



إدارة الموارد البشرية الهجينة ودورها في تعزيز التفوق التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في بعض تشكيلات جامعة الفرات الاوسط التقنية

Hybrid human resources management and its role in enhancing organizational excellence An analytical study of the opinions of a sample of employees in some of the formations of Al-Furat Al-Awsat Technical University

أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

الباحث عبد الهادي عجيل عبد الرضا

الكلية التقنية الادارية كوفة/ جامعة الفرات الاوسط التقنية

Asst Prof Dr. Amer Abdul Karim Al-Dhabhawi

Researcher Abdul Hadi Ajil Abdul Redha

Kufa Technical Administrative College / Middle Euphrates Technical University

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.178\(A\).21734](https://doi.org/10.36322/jksc.178(A).21734)

الملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف على أهمية ادارة الموارد البشرية الهجينة ودورها في تعزيز التفوق التنظيمي وذلك كمحاولة جادة لردم أو تقليل الفجوة المعرفية في تفسير طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، من خلال استطلاع آراء العينة المستهدفة في جامعة الفرات الاوسط التقنية/ في تشكيلات محافظة النجف. وقد سعى الباحث الى تحقيق اهداف الدراسة من خلال الحصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة واعتماد المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات من العينة المبحوثة ومن خلال الادارة الرئيسية الاستبانة والمقابلات الشخصية، حيث استعمل الباحث طريقة المسح الميداني من خلال توزيع استبانة الدراسة، والتي وزعت على عينة من الموظفين والعاملين والبالغ عددها (٢٦٥) موظف





يعملون في جامعة الفرات الاوسط التقنية في عدد من تشكيلات محافظة النجف الاشرف من مجموع مجتمع الدراسة البالغ (٨٤٦) موظفاً وبمعدل استجابة (٨٧٪)، وأجريت عملية التحليل بالاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية مثل برنامجي (SPSS ٧٢٦).
الكلمات الرئيسية: ادارة الموارد البشرية الهجينة , التفوق التنظيمي, جامعة الفرات الاوسط التقنية.

Abstract:

This study aims to identify the importance of hybrid human resources management and its role in enhancing organizational excellence as a serious attempt to bridge or reduce the knowledge gap in explaining the nature of the relationship between these variables, by surveying the opinions of the targeted sample at Al-Furat Al-Awsat Technical University / in the formations of the Al-Najaf Governorate.

The researcher sought to achieve the objectives of the study by obtaining information and data related to the variables of the study and adopting the descriptive analytical approach in collecting data from the sample studied and through the main administration of the questionnaire and personal interviews, where the researcher used the field survey method by distributing the study questionnaire, which was distributed to A sample of employees and workers, numbering (٢٦٥) employees working





at Al-Furat Al-Awsat Technical University in a number of formations in the Al-Najaf Governorate, out of a total study population of (٨٤٦) employees, with a response rate of (٨٧%). The analysis process was conducted by relying on a number of statistical methods, such as my program (SPSS ٧٢٦).

Keywords: hybrid human resources management, organizational excellence, Al-Furat Al-Awsat Technical University.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

ان لحداثة المتغيرات المبحوثة (ادارة الموارد البشرية الهجينة والتفوق التنظيمي) في تخصصات العلوم الادارية، وإن المؤسسات التعليمية تسعى للوصول الى القمة في التفوق والتميز وشدة المنافسة فيما بينها حفز الباحث لاختبار العلاقة بين هذين المتغيرين، والعمل على تعزيز مؤشرات التفوق التنظيمي في ظل المنافسة والتعقيد الشديد في البيئة الخارجية، من خلال تغيير أو إعادة صياغة استراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب الترقب المستمر والتكيف مع احتياجات البيئة من دون التخلي عن الرؤية المستقبلية، ويتحقق ذلك بتطبيق ادارة الموارد البشرية الهجينة في كل مفاصلها سعياً منها الى تقليل وتبسيط إجراءات العمل وتقليل الكلف، ومن هذا المنطلق تبلورت مشكلة الدراسة التي يمكن التعرف على مضامينها بالتساؤلات الآتية:

أ. ما هو مستوى تطبيق ادارة الموارد البشرية الهجينة في المنظمة المبحوثة؟





ب. ما هو مستوى التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

ج. هل توجد علاقة ارتباط بين ادارة الموارد البشرية الهجينة والتفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

د. هل توجد علاقة تأثير بين ادارة الموارد البشرية الهجينة والتفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن الأهمية الأساسية لدراستنا الحالية من خلال حداثة هذه المتغيرات التي شغلت اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة إذ تناول الموضوع من خلال علاقة متغيرات الدراسة المتمثلة بالموارد البشرية الهجينة والتفوق في المنظمات، إذ لم يتمكن الباحث من الحصول على أي دراسة تناولت هذه العلاقة، مما يفتح الباب للباحثين والأكاديميين لمعالجة تأثير ادارة الموارد البشرية الهجينة والتفوق التنظيمي أو المتغيرات الأخرى للوصول إلى قرارات صائبة وداعمة للتفوق في جميع المجالات في المؤسسات التعليمية، حيث ان لأهمية دراستنا جانبين الأول نظري مفاهيمي هي الدراسة الأولى (على حد علم الباحث) التي تربط بين ادارة الموارد البشرية الهجينة والتفوق التنظيمي، وقد بذل الباحث جهداً استثنائياً في عرض الأطر والمعالجات الفكرية ذات الصلة بالمحاور الخاصة للدراسة، أما الجانب الثاني فأن للدراسة أهمية تطبيقية وميدانية تمثلت في اختيار الباحث إحدى أهم الجامعات التقنية في العراق ميداناً لدراستها ويمكن تقديمها كما في أدناه:

١. الكشف عن الأسس النظرية لمتغيراتها (ادارة الموارد البشرية الهجينة والتفوق التنظيمي) ، وهي من الموضوعات الحيوية والمتجددة في الفكر الإداري وبالتحديد في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.





٢. العمل على دعم وتمكين قادة الجامعة من تبني نمط ادارة الموارد البشرية الهجينة الذي سيضمن لها تعزيز التفوق التنظيمي في جميع المجالات.

٣. تسليط الضوء على إحدى المشكلات البارزة التي تعاني منها الجامعات الحكومية وهي المنافسة للوصول الى اعلى مستويات التفوق التنظيمي.

٤. التوصيات التي سيتم التوصل إليها وما يمكن أن تسهم به في تطوير حلول للعديد من التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمة المعنية.

ثالثا: أهداف الدراسة

ان الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتجه نحو استكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة وتطبيقها في جامعة الفرات الأوسط التقنية كميدان للدراسة، ويتفرع من الهدف الأساس مجموعة من الأهداف الفرعية، وعلى النحو الآتي:

١. التعرف على مدى تطبيق ادارة الموارد البشرية الهجينة في جامعة الفرات الاوسط التقنية.

٢. الوقوف على مستوى التفوق التنظيمي في جامعة الفرات الاوسط التقنية.

رابعا: مسوغات الدراسة:

هنالك العديد من المسوغات والدوافع، التي جعلت الباحث يختار موضوع الدراسة الحالية، وفيما يأتي أهم هذه الأسباب:

١. هنالك مبررات متعلقة بالرغبة الشخصية للباحث لمعرفة أسباب المشكلة التي تمت ملاحظتها والشعور بأهمية هذه الدراسة في معالجة هذه المشكلة ووضع الحلول المناسبة للحد من تأثيرها.



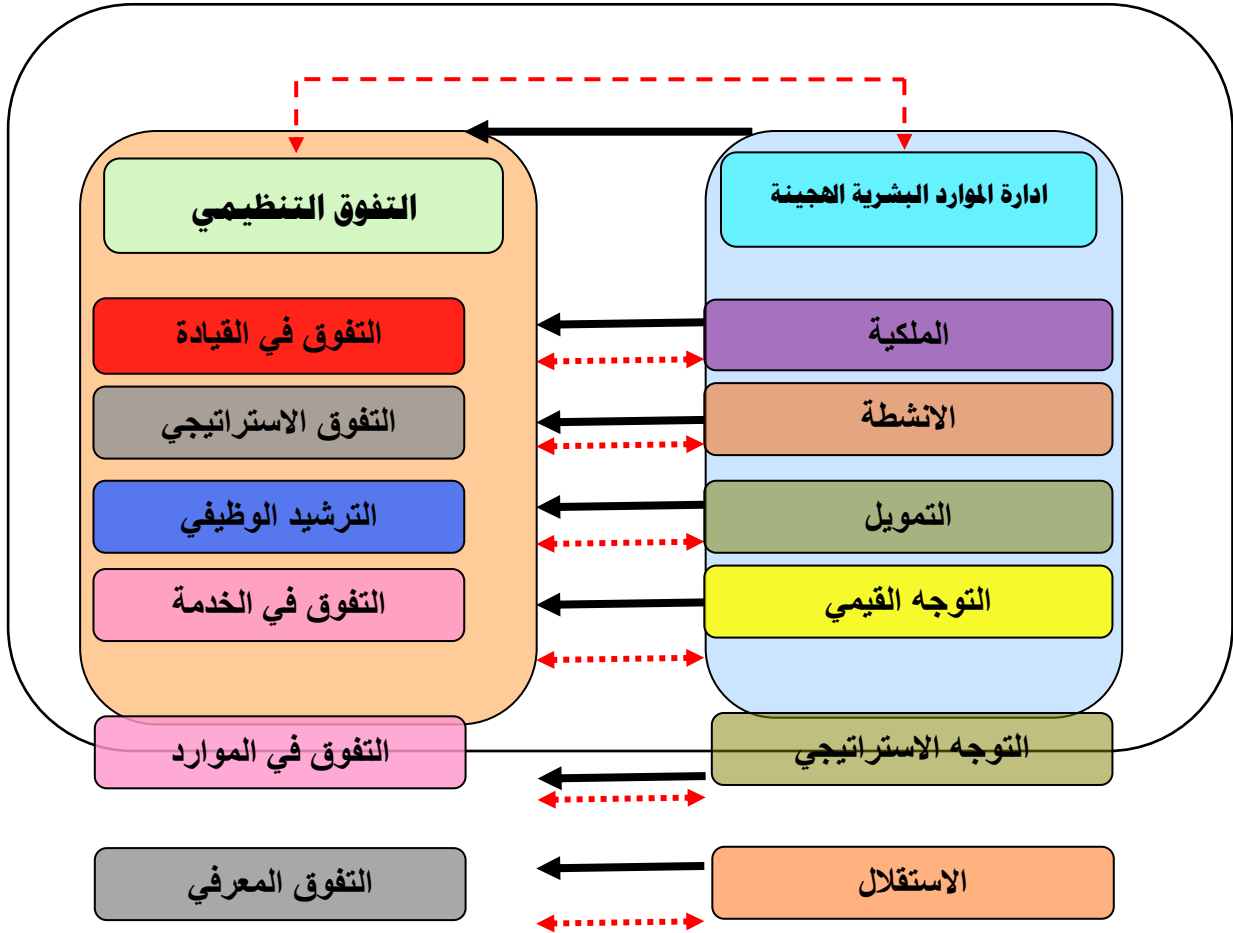


٢. هنالك مسوغات معرفية والتي يكون أساسها محدودية الدراسات العربية والأجنبية، إذ لا يوجد حد علم الباحث أي دراسة تتعلق بإدارة الموارد البشرية الهجينة والدور الذي يمكن أن تلعبه في تعزيز التفوق التنظيمي.

خامسا: المخطط الفرضي للدراسة

يبين مخطط الدراسة الفرضي العلاقة المنطقية والترابط بين متغيرات الدراسة، إذ تكونت الدراسة من متغيرين هما المتغير المستقل الذي يتكون من ستة أبعاد أستناداً على دراسة (Karré, ٢٠٢٣) وهي: (الملكية , الأنشطة, التمويل, التوجه القيمي, التوجه الاستراتيجي, الاستقلال), والمتغير التابع الذي يكون من خمسة أبعاد فرعية استناداً على دراسة (Ahmed et al., ٢٠٢٣) وهي: (التفوق في القيادة, التفوق الاستراتيجي, التفوق في الخدمة, التفوق في الموارد, التفوق المعرفي), والشكل (١) يبين مخطط الدراسة الفرضي لتوضيح علاقات الارتباط للمتغير المستقل وبكافة متغيراته الفرعية والمتغير المعتمد بكافة متغيراته الفرعية فقد تم تصميم نموذج البحث بوصفه انموذجاً فرضياً بما يتوافق مع مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومنهجه.





شكل (١) مخطط البحث الفرضي





المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات المعتمدة في أداة القياس.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

نظراً لارتباط الدراسة الحالية بشريحة الموظفين في جامعة الفرات الأوسط التقنية في محافظة النجف الأشرف، فقد لجأ الباحث إلى الاستعانة بآراء الموظفين، وعليه يتكون مجتمع الدراسة الحالية من (٨٤٦) موظف يعملون في جامعة الفرات الأوسط التقنية في محافظة النجف الأشرف والأقسام التابعة لها ولغرض الحصول على بيانات دقيقة، استند الباحث في اختيار عينة دراسته على الأسس العلمية السليمة، إذ بلغ حجم العينة المناسب هو (٢٦٥) موظفاً من المجتمع الكلي للدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

١. الحدود البشرية: الموظفين من الإداريين والفنيين الذين يعملون في جامعة الفرات الأوسط التقنية.
٢. الحدود المكانية: عدد من تشكيلات جامعة الفرات الأوسط التقنية وهي (رئاسة الجامعة، الكلية الإدارية/كوفة، كلية التقنيات الطبية والصحية/كوفة، المعهد الكوفة).
٣. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في حدود سنة ٢٠٢٣ /٧/١٦ ولغاية ٢٠٢٤ /٥/٤.

ثامناً: منهج الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر انسجاماً وملائماً مع طبيعة الدراسة الحالية، إذ يستند على أساس جمع البيانات ومعالجتها احصائياً ثم تحليلها بشكل علمي. إذ يحقق هذا المنهج عدة أغراض منها:

- يساعد الباحث على التشخيص الدقيق لمشكلة الدراسة وتقديم وصف شامل لواقعها.





- يساعد على سد الفجوة من خلال إصدار أحكام تقييمية على واقع معين.
- تسهم في كشف الاختلالات الوظيفية وتقديم أدلة تثبت سلوكيات الواقع الراهن.

تاسعا: أساليب وخطوات التحليل الإحصائي

لغرض الوصول الى نتائج إحصائية دقيقة للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، استعمل الباحث مجموعة من الأدوات المتوفرة في البرامج الإحصائية المتقدمة والمتمثلة برنامج SPSS V. ٢٦ .

المبحث الثاني: الجانب النظري لمتغيرات الدراسة:

أولاً: ادارة الموارد البشرية الهجينة

١. مفهوم ادارة الموارد البشرية الهجينة

ان ادارة الموارد البشرية الهجينة هي العمل التنظيمي الذي يتم تنفيذه خارج نطاق العمل والحدود الطبيعية للمكان والزمان (٦٩٢-٦٩١ : ٢٠٢٢, tabor-blazewicz). ويرى (٤ : ٢٠٢٢, tran) ان ادارة الموارد البشرية الهجينة أكثر تهجيناً لتمكين العمال من العمل جزئياً من المكتب وجزئياً من المنزل حيث تبين أن ادارة الموارد البشرية الهجينة لها تأثير على إنتاجية الاتصال الجماعي والتعاون.

وتشير ادارة الموارد البشرية الهجينة إلى ترتيب عمل يقوم فيه الموظفون المؤهلون بالوفاء بمسؤولياتهم الوظيفية في موقع آخر غير موقع عملهم في الموقع لجزء من ساعات عملهم المجدولة بانتظام لفترة زمنية محددة (٣ : ٢٠٢٢, trucking). وان بيئة العمل التنافسية اليوم تحتاج فيها المنظمات إلى تحسين أدائها بشكل مستمر سواء عن طريق خفض التكلفة أو تعزيز جودة المنتج والخدمة من أجل المنافسة الفعالة في السوق ويعتبر تعزيز إدارة الموارد البشرية الهجينة أحد الحلول لرفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال القدرة التنظيمية (٢٤ : ٢٠٢١, Phanwattana & Vichit). ويوضح (٢ : ٢٠٢١, et al.)





Babapour) ان ادارة الموارد البشرية الهجينة هي ترتيب مرن غير رسمي يمزج بين مكان العمل والعمل في المنزل و يوافق المديرين والموظفون على كيفية تقسيم أسبوع عمل الموظفين بين المكتب والمنزل (العمل باستخدام التكنولوجيا) على سبيل المثال قد يرغب الموظفون في العمل يومين أو ثلاثة أيام في مكان العمل ويومين أو ثلاثة أيام من المنزل واختيار ادارة الموارد البشرية الهجينة وفقاً لاحتياجات العمل لن يناسب المنزل أو الظروف الشخصية للجميع أو كل دور وظيفي ويبقى الخيار هو القدوم إلى مكان العمل بشكل مستمر حيث يتم اختيار هذا الخيار وسيظل الموظفون يتمتعون بالمرونة وفقاً لاحتياجات العمل للعمل من المنزل.

٢. أبعاد ادارة الموارد البشرية الهجينة

أ. الملكية: يتعامل البعد الأول مع من هو مالك المنظمة, هل هي منظمات القطاع الخاص المملوكة بشكل عام للمساهمين من القطاع الخاص ام القطاع العام تكون منظمات القطاع العام مملوكة للدولة ومن ثم يتعامل هذا البعد مع الاستمرارية بين الملكية الحكومية الكاملة والملكية الخاصة الكاملة في حالة الخصخصة عادةً ما يتم تغيير الشكل القانوني أولاً ثم بيع الأسهم في شرائح تنقل الملكية (الجزئية) من اليد العامة إلى الخاصة بخطوة واحدة أو أكثر. ويرى (Usman, ٢٠١٠:١٢) تقوم نظرية حقوق الملكية بتقييم تأثير أشكال الملكية على الأداء التنظيمي على أساس التنازل عن حقوق الملكية لصناع القرار والحوافز المستمدة من حقوق الملكية تلك وفقاً لنظرية حقوق الملكية هذه يتم إسناد حقوق الملكية في الملكية الخاصة بالكامل إلى صناع القرار بينما في الملكية العامة يكون التنازل عن حقوق الملكية لصناع القرار جزئياً مما يؤدي إلى ضعف الأداء مقارنة بالملكية الخاصة وبالتالي فإن نظرية حقوق الملكية تشير إلى أن المنظمات العامة يجب أن تكون أقل كفاءة وأقل ربحية من المنظمات الخاصة.





ب. الأنشطة: يتعلق هذا البعد بالأنشطة التي تضطلع بها المنظمة وهو عبارة عن سلسلة متصلة بين التركيز الكامل على المهام العامة التي غالبًا ما تكون قانونية والتي تتعهد بها المنظمة نيابة عن الحكومة والآخر على الأنشطة التجارية الخاصة التي يتعين على المنظمة العثور على مشترٍ لها في السوق والنظر إلى هذا البعد هو النظر إلى عملاء سلع أو خدمات المنظمة بالنسبة للمنظمة العامة فهذه الحكومات هي التي تشتري السلع والخدمات نيابة عن المواطنين ويقومون بأنشطة مختلفة. ويبين (Masinde & Otuoma, 2021: 2) انه مهما كانت الطريقة التي يمكن أن نشير إليها بها سواء كانت نسخة ذات قيمة مضافة لإدارة المعلومات أو إدارة المعرفة ذات الأهمية هي المعلومات التي يعتمد عليها إنجاز النظام، فإن النجاح المحتمل لهذا النظام سيعتمد بشكل أساسي على كيفية التقاط الأنواع المختلفة وتنظيمها ونشرها بخبرة. مصادر المعلومات حسب احتياجات المستخدم.

ت. التمويل: ان التمويل هو مصطلح واسع يصف نشاطين مرتبطين دراسة كيفية إدارة الأموال والعملية الفعلية للحصول على الأموال اللازمة لأن الأفراد والمنظمات والكيانات الحكومية جميعها تحتاج إلى تمويل لتشغيل هذا المجال وغالبًا ما يتم فصلها إلى ثلاث فئات فرعية شخصية تمويل تمويل المنظمات والمالية العامة (Theuniversityoftexasa, 2015: 2). ويبين (Taylor, 2002: 29) انه أي عمل تجاري يحتاج إلى المال للبدء سيحتاج الشخص الذي يقوم بإعداد خدمة تنظيف إلى دفع ثمن مواد التنظيف وربما الإعلان وسيحتاج المحرر الذي يعمل لحسابه الخاص إلى دفع ثمن مودم كمبيوتر وطابعة على أقل تقدير يشار إلى الأموال الدائمة المستخدمة في الأعمال التجارية كرأس مال أو رأس مال مستخدم في المنظمة التي تمثل شكلًا قانونيًا خاصًا لرأس المال التجاري يتم توفيره في شكل رأس مال ويتم شراء الأسهم التي تشكل إجمالي رأس المال نقدًا من قبل المساهمين.





ث. التوجه القيمي: هذا البعد هو البعد بين التوجه إلى العام والتوجه إلى القيم الخاصة وهناك اختلافات بين القيم الأساسية لمنظمات القطاعين العام والخاص وبين المنطق المؤسسي في كلا القطاعين والتركيز الكامل على ما يُنظر إليه تقليدياً على أنه المنطق المؤسسي للقطاع العام (استناداً إلى قيم مثل قواعد بيروقراطية تحفيز الخدمة العامة) والتركيز الكامل على ما يُنظر إليه تقليدياً على أنه المنطق المؤسسي للقطاع الخاص (بناءً على قيم مثل الدافع الوقائي ، الابتكار والكفاءة). ويشير (Antoci, ٢٠١٩:٦٩) إلى أن التوجيه القيمي يعني أن تعرف إلى أين تتجه للوصول إلى الوجهة والتعرف وتحديد الاتجاه وإيجاد الطريق لتحديد أفضل طريقة يجب اتباعها في ظروف معينة والموقف والحل الأنسب للتصرف بشكل مناسب لإرسال شخص ما في اتجاه معين والقيمة تعني اكتساب أشياء معينة حقائق أفكار ظواهر لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والمثل العليا التي تولدها مجموع الصفات التي تعطي سعراً لشيء ما كائنًا ظاهرة إلخ .

ج. التوجه الاستراتيجي: يتعامل هذا البعد مع الهدف الرئيسي للمنظمة أو الأولويات التنظيمية وترجمتها إلى استراتيجية وهذه هي السلسلة المتصلة بين التركيز الاستراتيجي على الإدارة وخدمة المنافع العامة والتركيز على المزايا والأرباح للمساهمين وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبعد السابق للأنشطة ولكن تختلف عن هذا لأنها تتعامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ليس فقط الأنشطة التي تتعهد بها لتحقيق هذا الغرض على سبيل المثال ويمكن لمنظمة ما استخدام الأنشطة نيابة عن الحكومات لتوليد الفوائد والأرباح للمساهمين على سبيل المثال مصنعي الأسلحة. ويرى (Proctor, ١٩٩٧: ١٤٣) انه تعكس الإستراتيجية للمنظمة أهدافها وغاياتها التي يتم تحديدها عادة ضمن إطار زمني وتحدد السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف كما تحدد عادة طبيعة عمل المنظمة والتي تؤثر بدورها على نوع المنظمة





الاقتصادية والبشرية وتتضمن الإستراتيجية التوفيق بين أنشطة المنظمة وقدرات مواردها ولا فائدة من محاولة الاستفادة من بعض الفرص الجديدة إذا كانت الموارد المطلوبة غير متوفرة أو لا يمكن إتاحتها ويجب على المنظمة تطوير استراتيجيات تتماشى مع مواردها.

ح. الاستقلال: يتعامل هذا البعد الأخير مع مستوى الاستقلالية التي تتمتع بها إدارة المنظمة بشأن القضايا الاستراتيجية وأنه استمرارية بين السلطة السياسية والاقتصادية أي بين لا شيء والاستقلالية الكاملة لمديري المنظمة لتحديد استراتيجيتها تعمل المنظمات العامة نيابة عن الحكومة وتخضع للتدقيق والتأثير السياسي وبالتالي لا يتمتع مديروها بالكثير من الاستقلالية لوضع إستراتيجيتهم الخاصة بينما يتمتع مديرو منظمات القطاع الخاص بدرجات عالية من الاستقلالية لاتخاذ قرار بشأن القضايا الإستراتيجية وتترجم أهداف المنظمة إلى سياسات وخطط وتخصيص الموارد لتنفيذها سلسلة متصلة بين إدارة منظمة بدون استقلالية على الإطلاق (كل شيء يمليه المدير العام) وواحد يتمتع باستقلالية كاملة لاستنباط النظرة الاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة بموافقتهم. ويذكر (Picciotto, ٢٠١٣:٢) إن استقلال التقييم باعتباره اهتماماً عاماً وإدارة الشركات يتوافق مع الرأي السائد بأن التقييمات الخارجية مستقلة ومع ذلك في كثير من الأحيان فإن الاعتماد على الرسوم والقيود التعاقدية تحد بشدة من حرية المقيمين الخارجيين في ممارسة أحكام غير متحيزة، كما أن الافتقار إلى الاهتمام الأكاديمي إن استقلالية التقييم قد ترجع إلى فكرة خاطئة مفادها أن التقييم مثله مثل المحاسبة والمراجعة قد حقق مكانة المهنة الكاملة التي تتمتع بالرقابة المستقلة على ممارساتها المهنية.

ثانياً: التفوق التنظيمي

١. مفهوم التفوق التنظيمي





التفوق هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة في المنظمات ويتم تمييزها لتحقيق أقصى إمكاناتهم والتعرف على احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة والتفوق هو دمج عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة (wereda & wozniak, ٢٠١٨: ٩٠٥-٩٠٦). والتفوق هو مصدر تملكه المنظمة دون المنظمات الأخرى وهذا المصدر يمكن أن يكون إنساناً متميزاً او تقنية متميزة او أسلوب عمل لا يستطيع الآخرون تقليده بناءً على الاستثمار و يصبح أحد أهم الاتجاهات الجديدة لتحقيق التفوق التنظيمي على مستوى المدخلات والعمليات وضمان المخرجات بما يتماشى مع المعايير المحددة (٤٨: Abu-Naser & Al Shobaki, ٢٠١٧). ويبين (Akanmu, ٢٠٢١: ٢٠) ان التفوق التنظيمي هو عملية جودة للممارسات لتحسين فعالية المنظمة وموقعها التنافسي والمرونة في العمل بمشاركة جميع المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على إزالة الخطأ وتحسين العملية. وان تفوق المنظمات يعده الكثير من الباحثين على انه احد اهم الأنماط المهمة في الفلسفة الإدارية الذي يركز على منهج محدد يسعى لتحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة من اجل تعزيز التوازن في تلبية جميع احتياجات أصحاب المصلحة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وفق منظور التعلم والابداع والتحسين المستمر (ابراهيم وآخرون , ٢٠٢١: ٩٠٧).

والتفوق التنظيمي هو الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات الزبائن ضمن توقعات العمل وتحقيق المنظمة للأداء المتفوق المتسق على سبيل المثال المخرجات التي تتجاوز تلبية احتياجات الأهداف أو التوقعات (Barnawi, ٢٠٢٢: ٢٩١٨). ويشير (حسن ولفته, ٢٠٢٠: ٨٢) ان التفوق التنظيمي مجموعة سلوكيات ومهارات معرفية وفكرية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة ليصبحوا قادرين على توظيف





تلك المعارف والمهارات في مجال عملهم بما يجعلهم ينجزون إعمالاً تتجاوز فيه الحدود والمعايير التنظيمية مما يعزز من تحقيق أهداف المنظمة لتكون عالية المستوى والأداء. وان التفوق التنظيمي هو ممارسات إدارية بارزة للمديرين في إدارة منظماتهم وتقديم القيمة لأصحاب المصلحة وأنه جهد مستمر لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات الزبائن ضمن توقعات العمل لقد استحوذت المصطلحات المجمعمة للتفوق التنظيمي على العديد من المفاهيم والتطبيقات لأنظمة الجودة مما وضع الأساس للمشاركة التنظيمية في التحسين المستمر (Hamouda & Abd El-Aliem, ٢٠٢٠: ١٠٢٧).

٢. أبعاد التفوق التنظيمي

أ. التفوق في القيادة: يصف بُعد القادة الأكاديميين الذين ينشئون ويعززون مهمة المنظمة التعليمية ورؤيتها التي تلهم وتحفز أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين على البقاء مكرسة لتحقيق الرؤية. ويوضح (Abu-Naser & Al Shobaki, ٢٠١٧: ٤٩) ان التفوق في القيادة أهم الركائز التي تقوم على الإدارة الحديثة حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات متفوقة للقائد حتى يتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة ولا شك أن القادة الذين لديهم حساسية عالية للتعرف على النواقص والمشاكل في جميع المواقف لديهم فرص في زيادة تنافسهم في البحث والكتابة فيها لذلك فإن الاحتمال سيرفعهم نحو التفوق.





ب. التفوق الاستراتيجي التنظيمي: الذي يخلق تقييماً للسوق واستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة والشراكات التنظيمية. ويبين. ويشير (Shlaka & Kadhim, ٢٠٢٢: ٦٩٠) ان التفوق الاستراتيجي التنظيمي أحد أهم الاحتياجات المتطورة للزبائن وأولوية أصحاب المصلحة وهو محاولة لخلق القدرات والحفاظ عليها وتقديم خدمات أفضل للزبائن إن نجاح الجهود التنافسية يؤدي إلى تعزيز قوي لقيمتها وميزتها الاستراتيجية لتحسين موقعها التنافسي في مجال الصناعة وتكمن أهمية الميزة الاستراتيجية في تقليل الضغوط التنافسية في مجالها.

ت. التفوق في الموارد: يعني أن المنظمة لديها أفضل موردي من الموارد. ويذكر (عبدالله وعمير, ٢٠١٩: ٣٠٨-٣٠٩) ان المنظمات المتفوقة تخطط لإدارة الموارد الداخلية والمنظمات الخارجية والموردين من أجل دعم الاستراتيجيات والسياسات والتشغيل الفعال لكافة العمليات والإدارة الفاعلة على البيئة والمجتمع وان المنظمات المتفوقة قادرة على إدارة الموارد وتطويرها ونشرها بين العاملين على المستوى الفردي وفرق العمل لدعم إستراتيجياتها وسياساتها وتمكين العاملين الذي يركز على شعور الفريق بأنه جزء من النجاح لذلك تشجع المنظمات المتفوقة إشراك الجميع في التعلم وتبادل المعرفة الضمنية لإحداث التغيير والتأكيد على الاستعمال الأمثل للموارد وفقاً لما تتطلبه العمليات التشغيلية لزيادة الأرباح وتقليل الكلف وتحقيق رغبات أصحاب المصالح وإن إدارة الموارد تتطلب الانضباط لتقييم وحدات الأعمال ووضع آليات شفافة لتخصيص تلك الموارد من خلال توفير بيانات الأداء وإعادة توزيع المسؤوليات بسرعة ومرونة وإن الموارد تتطلب قدرة المنظمة لإعادة تشكيل أنظمة العمل وإعادة توزيع هذه الموارد بسرعة واسناد ذلك إلى معايير تتسم بالرشد والعقلانية.





ث. التفوق المعرفي: يصف استخدام التكنولوجيا والخبرة في جميع أنشطة تنظيم اكتساب المعرفة ونقلها. ويشير (٤٩: ٢٠١٧، Abu-Naser & Al Shobaki) ان التفوق المعرفي من الصفات التي تميز المعرفة عن الموارد الأخرى للمنظمة وهذه الصفات على أنها غير ملموسة وضبابية ويصعب قياسها وحيوية واستخدامها بشكل متزايد ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت وتتجسد في الأفراد ولها تأثير واسع النطاق على المنظمة ويمكن استخدامها لفترة طويلة.

ج. التفوق في الخدمة: كيف تدير المنظمات التعليمية إجراءات تقديم الخدمات لتقديم خدمة تعليمية عالية الجودة، يعتمد قابلية التفوق في المنظمات التعليمية بشكل أساسي على أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية الذين يحملون رتبة أكاديمية مع ألقاب مثل هذه الألقاب كأستاذ مساعد أستاذ محاضر أو أي لقب يعادل واحدة من هذه الرتب الأكاديمية لتولي جميع التحديات من خلال أبحاث التعليم والعمل التطوعي. ويرى (٤٩: ٢٠١٧، Abu-Naser & Al Shobaki) انه في ظل إدارة التفوق يعتبر اللجوء إلى المنافسين مؤشراً على وجود خطأ ما في طريقة الخدمة وهذه الأعراض تؤدي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو النواقص ولا شك أن استخدام البوابة الهيكلية لحل المشكلات يجعل من الممكن التحرك نحو التحسين المستمر.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة:

أولاً: الصدق والثبات لمقياس البحث:

قام الباحث باختبار الثبات والصدق لمقياس البحث الحالي وفق الفقرات التالية:

١. ثبات مقياس البحث





ان ثبات الفقرات واتساقها تعتبر من الضروريات المهمة في معرفة وجود ثبات لمقياس البحث من عدم وجوده، حيث قام الباحث باستخراج قيم ومعامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث حسب البرنامج الاحصائي (SPSS V.26) وكانت النتائج كما في الجدول أدناه:

جدول (١) معامل (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة

ألفا كرونباخ	الرمز	البعد	ألفا كرونباخ	المتغير
٠.٧٠٢	p	الملكية	٠.٩٠٣	ادارة الموارد البشرية الهيئنة
٠.٧١٧	A	الانشطة		
٠.٨٢٠	F	التمويل		
٠.٧٢٦	Vo	التوجه القيمي		
٠.٨٧٨	So	التوجه الاستراتيجي		
٠.٨٧٧	I	الاستقلال		
٠.٨٢٣	EOI	التفوق في القيادة التنظيمية	٠.٨٧٣	التفوق التنظيمي
٠.٨١٦	OSE	التفوق الاستراتيجي التنظيمي		
٠.٨٨٩	SR	التفوق في الموارد		
٠.٨٧١	OCS	التفوق المعرفي التنظيمي		
٠.٨٦٦	EOS	التفوق في الخدمة التنظيمية		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS V.26.





.٧٦٩	P٢		
.٥٩٧	P٣		
.٧٧١	P٤		
.٧٨٨	P٥		
.٦٨١	A١	الانشطة	
.٧٤٠	A٢		
.٧٢٨	A٣		
.٦١٩	A٤		
.٦٥٢	A٥		
.٧٣١	F١	التمويل	
.٧١٣	F٢		
.٧٩٦	F٣		
.٧٨٣	F٤		
.٦٦٨	F٥		
.٦٢٩	Vo١	التوجه القيمي	
.٦٢٤	Vo٢		
.٧١٢	Vo٣		
.٧٢٩	Vo٤		





.٦٢٥	Ose٤	التفوق في الموارد	
.٦٤١	Ose٥		
.٦١٥	SR١		
.٨٠٣	SR٢		
.٧٥٤	SR٣		
.٦٤٥	SR٤		
.٥٢٦	SR٥		
.٧٤٣	OCS١	التفوق المعرفي التنظيمي	
.٨٢٤	OCS٢		
.٧٢٥	OCS٣		
.٦٥٥	OCS٤		
.٦٧٣	OCS٥		
.٦٧٩	EOS١	التفوق في الخدمة التنظيمية	
.٧٧٧	EOS٢		
.٦٥٣	EOS٣		
.٦٦٠	EOS٤		
.٦٨٣	EOS٥		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS V. ٢٦.





فضلاً عما تقدم، أظهر الجدول (٥) أدناه، أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة .٨٣٧ هي معنوية وأكبر من (٠.٥٠)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالي. الجدول (٥) اختبار KMO and Bartlett لمتغير التفوق التنظيمي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.٨٣٧
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	٥٩٥٥.٣٥٩
	Df	٣٠٠
	Sig.	.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS V. ٢٦

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط وتحليل وتفسير النتائج

بعد ان اكتملت اختبارات التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وابعادها فان الخطوة الثانية تتمثل باختبار علاقات الارتباط والتأثير والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة فضلا عن استخدام قيمة معامل التفسير (R^2) والذي يستعمل في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

١. اختبار علاقات الارتباط:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين ادارة الموارد البشرية الهجينة والتفوق التنظيمي، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية،





أظهر الجدول (٦) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ادارة الموارد البشرية الهيئة والتفوق التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الأولى: تنص الفرضية الرئيسة الأولى (H٠١): على أنه عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية الهيئة والتفوق التنظيمي، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (٦) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين (ادارة الموارد البشرية الهيئة والتفوق التنظيمي)، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**٠٧٤٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة (H١)، وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، هي:

١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الملكية والتفوق التنظيمي

يظهر جدول رقم (٦) ذات الصلة بمصفوفة الارتباط، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الملكية والتفوق التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٨١) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٣)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

٢- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الانشطة والتفوق التنظيمي

يظهر جدول رقم (٦) ذات الصلة بمصفوفة الارتباط، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الانشطة والتفوق التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**٠٥١٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٣- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمويل والتفوق التنظيمي





يظهر جدول رقم (٦) ذات الصلة بمصفوفة الارتباط، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمويل والتفوق التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.443^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٤. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه القيمي والتفوق التنظيمي

يظهر جدول رقم (٦) ذات الصلة بمصفوفة الارتباط، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه القيمي والتفوق التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.614^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٥. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي

يظهر جدول رقم (٦) ذات الصلة بمصفوفة الارتباط، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.898^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٦. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستقلال والتفوق التنظيمي:

يظهر الجدول (٦) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستقلال والتفوق التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.599^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.





vo	Pearson Correlation	.٣٠٥	.٣٦٣	.٥٦١	١	.٧١١	.٦٢١	.٦٧٧	.٤٢٢	.٥١٢	.٥٣٢	.٤٩٤	.٨٥٢	.٦١٤
	Sig. (٢-tailed)
	N	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦١	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥
so	Pearson Correlation	.٢٧٠	.٣٥٢	.٤١٨	.٧١١	١	.٥٧٩	.٦٤٩	.٥٦١	.٦٧٢	.٤٧٢	.٦٤٢	.٨١١	.٦٩٨
	Sig. (٢-tailed)
	N	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦١	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥
i	Pearson Correlation	.٣٤٣	.٢٦٢	.٢٤٠	.٦٢١	.٥٧٩	١	.٦٤٨	.٤٣٩	.٤٨٢	.٥٤٤	.٤٦٤	.٧٣٩	.٥٩٩
	Sig. (٢-tailed)
	N	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦١	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥
eoi	Pearson Correlation	.٢٤٢	.٣٨٨	.٤٠١	.٦٧٧	.٦٤٩	.٦٤٨	١	.٥٠٤	.٦٣٠	.٧٣٣	.٦٣٧	.٧٢٨	.٨١٤
	Sig. (٢-tailed)
	N	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦١	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥





	N	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦١	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥
ose	Pearson Correlation	.٠٨٠	.٤٤٨٠	.٣٢٤٠	.٤٢٢٠	.٥٦١٠	.٤٣٩٠	.٥٠٤١	.٨١٨١	.٦٧٧١	.٦٠٧١	.٥٦٠١	.٨٤٣١	
	Sig. (٢-tailed)	.١٩٤
	N	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦١	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥
sr	Pearson Correlation	.٠٦١	.٣٧٧١	.٣٩٣١	.٥١٢١	.٦٧٢١	.٤٨٢١	.٦٣٠١	.٨١٨١	.٧٣٢١	.٦٧٩١	.٦١٩١	.٩٠٦١	
	Sig. (٢-tailed)	.٣٣٠
	N	٢٦١	٢٦١	٢٦١	٢٦١	٢٦١	٢٦١	٢٦١	٢٦١	٢٦١	٢٦١	٢٦١	٢٦١	٢٦٥
ocs	Pearson Correlation	.٢٠٢	.٥٣٣٢	.٤١٠٢	.٥٣٢٢	.٤٧٢٢	.٥٤٤٢	.٧٣٣٢	.٦٧٧٢	.٧٣٢٢	.٦٦٢٢	.٦٥٠٢	.٨٨٩٢	
	Sig. (٢-tailed)
	N	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦١	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥	٢٦٥
eos		.١٨٤	.٤٥٨٤	.٣٦٩٤	.٤٩٤٤	.٦٤٢٤	.٤٦٤٤	.٦٣٧٤	.٦٠٧٤	.٦٧٩٤	.٦٦٢٤	.٦٣٥٤	.٨٣٤٤	





استعمال تحليل الانحدار البسيط وفي ضوء الفرضية تم تحليل البيانات وعلى اساس هذا التحليل تم صياغة معادلة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية الهجينة) ورمزها (HRH) والمتغير التابعالتفوق التنظيمي ورمزه (SO) والجدول (٦) يبين نتائج انموذج تأثير المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الهجينة وابعادها في المتغير التابع التفوق التنظيمي وفق انموذج الانحدار الخطي البسيط.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي خلص إليها البحث الحالي وكما يأتي:

١. ندرة البحوث التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الحالية (ادارة الموارد البشرية الهجينة والتفوق التنظيمي) في بيئة الأعمال وتحديداً في مؤسسات الخدمة التعليمية.
٢. إن ادارة الموارد البشرية الهجينة تسهم وبقدر كبير في دعم وتنمية الأفكار الجديدة وتحليلها واختيار أفضلها، واستشراف عمليات تحليل البيئية الخارجية والداخلية للمنظمات فهي تساعد في بناء رسالة واضحة ومفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع، ويعبر عنها بمجموعة من الأبعاد والمتمثلة بـ (الملكية , الأنشطة, التمويل, التوجه القيمي, التوجه الاستراتيجي, الاستقلال) والتي يمكن أن يتم استخدامها من أجل قياس مستوى ادارة الموارد البشرية الهجينة لأي منظمة أعمال.
٣. أكثر الدراسات والبحوث الأكاديمية تطرقت عن التفوق التنظيمي والذي يتألف من خمسة أبعاد هي: (التفوق في القيادة، التفوق الاستراتيجي، التفوق في الخدمة، التفوق في الموارد، التفوق المعرفي) والتي يمكن الاعتماد عليها في معرفة مستوى التفوق لدى المنظمات وفي جميع المجالات.





٤. تعتمد إدارة الموارد البشرية الهجينة على وجود بيئة تنظيمية داعمة لقدرات الأفراد العاملين لديها ممن يمتلكون المهارات والمواهب والخبرات المميزة والقدرة على الجمع بين العمل المكتبي والعمل عبر الوسائل الالكترونية الحديثة نتيجة لأي ظرف طارئ.

٥. تعد ادارة الموارد البشرية الهجينة عامل أساسي لخلق بيئة تنظيمية متميزة قائمة على العاملين من ذوي المهارات العقلية القادرين على مواكبة التكنولوجيا الحديثة وإيجاد حلول جديدة وغير مسبوقة لمشكلات ملموسة في بيئة العمل التنظيمي.

٦. التفوق التنظيمي يتمثل في القدرة المتفوقة والكبيرة في قدرة المؤسسة التعليمية على العمل وفق أفضل الممارسات في أدائها وحل المشكلات التي تعترضها وجودة منتجاتها وخدماتها واستغلال أفضل طاقاتها من اجل تحقيق أهدافها وفق رؤية استراتيجية فعالة يتعاون عليها القادة والتابعين والعوامل التنظيمية من اجل الاستجابة للمتغيرات في إطار ثقافة تنظيمية ايجابية تعزز التعلم والإبداع المستمر بما يحقق التميز المستمر للمؤسسات التعليمية.

ثانياً: التوصيات:

أما أهم توصيات البحث الحالي استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات، فهي كما يأتي:

١. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة (جامعة الفرات الأوسط التقنية) بالعمل على إجراء دراسات حول المشكلات التي يعاني منها الموظف والتي تؤثر في قدراته في العمل الهجين ونموه وتطوير مهاراته وامكانياته.





٢. على القيادات الجامعية في المنظمة المبحوثة القيام بوضع برامج متطورة ذات هيكلية متكاملة وقدرات تنظيمية عالية تصب في مجال تحقيق قدرات ادارة الموارد البشرية الهجينة واقتراح انجح الأساليب لتنميتها وربطها باحتياجات سوق العمل.
٣. الأخذ بنظر الاعتبار المؤثرات البيئية ومما لا شك فيه إن للبيئة الداخلية والخارجية أثرها الكبير على الموظفين في المنظمات وخصوصا المنظمة قيد البحث.
٤. يقع على عاتق الإدارة العليا أن لا تجعل من ادارة الموارد البشرية الهجينة منهج عمل مدمراً وعقيماً في حال تم استخدامها بالطريقة والمكان الخطأ، وبذلك فمن الضروري التركيز على الاعمال المتطورة الذي تسهم في اغتنام نقاط القوة في بيئة العمل وتجنب التحديات.
٥. العمل على تشجيع المسؤولين والإدارة العليا في جامعة الفرات الأوسط التقنية على إضفاء الطابع الرسمي في تطبيق ادارة الموارد البشرية الهجينة واشاعة ثقافتها داخل المنظمة، وإيلاء الأهمية القصوى بتنفيذها، لما لها من أثر في إعطاء التصور الكامل لمشاكل المنظمة الحقيقية والفرص التي يجب أن توظفها حتى تتمكن الإدارة من التخطيط ووضع الحلول والمعالجات، لكي تحقق التفوق التنظيمي.
٦. وضع رؤية مستقبلية حول البرامج والأنشطة التي تركز على رضا الأفراد وتلبية احتياجاتهم، اذ يجب أن تساعد هذه البرامج على الحد من البطالة وتأهيل الأفراد في الحصول على وظيفة في سوق العمل.
٧. ضرورة دراسة أفكار الموظفين حول تطوير ادارة الموارد البشرية الهجينة وآليات تعزيز التفوق التنظيمي.





٨. يجب على المنظمة المبحوثة (جامعة الفرات الأوسط التقنية) تنفيذ نهج جديد لتشجيع موظفيها من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والاجتماعية لتحقيق أداء عالٍ وبفعالية تامة، وان تكون للمنظمة كفاءات وخبرات تقودها للنجاح عبر تحقيق ادارة الموارد البشرية الهجينة.
٩. يجب على المنظمة تحسين سمعتها من خلال تقديم خدمات عالية الجودة والسعي لتأسيس سمعة فذلك دافع معنوي الى رفع تفوقها التنظيمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. عبد الله، حيدر طه وعمير، عراك عبود، (٢٠١٩) " دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية"، جامعة الأنبار – كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الدنانير، العدد الخامس عشر/٢٠١٩.
٢. نمم، اشواق طالب، (٢٠٢٢)، " جودة حياة بيئة العمل وأثرها على تحقيق التفوق التنظيمي" دراسة استطلاعي لآراء عينة من الموظفين في دائرة الصحة في محافظة كربلاء، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
٣. حسن، هبة فائق ولفقة، بيداء ستار، (٢٠٢٠)، " تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٥ (٥٠).
٤. ابراهيم، اوميد محمد، شعبان، فرست علي وخضر، شهاب احمد، (٢٠٢١)، " العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك التقنية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ٢٠٢١-December، ٩١٧-٩٠٢، Vol. ٩، No. ٤.
٥. عبد الرزاق، خالدية مصطفى، عباس سامي احمد واحمد حميد علي، (٢٠١٩)، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ١.

ثانياً: المراجع الاجنبية





١. Effner, D., & Havriljak, S. (٢٠٢٢). Managing Teams in the Hybrid Work Environment.
٢. Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (٢٠٢٢). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. The McKinsey Quarterly.
٣. Fridrihsone, D., & Suhodojska, J. (٢٠٢١). Achieving effective hybrid working: hybrid workplace elements for white collar workers in Latvia and their relationships with employee productivity and well-being during COVID-١٩ pandemic.
٤. Saritha .T, Divya. D, Venkata Ramana. T, Mani Harshitha. U G,(٢٠٢٣)," IMPACT OF HYBRID WORK MODEL ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE AND ORGANIZATION DEVELOPMENT <https://www.doi.org/١٠.٥٦٧٢٦/IRJMETS٣٣٦٨٧...Srinivasulu> ,".
٥. Langer, Johanna& Jarleskog, Henrik ,(٢٠٢١)," ٥ problems with the hybrid model – and advice to meet them".
٦. Jimerson, R., Liu, Z., & Prud'Hommeaux, E. (٢٠٢٣, July). An (unhelpful) guide to selecting the best ASR architecture for your under-resourced language. In *Proceedings of the ٦١st Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics (Volume ٢: Short Papers)* (pp. ١٠٠٨-١٠١٦).
٧. Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (٢٠٢١). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. Sustainability, ١٤(١), ٢٩٤.
٨. Dent, A., Taylor, C., Aslam, D., McManus, E., & Yates, S. (٢٠٢١). A Practical Guide to Managing Hybrid Teams. Ocford Group, Eynsham. Englad.





٩. Lenka, R. M. (٢٠٢١). Unique Hybrid Work model–The future of remote work. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, ١٨(٧), ٢٦٨٧–٢٦٩٧.
١٠. Trucking ,(٢٠٢٢)," HYBRID/REMOTE WORK ARRANGEMENT POLICY SAMPLE".
١١. Vartiainen, M. (٢٠٢١). Telework and remote work. In Oxford Research Encyclopedia of Psychology.
١٢. Kanimozhi, V., & Athulyae, M. A Study on Challenges and Benefits of Remote and Hybrid Work Model from Employees Perspective.
١٣. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (٢٠٢٢). How hybrid working from home works out (No. w٣٠٢٩٢). National Bureau of Economic Research.
١٤. Cahyo, F. R. D., & Reindrawati, D. Y. (٢٠٢٢). The Hybrid System for Recruitment and Selection During Covid–١٩ Pandemic. Global Business and Management Research, ١٤(٣'s), ١٥٩٥–١٦٠٤.
١٥. Vyas, L. (٢٠٢٢). "New normal" at work in a post–COVID world: work–life balance and labor markets. Policy and Society, ٤١(١), ١٥٥–١٦٧.
١٦. Dhaliwal, Alissa ,(٢٠٢١)," Developing skills for hybrid working The skills businesses need to consider when making a shift to hybrid working".
١٧. Karré, P. M. (٢٠٢٣). The Thumbprint of a Hybrid Organization—A Multidimensional Model for Analysing Public/Private Hybrid Organizations. Public Organization Review, ٢٣(٢), ٧٧٧–٧٩١.





١٨. TABOR-BŁAŻEWICZ, J. (٢٠٢٢). THE CHALLENGES OF HR DEPARTMENTS IN HYBRID WORK CONDITIONS. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie, (١٦٢).
١٩. Johnstone, S., Rodriguez, J. K., & Wilkinson, A. (Eds.). (٢٠٢٣). Encyclopedia of human resource management. Edward Elgar Publishing.
٢٠. Belte, A. (٢٠٢٢). New avenues for HRM roles: A systematic literature review on HRM in hybrid organizations. German Journal of Human Resource Management, ٣٦(٢), ١٤٨-١٧٩.
٢١. Romford, Jill ,(٢٠٢٢)," The role of HR in developing hybrid work culture", <https://agilityportal.io/blog/the-role-of-hr-in-developing-hybrid-work-culture>.
٢٢. HALEY, C. (٢٠٢١). Sustainability on campus. *Advocate*, ٤, ٢٦-٢٠١٢.
٢٣. Haigh, N., & Hoffman, A. J. (٢٠٢٠). Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business. *Organizational dynamics*, ٤١(٢), ١٢٦-١٣٤.
٢٤. Siwale, J., Kimmitt, J., & Amankwah-Amoah, J. (٢٠٢١). The failure of hybrid organizations: A legitimation perspective. *Management and Organization Review*, ١٧(٣), ٤٥٢-٤٨٥.
٢٥. Hyyryläinen, E., & Viinamäki, O. P. (٢٠٢١). Benefits of hybridity in organizations: Views from public, private and the third sector. *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, (٢-(Oct-Dec)), ١٦-٥٤.
٢٦. Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (٢٠٢٢). Hybrid team management: The long and winding road. *Organ. Dyn*, ٥١, ١٠٠٩٣٦.





٢٧. Phanwattana, P., & Vichit, U. (٢٠٢١). A Literature Review of Strategic Human Resource Management. Humanities, Arts and Social Sciences Studies (FORMER NAME SILPAKORN UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, HUMANITIES, AND ARTS), ٢٣-٤٠.
٢٨. Masinde, J. M., & Otuoma, S. (٢٠٢١). Information organization activities in the knowledge management setting.
٢٩. González, V. M., Galicia, L., & Favela, J. (٢٠٠٧). Supporting the planning and organization of multiple activities in the workplace. In Human-Computer Interaction-INTERACT ٢٠٠٧: ١١th IFIP TC ١٣ International Conference, Rio de Janeiro, Brazil, September ١٠-١٤, ٢٠٠٧, Proceedings, Part I ١١ (pp. ٢٣٥-٢٣٨). Springer Berlin Heidelberg.
٣٠. Usman, M. (٢٠١٠). The Effect of Ownership on Organizational Performance: A Case Study of Banking Sector in Pakistan.
٣١. Agyemang, O., & Aboagye, E. (٢٠١٣). Ownership and control in corporate organisations in developing countries: evidence from a transition economy. European Journal of Business and Management, ٥(٢٠), ١٣٦-١٥٠.
٣٢. Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (٢٠٢٢). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. Organization studies, ٣٦(٦), ٧١٣-٧٣٩.
٣٣. THEUNIVERSITYOFTEXASA, T., (٢٠١٥), College of Business Administration.
٣٤. Taylor, R. (٢٠٠٢). Understanding Finance Super Series. Routledge.
٣٥. Antoci, D. (٢٠١٩). The modern concept of value orientation. Advances in Education Sciences, ١(١), ٦٧-٨٤.





٣٦. Choi, H. (٢٠١٥). White Men Still Dominate Television: Discriminatory Casting and the Need for Regulation. *Hastings Comm. & Ent. LJ*, ٣٧, ١٦٣.
٣٧. Proctor, T. (١٩٩٧). Establishing a strategic direction: a review. *Management Decision*, ٣٥(٢), ١٤٣-١٥٤.
٣٨. Kerns, C. D. (٢٠٠٢). An entrepreneurial approach to strategic direction setting. *Business Horizons*, ٤٥(٤), ٢-٢.
٣٩. Sokolic, D. (٢٠٢٢). Remote work and hybrid work organizations. *Economic and social development: Book of proceedings*, ٢٠٢-٢١٣.
٤٠. Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (٢٠١٦). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, ٥٥(٥), ٩٠١-٩١٧.
٤١. Wisdom, J. P., Stacia, R., Brummel, B. J., & Frederick, C. (٢٠٢٢). A new era for psychologist-leaders: Introduction to the Society of Psychologists in Leadership and the Psychology of Leaders and Leadership. *Psychology of Leaders and Leadership*, ٢٥(١), ١.
٤٢. Hassan .Abdullah Faiz, Karim. Asif Mahbub & Hameed. Jahabar,(٢٠٢٢)," Hybrid Model for Remote Work Practice in the Post Pandemic Era: Prospects and Challenges", <http://hrmars.com/index.php/pages/detail/IJARBSS>.
٤٣. Trones, M. (٢٠٢٢). Hybrid organizations: defining characteristics and key factors for organizational sustainability. A qualitative study from Latin America.





٤٤. Stich, M. (٢٠٢٢). Making hybrid work work: a systematic literature review on hybrid working teams: eine systematische Literaturanalyse über hybride Arbeitsteams/submitted by Mario Stich, BSc.
٤٥. Akanmu, M. D. (٢٠٢١). The role of organizational excellence and environmental regulation and policy on the relationship between TQM and sustainable performance in Malaysian food and beverage companies (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
٤٦. Barnawi, M. B. O. (٢٠٢٢). Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. Open Journal of Business and Management, ١٠(٦), ٢٩١٥-٢٩٣٨.
٤٧. Blakely, C. L. (٢٠٢٠). Leadership Strategies to Achieve Organizational Excellence (Doctoral dissertation, Walden University).
٤٨. Al-frijawy, J., Mahssn, H. J., & Waham, M. A., (٢٠٢٣), Visionary Leadership and its Role in Promoting Organizational Excellence: An Analytical Study of the Opinions of Senior Leaders and Employees of the General Fertilizer Company in the Province of Basra.
٤٩. WEREDA, W., & WOŹNIAK, J. (٢٠١٨). The way to organizational excellence of innovative enterprises through communication with stakeholders. Challenging the Status Quo in Management and Economics, ٩٠٤.

