

بحث بعنوان

أنظمة العمل عالية الأداء ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي بالمؤسسات الأمنية
الكويتية: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية

إعداد

أ/ عبد العزيز غانم مشلح الرشدي

باحث ماجستير إدارة أعمال

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

ملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال توسيط الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بينهما، وذلك بالتطبيق على العاملين في المؤسسات الأمنية الكويتية. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج المسحي الكمي على عينة من ٢٦ مركزاً داخل هذه المؤسسات، وبلغ حجم العينة ١٨٠ استبانة، تم جمعها من العاملين المستهدفين. تم تحليل البيانات إحصائياً، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، أظهرت النتائج أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي، كما تبين أن البراعة التنظيمية تسهم في تعزيز هذا التأثير بشكل غير مباشر، مما يدل على أهمية وجود مرونة وقدرة تنظيمية عالية بين العاملين لتطوير الأداء التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في زيادة فعالية تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي، حيث أنها تعمل كوسيط جزئي يعزز العلاقة بينهما، وتشير الدراسة إلى أن تحسين عمليات البراعة التنظيمية في المؤسسات قد يؤدي إلى تعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية، خاصة في وجود أنظمة عمل عالية الأداء قادرة على تحفيز الموظفين نحو الابتكار والتطوير المستمر.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية – أنظمة العمل عالية الأداء – الأداء التنظيمي.

Abstract

The study aimed to examine the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance, both directly and indirectly, by investigating the mediating role of organizational agility in this relationship. The study was conducted on employees working in Kuwaiti security institutions. To achieve this objective, a quantitative survey methodology was employed, targeting a sample of 26 centers within these institutions. A total of 180 questionnaires were collected from the targeted employees. Statistical analysis of the data revealed a significant strong correlation between HPWS and organizational performance. The results showed that HPWS have a direct impact on organizational performance. Furthermore, it was found that organizational agility contributes to enhancing this impact indirectly, underscoring the importance of having high flexibility and organizational capability among

employees to improve performance. Additionally, the findings highlighted that organizational agility plays a pivotal role in increasing the effectiveness of HPWS on organizational performance, acting as a partial mediator that strengthens the relationship between them. The study suggests that improving organizational agility processes within institutions may lead to enhanced positive organizational outcomes, especially when high-performance work systems are in place to motivate employees towards continuous innovation and development. **Keywords:** Organizational Agility – High-Performance Work Systems – Organizational Performance.

أولاً: المقدمة

تُعتبر أنظمة العمل عالية الأداء واحدة من الموضوعات ذات التأثير في مجال الأداء التنظيمي، خصوصاً بعد بروز الحاجة إلى تعزيز الأساليب الإدارية لتحسين الابتكار وتحقيق الأهداف المؤسسية، أدى ذلك إلى اهتمام كبير من قبل الباحثين بدراسة كيفية تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على تحفيز الموظفين والتنمية داخل بيئة العمل، ويُنظر إلى هذه الأنظمة على أنها أداة استراتيجية هامة للتغيير الإيجابي وتطوير بيئة العمل، حيث تساعد في تعزيز الولاء، التزام الموظفين، وتقليل سلوكيات دوران العمل، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي. (الصباغ، ٢٠٢٤)

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت أنظمة العمل عالية الأداء وكيف تساهم في تحقيق الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الابتكار، المشاركة الفعالة، وتمكين العاملين داخل المؤسسات. تُظهر بعض الأبحاث أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر بشكل كبير على القيم والمعتقدات التنظيمية، مما يساعد على تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف التطوير الشاملة. من ناحية أخرى، تُعتبر نظريات الأداء التنظيمي من أكثر الأسس التي يتم الاعتماد عليها في فهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال التغيير الإداري. ووفقاً للعديد من النظريات، يؤدي الأداء التنظيمي الفعال إلى خلق بيئة عمل ديناميكية تشجع الابتكار، وتعزز السلوك الإيجابي. (كشك، ٢٠٢٤)

وقد احتلت البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بالبراعة التنظيمية اهتماماً متزايداً خلال العقد الماضي، حيث إنها تُعد من أبرز المفاهيم التنظيمية الإيجابية التي تركز على قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة، وتساهم البراعة التنظيمية في تطوير مهارات

الموظفين، وتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل، هذا التكيف الإيجابي في المؤسسات يؤدي إلى تحقيق الأداء التنظيمي الفعال والابتكار المستمر، مما ينعكس على تحقيق العديد من النتائج المؤثرة والهامة. (موسى، ٢٠٢٤)

وتأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول متغيراً حديثاً وهاماً في أدبيات الموارد البشرية وهو أنظمة العمل عالية الأداء، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت أنظمة العمل عالية الأداء وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الإيجابية المتعلقة بالبراعة التنظيمية والأداء التنظيمي، فإن الباحث - من خلال مراجعة العديد من الدراسات الأخرى - لم يقف على حدود ما تم دراسته في المؤسسات والبحوث العربية حول تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال توظيف البراعة التنظيمية، وهو ما تهدف الدراسة الحالية لدراسته، وذلك على النحو التالي:

ثانياً: مصطلحات الدراسة

١ - أنظمة العمل عالية الأداء:

يتوقف نجاح المؤسسات الإدارية أو فشلها على مدى فاعلية السياسات والممارسات التي تُطبق في بيئة العمل، ومدى نجاح تلك الأنظمة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تُعتبر أنظمة العمل عالية الأداء أحد الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحفيز العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الأداء، وذلك من خلال التركيز على الابتكار، تمكين الموظفين، وتحقيق التوازن بين احتياجات العاملين وأهداف المؤسسة. (موسى، ٢٠٢٤)

تُعد أنظمة العمل عالية الأداء إطاراً متكاملًا يشمل عدة ممارسات، مثل التدريب المستمر، نظم التحفيز الفعالة، وتطوير القيادة داخل المؤسسة. وتتمثل أهميتها في أنها تعطي المؤسسات القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، وتعزز من قدرة العاملين على اتخاذ قرارات فعالة ومبتكرة، مما يحقق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. (كشك، ٢٠٢٤)

أنظمة العمل عالية الأداء في المؤسسات الأمنية:

تتطلب المؤسسات الأمنية أنظمة إدارية فعالة تعتمد على سياسات متطورة لتعزيز الأداء التنظيمي، خصوصاً في بيئات تتسم بالتحديات الأمنية والإدارية. من خلال تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء، تستطيع المؤسسات الأمنية تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة فعالية التنسيق بين الإدارات المختلفة، علاوة على ذلك، تدعم هذه الأنظمة الاستجابة السريعة للتغيرات الأمنية وتضمن تقديم خدمات عالية الجودة للمجتمع، وكما وصفها الباحثون، تُعتبر أنظمة العمل عالية الأداء أداة لتحسين التواصل بين العاملين وتعزيز ثقافة التعاون والابتكار. وهي تُركز على تطوير المهارات القيادية والقدرات المهنية للعاملين.

١- أهمية أنظمة العمل عالية الأداء:

تحظى أنظمة العمل عالية الأداء بأهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات، ويرجع ذلك إلى التنافس الشديد، التعقيدات في البيئة التنظيمية، وتغيرات السوق المستمرة، مما يتطلب اعتماد ممارسات عمل مبتكرة وفعالة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تساعد هذه الأنظمة المؤسسات على مواجهة الغموض وتقليل المخاطر وزيادة مرونتها في التعامل مع عدم اليقين البيئي، كما تساهم في تحسين عملية التعلم المستمر داخل المؤسسة. (Fachridian, 2024)

٢- أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء

أ. أنظمة العمل عالية الأداء تُشير أنظمة العمل عالية الأداء إلى مجموعة من الممارسات والسياسات الإدارية المصممة لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية المؤسسات. تهدف هذه الأنظمة إلى تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تطبيق ممارسات مثل التدريب المتقدم، التقييم المستمر، وأنظمة المكافآت الفعالة. وتُظهر الأبحاث أن هذه الأنظمة تساهم في تحقيق أداء تنظيمي متميز من خلال تعزيز التزام الموظفين وتطوير بيئة عمل تدعم الابتكار والتفاعل. (الصباغ، ٢٠٢٤)

وتعمل أنظمة العمل عالية الأداء على تحسين جودة العمل عبر خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التميز وتحقيق الأهداف، كما تركز هذه الأنظمة على تطوير المهارات الفردية والجماعية، مما يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل.

ب. تعزيز المهارات تعد تعزيز المهارات محوراً رئيسياً في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسات. يشمل ذلك تقديم برامج تدريبية متقدمة تركز على المهارات الفنية والإدارية والقيادية، بالإضافة إلى تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة تواكب تطورات سوق العمل. تعزيز المهارات يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أكبر، ويزيد من فرص تطويرهم المهني والشخصي. (عبد المنعم، ٢٠٢٤)

ج. تعزيز الدوافع للعمل يُعد تعزيز الدوافع للعمل أحد العوامل الرئيسية لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. يتضمن ذلك تقديم حوافز مالية ومعنوية تعكس تقدير المؤسسة لجهودهم. عندما يشعر الموظفون بالتقدير، يزداد لديهم الدافع لبذل المزيد من الجهد والإبداع في العمل. كما تُعد ثقافة العمل الإيجابية التي تشجع على التعاون والاعتراف بالإنجازات من أهم وسائل تعزيز الدوافع بالإضافة إلى ذلك فإن تعزيز الدوافع يتطلب توفير بيئة عمل داعمة تتيح للموظفين تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية. عندما تتوفر هذه البيئة، يشعر الموظفون بالرضا والالتزام تجاه المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والاستمرارية في الأداء المتميز. (موسى، ٢٠٢٤)

٢- الأداء التنظيمي يشير الأداء التنظيمي في المؤسسات إلى عملية مخططة ومنهجية تهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي تركز على تحسين الهياكل التنظيمية، تطوير العمليات والأنظمة، وتعزيز الأداء الفردي والجماعي. كما يسعى الأداء التنظيمي إلى بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والابتكار، تطوير مهارات العاملين، وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الاستدامة والنمو المستمر للمؤسسة.

أهمية الأداء التنظيمي:

إن التعرف على مفهوم الأداء التنظيمي يساعد في معرفة درجة التنسيق والتكامل بين مكونات المنظمة الداخلية و تصميمها التنظيمي لتحقيق الأهداف، فأهمية الأداء التنظيمي تنبع من كونه يمثل

مدى استعداد المنظمة لتحقيق أهدافها وبالتالي يوضح مدى الانسجام الداخلي لجميع مكونات المنظمة، فهو مؤشر هام واستراتيجي يقيس قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتوسع. كما يعد الأداء التنظيمي الفعال مؤشر على اهتمام المنظمة بمواردها الفكرية واستغلالها بشكل جيد انطلاقاً من رؤية ورسالة المنظمة وصولاً الى تحقيق الغايات والأهداف والنتائج الفريدة. (موسى ٢٠٢١).

أبعاد الأداء التنظيمي:

ذكر (عطافي، ٢٠٢٢) أن أبعاد الأداء التنظيمي للمنظمات والذي اتفق عليه أغلب الباحثون هي كالآتي :

- ١- **الكفاءة التنظيمية:** وهي التخطيط الجيد للاستفادة القصوى من الموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم إنتاج كبير أو مخرجات مهمة ، وبناءً عليه يتم تحديد الكفاءة التنظيمية من خلال كفاءة التخصص، والإنتاجية، والتقنية والتسويق، والإدارية، والمهارية، والمعرفية والرقابية.
- ٢- **الفعالية التنظيمية :** تمثل القدرة على إنجاز الأهداف المخطط لها ، ويمكن الوصول إليها من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية، كالإنتاج الكمي والنوعي، والمؤشرات الاجتماعية والسلوكية، كرضا العاملين والتشاركية في عمليات صنع القرار، بشكل يضمن للمنظمة الموقع المتميز والنمو المتوقع.
- ٣- **الرضا الوظيفي:** يمثل شعور الفرد العامل بالسعادة والارتباط بالمنظمة ورضاه عن الإدارة والزلاء من خلال جو العمل المناسب والمعاملة العادلة للجميع. (النويصر ، ٢٠٢٤)

٣- الدور الوسيط للبراعة التنظيمية

أ- مفهوم البراعة التنظيمية:

عرف (Kumkale (2022)، البراعة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على إدارة نشاطات متناقضة تتضمن الابتكار والاستغلال المتزامن لتعزيز الأداء في بيئة ديناميكية. أوضح O'Reilly & Tushman (2013) أن البراعة التنظيمية تتعلق بقدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلال القدرات الحالية. فالبراعة التنظيمية تتطلب التكامل بين أبعاد مختلفة مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة، والقيادة لتحقيق التوازن بين الأنشطة قصيرة وطويلة الأجل. فالبراعة التنظيمية تتطلب التكامل بين أبعاد مختلفة مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة، والقيادة لتحقيق التوازن بين الأنشطة قصيرة وطويلة الأجل

(Raisch et al., 2009). ويرى الباحث بأن البراعة التنظيمية تشير إلى قدرة المؤسسة على التعامل بمرونة مع التحديات، تبني حلول مبتكرة، واستخدام مواردها بفعالية لتحقيق أهدافها، يتمثل هذا المفهوم في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد الحالية واستكشاف موارد وأساليب جديدة لتعزيز الأداء التنظيمي.

ب- أهمية البراعة التنظيمية:

بدأت المنظمات باختلاف أنواعها، سواء أكانت منظمات إنتاجية أم منظمات خدمية بالاهتمام بالبراعة التنظيمية وذلك لأهميتها التي تتمثل في القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، حيث يمثل ذلك أمر بالغ الأهمية لنمو وبقاء المنظمة على المدى الطويل، تبعاً للظروف المتغيرة وسرعة التغيير، وهو ما يتطلب من المنظمة النظر إلى أهدافها طويلة الأجل؛ بدلاً من تحقيق النجاح على المدى القصير. كشكوشة (٢٠١٨).

كما أن البراعة التنظيمية تساعد الإدارة العليا في المنظمات على تنويع المهارات والقدرات لتمكين وتطوير ظروف الإبداع (Solis-Molina, ٢٠٢٢)، علاوة على ذلك فإن البراعة التنظيمية تساعد على إعادة هيكلة المنظمة على نحو مرن ومتوازن، وتوسيع نطاق العمليات مما يساعد المنظمة على تقديم خدمات تسهم في زيادة (Seimon and Endagamage, 2022) الأرباح وتخفيض التكاليف إن بقاء ونجاح الجامعات يأتي من العمليات الإدارية الجيدة، والمتابعة المستمرة وعمليات التوازن بين بيئة الأعمال الحالية وبيئة الأعمال المستكشفة، واستغلال فرص جديدة في المستقبل؛ بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العمل. (ممدوح، ٢٠٢٤)

ت- شروط البراعة التنظيمية

تتعدد شروط البراعة التنظيمية، والتي يتوجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار، ووفقاً ليو (Yao-Ping 2019, Peng) فإن شروط البراعة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- أن تضع الإدارة العليا في المنظمة الهدف الاستراتيجي بوضوح حسب الضرورة للبقاء، والتأثير على المدى الطويل.
- تشكيل فريق العمل ذو الخبرة والقدرة على المواءمة والمرونة الإدراكية لإدارة المشاريع والخطط الخاصة بالبراعة التنظيمية.

- التوضيح للموظفين ولجميع الوحدات والأقسام أسباب الحاجة لاستغلال الفرص والبحث عن الفرص الجديدة، مع ضرورة تعاون الوحدات فيما بينها على النحو المطلوب.
- الاستغلال الفعال للموارد البشرية والموارد المادية والمعلوماتية؛ لتحقيق البراعة التنظيمية يتطلب الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة بشكل فعال. (Okatta, 2024)

أبعاد البراعة التنظيمية:

اتفقت أغلب الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية على بعدين أساسيين هما الاستكشاف والاستثمار؛ يمكن تناولهما على النحو التالي:

أولاً: الاستكشاف: يعود تبني الممارسات الاستكشافية للتجديد الاستراتيجي على المنظمات بالعديد من الآثار الإيجابية، فهي تمكن المنظمات من اقتناص الفرص عن طريق اعتمادها استراتيجيات جديدة في تقديم الخدمات حيث ترتبط ممارستها بعمليات التجريب والبحث وتحمل المخاطر والمرونة.

ويمكن القول بأن تأثيرها إيجابياً على أداء المؤسسات، فهي تستهدف تمكين منسوبيها، وتبني هياكل مرنة تسهل التواصل فيما بينهم، مما يدعم تكيف المؤسسات مع الظروف المتغيرة ويحسن مستوى أدائها ومن ثم يعزز من قدرتها التنافسية المحلية والعالمية.

ثانياً: الاستثمار: تبني الممارسات الاستثمارية للبراعة التنظيمية قد يعود على المؤسسات بالعديد من الآثار الإيجابية، فالممارسات الاستثمارية بالمؤسسات تتميز باستثمار ما لدى مواردها البشرية من قدرات على التجديد فالممارسات تمكن المؤسسات من التغلب على ندرة الموارد. (حامد، ٢٠٢٤)

ويمكن القول بأن جوهر الممارسات الاستثمارية تكمن في صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة.

ثالثاً: الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات متغيرات الدراسة (أنظمة العمل عالية الأداء - الأداء التنظيمي - البراعة التنظيمية) سوف نعرض فيما يلي لبعض تلك الدراسات:

المجموعة الأولى: الدراسات السابقة الخاصة بنظم العمل عالية الأداء:

استهدفت دراسة (عبد المنعم، ٢٠٢٤) التعرف على التأثير غير المباشر لرأس المال الفكري - كمتغير وسيط تداخلي - في مسار التأثير المباشرة لنظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط. وقد تبنّت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وقد طبقت على عينة بلغت (٢٢٤) مفردة من العاملين في بنوك مدينة أسيوط، تم اختيارها من مجتمع بحث بلغ (٧٠١) مفردة، وتمت التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة (٢٥) ، وبرنامج AMOS النسخة (٢٢). وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات غير مباشرة موجبة، ومعنوية لرأس المال الفكري - كمتغير وسيط تداخلي - في مسار التأثير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وكذلك توصلت إلى وجود تأثير مباشر موجب، ومعنوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء المعززة للتمكين على الأداء التنظيمي، وكذلك وجود تأثير مباشر موجب، ومعنوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء المعززة للدوافع، والمعززة للتمكين على الأداء التنظيمي، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط. وبناءً على هذه النتائج تم تقديم دلالات الدراسة، وتوصياتها، علاوة على إقتراح بعض الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع.

المجموعة الثانية: الدراسات السابقة الخاصة بالأداء التنظيمي:

هدفت دراسة (النوبصر، ٢٠٢٤) إلى قياس تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي بالتطبيق على منتسبي وزارة الداخلية الكويتية، وبناءً على مراجعة وتحليل الدراسات السابقة تم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية للدراسة، حيث وزعت على عينة مكونة من (٤٠٠) مفردة من منتسبي وزارة الداخلية الكويتية، وتم استرجاع (٣٧٩) قائمة استقصاء صالحة وقابلة للتحليل الإحصائي، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي موجب للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وبناءً على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات، علاوة على اقتراح بعض الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن أهمها: ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في وزارة الداخلية الكويتية ببناء وتطوير

نظام فعال لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال السعي نحو تحسين البنية التحتية الإلكترونية وتوفير كافة الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات القادرة على تحسين مستوى الأداء التنظيمي للوزارة. العمل على توفير موارد مالية كافية وتخصيصها لخدمة خطة الوزارة القائمة على مواكبة التطور التكنولوجي والاستفادة منها في تطوير وتحديث أساليب وأدوات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطبيقها بشكل فعال في كافة الخدمات التي تقدمها الوزارة.

وتحلل دراسة (Okatta, 2024) تأثير مبادرات التنوع والشمول (D&I) على الأداء التنظيمي. من خلال تجميع نتائج دراسات متنوعة، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل حول كيفية مساهمة مبادرات التنوع والشمول في نجاح المنظمات. تكشف التحليل عن أن المنظمات التي تنفذ مبادرات التنوع والشمول تستفيد من مجموعة من المزايا، بما في ذلك زيادة الابتكار، وتحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز رضا الموظفين ومشاركتهم. تسهم هذه المبادرات في خلق بيئة عمل أكثر شمولية حيث يشعر الموظفون من خلفيات متنوعة بالتقدير والدعم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، يبرز التحليل أهمية التزام القيادة والمساءلة في تحقيق نجاح مبادرات التنوع والشمول. فالمنظمات التي تحظى بدعم قوي من القيادة لهذه المبادرات تكون أكثر عرضة لتحقيق نتائج إيجابية، بما في ذلك تحسين الأداء المالي والميزة التنافسية. تشير النتائج إلى أن مبادرات التنوع والشمول لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وأن المنظمات التي تعطي الأولوية للتنوع والشمول تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها والازدهار في السوق المتنوع اليوم. سيتناول هذا البحث تأثير برامج التنوع والشمول على الأداء التنظيمي. من خلال إجراء تحليل تلوي للدراسات الحديثة، يهدف البحث إلى تحديد الأنماط والنتائج المرتبطة بتنفيذ هذه المبادرات عبر مختلف الصناعات والسياقات الثقافية. كما ستبحث الدراسة دور القيادة في تعزيز بيئة شمولية وكيف يرتبط ذلك برضا الموظفين، والابتكار، والأداء المالي.

المجموعة الثالثة: الدراسات السابقة الخاصة بالبراعة التنظيمية:

استهدفت دراسة (ممدوح، ٢٠٢٤) رصد واقع الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية ، تحديد مستوى تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ، تحديد أكثر أبعاد الحوكمة الرشيدة ارتباطاً بتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ، وتنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية ، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية بمحافظة اسوان وعددهم (١٤١)

مفردة ، وقد طبق الباحث استمارة استبيان للمسؤولين حول الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ، وأثبتت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد الحوكمة الرشيدة ككل مرتفع حيث جاءت علي الترتيب التالي (المساءلة ، المشاركة ، الشفافية ، العدالة) ، كما أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث جاءت علي الترتيب التالي (القيادة التحويلية ، استكشاف الموارد الخارجية الداعمة ، الهيكل التنظيمي المرن ، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة) ، وفي النهاية أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ، وأن أكثر أبعاد الحوكمة الرشيدة ارتباطاً بتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية تمثلت فيما يلي(المساءلة، يليها العدالة، ثم المشاركة، وأخيراً الشفافية).

المجموعة الرابعة: دراسات ربطت بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

استهدفت دراسة(حامد، ٢٠٢٠) استكشاف تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٣٧٨) مفردة، وكانت عدد القوائم الصحيحة (٣٤٨) قائمة، واختبار درجة التأثير؛ فقد تم استخدام تحليل المسار باستخدام الأداة التحليلية Analysis of Moment Structures المعروف بـ Amos وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية؛ مما يدعم التوصية بضرورة العناية والاهتمام بدعم نظم العمل عالية الأداء لتحسين البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية .

هدف دراسة (عبد الله، ٢٠٢٠) الى إيضاح فاعلية دور إدارة الاحتواء العالي وأثرها على نظم العمل عالية الأداء، وهل لوجود الدعم التنظيمي المدرك بينهما كمتغير وسيط اثر على هذه الفاعلية، وذلك من خلال عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات القاهرة. وتظهر أهمية الدراسة الميدانية من خلال محاولة إيجاد نموذج للعلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة والتي بدورها تؤدي

إلى تحسين أداء المنظمة، وأهمية ذلك في تعزيز التزام العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية. وقد اعتمد البحث على المنهج الكمي نظراً لأنه من أنسب الاستراتيجيات التي تساعد في توصيف الظاهرة محل الدراسة. واستخدم أسلوب قائمة الاستقصاء في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية، تم إعدادها وتطوير العبارات الخاصة بها بناء على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون السابقون وقد اشتمل الاستبيان على مجموعة من المعلومات الديموجرافية بالإضافة إلى ثلاث محاور تختص بإدارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل ونظم العمل عالية الأداء كمتغير تابع بالإضافة إلى الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (٣٢٠)، وتم توزيع الاستبيانات يدوياً ، وتم جمع (٢٨٥) استمارة الاستبيان بنسبة (٨٩,٠٦ %). وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء، كما أكدت النتائج على وجود علاقة تأثيرية وطردية وعالية المعنوية.

المجموعة الخامسة: دراسات ربطت بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي

هدف دراسة (جاب الله، ٢٠٢٠) إلى تحديد أثر بين نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي وذلك بتوسيط القيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية. وقد استخدم الباحث المنهج الاستنباطي لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث، كما استخدمت المنهج الاستقرائي من خلال توجيه قائمة استقصاء لعينة البحث (٢٨٠) مفردة من العاملين بالقطاع محل الدراسة. ولاختبار فروض البحث تم استخدام عدة أساليب إحصائية، وتوصلت نتائج البحث إلى أن نموذج البحث الذي قدمه الباحث يتصف بدرجة عالية من الصلاحية والاعتماد، كذلك أثبتت نتائج البحث وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء على القيادة التحويلية، ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي، ووجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي، كما أثبتت نتائج البحث أن القيادة التحويلية كمتغير وسيط لها أثر معنوي ذو دلالة إحصائية، حيث تزيد من قوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتعلم التنظيمي. وفي ضوء نتائج

البحث تم تقديم بعض من التوصيات للمسؤولين محل البحث لتفعيل بعض ممارسات نظم العمل عالية الأداء، والقيادة التحويلية، والتعلم التنظيمي.

وهدف دراسة (الصباغ، ٢٠٢٤) الى استكشاف طبيعة التأثير المباشرة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بوزارة المالية المصرية، ولتحقيق هذه الهدف، فقد تم استخدام قائمة استقصاء موجهة للعاملين في ديوان عام وزارة المالية المصرية، وذلك بالتطبيق على عينة طبقية قدرها (٣٠٦) مفردة، واختبار صحة فروض الدراسة، تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل المسار، فقد أسفرت عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة، ووجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على تطوير أداء الموارد البشرية، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات العملية لتطوير أداء الموارد البشرية بالوزارة محل الدراسة.

المجموعة السادسة: دراسات ربطت بين و الأداء التنظيمي البراعة التنظيمية

هدفت دراسة (عامر، ٢٠٢٠) الى التعرف على أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي (بالتطبيق على محافظة القاهرة) تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام وإلقاء الضوء على مفهوم البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي ومتطلبات تطويره كمدخل لتطوير الأداء في مدارس التعليم العام. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي واستخدمت الاستبيان كأداة لتحليل استجابات مجتمع الدراسة، وكانت العينة ٢٩١ مفردة من مدارس محافظة القاهرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين جميع متغيرات الدراسة (البراعة الاستثمار-وبراعة الاستكشاف) وبين (القيادة والسياسات والإجراءات واتخاذ القرار والتنمية المهنية للعاملين). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات أهمها إدارة عمليات الاستثمار المعرفي والمهاري والخبرات لدى الموارد البشرية بالمدرسة وخارجها واستثمار كل الموارد المادية والمعلوماتية من مباني ووسائل وأدوات موجودة بالفعل ولم يتم الاستفادة منها وتشجيع جميع العاملين بالمدرسة على التعاون والمشاركة ونقل الخبرات والمواهب للوصول لأداء متميز يتسم بالحكمة والديموقية لكل توجهات المستقبل.

تناولت دراسة (عويس، ٢٠١٥) الى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية - متمثلة في التوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتصميم العمل، وتقييم الأداء، والمشاركة - في بناء التوجه بالبراءة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)، وأثرهما على أداء الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بالملكة العربية السعودية. والتعرف إلى الدور الوسيط للتوجه بالبراءة التنظيمية في تلك العلاقة.

أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٥٧) شركة، بلغت نسبة الاستجابة (٥١%) تقريباً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أولاً؛ تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة (٣٨,٦%) في بناء وتفسير التوجه بالبراءة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق، واحتل التوظيف المرتبة الأولى وتبعه التدريب، والتعويضات، وتصميم العمل، وتقييم الأداء، والمشاركة على التوالي. ثانياً؛ يتوسط التوجه بالبراءة التنظيمية جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، وتصميم العمل وأداء الشركات موضع التطبيق، بينما يتوسط كلياً تلك العلاقة فيما يتعلق بالمشاركة. وأخيراً، لا يتوسط التوجه بالبراءة التنظيمية العلاقة بين كل من التعويضات، وتقييم الأداء مع أداء الشركات موضع التطبيق.

التعليق على الدراسات السابقة

١. أهمية أنظمة العمل عالية الأداء في تعزيز البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي

أشارت الدراسات السابقة إلى الدور الجوهري لأنظمة العمل عالية الأداء في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، حيث تساهم في خلق بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات. كما أكدت الأبحاث على أن هذه الأنظمة تُعزز البراعة التنظيمية، مما يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بفعالية.

٢. العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والبراءة التنظيمية

توضح الدراسات أن أنظمة العمل عالية الأداء تُعتبر من العوامل الأساسية التي تدعم البراعة التنظيمية، حيث تساعد في تحسين العمليات الداخلية وتطوير المهارات والقدرات التنظيمية. هذا التأثير الإيجابي يُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وتحقيق أداء عالٍ في بيئات عمل تنافسية.

٣. الجوانب البحثية غير المعالجة سابقاً

ركزت الدراسات السابقة بشكل كبير على العلاقة المباشرة بين أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، وكذلك العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي. مع ذلك، لم يتم تناول كيفية توسط *البراعة التنظيمية* بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي في بيئة أمنية مثل المؤسسات الأمنية الكويتية. تُمثل هذه الفجوة البحثية مجالاً جديداً تسعى الدراسة الحالية إلى استكشافه، من خلال تحليل العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات وفهم أثرها على تحسين الأداء في سياق أمني متخصص.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على دور *البراعة التنظيمية* كوسيط بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، وهو جانب لم يتم تناوله بعمق في الدراسات السابقة.
- تستكشف الدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة ضمن سياق المؤسسات الأمنية الكويتية، مما يُعد معالجة لفجوة بحثية مهمة ويضيف بُعداً جديداً لفهم تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية.

مشكلة وتساؤلات الدراسة

- لتحديد مشكلة الدراسة من الناحية العملية، تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المديرين والموظفين في وزارة الداخلية الكويتية باستخدام استبانة مطورة لتحقيق ما يلي:
- فهم مدى تفعيل أنظمة العمل عالية الأداء في الوزارة.
- تقييم دور البراعة التنظيمية كوسيط بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي.
- تحليل التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق هذه الأنظمة في بيئة أمنية.

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

١. أنظمة العمل عالية الأداء: أفاد غالبية المشاركين بأن تطبيق السياسات الداعمة لتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم موجود ولكنه بحاجة إلى تحسينات لتلبية متطلبات الأداء.
٢. البراعة التنظيمية: أظهرت النتائج أن ٦٧% من المشاركين يعتقدون أن الوزارة قادرة على التكيف مع التحديات الطارئة، ولكنهم يرون حاجة لتطوير آليات أكثر مرونة لتحقيق ذلك.

٣. الأداء التنظيمي: أفاد ٥٦% من الموظفين بأن الوزارة قد شهدت تحسناً ملحوظاً في الأداء، ولكن هناك فجوات تعيق تحقيق مستويات أداء أكثر تطوراً.

في ضوء ما سبق من توضيح الفجوة البحثية وإجراء الدراسة الاستطلاعية، تتضح مشكلة البحث من خلال التالي:

١. فجوة نظرية: قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين أنظمة العمل عالية الأداء، البراعة التنظيمية، والأداء التنظيمي في سياق المؤسسات الأمنية بشكل عام، ووزارة الداخلية الكويتية بشكل خاص.

٢. فجوة عملية: الحاجة إلى دراسة تحدد دور *البراعة التنظيمية* كعنصر وسيط في تعزيز العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، خاصة في ظل ما أظهرته الدراسة الاستطلاعية من قصور في تطبيق سياسات مرنة تدعم التحسين المستمر، وتطوير آليات تسهم في تحقيق أداء تنظيمي متميز. تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوات من خلال تحليل شامل للعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي للمؤسسات الأمنية، مع التركيز على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية.

بناءً على ما تقدم، يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

هل تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لأنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية الكويتية؟
- إلى أي مدى يوجد أثر للبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية؟
- إلى أي مدى يوجد أثر لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية؟
- إلى أي مدى تتوسط البراعة التنظيمية بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية؟

أهمية الدراسة:

١ - الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية هذا البحث من الناحية العلمية في محاولة الاستفادة من الاتجاهات الإدارية والنفسية الحديثة في تعزيز البراعة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الأمنية الكويتية. ومن خلال متابعة الجهود العلمية والدراسات التي تم إجراؤها في هذا المجال، تبين للباحث أن البحوث والدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي لم تتناول العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وبين البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث كانت جميع الجهود السابقة تتعلق بعوامل أخرى ذات صلة بالأداء التنظيمي دون التركيز على دور البراعة التنظيمية.

٢ - الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذا البحث في كونه يسعى إلى تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية من خلال تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء ودراسة دور البراعة التنظيمية كعامل وسيط. يساهم البحث في تقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسات الأمنية وزيادة إنتاجيتها، فضلاً عن دعم صناع القرار في تصميم استراتيجيات مستدامة تعزز من الكفاءة التشغيلية والالتزام المؤسسي. كما يسلط الضوء على أهمية البراعة التنظيمية في تمكين المؤسسات من التكيف مع التحديات الأمنية المتغيرة، وتطوير حلول مبتكرة لمواجهتها. يُعد هذا البحث إضافة مهمة تُمكن المؤسسات الأمنية من تحسين استجابتها للتحديات المحلية والإقليمية، من خلال تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير السياسات التي تستثمر في رأس المال البشري لتحقيق أداء وظيفي متميز. كذلك، تقدم الدراسة أطراً عملية يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الوظيفي والإداري، مما يدعم دور المؤسسات الأمنية في تحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع.

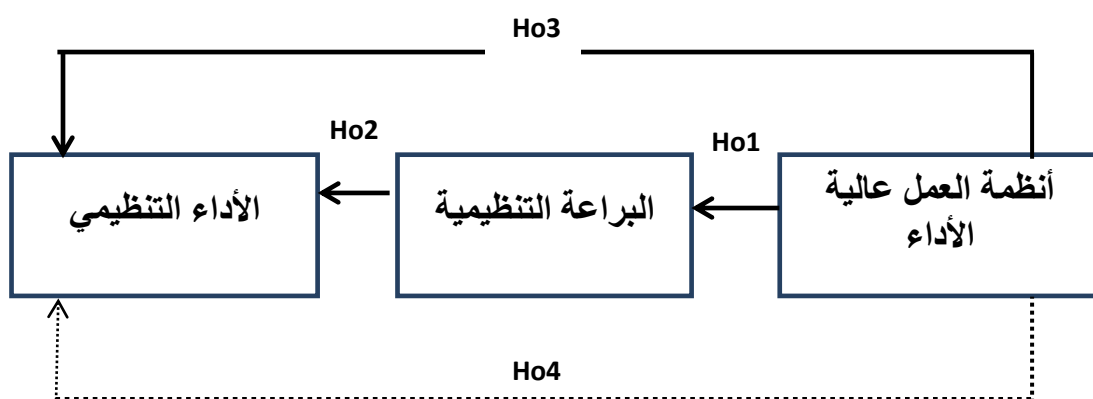
أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على أثر أنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية الكويتية.
٢. التعرف على أثر البراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية.

٣. التعرف على أثر أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية.
٤. التعرف على أثر البراعة التنظيمية كوسيط بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية.

نموذج الدراسة

بناءً على ما تقدم من استعراض الباحث لمتغيرات الدراسة، والعلاقات بين متغيرات الدراسة (أنظمة العمل عالية الأداء - البراعة التنظيمية - الأداء التنظيمي)، يمكن تمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة بالشكل التالي:



شكل (١) نموذج الدراسة اعداد الباحث

فروض الدراسة:

- ١- لا يوجد أثر معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية الكويتية.
- ٢- لا يوجد أثر معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية.
- ٣- لا يوجد أثر معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية.
- ٤- لا تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً معنوياً بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية.

تصميم الدراسة:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات، هما:

١- **بيانات ثانوية:** تتعلق بالبيانات التي سبق نشرها، وتم الحصول عليها من المراجع العربية والأجنبية. شملت مراجعة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة (أنظمة العمل عالية الأداء، البراعة التنظيمية، الأداء التنظيمي)، مما ساعد الباحث في صياغة المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢- **بيانات أولية:** وهي البيانات التي تم جمعها لأول مرة من خلال استبانة ميدانية وزعت على العاملين في المؤسسات الأمنية الكويتية. تضمنت الاستبانة أسئلة تهدف إلى قياس متغيرات الدراسة وتحليلها بما يُمكن الباحث من اختبار فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج المطلوبة.

مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الأمنية في دولة الكويت (وزارة الداخلية) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، مكونة من (٢٥٠) استبياناً، تم استرداد (٢٠٠) استبياناً منها، واستُبعد (٥) استبياناً لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح إجمالي الاستبيانات المستخدمة في التحليل الإحصائي (١٩٥) استبياناً.

الاستبيانات	النسبة من العينة الموزعة
الاستبيانات الموزعة	٢٥٠
الاستبيانات المستردة	٢٠٠
الاستبيانات المستبعدة	٥
الاستبيانات الخاضعة للتحليل	١٩٥

وتبين من الجدول (١) أن نسبة الاستجابة بلغت (٧٨%) وتعتبر نسبة جيدة، مما يجعل التحليل الإحصائي للخروج بنتائج مقبولة.

أداة الدراسة : اعتمدت الاستبانة أداة للدراسة لكونها من الأدوات الملائمة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، وتحقيق الأهداف التي تم صياغتها في الدراسة، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات عن طريق أدوات البحث الأخرى مثل المقابلة والملاحظة.

١. **الصدق الظاهري:** عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الأكاديمي في الجامعات ، للتعرف على مدى الصدق في قياس ما صُممت من أجله الاستبانة، وذلك من أجل إبداء الرأي فيما يتعلق بعدد فقرات الاستبانة ومدى وضوحها وترابطها وتماسكها، وتم في ضوء آراء المحكمين التعديل أو الحذف أو الإضافة أو التصحيح، وخرجت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

2 - اختبار ثبات أداة الدراسة: الاعتمادية: Reliability

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس ، وذلك من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، الذي يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة. والجدول رقم (٢) يوضح نتائج القياس لكل من متغيرات الاستبانة وفقراتها.

جدول (٢) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبيان

المتغير	قيمة α	الدلالة Sig
الأداء التنظيمي	٠,٨٢٣	٠,٠٠٠
الكفاءة التنظيمية	٠,٧٨٩	٠,٠٠٠
الفعالية التنظيمية	٠,٨٠١	٠,٠٠١
الرضا الوظيفي	٠,٨١٥	٠,٠٠٢
أنظمة العمل عالية الأداء	٠,٨٤٢	٠,٠٠٠
تعزيز المهارات	٠,٨٠٧	٠,٠٠٠

٠,٠٠١	٠,٧٩٢	تعزيز الدواقع للعمل
٠,٠٠٠	٠,٨٢٠	تعزيز فرص المشاركة
٠,٠٠٠	٠,٨٣٠	البراعة التنظيمية
٠,٠٠٢	٠,٨١٦	الاستكشاف
٠,٠٠١	٠,٨٠٣	الاستثمار

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SPSS V. 26.

تُظهر نتائج الجدول مستويات جيدة من الثبات الداخلي لجميع المتغيرات، حيث جاءت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (٠,٧٩٢) و(٠,٨٤٢)، مما يدل على اتساق الأدوات المستخدمة في الاستبيان. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت جميع المتغيرات دلالة إحصائية قوية عند مستويات دلالة (Sig) أقل من (٠,٠٥)، مما يعزز من صحة العلاقة بين الأداء التنظيمي، أنظمة العمل عالية الأداء، البراعة التنظيمية. في المؤسسات الامنية، مما يشير إلى جودة تصميم الدراسة وصحة نتائجها الإحصائية.

تُشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ إلى موثوقية ودقة أدوات القياس المستخدمة في قياس أبعاد الأداء التنظيمي، أنظمة العمل عالية الأداء، البراعة التنظيمية. تؤكد النتائج أن أدوات القياس المستخدمة صُممت بشكل جيد لقياس تأثير أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية. تُظهر الدلالات الإحصائية القوية وجود تأثيرات ملحوظة للمتغيرات المدروسة، مما يعكس أهمية تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء، وتعزيز البراعة التنظيمية لتحقيق تحسينات تنظيمية فعالة في بيئات العمل الحكومي.

تحليل البيانات واختبار الفروض

التوزيع الطبيعي

اختبار Kolmogorov-Smirnov هو اختبار إحصائي لعينة واحدة، وظيفته مقارنة التوزيع التراكمي لدالة المتغير مع تحديد التوزيع النظري للعينة، والذي قد يكون طبيعيًا أو منتظمًا أو Poisson أو أسي. ويتم حساب Z Kolmogorov-Smirnov (الفروق الكبيرة في القيمة المطلقة) بين وظائف التوزيع

التراكمي المحسوب والمجدول. كما يختبر ملائمة البيانات من حيث هيكلتها قد جاءت بشكل معقول في التوزيع المحدد.

حيث تتطلب العديد من الاختبارات أن تكون بيانات المتغيرات وأبعادها موزعة بشكل طبيعي، ويمكن استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov المكون من عينة واحدة لاختبار مدى شكل التوزيع الطبيعي للبيانات (Henry and Thode, 2002).

الأساليب الإحصائية:

اعتمد البحث على عدد من الأساليب الإحصائية المتنوعة والمناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة، مطبقا برمجية (SPSS V.22) للحصول على النتائج المتعلقة بالجوانب الوصفية والاستدلالية وتضمن الأساليب ما يلي:

١. الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
٢. اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
٣. اختبارات التحليل القبلي لمتغيرات الدراسة والتي تشمل التوزيع الطبيعي، ومعامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة للتأكد من إمكانية تطبيق اختبار الانحدار المتعدد.
٤. معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس المستوى بالنسبة لمتغيرات الدراسة.

جدول (٣) التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغير		جدول (اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي)
الأداء التنظيمي	٠,٨١٨	٠,٤١١
الكفاءة التنظيمية	٠,٧٩٢	٠,٣٨٩
الفعالية التنظيمية	٠,٨٠١	٠,٤٠١

الرضا الوظيفي	٠,٨١٥	٠,٤٢٣
أنظمة العمل عالية الأداء	٠,٨٤٢	٠,٤٣٢
تعزيز المهارات	٠,٨٠٧	٠,٣٩٨
تعزيز الدوافع للعمل	٠,٧٩٢	٠,٣٨٧
تعزيز فرص المشاركة	٠,٨٢٠	٠,٤١٠
البراعة التنظيمية	٠,٨٣٠	٠,٤١٦
الاستكشاف	٠,٨١٦	٠,٤١٢
الاستثمار	٠,٨٠٣	٠,٤٠٤

أظهرت نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي أن جميع القيم الخاصة بالمتغيرات تراوحت بين (٠,٧٩٢) و(٠,٨٤٢)، مما يعكس مستويات مقاربة في نتائج هذا الاختبار. وقد حصلت متغيرات "القيادة التحويلية" و"مشاركة المعرفة" على أعلى القيم بمقدار (٠,٨٤٢) و(٠,٨٣٠) على التوالي، في حين كانت أقل قيمة في "التطوير الهيكلي" و"التحفيز الإلهامي" عند (٠,٧٩٢) لكل منهما. أما من حيث الدلالات الإحصائية (Sig.) ، فجميع القيم كانت أكبر من ٠,٠٥ ، حيث تراوحت بين (٠,٣٨٧) و(٠,٤٣٢)، مما يشير إلى أن البيانات تتوزع بشكل قريب من التوزيع الطبيعي.

تشير نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov إلى أن توزيع بيانات المتغيرات يُظهر تجانساً مع التوزيع الطبيعي، وذلك بناءً على القيم التي جاءت ضمن النطاق المقبول في اختبار التوزيع الطبيعي. تشير قيم Sig. الكبيرة (أكبر من ٠,٠٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التوزيع الفعلي للعينة والتوزيع الطبيعي المفترض، هذا يعكس ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي اللاحق، خاصةً في تطبيق اختبارات الانحدار والنماذج الإحصائية التي تفترض طبيعة البيانات المتوزعة بشكل طبيعي. وعليه، يُمكن الاستنتاج بأن المتغيرات المدروسة تتماشى مع افتراض التوزيع الطبيعي، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من التحليلات الإحصائية المستقبلية.

اختبار فروض الدراسة

١. يوجد أثر معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية وفقاً لآراء العاملين في المؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية).

٢. يوجد أثر معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي وفقاً لآراء العاملين في المؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية).

٣. يوجد أثر معنوي للأداء التنظيمي على البراعة التنظيمية وفقاً لآراء العاملين في المؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية).

٤. تتوسط البراعة التنظيمية معنوياً بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي وفقاً لآراء العاملين في المؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية).

اختبار الفروض "يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في المؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية)".

اختبار الفرض الأول: تم اختبار صحة هذا الفرض باستخدام نموذج الانحدار البسيط، وذلك كما يلي:

نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير أنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في المؤسسات

الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية). جدول رقم (٤)

القرار	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير
	٠,٠٠٠	٧,١٤٩	٠,٠٨٨	٠,٦٣١	الثابت
معنوي	٠,٠٠٠	٢٩,٩١٤	٠,٠٢٨	٠,٨٤٧	أنظمة العمل عالية الأداء
٠,٨٣٧					معامل الارتباط R
٠,٧٠١					قيمة R ² (معامل التحديد)
٨٩٤,٨٦					قيمة F
٠,٠٠					مستوى الدلالة للنموذج ككل (Sig)
٠,٤١٧٧					الخطأ المعياري للنموذج ككل

من خلال النتائج الموضحة في جدول (٤)، يمكن ملاحظة ما يلي:

- قيمة (F) المحسوبة هي ٨٩٤,٨٦، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، حيث بلغ مستوى الدلالة للنموذج ككل (٠,٠٠) وهو أقل من ٠,٠٥، وبالتالي يتم قبول الفرض القائل بأن المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) يؤثر على المتغير التابع (البراعة التنظيمية)، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

- قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) هي ٢٩,٩١٤، ومستوى الدلالة (Sig) لهذا المتغير هو ٠,٠٠٠، وهو أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى أن المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) له تأثير معنوي على المتغير التابع (البراعة التنظيمية).

- معامل الانحدار للمتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) هو ٠,٨٤٧، وهذا يعني أنه عندما يزداد مستوى أنظمة العمل عالية الأداء بمقدار وحدة واحدة، فإن البراعة التنظيمية ستزداد بمقدار ٠,٨٤٧ وحدة.

- معامل الارتباط (R) بين المتغيرين هو ٠,٨٣٧، وهو معامل ارتباط قوي يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية.

- معامل التحديد (R^2) هو ٠,٧٠١، وهذا يعني أن ٧٠,١% من التغيرات في البراعة التنظيمية يمكن تفسيرها بواسطة التغيرات في أنظمة العمل عالية الأداء، مما يشير إلى أن النموذج يفسر جزءًا كبيرًا من التباين في المتغير التابع.

- الخطأ المعياري للنموذج ككل هو ٠,٤١٧٧، وهو قيمة منخفضة نسبيًا، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة.

تمثل هذه النتائج أهمية أساسية لفهم مدى تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية، مما يوفر إطارًا تحليليًا قابلاً للتطبيق لتحسين الأداء التنظيمي ضمن المؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية).

في ضوء ما سبق نجد أنه: يتم قبول الفرض القائل بأنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية)"، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

اختبار الفرض الثاني: ينص الفرض الثاني على أنه: "يوجد أثر معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي وفقاً لآراء العاملين بالمؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية)". يتم اختبار صحة هذا الفرض باستخدام نموذج الانحدار البسيط وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير
	٠,٠٠٠	١٣,٤١٤	٠,٠٨٧	١,١٧٣	الثابت
معنوي	٠,٠٠٠	٢١,٩٠١	٠,٠٢٨	٠,٦١٤	أنظمة العمل عالية الأداء
٠,٧٤٦					معامل الارتباط R
٠,٥٥٧					قيمة R ² (معامل التحديد)
٤٧٩,٦٥					قيمة F
٠,٠٠					مستوى الدلالة للنموذج ككل (Sig)
٠,٤١٣٩					الخطأ المعياري للنموذج ككل

من خلال النتائج الموضحة في جدول (٥)، يمكن ملاحظة ما يلي:

- قيمة (F) المحسوبة هي ٤٧٩,٦٥، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، حيث بلغ مستوى الدلالة للنموذج ككل (٠,٠٠) وهو أقل من ٠,٠٥، وبالتالي يتم قبول الفرض القائل بأن المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) يؤثر على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) هي ٢١,٩٠١، ومستوى الدلالة (Sig) لهذا المتغير هو ٠,٠٠٠، وهو أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى أن المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء له تأثير معنوي على المتغير التابع الأداء التنظيمي.
- معامل الانحدار للمتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) هو ٠,٦١٤، وهذا يعني أنه عندما تزداد أنظمة العمل عالية الأداء بمقدار وحدة واحدة، فإن الأداء التنظيمي سيزداد بمقدار ٠,٦١٤ وحدة.

- معامل الارتباط (R) بين المتغيرين هو ٠,٧٤٦، وهو معامل ارتباط قوي يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي.

- معامل التحديد (R^2) هو ٠,٥٥٧، وهذا يعني أن ٥٥,٧% من التغيرات في الأداء التنظيمي يمكن تفسيرها بواسطة التغيرات في أنظمة العمل عالية الأداء. هذا يشير إلى أن النموذج يفسر جزءاً كبيراً من التباين في المتغير التابع، ولكن بدرجة أقل مقارنة بتأثيره على البراعة التنظيمية.

- الخطأ المعياري للنموذج ككل هو ٠,٤١٣٩، وهو قيمة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة.

في ضوء ما سبق نجد أنه: يتم قبول الفرض الثالث القائل بأنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية)، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%".

اختبار الفرض الثالث: ينص الفرض الثالث على أنه: "يوجد أثر معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية وفقاً لآراء العاملين في المؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية)". ويتم اختبار صحة هذا الفرض باستخدام نموذج الانحدار البسيط، وذلك كما يلي:

نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الأداء التنظيمي على أنظمة العمل عالية الأداء. جدول رقم (٦)

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	٠,١٩٩	٠,١١٦	١,٧١٩	٠,٠٨٧
أنظمة العمل عالية الأداء	٠,٩٨٨	٠,٠٣٧	٢٦,٤١٨	٠,٠٠٠
معامل الارتباط R	٠,٨٠٤			
قيمة R^2 (معامل التحديد)	٠,٦٤٦			
قيمة F	٦٩٧,٩٢			
مستوى الدلالة للنموذج ككل (Sig)	٠,٠٠			
الخطأ المعياري للنموذج ككل	٠,٤٥٤١			

من خلال النتائج الموضحة في جدول (٦)، يمكن ملاحظة ما يلي:

- قيمة (F) المحسوبة هي ٦٩٧,٩٢، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، حيث بلغ مستوى الدلالة للنموذج ككل (٠,٠٠) وهو أقل من ٠,٠٥، وبالتالي يتم قبول الفرض القائل بأن المتغير (الأداء التنظيمي) يؤثر على المتغير (أنظمة العمل عالية الأداء)، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

- قيمة (T) المحسوبة للمتغير (الأداء التنظيمي) هي ٢٦,٤١٨، ومستوى الدلالة (Sig) لهذا المتغير هو ٠,٠٠٠، وهو أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى أن المتغير المستقل الأداء التنظيمي له تأثير معنوي على المتغير أنظمة العمل عالية الأداء.

- معامل الانحدار للمتغير (الأداء التنظيمي) هو ٠,٩٨٨، وهذا يعني أنه عندما يزداد الأداء التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، فإن أنظمة العمل عالية الأداء سيزداد بمقدار ٠,٩٨٨ وحدة.

- معامل الارتباط (R) بين المتغيرين هو ٠,٨٠٤، وهو معامل ارتباط قوي يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين الأداء التنظيمي وأنظمة العمل عالية الأداء.

- معامل التحديد (R^2) هو ٠,٦٤٦، وهذا يعني أن ٦٤,٦% من التغيرات في أنظمة العمل عالية الأداء يمكن تفسيرها بواسطة التغيرات في الأداء التنظيمي. هذا يشير إلى أن النموذج يفسر جزءًا كبيرًا من التباين في المتغير التابع.

- الخطأ المعياري للنموذج ككل هو ٠,٤٥٤١، وهو قيمة منخفضة نسبيًا، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة.

في ضوء ما سبق نجد أنه:

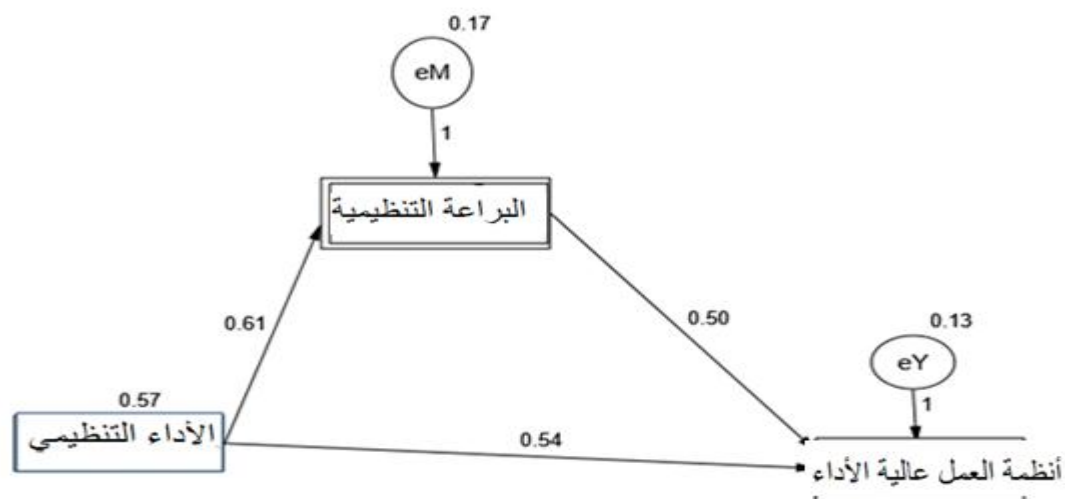
- يتم قبول الفرض القائل بأنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي للأداء التنظيمي على أنظمة العمل عالية الأداء وفق آراء العاملين بالمؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية)، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%."

اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أنه:

"يوجد تأثير وسيط إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية)."

ويتم اختبار الدور الوسيط لأنظمة العمل عالية الأداء باستخدام برنامج AMOS كما هو موضح بشكل (٢) وجدول (٧).



شكل (٢)

يوضح مخرجات برنامج أموس وأوزان الانحدار بين أنظمة العمل عالية الأداء (متغير مستقل)، البراعة التنظيمية (متغير وسيط) والأداء التنظيمي (متغير تابع).

جدول (٧) : دور البراعة التنظيمية كعامل وسيط في العلاقة بين إجمالي أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي وفق آراء العاملين في المؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية).

طبيعة التأثير	نسبة التأثير	التأثير الكلي	التأثيرات الغير مباشرة		التأثيرات المباشرة (X---->Y)		مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط
			مباشرة	قيمة مستوى الدلالة	قيمة مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
وساطة جزئية	٣٦,٠١%	٠,٨٤٧	٠,٠٠	٠,٣٠٥	٠,٠٠	٠,٥٤٢	أنظمة العمل عالية الأداء --- < البراعة التنظيمية --- < الأداء التنظيمي

ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥

بناءً على نتائج تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي في الجدول (٧)، يمكن ملاحظة ما يلي:

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر ٠,٥٤٢ وهي قيمة موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

- كما يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر ٠,٣٠٥ وهي قيمة موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

- التأثير الكلي لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي بلغ ٠,٨٤٧، حيث يمثل التأثير المباشر ما نسبته ٦٣,٩٩% من التأثير الكلي، بينما يمثل التأثير غير المباشر من خلال البراعة التنظيمية ما نسبته ٣٦,٠١% من التأثير الكلي.

- هذه النتائج تشير إلى أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، حيث تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي بشكل مباشر وكذلك بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على البراعة التنظيمية التي بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي.

- نسبة التأثير الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي تبلغ ٣٦,٠١%، مما يؤكد أهمية دور البراعة التنظيمية كوسيط جزئي في هذه العلاقة.

في ضوء ما سبق نجد أنه:

يتم قبول الفرض القائل بأنه "يوجد تأثير وسيط إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي وفق آراء العاملين بالمؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة الداخلية)".

مناقشة النتائج

في ضوء استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأنظمة العمل عالية الأداء، الأداء التنظيمي، والبراعة التنظيمية، وانطلاقاً من الأهداف السابق ذكرها، فقد أمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

١. تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية:

أظهرت الدراسة الحالية وجود أثر معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد المنعم، ٢٠٢٤)، التي بينت دور أنظمة العمل عالية الأداء، مثل الممارسات المعززة للدوافع والتمكين، في تحسين الأداء التنظيمي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط. وعلى الرغم من اختلاف المتغير الوسيط بين الدراستين، إلا أن كلاهما يبرز تأثير أنظمة العمل عالية الأداء في تعزيز قدرات المنظمات على التكيف والابتكار. كما تتماشى مع نتائج (ممدوح، ٢٠٢٤) التي أوضحت أن الحوكمة الرشيدة تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية عبر أبعاد متعددة مثل القيادة التحويلية والهيكل التنظيمي المرن، مما يدعم الفكرة القائلة بأن أنظمة العمل عالية الأداء تُمكن المنظمات من تطوير براعتها التنظيمية.

٢. تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي:

أكدت الدراسة وجود أثر معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (النويصر، ٢٠٢٤) التي أوضحت دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تعد الإدارة الإلكترونية جزءاً من أنظمة العمل عالية الأداء التي تسهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما تتماشى مع دراسة (Okatta, 2024)، التي أشارت إلى أن مبادرات التنوع والشمول تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، مما يشير إلى أن تبني ممارسات متقدمة ومدرسة ضمن أنظمة العمل يؤدي إلى تحقيق أداء أعلى للمنظمات.

٣. تأثير الأداء التنظيمي على البراعة التنظيمية:

أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي للأداء التنظيمي على البراعة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع نتائج (ممدوح، ٢٠٢٤) التي بينت أن الجمعيات الأهلية التي تتمتع بمستوى عالٍ من الحوكمة الرشيدة قادرة

على تحقيق البراعة التنظيمية بفضل استثمارها الأمثل للموارد ومرونتها الهيكلية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأداء التنظيمي الجيد يمكن المؤسسات من تعزيز قدراتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

٤. الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي:

أوضحت الدراسة أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً إيجابياً ومؤثراً في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي. تتماشى هذه النتيجة مع دراسة (عبد المنعم، ٢٠٢٤) التي أبرزت دور رأس المال الفكري كوسيط بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، مما يسلط الضوء على أهمية وجود متغيرات وسيطة تفسر العلاقة بين الأنظمة الإدارية المتقدمة وتحسين الأداء. كما تتفق مع دراسة (ممدوح، ٢٠٢٤) التي أبرزت أهمية القيادة التحويلية والهيكل التنظيمي المرن كعوامل تعزز البراعة التنظيمية، وبالتالي تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي.

التوصيات

التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الاطار الزمني
تنظيم برامج تدريبية موجهة للقيادات الإدارية لتعزيز مهاراتهم في تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء	- تصميم وتنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية تستهدف القيادات الإدارية. - تحديد احتياجات التدريب، الاستعانة بمدرّبين متخصصين، وتقييم النتائج.	إدارة الموارد البشرية، بالتنسيق مع إدارة التدريب.	3-6 أشهر.
تبني سياسة تنظيمية تدعم تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين لتحسين البراعة التنظيمية	- إنشاء منصات داخلية للتفاعل وتبادل المعرفة وتنظيم لقاءات دورية. - استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لبناء المنصات، وجدولة اللقاءات الدورية.	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات المختلفة.	2-4 أشهر.
تشجيع الموظفين على الإسهام بفعالية في تحقيق	- وضع نظام حوافز ومكافآت واضح يركز على الإنجازات المرتبطة	إدارة الموارد البشرية وإدارة	6 أشهر.

أهداف الأداء التنظيمي	بتبادل المعرفة. - تحديد معايير الحوافز، وتقييم الأداء بناءً على تبادل المعرفة.	الشؤون المالية.	
تعزيز قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسات الأمنية الكويتية	- تفعيل أدوات اتصال حديثة وتنظيم اجتماعات منتظمة لتعزيز التفاعل. - إنشاء قنوات اتصال متعددة مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات الافتراضية.	إدارة الاتصال المؤسسي وإدارة الموارد البشرية.	8-4 أشهر.
تعزيز البراعة التنظيمية من خلال برامج توجيه وإرشاد، يتم فيها توجيه الموظفين الجدد أو الذين يفتقرون إلى خبرات معينة	- تصميم وتنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية تستهدف القيادات الإدارية. - إعداد برامج توجيه مهيكلة وربط الموظفين الجدد بالموجهين المناسبين.	إدارة الموارد البشرية، بالتنسيق مع إدارة التدريب.	3 أشهر.

البحوث المقترحة

- أثر القيادة على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على دور البراعة التنظيمية كعامل وسيط.
- دور البراعة التنظيمية كعامل مؤثر في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، مع تسليط الضوء على العوامل التي تعزز البراعة التنظيمية بين الموظفين في بيئات تنظيمية متعددة.
- تأثير أنظمة العمل عالية الأداء في مختلف السياقات الثقافية والمجتمعية، وذلك لفهم كيفية تأثير الثقافة على طبيعة العلاقة بين القيادة والبراعة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- فعالية أنظمة العمل عالية الأداء في تعزيز الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة خلال الأزمات والكوارث، مثل الأزمات الصحية أو الاقتصادية.

- تأثير التكنولوجيا على أساليب أنظمة العمل عالية الأداء وآليات تبادل المعرفة بين الموظفين، وكيفية
توظيف الأدوات الرقمية لتحسين الأداء التنظيمي.
- أثر القيادة الخادمة والقيادة التفاعلية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأمنية الكويتية (وزارة
الداخلية)، مع التركيز على دور البراعة التنظيمية كعامل وسيط.

المراجع

اولا : المراجع العربية

١. الصباغ، أسامه محمد: "الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية." مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية ١٤، ٤ (٢٠٢٤): ١٤٦٣-١٥١٨.
٢. الصباغ، شوقي محمد عبدالقوي، و بليغ، محمد محمد كمال عبدالعزيز: دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س١١، ع ١٤ (٢٠٢٤)، ٧٧٩ - ٨١١.
٣. المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم، أحمد سعيد إبراهيم. "تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأسمنت في جمهورية مصر العربية." المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ٥، ٢ (٢٠٢٤): ٨٥٣-٨٩٩.
٤. النوبصر، فهد عبد العزيز فهد: "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي." مجلة البحوث التجارية المعاصرة ٣، ٣٨ (٢٠٢٤): ١٠٨-١٢٤.
٥. جاب الله، إبتها محمد إبراهيم، الشنهازي، وائل زكريا الصاوي، و مقرض، هند عبدالفتاح محمد يوسف. (٢٠٢٤). أثر نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية: دراسة
٦. سليم، امنية، and امنية. "أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية." مجلة الدراسات المالية والتجارية ١، ٣٤ (٢٠٢٤): ١٤٤-١٨١.
٧. طه، مني حسنين السيد، and مني حسنين السيد. "دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي." المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 10.1 (2021): 109-150.

٨. عامر، سامح عبدالمطلب إبراهيم. (٢٠٢٠). أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق علي محافظة القاهرة. العلوم التربوية، مج٢٨، ع٣، ٢١١ - ٢٨٩.
٩. عبد العال، عنتر محمد أحمد، et al. "واقع البراعة التنظيمية بكليات جامعة أسوان." مجلة كلية التربية (أسوان) ٤٦، ٤٦ (٢٠٢٤): ٣٠٨-٣٣٤.
١٠. عبد الغني، محمد أحمد. "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)." مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية ٣، ٤ (٢٠٢٣): ١١٣-١٧٤.
١١. عبد النبي، أحمد محمود أحمد: "الدور الوسيط للتمكين النفسي في إطار العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية بالقاهرة الكبرى." المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ٤، ٢ (٢٠٢٣): ١٢٢٩-١٣٠١.
١٢. عبدالله عبدالعال البطران، شيماء. "نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: (2020)
١٣. عبدالمنعم، مصطفى سيد خلف الله "تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين في قطاع البنوك بمدينة أسيوط." مجلة البحوث المالية والتجارية ٢٥، ٤ (٢٠٢٤): ٨٤٢-٩٤١.
١٤. عبده السيد إسماعيل إبراهيم، امنيا، and امنيا. "البراعة التنظيمية وتعزيز المبادرات المجتمعية بالمنظمات الحكومية." مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ٣٦، ١ (٢٠٢٤): ٨٨-١٢٥.
١٥. عويس، سها صلاح اسماعيل "سها صلاح اسماعيل عويس. "التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والنجاح الريادى بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات." مجلة البحوث المالية والتجارية ٢٤، ٣ (٢٠٢٣): ٤٢٥-٤٧٣.

١٦. عويس، ممدوح زكي أحمد. (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، س٥٥، ع٢، ٢٣٩ - ٢٨٢.
١٧. كشك، عادل أنور: "دراسة أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة دراسة تطبيقية على جامعة بورسعيد." مجلة البحوث المالية والتجارية ٢٥، ٣ (٢٠٢٤): ٥٨٧-٦٢٨.
١٨. ماضي، اسراء محمد سعد، et al. "نموذج مقترح لأثر مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية علي الأداء التنظيمي." مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ٩، ١٦ (٢٠٢٣): ٨٨٦-٩٣٨.
١٩. محمد أحمد موسى الشهراني. "واقع ممارسة البراعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية." Journal of Educational and Human Sciences 38 (2024): 233-252.
٢٠. محمد عبده حمود الصياد، توفيق مصلح السنباني. "أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية." مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية ١، ١ (٢٠٢٤).
٢١. ممدوح قاسم عبدالرحمن، أحمد. "الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية." دراسات في الخدمة الاجتماعية (٢٠٢٤): ٨٦١-٩٠٠.
٢٢. موسى، إسماعيل عمار: "دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق السعادة الوظيفية: دراسة تطبيقية." مجلة راية الدولية للعلوم التجارية ٣، ٨ (٢٠٢٤): ٦٣٣-٧٠٢.
٢٣. ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدقهلية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع٣، ٤٠ - ٨٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. CAO, Man, et al. Employees' HR attributions count: the effects of high-performance work systems on employees' thriving at work and emotional exhaustion. *Personnel Review*, 2024, 53.4: 835-856.
2. Fachridian, Agung, Abdul Haeba Ramli, and Lizio Marcel de Araujo. "Implementation of Organizational Agility Strategies to Meet The Challenges of Digital Transformation in Government Organizations." *Media Ekonomi Dan Manajemen* 39.2 (2024): 215-233
3. FENG, Ming; LI, Jin-Jing; XIONG, Xue-Yuan. Institutional pressures, high-performance work systems, and marketability: The moderating role of organizational inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2024, 60.2: 333-357.
4. Groenewald, Coenrad Adolph, et al. "Organizational Agility: The Role of Information Technology and Contextual Moderators-A Systematic Review." *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)* 1.3 (2024): 32-38.
5. Kumkale, I. (2022). Organizational ambidexterity. In *Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility* (pp. 1-22). Singapore: Springer Nature Singapore.
6. Ly, Bora. "The interplay of digital transformational leadership, organizational agility, and digital transformation." *Journal of the Knowledge Economy* 15.1 (2024): 4408-4427.
7. Mikalef, Patrick, et al. "Examining how AI capabilities can foster organizational performance in public organizations." *Government Information Quarterly* 40.2 (2023): 101797.
8. NATSIR, Rahmadhany; RAMLI, Mansyur; PUTRA, Aditya Halim Perdana Kusuma. The Effect of Leadership Style, Compensation and Competence on Optimizing Organizational Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2024, 4.2: 146-157.
9. Okatta, Chinenye Gbemisola, Funmilayo Aribidesi Ajayi, and Olufunke Olawale. "Enhancing organizational performance through diversity and

- inclusion initiatives: a meta-analysis." *International Journal of Applied Research in Social Sciences* 6.4 (2024): 734-758
- 10.O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- 11.Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance." *Organization Science*.