

دور البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراز الوظيفي

(دراسة تحليلية ودائرة صحة واسط)

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1547.21>

ا. د. علي نصر اصفهاني⁽²⁾

م. م. حازم ربح نجم الغنيماوي⁽¹⁾

جامعة أصفهان / كلية العلوم الإدارية والاقتصاد

معهد الصحة العالي / واسط

alin@ase.ui.ac.ir

hazem1974rebh@gmail.com

المستخلص

يُعدُّ موضوع البراعة التنظيمية من المواضيع الحيوية المهمة التي تسعى من خلالها المنظمات إلى توفير العقليات المتجددة والمحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرائق تنظيمية مختلفة، والوصول إلى الانغراز الوظيفي لدى الموظفين. إنّ الهدف الرئيس من هذا البحث هو التعرف على تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (الاستكشاف والاستغلال) في تعزيز الانغراز الوظيفي بأبعاده المتمثلة بـ (الروابط، الملاءمة، التوضيح) في دائرة صحة واسط، إذ تكمن مشكلة البحث بمدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالبراعة التنظيمية والانغراز الوظيفي بأبعادهما فضلاً عن العلاقة بينهما. وتبرز أهمية البحث في تشخيص تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها في تعزيز الانغراز الوظيفي بأبعاده. ومن أجل تحقيق هدف البحث تمّ اختيار عينة من الموظفين في دائرة صحة واسط، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية، ومن أجل إنجاز البحث وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها، تمّ توزيع (75) استبانة، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين انبثق منها فرضيات فرعية، تمّ استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS v.16) وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أنّ هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية بأبعادها و الانغراز الوظيفي. وقدّم البحث مجموعة من التوصيات من أهمها أنّ على إدارة المنظمة المبحوثة تعزيز العلاقات التنظيمية داخل المنظمة، وإزالة العوائق بين الموظفين والإدارة والتي تنعكس بصورة إيجابية في تعزيز الانغراز الوظيفي لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية Key words: البراعة التنظيمية / الانغراز الوظيفي.

Abstract

The subject of organizational dexterity is one of the important vital issues through which organizations seek to provide renewable mindsets and maintain their survival and continuity according to different organizational methods and reach the Job Embeddedness of employees. The main objective of this research is to identify the impact of organizational dexterity with its dimensions of (exploration and exploitation) in promoting Job Embeddedness with its dimensions of (links, convenience, sacrifice) in the Wasit Health Department, as the research problem lies in the extent of the interest of the researched organization in organizational dexterity and functional attachment. By distancing them as well as the relationship between them, and the importance of the research is in diagnosing the impact of organizational dexterity in its dimensions in enhancing functional involvement in its dimensions. In order to achieve the goal of the research, a sample of employees in the Wasit Health Department was selected, and the researcher relied on the questionnaire as a tool for collecting the necessary data. In order to complete the research and achieve the goals it seeks, (75) questionnaires were distributed. , The statistical program (v.16 SPSS) was used, and the research reached a set of conclusions, the most important of which is that there is a significant correlation and influence between organizational dexterity in its dimensions and job Embeddedness. The research presented a set of recommendations, the most important of which is that the management of the researched organization should strengthen organizational relations within the organization and remove obstacles between employees and management, which reflects positively on enhancing job Embeddedness.

Key words: organizational dexterity/ job Embeddedness.

المتقدمة

تُعَدُّ البراعة التنظيمية إحدى المجالات في إدارة المعرفة التي تعمل على الربط بين الماضي، والحاضر، والمستقبل، ومن أجل بناء الحاضر نقوم بصياغة معطيات الماضي على نحو جديد، ونربط بين أجزائه، بشكل يجعلها متكاملة وقادرة على أن تؤسس نهضة الإدارة وتطورها، من خلال تبني طرائق إدارية مستندة على البراعة والابتكار، وهذا لا يكون من دون إطار العمل القيادي القائم على ممارسة الدور في سياق المعايير، والمقومات، والمواصفات النوعية، والاشتراطات المحددة، لبلوغ القرارات الإبداعية؛ لذلك تُعَدُّ البراعة التنظيمية من المجالات الإدارية المزدهرة والحديثة، لما لها من خصائص تعود على المنظمات بالنفع، فضلاً عن أنها مدخل رئيس للكثير من التخصصات الخدمية، والمالية، والتربوية، وإنَّ تبنيها في المنظمات الخدمية من قبل القادة يساعدها في توليد مزايا تنافسية (الجنازرة، 2020: 3). يُعَدُّ الانغراز الوظيفي أحد التوجهات الفكرية الحديثة التي تعزّز من نوايا بقاء الأفراد في المنظمة، وعدم مغادرتهم حتى إذا كانت تلك الوظائف على مستوى دون طموح الموظف وتطلّعاته. ومن أجل دراسة علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث فقد

ارتأى الباحث استكشاف تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها في تعزيز الانغراز الوظيفي بأبعاده في دائرة صحّة واسط؛ وذلك للدور المهم الذي يقوم به القطاع الصحي في المجتمع، فضلاً عن كون القطاع الصحي، يُعدّ من أكثر القطاعات التي تواكب التطوّرات، لذا فمن الضروري إعطاء البراعة التنظيمية أهمية كبيرة؛ لأنها تؤثر في إنجاز الأعمال في المنظّمات، ومن ثمّ تعرّز الانغراز الوظيفي. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تمّ تقسيمه على أربعة مباحث: استعرض المبحث الأول: منهجية الدراسة، وتناول المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث، وبيّن أهمّ المفاهيم المتعلقة بمتغيّرات البحث، وتناول المبحث الثالث: الجانب التطبيقي، فيما تناول المبحث الرابع: أهمّ الاستنتاجات والتوصيات التي توصّل إليها الباحث .

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث : (problem of the Research)

في ضوء الضغوط التي تمارس على أنشطة المنظّمات من أجل اكتساب الميزة التنافسية، ممّا جعلها تواجه صعوبة في البقاء والاستمرار بعملها من دون إجراء تغييرات معيّنة (Carl , 2015:1)، وقد أكدّ (Ji et al., 2015: 358) على أنّ أغلب الأبحاث الحالية استهدفت العلاقة بين الاستكشاف والاستثمار في البراعة التنظيمية، ولم تعطِ أيّ أهمية للتعرف على العوامل التي تؤثر في تشكيلها. ونتيجة لهذه التغيّرات المستمرة ينبغي على المنظّمات إجراء تحولات في أداء أعمالها اعتماداً على العناصر والموارد الأكثر أهمية التي تحقّق لها النجاح في المستقبل. وكان من بين تلك الموارد هو امتلاكها لقيادات قادرة على مواجهة التحديات، قيادات تتميز ببراعة تنظيمية؛ وذلك من خلال إيجاد طرائق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجدّدة لتلك المنظّمات. تحتاج المنظّمات لعمل استثنائي لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال بشكل متزامن ، إذ تبحث عن إمكانية جيدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيّرة وفي الوقت نفسه توظّف الإمكانيات المتوفّرة لديها لتحقيق الكفاءة. إنّ البراعة التنظيمية من المجالات البحثية المزدهرة، إلّا أنّ هنالك بعض الجوانب المتعلقة بها لم يتمّ فهمها بصورة كاملة حتى الآن، وتحتاج إلى المزيد من الاهتمام من قبل الباحثين (المحاسبة ، 2017 : 3). كما إنّ المنظّمات التي تحاول تطوير قوّة عاملة ملتزمة من خلال بناء قدرة العاملين على الصمود، وسعي الأفراد الذين يملكون مهارات، وقدرات خاصة، ولاسيّما الحصول على وظائف أفضل وفي أماكن متميّزة، يُشكّل خطراً على المنظّمات؛ لأنّه يُعدّ استنزافاً لأهمّ مواردها، لذلك ينبغي على المنظّمات اتّخاذ إجراءات استباقية للاحتفاظ بتلك الكفاءات (Vardaman, Rogers & Marler, 2020) . ولما كان الانغراز الوظيفي مرحلة يمكن أن تنتج سلوكيات إيجابية كالرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية وغيرها (الكناني، 2019: 27) ، وكذلك استناداً لما تقدّم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراز الوظيفي للموظّفين؟

أمّا تساؤلات البحث الفرعية فتمثّلت في :

1- ما الأهمية النسبية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظّفين في (دائرة صحّة واسط) ؟

2- ما مستوى الانغراز الوظيفي في(دائرة صحّة واسط)؟

- 3- ما التأثير الذي يمكن أن تتركه البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراز الوظيفي؟
- 4- ما شكل العلاقة وطبيعتها بين البراعة التنظيمية والانغراز الوظيفي في (دائرة صحة واسط)؟
- 5- ما تأثير البراعة التنظيمية (بأبعادها) في مستوى الانغراز الوظيفي للموظفين في (دائرة صحة واسط)؟

ثانياً: أهمية البحث: (Research Importance)

يُعدُّ موضوع البراعة التنظيمية ودورها في تعزيز الانغراز الوظيفي من المواضيع المهمة في المجالات الإدارية، والتي لم تلقَ الاهتمام الكافي من قبل الكتاب والباحثين، وعلى وجه الخصوص في القطاع الصحي. وتبرز أهمية البحث في جانبين أساسيين:

أ. **الأهمية التطبيقية:** محاولة البحث قياس واقع البراعة التنظيمية واختبارها وتشخيصها ودورها في تعزيز الانغراز الوظيفي بأبعاده: (الروابط، الملاءمة، التوضيح)، فضلاً عن إنَّ النتائج المتوقعة من هذه الدراسة تُعدُّ إحدى الضروريات للمنظمة المبحوثة لدعم البراعة التنظيمية بوصفها أحد الأدوات المهمة والرئيسة في مواجهة التحديات التي ترتبط بمغادرة الموظفين، كما يمكن أن يضيف البحث فهماً أكثر عمقاً للبراعة التنظيمية للأفراد عينة البحث، ممَّا قد تستفاد منها في المنظمة المبحوثة. كما يُعدُّ هذا البحث مساهمة متواضعة في مساعدة الباحثين في المستقبل عند دراستهم أحد متغيرات البحث في البحوث المستقبلية.

ب. **الأهمية على مستوى (دائرة صحة واسط):** إنَّ أهمية هذا البحث تظهر من خلال دعم الانغراز الوظيفي للعاملين داخل هذا القطاع، كما أنَّ أهمية البحث بالنسبة للمنظمة المبحوثة يعزِّزُ توظيف البراعة التنظيمية للإدارة في تطبيق الممارسات الأنسب لتعزيز الانغراز لدى الموظفين، وضمان بقاء المهنيين منهم في المنظمة، فضلاً عن أهمية القطاع الصحي في العراق، الذي يُعدُّ من القطاعات الكبيرة، ويضمُّ عدداً كبيراً من الموظفين إلى جانب الخدمة التي يقدمها لشريحة واسعة من المواطنين، وهذا كان من دوافع اختبار هذا القطاع.

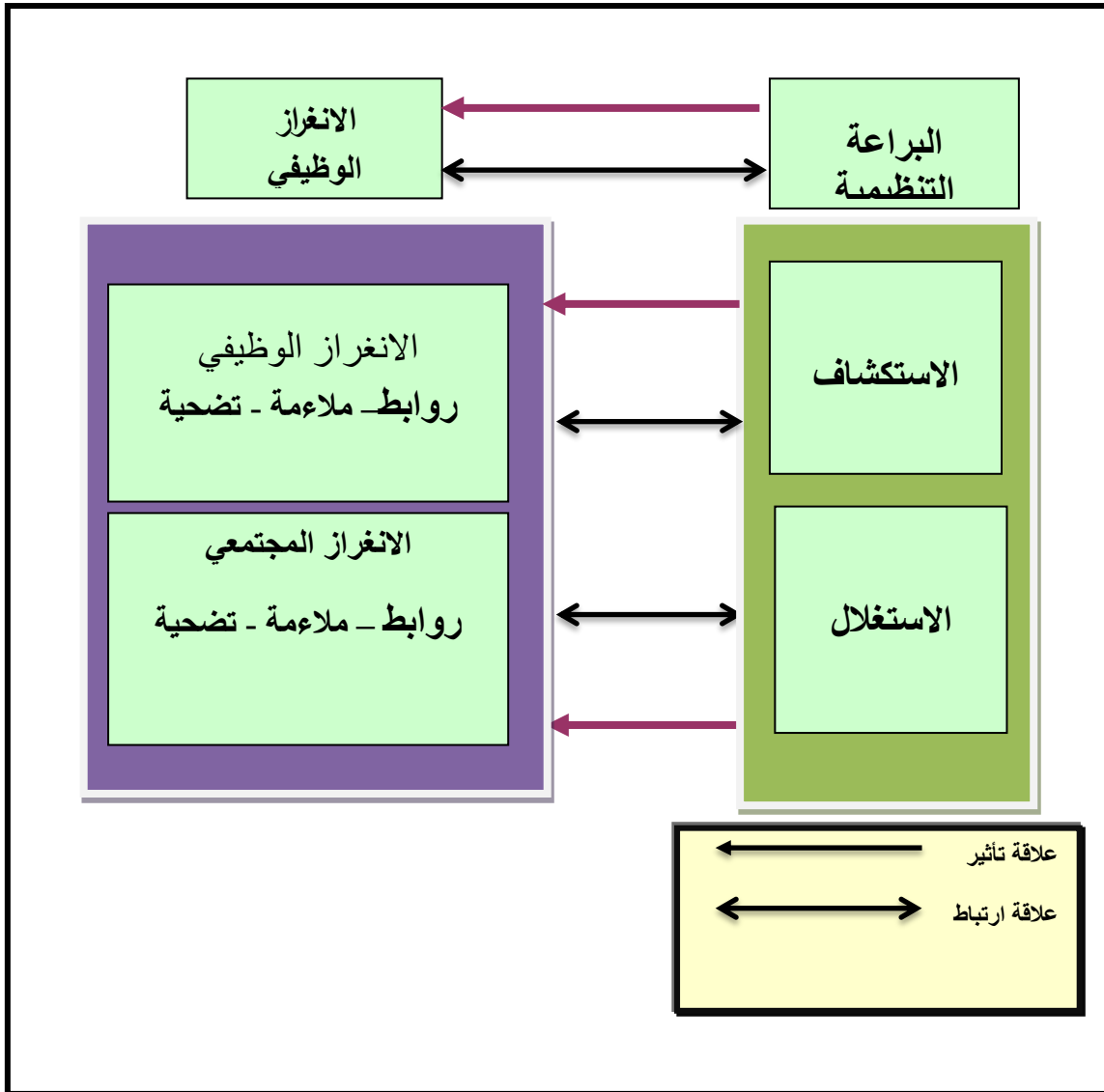
ثالثاً: أهداف البحث: (research Objectives)

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة مستوى تطبيق مركات البراعة التنظيمية من قبل الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة.
2. معرفة مدى ملاءمة الأساليب التي تستعملها الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة في تطبيق البراعة التنظيمية.
3. معرفة مستوى الانغراز الوظيفي للموظفين في المنظمة المبحوثة.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية، والانغراز الوظيفي.
5. قياس علاقة التأثير، والارتباط بين البراعة التنظيمية، والانغراز الوظيفي من وجهة نظر المجتمع، عينة البحث.
6. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للإدارة العليا؛ لدعم مركات البراعة التنظيمية وإمكانيتها في تعزيز الانغراز الوظيفي في المستقبل.

رابعاً: "المخطط الفرضي للبحث : (Hypothetical Model)

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث : (Research hypotheses)

لغرض بلوغ البحث أهدافه اعتمد الباحث على صياغة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى (H1) :

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والانغراز الوظيفي).

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والانغراز الوظيفي).

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف والانغراز الوظيفي بأبعاده.
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف والانغراز الوظيفي بأبعاده .
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغلال والانغراز الوظيفي بأبعاده.
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغلال والانغراز الوظيفي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

- (لا يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراز الوظيفي).
(يُوجد تأثير ذو دلالة معنوية البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراز الوظيفي).

ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية في الروابط.
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية في الروابط.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية في الملاءمة.
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية في الملاءمة.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية في التضحية.
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية في التضحية.

سادساً: مجتمع البحث وعيّنته:

شملت عيّنة البحث مديري الأقسام والشعب في دائرة صحة واسط ، إذ بلغت عيّنة البحث (75) موظفاً ممّن يبلغ عددهم الكلي (86) موظفاً، واستناداً إلى المعادلة الآتية التي تحدّد حجم العيّنة من المجتمع الأصلي .

$$n = \frac{X^2 N P (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

وبالعودة إلى الجداول الإحصائية (Krejcie&Morgan,1970:607-610) والخاصة بتحديد حجم العيّنة لمجتمع معروف كانت النتيجة أنّ حجم العيّنة (70) عنصراً لمجتمع يتكوّن من (85) عنصراً . إذ قام الباحث بتوزيع (75) استبانة حرصاً من الباحث وزيادة النتائج ودقّتها، وتمّ توزيع الاستبانة على مديري الأقسام والشعب في دائرة صحة واسط.

4- وصف البحث وعيّنته:

تضمّنت هذه الفقرة تفصيل العيّنة التي تمّ استهدافها لأغراض تحليل إجاباتهم وتفسيرها عن متغيّرات البحث. و الجدول رقم (1) يوضّح ذلك وكما يأتي :

الجدول (1) وصف البحث وعيّنته

ت	الصفة	الفئة	التكرار	النسبة
أ	النوع الاجتماعي	ذكر	55	%73.33
		أنثى	20	%26.67
		المجموع	75	%100
ب	العمر	20 سنة فأقل	0	%0
		21- 30 سنة	15	%20
		31- 40 سنة	30	%40
		41- 50 سنة	20	%26.66
		51 سنة فأكثر	10	%13.34
		المجموع	75	%100
ت	الحالة الاجتماعية	أعزب	5	%6.66
		متزوج	70	%93.34
		أرمل	0	%0
		مطلق	0	%0
		المجموع	75	%100
ث	التحصيل الدراسي	متوسطة فما دون	0	%0
		إعدادية	10	%13.33
		دبلوم	14	%18.66
		بكالوريوس	43	%57.34

دبلوم عالي	2	%2.67		
ماجستير	6	%8		
المجموع	75	%100		
رئيس قسم	8	%10.66	المنصب الوظيفي	ج
مسؤول شعبة	67	%89.34		
المجموع	75	%100		
5 سنوات فأقل	4	%5.33	سنوات الخدمة	ح
6-10 سنوات	10	%13.34		
11-15	12	%16		
16-20 سنة	23	%30.66		
21-25 سنة	11	%14.67		
أكثر من 25 سنة	15	%20		
المجموع	75	%100		

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

سابعاً : حدود البحث

تمثلت حدود البحث في النقاط الآتية :

- 1- الحدود البشرية : اقتصر الحدود البشرية للبحث على مديري الأقسام والشعب من موظفي دائرة صحة واسط.
- 2- الحدود المكانية : كانت الحدود المكانية للبحث هي مقر دائرة صحة واسط .
- 3- الحدود الزمانية : هي المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في إجراء مادة البحث النظرية العملية المتمثلة بتوزيع الاستبانات على عينة البحث واسترجاعها وتدقيقها والحصول على النتائج، التي امتدت من 2022/5/1 ولغاية 2022/11/1.

عاشراً : التعريفات الإجرائية:

قدّم الباحث مجموعة من التعاريف الإجرائية الخاصة بكلّ متغيّر رئيس من متغيّرات البحث، وكذلك المتغيّرات الفرعية التابعة له. وفيما يأتي استعراض لهذه التعاريف الإجرائية :

1- البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity): قدرة المنظمة على إدارة مكوّنات الاستغلال والاستكشاف بكفاءة و بشكل متوازن من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، من خلال استعمال الموارد المتاحة لديها .

أ. **الاستكشاف (Exploration):** هو سلسلة من الخطوات التي تقود إلى إطلاق منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية، أو تحسين عمليات الإنتاج من خلال الابتكارات الجذرية، من أجل تلبية حاجات الزبائن المستمرة.
ب. **الاستغلال (Exploitation):** يعني الاستجابة للظروف البيئية الحالية عن طريق التكيف مع التقنيات الحالية، ومزيد من البحث في الاحتياجات ، فضلاً عن تطوير قدرات جديدة للمنتجات والأسواق والمنظمة .

2- الانغراز الوظيفي (JE) (Job embeddedness) : مجموعة من الأفكار و العوامل تكون ذات تأثير في قرارات الموظف للاستمرار في العمل في المنظمة مع وجود الفرص البديلة.

أ. **الروابط (Links):** تمثّل العلاقات الرسمية، وغير الرسمية التي يتمتع بها الموظف ضمن حدود البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة، والتي ينبغي على المنظمات دعمها؛ لما لها من تأثير على إنتاجية الموظف .
ب. **الملاءمة (Fit):** تمثّل التوافق والراحة المدركة التي يتمتع بها الموظف مع عناصر البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة، والتي تتبع من القيم الشخصية والأهداف المستقبلية للموظف .
ت. **التضحية (Sacrifice):** تتمثّل بمجموع الخسائر المادية، والمعنوية التي يتعرّض لها الموظف والمنظمة عند مغادرة الموظف العمل .

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً: البراعة التنظيمية

1. مفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها:

إنّ السرعة والتغيير والتعقيد التي تواجه الكثير من المنظمات يُحتم عليها تطوير منتجاتها، ممّا يتطلب وجود براعة عالية في التنظيم في المنظمة (Oreilly & Tushman, 2007) ، فقد ذكر (Jansennet; Van den Bosch & Volberda, 2005) أنّ البيئات ذات المنافسة العالية تتطلب تطوير وحدات بارعة ناتجة عن موازنة الاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن فرص جديدة. بشكل آنيّ. وقد بيّن (Venkatraman,2007:3) أنّ المنظمة البارعة تمنح مجموعة خيارات لإنتاج النواتج المهمة، إذ تتعامل مع قدرات المنظمة لإدارة الصراع في التعامل من خلال الكفاءة وتأثيرها. في حين وضّح (Shoo,2010:3) بأنّ المنظمة البارعة هي القدرة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معارف جديدة ، ويشير (Tempelaar,2010:27-28) إلى أنّ المنظمات البارعة متكوّنة من وحدات للاستغلال

الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة. يشير الاختلاف الهيكلي إلى حالة انقسام النظام التنظيمي إلى الأنظمة الفرعية داخل المنظمة. ويعرفها (المنسي , 2018: 167) بأنها قدرة المنظمة للسعي بتوازي وتزامن لاستغلال مواردها بهدف إنشاء أهداف قريبة المدى، وسعيها لاكتشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها القريبة الأجل واستمرارها في الأجل البعيد. وأشار لها (الجنار ، 2020 : 17) بأنها إبداع القادة في استثمار الفرص المتاحة داخل المنظمة من موارد بشرية، ورأس مال، وتقنيات، في تنفيذ أهداف المنظمة، واستكشاف البيئة المحيطة، وما يناسب المنظمة ويسهم في تقدمها، وتفعيل التشارك بين المنظمة، وعناصر البيئة الخارجية. وقد أورد (جاد الرب وآخرون ، 2021 : 259) أنَّ البراعة التنظيمية تُمثل قدرة المنظمات على استغلال إمكاناتها الحالية ، وإشباع حاجات العملاء في الأسواق الحالية ، فضلاً عن البحث في إمكانيات وفرص جديدة، وعملاء جدد، ودخول أسواق جديدة، أي أنَّ البراعة التنظيمية تهدف إلى تحسين المنتجات الحالية، فضلاً عن إدخال منتجات وعمليات جديدة .

وقد ذَكَرَ (Cooper & Tarba , 2012 : 1-2) أنَّ البراعة التنظيمية تمثل القدرة على استمرارية كُلِّ من الإبداع الجذري، والتدريجي، والتعامل مع الأنشطة المتعارضة بشكٍّ متزامن، وإنَّ التحدي المتمثل بالبراعة التنظيمية يقع في ملائمة استراتيجيات المنظمة مع مواردها المتمثلة بـ (ممارسة الموارد ، استكشاف الفرق وتعلم الاستثمار ، تشكيل وإدارة التحالفات الاستراتيجية ، خفة حركة السوق ، مرونة التصنيع ، التفاعل بين الشخصية والمدير ، المرونة الاستراتيجية ، أداء المنظمات)، وبين، (Jansen, 2005: 48) أنَّ البراعة التنظيمية اكتسبت اهتماماً متزايداً، إذ بدأت المنظمات بزيادة الاهتمام بضرورة القدرة على التكيف بسبب الانكماش والاضطرابات السياسية والازمات الاقتصادية في الآونة الأخيرة، وإنَّ أهمية البراعة تكمن في المجال الصناعي، ومجالات الإدارة التنظيمية والمعرفة، التي باتت ذات أهمية كبيرة للمنظمات؛ بسبب المنافسة القوية. وإنَّ البراعة التنظيمية توازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف المتضاربة فضلاً عن أنَّها توافق بين المطالب المتضاربة وتزامن استكشاف الفرص الجديدة وتوازنها واستغلال الموجودة ، وبين (Datta, 2011: 6) أنَّ البراعة التنظيمية تُمكن المنظمات من تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية المتاحة والرؤى المستقبلية. ويبيِّن (Voss , 2012: 1) أنَّ البراعة التنظيمية تتضمن النجاح على المدى البعيد عن طريق الموازنة بين الحاجة إلى الإبداع والتكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تحسين وتوسيع نطاق العمليات، والتقنيات القائمة .

من خلال ما تقدّم يرى الباحث أنَّ البراعة التنظيمية هي (قدرة المنظمة على إدارة مكوّنات الاستغلال، والاستكشاف بكفاءة و بشكٍّ متوازن، من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، من خلال استعمال الموارد المتاحة لديها)

أبعاد البراعة التنظيمية

من خلال إطلاع الباحث على العديد من البحوث والدراسات تبين أنَّ هنالك اتفاق شبه تام على أبعاد البراعة التنظيمية وهي (الاستكشاف والاستغلال) إذ تناول هذه الأبعاد في دراسة كُلِّ من :

(Bodwell & Chermack , 2010)، (Cao , Gedajlovic & Zhang , 2009)، (He&Wong,2004)، (Menguc&Auh,2008)، (عباس ، 2016)، (لسطوحي ، 2017)، (Venugopal, Krishnan, Kumar , 2017)، (Upadhyayula , 2017)

وبالنظر لملائمة هذه الأبعاد لدراستنا الحالية، فقام الباحث بتبني هذه الأبعاد، وفيما يأتي توضيح لتلك الأبعاد:

1. الاستكشاف

يُعدُّ استكشاف الفرص مهم بالنسبة للمنظمات التي تهتمّ بخلق فرص سوقٍ جديدةٍ والعمل على تطويرها من أجل خلق قيمة للزبون، من خلال تطوير المنتجات الجديدة أو التوسع بخطط الإنتاج الحالية (Nwokha & Cndukwu , 2009) (2012:) . وقد أكّد (Rahey , 2007 : 5) أنّ تحديد الفرص المحتملة يجعل المنظمة منفتحة في استراتيجيتها الحالية والمستقبلية. فيما أشار (Looy et.al., 2005 : 5) إلى أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتجات جديدة، فضلاً عن خلق منتجات مبتكرة. ويرى (Pai , 2007 : 24-25) أنّ المنظمة التي تلجأ لاستكشاف الفرص الجديدة، وتتوجّه نحوها بسرعة وتتكيف مع الأسواق المتقلبة، تكتسب أسواق وزبائن جدد، ومن ثمّ تنشئ قنوات توزيع جديدة . فيما عدّها (Holmqvist & Spicer , 2012 : 10) أسلوباً استراتيجياً، يهدف إلى اتّباع قواعد وضوابط تنظيمية، وتسويقية تساعد المنظمة على مواجهة الصعوبات في تطوير العاملين الذين هم حجر الأساس في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للبحث عن الفرص التسويقية، والتي تُحسن قدرات المنظمة في تحقيق النتائج المطلوبة، ومن ثمّ الحصول على الميزة التنافسية. في حين أوضح (Wensley et.al., 2011 : 136) بأنّه لا يمكن استغلال الفرص المتاحة إلاّ عن طريق توفير الموارد المطلوبة، والعمليات، والإجراءات، التي يمكن أن تُسهل استعمال هذه الموارد لتحقيق النجاح في تحديد الفرص الواعدة، والتي تضيف قيمة للمنظمة والزبون، وتحقّق لها الميزة التنافسية. أمّا (Gherardi & Murgia : 76 , 2013) فيرى أنّ المرونة الاستراتيجية تُمكن المنظمات من استعمال أدوات العمل الصحيحة لتحقيق الاستكشاف الأمثل للفرص. وبيّن (Mei , 2014 : 5) أنّ استكشاف الفرص يرتبط بالإبداعات الجذرية، التي تمّ تصميمها لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الناشئة ، وهذه الإبداعات تقدّم نماذج جديدة وتخلّق أسواق جديدة، فضلاً عن تطوير قنوات توزيع جديدة. وأشار (Popadiuk et.al., 2012 : 5) أنّ الاستغلال والاستكشاف هما من أهم أبعاد البراعة، إذ إنّ وصف الاستغلال يتعلق بأشياء مثل (الإنتاج، الاختيار، الصقل، الكفاءة، والتنفيذ) في حين يتصل الاستكشاف بعمليات (البحث ، التجريب ، العبء ، المخاطر، الاختلاف، ومرونة الابتكار) . وأوضح (Comez , 2016 : 75) بأنّه يمكن للمنظمات استعمال الابتكار الاستكشافي لتلبية متطلّبات الزبائن، معرفة تفضيلاتهم، وإنشاء أسواق جديدة، فضلاً عن ذلك فإنّ الابتكار الاستكشافي يكون أكثر خطورة من الابتكار الاستغلالي كونه يكون ذا تكلفةٍ أكثر. أمّا (Aspara : 597 , 2011) فيرى أنّ تحقيق المنظمات للنجاح على الأمد الطويل يعتمد على تحقيق التوازن بين نشاط الاستكشاف، والاستغلال للفرص، وفي حال لم يتم التوازن، ينبغي على المنظمة أن تكون قادرةً على تحديد الفجوة التي تحصل بين النشاطين على المدى المتوسط، والبعيد عن طريق إعادة تقويم المعرفة والمعلومات المرتبطة بالزبون والأسواق. فيما أكد (Sfirtsis & Moenaert , 2010 : 76) أنّ العوائد من استكشاف الفرص تكون غير مؤكدة، ومن الصعب قياسها بسبب عدم إمكانية توقع مقدار العوائد قبل الشروع باستغلال الفرص؛ بسبب ديناميكية البيئة المحيطة والتأثيرات التنافسية. وبيّن (طالب وآخرون ، 2009 : 94) بأنّ الفرص تزداد عند انخفاض تأثير القوة التنافسية على المنظمة، فضلاً عن ذلك فإنّ معرفة الأسواق تعطي درساً فاعلاً للارتقاء بمستوى أدائها وتعزّز قدرتها على التكيف مع ظروف السوق.

من خلال ما تقدّم يرى الباحث الاستكشاف (Exploration) هو سلسلة من الخطوات التي تقود إلى إطلاق منتجات جديدة، أو تحسين منتجات حالية، أو تحسين عمليات الإنتاج من خلال الابتكارات الجذرية، من أجل تلبية حاجات الزبائن المستمرة.

2. الاستغلال

لقد بيّن (David & Nigal , 2006 : 23) أنّ استغلال الفرص هي الأحداث التي يمكن أن تحصل حالياً أو مستقبلياً في الأسواق، وبإمكان المنظمة استثمارها لتحقيق أهدافها من خلال اعتماد خطة فاعلة، وفي أغلب الأحيان تُقاس بالعائد النقدي، أو الحصة السوقية. فيما أشار (حمود والشيخ، 2010 : 57) أنّ استغلال الفرص يشمل الفرص الموجودة في البيئة كافة، والتي تعمل بها المنظمة، وتمثل احتمالات للنمو والحصول على الميزة التنافسية المستدامة، ويرى (Sok & 137 : 2015) أنّ استثمار الفرص يفرض على المنظمات أن تركز على الابتكار؛ لغرض تقديم منتجات تلبي احتياجات السوق على المدى البعيد، إنّ استمرار المنظمة بالمنافسة يعتمد على نوع المنتجات التي تقدمها ويمكن من خلالها أن تتميز عن منافسيها، ومن ثمّ الاستحواذ على الفرص المتاحة في السوق والتي تعظم قيمتها. وأشار (Lichtenthaler , 2016 : 282) إلى أنّ استثمار الفرص بحاجة إلى بناء تصورات داخلية تعتمد على الفهم الدقيق لآليات التعلم الأساس التي تساعد في تنمية قدرات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية .

وبناءً على ما تقدّم من المفاهيم يرى (الباحث) أنّ استغلال الفرص يعني الاستجابة للظروف البيئية الحالية عن طريق التكيف مع التقنيات الحالية ومزيد من البحث في الاحتياجات، فضلاً عن تطوير قدرات جديدة للمنتجات والأسواق والمنظمة.

ثانياً: الانغراز الوظيفي

1. مفهوم الانغراز الوظيفي وأهميته:

شكل مفهوم الانغراز الوظيفي أهمية كبيرة في منظمات الأعمال إذ أصبح موضوع الحفاظ على الموظفين والعمل على تعزيز استمرارهم في أداء الوظيفة وعدم تركهم العمل في المنظمة له أولوية قصوى لدى إدارة المنظمات؛ كون مغادرة العاملين للوظيفة يسبّب هدراً كبيراً في رأس المال الفكري للمنظمة، وإنّ الحفاظ على العاملين من المغادرة يُعدّ تنميةً للمقدّرات التنافسية، ومصدر قوة للمنظمة في مواجهة التحدّيات المتعلّقة في توفير الكوادر الماهرة، وضمان عدم حصول عجز في الموهبة داخل المنظمة. وعرّف (Mitchell et al ., 2001 : 1104) الانغراز الوظيفي: على أنّه مجموعة واسعة وكبيرة من القوى التي تؤثر على ارتباط الموظفين بمنظمتهم. ويُفسر الانغراز الوظيفي جانباً كبيراً من معدل دوران العمل بعكس الجوانب الأخرى التي يُمكن أن تفسره مثل (البدائل الوظيفية، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والرضا عن الوظيفة) التي يشغلها الفرد (ابو ليفة، 2021 : 142). وقد عرف (Zhang et al., 2012:221) الانغراز الوظيفي: بأنّه مجموعة واسعة من التأثيرات الاجتماعية، والمالية، والنفسية، التي تؤثر على قرار بقاء العاملين في المنظمة. وأشار الباحثين (Retiz& Anderson, 2011: 321) للانغراز الوظيفي: على أنّه مجموعة العوامل التي تُقيّد وتُحافظ في استمرار عمل الأفراد في المنظمة. وعرضه (الفتلاوي . 2014 : 131) على أنّه مجموع العلاقات والارتباطات التي تعمل على تقيد فكرة ترك العمل من قبل الموظفين، والتي تختلف قوة وصعفا حسب انغراز الموظف في المنظمة، ومدى قوة المؤثر النفسي والاجتماعي والمالي التي تبقى في المنظمة. أما (Pillay et al., 2014:31) فقد أشار إلى الانغراز الوظيفي على أنّه بناء مجموعة من القوى التي تشكل عوامل فهم في تحقيق الملاءمة في المنظمة، بالشكل الذي يتناسب مع الروابط التي تجمع زملاء العمل معاً. ويرى (Nafei, 2015:55) أنّ الانغراز الوظيفي: هو المشاركة الاجتماعية داخل المنظمة من قبل الموظف مع وجود التأثيرات البيئية والاجتماعية التي

تكون لها تأثير على المنظمة مع مرور الوقت . وأورد (Arif,2018:37) أنه: كل من محددات الوظائف الداخلية والخارجية التي ترتبط بدوران الموظفين. وعرفه (الكناني، 2019: 66) على أنه: مجموعة من المحددات الاجتماعية، والتنظيمية، التي تحيط بالموظفين، وتحول دون تركهم العمل ومغادرة المنظمة مع وجود فرص العمل البديلة في منظمات أخرى ، وأشار (Pillay et al.,2014: 33) إن الانغراس الوظيفي له وجوه متنوعة ومتعددة، ومعاني ومنظورات مختلفة، إذ يكون عنصراً مهماً في إمكانية حصول المنظمة على العاملين الماهرين، وعدم التقريط بهم وتحقيق أهدافهم التي تتناغم مع الأهداف المنظمة، بالشكل الذي يُحقق الميزة التنافسية للمنظمة بالمقارنة مع بقية المنظمات. فضلاً عن أنه يساعد في الحفاظ على رأس المال الفكري للمنظمة، وكذلك يلعب دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وقد بيّن (Harman et al., 2009:19) أن الانغراس الوظيفي يساعد المنظمة في المحافظة على العاملين من ذوي الخبرات والقدرات، ويعزز قدرة المنظمة في السعي إلى تنمية رأس المال الفكري فيها، حيث يكون ميزة تنافسية للمنظمة ويُحقق هدفها في الحفاظ على العاملين، من خلال اتباع أساليب التدريب والتطوير لنقل الخبرات والمهارات والمعرفة من الأشخاص ذوي المهارات والخبرات العالية إلى الأشخاص الذين هم أقل خبرة ومهارة منهم. إن أهمية الانغراس الوظيفي تكمن في قدرة المنظمة على وضع البرامج التي تعزز من إمكانية المنظمة في زيادة تمسك الموظفين الذي يعملون لديها بوظائفهم وعدم التفكير في ترك العمل، وأن يكون للمنظمة دوراً استباقي في تنمية الانغراس الوظيفي من خلال اعتماد استراتيجيات التنشئة الاجتماعية الخاصة بالموظفين التي تستطيع المنظمة من خلالها القيام بعدد من الأنشطة التي تهتم بالانغراس الوظيفي مع الموظفين الجدد، وذلك من خلال إشراك الموظفين من ذوي الخبرة في برامج التنشئة الاجتماعية بالشكل الذي يساعدهم على أن ينظر إليهم من قبل العاملين الجدد بأنهم قدوة حسنة ، (Takawira,2012:24). وقد بيّن (Nafie,2015:54) إن من أهم الأدوار الرئيسة للانغراس الوظيفي إمكانية خلق علاقات استراتيجية جيدة وإدارتها مع البيئة الداخلية والخارجية، فإن أي خلل في استراتيجية الانغراس الوظيفي قد يكون له تداعيات سريعة التأثير في المنظمة نتيجة السلوك التنظيمي السلبي مع الموظفين، ومن ناحية أخرى فإن بناء العلاقات والمحافظة عليها يستلزم ولأى طويل الأمد من الأطراف جميعها ذات العلاقة، ومن هنا فإن فكرة الانغراس الوظيفي تقوم على أساسين مهمين: الأول: طبيعة العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، ونتاج هذه العلاقة يجب أن تكون نتاجاً إيجابياً؛ لتمكين المنظمة من الحفاظ على الموظفين وإبقائهم في وظائفهم وعدم مغادرتهم لها. والثاني: هي إن عملية إدارة هذه العلاقة من قبل المنظمة يجب أن تتسم بالمصادقية والثقة والمسؤولية.

من خلال ما تقدّم من المفاهيم التي تمّ استعراضها يرى الباحث أن الانغراس الوظيفي: (Job embeddedness)

(JE) يُمثّل مجموعة من الأفكار والعوامل تكون ذات تأثير في قرارات الموظف للاستمرار في العمل في المنظمة مع وجود الفرص البديلة.

أبعاد الانغراس الوظيفي

يتكوّن الانغراس الوظيفي من ثلاثة جوانب رئيسة تتمثل بـ (الروابط، الملاءمة، التوضيحية) وكلّ جانب يرتبط مع الجوانب داخل الوظيفة: (الانغراس الوظيفي)، أو خارج الوظيفة (الانغراس المجتمعي)، وهذا يخلق مصفوفة (2*3) ، إذ تُقدّم ستة أبعاد هي: (الروابط، الملاءمة، التوضيحية)، المرتبطة بالمنظمة (الانغراس الوظيفي)، وأبعاد (الروابط، الملاءمة، التوضيحية) المرتبطة بالمجتمع (الانغراس المجتمعي) (Lee et al., 2004:713). وقد أشار إلى هذه الأبعاد العديد من الباحثين أمثال (Li,2010:334) ، (Mallol and Holtom,2007:36) ، (Mitchell et al., 2001:)

(1104) (Lee et. al, 2004) ، (Zhang et. al, 2012) ، (Porter et. al, 2019) وسوف نستعرض هذه الأبعاد فيما يأتي :

الروابط:

تكون على نوعين: روابط تنظيمية، وروابط مجتمعية، لقد بيّن (Wilson,2010:41) أنّ الروابط التنظيمية: هي مجموعة من الروابط التي تجمع الأصدقاء والمعارف بصورة رسمية، وغير رسمية ، في مكان العمل، وهذه الروابط تكون ذات تأثير كبير تُمسك الموظف بوظيفته، وعدم التفكير في ترك المنظمة التي يعمل بها. وقد بيّن (Mitchell et al 2001) أنّ الموظفين الذين عملوا لوقت أطول في التنظيم، يميلون إلى عمل عدد من العلاقات والاتصالات مع موظفين آخرين (زميل في العمل). في حين أكد (Holmes et al.,2013:103) وزملاؤه أنّ المنظمات تُعول كثيراً على الصلات والروابط بين الموظفين والمجتمع؛ لأنّ هذه العلاقة لها تأثير كبير على الموظفين وأدائهم.

وتشجع المنظمات موظفيها في المشاركة في الأنشطة الاجتماعية التي تحيط في بيئة عمل المنظمة. كما إنّ عملية التفاعل والاندماج مع المجتمع يقابلها صراع مستمر، والتمثل بعملية الموازنة بين المتطلبات الوظيفية التي يجب على الموظفين الالتزام بها، وبيّن مسؤولياتهم العائلية، وضرورة خلق حالة من التوازن بين هاتين الحالتين (Karatepe,2013:615).

ومن خلال ما تقدّم يرى (الباحث) أنّ الروابط (Links) تُمثّل العلاقات الرسمية، وغير الرسمية ، التي يتمتّع بها الموظف ضمن حدود البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي ينبغي على المنظمات دعمها؛ لما لها من تأثير على إنتاجية الموظف.

1. الملاءمة:

تكون الملاءمة على نوعين: تنظيمية، ومجتمعية وكما يأتي :

لقد بيّن (Ferreira & Coetzee,2013:249) أنّ الملاءمة مع المنظمة تساعد الأفراد العاملين في التوافق أكثر مع الوظيفة والاستمرارية في أداء الوظيفة، ممّا يؤلّد حالة من الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛ وذلك بسبب رضاهم عن مبادئ العمل المعتمدة في المنظمة، ومن ثمّ يكون هناك سلوك اجتماعي مُشجّع على بقاء الموظفين داخل منظماتهم، ممّا يساعد في تقليل معدلات دوران العمل، ويزيد من قدرة المنظمات في الاحتفاظ بموظفيها، وضمان عدم تركهم العمل. وقد أورد (Takawira,2012:20) أنّ الملاءمة مع المنظمة تشير إلى الاحتواء، أيّ تناسب وظيفة الموظف مع الموظف نفسه، فضلاً عن أنّ الملاءمة تشير إلى التوافق الذي يحصل بين وسائل العمل وبيئة العمل مع وظيفة الموظف. ويمكن القول كلّما شعر الموظف بأنّ الوظيفة تتناسب مع طموحاته، وتطلّعاته، ومهارته، والقيم الشخصية والمهنية التي يؤمن بها فإنّ الموظف، يكون مرتبطاً بالمنظمة، ويكون على مستوى عالٍ من الانغراس الوظيفي. وفي الوقت نفسه يمكننا القول أنّ الانغراس الوظيفي قد يقلّ من احتمالية الحصول على فرص توظيف جديدة؛ وذلك بسبب ارتباط الموظف بوظيفته ومنظّمته بشكل كبير جداً. أما (Wilson,2010:40) فقد بيّن أنّ الملاءمة المجتمعية هي حالة من التوافق والانسجام بين الفرد، والبيئة الاجتماعية، والثقافة الطبيعية للمجتمع . فمن الناحية الاجتماعية يكون توفّر وسائل الراحة في المكان الذي يتواجد فيه الفرد، والتي تساعد في ممارسة هواياته مهمّاً في تحقيق الملاءمة المجتمعية، فضلاً عن أنّ شعور الفرد بأنّه

مقبول من قبل المجتمع، وأنه يستطيع أن: يمارس حريته الفكرية، والثقافية، ومعتقداته الدينية، أو التعبير عن أفكاره كفيلة بتحقيق الملاءمة المجتمعية. كما إن للعوامل الطبيعية دوراً مؤثراً أيضاً في تحقيق الملاءمة المجتمعية، وتتمثل هذه العوامل ب: (الشمس، والمطر، والشاطئ)، فضلاً عن وجود الأماكن الترفيهية.

استناداً لما تقدّم يرى (الباحث) أن الملاءمة (Fit) تمثل التوافق والراحة المدركة التي يتمتع بها الموظف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تنبع من القيم الشخصية والأهداف المستقبلية للموظف.

2. التضحية:

تكون التضحية على نوعين: تضحية تنظيمية، ومجتمعية وكما مبين:

تتمثل التضحية التنظيمية بالتضحيات المرتبطة بالمنظمة من الامتيازات المادية والنفسية المتحققة، من خلال العمل مع المنظمة الحالية، التي قد يتم فقدانها إذا ترك الموظف المنظمة (Mitchell et al. 2001). وكلما ازدادت حالات فقدان التي يتعرض لها الموظف عند ترك وظيفته، زاد ارتباطه بالمنظمة (wijayant,2004:338). وقد بين (Mitchell et al., 2001) أن التضحية المجتمعية هي المنافع المادية والنفسية المتحققة من خلال كون الموظف عضواً في المجتمع، وقد يتم فقدان تلك المنافع إذا ترك الموظف المنظمة. ويصبح اتخاذ قرار المغادرة من مجتمع جذاب وآمن وجدير بالاحترام قراراً صعباً؛ لأنه الفرد قد يفقد الدعم المجتمعي الشديد والعلاقات الشخصية المريحة والتواصل الاجتماعي اللطيف. وكلما ازدادت التضحية المجتمعية التي يمكن أن يقدمها الموظف في حالة تركه للمنظمة، زاد تمسكه بالعمل داخل منظّمته الحالية، والمحافظة على وظيفته (wijayant,2004:339). وقد أورد (Wilson,2010:43) أنه قد يكون هناك نوع آخر من التضحية المجتمعية متمثلة بانخفاض التواصل مع أفراد المجتمع؛ وذلك بسبب زيادة وقت العمل أو تقليصه.

ومن خلال المفاهيم آنفا يرى (الباحث) أن التضحية (Sacrifice) تتمثل بمجموع الخسائر المادية والمعنوية التي يتعرض لها الموظف والمنظمة عند مغادرته العمل.

المبحث الثالث

الجانب العملي

المبحث الأول

فحص مصداقية مقاييس الدراسة وثباتها.

أولاً: وصف أداة القياس:

تشتمل أداة القياس المستعملة في هذه الدراسة على متغيرين: يتمثل المتغير الأول (المستقل) البراعة التنظيمية. في حين يتعلّق المتغير الثاني (المعتمد) الانغراز الوظيفي، وفي ما يأتي وصف لكل منهما:

1. مقياس البراعة التنظيمية:

يتألف متغير البراعة التنظيمية من بعدين هما: (الاستكشاف ، والاستغلال)، ويتكوّن هذا المتغير من (10) فقرات.

2. مقياس الانغراز الوظيفي:

يتألف هذا المتغير من ثلاثة أبعاد وهي: (الروابط ، الملاءمة ، التضحية)، ويشتمل على (19) فقرة. والجدول (2) يقدّم توضيحاً حول ترميز كلّ متغيرٍ وكُلُّ بُعدٍ، وتحديد مصدر الحصول على المقياس، وعدد الفقرات لكُلِّ بُعدٍ من الأبعاد الفرعية.

الجدول (2)

الترميز والتوصيف

المتغير	البُعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
البراعة التسويقية	1. الاستكشاف	5	Explo	
	2. الاستغلال	5	Expla	
الانغراز الوظيفي	1-الروابط	6	Li	
	2-الملاءمة	6	Fi	
	3-التضحية	7	Si	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

ثانياً: اختبار صدق مقياس الدراسة:

استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي (مِنْ لا أَتَّفِقُ تماماً إلى أَتَّفِقُ تماماً)، و تتكوّن هذه الفقرة من اختبار صدق المحتوى، وثبات أداة القياس، وكما يأتي:-

1. صدق أداة القياس

يحدّد مفهوم الصدق المستعمل لأداة قياس الدراسة مدى قابلية تلك الأداة لاختبار البناء المراد قياسه بثقة ومصداقية عالية لتوفّر الخصائص التي تمثّل الظاهرة المراد دراستها (Hinkin, 1995:968) .

2. ثبات أداة القياس :-

إنّ الغرض الرئيس لاستعمال الثبات هو لمعرفة مدى إمكانية الحصول على النتائج نفسها من المقياس، إذا تمّ توزيعه بمددٍ زمنية مختلفة. والثبات يأخذ شكلين هما: الثبات البنائي للمتغير، والثبات البنائي لفقرات المتغير، وكالآتي:-

أ- الثبات البنائي لأداة القياس:

استعمل الباحث معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية، وكما موضح في الجدول (3):

الجدول (3) ثبات البنائي أداة القياس

المقياس	معامل كرونباخ ألفا للبُعد	معامل كرونباخ ألفا للمتغير
1- البراعة التنظيمية		0.85
الاستكشاف	0.79	
ب- الاستغلال	0.75	
3- الانغراز الوظيفي		0.82
الروابط	0.74	
الملاءمة	0.82	
التضحية	0.84	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يُلاحظ من الجدول (3) أنَّ قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا قد تراوحت ما بين (0.75 – 0.84)، وهي قيم مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية؛ لأنَّ قيمتها أكبر من (0.60)، ما يدلُّ على أنَّ الأداة تتَّصف بالانساق والثبات الداخلي.

المبحث الثاني

الوصف الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة

تمهيد:

يختصَّ هذا المبحث بعرض الجانب الوصفي لاستجابات عينة الدراسة. ويتضمَّن هذا المبحث محورين رئيسيين: الأول يركّز على متغيّر البراعة التنظيمية، أمّا الجانب الثاني فيتناول متغيّر الانغراز الوظيفي، وقد تمَّ استعمال مقياس ليكرت الخماسي الذي يعطي الأوزان التصاعدية (1,2,3,4,5). وتضمَّن هذا المبحث عرضاً لـ: المتوسطات الحسابية لفقرات المقياس وانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، واعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط لأداة القياس. وقد تمَّ معالجة البيانات الخاصة بإجابة عينة من الموظّفين في دائرة صحّة واسط وبالتفصيل لكلِّ فقرات الاستبانة على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باستعمال برنامج (SPSS V.25).

أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير البراعة التنظيمية بأبعاده:

يتكوّن متغير البراعة التنظيمية من بعدين رئيسيين هما: (الاستكشاف ، الاستغلال) . وسيتمّ ضمن هذه الفقرة وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول متغير البراعة التنظيمية، وفيما يأتي توضيح لآراء عينة الدراسة المبحوثة:

1. الاستكشاف

تشير نتائج الجدول (4) أنّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعده الاستكشاف بلغ (3.76)، وهو أكبر الوسط الفرضي للدراسة (3)، وبانحراف معياري نسبته (0.939)، وبمعامل اختلاف (0.243)، وبشدة إجابة بلغت نسبتها (0.77)، وقد تبين أنّ الوسط الحسابي لهذا البعد أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (3) ، وهذا يدلّ على وضوح بُعد الاستكشاف لدى أفراد العينة. وهذا ما تعكسه نتائج الجدول (4) التي يمكن تفسيرها بالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 1 (3.58)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.842)، ومعامل الاختلاف (0.235)، وكما بلغت نسبة شدة الإجابة (0.72)، ممّا يشير إلى أنّ عينة الدراسة المبحوثة يعتقدون أنّ دائرة صحة واسط لديها توجه نحو البحث عن تكنولوجيا جديدة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 2 (3.68)، وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1.019)، ومعامل الاختلاف (0.277)، وأنّ نسبة شدة الإجابة بلغت (0.74)، وهذا يدلّ على أنّ عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بأنّ هناك نوايا جادة لتقديم خدمات متطورة عن طريق البحث والتطوير.

ت- أمّا الفقرة 3 فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.76)، والانحراف المعياري (0.884)، ومعامل الاختلاف (0.235)، وبشدة إجابة نسبتها (0.75)، وهذا يدلّ على أنّ عينة الدراسة المبحوثة يعلمون أنّ هناك توجه نحو تشخيص احتياجات الأقسام المستقبلية.

ث- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة 4 (3.87)، وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، أمّا الانحراف المعياري (0.950)، وبلغ معامل الاختلاف (0.245)، وشدة الإجابة بنسبة (0.77)، وهذا يدلّ على أنّ عينة الدراسة المبحوثة لديهم إدراك واضح بأنّ دائرة صحة واسط تتعامل مع الظروف والمواقف الحالية بسرعة وجدية.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة 5 (3.91) ، وبلغ الانحراف المعياري (1.003)، بمعامل اختلاف (0.256)، وشدة الإجابة بنسبة (0.78)، وهذه النتائج تدلّ على أنّ عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بالاهتمام الجيد من قبل الدائرة في تلبية الخدمات.

الجدول (4) وصف فقرات بُعد الاستكشاف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	المعيار المعياري	المعامل الاختلاف	شدة الإجابة
1	هناك توجه مستمرّ من دائرتنا للبحث عن تكنولوجيا جديدة.	3.58	0.842	0.235	0.72

0.74	0.277	1.019	3.68	تبحث دائرتنا عن أفكار جديدة لتقديم خدمات جديدة عن طريق البحث والتطوير.	2
0.75	0.235	0.884	3.76	تمتلك دائرتنا مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للأقسام جميعها.	3
0.77	0.245	0.950	3.87	تحرص دائرتنا على اتباع نظم إدارة مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	4
0.78	0.256	1.003	3.91	تتبعي دائرتنا باستمرار زيادة الطلب على الخدمات الجديدة.	5
0.752	0.249	0.939	3.76	المعدل	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية

2. الاستغلال:

يُتضح من نتائج الجدول (5) أنَّ الوسط الحسابي الموزون الكُلِّي لبُعد الاستغلال كان بمقدار (3.85)، وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغة (3)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.944)، ومعامل الاختلاف (0.243)، وكانت نسبة شدة الإجابة للعينَة (0.77)، إذ تشير النتائج إلى وضوح هذا البُعد لدى عينَة الدراسة فالاستغلال لديهم ضرورة أساس ضمن ضروريات نجاح العمل في الدائرة.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (5) التي يمكن تفسيرها بالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 6 هو (4.03)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.939)، بمعامل اختلاف (0.233) وشدة إجابة بنسبة (0.81)، وهذا يدلُّ على وجود قناعة لدى العينَة بأنَّ دائرة صحّة واسط تسعى إلى إدخال تعديلات على الخدمات التي تقدّمها.

ب- أمّا الفقرة 7 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.94)، إذ كان هذا المتوسط أكبر من الوسط الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.919)، كما بلغ معامل الاختلاف (0.233)، وشدة الإجابة بنسبة (0.79). وهذا يشير إلى أنَّ الدائرة تسعى إلى تنويع الخدمات التي تقدّمها للمستفيدين منها.

ت- أمّا الفقرة 8 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.80)، والانحراف المعياري (0.896)، وبلغ معامل الاختلاف (0.236)، وشدة الإجابة بنسبة (0.76). وهذا يدلُّ على أنَّ الدائرة تهتمّ بتحسين نظم الإدارة وتطويرها بما يلائم تحقيق أهدافها.

ث- و بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 9 (3.97)، وكان الانحراف المعياري (0.851). أمّا معامل الاختلاف فبلغ (0.214)، ونسبة شدة الإجابة (0.79)، وهذا يعني أنّ هناك اهتماماً من قبل الدائرة بتقديم برامج تدريبية للمستويات الإدارية جميعها.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة 10 هو (3.88)، والانحراف المعياري (0.975)، كما بلغ معامل الاختلاف (0.251)، ونسبة شدة الإجابة (0.78)، وهذه النتائج تدلّ على أنّ الدائرة لديها الرغبة بالتعرّف على توجّهات العاملين ورغباتهم لديها، والعمل على تلبيتها.

الجدول (5)

وصف فقرات بُعد الاستغلال

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الإجابة
6	تحرص دائرتنا على إدخال تعديلات مستمرة على الخدمات المقدّمة.	4.03	0.939	0.233	0.81
7	تحاول دائرتنا تنويع نطاق الخدمات المقدّمة للمواطنين.	3.94	0.919	0.233	0.79
8	تهتمّ دائرتنا بتحسين نظم الإدارة لديها وتطويرها بما يلائم تحقيق أهدافها.	3.80	0.896	0.236	0.76
9	تعتمد دائرتنا برامج تدريبية لمستويات العاملين جميعهم لرفع مستويات أدائهم.	3.97	0.851	0.214	0.79
10	تعتمد دائرتنا أساليب وتقنيات دقيقة؛ للتعرف على رغبات الموظّفين وطموحاتهم وتلبيتها بسرعة وباستمرار.	3.88	0.975	0.251	0.78
المعدّل		3.92	0.916	0.233	0.786

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

الجدول (6)

ملخص وصف إحصاءات أبعاد متغير البراعة التنظيمية

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	انحراف معياري	متوسط	البعد	المتغير	ت
2	0.76	0.252	0.956	3.79	الاستكشاف		1
1	0.78	0.234	0.918	3.91	الاستغلال		2
الأول	0.77	0.243	0.944	3.85		البراعة التنظيمية	

ثانياً:- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير الانغراز الوظيفي بأبعاده.

يتكوّن متغير الانغراز الوظيفي من ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي: (الروابط، والملاءمة، والتضحية)، وضمن هذه الفقرة سيتمّ وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول هذا المتغير وأبعاده المذكورة آنفاً، وكما يأتي:

1. الروابط

من نتائج جدول (7) يتّضح لنا أنّ الوسط الحسابي الموزون الكليّ لبُعد الروابط هو (3.84)، والانحراف المعياري الكليّ (0.982)، ومعامل الاختلاف (0.256)، كما بلغت نسبة شدة الإجابة (0.77)، وقد تبين أنّ الوسط الحسابي لهذا البُعد أكبر من متوسط الوسط الفرضي والبالغ (3)، وتدلّ النتائج على أنّ أفراد عينة الدراسة يشعرون بانتماء وترابط مع دائرة صحّة واسط.

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (7) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 11 (3.75)، وبلغ الانحراف المعياري (0.955)، ومعامل الاختلاف (0.255)، وكانت نسبة شدة الإجابة (0.75)، ممّا يشير إلى أنّ عينة الدراسة المبحوثة يشعرون بانتمائهم إلى الدائرة؛ وذلك لقدرتها على تحقيق خططهم المستقبلية.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 12 (3.74)، وانحرافها المعياري (0.993)، بمعامل اختلاف (0.266)، وكانت نسبة شدة الإجابة (0.75)، ممّا يشير إلى أنّ عينة الدراسة على استعداد للتضحية بالوقت من أجل نجاح دائرتهم وتحقيق أهدافها.

ت- أمّا الفقرة 13 فقد كان وسطها الحسابي الموزون (3.76)، وبلغ انحرافها المعياري (1.027)، وأنّ معامل الاختلاف (0.273)، ونسبة شدة الإجابة (0.75)، ما يشير إلى أنّ عينة الدراسة يشعرون أنّهم يعملون بروح الفريق الواحد، وهناك ألفة كبيرة داخل أجواء العمل.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 14 (4.09)، وبلغ الانحراف المعياري (0.953)، بمعامل اختلاف (0.233)، ونسبة شدة الإجابة (0.72)، وهذه النتائج تشير إلى أنّ الموظّفين في الدائرة المبحوثة يجدون أنفسهم وذواتهم فيها.

ج- إنَّ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 15 بلغ (3.66)، وانحرافها المعياري بلغ (0.931)، بلغ معامل الاختلاف (0.254)، ونسبة شدة الإجابة (0.73)، وهذه النتائج تدل على أنَّ الموظَّفين يشعرون بالاعتزاز بمعتقداتهم دون أن يكون هناك أي تقاطع مع البيئة التي يعملون بها.

ح-بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 16 (3.73)، أمَّا الانحراف المعياري فقد بلغ (0.953)، وكان معامل الاختلاف (0.255) بشدة إجابة كانت نسبتها (0.75)، ممَّا يشير إلى أنَّ عيِّنة الدراسة يعتقدون بعدم وجود ما يمنع من ارتباطهم بجذورهم العائلية دون أيّ تحفظ من قبل الدائرة.

الجدول (7)

وصف فقرات بُعْد الروابط

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة
11	تَمَسَّك الموظَّفون بوظائفهم لاعتقادهم بأن المنظمة تخطُّ لتحقيق أهداف واقعية.	3.75	.955	0.255	0.75
12	الموظَّفون مستعدون للتضحية بالوقت والجهد الإضافي؛ لغرض الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها.	3.74	.993	0.266	0.75
13	يشعر الموظَّفون أثناء العمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.	3.76	1.027	0.273	0.75
14	يجد الموظَّفون في المنظمة المبحوثة ذواتهم، كما في المكان الذي نشؤوا فيه منذ الطفولة.	4.09	.953	0.233	0.82
15	تسمح البيئة المجتمعية للموظَّفين بالاعتزاز بمعتقداتهم ولا تقاطع في ذلك مع تعليمات وأنظمة هذه البيئة.	3.66	.9530	0.254	.730

0.750	0.255	0.9530	3.73	لا يوجد شيء يمنع الموظف من الارتباط بجنوره العائلية (العشيرة) والمتواجدة في المجتمع نفسه الذي يعيش فيه	16	
0.77	0.256	0.982	3.84	المعدل		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

2. الملاءمة

يبين الجدول (8) أنَّ الوسط الحسابي الموزون الكلي لبُعد الملاءمة (3.84)، وهو أعلى من متوسط أداة القياس البالغ (3)، والانحراف المعياري بلغ (0.926)، ومعامل الاختلاف (0.241)، ونسبة شدة الإجابة (0.77)، مما يدلُّ على أنَّ عينة الدراسة يدركون أهمية وجود الملاءمة في دائرتهم.

وهذا ما تعكسه نتائج الجدول (8) التي يمكن توضيحها بالآتي :

أ-إنَّ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 17 بلغ (3.85)، وانحرافها المعياري بلغ (0.950)، كما بلغ معامل الاختلاف (0.247)، ونسبة شدة الإجابة (0.77)، وهذه النتائج تدلُّ على أنَّ عينة الدراسة يشعرون بالراحة في المكان الذي يعيشون فيه لوجود ملاءمة وانسجام مع المجتمع المحيط بهم.

ب-بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 18 (3.75)، أمَّا الانحراف المعياري فقد بلغ (0.895)، وكان معامل الاختلاف (0.239) بشدة إجابة كانت نسبتها (0.75)، ممَّا يشير إلى أنَّ عينة الدراسة يعتقدون بأنَّ أهدافهم الشخصية هي جزء من أهداف الدائرة التي يعملون بها.

ت-أمَّا الفقرة 19 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.88)، وانحرافها المعياري (0.932)، بمعامل اختلاف (0.240)، و نسبة شدة الإجابة لها (0.78)، ممَّا يشير إلى أنَّ الموظَّفين في دائرة صحَّة واسط يشعرون بالاحترام والتقدير الشخصي في مكان عملهم.

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 20 هو (3.82)، والانحراف المعياري (0.904)، بمعامل اختلاف (0.237)، ونسبة شدة الإجابة (0.76)، ممَّا يشير إلى أنَّ هناك تلاؤماً وانسجاماً بين قيِّم الموظَّفين والقيِّم السائدة في دائرة صحَّة واسط.

ج-كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة 21 (3.89)، وانحرافها المعياري (0.948)، بمعامل اختلاف (0.244)، وأنَّ نسبة شدة الإجابة (0.78)، ممَّا يدلُّ على وجود انسجامٍ وتلاؤمٍ بين الموظَّفين والدائرة.

ح-أمَّا الفقرة 22 فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.62)، وانحرافها المعياري (0.952)، بمعامل اختلاف (0.263)، و نسبة شدة الإجابة (0.72)، ممَّا يشير إلى أنَّ الموظَّفين في دائرة صحَّة واسط يمتلكون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم .

الجدول (8)
وصف فقرات بُعْد الملاءمة

ت	الفقرات	الحسابي الوسط	المعياري الانحراف	معامل الاختلاف	الإجابة شدة
17	انا أحب المكان الذي أعيش فيه؛ لوجود انسجام وملاءمة بيني وبين المجتمع .	3.85	.950	0.247	0.77
18	أعدُّ تحقيق أهدافي الشخصية جزءاً من تحقيق أهداف المنظمة.	3.75	.895	0.239	0.75
19	أشعر بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل منظمتي. وثقاقتها.	3.88	.932	0.240	0.78
20	تتلاءم قيمي الشخصية مع قيم المنظمة التي أعمل فيها .	3.82	.904	0.237	0.76
21	أشعر بالتلاؤم والانسجام بيني وبين المنظمة التي أعمل فيها.	3.89	.948	0.244	0.78
22	أمتلك المهارات والقدرات التي تتطلبها وظيفتي.	3.62	0.952		
	المعدل	3.84	.926	0.241	0.77

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

3- التوضيحية

تشير نتائج الجدول (9) أنَّ الوسط الحسابي الموزون الكُلِّي لُبُعْد التوضيحية بلغ (3.65)، وبانحراف معياري قدره (1.036)، ومعامل اختلاف (0.284)، وبشدة إجابة بلغت (0.73)، وقد تبين أنَّ الوسط الحسابي لهذا البُعْد أكبر من متوسط أداة القياس، والبالغ (3)، ويتَّضح من النتائج السابقة أنَّ عينة الدراسة يدركون مقدار الخسائر المادية والمعنوية عند مغادرتهم الدائرة.

وهذا ما تعكسه نتائج الجدول (9) التي يمكن تفسيرها بالآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 23 (3.72)، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.045)، بمعامل اختلاف (0.281)، وقد كانت نسبة شدة الإجابة لهذه الفقرة (0.74)، مما يدل على أن الموظفين في دائرة صحة واسط يفقدون بعض الامتيازات في حال انتقالهم إلى وظيفة أخرى.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 24 (3.66)، والانحراف المعياري (0.991)، ومعامل الاختلاف (0.271)، وأن شدة الإجابة بلغت (0.73)، مما يشير إلى أن دائرة صحة واسط تعمل على منح العلاوات والترقيات لموظفيها بصورة مهنية ومنصفة.

ت- أما الفقرة 25 فقد كان وسطها الحسابي الموزون (3.76)، وبلغ انحرافها المعياري (1.065)، وأن معامل الاختلاف (0.283)، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (0.75)، وهذا يعني أن لدى عينة الدراسة الحرية المطلقة في تحقيق أهدافهم .

ث- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 26 (3.49)، وانحرافها المعياري (1.068)، وبمعامل اختلاف (0.306)، كما بلغت نسبة شدة الإجابة (0.70)، وهذا يعني أن الموظفين في دائرة صحة واسط يحصلون على امتيازات من غير الراتب الشهري الذي يحصلون عليه.

ج- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة 27 (3.64)، والانحراف المعياري (1.012)، وأن معامل الاختلاف بلغ (0.278)، ونسبة شدة الإجابات بلغت (0.73)، وهذه النتائج تشير إلى أن عينة الدراسة ترى وجود صعوبة بالانسجام مع المجتمع في حال الانتقال إلى وظيفة أخرى خارج المحافظة.

ح- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة 28 فقد بلغ (3.67)، والانحراف المعياري (0.884)، بمعامل اختلاف (0.241)، ونسبة شدة الإجابة (0.73)، مما يشير إلى أن موظفي دائرة صحة واسط يعتقدون أنهم سوف يخسرون بعض من التقدير المجتمعي في حالة تركهم العمل في الدائرة.

خ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة 29 (3.67)، وانحرافها المعياري (0.980)، بمعامل اختلاف (0.267)، وأن نسبة شدة الإجابة (0.73)، مما يدل على أن الموظفين في دائرة صحة واسط يعتقدون أن مغادرة العمل في الدائرة يسبب لهم خسارة بعض الأصدقاء من الصعب تعويضهم.

الجدول رقم (9)

وصف فقرات بُعد التضحية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الإجابة
---	---------	---------------	-------------------	----------------	--------------

0.74	0.281	1.045	3.72	عند انتقالي إلى منظمة أخرى سأخسر بعض الامتيازات التي أحصل عليها حالياً.	23	التضحية
0.73	0.271	.991	3.66	توفرُ منظمتي فرص الترقية والتقدم في مساري المهني والوظيفي.	24	
0.75	0.283	1.065	3.76	أمتلك الحرية الكاملة لتحقيق أهدافي في منظمتي.	25	
0.70	0.306	1.068	3.49	توجد منافع وامتيازات غير المرتب الشهري أحصل عليها من المنظمة.	26	
0.73	0.278	1.012	3.64	أشعرُ بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد فيما لو غادرت المنظمة التي أعمل فيها سابقاً.	27	
0.73	0.241	0.884	3.67	إنّ مغادرة منظمتي لأيّ سببٍ يجعلني أخسر بعض التقدير والاحترام المجتمعي.	28	
0.73	0.267	0.980	3.67	عند مغادرة منظمتي فأني أخسرُ أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.	29	
0.732	0.284	1.036	3.65	المعدل		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

الجدول (10)

ملخص وصف إحصاءات أبعاد متغير الانغراز الوظيفي

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل اختلاف	انحراف معياري	متوسط	البعد	المتغير	ت
2	0.77	0.256	0.982	3.84	الروابط		6

1	0.77	0.241	0.926	3.84	الملاءمة		7
3	0.732	0.284	1.036	3.65	التضحية		8
الثاني	0.75	0.257	0.966	3.76	الانغراز الوظيفي		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

اعتمد الباحث في استكمال المبحث الثالث الخاص باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالارتباط والتأثير المباشر على إحصاءات عدة هي: مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط) Pearson، وتحليل الانحدار البسيط. وقد استُعملت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط؛ لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين الأبعاد والمتغيرات. وأستعمل تحليل الانحدار البسيط؛ لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار نموذج البحث.

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين البراعة التنظيمية والانغراز الوظيفي

استعمل الباحث معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) ، المتغير المعتمد (الانغراز الوظيفي). إذ يظهر الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فإن الجدول (11) يبين أيضاً أن حجم العينة (70) فرداً ، ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يبين اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط، وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويوضح الجدول (11) علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد، وكما موضح في الجدول (11)

الجدول (11)

علاقات الارتباط بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير الانغراز الوظيفي

		الاستكشاف	الاستغلال	البراعة التنظيمية	الانغراز الوظيفي
الاستكشاف	Pearson	1	.570**	.729**	.452**

	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	70	70	70	68
الاستغلال	Pearson Correlation	.570**	1	.760**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	70	70	70	68
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	68
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	.729**	.760**	1	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	70	70	70	68
الانغراز الوظيفي	Pearson Correlation	.452**	.451**	.739**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	68

المصدر: مخرجات برنامج Spss v.23

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية والانغراز الوظيفي يتبين أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت (0.739^{**})، وعلاقة ارتباط قوية، وإن علاقة الارتباط هذه معنوية عند (0.01) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرة أعلى نسبة الارتباط ، وتتفرغ من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان هما:

الفرضية الفرعية الأولى : تنص هذه الفرضية على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين بُعد الاستكشاف والانغراز الوظيفي).

أظهر الجدول (11) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد الاستكشاف ومتغير الانغراز، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.452^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، أي بدرجة ثقة (0.99).

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بُعد الاستكشاف والانغراز الوظيفي والبالغة (0.000)، وتدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاستكشاف ضمن متغير البراعة التنظيمية والمتغير المعتمد للانغراز الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01)، أي بدرجة ثقة قدرها (0.99).

الفرضية الفرعية الثانية : تنص هذه الفرضية على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين بُعد الاستغلال والانغراز الوظيفي).

أظهر الجدول (11) وجود علاقة ارتباط قوي طردي ومعنوي بين بُعد الاستغلال ومتغير الانغراز الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.451^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، أي بدرجة ثقة (0.99).

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بُعد الاستغلال والانغراز الوظيفي والبالغة (0.000)، وتدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الاستغلال ضمن متغير البراعة التنظيمية والمتغير المعتمد للانغراز الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01)، أي بدرجة ثقة قدرها (0.99).

الجدول (12)

ملخص علاقات الارتباط بين المتغيرات والأبعاد ($N=70$)

الفرضيات	المسارات	قوة الارتباط	قبول الفرضية أو رفضها
الفرضية الرئيسية الأولى	البراعة التنظيمية ← الانغراز الوظيفي	ايجابية قوية طردية	قبول
الفرضية الفرعية الأولى	الاستكشاف ← الانغراز الوظيفي	ايجابية متوسطة طردية	قبول
الفرضية الفرعية الثانية	الاستغلال ← أداء العمليات	ايجابية متوسطة طردية	قبول

ثانياً : فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين البراعة التنظيمية والانغراز الوظيفي

تتعلق الفرضية الرئيسية الثانية باختبار علاقة التأثير المحتملة بين أبعاد متغير البراعة التنظيمية (الاستكشاف ، الاستغلال)، ومتغير الانغراز الوظيفي. وقد استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة الإحصائية، وبالوقت نفسه لإعطاء صورة مفصلة عن تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد. وتفرغ من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان، وسيتمن هذا التحليل عددًا من المؤشرات، تشمل معاملات الانحدار B، وقيمة T المحسوبة، وقيمة F المحسوبة، ومعامل التحديد (التفسير) R². وبالنسبة لقيمة T و F المحسوبة ، سيقوم البرنامج الإحصائي (SPSS) بمقارنتهم بشكل مباشر مع قيمها الجدولية؛ للتأكد من قضية المعنوية الإحصائية التي ستوضح بحكم علامة (*) التي ستظهر على قيم معاملات T و F، وكما هو ظاهر في الجدول (13)، وكالاتي:

إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغت (171.660) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تُقبل الفرضية، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير البراعة التنظيمية في الانغراز الوظيفي و بدرجة ثقة (0.99).

الجدول (13)

قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير الانغراز الوظيفي (N = 70)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.278	1	23.278	171.660	.000 ^b
	Residual	19.391	143	.136		
	Total	42.669	144			
a. Dependent Variable: الانغراز الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), البراعة التنظيمية						

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.23

1. يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.546) أن متغير البراعة التنظيمية قادرٌ على تفسير ما نسبته (54.6%) من التغيرات التي تطرأ على الانغراز الوظيفي في دائرة صحة واسط. أما النسبة المتبقية والبالغة (45.4%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة .

الجدول (14)

قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير البراعة التنظيمية و الانغراز الوظيفي $70 = N$

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 ^a	.546	.542	.36824
a. Predictors: (Constant), البراعة التنظيمية				

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.23

3. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.765). أن زيادة مستويات متغير البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الانغراز الوظيفي بنسبة (76.5) من وحدة انحراف معياري واحد، وعليه تُقبل الفرضية.

الجدول (15)

قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير البراعة التنظيمية و الانغراز الوظيفي.

($N=70$)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.856	.224		3.821	.000
	البراعة التنظيمية	.765	.058	.739	13.102	.000
a. Dependent Variable: الانغراز الوظيفي						

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.23

ومن الفرضية الرئيسية الثانية تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لبُعد الاستكشاف على الانغراز الوظيفي. وتُظهر نتائج الجدول (16) ما يأتي :

1. إنَّ قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (36.743) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تُقبل الفرضية، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبُعد الاستكشاف في الانغراز الوظيفي و بدرجة ثقة (0.99).

الجدول (16)

قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين بعد الاستكشاف ومتغير الانغراز الوظيفي.

(N = 70)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.722	1	8.722	36.743	.000 ^b
	Residual	33.947	143	.237		
	Total	42.669	144			
a. Dependent Variable: الانغراز الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الاستكشاف						

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.23

2. يتَّضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.204) أنَّ بُعد الاستكشاف قادرٌ على تفسير ما نسبته (20.4%) من التغيرات التي تطرأ على الانغراز الوظيفي في الدائرة قيد البحث. أما النسبة المتبقية والبالغة (79.6%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

الجدول (17)

قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين بُعد الاستكشاف و الانغراز الوظيفي

N = 147

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.452 ^a	.204	.199	.48723
a. Predictors: (Constant), الاستكشاف				

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.23

3. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.433). بأن زيادة مستويات بعد الاستكشاف بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الانغراز الوظيفي بنسبة (43.3%) من وحدة انحراف معياري واحد، وعليه تُقبل الفرضية.

الجدول (18)

قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين الاستكشاف و الانغراز الوظيفي

(N=70)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.120	.274		7.727	.000
	الاستكشاف	.433	.071	.452	6.062	.000
a. Dependent Variable: الانغراز الوظيفي						

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.23

الفرضية الفرعية الثانية :- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لُبُعْد الاستغلال على الانغراز الوظيفي وتظهر نتائج الجدول (19) ما يأتي :

1. إنَّ قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (36.416) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءً عليه تقبل الفرضية. وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لُبُعْد الاستغلال في الانغراز الوظيفي، و بدرجة ثقة (0.99).

الجدول (19)

قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين بعد الاستغلال ومتغير الانغراز الوظيفي.

(N = 70)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.661	1	8.661	36.416	.000 ^b
	Residual	34.008	143	.238		
	Total	42.669	144			
a. Dependent Variable: الانغراز الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الاستغلال						

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.23

2. يتَّضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.203)، بأنَّ بُعْد الاستغلال قادرٌ على تفسير ما نسبته (20.3%) من التغيرات التي تطرأ على الانغراز الوظيفي في الدائرة عيّنة الدراسة. أمَّا النسبة المتبقية والبالغة (79.7%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

الجدول (20)

قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين الاستغلال و الانغراز الوظيفي.

N = 70

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.451 ^a	.203	.197	.48767
a. Predictors: (Constant), الاستغلال				

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.23

3. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.422). بأن زيادة مستويات بُعد الاستغلال بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الانغراز الوظيفي بنسبة (42.2%) من وحدة انحراف معياري واحد، وعليه تقبل الفرضية.

الجدول (21)

قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين الاستغلال و الانغراز الوظيفي.

(N=70)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.108	.278		7.594	.000
	الاستغلال	.422	.070	.451	6.035	.000
a. Dependent Variable: الانغراز الوظيفي						

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.23

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات (Conclusions and Recommendations)

أولاً : الاستنتاجات (Conclusions):

1. إن موظفي المنظمة المبحوثة لديهم رؤية بأن منظماتهم لديها توجه نحو التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتي يمكن من خلالها تسهيل احتياجاتهم، والتعامل مع الظروف بسرعة عالية.
2. يشعر موظفو المنظمة المبحوثة بأن منظماتهم تعمل على إدخال تعديلات على الخدمات المتقدمة من خلال تحسين أنظمة الإدارة والبرامج التطويرية وتطويرها، فضلاً عن رغبة الإدارة بالتعرف على توجهات الموظفين ورغباتهم.

3. يشعر موظفو المنظمة المبحوثة بانتمائهم، وترابطهم، واستعدادهم للتضحية من أجل المنظمة، وهم يعملون بروح الفريق، ويجدون أنفسهم داخل المنظمة فضلاً عن اعتزازهم بمعتقدهم وارتباطهم العائلي.
4. إن موظفي المنظمة المبحوثة يشعرون بالراحة في مكان عملهم، ويعتقدون أن أهدافهم الشخصية جزءاً من أهداف المنظمة، وهناك ملاءمة وانسجام بين الموظفين والقيم السائدة.
5. يدرك موظفو المنظمة المبحوثة أنهم يتعرضون للخسارة في حالة تركهم المنظمة؛ لأنهم يفقدون الامتيازات وحرية تحقيق أهدافهم فضلاً عن صعوبة انسجامهم مع المجتمع الجديد في حالة انتقالهم إلى وظيفة جديدة.
6. هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية بأبعادها والانغراز الوظيفي.

ثانياً : التوصيات : (Recommendations)

1. ينبغي على المنظمة المبحوثة تعزيز استعمال التكنولوجيا الحديثة وامتة عملياتها جميعاً، وإدخال برامج تدريب وتطوير حديثة للمنظمة.
2. ينبغي على إدارة المنظمة المبحوثة، وتحسين نوع الخدمات المتقدمة، وإدخال خدمات جديدة تتلاءم مع متطلبات التطورات البيئية السريعة وحاجات الموظفين وورقاتهم.
3. ينبغي على إدارة المنظمة تعزيز ارتباطها بالموظفين من خلال توفير خدمات جديدة وبرامج تطويرية وترفيهية تحسن من ثقافة العاملين ومستواهم المعيشي.
4. ينبغي على إدارة المنظمة المبحوثة، السعي الجاد لتحقيق أهداف الموظفين الشخصية؛ وذلك لزيادة ولائهم للمنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
5. ينبغي على إدارة المنظمة المبحوثة إيلاء اهتمام خاص بموظفيها؛ من أجل زيادة ولائهم للمنظمة من خلال مكافأة المبدعين، وتحسين المستوى المعاشي لهم؛ لزيادة مستوى الاحتفاظ بهم.
6. ينبغي على إدارة المنظمة المبحوثة تعزيز العلاقات التنظيمية داخل المنظمة وإزالة العوائق بين الموظفين والإدارة، والتي تنعكس بصورة إيجابية لتعزيز الانغراز الوظيفي لدى الموظفين .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. الجناز ، أسماء على محمود ، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية ، قسم الإدارة والمناهج ، عمان ، الأردن ، 2020 ، (17).
2. أبو ليفه ، سناء مصطفى ، دوران التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراز الوظيفي ، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية ، المجلد 58 ، العدد الأول ، 2021 ، ص (142) .
3. المنسي، محمود عبد العزيز .(2018) رأس المال الفكري وتأثيره في البراعة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (210 _ 161) .
4. عباس ، عمر عبد الواحد ،(2016) ، العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على العاملين في صناعة الأثاث ، بغداد ، العراق ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ص (1-219) .

5. السطوح ، محمد عبد العظيم محمد ،(2017) ، توسيط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ص (1- 205) .
6. حمود ، خضير كاظم والشيخ ، روان منير ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 .
7. طالب ، علاء فرحان والشمري ، محمد جبار والجنابي ، حسين ، نظام الاستثمارات التسويقية ، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
8. الفتلاوي، ميثاق هاتف عباس ، دور الانغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (10) ، العدد(39) ، 2014 ، (127-146) .
9. الكناني ، محمد كامل ، 2019 ، الدور الوسيط للإنغراز الوظيفي في العلاقة التأثيرية بين الصورة التنظيمية المدركة ومخرجات العمل ، رسالة ماجستير ، كربلاء ، العراق ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد .
10. المحاسنة ، لميس عارف عبد ربة ، (2017) ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، عمان ، الأردن .
11. جاد الرب ، الفت إبراهيم و صبح ، نوال النادي وصقر ، شيماء مصطفى عبد العزيز ، (2021) ، تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، العدد (10) ، الجزء الأول ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، مصر .

ثانياً: المصادر الاجنبية

12. Jansennet, P; Van den Bosch, J & Volberda, W. (2005). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents". Schmalenbach Business Review, 57 (10): 351-363.
13. O'Reilly, A & Tushman, M. (2002). "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma". Research in Organizational Behavior, 28:185-206.
14. Venkatraman , N,& Lee, Chi-Hyon,& Iyer, Bala(2007) "Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector " Boston University School of Management. www.softwareecosystems.com/SMJManuscr...
15. Shoo(2010) " when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities" China
16. Tempelaar, Michiel Pieter(2010) "Organizing for Ambidexterity:
17. Cooper C. & Tarba S., (2012) , " Ambidexterity in Human Resource Management "
18. Datta, Avimanyu, (2011), Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, Journal of Management and Strategy, Vol. 2, No. 1.

19. Voss, Glenn B. and Voss, Zannie, Giraud., (2012), Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains, Journal of Organization Science, Articles in Advance.

C. Books

20. Bodwell, W & Chermack, T. (2010). "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning". Technological Forecasting & Social Change, 77 (2): 193–202.
21. Cao, Q; Gedajlovic, E & Zhang, H. (2009). "Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects". Organization Science, 20(4): 781-796.
22. He, Zi-Lin and Wong, Poh-kam,(2004)," Exploration Vs Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis ", Organization Science,Vol.(15),No.(4),pp.481-494.
23. Venugopal, A; Krishnan, T; Kumar, M &Upadhyayula,R (2017). Strengtheningorganizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. The International journal of Human Resource Management, 3)27(, 143-441.
24. Aspara , Jaakko & Tikkanen, Henriikki, Pöntiskoski, Erik& Järvensivu, Paavo, "Exploration And Exploitation Across Three Resource Classes", European J. Of Marketing, Vol. 45 Iss 4 Pp. 596 – 630 , (2011.(
25. Comez, Pinar , The effects of ambidexterity and generative learning on new product performance :on empirical study , Buusiness management dynamics, 5(8),(2016).
26. David, Cravens W. & Piercy , Nigal, F, Strategic Marketing 8th ed, MC Graw-Hill,USA, (2006.(
27. Gherardi, Silvia& Murgia, Brtnier, "By Hook Or By Crook: Flexible Workers Between Exploration And Exploitation" In Managing 'Human Resources' By Exploiting And Exploring People's Potentials. Published Online: 2012;75-103 ,(2013).
28. Holmqvist 'Mikael & Spicer 'Andre," The Ambidextrous Employee: Exploiting And Exploring People's Potential" In Managing 'Human Resources' By Exploiting And Exploring People's Potentials. Published Online: 2012; 1-23, (2012).
29. Looy,Bart Van&Martens, Thierry&Bouwen, Rene , " Exploring requisites and antecedents of continuous innovation" Working paper, Belgium , (2005.(
30. Nwokah, Clodson, N. & Qndukwu, E., Frances , Competitive Intelligence and marketing Effective in Corporate Ongnaization in Nigeria, (2009.(
31. Pai, Ashwin, " Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry" University of Nottingham ,(2007.(

32. Rahey, Liaml , Connecting starting and Competitive Intelligence Refocusing Intelligence to Produce Critical strategy Inputs. *Strategy and leadership*, Vol. 35, N0. 1, (2007).(
33. Sfirtsis, Toni & Moenaer, Rudy,"Managing The Interaction Ofexploration And Exploitation: Ambidexterity As A High-Order Dynamic Capability" In *A Focussed Issue On Identifying, Building, And Linking Competences*. Published Online: 53-78 , (2010.(
34. Sok , Phyra & O'cass , Aron, "Achieving Service Quality Through Service Innovation Exploration – Exploitation: The Critical Role Of Employee Empowerment And Slack Resources", *J. Of Services Marketing*, Vol. 29 Iss 2 Pp. 137 – 149 , (2015).
35. Wensley , Anthony K.P. &Navarro, Juan Gabriel Cegarra, Carrion, Gabriel Cepeda& Antonio Millan, Genaro Leal , "How Entrepreneurial Actions Transform Customer Capital Through Time", *International J. Of Manpower*, Vol. 32 Iss 1 Pp. 132 – 150 , (2011).
36. Popadiuk , Silvio scale for classifying organizations as Explorers, Exploiters or ambidextrous, *international Journal of information*, 32(1) , (2012)
37. . Mei, Maggie Qiuzhu, *Learning to Innovate: The role of ambidexterity, and decision making process*, PHD dissertation, School in Economics and Management, Copenhagen Business School.Demark , (2014).
38. Lichtenthaler , Ulrich, "Alliance Portfolio Capability", *J. Of Strategy And Management*, Vol. 9 Iss 3 Pp. 281 – 301, (2016) .
39. Mitchell , T.R ; Holtom , B.C ; & Lee , T .(2001).How to keep your best employes : Developing an effective rotation policy . *Academy of Management Executive* , VoL . 15 , No .4 , p : 96 – 108
40. Zhang, M., Fried, D., & Griffeth, R. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues and directions for future research. *Human Resource Management Review* 22, 220–231
41. Arif, Sadia, *Impact of Organizational Justice on Turnover Intentions: Moderating role of Job Embededdness*, *SEISENSE Journal of Management*, Vol. 1. Issue 2. May 2018.
42. Ferreira , N. & Coetzee , M. (2013) , "The influence of job embeddedness on black employees' organizational commitment, *Southern African Business Review* Volume 17 Number 3.
43. Harman,Wendy S. & Blum,Michael & Stefani,Julia & Taho, Ada, (2009), "Albanian Turnover: Is the Job Embeddedness Construct Predictive in an Albanian Context?",Copyright © 2009 Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved.

44. Holmes , paulette ; Boghurst , Timothy ; & chapman , Tina . (2013) . Employee Job Embeddedness why people stay . Paulette Holmes , VoL.4 ‘No.5 .
45. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.
46. Nafei,Wageeh,(2015),"The Role of Psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals",*Journal of Management and Sustainability*; Vol. 5, No. 1.
47. Pillay,Dechlan & Hofmeyr,Karl & Wocke,Albert,(2014),"Mission attachment and job embeddedness in the trade union sector of South Africa",*South African Journal of Labour Relations*: Vol 38 No 1.
48. Wijayanto, B. Riwi, the effect of job embeddedness on Organizational citizenship behavior: The Mediating Role of Sense of Responsibility, *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 6, No. 3,2004.
49. Takawira , Ndayiziveyi , (2012) , "Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution" , submitted in accordance with the requirements for the degree of Master of Commwece in the subject Industrial and Organizational Psychology at the University of South Africa.
50. Wilson , Jackson , (2010) , "Examining Job Embeddedness Survey Items For An adventure Education Population " , Unpublished Doctor of Philosophy dissertation, Indiana University
51. Li, Chunyan (The effects of High Performance Work System on Job Embeddedness) *International Conference on Future Information Technology and Management Engineering*, 2010.
52. Mallol, Carlos; Holtom, Brooks (Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment) *J Bus Psychol*, (22), 35-40,2007.
53. Reitz, O. & Anderson, M. (An overview of job embeddedness). *Journal of Professional Nursing*, Vol 27,No. 5: pp 320–327(2011).
54. Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B.
55. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job
56. performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of*
57. *Management Journal*, 47, 711–722.
58. Porter, C. M.; Posthuma, R. A.; Maertz Jr, C. P.; Joplin, J. R.; Rigby, J.; Gordon, M., & Graves, K. (2019). On-the-job and off-the-job embeddedness differentially influence

relationships between informal job search and turnover. *Journal of Applied Psychology* 104(5), 678-689.

59. Krecie, Robert V. & Morgan, Deryle W, **Determining sample size for research activities , Educational and psychological measurement**, 1970, 30, 607-610.
60. Zhang, M.; Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review* 22(3), 220-231.
61. Vardaman, J. M.; Rogers, B. L., & Marler, L. E. (2020). Retaining nurses in a changing health care environment: The role of job embeddedness and self-efficacy. *Health Care Management Review* 45(1), 52-59.
62. Ji H., Jin Y., Li J., Tian H. & Feng S., (2015) ," **The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment – An Empirical Study based on E-Commerce Enterprises in china** " , *International Journal of u-and e – Service , Science and Technology*, Vol.(8), No.(11), PP.(357-378) .
63. Carl H., (2015) ," **The Impact of Business Process IT Ambidexterity on Business Process Performance** " , *Twenty-third European Conference on Information Systems (ECIS)* Minster , Germany .