



دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

"دراسة ميدانية على شركات قطاع البترول في مصر"

إعداد

عبد الناصر مجدي حسن طايح
مدرس مساعد إدارة الأعمال
المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية
وباحث دكتوراه كلية التجارة- جامعة عين شمس

خالد عبد الوارث محمد حسن
باحث دكتوراه بالكلية العسكرية لعلوم
الإدارة، جامعة حلوان

ايهاب سعيد على اباض
باحث دكتوراه بالكلية العسكرية لعلوم الإدارة- جامعة حلوان

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) . العدد (١٠) . يوليو ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

"دراسة ميدانية على شركات قطاع البترول في مصر"

إعداد

عبد الناصر مجدي حسن طايح

مدرس مساعد إدارة الأعمال

خالد عبد الوارث محمد حسن

باحث دكتوراه بالكلية العسكرية لعلوم

المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية

وباحث دكتوراه كلية التجارة- جامعة عين شمس

إيهاب سعيد على إياظه

باحث دكتوراه بالكلية العسكرية لعلوم الإدارة- جامعة حلوان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية في شركات قطاع البترول في مصر، وقام الباحثون بتقسيم الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية إلى خمسة أبعاد رئيسة وهم: (إستراتيجية التخطيط، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين، إستراتيجية التعويضات والمزايا الأخرى)

المستخلص

كما قام الباحثون بتقسيم البراعة التنظيمية إلى بُعدين رئيسين وهم: (استغلال الفرص المتاحة، استكشاف الفرص الجديدة)؛ أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم ذلك من خلال الدراسة التطبيقية، حيث استخدم الباحثون قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وقام الباحثون بتوزيعها على عينة عشوائية طبقية

بلغت (٣٨٤) مفردة، قام الباحثون بتوزيع (٤٠٠) قائمة استقصاء وذلك من أجل خفض خطأ المعاينة، تم تفريغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٣٨٨) استمارة وكان الصالح منها (٣٨٥)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامجي (AMOS—Version 25) (SPSS—Version 26).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود تأثير إيجابي وجوهري للإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة (إستراتيجية التخطيط، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين، إستراتيجية التعويضات والمزايا الأخرى) في دعم البراعة التنظيمية بأبعادها (إستغلال الفرص المتاحة، إستكشاف الفرص الجديدة) في شركات قطاع البترول في مصر.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية / البراعة التنظيمية / قطاع البترول في مصر.

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of Human Resources Management Functional Strategies in Organizational Ambidexterity prowess in petroleum sector companies in Egypt. The researchers divided the Human Resources Management Functional Strategies into five main dimensions: (planning strategy, employment strategy, Training and development strategy, evaluation strategy Performance for employees, compensation strategy and other benefits) The researchers also divided organizational ambidexterity into two main dimensions: (exploiting available opportunities, exploring new opportunities); The study followed the descriptive analytical approach, and this was done through an applied study, where the researchers used the survey list to collect data on the variables of the study, and the researchers distributed it to a stratified random sample of (384) individuals. The researchers distributed (400) survey lists in order To reduce sampling error, the survey lists suitable for analysis were transcribed and coded. (388) questionnaires were responded to, and (385) of them were valid. Then the raw data collected was run and analyzed using (SPSS—Version 26) and (AMOS—Version 25) programs.

The study reached a set of results, the most important of which was the presence of a positive and significant impact of the Human Resources Management Functional Strategies in its five dimensions (planning strategy, recruitment strategy, training and development strategy, employee performance

evaluation strategy, employee performance strategy, compensation and other benefits) in Organizational Ambidexterity prowess in its dimensions (exploiting available opportunities Exploring new opportunities in petroleum sector companies in Egypt.

Keywords: Human Resources Management Functional Strategies/ Organizational Ambidexterity / Petroleum Sector In Egypt .

المقدمة

تُعتبر إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في المؤسسة وأساس في نجاحها أو فشلها حيث إنَّ العنصر البشريَّ المؤهل والموظَّف توظيفاً جيِّداً من أهمِّ عناصر الإنتاج التي تُساهم في تنفيذ أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها وأنَّ من أهمِّ العوامل الرئيسيَّة لنجاح وفعاليَّة أيِّ منْظمة هو وجود الطَّاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيها حيث يعتمد نجاح وفعاليَّة وكفاءة هذه المنْظمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقَّة وإثقان لهذا فإنَّ فاعليَّة الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير بل كذلك تعتمد في المقام على كفيَّة اختيارهم لشغل الوظائف التي يعملون بها . (Malik, A. 2022)

ظَهَرَت إستراتيجيَّات إدارة الموارد البشرية كإحدى أهمِّ الاستراتيجيَّات التي تعتمد عليها المنْظمة وذلك من خلال رُسم سياسة طويلة الأجل للمورد البشريِّ في العمل داخل المنْظمة وكلِّ ما يتعلَّق بحياته الوظيفيَّة داخل المنْظمة وتسعى هذه الإدارة إلى الاستثمار في الموارد البشرية واعتبارها كرأس مالٍ فكريٍّ لها لذا يجب الاهتمام به وبكلِّ مُتطلَّباته والعمل على تأهيله وتطوير كفاءاته وتنميته . (Sharma, 2023)

يُركِّز مفهوم إستراتيجيَّات إدارة الموارد البشرية على ضرورة الرُّبط بين إستراتيجيَّة المنْظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل قدرة المنْظمة على المنافسة وزيادة فعاليَّتها من خلال التأثير الإيجابيِّ لها على التَّقليل من تكلفة الموارد البشرية تحسين إنتاجيَّة الموظفين وتطوير الموارد البشريَّة الإداريَّة كلُّ ذلك يُساهم في تحسين أداء المنْظمة ككلِّ بناءً على ما سبق يُمكن القول بأنَّ تبني النَّظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل المنْظمة ذات أهميَّة بالغة تؤدي بالنهاية إلى زيادة فعالية المنْظمة وتحسين أدائها . (عباس، ٢٠٢٢)

يُعتبر موضوع البراعة التَّنظيميَّة من المواضيع المهمَّة للبحث في إستراتيجيَّة إدارة الموارد البشريَّة فمقياس نجاح المؤسسات مُرتبط بمدى توفُّر البراعة التَّنظيميَّة لديها ، وعليه فقد

انصبَّت جهود الباحثين والدراسات على اختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المنظمات مؤكدة الدور المهم للبراعة التنظيمية والتي أصبحت جزءاً هاماً في الأداء بشكل عام في مختلف المؤسسات .

أنَّ التَّحَوُّل إلى البراعة التنظيمية حتمية تفرضها التَّغْيِرات العالمية ، وَلَقَدْ حظي موضوع البراعة التنظيمية باهتمام كبير في عالم اليوم أكثر من أيِّ وقت مضى ، ويكمن ذلك في التَّطَوُّرات والتَّغْيِرات التي تُلاحق العالم باستمرار ، والتي تتمثل في ظروف السُّوق المتغيرة والتي تزيد من حِدَّة المنافسة بين الشَّرَكَات . (O'Reilly & Tushman, 2013)

تتمثل أهمية البراعة التنظيمية في كونها صورة من صُور المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيّد وناجح مع المعطيات البيئة المتغيرة فتجعل المنظمة في حالة حركة مُستمرة لمواجهة التَّحَدِّيات البيئة عن طريق تثبيت موقعها الحالي مع المنافسين والسَّعي للدُّخول في مجالات جديدة مُستقبلاً وتعتبر البراعة التنظيمية هي أساس تطوُّر المنظمات وتقدِّم المجتمعات المعاصرة والمنظَّمات البارعة لديها الاستعداد والمُئل نحو استغلال الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل وفي الوقت نفسه استكشاف الجديدة منها . (Chakma et al, 2021)

تواجه حالياً المنظمات والشَّرَكَات تحديات كثيرة نتيجة التَّغْيِرات السَّريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال وأصبح من أهمِّ المهامِّ التي تُواجه الإدارة حالياً كيفية التعامل مع تلك التَّغْيِرات غير مُتوقعة وذلك من أجل البقاء وَضَرورة وجود مُستوى مُعيَّن من البراعة التنظيمية التي تتضمَّن الأنشطة الاستكشافية والتي يتم خلالها التركيز على تلبية إحتياجات العملاء وفتح الأسواق الجديدة وإعادة تصميم المنتجات وإبتكار مُنتجات جديدة والأنشطة الاستغلالية التي تتضمَّن دراسة الأسواق الحالية والتَّوسُّع والتَّحسين المُستمر وتوظيف جميع الموارد والإمكانات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق البراعة التنظيمية .

هنا تُظهر أهمية وجود دور لإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية وذلك من خلال وجود إدارة قادرة على دعم وتعزيز البراعة وأيضاً من خلال وجود قوى بشرية تتمتع بالكفاءة القادرة على القيام بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية وبالتالي دعم وتعزيز البراعة التنظيمية. (غنيم، ٢٠٢٤)

وعليه تتناول هذه الدراسة دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية بالتطبيق على شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).
أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ- الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية:

١. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت تسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى فقد لعبت بألقاب عدة منها إدارة القوى العاملة وإدارة شؤون الموظفين وإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية لتعكس حقيقة الدور الهام الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها. (سحنوني، ٢٠٢٢)

كان عام ١٩٩٠ م هو نقطة التحول لها ، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمة وتعتني إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاستفادة القصوى من العنصر البشري الذي يعد أثمن وأعلى الموارد المتاحة للمنظمات من خلال تعلم المديرين والمحترفين المهارات التي يحتاجونها لمقابلة الحاجات الحالية والمستقبلية. (Sharma, 2023)

ومع تطور كثير من الفلسفات الفكرية في الإدارة لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية بل إنها أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية بل هي جزء من

نشاطات ووظائف مدير الإدارات التنفيذية ، وجزء يعنى بشئون الأفراد العاملين من حيث التّعيين والتّأهيل والتّدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم .(جلالي، ٢٠٢٢)
وقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العلميّة في تحديد مفهوم موحّد ومُتفق عليه لإدارة الموارد البشريّة ، وهناك وجهتان للنّظر وهما: (Velásquez—Ascanio, 2022)

• وجهّة النّظر التّقليديّة:

يرى بعض المديرين أنّ إدارة الموارد البشريّة ما هي إلّا مُجرّد وَظيفَة قَليلة الأهميّة في المنشآت وتفتّصر على القيام بأعمال روتينيّة تنفيذيّة مثل حفظ مِلَقات العاملين وضبط أوقات الحُضور والانصراف والإجازات ، ولم تحظ إدارة الموارد البشريّة باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أنّ تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت .

• وجهّة النّظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أنّ إدارة الموارد البشريّة تتعبّر من أهمّ الوظائف الإداريّة في المنشآت ولا تُقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والماليّة لأهميّة العنصر البشريّ وتأثيره على الكفاءة الإنتاجيّة للمنشآت . وشملت أنشطة رئيسية من أهمّها (توصيف الوظائف - تخطيط الموارد البشريّة - جذب واستقطاب الموارد البشريّة المناسبة للعمل - تدريب وتنمية الموارد البشريّة) بالإضافة إلى النّشاط التّقليديّ المتعلّق بشئون الموارد البشريّة في المنشآت .
تعرف إدارة الموارد البشريّة على أنّها عمليّة اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشريّة بالمنظمة.(Sharma, 2023)

ويعرفها (Ramdani, & Boudinar, 2021) على أنّها استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على (التّعيين - تقييم الأداء - التّنمية - التّعويض - المرتّبات - تقديم الخدمات الاجتماعيّة والصّحيّة للعاملين - بحوث الأفراد).

ويرى (أبو النصر، ٢٠٢٢) أنها جَذَب وَتَنْمِيَة الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللّازمين للشّركات لكي تتنافس في بيئة مُتغيرة ومعقدة .

وتشمل إدارة الموارد البشريّة تشتمل على عمليّات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها ، والمهمّة الرئيسيّة لمدير الأفراد هي مُساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومُشورة تمكّنهم من إدارة مرؤوسهم بفعاليّة أكثر. (Stewart & Brown, 2019)

ويرى (Caliskan, 2010) أنها إجماليّ الفعاليّات الإداريّة المُفضية إلى تكوين واستفّاد وتَنْمِيَة ودافعيّه وتقويم وصيانة ومستقبل الموارد البشريّة .

يتضح من التعريفات السّابقة أنّ إدارة الموارد البشريّة تُمثل إحدى الوظائف المهمّة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشريّ بكفاءة عالية في المنشآت بكافة أنواعها ونجد أنّ أغلبها تتفق في العناصر الآتية :

- سلسلة من الأنشطة والإجراءات والعمليّات الخاصّة باستقطاب العنصر البشريّ الجيّد والتركيز على الكَم والنّوع .
- تُخطّط للاحتياجات البشريّة للمنظمة ثُمَّ تقوم بالاستقطاب والاختيار والتّعيين والتّدريب وتَنْمِيَة المهارات وتضع الهيكل التّنظيميّ ونظام للأجور .
- ضرورة ربط إدارة الموارد البشريّة باستراتيجيّات المنظمة والبيئة الدّاخلية والخارجيّة لها .

لذا يرى الباحثون أنّه يُمكن إقترح تعريف شامل لإدارة الموارد البشريّة مُستمد من التعاريف السّابقة وهو بأنّ إدارة الموارد البشريّة: هي العمليّة الخاصّة باستقطاب واختيار وتنظيم وتقييم أداء أفراد المنظمة وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم من خلال رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيّهم وفعاليّتهم بما يُحقّق المزايا التّنافسيّة .

٢- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تُظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور والواجبات الذي تؤديه في عدة مجالات ومنها التحليلية والتشخيصية والإبداعية في كل جانب من جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية إذ تتجسد تلك الجوانب المهمة في الآتي: (Sharma, 2023) (Shamnot, 2014)

- تنفيذ الاستراتيجيات وتخصيص موارد المنظمة والعمليات الإنتاجية فضلاً عن المسؤوليات التي يتمتع بها الأفراد والخاصة بأداء المنظمة وثقافتها التي تجعل من الابتكار مسألة حيّة وفعالة كذلك تُظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تُنجزها في المنظمات والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
- تُظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الأدوار الإبداعية التي تقوم بها والمتمثلة في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطّائرة (الاستراتيجيات غير المخططة مسبقاً) من قبل الإدارة ، كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يتوافر للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة .
- كما تتبلور أهميتها من خلال قدرتها على المبادرة والاضطلاع بالدور الريادي في التحليل البيئي فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية كما ونوعاً وفقاً لطبيعة الأعمال ومتطلباتها وبما يضمن الإدارة الناجحة والفاعلة ، وهناك من يؤكد على أنّ التّغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة .
- كما أنّ لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة بالبقاء والاستمرار في ميادين الأعمال والرفع من مستوى المنظمة ، وذلك من خلال التحسين المستمر الذي يرتبط بالتركيز الواسع بالمورد البشري على كافة المستويات الإدارية في المنظمة.

- وتَجَسَّد أهميَّة إدارة الموارد البشريَّة في تَطوِير الأفراد العاملين وتدريبهم في مُنظَمة على مُستوى مهارات مُعيَّنة ، كما تُحافظ عليهم ، وتُضمِّن مساهمتهم في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة ، وتعمل على تحقيق التَّعاون بين الموظَّفين من جهة تَطوِير الأداء وزيادة الإنتاج ، وتنفِذ الأنشطة الَّتِي تَعْمَل على مُواءمة الوظيفة مع المؤهلات ، بهدف تحسين كفاءة الإنتاج من خلال التَّنظيم والاستثمار في المهارات والقدرات الفرديَّة إلى أقصى حدٍّ.
- أنَّ إدارة الموارد البشريَّة هي أوَّل من يَسأل عن إدارة الأفراد في المنظمة وقيادتهم ، فَيُساعد على تحفيز الأفراد العاملين بِمَنح المنظمة أعلى مُستوى من الأداء الوظيفي وتقييمهم مع وجود علاقات بينهم ، كما تَعْمَل على تحقيق أهداف المنظمة بِمَا في ذلك خَلق قيمة والحصول على ميزة تنافسيَّة بالأسواق ، بِمَا يُساعد المنظمة على التَّمييز بين منافسيها .
- قد تَتَمَتَّع المؤسَّسة الَّتِي لَدَيْهَا قِسْم مَوارد بشريَّة مُناسب بِميزة على منافسيها لِأنَّها تُساعد على تعزيز مهارة وقُدرة مُوظَّفيها ، ممَّا يُؤدِّي إلى زيادة الأرباح وتقليل تكلفة الإنتاج والاحتفاظ بالموظَّفين وتحسين جُودة المُنتجات.
- يُساعد في إظهار نقاط القُوَّة والضعف في نوعيَّة أداء الموارد البشريَّة وبالتالي تحديد البرامج التَّدرِبيَّة لرفع مُستوى الأداء .

٣- الإستراتيجيَّات الوظيفيَّة لإدارة الموارد البشريَّة:

في الماضي كان هناك خوف من أن المكائن ستتمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع أن الذي حدث هو عكس هذا حيث أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى. فالموارد البشرية اليوم أصبحت مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسئولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء. (شكر، ٢٠٢١)

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

كما أتضح أن خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أداؤهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز. (السالم وحرشوش، ٢٠٠٢)

ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الذين يعنون بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و يرى بأن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال واحدا من الأفكار القوية والمؤثرة التي برزت في مجال الأعمال والإدارة خلال السنوات الماضية. (أبو النصر، ٢٠٢٢)

ووصفت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة و تنظيم الأفراد و ترجمة ذلك في سياسات و ممارسات تحقق التعاون و الانسجام بين الجميع داخل المنظمة، هذا التوجه ساندته العديد من الكتاب أمثال (Hendry and Pttis, 1998) (Handy et al, 1989) (Baird et al, 1983) وقد ذهب Baird إلى أبعد ما وصفه الآخرون بأنه لا توجد إستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية . ولغرض توضيح مفهوم الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية رأى الباحثون إلى تقديم مجموعة من التعاريف مبينة في الجدول (١) الآتي:

جدول (١) تعاريف الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

أسم المؤلف	تعريف الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية
(Storey & Wright, 2023)	نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة والنشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها.

تابع جدول (١) تعريف الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

أسم المؤلف	تعريف الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية
(Chowdhury et al. 2023)	الوظيفة التي تنجزها المنظمات والتي تسهل الاستخدام الاكثرفاعلية للعاملين باستخدام سياسات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية والفردية.
(Hamid et al, 2022)	الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة وإدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين.
(Gowan et al, 2022)	نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المنظمة في شكل سياسات وبرامج بشأن توفير الموارد، إدارة الأداء، التعلم والتطوير، المكافآت، وعلاقات الموظفين.
(Malik, A. 2022)	هو النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة. والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على المراجع المذكورة بالجدول

واستناداً إلى ما سبق من الممكن تعريف الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أنها الإطار ألعام للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعاملين في المنظمة وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

٥- أبعاد الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية:

• إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية :

يقتضي تخطيط الموارد البشرية وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتنمية العاملين في المنظمة وأن ذلك يتطلب جمع معلومات دقيقة وصادقة وكافية من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح المتصاعد للمنظمة . كما أن عملية التخطيط للموارد البشرية تقع

في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وكذلك ظروف البيئة الداخلية بالتالي يُحقق التخطيط للموارد البشرية العديد من الفوائد (Storey & Wright, 2023) وتُعرف إجراءاتها بأنها الإجراءات التي يتم من خلالها الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة وتحديد الاحتياجات اللازمة من القدرات والخبرات والمهارات في ضوء المتاح فيها ، ومعالجة الفائض والعجز وسوء التوزيع بالشكل الذي يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

• إستراتيجية التوظيف (الاستقطاب - الاختيار - التعيين):

هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين ، ومن ثم تحديد واجتذاب من هو الأكفأ والأصلح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة. (Trost, 2020)

وتُعرف إجراءاتها بأنها الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى شركات البثول بما يتيح لتلك الشركات اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

• إستراتيجية التدريب والتطوير:

عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف ، وإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية أعمالهم على وفق الأهداف المحددة ، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم. (الأعجم، ٢٠٢٢)

وتُعرف إجراءاتها بأنها مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها شركات الهيئة المصرية العامة للبثول (قطاع الأعمال) بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيما لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم .

• إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين :

هي عملية إجرائية تحليلية يتم من خلالها عن كيفية إنجاز العاملين لأعمالهم ومدى توافق هذا الإنجاز مع ما هو مُحدد لهم من عمل من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها ، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعة. (Malik, A. 2022)

تعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية مُحددة ووضعها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه تحديد نقاط قوته وضعفه بناءً على معايير يتم وضعها مسبقًا من قبل المنظمة. (العزري، ٢٠٢٣)

• إستراتيجية التعويضات والمزايا الأخرى:

هي المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بجانبها النقدي والمعنوي وتتمثل بالامتيازات المادية الإضافية كالمُنح والتَّكُل والسَّكن وحَتَّى التعويضات والأجور الإضافية أو المواقف الاعتبارية وتمنح لهم عن جُهد مُحدد يُؤدونه أو مطلوب تأديته مُستقبلًا.

وتعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة إجراءات تحفيزية بشقها المادي والمعنوي تتبعها المنظمة على تحقيق الأداء الأفضل حاليًا ومستقبلًا بهدف تشجيع العاملين .

(ب) البراعة التنظيمية:

١. مفهوم البراعة التنظيمية:

عرفت البراعة التنظيمية بأنها قدرة مدير المؤسسة على الانشغال وإشغال مرؤوسيه بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة التوسيعية بشكل متزامن ، بمعنى قابلية المدير والقائد على توزيع اهتمامه وموارده ووقته بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكلٍ من أنشطة التوسُّع وأنشطة الاستكشاف بغرض تحقيق النَّجَاح في العمل. (غنيم، ٢٠٢٤)

ومُصطلح البراعة التنظيمية بشكل حُر في فهو يعني توفُّر مهارة عالية لدى الفرد ، ويتم تداول هذا المصطلح في المؤسسات والمنظمات بهدف الإشارة إلى استغلال واستكشاف الأنشطة بطريقة

مثاليّة ، فلا يُمكن للمؤسسة أن تكون ناجحة أو متفوّقة في جانب أو مرحلة واحدة فقط بل يجب أن تتميّز وتبرّع في جميع المراحل في ظلّ إزدياد حدّة التنافس في الوقت الحاليّ.(سلام، ٢٠٢٣)

أنّ البراعة التّنظيميّة هي قدرة المنظّمة على الاستمراريّة والتّوازن بين الإبداع التّدرجيّ والإبداع الجذريّ ، وملاءمة إستراتيجيّة المنظّمة مع الموارد والإمكانات المتاحة مثل (ممارسات الموارد البشريّة - القيادة - استكشاف الفريق - إدارة وتشكيل التحالفات الإستراتيجيّة - تغيّرات حركة السّوق - مرونة التّصنيع - التّفاعل بين العاملين - المدير التّنفيذيّ - المرونة الإستراتيجيّة - أداء الشّركات.(Kassotaki, 2022)

أمّا البراعة التّنظيميّة بالنّسبة لمديريّ المؤسسات فبهي قدرتهم على الاندماج ودمج مرؤوسيه بمختلف الأنشطة الاستكشافيّة والأنشطة التّوسّعيّة بأسلوب متزامن ، أو أن يكون هناك إتباع متزامن من المهامّ الغيرالروتينيّة وتلك المهامّ الرّوتينيّة ، والحرص على موازنة القوى المختلفة التي تُثار من أجل تحقيق النّجاحات الحاليّة والمستقبليّة ، ولذلك يجب أن يكون هناك قابليّة لدى المدير على توزيع الاهتمام والموارد والوقت بمهارة متساوية وبأسلوب متزامن ، ذلك لِكُلّ من أنشطة الاستكشاف والتّوسّع في إطار التّغلّب على التّوتّرات والمشاكل التي يُمكن أن تُناقض عمليّة تحقيق النّجاح في العمل.(Kassotaki, 2022)

والمنظّمة البارة هي التي تسعى جاهدة لتحقيق التّنسيق بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، من خلال التّكامل والمواءمة بين كلّ من الأهداف الإستراتيجيّة، الأنشطة التي تُشجّع الابتكار، وجذب المهارات والكفاءات المطلوبة ، ومرونة الهيكل التّنظيمي، والتّعلّم التّنظيمي، والقدرة على التّحد من المخاطر والتّكيف علميًا.(Wan et al, 2017)

ويمكن القول بأنّ المنظّمة البارة هي التي تهتم بتحديد مواردها المتاحة وسبل استثمارها على الوجه الأمثل ، من خلال إجراء عمليّات المسح لبيئتها الداخليّة ، وتحديد مصادِر القوة ، ونقاط

الضعف ، وكذلك إجراءات المسح للبيئة الخارجية لتحديد الظروف المتغيرة التي يمكن أن تؤثر عليها، بضرورة قيام المنظمات بعمليات التحليل البيئي للوصول إلى الفرص المتاحة لاستثمارها وتحديد التهديدات الخارجية ، وذلك من أجل وضع إستراتيجية للتقليل من تأثيرها، لنتمكن بذلك من أداء عملها بشكل متوازن دون أن يطغى جانب على آخر. (Wan et al, 2017)

بناءً على ما تمّ عرضه من تعاريف الباحثين للبراعة التنظيمية يتضح ما يأتي:

- أن البراعة التنظيمية تتركز على نوعين من الأنشطة المتناقضة (أنشطة الاستغلال التي تهتم باستغلال واستثمار الموارد للمنظمة لتلبية الاحتياجات الحالية وأنشطة الاستكشاف التي تسعى للابتكار والبحث عن موارد جديدة للمنظمة).
- ضرورة تحقيق التوازن بين نوعي الأنشطة المتعلقة بالاستغلال والاستكشاف لبناء منظمات بارعة.
- البراعة التنظيمية تسعى للوصول بالمنظمة إلى مكان ريادي لها في المستقبل بين المنافسين وبالتالي الحفاظ على حيويتها وحمايتها من خطر الجمود والانهيار.
- المنظمات في أمس الحاجة لتحقيق البراعة التنظيمية الأمر الذي يتطلب تخطيطاً جيداً لضمان حسن استثمار الموارد بالإضافة إلى فريق عمل متكامل يسهم في وضع خطط وسيناريوهات المستقبل.
- يُعرف الباحثون البراعة التنظيمية (إجرائيًا) بأنها قدرة مدير الشركة على تلبية المتطلبات الحالية والتكيف مع المتغيرات البيئية ، وتحقيق الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة واستكشاف فرص جديدة والاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية في أن واحدًا والتي تمّ قياسها من خلال درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالبراعة التنظيمية المكونة من مجالين (الاستكشاف - الاستغلال).

٢. أهمية البراعة التنظيمية:

تكمن أهمية البراعة التنظيمية في تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف المتعارضة فيما بينها وتبرز الأهمية الرئيسية في التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة، واستغلال الموجودة منها، والمطالب المتعارضة معها وأن المنظمات التي تجمع بين الاستغلال والاستكشاف أن تدير متطلبات أعمالها اليومية بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تكون قادرة على التكيف مع التطورات والتغيرات البيئية المحيطة. (Tarba et al, 2020)

ولا يقتصر دور البراعة التنظيمية في تحقيق التوازن ما بين الاستغلال والاستكشاف فقط بل يتعداه أيضًا إلى تحقيق مفهوم التجديد التنظيمي، والذي يساهم في جعل المنظمات أكثر ابتكارًا وطموحًا، كما نجد أن البراعة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا وبارزًا في جعل المنظمات والمؤسسات المختلفة في سعي جادٍ للمحافظة على بقائها على المدى الطويل، وأيضًا الحرص على تحديد المفاضلة بسبب حدوث تغييرات سريعة في البيئة والظروف المحيطة، ولذلك فإن معظم المنظمات والمؤسسات بحاجة إلى النظر إلى الأهداف وتداركها من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل وهذا يهدف ضمان الاستمرارية في المستقبل. (Hwang et al, 2023)

وتعتبر البراعة التنظيمية على مستوى الإدارة والقيادة أحد العوامل المهمة التي يمكن من خلالها اكتشاف فرص جوهرية جديدة والسعي من أجل استثمارها لتحسين مستوى الأداء، وأيضًا تحقيق الاندماج في المستويات والأنشطة المتطورة، وقُدرة مدير المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال السعي إلى الحصول على رضا الأفراد وتحقيق الاستفادة أيضًا. (Mom et al, 2019)

وتفيد البراعة التنظيمية في منح المؤسسات الوسائل الملائمة من أجل تقديم الخدمات للمجتمع ومراجعة الأهداف الأساسية، والتي يمكن إجراء أي تعديل عليها في إطار مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإن البراعة التنظيمية تعتبر بمثابة منهج معاصر ومهم في كيفية إدارة نشاطات المؤسسة. (Baškarada et al, 2016)

إنَّ أهميَّة البراعة التَّنظيميَّة في مَجَال المشاريع مَعْرُوفَة على نِطاقٍ وَاسِعٍ في القطاعين الخاص والعامِّ بِصِفَتِها وَسِيلَة لِإِدْخَال مُنتَجَات جَدِيدَة، أو مَنَافِعِ تِجَارِيَّة، أو تَغْيِيرَات تَنْظِيمِيَّة، وَالتي تَضُمَّن لِلْمُنظَّمَات النَّجَاح على المدى الطويل ، عن طريق تَطْبِيق البراعة التَّنظيميَّة، والموازنة بَيْن الحاجة إلى الابتكار والتَّكْيُف مع التَّغْيِيرَات البيئيَّة، مع تَحْسِين وتوسيع نِطاق العمليَّات والتَّفَنِّيَّات الحاليَّة. (Tarba et al, 2020)

أما المنظَّمات غَيْر بَارِعَة فتَنْخَفِض نِسْبَة الأداء التَّنظيميِّ فِيهَا ، كما مِن المُمْكِن أن تُواجه صُعُوبَة في تَحْقِيق الفاعليَّة ، وَحدُوث أَزْمَات واضطرابات تَنْظِيمِيَّة ، وبالتَّالِي حَدُوث إِنْهِيَار تَنْظِيمِيٍّ يُؤدِّي بِالْمُنظَّمَة إلى الخُروج مِن السُّوق بِشَكل تَدْرِيجيٍّ أو مُفَاجِئٍ ، كما تُساهِم البراعة التَّنظيميَّة بِمَنْح الإدارة العُلْيَا الفُرْصَة بِالفَصْل بَيْن أنشِطَة الاستكْشاف والاستغْلال إِذ تُمَكِّنُها مِن حُرِّيَّة التَّطَلُّع والاهْتِمَام بِكُلِّ نَشَاط على حِدَّة ، أَيْضًا تُسَاعِد القيادات في المنظَّمات على تَرْتِيب الفُرْص المتاحة حَسَب قُدْرَة التَّطْبِيق وأُولُويَّتِه. (Tarba et al, 2020)

في ضَوْء ما سبق يَمكِن إِستِخلاص أَهم النِقاط التي تَعكس أَهميَّة البراعة التَّنظيميَّة وذلك كما يَلي:

- تَمَكِين المنظَّمات مِن التَّنَوُّع في مَهَارَاتِها وَذلك مِن خِلال مُحَاذَاة الفُرْص المتاحة مع الرُّؤية المُستقبليَّة .
- تَحْقِيق التَّوَازن بَيْن بَرَاة الاستغْلال والاستكْشاف والتَّوَافُق بِاستكْشاف فُرْص جَدِيدَة واستغْلال الملائم مِنها .
- إِعْطَاء المنظَّمات قُدْرَة عَالِيَة في البَحْث عن الفُرْص المولَّدة لِلقيمة وتَنْسِيق الأنشطة بِهَدَف تَحْقِيق النَّجَاح .
- تَفِيد في أَلْحَد مِن التَّضَارِب بَيْن نَشَاطِي الاستغْلال والاستكْشاف في ظِلِّ وَجُود مَعلُومَات مُتَنَوِّعة مُتَاحَة أَمَام المَدِيرين .

- تُساهم في إعطاء المنظّمات الوسائل المناسبة لتقديم الخدمات والمنتجات الخاصّة بالمنظّمات للأسواق.
 - تُساعد على تحقيق التّوازن بين المتطلّبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة وتحافظ على أداء وحدات الأعمال .
 - توازن بين الحاجة إلى الإبداع والتّكيف مع المتغيّرات البيئية وتحسين وتوسيع نطاق العمليّات والتّقنيّات القائمة .
٣. أبعاد البراعة التّنظيميّة.

بعد مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحثين أنّ البراعة التّنظيميّة ترتكز على بُعدين أساسيين، وهما (استكشاف الفرص الجديدة، الاستغلال الأمثل للفرص) ولقد ميّز مفاهيميّاً بين الاستكشاف والاستغلال بوصفهما بُنية تحليليّة، صراحة أو ضمناً، في مجموعة واسعة من مجالات البحث الإداريّ بما في ذلك الإدارة الاستراتيجية وفي مجال نظريّة المنظّمات والعديد من العلوم الإداريّة الواسعة وبعدين البراعة التّنظيميّة همّا :

البُعد الأوّل: استغلال الفرص المتاحة:

تعرّف براعة الاستغلال بأنّها قدرة المنظّمة على تحسين الأنشطة لإخلاق قيمة في الأمد القريب ، ولذلك يُصمّم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحاليّة ، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحاليّة ، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحاليّة وأنّها الاستفادة القصوى من الإمكانيّات المتوافرة في المؤسّسة بغرض التّحسين.(محمد، ٢٠٢٣)

ويعرّفها الباحثون (إجرائيّاً) بأنّها الدّرجة التي حصل عليها مُديري الإدارات (أعلّيا والوسطى والدُنّيا) التّابعة لشركات البترول محلّ الدّراسة من خلال دّرجة استجابة أفراد العيّنة على فقرات الاستبانة المتعلّقة ببراعة الاستغلال الأمثل للفرص .

يَجِبُ التَّفْكِيرُ فِي إِسْتَرَاتِيஜِيَّةِ اسْتِغْلَالِ الْفُرْصَةِ وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ الْفُرْصِ الَّتِي يُمَكِّنُ اسْتِغْلَالُهَا عَنْ طَرِيقِ إِسْتَرَاتِيஜِيَّةِ التَّمَوُّمِ الْمَرْكَزَةِ عَنْ طَرِيقِ إِمْكَانِيَّةِ زِيَادَةِ الْمَبِيعَاتِ الْحَالِيَّةِ فِي الْأَسْوَاقِ الْحَالِيَّةِ ، وَتَسْوِيقِ الْخِدْمَاتِ الْحَالِيَّةِ فِي أَسْوَاقٍ جَدِيدَةٍ أَوْ قِطَاعَاتٍ جَدِيدَةٍ فِي السُّوقِ ، وَتَطْوِيرِ الْخِدْمَاتِ الْحَالِيَّةِ وَتَقْدِيمِ خِدْمَاتٍ جَدِيدَةٍ فِي الْأَسْوَاقِ الْحَالِيَّةِ (إِسْتَرَاتِيஜِيَّةِ تَطْوِيرِ الْمُنْتَجِ) ، وَالْفُرْصِ الَّتِي يُمَكِّنُ اسْتِغْلَالُهَا عَنْ طَرِيقِ إِسْتَرَاتِيஜِيَّةِ التَّنَوُّعِ عَنْ طَرِيقِ تَقْدِيمِ خِدْمَاتٍ جَدِيدَةٍ لِعَمَلَاءِ جُدُدٍ، وَهِنَالِكَ فُرْصٌ يُمَكِّنُ اسْتِغْلَالُهَا عَنْ طَرِيقِ الْإِنْدِمَاجِ مَعَ مُنْظَمَةٍ أُخْرَى أَوْ إِمْتِلَاكِ مُنْظَمَةٍ أُخْرَى لِيَزِيدَ الْحِصَّةَ السُّوقِيَّةَ وَيَطْلُقَ عَلَى هَذِهِ الْإِسْتَرَاتِيஜِيَّةِ التَّكَامُلِ الْأَفْقِي (السَّيْطَرَةُ عَلَى مُنَافِسٍ أَوْ الْإِنْدِمَاجِ مَعَهُ). (الأشوح، ٢٠٢٣)

وإن التَّفْكِيرِ فِي إِسْتَرَاتِيஜِيَّةِ اسْتِغْلَالِ الْفُرْصِ وَكُلِّ ذَلِكَ يَتِمُّ بِشَكْلِ مُنْظَمٍ وَمُنَسَّقٍ وَوَفْقَ تَوْقِيتِ زَمَنِ مُحَدَّدٍ مَعَ وَضْعِ الْخُطَطِ وَالْبَرَامِجِ وَالسِّيَاسَاتِ اللَّازِمَةِ لِذَلِكَ. وَيُمْكِنُ تَشْجِيعُ الْأَنْشِطَةِ الْخَاصَّةِ بِبَعْدِ بَرَاةِ الْاسْتِغْلَالِ مِنْ خِلَالِ مَجْمُوعَةٍ مِنَ السُّلُوكِيَّاتِ الَّتِي تَدْعَمُ تَحْقِيقَ ذَلِكَ عَلَى النَّحْوِ الْآتِي: (محروس، ٢٠٢٣)

- إِجْرَاءُ عَمَلِيَّةٍ رَصْدٍ وَتَتَابُعَةٍ دَوْرِيَّةٍ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ .
- صِيَاغَةُ قَوَانِينٍ وَلَوَائِحِ الْعَمَلِ بِشَكْلِ رُوتِينِيٍّ .
- تَسْلِيْطُ الْإِنْتِبَاهِ نَحْوَ سَيْرِ عَمَلِيَّةِ تَنْفِيْذِ الْمِهَامِ .
- الْإِلْتِمَازُ بِالْخُطَّةِ الْمَوْضُوعَةِ وَالْعَمَلُ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِهَا .
- مَنَعُ خُدُوثِ الْأَخْطَاءِ .
- الْإِلْتِمَازُ بِالْقَوَاعِدِ وَالْإِجْرَاءَاتِ .
- الْحِرْصُ عَلَى سَلَامَةِ وَأَنْسِيَابِيَّةِ الْعَمَلِيَّاتِ .
- الْإِهْتِمَامُ بِالْحَوَافِزِ الْخَارِجِيَّةِ وَالتَّرْكِيزُ عَلَى الْحَقَائِقِ .

البُعد الثاني: استكشاف الفرص الجديدة :

تعرّف براعة الاستكشاف بأنها الإبداعات الجذرية ، وهي مُصممة لتلبية احتياجات الرّبائن والأسواق الناشئة أو الجديدة، كما أنها تُوفّر تصاميم جديدة وتخلق أسواق جديدة وتطوّر قنوات جديدة للتوزيع وتتطلب معرفة جديدة أو خروجًا عن المعرفة الموجودة.(البطريق، ٢٠٢٣)

يعرفها الباحثون (إجرائيًا) بأنها الدرجة التي حصل عليها مديري الإدارات (العلّيا والوسطى والدُنّيا) التابعة لشركات البترول محلّ الدّراسة من خلال درجة استجابة أفراد العيّنة على فقرات الاستبانة المتعلقة ببراعة الاستكشاف الأمثل للفرص.

هذا، ويُعد الاستكشاف جزءًا من التفكير الاستراتيجيّ التّنظيميّ، حيث إنّهُ يدور حول إتّجاه استباقيّ قويّ يَمَنح المنظّمة القدرة على توقُّع التّغيُّر أو احتياجات العملاء، والعمل على تلبيتها، وعادةً ما تلجأ المنظّمات إلى بيتنها الخارجية للبحث عن الفرص المحيطة بها، والتي تتضمّن إنتاج مُنتجات جديدة أو تحسينها، إيجاد منافذ تسويقية جديدة، وإيجاد عملاء جُدد.

ولكي تحصل المنظّمة على الفرص الجديدة فإنّ عليها أن تحشد جهودها ، مع مراقبة التّوجُّهات وتحديد الطّلبات المُستقبلية للعملاء الحاليين، وكذلك توقُّع حالات التّغيُّر التي قد تطرأ على نوع الطّلبات ، أو توقُّع ظُهور بعض المسائل التي قد تُؤدّي إلى فرص جديدة فالفرصة موقِف أو فكرة أو موقع يتناسب إيجابيّة مع الرّؤية الاستراتيجية للمنظّمة أو يزيد من قدرتها على التّكيّف في بيئة الأعمال لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنةً بالمنافسين وهذا يتطلّب إدارة قادرة على إيجاد نوع من التّناغم بين ما تمتلكه من معرفة كُليّة وقدرات فنيّة ، ورؤية ناقية وتخطيط إستراتيجيّ وُصولاً إلى مركز تنافسيّ للولوج لعالم المنظّمات المتميّزة.

يُمكن تشجيع الأنشطة الخاصّة ببُعد براعة الاستكشاف من خلال مجموعة من السّلوكيّات التي تدعّم تحقيق ذلك من خلال الآتي: (البطريق، ٢٠٢٣)

- استخدام وسائل مُتنوعة من أجل تنفيذ المهام .

- تشجيع الأفكار الإبداعية الخاصة والتجريب .
- دعم عملية تبني أفكار حديثة داخل المؤسسة .
- تقبل الفشل من خلال التعلم منه .
- تحفيز الأفراد العاملين من أجل تولي المهام وتحمل المخاطرة .
- تشجيع المبادرات الجديدة .
- تكوين وإنشاء بيئة عمل متميزة تتمتع بالثقة المتبادلة بين جميع الأفراد فيها .
- التأكيد على أهمية التغيير وتحقيق الإبداع.

يُستخلص الباحثون مما سبق بأنَّ الاستغلال والاستكشاف نشاطين مُمِلَّين بعضهما البعض ، فالاستغلال يُمكن أن يُعطي نتائج آنية أو قصيرة المدى ، أمَّا الاستكشاف فيمكن أن يُعطي نتائج مُستقبلية أو طويلة المدى ، وعلى صعيد المنظّمات فإنَّ التَّحدِّي الأكبر أمامها هو إيجاد نوع من التَّوازن بين الاستغلال والاستكشاف أيَّ التَّوازن بين استثمار الفرص المتاحة - البحث عن الفرص الجديدة للوصول لمستوى المنظّمات البارعة.

ثانيًا: الدراسة الاستطلاعية

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، قوامها (٣٠ مفردة)؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في الهيئة القومية للبريد، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عمدية من المديرين الذين يمتلكون المعرفة الكافية فيما يتعلّق بموضوع الدراسة في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (السُّويس لتصنيع البترول، النَّصر للبترول، العامرية لتكرير البترول، القاهرة لتكرير البترول، العامة للبترول، التَّعاون للبترول، الغازات البترولية " بتروجاس"، أنابيب البترول، مصر للبترول)، من مختلف المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)؛ ويوضح الجدول التالي نتائج الدراسة الاستطلاعية، وذلك كما يلي:

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

جدول رقم (٢) نتائج الدراسة الاستطلاعية

م	العبارات	الوسط الحسابي	نسبة الأهمية %	الموافقة
المتغير المستقل (الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية)				
١.	تقوم الشركة بالتخطيط للموارد البشرية لتحقيق الأهداف المخططة لها وتلبية الاحتياجات المستقبلية.	٢,٢٧	٤٥,٤	متوسطة
٢.	تتسم أهداف وخطط الموارد البشرية في الشركة بالموضوعة والوضوح	٣,٠٦	٦١,٢	مرتفعة
٣.	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الإستقطاب والتعيين في الشركة .	٢,١٣	٢٥,٦	منخفضة
٤.	تتبع الشركة طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة.	١,٨٤	١٦,٨	منخفضة
٥.	متابعة الشركة إداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتائجه	٢,٨٥	٥٧	متوسطة
٦.	تعتمد الشركة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لأكسابهم المهارات اللازمة .	٣,٢٢	٦٤,٤	مرتفعة
٧.	يتم تقييم أداء العاملين في الشركة باستمرار وبشكل دوري.	٢,٨٦	٥٧,٢	متوسطة
٨.	تمنح الشركة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية	٣,١١	٦٢,٢	مرتفعة
المتغير التابع (البراعة التنظيمية)				
٩.	تبذل الشركة الجهد لإستثمار الفرص الجديدة .	٢,٩٢	٥٨,٤	متوسطة
١٠.	تعمل الشركة باستمرار على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء .	٣,٠٨	٦١,٦	مرتفعة
١١.	تقدم الشركة خدمات ذات قيمة عالية لتلبية حاجات المتعاملين معها	٣,١١	٦٢,٢	مرتفعة
١٢.	تأخذ الشركة بأراء العملاء لتطوير الخدمات وباستمرار.	٢,٩٤	٥٨,٨	متوسطة
١٣.	تهتم الشركة بتدريب العاملين على وسائل تكنولوجيا جديدة.	١,٦٦	٢٩,٢	منخفضة

م	العبارات	الوسط الحسابي	نسبة الأهمية %	الموافقة
١٤.	تجرب الشركة الخدمات الجديدة قبل طرحها للمجتمع .	٢,١٧	٦٣,٤	متوسطة
١٥.	تبحث الشركة عن أفكار جديدة لتقديم منتجات وخدمات جديدة	١,٥٨	٢٤,٦	منخفضة
١٦.	تقوم الشركة بالتركيز على العملاء الحاليين واستهداف عملاء جدد	٢,٩٨	٥٩,٦	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثون

وقد توصل الباحثون من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- أن تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال) بصفة عامة كان بدرجة عالية بحسب استجابات عينة الدراسة الاستطلاعية وأن معظم الآراء تتراوح ما بين المحايدة وبين الموافقة وتميل إلى أن تكون الاستجابة الكلية موافقة تجاه عبارات الدراسة الاستطلاعية حيث إن المتوسط الكلي لتطبيق الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية هو (٣,١٦) وذلك بنسبة موافقة بلغت (٦٣,٢ %).
- تبين أن هناك بعض القصور في اتباع الطرق العادلة لاختيار وتوظيف العاملين وأيضاً في التأهيل والتدريب لهم.
- أن الاهتمام بالبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة بصفة عامة بحسب استجابات عينة الدراسة الاستطلاعية كان بدرجة متوسطة وأن الآراء تتجه نحو المحايدة تجاه عبارات الدراسة الاستطلاعية الخاصة بتطبيق البراعة التنظيمية حيث كان المتوسط الكلي هو (٢,٩٣) وذلك بنسبة موافقة بلغت (٥٨,٦ %).

- تبين أن هناك بعض القصور في عمل الشركة في تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء ، ووجود قصور في تقديم منتجات وخدمات جديدة .

ثالثاً: مشكلة الدراسة

تواجه الشركات محل الدراسة صعوبة في تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لدعم وتعزيز البراعة التنظيمية وعدم القدرة على الاستفادة الكاملة من عوامل التنافسية الحالية وتحديات السوق. لذلك تحاول الدراسة الحالية إيجاد إجابات للأسئلة الآتية :

١. إلى مدى يطبق المديرين في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال) الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء للعاملين، التعويضات والمزايا الأخرى)؟
٢. إلى مدى يدرك المديرين في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال) أهمية إبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف)؟
٣. هل يوجد تأثير جوهري للاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال)؟

رابعاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).
٢. التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).
٣. اختبار العلاقة التأثيرية بين الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).

٤. التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات من خلال الدراسة التطبيقية التي تعمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ودورها في دعم البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).

خامساً: أهمية الدراسة

١. أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت موضوع الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية كلاً على حدة: فإن الدراسات السابقة العربية تفتقر إلى ما يجمع بين الموضوعين معاً على حد علم الباحثون، وهذا ما يزيد من أهمية الدراسة الحالية من خلال الربط بين الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية. كما أن موضوع البراعة التنظيمية يُعد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وكذلك موضوع الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، في حين أن كلاً منهما يُعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات والعاملين فيها. ولذلك فأهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في أن الدراسة الحالية سوف تكون امتداداً للدراسات السابقة التي تمت من قبل في هذا المجال، ومن ثم فسوف تُثري المكتبة العربية في هذا المجال الخصب.

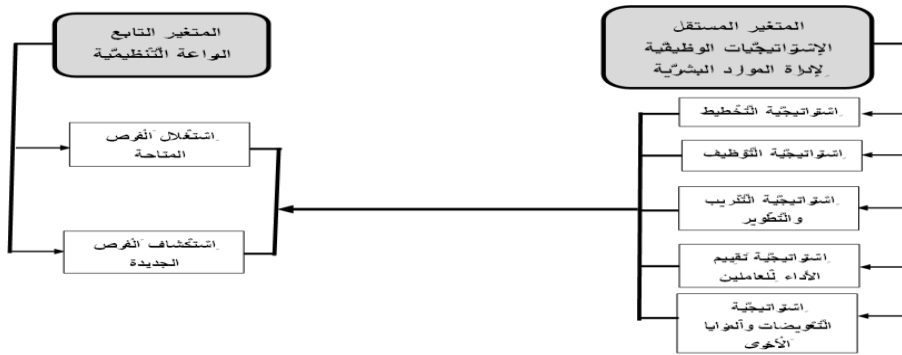
٢. الأهمية التطبيقية:

يمكن أن يستفيد العاملين في شركات البترول محل الدراسة من النتائج الخاصة من هذا البحث في تطوير أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية الخاصة بهذه الشركات.

سادساً: متغيرات الدراسة

- الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية (متغير مستقل): تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (استراتيجية التخطيط، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين، إستراتيجية التعويضات والمزايا الأخرى) تماشياً مع (العزري، ٢٠٢٣) (الأعجم، ٢٠٢٢)
- البراعة التنظيمية (متغير تابع): تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (استغلال الفرص المتاحة، استكشاف الفرص الجديدة) وذلك وفقاً لـ (محمد، ٢٠٢٣)

بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

من إعداد الباحثون اعتماداً على الدراسات السابقة

سابعاً: فروض الدراسة

الفرض الرئيس:

"لا يوجد تأثير جوهري للاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التخطيط، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين، إستراتيجية التعويضات والمزايا الأخرى) على تحسين

البراءة التَّنْظِيمِيَّة في شركات الهيئة المصريَّة العامَّة لِلْبُتْرول (قِطَاع الأعمال) " ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير جوهري لاسْتراتيْجِيَّة التَّخْطِيط كأحد أبعاد الاسْتراتيْجِيَّات الوظيفيَّة لإدارة الموارد البشريَّة على البراءة التَّنْظِيمِيَّة في شركات الهيئة المصريَّة العامَّة لِلْبُتْرول (قِطَاع الأعمال).
- لا يوجد تأثير جوهري لاسْتراتيْجِيَّة التَّوْظِيف كأحد أبعاد الاسْتراتيْجِيَّات الوظيفيَّة لإدارة الموارد البشريَّة على البراءة التَّنْظِيمِيَّة في شركات الهيئة المصريَّة العامَّة لِلْبُتْرول (قِطَاع الأعمال).
- لا يوجد تأثير جوهري لاسْتراتيْجِيَّة التَّدْرِيب والتَّطْوِير كأحد أبعاد الاسْتراتيْجِيَّات الوظيفيَّة لإدارة الموارد البشريَّة على البراءة التَّنْظِيمِيَّة في شركات الهيئة المصريَّة العامَّة لِلْبُتْرول (قِطَاع الأعمال).
- لا يوجد تأثير جوهري لاسْتراتيْجِيَّة تَقْيِيم الأداء لِلْعاملين كأحد أبعاد الاسْتراتيْجِيَّات الوظيفيَّة لإدارة الموارد البشريَّة على البراءة التَّنْظِيمِيَّة في شركات الهيئة المصريَّة العامَّة لِلْبُتْرول (قِطَاع الأعمال).
- لا يوجد تأثير جوهري لاسْتراتيْجِيَّة التَّعْويْضات والمزايا الأخرى كأحد أبعاد الاسْتراتيْجِيَّات الوظيفيَّة لإدارة الموارد البشريَّة على البراءة التَّنْظِيمِيَّة في شركات الهيئة المصريَّة العامَّة لِلْبُتْرول (قِطَاع الأعمال).

ثامناً: منهجية الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحث بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المديرين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)، في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال)، وعددهم (١١٨٣) مدير في (٩) شركات. ويوضح الجدول التالي رقم (٢) مجتمع الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) مجتمع الدراسة – عدد العاملين في فروع شركة مصر للبترول

الشركة	عدد العاملين	عدد المديرين
السُّوُس لتَصْنِيع البَترول	٦٠٢٠	١٤٥
النَّصْر لِلْبَترول	٧٦٤٩	١٤٠
العَامِرِيَّة لِتَكْثِير البَترول	٤٠٤٨	٦٥
القَاهِرَة لِتَكْثِير البَترول	٤٨٧٢	٧٤
العَامَّة لِلْبَترول	٨٤٠٠	١٤٥
التَّعَاوُن لِلْبَترول	١٣٠٠٠	١٧٠
الغازات البَتروليَّة "بَترولجاس"	٦٩٠٠	١٤٠
أَنَابِيْب البَترول	٧٦٤٩	١٦٠
مِصْر لِلْبَترول	١٠٣٤٦	١٤٤
الإجمالي	٦٨٨٤	١١٨٣

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على الإدارة العامة للشئون الإدارية، بالشركات محل الدراسة، ٢٠٢٣.

ب. عينة الدراسة:

- تشير عينة الدراسة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي المديرين بالمستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة.
- لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية Stratified Random Sampling المتناسبة مع

حجم طبقات مجتمع البحث، وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩)
عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %).

$$n = \frac{c(c-1)}{2} + \frac{c(c-1)}{n}$$

حيث إن:

- n = حجم العينة المطلوب.
- $c = (٥٠ \%)$ للحصول على أكبر للعينة.
- $\frac{1}{n} = ١,٩٦$ ، حيث $b =$ أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوي ثقة (٩٥ %)).

بتطبيق المعادلة:

$$\frac{1}{n} = \left[\frac{0.05}{1.96} \right] + \frac{(0.50 - 1) \cdot 0.50}{(0.50 - 1) \cdot 0.50}$$

إذاً $n = ٣٨٤$ مفردة

ج. اعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- القسم الأول: يختص بالخصائص الديموغرافية للعاملين وتشمل كل من:

- النوع (فئتين).
- العمر (٤ فئات).
- المستوى الإداري (٣ فئات).
- المستوى التعليمي (٣ فئات).
- سنوات الخبرة (٣ فئات).
- القسم الثاني: يختص بقياس إدراك العاملين التي شملتهم عينة الدراسة الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية؛ ويتكون من (٤١) عبارات، شملت الأبعاد الخمسة للاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وذلك كما يلي:
 - توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ويتكون من (١٠) عبارات (العبارات من X1 إلى X10).
 - تخطيط الموارد البشرية ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من X8 إلى X11).
 - التوظيف ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من X9 إلى X16).
 - التدريب والتطوير ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من X17 إلى X24).
 - تقييم أداء العاملين ويتكون من (٩) عبارات (العبارات من X25 إلى X33).
 - الرواتب والمزايا الأخرى ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من 34 إلى X42).
- القسم الثالث: يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة البراعة التنظيمية؛ ويتكون من (١٧) عبارة، شملت البعدين الرئيسيين للبراعة التنظيمية، وذلك كما يلي:
 - استغلال الفرص المتاحة ويتكون من (٩) عبارات (العبارات من y1 إلى y9).
 - استكشاف الفرص الجديدة ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من y10 إلى y17).
- قام الباحثون بتوزيع (٤٠٠) قائمة استقصاء وذلك من أجل خفض خطأ المعاينة، تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على

(٣٨٨) أستمارة وكان الصالح منها (٣٨٥)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية

التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامجي (SPSS-Version 26) (AMOS-Version 25).

تاسعاً: الدراسة التطبيقية واختبار الفروض:

يتناول الباحثون في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار

فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. الثبات والصدق لمتغيري الدراسة:

كما قام الباحثون بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach's Alpha وهو معامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل Cronbach's Alpha ليقرب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي ٠,٧، وما يزيد عن ٠,٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء (Cronbach, 1951). أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

ومن ثم، يوضح الباحثون فيما يلي نتائج الثبات والصدق ومعاملات الثبات والصدق لكل من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المتغير المستقل: دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية	41	0.946	0.972
التخطيط	8	0.953	0.976
التوظيف (الاستقطاب ، التوظيف ، التعيين)	8	0.932	0.965
التدريب والتطوير	8	0.877	0.936
تقييم الأداء للعاملين	9	0.825	0.908
المرتبات والمزايا الأخرى	8	0.848	0.920
دعم البراعة التنظيمية : المتغير التابع	17	0.942	0.970
إستغلال الفرص المتاحة	9	0.921	0.959
إستكشاف الفرص الجديدة	8	0.913	0.955
المقياس ككل	58	0.966	0.982

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠,٨٢٥ و ٠,٩٥٣ (أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧) ، بما يؤكد التماسق الداخلي لعبارات أبعاد متغيرات الدراسة. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠,٩٠٨ و ٠,٩٧٦ ، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد متغيرات الدراسة تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٤) ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإختلاف المعياري	ك2	المعنوية
الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية	4.1350	0.95203	23.0	200.478	.000
التخطيط	3.9292	0.96011	24.4	176.339	.000
التوظيف	3.7699	1.08412	28.8	52.692	.000
التدريب والتطوير	3.8296	0.92978	24.3	63.939	.000
تقييم الأداء للعاملين	3.8850	0.86059	22.2	53.074	.000
المرتبات والمزايا الأخرى	3.6372	0.97245	26.7	31.351	.000
البراعة التنظيمية	3.8429	0.91289	23.8	76.422	
إستغلال الفرص المتاحة	3.9115	0.95400	24.4	87.405	.000
إستكشاف الفرص الجديدة	3.8675	0.73156	18.9	24.341	.000

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توافر المتغير المستقل الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,١٣ بانحراف معياري ٠,٩٥٢.

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

- توافر المتغير التابع البراعة التنظيمية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٤ بانحراف معياري ٠,٩١٢.
- توافر بعد التخطيط كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩٢ بانحراف معياري ٠,٩٦٠.
- توافر بعد التوظيف (الاستقطاب، التوظيف، التعيين) كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٦ بانحراف معياري ١,٠٨.
- توافر بعد التدريب والتطوير كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٢ بانحراف معياري ٠,٩٢٩.
- توافر بعد تقييم الأداء للعاملين كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٨ بانحراف معياري ٠,٨٦٠.
- توافر بعد المرتبات والمزايا الأخرى كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٦٣ بانحراف معياري ٠,٩٧٢.
- توافر بعد استغلال الفرص المتاحة كأحد أبعاد البراعة التنظيمية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٩١ بانحراف معياري ٠,٩٥٤.
- توافر بعد استكشاف الفرص الجديدة كأحد أبعاد البراعة التنظيمية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٨٦ بانحراف معياري ٠,٧٣١.

٣. تحليل الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة:

يوضح الباحثون فيما يلي تحليل الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة تمهيداً لإختبار فروض الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥) تحليل الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

المتغيرات	البراعة التنظيمية	الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية	بعد التخطيط	بعد التوظيف	بعد التدريب والتطوير	بعد تقييم الأداء للعاملين	بعد المرتبات والمزايا الأخرى
البراعة التنظيمية	1						
الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية	0.714**	1					
بعد التخطيط	0.506**	0.820**	1				
بعد التوظيف	0.632**	0.820**	0.588**	1			
بعد التدريب والتطوير	0.539**	0.742**	0.580**	0.507**	1		
بعد تقييم الأداء للعاملين	0.637**	0.793**	0.555**	0.618**	0.538**	1	
بعد المرتبات والمزايا الأخرى	0.603**	0.789**	0.582**	0.536**	0.517**	0.606**	1

المصدر: نتيجة التحليل الإحصائي للبيانات

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧١٤) وهي تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ودعم البراعة التنظيمية)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٠٦) وهي تدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين (بعد التخطيط ودعم البراعة التنظيمية)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٠١، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٣٢) وهي تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (بعد التوظيف "لاستقطاب، التوظيف، التّعين" - ودعم البراعة التنظيمية) وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠,٠١ ، مما يعني أنّ علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية .
- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٣٩) وهي تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (بعد التدريب والتطوير ودعم البراعة التنظيمية) ، وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠,٠١ ، مما يعني أنّ علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية
- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٣٧) وهي تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (بعد تقييم الأداء للعاملين ودعم البراعة التنظيمية) ، وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠,٠١ ، مما يعني أنّ علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية
- بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٠٣) وهي تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (بعد المرتبات والمزايا الأخرى ودعم البراعة التنظيمية) ، وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠,٠١ ، مما يعني أنّ علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

٤. اختبار الفروض:

"لا يوجد تأثير جوهري للاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (إستراتيجية التخطيط، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين، إستراتيجية التعويضات والمزايا الأخرى) على تحسين البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال)" ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير جوهري لإستراتيجية التخطيط كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).

- لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية التوظيف كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).
 - لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية التدريب والتطوير كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).
 - لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية تقييم الأداء للعاملين كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).
 - لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية التعويضات والمزايا الأخرى كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).
- في ضوء علاقة الارتباط الطردية بين الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بشكل إجمالي على البراعة التنظيمية، تم قياس معنوية تأثير الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٦).

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

جدول (٦) نتائج نموذج تحليل الانحدار الخطي لتأثير الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد

البشرية في البراعة التنظيمية

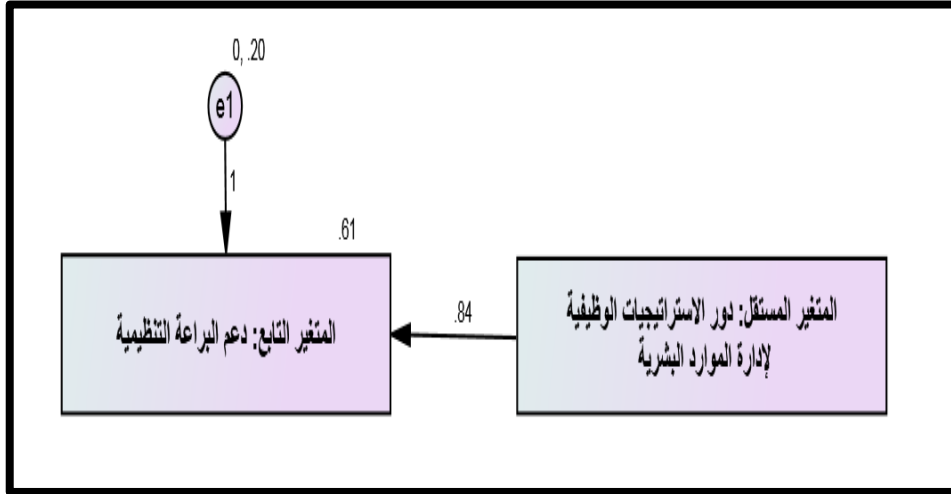
المتغير المستقل	المعاملات المقدره β_i	الانحراف المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R^2
الثابت	0.61	0.137	4.415	.000	0.55
الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية	0.84	0.036	23.454	.000	

المتغير التابع: البراعة التنظيمية.

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لمخوار (الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية) أكبر من القيمة الجدولية (± ١,٩٦) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا البعد أقل من (٠,٠١) وهذا يدل على أن هذه الأبعاد معنوي ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على (البراعة التنظيمية) .
- إشارة معاملات الانحدار جاءت موجبة ، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.
- قيمة الانحراف المعياري أقل من (٣٠ %) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج .
- يُلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (٠.55) أي أن المتغير المستقل (الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية) يفسر (55%) من التغير الكلي في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) ، وبقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. يوضح الشكل التالي النموذج المقدر ، وذلك كما يلي:



شكل رقم (٢) نموذج الانحدار البسيط لدور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على دعم البراعة التنظيمية

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

كما يوضح الجدول التالي رقم (٧) مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، وذلك كما يلي:

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

جدول (٧) نتائج نموذج تحليل الانحدار الخطي لتأثير أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة

الموارد البشرية في البراعة التنظيمية

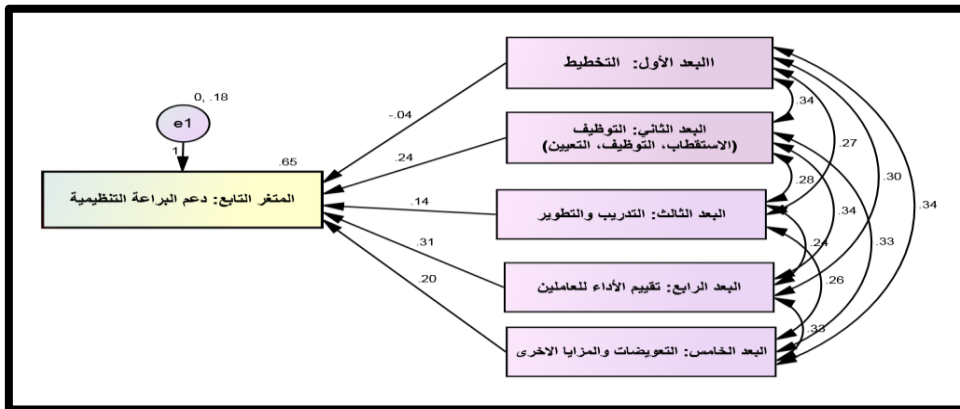
المتغيرات المستقلة	المعلّمة المقدرة	الانحراف المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية	معامل التحديد
	β_i	S.E.	C.R.	P-Label	R ²
الثابت	0.65	0.139	4.649	.000	0.58
التخطيط	-0.04	0.040	-1.096	.273	
التوظيف	0.24	0.039	6.189	.000	
التدريب والتطوير	0.14	0.043	3.310	.000	
تقييم الأداء للعاملين	0.31	0.039	5.094	.000	
المرتبات والمزايا الأخرى	0.20	0.046	6.682	.000	

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لإبعاد (الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء للعاملين، المرتبات والمزايا الأخرى)، لدى العاملين بشركات قطاع البترول في مصر حيث كانت قيمة المعنوية للأبعاد ٠,٠٠١ ، مُعَدَا البعد الأول التخطيط، وهذا يدل على أن هذه الأبعاد معنوية ولها تأثير ذو دلالة إحصائية على دعم البراعة التنظيمية بشركات قطاع البترول في مصر

- إشارة معاملات الانحدار جاءت مُوجِبَة، ممَّا يَعْنِي أَنَّ العلاقة إيجابية بَيْنَ دَوْر الاستراتيجيَّات الوظيفيَّة لإدارة الموارد البشريَّة بِأبعادها (التَّوظُّيف، التَّدْرِيب والتَّطْوِير، تَقْيِيم الأداء لِلْعَامِلِينَ، المَرْتَبَات والمَزَايَا الأُخْرَى) على المتغَيِّر التَّابِع دَعْم البراعة التَّنْظِيمِيَّة بِشَرَكَات قِطَاع البَثْرُول فِي مِصْر، عَدَا بَعْد التَّخْطِيط وَالَّذِي كَانَتْ إِشَارَة مَعَامِل الانحدار سَالِبَة، كَمَا كَانَتْ قِيَمَة الانحراف المِغْيَارِي لِجَمِيع الأبعاد أَقَلَّ مِنْ (٠,٠٥) مِمَّا يَدُلُّ على انخِفاض التَّبَايُن بِالنِّسْبَة لِهَذَا النَّمُودَج .
 - يُلَاحَظ أَنَّ قِيَمَة مَعَامِل التَّحْدِيد (R^2) بَلَغَتْ (٠,٥٨) أَيُّ أَنَّ الاستراتيجيَّات الوظيفيَّة لإدارة الموارد البشريَّة بِأبعادها الخُمْسَة (التَّخْطِيط، التَّوظُّيف، التَّدْرِيب والتَّطْوِير، تَقْيِيم الأداء لِلْعَامِلِينَ، المَرْتَبَات والمَزَايَا الأُخْرَى) حَيْثُ يُفَسَّر (٥٨ %) مِنَ التَّغْيَرِ الكُلِّي فِي المتغَيِّر التَّابِع (دَعْم البراعة التَّنْظِيمِيَّة) بِشَرَكَات قِطَاع البَثْرُول فِي مِصْر ، وَبَاقِي النِّسْبَة تَرْجِعُ إِلَى الخَطَأ العشوائيِّ أَوْ رُبَّمَا تَرْجِعُ لِعَدَم إدْرَاج مُتَغَيِّرَات مُسْتَقِلَّة أُخْرَى كَان مِنْ المَفْرُوض إدْرَاجهَا ضِمْنَ النَّمُودَج .
- ويوضِّح الشَّكْل التَّالِي النَّمُودَج المُقَدَّر:



الشَّكْل رَقْم (٣) تَحْلِيل المسَار لِنَمُودَج الانحدار المتعدِّد لِأبعاد الاستراتيجيَّات الوظيفيَّة لإدارة الموارد البشريَّة ودَعْم البراعة التَّنْظِيمِيَّة

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

وبناء على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل، أي أن هناك تأثيراً معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بأبعاده الخمسة (التخطيط، التوظيف، الاستقطاب، تقييم الأداء للعاملين، المرتبات والمزايا الأخرى) على المتغير التابع دعم البراعة التنظيمية بشركات قطاع البترول في مصر محل الدراسة.

٥. نتائج اختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج اختبار الفروض:

جدول رقم (٨) ملخص نتائج اختبار الفروض

النتيجة	إختبار مدى صحة الفروض	الفروض
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (إستراتيجية التخطيط، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين، إستراتيجية التعويضات والمزايا الأخرى) على تحسين البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال)	الفرض الرئيس الأول
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية التخطيط كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).	الفرض الفرعي الأول
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية التوظيف كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال)	الفرض الفرعي الثاني
رفض الفرض كلياً وجزئياً	لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية التدريب والتطوير كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).	الفرض الفرعي الثالث

تابع جدول رقم (٨) ملخص نتائج اختبار الفروض

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الفرعي الرابع	لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية تقييم الأداء للعاملين كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال)	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الخامس	لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية التعويضات والمزايا الأخرى كأحد أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).	رفض الفرض كلياً وجزئياً

المصدر: من إعداد الباحثون

عاشراً: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحثون للنتائج التالية:

١. تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن تصوّرات المديرين في شركات قطاع البترول في مصر (محل الدراسة) تُمارس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التخطيط - التوظيف - التدريب والتطوير - تقييم العاملين - المرتبات والمزايا الأخرى) بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على وعي هذه الشركات حول أهمية ممارسة هذه الاستراتيجيات.
٢. تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن تصوّرات المديرين في شركات قطاع البترول في مصر (محل الدراسة) تُمارس البراعة التنظيمية (استغلال الفرص المتاحة - استكشاف الفرص الجديدة) بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على وعي هذه الشركات حول أهمية ممارسة البراعة التنظيمية.
٣. تسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تصميم الهيكل التنظيمي الملائم وتوزيع الوظائف والمسؤوليات بطريقة تعزز التنسيق والكفاءة.

٤. تقوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بترجمة إستراتيجيات وأهداف المنظمة الى مؤشرات واضحة لقياس و تقييم وإدارة أداء الموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه البناء لتحسين الأداء ودعم البراعة التنظيمية.
٥. من خلال تقديم التدريب والتطوير المستمر، يمكن الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزيز مهارات وقدرات الموظفين وهذا يساعد على تطوير المعرفة والكفاءات اللازمة لمواكبة النمو المستمر للمنظمة.
٦. تلعب إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في إدارة عمليات التغيير اللازمة لضمان تكيف الموظفين مع التحولات المستمرة لسوق العمل بهدف دعم البراعة التنظيمية.
٧. تعمل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطوير إستراتيجيات تهدف الى تعزيز الاندماج الوظيفي للمواهب القيمة في المنظمة والحفاظ عليها، وذلك من خلال تقديم مزايا تنافسية وفرص للتطوير المستمر.
٨. تسهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير القادة والمهنيين، حيث يُعتبر تطوير القادة القادرين على توجيه المنظمة نحو التميز استثماراً ناجحاً للمنظمة.
٩. تعتبر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لبناء الثقافة اللازمة لتطوير المنظمات ومواكبة تطورات السوق المحلي من أجل تحقيق التميز الوظيفي والحفاظ على مركزها التنافسي.

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

يوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (٩) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	التعرف على واقع تطبيق أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).	- الدراسة الاستطلاعية. - المقابلات الشخصية. - الإحصاءات الوصفية.	تم تحقيقه
الهدف الثاني	التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).	- الدراسة الاستطلاعية. - المقابلات الشخصية. - الإحصاءات الوصفية.	تم تحقيقه
الهدف الثالث	أختبار العلاقة التأثيرية بين الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).	- الدراسة الاستطلاعية. - الدراسة التطبيقية. - أختبار الفروض.	تم تحقيقه
الهدف الرابع	التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات من خلال الدراسة التطبيقية التي تعمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ودورها في دعم البراعة التنظيمية في شركات الهيئة المصرية العامة للبترول (قطاع الأعمال).	- نتائج الدراسة. - توصيات الدراسة - آليات تنفيذ توصيات الدراسة	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثون

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

ج. توصيات الدراسة:

- توصيات تخص شركات الهيئة المصنّعة العامّة للبترول (قطاع الأعمال) محل الدراسة:

جدول رقم (١٠) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

الإطار الزمني	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	التوصيات المقترحة للتنفيذ
بشكل مستمر	المخصصات المالية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الشركة والتمويل الذاتي للشركة	جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة	يجب أن تقوم الادارة العليا للشركة بالآتي : - أستغلال قدرات ومهارات جميع العاملين بها إستغلالاً إيجابياً في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية. - توجيه جهود العاملين بها نحو بناء خطط مستقبلية للموارد البشرية. - ضرورة تشجيع العاملين على وضع خطط تطويرية للإدارات والاقسام بالشركة. - زيادة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي للموارد البشرية للشركة من خلال أعداد كوارد ادارية مدربة وفق منهج علمي صحيح . - ضرورة مشاركة جميع الاقسام والإدارات في الشركة في وضع خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ وعدم الإكتفاء بتشكيل لجنة لوضعها ويجب أخذ الاراء والمقترحات من جميع العاملين لكي يتفاعلوا مع قيادة الشركة في تحقيقها.
	المخصصات المالية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الشركة والتمويل	جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة	يجب أن تقوم الادارة العليا للشركة بالآتي : - القيام بدراسات لتحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية للقوى البشرية . - تحديد المواصفات الوظيفية لكل مهنة او وظيفة واستقطاب وتعيين العاملين على اساس الخبرة والكفاءة من مصادر خارجية مع وضع سياسات توظيف واختيار واضحة تتمتع بالشفافية .

الإطار الزمي	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	التوصيات المقترحة للتنفيذ
بصفة مستمرة	الذاتي للشركة		- ضرورة استقطاب واختيار الافراد الذين يتمتعون بقدرات ابتكارية وقدرات عالية على التعلم ليكون لديهم القدرة على تحقيق البراعة التنظيمية للشركة . - اعتماد استخدام التكنولوجيا شرطاً من شروط التعيين للعاملين الجدد لسرعة انجاز أعمالهم الادارية ومواكبة التطور التكنولوجي . - أستقطاب الكفاءات المدربة والمتميزة في مجال الادارة للاستفادة من خبراتهم في تدريب العاملين . - ضرورة أختيار العاملين على أساس مستوى ودرجة تطورهم المحتمل في الشركة وليس فقط على درجة ملاءمتهم الحالية للوظيفة . - ان تراعى الادارة قدرات وامكانيات العاملين عند التوظيف .
بصفة مستمرة	المخصصات المالية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الشركة والتمويل الذاتي للشركة	جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة	يجب أن تقوم الادارة العليا للشركة بالآتي : - يجب الاهتمام بتطوير أساليب التعلم والتدريب التي تتلاءم مع أهدافها وإمكاناتها والمعارف المتوفرة بها . - ضرورة قيام الشركة بعمل دورات تدريبية لتطوير قدرات العاملين وإكسابهم المهارات المطلوبة لأداء المهام المكلفين بها فضلاً عن توفير البيئة المناسبة لتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة لتحسين وتطوير الأداء للوصول إلى البراعة التنظيمية . - ضرورة التأكيد على تدريب العاملين على إستخدام الإدارة الإلكترونية . - تولى الإدارة العليا اهتماماً بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين وتنمية مهارتهم مع وضع معايير واضحة وشفافة للمشاركة في برامج التدريب . - متابعة الأثر الناتج عن عملية التدريب مع أتباع أسلوب التحفيز المادى والمعنوى للمتميزين في البرامج التدريبية.

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

الإطار الزمني	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	التوصيات المقترحة للتنفيذ
			- التأكيد على وضع برامج تدريبية وفقاً للمتغيرات في البيئة الخارجية والإحتياجات المستقبلية المتوقعة . - من الضروري وضع برنامج تدريب للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة .
بصفة مستمرة	المخصصات المالية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الشركة والتمويل الذاتي للشركة	جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة	يجب أن تقوم الادارة العليا للشركة بالآتي : - يجب أن يشتمل نظام تقييم الاداء في الشركة على معايير واضحة واسس موضوعية للتقييم تعتمد على كفاءة العاملين ولا تعتمد على المجاملات . - تطوير معايير تقييم الاداء للعاملين بشكل مستمر وطبقا لحدث النظم المتبعة في هذا المجال . - التقييم الدوري لاداء العاملين مع ضرورة إبلاغهم بنتائج تقييم أدائهم عن الفترة السابقة. - ربط نتائج تقييمات الاداء مع الترقى وكذلك الحوافز والاجور. - ان تقوم الادارة بتغيير ادوار العاملين في حالة وجود قصور في الاداء .
بصفة	المخصصات المالية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الشركة والتمويل	جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة	يجب أن تقوم الادارة العليا للشركة بالآتي : - وضع وتنفيذ نظام مكافآت فعال وبرنامج للحوافز يؤدي إلى تحسن مستويات أدائهم بما يشجعهم على القيام بمهام وظائفهم . - التعديل والتحسين المستمر لنظام المكافآت وجدول التعويض من فترة إلى أخرى . - ترقية الموظف يجب أن يتم على أسس عادلة ، مع ضرورة معرفة الموظف بالأسس التي سيتم مكافأته عليها يساعد على الإستقرار في بيئة العمل . - الاكثار من الحوافز المعنوية (خطابات الشكر- الإطراء الشفوى - إلخ) له دور في تحسين أداء العاملين.

التوصيات المقترحة للتنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
- اختيار المدير لنوع التحفيز المناسب لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم . - يجب أن يمتلك المدربين السلطة الكافية والموارد المالية للعمل على تحفيز العاملين في الشركة من قبل المالكين . - الاستماع إلى آراء العاملين في عملية إتخاذ القرارات وتعزيز وتشجيع روح التعاون والتلاحم والتماسك بين الأفراد وتعزيز بيئة عمل تتلاءم مع عملية البراعة التنظيمية .		الذاتي للشركة	مستمرة
يجب أن تقوم الادارة العليا للشركة بالآتي : - ان تستمر الشركة بالعمل على تطوير اليات تعزيز البراعة التنظيمية فيها بما يعكس حاجات ومتطلبات السوق . - وعى المدير بأهمية الأدوات والامكانيات والموارد المتاحة له في مؤسسته ولدورهم في عمله وكيف عليه أن يرصدها ليعمل على استثمارها بأفضل الطرق والوسائل ومن ثم يعمل على تطويرها طالما كان ذلك ممكنا ومتاحا وبالتالي تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة . - زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة التنظيمية والقيام بعقد المدير المؤتمرات وورش العمل بين الحين والآخر . - اهمية توافر مقومات البراعة التنظيمية والمتمثلة في التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي وأهمية القيام بكافة الأنشطة التي تدعم ذلك والتي من خلالها يجب تحقيق التوازن بين كلتا العمليتين لدعم وتطوير البراعة التنظيمية وبما يضمن القيام بعمليات الابتكار المستمر داخل الشركة . - الاهتمام بتطبيق وتفعيل دور البراعة التنظيمية لما لها من تأثير ايجابي على زيادة الأعمال في شركات البترول في مصر (محل الدراسة) من خلال الاستفادة من تجارب الشركات الأجنبية الناجحة لوضع مؤشرات محددة لتطبيقها .	جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة	المخصصات المالية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الشركة التمويل والذاتي للشركة	بصفة مستمرة

دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية

الإطار الزمني	الموارد المطلوبة	مسئولية التنفيذ	التوصيات المقترحة للتنفيذ
			--تنظيم دورات تدريبية للمديرين لتطوير قدراتهم على وضع خطط مستقبلية تتمتع بالمرونة قادرة على التكيف مع التغيرات في ظروف البيئة الخارجية.
بصفة مستمرة	المخصصات المالية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الشركة والتمويل الذاتي للشركة	جميع القيادات في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة	يجب أن تقوم الادارة العليا للشركة بالآتي : اقامة ورش عمل لتعزيز الوعي داخل الشركة وعلى المستويات كافة بأهمية البراعة التنظيمية من خلال توضيح ضرورة القيام بالتغييرات المطلوبة لتحقيق أقصى حد من الاستكشاف للفرص الجديدة والاستغلال الأمثل للموارد الحالية . - استثمار المزيد من الاموال في الفرص الجديدة المتاحة لما في ذلك من أهمية في دعم ادائها لفترات زمنية طويلة واستدامة تحقيقها - توضيح أثر أبعاد البراعة التنظيمية للعاملين على تحسين الأداء لأن ذلك قد يحفزهم على المساهمة في تطوير أداءهم . - يجب الاهتمام بتبنى تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة كمفهوم البراعة التنظيمية والاهتمام المتزامن بأنشطة الاستكشاف والاستثمار دون التركيز على احدهما وإهمال الآخر. -تنظيم دورات تدريبية لتمكين المديرين وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة لتحسين ادائهم الوظيفي وتشجيعهم على احداث التغيير في طرق ادائهم لأعمالهم -تنظيم ورش عمل لمناقشة اليات مساعدة مديري الشركات في الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة وفي الوقت ذاته استكشاف فرص جديدة . -وضع نظام للحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين على تقديم المقترحات التطويرية . -وضع خطة متكاملة للاستفادة من آراء العاملين وقدراتهم الابتكارية في صناعة القرارات وفي ايجاد حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه الشركة .

المصدر: من إعداد الباحثون

الحادي عشر: حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية

تنقسم حدود الدراسة إلى:

- الحدود الموضوعية: والتي تعني المتغيرات التي تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:
 - تم بحث دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة، لذلك يوصي الباحثون بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات معدلة مثل النوع أو التعليم أو العمر.
 - تم بحث دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة، لذلك يوصي الباحثان بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات وسيطة مثل الاستغراق الوظيفي.
 - تم بحث دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية فقط كمتغير تابع، لذلك يوصي الباحثون ببحث تأثير الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على متغيرات تابعة أخرى مثل إدارة التنوع في إدارة الموارد البشرية.
 - تم بحث دور الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية فقط كمتغير مستقل في دعم البراعة التنظيمية، لذلك يوصي الباحثون ببحث تأثير متغيرات مستقلة أخرى على البراعة التنظيمية مثل الذكاء الاستراتيجي.
- الحدود المكانية: والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم فقد اقتصر مجال التطبيق في الدراسة الحالية على شركات قطاع البترول في مصر، لذلك يوصي الباحثون بإعادة الدراسة بالتطبيق على مجال آخر كمجال الصناعة أو التعليم أو الصحة.

- الحدود الزمانية: وتعني الفترة الزمنية التي تم فيها جمع بيانات الدراسة، وقد قام الباحثان بجمع البيانات في شهر ديسمبر ٢٠٢٣م، لذلك يوصي الباحثون بإعادة إجراء الدراسة في فترة مستقبلية لمتابعة مدى التطور في كلا المتغيرين.
- الحدود البشرية: وتعني من طبقت عليهم الدراسة أي من جمعت منهم بيانات الدراسة الأولية، وقد اقتصرَت الدراسة على المديرين في شركات قطاع البترول في مصر، لذلك يوصي الباحثون بتعميم التطبيق على جميع العاملين في قطاعات مختلفة.
- الحدود المنهجية: وتعني الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة وحجم العينة، قام الباحثون باستخدام عينة عشوائية طبقية، لذلك يوصي الباحثون بقيام بحوث أخرى بعمل حصر شامل لمجتمع الدراسة للتحقق من مدى مطابقة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٢)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة.
- الاشوح، احمد (٢٠٢٣)، "دور رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية بمراكز الشباب"، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، ٧٤(٤)، ٧٥-٤١.
- الأعجم، علي صالح علي (٢٠٢٢)، "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة"، مجلة تهامة، ١٦(١٦)، ٣٤-٣٤.
- البطريق، محمد علي (٢٠٢٣)، "لدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الأعمال والبراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية)"، التجارة والتمويل، ٤٣(٣)، ٤١٢-٤٧٠.
- جلايلي، عائشة خالدية (٢٠٢٢)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الإقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة - مخبر الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الإقتصاد العالمي، مج ١٥، ص ٢٩٩ - ٣١١، الجزائر.
- السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، عادل، (٢٠٠٢)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أبد، الأردن، ص ١٤٥.

- سحنوني، مصطفى (٢٠٢٢)، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز"، مجلة آفاق علمية، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك بتانغست، مج ١٤، ٢٤، ص ٧٩٢ - ٨٠٩، الجزائر.
- سلام، أسامة (٢٠٢٣)، "الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية: دراسة حالة على شركة المقاولون العرب(عثمان احمد عثمان وشركاه)"، المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).
- شكر، ليلى (٢٠٢١)، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عباس، زين العابدين رياض (٢٠٢٢)، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأثار التغيرات التكنولوجية عليها"، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، جامعة البعث، مج ٤٤، ٣٤، ص ٨٣ - ١١٧، سوريا.
- العزري، صالح بن محمد بن سلطان (٢٠٢٣)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان)"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٠(٦٧).
- غنيم، آية محمد (٢٠٢٤)، "تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية (دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد)"، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٥(٢)، ٦٧-٣٩.
- محروس، رانيا حسن. (٢٠٢٣)، "تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)"، مجلة الإدارة التربوية، ٣٩(٣٩)، ١٣-٥٤.

- محمد، رانيا كمال أحمد (٢٠٢٣)، "واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج"، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ١٠٦ (١٠٦)، ٩٦-١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778-788.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100-116.
- Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Volume: 71, pp 121 – 137.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899.
- Gowan, M., DeMarr, B. J., & David, J. (2022). *Human resource management: Managing employees for competitive advantage*. SAGE Publications.
- Hamid, Z., Muzamil, M., & Shah, S. A. (2022). Strategic human resource management. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1-16). IGI Global.

- Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862-884.
- Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221082127.
- Malik, A. (Ed.). (2022). *Strategic human resource management and employment relations: An international perspective*. Springer Nature.
- Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Ramdani, L., & Boudinar, C. (2021, May). Human resources management in the era of digital transformation in algeria: Challenges and issues. In *2021 1st International Conference On Cyber Management And Engineering (CyMaEn)* (pp. 1-4). IEEE.
- Shammot, M. M. (2014). The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivating in realization competitive advantage. *The Retail and Marketing Review*, 10(2), 18-37.
- Sharma, F. C. (2023). *Human resource management*. SBPD Publications.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.

- Storey, J., & Wright, P. M. (2023). Strategic human resource management: A research overview.
- Tarba, S. Y., Jansen, J. J., Mom, T. J., Raisch, S., & Lawton, T. C. (2020). A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: Critical review and research directions. Long Range Planning, 53(6), 102048.
- Trost, A. (2020). Human resources strategies. Cham: Springer International Publishing.
- Velásquez—Ascanio, J. D. (2022). Human resources management: A perspective for the company ESPO SA. World Journal of Advanced Research and Reviews, 15(2), 483-487.
- Wan, X., Cenamor, J., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2017). Unraveling platform strategies: A review from an organizational ambidexterity perspective. Sustainability, 9(5), 734.