



JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS  
COLLEGE OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS  
UNIVERSITY OF KARBALA



دور البراعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية للمنظمات : بحث ميداني في شركة زين للاتصالات  
في العراق

## The role of Organizational Ambidexterity in organizational health of organizations: field research in Zain Telecom in Iraq

م. م. مها فاضل إبراهيم

**Maha Fadel Ibrahim**

جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

[.Maha.fadelad@gmail.com](mailto:Maha.fadelad@gmail.com)

م. علاء الدين برع جواد

**Aala' Aldiyn Bire Jawad**

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

[alaulddinbjawad@gmail.com](mailto:alaulddinbjawad@gmail.com)

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير البراعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية ومعرفة مستوى توافر متغيرات البحث من وجهة نظر العينة المبحوثة ، اذ يعد مصطلح الصحة التنظيمية من المصطلحات الحديثة التي طرقت الساحة الادارية والسلوكية وهو ما يشير الى حالة المنظمة فأما ان تكون محفزة وخدمة لزيائنها وحينئذ يطلق عليها منظمة صحية ( Healthy Organization ) واما أن تكون عكس ذلك وعندئذ يطلق عليها (Unhealthy Organization) ، بالإضافة الى قياس مستوى البراعة التنظيمية لدى الشركة المبحوثة ، واختبار طبيعة العلاقة والأثر بين متغيري البحث ، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات ومناقشتها ، إذ يعمل المنهج على اقتران وصف الحالة بتحليلها واستخلاص النتائج الخاصة بها، وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (Spss) فقد جرى تحليل بيانات الجانب العملي عن طريق جمع البيانات بتوزيع (60) استبانة على عينة من افراد الميدان المبحوث استرجع منها (45) استبانة ممكنة للتحليل ، وقد جرى التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها تحقق أثر معنوي للبراعة التنظيمية في الصحة التنظيمية، بما معناه أن تبني البراعة التنظيمية يسهم في تعزيز خدمة الشركة المبحوثة وتحسين ادائها وبما يجعلها منظمة صحية في وجهة نظر زبائنها ، واوصى البحث بمجموعة توصيات اهمها : زيادة اعداد الخطط وتنفيذها لتحسين وتطوير الاداء عن طريق التطبيق العملي لفلسفة البراعة التنظيمية والاهتمام بالمهارات التي تهدف الى استغلال الفرص الموجودة واستكشاف المستقبلية لتحقيق اداء هادف ومثمر .

الكلمات المفتاحية : البراعة التنظيمية ، الصحة التنظيمية ، شركة زين للاتصالات في العراق

#### Abstract

The current research aims to know the effect of Organizational Ambidexterity in promoting organizational health and to know the level of availability of research variables from the point of view of the surveyed sample, as the term organizational health is considered one of the modern terms that have dealt with the administrative and behavioral arena, which indicates the status of the organization. Healthy Organization, or the opposite, and then it is called (Unhealthy Organization), in addition to measuring the level of Organizational Ambidexterity at the researched company, and testing the nature of the relationship and impact between the two research variables, the research relied on the descriptive and analytical approach in presenting and discussing data, as the approach works In conjunction with the description of the case with its analysis and drawing of its conclusions, and by using a set of statistical methods in the (Spss) program, the data of the practical side were analyzed by collecting data by distributing (60) questionnaires to a sample of the investigated field members from which (45) questionnaires were retrieved from which they could be analyzed. A set of conclusions were reached, the most important of which is achieving a significant impact of Organizational Ambidexterity in organizational health. The research recommended a set of recommendations, the most important of which are: Increasing the preparation and implementation of plans to improve and develop performance through the practical scientific application of the philosophy of organizational prowess and attention to skills that aim to exploit existing opportunities and explore the future to achieve Meaningful and productive performance.

**Key words:** Organizational Ambidexterity, organizational health , Zain Telecom in Iraq

#### المقدمة

تواجه منظمات الاعمال العديد من التحديات من أبرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التكهن بالتهديدات وشدة خطورتها ومدى قدرتها على التكيف والبقاء، إذ تجد الباحثة أن منظمات الاعمال بحاجة إلى أن تتصف بالمنظمات الصحية ذات الاداء الذي لا يتأثر بموجات المنافسة والتهديد عن طريق تعزيز ادائها بالقدرة على استكشاف واستغلال الفرص في بيئة تتصف بالاضطراب واللاتأكد العالي فالبراعة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في استكشاف القدرات الجديدة عن طريق السعي لاستغلال الموارد الحالية والتوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي ، عن طريق استكشاف الفرص الجديدة حاليا ومستقبلا فلكي تكون المنظمات بارعة بشكل استثنائي عليها ان تحقق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والانشطة الاستغلالية بشكل متزامن، عن طريق البحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الاعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الامكانيات المتوفرة لديها لتحقيق ادائها بصورة صحيحة وبما يلبي طموحات زبائنها ، تناول بحثنا الحالي اربع محاور تضمن المحور الاول منهجية البحث في حين تطرق المحور الثاني الى الجانب النظري بشقيه البراعة التنظيمية والصحة التنظيمية في حين تناول المحور الثالث الجانب الميداني واختتم البحث بالمحور الرابع الذي تطرق الى الاستنتاجات والتوصيات .

## المحور الاول منهجية البحث

### اولاً : مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسة بالسؤال الآتي : (هل للبراعة التنظيمية دور في تعزيز الصحة التنظيمية في شركة زين للاتصالات في العراق؟ ) ومن هذا التساؤل تتفرع الاسئلة الآتية :

1- هل للاستغلال دور في تعزيز الصحة التنظيمية ؟

2- هل للاستكشاف دور في تعزيز الصحة التنظيمية ؟

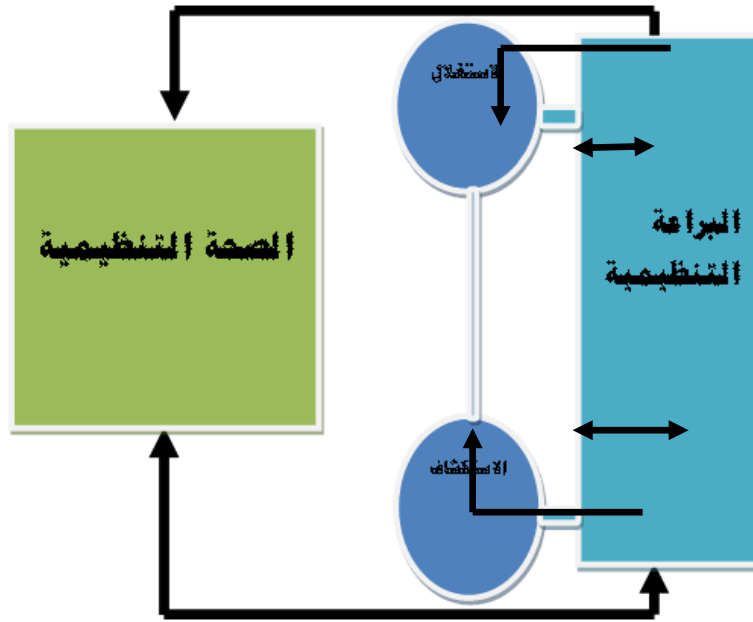
### ثانياً : أهمية البحث :

يكتسب البحث اهميته النظرية من كونه يلقي الضوء على احد الموضوعات المهمة في مجال المنظمة والسلوك التنظيمي بما يتضمنه من متغيرات وهما ( البراعة التنظيمية والصحة التنظيمية ) وتتبع اهمية البحث من كونه اول بحث يربط بين البراعة التنظيمية والصحة التنظيمية الذي يتناسب مع اهميته في نجاح عمل المنظمات وبذلك يمكن ان يساهم البحث بتعزيز الجانب المعرفي بموضوع الصحة التنظيمية عن طريق الاستجابة للزبائن وتحسين اداء المنظمات . وتتجسد الاهمية العملية للبحث في كونه طبق في اكبر الشركات في صناعة الاتصالات فيما قدمه من استشارات علمية لها عن طريق الاستنتاجات والتوصيات .

### ثالثاً : أهداف البحث : يسعى البحث إلى تحقيق جملة اهداف تتمحور في الآتي:

1. التعرف على مفهومي البراعة التنظيمية والصحة التنظيمية وتحديد أبعادهما او مكوناتهما الاساسية.
2. قياس نسبة وجود كل بُعد من أبعاد البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة.
3. تحديد علاقتي الارتباط والتأثير بي البراعة التنظيمية وابعادها والصحة التنظيمية .
4. قياس مستوى الصحة التنظيمية في الشركة المبحوثة .
5. تقديم توصيات تعزز تطبيق الشركة المبحوثة لمفهوم البراعة التنظيمية في تعزيز صحتها التنظيمية

رابعاً : خامساً : الانموذج الفرضي للبحث



شكل (1) الانموذج الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والصحة التنظيمية وتتبع من هذه الفرضية فرضيتين فرعية وكما يأتي :

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغلال والصحة التنظيمية .
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف والصحة التنظيمية .

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الصحة التنظيمية وتتبع من هذه الفرضية فرضيتين فرعية وكما يأتي :

- أ- يوجد تأثير معنوي للاستغلال على الصحة التنظيمية .
- ب- يوجد تأثير معنوي للاستكشاف على الصحة التنظيمية.

## سادساً: منهج البحث

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها ثم تفسيرها، بناءً على ما جرى جمعه من بيانات .

## سابعاً: أداة جمع البيانات وبناءها

بهدف الحصول على البيانات والمعلومات التي تغطي جانبي البحث النظري والعملي استُخدم الأساليب والمصادر الآتية:

1. الجانب النظري: وفيه استُخدم العديد من المصادر العلمية العربية والأجنبية من كتب وبحوث علمية ورسائل وأطاريح جامعية ، فضلاً عن استخدام شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) .
2. الجانب الميداني: استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات الجانب العملي ، إذ أعد الفقرات الخاصة بمتغيرات البحث وفقاً لمشكلة البحث وأهدافه وفرضياته متبنين بذلك مقياس (ليكرت) الخماسي كما في الجدول الآتي :

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي

اتفق بشدة	لاتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
5	4	3	2	1

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة اجزاء :

- أ- الجزء الاول: يحتوي على مجموعة أسئلة عن البيانات الشخصية أو التعريفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الاختصاص ، عدد سنوات الخبرة).
- ب- الجزء الثاني: يحتوي على مجموعة أسئلة تقيس أبعاد المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) وهي (الاستغلال - الاستكشاف) وقد استعانت الباحثة في تطوير هذا القسم من الاستبانة بدراسة (الباشقالي و الداود ، 2015) .
- ت- الجزء الثالث: يحتوي على مجموعة أسئلة تقيس أبعاد المتغير التابع وهو الصحة التنظيمية ، وقد استعانت الباحثة في تطوير هذا القسم من الاستبانة بدراسة ( عطايا وعصام ، 2013). والجدول الآتي يوضح تفاصيل اعداد توزيع فقرات الاستبانة بشكلها النهائي :

جدول (2) اعداد توزيع فقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
البراعة التنظيمية	الاستكشاف	8	(الباشقالي و الداود ، 2015)
	الاستغلال	8	
	المجموع	16	
الصحة التنظيمية	الصحة التنظيمية	10	( عطايا وعصام ، 2013 )
	المجموع	10	
	المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	26	

## ثامنا : مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مقر شركة زين للاتصالات المتنقلة في بغداد ، اذ اختيرت عينة عشوائية بلغت (73) فردا و استُرد (45) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبذلك تكون عينة البحث بصيغتها النهائية (45) فردا .

## تاسعا: الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث

بهدف الحصول على البيانات والمعلومات التي تغطي الجانب العملي استُخدم الأساليب والمصادر الآتية:

1. التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف إجابات الأفراد المبحوثين.
2. الأوساط الحسابية: لتحديد اتجاهات الإجابات ضمن المقياس المحدد.
3. الانحرافات المعيارية : لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
4. اختبار T للتعرف على الفروق المعنوية في إجابات الأفراد المبحوثة .
5. معامل الارتباط (بيرسون ) : لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات كافة.
6. تحليل الانحدار البسيط : وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل .
7. اختبار (F-Test) لغرض اختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

## المحور الثاني

### الجانب النظري

#### أولاً : مفهوم البراعة التنظيمية

استحوذ مفهوم البراعة التنظيمية على اهتمام الكتاب والباحثين وخاصة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرون حيث يتطلب من المنظمات ان تكون بارعة بصورة استثنائية لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية ، لكي تبحث عن امكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الاعمال المتغيرة ، وفي نفس الوقت توظف الامكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة ، وقد ازداد الاهتمام بمفهوم البراعة مؤخراً نتيجة للضغوطات الكبيرة التي واجهت المنظمات في سبيل الحصول على الميزة التنافسية في ظل الاسواق المضطربة ، جرى طرح مفهوم البراعة لأول مرة من قبل العالم ( Duncan , 1976 : 167 ) في دراساته حول التعلم التنظيمي ، مستندا أن المنظمات تركز في أنشطتها اما على مقدرات الاستكشاف او الاستغلال ، وفي نفس السياق اكد الكثير من العلماء بأن البراعة جزء لا يتجزأ من السمعة المميزة للتوجه المزدوج للشركات فيما يتعلق بالاستكشاف والاستثمار ( Tushman & O'Reily,2007 ) ويرى (Raisch & Birkinshaw,2008:1) أن البراعة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون متكيفة مع التغيرات البيئية حيث الاداء العالي والمتفوق صفة المنظمات البارعة ويرى (Tempelaar , 2010 : 75) أن مفهوم البراعة يمكن تجسيده على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم وهنا يتجسد التمكين لأعضاء المنظمة واشراكهم في اتخاذ القرارات عن طريق فرق العمل الجماعية والتعاون ويشير (Bodwell,2011:153) بأن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على ضم روابط الاستغلال والاستكشاف مع البعض وبشكل آني ، اي استكشاف ما هو جديد ثم استغلاله بأفضل ما يمكن وأشار ( عويس , 2015 : 247) الى أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الاداء الاستثماري والاداء الاستكشافي ويوافق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة ومن هنا واستنادا الى ما تقدم يمكن القول بأن البراعة التنظيمية تتصف بحقيقة التكامل بين مفهومين يمثلان وجهين لعملة واحدة لدى المنظمات وهما الاستغلال الامثل والكفاءة لمراد المنظمة المتاحة ونفس الوقت البحث عن ما هو كامن وغير موجود لدى المنظمات الاخرى مما يضمن للمنظمة القوة التنافسية في السوق .

#### ثانياً : ابعاد البراعة التنظيمية

اختلف العديد من الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد البراعة التنظيمية ومن اجل اختيار وتحديد الابعاد الاكثر استخداما اعتمدت الباحثة على الجدول عن طريق اجراء مسح بحثي للتعرف على الابعاد الاكثر تداولاً وعن طريق الجدول الاتي :

جدول (3) ابعاد البراعة التنظيمية

مكافآت الطوارئ للفريق	التكامل الاجتماعي	الرؤيا المشتركة للفريق	القيادة التحويلية	التكامل الدسم. مقادير	العلاقات الاجتماعية	قابليات الدادة	علاقات غير رسمية	دعم تنظيم	تطور مشترك	مناقشة مشتركة	قابلية مشتركة	توجه مشترك	هيكل مرن	الاستكشاف	الاستغلال	ابعاد البراعة	المصدر
														√	√		March,1991:71
														√	√		He & Wong, 2004: 481
														√	√		Justin & Peter, 2005: 358
														√	√		Raisch & Birkinshaw, 2008: 2
√	√	√	√														Jansen et al , 2008 : 16
									√	√	√	√					Simsek, 2009: 53
														√	√		Walrave et al, 2010: 6
						√	√	√									Chang et al, 2009: 939
													√	√	√		Simsek, 2009: 602
														√	√		Shoo, 2010: 2
				√	√		√						√				Templar, 2010: 29-47
														√	√		Wulf, et al,2010:17
																	Siadat & Caharmahali, 2010 : 21-24
√	√	√	√														الجبوري , 2011 : 52-53
√	√	√	√														Li Ci-Rong,2013:878
√	√	√	√														Piets , 2015 :39-46
3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	9	9		المجموع
18	18	18	18	6	6	6	11	6	6	6	6	6	11	5	3	53	النسبة المئوية

وعن طريق ملاحظة الجدول انف الذكر يتبين لنا ان بعدي ( الاستغلال والاستكشاف ) قد سجلا اعلى نسبي اتفاق بين الباحثين وعليه سنتطرق بشيء من التفصيل حول هذين البعدين :



## 1- الاستغلال :

ويقصد به الاستغلال الامثل للفرص المتاحة للمنظمة وبما يسهم في تحسين أنشطة المنظمة لخلق القيمة في الامد القريب حيث يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الاسواق الحالية وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات مع زيادة قنوات التوزيع (الجبوري , 2011:65) ويرى (Oreily&Tushman,2013:4-5) أن الاستغلال يعني النشاطات التي تستخدم من اجل تحقيق الكفاءة في العمليات وتقليل الكلف والجودة وتحسين الاداء ، في حين اشار (حمود والشيخ ،2010: 57) الى أن الاستغلال يشمل استغلال جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة التي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة وفي نفس السياق اشار (Shoo,2010:23) الى أن الاستغلال الامثل للفرص يؤدي الى ابداع متزايد واطاف (Miles & Darroch , 2006:496) أن عملية تقويم الفرص التي تقع خارج استراتيجية المنظمة والتي ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية قد تساهم الى التعرف الى فرص مستقبلية عن طريق زيادة الموارد الاستراتيجية للمنظمة مع الاهداف والتحرك باتجاه موازن بين مبادرات التوسيع والتكامل المعقد .

## 2- الاستكشاف :

يرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل :البحث، والتباين، والمخاطرة ، والتجريب، والتشغيل، والمرونة، واكتشاف الإبداع (charneeva , Dupoët, 2008: 1) ويشير إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة والتجارب المخططة لها (Raisch & Birkinshaw, 2008: 389) ويعرف (Dhliwayo & Van, 2007:128) الاستكشاف بأنه رؤية المنظمة الهادفة لدخول الاسواق وحجز الحصة السوقية من اجل التنافس ، ويرى (March 1999) أن الاستكشاف بحد ذاته لا يكفي للنجاح فالمنظمات التي تطبق الاستكشاف تجد نفسها تعاني من تكاليف التجربة دون أي فوائد، وسيكون هناك فيض من الأفكار والنظريات الجديدة ، ولكن لا توجد إمكانية للتنفيذ (Surendra, et al., 2012:2) إن الاستكشاف يرتبط بالإبداعات الجذرية، التي صممت لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق وهذه الإبداعات تقدم أنموذجات جديدة وخلق أسواق جديدة، وتطوير قنوات توزيع (Preda, 2014:69)

وبحسب (Benner & Tushman,2003:41) فالإبداعات الاستكشافية تشمل التحول إلى مسار تكنولوجي مختلف وينطوي على الإبداعات الجذرية ، إن المسألة الأساسية في الاستكشاف هو معرفة بدائل جديدة في حين يوافق (Turner,2013:27) على أن الابداع والتعلم الجدي يطلق على الاستكشاف .

## ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية

أشار (Bodwell & Chermack, 2011:52) الى أن للبراعة التنظيمية ثلاث خصائص رئيسة تتمثل

- أ- الإدراك : ويشير الى القدرة على ادراك الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق توازن بين شقي الرقابة المركزي واللامركزي، وبعبارة أخرى فإن المنظمات المدركة للفرص لديها آليات تطبقها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية .
- ب- الاقتناص : ويعكس قدرة المنظمات على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب إجماعاً بين الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازمة لذلك
- ت- إعادة التشكيل : ويتمثل بقدرة المنظمات على إعادة محاذاة الأصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات السوقية، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل، تعد ميزة استراتيجية .

إما (Navarro & Dewhurst , 2007) فقد ذكراً بأن البراعة التنظيمية تتصف في ثلاثة سمات هي:

1. مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهام عملهم الحالي .
2. تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون آنيا بدون الحصول على أذن أو دعم من رؤسائهم
3. تشجيع الأفراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع خطط المنظمة .

#### رابعا : مفهوم الصحة التنظيمية

يعدُّ مفهوم الصحة التنظيمية من المفاهيم التي وصفت استقرار المنظمات على الامد الطويل بما في ذلك قدرتها على مجابهة تأثيرات البيئة الخارجية وتماسكها داخليا والمحافظة على ثقافتها التنظيمية ، إنَّ مفهوم الصحة التنظيمية يستوجب اختبار الصحة بشكل شامل لجميع اجزاء المنظمة ، حيث إنَّ نظرية النظم هي من وضعت سناريو الصحة للمنظمة (Nair et al, 2014:147).

فقد عرف ( Cemaloğlu , 2007 : 6) الصحة التنظيمية بأنها قوة كبيرة تسهم في تغيير التخطيط وتحسين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية . اما ( Hoy & Miskel, 1991:181 ) وبنفس السياق اشار الى انها قدرة المنظمة على الموائمة والتكيف الناجح مع بيئتها الخارجية والداخلية بما يسهم بتحقيق اهدافها . اما ( عطايا ورمضان ، 2013 : 1072) فعرفا الصحة التنظيمية بأنها تلك الجهود المبذولة في تحسين جودة حياة العاملين عن طريق تعزيز الهيكل التنظيمي وتنظيم العمل بالاستقرار التنظيمي وبناء انموذج مفاهيمي للعمل يوفر لجميع افراد المنظمة الراحة النفسية والاجتماعية . وعرفها كل من (Xenidis & Theocharous, 2014: 564) بانها حالة التشغيل الكامل لجميع مرافق واجزاء المنظمة . ويرى (Heidarie et al, 2012:2301)) أنَّ المنظمات الصحية هي اماكن مرغوب لجذب الافراد والبقاء فيها .

تستنتج الباحثة مما سبق أن الصحة التنظيمية هي مفهوم متكامل تتصف به المنظمات التي تؤدي اعمالها بتجديد وفاعلية والتحسين المستمر في عملياتها وبأداء عالي يحقق اهدافها .

#### خامسا : اهمية الصحة التنظيمية

إنَّ الصحة التنظيمية اداة بناء قوية ورسينة للمنظمات بالشكل الذي يجعلها تولد عوائد مالية كبيرة مقارنة بغيرها من المنظمات غير الصحية (3: De Smet et al , 2007) . ويرى (Fairman , 2015 : 1-3) أنَّ الصحة التنظيمية تساهم بنجاح واستدامة المنظمات عن طريق تنفيذ الخدمات التنموية والتشخيصية التي تؤدي الى تحسين الابعاد التنظيمية عن طريق زيادة الاداء والانتاجية .

اما (عطية ومهدي , 2016 : 330) أن اهمية الصحة التنظيمية تكمن في قوتها الكبيرة التي تسهم بتغيير التخطيط وتحسين البيئة التنظيمية وهو امر اكده المختصون في النظم التعليمية اذ يؤكدون أن دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية وابعاد اخرى مثل ( الابتكار ، والمناخ التنظيمي ) ادت الى ظهور مفاهيم عدة كالفاعلية التنظيمية والقيادة وضمان الجودة والتي صيغت بشكل برامج تسهم في تحسين بيئة عملية صحية . إنَّ المنظمات الصحية تتصف بقدرتها على تحويل استراتيجيات المنظمة وخططها الى فعال يومية اي تمتلك قدرة اداء عالية (4 : Neilson&Pasternack,2005) .

## سابعاً : مكونات الصحة التنظيمية

إنَّ المنظمات الصحية هي منظمات وظيفية على عكس المنظمات غير الصحية حيث تتصف بالخلل الوظيفي في ادائها ، وهناك العديد من المكونات التي تتصف بها المنظمات الصحية كما يأتي : (حمادي و محمد علي ، 2016 : 461-462)

- 1- الثقة : هي الشعور بالاطمئنان بان السلوك متطابق مع التوقعات التنظيمية، وللوصول الى الثقة التنظيمية لابد من شيوع الصدق والصرحة وهي عوامل الوضوح وفقاً لمتطلباتها بين الادارة و العاملين وبين المنظمة
- 2- التكيف : ويعني التكيف قدرة المنظمات على احداث تغير تصحيحي داخلي بشكل اسرع من دورة التغير في البيئة المحيطة ، ويعدُّ التكيف التنظيمي سلوك فردي وممارسة تنظيمية تساعد على تنمية الابداع في اماكن العمل.
- 3- استغلال الموارد هو الاستخدام النافع الاستعمال في المؤسسات ، ففي المنظمة الصحية، والأجزاء الداخلية على وجه الخصوص هناك تنسيق بين الطلب والتوقع لفرص العمل حيث لا يتضمن بالعوامل الشعورية فحسب ، ولكن بالتعزيز والتشجيع ايضاً
- 4- توازن السلطة : مقدار المشاعر الايجابية لدى اعضاء المنظمة لبعضهم البعض.
- 5- التماسك : تتوقف درجة التماسك على قوة تجاذب الاعضاء في الجماعة ورغبتهم للبقاء والاستمرار فيها.
- 6- ملائمة الاتصالات : وهي تعبير عن درجة تداول المعلومات والافكار بين اعضاء المنظمة عن طريق النقاشات فكفاية نظام الاتصالات يمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات المطلوبة دون أي جهد إضافي، فإذا لم يكن لدى المنظمة شبكة اتصالات لنقل الرسائل لا يمكن خلق الدافع والتنسيق بين العاملين لذلك تواجه بقائهم على قيد الحياة طويلاً بعضاً من المشاكل
- 7- الاستقلالية : وتشمل استقلالية المنظمة واستقلالية العاملين فيها، فالاستقلال الذاتي للعامل يعني إلى حد تعطي الوظيفة للعامل الحرية في تقدير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة
- 8- حل المشكلات : المشكلة هي "العقبة او الصعوبة التي تواجهها المنظمة او الفرد في المنظمة عند انتقاله من حاله لأخرى.
- 9- الابداعية : الابداع الاداري عرف على انه استخدام المهارات الشخصية ، ويحفز الأفراد في المنظمة ويولد لديهم الشعور نحو أساليب إدارية جديدة أو التوصل إلى حلول /ابتكارية لمشكلة تواجه مصلحة التنظيم ومعالجتها .
- 10- الاستقلالية وتشمل استقلالية المنظمة واستقلالية العاملين فيها، فالاستقلال الذاتي للعامل "يعني إلى حد تعطي الوظيفة للعامل الحرية في تقدير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة .

## المحور الثالث

## الجانب العملي

يقدم هذا المحور الإطار العملي التطبيقي للبحث إذ يتضمن وصف وتشخيص متغيرات البحث فضلاً عن تقديمه لاختبار فرضيات البحث وذلك وفقاً للآتي:

## أولاً : وصف وتشخيص ( البراعة التنظيمية)

بههدف التعرف على اتجاهات الأفراد المبحوثين حول فقرات الاستبيان يقدم المحور الحالي تحليل لآراء الأفراد المبحوثين بالاستعانة ببعض المؤشرات الاحصائية .

## 1. وصف وتشخيص بعد الاستغلال

وفقاً لنتائج الجدول (2) يتبين أن نسبة الاتفاق على فقرات لبعده الاستغلال بلغت (77.475%) وهي مؤشر جيد يعكس توافر بعد الاستغلال في الشركة المبحوثة، وقد جاءت أعلى نسبة اتفاق عند الفقرة (X6) وهذا يدل على توافر مؤشرات الاستغلال الأمثل للفرص في الشركة قيد الدراسة، في حين سجلت أقل نسبة استجابة عند الفقرة (X5) وهذا قد يدل على عدم قيام الشركة باستطلاع آراء زبائنهم من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم، وقد بلغ المؤشر الكلي للوسط الحسابي لهذا المتغير (3.927) وبانحراف معياري (0.978)، وقد بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد (78.558).

جدول (4) المؤشرات الاحصائية لبعده الاستغلال في الشركة المبحوثة

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										ت
			لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77.78	0.96	3.89	6.7	3	13.3	6	4.4	2	35.6	16	40.0	18	X1
78.67	0.98	3.93	8.9	4	6.7	3	8.9	4	33.3	15	42.2	19	X2
79.11	0.99	3.96	4.4	2	11.1	5	6.7	3	40.0	18	37.8	17	X3
77.78	0.96	3.89	2.2	1	8.9	4	11.1	5	53.3	24	24.4	11	X4
74.67	0.92	3.73	11.1	5	8.9	4	6.7	3	42.2	19	31.1	14	X5
84.89	1.09	4.24	0.0	0	4.4	2	8.9	4	44.4	20	42.2	19	X6
79.56	0.99	3.98	6.7	3	4.4	2	8.9	4	44.4	20	35.6	16	X7
76.00	0.94	3.80	4.4	2	8.9	4	13.3	6	48.9	22	24.4	11	X8
			5.55		8.325		8.612		42.763		34.712		المؤشر الكلي
78.558	0.978	3.927	13.875				8.612		77.475				

## 2. وصف وتشخيص بعد الاستكشاف

تشير معطيات الجدول (3) أن نسبة الاتفاق على فقرات بعد الاستكشاف بلغت (76.663%) وهي مؤشر جيد يعكس اتفاق الافراد المبحوثين على فقرات هذا البعد ، وقد جاءت اعلى نسبة اتفاق عند الفقرة (X16) وهذا يدل على أن الشركة المبحوثة تقوم باستقطاب اصحاب الخبرات والمهارات من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية ، في حين سجلت اقل نسبة استجابة عند الفقرة (X10) وهذا يدل على قيام الشركة بالغالبا بتجريب الخدمات قبل طرحها للزبائن ، وقد بلغ المؤشر الكلي للوسط الحسابي لهذا المتغير (3.96) وانحراف معياري (0.993) ،وقد بلغت نسبة الاستجابة لهذا البُعد (79.22) .

جدول (5) المؤشرات الاحصائية لبعد الاستكشاف في الشركة المبحوثة

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										ت
			لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
81.78	1.03	4.09	0.0	0	8.9	4	6.7	3	51.1	23	33.3	15	X9
69.78	0.86	3.49	11.1	5	15.6	7	8.9	4	42.2	19	22.2	10	X10
76.44	0.94	3.82	4.4	2	11.1	5	8.9	4	48.9	22	26.7	12	X11
80.44	1.01	4.02	4.4	2	4.4	2	20.0	9	26.7	12	44.4	20	X12
79.11	0.99	3.96	8.9	4	4.4	2	6.7	3	42.2	19	37.8	17	X13
80.89	1.02	4.04	4.4	2	6.7	3	11.1	5	35.6	16	42.2	19	X14
82.67	1.05	4.13	2.2	1	11.1	5	8.9	4	26.7	12	51.1	23	X15
82.67	1.05	4.14	6.7	3	4.4	2	6.7	3	33.3	15	48.9	22	X16
79.22	0.993	3.96	5.263		8.325		9.737		38.338		38.325		المؤشر الكلي
			13.588				9.737		76.663				

ثانيا : وصف وتشخيص (الصحة التنظيمية)

تشير معطيات الجدول (4) أن نسبة الاتفاق على فقرات بعد الاستكشاف بلغت (55.41%) وهي مؤشر جيد نوعا ما يعكس اتفاق الافراد المبحوثين على فقرات هذا البعد ، وقد جاءت اعلى نسبة اتفاق عند الفقرة (X26) وهذا يدل على أن الشركة المبحوثة تقوم بدفع الحوافز المادية والمعنوية لعمالها من اجل كسب ثقتهم وتشجيعهم على تحقيق سياسات الشركة التي تسعى من اجل تحقيقها جماعيا ، في حين سجلت اقل نسبة استجابة عند الفقرة (X23) وهذا يدل على أن الشركة تنظر الى الاهتمام نوعا ما بالبنى التنظيمية ، وقد بلغ المؤشر الكلي للوسط الحسابي لهذا المتغير (3.56) وبانحراف معياري (0.83) ،وقد بلغت نسبة الاستجابة لهذا المتغير (71.89) .

جدول (6) المؤشرات الاحصائية لمتغير الصحة التنظيمية في المنظمة المبحوثة

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										ت
			لا أتفق تماما		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
67.68	0.90	3.34	4	2	11.1	5	33.3	15	42.2	19	8.9	4	X17
70.98	0.85	3.55	0	0	13.3	6	28.8	13	40.0	18	17.7	8	X18
72.63	0.97	3.72	2	1	8.9	4	17.7	8	57.7	26	13.3	6	X19
67.66	0.89	3.31	2	1	22.2	10	22.2	10	13.3	6	13.3	6	X20
72.62	1.00	3.70	0	0	6.6	3	28.8	13	46.6	21	17.7	8	X21
70.89	0.97	3.48	4	2	11.1	5	33.3	15	33.3	15	17.7	8	X22
62.46	0.54	2.95	6	3	28.8	12	35.5	16	28.8	12	4.4	2	X23
67.55	0.51	3.14	2	1	24.4	11	37.7	17	35.5	16	4.4	2	X24
82.77	0.85	4.15	4	2	2.2	1	2.2	1	55.5	25	35.5	16	X25
83.65	0.87	4.35	4	2	13,3	6	13.3	6	22.2	10	46.6	21	X26
71.89	0.83	3.56	3.08		14.19		25.28		37.46		17.95		المؤشر
					17.27		25.28				55.41		الكلي

## ثالثاً- تحليل فرضيات الارتباط والتأثير

## أ- اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث ( المتغيرات المستقلة ) والمتمثلة في البراعة التنظيمية وابعادها (بعد الاستغلال , بعد الاستكشاف ) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الصحة التنظيمية استخدام معامل ارتباط (Pearson) وكانت النتائج كما يلي :

لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى القائلة (هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والصحة التنظيمية) والفرضيات الفرعية التابعة لها والمتمثلة ب :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستغلال والصحة التنظيمية .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستكشاف والصحة التنظيمية . ويبين الجدول (5) نتائج اختبار الفرضيات وكما يأتي :

جدول (7) معامل ارتباط الرتب (Pearson) بين البراعة التنظيمية والصحة التنظيمية

الدالة	R	ابعاد البراعة التنظيمية	الصحة التنظيمية
موجب معنوي	0.569**	بعد الاستغلال	
موجب معنوي	0.667**	بعد الاستكشاف	
موجب معنوي	0.618**	البراعة التنظيمية	

\* ارتباط معنوي عند مستوى 0.05

\*\* ارتباط معنوي عند مستوى 0.01

1- جاءت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستغلال والصحة التنظيمية ( $0.569^{**}$ ) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (0.01) ما بين بعد الاستغلال والصحة التنظيمية في الشركة المبحوثة .

2- بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستكشاف والصحة التنظيمية ( $0.667^{**}$ ) وهي قيمة موجبة و معنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (0.01) بين بعد الاستكشاف والصحة التنظيمية في الشركة المبحوثة.

3- بلغت قيمة معامل الارتباط بين البراعة التنظيمية والصحة التنظيمية بصورة اجمالية ( $0.618^{**}$ ) وهي قيمة موجبة و قوية وذات دلالة معنوية احصائيا عند مستوى ( $0.01$ ) وهذا يدل على أن للبراعة التنظيمية داخل الشركة المبحوثة دور فاعل و جوهري في رفع الصحة التنظيمية فيها.

نستدل مما سبق أن الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت اذ حقق بعد الاستكشاف النسبة الاكبر من تلك العلاقة الارتباطية مع الصحة التنظيمية في الشركة المبحوثة .

#### ب-اختبار فرضيات التأثير:

اُخبرت فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية (المستقلة) الفرعية والرئيسية في المتغير المستجيب الرئيس (الصحة التنظيمية) باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يأتي

- يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الصحة التنظيمية وتتنبق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الاستغلال في الصحة التنظيمية .

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الاستكشاف في الصحة التنظيمية . ويبين الجدول (6) نتائج اختبار الفرضيات وكما يأتي:

الجدول (8) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأثير بين البراعة التنظيمية والصحة التنظيمية

المتغير (التابع) (Y)	المتغير المستقل وأبعاده	b 0 (t)	b1 (t)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F-test اختبار F
الصحة التنظيمية	البراعة التنظيمية X	0.611 (1.865)	0.839 (7.962)	0.736	97.092
	بعد الاستغلال X1	1.865 (3.650)	0.581 (5.125)	0.557	37.49
	بعد الاستكشاف X2	1.120 (2.230)	0.712 (5.938)	0.666	60.84
	n = 45	1.664	1.664		القيمة الجدولية لـ(t)

قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1,44 DF = 3.96



1- يتضح من الجدول (8) أنَّ الفرضية الرئيسة التي مفادها هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الصحة التنظيمية قد تحققت ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (97.072) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية  $df=1,79$  وبالباغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين البراعة التنظيمية والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل الصحة التنظيمية ، كما يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) الى ان البراعة التنظيمية تفسر ما مقداره 73.6% من التغيرات التي تحصل في الصحة التنظيمية ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X) البراعة التنظيمية الى معنوية العلاقة بين البراعة التنظيمية (X) والمتغير التابع (Y) الصحة التنظيمية مما يعني أنَّ البراعة التنظيمية تمارس تأثيرا معنويا على الصحة التنظيمية .

2- أما قيمة (f) المحسوبة ل(بعد الاستغلال ، بعد الاستكشاف) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ(X1,X2) بلغت قيمها (60.84 ، 37.49) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية  $df=1,79$  وبالباغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل الصحة التنظيمية حيث يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) لـ X1 الى أن بعد الاستغلال يفسر ما مقداره 55.7% من التغيرات التي تحصل في الصحة التنظيمية ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X1) بعد الاستغلال الى معنوية العلاقة بين بعد الاستغلال (X1) والمتغير التابع (Y) الصحة التنظيمية مما يعني أن بعد الاستغلال يمارس تأثيرا معنويا على الصحة التنظيمية ، وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لـ X2 الى أن بعد الاستكشاف يفسر ما مقداره 66.6% من التغيرات التي تحصل في الصحة التنظيمية ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X2) بعد الاستكشاف الى معنوية العلاقة بين بعد الاستكشاف (X2) والمتغير التابع (Y) الصحة التنظيمية وهذا يعني أن بعد الاستكشاف يمارس تأثيرا معنويا على الصحة التنظيمية . نستدل مما سبق ان الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها قد تحققت فيما يخص الصحة التنظيمية في الشركة المبحوثة وتبين أن بعد الاستكشاف هو اكثر ابعاد البراعة التنظيمية تأثيرا على الصحة التنظيمية ويليه بعد الاستغلال .

#### المحور الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

- 1- توافرت البراعة التنظيمية بدرجة جيدة من الاتفاق لدى الشركة المبحوثة مما يشير الى التطلعات الايجابية ومواجهة التحديات التي قد تعترضها في سوق منافستها .
- 2- توافر بعدي الاستكشاف والاستغلال لدى الشركة المبحوثة بمستويات مقبولة مما يشير الى أنَّ سياسة الشركة متوجهة لديها وعي بالبراعة التنظيمية .
- 3- توافرت الصحة التنظيمية بدرجة مقبولة في الميدان المبحوث من وجهة نظر الافراد المبحوثين مما يشير الى أنَّ الشركة المبحوثة هي منظمة صحية نوعا ما بأدائها .
- 4- اظهرت النتائج وجود اثر ايجابي ومعنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها في الصحة التنظيمية ويستنتج من ذلك الى أنَّ زيادة التركيز على اتباع فلسفة البراعة التنظيمية سيؤدي الى الحصول على منظمة صحية بأدائها ومن ثمَّ تحقيق غاياتها واهدافها

## ثانيا : التوصيات

- 1- زيادة اعداد الخطط وتنفيذها لتحسين وتطوير الاداء عن طريق التطبيق العلمي لفسفة البراعة التنظيمية والاهتمام بالمهارات التي تهدف الى استغلال الفرص الموجودة واستكشاف المستقبلية لتحقيق اداء هادف ومثمر .  
عن طريق الاليات الاتية
  - أ- تطوير خطط تدريبية تتلاءم مع السوق ومع الاحتياجات الفعلية للشركة
  - ب- تصميم البرامج التدريبية بشكل الذي يضمن فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها عن طريق قياس قدرة المتدربين في نهاية الدورات التدريبية .
- 2- ضرورة بناء فرق العمل بشكل علمي وللتعريف باليات النجاح حول كيفية استغلال الفرص في السوق واستكشافها وتكوين حصة سوقية حالية ومستقبلية من اجل الاستمرار والبقاء والنجاح . عن طريق الاليات الاتية .
  - أ- اختيار أعضاء الفريق بشكل يتناسب مع طموح الشركة فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية وخصوصا فيما يتعلق بالاستكشاف والاستغلال .
  - ب- توفير دعم لفريق العمل من قبل الإدارة العليا لتحقيق البراعة التي تدعم الصحة التنظيمية .
- 3- الاهتمام بالخبرات والكفاءات الموجودة في الشركة كونها تمثل مصادر اقتناص للفرص واستكشافها. عن طريق :
  - أ- توفير مناخ عمل مناسبة لهم ,
  - ب- مساعدتهم في ابراز مواهبهم وتوفير مختبرات وورش لهم .
  - ت- تنمية قدراتهم على الإفصاح .
- 4- الاستفادة من نتائج البحوث التي تطبق في الشركة في تطوير عمل الشركة عن طريق تنفيذ توصياتها. عن طريق :
  - أ- عرض البحوث على فريق البحث والتطوير .
  - ب- اذا كانت البحوث جيدة وذو استنتاجات وتوصيات قيمة يجب الاخذ بها وتطبيقها او توظيف من قام بهذه البحوث في الشركة .

## قائمة المصادر

## المصادر العربية

1. الباشقالي ، محمود محمد امين عثمان و الداود ، الفن ناظر ججو (2015) دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك المجلة العربية للإدارة ،مج35 ، ع 2 ، المنظمة العربية للتنمية الادارية .
2. الجبوري، حيدر جاسم عبد. ( 2011 ) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
3. حمادي ، انتصار عباس ، محمد علي ، لبنى قحطان (2015) تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتاكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية ،كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
4. حمود، خضير كاظم والشيخ ، روان كريم (2101 ) " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .

5. عطايا، عبد الناصر ورمضان، عصام ( 2013 ) مستوى الصحة المنظميه بالمدارس الثانويه من وجهه نظرمعلمي التعليم الثانوي العام بمصر مجله جامعه النجاح للابحاث (العلوم الانسانيه) المجلد (37) العدد (5)
6. عطية ، طارق طعمة ، مهدي ، امنة عبد الكريم (2015) تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة : بحث استطلاعي جامعة بغداد مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 94 مجلد 22 صفحة 325-344 .
7. عويس، ممدوح (2015) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الدراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ، مجلة الادارة العامة ، 55 (2) 276 – 239 .
8. المحاسنة ، لميس عارف عبد ربه (2017) الدور الوسيط للدراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن .

#### المصادر الاجنبية

9. Benner, M. J., & Tushman, M. L. "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited". Academy of Management ,Vol.28,N0.1,2003 .
10. Bodwell, Wendy, (2011), A Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals, dissertation, school of education, in partial fulfillment of the requirements, for the degree of doctor of philosophy, Colorado State University, fort collins, Colorado .
11. Cemaloğlu, Necati, (2007) , The Relationship Between Organizational Health and Bullying That Teachers Experience in Primary Schools in Turkey, Educational Research Quarterly ,Vol. 31, No. 2 .
12. Chameeva, Bouzdine - Tatiana and Dupouët, Olivier, (2008), Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison Of Punctuated Equilibrium AndAmbidexterity, Management School Bordeaux. No.14 .
13. Chang, Yuan-Chief; Phil Y. Yang and Ming-Huei Chen. (2009). The Determinants of Academic Research Commercial Performance: Towards an Organizational Ambidexterity Perspective, Research Policy Journal, Vol. (38), Issue (6), <http://ideas.repec.org/a/eee/respol/v38y2009i6p936-946.html>
14. De Smet ,Aaron, Mark Loch & Bill Schaninger, 2007, Anatomy of a healthy corporation, Indian Management journal .
15. Dhliwayo, S. and Vuuren J. Van. (2007) The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative, ACTA Commercii, Vol. (7), No (1), <http://www.actacommercii.co.za/index.php/./article/./20/20>
16. Duncan, R. (1976), The ambidextrous organization Designing dual structures for Fairman ,Marvin,2015, The Organizational Health Diagnostic and Development Corporation .
17. He, Zi-Lin and Poh-Kam Wong. (2004). “Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis”, Journal Informs, Vol. (15), No.(4) .
18. Heidarie,Alireza;Askary,Parviz;Saedi,Sara;Garijian,Bahman,2012,Relationship between Quality of Work Life, Organizational Health and Commitment with Job Satisfaction, Life Science Journal ;9.(3)
19. Hoy, W. K., & Miskel, C. G,1991, Educational administration: Theory, research and practice. (4th Ed.). New York: McGraw-Hill innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L.R., Slevin, D. (eds.), The management of

20. Jansen J.J.P., George G., Bosch F.A.J.V. & Volberda H.W (2008) ," Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating role Transformational Leadership " Journal of Management Studies, PP.(1007-982) .
21. Justin, Jansen and John Peter. (2005). Ambidextrous Organizations: A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance. Erasmus Universities Rotterdam.
22. Li Ci – Rang , (2013) , " How top Management team diversity fosters organizational ambidexterity : the role of social capital among top executives " , Journal of organizational change management , Vol.(26) , No. (5) , PP.(896-874) .
23. March, J. G. "Exploration and exploitation in organizational learning". Organization Science, Vol. 2, No. 1, 1991
24. Miles, M & Darroch, J. (2006). "Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes and the cycle of Competitive advantage". European Journal of Marketing, 40 (5/6):485 – 501
25. Nair ,Hari A.p,& Kumar ,Dileep, & Ramalu ,Subramaniaim Sri, 2014, Organizational Health: Delineation, Constructs and Development of a Measurement Model, Asian Social Science; Vol. 10, No. 14.
26. Navarro, Juan G. Cegarra and Frank Dewhurst. (2007). "Linking Organizational Learning and Customer Capital through Ambidexterity Context: An Empirical Investigation in Smes", The International Journal of Human Resource Management.
27. Neilson, Gary, L., Pasternack, Bruce, A. & Nuys, Karem E. van, (2005), the passive-Aggressive Organizational, Harvard Business Review, October. No. (3). No. 15 .
28. O'Reilly C.A. & Tushman M.L., (2007) ," Ambidexterity as a Dynamic Capability : Resolving the Innovator's Dilemma " , Working Paper organization design: Strategies and implementation, 1., New York: North Holland
29. Piets S., (2015) ," Ambidexterity : How external Learning and reflexivity affect the Simultaneous exporation and exploitation of NPD teams " , Master Thesis in Business Administration , University Van Amsterdam.
30. preda, gheorghe, (2014), Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: toward a research model, PHD, west university of Timisoara, Romania, journal of Management and Marketing, Vol. 12, No 1.
31. Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008), Organizational Ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. Journal of Management, Vol. 34, No. 3.
32. Shoo. (2010). When to be and How to be Ambidextrous, The Relationship between Environmental Pressures Innovation Strategy and Organizational Capabilities, China, <http://www.sciencebusiness.net/eif/documents/Open-innovation-in-SMEs.pdf>
33. Siadat & Chaharmahali S.M., (2010) ," Achieving Organizational Ambidexterity : Understanding and explaining ambidextrous organizations " , Master Thesis , Linköping University
34. Simsek, Z. (2009) "Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding". Journal of Management Studies, Vol. 46, No. 1,
35. Surendra, Bhusal, Dimitar, Korkov and Kaveh, Zadeh Sedigh, (2012), Ambidexterity and Success In the Swedish Construction Industry, Jönköping International Business School, Journal of Jönköping University, Sweden
36. Tempelaar M.P., (2010) ," Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes " , Thesis Doctor , Erasmus University Rotterdam .33. Thomas C., (2005), "Creating Owinning Board ", Vol. (21) .

37. Turner, N., Swart, J., and Maylor, H. (2013), Mechanisms for Managing Ambidexterity: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, Vol. 15 .
38. Walrave & Van Oorschot & Romme. (2010). Ambidexterity and Getting Trapped in the Suppression of Exploration: A Simulation Model, alexandria.tue.nl/repository/books/67.cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa .
39. Wulf T., Stubner S. & Blarr W.H., (2010) , " Ambidexterity and the concept of fit in Strategic Management – Which Better Predicts Success ? " , Working Paper , No. (89)
40. Xenidis ,Yiannis, & Theocharous, Kyriakos, 2014, organizational health: Definition and assessment , Elsevier journal .procedia engineering creative construction conference