



Organizational Ambidexterity and its Impact in Achieving Strategic Success Applied Study in National Bank of Iraq

م.د.مها صباح ابراهيم
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

المستخلص

عدّ موضوع البراعة التنظيمية من المواضيع الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى توفير العقلية المتجددة لأعضائها والمحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة والوصول للنجاح الاستراتيجي. يهدف البحث إلى بيان تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي العراقي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (١٦) مدير قسم ومسؤول شعبة، وقد تم تحليل الاستجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في احتساب الوسط الحسابي، الأحراف المعياري، الوزن المئوي واختبار (F)، ومعامل التحديد. وقد كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لامتلاك القيادات في المصرف بالبراعة التنظيمية التي قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجي، وفي ضوء النتائج تم التوصل لمجموعة من التوصيات.

Abstract

The subject of the organizational Ambidexterity of the vital Topics through which it seeks organizations to provide mentalities renewable for their members and maintain its survival and continuity according to different organizational methods of access for strategic success. The research aims to demonstrate the impact of organizational Ambidexterity in achieving strategic success in the National bank of Iraq, and the questionnaire was prepared as a tool for collecting data and information through sample survey of (16) managers and heads of departments , The results were analyzed by using the statistical program (SPSS) in calculating mean, standard deviation, percent and test (f), coefficient determination. The results revealed a high level of leadership in the bank to the dimensions of the organizational Ambidexterity that led the bank towards Strategic success , In light of the findings the researchers presented a set of recommendations.

المقدمة

يتمثل التحدي الرئيس الذي تواجهه جميع المنظمات هو في عملية الابداع المستمر الذي يجعلها قادرة على المنافسة على المدى الطويل، وإحدى هذه التحديات هي الاستراتيجية التي تتبعها في قيادة فرق العمل في المنظمة، فضلاً عن القصور الذي حصل في دراسة العوامل المؤثرة في القيادة والذي كان سبباً رئيساً في استحالة تحقيق الفعالية والنجاح للمنظمات، في وقت تزداد الحاجة له لقادة يواجهون التحديات التي تحصل في البيئة، رغم أن العديد من منظمات الأعمال تبرز أهمية امتلاكها لقيادات فعالة قادرة على مواجهة تلك التحديات. وبناءً على ذلك، سعى هذا البحث لبيان تأثير البراعة التنظيمية التي تمتلكها القيادات العليا في تحقيق النجاح الاستراتيجي

في المصرف عينة البحث. مما سيؤدي بدوره إلى تبني أنماطاً قيادية بارعة تساعدهم للتعامل مع التحديات والظروف التي تعيشها. وقد تبلور البحث في أربعة مباحث: جاء المبحث الأول لعرض المنهجية وبعض من الدراسات السابقة، وأشتمل الثاني على التأطير المفاهيمي لمتغيرات البحث، وتخصص الثالث في تحليل نتائج البحث ومناقشتها، وصولاً لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات في المبحث الرابع.

المبحث الأول : منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً : منهجية البحث:

١. مشكلة البحث:

في ضوء الضغوط التي تمارس على أنشطة المنظمات من أجل اكتساب الميزة التنافسية في ظل الاسواق التنافسية والمضطربة بشكل متزايد، مما جعلها تواجه صعوبة في البقاء والاستمرار بعملها من دون إجراء تغييرات معينة (1 : 2015 , Carl)، فضلاً عن ذلك، يؤكد (Ji et al., 2015 : 358) على أن أغلب الأبحاث الحالية استهدفت العلاقة بين الاستكشاف والاستثمار في البراعة التنظيمية، ولم تعطي أي أهمية للتعرف على العوامل التي تؤثر في تشكيل البراعة التنظيمية. ونتيجة لهذه التغييرات المستمرة أوجبت على المنظمات إجراء تحولات في أداء أعمالها اعتماداً على العناصر والموارد الأكثر أهمية التي تحقق لها النجاح في المستقبل، وكان من بين تلك الموارد هو أملاكها لقيادات قادرة على مواجهة التحديات قيادات تتميز ببراعة تنظيمية؛ وذلك بإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجددة لتلك الأسواق. لهذا تتمحور مشكلة البحث في الآتي:

أ. ما درجة توجه العينة المبحوثة نحو البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي؟

ب. هل للبراعة التنظيمية تأثيراً في النجاح الاستراتيجي؟

٢. أهمية البحث: يستمد البحث أهميته في الآتي:

أ. أهمية متغيرات البحث المتمثلة بـ (البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي) في المصرف عينة البحث.

ب. الأهمية التي يمكن أن تحققها البراعة التنظيمية للقيادات في النجاح الاستراتيجي في المصرف المبحوث.

٣. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

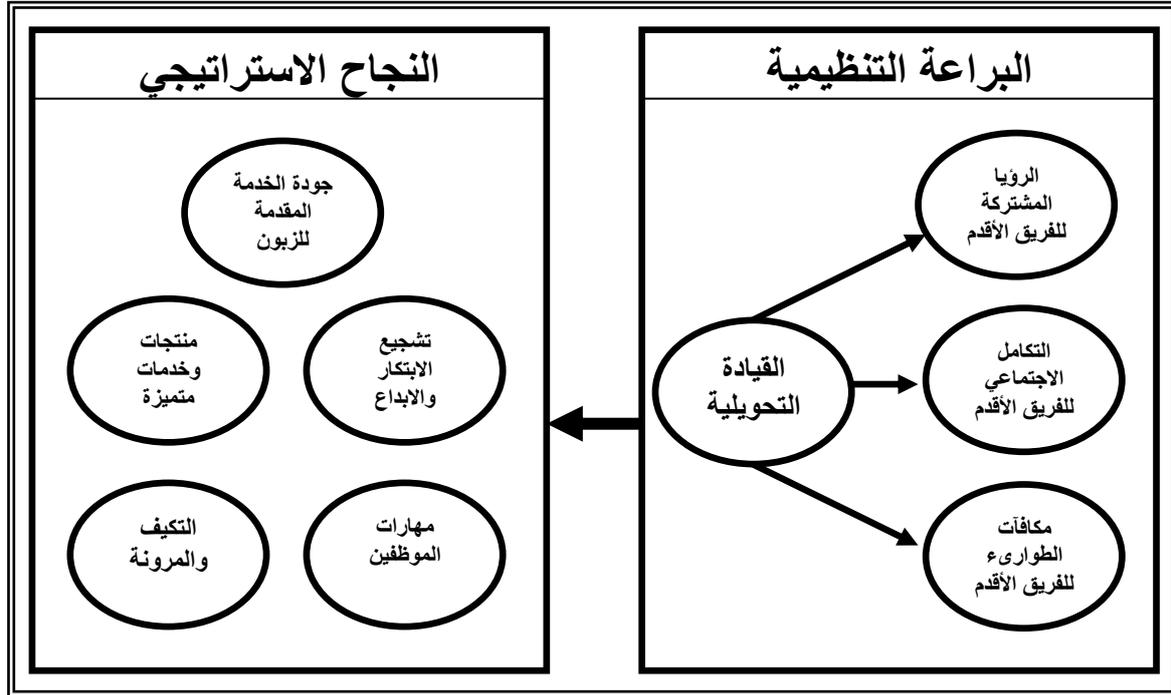
أ. تشخيص أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد النجاح الاستراتيجي عبر استطلاع آراء العينة في المصرف المبحوث.

ب. تحديد طبيعة تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في العينة المبحوثة.

ج. تقديم التوصيات لمساعدة إدارة المصرف المبحوث في خلق القيادات البارعة لأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

٤. مخطط البحث الفرضي:

يوضح الشكل (١) مخطط البحث الفرضي الذي تضمن متغيرين هما: المتغير المستقل المتمثل بالبراعة التنظيمية وبالاعتماد على النموذج المقترح من قبل (Jansen et al., 2008)، فضلاً عن المتغير التابع المتمثل بالنجاح الاستراتيجي وبالاعتماد على أفكار (Simon et al., 2011).



شكل (١) : مخطط البحث الفرضي

٥. فرضية البحث:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية (مجتمعة) في النجاح الاستراتيجي.

٦. منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على التعريف الإجرائي بمتغيرات البحث وكيفية قياسها، ومن ثم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها واستخراج النتائج.

٧. حدود البحث:

أ. الحدود المكانية: أختير المصرف الأهلي العراقي في بغداد.

ب. الحدود البشرية: وشملت عينة من المديرين في الفرع الرئيسي للمصرف في المستويات الإدارية (رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب).

ج. الحدود الزمانية: وتمتد للمدة من (١ / ٣ / ٢٠١٦) ولغاية (٣٠ / ٥ / ٢٠١٧).

٨. موقع إجراء البحث:

تأسس المصرف الأهلي العراقي ١٩٩٥ برأسمال قدره (٤٠٠) مليون دينار، وخلال سنوات التأسيس تم زيادة رأس المال إلى (٢٥٠) مليار دينار عراقي نهاية عام ٢٠١٤ وبعد موافقة البنك المركزي العراقي، ومن خلال شركة كابيتال بنك للاستثمارات فإنه يمكن من التداول لصالح عملائه في الاسواق الاردنية والعالمية. ويتبنى المصرف استراتيجية تطوير أدواته والخدمات المتنوعة والمميزة التي يقدمها للزبائن مما أعطاه ميزة تنافسية سواء في نوعية الخدمات أو الخبرات المتطورة التي تلبي احتياجات الزبائن، فضلاً عن، كونه يقدم الخدمات من خلال

فروعه العشرة التي تغطي أغلب محافظات العراق، وهو يسعى إلى التوسع والانتشار في مختلف أنحاء المحافظات وخاصة الجنوبية لتوفير الخدمات المصرفية لفئة الشركات الأجنبية العاملة في العراق.

٩. عينة البحث:

تم اختيار العينة العشوائية والبالغ عددها (١٦) فرداً وفي المستويات الإدارية (رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب)، وهي تُشكل نسبة (٦٦,٦%) من المجتمع البالغ عدده (٢٤)، والجدول (١) يوضح وصفاً للعينة المبحوثة.

جدول (١) : خصائص عينة البحث

العدد والنسبة المئوية		المؤشرات	الخصائص
النسبة	العدد		
٦٢,٥	١٠	ذكر	النوع الاجتماعي
٣٧,٥	٦	أنثى	
١٨,٨	٣	أقل من ٣٠ سنة	العمر
٥٦,٣	٩	٣١-٤٠	
١٨,٨	٣	٤١-٥٠	
٦,٣	١	٥١ فأكثر	
-	-	دبلوم	التحصيل العلمي
١٠٠%	١٦	بكالوريوس	
-	-	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
١٨,٨	٣	أقل من (٥) سنوات	مدة الخدمة
٣١,٣	٥	٥-١٠	
٣١,٣	٥	١١-١٥	
١٨,٨	٣	١٦ فأكثر	
٤٣,٨	٧	رئيس قسم	الموقع الوظيفي
٥٦,٣	٩	مسؤول شعبية	

يتضح من الجدول (١) المؤشرات الآتية :

- انخفاض نسبة الأناث إذ بلغت نسبتهم (٣٧,٥%) بالمقارنة مع نسبة الذكور البالغة (٦٢,٥%)، وهذا يعود لطبيعة الأعمال التي تتطلب السفر والتنقل في ظروف صعبة.
- شكلت الفئة (٣١-٤٠) سنة النسبة الغالبة بين الفئات العمرية لأفراد العينة وبلغت (٥٦,٣%)، في حين كانت أقل فئة عمرية هي (٥١ سنة فأكثر) نسبة (٦,٣%)، مما يدل على تحمل المسؤولية للملاكات الشابة وتوليهم مناصب قيادية أوصلت المصرف لهذا النجاح.
- كانت نسبة من يحملون شهادة البكالوريوس (١٠٠%) وهي تمثل عينة البحث بالكامل.

د. تراوحت مدة الخدمة لأفراد عينة البحث بين (١٠-٥) و (١٥-١١) سنة وبنسبة (٣١,٣%)، وبين (أقل من ٥) و (١٦ فأكثر) سنة بنسبة (١٨,٨%).
هـ. كانت نسبة من هم بعنوان مسؤول شعبة (٥٦,٣%) وهي النسبة الأعلى لعينة البحث، في حين بلغت أقل نسبة من هم رئيس قسم (٤٣,٨%).
١٠. أداة البحث:

تم اعتماد الاستبانة (ملحق (١)) كأداة رئيسة لجمع المعلومات الخاصة بالبحث وكالاتي:

أ. المتغير المستقل: تم بناء فقراته اعتماداً على الأنموذج المقترح من قبل (Jansen et al., 2008) لقياس متغير البراعة التنظيمية وشملت (٢٠) سؤالاً موزعاً على (٤) أبعاد (القيادة التحويلية، الرؤيا المشتركة للفريق الأقدم، التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم، مكافآت الطوارئ للفريق الأقدم)، وبالإضافة من طروحات الباحثين (Jansen et al., 2008) و (Siadat & Caharmahali , 2010 : 21-24) و (الجبوري ، ٢٠١١ : ٥٢-٥٣) و (Ci-Rong Li , 2013 : 878) (Piets , 2015 : 39-46) .

ب. المتغير المعتمد: تم الإفادة من طروحات (Simon et al ., 2011) و (التيمي والخشالي ، ٢٠١٥ : ٦٤٧-٦٤٩) لقياس متغير النجاح الاستراتيجي بعد إجراء التعديلات في محاوره وفقراته البالغة (٢٥) سؤالاً موزعاً على (٥) أبعاد (جودة الخدمة المقدمة للبون، تشجيع الابتكار والابداع، منتجات وخدمات متميزة، مهارات الأفراد العاملين، التكيف والمرونة)، وقد تم استبعاد بُعد (القيادة الجيدة) منه باعتبار أنه موجود في المتغير المستقل، وبهذا أصبحت الاستبانة متضمنة (٤٥) سؤال وعلى مقياس ليكرت الخماسي (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وبأوزان (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على التوالي.
١١. صدق الاستبانة وثباتها:

أ. تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة من خلال الاسترشاد بآراء عدد من المحكمين (ملحق (٢)) للتأكد من صحة فقرات الاستبانة ووضوح العبارات وسهولة فهمها، وتم إجراء بعض التعديلات بناءً على ملاحظاتهم.
ب. ثبات الاستبانة: تم استخدام معادلة (الفا كرونباخ) لتحقيق ثبات الأداة، وقد بلغت (٠,٩٤١) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية والتي تدل على أن الأداة تتصف بالثبات بنسبة (٩٤%).

١٢. الوسائل الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS في احتساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المنوي، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد، اختبار F، ومعامل التحديد R^2 .

ثانياً : دراسات سابقة:

١. بعض دراسات سابقة متعلقة بالبراعة التنظيمية:

يعرض الجدول (٢) بعض دراسات سابقة تتعلق بمتغير البراعة التنظيمية.

جدول (٢)

دراسات سابقة تتعلق بالبراعة التنظيمية

ت	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	العينة	النتائج
١	Jonson & et al., : 2008	سمات الفريق الأقدم والبراعة التنظيمية: ودور الوسيط للقيادة التحويلية	دراسة دور سمات الفريق الأقدم والسلوك القيادي والتوفيق بين المصالح المتعارضة ضمن أعضاء الفريق الأقدم وتحقيق البراعة التنظيمية	شركات خدمات مالية أوروبية كبيرة مع مجموعة واسعة من مقدمي الخدمات المالية في بلدان مختلفة	دور القيادة التحويلية التي ترتبط من فاعلية سمات الفريق الأقدم في البراعة التنظيمية والتي ترتبط مع قدرة الشركة لجمع مستويات عالية من الابداعات الاستكشافية والاستثمارية
٢	Janson et al., 2009	التمايز الهيكلي والبراعة: دور الوساطة لآليات التكامل	يساعد التمايز الهيكلي في البراعة التنظيمية للمحافظة على عدة متطلبات متعارضة، لذا لا بد من تعبئة وحشد وتكامل وتطبيق الانشطة الاستكشافية والاستثمارية المختلفة	(٤٠٠٠) شركة التي تغطي مجموعة واسعة من الصناعات وتم الاقتصار على (٢٥) موظفاً	التأثير المباشر للتمايز الهيكلي على عمليات البراعة عن طريق الفريق الأقدم غير الرسمي) التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم) والرسيمة (واجهات متعددة الوظائف)
٣	الجبوري : ٢٠١١	أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية	التعرف على مدى ممارسة شركتي زين وآسيا سبل البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية بإبعادهما الفرعية	(٧٢) مدير في شركتي زين وآسيا سيل موزعين في مستويات إدارية عدة	ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية في الشركتين المبحوثتين
٤	Li Ci- Rong, 2013	كيف تنوع فريق الإدارة العليا يعزز البراعة التنظيمية: دور رأس المال الاجتماعي ضمن كبار المدراء التنفيذيين	دراسة ما إذا كان يمكن تنوع فريق الإدارة العليا يسعى في الوقت نفسه على الابداعات المتعارضة	(١١٣) شركة في الصين	رأس المال الاجتماعي ضمن كبار المدراء التنفيذيين، بما فيها الترابط، الثقة والرؤيا المشتركة يمكن ان تتوسط الترابط بين تنوع الفريق والبراعة التنظيمية
٥	Piets	البراعة : كيف يؤثر	استكشاف واستغلال	شركتين في هولندا	تميل الفرق لتكون أكثر

براءة عندما تستخدم مصادر خارجية للمعلومات	(٢٦٥) العينة	العلاقات بين القدرة والإمكانيات للتعلم، والانعكاس داخل وبين الفرق، والقدرة ليكون بارعاً داخل المنظمة	التعلم والانعكاس الخارجي على الاستكشاف والاستثمار في وقت واحد وفرق NPD	Sara : 2015	
أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ربما يسمح للعاملين بأن يكونوا أكثر قدرة على التوجه بالبراعة التنظيمية ويجعلهم يبذلون جهداً أكثر مما يعزز بدوره أدائهم، والذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي	(٣٥٧) شركة من الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية	فهم طبيعة الدور الوسيط الذي تؤديه البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات موضوع التطبيق	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي	عويس : ٢٠١٥	٦

٢. بعض دراسات سابقة متعلقة بالنجاح الاستراتيجي:

يعرض الجدول (٣) بعض دراسات سابقة تتعلق بمتغير النجاح الاستراتيجي.

جدول (٣)

دراسات سابقة تتعلق بالنجاح الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف	العينة	النتائج
١	التميمي والخشالي : ٢٠١٥	أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي	التعرف على مستوى نجاح البنوك التجارية الأردنية في تنفيذ خياراتها الاستراتيجية في ظل البيئة التي تعيش فيها	عينة مكونة من (٩٦) مديراً يعملون في البنوك التجارية الأردنية.	الاهتمام الذي تبديه إدارات البنوك التجارية الأردنية بالبحث عن ماهو جديد من أفكار ونقلها للواقع العملي كالخدمات المتميزة عن باقي البنوك الأخرى.
٢	Simon Alan : 2011	القدرات الاستراتيجية وعلاقتها بالنجاح التنظيمي وإجراءاتها	تحديد القدرات الاستراتيجية التي ترتبط بالنجاح في خمس صناعات استرالية مختلفة	خمس دراسات في استراليا شملت الاستشارات الإدارية، الاعلانات، صناعات تكنولوجيا المعلومات، المهنة القانونية	وجود سمات مشتركة للقدرات في جميع الدراسات والتي تؤدي إلى النجاح التنظيمي والتي ركزت على جودة خدمة الزبائن من قيادة جيدة، والابداع والابتكار، واختيار العاملين، والمهارات الفنية الجيدة والمنتجات المتميزة المختلفة
٣.	الفياض	أثر استراتيجيات	الكشف عن نمط	عينة مكونة من (٨٨) من	دور استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات	المدرء و معاونيهم ورؤساء الأقسام في وزارة النقل، وبعض شركات وزارة النقل (كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديدية، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري)	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، و فيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي	إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي	٢٠١١ :	
--	---	--	--	--------	--

المبحث الثاني: متغيرات البحث / التأطير المفاهيمي

أولاً : مفهوم البراعة التنظيمية:

تمتد جذور كلمة (البراعة . Ambidexterity) إلى عام ١٩٧٦ وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت. وأول من أبتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين أمثال (Burns & Stalker , 1961) (Thompson , 1967)، والتي أكدت على حاجة المنظمات لاعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الابداعات الحالية وتقييم ابداعات جديدة (رشيد وجابر ، ٢٠١٤ : ١٣). ومن هنا سعت الشركات الناجحة للبحث عن الفرص الجديدة ون يكون لها القدرة على استثمار الموارد الحالية والكشف عن الإمكانيات الجديدة. أي يجب على الشركات ان لا يكون هدفها محدد باستشراف المستقبل ، والابداع الغير مستمر، واستهداف زبائن جدد ولكن أيضاً يجب التركيز على الزبائن الحاليين، والابداعات الإضافية والتغيير التطوري (Siadat&Chaharmahali , 2010 : 6) .

وقد بدأ كثير من العلماء باستخدام البراعة على اعتبار انها جزء لا يتجزأ من بناء السمة المميزة للتوجه المزوج للشركات فيما يتعلق بالاستكشاف والاستثمار ومنهم (Tushman & O'Reily , 1996) و (Gibson & Birkinshaw , 2004) و (Cao et al ., 2009). وهذا ما أكده (March , 1991 : 102) بأن أنشطة الاستكشاف والاستثمار هي أنشطة خاصة بالتعلم الجذري، مما يتطلب من قادة المنظمات الاهتمام بتوزيع مواردها بطريقة تحقق لها النجاح والاستمرار. إذ تساعد هذه الأنشطة على خلق التنوع لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجددة وهذا يتطلب مرونة كبيرة في الإجراءات التنظيمية (Batta , 2006 : 6-7) و (Wulf et al., 2010 : 2) . ويرى (Adler , 1999 : 7) أن البراعة التنظيمية هي تلك التي يمكن ان تتجاوز أو تتخطى المفاضلة بين الكفاءة والمرونة، وهذا ما حصل في أنظمة إنتاج تويوتا بسبب الاستخدام الفعال للآليات التنظيمية الأربعة التي تساعد على تحويل الشفقات (الروتين، الأثرء الوظيفي، التحول، التجزئة). في حين يرى (Tempelaar , 2010 : 75) بأن 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 .

ويذكر (Cooper & Tarba , 2012 : 1-2) أن البراعة التنظيمية القدرة على استمرارية كلاً من الابداع التدريجي والابداع الجذري والتعامل مع الأنشطة المتعارضة بشكل متزامن، وهو يؤكد أن التحدي المتمثلي البراعة يقع في ملائمة استراتيجية المنظمة مع مواردها المتمثلة بـ (ممارسات الموارد البشرية، القيادة، استكشاف الفريق وتعلم الاستثمار، إدارة وتشكيل التحالفات الاستراتيجية، خفة حركة السوق، مرونة التصنيع، التفاعل بين الشخصية والمدير التنفيذي، المرونة الاستراتيجية، وأداء الشركات). وقد عرف (Lubatkin et al ., 2006) البراعة التنظيمية بأنها " القدرة على استثمار الكفاءات الموجودة ، واستكشاف الفرص الجديدة "تقلاً عن (Popadic , 113 : 2015). ويعرفها (رشيد وجابر ، ٢٠١٤ : ١٣) بأنها " قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متامنة ". ويعرفها (عويس ، ٢٠١٥ : ٢٤٧) بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة " .

ثانياً : شروط نجاح البراعة التنظيمية:

يقترح (O'Reilly & Tushman , 2011 : 9) و (Papachroni et al., 2014 : 1-2)

وجود خمس شروط لنجاح البراعة وهي:

١. وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يُبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار .
٢. معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
٣. أملاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.
٤. القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.
٥. التفريق بينالوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة.

ثالثاً : أبعاد البراعة التنظيمية:

تمثلت أبعاد البراعة التنظيمية بالآتي: (Jansen et al., 2008) و

(Li Ci-Rong) و (Siadat & Caharmahali, 2010 : 21-24) و (الجبوري ، ٢٠١١ : ٥٢-٥٣) و

(Piets , 2015 : 39-46) (, 2013 : 878)

١. القيادة التحويلية: يقصد بها تلك العملية التي يسعى من خلالها كلاً من القائد والاتباع إلى رفع مستوى الأداء إلى أعلى المستويات، وهذا يتم عن طريق تحديد الهدف الاستراتيجي بوضوح بدلاً من تعظيم الأرباح في المدى القصير فقط. وهي تأخذ جانبين:

أ. الأول: الحافز الإلهامي الذي يعمل على إثارة حب التحدي لدى مرؤوسيه وأتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم الرؤيا والأهداف للمستقبل.

ب. الثاني: الحافز الثقافي وهنا يعمل القائد على تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة بأساليب جديدة.

إذ يعمل القادة التحويليون في التأثير على الفريق الأقدم عن طريق أهتمامه الشخصي باحتياجات كل فرد لتحقيق الأنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، وهذا من شأنه أن يزيد من فاعلية الفريق الأقدم في الوصول للبراعة التنظيمية. إذ يركز القائد التحويلي على أعداد قادة آخرين يعمل معهم، لا يعملون عنده، قادة قادرين على تطوير رؤاهم المستقبلية الخاصة بوظائفهم ومحاولة تحقيقها بشكل جماعي عن طريق خلق التأثير في الآتي:

٢. الرؤيا المشتركة للفريق الأقدم: ويقصد به الأهداف والقيم المشتركة والفهم المشترك التي تتميز بها المنظمة البارعة والتي تحفز الفريق الأقدم لتوليد فرص جديدة، وتخلق لغة مشتركة تساعد على القضاء على سوء الفهم وتزيد من الفرص لتبادل الأفكار بحرية. وهذا ما أثبتته (Jansen 2006) في الدراسة التي أجريتها على (112) من البنوك والتي أثبتت أن توفير رؤيا مشتركة له علاقة بشكل إيجابي في متابعة النجاح (O'Reilly & Tushman, 2007: 23).

٣. التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم: ويشير إليه ب (فخر المجموعة)، (روح الفريق)، (فريق العمل) وهو يظهر مدى أنجذاب الفرد وما يحمله من عوامل عاطفية مباشرة أو اجتماعية للمجموعة ومدى رضاه عن الأعضاء الآخرين للفريق الأقدم والتفاعل معهم، إذ يخلق هذا التكامل نوعاً من الكفاءة في تنسيق المهمة والطموح والمزيد من الاتصالات والتعاون لتحسين الأداء ونجاح الفريق وبالتالي يسهم في الوصول للبراعة التنظيمية.

٤. مكافآت الطوارئ للفريق الأقدم: وتظهر المكافآت درجة المنافع التي تعود على الفريق الأقدم، وتتبنى التعاون وتخلق الالتزام للأهداف التنظيمية، وتحفز الأعضاء لتجاوز المصالح الفردية، وخلق الانسجام وتحقيق العدالة، وتقديم الأفكار والمشاركة في حل المشاكل واقتراح الحلول للقضايا المعقدة، وتخفيض المنافسة الشخصية. إذ أن منح المكافآت هو إحدى الطرق لزيادة الحافز من اجل العمل بحرية أكبر ، وهذا يتحقق عن طريق توفر نظام عادل للمكافآت. ويؤكد (O'Reilly & Tushman , 2011 : 6) أن قدرة المنظمات لتكون بارعة يكمن في القدرات الديناميكية التي تحتاج من القادة إنجاز اثنتين من المهام الحرجة وهي:

أ. القدرة على الاحساس بالتغييرات التي تحصل في البيئة.

ب. القدرة على العمل على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات؛ وذلك بإعادة تشكيل الموجودات بما يتناسب معها.

رابعاً : مفهوم النجاح الاستراتيجي:

تعمل المنظمات كافة جاهدة من أجل الوصول إلى النجاح بعملها عن طريق بناء قدرات تنظيمية - Organizational Capabilities ، وكفاءات جوهرية - Core Competencies والتي تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام ما متاح لها من موارد بكفاءة وفاعلية تساهم في التميز والتفوق على المنافسين (التيمي ، الخشالي ، ٢٠١٥ : ٦٤٦) . ويرى (داودي ومحبوب ، ٢٠٠٧ : ٤٤) أن البقاء والاستمرار بالعمل يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي، ويمثل المرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم للتكيف مع البيئة المحيطة بها. وهو يؤكد على أن التكيف لن يكون الحالة المرغوبة على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وهذا ما يسمح للمنظمة بمزيد من الاستقرار والبقاء وتحقيق دعائم النجاح الاستراتيجي المتمثلة بالكفاءة والفعالية. وقد أشار (العزاوي ، ٢٠٠٩ : ٢٢) بالاستناد للعديد من الباحثين أن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى استثمارها للقدرة العقلية والتي تمثل القيمة الحقيقية من خلال نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ. وفي إطار أكثر شمولية نظر (Thomas, 2005: 3-4) إليه من خلال "القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلاله قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، وتستطيع إيصال الرؤية والغرض والغايات الممكنة للإنجاز والأهداف القابلة للقياس، وتعمل على تطوير قدرات جديدة ورأس مال فكري، ويكون تركيزها خارجياً أكثر مما هو داخلي، وترتكز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية المرتدة والتقييم والمراجعة"، معداً إياه نجاحاً مستداماً (العزاوي، ٢٠٠٨ : ١٢٧). ويرى (Oestreich et al., 2008 : 3) ضرورة توجيه أنظار قادة المنظمات نحو التمييز والذكاء من أجل النجاح في التنظيم والتخطيط وإدارة الأداء بشكل فعال وعلى المدى الطويل، ويتفق بالرأي (التيمي والخشالي ، ٢٠١٥ : ٦٤٦) إلى أن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى قدرتها على استثمار القدرات العقلية في نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ .

خامساً : أبعاد النجاح الاستراتيجي:

تتمثل أبعاد النجاح الاستراتيجي على وفق ما يراه كلاً من (Simon et al., 2011) و (التيمي والخشالي ، ٢٠١٥ : ٦٤٧-٦٤٩) بالآتي:

١. جودة الخدمة المقدمة للزبون: أي ضرورة الاستماع لفهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على اشباعها. فجودة الخدمة هي " مقابلة الخدمة لتوقعات الزبون أو تجاوزها "، وهنا تعمل المنظمة على تقديم خدمة تخلق علاقات طويلة الأمد مع الزبائن (Meredith & Shafer , 2011 : 113-114)، وهذا من شأنه على فهم التفاعلات التي تحصل في اثناء تقديم الخدمة مما يساعد في المحافظة على رضا الزبائن ، فأصبحت أهمية جودة الخدمة كقرار يتولى مديرو العمليات في منظمات الخدمة، وكهدف تسعى المنظمات لبلوغه (العزاوي ، ٢٠٠٨ : ١٠٩-١١٠) .

٢. تشجيع الابتكار والابداع: أن هناك علاقة بين خلق القيمة الابداعية والفاعلية التنظيمية، وان القدرة على خلق القيمة هي جوهر النجاح التنافسي للمنظمة، وان تحقيق القيمة الابداعية ينقل المنظمة من الاسواق المحلية إلى اسواق جديدة تضيف عن طريقها قيمة للزبون؛ وذلك عبر خصائص المنتج أو الخدمة الفريدة والمتميزة (Hitt et al, 2001 : 544). إذ تمارس الشركات الناجحة الابتكار وتطرح مبادراتها في الاسواق مبكراً فتنفوق على منافسيها (العزاوي ، ٢٠٠٩ : ٢٤)، وكل هذا يتطلب من المنظمة التعلم الكفوء والابداع المستمر وتنمية القدرات الابداعية لتكون نقطة انطلاق للمنظمة نحو النجاح الاستراتيجي، لهذا تسعى المنظمات إلى توفير عدد من العوامل التي تساعد على تحقيق الابداع لدى الأفراد العاملين ومنها (مهارات التفكير الابداعي، الحرية، الموارد المتوفرة، تشكيل فرق العمل، التشجيع التوجيهي والاشرافي، الدعم المنظمي) نقلاً عن (الفياض ، ٢٠١١ : ٨٧-٨٨).

٣. منتجات وخدمات متميزة: الخدمة المتميزة هي "آزر جهود المنظمة التي يتم خلقها لتتجاوز حاجات وتوقعات الزبائن بشكل مستمر والتي تطابق تصوراتهم" (Paternoster, 2008: 219) وهنا تظهر حاجة المنظمات لهيكل النظام الكلي الجديد للمنتجات أو الخدمات وليس في أساليب العمل من أجل التفوق على المنافسين؛ وذلك عن طريق تقديم لمسة إضافية على المنتجات أو الخدمات تتجاوز بها توقعات الزبون وتصبح المنظمة هي البديل الوحيد للزبائن وهذا من شأنه أن يحقق النجاح والتفوق للمنظمة.

٤. مهارات الموظفين: يقصد بالمهارات هي " مجموعة المعارف العلمية والعملية والممارسات والخصائص التي يتمتع بها الأفراد والتي تعمل على تلبية متطلبات العمل بشكل محدد وواضح " (مراد ، ٢٠١٦ : ٤)، إذ يحتاج المدراء للمهارات والقدرات البشرية لمواجهة التغيرات التي تحصل في السوق والتي تتطلب تبديلاً أو تقيلاً كبيراً ومستمرًا في تصاميم المنتجات (Robbins & Coulter , 2009 : 372)، وأن ألقان المهارة تتطلب القدرة على عمل ما تعرفه، ومعرفة ما تقوم به، وهذا ما يؤكد عليه كبار المديرين في خلق القدرة على تطوير بعض المهارات عن طريق تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متنوعة.

٥. التكيف والمرونة: ويقصد بالتكيف هو " قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وأي السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الأمكان" (العزاوي ، ٢٠٠٩ : ٢٢)، اما المرونة هي " قدرة طاقة نظام الإنتاج على التكيف بنجاح مع التغير في الظروف البيئية واحتياجات العمليات " (Evans , 1997 : 87)، إذ تتضح قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات التي تحصل في السوق عن طريق قدرتها على التكيف بإجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية وكفاءة الإدارة الديناميكية للمستويات كافة.

يتفق كلاً من (Simon et al., 2011) و (التميمي والخشالي ، ٢٠١٥ : ٦٤٧) على أن أبعاد النجاح الاستراتيجي تساهم في الوصول إلى الآتي:

أ. رضا الزبون .

ب. المحافظة على الحصة السوقية.

ج. زيادة حجم الإيرادات والأرباح.

د. رضا الأفراد العاملين في المنظمة.

هـ. الدخول إلى أعمال جديدة.

ويمكن القول إلى إن المنظمات إذا ما أرادت إن تعزز النجاح، فيجدر بها تنمية القدرات الإبداعية لدى عاملها والاهتمام بجودة الخدمة وأثرها على رضا الزبون من اجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية؛ وذلك عبر إشاعة روح الإبداع والخلق والابتكار لدى العاملين وتعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة وإشاعة الأفكار الجديدة في العمل، إذ يمثل الزبون عنصراً ضرورياً لوجود الخدمة؛ لأن من دونه لا يكون هناك مبرراً لوجودها، إذ يعد الزبون عاملاً حاسماً في استمرار أي نشاط في منظمة خدمية، فهو محور عمل أنشطتها و جوهر وجودها (الفياض ، ٢٠١١ : ٩٠-٩١).

المبحث الثالث : تحليل نتائج البحث ومناقشتها

أولاً : تحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البراعة التنظيمية:

- يعرض الجدول (٤) نتائج إستجابات أفراد العينة المبحوثة لمتغير البراعة التنظيمية وأبعادها الفرعية على المستوى الإجمالي، في ضوء استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي، وكالاتي :
١. يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير البراعة التنظيمية بلغ (٣,٨٣) وكان الانحراف المعياري (٠,٤٣٢) وبوزن (٧٦,٦%) مما يؤشر أهمية هذا البُعد من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة.
 ٢. احتل بُعد القيادة التحويلية المرتبة الأولى إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (٤,١٤) وبانحراف معياري (٠,٥٨٨) وبوزن مئوي (٨٢,٨%)، وهذا يُشير إلى أهمية هذا البعد في تحقيق النجاح الاستراتيجي لأفراد العينة المبحوثة عن طريق امتلاكهم الكاريزما الفعالة التي تُسبب في خلق الالهام لدى فريق العمل، وخلق جو من الابداع، والمعرفة التامة باحتياجات كل فرد في الفريق.
 ٣. حقق بُعد الرؤيا المشتركة للفريق الأقدم وسطاً حسابياً (٣,٩١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٥٦) وبوزن مئوي (٧٨,٢%) ليحتل المرتبة الثانية من اهتمام أفراد العينة المبحوثة في وضوح الرؤيا والرسالة والهدف والاستراتيجية التي تخص المصرف لجميع الفريق.
 ٤. جاء بُعد التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٤٥٣) وبوزن مئوي (٧٥%)، وهذا يشير إلى التعاون والمشاركة فيما بين فريق العمل، إذ يعمل قائد الفريق كمدرّب لأعضاء الفريق، من خلال مشاركتهم في حل المشكلات والصراعات.
 ٥. أشرت الأجابات حصول بُعد مكافآت الطوارئ للفريق الأقدم على المرتبة الرابعة وبوسط حسابي (٥٣.٣) وبانحراف معياري (٠,٦٢٨) وبوزن مئوي (٧٠,٦%).

جدول (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد البراعة التنظيمية

الترتيب	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
الأول				أولاً : القيادة التحويلية :	
	٨٧,٦	٠,٦١٩	٤,٣٨	تعمل إدارة المصرف على تطوير أعضاء الفريق لتزويدهم بمعارف وخبرات ومهارات جديدة .	١.
	٨٠	٠,٩٦٦	٤,٠٠	يناقش أعضاء الفريق في المصرف الاستراتيجيات لتطوير العلاقات الشخصية مع أصحاب المصالح الخارجيين .	٢.
	٨٥	٠,٩٣١	٤,٢٥	يساهم مدير الفريق في خلق مناخ عمل مناسب .	٣.
	٨١,٢	٠,٧٧٢	٤,٠٦	يسعى مدير الفريق لوضع رؤيا جذابة لمن حوله .	٤.
	٨٠	٠,٩٦٦	٤,٠٠	يُنمي مدير الفريق الابداع لدى أعضائه .	٥.
	٨٢,٨	٠,٥٨٨	٤,١٤	الإجمالي	
الثاني				ثانياً : الرؤيا المشتركة للفريق الأقدم :	
	٧٧,٦	٠,٧١٩	٣,٨٨	يوجد هناك هدف مشترك للفريق الأقدم في المصرف .	٦.
	٧٢,٦	٠,٨٠٦	٣,٦٣	يتفق أعضاء الفريق في المصرف على الرؤيا التنظيمية للفريق الأقدم .	٧.
	٨٥	٠,٦٨٣	٤,٢٥	يلتزم أعضاء الفريق في المصرف بالكامل على تحقيق أهداف المصرف .	٨.
	٨٠	٠,٧٣٠	٤,٠٠	يتحمس أعضاء الفريق في المصرف بتحقيق الأهداف الجماعية والرسالة الخاصة بالمصرف بشكل كامل .	٩.
	٧٦,٢	٠,٧٥٠	٣,٨١	يميل أعضاء الفريق في المصرف إلى استبدال مجموعة من القدرات لتبني التقنيات الجديدة	١٠.
	٧٨,٢	٠,٤٥٦	٣,٩١	الإجمالي	
	الثالث				ثالثاً : التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم :
٧٧,٦		٠,٨٠٦	٣,٨٨	يتمتع أعضاء الفريق في المصرف بالتعاون مع بعضهم البعض وبشكل دائم .	١١.
٧٥		١,٠٠٠	٣,٧٥	يسارع أعضاء الفريق في المصرف للدفاع عن بعضهم البعض حول الانتقادات الموجهة من الأطراف الخارجية.	١٢.
٦٥		٠,٦٨٣	٣,٢٥	لا يتم الوصول إلى قرار نهائي لعدم رضا عضو واحد من الفريق عن القرار .	١٣.
٨٠		٠,٦٣٢	٤,٠٠	يسهل الوصول والكلام مع أي عضو في الفريق بغض النظر عن موقعه.	١٤.
٧٧,٦		٠,٧١٩	٣,٨٨	يحترم أعضاء الفريق في المصرف وجهات النظر المختلفة فيما	١٥.

				بينهم .	
	٧٥	٠,٤٥٣	٣,٧٥	الإجمالي	
				رابعاً : مكافآت الطوارئ للفريق الأقدم :	
	٧٥	٠,٦٨٣	٣,٧٥	تحفز إدارة المصرف أعضاء الفريق لتقديم الأفكار والمشاركة لحل المشاكل .	١٦ .
	٧٠	٠,٩٦٦	٣,٥٠	تُخصص إدارة المصرف نظام مكافآت لتحفيز الأفراد العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابداع .	١٧ .
الرابع	٦٦,٢	٠,٩٤٦	٣,٣١	يستند تحديد مستوى الرواتب لأعضاء الفريق على مدى نجاح إدارة المصرف بالكامل .	١٨ .
	٦٨,٨	٠,٨١٤	٣,٤٤	تستخدم إدارة المصرف حوافز متعددة لجذب أفضل المرشحين للفريق .	١٩ .
	٧٢,٦	٠,٨٨٥	٣,٦٣	تسعى إدارة المصرف لتوجيه انتباه أعضاء الفريق على العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي .	٢٠ .
	٧٠,٦	٠,٦٢٨	٣,٥٣	الإجمالي	
	٧٦,٦	٠,٤٣٢	٣,٨٣	الدرجة الكلية	

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

ثانياً : تحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النجاح الاستراتيجي:

يعرض الجدول (٥) نتائج إستجابات أفراد العينة المبحوثة لمتغير النجاح الاستراتيجي وأبعادها الفرعية

على المستوى الإجمالي، في ضوء استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي، وكالاتي:

- أشرت الأجابات وسطاً حسابياً عاماً لمتغير النجاح الاستراتيجي بلغ (٣,٩٧)، وكان الانحراف المعياري (٠,٣٩٤) وبوزن مئوي (٧٩,٤%) مما يؤشر أهمية هذا البُعد من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة.
- أحتل بُعدي (جودة الخدمة المقدمة للزبون ، ومهارات الأفراد العاملين) المرتبة الأولى، إذ أشرت الاوساط الحسابية لهما بـ(٤,١٦) و(٠,٣٧٤) و (٠,٤٧٥) على التوالي وبوزنمئوي (٨٣,٢%)، وبما يظهر الأندفاع العالي لأفراد العينة المبحوثة لامتلاكهم لفرق عمل ماهرة وكفاءة متميزة في تقديم أفضل الخدمات للزبون مما يسهم في تحقيق النجاح للمصرف عينة البحث.
- تجاوز بُعد تشجيع الابتكار والابداع مستوى الوسط فبلغ (٤,٠٨) و(٠,٤٩٥) وبوزن مئوي (٨١,٦%) ليحتل المرتبة الثانية من اهتمام أفراد العينة المبحوثة في تقديم ما هو جديد من أفكار ومناقشتها بشكل حر وجماعي لجميع الفريق.
- جاء بُعد منتجات وخدمات متميزة في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٤,٠٤) و(٠,٤٠١) وبوزن مئوي (٨٠,٨%)، وهذا يشير دور القيادة الواعية في توجيه أعضاء الفريق وبشكل مستمر على توظيف ذوي الكفاءات المتجددة، والقادرة على التنوع في الخدمات المقدمة، وإجراء التغييرات المستمرة على طبيعة الخدمات.

٥. أحتل بُعد التكيف والمرونة على المرتبة الرابعة وبوسط حسابي (٣,٩٤) وبإنحراف معياري (٠,٦١٨) وبوزن نمثوي (٧٨,٨%).

جدول (٥) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد النجاح الاستراتيجي

الترتيب	الوزن النموي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
الأول				أولاً : جودة الخدمة المقدمة للزبون :	
	٨٧,٦	٠,٦١٩	٤,٣٨	تعمل إدارة المصرف على انجاز الخدمات المقدمة بدقة وبالوقت المحدد.	٢١
	٨٥	٠,٤٤٧	٤,٢٥	تسعى إدارة المصرف على إجراء التحسين المستمر لجودة عمل الأفراد العاملين.	٢٢
	٧٦,٢	٠,٦٥٥	٣,٨١	تحرص إدارة المصرف على تقديم خدمات فريدة عن طريق التعاون بين اقسامها المختلفة .	٢٣
	٨١,٢	٠,٥٧٤	٤,٠٦	تركز إدارة المصرف على ملائمة الخدمات من حيث الإجراءات والزمن وتلبيتها لاحتياجات الزبائن .	٢٤
	٨٦,٢	٠,٦٠٢	٤,٣١	تهتم إدارة المصرف بالخدمات المقدمة بما يتناسب مع متطلبات الزبائن وتطلعاتهم .	٢٥
	٨٣,٢	٠,٣٧٤	٤,١٦	الإجمالي	
الثاني				ثانياً : تشجيع الابتكار والابداع :	
	٧٧,٦	٠,٨٠٦	٣,٨٨	تعمل إدارة المصرف على احتضان الأفراد المبدعين بشكل مستمر .	٢٦
	٨١,٢	٠,٥٧٤	٤,٠٦	تُدعم إدارة المصرف الأفراد العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وبحرية وبشكل مفتوح .	٢٧
	٨٢,٦	٠,٦١٩	٤,١٣	تسعى إدارة المصرف إلى تدريب وتطوير الأفراد العاملين لرفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال .	٢٨
	٨٣,٨	٠,٦٥٥	٤,١٩	تحرص إدارة المصرف على الابداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها .	٢٩
	٨٢,٦	٠,٨٨٥	٤,١٣	تعمل إدارة المصرف على إضافة خدمات جديدة بشكل مستمر بالمقارنة مع السنوات الماضية.	٣٠
	٨١,٦	٠,٤٩٥	٤,٠٨	الإجمالي	
الثالث				ثالثاً : منتجات وخدمات متميزة :	
	٧٧,٦	٠,٦١٩	٣,٨٨	تسعى إدارة المصرف إلى تخفيض الأسعار من أجل تشجيع الزبائن للاقبال على الخدمات التي يقدمها المصرف .	٣١
	٨١,٢	٠,٦٨٠	٤,٠٦	تعمل إدارة المصرف على إجراء التغييرات المستمرة على الخدمات المصرفية بما ينسجم مع التغييرات في البيئة .	٣٢
	٨٢,٦	٠,٥٠٠	٤,١٣	تحرص إدارة المصرف على تشكيل فرق عمل لخدمة الزبائن .	٣٣
	٨١,٢	٠,٦٨٠	٤,٠٦	تعمل إدارة المصرف على توظيف الملاكات من ذوي الكفاءات المتميزة في تقديم الخدمات .	٣٤
	٨١,٢	٠,٤٤٣	٤,٠٦	تسعى إدارة المصرف على التنوع في الخدمات المقدمة بما يلبي حاجات الزبائن .	٣٥
	٨٠,٨	٠,٤٠١	٤,٠٤	الإجمالي	

رابعاً : مهارات الأفراد العاملين :					
الأول	٨٦,٢	٠,٦٠٢	٤,٣١	تعمل إدارة المصرف على بناء سمعة جيدة تحفز المتميزين من الأفراد العاملين للعمل في المصرف .	٣٦
	٨٥	٠,٤٤٧	٤,٢٥	تركز إدارة المصرف على قدرة وسلوك وكفاءة الأفراد العاملين وحسن تعاملهم مع الزبائن .	٣٧
	٨٣,٨	٠,٦٥٥	٤,١٩	تسعى إدارة المصرف على تنوع المهارات والكفاءات للأفراد العاملين .	٣٨
	٨١,٢	٠,٥٧٤	٤,٠٦	تحرص إدارة المصرف على خلق جو عمل يسوده التماسك بين الأفراد العاملين.	٣٩
	٨٠	٠,٩٦٦	٤,٠٠	لا يعاني الأفراد العاملين في المصرف من الاحباط وضعف الشعور بالأمان الوظيفي .	٤٠
	٨٣,٢	٠,٤٧٥	٤,١٦	الإجمالي	
خامساً : التكيف والمرونة :					
الرابع	٨١,٢	٠,٥٧٤	٤,٠٦	تمتلك إدارة المصرف فرق عمل ذو مهارات تمكنه من أداء أكثر من عمل في آن واحد .	٤١
	٨١,٢	٠,٧٧٢	٤,٠٦	تهتم إدارة المصرف بمرونة قواعد وإجراءات العمل .	٤٢
	٦٦,٢	١,٠١٤	٣,٣١	لا تسعى إدارة المصرف للبحث عن الفرص الجديدة التي تؤثر في ولاء الزبون للمصرف .	٤٣
	٧٨,٨	٠,٨٥٤	٣,٩٤	تحرص إدارة المصرف على تحقيق العدل والاهتمام والتفهم تجاه الزبائن.	٤٤
	٨٦,٢	١,٠١٤	٤,٣١	تعمل إدارة المصرف على توفير وسائل الاتصال عبر الهاتف والبريد الالكتروني .	٤٥
	٧٨,٨	٠,٦١٨	٣,٩٤	الإجمالي	
	٧٩,٤	٠,٣٩٤	٣,٩٧	الدرجة الكلية	

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

ثالثاً : اختبار التأثير بين متغيرات البحث:

لغرض اختبار صحة فرضية البحث التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة في النجاح الاستراتيجي)، وكما موضح في الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦)

تحليل تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي				المتغير المعتمد	
قيمة β	Sig. مستوى المعنوية	R^2	قيمة F		المتغير المستقل
			الجدولية	المحسوبة	
٠,٦٨٣	٠,٠٠٤	٠,٤٦٦	٤,٥٤	١٢,٢٢١	القيادة التحويلية
٠,٦٦٧	٠,٠٠٥	٠,٤٤٥		١١,٢٠٦	الرؤيا المشتركة للفريق الأقدم
٠,٦٩٩	٠,٠٠٣	٠,٤٨٨		١٣,٣٤٧	التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم
٠,٦٤٣	٠,٠٠٧	٠,٤١٣		٩,٨٦٨	مكافآت الطوارئ للفريق الأقدم
٠,٨٢٦	٠,٠٠٠	٠,٦٨١		٢٩,٩٥٥	إجمالي أبعاد البراعة التنظيمية

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

١. يتضح من الجدول (٦) أن المتغير المستقل البراعة التنظيمية قد حقق بأبعاده تأثيراً معنوياً في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي بأبعاده، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٩,٩٥٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٥٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أن العلاقة المنشودة تفسرها قيمة (R^2) التي بلغت (٠,٦٨١) مما يُشير إلى أن متغير البراعة التنظيمية يُفسر ما نسبته (٦٨%) من التباين الحاصل في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي، وأن (٣٢%) من التباين غير المفسر يعود لعوامل أخرى.

٢. أن أبعاد المتغير المستقل البراعة التنظيمية (القيادة التحويلية، والرؤيا المشتركة للفريق الأقدم، والتكامل الاجتماعي للفريق الأقدم، ومكافآت الطوارئ للفريق الأقدم) حققت تأثيرات إيجابية ودالة معنوياً في إجمالي النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٢,٢٢١ ، ١١,٢٠٦ ، ١٣,٣٤٦ ، ٩,٨٦٨) على التوالي وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٤,٥٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أن العلاقة المنشودة تفسرها قيمة (R^2) التي بلغت (٠,٤٦٦ ، ٠,٤٤٥ ، ٠,٤٨٨ ، ٠,٤١٣) بالتتابع، في حين بلغت قيمة (β) على التوالي (٠,٦٨٣ ، ٠,٦٦٧ ، ٠,٦٩٩ ، ٠,٦٤٣)، وهذا يعني أنتغيباً بمقدار (١) في الأبعاد يحدث تغييراً مقداره (٠,٦٨٣ ، ٠,٦٦٧ ، ٠,٦٩٩ ، ٠,٦٤٣) في قوة (القيادة التحويلية، والرؤيا المشتركة للفريق الأقدم، والتكامل الاجتماعي للفريق الأقدم، ومكافآت الطوارئ للفريق الأقدم) على التوالي.

٣. في ضوء النتائج التحليلية السابقة، يتضح أهمية متغير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي التي تسترشد بالقيادة التحويلية التي توضح الرؤيا والأهداف للفريق، وعن طريق خلق جو من التكامل الاجتماعي للتفاعل بين أعضاء الفريق، وتحقيق المساواة والعدالة والعمل بشكل جماعي لتبادل الأفكار والتعاون بروح الفريق الواحد، مما ينعكس بالتالي على النجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمات كافة. وهذا يؤكد قبول فرضية البحث التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة في النجاح الاستراتيجي " .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

١. لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة تأثيراً في النجاح الاستراتيجي في المصرف عينة البحث، وهذا ما يؤكد بامتلاكه لقيادات قادرة على التنافس.
٢. أحتل بُعد (القيادة التحويلية) على المرتبة الأولى ، مما يدل على مدى تأثيرها في فعالية سمات فريق العمل الأقدم في تحقيق البراعة التنظيمية؛ ولك عن طريق المساهمة في تقليل العقبات المهنية داخل الفريق لتبادل المعرفة، وتعزيز التنسيق فيما بينهم، فضلاً عن الأثر الإيجابي لتحسين مناخ العلم وحل الصراعات بين أعضاء الفريق.
٣. بينت النتائج أن هناك مستويات مرتفعة لجميع أبعاد النجاح الاستراتيجي في المصرف عينة البحث ، وهذا يتفق مع دراسة (التميمي والخشالي ، ٢٠١٥) ، إذ تقدم بعدي (جودة الخدمة المقدمة للزبائن ، ومهارات الأفراد العاملين) ، وهذا دليل على أهتمام إدارة المصرف بالجودة في تقديم الخدمات المتميزة والمتجددة وهذا لن يحصل إلا بامتلاك الأفراد العاملين لمهارات تستوعب التغيرات التي تحصل بشكل سريع .
٤. عكست نتائج البحث أن هناك ميلاً من قبل القيادات الإدارية في المصرف عينة البحث بفرق العمل ، عن طريق امتلاكهم الكاريزما التي تُسبب إلى إلهام الأتباع في العمل .

ثانياً : التوصيات :

١. قيام إدارة المصرف باستقطاب كبار القادة الذين يمتلكون قدرات ديناميكية فعالة قادرة على التفاعل والتكيف مع التغيرات في التقنيات والأسواق والمنافسة ، إذ يكمن التحدي الذي يواجهه المدراء في الدمج بين المعرفة الداخلية والخارجية ، وليس في التوازن بين استثمار الموارد واستكشاف الفرص .
٢. ضرورة الاهتمام المتزايد بالأفراد العاملين في المصرف عينة البحث ، من أجل طرح الأفكار الجديدة والمبدعة ، والعمل على مشاركتهم في تحديد الأهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها لشعورهم بأن مشاركتهم فعالة في تحقيق النجاح للمصرف .
٣. العمل على توظيف فرق عمل تكون كحلقة وصل بين إدارات المصرف والزبائن ، من أجل التعرف على حاجاتهم ورغباتهم المتغيرة والمتجددة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم ، ومعالجة أي قصور أو تأخير في طلباتهم .

٤. ضرورة عقد اجتماعات دورية مع فرق العمل في المصرف ، وهذا من شأنه أن يُزيد من شعورهم بالاستقرار الوظيفي ، والتقييم العادل لجهودهم ، وخلق الولاء للفريق والمهمة التي يؤديها ، مما ينعكس على تحقيق النجاح في أداء المصرف .

٥. العمل على الاهتمام بنتائج البحوث التي يتم تطبيقها في المصرف ، والإفادة منها في تطوير العمل .

المصادر :

أولاً : المصادر العربية :

١. التميمي والخشالي ، أياد فاضل محمد وشاكر جار الله ، (٢٠١٥) ، " أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة تطبيقية في البنوك التارية العاملة في الأردن " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (١١) ، العدد (٣) .

٢. الجبوري ، حيدر جاسم عبيد ، (٢٠١١) ، " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية : دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .

٣. داودي ومحبوب ، الطيب ومراد ، (٢٠٠٧) ، " تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي " ، مجلة العلوم الإنسانية . جامعة محمد بسكرة ، الجزائر ، العدد (١٢) ، ص (٣٧-٥٨) .

٤. رشيد وجابر ، صالح عبد الرضا ، نجاح ، (٢٠١٤) ، " دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (١٦) ، العدد (٤) .

٥. العزاوي ، بشرى هاشم محمد ، (٢٠٠٨) ، " أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي : دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد " ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .

٦. العزاوي ، سامي فياض ، (٢٠٠٩) ، " رأس المال وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال / دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (١٩) .

٧. عويس ، ممدوح زكي أحمد ، (٢٠١٥) ، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي / دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية " ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (٥٥) ، العدد (٢) .

٨. الفياض ، مجيد حميد طاهر ، (٢٠١١) ، " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة ميدانية في وزارة النقل " ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .

٩. مراد ، فليون ، (٢٠١٦) ، " دور القيادة التحولية في تطوير مهارات الموظفين : دراسة حالة " ، رسالة ماجستير في علوم تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة محمد خضير بسكرة .



ثانياً : المصادر الأجنبية :

10. Adler P.S., Goldoftas B. & Levine D.I., (1999) ,“ **Flexibility versus efficiency ? A case study of model changeovers in the Toyota production system** “ , Organization Science , PP. (43-68) .
11. Batta R., (2006) ,“ **An investigation of ambidextrous behavior in the consultancy industry** “ , . Unpublished Thesis, Maastricht University.
12. Carl H., (2015) ,” **The Impact of Business Process IT Ambidexterity on Business Process Performance** “ , Twenty-third European Conference on Information Systems (ECIS) , Minster , Germany .
13. Cooper C. & Tarba S., (2012) ,” **Ambidexterity in Human Resource Management** “ .
14. Evans J.R., (1997) ,“ **Production/Operations Management Quality-Performance-and Value** “ , 5th ed., New York .
15. Hitt M.A., Ireland R.D. & Hoskisson R.E., (2001) ,“ **Strategic Management : Competitiveness & Globalization** “ , 4th ed., USA : South-Western College Publishing .
16. Jansen J.J.P., George G., Bosch F.A.J.V. & Volberda H.W., (2008) ,” **Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity : the Moderating role of Transformational Leadership** “ , Journal of Management Studies , PP. (982-1007) .
17. Jansen J.J.P., Tempelaar M.P., Bosch F.A.J., Volberda H.W., (2009) ,” **Structural Differentiation and Ambidexterity : the Mediating role of Integration Mechanisms** “ , Organization Science , Vol. (20) , No. (4) , PP. (797-811) .
18. Ji H., Jin Y., Li J., Tian H. & Feng S., (2015) ,” **The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment – An Empirical Study based on E-Commerce Enterprises in china** “ , International Journal of u-and e – Service , Science and Technology , Vol.(8), No.(11), PP.(357-378) .
19. 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).
20. March J.G., (1991) ,“ **Exploration and exploitation in organizational learning** “ , Organization Science , Vol. (2) , No. (1) .
21. Meredith J.R. & Shafer S.M., (2011) ,” **Operations Management** “ , John Wiley & Sons , Inc., Asia.
22. Oestreich T. & Buytendijk F., O'Rourke J. & Hatch T., (2008) , ” **Management Excellence : A step-by-step Strategy to Success** “ , An Oracle white paper .
23. O'Reilly C.A. & Tushman M.L., (2007) ,” **Ambidexterity as a Dynamic Capability : Resolving the Innovator's Dilemma** “ , Working Paper .
24. O'Reilly C.A. & Tushman M.L., (2011) ,” **Organizational Ambidexterity in Action : How Managers Explore and Exploit** “ , Vol (53) , No. (4) .
25. Papachroni A., Heracleous L. & Paroutis S., (2014) , ” **Organizational Ambidexterity Through the lens of paradox Theory : Building a Novel Research Agenda** “ , Journal of Applied Behavioral Science 1-23 .
26. Paternoster J, (2008) , “ **Excellent Airport Customer Service meets Successful branding Strategy** “ , Henry Stewart Publications 1750-1938 Airport Management , Vol. (2) , No (3) , PP (218-226) .



27. 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 .
28. Popadic M., Cerne M. & Milohnic I., (2015) , " **Organizational Ambidexterity , Explration , Exploitation and firms Innovation Performance** " , Research Papers , Vol. (48) , No. (2) .
29. Robbins S.P. & Coulter M., (2009) , " **Management** " , 10th ed., Prentice Hall , Pearson , New Jersey .
30. Siadat & Chaharmahali S.M., (2010) , " **Achieving Organizational Ambidexterity : Understanding and explaining ambidextrous organizations** " , Master Thesis , Linkoping University .
31. Simon A., Kumar V., Schoeman P., Moffat P., Power D., (2011) , " **Strategic Capabilities and their relationship to Organizational Success and its measures : some pointers from five Australian Studies**" , Vol.(49),No. (8).
32. 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).
34. 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) .

الملاحق

ملحق (١)

استبانة

الأستاذ الفاضل المحترم

الأستاذة الفاضلة المحترمة

نضع بين ايديكم استبانة البحث الموسوم (البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي) والتي تضم مجموعة من الفقرات تُعبر عما يدور حولك خلال أداء واجباتك، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يُعبر عن وجهة نظركم، باعتباركم الأقر من غيركم على تحديد هذه العلاقة من مواقعكم القيادية.

مع فائق التقدير والاحترام

أولاً : معلومات عامة :

١. النوع الاجتماعي : ذكر أنثى
 ٢. العمر : أقل من ٣٠ سنة ٣١-٤٠ سنة ٤١-٥٠ سنة أكثر من ٥١ سنة
 ٣. التحصيل العلمي : دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
 ٤. مدة الخدمة : أقل من ٥ سنوات ٦-١٠ سنوات ١١-١٥ سنة أكثر من ١٦ سنة
 ٥. الموقع الوظيفي : رئيس قسم مسؤول شعبة مسؤول وحدة
- ثانياً : الفقرات المتعلقة بالبراعة التنظيمية :

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	أولاً : القيادة التحويلية :					
.1	تعمل إدارة المصرف على تطوير أعضاء الفريق لتزويدهم بمعارف وخبرات ومهارات جديدة					
.2	يناقش أعضاء الفريق في المصرف الاستراتيجيات لتطوير العلاقات الشخصية مع أصحاب المصالح الخارجيين .					
.3	يساهم مدير الفريق في خلق مناخ عمل مناسب .					
.4	يسعى مدير الفريق لوضع رؤيا جذابة لمن حوله .					
.5	يُنمي مدير الفريق الابداع لدى أعضائه .					
	ثانياً : الرؤيا المشتركة للفريق الأقدم :					
.6	يوجد هناك هدف مشترك للفريق الأقدم في المصرف .					
.7	يتفق أعضاء الفريق في المصرف على الرؤيا التنظيمية للفريق الأقدم .					
.8	يلتزم أعضاء الفريق في المصرف بالكامل على تحقيق أهداف المصرف.					
.9	يتحمس أعضاء الفريق في المصرف بتحقيق الأهداف الجماعية والرسالة الخاصة بالمصرف بشكل كامل .					
.10	يميل أعضاء الفريق في المصرف إلى استبدال مجموعة من القدرات لتبني التقنيات الجديدة					
	ثالثاً : التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم :					
.11	يتمتع أعضاء الفريق في المصرف بالتعاون مع بعضهم البعض وبشكل دائم .					
.12	يسارع أعضاء الفريق في المصرف للدفاع عن بعضهم البعض حول الانتقادات الموجهة من الأطراف الخارجية.					
.13	لا يتم الوصول إلى قرار نهائي لعدم رضا عضو واحد من الفريق عن القرار .					
.14	يسهل الوصول والكلام مع أي عضو في الفريق بغض النظر عن موقعه.					

					مستمر .	
					تُدعم إدارة المصرف الأفراد العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وبحرية وبشكل مفتوح .	٢٧ .
					تسعى إدارة المصرف إلى تدريب وتطوير الأفراد العاملين لرفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال .	٢٨ .
					تحرص إدارة المصرف على الابداع والابتكار في استحداث وتقديم الخدمات وتحسينها .	٢٩ .
					تعمل إدارة المصرف على إضافة خدمات جديدة بشكل مستمر بالمقارنة مع السنوات الماضية.	٣٠ .
					ثالثاً : منتجات وخدمات متميزة :	
					تسعى إدارة المصرف إلى تخفيض الأسعار من أجل تشجيع الزبائن للاقبال على الخدمات التي يقدمها المصرف .	٣١ .
					تعمل إدارة المصرف على إجراء التغييرات المستمرة على الخدمات المصرفية بما ينسجم مع التغييرات في البيئة .	٣٢ .
					تحرص إدارة المصرف على تشكيل فرق عمل لخدمة الزبائن .	٣٣ .
					تعمل إدارة المصرف على توظيف الملاكات من ذوي الكفاءات المتميزة في تقديم الخدمات .	٣٤ .
					تسعى إدارة المصرف على التنوع في الخدمات المقدمة بما يلبي حاجات الزبائن .	٣٥ .
					رابعاً : مهارات الأفراد العاملين :	
					تعمل إدارة المصرف على بناء سمعة جيدة تحفز المتميزين من الأفراد العاملين للعمل في المصرف .	٣٦ .
					تركز إدارة المصرف على قدرة وسلوك وكفاءة الأفراد العاملين وحسن تعاملهم مع الزبائن	٣٧ .
					تسعى إدارة المصرف على تنوع المهارات والكفاءات للأفراد العاملين .	٣٨ .
					تحرص إدارة المصرف على خلق جو عمل يسوده التماسك بين الأفراد العاملين.	٣٩ .

					لا يعاني الأفراد العاملين في المصرف من الاحباط وضعف الشعور بالأمان الوظيفي .	. ٤٠
					خامساً : التكيف والمرونة :	
					تمتلك إدارة المصرف فرق عمل ذو مهارات تمكنه من أداء أكثر من عمل في آن واحد .	. ٤١
					تهتم إدارة المصرف بمرونة قواعد وإجراءات العمل .	. ٤٢
					لا تسعى إدارة المصرف للبحث عن الفرص الجديدة التي تؤثر في ولاء الزبون للمصرف	. ٤٣
					تحرص إدارة المصرف على تحقيق العدل والاهتمام والتفهم تجاه الزبائن.	. ٤٤
					تعمل إدارة المصرف على توفير وسائل الاتصال عبر الهاتف والبريد الالكتروني .	. ٤٥

ملحق (٢)

المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
. ١	أ.د. بيداء ستار لفته	إدارة الأعمال	جامعة بغداد / مركز بحوث السوق وحماية المستهلك
. ٢	أ.م.د. سمية عباس	إدارة الأعمال	الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد
. ٣	أ.م.د. شهناز	إدارة الأعمال	الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد