



دور الاستغراق الوظيفي في الوصول الى البراعة التنظيمية

دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي/ دائرة الصيرفة

م.بشرى عبد ابراهيم - الكلية التقنية الادارية / بغداد

المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة دور الاستغراق الوظيفي المتمثل (الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق المادي) في الوصول للبراعة التنظيمية المتمثلة بابعادها (الاستثمار الامثل للفرص، البحث عن فرص جديدة ، هيكل تنظيمي من) في البنك المركزي العراقي / دائرة الصيرفة و لاجل تحقيق هدف البحث استخدمت الباحثه استماره الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات باستخدام مقاييس(Likert) الخمسي وابرز الاستنتاجات اتي توصل اليه البحث ان الاستغراق الوظيفي بابعاده له دور مهم في تعزيز وبناء سمعة المنظمة من خلال الوصول الى البراعة التنظيمية واهم التوصيات التي توصل اليها البحث ضرورة تبني ابعد الاستغراق الوظيفي من قبل القيادات لغرض بناء السمعة التنظيمية المنظمة .

الكلمات المفتاحية : الاستغراق الوظيفي ، الاستغراق الشعوري ، الاستغراق المعرفي ، الاستغراق المادي ، البراعة التنظيمية .

The role of job engagement in achieving organizational ingenuity Analytical study in the Central Bank of Iraq / Department of Banking

Abstract

The research aims to know the role of job absorption (cognitive absorption, emotional absorption, material absorption) in reaching organizational ingenuity represented by its dimensions (optimal investment of opportunities, search for new opportunities, flexible organizational structure) in the Central Bank of Iraq / banking department and in order to achieve the goal of the research was used The researcher used the questionnaire as a main tool for collecting data and information using the five-point Likert scale. Before leaders for the purpose of building the organizational reputation of the organization.

Keywords: career involvement, emotional absorption, cognitive ingenuity, materialism, organizational ingenuity

المقدمة

شهد العصر الذي نعيش فيه تطورات متلاحقة في مناحي الحياة كافة ولعل الادارة هي احدي تلك المجالات التي تطورت فيها البحوث والدراسات بشكل كبير ترتب عليه التوصل الى مفاهيم وتقنيات ادارية جديدة كان من بينها الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية والتطور الحاصل في نظم ادارة الجودة ومفاهيمها خلال الثمانينيات والتسعينيات اذ يعد الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية من الاعمال المهمة في مجال التغيير فضلا عن انها تمثل احدي المعالجات الاساسية المعتمدة في زيادة فاعلية المنظمة والتي تحمل في ثنياتها عملية التغيير الشامل او الجزئي وان الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية هي واحدة من التوجهات الادارية المهمة التي تقود عملية التغيير في المنظمة بحيث تجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد وتنتهي ب تقديم الخدمة للزبون بالمواصفات التي تلبي حاجاته ورغباته بمستوى جودة عالي اذ يسهم الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية في تحفيز المنظمات



على مواكبة التغيرات الحاصلة في التقانة وتحقيق جملة من الفوائد المتمثلة بتقليل الالاخطاء في مواعيد التسلیم واوقات الدورة وزيادة الشعور بالمسؤولية فضلاً عن تحديد مدى قدرة الخدمة على اداء الغرض الذي قدم من اجله .
تضمن البحث اربعة مباحث، تضمن المبحث الاول منهجية البحث والمبحث الثاني الاطار العام للبحث ليعطي تصوراً عن الاطار النظري للاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية وتناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث . وتضمن اختبار مستوى اهمية متغيرات البحث وكذلك تحديد علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات البحث في حين كان المبحث الرابع يتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث والتوصيات التي جاء بها البحث .

المبحث الاول منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث منهجية البحث التي تحدد المسار العام للبحث ، وهي تمثل خطة عمل لتحديد مشكلة البحث واهدافها واهميتها ومخططها الفرضي وفرضياته والمنهج الذي تم اعتماده وحدود البحث فضلاً عن تحديد مجتمع وعينة البحث وميدان البحث ووصف خصائص عينته وادوات البحث والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وكما يلي :

أولاً: مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤلات الرئيسية الآتية:-

- 1- ما مستوى الاهتمام بتطبيق الاستغراق الوظيفي المتمثل (الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق المادي) في البنك المركزي / دائرة الصيرفة ؟
- 2- ما مستوى الاهتمام بالبراعة التنظيمية بابعادها (الاستثمار الامثل للفرص، البحث عن فرص جديدة ، هيكل تنظيمي مرن) في البنك المركزي / دائرة الصيرفة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية ؟
- 4- هل يؤثر الاستغراق الوظيفي المتمثل (الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق المادي) في البراعة التنظيمية بابعادها (الاستثمار الامثل للفرص، البحث عن فرص جديدة ، هيكل تنظيمي مرن) في البنك المركزي / دائرة الصيرفة ؟

ثانياً: اهداف البحث:

من اجل الاطلاط بأبعاد مشكلة البحث فانها تسعى لبلوغ الاهداف الآتية:

- 1- التعريف بالاطر والمفاهيم لكل من الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية وما يتصل بهما من ابعاد .
- 2- تشخيص طبيعة العلاقة والتاثير بين ابعاد الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية والتعرف على العناصر المؤثرة وكيفية تنشيطها عبر متغيرات البحث .
- 3- معرفة ادراك افراد عينة البحث لمستوى الاستغراق الوظيفي والذي يعزز من تفاعلهم في العمل .

ثالثاً: اهمية البحث:

يكتسب البحث اهمية من الاتي :

- 1- اهمية المتغيرات المبحوثة فالبحث ركز على متغيرين هما الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية وهي توليفة جيدة من دلائلها عدم وجود بحث يجمع هذين المتغيرين .
- 2- نظراً لأهمية القطاع المالي في العراق ب مختلف نشاطاته دعت الحاجة للقيام بدراسات تطبيقية باتجاه تفعيل متغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي ، البراعة التنظيمية) للاستفاده منها في تحقيق النتائج المرجوة .
- 3- اهمية موضوعي الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية عبر التراكم المعرفي الذي يتناوله البحث الحالي وكذلك جعل الافراد العاملين في البنك يكرسون جهدهم المعرفي والشعوري باتجاه تحقيق اهدافه

رابعاً: فرضيات البحث : في ظل مشكلة البحث ودفه وخططه الاجرائي يجري وضع فرضيتين رئيسيتين ومنها يجري اشتغال فرضيات فرعية وكما يأتي:

اولاً": الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاد البراعة التنظيمية وتنبع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وبعد الاستثمار الامثل للفرص.للبنك المبحوث
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وبعد البحث عن الفرص الجديدة للبنك المبحوث.
- ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وبعد الهيكل التنظيمي المرن للبنك المبحوث.



ثانياً": الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وابعاد البراعة التنظيمية وتنبع منها الفرضيات الفرعية الآتية ::

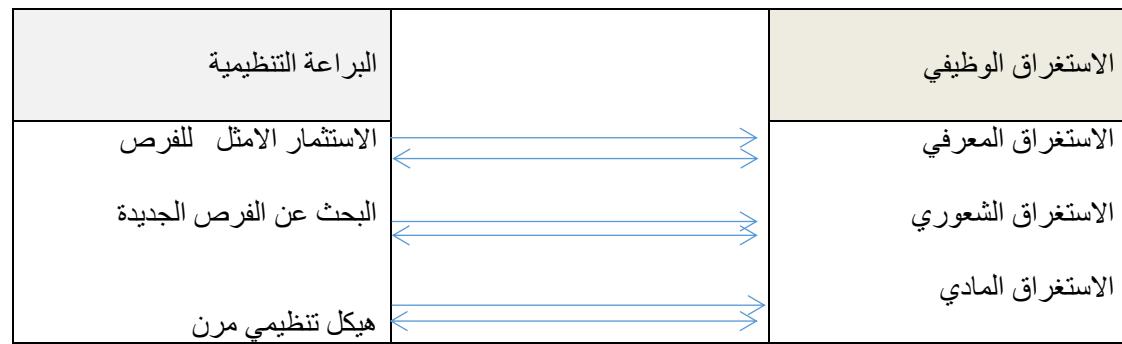
أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وبعد الاستثمار الامثل لفرص البنك المبحوث.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وبعد البحث عن فرص جديدة للبنك المبحوث.

ت. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وبعد الهيكل التنظيمي المرن للبنك المبحوث.

خامساً: مخطط البحث الفرضي:
إن المخطط التوضيحي يمثل (مجموعة من العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معًا الملخص الرئيسية ل الواقع الذي تهم به). (السعادي ، 2001 : 124) نقلًا عن (Rivett, 1992:200). والشكل (1) يمثل مخطط فرضي صممته الباحثة لاعتماده اغراض هذا البحث.

المصدر: من اعداد الباحثه



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: منهج البحث

إن البحث ذات نهج وصفي تحليلي ، طالما انه يركز على استطلاع الآراء ، وهذا النهج يتمتع بنظرية شمولية، إذ إن وصف الحالة سبقت بتحليلها وتؤول العملية إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية ، أما التحليل فتوخينا منه تحديد النتائج والوقوف على ابرز المؤشرات لأثبات أو نفي أية فرضية من فرضيات البحث.

سابعاً: حدود البحث:

- 1 الحدود المكانية : اقتصر البحث على البنك المركزي / دائرة الصيرفة في بغداد .
- 2 الحدود الزمانية : التي تتمثل بمدة البدء باعداد الجانب التطبيقي للبحث التي شملت مدة الزيارات الاولية لتشخيص البحث ، ومدة الحصول على البيانات اللازمة للبحث ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت للمدة من (2018/9/1) الى (2021/5/15).
- 3 الحدود العلمية : إن البحث محدد علميا بما جاء باهدافه .

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

ويتمثل مجتمع البحث في البنك المركزي والعينه التي تم توزيع الاستبانه البحث عليها تكونت من المدراء والعاملين في دائرة الصيرفة فقط في البنك المركزي العراقي / بغداد وشملت العينه (55) موظف يمتلكون مختلف الاختصاصات وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة 53 استبانة واستبيان اهملت .

تاسعاً: أدوات البحث :

يتطلب من الباحثه استعمال نوعين من الوسائل لتعدد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبه للبحث الحالي على النحو الآتي :



- الجانب النظري : من اجل تحقيق اهداف البحث واغناؤه بالمعلومات الكافية ، فقد اعتمدت الباحثتان على المصادر المكتبيه العربيه والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث وما وفته الشبكة العالميه للمعلومات (الانترنت) من دوريات حديثه ورسائل واطروحات عربيه واجنبية ،فضلا عن اطلاع الباحثان على بعض السجلات الرسميه للبنك المركزي العراقي / دائرة الصيرفة المبحوثه بهدف تحديد مجتمع البحث وعيته بشكل دقيق .
- الجانب التطبيقي: اعتمادا على اهداف البحث و لغرض اختبار فرضياته تم الحصول على البيانات من خلال الاتي :
 - أ. المقابلات الشخصية مع بعض افراد عينة البحث .
 - ب- الاستبانة: تم الحصول على بيانات البحث من خلال إعداد استبانة ، وذلك لملائمتها للمنهج المعتمد والوقت المسموح به وكذلك الأهداف المرجوة من البحث . وهي من أهم الطرائق المستخدمة في جمع البيانات وأكثرها انتشاراً في الدراسات الاجتماعية ، وتتألف من مجموعة أسئلة او فقرات عن موضوع البحث ، أذ قامت الباحثة بتخصيم استبانة ، بالاستناد الى عدد من المقاييس العالمية المعتمدة وتوظيفها بما يتلائم ومتغيرات البحث وعملية الترابط بينها وهي "الاستغرار الوظيفي والبراعة التنظيمية" ، بعد تكييفها لتلائم البحث الحالي . وقد تم اعتماد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها وكما موضح في الجدول (1):

جدول(1) مدرج ليكرت الخامس

1	2	3	4	5
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً

ويمكن توضيح الإبعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث مع فقراته، وأهم المقاييس المعتمدة في الإعداد من خلال الجدول (2):

جدول (2) هيكلية استبانة البحث

المصادر	تدرج المقاييس	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي	ت
(محمود،شيلان فاضل،2013:176)	(اتفق بشدة ،اتفق،اتفق الى حد ما،لا اتفق، لا اتفق بشدة) 1,2,3,4,5	6	الادراكي	الاستغرار الوظيفي	1
		6	الشعوري		
		6	المادي		
(الباشقالي،محمودمحمدامين عثمان و الداود،فن ناظر جبو،2015: 351) و (الكرعاوي ،محمد ثابت: 47)	(اتفق بشدة ،اتفق،اتفق الى حد ما،لا اتفق، لا اتفق بشدة) 1,2,3,4,5	10	البحث عن فرص جديدة	البراعة التنظيمية	2
		10	الاستثمارالأفضل الفرص		
		5	هيكل تنظيمي من		

عاشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS.V16) لتحليل البيانات في الجانب العملي من البحث وكما يأتي:

1. الأوساط الحسابية لتحديد مستوى إجابات عينة البحث.

2. الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت إجابات العينة عن اوساطها الحسابية.

3. معامل الارتباط (Spearman) لتحديد درجة العلاقة بين المتغيرات .

4. تحليل الانحدار البسيط لقياس التأثير

المبحث الثاني /الاطار النظري

تبين في هذا المبحث ومن خلال مطلبين الاطر النظرية لمتغيرات البحث ،الاستغرار الوظيفي والبراعة التنظيمية وكما يأتي :

المطلب الاول



اولا: الاستغراق الوظيفي

1: مفهوم الاستغراق الوظيفي

اشار (perrin,2007:67) بان الاستغراق الوظيفي يشير الى مدى بذل الموظفين جهداً "تقديرية" في عملهم بما يتجاوز الحد الادنى من تنفيذ الوظيفة ، في شكل الوقت الاضافي ، والقدرات العقلية او الطاقة . وسوف تعالج استراتيجية الاستغراق جميع الوسائل التي يمكن للمنظمة استخدامها لتعزيز هذا النوع من الجهد .

تعد الموارد البشرية اهم الموجودات ، ويعزى هذا التمييز الى اختلاف في الموارد البشرية من اهم الموجودات في اي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدراً للميزة التنافسية وحدد (العابدي و الجاف، 2012) اذ من الضروري بالنسبة للمنظمات ايجاد طريقة للاستفاده من جميع الموارد البشرية المتاحه لغرض الاكتفاء والنمو المتزايد . وقد ظهرت الحاجة الى مصطلح لوصف شعور الارتباط الموظفين العاطفي للمنظمة ، وشركائهم الاخرين والوظيفة . وأشارت (Azeen,2010:38) الى الاستغراق بوصفه درجة تعلق الفرد نفسياً "بعمله ، او اهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه كل .

وقد ظهرت الحاجة الى ايجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة ، وشركائهم الاخرين والوظيفة . اعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "الاستغراق الوظيفي"(joshi&sodhi,2011:162) ويكون الموظفين الذين يهتمون بمستقبل المنظمة مستعدين لاستثمار جهودهم بالكامل لصالح المنظمة .

كما اشار كل من (Richard & Benthall,2008:3) الى الاستغراق الوظيفي بانه مستويات من الحماس والطاقة التي يمكن مشاهدتها الى عدد من الافراد الذين يسعون لخلق تحسين مستمر ومميز ، وقد تشعر بان سلوكهم جدير باللحظة والاهتمام . كما ان الاستغراق الوظيفي يعد واحد من اهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل والتفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل الفرد المستغرق في وظيفته لدية التزام تنظيمي نحو منظمته واكثر بقاء فيها حريصاً على تتميتها وتطوير عمليتها وخصائص العمل بما يشتمل عليه من تنوع واستقلالية ونوعية المهام والأنشطة .

2: اهمية الاستغراق الوظيفي:

تبرز اهمية الاستغراق الوظيفي من خلال مساهمته في تحسين نوعية حياة العاملين وعيشتهم ويزيد من رغبتهم في العمل والبقاء في المنظمة كما انه يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي وجعلهم اكثراً التزاماً "نحو عملهم ومنظمتهم" (Harfer & Martin,2006:2) ويعزز من الانتاجية والكفاءة ، وهو ايضاً "عامل مؤثر لتحفيز العاملين ، وموجه للسلوك ، ويقلل معدلات الغياب والتاخر ، ويعلم على زيادة السلوكيات التطوعية (khan et al.,2011:252-262) (Rich,2010:252-262) . وقد وجد الكثير من الباحثين في فترات زمنية مختلفة ان الاستغراق الوظيفي يبقى العمال محفزين ومندفعين وراضين باعمالهم او وظائفهم (محمود، 2013:81).

3: ابعاد الاستغراق الوظيفي

حدد (Rich,2010:623) ثلاثة ابعاد للاستغراق الوظيفي وكالاتي:

أ- الاستغراق الادراكي / المعرفي (cognitive engagement): ويشير الى استغراق الافراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم ، او هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته ، او درجة اهمية الوظيفة في حياته ، واهم خصائصه (الحالة النفسية ، احترام الذات ، المشاركة الفعالة) (Rich,2010:624) .

ب- الاستغراق الشعوري (Emotional Engagement): يعني الاستغراق الشعوري / العاطفي وجود علاقة قوية بين عواطف ، افكار ، مشاعر الفرد وبين الوظيفة مما يؤدي الى مشاعر الحماس والفاخر . وعلى العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم "الغياب الشعوري" الذي يتميز بفصل العاطفة مع الاخرين . وفي هذا المعنى ، بعد الاستغراق الشعوري عكس عنصر "السخرية" (السعادي ، 2007) .

ج- الاستغراق المادي (Physical Engagement): من الناحية الجسدية (المادية) يعني الاستغراق توجية الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة (Rich,2006:702) واوضح (Rich,2006:702) ان الاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط فعلى سبيل المثال احد المشتركين في دراسة (Kahn:1990) وهي مسحارة المخيم وهي كانت مستنيرة على الارض بدلاً من اداء واجباتها الفعلية بينما كان هناك مشارك اخر ، وهو مهندس معماري نقل نفسه من هذا المنصب وبدء بعمل الزراعه لزملائه . (العابدي ، 2012:160) .

المطلب الثاني
ثانياً: البراءه التنظيمية

1: مفهوم البراءه التنظيمية:



تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الاختصارات والميداين وكانت قائمة منذ عقود لكنها لم تتل الاهتمام اللازم، واستخدامها في البحث العلمية لم يكن الا في السنوات الاخيرة وسيتم عرض مفاهيم البراعة التنظيمية من خلال التعريفات التي وضعها الكتاب والباحثين في هذا المجال.

تعرف البراعة التنظيمية بانها القررة على السعي المترzman في ان واحد نحو كل من الابداع والتغير التدريجي المرحلي وغير المستمر والذي ينتج عن اضافة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المتناقضة داخل الشركة نفسها.) O'reilly & Tushman,1996:2 (كما انها القدرة السلوكية على اظهار التوافق والتكيف في ان واحد عبر وحدات الاعمال.) Gibson & Birkinshaw 2004:209

والبراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على التكيف والتغير من خلال الابداع مع الاستمرار بنفس الوقت بالقيام بالاداء في الامد القصير. وعرفها Gupta & Smith shalley 2006:703 (على انها الشركات التي تكون قادرة على نشر استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار بشكل متزمان. وينق (Lin,Yan & Demirkan,2007:1646) على انها قدرة المنظمة على اداء نشاطين مختلفين في ان واحد. ولا يبتعد (Im & Rai,2008:1284) كثيرا عن التعريفات السابقة عندما اشار الى البراعة التنظيمية بانها قدرة المنظمة على اجراء امررين متناقضين في ان واحد من خلال مطالبة الاعمال والعمالين امتلاك مهاراتين متخصصتين ومرتبطتين مع بعضهما. وعرفها Nemanich & Vera 2009:19 (بانها تلك المنظمات الفاردة على السعي المترzman على تحقيق الاهداف المتباينة واحيانا المتضاربة. وعرفها Xigit,2013 (قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي على هذا الاساس لا يمكن ان نتصور اي منظمة بدون براعة تنظيمية لانها القدرة على استكشاف القدرات الجديدة مع استثمار القدرات الحالية.

2: اهمية البراعة التنظيمية :

اكتسبت البراعة اهتماما متزايدا في السنوات الاخيرة اذا باتت المنظمات الى زيادة الاهتمام بضرورة القدرة على التكيف بسبب الانكماش التكنولوجي والاظطرابات السياسية والازمات الاقتصادية في الاونة الاخيرة ، وكانت البراعة التنظيمية من اهم القضايا ليس فقط بالنسبة للباحثة ولكن ايضا في المجال الصناعي و مجالات الاداره التنظيمية والمعرفة وقد اصبحت هذه القضايا ذات اهمية كبيرة و حاسمة للمنظمات بسبب الظروف التنافسية القوية والمتضاربة بين التقسيمات الفرعية للمنظمات ضمن البيئات المتغيرة ويمكن ايجازها بالنقاط التالية :

1. تكمن اهمية البراعة التنظيمية في توفير التوازن بين انشطة الاستغلال والاستكشاف المتضاربة .
2. وتبرز اهميتها ايضا في التوافق بين المطالب المتضاربة وتزامن وتوزن استكشاف فرص جديدة واستغلال الموجدة (Jansen 2005:48) .
3. (Volberda & Lewin,2003:211) ان البراعة التنظيمية امر بالغ في الاهمية لبقاء المنظمات في المدى الطويل وتحديد المفاضلة ، بسبب سرعة التغير في الظروف البيئية والمنظمات تحتاج الى النظر في اهدافها على المدى الطويل بدلا من النجاح على المدى القصير من اجل ضمان استمراريتها في المستقبل.
4. اشار (Yigit,2013:6-7) الى دور المديرين على منهج القيادة وتساعد على تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الاعمال المتناقضة ، تحافظ على اداء وحدات الاعمال ، ان العمليات الداخلية تمكن المديرين للتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات وبدائل القرار لحل الصراعات بين الاستغلال والاستكشاف (Prange & Schlegelmikh,2009:220) .
5. وتمكن البراعة التنظيمية المنظمات لتتوسيع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية (Datta,2011:6) في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكيد وال الحاجة الى تطوير القدرة على سرعة التحول الى الفرص الجديدة ، وفهم واضح لكيفية خلق القيمة في المدى القصير وكيف ينبغي ان تكون الانشطة منسقة من اجل تحقيق هذه القيمة هي شرط اساسي للحصول على النجاح (علي ،اري محمد و شرفاني ،دلمان خوشفي رمضان ،2017:15) .

3: خصائص البراعة التنظيمية:

ترى الباحثه (NAVARRO&DEWHNRST:2007:1722) ان خصائص البراعة التنظيمية تتمثل في الاتي :

- أ. مبادرة الافراد و اتهمازهم الفرص التي تحسن من ادائهم لوظائفهم و مهامهم.
- ب. ايجاد الحافز لدى الافراد على العمل والتصرف انيا بدون حصول اذن او دعم من رؤسائهم.



ت. تشجيع لافراد على القيام بالاعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتواافقه بشكل واضح مع الاستراتيجيه العامه للمنظمه.

ث. اظهار قدرة الافراد على التزام والتكيف ،لتفوقة التماسک على المستوى الفردي للمنظمه.

رابعاً: ابعاد البراءه التنظيمية :

قامت الباحثه في دراستها الحالیة بتحديد ابعاد البراءة التنظيمية بالاستناد الى كل من (Simsek,2009:602) و(He&Wong,2004:481) و(shoo,2010:2) بان للبراءه التنظيمية ثلاثة ابعاد هي (الاستثمار الامثل للفرص ،البحث عن الفرص الجديدة، هيكل تنظيمي من).

أ.

يشير الاستثمار الامثل للفرص الى قررة المنظمه على تحسين الانشطه لخلق قيمه في الامد القريب ،حيث يصمم لتلبیه حاجات ورغبات العملاء الحالين في الاسواق الحالیه،ويسعى لتوسيع المعرفه والمهارات الحالیه وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالیه مع زيادة قنوات التوزيع الحالیه ايضا وهناك فرص تبدو خارج بيئه المنظمه والتي تمثل احتمالات النمو والحصول على ميزة تنافسیه مستدامه،

واشار (حمود والشيخ ،2010:57) الى ان استغلال الفرص يشمل جميع الفرص الموجودة في بيئه عمل المنظمه التي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسیه مستدامه ،وهناك بعض

الفرص التي يامكان المنظمه ان تستثمرها مثل : وجود زبائن جدد،التوسيع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة او من خلال طرح منتجات جديدة الى الاسواق وايضا القدرة على التوسيع في السلع والخدمات التي من شأنها ان ترفع الانتاجيه او تزيد من الجودة .

ب. البحث عن الفرص الجديده

وقد ذكر (Pai,2007:24-25) ان البحث عن الفرص الجديده يمثل قدرة المنظمه للتوجه بسرعه نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتکيف للاسواق المتقلبه. ويؤدي الى ظهور زبائن واسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة .فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالیه ومتميزة بالبحث ،والاختلاف ،والمرورنه .ويرى (العيدي ،2005) في تعریفه الاستکشاف بأنه عملية تقديم منتج جديد او تحسين منتج حالی او تقديم او تصميم عملية انتاجية جديدة او تحسين عملية انتاجية قائمه وذلك لتلبیة واثباع حاجات العملاء ورغباتهم فضلا عن ايجاد الفرص الجديدة لجذب العملاء والتکيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمه على المنافسة في الاسواق مما يؤدي الى نمو وبقاء وتطور المنظمه

ت. هيكل تنظيمي من

ويرى (Simsek etal,2009:884) ان البراءه تتطلب انشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصه،هياكل ،ثقافات ،نظم الحوافز ،لذا فان مفاهيم تقييم الهياكل له جذوره في ادب التصميم التنظيمي ،مما يشير الى اهمية الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامة والبيئه على حد سواء .لذا فان البراءه المقسمة والمترابطة داخل الوحدات هيكله مختلفه على سبيل المثال ادارة الفريق المتميزة والهيكل التنظيمي ،الثقافه ،انظمه التحكم ، هيكل الحوافز ،حيث ان كل وحدة تعمل بشكل مستقل وبالوقت نفسه هنالك تواصل تنظيميا مما يؤدي الى تحقيق البراءه ،هذا يستلزم التنسيق بين الاستثمار الامثل للفرص والبحث عن الفرص الجديده لتحقيق التزامن من خلال وجود رؤيه مشتركه وعمل فريق الادارة العليا .لذا فالبراءة التنظيمية تتميز في الوحدات التنظيمية المستقله هيكلها ،فالسعي لاستثمار الامثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الافراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعا واسع من الوحدات ذات الهياكل القليله المقيدة هيكلها.(البغدادي والجوري 2015:24).

المبحث الثالث : الجانب العملي

تحليل مستوى اهمية متغيرات البحث

اولاً:تحليل مستوى اهمية متغير الاستغراق الوظيفي ويتضمن ثلاثة ابعاد فرعية وكالاتي :

أ-تحليل مستوى اهمية الاستغراق المعرفي:

يتمثل هذا البعد بستة فقرات هي (6,1,2,3,4,5) وقد كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها للفقرة (4) والتي تؤکد على اعطاء الكثير من الانتباه للوظيفه وقد بلغت(4.754) وكانت بدرجة اهمية عالي الاهمية ، وهي قيمة تقدمت على الوسط الفرضي للبحث (3) ونلاحظ ان اقل استجابه جاءت عند الفقرة (6) والتي تشير الى التركيز بقدر كبير من الاهتمام بالوظيفه وقد بلغت (3.509) وكما في الجدول (3)



ب-تحليل مستوى اهمية الاستغراق الشعوري :
يتمثل هذا البعد بستة فقرات هي (12,11,10,9,8,7) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها الفقرة (10) والتي تؤكد على اعطاء الكثير من الانتباه للوظيفة وقد بلغت (4.566) وكانت بدرجة اهمية عالي الامانة وهي قيمة تقدمت على الوسط الفرضي للبحث (3)، ونلاحظ ان اقل استجابه جاءت عند الفقرة (9) والتي تشير الى التركيز بقدر كبير من الاهتمام بالوظيفة وقد بلغت (3.283) وكما في الجدول (3) .

ج-تحليل مستوى اهمية الاستغراق المادي :

يتمثل هذا البعد بستة فقرات هي (18,17,16,15,14,13) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها الفقرة (17) والتي تؤكد على اعطاء الكثير من الانتباه للوظيفة وقد بلغت (4.188) وكانت بدرجة اهمية عالي الامانة وهي قيمة تقدمت على الوسط الفرضي للبحث (18) ، ونلاحظ ان اقل استجابه جاءت عند الفقرة (6) والتي تشير الى التركيز بقدر كبير على الاهتمام بالوظيفة وقد بلغت (2.830) وكما في الجدول (3) .

جدول رقم (3)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاجابة لاستجابات أفراد عينة البحث حول ابعاد الاستغراق الوظيفي

ترتيب الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة على مساحة المقياس	درجة الامانة
1	4.622	.527	88	عالي الامانة
2	3.660	1.036	73	مهم
3	4.377	.924	87	عالي الامانة
4	4.754	.551	95	عالي الامانة
5	4.301	.845	86	عالي الامانة
6	3.509	.823	70	مهم
الاستغراق المعرفي				
7	3.924	.784	83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
8	3.754	1.107	75	مهم
9	3.283	1.246	65	مهم
10	4.566	.747	91	عالي الامانة
11	3.490	.846	69	مهم
12	3.320	.872	66	مهم
الاستغراق الشعوري				
13	3.547	.928	74	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
14	3.773	.847	70	مهم
15	3.735	.800	75	مهم
16	3.830	.763	74	مهم
17	4.188	.777	76	عالي الامانة
18	2.830	.652	83	متوسط الامانة



الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	72	.845	3.650	الاستغراق المادي
--	----	------	-------	------------------

المصدر : من اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة البحث من العاملين في البنك المركزي العراقي / دائرة الصيرفة على مستوى ابعاد الاستغراق الوظيفي لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في البنك وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في ابعاد البراعة التنظيمية ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

جدول (4)

ترتيب الأهمية النسبية من وجہہ نظر العینة لابعد الاستغراق الوظيفي وفقاً لمعامل الاختلاف

ترتيب الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغير الفرعی	المتغير الرئيسي
الاولى	18.653	.784	4.203	الاستغراق المعرفي	الاستغراق الوظيفي
الثانية	24.932	.928	3.722	الاستغراق الشعوري	
الثالثة	23.150	.845	3.650	الاستغراق المادي	

المصدر : من اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

وبين الجدول (4) ترتيب الأهمية النسبية من وجہہ نظر العینة في البنك لابعد الاستغراق الوظيفي للوسط الحسابي حيث أحتل بعد الاستغراق المعرفي على المرتبة الأولى أما بعد الاستغراق الشعوري فاحتلت المرتبة الثانية. في حين بعد الاستغراق المادي يحصل على المرتبة الثالثة إذاً يجب على متذبذب القرار أن يرتب قراراته الإستراتيجية في ضوء هذه المخرجات ويعطي الأهمية والأولوية للعمليات التي حصلت على أقل اهتمام لأجل تحسينها وتطويرها حتى يتم تحقيق التميز من خلالها.

ثانياً-تحليل مستوى اهمية البراعة التنظيمية :

أ-تحليل مستوى اهمية بعد الاستغلال الامثل للفرص: يتمثل هذا البعد بخمسة فقرات هي (28,27,26,25,24,23,22,21,20,19) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها للفقرة (25) والتي تؤكد بأن المؤسسة تؤمن بأهمية وسائل الاتصال لضمان تبادل المعلومات الصحيحة وقد بلغت (4.811) وهي قيمة تقدمت على الوسط الفرضي للبحث وبالبالغة (3) ، ونلاحظ ان اقل استجابه جاءت عند الفقرة (20) والتي تشير الى امتلاك البنك المركزي الى هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وقد بلغت (3.471) وكما في الجدول (5)

ب-تحليل مستوى اهمية بعد البحث عن فرص جديدة :

يتمثل هذا البعد بخمسة فقرات هي (35,36,37,38,39,40,41,30,31,32,33,34) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها للفقرتين (31 و37) والتي تؤكد الاهتمام بالتغيير التكنولوجي المعتمد بالبنك المركزي باتجاه عملية التغيير وقد بلغت (4.622 ، 4.622) على التوالي ، وهمما قيمتان تقدمتا على الوسط الفرضي للبحث (3) ونلاحظ ان اقل استجابه جاءت عند الفقرة (38) والتي تشير الى استخدام البنك المركزي لأنظمة محوسبة في معالجة البيانات وقد بلغت (3.673) وكما في الجدول (5)

ج-تحليل مستوى اهمية بعد الهيكل التنظيمي المرن :

يتمثل هذا البعد بخمسة فقرات هي (43,42,41,40,39) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها للفقرة (40) والتي تؤكد دور البنك المركزي في جعل الموظفين يعملون كفرق عمل متماضكة وقد بلغت (4.754) ، وهي قيمة تقدمت على الوسط الفرضي للبحث (3) ونلاحظ ان اقل استجابه جاءت عند الفقرة (42) والتي تشير الى برامج التدريب المعتمدة في البنك المركزي لا تتناءم مع نوع التكنولوجيا المعتمدة وقد بلغت (3.509) وكما في الجدول (5)

جدول رقم (5)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاجابة لاستجابات أفراد عينة البحث حول ابعاد البراعة التنظيمية



ترتيب الفقرة حسب الأهمية	نسبة الاستجابة على مساحة المقياس	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تسلسل الفقرة
عالي الأهمية	91	.534	4.584	19
مهم	69	.992	3.471	20
عالي الأهمية	84	.660	4.207	21
عالي الأهمية	83	.274	4.162	22
عالي الأهمية	94	.476	4.724	23
عالي الأهمية	81	.729	4.075	24
عالي الأهمية	96	.395	4.811	25
عالي الأهمية	95	.505	4.773	26
عالي الأهمية	87	.742	4.396	27
عالي الأهمية	89	.575	4.471	28
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	87	.588	4.370	الاستغلال الامثل للفرص
عالي الأهمية	88	.541	4.410	29
عالي الأهمية	87	.660	4.396	30
عالي الأهمية	92	.379	4.622	31
عالي الأهمية	91	.531	4.503	32
مهم	75	.639	3.773	33
عالي الأهمية	86	.618	4.339	34
عالي الأهمية	90	.637	4.547	35
عالي الأهمية	83	.802	4.169	36
عالي الأهمية	92	.527	4.622	37
مهم	73	1.042	3.673	38
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	86	.937	4.336	البحث عن فرص جديدة
عالي الأهمية	87	.924	4.377	39
عالي الأهمية	95	.551	4.754	40
عالي الأهمية	86	.845	4.301	41
مهم	70	.623	3.509	42
مهم	78	.766	3.924	43
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	83	.743	4.173	الهيكل التنظيمي المرن

المصدر : من اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسبة



وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة البحث من العاملين في البنك المركزي العراقي / دائرة الصيرفة على مستوى ابعد الاستغراق الوظيفي لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلک لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في البنك وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في ابعد البراعة التنظيمية ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

(جدول 6)

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لابعد البراعة التنظيمية وفقاً لمعامل الاختلاف

المعنويات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغير الفرعى	المتغير الرئيسي
الاولى	13.455	.588	4.370	الاستغلال الامثل للفرص	ابعد البراعة التنظيمية
الثانية	21.609	.937	4.336	البحث عن فرص جديدة	
الثالثة	17.804	.743	4.173	الهيكل التنظيمي المرن	

المصدر : من اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

وبين الجدول (6) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في البنك لابعد البراعة التنظيمية للوسط الحسابي حيث احتل بعد الاستغلال الامثل للفرص على المرتبة الأولى أما بعد البحث عن فرص جديدة فأحتلت المرتبة الثانية. في حين بعد الهيكل التنظيمي المرن يحصل على المرتبة الثالثة إذاً يجب على متذبذب القرارات أن يرتب قراراته الإستراتيجية في ضوء هذه المخرجات ويعطي الأهمية والأولوية للعمليات التي حصلت على أقل اهتمام لأجل تحسينها وتطويرها حتى يتم تحقيق البراعة في العمل من خلالها.

ثانياً : اختبار الارتباط بين متغيرات البحث
اختبار الفرضية الأولى

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية)
تحليل علاقة الارتباط لمتغيرات البحث :

لفرض التحقق من صحة الفرضية والفرضيات الفرعية عنها، قام الباحثان بختبارات اعتمدت على معامل الارتباط (Spearman) للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث على وفق فرضيات البحث. تم استخدام مصفوفة ارتباط (Spearman) للتعرف على مدى وجود علاقة بين الاستغراق الوظيفي المتمثل بالمتغير المستقل البراعة التنظيمية التي تمثل متغير البحث المعتمد.

1- اختبار العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية:

يتبيّن وجود علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي (A) والبراعة التنظيمية بصورة عامة، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مقدارها (578**). بين الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية.

(جدول 7) مصفوفة ارتباط Spearman

ابعد البراعة التنظيمية	B ₃	B ₂	B ₁	A
الاستغراق الوظيفي	.598*	.817*	.839*	.751*

المصدر: من اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

2- اختبار العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والاستثمار الامثل للفرص (B₁):

يعكس الجدول (7) علاقة الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والاستثمار الامثل للفرص، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي والاستثمار الامثل للفرص، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى.

3- اختبار العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والبحث عن فرص جديدة (B₂):

يعكس الجدول (7) علاقة الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والبحث عن فرص جديدة (B₂)، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي والبحث عن فرص جديدة ، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية.



4- اختبار العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والهيكل التنظيمي المرن (B₃):
يعكس الجدول (7) علاقة الارتباط بين الاستغراق الوظيفي ،والهيكل التنظيمي المرن (B₃) ، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي والهيكل التنظيمي المرن ، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة.
ثالثاً : اختبار الأثر بين متغيرات البحث
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية)
تحليل مستويات تأثير متغيرات البحث :

1- أثر الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل في البراعة التنظيمية كمتغير معتمد:
الجدول (8)

ابعاد البراعة التنظيمية					المتغيرات	
R ²	F		B			
	F	Sign	B	Sign		
.564	46.82	0.00	.887	0.00	الاستغراق الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسوب
يتضح من الجدول (8) أن الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل ذو أثر ذو دلالة معنوية على ابعاد البراعة التنظيمية كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F)، إذ كانت قيمته (46.82)، وبدرجة معنوية (0.00)، علمًا أن معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0.564)، وهذا يعني أن الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل يشرح ويفسر (56.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (43.6%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في نموذج البحث.

2- أثر الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل في بعد الاستثمار الامثل للفرص كمتغير معتمد:
الجدول (9)

الاستثمار الامثل للفرص					المتغيرات	
R ²	F		B			
	F	Sign	B	Sign		
.704	118.689	0.00	.626	0.00	الاستغراق الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسوب
يتضح من الجدول (9) أن للاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل يوجد أثر ذو دلالة معنوية على بعد الاستثمار الامثل للفرص كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F)، إذ كانت قيمته (118.689)، وبدرجة معنوية (0.00)، علمًا أن معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0.704)، وهذا يعني أن للاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل يشرح ويفسر (70.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (29.6%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في نموذج البحث.

3- أثر الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل في بعد البحث عن فرص جديدة كمتغير معتمد:
الجدول (10)

البحث عن فرص جديدة					المتغيرات	
R ²	F		B			
	F	Sign	B	Sign		
.667	100.097	0.00	.578	0.00	الاستغراق الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسوب
يتضح من الجدول (10) أن للاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل يوجد أثر ذو دلالة معنوية على بعد البحث عن فرص جديدة كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F)، إذ كانت قيمته (100.097)، وبدرجة معنوية (0.00)، علمًا أن معامل التحديد



(R²) قد كانت قيمته (0.667)، وهذا يعني أن الاستغرار الوظيفي كمتغير مستقل يشرح ويفسر (66.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (33.3%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في أنموذج البحث.

4- أثر الاستغرار الوظيفي كمتغير مستقل في بعد الهيكل التنظيمي المرن كمتغير معتمد:

الجدول (11)

هيكل تنظيمي من				المتغيرات
R ²	F		B	
	F	Sign	B	Sign
.367	27.762	0.00	.494	0.00

المصدر: من إعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (11) أن الاستغرار الوظيفي كمتغير مستقل يوجد أثر ذو دلالة معنوية على الاستجابة كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F)، إذ كانت قيمته (27.762)، وبدرجة معنوية (0.00)، علماً أن معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0.367)، وهذا يعني أن الاستغرار الوظيفي كمتغير مستقل يشرح ويفسر (36.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (63.3%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في أنموذج البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث عرض ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث بالاستناد الى الجانب النظري وما افرزته نتائج تحليل الجانب التطبيقي ويمكن اجمال هذه الاستنتاجات بالآتي:

1. مفهوم الاستغرار الوظيفي والبراءه التنظيمية من المفاهيم الحديثه ومعظم دول العالم بمختلف منظماتها الساعيه والخدمية تحاول تطبيق هذا المفهوم.
2. افرزت الادبيات وجود ثلاثة ابعاد للاستغرار الوظيفي وهي (الادراكي/الشعوري/المادي) وثلاثة ابعاد للبراءه التنظيمية وهي (الاستثمار الافضل لفرص /البحث عن فرص جديدة/مرونة الهيكل التنظيمي).
3. توصل البحث من خلال تحليل متغير الاستغرار الوظيفي الى مستوى اهتمام بدرجة مهم مما يعكس تطبيقا للاستغرار الوظيفي في البنك / دائرة الصيرفة .
4. توصل البحث من خلال تحليل بعد البراءة التنظيمية الى مستوى اهتمام بدرجة مهم مما يعكس تحقق البراءة التنظيمية في البنك / دائرة الصيرفة .
5. توصل البحث من خلال تحليل العلاقة بين المتغير المستقل الاستغرار الوظيفي والمتغير المعتمد البراءة التنظيمية بكافة ابعادها الى وجود علاقه ارتباط معنوية بين المتغيرات.
6. اثبتت البحث وجود اثر ذو دلالة معنوية بين الاستغرار الوظيفي بصورة عامة والبراءة التنظيمية بابعادها (استغلال الفرص المتاحة/ البحث عن فرص جديدة/مرونة الهيكل التنظيمي).

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة قيام البنك / دائرة الصيرفة بنشر المفاهيم والاسس العلمية وخاصه ابعاد الاستغرار الوظيفي وابعاد البراءة التنظيمية لاستكمال النقص المعرفي في هذا الجانب.
2. يجب ان يتعامل البنك / دائرة الصيرفة مع الاستغرار الوظيفي بطرق علمية موثقة على شكل اهداف مستتبطة من خطط موضوعه سلفا .
3. يجب على البنك / دائرة الصيرفة ان يعتمد ابعاد البراءة التنظيمية وتقديم الدعم للموظفين لانها الابعاد الاكثر تاثيرا في الوصول الى الاداء المتميز.
4. يجب على ادارة البنك / دائرة الصيرفة ان تسعى لمواكبة التطورات الحاصلة وتتقبل كل ما هو جيد وان تستفاد من البراءة التنظيمية لأن ادارة البنك لديها رغبة صادقة في تعلم الممارسات المتطورة والحديثة برغم صعوبة الوضع الراهن والمنافسة الشديدة.

5. يتم تعزيز الاستغرار الوظيفي اذا امتلك الموظفون صوت يسمع اليه وهذا يتيح لهم تغذية افكارهم ووجهات نظرهم بشكل متكامل، ويسعرون بأنهم يؤمنون بالمساهمة.

6. تفعيل عملية تقويم الاداء والأخذ بنتائج التقويم للترقية ومنح العلاوات السنوية لخلق حالة الاستغرار الوظيفي وبشكل يعتمد على الموضوعية والشفافية ويكون خالي من التحيز بمختلف انواعه وضرورة اعتماد اسلوب المكافأة العادلة للموظفين الذين يمتلكون الاستغرار الوظيفي ليكون اداة لتحفيز بقية الموظفين ووسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية .

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

ثانياً: المصادر الأجنبية

-Azeen , Syed Mohmmed ,(2010),personality Hardiness,Jobinvolvement and job burnout 1
Among Teachers.journal of Vocation Vol2.No3.

-Danish RizwanQaiser,A.Shahid ,N,Aslam, M.Afzal,Hafiz, Y.Ali Relationship Between JOB 2 Involvement and career Salience of Employees in Education Sector of Pakistan American Journal of Education Science Vol.1,NO.2,PP.19-23(2015).

-Datta,Avimanyu,(2011),Review and Extension on Ambidexterity:A Theoretical Model 2
Integrating Networks and Absorptive Capacity,journal of Management and strgsey ,Vol.2,No.1.

-Gibson,C.B.,&Birkinshaw,J.(2004).The antecedents,Consequences, and mediating role of organizational ambidexterity.Academy of Management Journal,47(2),209-226

-Gibson,C.B.,and Birkinshaw, J. (2004),The Antecedents,Consequens, and Mediating Role Of 4 Organization Ambidexterity.Academy Of Management Journal..Vol.47.No.2.

-Gupta,A.K.,K.G.Smith, and C.E.shalley.206.The interplay between Explo-ration and 5
exploitation. Academy of Management Journal 49(4):293-706.

-Gupta,A.K.,K.G.Smith, and C.E.shalley.206.The interplay between Explo-ration and 5
exploitation Academy of Management Journal 49(4):293-706.



-Harfer&John C.&Martin Thomas N.,(2006),Job involvement or Affective Commitment A **6** Sensitivity of Apathetic Employee Mobility,University of Nebrasks at Omaha,Institute Of Behavioral and Applied Management.Vol2.1No.2.

-He,Z&Wong ,P(2004)."Exploration vs.Exploration :An empirical test of the ambidexterity **7** hypothesis".organization Science,15(4):481-494.

-Im ,G.Y.and Rai,A.(2008)Knowledge Sharing Ambidextity in long-Term interorg-**8** anizational Relationships.Management Science,54,1281-96

-Jansen,Justin,(2005),Ambidextrous organizations, a multiple –level study of absorptive **9** Capacity, exploratory and exploitative innovation and ,performance, phd thesis ,era smus research institute of management (Erim)Erasmus University Rottevdam.,Holland.

-Joshi,Rama J.and Sodhi, J.S.(2011),Drivers of Employee Engagement: in Indian **10** organizations,The Indian Journal of Indutial Relations.Vol.-47.No.1,July.

11-Jurksiene, L& Pundziene, A. (2016)"The relationship between dynamic capability and firm competitive advantage :The mediating role of organizational ambidexterity"European Business Review,28(4):431-448.

2-Khan,T.,Jam,F.,Akbar,A.,Khan,M.,&&Hijazi,S,(2011),Job involvement as predictor of **1** Employee Commitiment Evidence from Pakistan ,international Journal Of Business and Management ,6(4),PP.252-262.

3-Khan,W.A.1990.Psychological Conditions Of Personal engagement and disengagement at **1** work.

14-Lin,Z.,Yang,H.B.and Demirkan,I.(2007) The performance Consequences of Ambidext –erity in Strategic Alliance Formations:Empirical Investigation and Computational Theori-
zing.management science,53,1645-58.

15-Luo, Y.D. and Rui, H.C. (2009) An Ambidexterity perspective Toward Multinational Enterprises from Emerging Economies. Academy of management perspectives,23,49-70.

16-Markides,Constantions & chu.wenyi(2010) innovation through Ambidexterity :How to Achieve the Ambidextrous organization London & Taiwan.

17-Nemanich, L.A. and Vera,D.(2009)Transformational leadership and Ambidexterity in the Context of an.Acquisition .Leadership Quarterly ,20,19-33.

18-Navarro,Juan G.Cegarra and frank Dewhurst.(2007)."Linking organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context :An Empirical Investigating in Smes",THE International Journal of Human Resource Management.

19-Oreilly,A&Tushman,M.(2007)."Ambidextterity as a dynamic capability:Resolving the innovators dilemma ". Research in organizational Behavior,25:185-206.

20-Pai,A.(2007)."overcoming the innovators Dilemma through organizational Ambidexterity with in the Indian pharmaceutical Industry".Masters Dissertation, University of Nottingham.

21-Perrin,To wers (2007) Global workforce study,<http://www.towersperrin.com>.

22-Prange,chirstiance and schlegelmilch,Bodo.B.,(2009),The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation:Resolving Exploration –Exploitation Dilemma,Bur-Business Research, official open Access Journal of VHB.Vol.2 No.2.



23-Preda,gheorghe,(2014),organizational Ambidexterity and Competitive Advantage:toward research modle, PHD,west university of Timisoara.Romania,journal of Management and Marketing,Vol.12,No1.

24-Rich ,Bruce Luis, and Jeffrey A, Lepine and Eean R. Crwfard (2010),job Engagement : Antecedent and Effect on Job Performance, academy of Management , Journal ,Vol,53,No, 3,P 617-635.

25-Richard .S & Paul . Benthal, 2008, Development Dimensions international inc-mmv.

26-Shoo(2010)"when to be ho to be ambidextrous?The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilitis"China

27-Smith,W.K.,and .M.L. Tushman. 2005.Managing Strategic Contradictions:A top management Model for managing innovation Streams. Organiza-tion Science 16(5):522-36.

28-Simsek,Z.(2009) organizational Ambidexterity: Towards a Mulilevel Understanding. Journal of Management Studies ,46,597-624.

29-Simsek,Z.Heavey,C;Veiga,F& sounder,D (2009)."Atypology for aligning organizational ambidexteritys Conceptualizations, antecedents, and outcomes" Journal of Management Studies,46(5):864-984.

30-Tushman , M.L. and OReilly,C.A.III (1996), “Ambidextrous organizations :managing evolutionary and revolutionary change”, California Management Review, VOL.38 NO .4,PP.8-30

31-Valberda,H.W.and tewin ,A.Y.,(2003),co-evaluatiouary Dynamics with in ,Evolution to Co-evolution , Journal of . Management Studies.Vol.40.

32-Voss, Glenn.B, and Voss ,Zannie ,Giraud.,(2012),strategic Ambidexterity in small and Modium-Sized Enterprises:Implementing Exploration and Exploitiation in Product and Market Domains ,journal of Organization Science ,Articles in advance.