($X_{10}-X_6$)، وتشير معطيات الجدول إلى أن نسبة الاستجابة في هذا المتغير بلغت (66.28%) من المبحوثين مع عناصر هذا العامل مقابل بلغ معدل الاختلاف (30.34%) من المبحوثين مع تلك العناصر فقد بلغت قيم الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.3133) والانحراف المعياري (1.00516)، وكان من أبرز العناصر التي أسهمت في اغناء هذا العامل هو ترقيات العاملين تتم على وفق سياسات وشروط محددة X_{10} وتحدد المستشفى احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي X_7 وجاءت تلك العناصر مستجيبة مع الاتجاه العام لهذا المؤشر (74.33%) على التوالي تدعمها قيمة الاوساط الحسابية (3.3133، 3.4167) على التوالي وبانحرافات معيارية (0.992%)، (0.999%) وتباينت معدلات إسهامات باقي العناصر بنسب متفاوتة في تحديد معدل هذا العمل وكما موضح في الجدول (9) مما يشير إلى أهمية هذا العامل بعناصره وذلك لما له في دور كبير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلى مستوى مجتمع الدراسة.

الجدول (8)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية التدريب والتطوير

معدل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاجابة										استراتيجية التدريب والتطوير
				لا اوافق بشدة (1)		لا اوافق (2)		محايد (3)		اوافق (4)		اوافق بشدة (5)		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
26.93%	66.00%	0.88872	3.3000	3%	2	15%	9	3%	2	45%	27	33%	20	x ₆
29.00%	68.33%	0.99292	3.4167	2%	1	8%	5	23%	14	47%	28	33%	12	x ₇
36.04%	60.33%	1.08716	3.0167	7%	4	15%	9	20%	12	27%	16	33%	19	x ₈
33.98%	62.33%	1.05913	3.1167	3%	2	17%	10	20%	12	18%	11	33%	25	x ₉
26.90%	74.33%	0.99986	3.7167	8%	5	3%	2	20%	12	32%	19	33%	22	x ₁₀
30.34%	66.27%	1.00516	3.3133	55%	3	12%	7	17%	10	33%	20	33%	20	المؤشر الكلي

ج- استراتيجية تقويم الأداء

تشير معطيات الجدول (9) إلى نسبة الاستجابة بين آراء المبحوثين بشأن عناصر هذا المتغير بلغت (65.67%) من آراء المبحوثين في مقابل بلغ معدل الاختلاف (33.85%) وذلك لعدم اتفاق آراء المبحوثين بشأن عناصر هذا المتغير تدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.2833) وبانحراف معياري (1.1123)، ومن أهم العناصر البارزة التي أسهمت في اغناؤه هو: تحفيز التقويم الموضوعي والمستمر للأفراد العاملين على الابداع في مجال أعمالهم x_{11} اذ جاء اتفاق (72.00%) من اجابات المبحوثين تدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.6000) وبانحراف معياري (1.06551) وهذا التشخيص يشير إلى نيل العامل تقويم الأداء بعناصره المتعددة أهمية واضحة في مجتمع الدراسة.

الجدول (9)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية تقييم الأداء

معدل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاجابة										استراتيجية تقييم الأداء
				لا اوافق بشدة (1)		لا اوافق (2)		محايد (3)		اوافق (4)		اوافق بشدة (5)		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
29.60%	72.00%	1.06551	3.6000	5%	3	8%	5	25%	15	12%	7	50%	30	X ₁₁
35.82%	62.00%	1.11030	3.1000	7%	4	13%	8	15%	9	40%	24	25%	15	X ₁₂
32.09%	67.00%	1.07501	3.3500	7%	4	10%	6	18%	11	32%	19	33%	20	X ₁₃
38.78%	61.67%	1.19450	3.0833	10%	6	12%	7	17%	10	37%	22	25%	15	X ₁₄
33.85%	65.67%	1.11233	3.2833	7%	4	10%	7	18%	11	30%	18	33%	20	المؤشر الكلي

د- استراتيجية الرواتب والاجور

تشير النتائج الخاصة بالجدول(10) إلى ايجابية آراء المبحوثين بشأن هذا المتغير إذ بلغ معدل نسبة استجابة عناصر هذا العامل اجمالاً عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) (67.33%) من آراء المبحوثين في مقابل بلغ (30.86%) معدل الاختلاف وما يدعم هاتين القيمتين قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري اللتان بلغتا (1.3667) و(1.0390) على التوالي وأبرز العناصر التي أسهمت في إغناء هذا البعد هو: اعتماد سياسة التعويض على اسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى X_{16} وتسعى إدارة المستشفى لتوصية انتباه أفراد العاملين على العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي X_{18} وقد جاءت آراء المبحوثين متفقة مع هذا الاتجاه بمعدل (69.67%) و(69.33%) على التوالي وما يدعم هذين المعدلين قيمتا الوسط الحسابي واللذان بلغتا (3.4833) (3.4667) وكانت الانحرافات المعيارية لها (0.93201) (1.11233) على التوالي ايضاً. مما يشير إلى تجانس في إجابات المبحوثين وبناءً على ما تقدم من نتائج تبين ان لاستراتيجية الرواتب والأجور أهمية واضحة لدى المستشفى المبحوث وهذا بدوره ينعكس على استراتيجية إدارة الموارد البشرية ثم على البراعة التنظيمية.

الجدول (10)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية الاجور والرواتب

معدل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاجابة										استراتيجية الاجور والرواتب
				لا اوافق بشدة (1)		لا اوافق (2)		محايد (3)		اوافق (4)		اوافق بشدة (5)		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
34.94%	63.67%	1.11221	3.1833	7%	4	12%	7	17%	10	40%	24	25%	15	X ₁₅
26.76%	69.67%	0.93201	3.4833	2%	1	8%	5	20%	12	49%	28	23%	14	X ₁₆
29.98%	66.67%	0.99943	3.3333	3%	2	12%	7	15%	9	42%	25	28%	17	X ₁₇
32.09%	69.33%	11.11233	3.4667	8%	5	7%	4	17%	10	40%	24	28%	17	X ₁₈
30.86%	67.33%	1.03900	3.3667	5%	3	10%	6	17%	10	42%	25	27%	16	المؤشر الكلي

2- وصف البراعة التنظيمية

أ- استغلال الأمتل للفرص

يشير الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي لعناصر الاستغلال الأمتل للفرص على مستوى منظمة مجتمع الدراسة إذ تشير نسب التوزيعات التكرارية إلى أن (65.39%) من آراء المبحوثين عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) مما يعكس أن المستشفي تعمل على استغلال الفرص في مقابل بلغ معدل الاختلاف (30.85%) تدعمه قيمة الوسط الحسابي للمتغير الكلي التي بلغت (3.269) وانحراف معياري (1.10681). ولعل من أهم العناصر التي التي ادت إلى اغناء هذا العنصر هو: بذل المستشفي المبحوث الجهد لاستثمار الفرص الجديد X_{19} ، وبتفاق (71.33%) وبوسط حسابي (3.65667) وانحراف معياري (0.99490) على التوالي.

الجدول (11)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستغلال الأمثل للفرص

معدل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاجابة										الاستقلال الأمثل للفرص
				لا اوافق بشدة (1)		لا اوافق (2)		محايد (3)		اوافق (4)		اوافق بشدة (5)		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
27.89%	71.33%	0.99490	3.5667	5%	3	7%	4	15%	9	47%	28	27%	16	X ₁₉
36.89%	63.00%	1.16190	3.1500	3%	2	15%	9	22%	13	23%	14	37%	22	X ₂₀
32.60%	66.33%	1.08130	3.3167	7%	4	10%	6	20%	12	32%	19	32%	19	X ₂₁
36.95%	63.67%	1.17639	3.1833	12%	7	8%	5	18%	11	40%	24	22%	13	X ₂₂
37.89%	61.33%	1.16190	3.0667	8%	5	12%	7	23%	14	32%	19	25%	15	X ₂₃
31.93%	66.67%	1.06445	3.3333	3%	2	10%	6	25%	15	33%	20	28%	17	X ₂₄
30.85%	65.39%	1.10681	3.2694	7%	4	10%	6	20%	23	35%	20	28%	17	المؤشر الكلي

ب- استكشاف الفرص

تشير معطيات الجدول (12) ان (65.72%) من آراء المبحوثين عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) يؤيد وجود عناصر استكشاف الفرص في المستشفى المبحوث في مقابل بلغ معدل الاختلاف (30.03%) وما يدعم تلك القيم قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.386) وقيمة الانحراف المعياري (1.019) ولعل من أهم العناصر التي أسهمت في إغناء معدل هذا العنصر هو: تبحث المستشفى عن أفكار جديدة لتقديم خدمات جيدة عن طريق البحث والتطوير (x_{28}) وتستجيب المستشفى وباستمرار للمتغيرات الحاصلة في البيئة $25x$ ، وبتفاق (76.33% و9 و72.6%) وبوسط حسابي (3.7667)، (3.6333) على التوالي وبانحراف معياري قدره (1.00620، 0.97714) وعلى التوالي ايضاً.

الجدول (12)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستكشاف الفرص

معدل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاجابة										الاستكشاف الأمثل للفرص
				لا اوافق بشدة (1)		لا اوافق (2)		محايد (3)		اوافق (4)		اوافق بشدة (5)		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
27.69%	72.69%	1.00620	3.6333	7%	4	5%	3	22%	13	32%	19	35%	21	X ₂₅
31.77%	60.33%	0.95831	3.0167	2%	1	18%	11	5%	3	53%	32	22%	13	X ₂₆
33.72%	65.00%	1.09583	3.2500	5%	3	10%	6	27%	16	32%	19	27%	16	X ₂₇
25.94%	75.33%	0.97714	3.7667	7%	4	3%	2	17%	10	40%	24	33%	20	X ₂₈
30.87%	63.67%	0.98276	3.1833	5%	3	15%	9	7%	4	43%	16	30%	18	X ₂₉
31.19%	69.33%	1.08130	3.4667	7%	4	7%	4	25%	15	30%	18	32%	19	X ₃₀
30.03%	65.72%	1.01692	3.3861	5%	3	10%	6	17%	10	38%	23	30%	18	المؤشر الكلي

ج- هيكل تنظيمي مرن

تشير معطيات الجدول (13) إلى نسبة استجابة بلغت (65.08%) من آراء المبحوثين في مقابل بلغ معدل الاختلاف (32.43%) من آراء المبحوثين وما يدعم تلك القيمة الوسط الحسابي البالغة (3.2542) وقيمة الانحراف المعياري (1.05539)، وأبرز العناصر التي أسهمت في اغناء هذا البعد هو: لدى المستشفى القدرة على تلبية الطلبات المتعددة والمتغيرة X_{32} وقد جاءت آراء المبحوثين متفقة مع هذا الاتجاه بمعدل 72.33% وما يدعم هذه القيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (3.6167) وانحراف معياري (0.88474).

الجدول (13)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للهيكل التنظيمي المرن

معدل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاجابة										هيكل تنظيمي مرن
				لا اوافق بشدة (1)		لا اوافق (2)		محايد (3)		اوافق (4)		اوافق بشدة (5)		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
38.43%	62.00%	1.19131	3.1000	7%	4	15%	9	12%	7	35%	21	32%	19	X ₃₁
24.46%	72.33%	0.88474	3.6167	3%	2	10%	6	7%	4	42%	25	38%	23	X ₃₂
35.96%	63.00%	1.10724	3.1500	5%	3	12%	7	27%	16	30%	18	27%	16	X ₃₃
32.96%	63.00%	1.05825	3.1500	5%	3	15%	9	15%	9	30%	18	35%	21	X ₃₄
32.43%	65.08%	1.05539	3.2542	5%	3	10%	6	17%	10	38%	23	30%	18	المؤشر الكلي

3- اختبار فروض الدراسة

أ- تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : التي مفادها

- لا يوجد ارتباط معنوي بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.

وبغية التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية على مستوى المستشفى المبحوثة.

يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إذ بلغ معامل الارتباط (0.92) وبهذا ترفض الفرضية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول(14)

نتائج علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية على المستوى الكلي

مستوى المعنوية	t		معامل الارتباط	المتغير التابع (البراعة التنظيمية) المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)
	الجدولية	المحسوبة		
0.000	2.002	12.835	0.92	

$$P \leq 0.05, N = 60, df = 58$$

2- لا يوجد ارتباط معنوي بين كل بعد من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

يشير الجدول (15) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين البراعة التنظيمية وكل استراتيجيات من استراتيجيات الموارد البشرية، ويتضح من الجدول المذكور أن اقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة كانت بين البراعة التنظيمية واستراتيجية تقويم الأداء إذ بلغت درجة الارتباط (0.732) وعند مستوى معنوية (0.000) في حين اضعف علاقة ارتباط معنوية موجبة كانت بين البراعة التنظيمية واستراتيجية الرواتب والاجور، فقد بلغت درجة الارتباط (0.567) وعند مستوى معنوية (0.000). وبهذا ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (15)

علاقة كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية

مستوى المعنوية	t		معامل الارتباط	البراعة التنظيمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
	الجدولية	المحسوبة		
0.000	2.002	7.657	0.709	استراتيجية التوظيف
0.000	2.002	7.005	0.677	استراتيجية التدريب والتطوير
0.000	2.002	0.182	0.732	استراتيجية تقييم الأداء
0.000	2.002	5.242	0.567	استراتيجية الرواتب والاجور

$P \leq 0.05$, $N = 60$, $df = 58$

ب- تحليل علاقات الاثر في متغيرات الدراسة

لغرض معرفة وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات الموارد البشرية في البراعة التنظيمية، فإن نموذج الدراسة والفرضية الرئيسة الثانية يستلزمان تحديد تأثير أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية في البراعة التنظيمية بصورة كلية وجزئية، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وفيما يأتي تحليل أثر متغيرات نموذج الدراسة فضلاً عن تفسير المدلولات الاحصائية.

1- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: التي مفادها

- لا يوجد اثر معنوي من الناحية الاحصائية في استراتيجيات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05.

تشير نتائج التحليل إلى وجود أثر معنوي موجب لاستراتيجيات الموارد البشرية في البراعة التنظيمية ويدعم ذلك قيمة (f) المحسوبة حيث بلغت (164.868) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4.008)، وعند مستوى معنوية (0.000)، وبدرجة حرية (1.58) وقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.740) وهو يشير إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطر

استراتيجيات الموارد البشرية (0.740) ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (0.985) وقيمة (t) المحسوبة البالغة (12.833) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية أيضاً. وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على لا يوجد إثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية وتقبل الفرضية البديلة

الجدول (16)

علاقة أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية على المستوى الكلي

مستوى المعنوية	f		التأثير			البراعة التنظيمية
	الجدولية	المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	4.008	164.868	0.92	0.985 (12.833)*	7.968 (2.770)*	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

$$P \leq 0.05, N = 60, df = 58$$

2- لا يوجد اثر معنوي لكل بعد من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية يتضح من الجدول (17) وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ تؤثر البراعة معنوياً في استراتيجية التوظيف وتدعم هذا التأثير فيه f المحسوبة (58.583) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية وضمن مستوى (0.05) وبدرجتي حرية (1.58) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) على أن (0.503) من التباين في قدرة الباحثين على التكيف مع التغير في البراعة التنظيمية يتطلب من الباحثين امتلاك خصائص ومهارات لممارسة استراتيجية التوظيف ومن متابعة معاملات B واختبار t لها يتبين ان اعلى اسهام في هذا التأثير هو (11.558) وبدلالة t المحسوبة التي بلغت (2.215) وهي قيمة معنوية. كما تؤثر أبعاد البراعة في استراتيجية التدريب والتطوير وتدعم ذلك قيمة f المحسوبة (49.159) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، ويفسر تباينها قيمة معامل التحديد R² جزئياً بمقدار (0.458) ويستدل من معاملات واختبار t لها على أن تأثير البراعة التنظيمية في استراتيجية تقويم الأداء بلغ قدره 17.350 وبدلالة t المحسوبة (4.091) التي هي قيمة معنوية. وتعكس هذه هذه النتيجة قدرة الباحثين على تحديد أثر أبعاد البراعة التنظيمية في استراتيجية تقويم الأداء كما تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في استراتيجية الرواتب والاجور تدعمه قيمة f المحسوبة (27.414) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وثمة يمكن القول

وبدلالة معامل التحديد R (0.321) من التباين الكلي في قدر المبحوثين على تحديد أهمية استراتيجية الرواتب والأجور ومن متابعة معاملات B واختبار t لها يتضح بأن البراعة التنظيمية تسهم في أعلى تأثير بمعدل (17.350) مما أظهر معنوية (2.674) بدلالة قيمة t المحسوبة مقارنة بالجدولية.

وبذلك ترفض فرضية العدم التي نصت على لا يوجد اثر معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (17)

أثر كل بعد من أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية

مستوى المعنوية	f		التأثير			البراعة التنظيمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
	الجدولية	المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	4.008	58.583	0.503	2.437 (7.654)*	11.558 (2.215)*	استراتيجية التوظيف
0.000	4.008	49.159	0.458	2.450 (7.011)*	12.934 (2.354)*	استراتيجية التدريب والتطوير
0.000	4.008	66.839	0.536	2.427 (8.177)*	17.929 (4.091)*	استراتيجية تقييم الأداء
0.000	4.008	22.414	0.321	2.347 (5.236)*	17.350 (2.674)*	استراتيجية الرواتب والأجور

$P \leq 0.05$, $N = 60$, $df = (1.58)$

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

بهدف تغطية كل محتويات الدراسة الحالية، فقد ركز هذا الفصل على تقديم خلاصة لما توصلت إليه الدراسة الحالية من أفكار ومعطيات تعكس الواقع الفعلي لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على البراعة التنظيمية في المستشفى المبحوث، وذلك من خلال تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها، فتضمن هذا الفصل الآتي:

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات.

المبحث الأول

الاستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المبحث تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وبما يسهم في تأشير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية وذلك من خلال إجابات المبحوثين من الكادر الطبي في مستشفى شيخان العام، كالآتي:

1. يعد الأفراد العاملين عنصراً حيوياً مهماً في المنظمة بل إن نجاح تطبيق برامج الإدارة أو فشلها يعتمد على حد كبير على المواد البشرية وهذا ما تؤكدته اغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة .

2. يشكل موضوع البراعة التنظيمية في توجه لمنظمات الاعمال نحو تعزيز الفرص الجديدة والتكيف مع التقلبات البيئية و التي تحتاج إلى جهود منقطعة النظير .

3. أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية على المستويين الجزئي والكلي وهذا ما يجعل من استراتيجيات ادارة الموارد بعداً مستقلاً مناسباً لتحسين البراعة التنظيمية في المستشفى المبحوثة

4. أشارت نتائج التحليل الوصفي وجود تأثير ذا دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية على المستويين الجزئي والكلي.

5. من خلال وصف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومتغيراتها نلاحظ تركيز الإجابات في اتجاهها الإيجابي، وهذا ما يعكس تفهم الميدان المستهدف لمفاهيم التي تبنتها الدراسة الحالية قدرة المستشفى على تشخيص مضامين العوامل في الجانب الميداني، كما تجسد تباين الأهمية النسبية لعوامل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من عامل إلى آخر ضمن المستشفى المبحوثة وتعكس هذه النتيجة منطقتي المستشفى المبحوثة في تشخيص الأولويات والتفضيلات في في اطار نمط العلاقة بين مجمل أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بوصفها سلسلة مترابطة ومتابعة في الانتقال من خطوة الى أخرى بحسب الأهمية.

6. دلت نتائج التحليل الوصفي العناصر التي أسهمت في إغناء استراتيجية التدريب والتطوير هي ترفيات العاملين تتم على وفق سياسات وشروط محددة كما وتحدد المستشفى احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي
7. تبين أن استراتيجية تقويم الاداء تدرك في المستشفى المبحوثة ولعل من أهم العناصر التي أسهمت إغنائها هو تحفيز التقويم الموضوعي والمستمر للأفراد العاملين على الإبداع في مجال أعمالهم.
8. بينت النتائج توفر البراعة التنظيمية وإبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل المرن) في المستشفى المبحوثة وهذا دليل على امتلاكها القدرة الفعلية على تحقيق البراعة التنظيمية بشكل جيد كونها تملك الاستعداد لتقديم خدمات جديدة في الوقت الذي تقوم بتوسيع أنشطتها الحالية.

المبحث الثاني

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات سالفة الذكر تورد الباحثة فيما يأتي مجموعة من التوصيات التي تأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة في المستشفى المبحوث. والتي تعتقد أنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل لتحقيق نتائج من شأنها ترفع بمستوى أداء مستشفى شيخان العام ويمكنها من مواجهة التحديات في المستقبل

1. ضرورة اهتمام إدارة المستشفى المبحوثة بمتغيرات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لما لها من دور في الوصول إلى البراعة التنظيمية.

2. تعزيز وعي الإدارة في المستشفى المبحوث بما فيهم مدير الموارد البشرية بأهمية البراعة التنظيمية فضلاً عن توعيتهم بأهمية المورد البشري ودوره في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال استثماره أفضل استثمار وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة، كما نوصي بزيادة توعية الأفراد العاملين بأهمية البراعة التنظيمية مع ضرورة الاهتمام بأفكارهم وراءهم ومقترحاتهم التي تدعم جهود تحسين البراعة التنظيمية في المستشفى.

3. أن تستمر المستشفى بتوظيف العاملين بناءً على تقديم طلب استخدام ومعرفة قدراتهم في التعامل الآخرين، ومدى قدرتهم على القيادة. و معرفة مستويات الذكاء لديهم. ودافعيتهم للعمل واخضاعهم لاختبارات ومقابلات شخصية وهذا يكون من خلال إيمان المستشفى بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

4. أن تستمر المستشفى بتدريب العاملين في دورات تدريبية لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم وهذا يكون من خلال إطلاع العاملين على أهمية الدورات التدريبية بالنسبة لهم وللمستشفى وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم للمشاركة في هذه الدورات فضلاً عن تصميم البرامج التدريبية التي تخدم أهدافها، وتدريب العاملين لضمان تحقيق هذه الأهداف وهذا يكون من خلال إيمان المستشفى بأهمية التدريب وانعكاسه الإيجابي البراعة.

5. مساهمة القائمين على إدارة الموارد البشرية في إعداد وتخطيط الاستراتيجية العامة في المستشفى للتأكد من تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ضمن خططها الاستراتيجية وطرح المشكلات والمعوقات التي تعيق عمل هذه الاستراتيجية.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الرسائل والإطريح

1. الاحمر، ساهر عبد الكاظم (2007) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات العمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور
2. الجبوري، حيدر جاسم، عبيد، 2011، تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليل بين شركتي زين واسياسل للاتصالات في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة.
3. الجرجري، أحمد حسين، 2006، تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
4. حجازي، نهال موسى شحده، 2016، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة
5. الحمداني، ناهدة إسماعيل عبدالله، (2000)،العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
6. سامي، عمري، 2007، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة: مناجم الفوسفات-تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال :كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة بوضياف
7. السبعوي، إبراهيم محمد جاسم، 2011، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإسهاماتها في إدارة أزماتها :دراسة تحليل لآراء عينة في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات، رسالة ماجستير، جامعة الموصل.

8. الشمري، انتظار احمد جاسم، 2002، العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة المستنصرية
9. العاني، ألاء عبد الموجود عبدالجبار محمد، 2002، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة: دراسة لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة، محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
10. الفياض، مجيد حميد طاهر، 2011، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة
11. قاسي، احلام، 2012، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد أكلي محند أو لحاج بالبورة.
12. القاضي، زيادة مفيد، (2012) علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير غير منشورة
13. لخضر، حرز الله محمد، 2015، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكره، رسالة ماجستير، جامعة السودان
14. المحاسنة، لميس، 2017، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
15. مزهر، زينب حميد، 2017، توظيف سلوكيات القيادة البراعة لتعزيز السلوك الابداعي: الدور الوسيط الكفاءة الذاتية المدرك: دراسة تحليل لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة

16. منير، بن دريد، 2010، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية/ التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز-عنابة، الجزائر.

ب- الدوريات

1. إبراهيم، مها صباح، 2017، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرفي الاهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد، 12 العدد 39.
2. أبو زايد، احمد ناصر، 2019، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية، في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3.
3. احمد، ميسون عبدالله، وإسماعيل، محمد حازم، 2019، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستقرار الوظيفي، دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 47.
4. الباشقالي، محمود أمين عثمان والداؤد، ألفن ناظر ججو، 2015، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، مجلد 35، العدد 2.
5. البغدادي، عادل والجبوري، حيدر جاسم عبيد، 2015، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين واسياسل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 17، العدد 1.
6. جثير، سعدون حمود وحسين، حسين وليد، 2016، علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87.
7. حسين، مظفر أحمد، 2014، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة كركوك وعدد من

- المستشفيات التابعة لها، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد4، العدد 2.
8. حسين، هدى عبد الرحيم و العاني، ألاء عبد الموجود، 2018، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة اسياسل للاتصال المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الإدارية، المجلد24، العدد 105.
9. رشيد، صالح عبد الرضا والعبودية، على عبدالرزاق، 2018، سلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براءة المنظمات بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلد8.
10. رشيد، صالح عبد الرضا، وجابر، نجاح، 2014، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4
11. سعد، خالد سلمان، 2014، الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية، الزعفرانية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد75.
12. صالح، إيمان أحمد، وسليمان، نضال على، 2020، دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية، نينوى دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد17، العدد 49.
13. صويص، محمد إبراهيم كامل وعابدين، إبراهيم عبد سليم، 2018، دور نظام نكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية.
14. الطعان، حاتم فارس، 2013، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي :دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، العدد 3.
15. عبدالله، حاتم على، وأسماء على محمد، 2019، أثر ادارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تحليلية في شركة نفط الشمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 51، العدد48.

16. عبدالله، طه حيد ومحمود، زيد خوام، وخلف، ياسر لطيف، 2019، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات، العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 17، العدد 47.
17. عبودي، صفاء ادريس وخروفة، رغد محمد، 2018، البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109.
18. العنزي، سعد والساعدي مؤيد، 2007، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 45.
19. فضيلة، معمر قوادي، ومنير نوري، 2017، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في احث التغير التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17.
20. الكرعوي، محمد ثابت، 2016، دور مراكز البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 4، العدد 20.

ت - الكتب

1. البعلبكي، منير، 2008، قاموس المورد الحديث، الطبعة الاولى، دار العلم للملايين، لبنان.
2. حمود، خضير كاظم و الشيخ، روان منير، 2010، دار الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
3. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، حرحوش ، 2002، مبادئ الإحصاء للإقتصاد والعلوم الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، اربد.
4. عباس، محمد سهيلة، 2003، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1.
5. ماهر، احمد 2009، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
6. نعساني، عبد المحسن، وعقيلي، عمر وصفي، 2005، إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا.

ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Armstrong, 2009, Human Resource Management praactice, 10th edpersonnel management _Hand Book, combridy university press
2. Baritiu. G., 2009, strategic Human Resource Management, Review of Imitational compen sative management, vol. 10, No.5
3. Bryson, M; John, B; Kimberly, G & Rainey, H. 2008. Strategic orienion and Ambid extrous public organization". Cardiff university and the Economic and social Research council.
4. Canderasekaran, A. 2009. Multiple Levls of Ambidxterity in Managing The Innovation-Improvement Dilemma :Evidence from High Technology organizations "Dissertation, University of Minnesotaby.
5. Clark, j, Human Resources management and technica change SAGE publications New burg park, New Delhi, New york, London 1993
6. Connecticut, Journal of MANAGEMENT Studies 46 :5 July.
7. Daft, Richard., 2003, management. 6th ed., Thomson south_Mestern canada.
8. Denis leDhard, Rodney mcadam, The strategic cimpact & Application of the Business excellence model: Implication for Quallity Training. vol (26). Issu(1). 2001
9. Dewhurst, f & Navarro, J. 2007. Linking organizational Learning and customer capital through an Ambidxterity context :An Empirical Investigation In SME. Interational Journal of Human resource management, 18,(10):1720_1735.
10. Edralin, M. Divine 2004, Traing :Astrategies [http://unpan1.un.org/intradoc /groups /public /documents /un /unpan 021814.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021814.pdf).
11. Hansen, A. Dexter, 2010, performance Appraisal. [Www.flowhlp.com /pa /performance Appraisal html](http://www.flowhlp.com/pa/performance%20Appraisal.html)

12. Huang, P., 2010. When to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures, innovation strategy and organizational capabilities, working paper, Cheng-shiu University, Kaohsiung, Taiwan.
13. Ivancich, J. M., 1995, Human Resources management, Irwin, Inc.
14. Kratzer, Nick, 2006, Employment policy. [WWW.Pdfgen.com](http://WWW.Pdfgen.com/book/informal%20recruitment%20method%20of%20HR.pdf) /book /informal recruitment method of HR pdf. Html.
15. No, Raymond A, Hollenback, J, Geraniti, B&Wright, p(1994). Human Resource Management : Gain a Competitive Advantage, Richard D Irwin, USA.
16. OF management. Vol. 34 No. 3, pp.375_409. 16.
17. Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian, 2008, Organizational Ambidexterity : Antecedents, Outcomes, and Moderators, Journal.
18. Richardson, M, A., 2000, Recruitment Strategies, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021814.pdf>
19. Sani, Abdulkadir Danlami, 2012, Strategic Human Resource Management and Organizational Climate, Business Intelligence Journal, January
20. Shikhan.khera, 2010 Human Resource practices and their Impact on Employee Productivity : A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India, Dsm Business Review.
21. Simsek, Zeki : Ciaran Heavey, John F. Veigand David Souder (2009) A Typology For Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations Antecedents. And Outcomes University of
22. Stewart, G. L. Brown, K. G, 2009 Human Resource Management, Linking Strategy To Practice, John Wiley & Sons, Inc USA
23. Tempelaar, Michiel Pieter, (2010) Organizing For Ambidexterity : Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes. UNIVERSITY OF ROTTERDAM.

ملحق (1)

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة الأفاضل:

تروم الباحثة إعداد بحث بعنوان (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على البراعة التنظيمية)، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر الطبي في مستشفى شيخان العام وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال.

ونحن كلنا على ثقة من تعاملكم بدقة وموضوعية معنا، للمساعدة في الوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد في الموضوع نفسه أخذين بعين الاعتبار أن هذه البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم معنا

الباحثة

سحر عبدالله ذنون السليم

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يتناسب مع حالتك

1- الجنس

ذكر انثى

2- العمر

من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

بكالوريوس دبلوم عالي
 ماجستير دكتوراه

4- مدة الخدمة

أقل من 10 سنة من 10 إلى أقل من 20 سنة
 من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 سنة فأكثر

ثانياً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أ- استراتيجية التوظيف

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تهتم المستشفى بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عندما تشغل الوظائف الشاغرة					
2.	تعتمد المستشفى بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) سد احتياجاتها من الموارد البشرية					
3.	تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف					
4.	تضع المستشفى برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين حديثاً وتقييم ادائهم					
5.	تهتم المستشفى بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب					

ب- استراتيجية التدريب والتطوير

6.	لدى المستشفى قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين					
7.	تحدد المستشفى احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي					
8.	تستخدم المستشفى تقنيات حديثة لتدريب وتطوير العاملين					
9.	تستخدم المستشفى نتائج تقييم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلاً					

					10. ترقيات العاملين تتم على وفق سياسات وشروط محددة
--	--	--	--	--	--

ج- استراتيجية تقويم الأداء

					11. يحفز التقويم الموضوعي والمستمر للأفراد والعاملين على الابداع في مجال أعمالهم
					12. يتوفر لدى إدارة المستشفى نظام أداء فعال يعتمد على معايير والكفاءة والفاعلية
					13. يسهم نظام تقويم الأداء في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم في تحقيق البراعة التنظيمية
					14. تحدد إدارة المستشفى نقاط القوة والضعف لديها في مواجهة الحالات الطارئة

د- استراتيجية الرواتب والأجور والحوافز

					15. توجد مستويات متدرجة للرواتب والأجور في المستشفى
					16. تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى
					17. يتم تحديث المعلومات الخاصة برواتب وأجور العاملين من قبل إدارة المستشفى
					18. تسعى إدارة المستشفى لتوجيه انتباه أفراد العاملين على العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي

ثالثاً: البراعة التنظيمية

1- الاستغلال الأمثل للفرص

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
19.	تبذل إدارة المستشفى الجهد لاستثمار للفرص الجديدة					
20.	تعمل الإدارة بالاستمرار على تعليم معارف وخبرات ومهارات جديدة للعاملين					
21.	تحرص المستشفى على توفير الخدمات بكثرة لاشباع حاجات المجتمع الذي تعمل ضمنه					
22.	هناك اهتمام بالغ من قبل المستشفى بالمتطلبات الاجتماعية للمتعاملين معها.					
23.	تهتم المستشفى بتقديم خدمات ذات قيمة عالية لتلبية حاجات المتعاملين معها					
24.	توجد قاعدة اتصال فعالة في المستشفى توأصل أعمالها مع المشتركين وتستقبل ردود افعالهم					

2- الاستكشاف أو البحث عن الفرص البديلة

25.	تستجيب إدارة المستشفى وباستمرار للمتغيرات الحاصلة في البيئة					
26.	إدارة المستشفى مستعدة لتلبية زيادة الطلب على الخدمات الغير متوقعة					
27.	تستخدم المستشفى الاسلوب العلمي في وضع الاستراتيجيات					

					28. تبحث المستشفى في أفكار جديدة لتقديم خدمات جيدة عن طريق البحث والتطوير
					29. تمتلك المستشفى مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية
					30. تهتم المستشفى بتزويد العاملين بمعرفة جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجية جديدة للاتصال
3- هيكل تنظيمي مرن					
					31. يساعد الهيكل التنظيمي المرن إدارة المستشفى على تحمل التغيير في البيئة وبأسلوب كفوء
					32. لدى المستشفى القدرة على تلبية الطلبات المتعددة والمتغيرة
					33. تعمل إدارة المستشفى على التنسيق بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة وتحقيق التزامن بينهم من خلال رؤية مشتركة
					34. يتسم الهيكل التنظيمي المرن في المستشفى بالمرونة وسهولة التغيير لمواجهة التغييرات الحاصلة في المجتمع

ملحق (2)

اسماء السادة محكمين استمارة الاستبيان

مكان العمل	الاختصاص	الاسم	اللقب العلمي	ت
كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة الموصل	إدارة الأعمال	صفاء ادريس عبود	الأستاذ المساعد الدكتورة	1
كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة الموصل	إدارة الأعمال	رغد محمد خروفة	الأستاذ المساعد الدكتورة	2
كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة الموصل	إدارة الأعمال	صفوان ياسين الراوي	الأستاذ المساعد الدكتور	3
كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة الموصل	إدارة الأعمال	حسان ثابت الخشاب	الأستاذ المساعد الدكتور	4

Abstract

The current study dealt with the topic of human resource management strategies and their implications for organizational prowess, as it tried to provide a clear vision in the theoretical side and clear answers on the field side regarding its variables, especially the independent dimension of human resource management strategies represented by (employment strategy, training and development strategy, performance evaluation strategy) Salary and wages strategy) while the adopted dimension is represented by organizational prowess (exploitation, exploration, and flexible structure). The study was tested at Sheikhan General Hospital.

The study adopted the questionnaire form as a main tool for collecting data and information on the field side. The study variables were described and diagnosed, and their importance analyzed. Results were extracted using SPSS version 24 software.

In light of this, a number of research questions have been taken, so that the limits of the study are as follows:

What is the level of importance of the variables of human resource management strategies and organizational prowess in the hospital Interested in studying?

Is there a correlation between human resource management strategies and organizational prowess at the macro and micro level?

Is there a significant impact of human resource management strategies and organizational prowess in the research hospital At the macro level?

A hypothetical scheme was made that shows the nature of the influential relationship between the two dimensions with their variables, and a set of objectives were tested using some statistical tools for the data collected through the questionnaire form about the hospital concerned with the study. The study reached a set of conclusions, the most important of which are:

There is a significant correlation between human resource management strategies and organizational prowess At the micro and macro levels.

There is a significant impact relationship between human resource management strategies and organizational prowess at the micro and macro levels.

The study is concerned with a set of necessary recommendations for the hospital concerned with the study, the most important of which is to enhance the awareness of managers of the surveyed hospital, including the Director of Human Resources, of the importance of organizational ingenuity, as well as their awareness of the importance of human resource and its role in enhancing organizational prowess through investing in the best investment, developing and maintaining it at appropriate costs.

Key words: human resource management strategies, organizational prowess, independence, exploration, flexible organizational structure.

**Human resource management strategies
and their implication for organizational
prowess: An exploratory study of the
opinions of a sample of the medical staff
at Sheikhan general Hospital**

A Thesis Submitted

By

Sahar Abdulla Thanoon Younis

To

The Council of College of Administration & Economics

University of Mosul

**In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of M. Sc. In Business Management**

Supervised by

Assist. Prof.

Dr. Maysoon Abdulla Ahmed

University of Mosul

College of Administration And Economics

Department of Business



**Human resource management strategies
and their implication for organizational
prowess: An exploratory study of the
opinions of a sample of the medical staff
at Sheikhan general Hospital**

Sahar Abdulla Thanoon Younis

Higher Diploma

Business Management

Supervised by

Assist. Prof.

Dr. Maysoon Abdulla Ahmed

2020 A.D

1442 A.H