

دور الكفاءة التنظيمية في النجاح التنظيمي للمنظمات : بحث ميداني في شركة زين للاتصالات في العراق

The role of Organizational efficiency in Organizational success of organizations: field research in Zain Telecom in Iraq

م.م مها فاضل ابراهيم / جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المستخلص

تناول البحث موضوع الكفاءة التنظيمية ومدى قدرتها على تحقيق النجاح التنظيمي في شركة زين للاتصالات في العراق ، استهدف البحث تحديد مستوى الكفاءة التنظيمية لدى العاملين في الميدان المبحوث ، فضلاً عن قياس مستوى النجاح التنظيمي للوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي في شركة زين للاتصالات في العراق والتي مثلت الميدان المبحوث ، وسعيًا في تحقيق أهداف البحث تم تبني مجموعة من الفرضيات تمحورت حول وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنوية بين الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي بدلالة أبعادها (الاستغلال ، الاستكشاف) . 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 تم تحليل بيانات الجانب العملي الذي تضمن تحليل لإجابات واء الأفراد المبحوثين في شركة زين للاتصالات في العراق والبالغ عددهم (45) فرداً، فضلاً عن تحليل العلاقات الإحصائية بين متغيرات البحث، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها تحقق أثر معنوي للبراعة التنظيمية في النجاح التنظيمي، بما معناه أن تبني فلسفة الكفاءة التنظيمية يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي في الميدان المبحوث.

الكلمات المفتاحية : الكفاءة التنظيمية ، النجاح التنظيمي ، شركة زين للاتصالات في العراق

Abstract

The research focused on Organizational efficiency and its ability to achieve Organizational success in Zain Telecommunications Company in Iraq. The aim of the research was to determine the level of Organizational efficiency of the employees in the field, as well as to measure the level of organizational health, In Zain Telecommunications Company in Iraq , which represented the subject field, and in pursuit of the objectives of the research was adopted a set of hypotheses centered on the existence of relationship and influence between the moral organizational and Organizational success in terms of dimensions (exploitation, exploration).The research was based on analytical descriptive methodology in the presentation and discussion of the data. Using a set of statistical methods in the Spss program, the data of the practical side were analyzed, which included an analysis of the responses and opinions of the individuals interviewed in Zain Company in Iraq (45), as well as the analysis of the statistical relations between the search variables. A number of conclusions have been reached, the most important of which is to have a significant effect on the Organizational efficiency of organizational health, which means that adopting the philosophy of Organizational efficiency contributes to the achievement of Organizational success in the Field of study.

Key words: Organizational efficiency , Organizational success, Zain Telecom in Iraq

المحور الاول : الاطار المنهجي (منهجية البحث)**اولا : مشكلة البحث**

في ظل البيئة المعقدة التي تعيشها منظمات الاعمال وازدياد حدة التنافس بين المنظمات من اجل البقاء والنجاح بدت اغلب المنظمات تحتوئها فكرة الانهيار والفشل الامر الذي يدفعها ان تعمل على تحسين وضعها بالشكل الذي يعيد الثقة لها من اجل مواصلة العمل بدافعية ونشاط ولهذا جاء موضوع البحث ، فالكفاءة التنظيمية اذا تواجدت في المنظمة فانها تجعلها منظمة منافسة وناجحة فاستغلال الفرص المتوافرة يعزز من فرص النجاح ويحقق الاهداف المرسومة ، واستكشاف الفرص المستقبلية يضمن لها حصه سوقية خفيه تستطيع ان تظهرها وقت الازمات وبشكل يضمن تحقيق اهدافها الاستراتيجية ، وبناءا على ماتقدم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي : (مالعلاقة بين الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي في شركة زين للتصالات في العراق)

ثانياً : أهمية البحث : يمكن تقسيم اهمية البحث الى مايلي:

أ-الاهمية المعرفية : وتتلخص الى مايلي

1-ان ندرة الدراسات التي تناولت الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي بشكل عام بالاضافة الى محدودية الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بينهما بشكل خاص , تعطي البحث الحالي اهمية كبيرة فهو يعد المحاولة الاولى على حد علم الباحث للربط بين هذين المتغيرين .

2-ان البحث الحالي تواصل معرفي بين الدراسات العربية والاجنبية التي استفاد منها الباحث في مجالي الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي .

ب-الاهمية الميدانية : وتتلخص الى مايلي

1-تعتبر الكفاءة التنظيمية من افضل الحلول التي يجب ادخالها في التطبيق العملي للتخلص من المشاكل التي تعاني منه منظماتنا العراقية بشكل عام والشركة المبحوثة بشكل خاص .

2-يمكن ان يمدد البحث الحالي الطريق امام الباحثين الاخرين عبر وضعه لعدد من الاسس التطبيقية الخاصة بمتغيرات البحث الحالي والتي من الممكن استخدامها في كافة المنظمات العراقية المحلية وخاصة المنظمات الانتاجية والخدمية .

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

1. التعرف على مفهوم الكفاءة التنظيمية وتحديد أبعادها الاساسية.
2. قياس نسبة وجود كل بُعد من أبعاد الكفاءة التنظيمية في الشركة المبحوثة.
3. قياس مستوى النجاح التنظيمي في الشركة المبحوثة .

رابعا : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي وتنبثق من هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين وكما يلي :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستغلال والنجاح التنظيمي .

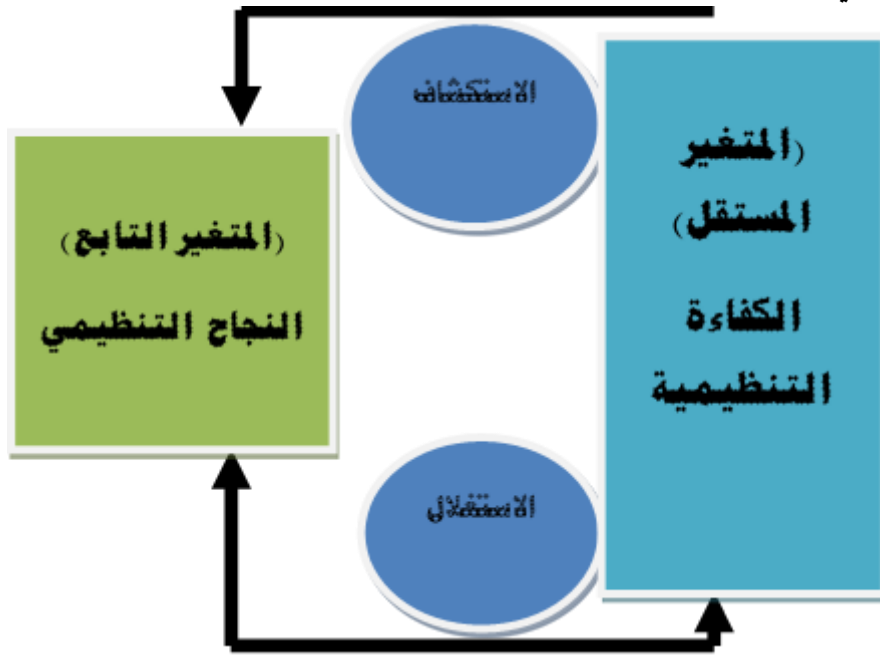
ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستكشاف والنجاح التنظيمي .

الفرضية الرئيسية الثانية : وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في النجاح التنظيمي وتنبثق من هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين وكما يلي :

أ- يوجد تأثير معنوي لبعد الاستغلال في النجاح التنظيمي .

ب- يوجد تأثير معنوي لبعد الاستكشاف في النجاح التنظيمي.

خامساً : المخطط الفرضي للبحث



المخطط من اعداد الباحث

سادساً : منهج البحث

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

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

وقع الاختيار على مقر شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق لتطبيق الجانب العملي من الدراسة واختبار مخطط وفرضيات الدراسة، لكونها إحدى الشركات الخدمية الربحية ذات والتي تهتم بالتنافس بالمحيط الذي تعمل فيه من أجل تحقيق النجاح. لقد تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية، إذ بلغ حجم العينة بصورته النهائية (45) موظفاً من مجتمع الدراسة والبالغ (250) موظفاً، وتم توزيع (55) استبانة وبعد تفريغ الاستبانات تبين أن (7) استبانة فارغة لم تملأ و (3) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي فبذلك يكون مجمل الاستبانات الصالحة للتحليل هي (45) استبانة

ثامناً : أساليب جمع البيانات وتحليل المعلومات

1. الجانب النظري: تم استخدام العديد من المصادر العلمية العربية والأجنبية من كتب ودوريات ، فضلاً عن استخدام شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
 2. الجانب الميداني: شكلت استمارة الاستبيان المصدر الرئيس الذي اعتمدته الباحثتان للحصول على بيانات الجانب العملي ، إذ تضمنت (24) فقرة موزعة على محورين أساسيين ،اختص المحور الأول المعلومات التعريفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة..... الخ) ، أما المحور الثاني فتضمن المتغير المستقل (الكفاءة التنظيمية) والذي اشتمل (16) فقرة مقسمة على بعدين هما الاستغلال و الاستكشاف بواقع (8) فقرات لكل بُعد منها بالاعتماد على دراسة (الباشقالي و الداود ، 2015) مع اجراء بعض التغيرات اللازمة ، اما المتغير التابع (النجاح التنظيمي) فقد تم قياسه بواسطة (10) فقرات بالاعتماد على دراسة (عطايا وعصام ، 2013) مع اجراء بعض التغيرات اللازمة ..
- وبهدف الحصول على البيانات والمعلومات التي تغطي الجانب العملي تم استخدام 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 المبسوثة .
5. معامل الارتباط (سبيرمان) : 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 الكفاءة التنظيمية

استحوذ مفهوم الكفاءة التنظيمية على اهتمام الكتاب والباحثين وخاصة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرون حيث يتطلب من المنظمات ان تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية ، لكي تبحث عن امكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الاعمال المتغيرة ، وفي نفس الوقت توظف الامكانيات المتوافرة 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 ، تم طرح مفهوم البراعة لأول مرة من قبل العالم (Duncan , 1976 : 167) في دراساته حول التعلم التنظيمي ، مستنداً ان المنظمات تركز في انشطتها 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) ان الكفاءة 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) ان مفهوم البراعة يمكن تجسيده على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الأبداعية 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 الكفاءة التنظيمية هي قدرة المنظمة على ضم روابط الاستغلال والاستكشاف مع البعض وبشكل اني ، اي استكشاف ماهو جديد ثم استغلاله بافضل ما يمكن. وأشار (عويس , 2015 : 247) الى ان الكفاءة 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 ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة . ومن هنا واستناداً الى ما تقدم يمكن القول بأن الكفاءة التنظيمية تتصف بحقيقة التكامل بين مفهومين يمثلان وجهين لعملة واحدة لدى المنظمات وهما الاستغلال الامثل والكفاءة لموارد المنظمة المتاحة وبنفس الوقت البحث عن ماهو كامن وغير موجود لدى المنظمات الاخرى مما يضمن للمنظمة القوة التنافسية في السوق .

ثانياً : ابعاد الكفاءة التنظيمية

اختلفت الآراء في عدد ابعاد الكفاءة التنظيمية تبعاً لاختلاف فلسفة مقديها واهدافهم التي يسعون الى تحقيقها واستناداً لذلك تم اجراء مسح بحثي للتعرف على تلك الابعاد ومن خلال الجدول التالي :

جدول (1) ابعاد الكفاءة التنظيمية

المصادر	ابعد الكفاءة	الاستغلال	الاستكشاف	هيكل مرن	توجه مشترك	قابلية مشتركة	منافسة مشتركة	تطور مشترك	دعم تنظيمي	علاقات غير رسمية	قابليات الريادة الشخصية	العلاقات الاجتماعية	التكامل الرسمي مقابل الرسمي	القيادة التحولية	الرويا المشتركة للفريق الاقدم	التكامل الاجتماعي للفريق الاقدم	مكافآت الطوارئ للفريق الاقدم
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 : 53-52																	✓
Li Ci-Rong,2013:878																	✓
Piets , 2015 :39-46																	✓
المجموع	9	9	9	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	3	3
النسبة	53	53	11	6	6	6	6	6	6	11	6	6	6	18	18	18	18

ومن خلال ملاحظة الجدول اعلاه يتبين لنا ان بعدي (الاستغلال والاستكشاف) قد سجلا اعلى نسبتي اتفاق بين الباحثين وعليه سنتطرق بشيء من التفصيل حول هذين البعدين :

1- الاستغلال :

ويقصد به الاستغلال الامثل للفرص المتاحة للمنظمة وبما يسهم في تحسين انشطة 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) ان الاستغلال يعني النشاطات التي تستخدم من اجل تحقيق الكفاءة في العمليات وتقليل الكلف والجودة وتحسين الاداء . في حين اشار (حمود والشيخ ، 2010: 57) الى ان الاستغلال يشمل استغلال جميع الفرص الموجودة في بيئة عمل المنظمة التي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومن تلك الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها :

- وجود عملاء جدد
- التوسع في السوق من خلال منتجات موجودة اصلا او مستحدثة او من خلال طرح منتجات جديدة للاسواق
- القدرة على التنوع في السلع والخدمات
- مواكبة التقنيات الجديده التي من شأنها ان ترفع الانتاجية او تزيد من الجودة .

وفي نفس السياق اشار (Shoo,2010:23) الى ان الاستغلال الامثل للفرص يؤدي الى ابداع متزايد . و اضاف (Miles & Darroch , 2006:496) ان عملية تقويم الفرص التي تقع خارج استراتيجية المنظمة والتي ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية قد تساهم الى التعرف الى فرص مستقبلية من خلال 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 (Dupoët, 1 : 2008 , charneeva). 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 الأسواق وحجز الحصة السوقية من أجل التنافس . ويرى (March 1999) أنَّ 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) . إنَّ 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 ل (Benner & Tushman, 2003:41) فالإبداعات الاستكشافية تشمل التحول إلى مسار تكنولوجي مختلف وينطوي على الإبداعات الجذرية ، إنَّ المسألة الأساسية في الاستكشاف هو معرفة بدائل جديدة في حين يوافق (Turner, 2011:27) على أن الابداع والتعلم الجدي يطلق على الاستكشاف.

ثالثا: خصائص الكفاءة التنظيمية

أشار (Bodwell & Chermack, 2011:52) الى أن للبراعة التنظيمية ثلاث خصائص رئيسة تتمثل بالادراك، والإقتناص، وإعادة التشكيل . فالإدراك يتمثل بالقدرة على ادراك الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق توازن بين شقي الرقابة المركزي واللامركزي، وبعبارة أخرى فإن المنظمات المدركة للفرص لديها آليات تطبقها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية . أما الإقتناص فيعكس قدرة المنظمات على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب إجماعا بين الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازمة لذلك وأن إعادة التشكيل يتمثل 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 ذكرا بأن الكفاءة 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 أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم
 3. تشجيع الأفراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع خطط المنظمة.
- أما الشروط الضرورية للبراعة التنظيمية، فقد ذكر (Bryson, et..al, 2008) بأن هنالك خمسة شروط ضرورية على المنظمة ان تأخذها بنظر الاعتبار وهي: (المحاسبة, 2017: 27-28)

1. يجب أن تضع الإدارة العليا بشكل واضح النية الاستراتيجية التي تبرر التوجه البارح بحسب الضرورة للبقاء والتأثير على المدى البعيد.
2. يجب توضيح سبب تتابع الوحدات للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة وضرورة تعاون الوحدات فيما بينها بالشكل المطلوب.
3. يجب أن تكون هنالك رؤية وقيم تزود الارتباط العاطفي وهوية مشتركة تزود المنظمة بالثقافات المتعددة.
4. الإجماع ضمن الفرق العليا حول الاستراتيجية وأهمية الكفاءة التنظيمية.
5. الفريق ذو المواءمة والذي تكون له مرونة ادراكية أكثر لإدارة مشاريع الكفاءة.

رابعا : مفهوم النجاح التنظيمي

يعتبر مفهوم النجاح التنظيمي من المفاهيم التي وصفت استقرار المنظمات على الامد الطويل بما في ذلك قدرتها على مجابهة تأثيرات البيئة الخارجية وتماسكها داخليا والمحافظة على ثقافتها التنظيمية ، ان مفهوم النجاح التنظيمي يستوجب اختبار الصحة بشكل شامل لجميع اجزاء المنظمة ، حيث ان نظرية النظم هي من وضعت سناريو الصحة للمنظمة (Nair et al, 2014:147). فقد عرف (6 : Cemaloglu , 2007) النجاح التنظيمي 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 المواءمة والتكيف الناجح مع بيئتها الخارجية والداخلية بما يسهم بتحقيق اهدافها . اما (عطايا ورمضان ، 2013 : 1072) فعرفا النجاح التنظيمي بأنها تلك

الجهود المبذولة في تحسين جودة حياة العاملين من خلال تعزيز الهيكل التنظيمي وتنظيم العمل بالاستقرار التنظيمي وبناء نموذج مفاهيمي للعمل يوفر لجميع افراد المنظمة الراحة النفسية والاجتماعية . وعرفها كل من (Xenidis & Theocharous, 2014: 564) بأنها حالة التشغيل الكامل لجميع مرافق واجزاء المنظمة . ويرى (Heidarie et al, 2012:2301)) ان المنظمات الصحية هي اماكن مرغوب لجذب الافراد والبقاء فيها . ترى الباحثة مما سبق ان النجاح التنظيمي هي مفهوم متكامل تتصف به المنظمات التي تؤدي اعمالها بكفاءة وفعالية والتحسين المستمر في عملياتها وبأداء عالي يحقق اهدافها .

خامسا : اهمية النجاح التنظيمي

تعتبر النجاح التنظيمي وسيلة حديثة للحد من الاجهاد المهني لافراد المنظمات وذلك من خلال ما يلي : (Murphy & cooper , 122 : 2003)

- 1- اعطاء حالة من الرفاهية للعاملين وكذلك ادائهم ، فرضا الموظفين ينعكس على ادائهم بصورة ايجابية اذ تعتبر النجاح التنظيمي الانموذج الحديث لمدرسة العلاقات الانسانية .
 - 2- ان النجاح التنظيمي منظور معاصر يتميز من خلال رفاهية الموظف ومستوى ادائه .
- ان النجاح التنظيمي اداة بناء قوية ورصينة للمنظمات بالشكل الذي يجعلها تولد عوائد مالية كبيرة مقارنة بغيرها من المنظمات غير الصحية (3: De Smet et al , 2014) . ويرى (1-3 : Fairman , 2015) ان النجاح التنظيمي تساهم بنجاح واستدامة المنظمات من خلال تنفيذ الخدمات التنموية والتشخيصية التي تؤدي الى تحسين الابعاد التنظيمية من خلال زيادة الاداء والانتاجية.
- اما (عطية ومهدي , 2016 : 330) ان اهمية النجاح التنظيمي تكمن في قوتها الكبيرة التي تسهم بتغيير التخطيط وتحسين البيئة التنظيمية وهو امر اكدة المختصون في النظم التعليمية اذ يؤكدون ان دراسة العلاقة بين النجاح التنظيمي 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 . ان المنظمات الصحية تتصف بقدرتها على تحويل استراتيجيات المنظمة وخططها الى فعال يومية اي قمتلك قدرة اداء عالية (4 , Neilson,Pasternack,2007) .

سابعا : مكونات النجاح التنظيمي

- ان 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 يلي : (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 وفقا لمتطلباتها بين الادارة و العاملين وبين المنظمة .
 - 2- التكيف : ويعني التكيف قدرة المنظمات على احداث تغير صحيحي داخلي بشكل اسرع من دورة التغيير في البيئة المحيطة ، ويعتبر 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 لايتضمن بالعوامل الشعورية فحسب ، ولكن أيضا بالتعزيز والتشجيع
 - 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- ملاءمة الاتصالات : وهي تعبير عن درجة تداول المعلومات والافكار بين اعضاء المنظمة من خلال 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 طويلا بعضا من المشاكل

- 7- الاستقلالية : وتشمل استقلالية المنظمة واستقلالية العاملين فيها، فالاستقلال الذاتي للعامل " يعني إلى أي 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 لآخرى.
- 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 إبتكارية لمشكلة تواجه مصلحة التنظيم ومعالجتها.
- 10- الاستقلالية وتشمل استقلالية المنظمة واستقلالية العاملين فيها، فالاستقلال الذاتي للعامل "يعني إلى أي حد تعطي الوظيفة للعامل الحرية في تقدير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة .

المحور الثالث : الإطار الميداني

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

أولاً : وصف وتشخيص (الكفاءة التنظيمية)

بهدف 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 لبعيد الاستغلال بلغت (77.475%) وهي مؤشر جيد يعكس توافر بعد الاستغلال في الشركة المبحوثة ، وقد جاءت اعلى نسبة اتفاق عند الفقرة (x6) وهذا يدل على توافر مؤشرات الاستغلال الامثل للفرص في الشركة قيد الدراسة، في حين سجلت اقل نسبة استجابة عند الفقرة (X5) وهذا قد يدل على عدم قيام الشركة باستطلاع آراء زبائنهم من اجل تطوير الخدمات المقدمة لهم ، وقد بلغ المؤشر الكلي للوسط الحسابي لهذا المتغير (3.927) وبانحراف معياري (0.978) ، وقد بلغت نسبة الاستجابة الكلية لهذا البُعد (78.558) .

جدول (2) المؤشرات الاحصائية لبعيد الاستغلال في الشركة المبحوثة

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

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 المبحوثة على فقرات هذا البعد ، وقد جاءت اعلى نسبة اتفاق عند الفقرة (x16) وهذا يدل على ان 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 بالغالب بتجريب الخدمات قبل طرحها للزبائن ، وقد بلغ المؤشر الكلي للوسط الحسابي لهذا المتغير (3.96) وبانحراف معياري (0.993) ،وقد بلغت نسبة الاستجابة لهذا البُعد (79.22).

جدول (3) المؤشرات الاحصائية لبعـد الاستكشاف في الشركة المبحوثة

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

ثانيا : وصف وتشخيص (النجاح التنظيمي)

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 ان الشركة المبحوثة تقوم بدفع الحوافز المادية والمعنوية لعامليها من اجل خلق جو عمل متفاعل ونشط وحريص على انجاز الاهداف بكفاءة ، في حين سجلت اقل نسبة استجابة عند الفقرة (X23) وهذا يدل على ان الشركة تفقر 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 (4) المؤشرات الاحصائية لبعـد النجاح التنظيمي في المنظمة المبحوثة

ت	مقياس الإجابة												ت
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
67.78	0.90	3.34	4.4	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	2.2	1	8.9	4	17.7	8	57.7	26	13.3	6	X19
67.66	0.89	3.31	2.2	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	4.4	2	11.1	5	33.3	15	33.3	15	17.7	8	X22
62.46	0.54	2.95	6.6	3	28.8	12	35.5	16	28.8	12	4.4	2	X23
67.55	0.51	3.14	2.2	1	24.4	11	37.7	17	35.5	16	4.4	2	X24
82.77	0.85	4.15	4.4	2	2.2	1	2.2	1	55.5	25	35.5	16	X25
83.65	0.87	4.35	4.4	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 الكلي
					17.27		25.28				55.41		

ثالثاً- تحليل فرضيات العلاقة والتأثير

أ- اختبار فرضيات الارتباط

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

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

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستغلال والنجاح التنظيمي .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستكشاف والنجاح التنظيمي . ويبين الجدول (5) نتائج اختبار الفرضيات وكما يلي:

جدول (5) : معامل ارتباط الرتب (Pearson) بين الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي

النجاح التنظيمي	ابعاد الكفاءة التنظيمية	R	الدلالة
بعد الاستغلال	0.569**	موجب معنوي	
بعد الاستكشاف	0.667**	موجب معنوي	
الكفاءة التنظيمية	0.618**	موجب معنوي	

* ارتباط معنوي عند مستوى 0.05

** ارتباط معنوي عند مستوى 0.01

1- جاءت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستغلال والنجاح التنظيمي (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 والنجاح التنظيمي في الشركة المبحوثة .

2- بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستكشاف والنجاح التنظيمي (0.666^{**}) وهي قيمة موجبة و معنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (0.01) بين بعد الاستكشاف والنجاح التنظيمي في الشركة المبحوثة.

3- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي بصورة اجمالية (0.618^{**}) وهي قيمة موجبة و قوية وذات دلالة معنوية احصائيا عند مستوى (0.01) وهذا يدل على ان للبراعة التنظيمية داخل الشركة المبحوثة دور فاعل وجوهري في رفع النجاح التنظيمي فيها.

نستدل مما سبق ان الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت اذ حقق بعد الاستكشاف النسبة الاكبر من تلك العلاقة الارتباطية مع النجاح التنظيمي في الشركة المبحوثة .

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية :

تم اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية (المستقلة) الفرعية والرئيسة في المتغير المستجيب الرئيس (النجاح التنظيمي) باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي

- يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في النجاح التنظيمي وتتنبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الاستغلال في النجاح التنظيمي .

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الاستكشاف في النجاح التنظيمي . ويبين الجدول (6) نتائج اختبار

الفرضيات وكما يلي:

الجدول (6) : نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الكفاءة التنظيمية والنجاح التنظيمي

المتغير (التابع) (Y)	المتغير المستقل وأبعاده	b 0 (t)	b1 (t)	(R ²) معامل التحديد	F-test اختبار F
النجاح التنظيمي	الكفاءة التنظيمية X	0.611 (1.865)	0.839 (7.962)	0.736	97.072
	بعد الاستغلال X1	1.685 (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 (9) ان الفرضية الرئيسية التي مفادها هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في النجاح التنظيمي قد تحققت ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (97.072) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية df=1,79 وبالبالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين الكفاءة التنظيمية والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل النجاح التنظيمي ، كما يشير معامل التحديد (R²) الى ان الكفاءة التنظيمية تفسر ما مقداره 73.6% من التغيرات التي تحصل في النجاح التنظيمي ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X) الكفاءة التنظيمية الى معنوية العلاقة بين الكفاءة التنظيمية (X) والمتغير التابع (Y) النجاح التنظيمي مما يعني ان الكفاءة التنظيمية تمارس تأثيرا معنويا على النجاح التنظيمي.

2- أما قيمة (f) المحسوبة لـ(بعد الاستغلال ، بعد الاستكشاف) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ(X1,X2) بلغت قيمها (37.49 ، 60.84) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية df=1,79 وبالبالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل النجاح التنظيمي حيث يشير معامل التحديد (R²) لـ X1 الى ان بعد الاستغلال يفسر ما مقداره 55.7% من التغيرات التي تحصل في النجاح التنظيمي ، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X1) بعد الاستغلال الى معنوية العلاقة بين بعد الاستغلال (X1) والمتغير التابع (Y) النجاح التنظيمي مما يعني ان بعد الاستغلال يمارس تأثيرا معنويا على النجاح التنظيمي . وأشارت قيمة معامل التحديد (R²) لـ X2 الى ان بعد الاستكشاف يفسر ما مقداره 66.6% من التغيرات التي تحصل في النجاح التنظيمي ، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X2) بعد الاستكشاف الى معنوية العلاقة بين بعد الاستكشاف (X2) والمتغير التابع (Y) النجاح التنظيمي وهذا يعني ان بعد الاستكشاف يمارس تأثيرا معنويا على النجاح التنظيمي . نستدل مما سبق ان الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها قد تحققت فيما يخص النجاح التنظيمي في الشركة المبحوثة وتبين ان بعد الاستكشاف هو اكثر ابعاد الكفاءة التنظيمية تأثيرا على النجاح التنظيمي ويليه بعد الاستغلال .

المحور الرابع-الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

- 1- توافرت الكفاءة التنظيمية بدرجة جيدة من الاتفاق لدى الافراد المبحوثين مما يشير الى التطلعات الايجابية ومواجهة التحديات التي قد تعترضهم
- 2- اظهرت النتائج بأن اتفاق الافراد المبحوثين حول بعد الاستكشاف قد تجاوز اتفاقهم على بعد الاستغلال مما يشير الى ان سياسة الشركة متوجهة نحو استغلال الفرص المتاحة .
- 3- توافرت النجاح التنظيمي بدرجة مقبولة من الاتفاق لدى الافراد المبحوثين مما يشير الى ان الشركة المبحوثة هي منظمة صحية بادائها .

4- اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات الدراسة وبمستويات جيدة لدى الافراد المبحوثين ويستنتج من ذلك الى ان زيادة التركيز على فلسفة الكفاءة التنظيمية سيؤدي الى الحصول على منظمة صحية بادائها وبالتالي تحقيق غاياتها واهدافها .

5- اظهرت النتائج وجود اثر ايجابي ومعنوي للبراعة التنظيمية بابعادها في النجاح التنظيمي ويستنتج من ذلك الى ان زيادة التركيز على اتباع فلسفة الكفاءة التنظيمية سيؤدي الى الحصول على منظمة صحية بادائها وبالتالي تحقيق غاياتها واهدافها

ثانيا : التوصيات

- 1- اعداد الخطط لتحسين وتطوير الاداء من خلال الاخذ العملي والتطبيقي لفلسفة الكفاءة التنظيمية .
- 2- الاهتمام بالمهارات التي تهدف الى استغلال الفرص الموجودة واستكشاف المستقبلية لتحقيق اداء هادف ومثمر .
- 3- ضرورة عقد الورش والندوات العلمية والعملية مع فرق العمل للتعريف باليات النجاح حول كيفية استغلال الفرص في السوق واستكشافها وتكوين حصة سوقية حالية ومستقبلية من اجل الاستمرار والبقاء .
- 4- الاهتمام بالهيكل التنظيمي للشركة ورفع الانتقال عنه وتوزيع المسؤوليات بهدف ترشيقة وضمان انسيابية العمل وسرعة اتخاذ القرار .
- 5- الاستفادة من نتائج البحوث التي تطبق في الشركة في تطوير عمل الشركة من خلال تنفيذ توصياتها

المراجع و المصادر

اولا : الكتب

- 1- حمود، خضير كاظم والشيخ ، روان كريم (2101) " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة" دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

ثانيا : المجالات والدوريات

- 2- الباشقالي ، محمود محمد امين عثمان و الداود ، الفن ناظر ججو (2015) " دور الكفاءة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي : دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك" المجلة العربية للإدارة ،مج35 ، ع 2 ، المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- 3- عويس، ممدوح (2015) "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الكفاءة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ، مجلة الادارة العامة ، 55 (2) : 239 – 276 .
- 4- عطية ، طارق طعمة , مهدي ، امنة عبد الكريم (2015) " تأثير النجاح التنظيمي 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 .
- 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)

ثالثا : الرسائل والاطاريح

- 6- الجبوري، حيدر جاسم عبد. (2011) " أثر الكفاءة 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 .
- 7- حمادي ، انتصار عباس , محمد علي ، لبنى قحطان (2015) " تأثير المرونة الاستراتيجية واللائحة البيئي في النجاح التنظيمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية " كلية الادارة والاقتصاد . جامعة بغداد .
- 8- المحاسنة ، لميس عارف عبد ربه (2017) " الدور الوسيط للبراعة 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

اولا : المجالات

- 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, W & Chermack, T. (2010). "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning". *Technological Forecasting & Social Change*, 77 (2): 193–202.
- 11- Cemaloğlu, Necati, (2007) , The Relationship Between Organizational successand 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- He, Zi-Lin and Poh-Kam Wong. (2004). "Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis", *Journal Informs*, Vol. (15), No. (4).
- 17- Heidarie,Alireza;Askary,Parviz;Saedi,Sara;Garijian,Bahman,2012,Relationship between Quality of Work Life, Organizational successand Commitment with Job Satisfaction, *Life Science Journal* ;9(3).
- 18- 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. (874-896).
- 19- March, J. G. "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*,Vol. 2,No.1,1991.
- 20- 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.
- 21- Neilson, Gary, L., Pasternack, Bruce, A.&Nuys, Karem E. van, (2005), the passive-Aggressive Organizational, *Harvard Business Review*, October.No.(3).No.15.
- 22- 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
- 23- Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008), Organizational Ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 3.
- 24- Raisch, Sebastian and Birkinshaw, Julian . "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators". *Journal of Management*,Vol. 34,No.1,2008.
- 25- Raisch, Sebastian and Birkinshaw, Julian . "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators". *Journal of Management*,Vol. 34,No.1,2008.
- 26- Simsek, Z. "Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding". *Journal of Management Studies*, Vol.46, No.1,2009.
- 27- Tempelaar M.P., (2010) ,“ Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit ofexploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes “ , Thesis Doctor , Erasmus University Rotterdam .33. Thomas C.,(2005),“ Creating Owinning Board ”,Vol.(21),
- 28- 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),No.(3).
- 29- Turner, N., Swart, J., and Maylor, H. (2013), Mechanisms for Managing Ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15.

- 30- 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) .
- 31- 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) .
- 32- 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.
- 33- Navarro, Juan G. Cegarra and Frank Dewhurst. (2007). "Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation in Smes", The International Journal of Human Resource Management.
- 34- 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
- 35- Xenidis ,Yiannis, & Theocharous, Kyriakos, 2014, organizational health: Definition and assessment , Elsevier journal .procedia engineering creative construction conference.
- 36- O'Reilly C.A. & Tushman M.L., (2007) , " Ambidexterity as a Dynamic Capability Resolving the Innovator's Dilemma " , Working Paper.
- 37- 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

ثانيا : الكتب

- 38- 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.
- 39- Duncan, R. (1976), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L.R., Slevin, D. (eds.), The management .
- 40- Fairman ,Marvin,2015, The Organizational successDiagnostic and Development Corporation.
- 41- Hoy, W. K., & Miskel, C. G,1991, Educational administration: Theory, research and practice. (4th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- 42- Justin, Jansen and John Peter. (2005). Ambidextrous Organizations: A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance. Erasmus Universities Rotterdam.
- 43- Murphy, Lawrence R ,& Cooper ,Cary L,2003, healthy and productive work ,an international perspective, Taylor & Francis group,USA.
- 44- Shoo. (2010). When to be and How to be Ambidextrous, The Relationship between Environmental Pressures Innovation Strategy andOrganizationalCapabilities,China,<http://www.sciencebusiness.net/eif/documents/Open-innovation-in-SMEs.pdf>
- 45- Walrave & Van Oorschot & Romme. (2010). Ambidexterity and Getting Trapped in the Suppression of Exploration: A Simulation Model,alexandria.tue.nl/repository/books/67.cosmic.rz.uni.hamburg.de/webcat/hwwa.

ثالثا : الرسائل والاطاريح

- 46- Siadat&Chaharmahali S.M., (2010) , " Achieving Organizational Ambidexterity : Understanding and explaining ambidextrous organizations " , Master Thesis , Linköping University
- 47- 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.

الملاحق-الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحثون بإجراء دراسة بعنوان " دور الكفاءة التنظيمية في النجاح التنظيمي للمنظمات : بحث ميداني في شركة زين للاتصالات في العراق"

يرجى منكم التفضل بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ولا مانع لدى الباحث من قراءة الاستمارة في اوقات راحتكم حتى لو في البيت ومن ثم الاجابة بدقة عليها ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به, علماً بأن المعلومات المقدمة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لذا لا داعي لكتابة اسمكم على ورقة الاستبيان او اي معلومة شخصية او توقيع , حيث تتوقف على دقة تلك المعلومات صحة النتائج العملية للبحث .

الباحثة

اولا : المعلومات العامة

1. الجنس: () ذكر () أنثى
2. الحالة الاجتماعية: () أعزب () متزوج
3. العمر: () 30 سنة فأقل () 31-40 سنة () 41-50 سنة () 51 سنة فأكثر
4. المؤهل العلمي: () إعدادية () دبلوم فني () بكالوريوس () دبلوم العالي () ماجستير () دكتوراه
5. الاختصاص: () فني () إداري
6. سنوات الخدمة: () 5 سنوات فأقل () 6-10 سنة () 11-15 سنة () 16-20 سنة () 21-25 سنة () 26 سنة فأكثر

اولا. المتغير المستقل (الكفاءة التنظيمية)

أ. الاستغلال

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تصرف الشركة الاموال اللازمة لاستثمار الفرص الجديدة					
2	تعمل الشركة باستمرار على تحسين الانشطة والخدمات المقدمة					
3	تهتم الشركة بتقديم خدمة ذات قيمة عالية لتلبية متطلبات الزبائن					
4	تجري الشركة بحوثا مستمرة واتباع اساليب مختلفة لمعرفة توجهات زبائنهم					
5	تقوم الشركة باستمرار باستطلاع آراء زبائنهم حول الخدمات التي تقدم لهم					
6	تقوم الشركة باستغلال الفرص المتاحة اينما توفرت					
7	توجد قاعدة اتصال فعالة للتواصل مع المشتركين ومعرفة مشاكلهم					
8	تعقد الشركة مؤتمرات توعوية بين الحين والآخر					

ب. الاستكشاف

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
9	تستجيب الشركة باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة					
10	تتبع الشركة سياسة كسب الزبائن من خلال تجريب الخدمات					
11	الشركة مستعدة لتلبية زيادة الطلب على الخدمات غير المتوقعة					
12	تستخدم الشركة الاسلوب العلمي في وضع الاستراتيجيات					
13	تنتهج الشركة اساليب تساعد على استقطاب افراد ذوي خبرة					
14	تعمل الشركة على البحث عن وسائل تكنولوجيا جديدة وبشكل مدروس					
15	تهتم الشركة بتزويد العاملين بمعرفة جديدة من خلال التدريب					
16	تستقطب الشركة غالبا اصحاب الخبرات والمهارات					

ثانيا : المتغير التابع (النجاح التنظيمي)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	هناك وضوح في عملية اتخاذ القرارات التي تتخذ في الشركة					
18	توجد سهولة ووضوح وحرية في تدفق المعلومات					
19	يتسم هيكل الشركة بالرشاقة واستقطاب الخبرات الادارية					
20	يوجد تماسك بين موظفي الشركة حول الخطة الاستراتيجية للشركة					
21	هناك وضوح للمسؤوليات الملقاة على عاتق كل موظف					
22	اغلب القرارات التي يتم اتخاذها تكون فاعلة وتسهم في تقدم الشركة					
23	البنية التنظيمية للشركة تكون متفاعلة فيما بينها حول رسالة الشركة واهدافها					
24	الهيكل التنظيمي ثقيل للشركة بسبب تعدد المسؤوليات					
25	لايوجد تعطيل لحقوق الزبون وكل فرد في الشركة مسؤول عن اعماله وواجباته					
26	فرصة اندفاعي للعمل وتغيير السلوك قوية نتيجة الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لي					