



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية

كجزء من متطلبات نيل

شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

اعداد الطالبة:

بشرى صبحي شهاب

بإشراف:

أ.د. صلاح الدين حسين صالح

2020\ 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو
عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ
وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ (2) }

صدق الله العظيم

سورة الجمعة

الاهداء

الحمد لله حققت بداية حلم وان شاء الله اكمل الطريق
واهدي هذا

الى ابي الغالي رحمه الله

والى امي الغالية التي كانت سندي في مسيرتي الدراسية
والتي وقفت بجانبني في ازمات حياتي شكرا لها على كل
ماقدمته الي في حياتي

واهدي تخرجي أيضا إلى اخوتي الغالين

واهدي ايضا إلى كل شخص وقف بجانبني خلال مسيرتي
الدراسية

الشكر والتقدير

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفه نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع زملائنا و أستاذتنا الكرام كل الاحترام الهم الذي قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة

كل الشكر والتقدير والاحترام إلى استاذي المشرف على

بحثي

الذي قدم الي الكثير من النصائح والإرشادات في هذا

البحث

دكتور صلاح الدين الهيتي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والتقدير
ث - ج	فهرس المحتويات
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
2	اهمية البحث
2	اهداف البحث
2	منهج البحث
3	الدراسات السابقة
	المبحث الأول
6	مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية
7	اهمية ادارة الموارد البشرية
7	اهداف ادارة الموارد البشرية
8	التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية
9	العناصر المؤثرة في ادارة الموارد البشرية
9	الاستقطاب

9	اهداف الاستقطاب
9	اهمية الاستقطاب
10	مصادر الاستقطاب
11	الاختيار
11	اهداف الاختيار
11	اهمية الاختيار
12	التعيين
12	شروط التعيين
13	ماهي المشاكل التي تواجه عملية الاختيار والتعيين
13	مراحل عملية التعيين
18	تقييم برنامج الاختيار والتعيين
	المبحث الثاني
15	مفهوم البراعة التنظيمية
15	خصائص البراعة التنظيمية
15	مدخل دراسة البراعة التنظيمية
17	ابعاد البراعة التنظيمية
18	شروط نجاح البراعة التنظيمية
19	المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية
21	المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
22	المصادر

الإطار العام للبحث

المقدمة:

اهتمت بعض الدراسات ، بتحديد مسببات البراعة التنظيمية : حيث ركزت على بعض المسببات التنظيمية مثل القيادة، والهيكل، والبيئة التنظيمية، والمناخ الاجتماعي، وإدارة الأداء، وقد اقترح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً أساسياً في بناء والحفاظ على البراعة التنظيمية ، وأن مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية عرفت من وجهات نظر متعددة ، إلا أنها اتفقت فيما بينها على أنها تعكس مجموعة من الممارسات والسياسات الرسمية التي تصمم لجذب، وتطوير وتحفيز، والحفاظ على العاملين الذين يحققون أداءً فعالاً للمنظمة. تبني الباحثون قوائم مختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية، بعضها يعتبر بمثابة جوهر تلك الممارسات مثل الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء ونظام المكافآت. ولم تحظ بعض الممارسات بمشاركة العاملين، وتصميم الوظيفة بنفس درجة الاهتمام التي حصلت عليها الممارسات الأخرى في الدراسة الحالية سيتم التركيز على ثلاث ممارسات هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين ويمكن تعزيز مهارات الموظفين من خلال التركيز على عمليات التوظيف التي تحدد خصائص القوى العاملة التي يتم استقطابها للعمل بالشركة، واختيار وتعيين من يمتلكون مهارات تتسم بالقدرة على تحقيق البراعة التنظيمية

أولاً: مشكلة البحث

يمكن اظهار المشكلة الأساسية من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ماهي ممارسات الموارد البشرية؟ وما أهميتها؟ وما دورها بالنسبة للمنظمة؟
- 2- ما هي "البراعة التنظيمية"؟ وما أهميتها؟ وما أنواعها؟
- 3- ما طبيعة العلاقة الفكرية بين "ممارسات الموارد البشرية" و " البراعة التنظيمية"

ثانياً: أهمية البحث:

1. إن موضوعات الموارد البشرية بشكل عام، تولي اهتماما خاصا بتطوير أنشطة المؤسسات سعياً منها للوصول إلى سياسات قادرة على استقطاب وجذب العنصر البشري والاحتفاظ به.
2. تنطلق أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال، كونه يعتبر العنصر الأساس في نجاح أو فشل المؤسسة، فمهما امتلكت المؤسسة من تكنولوجيا، وأموال، وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل، فإنها حتما ستؤول إلى الفشل ومن ثم الزوال، فأى منظمة بلا أفراد لا تعدو كونها سوى مجموعة من المكانن والمعدات والأبنية وبعض الأموال، التي لا حياة ولا حراك فيها؛ لأن الأفراد هم الأصل أو المورد الأكثر أهمية، والذي يبعث الحياة في المنظمات، ويسهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف المنشودة.
3. **إضافة دراسة جديدة إلى الدراسات الإدارية الميدانية التي تناولت هذا الموضوع، وبالتالي ممكن أن تشكل مرجعا لأية دراسة لاحقة.**
4. إن استهداف تحسين البراعة التنظيمية يمكن إحداثه بتفعيل نمط استقطاب الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحو المستويات الأفضل.
5. الدور الذي يلعبه استقطاب واختيار الموارد البشرية في الحصول على البراعة التنظيمية وتكثيف هذه الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيقها.

ثالثاً: اهداف البحث:

- 1- التعريف بـ"ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها.
- 2- التعرف على الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة
- 3-التعريف بالبراعة التنظيمية وأبعادها.
- 4-التعرف على الدور الذي تلعبه البراعة التنظيمية في تحقيق اهداف المنظمة
- 5- التعرف على العلاقة الفكرية الرابطة بين "ممارسات الموارد البشرية" و "البراعة التنظيمية"

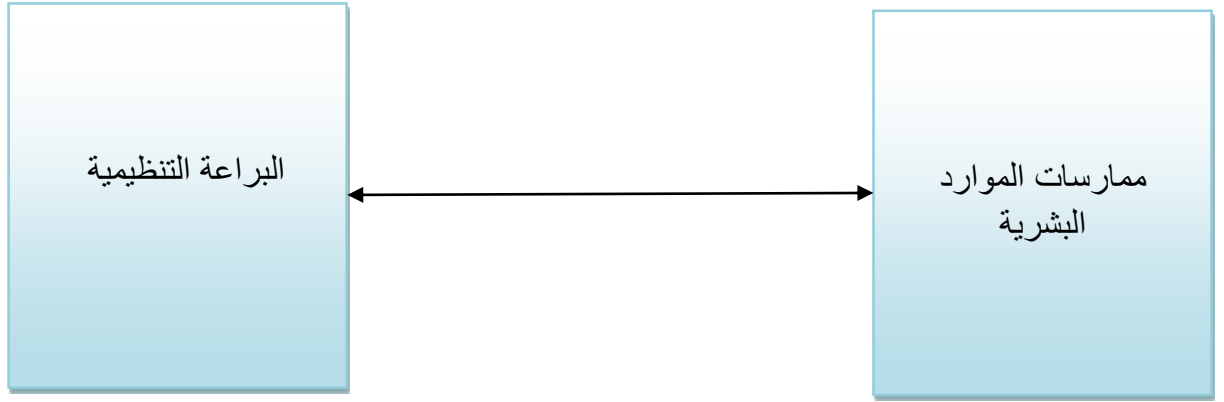
رابعاً: منهج البحث:

منهج البحث هو منهج وصفي

خامساً: النموذج الفرضي للبحث

المتغير المستقل

المتغير التابع



سادساً: الدراسات السابقة:

1. الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات الموارد البشرية:

دراسة الكساسبة وآخرون (2010) بعنوان: "تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير) والمحافظة على الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة.

وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك تأثير للمتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) وهناك تأثير للمتغير المستقل (التدريب والتطوير) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة). وهناك تأثير للمتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$

في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) وكان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً، في حين كان مستوى تطبيق وظيفة الاستقطاب والاختيار مرتفعاً وكان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً. وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة بعض التوصيات منها ضرورة تعزيز بناء الشركات بصفة عامة إلى منظمات متعلمة.

القرديجي، (2013) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين وتصميم العمل، والمكافآت) في ذكاء المنظمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، والمكافآت)، في ذكاء المنظمة، في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة اشتملت على (31) فقرة لجمع البيانات الملائمة من عينة الدراسة، ويتألف مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في مجموعة الجميع ، حيث تم توزيع (249) استبانة، وتمكن الباحث من استرجاع (232) استبانة، حيث (تم استبعاد (16) استبانة لعدم صلاحيتها، وهذا يشكل نسبة (86.7 %) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميع بمنطقة الدمام. كما يوجد أثر لعمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتعلقة اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، ونظام الحوافز والمكافآت في ذكاء الاستثمار التسويقي. كما لم يتبين أي أثر لتدريب الموظفين والمساواة بين الموظفين وجودة العمل في ذكاء الاستثمار التسويقي

وبناء على نتائج الدراسة قدمت الدراسة توصيات أهمها: يجب الحفاظ على نظم إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، وتقييم الموظفين، وتصميم العمل، والمكافآت)، كما يجب التركيز على تطوير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وتعزيزها وبشكل صريح، ووضح في ذكاء المنظمة (ذكاء الاستثمار والتسويق، وذكاء التكيف التشغيلي) للارتقاء بأعمال الشركة، وأهدافها لمواكبة الشركات العالمية في نفس المجال.

أبو زايد (2018) بعنوان "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد.

استخدمت الدراسة أداة الاستبيان في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (376) مشكلة ما نسبته 10 % من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم 3764 كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه السياسات والخطط تطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية، كما اتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من شأنها تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين مثل تعزيز قناة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية وتطوير العلاقة بينهما، والاستمرار في مواكبة الجديد في علوم الموارد البشرية،

والعمل على توعية العاملين في المصارف بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر، والاهتمام أكثر بوضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

دراسة علي، شرفاني 2017: (تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دھوك وأربيل)

سعت الدراسة إلى التعرف على البراعة التنظيمية وانعكاسها في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الفندقية، إذ زادت الاهتمام بجودة الخدمات الفندقية في العقود الأخيرة من مفكري العلوم الإدارية وإدارات الفنادق على حد سواء، للاستمرار في مجال الأعمال، وأصبح تحقيق رضا الزبون الهاجس الحقيقي للفندق، فالفنادق التي لا تركز على جودة خدماتها ستضمحل وتنسحب من السوق، وذلك في ضوء شدة المنافسة وتوسع مداها مما يحتم على إدارة الفنادق تبني أبعادها والمتمثلة إمكانية الوصول، والمصادقية، والمعرفة، والاعتمادية، والأمان، والملموسية، التي يمكن بها التميز في أداء العمل وجودته، وترسيخ جهود العاملين لمصلحة الفندق، والسعي نحو تقديم الخدمات بأفضل جودة ممكنة، والاستعداد للتهديدات الخارجية، وهذا لا يتحقق في ظل الأساليب الإدارية التقليدية، وفي إدارة لا تدعم الاستغلال والاستكشاف، فهذه الأبعاد أصبحت محط اهتمام الباحثين بوصفها أبعاداً للبراعة التنظيمية، مما أدى إلى بروز مفهوم البراعة التنظيمية وانتشار قيمها بشكل واسع وعلى مستوى المنظمات في مختلف أنحاء العالم كافة، التي تتناسق مع قيم ومعتقدات واتجاهات المجتمع الحاضن لهذا المفهوم، كون تلك القيم هي التي تحدد مدى تقبل المجتمع لسلوكيات منظمات الأعمال، واستنتجت الدراسة أن الفنادق المبحوثة تمتلك براعة تنظيمية تؤهلها لتقديم الخدمات الفندقية إلى الزبائن بجودة أفضل، وخلصت الدراسة مجموعة من المقترحات التي تراها الباحثة مناسبة لتعزيز أبعاد جودة الخدمة الفندقية في الفنادق عينة الدراسة.

دراسة العودة 2020: بعنوان "البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم"

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى تحقيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للبراعة التنظيمية ترجع لاختلاف (سنوات الخبرة – التخصص – الدورات التدريبية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من ٢٥٩٢ معلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٣٣٣ معلمة. وتوصلت نتائج الدراسة بأن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف بالترتيب الأول وبعد الاستغلال بالترتيب الثاني، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير الخبرة ومن التوصيات التي تساهم في المحافظة ورفع مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس توفير حوافز مادية ومعنوية للإدارة التي تحقق البراعة على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة.

سابعاً: مجالات الفائدة من الدراسات السابقة:

1. تعزيز الجانب النظري.
2. التعرف على أهمية الدراسة في إضافة معلومات جديدة.
3. المساهمة في تحديد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية.
4. تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع.
5. التعرف على اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسات واجراء مقارنة مع نتائج الدراسة الحالية.
6. ساهمت في تحديد أحد المتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بالبراعة التنظيمية.
7. ساعدت الدراسات السابقة على إعطاء قوة للدراسة الحالية من خلال النقاط المشتركة التي تناولتها.
8. اغنت الجانب النظري للدراسة الحالية ببعض المبادئ المتعلقة بموضوعي الدراسة وذلك خلال ما تم طرحه من مبادئ عامة.
9. مقارنة ما ورد من نتائج لهذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية.

المبحث الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية:

سنتناول أولاً تعريفاً لموارد البشرية للتعرف على ماذا تعني

الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في منظمة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها اعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها واستراتيجيتها المستقبلية. (بن عنتر ، 2010: 17)

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية من قبل الباحثين في هذا الموضوع ووجهات نظر مختلفة

إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تؤمن بان الافراد العاملين في مختلف المستويات هم اهم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة (بن عنتر، 2010: 20)

ويشير (جودة، 2010: 20) الى ان إدارة الموارد البشرية: تعني مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة

اما (برنوطي، 2007: 17) يعرفها بانها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والاشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة، وتطويرها

ويعرفها (الصباغ، درة، 2008: 19) بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائميته وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة ودائميته امدادها بالعناصر البشرية المطلوبة

نستنتج مما سبق ان إدارة الموارد البشرية تعني: عبارة عن تخطيط ومراقبة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية بخصوص العاملين على المدى الطويل، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل ومن ثم البقاء والاستمرارية في المستقبل.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية: (السالم، صالح ، 2000: 43)

تعتبر ادارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

(1) ان وجود خبرات متخصصة في ادارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، تم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من انتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وارباحها في الأجل الطويل.

(2) أن قدرة المنظمة على توفير مناخ صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتنفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي. وهذا سيزيد من انتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

(3) ان المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليفها محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء او انخفاض الإنتاجية.

(4) أن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ اليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

ثالثاً: اهداف إدارة الموارد البشرية: (السالم 2009: 34)

(1) الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

(2) الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع و/أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

(3) تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.

(4) تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.

(5) توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة. وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

(6) إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.

(7) تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والاجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

(8) يتوقع العاملون أيضا وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد

(9) تزويد عاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض اداء اعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

(10) الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

رابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: (بن عنتر، 2010: 27-28)

لقد حدثت كثيرا من التغييرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها كثيرا من التحديات والعقبات أمام البشرية وسنذكر إدارة الموارد فيها يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة: إن التطورات التكنولوجية تشكل

قيدا على إدارة الموارد البشرية لأن التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات.

2. التغييرات في تركيب القوى العاملة: لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى

العامة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغييرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلقي هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة الزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء

3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: لكي تساهم إدارة الموارد البشرية

في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، والتحدي الذي يواجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

4. تغير القيم والاتجاهات: تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة

لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، لها أثرها سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل... الخ. كل هذه التغييرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.

5. **العائد والتعويض المادي للعاملين:** يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا مع التضخم قد يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهودا كبيرة.

خامسا: ابعاد إدارة الموارد البشرية: لماذا فقط هذه الابعاد؟؟

1. الاستقطاب:

تعريف الاستقطاب: هو عملية البحث عن، والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب لكي نتمكن من اختيار اكثرهم ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة وعلى ضوء متطلبات تلك الوظائف (السالم، صالح، 2000: 140)

أهداف الاستقطاب: (السالم، 2009: 173)

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

1. إيصال معلومات دقيقة الى الراغبين في العمل بالشركة بأساليب تحفز على الاستجابة لذلك
2. توفير العدد الكافي من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة
3. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من وزيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب اجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف
4. الإسهام في زيادة فعالية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين وتكوين موارد بشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية

أهمية استقطاب الموارد البشرية: (الوليد، 2009: 62)

تبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال ما يلي:

- 1) الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة؛ وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بينهم.
- 2) تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب الى توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- 3) يعد الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

4) يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة الى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.

مصادر الاستقطاب: (بن عنتر، 2010: 119 – 123)

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوة العاملة تتضمن إعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك وظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها. ويمكن تصنيفها على أساس نوع المصدر، إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية

1) المصادر الداخلية: تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية، على إتاحة الفرصة للعاملين بداخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متغيرات موقفه فاعلية، ويعتمد هذا المصدر على ما يسمى بالمستودع المهارى. ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهمها:

أ- الانتقال: ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع الخبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي .

ب- الترقية: يعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل الى إداري أعلى، وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي، والدرجة المالية والامتيازات الأخرى، وهي بهذا الشكل-الترقية - وعد من المنظمة لمكافئة الموظف- سواء مادية، وأدبية أو أدبية فقط في مقابل البذل والأداء والانتماء التنظيمي. وتتفاوت أنظمة الترقية بين المنظمات وبعضها البعض .

ت- الترقية بالأقدمية: تستلزم حساب مدة زمنية معينة، منذ بداية تعيين الفرد في وظيفة معينة. بحيث سيكون في كل درجة وظيفية، مدة زمنية محددة، ثم يرفع إلى الدرجة الأولى وهكذا طيلة حياته الوظيفية، أي يسير عبر مسار وظيفي طالما هو يستوفي المطلوب منه

ث- الترقية بالاختيار: الترقية بالجدارة، والتي تتطلب توفر قدرات وكفاءات علمية، وفعاليات ابتكار وإبداع، بغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة او موقع معين ويوفر هذا النظام الفرصة امام المنظمة لاختيار أفضل العناصر البشرية مما يحقق الفائدة للمنظمة الا انها قد يؤدي الى التحيز والمحابة ولذلك يفضلها البعض في الوظائف العليا فقط

2) المصادر الخارجية: هي المصادر التي تمتد المنظمة باحتياجها من الموارد البشرية من سوق العمل خارج المنظمة وتلجأ المنظمة لهذه المصادر للتغلب على مشاكل المصادر الداخلية ولعجزها عن التلبية المناسبة ولعل اهم هذه المصادر هي:

أ- الطلبات الشخصية: يسعى الراغبون في العمل إلى المنظمة، وترك بياناتهم لدى وحده الموارد البشرية، وعندما يتم البث في الطلبات، ترسل المنظمة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار

ب- الإعلان: تقوم المنظمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، في وسائل الإعلان، وتوضع فيه ما هو مطلوب من الفرد الذي سيتقدم للوظيفة، مع مواعيد التقدم، ونبذة عن المنظمة وعنوانها ونشاطاتها، ويعتبر الإعلان من أهم الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة .

ت- وكالات التوظيف: منظمات تقدم خدمات مزدوجة للطلب والعرض، للباحثين والراغبين في التوظيف، وللنظمات التي تعاني من الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريق تحقيق الانسجام بين البيانات لكل الطرفين وهناك ثلاثة أنواع لوكالات التوظيف

(2) الاختيار:

تعريف الاختيار: (الوليد، 2009: 81)

العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الافراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار، فحصهم طبيا تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة

كما ترى الباحثة بان الاختيار: هو عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين مواصفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية.

أهداف الاختيار:

إن الهدف الرئيسي لعملية الاختيار هو التأكد من مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة، حيث لا تقل أو تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب. (بن عنتر، 2010: 47)

كما يرى (داود وآخرون، 2019: 141) ان تتوجه معظم اهداف الاختيار وتعيين الموارد البشرية الكفيلة بتحقيق الحاجات الرئيسية التالية

1) حاجات المنظمة: عن طريق اختيار وتعيين الافراد الكفاء للأهداف الإنتاجية فالمنظمة تختار وتوظف النخبة والنوعية من الافراد وبغض النظر عن التكاليف التي تقعها مقابل ذلك وانما تهدف بالدرجة الأولى من هذه العملية رفع كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية

2) حاجات الافراد: فالأفراد يرغبون الانضمام الى المنظمات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم لذا لابد على المنظمة ان تتحمل مسؤوليتها تجاه الفرد الذي تقوم باختباره وتعيينه

3) الالتزام بالقوانين والتشريعات: من الطبيعي ان تنفذ اهداف الاختيار والتعيين بمبدأي العدالة والمساواة بحيث يعطي للأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفریق والتمييز بحيث يحصل الافراد على شتى أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بقانون المنطق والقانون المطلقة.

اهمية الاختيار: (داود واخرون، 2019: 140)

- أ- تكمن أهمية الاختيار من انها توفر العمالة الصالحة ذات الكفاءة الجيدة التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة.
- ب- وتبرز أهمية عملية الاختيار من خلال اطلعنا اهم المشاكل الناجمة عن سوء الاختيار والتعيين التي أهمها الاختيار غير السليم يكون سببا للمتعاب والمشاكل للعمل والمنظمة، وبالتالي نجد ان هناك تكاليف إضافية للمنظمة، وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة ممثلة بإدارة الموارد البشرية ان تبذل في وضع الأسس والقواعد التي تكفل عملية الاختيار.
- ت- تعد مفتاح دخول العنصر البشري الى المنظمة.
- ث- تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد.
- ج- ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلا بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.
- ح- تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلا.
- خ- الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار اناس المهارات الإنسانية التي تتلاءم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.
- د- يؤثر فشل سياسة الاختيار كثيرا على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
- ذ- ترجع كثير من مشكلات العمالة الى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة.

(3) التعيين:

تعريف التعيين: هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وانسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة (داود واخرون، 2019: 166)

وهناك تعريف آخر للتعيين وهو قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة ان يكون عضوا في الشركة من اجل تأدية اعمال محددة لقاء مرتب معين (السالم، 2009: 188)

شروط التعيين: (بن عنتر، 2010: 54)

الفرد المتقدم للعمل يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي تطبق في كثير من المنظمات وهي:

- (1) شروط الجنسية.
- (2) شروط حسن السيرة والسمعة.
- (3) شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية.
- (4) شرط عدم سبق الفصل من الخدمة.
- (5) شرط اللياقة الصحية.
- (6) شرط اجتياز الاختبارات التي تعقدها الجهة.

ماهي المشاكل التي تواجه عملية الاختيار والتعيين؟ (داود واخرون، 2019: 159)

- 1) غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب استراتيجية واضحة لها يجعل عملية الاختيار والتعيين بأطر غير واضح وعشوائية في بعض الأحيان
- 2) سواء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ووضع ادارتها امام مسؤولية غير محددة
3. ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحليل ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغلها
4. غياب او ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار
5. عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار
6. اغفال المحددات البيئية القانونية والاجتماعية
7. عدم كفاءة الفرد
8. شكلية فترة التجربة بسبب ضعف المراقب والمعاشية الميدانية للمرشح للتعيين الذي تم اختياره بشكل اولي وقد تكون تقارير المعاشية غير واقعية مما يؤثر على قرار التثبيت

مراحل عملية التعيين: (السالم، صالح، 2000: 157)

يتضمن التعيين أربع مراحل أساسية هي:

1. اصدار قرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة اصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الاخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة او اقل يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله.
2. التهيئة المبدئية: يقصد بالتهيئة تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة وأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها. ويمكن أن تحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات والالة العمل والافلام والتسجيلات والزيارات الميدانية المرافق المنشأة وامكن العمل فيها .
3. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل الى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر .
4. تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته ويفيد تقرير رئيسية المباشر انه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية. وهنا يتم تمكين الفرد من اداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف

المالية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل فعلية التثبيت في العمل دون التمكين من ادائه لا تكفي، لأن التمكين يعد مبدءاً أساسياً من مبادئ التوظيف، تلك لأن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين وعلى قدرات الشخص وامانته، بل وعلى مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل

تقييم برنامج الاختيار والتعيين: (ارزوقي وآخرون، 2004: 288)

هناك عدد من المعايير تسهم في الوقوف على مدى فاعلية برنامج اختيار الافراد وتعيينهم ومن هذه المعايير:

1. مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.
 2. مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
 3. مدى تناسب قدرات الفرد وكفاءته ومؤهلاته وخبرته مع العمل المسند اليه.
 4. معدل دوران العمل بالنسبة للعاملين الجدد.
- وتوفر هذه المعايير مقاييس موضوعية لدى صلاحية برامج الاختيار والتعيين بالمنظمة.
- وقد يحتاج الامر الى تعديل برامج او طرق الاختيار او إعادة تشكيل لجان المقابلة بحيث تضم عناصر ذات خبرة وكفاءة في مجال الاختيار او غير ذلك من الإجراءات.

المبحث الثاني: البراعة التنظيمية

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية:

أوضح (Canderasekaran، 2009) أن البراعة تمثل "القدرة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب مواءمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بما في ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة". (السرْحاني، درويش، 2019: 12)

ويعرفها (رشيد وجابر، 2014: 13) "قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متامنة."

ويعرفها (عويس، 2015: 247) بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة."

ثانياً: خصائص البراعة التنظيمية:

ذكر (محمود، 2011: 19) بأن البراعة التنظيمية تتلخص في أربع سمات:

1. مبادرة الموظفين والاستغلال الأمثل لفرص بشكل يتعدى وظائفهم ومهامهم المحددة.
2. التحفيز والتشجيع المستمر يعزز العمل الان ودون إدارة مركزية التنفيذ او الدعم رؤسائهم وإنما تمكين الموظفين من ذلك
3. تطبيق مبادئ القيادة التحويلية بحيث تجعل الموظفين يستطيعون التكيف مع الفرص الجديدة ومواءمة ذلك مع البدائل الاستراتيجية العامة
4. تعزيز أساسيات التكيف والم وازنة بين الموظفين ومحاولة تعزيز التعاون الفردي والتنظيمي

ثالثاً: مداخل دراسة البراعة التنظيمية: (ابو زيد، 2019، 35)

المداخل الرئيسية لدراسة **أي من المداخل يقترّب من الممارسات ???**

البراعة التنظيمية تتمثل في ثلاث مداخل المدخل الأول التصميم التنظيمي، والمدخل الثاني السياق الاجتماعي، والمدخل الثالث القيادة الإدارية العليا.

1. مدخل التصميم التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمية تلك العلاقات المرتبطة بالموارد التنظيمية تبعاً لما وظفته الإدارة، وتوضح هذه العلاقات عبر الخريطة التنظيمية.

2. مدخل السياق الاجتماعي:

يتم تبادل الاقتراحات السياقية التي تساعد في تحقيق البراعة داخل المنظمة، إلا إن المناهج الهيكلية تفصل أنشطة الاستغلال والاستكشاف، كما وجب على القادة أن يخلق جو يتمتع باللامركزية بحيث يسمح للعاملين بأن يتخذوا قراراتهم من حيث استثمار وقتهم

وجهدهم في الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، وتتضمن العوامل السياقية التي تؤثر على السلوك من خلال أنظمة الحوافز، والانضباط المتوازن، والرؤية تعاونية أو الاشتراكية واثقة بصفاتها خصائص لهذا السياق

3. مدخل القيادة العليا:

يؤكد العديد من الباحثين في مجال الإدارة بأن الممارسات الإدارية مهمة لتنفيذ عملية الدمج الهيكلي، ويتضح وجود ارتباط بين نشاط الاستكشاف والقيادة التحويلية، فأن القيادة الإجرائية ترجح ارتباطها بالكفاية والتغيرات الإضافية.

وفي العقد الماضي تم استكمال العمل النظري من خلال الدراسات التطبيقية التي تسعى اكتشاف العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المؤسسة، واتضح أن المشاركة في كل من عملية الاستغلال والاستكشافية أمر مهم وحاسم للنجاح المؤسسة على المدى الطويل، وقد

يؤدي التركيز على عملية الاستغلال فقط إلى تحسين أداء على المدى القصير، لكنه قد يسبب على المدى البعيد صعوبات عند قيام الشركة في تحسين قدراتها الأساسية بشكل تدريجي، ولكنها لا تتفاعل بشكل كاف التغيرات البيئة المحيطة والدراسات التي تفحص العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة، ومع ذلك هناك نتائج متفاوتة، كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء.

4. المدخل السياقي

يشير السياق إلى الأنظمة والعمليات والاعتقادات التي تشكل السلوك الفردي في المنظمة، هذا السياق يجب أن يصمم لتمكين الأفراد وتشجيعهم على تقسيم وقتهم بين الطلبات المتعارضة للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، ويمكن تمييز هذه السياقات عن طريق الانتماء للمجموعة والانضباط في العمل مما يؤمن تسهيل البراعة التنظيمية، فالمنظمات الناجحة تعمل على توازن بين العناصر المختلفة، والعناصر المتماكة في سياقاتهم التنظيمية

(Raisch & Birkinshaw 2008)

ويشير (Chandrasekaran 2009) إلى أن البراعة السياقية قد تضمن المواءمة والتكيف بين الاستراتيجية المتبعة ومستويات المشروع، ويتم ذلك عن طريق مستوى القابلية التنظيمية التي تسمح للمواءمة والتكيف للقرارات عبر مستويات مختلفة في المنظمة.

رابعاً: ابعاد البراعة التنظيمية: (الالوسي، الدوري، 2018: 37)

1. الاستكشاف: استكشاف ماذا؟؟؟

عرفها دياي (Diaye) هي الخطة التي تقود للتقديم منتجات جديدة في السوق. ويرى العبيدي انه عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج سابق أو تقديم تصميم حديث لعملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية قائمة وذلك تماشياً لرغبات العملاء وحاجاتهم، ولا جذب العملاء الجدد والتكيف مع متطلبات السوق الحديث وزيادة مستوى قدرة المنظمة على المنافسة السوق مما يؤدي إلى ديمومة وتطور المنظمة، فالإبداع المعاصر لا يعتبر مجرد شكل مادي لمنتج معين، وإنما إيجاد وسائل وطرق جديدة لتقديمها للعملاء ولم يفكروا إطلاقاً بأنهم سيحصل عليها وحدد بأنه عملية الاستكشاف تفتح الآفاق الإبداع أمام المنظمات من إبداع في منتجاتها الجديدة أو في طرق عرضها للمنتجات، لتطوير موارد وقدرات وجدارات جديدة. إذا ان المنظمات التي تتبنى براءة الاستكشاف تنسم بالمرونة العالية من خلال منهج تعاوني مع كل من التعلم وتطبيق بهدف تحديد المشاريع المحاطة بالمخاطر العالية.

2. الاستغلال:

يمارس الاستغلال من خلال التغير المستمر وتُمكن من المواقع المثالية وتحقيق الكفاءة القصوى إلى أن الاستغلال المنظمة لتطوير أنشطتها وأعمالها لتواصل لقيمة في الأمد القريب. وأكد هناك فراس ليس لها صلة باستراتيجية المنظمة الحالية، لكن الحكم على الفرص خارج الاستراتيجية يعتبر امر ضروري لتحقيق اهداف المنظمة.

خطوات الاستغلال من وجهة نظر (أبو تايه ٢٠١٠)

1. وجوب تحديد العقبات التي قد تواجه الاستغلال ثم تحديد الفرص الحقيقية التي يمكن استغلالها علمياً وتصنيفها في ضوء أهميتها وسهولة استغلالها واحتمالات ذلك والنتائج المتوقع تحقيقها لتلك الفرص.
2. يجب توظيف التفكير الاستراتيجي الاستغلال الفرص من خلال استراتيجية النمو المركزي تهتم بزيادة الصادرات في الأسواق الحالية، وطرح الخدمات الحالية في أسواق جديدة (إستراتيجية تطوير المنتج) ، واستراتيجية التنوع التي يمكن استغلال الفرص فيها من خلال عرض أو تقديم خدمات جديدة لزبائن جدد، وهناك فرص يمكن استغلالها عن طريق التعاون مع منظمات أخرى أو شراء حصة من منظمة أخرى لزيادة الحصة السوقية ويطلق على هذه الاستراتيجية التكامل الأفقي
3. وجود تحديد أولويات اهداف استغلال الفرص مع الأخذ بالاعتبار واقعية الأهداف وقابليتها للقياس وأن تكون محددة زمنياً وخلوها من التعارض والتداخل وعدم تكرارها وترتيبها حسب الأهمية.
4. لابد أن تتم عملية الاستغلال والتكتيك لها بطريقة منظمة ومحددة زمنياً ومكانياً مع فرض الخطط والبرامج والسياسات اللازمة.

خامساً: شروط نجاح البراعة التنظيمية: (الالوسي، الدوري، 2018: 39)

1. وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يُبرز 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 لوحدات استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.
 4. القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.
- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة

المبحث الثالث: علاقة ممارسات الموارد البشرية في البراعة التنظيمية:

ان تحقيق البراعة في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية وتكنولوجية فحسب وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرات على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، إن المصدر الحقيقي للبراعة التنظيمية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر البراعة التنظيمية للمؤسسة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق البراعة التنظيمية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع .

تلعب ممارسات الموارد البشرية دوراً بارزاً في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال قدرته على روح المخاطرة والمبادرة وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور وطرح الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمشاكل العمل ومواكبة التطورات والتغير.

حيث يعتبر موضوع البراعة التنظيمية من المواضيع الحيويّة التي تسعى من خلالها المنظمات إلى توفر العقلية المتجددة لأعضائها والمحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة والوصول للنجاح الاستراتيجي.

وارغمت المنافسة العالمية الدولية المنظمات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق البراعة التنظيمية لها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج، وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة، وتميز، وتكلفة منخفضة، وتقييم موقعها بين المنافسين، وذلك بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول أو المنظمات الأخرى. وهنا تكمن أهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين البراعة التنظيمية وتعزيزها، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة، فإن تحقيق البراعة في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. ويشير مفهوم البراعة التنظيمية إلى إمكانية المنظمة في الحفاظ على زيادة حصتها السوقية في الصناعة أو مجال النشاط التي تنتمي إليه، حيث أن المنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها من غير المحتمل أن تحقق البراعة التنظيمية على الشركة الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة أو تمارس نفس النشاط وتساهم بممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية البراعة التنظيمية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها:

1. اختيار العاملين الذي يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.

2. إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
 3. تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل
 4. زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة منه.
 5. تخفيض تكاليف التشغيل وتوفير تكاليف اختيار العاملين والتكاليف الناتجة عن الأخطاء الناجمة عن التعامل مع قضايا شئون الأفراد بالمنظمة.
- ولقد أدركت الإدارة خلال العقدين الماضيين فقط أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى والمساهمة بالتالي في تحقيق البراعة التنظيمية التي تدعم من ربحتها ونموها. وعلى مستوى المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة الا وهو العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق البراعة التنظيمية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغير ومن خلال المعرفة المتكاملة المتوفرة داخل المنظمة والتي تميزها عن منافسيها.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. أن البراعة التنظيمية حالة إدراكية لدى منظمات الأعمال تدفعها إلى إدراك حاجتها إلى التوحد نحو الفرص الجديدة واجماعاً نحو التغيير والتجديد والتطوير.
2. أن البراعة التنظيمية تتطلب وجود قادة يدركون أهمية المرحلة بما فيها من متغيرات استراتيجية ولديهم قدرة على الاستكشاف والاستغلال إضافة إلى قدرتهم على إدارة التحول وتوفير الموارد.
3. أن البراعة التنظيمية تتطلب وجود إجماع بين مختلف عناصر التنظيم حول تحقيق الاستراتيجية التنافسية خاصة في تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وضمن السياق الاجتماعي.
4. أن الشركات استطاعت توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال الأبعاد (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) وتوظيفها بالشكل الإيجابي لأحداث تغيرات إيجابية في تحقيق البراعة التنظيمية.

ثانياً: التوصيات:

1. زيادة الاهتمام بالموارد البشرية لما له من أهمية في تحقيق البراعة التنظيمية الأمر الذي يعزز ممارسة المنظمات لنشاطي الاستثمار والاستكشاف بشكل متوازي ومتوازن.
2. دعم جهود ممارسات الموارد البشرية للمساهمة في تعزيز البراعة التنظيمية.
3. ضرورة الاهتمام في استقطاب العاملين المبدعين بالقدر الذي يمكن المنظمة من مواصلة نشاطاتها الحالية والدخول في نشاطات جديدة.
4. ضرورة الاهتمام في اختيار العاملين المبدعين وتنمية مهاراتهم بما يؤدي إلى تعزيز عمل المنظمة في المجالات الحالية واستكشاف مجالات جديدة.
5. ضرورة الاهتمام في توظيف العاملين المبدعين لتعزيز دورهم في تحقيق البراعة التنظيمية.

المصادر:

أولاً: الكتب:

1. ارزوقي وآخرون ، عباس حسين ، (2004) ، إدارة الموارد البشرية (خدمة مدنية) ، ط1 ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق
 2. السالم ، مؤيد سعيد ، (2009) ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي) ، ط1 ، اثراء ، عمان ، الأردن
 3. السالم و صالح ، مؤيد سعيد و عادل حرحوش ، (2000) ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق
 4. الوليد ، بشار يزيدي ، (2009) ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1 ، الراية ، عمان ، الأردن
 5. برنوطي ، سعاد نائف ، (2007) ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) ، ط3 ، دار وائل ، عمان ، الأردن
 6. بن عنتر ، عبد الرحمن ، (2010) ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، اليازوري ، عمان ، الأردن
 7. جودة ، محفوظ احمد ، (2010) ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن
 8. داود وآخرون ، فضيلة وآخرون ، (2019) ، إدارة الموارد البشرية (مفاهيم و ممارسات تطبيقية) ، ط1 ، دار السيسبان ، بغداد ، العراق
 9. درة والصباغ ، عبد الباري ابراهيم و زهير نعيم ، (2008) ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحي منظمي ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن.
 10. محمود، علاء الدين عبد الغني، (2011) إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان: الأردن.
- ثانياً: الرسائل والاطاريح:**

1. السرحاني، ليلي عبد الله محمد، ودرويش، زينب عواد مفلح، (2019)، دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها، رسالة ماجستير، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج.

ثالثاً: المجلات:

1. أبو زيد، أحمد ناصر أحمد، (2019)، دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال :الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج 15 ع 3 ، 311 – 329
2. رشيد، صالح عبد الرضا، وجابر، ود نجاح، (2014)، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2،

العدد 4

3. عويس، ممدوح زكي، (2015)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 55، العدد 2.