

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية

د. حمادة فوزي ثابت أبوزيد

أستاذ مساعد ورئيس قسم إدارة الأعمال
بكلية تجارة جامعة بنها

الملخص :

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق ، التدريب ، نظم الأجور ، تقييم الأداء ، ونظم مشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري ، مع تحديد مدى توسط مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة ، والتنوع التنظيمي) ، حيث طبقت الدراسة على عينة من الفنادق التي تعمل في مصر بمحافظتي القاهرة والجيزة وشملت (٦٣) فندقاً وتمثلت مفردات الدراسة في مديري إدارة الموارد البشرية في الفنادق ذات (٤،٥) نجوم ، ورئيس مجلس الإدارة في حالة الفنادق ذات (٣) نجوم ، وباستخدام عدداً من الأساليب الاحصائية تم قياس ملاءمة وجودة المتغيرات بالنموذج المقترح حيث أوضحت النتائج جودة توافق كلية تخطت الـ ٨٠% ، ومن خلال قياس (SEM) تم تحديد قيم المسارات بالنموذج ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بقيمة بلغت ٧٢% ، وكذلك بتأثير غير مباشر على البراعة التنظيمية وعن طريق توسط الثقافة التنظيمية بقيمة بلغت ٢٢% ، كما أظهرت النتائج توسط جزئي للثقافة التنظيمية للعلاقة ، كما أكدت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري بقيمة بلغت ٦٣% ، وفي ضوء تلك النتائج تم صياغة عدداً من التوصيات التي تشير جميعها إلى أهمية بناء نظم أداء عالية اعتماداً على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصناعة الفنادق.

الكلمات الافتتاحية

ممارسات إدارة الموارد البشرية ، الاستراتيجية ، البراعة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية ، الأداء الابتكاري ، التعلم الاستكشافي ، التعلم الاستغلالي
المقدمة :

يعتمد الأداء الابتكاري على قدرة العاملين على طرح المبادرات والقيام بالعمليات الابتكارية في تنفيذ الوظائف والأعمال ، وهنا قسم Benner and (Tushman,2003) الابتكار إلى نوعين هما : الابتكار الاستكشافي ، والابتكار الاستغلالي، حيث يشير مفهوم الابتكار الاستكشافي إلى تطوير وتقديم معرفة جديدة لخدمة أسواق جديدة أو استخدام قنوات توزيع جديدة وذلك بهدف مقابلة احتياجات الأسواق الجديدة . أما الابتكار الاستغلالي يقوم على معرفة الأعمال الحالية بالهيكل التنظيمي مع التركيز على تحقيق كفاءة أكبر وتحسين قدرات الابتكار ، وتحسين الخدمات أو العمليات الحالية بغرض اشباع او تلبية احتياجات السوق الحالية . ومفهوم الابتكار يشير إلى عمليات إدارة المعرفة المعقدة وعمليات التعلم لتحديد والاستفادة من الأفكار المطروحة ، والأدوات والفرص المتاحة للمساعدة في خلق أو تعزيز عمليات تقديم سلع أو خدمات جديدة (Subramaniam and younatt,2005) . لذلك فإن مصطلح التعلم الاستغلالي أو الابتكار الاستغلالي والتعلم الاستكشافي أو الابتكار الاستكشافي يتم التعبير عنهم بدون تمييز بينهم وفقاً للأدبيات المتعلقة بالابتكار . وبالنظر إلى صناعة الفنادق نجد أنها تواجه ضغوطاً تنافسية شتى نتيجة العولمة وعمليات التخصيص حسب حاجات العملاء الفريدة ، وكذلك دخول منافسين جدد إليها ومنهم ما يعرف بالسياحة العلاجية ، وذلك يظهر حاجتها إلى خبرات متميزة (Tang,2014;Chathoth et al.,2013) . كذلك تظهر أهمية تقديم خدمات عالية الجودة لعملائها بما يضمن لها البقاء في هذه الصناعة (Wang et al.,2013) . كما تظهر أهمية الاستجابة لاستفسارات العملاء ، وتقديم خدمات جديدة (الابتكار الاستكشافي) ، وتحسين الجودة والأسعار المحددة للخدمات الحالية (الابتكار الاستغلالي) (Martinez Ros and Orfila Sintes,2009) .

وتطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية عادة ما يحتاج إلى المقايضة Trade-Offs حيث إنه من الصعب تحقيق الهدفين في نفس الوقت (Olsen and Sallis,2006) ، وذلك لأن عمليات تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمة يتطلب تنفيذ وجهات نظر مختلفة ومتميزة في طرق صنع القرار وعمليات التشغيل والموارد (Olsen and Sallis,2006) . ووفقاً لذلك المعنى تأتي البراعة التنظيمية لتوصف قدرة المنظمات على استغلال جدراتها الحالية (التعلم الاستغلالي) بينما في نفس الوقت تستكشف فرص جديدة تحتاج لقدرات جديدة (التعلم الاستكشافي) (Gibson and Birkinshaw,2004;Sirsek et al.,2009; Johnson et al., 2016;Zhang et al., 2016) وهذا المفهوم ركز عليه عدداً كبيراً من الباحثين والكثير منهم ربط الابتكار بتقديم منتجات جديدة (Mei et al.,2014;Mihalache , 2016; Martinez-Perez et al.,2016) وهنا تظهر أهمية البحث في دور الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد لدعم مقومات البراعة التنظيمية لتحسين الأداء الابتكاري داخل المنظمة .

الدراسات السابقة

- دراسة (Sanjay dhir,2018)

هدفت الدراسة لفهم محتوى البراعة في سياق الأسواق الناشئة وعلاقتها بمستوى أداء الشركة ، وكذلك الدور الوسيط المعدل لقدرات التعلم والبيئة الديناميكية حيث طبقت على الشركات العاملة في التجارة الالكترونية الهندية ، وأشارت النتائج إلى أن قدرات التعلم لدى الشركة تؤثر على كلا البعدين وهنا يجب على الشركة التركيز على كل من المعرفة الداخلية والخارجية حتى تستفيد من مجهودات البراعة.

- دراسة (Kia Katter,2018)

سعت هذه الدراسة إلى اختبار دور الإدارة العليا في دعم وتحقيق البراعة داخل فرق العمل وفهم طبيعة الدور الديناميكي المتعلق بتطوير البارعين داخل فرق العمل ، حيث طبقت أسلوب دراسة الحالة لأحد الشركات التي تعمل في مجال الخدمات المالية في السوق النهائي وعن طريق ثلاثة مقابلات تمت مع اعضاء الإدارة العليا ، وتسع

مقابلات مع أعضاء فريق العمل ، حيث أشارت النتائج إلى أن فرق العمل المختلفة تتطلب أنشطة مختلفة وهي التي تدعم البراعة بالطرق الملائمة ، كما اوضحت النتائج توسط واحداً أو اكثر بين المستويات الهيكلية مثال المشرف أو قائد الفريق لما له من دور مركزي في دعم وتشجيع أعضاء فرق العمل تجاه سلوكيات البراعة ، هنا لا تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في التقييم اليومي لأعمال فرق العمل ولكن كان لها دور ارشادي وتوجيهي لأنشطة البراعة عن طريق أدوات إدارة المعرفة و مقومات الثقافة التنظيمية .

دراسة (Hashim Fawzi et al., 2018)

هدفت الدراسة إلى تقديم وجهة نظر عميقة لواحدة من الأشكال أو الانماط التنظيمية الناشئة ومنها البراعة الاستراتيجية ولاكتشاف العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في ظل الظروف التنافسية المستجدة ، كما افترضت وجود تأثير وسيط للسياريو الاستراتيجي للعلاقة بين البراعة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي ، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء هيكلية من خلال قياسات سابقة لمتغيرات الدراسة ، وقدمت الدراسة تفسيراً للبراعة الاستراتيجية من خلال تحقيق التوافق التنظيمي أو من خلال والقدرة على التنفيذ التنظيمي و أظهرت دور السيناريو الاستراتيجي في التأثير على العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي .

دراسة (Albert J.Vario,2017)

هدفت الدراسة لقياس دور البراعة التنظيمية واستراتيجية المشاركة في استكشاف الفرص الجديدة والقدرة على استغلالها لتحقيق التغيير الايجابي والاستقرار ، وذلك من خلال الاجابة على سؤال رئيس وهو ما هو الرصيد النسبي لممارسات الاستكشاف والاستغلال كما يراها صانعو القرار ؟ ، حيث طبقت على احدى الشركات التي تقدم خدمات صحية كمنظمة غير ربحية بمقاطعة رود أيلاند بـ New England ، وقام الباحث بعمل ٦ مقابلات شبة هيكلية (منظمة) مع صانعي القرار مع الاعتماد على الملاحظة ومراجعة وثائق متنوعة للشركة التي ترتبط بممارسات البراعة في المنظمة ، وأظهرت النتائج قدرة المنظمة على تحقيق التوازن النسبي بين الاستكشاف

والاستغلال ، وتغلغل ثقافة الابتكار في المنظمة حيث أصبح من الواضح أن الأنشطة المبتكرة للمنظمة كانت متجذرة في مهمة المنظمة .

دراسة (Sumita Ketkar and Roma Puri, 2017)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر البراعة التنظيمية والمتمثلة في قدرتها على استخدام أنشطة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد على الأداء المالي ، وذلك من خلال دراسة نظرية للأدبيات السابقة في ذلك الخصوص ، حيث أظهرت النتائج أن الارتباط بين البراعة والنتائج ليست خطية وبالتالي هناك حاجة لدراسها من أجل تحقيق وتقديم رؤية أعمق ، وبناء نظرية واضحة للبراعة من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية ، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة اقترحت نموذجاً لشرح ممارسات الموارد البشرية البارعة التي تؤثر على الأداء على المستوى الفردي ، وذلك من خلال توسط دور التوجيه البارع لمديري الإدارة الوسطى .

دراسة (Olga Gianzina Kassotaki, 2017)

حاولت الدراسة معالجة الثغرات في أبحاث القيادة البارعة عن طريق الربط بين انماط القيادة على المستوى الجزئي مع هيكل الشركة والبيئة على المستوى الكلي عن طريق تفسير كيفية اختراق البراعة للمستويات التنظيمية أفقياً ورأسياً ، وما هي التوترات التي تنشأ من اختراق البراعة ؟ وكيف يتم إدارتها؟ ، و أي نوع وحجم الإعداد التنظيمي المرتبط بنجاح اختراق البراعة ؟ ، و اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات التي تم جمعها من منظمة حكومية ذات وحدات أعمال متعددة ومنتشرة في جميع انحاء أوروبا ، وثلاث شركات تعمل في مجال الطيران والدفاع الجوي في اوربا والولايات المتحدة ، وتم جمع البيانات من خلال ٤٤ مقابلة سرية شخصية ومن خلال البريد الإلكتروني ، إلى جانب الإطلاع على معلومات ارشيفية منشورة واستغرق ذلك عامان ، وكشفت التحليلات متعددة المستويات للبيانات التي تم جمعها أن الخصائص المماثلة للانخفاض الأفقي مقابل المرتفع فيما يتعلق باختراق البراعة ، حيث يرجع ذلك إلى الهيكل التنظيمي غير المرن ، و أسلوب القيادة الاستغلالية القائمة على المعاملات بما يظهر أنهم قادة بارعين ، أما اختراق البراعة عبر المستويات

المتعددة يتم من خلال عمليات مماثلة بغض النظر عن نوع وحجم المنظمة ، كما أظهرت الدراسة الدور الرئيسي للإدارة الوسطى كحلقة متماسكة داخل هيكل الشركة التنظيمي والتي تمكن من اختراق البراعة عبر مستويات الإدارة .

- **دراسة (Margaret Heffernan et al.,2016)**

هدفت الدراسة لاختبار العمليات الأساسية (الوسيط والمعدلة) بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ومع نطاق واسع لقياسات الأداء التنظيمي بما يتضمن أداء العاملين وأداء الموارد البشرية ، وأعدمت الدراسة على عينة بلغت (١٦٩) من مديري إدارة الموارد البشرية يعملون بالشركات الأيرلندية ، وأظهرت النتائج دور المناخ الابتكاري كعامل رئيسي معدّل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء ، كما أن تأثير الأداء العالي للممارسات على الأداء التنظيمي لم يعطي سوى دليل ضعيف اعتماداً على التوجه الاستراتيجي

- **دراسة (Angela Marbez et al., 2016)**

هدفت الدراسة إلى تحليل المحتوى الذي يحفز عمليات الابتكار أو الإبداع من خلال رأس المال الاجتماعي في الشركات العاملة بقطاع السياحة بالمدن التراثية في إسبانيا ، و أظهرت النتائج قدرة رأس المال الاجتماعي على المساهمة في زيادة الأداء الإبداعي من خلال استراتيجية براعة المعرفة ، وبالتالي أوضحت الدراسة أهمية الاهتمام بتحسين العلاقات الداخلية بما يعمل على تمكين استراتيجيات براعة المعرفة وتحسين الأداء الإبداعي . وبالتالي اظهرت الدراسة أهمية مستوى التكامل المطلوب بين أبعاد رأس المال الاجتماعي ، واستكشاف واستغلال المعرفة لتحقيق الإبداع في القطاع السياحي .

- **دراسة (Ta-Wei Tang et al., 2015)**

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير رأس المال الاجتماعي على قدرات الابتكار في عمليات تقديم الخدمة من خلال تبادل المعرفة و مدى توسط رأس المال الاجتماعي للعلاقة ومساهمته ف في تحقيق الابتكار في مجال الفنادق الدولية حيث اعتمدت الدراسة على دراسة حالة أحد الفنادق في الصين ، و أشارت النتائج إلى أن

الروابط الشبكية والثقة والرؤية المشتركة تمثل عناصر مشاركة الفرد داخل الفندق وهو الآلية لتمويل امكانيات الابتكار للقدرة على ابتكار الخدمة الفعلية التي يتوقعها العملاء في مجال الفنادق .

- دراسة (Hannes Z. and Kathrin Rosing, 2015)

هدفت الدراسة إلى اختبار دور نظرية البراعة التنظيمية في قيادة عملية الابتكار كما وضعها Rosing et al., 2011 والتي اقترحت أن التفاعل بين سلوكيات القيادة البراعة (الانفتاحية والانغلاقية) يتنبأ بإبداع الفريق بحيث يكون الابتكار الجماعي أعلى عندما تكون تلك السلوكيات مرتفعة والعكس ، واعتمدت الدراسة على عينة (٣٣) قائد فريق (٩٠) مفردة من العاملين في شركات التصميمات المعمارية ، وجاءت النتائج تؤكد على صحة فرضية النظرية المقترحة حتى مع ادخال سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على نجاح الفريق.

- دراسة (Mladenua P. et al., 2015)

هدفت الدراسة إلى تفسير العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري باستخدام البعد المركب للبراعة والذي يرتبط بمزيج من المستويات العالية لسلوكيات الاستكشاف والاستغلال ، واعتمدت الدراسة على بيانات تنظيمية منذ عام (٢٠٠٦-٢٠١٥) لشركات دولية تعمل في (١٢) دولة ، وأشارت النتائج إلى أن الاستكشاف والاستغلال يرتبطان ايجابياً بأداء الشركة الابتكاري وذلك يدعم فرضية البحث بوجود التكامل بينهما كما أن هذا التأثير لا يزال مرتبطاً بالأداء الابتكاري الذي يعتبر من مكونات البراعة التنظيمية .

- دراسة (Catherine L. Wang and Mohammed Rafiq, 2014)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ثقافة البراعة التنظيمية ، والبراعة السياقية على ابداع المنتج الجديد من خلال دراسة مقارنة بين الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة في كل من بريطانيا والصين ، حيث شملت العينة ١٥٠ شركة بريطانية ، ٢٤٢ شركة صينية ، حيث اوضحت النتائج إلى أن العلاقات الحالية والمتمثلة في ثقافة البراعة التنظيمية من خلال تحقيق الرؤية المشتركة والتنوع التنظيم تؤثر

على مخرجات المنظمات من المنتجات الجديدة من حيث درجة الابتكار التي اعتمدت بشكل كبير على مستوى ودرجة التكامل بين المتغيرات كما اظهرت النتائج توسط البراعة السياقية للعلاقة

- دراسة (Florian Hotz,2010)

هدفت الدراسة إلى قياس درجة الارتباط بين البراعة التنظيمية وبيئة الأعمال ، وكذلك درجة تأثير البراعة على الأداء من خلال توسط البيئة الخارجية على العلاقة ، حيث تم تجميع البيانات من ٧٩ شركة اوروبية تعمل في مجال التأمين ،وأوضحت النتائج أن الشركات الأكثر براعة تكون أكثر قدرة على تحقيق الملاءمة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة ، واستراتيجية الاعمال تكون أكثر ملاءمة على استخدام مواردها من المنافسين وكذلك أكثر ديناميكية فيما يتعلق بالقدرات والموارد .

- دراسة (N. Venkatraman et al.,2007)

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير البراعة الاستراتيجية على أداء الشركة ممثلاً في نمو المبيعات ، عن طريق دمج مفاهيم البراعة والتميز مثل قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين عمليات الاكتشاف والاستغلال ، وتم تجميع البيانات من ١٠٠٥ شركة تعمل في مجال البرمجيات حول العالم وذلك بالاعتماد على شركات عالمية متخصصة في تصنيف الشركات العالمية من حيث الإيرادات ، وتوصلت الدراسة من خلال تفعيل السلسلة الزمنية للمبيعات والمنتجات المختلفة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تحقيق البراعة الاستراتيجية ونمو المبيعات بشكل كبير كأثر رئيس بالإضافة إلى وجود مجموعة من تأثيرات العوامل الطارئة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

- دراسة (Qing Cao et al.,2007)

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم البراعة التنظيمية وتفسير بُعد التوازن والبُعد المشترك للبراعة التنظيمية حيث يتوافق بُعد التوازن مع توجه الشركة للحفاظ على التوازن النسبي والوثيق بين الانشطة الاستكشافية والاستغلالية في حين يتوافق البعد المشترك مع حجم الشركة ، وبلغت عينة البحث (٢٠٠) شركة من الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والبرمجيات وتوصلت الدراسة إلى أن البعد المتعلق

بالتوازن يُعد أكثر فائدة للشركات محدودة الموارد في حين أن البُعد المشترك كان أكثر فائدة للشركات التي لديها امكانية أكبر للوصول إلى الموارد

الإطار النظري

- البراعة التنظيمية

أظهرت الأدبيات الإدارية فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي أهمية التعلم الاستكشافي في عمليات التحول التنظيمي معتمدة في ذلك على المدخل المعياري وذلك عكس التعلم الاستغلالي ، وكما أشارت الدراسات السابقة إلى أن المنظمات التي لا تستخدم إلا التعلم الاستكشافي فشلت في معرفة جوانب الربحية التي تمتلكها، في حين أن المنظمة التي تركز فقط على التعلم الاستغلالي ينتهي بها الحال إلى التقدّم . و لذلك أدت المعضلة التي أثارها (March ,1991) حول تلك التناقضات التي تنطوي عليها عمليات التعلم الاستكشافي والاستغلالي والتي أدت لظهور مفهوم البراعة التنظيمية من أجل تحديد المنظمات القادرة على تطوير عمليات التعلم الاستكشافي والاستغلالي في نفس الوقت (Lubatkin et al.2006;Heavy and Sinsek,2017) . لذلك فإن الحفاظ على التوازن بين نوعي التعلم أصبح العامل الرئيسي لبقاء الأعمال على المدى الطويل . وهنا تم اقتراح ثلاثة بدائل لتحقيق التوازن بين الأنواع الاستكشافية والاستغلالية للتعلم وهي :

١- البراعة الهيكلية المنفصلة أو الجزئية **Structurally Separated or Partitional Ambidexterity**

وذلك كما حددها عدداً من الدراسات ومنها (Gibson and Birkinshaw,2004;Simsek et al.,2009;Benner and Tushman,2003;Simsek, 2009;Raish and Birkinshaw,2008) ومن هذه الرؤية للبراعة التنظيمية و التي يمكن أن تتحقق عن طريق توظيف عمليات الاستكشاف والاستغلال في وحدات تنظيمية منفصلة .

٢- البراعة المتسلسلة (الدائرية) **Cyclical or Sequential Ambidexterity**

ذلك كما حددها (Simsek et al.,2009) والذي أشار إلى أنه يمكن أن يكون

الاستكشاف والاستغلال في نفس وحدة الأعمال ولكن من خلال عملية دائرية و تشمل :
الاستكشاف عن طريق هيكي تنظيمي ثابت مناسب ، ثم بعد ذلك الاستغلال عن طريق
التغيير في الهيكل التنظيمي المتتالي .

٣- البراعة المتناسقة أو السياقية *Contextual or Harmonic Ambidexterity*

عرف (Gibson and Birkinshaw,2004) البراعة على إنها " تعبر عن التماسك والفعالية في إدارة احتياجات الأعمال اليومية ، في نفس الوقت يتم التكيف مع المتغيرات البيئية بشكل كافي والتي ستستمر في المستقبل " وتختلف البراعة السياقية عن الأنواع السابقة وذلك في تركيزها على الأفراد أكثر من الوحدات عندما يتعلق الامر بتحقيق الملاءمة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال . وتظهر البراعة السياقية عندما تقوم المنظمة بتصميم آليات اجتماعية وسلوكية والتي تسمح للعاملين بإتباع كلاً من نوعي التعلم . وتؤكد وجهة النظر تلك على اهمية بناء محتوى تنظيمي معين للأنظمة ، العمليات ، والمعتقدات التي تحتوي على السلوكيات الفردية المطلوبة بالمنظمة ، وهذا السياق يجب أن يشجع جميع أعضاء المنظمة أن يقرروا بأنفسهم كيف يمارسون عمليات أو أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Griffin et al.,2007) وهنا يجب ملاحظة أن السياق التنظيمي يعكس مزيجاً من السياق الهيكلية والثقافية ، بينما يشير العرض السابق إلى أن الأنظمة والعمليات أكثر تحديداً مثال سياسات إدارة الموارد البشرية ، في حين أن الأخير يركز على المعتقدات المحددة في الأنظمة والقيم المتعلقة بالأفراد المنتسبين إلى المنظمة والتي يمكن أن تؤثر على حكمهم فيما يتعلق بكيفية توظيف جهودهم بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال وكيف يتم التكامل بينهم فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية المعتادة ؟! لذلك تتطلب البراعة السياقية مشاركة العاملين في المنظمة من ناحية و إدارتها بشكل مناسب (Simsek et al.,2004) ومن ناحية اخرى ، القيم والعادات الكافية التي تنعكس في الثقافة التنظيمية للبراعة AOC والتي تساعد العاملين على توجيه جهوداتهم تجاه الاستكشاف والاستغلال وغرسها في العمليات اليومية بشكل عام

ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية

قامت العديد من الدراسات بإختبار الأنشطة التي تقوم بها الشركات في إدارة الموارد البشرية بها لتحقيق التوازن بين عمليات التعلم الاستكشافي والاستغلالي (Kang and Snell,2009;Patel et al.,2013;Garaus et al.,2016) . واقترح بعض الدراسات أن سياسات الموارد البشرية تختلف وفقاً لنوعية التعلم المطلوب داخل المنظمة سواء كان استكشافي أو استغلالي (Kang and Snell,2009;Huang and Kim,2013) . كما تناقشت بعض الدراسات حول أهمية القيام بممارسات الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت (Parker et al.,2006) . وبالنظر إلى مجال الموارد البشرية نجد أن تطبيق بعض الممارسات الإدارية لها لا يقدم في حد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة ، ولكن هناك العديد من الممارسات الرأسية والأفقية للموارد البشرية سوف تكون مدخلاً لبناء مناسب يمكن أن يعزز من تطوير البراعة التنظيمية ، وبالرغم من عدم وجود توافق حول ما يجب أن تكون عليه تلك الممارسات (Patel et al.,2013;Heffernan and Dundon,2016) ، ولكن اجمعت الدراسات فيما يتعلق بهذه الممارسات والأنظمة داخل إدارة الموارد البشرية والتي يجب أن تحتوي على ثلاثة ابعاد كما أشار (Aryee et al.,2012) وهي :

- ١- الممارسات الموجهة نحو تحسين المهارات وتتضمن الاختيار الدقيق والتدريب .
 - ٢- الممارسات التي تعزز التحفيز (الدافع) مثل نظام الأجور المناسبة وتقييم الاداء .
 - ٣- الممارسات التي تهدف لزيادة الفرص مثال المشاركة .
- وتتكامل هذه الأبعاد بشكل تعاوني لتضمن أن العاملين ليس لديهم المعرفة والمهارات والقدرات المناسبة والكافية فقط بل كذلك التحفيز الضروري و إتاحة الفرصة اللازمة للانخراط بشكل استراتيجي في السلوكيات المناسبة التي يمكن أن تعزز وتقود عمليات بناء الميزة التنافسية المستدامة (Gardner et al.,2011) . لذلك يمكن للبراعة السياقية أن تتحقق من خلال المرونة في توظيف وقت واهتمام الموارد البشرية بكل

من عمليات الاستكشاف والاستغلال (Gibson and Birkinshaw, 2004) وذلك باستخدام الأنظمة عالية الأداء HPWS .

إن التركيز على استغلال أو الاستفادة من الأنظمة عالية الأداء في الشركات في قطاع الخدمات وبشكل خاص صناعة الفنادق ، فإن مثل هذه الأنظمة يجب أن تمكن العاملين من اكتساب المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق التفاعل الفعال مع العملاء ، بمعنى أن تكون قادرة على تلبية احتياجات العملاء . وهنا يحتاج العاملون ليس فقط لفهم خصائص منتجاتهم أو خدماتهم ولكن لامتلاك المعرفة الشاملة لاحتياجات عملائهم ، بالإضافة للمهارات والمعرفة الضرورية للتكيف مع سمات المنتجات المقدمة بما يمكنهم من اشباع توقعات ورغبات عملائهم (Liao et al., 2004) . وبعبارة أخرى يجب عليهم أن يطوروا قدرة موظفيهم على تشخيص المشكلات والتفكير بشكل خلاق ، وكذلك ايجاد حلول جديدة لاحتياجات العملاء الفريدة والتي تحتاج لتعزيز قدراتهم على التعلم الاستكشافي والاستغالي .

وهنا يهدف البحث الحالي إلى اختبار مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء وتطوير البراعة التنظيمية وبشكل خاص السياقية كوسيلة لبناء محتوى تنظيمي داعم لعمليات الاستكشاف والاستغلال (Flickinger et al., 2013) لذلك يمكننا أن نفترض :

H₁: يرتبط استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابياً بالبراعة التنظيمية

- دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية :

تشمل ثقافة المنظمة على مزيج ديناميكي من القيم والأفكار والعادات والتقاليد التي يتم مشاركتها بين أعضاء المنظمة وتنظم اعمالهم وتحدد السلوك المتوقع لكل فرد داخلها . وقدمت العديد من الدراسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والمتعلقة بدورها في دعم وتشجيع العاملين على الإبداع وهنا حدد (Gibson and Birkinshaw, 2004) أربعة أبعاد ترتبط بالمحتوى التنظيمي وتُعد ضرورية لتحقيق البراعة وتمثلت في : النظام أو المنهج المتبع Discipline ، المجال Stretch ، الدعم Support ،

والثقة Trust . كما أقتراح (Khanzanchi et al., 2007) أن التوافق والانخراط كوظائف للثقافة يعزز كل من المرونة والرقابة داخل الواحدات كبديل تخيلي للبراعة السياقية . كما أكدت دراسات أخرى على أن الانخراط والتوافق كسمات للبراعة السياقية تساعد على دعم الثقافة للمرونة والرقابة (Chatman et al.,2013). وللبحث من أجل توصيف محدد للثقافة التنظيمية يشجع على القيام بعمليات وأنشطة البراعة التنظيمية فقد اعتمد الباحث هنا على الرؤية التي اتبعها الباحثين (Rink and Ellemers ,2007;Wang and Rafiq,2012,2014) والذي اعتمد على مجموعتين من القيم والمعايير التنظيمية كمحددات للتشجيع على البراعة التنظيمية وهما: التنوع التنظيمي Organizational Diversity ، والرؤية المشتركة Shared Vision وذلك من أجل دعم عمليات الرقابة والمرونة .

وهنا عرف (Wang and Rafiq,2014,p.62) التنوع التنظيمي (OD) على أنه " مجموعة من القيم والمعايير التنظيمية التي تشجع على الاختلافات في التفكير والقيام بالأعمال ، والاعتراف بوجهات النظر الفردية والمهارات والمعرفة ويتم مكافأتها " ويتضمن هذا التعريف القيم التي تحفز الأفراد على التفكير الخلاق ، والاستقلالية ، وامتلاك القدرة على الابتكار وتقديم رؤى ووجهات نظر متعددة . وبذلك يساعد التنوع التنظيمي على الابتعاد عن الحلول المعروفة مسبقاً للمشكلات التي تواجه العاملين . وهذه هي الطريقة التي تشجع على التعلم الاستكشافي والاستغلالي ، ويساعد على تنفيذ الأفكار الجديدة التي تحسن الأنظمة والعمليات التنظيمية. كما عرفت القيم المشتركة (SV) على إنها "مجموعة من القيم التنظيمية والمعايير التي تعزز المشاركة الفعالة لأعضاء المنظمة في عمليات التطوير ، الاتصالات ، النشر ، وتنفيذ الأهداف التنظيمية " وهذا المفهوم يرتبط بنظرية التعلم التنظيمي التي تعزز من عملية التطوير من أسفل لأعلى فيما يتعلق بمشاركة القيم داخل وحدات الأعمال وذلك عكس المدخل التقليدي من أعلى لأسفل بما يضمن تطوير مناسب لأنشطة البراعة التنظيمية . وتحقيق التماسك بين القيم التنظيمية والفردية يُولد تأثيراً مركباً على علاقات الثقة بين الأعضاء والمنظمة ، كما يساهم في تقليل الصراعات ويسهل تحقيق التوافق بين الاهتمامات .

كما يجب معرفة أن كل من التنوع التنظيمي والقيم المشتركة يعزز كلاً منهما الآخر . فالشركة ذات القيم المشتركة سوف تكون أكثر تواصلًا فيما يتعلق بالمعارف المتنوعة وبأهداف المنظمة وبشكل خاص فيما يتعلق بعمليات الاستكشاف حيث تسمح القيم المشتركة بالمنظمة باختيار الأفكار الجديدة و الأكثر فائدة ومقارنتها بأهداف المنظمة . وفي حالة افتقار المنظمة للتنوع التنظيمي فإنها تعاني من ندرة عمليات الاستكشاف والاقتصار على الحلول المعروفة والجاهزة لديها كما إنه بدون قيم مشتركة ترشدنا لاستكشاف المعارف الجديدة فإنه يتم السيطرة على وحدة الأعمال وعلى الرغم من امتلاكها لأفراد متحمسين وملتزمين للغاية و لكن سوف يأخذونها في اتجاهات مختلفة مع مجموعة كبيرة من الأفكار غير المستغلة . لذلك يمكننا افتراض أن :

H₂: تمتلك الثقافة التنظيمية التأثير الإيجابي على البراعة التنظيمية

بينما أن الثقافة التنظيمية الداعمة ربما تقود إلى البراعة التنظيمية لذا فإنه من المهم الاجابة على السؤال التالي: كيف إذاً تتدخل هذه الثقافة في بناء البراعة التنظيمية؟ وهنا اقترح Guest أن إدارة الموارد البشرية ربما تساهم في ظهور وتعزيز القواعد ، وأنماط السلوك المشتركة ، والقيم والقواعد غير الرسمية داخل المنظمات ، وبالتالي ربما تؤثر انظمة العمل عالية الأداء على الثقافة التنظيمية (لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية متغير تابع) ، ومع ذلك لا يجب أن نغفل دور ممارسات إدارة الثقافة التنظيمية المهيمنة ، وبالتالي تلعب أنظمة العمل عالية الأداء دوراً مهماً في تشكيل الثقافة . كما أشار (Chow,2012) أن تصميم نظم العمل عالية الأداء القوية يساعد على تحقيق قدرأً عالياً من التجانس في الادراك ، والذي بدوره يظهر في معاني مشتركة للثقافة التنظيمية.

كما قام كل من (Hartog and verbug,2004) بتقييم العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والثقافة التنظيمية باستخدام قيم المنافسة والمعروف بـ FOCUS والذي أشار إلى أن الثقافة المبتكرة ترتبط ايجابياً بخمسة مقاييس من ثمانية لأنظمة العمل عالية الأداء وهذه الأنظمة تعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي يمكن أن نفترض أن :

H₃: تمتلك ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التأثير الإيجابي على تطوير مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة للبراعة .

والجدير بالذكر بأنه لا يوجد دراسات عربية قامت بالتحقق من التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية ما عدا بعض الدراسات الأجنبية- في حدود علم الباحث - ومنها (Collins and Smith,2006;Gelde and Ivvert,2003;Chuang and Liao,2010) والتي أظهرت تأثيراً وسيطاً لمناخ العمل ومناخ الخدمة للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي . كما وجد (Lee et al.,2015) أن هناك علاقة ايجابية بين ثقافة البراعة ومستوى الأداء .

وفقاً للدراسات السابقة ، تبدو الثقافة التنظيمية أن لها تأثيراً هاماً كمتغير وسيط بين أنظمة العمل عالية الأداء ومستوى الأداء التنظيمي . وبهذا المعنى يقترح الباحث أن الثقافة التنظيمية الداعمة للبراعة تعمل كمتغير وسيط أو آلية تربط بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي ، وبذلك يمكننا أن نفترض :

H₄ : الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية .

البراعة التنظيمية ومستوى الأداء الابتكاري

من الناحية النظرية يجب ان تساهم البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي لأن المنظمة ستكون أكثر ابداعاً وابتكاراً دون أن تفقد المنافع المرتبطة بالاستغلال والتي تعمل على تحسين الكفاءة وتحقيق الاستمرارية (Simsek,2004) . والعديد من الدراسات تشير إلى هذه العلاقة الايجابية بين البراعة ومؤشرات الأداء المختلفة بما في ذلك مقاييس الأداء الذاتي (Cao et al.,2009) . أو مقاييس السوق مثل (O'Reilly and Thusman,2013) وفقاً لـ (Tobin's QIwang and li,2008) وعلى الرغم من عدم تجانس اجراءات البراعة المستخدمة ومتغيرات أداء الأعمال ومستويات التحليل المختلفة ، والقطاعات المختلفة التي تم تحليلها فإن النتائج التي تربط بين البراعة التنظيمية والأداء قوية وبالتالي يمكن أن نفترض

H5: ترتبط البراعة التنظيمية ايجابياً بمستوى الأداء الابتكاري .

مشكلة البحث :

بعد مراجعة الدراسات السابقة فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية وعلاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية وفي ظل تأثير مقومات الثقافة التنظيمية وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي هنا يظهر التساؤل الرئيسي الذي يحاول البحث الاجابة عليه وهو :

س: كيف يتم إدارة العمليات المتعلقة بالبراعة من حيث التوازن أو التزامن بين ممارسات الاستكشاف والاستغلال داخل المنظمات ؟

هنا تأتي الأهمية الأدبية والبحثية من حيث إمكانية القيام بتلك الأنشطة عن طريق سياق تنظيمي معين وقدرة الأداء التنظيمي على تعزيز تلك العمليات . وذلك يظهر ندرة الأبحاث التي ناقشت طبيعة الأنظمة التنظيمية التي تسهل عملية فهم سياق وطبيعة البراعة التنظيمية . وبالرغم من قيام عدداً من الدراسات الاجنبية بدراسة دور أنظمة العمل عالية الأداء HPWSs لتطوير البراعة التنظيمية من وجهة نظر المنظمة نفسها (Patel et al.,2013; Garaus et al.,2016) ، بينما ركز آخرون على تحليل مدى ارتباط الثقافة التنظيمية بتطوير ممارسات البراعة (Wang and Rafiq,2014) وهذين العنصرين السابقين لم يتم دراستهما حتى بشكل مشترك بالدراسات السابقة في إدارة الأعمال . وبذلك فإن البحث الحالي يركز على دراسة عاملين سابقين للبراعة التنظيمية وهما : ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، والثقافة التنظيمية ، للإجابة على التساؤلات التالية :

١- هل ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعتبر من سوابق البراعة التنظيمية ؟

٢- هل الثقافة التنظيمية الداعمة تؤثر على تطوير عمليات البراعة التنظيمية ؟

٣- هل الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية؟

٤- هل البراعة التنظيمية تساهم في تحقيق الأداء الابتكاري ؟

فروض البحث

في ضوء نموذج الدراسة وسياق التأصيل النظري للبحث تم تحديد الفرضيات

التالية:

H₁ : يرتبط استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ايجابياً بالبراعة التنظيمية

H₂ : تمتلك الثقافة التنظيمية التأثير الايجابي على البراعة التنظيمية

H₃ : تمتلك ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التأثير الايجابي على تطوير مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة للبراعة .

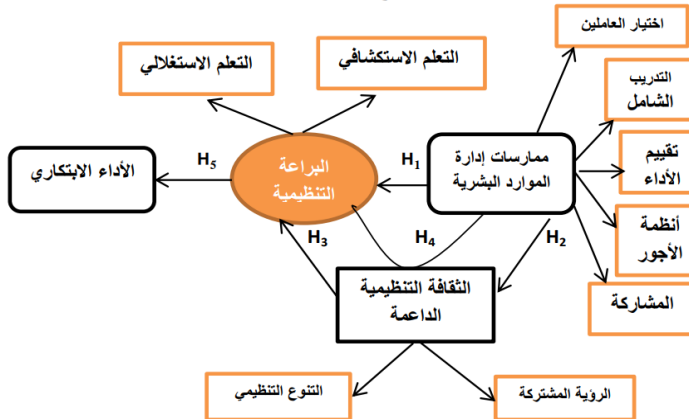
H₄ : الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية .

H₅ : ترتبط البراعة التنظيمية ايجابياً بمستوى الأداء .

نموذج البحث

يشتمل نموذج البحث على عدداً من المتغيرات منها المستقل ويتمثل في (ممارسات إدارة الموارد البشرية) و أخرى تابعة مثل (البراعة التنظيمية ، والأداء الابتكاري) و متغير وسيط هو (الثقافة التنظيمية الداعمة)

شكل رقم (1)
نموذج الدراسة



منهجية البحث

١- مجتمع وعينة الدراسة

تم اختبار نموذج الدراسة وفروضها باستخدام عينة من الفنادق التي تعمل في مصر حيث شملت (٦٣) مؤسسة فندقية تعمل في محافظتي القاهرة والجيزة وذات (٥ ، ٤ ، ٣ نجوم) ، وتم توجيه الاستثمار إلى مدير إدارة الموارد البشرية ، أو رئيس مجلس الإدارة في حالة الفنادق ذات الثلاثة نجوم .

٢- أداة البحث

استخدم الباحث الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وفرضياته بحيث تم الاعتماد على قياسات سابقة للمتغيرات لعدد من الدراسات التي تناولت متغيرات البحث باللغة الانجليزية وتم ترجمتها إلى اللغة العربية ، وعن طريق مترجم متخصص في اللغة الانجليزية تم ترجمة الاستثمار العربية إلى الانجليزية، وذلك للتأكد من سلامة وتوافق أداة القياس. و اشتملت الاستثمار على المتغيرات التالية :

● ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تم الاعتماد على قياس (Beltran et al., 2008) والذي شمل قياسات لأبعاد المتغير وهي : التوظيف (الاختيار الانتقائي) ، التدريب الشامل ، تقييم الأداء ، عدالة نظام الأجور والمكافأة ، المشاركة بحيث شمل كل بُعد (٣) عبارات لقياسه وإجمالي بلغ (١٥) عبارة للمتغير .

● البراعة التنظيمية

تم قياس ذلك المتغير عن طريق القياس الذي وضعه (Jansen et al.,2006,2009; Gibson and Birkinshaw,2004) حيث شمل بعدين لقياس (الابداع الاستكشافي ،الابداع الاستغلالي) حيث استخدم (٤) عبارات لقياس كل بُعد بإجمالي بلغ (٨) عبارات للمتغير .

● الثقافة التنظيمية الداعمة

تم قياس ذلك المتغير بالاعتماد على القياس الذي وضعه (Rink and Elleners,2007;Wang and Rafiq,2014) حيث شمل بعدين هما) التنوع التنظيمي ، الرؤية المشتركة (بحيث استخدمت (٣) عبارات لقياس التنوع التنظيمي ، (٤) عبارات لقياس الرؤية المشتركة .

● مستوى الأداء الابتكاري

تم استخدام (٨) عبارات شملت عبارات عن نمو الحصة السوقية ، قوة العلامة التجارية وذلك عن طريق قياس الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق ، ونمو المبيعات ، ومن ناحية أخرى قياسات الأداء الأكثر انسجاماً مع طبيعة عمل الفندق من حيث الدخل لكل غرفة ، متوسط الاشغال ، مستوى رضا العملاء والعاملين .

● المتغيرات الحاكمة

كما سعت الدراسة إلى قياس التفسيرات البديلة للعلاقات التي تضمنها النموذج من خلال بعض المتغيرات الحاكمة والتي تمثلت في (حجم الفندق ، نوع إدارة الفندق) وذلك يرجع لعدة أسباب :

أولاً : لأن المؤسسات الكبيرة تمتلك الموارد بشكل كبير ومع ذلك ربما تفتقد للمرونة المطلوبة للبراعة والتي قد تتمثل في الوضوح والشفافية لذلك تم ادخال عدد العاملين بشكل كامل طالما يشير العدد لحجم الفندق حيث يعبر مؤشر الحجم عن القصور الذاتي ، طريقة التعامل مع المعلومات وربما هي جوانب تتعلق بالفشل مع التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار .

ثانياً : نوع وطبيعة الإدارة الفندقية من حيث كونه (فندق مستقل ، أو ينتمي لسلسلة فنادق) كمتغير مسيطر لأن بعض الدراسات الأجنبية وجدت أن الانتماء إلى سلسلة فنادق يُحسن من فرص بقاء الفندق وبالتالي يمكن أن يؤثر على قدرة الفندق على التكيف .

نتائج التحليلات الإحصائية

١- قياس درجة الثبات في الاستمارة

لتحديد درجة الثبات والصدق في الاستمارة تم استخدام قياس ألفا كرونباخ للتأكد من القياسات المستخدمة والتي أظهرت جميعها قيمة أعلى من (0.70) حيث تراوحت قيم جميع المتغيرات من (0.869-0.965) ، كما تم قياس الاعتمادية المركبة Composite Reliability (CR) جاءت جميع قيم المتغيرات بالنموذج ما بين (0.899-0.956) ، كما تم قياس صلاحية درجة التقارب باستخدام تحليل التباين المتوسط (AVE) وتظهر جميع تلك القيم بالجدول التالي رقم (١)

جدول رقم (١)

قيم قياسات الصدق والثبات

المحاور	عدد العبارات	قيم ألفا	CR	AVE
ممارسات إدارة الموارد البشرية	١٥	٠.٨٩٢	٠.٨٧٦	٠.٧٨٦
البراعة التنظيمية	٨	٠.٨٦٩	٠.٩٤٦	٠.٨٨٦
الثقافة التنظيمية الداعمة	٧	٠.٩٥٦	٠.٩٥٦	٠.٨٥٢
مستوى الاداء الابتكاري	٨	٠.٩٣٥	٠.٩٣٤	٠.٧٩٨

٢- التحليلات الوصفية للمتغيرات

بناءً على الافتراضات التي تم عليها بناء النموذج وعلاقاته حيث تم قياس طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات النموذج وهي : ممارسات إدارة الموارد البشرية ، البراعة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية الداعمة ، مستوى الأداء ، واظهرت التحليلات وجود علاقات ارتباط قوية بين المتغيرات كما يظهر بالجدول التالي رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط

المتغيرات	١	٢	٣	٤
١- ممارسات إدارة الموارد البشرية	---			
٢- البراعة التنظيمية	***٠.٧٤	---		
٣- الثقافة التنظيمية الداعمة	**٠.٦٧	**٠.٧٨	---	
٤- مستوى الاداء الابتكاري	*٠.٨٥	*٠.٨٦	*٠.٧١	---
الوسط الحسابي	٤.٠٥	٣.٩٨	٣.٧٧	٣.٩٥
الانحراف المعياري	٠.٥٨	٠.٦٤	٠.٣٧	٠.٤٨

٣- قياس جودة النموذج

لتحديد مستوى جودة ملائمة المتغيرات بالنموذج و مدى جودة مؤشرات ذلك باستخدام قياسات CFA ونموذج المعادلة الهيكلية SEM ، حيث أشارت النتائج لجودة توافق كلية بلغت ٨٣.٣% ، كما أشارت جميع المؤشرات التي تقيس جودة النموذج القياسي ، والنماذج البديلة إلى ذلك حيث جاءت قيم (X^2) ١٨٩.٦ ، $(Chi)^2$ ٥٥.٤ ، ودليل التوافق المقارن (CFI) بـ ٠.٩٨ ، (NFI) ٠.٩٤ ، (SRMR) ٠.٠٧ ، وبالتالي أظهرت قياسات الجودة تحقق مؤشرات الجودة لنموذج البحث وملاءمته متغيراته .

٤- قياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الداعمة

وفقاً لطبيعة العلاقات التي افترضها الباحث بين المتغيرات بالنموذج ، حيث افترض الباحث أن الثقافة التنظيمية الداعمة تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية . وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد للمقارنة بين النموذج القياسي ، والنماذج البديلة وذلك لاختبار التأثير المباشر بين المتغيرات كما بالجدول رقم (٣) .

● أشارت نتائج التحليلات الاحصائية فيما يتعلق بنموذج القياس بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بقدرة تفسيرية بلغت ٥٨.٥% وذلك وفقاً معامل التحديد R^2 وعند درجة ثقة ٩٥% بما يظهر وجود علاقة ايجابية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية .

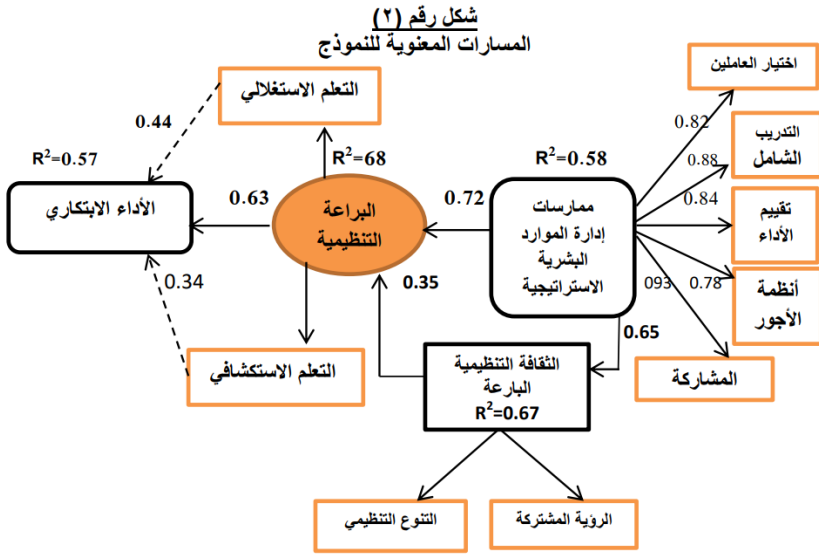
جدول رقم (٦)
نتائج تحليلات الانحدار المقارنة للنماذج

البراعة التنظيمية									المتغيرات المتغيرة المستقلة
النموذج الكلي			النموذج البديل			النموذج القياسي			
معامل الانحدار	الخطأ المعياري	t	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	t	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	t	
٠.٣٠	٠.٠٦	٧.٣٥	٠.٦٠	٠.١٠	٧.١٠	٠.١٩	٠.٧١	٨.٩٠	١- ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
٠.١٨	٠.١٣	٣.٨	٠.٠٥	٠.٦٠	٦.٦٠	-	-	-	٢- الثقافة التنظيمية الداعمة
٠.٢٨	٠.١٦	٣.٧٧	-	-	-	-	-	-	٣- الثقافة التنظيمية كوسيط بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والبراعة
٠.٧٨٩			٠.٦٧٤			٠.٥٨٥			معامل التحديد R ²
٣٠.٢٥			٢٠.٢٠			١٥.٥٠			F
٠.٠١			٠.٠٢			٠.٠٣			درجة المعنوية

- أما نتائج تحليل النموذج البديل أظهرت وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والثقافة التنظيمية الداعمة بقدرة تفسيرية بلغت ٦٧.٤% ومن خلال علاقة ايجابية طردية بين تلك الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والثقافة التنظيمية الداعمة لسلوكيات البراعة .
- وكذلك أظهرت نتائج التحليل الكلي ونتيجة لإدخال المتغير الوسيط في العلاقة (الثقافة التنظيمية الداعمة) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية وعن طريق قيمة تفسيرية للمتغير الوسيط بلغت ٧٩% وهي تزيد عن قيمة معامل التحديد في النموذج البديل بمقدار ١٠% تقريباً بما يظهر معنوية وتأثير دخول المتغير الوسيط على العلاقة .

٥- نتائج تحليلات المسار واختبارات الفروض

حاولت الدراسة الحالية التركيز على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والثقافة التنظيمية الداعمة في إنشاء سياق تنظيمي لتطوير البراعة التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرها على الأداء وذلك كما يظهر بالشكل رقم (٢) الذي يوضح المسارات المعنوية للنموذج



- أوضحت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تمتلك التأثير الإيجابي على البراعة التنظيمية بقيمة بلغت ($\beta=0.723, P<0.05$) ، وذلك يظهر صحة الفرضية الأولى بالدراسة H₁.
- كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية مباشرة بين الثقافة التنظيمية الداعمة والبراعة التنظيمية وفقاً لقيم المسار ($\beta=0.353, P<0.01$) ، وفي هذه الحالة ظهر تأثير البعدين (التنوع التنظيمي ، الرؤية المشتركة) على السياق التطويري للبراعة التنظيمية وذلك يظهر صحة الفرضية الثالثة H₃ .
- إما فيما يتعلق اختبار العلاقة المباشرة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومقومات الثقافة التنظيمية الداعمة للبراعة وفقاً لقيم المسار ($\beta = 0.65, P<0.05$) ، وذلك يظهر صحة الفرضية الثانية H₂ .

- كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير غير مباشر على البراعة التنظيمية والمتمثلة في (التعلم الاستكشافي ، والتعلم الاستغلالي) وتأثير غير مباشر بلغت قيمته $\beta = \{ 0.65 * 0.35 \}$ ($P < 0.05$) ، 0.227 وذلك من خلال توسط جزئي للثقافة التنظيمية الداعمة للبراعة ويؤكد صحة الفرضية الرابعة H4 .
- كما توقع الباحث أن البراعة التنظيمية ترتبط بعلاقة ايجابية مباشرة بالأداء الابتكاري وقد أكد ذلك قيم المسار ($\beta = 0.63, P < 0.05$) ذلك يؤكد صحة الفرضية الخامسة H5 .
- كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير غير مباشر على الأداء الابتكاري بلغت قيمته $\beta = \{ 0.63 * 0.72 \}$ ($P < 0.05$) ، 0.453 وذلك من خلال توسط البراعة التنظيمية .

٦- المناقشة والتوصيات

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق للأفراد، التدريب الشامل ، نظم الأجور ، المشاركة ، وتقويم الأداء) على تطوير سلوكيات البراعة التنظيمية والمتمثلة في (التعلم الاستكشافي ، والتعلم الاستغلالي) والأداء الابتكاري ، وبحث مدى توسط دور الثقافة التنظيمية الداعمة للبراعة ، ويظهر ذلك في جانبين الأول نظري والثاني عملي أو تطبيقي .

أولاً : الجانب النظري

يمكن تناول أهم الجوانب النظرية التي توصلت إليها الدراسة الحالية في النقاط التالية :

- ١- ساعدت الدراسة الحالية على تسليط الضوء على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمرتبطة بدعم نوعي التعلم الاستكشافي والاستغلالي ، وتسهيل عملية تطويره وبالتالي تحسين مقومات البراعة التنظيمية . حيث

أشارت النتائج إلى ضرورة و أهمية تغيير طرق مشاركة العاملين في المنظمة من خلال القيم والقواعد الكافية التي تساعد العاملين على توجيه جهودهم نحو الاستكشاف والاستغلال ، ثم القيام بعمليات التدريب الشامل التي تساعدهم على تحسين تلك المهارات ، ثم تقييم الأداء وكذلك وضع معايير دقيقة لعمليات اختيار العاملين المناسبين . واخيراً جاءت نظم الأجور والمكافأة لتشجيع العاملين على الابداع وتكمل العمليات المتعلقة بتلك الممارسات .

٢- أظهرت النتائج أهمية توافر مقومات البراعة التنظيمية والمتمثلة في التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي ، وأهمية القيام بكافة الأنشطة التي تدعم ذلك والتي من خلالها يجب تحقيق التوازن بين كلتا العمليتين لدعم وتطوير البراعة التنظيمية وبما يضمن القيام بعمليات الابتكار المستمر داخل الصناعة .

٣- أشارت النتائج إلى أنه لضمان توافر سياقاً مناسباً لمزيجاً من عمليات التعلم الاستكشافي والاستغلالي فإن المنظمات في حاجة إلى ضمان وجود القيم والقواعد التي تجمع بين نوعي التعلم في الثقافة التنظيمية السائدة . كما أظهرت الدراسة أهمية تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يجب القيام بها لتطوير مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة .

٤- أظهرت الدراسة الدور الوسيط لمكونات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (التنوع التنظيمي ، والرؤية المشتركة) في العلاقة بين دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء نظم عمل عالية الأداء وتطوير البراعة التنظيمية ولن يتسنى ذلك إلا من خلال تبني نموذج إداري ناجح يكون قادراً على تطوير البراعة التنظيمية والاعتراف بالدور الذي يقوم به العاملين في تطوير القدرة على تحقيق متطلبات التعلم الاستكشافي والاستغلالي و أهمية استناد النظام في المنظمة على الثقافة التنظيمية الداعمة للبراعة التنظيمية .

٥- أوضحت النتائج أهمية تقاسم المعرفة السائدة بين العاملين بالمنظمة من خلال إزالة الحواجز وتوفير وسائل الاتصال المتعددة وزيادة الرغبة والاستعداد لدى العاملين لتقديم المساعدة للآخرين من أجل المساهمة في تقديم خدمة أفضل .

وبالتالي أهمية توفير الدعائم اللازمة لتحسين مقومات الثقافة التنظيمية لما لهما من تأثير هام على عمليات الابتكار ، وكذلك تحقيق التطوير المطلوب لمقومات الثقافة التنظيمية الداعمة وبناء نظم عمل عالية الأداء بما يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية .

ثانياً : الجوانب العملية

١- يقدم البحث عدداً من المساهمات العملية التي ربما تضمن تحقيق الابتكار المستمر في صناعة الفنادق بحيث يجب على مديري إدارة الموارد البشرية تبني مجموعة من الممارسات لإعتماد نهج أو مدخل إداري يقدم عدداً من الممارسات الاستراتيجية التالية

أ- الاختيار الدقيق (التوظيف الانتقائي)

يجب على مديري إدارة الموارد البشرية تحديد ممارسات الاختيار التي تضمن تحديد الأفراد القادرين على المساهمة في معرفة المنظمة ودعم عمليات التعلم من خلال معرفتهم وقيمهم ، بمعنى آخر ضرورة اختيار العاملين على أساس مستوى ودرجة تطورهم المحتمل في المنظمة وليس فقط على درجة ملاءمتهم الحالية للوظيفة

ب- التدريب الشامل

إن الاعتماد على التدريب الشامل للعاملين لا يُحسن فقط من مهارات العاملين الوظيفية ولكن أيضاً يساعد على تعزيز التعامل المتبادل بينهم ، ويساهم في بناء علاقات شخصية قائمة على الثقة المتبادلة والمساهمة في بناء ومشاركة المعرفة ، وتعزيز القيم الثقافية المدعمة لعمليات التعلم ونشر وتبادل المعرفة .

ج- تقييم الأداء

إن بناء نظم تقييم الأداء غير الموجهة نحو اكتشاف وتصيد الأخطاء للعاملين سوف يساهم في تطوير العاملين وتشجيعهم نحو بذل المزيد من التحسين وزيادة درجة استعدادهم لمشاركة الأفكار والمعرفة . كذلك يساعدهم على التطوير الشخصي والمهني في ظل نظم عمل آمنه وغير متحكمة ، والتي تتناسب بشكل أفضل مع عمليات استكشاف واستغلال المعارف الجديدة والحالية للعاملين .

د- نظم الأجور والمكافأة

من الأمور الهامة إدراك العاملين لعدالة نظم الأجور والمكافأة ووضع النظم التي تحفزهم على التعلم وتحسن مستويات أدائهم بما يشجعهم على القيام بممارسات التعلم الاستكشافي والاستغلالي .

هـ- نظم المشاركة

يجب على المديرين بناء النظم والخطط اللازمة لتحسين مستويات مشاركة الأفراد داخل العمل و إثارتهم للبحث عن فرص جديدة تعمل على القيام بمزيد من العمليات و من الجهد نحو إكتشاف المعارف الجديدة ونشرها بين العاملين بما يساعدهم على بناء وخلق قيم ثقافية داعمة لعمليات التعلم .

٢- ضرورة تأكد المديرين من إحتواء الثقافة التنظيمية على قيم تساهم على احداث التنوع التنظيمي من خلال تشجيع الأفراد على التفكير بطريقة أصيلة ومستقلة ومبتكرة ، وكذلك القيم المتعلقة بالرؤية المشتركة عن طريق تعزيز التكامل بين القيم الفردية والتنظيمية التي تساعد على بناء رؤية مشتركة وخلق مقومات الثقة بين العاملين والمنظمة .

٣- اوضحت الدراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والابتكار والأداء والتي تعتمد إلى حد كبير على القدرات الداخلية للمنظمة والتي تمثلت وفق حدود البحث الحالي في رأس المال البشري ، ومقومات الثقافة التنظيمية الداعمة للبراعة التنظيمية .

أولاً : فيما يتعلق بقدرات رأس المال البشري يتعين على القائمين على إدارة المنظمات في قطاع الفنادق على تحويل المدخل أو الطريقة التقليدية في إدارة الموارد البشرية من التركيز على احتواء بنود وعناصر التكاليف والاتجاه نحو إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وذلك عن طريق دمج الممارسات المتقدمة لإدارة الموارد البشرية في نظم العمل عالية الأداء .

ثانياً : فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية لا تزال معظم الشركات بالقطاع الفندقي تفتقر إلى الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار المستمر ، وربما يرجع ذلك إلى اتباع الإدارة إلى النهج التقليدي والهيكل الجامدة التي تسود القطاع من " أعلى إلى أسفل " وهو ما يخلق تحدياً آخر أمام هذه الصناعة وتطبيق نظام ومنهج إداري من " أسفل إلى أعلى " حيث مشاركة القيم المتعلقة بالتنوع التنظيمي وخلق رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين بهذه المنظمات .

٤- أظهرت النتائج أهمية التكامل المطلوب بين اتباع ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وبناء ثقافة تنظيمية داعمة وتحقيق متطلبات البراعة التنظيمية وتحسين الأداء داخل القطاع عن طريق الاعتماد على عمليات الابتكار المستمر وجعله من العناصر الثابتة لتحقيق الاستدامة داخل صناعة الفنادق .

- المراجع:

- Alberto Ferraris, Gabriele Santoro, Stefano Bresciani, Elias G. Carayannis, (2018) "HR practices for explorative and exploitative alliances in smart cities: Evidences from smart city managers' perspective", Management Decision(4).
- Albert J., Vario (2017) Organizational Ambidexterity IN Nonprofit Organizations: A Descriptive Case Study To Uncover The Innovative Practices Of A New England-based Nonprofit Organization As Perceived By Key Organizational Decision Makers, A doctoral thesis, College of Professional Studies Northeastern University Boston, Massachusetts,pp1-169
- Ángela Martínez-Pérez, Pedro M. García-Villaverde, Dioni Elche, (2016) "The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 Issue: 7, pp.1484-1507.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. and Zhang, H. (2009), Unpacking organizational ambidexterity : dimensions , contingencies and synergistic effects , Organization Science, Vol.20No.4,pp.781-796
- Catherine L. Wang and Mohammed Rafiq (2014)Ambidextrous Organizational Culture,Contextual Ambidexterity and New Product Innovation : A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms British Journal of Management, Vol. 25, PP.58-76
- Chow , I.H.S.(2012),the roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link, International Journal of Human Resource Management, Vol.23 No.15,pp.3114-3132

- Flickinger , M.,Gruber-Mucke, T.and Fiedler, M.(2013),the linkage between human resource practices and organizational ambid. Exterity : an analysis of internal labor market dynamics in a port-of-entry context, Journal of Business Economics,Vol.83 No.8,pp.923-946.
- Garaus C., Gutel,W.H., Konlechner, S., Koprax, I., Lackner , H., Link, K. and Muller, B. (2016),Bridging Knowledge in ambidextrous HRM systems:empirical evidence from hidden champions, International Journal of Human Resource Management,Vol.27No.3pp.355-381.
- Gibson,C.b and Birkinshaw, J.(2004), the antecedents , consequences and mediating role of organizational ambidexterity, Academy of Management Journal , Vol.47 No.2,pp.209-226.
- Griffin, M.A.,Neal, A. and Parker, S.K.(2007), A new model of work role performance : positive behavior in uncertain and interdependent contexts , Academy of Management Journal , Vol.50 No.2,pp.327-347.
- Hashim Fawzi Alabadi, Hayder Abdullah Abd Alsachit, Mohammed Hasan Sahib Almajtwme(2018), Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(5), 18–29.
- Heffernan, M. and Dundon, T. (2016), Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being : the mediating effect of organizational justice , Human Resource Management Journal , Vol.26 No.2,pp.211-231.
- Huang , J. and Kim, H. J.(2013),conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource

- management architecture : the case of LG electronics , International Journal of Human Resource Management , Vol.24 No.5,pp.922-943. Jansen , J.J. , Van Den Bosch ,F.A. and Volberda, H.W.(2006), Exploratory innovation , exploitative innovation, and performance : effects of organizational antecedents and environmental moderators ,Mangement Science , Vol.52No.11, pp.1661-1674.
- Jansen , J.J., Tempelaar , M.P., Van Den Bosch ,F.A. and Volberda, H.W.(2009), Structural differentiation and ambidexterity : the mediating role of integration mechanisms , Organization Science , Vol.20 No.4 , pp.797-811.
- Jimmy Huanga and Hyun Jeong Kim(2013) Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: the case of LG Electronics The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 5, 922–943.
- Kia Katter (2018) Supporting ambidextrous teams the role of top management in team ambidexterity , Master's thesis, Management and organization, Hanken school of Economics, Vasa, PP1-85. Liao , H.,Toya, K.,Lepak , D. and Hong, Y.(2009), Do they see eye to eye ? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality ,Journal of Applied Psychology , Vol.94 No.2,pp.371-391. Lin, H., E. and McDonough, E.F.(2011), Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity, IEEE Transactions on Engineering Management , Vol.58 No.3, pp.497-509.

- Inmaculada Beltrán-Martín, Vicente Roca-Puig Ana Escrig-Tena Juan Carlos Bou-Llugar (2008), Human ReWork Systems and Performance, Journal of Management, Vol.34 No. 5, October PP. 1009-1044.
- Martinez – Perez, A., M.-A., Garcia-Villaverde, P.M., Elche, D. and Elche, D.(2016), the mediating effect of ambidextrous Knowledge strategy between social capital and innovation of culture tourism clusters firms, International Journal of Contemporary Hospitality Management , Vol.28No.7, pp.1484-1507.
- Mihalache, M. and Mihalache, O.R.(2016), Organizational ambidexterity and sustained performance in the tourism industry ,Annals of tourism Research ,Vol.56,pp.142-144.
- M. Flickinger, T. Gruber-Muecke, M. Fiedler (2013) The linkage between human resource practices and organizational ambidexterity an analysis of internal labor market dynamics in a port-of-entry context - Journal of Business Economics, Vol. 83, No.8, pp.923-946.
- Margaret Heffernan, Brian Harney, Kenneth Cafferkey, Tony Dundon, (2016) "Exploring the HRM performance relationship: the role of creativity climate and strategy", Employee Relations, Vol. 38 Issue: 3, pp.438-462.
- Nima G. Mokhtarzadeh, Mehdi Mohammadi, Pedram Pourasgari, Mohammadreza Zarefard 2018 Cluster Analysis of ICT Companies Based on Innovation Ambidexterity Dimensions Evidence from the Iranian Innovation Survey Technology Management for Interconnected World
- Olga Gianzina-Kassotaki (2017)Ambidexterity and Leadership A Multilevel Analysis of the Aerospace and Defense Organizations ,A thesis submitted as a partial fulfillment of

- the requirements for the degree of the Doctor of Philosophy, Warwick Business School University of Warwick
- Paula Ungureanu, Deborah Rietti and Luca Giustiniano (2018) How does organizational space help organizations cope with the challenges of ambidexterity and continue to innovate? A space reorganization experiment in a transitioning organization, CERN Idea Square Journal of Experimental Innovation, 2(1):PP. 38-45.
- Parker, S.K., Williams, H.M. and Turner, N. (2006), Modeling the antecedents of proactive behavior at work, Journal of Applied Psychology, Vol. 27 No. 3, P. 636.
- Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008), organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators, Journal of Management, Vol. 34 No. 3, PP. 375-409.
- Rink, F. and Ellemers, N. (2007), Diversity as a basis for shared organizational identity: the norm congruity principle, British Journal of Management, Vol. 18 No. 1, pp. S17-S27.
- Sanjay Dhir (2018) Comprehending ambidexterity in the emerging-market context: the moderating role of learning capability and environmental dynamism on e-commerce firms' performance Global Business Advancement, Vol. 11, No. 4, pp 395-417.
- Sumita Ketkar and Roma Puri (2017) Ambidextrous Human Resource Practices Performance Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets July 14-15, Indian Institute of Technology Delhi, New Delhi pp. 170-178
- Simsek, Z. (2009), organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding, Journal of Management Studies, Vol. 46 No. 4, pp. 597-624.

- Tang, T.W., Wang , M.C.H. and Tang, Y.Y.(2015), Developing service innovation capability in the hotel industry, Service Business ,Vol.9 No.1,pp. 97-113.
- Tawei Tang , Michael Chih-Hung Wang and Ya-Yun Tang (2015) Developing service innovation capability in the hotel industry, Services Business 9 :PP. 97–113.
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes , E., Marco-Lajara ,B. and Zaragoza- Saez , P. (2016), Toward organizational ambidexterity in the hotel industry : the role of human resources, Cornell Hospitality Quarterly , Vol.57 No. 4, pp.367-378.
- Wang .I.and Rafiq,M.(2014), ambidextrous organizational culture , contextual ambidexterity and new product innovation : a comparative study of UK and Chinese high-tech firms, British Journal of Management , Vol.25 No.1, pp.58-76.
- Zhang, J.A., Edgar F., Geare, A. and O'Kane , C. (2016), the interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance : the mediating role of innovation ambidexterity , Industrial Marketing Management , Vol.59,pp.131-143.