

أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)

نشوه السيد شرف الدين إبراهيم^١, شريف طاهر محمد فريد^٢
قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس
قسم إدارة الأعمال - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) على تحسين الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة مقارنة بغيره من مناهج البحث الأخرى، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اتخذت الدراسة الإدارية المركزية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية كجهة للتطبيق وقت إتمام الدراسة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة احتوت من (٢٠) فقرة، وقد قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بناء على قواعد التحليل الإحصائي؛ وتم توزيع الاستبانة على العينة المكونة من (٤٥ موظفًا) داخل الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وقد تم استخدام برمجية SPSS لتحليل البيانات وفرضيات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل الارتباط، وتحليل الإنحدار الخطي البسيط.

وقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) على تحسين الأداء المؤسسي.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بأن تستمر الإدارة المركزية للموارد البشرية في تطبيق البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة واستمرار سياسات الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي واستكمال جوانبه المتعددة من خلال البراعة التنظيمية والذي يؤدي بالإدارة إلى التميز في مختلف عملياتها، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة على الإدارات المختلفة بالوزارات المصرية بصورة عامة ووزارة المالية خاصة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية - الاستغلال - الاستكشاف - تحسين الأداء المؤسسي - الإدارة المركزية للموارد البشرية.

The impact of organizational ambidexterity on improving institutional performance (Applied study)

1Nashwa Al-Sayyid Sharaf Al-Din Ibrahim, 2Sharif Taher Muhammad Farid

1Department of Business Administration - Faculty of Commerce - Ain Shams University

2Department of Business Administration - Sadat Academy for Administrative Sciences

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of organizational ambidexterity in its dimensions (exploitation and exploration) on improving institutional performance by applying it to the central administration of human resources in the Permanent Agent Sector of the Ministry of Finance.

The researcher used the descriptive analytical method as it is more appropriate to the nature of the study compared to other research methods. The questionnaire was used as a tool for collecting data. The study took the central administration in the Permanent Agent Sector of the Ministry of Finance as the application body at the time of completing the study. To achieve the goal of this study, the researcher designed a questionnaire. It contained (20) items.

The researcher selected the study sample based on the rules of statistical analysis. The questionnaire was distributed to a sample of (30 employees) within the Central Administration for Human Resources in the Permanent Undersecretary Sector of the Ministry of Finance, and in light of this, data was collected. SPSS software was used to analyze the data and study hypotheses using the correlation analysis method and simple linear regression analysis.

The results showed a statistically significant effect of organizational ambidexterity in its dimensions (exploitation and exploration) on improving institutional performance. In light of the results, the study recommended that the central administration of human resources continue to apply organizational ambidexterity in its various dimensions and that management policies continue to improve institutional performance and complete its multiple aspects through organizational ambidexterity, which leads the administration to excellence in its various operations. The study also recommended conducting similar studies on various departments in the ministries. Egypt in general and the Ministry of Finance in particular.

Keywords: Organizational Ambidexterity - Exploitation - Exploration - Improving Institutional Performance - Central Management of Human Resources.

أولاً: المقدمة:

شهد العالم مع إطلالة القرن الواحد والعشرين العديد من المتغيرات التي تمثل تحديات لقادة منظمات الأعمال المعاصرة، وقد نجمت تلك المتغيرات بسبب التغيير الذي شهدته البنية العامة لمنظمات الأعمال، وقد تغيرت لأجل ذلك العديد من المفاهيم الإدارية التي تستدعي التغيير لمواكبة هذه التحديات والتغيرات، ومن أهم هذه المفاهيم البراعة التنظيمية، وتحسين الأداء المؤسسي، وغيرها من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال.

وتعد البراعة التنظيمية مفهوماً إدارياً حديثاً في مجال الإدارة، وأضحت مطلباً أساسياً للمؤسسات لأنه يساعدها على تحقيق الاستباقية في استغلال الفرص، ومواجهة التهديدات.

لقد كان مفهوم البراعة التنظيمية ممتداً لجذور كلمة البراعة AMBIDEXTERITY إلى عام ١٩٧٦ وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد علي استخدام تلك اليد في نفس الوقت.

وأول من أبتكر هذا المصطلح هو (DUNCAN) في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين (BURNS & STALKER, 1961) التي أكدت علي حاجة المنظمات باعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الابداعات وتقييم ابداعات جديدة، ومن هذا المنطلق سعت المنظمات الناجحة للبحث عن الفرص الجديدة التي اعتمدت علي التدريب، ووضع البرامج التدريبية التي ساهمت في رفع الأداء وأحدث غير ملموس في البراعة التنظيمية للعمل التي أدت بدورها إلى وضع معايير راسخة ساهمت في الوصول إلى النجاح الاستراتيجي.

كما أن فكرة البراعة التنظيمية تقوم حول أن المتطلبات التي تفرضها البيئة قد تكون متعارضة على سبيل المثال مع (الاستثمار في المشروعات الحالية مقابل المشروعات المستقبلية واستراتيجية تمييز المنتجات مقابل الانتاج بتكلفة منخفضة، ولذلك فهناك دائماً مفاضلات ينبغي القيام بها، فعلى الرغم من أنه لا يمكن تسوية هذه المفاضلات بالكامل فإن المنظمات الأكثر نجاحاً تستطيع التوفيق بينهما إلى درجة كبيرة، ومن ثم يمكن تعزيز القدرة التنافسية على المدى البعيد. (المحمادي، ٢٠٢٢)

أصبح المكان الذي تتواجد المنظمة والتفاعلات مع البيئة (الداخلية والخارجية) والتي تتسم بالحركة وعدم الثبات والتطورات السريعة المتلاحقة ويات التغيير والتطوير وتحسين الأداء المؤسسي حقائق لا يمكن إغفالها خاصة في ظل تزايد الخدمات المقدمة من الحكومات وضخامة المنظمات كل ذلك يؤدي إلى تعرض المنظمة إلى ضغوط مستمرة من أجل تحسين الأداء المؤسسي لها. (جمعة، ٢٠١٦، ٧١)

ويعد مفهوم الاداء المؤسسي الأمر الرئيسي لمجمل فروع المعرفة الإدارية، لذا فقد ركز العديد من الباحثين في دراستهم على تناوله لارتباطه بمدى الانجاز وبالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات في تحقيق أهدافها.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

من خلال ما تقدم، وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، فإنه يمكن تحديد الفجوة البحثية وصياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي :

هل يوجد أثر للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) بوصفها متغيراً مستقلاً على تحسين الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

- (١) هل يوجد أثر للاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق؟
- (٢) هل يوجد أثر الاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من عدة نواحي علمية وعملية يمكن تناولها على النحو التالي:

أ. يعد موضوع البراعة التنظيمية بوصفه متعدد الأبعاد حيث يتضمن (الاستغلال، الاستكشاف)، وفي حدود علم الباحث فإن هناك العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لذا تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على البراعة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

ب. إلقاء المزيد من الضوء على تحسين الأداء المؤسسي بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على دور البراعة التنظيمية في التنبؤ بتحسين الأداء المؤسسي بالإدارة المركزية للموارد البشرية موضع التطبيق.

ج. تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية مجال المتمثل في الإدارة المركزية للموارد البشرية موضع التطبيق، والتي تمثل إحدى الإدارات المركزية المتميزة على مستوى قطاع الوكيل الدائم، الأمر الذي يفرض ضرورة مساعدة هذه الإدارة على الاستمرار في تحسين الأداء المؤسسي بها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية، وبصورة أكثر تفصيلاً يمكن القول أن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

(١) الكشف عن أثر الاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

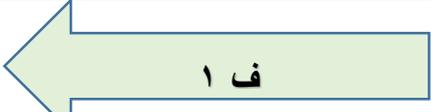
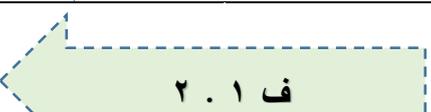
(٢) الكشف عن أثر الاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

خامساً: متغيرات الدراسة:

تنقسم متغيرات الدراسة إلى :

- ١- المتغير المستقل: ويتمثل في (البراعة التنظيمية) بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف)
- ٢- المتغير التابع: ويتمثل في (تحسين الأداء المؤسسي)

وقد كان إطار الدراسة لهذه المتغيرات تبعاً للشكل التالي :

المتغير التابع		المتغير المستقل
تحسين الأداء المؤسسي		البراعة التنظيمية
		الاستغلال
		الاستكشاف

سادساً: فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها فإن الدراسة تسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:

- (١) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
- (٢) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
- (٣) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

سابعاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الاستقصاء حيث أن هذا هو المنهج المناسب لهذه الدراسة.

وتتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات الدراسة والقياس، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يمكن استعراض هذه العناصر على النحو التالي:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والثانوية، حيث تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع والدوريات العلمية المحلية والأجنبية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى البيانات والتقارير الصادرة من المؤسسة موضع التطبيق.

أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة في الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

٢- متغيرات الدراسة والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، وستعتمد الدراسة في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (١ = موافق تمامًا) إلى (٥ = غير موافق تمامًا)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي تعتمد عليها الدراسة:

- البراعة التنظيمية (متغير مستقل): تم قياس هذا المتغير من خلال بعدين هما (، الاستغلال، الاستكشاف)، واعتمدت الباحثة على العديد من المقاييس الواردة بالدراسات الأجنبية والعربية التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها.

- تحسين الأداء المؤسسي (متغير تابع): واعتمدت الباحثة على مقياس من العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها.

٣- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالإدارة المركزية للموارد البشرية، والتي سيتم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لاتمام الدراسة، لهذا سيتم سحب عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي، ويمكن تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %)، وسيتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات.

٤- أداة الدراسة وجمع البيانات:

تمثلت أداة الدراسة في قائمة الاستقصاء والتي سيتم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وسيتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وسيقوم الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بطريقة مباشرة أو عن طريق رابط إلكتروني على GOOGLE FORMS.

٥- أساليب التحليل الإحصائي التي ستستخدم بالدراسة:

تم اختبار نموذج وفروض الدراسة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية The Partial Least Square – PLS التي تعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling – SEM، والتي تعتمد على درجات التباين بين متغيرات البحث، ويعد هذا الأسلوب الإحصائي من الأساليب واسعة الانتشار للتقييم المتزامن لكل من الثبات Reliability، والصدق التقارب Convergent Validity، والصدق التمايز Discriminant Validity للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات الميدانية على مدخل الخطوتين الذي يعتمد أولاً على اختبار نموذج القياس من خلال تقييم الصدق والثبات للمقاييس التي استخدمت في الدراسة اعتماداً على التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis CFA، يتبع ذلك تقييم واختبار النموذج الهيكلي للدراسة للوقوف على الصحة أو عدم الصحة لكل فرض من فروض الدراسة.

ثامناً : حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

١- الحدود الزمنية:

سيطبق هذا البحث خلال عام (٢٠٢٤) م من خلال الدراسة الميدانية على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية.

٢- الحدود المكانية:

سيجرى هذا البحث بالتطبيق على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية.

٣- الحدود الموضوعية :

أهتم البحث الحالي بالتركيز على توضيح تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية.

تاسعاً : مفاهيم الدراسة:

تعرف المفاهيم التالية إجرائياً بأنها:

١. البراعة التنظيمية: **ORGANIZTIONAL AMBIDEXERITY** وهي قدره المنظمة علي تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاكتشاف والاستغلال معاً.
٢. الإستغلال: هو الكفاءة، السيطرة، التأكد وتقليل التباين، فالإستغلال هو إستخدام النشاطات التي تحقق زيادة الكفاءة.
٣. الاستكشاف: يعني البحث، الإستقلالية، الإكتشاف والإبداع، ويشير الى التركيز على إبداع المنتج والنمو، لغرض ضمان الفاعلية المستقبلية.
٤. الأداء المؤسسي: بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

الإطار النظري للبحث:

البراعة التنظيمية:

تشهد بيئات العمل في الوقت الحالي العديد من التطورات التكنولوجية والمنافسة القوية، مما ادي الي تغيير في قواعد المنافسة، مما استوجب علي المنظمات تطوير مهاراتها وقدراتها الحالية مع العمل علي

اكتشاف أساليب وطرق جديدة تجعلها متفوقة علي المنافسين (Preda,2014) ولذلك فقد ظهر مفهوم البراعة وهي القدرة علي استغلال القدرات التي بنتها بمرور الوقت من اجل تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها وبذلك تنهج المنظمة التغير التدريجي. (Clauss et al, 2021) وعند بناء الاستراتيجية تكون مبنية علي طرق ثابتة لفعل الأشياء ، اما اذا تطلب الامر تغييرا جزريا فالامر يتطلب اكتشاف قدرات جديدة وبالتالي فقد تكون هناك حاجة الي استغلال القدرات الحالية واكتشاف قدرات جديدة وهذا ما يطلق عليه البراعة التنظيمية. (Kassotaki,2022)

(١) **تطور مفهوم البراعة التنظيمية:**

يعد (Duncan,1976) أول من قدم مفهوم البراعة مستعينا بالدراسات التي تمت في هذا الموضوع والتي أكدت اعتماد المنظمات هيكلية تنظيمية تراعي تنفيذ وتشجيع وتقييم الإبداعات الجديدة (رشيد وجابر، ٢٠١٤)

وفسر البراعة كمفهوم تركز المنظمات من خلاله علي أنشطة الاستغلال والاستكشاف في وقت معين، مع ضرورة اتباع المنهجين في المدي الطويل نظرا لاهميتها في نمو المنظمة (عيشوش، ٢٠٢١) كما أشار (Preda, 2014) إلى أن المؤسسة البارعة هي المؤسسة التي تمتلك القدرة علي إمكانية تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة، لذا قامت العديد من المنظمات في البحث عن كافة الفرص التي تساعد علي استثمار جميع الموارد المتاحة والعمل بشكل مستمر في البحث عن فرص جديدة (عيشوش، ٢٠٢١).

وأشار (إبراهيم، ٢٠٢٣) انها عملية تنظيمية تتكامل فيها كافة المستويات التنظيمية لتعظيم القيمة المستدامة للمنظمة ممزوجة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للحفاظ علي جودة العمليات اليومية من خلال فرق عمل متكاملة .

(٢) **مفهوم البراعة التنظيمية:**

تمثل البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على التفوق في استغلال الموارد المتاحة لديها للوصول الى مرحلة الابتكار الإضافي، واستكشاف الفرص الجديدة، واستغلالها بهدف تحقيق الاستجابة للاحتياجات التسويقية، ومتطلبات المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتحسين الأداء البشري على المدى القصير والطويل (Abuzaid, 2016) ، ويرى (Franco and Cerimele,2018) بأنها تنفيذ وتوجيه مجموعة من الامكانيات المادية والبشرية للاستفادة من العنصر البشري والانشطة الراهنة واستكشاف مسارات عمل جديدة للمستقبل بهدف تحقيق الابتكار والتكيف مع التغيرات المستقبلية. أما من وجهة نظر (Pertusa et al., 2020) فإنها تمثل القدرة على استمرارية الابتكار الجذري والتدريجي، والتعامل مع الانشطة المتعارضة مع بعضها البعض بصورة متزامنة، وتحقيق المواءمة بين استراتيجية المنظمة ومواردها المادية والبشرية.

(٣) **أهمية البراعة التنظيمية:**

أدت التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، والتي نتجت عن التطور العلمي والتطور التكنولوجي في مجال إدارة الاعمال لحدوث العديد من التغيرات التي أفرزت منافسة كبيرة بين المنظمات، وصراع تنافسي يفرض على المنظمات أن تكون بارعة في استكشاف الفرص، واستغلالها ، وإعادة النظر في هياكلها المنظمة لجعلها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وضمان بقائها واستمراريتها، والتكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية. (Soares, et al., 2018)

واكد (Klinger, 2017) على أن للبراعة التنظيمية أهمية كبيرة تكمن في تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من المتغيرات التنظيمية، حيث تؤثر البراعة في مستوى أداء المنظمات، ومستوى أداء العاملين فيها من خلال براعة الاستكشاف ، وبراعة الاستغلال ، وتؤدي إلى تطوير الهياكل

التنظيمية ، بحيث تسمح بتطوير المنتجات بما يحقق رفع مستوى الأداء المالي، وتعزيز القدرات المستقبلية، وذلك من خلال البراعة الهيكلية، وبالتالي فإنها بذلك تعتبر أداة مهمة تستخدمها المنظمات لتحقيق التنافسية، واستغلال قدرات ومواهب الموارد البشرية المتاحة لديها لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

٤) خصائص البراعة التنظيمية:

اكتسب موضوع البراعة التنظيمية أهمية واسعة في البحوث الإدارية، وحدد الباحثون والكتاب مجموعة من خصائص البراعة التنظيمية حيث أشار (محبوب وآخرون ، ٢٠٢١) إلى هذه الخصائص التي تتمثل فيما يلي:

- أ. إدراك الفرص واقتناصها والحد من تهديدات البيئة الخارجية.
- ب. الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة في بيئة العمل، وإمكانية الدخول إلى أسواق جديدة.
- ج. تشجيع العاملين على الإبداع، والابتكار الذاتي الذي يحقق رؤية المنظمة.
- د. استشراف المستقبل، وإدارة التناقضات الحالية والمستقبلية.
- هـ. تطوير أنشطة مستحدثة تساهم في التوسع بأعمال المنظمة التي تحقق لها الميزة التنافسية.
- و. التكيف مع المتغيرات البيئية، واستدامة أعمال المنظمة.

٥) مداخل لتحقيق البراعة التنظيمية:

أوردت الأدبيات الإدارية أربعة مداخل رئيسية لتحقيق البراعة التنظيمية وهي :

- مدخل التنظيم غير الرسمي.
- مدخل قيادة الإدارة العليا
- المدخل السياقي
- المدخل الفردي

وقد أوضح الباحثان (Huang, 2010 ; Tempelaar,2010) هذه المداخل فيما يلي:

أ. مدخل التنظيم غير الرسمي: ويقوم على أساس العلاقات الشخصية، والاتجاهات التي بينها العاملون في المنظمة، ويؤدي استثمار هذه العلاقات، وتطويرها لتكون أنشطة غير رسمية يتم ممارستها في المنظمة، وتقوم هذه العلاقات نتيجة التقارب في المعتقدات، والقيم المنظمة التي تنشأ نتيجة الثقافة التنظيمية. (Moneta, et al., 2004)

ب. مدخل قيادة الإدارة العليا: ويقوم على أساس الدور الذي تؤديه الإدارة العليا في تحقيق البراعة المنظمة، وذلك بتقديم الدعم المنظمي لتنفيذ المرونة الهيكلية، واستكشاف الآليات التكاملية لإدارة التناقضات التي تنشأ داخل الهيكل التنظيمي، ومدى تقصي الإدارة العليا للمعرفة في الوحدات المخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في استغلالها. (صوفان والجنابي، ٢٠٢٠).

ج. المدخل السياقي: ويقوم على أساس الأنظمة، والتعليمات، والمعتقدات المنظمة التي تدعم وتشكل السلوك الفردي، وتشجع على تقاسم الوقت بين الأنشطة المتعارضة كأنشطة الاستغلال، وأنشطة الاستكشاف ، والبحث عن الفرص الجديدة، كما تتضمن الموائمة، والتكيف بين الاستراتيجية المتبعة ومستويات أداء المنظمة، وذلك بإيجاد قابلية تنظيمية تسمح بالتكيف مع القرارات المختلفة (جمعة ٢٠٢١).

د. المدخل الفردي: ويقوم على أساس أن البراعة التنظيمية ، تستند بشكل مباشر على الإبداع والابتكار الفردي الذي ينتج عن وجود موارد بشرية تمتلك خبرات، وقدرات، ومهارات نوعية، وفهم وإدراك لمتطلبات أنشطة الاستغلال، وأنشطة الاستكشاف، وذلك لأن القدرة على توليد الأفكار الإبداعية، والابتكارات الفردية هي أساس البراعة المنظمة. (حسن وآخرون، ٢٠٢١).

ولقد ذهب بعض الباحثين الى الموازنة بين استكشاف الفرص واستغلالها والتي يتم من خلالها تحقيق البراعة المنظمة، ويتطلب استخدام أنواع أخرى من البراعة مثل البراعة السياقية، والبراعة التسلسلية، والبراعة الهيكلية.(Tushman & Reilly'O, 2013)

٦) شروط تحقيق البراعة المنظمة:

تستند المنظمات في تحقيق البراعة التنظيمية إلى كفاءة التخصص في أنشطة الاستغلال، وأنشطة الاستكشاف، وذلك نظراً لأنها تؤدي إلى تحقيق حالة من التنافس على الموارد النادرة، والتي تتطلب منها الامتثال لمجموعة من الشروط الآتية: (Tinoco, 2014)

- وجود قدرة حيوية ومرونة تنظيمية لدى المنظمة بعيداً عن الروتين في العمل.
- توافر الموارد والهيكل التنظيمية، والثقافة، والعمليات الداعمة الاختيار الاستراتيجي الامثل.
- دراسة التعلم المنظمي والتعرف إلى أوجه الاختلاف بين براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف.

ويضيف (Li, etal., 2014) شروط أخرى لتحقيق البراعة التنظيمية وهي :

- وجود تكنولوجيا داعمة لادارة علاقات العملاء.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي على مستوى الافراد والجماعات.
- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، والعمل على إحداث تغييرات استباقية.

في حين أشار (Preda, 2014) إلى خمسة شروط أساسية من شروط تحقيق البراعة المنظمة، وتمثل هذه الشروط في الآتي:

- وجود استعداد لدى الإدارة العليا لتوضيح أهمية الاستغلال ، والاستكشاف للموظفين.
- امتلاك فرق عمل قادرة على القيام بأنشطة الاستغلال ، والاستكشاف.
- تطوير الرؤية والقيم المشتركة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف.
- إحداث موائمة بين البنية المنظمة، والهيكل التنظيمي، وأنشطة الاستغلال، والاستكشاف.

٧) أبعاد البراعة التنظيمية:

إختلفت الآراء في عدد أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لإختلاف فلسفة مقديها وأهدافهم، التي يسعون إلى تحقيقها، وبناءً عليه قام الباحثان بإجراء مسح بحثي، للتعرف على هذه الأبعاد كما هو مبين في الجدول الآتي:-

أبعاد البراعة التنظيمية	المصدر
التكامل الرسمي مقابل	
التكامل التنظيمي	
تكامل الفريق الأقدم	
مقابل الخارجية	
العلاقات الاجتماعية	
قابليات الريادة	
العلاقات غير الرسمية	
الدعم التنظيمي	
التطور المشترك	
المنافسة المشتركة	
القابلية المشتركة	
التوجه المشترك	
هيكل تنظيمي مرن	
الاستغلال الأمثل للفرص	✓
البحث عن الفرص	✓
	He & Wong
	Justin & Peter
	Hess & Rothaermel
	Luo & Rui
	Raisch et al

													√	√	Carmeli & Halev
					√	√	√								Chang et al
													√	√	Simsek
													√	√	Wulf ,et al
													√	√	Shoo
√	√	√											√		Tempelaar
١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	٢	٨	٨	المجموع
٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	١٧	٦٧	٦٧	النسبة %

يتضح من خلال الجدول ان هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية قد شكلا أعلى نسبة إتفاق بين الباحثين، وقد إعتمدت الدراسة الحالية هذين البعدين، وهما :-

البعد الأول :- الإستغلال

الإستغلال هو الكفاءة، السيطرة، التأكد وتقليل التباين، فالإستغلال هو إستخدام النشاطات التي تحقق زيادة الكفاءة، وهذا السلوك يركز على العمليات، تقليل التكلفة، الجودة و تحسين الأداء، لذلك فالشركات المتوجهة الى الإستغلال تهدف الى تحقيق أفضل كفاءة ممكنة، من خلال التركيز على الإنتاج، إلا أن الإستغلال الأمثل للفرص، يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يُصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة، المهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً .

البعد الثاني :- الإستكشاف

يعني البحث، الإستقلالية ، الإكتشاف والإبداع، ويشير الى التركيز على إبداع المنتج والنمو، لغرض ضمان الفاعلية المستقبلية، والشركات التي تتوجه نحو الإستكشاف تهدف الى إيجاد مرونة، من خلال مدخل منفتح على التعلم من خلال التجربة والمباشرة بالمشاريع الإبداعية ذات المخاطرة العالية .
- أن استكشاف الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة للتوجه بالبحث عن معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية، لذلك إن أنشطة البحث عن الفرص الجديدة، تهدف إلى تطوير منتج جديد، خلق منتجات مبتكرة تطوير عمليات وخدمات.

وهاتين العمليتين تبدوان غير متوافقتين مما يقود الى الشد والتوتر التنظيمي، لأن كلاً منهما ستنافس على الموارد النادرة والمقدرات مختلفة داخل المنظمة، فالتجربة والإستكشاف تستهلك وقت أكثر، وذلك يستلزم نتائج غير أكيدة، وله أفق زمني أكثر من عملية إستغلال المعرفة الحالية والتوسع بالمقدرات الحالية، لذلك هناك حاجة الى التوازن بين الإثنين من أجل الحصول على الأداء التنظيمي الفائق .

فالتركيز على احد العمليتين قد يسبب فشل المنظمة في السوق، ولأن الإستغلال يشير الى تعظيم الأعمال الحالية، وتوليد الأرباح قصيرة الأمد، فقد يسبب فخ لمقدرة المنظمة، حيث لا يتم تحديث مقدرات المنظمة وبذلك يتعرض أداء المنظمة بعيد الأمد للخطر، كما أن التركيز على الإستكشاف قد يعرض أداء المنظمة بعيد الأمد للخطر أيضاً، لانه يركز على تجديد دائم ومستمر للمقدرات وهذا ممكن ان يقود الى فخ الفشل، ومع هذه المخاطر إنطلق مفهوم البراعة من خلال الموازنة بين الإستكشاف والإستغلال فالبراعة تقود الى أثر إيجابي على الأداء، لذلك فالبراعة تعتمد على توليفة من كلاهما، وتصف سلوك المنظمات التي تنجح في تحقيق مستوى عالي من الإستغلال والإستكشاف بنفس الوقت .

الإختلافات الأساسية بين أنشطة الإستغلال و أنشطة الإستكشاف

م	البيان	أنشطة الإستغلال	أنشطة الإستكشاف
---	--------	-----------------	-----------------

١	التعريف	أنشطة مصممة لتحقيق حاجات العملاء الحاليين والأسواق الموجودة	أنشطة مصممة لتحقيق حاجات العملاء والأسواق الجديدة
٢	المخرجات	تصاميم موجودة، أسواق حالية، قنوات توزيع حالية	تصاميم جديدة، أسواق جديدة، قنوات توزيع جديدة
٣	قاعدة المعرفة	تبنى وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية	تتطلب معرفة جديدة وتكتسب من المعرفة الموجودة
٤	نتج من	الإنتاج والكفاءة والتنفيذ	البحث والمرونة والتجارب العلمية والعملية والمخاطرة
٥	تطبيقات الأداء	قصيرة الأمد	بعيدة الأمد

تحسين الأداء المؤسسي

اهتم الفكر الإداري الحديث بالأداء الوظيفي، لما له من دور هام وأساسي في تحقيق أهداف المنظمة ولقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لآراء الكتاب والباحثين في اعطائهم مفهوما واحدا، ولعل ذلك يرجع الي متطلباتهم الفكرية وتصوراتهم ، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة لمخطط موضوع مسبقا أو التعرف علي أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن المخطط ، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في النتائج مسبقا.

وقد اصبح المكان الذي تتواجد به المنظمة والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية والتي تتسم بالحركة وعدم الثبات والتطورات السريعة المتلاحقة واصبح التغيير والتطور وتحسين الأداء حقق لا يمكن اغفالها خاصة في ظل تزايد الخدمات المقدمة من الحكومات وكبر حجم المنظمات، مما يمثل ضغوطا مستمرة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي لها.

(١) مفهوم الأداء:

يعد التطور العلمي والتقني أحد أهم مميزات وسمات هذا العصر الحالي وسماتها التي انعكست بشكل واضح وكبير علي مجالات الحياة المختلفة ، وحيث ان التميز في الأداء اصبح احد الأهداف التي تسعى المؤسسات العمل علي تكثيف الجهود الرامية من اجل تدعيم عمل المؤسسات والسعي نحو مزيد من الإنتاجية لتحقيق التميز والابداع وتحقيق التطور في الأداء. (حتاملة ودراوشة، ٢٠١٩).

يعرف بأنه الطرق التي يمارس بها العمل والمسؤوليات في شكل أنشطة أو سلوكيات محددة يمكن ملاحظتها وقياسًا وفقًا لمتطلبات الرؤى والأهداف والغايات المحددة بخطط التطوير والتنمية (AI- Rifai,2018).

كما يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعًا في تسيير المؤسسات ويحظى بأهمية كبرى وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسه من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.

ويتصف الأداء بكونه مفهومًا واسعًا ومتطورًا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور ظروف المؤسسات نظرا لتغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن جانب اخر فقد أسهمت تلك المؤسسات في عدم اتفاق الكتاب والدارسين فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة

الدراسات والأبحاث ويرجع ذلك الي اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراية الأداء وقياسه من قبل كل كاتب او طائفة من الكتاب. (يوسف، ٢٠١٨، ١١)

فالأداء هو محصلة الجهد الإنساني لفرد أو مجموعة أفراد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ويقصد بقياس الاداء انه الرصد والملاحظة المستمرة لاهداف مناهج المنظمة وتوثيقه وخاصة بما يتعلق بالمجالات التي تهدف الي الوصول لاهداف مرسومة ومخططة مسبقا، كما يقصد به انع اسلوب المؤسسة لفحص الادخاليات والعمليات الانتاجية في المنظمة وجميع انواع المنظمات (بلاسكة، ٢٠١٢).

(٢) مفهوم الأداء المؤسسي:

ويري كل من (Sandstrom&Van,2018) ان الأداء المؤسسي هو " مجموع التفاعل بين دوافع المنظمة وقدرتها الداخلية وبيئتها الخارجية"، أو هو " نتيجة لنجموعة معقدة من التفاعلات بين الافراد والأساليب والمواد التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الافراد والثقافة والبيئة التي يعملون بها" (Modell, 2019)

وعرف انه المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسات في تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويدل ذلك علي ابعاد ثلاثة مهام وهي أداء الافراد في اطار وحداتهم الفرعية المتخصصة، وأداء الوحدات الفرعية في اطار السياسات العامة للمؤسسة، وأخيرا أداء المؤسسة في اطار البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (العزب، ٢٠٢٠).

ويعد الأداء المؤسسي وتطويره بداخل المؤسسات من اكثر الموضوعات حداثة واهمية في مجال الإدارة في العموم، وخاصة في ظل التحديات العالمية، فالأداء المؤسسي هو محصلة الجهد المبذول من العاملين من اجل تحقيق الأهداف في المنظمة مقابل المخرجات المرجوه لتلك المنظمة.

(٣) اهمية قياس الاداء:

ان قياس الاداء عملية موجهة لتحديد مدي انجاز المؤسسة لغاياتها المرسومة والخطط المصممة، وهي عملية دائمة ترمي الي استخراج النتائج الواجب اتباعها لتعديل التحولات والخروج عن الاتجاه المرسوم وتطوير الاداء عبر الاوقات اللاحقة، كما تدعم هذه العملية اضافة غايات حديثة وتصحيح الخطط الحالية لتقديم افضل مستوي لتحقيق الاهداف المتوقعة (قاسمي ومصطفي، ٢٠١٩).

ويري همشري (٢٠١٨) ان هناك عدد من الاهداف من قياس الاداء تتمثل فيما يلي:

- أ. التأكد من امكانية المنظمة في انجاز غاياتها من خلال توفير عدد من المبادئ والطرق التي تفحص مدي تحقيق المنظمة لاهدافها، ومعرفة نقاط القوة والضعف.
- ب. تأمين محيط تنافسي بين اقسام المنظمة في الداخل عبر دعم اساس المكافئة والعقاب، والوصول لدرجة افضل من قناعة اصحاب المصالح.
- ج. التركيز علي حجم قدرة المنظمة علي استخدام مصادرها المتوفرة لتحقيق الاستثمار الافضل لهذه المصادر، ومعاونة المسؤولين لتطوير الاداء بطريقة علمية وصحيحة لتحقيق اداء افضل.
- د. توفير الاجراءات الضرورية لانشاء الخطط وانجازها وتكرار التخطيط والتقليل من الاخطار الناتجة عن الاخطاء عبر انشاء الخطط وقياس الاداء والتغذية العكسية.
- هـ. تعيين مراحل العمل وملاحقة التقدم في العمل بالمنظمة داخليا وارساء المساندة بين الفروع والاجزاء التي تقوم بالتنفيذ.

(٤) قياس الأداء المؤسسي:

تتمثل عملية القياس في المطابقة بين القياس وبين الشئ الذي سيتم قياسه، وتعد المشكلة في القياس هي تحديد واختيار وحدة القياس المناسبة. (أبو بكر، ٢٠١٤، ١٧-٢٠).

- أ. مكونات منظومة القياس: فقد لا تخرج محددات ومكونات منظومة القياس الإداري عن محددات ومكونات النظم بشكل عام وبذلك تتكون من:

- المدخلات: وتتمثل في البيانات والمعلومات اللازمة لأجراء عمليات التقييم والقياس وصولاً للنتائج المستهدفة من هذه العمليات، وقد تكون أدوات القياس والتقييم التي ستستخدم في عمليات القياس من أهم عناصر المدخلات، وكذلك قد تكون تلك المعلومات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في عملية القياس والتقييم، وكذا تلك المرتبطة بالبيئة المحيطة بالنشاط الذي يتم قياسه وتقييمه من أهم عناصر المدخلات.

- المخرجات: وتتمثل في نتائج عملية القياس والتقييم، وتحرير الانحرافات الموجبة والسالبة عن الهدف المراد تحقيقه، أو المقياس الذي تم تطبيقه.

ب. وحدة القياس: هي الأساس المتفق عليه دولياً وفي بعض الأحيان محلياً لتحديد كم أو حجم أو قيمة أو وزن أو طول، ويتم التعامل على أساسه بحيث يكون هذا الحجم أو الطول أو الكم ثابتاً عند تكرار التعامل فيه بافتراض ثبات العوامل الطبيعية مثل الرطوبة والحرارة والضغط، وأهم ما في وحدة القياس أنها أساساً لوضع المقياس بحيث لا يمكن وضع مقياس ما دوت الاستناد الي وحدة قياس معينة.

ج. المقياس: هو وحدة ثابتة متعارف عليها تضم إما جزءاً من وحدة قياس معينة أو عدداً معيناً من وحدات قياس معينة لشيء محدد، فهو أداة للقياس المباشر لشيء معين أو المقارنة بين شئيين أو مجموعة أشياء قد تكون متماثلة أو غير متماثلة، ومن ثم تكون وحدة القياس مركبة مثل السرعة. وللمقياس أدوات للقياس تتسم بالثبات والشيوغ والعمومية، وأهمية المقياس تكمن في أنها أساس اعداد ووضع المعايير.

د. عملية القياس: هي عملية استخدام المقاييس في الواقع العملي وتعني تحديد القيمة العددية لبعده معين أو لعوامل معينة في شيء معين ونشاط وأداء محدد وذلك لحساب الجودة والزمن أو القيمة في هذا الشيء استناداً الي أداة معينة هي مقياس محدد أو وحدة قياس محددة.

هـ. أهمية القياس والمقاييس: تنصب أهمية القياس على الإدارة في المنظمات إذ أنها تعد الأساس في اعداد كل أدوات واليات تقييم الأداء على اختلاف مستوياته (الفردية - الإدارة - النشاط - المنظمة ككل)، حيث تشتق النسب والمعدلات والمعايير ومعامل التحويل ان لم يكن كل اليات التقييم من وحدات القياس.

و. مفهوم التقييم: هو عملية مقارنة بين واقع فعلي كداء محقق وبين معايير ومقاييس ومؤشرات ومعدلات مستهدفة كداء مستهدف بغرض التأكد من ان ما تم تنفيذه قد تم وفقاً لما هو مستهدف أو هو قياس مدي كفاءة وجودة المنظمة في مجال تحقيق اهدافها العامة.

ز. موقع التقييم من العملية الإدارية: تتكون العملية الإدارية من أربعة عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويعد التخطيط والتنظيم عمليات تسبق التنفيذ والانجاز بينما يعد التوجيه عنصراً للعملية الإدارية الذي يساير التنفيذ والانجاز، أما التقييم فهو عنصر العملية الإدارية الذي يلي التنفيذ والانجاز، فهو جزء من عملية الرقابة التي تحتوي على شقين أساسيين هما المتابعة والتقييم، فإذا كانت المتابعة تختص بالتأكد من ان كل ما ورد في الخطة أو البرنامج قد تم تنفيذه في الوقت المحدد له (تسجيل الحدوث من عدمه + انحرافات الزمن) فإن التقييم يختص بالتأكد من ان ما تم تنفيذه قد تم وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً (الانحرافات الكمية + انحرافات التكلفة + انحرافات الجودة).

(٥) أنواع قياس الأداء:

كما يمكن تحديد معني القياس بأنه تحديد أرقام لسمات محددة لدى الأفراد على اساس وذلك لغايات حصر الاختلافات الرقمية بين الاشخاص طبقاً للسمة المقاسة (المنيزل، ٢٠١٨).

تحتوي مقاييس الاداء على انواع متعددة من المقاييس، تتضمن ما يلي (عبدالرحيم، ٢٠١٦):

أ. مقاييس المدخلات: وتستخدم لاستيعاب القوي البشرية، والموازنات المالية التي تستعمل بهدف الحصول على المخرجات المرغوبة.

ب. مقاييس العمليات: تستخدم لاستيعاب المراحل المباشرة في عملية استخراج المنتج أو الخدمة.

- ج. مقاييس النتائج: تستعمل لفحص المحصلات المتوقعة او الواقعية او المطلوبة ، مثل ان محصلة التدريب علي السلامة يحتمل ان تمثل تطوير في عمل السلامة من خلال تخفيض عدد الحوادث والابوة بين المستخدمين.
- د. مقاييس التأثير: ويستخدم لفحص الاثار المترتبة عن انجاز اهداف البرنامج مثل مضاهاة محصلات البرامج الواقعية مع تخفيضات المحصلات الناشئة عن حالة عدم استخدام البرنامج.
- هـ. مقاييس الاسباب: وهذه المقاييس تتوقع العمل في المستقبل ، مثل مقاييس المصاريف المحتملة حسب عدد من العناصر ذات الارتباط.
- و. مقاييس السلوكية: وهي تفحص المعرفة الرئيسية للاشخاص والمؤسسة التي يتم فيها القياس ، مثل عمل برامج السلامة او استطلاعات قناعة العملاء.
- ٧) العوامل الرئيسية للتميز في الاداء المؤسسي :**

تكمن العوامل الرئيسية للتميز في الاداء المؤسسي في الاداء المؤسسي في ممارسات القيادة وذلك من خلال توجيه اعمال المنظمة ومتابعة تقييم النتائج ، وادراك احتياجات متلقي الخدمة ، وتعد ممارسات العاملين من العوامل الرئيسية للتميز في الاداء المؤسسي ، من خلال سعيهم للتحسين والابداع والتطوير. وأشار المدهون (٢٠١٤) الي العديد من العوامل الرئيسية للتميز في الاداء المؤسسي وهي:

أ. السياسة: فانه لا يمكن تحقيق التميز بدون تأثير رؤية المنظمة التي تقود الي وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات ، وتمكن من تطبيق الخطط طويلة المدى لتحقيق الاهداف لكي تكون دليلا للمدراء في المنظمة لتحقيق النجاح والتميز في الاداء.

ب. الافراد: هم العنصر الاساسي للتميز ، ولذلك يجب العمل علي تنميتهم ودعمهم من خلال التدريب المستمر والوقوف علي احتياجاتهم.

ج. العمليات: وهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والشفافية والوضوح والتركيز علي احتياجات متلقي الخدمة.

د. قياس الاداء: فانه لا يمكن ان يكون هناك تميزا دون قياس الاداء وذلك لمقارنة التطور كدليل لحسن اتباع استراتيجيات المنظمة ، ومن خلاله يتم الوقوف ومعالجة الفجوات في الاداء.

٨) مراحل تقييم الاداء:

يتضمن قياس وتقييم الاداء اربعة مراحل انطلاقا من مرحلة ما قبل التقييم ثم اعداد التقييم ، ثم عملية التقييم، وانتهاء بتفسير النتائج من اجل الوصول للنتائج العامة عن عمل المؤسسة وتاليا مراحل قياس الاداء (زرزون وعراية، ٢٠١٥، ابن حجوة، ٢٠١٧):

- أ. مرحلة ما قبل التقييم: يتم اجراء هذه المرحلة من خلال دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث بحث الحالة الاجتماعية ، والتحديثات الفنية والتقنية ، والتنافسية والحالة الاقتصادية الحالية، ثم بحث واجبات المؤسسة المتنوعة من حيث الغايات المالية والاشخاص والتزويد والمخرجات الانتاجية والترويج ، تليها حصر غايات برنامج فحص الاداء للحصول علي صورة عامة لفاعليات المؤسسة وذلك تشجيعا لاجراء المؤسسة بتركيزهم علي نتائجهم ومن ثم تجميع معلومات عن الاشخاص المفحوصين وامكانياتهم ويتم ابلاغهم عن حقوقهم وتحسين قدراتهم ، اخيرا انتخاب مقاييس وطرق وسبل الفحص.
- ب. مرحلة التجهيز والقياس: وذلك من خلال جمع المعلومات عن الاهداف المتحققة حسب صفات كل وظيفة وتحديد المجريات التي عرفتها المنظمة وحساب المقاييس.
- ج. مرحلة نتائج الفحص: المرحلة الاولى تشمل دراسة المحصلات والتوصيات ويتم من خلالها اعلان المحصلات الي الوظائف المفحوصة ويتم تدوين التوصيات في تقرير الفحص ويتم من خلالها اجراء المراجعة ، اما المرحلة الثانية فيتم حصر العمليات اللازم اقرارها مستقبلا ثم اجراء المتابعة والتأكد من العمل بالتوصيات والعمليات الحديثة.

٩) مراحل الاداء المؤسسي:

يتم الاداء المؤسسي بخمسة مراحل كما ذكرها (عبد الله، محمد، ٢٠٢٢) والتي تتمثل في:

- أ. المرحلة الاولى: يتم تكوين فريق في المؤسسة تهتم بجودة الاداء وتطوير الاداء المؤسسي.
- ب. المرحلة الثانية: تهتم هذه المرحلة بالتقييم الذاتي للمؤسسة.
- ج. المرحلة الثالثة: ويتم من خلال هذه المرحلة تطوير المؤسسة ومعرفة مواطن القوة في الاداء المؤسسي والجوانب التي تحتاج لتحسين وتطوير.
- د. المرحلة الرابعة: وتتمثل في اعداد الخطة الاجرائية لتطوير الاداء المؤسسي.
- هـ. المرحلة الخامسة: يتم من خلال هذه المرحلة الاخيرة متابعة وتقييم الاداء بعد تنفيذ الخطة الاجرائية لتطوير الاداء المؤسسي.

(١٠) مداخل تحسين الاداء :

وضح المجالي (٢٠٢١) ثلاث مداخل لتحسين الاداء وهي:

- أ. تحسين الموظف: وذلك من خلال التركيز علي نقاط الثوى التي يملكها الموظف والموازنة بين ما يريده في عمله وما يؤديه بشكل ممتاز وكذا ربط الاهداف الشخصية للموظف مع الجهود المبذولة لتحسين الاداء.
- ب. تحسين الوظيفة: حيث انه اذا تجاوزت واجبات الوظيفة مهارات وقدرات الموظف فان ذلك يؤدي الي اداء منخفض، لذا ينبغي التغيير في الوظائف من وقت لآخر لتوفير فرص لتحسين الاداء.
- ج. تحسين الموقف: اي ان سلوك الفرد يتاثر بطبيعة الحالة التي يواجهها والحالات التي توفر فرص للتغيير، لان سلوك الفرد لا يتاثر فقط في موقف معين بسماته الشخصية وقدراته.

كما يتطلب تحسين الاداء المؤسسي مواكبة التغييرات والتحديات المتلاحقة والمستمرة والتي تنعكس علي اداء المؤسسة ومهامها المستقبلية، ولكي تستطيع المؤسسة مواجهة تلك التحديات فانع يجب عليها ان تحقق متطلبات عديدة تتمثل في (زلط، ٢٠٢٢):

- أ. بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تكون قادرة علي استيعاب التقنيات الحديثة .
- ب. استثمار الطاقات الابداعية والفكرية للموارد البشرية وتنميتها وتشجيعها علي التطوير والابتكار.
- ج. تعزيز اليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية من خلال تحسين البيئة ورفع المستوي الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.

وذكر المطيري(٢٠٢٢) عدة خطوات يجب علي الادارة في المؤسسة ان تتبعها لتحسين الاداء المؤسسية ومنها:

- أ. دراسة وشخيص المشكلة التي تواجه الادارة العليا: وذلك من خلال تعرف الادارة علي طبيعة المشكلة التي تواجه المؤسسة والتي تحتاج للتغيير والتطوير عن طريق تحديد مدي اهميتها وهل يتطلب حلها احداث تطوير في بيئة المؤسسة.
- ب. دراسة قوي التغيير: ويقصد بها القوي البيئية الخارجية والتي تتمثل في العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والبيئة الداخلية التي تؤثر علي بيئة العمل او الاجراءات او السلوك التنظيمي.
- ج. تحديد اهداف تطوير الاداء المؤسسي: وذلك لتحقيق اكبر انتاج ممكن بصرف النظر عن التكلفة واسعاد الموظفين في المؤسسة.
- د. تحديد مسؤولية ادارة التطوير: ان نجاح عملية تطوير الاداء المؤسسي يكون في العلاقة بين المسؤولين عن التطوير والقائمين علي ادارة المؤسسة.
- هـ. اختيار اسلوب التنفيذ: وذلك طبقا للاهداف المراد تحقيقها وظروف المؤسسة.

(١١) خصائص الاداء المؤسسي:

يمتلك الاداء المؤسسي العديد من الخصائص التي تميزه وتشكل اساسه ومنها (الذبياني، ٢٠٢٠):

- أ. الاعتماد علي الاداء الجماعي ومشاركة الخبراء والمختصين في اتخاذ القرارات، مما يضمن عدم التفرد في اتخاذ القرارات لافراد معينين في المؤسسة.
- ب. الحفاظ علي استمرار العمل وثباته من خلال التجارب السابقة والخبرات التراكمية،
- ج. تنمية وتاهيل العنصر البشري واستقطاب الكفاءات عبر سياسات متطورة معتمدة.

د. التعزيز من انتماء وولاء العاملين للمؤسسة وانظمتها. استثمار جهود الافراد العاملين بالمؤسسة لتطويرها وتحقيق الاهداف المنشودة.

ومن وجهة نظر الباحثة وتلخيصا لما سبق من خصائص الاداء المؤسسي فانها ترى ان هذه الخصائص تهتم بوجود التواصل الفعال داخل المؤسسة والعاملين بها مع الاهتمام المستمر بتنمية الموارد البشرية وتمكينهم واستقطاب الكفاءات المتميزة لتحقيق افضل اداء ممكن والالتزام الجماعي بالاداء المتميز والذي يكفل للمؤسسة القدرة علي تحقيق اهدافها بافضل صورة ممكنة.

(١٢) مستويات الاداء المؤسسي:

يحتوي الأداء المؤسسي على ثلاث مستويات رئيسية تشتمل علي اداء الافراد ضمن وحداتهم التنظيمية واداء تلك الوحدات ضمن السياسات العامة للمؤسسة ، واداء المؤسسة ضمن البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ويمكن تلخيص مستويات الاداء المؤسسي كالتالي(حسانين،٢٠١٨):

أولاً: علي مستوي المظمة:

يعكس هذا المستوى علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية ، والأداء هنا يعكس نتائج الأداء الفردي والوحدات التنظيمية مع مراعاة تأثير التغيرات البيئية على عمليات المؤسسة ككل.

ثانياً: مستوي الأداء الفردي:

يتمثل الاداء الفردي في الأنشطة التي يقوم بها الافراد لانجاز المهام الواجبات المطلوبة منهم والتي تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعملون بها.

الدراسة الميدانية:

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة على النحو التالي:

تم إجراء الاستبيان على عينة من الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية وهو المجتمع المستهدف، وأتمت الباحثة على العينة العشوائية وتم جمع (٤٥) استجابة من خلال رابط جوجل فورم.

وجاءت خصائص العينة المرتبطة بمتغيرات الدراسة كما يلي:

كانت أعلى نسبة لفئة النوع الذكور بنسبة (٦٢,٢%) مقابل (٣٧,٨%) للإناث، أعلى نسبة في المؤهل العلمي (مؤهل جامعي) النسبة الأعلى بنسبة (٥٣,٤%) مقابل (٣٣,٣%) لدراسات عليا بينما (متوسط) بنسبة (١٣,٣%)، وأعلى نسبة لفئة مدة الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٩٥,٦%) مقابل (٤,٤%) لفئة (من ١٥ سنة فأكثر)، وأخيراً أعلى نسبة لفئة الدرجة الوظيفية الحالية (الدرجة الأولى) بنسبة (٧٧,٨%) مقابل (٢٢,٢%) لمدير عام.

جدول (١) يبين خصائص العينة المرتبطة بمتغيرات الدراسة (ن=٤٥)

النسبة	العدد	المتغيرات	الخصائص الديموجرافية
٣٧,٨	١٧	انثى	النوع
٦٢,٢	٢٨	ذكر	
١٣,٣	٦	متوسط	المؤهل العلمي
٥٣,٤	٢٤	مؤهل جامعي	
٣٣,٣	١٥	دراسات عليا	
٤,٤	٢	من ١٥ : ١٠ سنة	مدة الخبرة

النسبة	العدد	المتغيرات	الخصائص الديموجرافية
٩٥,٦	٤٣	من ١٥ سنة فأكثر	
٧٧,٨	٣٥	الدرجة الأولى	الدرجة الوظيفية الحالية
٢٢,٢	١٠	مدير عام	

أداة جمع البيانات:

استمارة الاستبيان:

تضمنت استمارة الاستبيان عدداً من العبارات المقسمة على متغيري البحث (المستقل والتابع)؛ بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة الميدانية، وإثبات مدى صحة فروضها من عدمه من خلال مقياس ليكارت الخماسي مكون من ٥ بدائل وهي (موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماماً)، بجانب بطاقة تعارف موجهة إلى السادة المبحوثين. وللتأكد من صدق الاستبيان قبل تطبيقه تم عرضه على مجموعة من المحكمين، كما تم إدخال بعض التعديلات عليه بناءً على ما أبدوه من ملاحظات، وقد تم أيضاً استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الصدق والثبات.

إجراءات الصدق والثبات:

أولاً: إجراءات ثبات الاستبيان

قامت الباحثة بإجراء اختبار الثبات لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان وأنها تتسم بالثبات، ونظرًا للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، وأظهرت نتائج التحليل ثبات الاستبيان والتي يوضحها جدول رقم (٢).

ثانياً: إجراءات الصدق

تم إجراء اختبارات الصدق على الاستبيان، والتي تعبر عن مدى قدرة الاستبيان على قياس ما تسعى الدراسة لقياسه، وقد تم استخدام الاختبارين التاليين:
معامل الصدق الذاتي: ويحسب الصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي لمعامل ألفا.
صدق الاتساق الداخلي: وذلك من خلال العلاقة الارتباطية بمعامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبيان وإجمالي الاستبيان.

جدول (٢) معاملات الثبات والصدق لاستمارة الاستبيان

المتغيرات	الأبعاد	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي	صدق الاتساق الداخلي
البراعة التنظيمية (X)	الاستغلال	٠,٦٧٣	٠,٨٢٠	٠,٨٩٦
	الاستكشاف	٠,٨٦٣	٠,٩٢٩	٠,٩٣٧
	البراعة التنظيمية ككل	٠,٨٧٣	٠,٩٣٤	٠,٩٦٩
تحسين الأداء المؤسسي (Y)		٠,٩٠٣	٠,٩٣٢	٠,٩٦٦
	الاستبيان ككل	٠,٩٤١	٠,٩٧٠	--

تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (٠,٦٧٣ - ٠,٩٠٣) وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (٩٤١.٠) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على الاستبيان، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٥٠ إلى ٠,٦٠ يعتبر مقبولاً، ومعامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٨٠ يعتبر ذا مستوى مرتفع من الثقة والاعتمادية، وتراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي ما بين (٠,٨٢٠ - ٠,٩٣٤) وبلغ معامل الصدق الذاتي للاستبيان ككل (٩٧٠.٠) وهي معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث، كما كانت وتراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي ما بين (٠,٨٩٦ - ٠,٩٦٩)؛ وهي قيم ناتجة من العلاقة الارتباطية بين المحاور الفرعية وإجمالي المتغير وبين المتغيرين المستقل والتابع وبين إجمالي الاستبيان وهي معاملات ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١. تم إحصاء بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخراج المعاملات وإجراء الاختبارات الإحصائية التالية للتحقق من صحة الفروض:

مجلة بنها للعلوم الإنسانية , العدد (٣) الجزء (٢) السنة (٢٠٢٤)

٢. التكرارات والنسب المئوية.
٣. معامل ألفا كرونباخ Alpha Chronbach.
٤. معامل ارتباط بيرسون Person Correlation Coefficient لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين.
٥. المتوسط الحسابي (Means) والانحراف المعياري (Standard division).
٦. اختبار ت One sample T-test للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اجابات افراد العينة عن المتوسط التام لكل محور في الاستبيان.
٧. الإنحدار البسيط Simple Regression لدراسة التنبؤ بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
٨. الإنحدار المتعدد Multi Regression لدراسة التنبؤ بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

جدول (٣) الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

قيمة t-test		الإحصاء الوصفي			الأبعاد	المتغير
الدلالة المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي المنوي	الانحراف المعياري	المتوسط		
$0,001 >$	٣٦,٦٣٤	٧٦,٤	٠,٧٠	٣,٨٢	الاستغلال	البراعة التنظيمية (X)
$0,001 >$	٢٧,١٣٧	٧٢,٠	٠,٨٩	٣,٦٠	الاستكشاف	
$0,001 >$	٣٤,٠٦٤	٧٣,٢	٠,٧٣	٣,٧١	إجمالي البراعة التنظيمية	

تبين من الجدول السابق ما يلي:

الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى الاتفاق على وجود الأبعاد (الاستغلال، الاستكشاف) التي تشكل المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) في المؤسسة ويختلف مدى وجود كل بعد، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد عن (٣) ونتيجة اختبار t تؤكد ذلك وكانت قيمة الدلالة المعنوية أقل من ($\alpha = 0,000 <$)، كما أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة يشير أيضاً إلى الاتفاق لإجمالي المتغير المستقل (X) (البراعة التنظيمية).

جدول (٤) الإحصائيات الوصفية لمتغير الدراسة التابع (تحسين الأداء المؤسسي)

قيمة t-test		الإحصاء الوصفي			المتغير
الدلالة المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي المنوي	الانحراف المعياري	المتوسط	
$0,001 >$	٣٥,٢٥٥	٧٣,٢	٠,٧٠	٣,٦٦	إجمالي تحسين الأداء المؤسسي

تبين من الجدول السابق ما يلي:

الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى الاتفاق على وجود المتغير التابع (Y) (تحسين الأداء المؤسسي) في المؤسسة، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد عن (٣) ونتيجة اختبار t تؤكد ذلك وكانت قيمة الدلالة المعنوية أقل من ($\alpha = 0.05 <$)، مما يعني أن الآراء تميل إلى الموافقة بشأن وجود تحسين الأداء المؤسسي وتطبيقه.

تمهيد:

استهدفت الدراسة الميدانية اختبار صحة الفروض الرئيسية للدراسة والفروض الفرعية لها وتعتبر هذه الاختبارات هي الهدف الرئيسي للدراسة الذي تسعى الباحثة من خلاله معرفة معنوية وقوة واتجاه هذا التأثير إلى جانب معرفة نسبة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. اختبار صحة الفرض الرئيسي:

والذي ينص على:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف) على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

جدول (٥) الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي	٠,٨٣٣	٠,٨٧٣	٠,٧٦١	١٣٧,٢٦٢	١١,٧١٦	$٠,٠٠١ >$

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي ما يلي:

◀ وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($٠,٠١$) بين البراعة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($٠,٨٧٣$).

◀ تبين من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت ($٠,٧٦١$) أن هناك تنبؤاً بأثر إحصائي عند مستوى معنوية ($٠,٠١$) لمتغير البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي بنسبة ($٧٦,١\%$) والنسبة الباقية ($٢٣,٩\%$) ترجع لعوامل أخرى خارج النموذج.

◀ كما تبين من خلال قيمة (ف) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى معنوية أقل من ($٠,٠١$) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، وتم من خلال النموذج وقيم معامل الانحدار (B) والتي توضح وجود علاقة طردية بين البراعة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي وأن زيادة البراعة التنظيمية بقيمة (١) تزيد من تحسين الأداء المؤسسي بقيمة ($٠,٨٣٣$).

جدول (٦) اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة ف (F)	مستوى المعنوية
الثابت	٠,٨٥٢	٣,١٧٦	٠,٠٠٣				
الاستغلال	٠,١٦٧	١,٧٦٦	٠,٠٩	٠,٨٩٤	٠,٧٩٩	٨٣,٥٢٥	$٠,٠٠١ >$
الاستكشاف	٠,٦٠٤	٨,١٠٥	٠,٠٠٠				

يتضح من الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، مرونة الموارد) على تحسين الأداء المؤسسي أن قيمة معامل الارتباط (r) للنموذج بلغت ($٠,٨٩٤$) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($٠,٠١$) لذا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.

كما تبين من خلال الجدول السابق أن معامل التحديد (R^2) للانحدار المتعدد كانت ($٠,٧٩٩$) وهناك تنبؤ بتأثير لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، مرونة الموارد، مرونة التكيف مع المتغيرات

البيئية) على تحسين الأداء المؤسسي بنسبة (٧٩,٩%) وباختبار معنوية نموذج الإنحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٨٣,٥٢٥) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار. ويتضح من خلال قيم ت (t) أن بعد (الاستكشاف) البعد الأكبر تأثيراً حيث كانت قيمة (ت) (٨,١٠٥)، يلي ذلك بعد (الاستغلال) وكانت قيمة (ت) (١,٧٦٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الرئيسي العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف، ومرونة الموارد) على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف، ومرونة الموارد) على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق. الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

جدول (٧) الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي

المتغيرات	معامل الإنحدار (B)	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
أثر الاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي	٠,٦٩٤	٠,٦٩٦	٠,٤٨٥	٤٠,٤٦٩	٦,٣٦٢	٠,٠٠١ >

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي ما يلي:

- ◀ وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) بين الاستغلال وتحسين الأداء المؤسسي حيث بلغت قيم معامل الإرتباط (٠,٦٩٦).
- ◀ تبين من خلال قيمة معامل التحديد (R²) التي بلغت (٠,٤٨٥) أن هناك تنبؤ بأثر إحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠١) لمتغير الاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي بنسبة (٤٨,٥%) والنسبة الباقية (٥١,٥%) ترجع لعوامل أخرى خارج النموذج.
- ◀ كما تبين من خلال قيمة (ف) وهي قيمة دالة إحصائياً بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، وتم من خلال النموذج وقيم معامل الانحدار (B) والتي توضح وجود علاقة طردية بين الاستغلال وتحسين الأداء المؤسسي وأن زيادة الاستغلال بقيمة (١) تزيد من تحسين الأداء المؤسسي بقيمة (٠,٦٩٤).

تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق. وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

جدول (٨) الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي

المتغيرات	معامل الإندثار (B)	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
أثر الاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي	٠,٦٩٤	٠,٨٨٦	٠,٧٨٤	١٥٦,٢٣٩	١٢,٥٠	٠,٠٠١ >

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي ما يلي:

- ◀ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين الاستكشاف وتحسين الأداء المؤسسي حيث بلغت قيم معامل الارتباط (٠,٨٨٦).
- ◀ تبين من خلال قيمة معامل التحديد (R²) التي بلغت (٠,٧٨٤) أن هناك تنبؤ بأثر إحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠١) لمتغير الاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي بنسبة (٧٨,٤%) والنسبة الباقية (٢١,٦%) ترجع لعوامل أخرى خارج النموذج.
- ◀ كما تبين من خلال قيمة (ف) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، وتم من خلال النموذج وقيم معامل الانحدار (B) والتي توضح وجود علاقة طردية بين الاستكشاف وتحسين الأداء المؤسسي وأن زيادة البراعة التنظيمية بقيمة (١) تزيد من تحسين الأداء المؤسسي بقيمة (٠,٦٩٤).

تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

ملخص نتائج البحث:

- ١- أظهرت النتائج أن بعد (الاستغلال) أقوى أبعاد متغير (البراعة التنظيمية) من وجهة نظر العينة، يلي ذلك بعد (الاستكشاف) حيث كانت إجابات العينة تميل للموافقة بدرجة أكبر من (٣) مما يؤكد وجود البراعة التنظيمية بالمؤسسة.
- ٢- وافقت عينة الدراسة على المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) حيث كانت إجابات العينة تميل للموافقة بدرجة أكبر من (٣)، مما يشير أن عينة الدراسة تؤكد وجود تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسة.
- ٣- رفض الفرض الرئيسي العدمي وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف) على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
- ٤- تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستغلال على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
- ٥- تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستكشاف على تحسين الأداء المؤسسي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

م	التوصية	الجهة المنوطة بالتنفيذ	الفترة المتوقعة للإنجاز
١	الاهتمام بدراسة واقع البراعة التنظيمية من خلال الاستغلال والاستكشاف من وجهة نظر القيادات بالإدارة المركزية لمعرفة القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق تحسين الأداء المؤسسي.	قيادات الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية	سنة أشهر
٢	ضرورة توفير المناخ المناسب للعاملين المبدعين وتشجيعهم ومكافاتهم والأخذ بعين الاعتبار الأفكار الجديدة ومحاولة تنفيذها بالشكل الذي يساعدهم ويشجعهم على البحث عن الفرص الجديدة لتحسين الأداء المؤسسي والذي يؤثر بدوره على تحقيق أهداف الوزارة واستراتيجية مصر ٢٠٣٠م	قيادات الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية	بصفة مستمرة
٣	تحقيق التوازن بين عاملي الاستغلال والاستكشاف لتحسين مستوى البراعة التنظيمية وذلك من خلال تحقيق رضا المتعاملين من القطاعات والمصالح الأخرى مع الإدارة المركزية بتوفير خدمات مميزة وعالية الجودة.	قيادات الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية	بصفة مستمرة
٤	ضرورة تطوير البرامج التدريبية بصورة مناسبة تتناسب مع التغيرات المتلاحقة والمستمرة لمواكبة مع التطور المستمر.	قيادات الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية	سنة أشهر
٥	تطوير الخدمات التي تقدمها الإدارة المركزية لتوفير الوقت والجهد على المتعاملين معها لتحسين مستوى الجودة والذي بدوره يؤثر في تحسين الأداء المؤسسي.	قيادات الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية	بصفة مستمرة
٦	التركيز على الاهتمام بالتواصل وبناء علاقات جديدة مع الجهات الخارجية التي يمكن من خلالها فتح قنوات جديدة للحصول على خدمات حديثة أو تطوير الخدمات الحالية والتي تساهم في رفع كفاءة وتحسين الأداء بالإدارة المركزية.	قيادات الإدارة المركزية للموارد البشرية وجميع العاملين بها	بصفة مستمرة

المراجع:

(١) ابراهيم، محمد (٢٠٢٣). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٣ (٢)، ٦١-٩٣.

مجلة بنها للعلوم الإنسانية، العدد (٣) الجزء (٢) السنة (٢٠٢٤)

- (٢) ابن حجوة، حميد(٢٠١٧). إدارة المعرفة أساس لتحسن أداء المنظمات: دراسة نظرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، ١٠(١)، ١٢٤-١٣٧.
- (٣) ابو بكر، مصطفى محمود (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- (٤) بلاسكة، صالح (٢٠١٢). تطبيق الأداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دار الفرابي للنشر والتوزيع.
- (٥) جمعة، على اسحق محمد (٢٠١٦). أثر الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية ٢٠١٠-٢٠١٥، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، السودان.
- (٦) جمعة، محمد عبد الوهاب (٢٠٢١). اطار مقترح لتأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية وإنعكاسه على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على صناعة الرخام والجرانيت بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس.
- (٧) حاملة، حابس، و درواشة، نجوي(٢٠١٩). الاداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الاكاديميين، مجلة دراسات-العلوم التربوية:م٢، ٤٦٤، ص٢٦٩-٢٨١
- (٨) حسانين، عبدالرحيم محمد عبدالرحيم (٢٠١٨). المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(٨)، ١٣٠-١٨١.
- (٩) حسن، مروان ، وآخرون (٢٠٢١). دور عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء المدراء في معمل أدوية سامراء. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، ١٧ (٣٥)، ٤٩٧-٥١٤.
- (١٠) رشيد، صالح، وجابر، نجاح (٢٠١٤). دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، ١٦ (٤)، ١٢-٢٠.
- (١١) زرقون، محمد وعرابية، الحاج(٢٠١٥). اثر المعرفة علي الأداء في المؤسسة الاقتصادية،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،(١)، ١٢١-١٣٢.
- (١٢) زلط، محمد على محمود (٢٠٢٢). أثر التسويق الأخضر على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات دراسة ميدانية على العاملين في شركات الأدوية المصرية، مجلة التجارة والتمويل، (٣) ، ٥٣١-٥٩٠.
- (١٣) صوفان، مثال، والجنابي، عادل(٢٠٢١). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة المنظمة: بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء. مجلة العلوم الإنسانية، ١٨ (٥١)، ٦٥٧-٦٨٨.
- (١٤) عبد الرحيم،محمد (٢٠١٦)خطوات تصميم مدخل قياس الأداء ومشكلات التطبيق،(ط٧)،منشأة دار المعارف،القاهرة،مصر.
- (١٥) عبد الله، عبدالله إبراهيم، ومحمد، عابدين صالح (٢٠٢٢). دور تفويض السلطة في فعالية الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٣ (٦)، ١٦٤-١٨٧.
- (١٦) العزب، حسين محمد عقيل. (٢٠٢٠). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٣٥، ٢٤، ١٣٤-٨١

- ١٧) عيشوش، عواطف (٢٠٢١). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، ١١ (٢)، ١٤٥-١٦٤.
- ١٨) قاسمي منير ومصطفى، عبد اللطيف (٢٠١٩). اثر إدارة المعرفة علي تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق العلمية، ٧٨٢-٨٠٧، (٣) ١١.
- ١٩) المجالي، راتب (٢٠٢١). أثر التعلم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية. المجلة العالمية للبحوث العلمية المتعددة التخصصات، ٢(١)، ٣٩-٦٦.
- ٢٠) محجوب، أحمد، وحيد، محمد، والحلبوسي، عمر (٢٠٢١). علاقة البراعة المنظمة في جذب زبائن شركات التأمين: بحث استطلاعي في شركة التأمين الوطنية - فرع الأنبار. مجلة العلوم المالية والمحاسبية، ٣ (٥)، ٥١-٦٩.
- ٢١) المحمادي، أمجد (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (١٤)، ١-٢١.
- ٢٢) المدهون، محمود عطا عمر (٢٠١٤). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم العالي فيللمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين_ غزة.
- ٢٣) المطيري، أحمد مجبل سمري (٢٠٢٢). دور الأداء المؤسسي في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣)، ٣١٨-٣٤٧.
- ٢٤) المنيزل، عبدالرحمن فلاح، و العون، سالم سفاح حنيان (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- ٢٥) همشري، عمر احمد (٢٠١٨). ادارة المعرفة في الطريق الي التميز والريادة، (ط٣)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ٢٦) يوسف لازم كماش (٢٠١٨). سيكولوجية التعليم والتعلم، عمان: دار الخليج للصحافة والنشر.
- ٢٧) Abuzaid, A. (2016). Testing the impact of strategic leadership on organizational ambidexterity: A field study on the Jordanian chemical manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 328-339.
- ٢٨) Al-Rifai, H. (2018). Assessing the need to rely on Administrative Oversight to Improve Performance in the Directorates of Education in Jordan from the point of view the
- ٢٩) Clauss, T., etal. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
- ٣٠) Duncan, B (1976). Differential Social Perception and Attribution of Intergroup Violence: Testing the lower limits of stereotyping of Blacks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(4), 590.

- ٣١) Franco, M. & Cerimele, A. (2018). Ambidexterity: A possible balance to manage complexity. *Knowledge and performance Management*, 2(1), 1-17.
- ٣٢) Huang: Entrance to study organizational proficiency between theory and practice ,2010,p. 82-86
- ٣٣) Kassotaki, O. (2022). Review of Organizational ambidexterity research. *SAGE Open*, 12 (1), 15-23.
- ٣٤) Klinger, N. (2017). Organizational ambidexterity and absorptive capacity. *Otago Management Graduate Review*, (14), 21-30.
- ٣٥) Li, D. & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environment dynamism, and competitive advantage: Evidence from China, *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- ٣٦) Modell, S. (2019). Constructing institutional performance: a multi-level framing perspective on performance measurement and management .*Accounting and business Research*,49(4),428-453.
- ٣٧) Moneta, G., etal. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, (15), 5-32.
- ٣٨) O'Reilly C. & Tushman M. (2013). *Organizational ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit*, 53 (4).
- ٣٩) Pertusa, M., etal. (2020). The micro foundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *Business Research Quarterly*, 24(4), 355-371.
- ٤٠) Preda, G. (2014). Organizational ambidexterity and competitive advantage: Toward a reseach model. *Management and Marketing Journal*, 4, 67-74.
- ٤١) Sandstrom, U. & Van den Besselaar, P. (2018). Funding, evaluation, and the performance of national research systems. *Journal of Informatics*, 12(1), 365-384.
- ٤٢) Soares, J., etal., (2018). Organizational ambidexterity: A study in Brazilian higher education institutions, *Journal of Technology Management & Innovation*, 13 (3), 36-46.
- ٤٣) Tempelaar, M. (2010). *Organizational for ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes (Unpublished Doctoral Dissertation)*. University Rotterdam.
- ٤٤) Tinoco, J. (2014). Double dealing: The influence of diverse business processes on Organizational ambidexterity. *Academy of Strategic Management Journal*, 13 (2), 87-108.