



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 مرن) في البنك المركزي العراقي / دائرة الصيرفة ولأجل تحقيق هدف البحث استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات باستخدام مقياس (Likert) الخماسي وبرزت الاستنتاجات التي 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 ابعاد الاستغراق الوظيفي من قبل القيادات لغرض بناء السمعة التنظيمية للمنظمة .
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 احدى 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 الثمانينات والتسعينات اذ يعد الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية من الاعمال المهمة في مجال التغيير فضلا عن انها تمثل احدى المعالجات الاساسية المعتمدة في زيادة فاعلية المنظمة والتي تحمل في ثناياها عملية التغيير الشامل او الجزئي وان الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية هي واحدة من التوجهات الادارية المهمة التي تفقد عملية التغيير في المنظمة بحيث تجعل المنظمة تبدا عملها من جديد وتنتهي بتقديم الخدمة للزبون بالمواصفات التي تلبي حاجاته ورغباته بمستوى جودة عالي اذ يسهم الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية في تحفيز المنظمات



على مواكبة التغيرات الحاصلة في التقنية وتحقيق جملة من الفوائد المتمثلة بتقليص الاخفاقات في مواعيد التسليم و اوقات 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 بأبعادها (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 بأبعادها (الاستثمار الامثل للفرص، البحث عن فرص جديدة ، هيكل تنظيمي مرن) في البنك المركزي / دائرة الصيرفة؟

ثانياً: اهداف البحث:

من اجل الاحاطة 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 دلالتها عدم وجود بحث يجمع هذين المتغيرين .
- 2- نظراً لاهمية القطاع المالي في العراق بمختلف نشاطاته دعت الحاجة للقيام بممارسات تطبيقية باتجاه تفعيل متغيرات البحث (الاستغراق الوظيفي ، البراعة التنظيمية) للاستفادة 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 وهدفه ومخططة الاجرائي يجري وضع فرضيتين رئيسيتين ومنها يجري

اشتقاق فرضيات فرعية وكما يأتي:

اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاد البراعة التنظيمية وتنبتق 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.



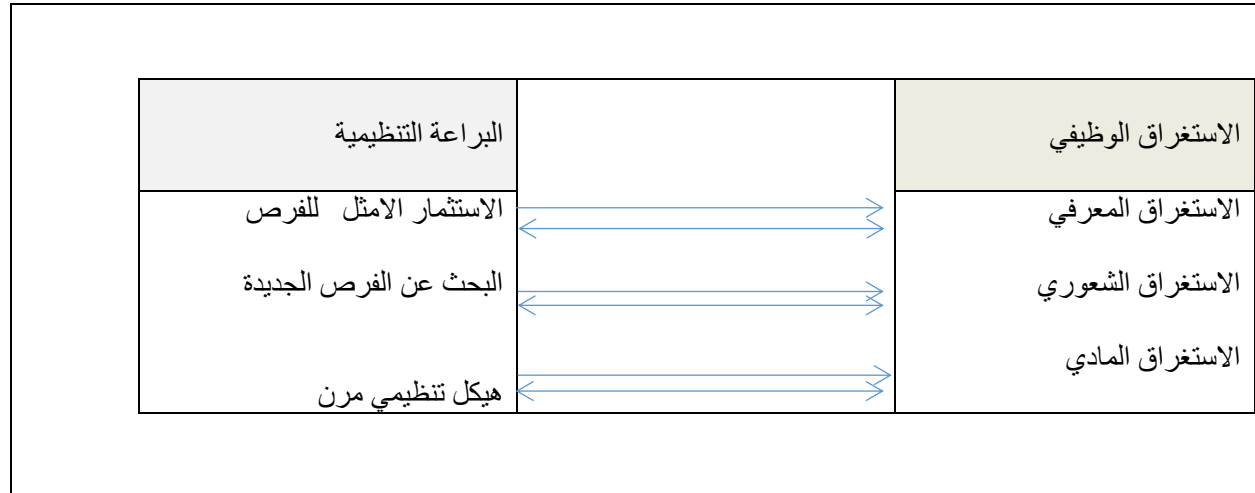
ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وابعاد البراعة التنظيمية وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية ::

- أ. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وبعد الاستثمار الامثل للفرص للبنك المبحوث.
- ب. يوجد تأثير ذا دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي وبعد البحث عن فرص جديدة للبنك المبحوث.
- ت. يوجد تأثير ذا 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 معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به). (الساعدي ، 2001 : 124) نقلاً عن (Rivett,1992:200). والشكل (1) يمثل مخطط فرضي صممه الباحثة لاعتماده اغراض هذا البحث.

المصدر: من اعداد الباحثة



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

ساساً:منهج البحث

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

سابعا: 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 الاولى 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 الاستبانة 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 واستبانتان اهملت .

تاسعاً:ادوات البحث :

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



- **الجانب النظري:** من أجل تحقيق أهداف البحث و اغناؤه بالمعلومات الكافية، فقد اعتمدت الباحثتان على المصادر المكتبية العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث وماوفرته الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) من دوريات حديثة ورسائل واطروحات عربية واجنبية، فضلاً عن اطلاع الباحثان على بعض السجلات الرسمية للبنك المركزي العراقي /دائرة الصيرفة المبحوثة بهدف تحديد مجتمع البحث وعينته بشكل دقيق .
- **الجانب التطبيقي:** اعتماداً على أهداف 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 بتصميم استبانة، بالاستناد الى عدد من المقاييس العالمية المعتمدة وتوظيفها بما يتلائم ومتغيرات البحث وعملية الترابط بينها وهي " الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية، بعد تكيفها لتلائم البحث الحالي. وقد تم اعتماد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها وكما موضح في الجدول (1):

جدول (1) مدرج ليكرت الخماسي

| 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 فقراتها، وأهم المقاييس المعتمدة في الإعداد من خلال الجدول (2):

جدول (2) هيكلية استبانة البحث

| ت | المتغير الرئيسي | المتغيرات الفرعية | عدد الفقرات | تدرج المقياس | المصادر |
|---|-------------------|-----------------------|-------------|---|--|
| 1 | الاستغراق الوظيفي | الادراكي | 6 | (اتفق بشدة ,اتفق,اتفق الى حد ما,لا اتفق, لا اتفق بشدة) 1,2,3,4,5 | (محمود،شيلان فاضل،2013:176) |
| | | الشعوري | 6 | | |
| | | المادي | 6 | | |
| 2 | البراعة التنظيمية | البحث عن فرص جديدة | 10 | (اتفق بشدة ,اتفق, اتفق الى حد ما, لا اتفق, لا اتفق بشدة) 1,2,3,4,5 | (الباشقالي،محمودمحمدم بن عثمان و الداود،الفن ناظر ججو،2015: 351) و (الكرعاوي محمد ثابت:47) |
| | | الاستثمارالافضل الفرص | 10 | | |
| | | هيكل تنظيمي مرن | 5 | | |

عاشرا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز ال (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 مطلبيين الاطر النظرية لمتغيرات البحث ،الاستغراق 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 جهدا "تقديريا" 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 مصدرا للميزة التنافسية وحدد (العبادي و الجاف، 2012) اذ من الضروري بالنسبة للمنظمات ايجاد طريقة للاستفادة من جميع الموارد البشرية المتاحة 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 نفسيا "بعمله ، او اهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل .

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 بالملاحظة والاهتمام . كما ان الاستغراق الوظيفي يعد واحد من اهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جوده حياة العمل والتفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل الفرد المستغرق في وظيفته لدية التزام تنظيمي نحو منظمته واكثر بقاء فيها حريصا على تنميتها وتطوير عملياتها وخصائص العمل بما يشتمل عليه من تنوع واستقلالية ونوعية المهام والانشطة.

2: اهمية الاستغراق الوظيفي:

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

3: ابعاد الاستغراق الوظيفي

حدد (Rich,2010:623:625) 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 والفخر وعلى العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم " الغياب الشعوري " الذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين. وفي هذا المعنى ، يعد الاستغراق الشعوري عكس عنصر "السخرية" (الساعدي، 2007)
- ج. **الاستغراق المادي (Physical Engagement):** من الناحية الجسدية (المادية) يعني الاستغراق توجية الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة (Rich,2006:702) ووضح (Rich) ان الاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط فعلى سبيل المثال احد المشتركين في دراسة (Kahn:1990) وهي مشاورة المخيم وهي كانت مستلقية على الارض بدلا من اداء واجباتها الفعلية بينما كان هناك مشارك اخر ، وهو مهندس معماري نقل نفسه من هذا المنصب وبدء بعمل الزراعة لزملائه. (العبادي، 2012:160).

المطلب الثاني

ثانيا: البراعة التنظيمية

1: مفهوم البراعة التنظيمية:



تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الاختصاصات والميادين وكانت قائمة منذ عقود لكنها لم تنل الاهتمام اللازم، واستخدامها في البحوث 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 القدرة على السعي المتزامن 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 متزامن. ويتفق (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 امرين متناقضين في ان واحد من خلال مطالبة الاعمال والعاملين امتلاك مهارتين متجانستين ومرتبطينتين مع بعضهما. وعرفها (Nemanich & Vera) 2009:19 بانها تلك المنظمات القادرة على السعي المتزامن على تحقيق الاهداف المتباينة و احيانا 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 بدات المنظمات الى زيادة الاهتمام بضرورة القدرة على التكيف بسبب الانكماش التكنولوجي والاضطرابات السياسية والازمات الاقتصادية في الالونة الاخيرة , وكانت البراعة التنظيمية من اهم القضايا ليس فقط بالنسبة للباحثة ولكن ايضا في المجال الصناعي ومجالات الادارة التنظيمية والمعرفة وقد اصبحت هذه القضايا ذات اهمية كبيرة وحاسمة 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 أنشطة الاستغلال والاستكشاف المتضاربة .
2. وتبرز اهميتها ايضا في التوافق بين المطالب المتضاربة وتزامن وتوازن استكشاف فرص جديدة واستغلال الموجودة (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 الأنشطة 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 لتنويع مهارتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية (Datta, 2011:6) في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والحاجة الى تطوير القدرة على سرعة التحول الى الفرص الجديدة , وفهم واضح لكيفية خلق القيمة في المدى القصير وكيف ينبغي ان تكون الأنشطة 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 الباحثة (NAVARRO&DEWHNRST:2007:1722) ان خصائص البراعة التنظيمية تتمثل في الاتي :

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



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

ث. اظهار قدرة الافراد على التوائم والتكيف ،لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمه.

رابعاً: ابعاد البراعة التنظيمية :

قامت الباحثة في دراستها الحالية بتحديد ابعاد البراعة التنظيمية بالاستناد الى كل من (Simsek,2009:602) و(shoo,2010:2) و(He&Wong,2004:481) بان للبراعة التنظيمية ثلاثة ابعاد هي (الاستثمار الامثل للفرص ،البحث عن الفرص الجديده،هيكل تنظيمي مرن).

أ. الاستثمار الامثل للفرص

يشير الاستثمار الامثل للفرص الى قدرة المنظمه على تحسين الانشطه لخلق قيمه في الامد القريب ،حيث يصمم لتلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين في الاسواق الحاليه،ويسعى لتوسيع المعرفه والمهارات الحاليه وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحاليه مع زياده قنوات التوزيع الحاليه ايضا وهناك فرص تبدو خارج بيئه المنظمه والتي تمثل احتمالات للنمو والحصول على ميزة تنافسيه مستدامه،

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

الفرص التي بإمكان المنظمه ان تستثمرها مثل : وجود زبائن جدد،التوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجوده او من خلال طرح منتجات جديده الى الاسواق وايضا قدره على التنوع في السلع والخدمات التي من شأنها ان ترفع الانتاجيه او تزيد من الجودة .

ب. البحث عن الفرص الجديدة

وقد ذكر (Pai,2007:24-25) ان البحث عن الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمه للتوجه بسرعه نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للاسواق المتقلبه .ويؤدي الى ظهور زبائن واسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة .فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفه الحاليه ومتميزه بالبحث ،والاختلاف ،والمرونه .ويرى (العبيدي ،2005) في تعريفه الاستكشاف بانه عمليه تقديم منتج جديد او تحسين منتج حالي او تقديم او تصميم عمليه انتاجية جديدة او تحسين عمليه انتاجية قائمة وذلك لتلبية واشباع حاجات العملاء ورغباتهم فضلا عن ايجاد الفرص الجديدة لجذب العملاء والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمه على المنافسة في الاسواق مما يؤدي الى نمو وبقاء وتطور المنظمه

ت. هيكل تنظيمي مرن

ويرى (Simsek etal,2009:884). ان البراعة تتطلب انشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجياتها الخاصه،هياكل ،ثقافات ،نظم الحوافز ،لذا فان مفاهيم تقسيم الهياكل له جذوره في ادب التصميم التنظيمي ،مما يشير الى اهمية الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم الهامه والبيئه على حد سواء .لذا فان البراعة المقسمة والمتراپطة داخل الوحدات هيكليه مختلفه على سبيل المثال ادارة الفريق المتميزه والهيكل التنظيمي ،الثقافه ،انظمه التحكم ، هيكل الحوافز ،حيث ان كل وحدة تعمل بشكل مستقل وبالوقت نفسه هنالك تواصل تنظيمي مما يؤدي الى تحقيق البراعة ،هذا يستلزم التنسيق بين الاستثمار الامثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة لتحقيق التزامن من خلال وجود رؤيه مشتركة وعمل فريق الادارة العليا .لذا فالبراعة التنظيمية تتميز في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكليا ،فالسعي لاستثمار الامثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الافراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعا واوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكليا.(البغدادى والجبوري ،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 (1،2،3،4،5،6) وقد كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها للفقره (4) والتي تؤكد على اعطاء الكثير من الانتباه للوظيفة وقد بلغت(4.754) وكانت بدرجة اهمية عالي الاهمية ، وهي قيمة تقدمت على الوسط الفرضي للبحث (3) ونلاحظ ان اقل استجاباه جاءت عند الفقره (6) والتي تشير الى التركيز بقدر كبير من الاهتمام بالوظيفة وقد بلغت (3.509) وكما في الجدول (3)



ب-تحليل مستوى اهمية الاستغراق الشعوري :

يتمثل هذا البعد بستة فقرات هي (7،8،9،10،11،12) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها للفقرة (10) والتي تؤكد على اعطاء الكثير من الانتباه للوظيفة وقد بلغت (4.566) وكانت بدرجة اهمية عالي الاهمية وهي قيمة تقدمت على الوسط الفرضي للبحث (3)، ونلاحظ ان اقل استجابته 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 (13،14،15،16،17،18) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها للفقرة (17) والتي تؤكد على اعطاء الكثير من الانتباه للوظيفة وقد بلغت (4.188) وكانت بدرجة اهمية عالي الاهمية وهي قيمة تقدمت على الوسط الفرضي للبحث (18) ، ونلاحظ ان اقل استجابته 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

| تسلسل الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاستجابة على مساحة المقياس | درجة الاهمية |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------------------------|--|
| 1 | 4.622 | .527 | 88 | عالي الاهمية |
| 2 | 3.660 | 1.036 | 73 | مهم |
| 3 | 4.377 | .924 | 87 | عالي الاهمية |
| 4 | 4.754 | .551 | 95 | عالي الاهمية |
| 5 | 4.301 | .845 | 86 | عالي الاهمية |
| 6 | 3.509 | .823 | 70 | مهم |
| الاستغراق المعرفي | 4.203 | .784 | 83 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |
| 7 | 3.924 | .755 | 78 | مهم |
| 8 | 3.754 | 1.107 | 75 | مهم |
| 9 | 3.283 | 1.246 | 65 | مهم |
| 10 | 4.566 | .747 | 91 | عالي الاهمية |
| 11 | 3.490 | .846 | 69 | مهم |
| 12 | 3.320 | .872 | 66 | مهم |
| الاستغراق الشعوري | 3.722 | .928 | 74 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |
| 13 | 3.547 | .847 | 70 | مهم |
| 14 | 3.773 | .800 | 75 | مهم |
| 15 | 3.735 | .763 | 74 | مهم |
| 16 | 3.830 | .777 | 76 | مهم |
| 17 | 4.188 | .652 | 83 | عالي الاهمية |
| 18 | 2.830 | 1.236 | 56 | متوسط الاهمية |



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

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 وجهة نظر العينة لابعاد الاستغراق الوظيفي وفقاً لمعامل الاختلاف

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

المصدر : من اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

وبين الجدول (4) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في البنك لابعاد الاستغراق الوظيفي للوسط الحسابي حيث أحتل بعد الاستغراق المعرفي على المرتبة الأولى أما بعد الاستغراق الشعوري فأحتلت المرتبة الثانية. في حين بعد الاستغراق المادي يحصل على المرتبة الثالثة إذاً يجب على متخذ 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 أهمية البراعة التنظيمية :

أ- تحليل مستوى أهمية بعد الاستغلال الامثل للفرص: يتمثل هذا البعد بخمسة فقرات هي (28، 27، 26، 25، 24، 23، 22، 21، 20، 19) وقد كانت اعلى قيمة 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 والبالغة (3) ، ونلاحظ ان اقل استجابته 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 أهمية بعد البحث عن فرص جديدة :

يتمثل هذا البعد بخمسة فقرات هي (34، 33، 32، 31، 30، 29، 38، 37، 36، 35) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرتين (31 و 37) والتي تؤكد الاهتمام بالتغيير التكنولوجي المعتمد بالبنك المركزي باتجاه عملية التغيير وقد بلغت (4.622 ، 4.622) على التوالي، وهما قيمتان تقدمتا على الوسط الفرضي للبحث (3) ونلاحظ ان اقل استجابته 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 أهمية بعد الهيكل التنظيمي المرن :

يتمثل هذا البعد بخمسة فقرات هي (43، 42، 41، 40، 39) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرة (40) والتي تؤكد دور البنك المركزي في جعل الموظفين يعملون كفرق عمل متماسكة وقد بلغت (4.754)، وهي قيمة تقدمت على الوسط الفرضي للبحث (3) ونلاحظ ان اقل استجابته جاءت عند الفقرة (42) والتي تشير الى برامج التدريب المعتمدة في البنك المركزي لا تتلائم 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 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 (6)

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

| المتغير الرئيسي | المتغير الفرعي | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | ترتيب الأهمية النسبية |
|-------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------|----------------|-----------------------|
| ابعاد البراعة التنظيمية | الاستغلال الامثل للفرص | 4.370 | .588 | 13.455 | الاولى |
| | البحث عن فرص جديدة | 4.336 | .937 | 21.609 | الثاني |
| | الهيكل التنظيمي المرن | 4.173 | .743 | 17.804 | الثالثة |

المصدر : من اعداد الباحثه بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

ويبين الجدول (6) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في البنك لابعاد البراعة التنظيمية للوسط الحسابي حيث أحتل 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 متخذ القرار 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 إحصائية بين الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية)

تحليل علاقة الارتباط لمتغيرات البحث :

لغرض التحقق من صحة الفرضية والفرضيات الفرعية عنها، قام الباحثان باختبارات 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:

يتبين وجود علاقة ارتباط بين الاستغراق الوظيفي (A) والبراعة التنظيمية بصورة عامة، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مقدارها (0.578^{**}) بين الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية.

الجدول (7) مصفوفة ارتباط Spearman

| أبعاد البراعة التنظيمية | B ₃ | B ₂ | B ₁ | A |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|-------|
| الاستغراق الوظيفي | .598* | .817* | .839* | .751* |

المصدر: من إعدادالباحثه 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 الباحث على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (8) أن الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل ذا أثر ذو دلالة معنوية على ابعاد البراعة التنظيمية كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F)، إذ كانت قيمته (46.82)، وبدرجة معنوية (0.00)، علماً أن معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (.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 أنموذج البحث.

2- أثر الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل في بعد الاستثمار الامثل للفرص كمتغير معتمد:

الجدول (9)

| الاستثمار الامثل للفرص | | | | المتغيرات | |
|------------------------|---------|------|------|-----------|-------------------|
| R² | F | | B | | |
| | F | Sign | B | | Sign |
| .704 | 118.689 | 0.00 | .626 | 0.00 | الاستغراق الوظيفي |

المصدر: من إعداد الباحث 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)، علماً أن معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (.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 أنموذج 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 الباحث 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)، علماً أن معامل التحديد



(R^2) قد كانت قيمته (0.667)، وهذا يعني أن الاستغراق 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 الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل في بعد الهيكل التنظيمي المرن كمتغير معتمد:

الجدول (11)

| هيكل تنظيمي مرن | | | | | المتغيرات |
|-----------------|--------|------|------|------|-------------------|
| R ² | F | | B | | |
| | F | Sign | B | Sign | |
| .367 | 27.762 | 0.00 | .494 | 0.00 | الاستغراق الوظيفي |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (11) أن الاستغراق 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 (R^2) قد كانت قيمته (0.367)، وهذا يعني أن الاستغراق 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

أولاً: الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث عرض أبرز الاستنتاجات التي تُوصَل إليها البحث بالاستناد إلى الجانب النظري وما أفرزته نتائج تحليل الجانب التطبيقي ويمكن إجمال هذه الاستنتاجات بالآتي:

1. مفهوم الاستغراق الوظيفي والبراعة التنظيمية من المفاهيم الحديثه ومعظم دول العالم بمختلف منظماتها السليعية والخدمية تحاول تطبيق هذا المفهوم .
2. أفرزت الأدبيات وجود ثلاثة ابعاد للاستغراق الوظيفي وهي (الادراكي/الشعوري/المادي) وثلاثة ابعاد للبراعة التنظيمية وهي (الاستثمار الأفضل للفرص /البحث عن فرص جديدة/مرونة الهيكل التنظيمي) .
3. توصل البحث من خلال تحليل متغير الاستغراق الوظيفي الى مستوى اهتمام بدرجة مهم مما يعكس تطبيقاً للاستغراق الوظيفي في البنك / دائرة الصيرفة .
4. توصل البحث من خلال تحليل بعد البراعة التنظيمية الى مستوى اهتمام بدرجة مهم مما يعكس تحقق البراعة التنظيمية في البنك / دائرة الصيرفة .
5. توصل البحث من خلال تحليل العلاقة بين المتغير المستقل الاستغراق الوظيفي والمتغير المعتمد البراعة التنظيمية بكافة ابعادها الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات .
6. اثبت البحث وجود اثر ذو دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي بصورة عامة والبراعة التنظيمية بابعادها (استغلال الفرص المتاحة/ البحث عن فرص جديدة /مرونة الهيكل التنظيمي).

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة قيام البنك /دائرة الصيرفة بنشر المفاهيم والاسس العلمية وخاصة ابعاد الاستغراق الوظيفي وابعاد البراعة التنظيمية لاستكمال النقص المعرفي في هذا الجانب.
2. يجب ان يتعامل البنك /دائرة الصيرفة مع الاستغراق الوظيفي بطرائق علمية موثقة على شكل اهداف مستنبطة من خطط موضوعه سلفاً .
3. يجب على البنك /دائرة الصيرفة ان يعتمد ابعاد البراعة التنظيمية وتقديم الدعم للموظفين لانها الابعاد الاكثر تأثيراً في الوصول الى الاداء المتميز .
4. يجب على ادارة البنك /دائرة الصيرفة ان تسعى لمواكبة التطورات الحاصلة وتتقبل كل ماهو جديد وان تستفاد من البراعة التنظيمية لان ادارة البنك لديها رغبة صادقة في تعلم الممارسات المتطورة والحديثة برغم صعوبة الوضع الراهن والمنافسة الشديدة.



5. يتم تعزيز الاستغراق الوظيفي اذا امتلك الموظفون صوت يستمع اليه وهذا يتيح لهم تغذية افكارهم ووجهات نظرهم بشكل متنامي ويشعرون بانهم يؤدون المساهمة .

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

المصادر:

اولا:المصادر العربية

- 1- البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد، (2013) اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل) في العراق.
- 2- الباشغالي، محمود محمد أمين عثمان و الداود، ألفن ناظر ججو ، (2015) دور البراعة التنظيمية في الحد من الإنهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك.
- 3 - حمود، خضير كاظم، والشيخ، روان منير ، (2010) ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 4- الساعدي، مؤيد ، عكار، زينب شلال، (2007) دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد_جامعة كربلاء.
- 5- العبادي ، علي رزاق جباد، (2012) الرشاقة التنظيمية :مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة في شركات القطاع الصناعي لوزارة الصناعة والمعادن).جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد.
- 6- العبادي ، هاشم فوزي ، والجاف ، ولاء جودت (2012)، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الاعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراق في اربيل، مجلة دراسات ادارية، العدد(9) كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة البصرة.
- 7- العبيدي، بشار محمد خليل (2005)، الابداع التقني واثره في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة المستنصرية، بغداد:العراق.
- 8- علي ، آري محمد وشرفاني ، دلمان خوشفي رمضان (2017) تأثير البراعة التنظيمية في تحسين ابعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لاداء المديرين لعينة من فنادق الاربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك واربيل (بحث مستل).
- 9- الكرعاوي ، محمد ثابت ، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف.
- 10- محمود، شيلان فاضل (2013)، دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي ،دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة).

ثانيا:المصادر الاجنبية

- 1 -Azeen , Syed Mohmmmed ,(2010),personality Hardiness,Job involvement and job burnout Among Teachers,journal of Vocation Vol2.No3.
- 2 -Danish RizwanQaiser,A.Shahid ,N,Aslam, M.Afzal,Hafiz,Y.Ali Relationship Between JOB Involvement and career Salience of Employees in Education Sector of Pakistan American Journal of Education Science Vol.1,NO.2,PP.19-23(2015).
- 2 -Datta,Avimanyu,(2011),Review and Extension on Ambidexterity:A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity,journal of Management and strtegy ,Vol.2,No.1.
- 3 -Gibson,C.B.,&Birkinshaw,J.(2004).The antecedents,Consequences,and mediating role of organizational ambidexterity.Academy of Management Journal,47(2),209-226
- 4 -Gibson,C.B.,and Birkinshaw, J. (2004),The Antecedents,Consequens,and Mediating Role Of Organization Ambidexterity.Academy Of Management Journal,.Vol.47,No.2.
- 5 -Gupta,A.K.,K,G.Smith,and C.E.shalley.206.The interplay between Explo-ration and 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 Ambidexteity 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
Employyee Commitment 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.**
- 165-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.**
- 187-Navarro,Juan G.Cegarra and frank Dewhurst.(2007).”Linking organizational Learning and
Customer Capital through an Ambidexterity Context :An Empirical Investingation in
Smes”,THE International Journal of Human Resource Management.**
- 19-Oreilly,A&Tushman,M.(2007).”Ambidextturity 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 model, 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. Crwaford (2010), job Engagement : Antecedent and Effect on Job Performance, academy of Management , Journal , Vol,53, No, 3, P 617-635.
- 25-** Richard .S & Paul . Benthall, 2008, Development Dimensions international inc-mmiv.
- 26-** Shoo (2010) "when to be ho to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities" 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 O'Reilly, 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-evolutionary 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 Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains , journal of Organization Science , Articles in advance.