مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية
اسم الكاتب: د. سامر أحمد قاسم، د. جميل عيسى، علي آدم متوج
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6054
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:57 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Impact Of Organizational Excellence On Achieving Organizational Excellence: An Empirical Study In Branches Of Traditional Private Banks In Lattakia City

Dr Samer Ahmed Qassem [*]
Dr. Jamil Issa [**]
Ali Adm Moutoog [***]

(Received 9 / 4 / 2024. Accepted 10 / 6 / 2024)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to study the impact of organizational ambidexterity (exploration ambidexterity, exploitation ambidexterity) on achieving organizational excellence (leadership excellence, human resources excellence, service excellence) in branches of traditional private banks in Lattakia City.

To achieve the research objectives, the researcher adopted the descriptive approach. The research community included all administrative employees in branches of traditional private commercial banks in Lattakia City. Using the comprehensive enumeration method, 60 questionnaires were distributed to all administrative employees, and 52 complete questionnaires were retrieved that were valid for statistical analysis, with a response rate of 86.67%.

The research reached a set of results, the most important of which are: the existence of a strong positive effect with statistical significance of the dimensions of organizational ambidexterity (exploration ambidexterity, exploitation ambidexterity) on achieving organizational excellence related to the dimensions of leadership excellence and human resources excellence, while the positive effect was acceptable and statistically significant for the dimensions of organizational ambidexterity in achieving organizational excellence related to the service dimension.

Keywords: Organizational ambidexterity, organizational excellence, private banks.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

[*]**Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**]**Assistant Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[***]**Postgraduate Student (Phd), Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. AliMoutoog@tishreen.edu.sy**

أثر البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي
دراسة ميدانية في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية

الدكتور سامر أحمد قاسم [*]
الدكتور جميل عيسى [**]
على آدم متوج [***]

(تاريخ الإيداع 9 / 4 / 2024. قُبِل للنشر في 10 / 6 / 2024)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة أثر البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمات)، وذلك في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية.

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في فروع المصارف التجارية التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تمّ توزيع (60) استبانة على كافة العاملين الإداريين، واسترجع منها (52) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة (86.67%).

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر طردي قوي ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعدي تميز القيادة وتميز الموارد البشرية، بينما كان الأثر طردي مقبول ودال معنوياً لأبعاد البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد الخدمات.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، التميز التنظيمي، المصارف الخاصة.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

[*] **أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**
[**] **مدرّس، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**
[**] **طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**
AliMoutoog@tishreen.edu.sy

مقدمة:

في عالمٍ تتنافس فيه المؤسسات المالية على جذب العملاء وتحقيق الأرباح، يُعدّ التميز التنظيمي عنصرًا حاسماً لضمان استمرارية النجاح. وتلعب البراعة التنظيمية، بُبعديها الاستكشافي والاستغلالي، دورًا محوريًا في تحقيق هذا التميز، لا سيما في القطاع المصرفي الديناميكي.

تتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على التعلم والتكيف مع التغيرات، واغتنام الفرص الجديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة. وتتفرّع هذه القدرة إلى بُعدين رئيسيين هما براعة الاستكشاف التي تركز على البحث عن فرص جديدة وتطوير أفكار مبتكرة، وبراعة الاستغلال التي تركز على تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ناجحة، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

من ناحية أخرى، يُشكّل التميز التنظيمي مفهومًا شاملاً يشمل مختلف جوانب عمل المنظمة، من القيادة إلى الموارد البشرية إلى الخدمات المقدمة؛ فتميز القيادة يتمثل في قدرة القادة على إلهام وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويتمثل نميز الموارد البشرية في امتلاك المنظمة لموظفين ذوي كفاءة وخبرة عالية، أما تميز الخدمات فيتمثل في تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم.

بناءً على ما سبق تُساهم البراعة التنظيمية، ببُعديها الاستكشافي والاستغلالي، بشكلٍ مباشر في تحقيق التميز التنظيمي في مختلف أبعاده، وذلك من خلال تزويد القادة بمعلومات ورؤى جديدة تُساعدهم على اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة، ومن خلال توفير فرص التعلم والتطوير للموظفين، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، ومن خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتطورة؛ وبالتالي، تُشكّل البراعة التنظيمية حجر الأساس لتحقيق التميز التنظيمي في القطاع المصرفي، ممّا يُؤدّي إلى تعزيز قدرة المؤسسات المالية على المنافسة وتحقيق النمو المستدام.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

هدفت **دراسة علي (2020)** إلى معرفة الارتباط والأثر بين البراعة التنظيمية وبين أبعاد التميز التنظيمي (التميز في القيادة، وتميز المرؤوسين، والتميز في الهيكل التنظيمي) في شركة الصناعات القطنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تمّ توزيع (60) استبانة على القيادات الإدارية في مختلف المستويات، وكذلك على عدد العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة في العمل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في أبعاد التميز التنظيمي، وإنّ إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متفقة بنسبة كبيرة.

وهدفت **دراسة أبو رحمة (2021)** إلي التعرف علي دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية علي العاملين في جامعة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في المناصب الإدارية والأكاديمية بجامعة غزة والبالغ عددهم (60) موظف، وقد تمّ استخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة علي كافة أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (54) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 90%، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدي جامعة غزة، وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة اهتمام الجامعة بتدريب العاملين وتنميتهم مهنيًا ويجب علي الجامعة تحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص.

هدفت **دراسة حسني إبراهيم (2022)** إلى اختبار وتحليل العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات العامة، مع تطبيق الدراسة ميدانياً على البنوك التجارية الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تمّ توزيع استبانة بشكل إلكتروني وورقة على عينة عشوائية بلغت 0381) عاملاً من العاملين في البنوك التجارية الحكومية في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة بالبنوك حل الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وهدفت **دراسة المالكية والحبيسة (2023)** إلى تعرف العلاقة بين البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف من (10–12) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة الشرقية بسلطنة عمان، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تمّ تطبيقه على عينة مكونة من (130) معلماً ومعلمة في مدارس الصفوف من (10–12) بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري الصفوف من (10–12) لمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان كبيراً، وأنّ مستوى التكيف التنظيمي لدى المعلمين بنفس المدارس مرتفعاً جداً، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لمديري المدارس، ومستوى التكيف التنظيمي للمعلمين.

ب– الدراسات الأجنبية:

هدفت **دراسة Ortega & Azorin (2019)** إلى تحليل المحددات السابقة والنتائج المنعكسة عن البراعة التنظيمية، وإجراء اختبار تحليلي للمحددات السابقة في البيئة الداخلية للمنظمة (الهيكل التنظيمي)، والمحددات من البيئة الخارجية (ديناميكية البيئة)، وطبقت الدراسة على جميع الشركات الكبرى في إسبانيا التي لا يتبع لها أفرع أو تتبع لمجموعات، وقد تمّ استثناء الشركات الصغيرة والمتوسطة لتقيد هذه الشركات بعدد من الارتباطات مثل الهياكل التنظيمية المركزية. لتحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (250) فرد من الأفراد العاملين في الشركات الكبرى في إسبانيا، حيث تمّ توزيع الاستبانة على أفراد العينة من خلال البريد الإلكتروني. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ الشركات التي تتواجد ضمن بيئة ديناميكية نشطة قد تتبع سلوكيات متطورة لاستكشاف واستغلال الفرص التي تتاح أمامها وترتكز على الإبداع المستمر، وكلما زادت ديناميكية البيئة التي تعمل بها الشركة كلما زادت البراعة التنظيمية للشركة، كما بينت النتائج أنّ الشركة المبحوثة تطبق جانب البراعة التنظيمية ضمن مستويات مرتفعة وأنّ هذا التطبيق قد أحدث الكثير من النتائج الإيجابية على الكثير من جوانب الأداء لدى هذه الشركات.

وهدفت **دراسة Aldalimy وآخرون (2019)** إلى الكشف عن دور المواءمة الاستراتيجية من خلال أبعادها (الاتصال، الحوكمة، البنية التحتية، الشراكة والمهارات) في تحقيق التميز التنظيمي من خلال أبعاده (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة) من خلال البراعة التنظيمية. ولتحقيق هدف البحث تم اختيار عدد من كليات جامعة كربلاء. ومن هنا انطلق البحث من مشكلة عبر عنها عدد من التساؤلات الفكرية والعملية التي تهدف إلى الإجابة عليها. ومن خلال تشخيص مستوى أهميتها وأثرها وإمكانية تحقيق التوافق الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، فقد تم استخدام استبانة البحث وطريقة الحصول على البيانات واستخدام المنهج الوصفي والتحليلي للبحث والذي يتكون من ثلاثة معايير: التوافق الاستراتيجي والتميز التنظيمي والبراعة التنظيمية. وتم استخدامه لترسيخ هذه المفاهيم وتعزيزها

والتركيز على المعلمين؛ وشملت العينة العمدية (80) عضواً من كليات التدريس. تم جمع البيانات من مصادر المعلومات الرئيسية باستخدام استمارة الاستبيان؛ وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عن طريق برنامج (SPSS V.23). وتوصل الباحثون إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها أن الاصطفاف الاستراتيجي يمثل مجموعة من السلوكيات والسمات التي تسعى إلى الابتكار والتحول لإيجاد مسارات جديدة لاستكشاف الاستثمار والطاقات المتاحة لها.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، المتغير المستقل البراعة التنظيمية، والمتغير التابع التميز التنظيمي، نلاحظ أنّ الدراسة الحالية تشابهت مع دراستي علي (2020)، وأبو رحمة (2021) من ناحية الربط بين متغيري الدراسة، وتشابهت مع بقية الدراسات من ناحية تناولها متغير البراعة التنظيمية، مع اختلاف في المتغير التابع، كما تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في المنهج المستخدم "المنهج الوصفي"، وأداة جمع البيانات "استبانة"، لكنها اختلفت في بيئة التطبيق مع معظم الدراسات باستثناء دراسة حسني إبراهيم (2022) التي طبقت في بيئة مصرفية، وفقاً لذلك تتميز الدراسة الحالية بأنها جديدة في البيئة المحلية من ناحية الربط بين متغيري الدراسة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث "الاستبانة" وفي الاستفادة والإطلاع على منهجياتها، وتشكيل الإطار النظري للبحث.

مشكلة البحث:

يُعدّ القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث يؤدي دورًا حيويًا في تمويل وتنمية الاقتصاد، وتسعى المصارف باستمرار إلى تحقيق التميز والتفوق في أدائها، وذلك من خلال تعزيز براعتها التنظيمية، لكن مستوى الإدراك لمفهومي البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي قد يختلف لدى العاملين في القطاع المصرفي، مما قد يعيق هذه المصارف تحقيق التميز في أدائها؛ وتتمثل مشكلة البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في بعض فروع المصارف الخاصة (بيمو السعودي الفرنسي، الائتمان الأهلي) في مدينة اللاذقية، والتي تخللها إجراء مقابلات مع (10) عاملين في هذه المصارف، أنّ هذه المصارف تواجه أحياناً صعوبات في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يعيق قدرتها على الاستفادة من الفرص الجديدة وتجنب المخاطر، كما يجعلها غير قادرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتطورة.

وبالتالي يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما أثر البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية؟

أهمية البحث و أهدافه:

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة أثر البراعة التنظيمية بعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمات)، وذلك في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية.

أهمية البحث:

يُعدّ البحث ذا أهمية نظرية وتطبيقية، فهو يسعى إلى فهم العوامل التي تُساهم في تميز المصارف وتفوقها في ظلّ بيئة تنافسية متزايدة؛ فمن الناحية النظرية يُثري هذا البحث مجالات الإدارة الاستراتيجية، وعلم إدارة الموارد البشرية، من خلال تحليل مفهوم البراعة التنظيمية، التي تتضمن براعة الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة) وبراعة الاستغلال (استثمار الفرص المُتاحة بفعالية)، ودراسة تأثيرها على أبعاد التميز التنظيمي في القطاع المصرفي، مثل تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمات.

أما من الناحية التطبيقية: قد تُسهم نتائج هذا البحث في تقديم توجيهات لصانعي القرار في المصارف، تُساعدهم على تعزيز البراعة التنظيمية وتحقيق التميز من خلال:

1- تطوير استراتيجيات تُوازن بين الاستكشاف والاستغلال، ممّا يُتيح للمصارف البقاء مُبتكرة مع الحفاظ على قدرتها التنافسية.

2- غرس ثقافة تُشجّع على الإبداع ومُشاركة المعرفة بين الموظفين، ممّا يُساهم في تحسين مهاراتهم وتعزيز كفاءتهم.

3- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية وبرامج التطوير، ممّا يُساهم في رفع مستوى أداء الموظفين وتحسين جودة الخدمات المُقدمة.

4- اعتماد أنظمة قياس الأداء فعّالة لتقييم مُستوى التميز التنظيمي في مختلف أبعاده، ممّا يُتيح رصد نقاط القوة والضعف واتخاذ الخطوات اللازمة للتحسين.

فرضيات البحث:

تمّ اختبار فرضيات البحث عند مستوى معنوية 0.05:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز القيادة في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الموارد البشرية في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الخدمات في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في فروع المصارف التجارية التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية، حيث استهدف البحث الحالي (11) مصرف، وهي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل، المصرف العربي سورية، مصرف بيمو السعودي الفرنسي، مصرف الائتمان الأهلي، مصرف بيبلوس سورية، مصرف سورية والمهجر، مصرف الأردن سورية، مصرف سورية والخليج، مصرف الشرق، فرنسبنك سورية، مصرف قطر الوطني سورية)، وبناءً على ذلك وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تمّ توزيع (60) استبانة على كافة العاملين الإداريين في فروع المصارف التجارية الآنفة الذكر، واسترجع منها (52) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة (86.67%).

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تمّ تطويرها في ضوء الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، والإطار النظري، وقد تضمنت الاستبانة جزأين: الجزء الأول: أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال)، ويشمل البنود من (1–10)، والجزء الثاني: أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمات)، ويشمل البنود من (11–25)، وقد تمّ تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث أجي التعديل المناسب في ضوء هذه الملاحظات.

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.857)، أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد الاستبانة فكانت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ وفق الآتي: (بعد براعة الاستكشاف 0.809، بعد براعة الاستغلال 0.821، بعد تميز القيادة 0.795، بعد تميز الموارد البشرية 0.811، بعد تميز الخدمات 0.758، وتدل هذه القيم على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للقياس.

تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن بنود الاستبانة، واستخدام الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في تفريغ البيانات، حيث تمّ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت بـ: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف، اختبار (t) لعينة واحدة، الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر أبعاد البراعة التنظيمية على كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: البراعة التنظيمية:

تتميز المنظمة ذات البراعة التنظيمية العالية بقدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية، من خلال إيجاد التوازن الأمثل بين الاستكشاف والاستغلال؛ فالاستكشاف هو سعي المنظمة لاكتشاف فرص جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وتوسيع نطاق عملها. أما الاستغلال فهو التركيز على تحسين العمليات القائمة، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وزيادة كفاءة الأداء. تُحقق المنظمة البارعة الاستثمار الأمثل لمواردها وإمكانياتها، ممّا يُتيح لها تقديم خدمات وبرامج مبتكرة تلبي احتياجات المجتمع المتطورة. كما تتمتع هذه المنظمات بقدرة كبيرة على التكيف مع التغيرات البيئية، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية أو أيديولوجية، وإلى جانب ذلك، تتميز المنظمات ذات البراعة التنظيمية العالية بقدرتها على التغلب على القيود الإدارية، ومعالجة المشكلات التنظيمية، وخلق بيئة داعمة للإبداع والابتكار، نتيجة لهذه المهارات، تتمكن هذه المنظمات من بناء رؤية واضحة لمستقبلها، ممّا يُساعدها على تحقيق مكانة مرموقة في المجتمع (عبد الحافظ، 2020، ص153).

يُعرّف الرشيدي (2022، ص922) البراعة التنظيمية بقدرة المنظمة على الازدهار في المجالين: الاستغلال والاستكشاف؛ فمن ناحية الاستغلال، تسعى المنظمة لتحسين كفاءة أعمالها الحالية، وزيادة ربحها من خلال التطوير المستمر، ومن ناحية الاستكشاف، تركز المنظمة على اكتشاف فرص جديدة للنمو من خلال الابتكار وخلق منتجات وخدمات جديدة، وتكمن براعة المنظمة الحقيقية في إتقان كلا المجالين بالتوازي، والاعتماد على مهارات موظفيها لتحقيق ذلك؛ بمعنى آخر: تُصبح المنظمة بارعة عندما تتمكن من الاستفادة من نجاحاتها الحالية مع البحث دائمًا عن فرص مستقبلية للنمو.

تُعدّ البراعة التنظيمية مفتاحًا لاستمرار ازدهار المنظمات في ظلّ بيئة متغيرة وشديدة التنافس؛ فهي تمثل قدرة المنظمة على التكيّف مع التطورات، واغتنام الفرص الجديدة، مع الحفاظ على كفاءة العمليات القائمة، ولكنّ تحقيق هذا التوازن ليس بالأمر السهل، حيث تواجه المنظمات تحدّيًا هامًا في الموازنة بين "الاستغلال" و"الاستكشاف" كطريقتين متلازمتين للتغيير التنظيمي؛ فالاستغلال يركّز على تحسين العمليات القائمة، وتعظيم العائد من المنتجات والخدمات والأسواق الحالية، بينما يُعنى الاستكشاف بالبحث عن فرص جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، والدخول في أسواق ناشئة. تختلف القدرات والمهارات المطلوبة لكلّ من هذين النهجين، ممّا يُشكل تحدّيًا للمنظمات في تحقيق التوازن بينهما؛ فمن ناحية، يجب على المنظمات الاستفادة من كفاءة العمليات القائمة لتحقيق الربح، بينما تتطلّب من ناحية أخرى الاستثمار في الابتكار والبحث عن فرص جديدة لضمان النمو المستدام على المدى الطويل، لذلك يكمن مفتاح تحقيق البراعة التنظيمية في إيجاد التوازن الصحيح بين الاستغلال والاستكشاف، من خلال بناء قدرات ومهارات تُمكّن المنظمة من العمل بكفاءة في كلا المجالين (Stelzl, et al, 2020, P2).

تتميز المنظمة ذات البراعة التنظيمية العالية بقدرتها على التعامل مع طلبات متعددة ومتضاربة في نفس الوقت، وذلك بفضل كفاءتها الإدارية. فرغم تناقض مفهومي الاستكشاف والاستغلال عادةً، إلا أن الإدارة الفاعلة تتمكن من تحقيق التوازن بينهما، لذا يُعد تحقيق هذا التوازن ضروريًا لتحقيق البراعة، حيث يسمح للمنظمة باستغلال قدراتها الحالية بكفاءة مع الاستمرار في استكشاف فرص جديدة للنمو والتطور (Alshaer, 2020, P84).

برز مفهوم "البراعة التنظيمية" كأداة حيوية لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية داخل المنظمات، وقد حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب على مستوى عالمي، وذلك لقدرتها على التكيف مع مختلف المجالات؛ فتقوم المنظمات باستخدام مهاراتها "البارعة" لتلبية متطلبات الأداء في بيئات العمل المُتغيرة؛ فقد أكدت الدراسات أن غياب التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية يُعيق تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل (Amjad &Md Nor, 2020, P385).

تمتلك المنظمات التي تتمتع بالبراعة التنظيمية ميزة تنافسية هائلة، وذلك لقدرتها على تحقيق التوازن بين السلوكيات المتناقضة، مثل استغلال المكتسبات الحالية واستكشاف فرص جديدة (Gurlek, 2020, P6). وتُساهم هذه المهارة في تعزيز الأداء الابتكاري، مما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ويضمن نجاحها على المدى الطويل (Li et al, 2020, P5).

بمعنى آخر، تُمكن البراعة التنظيمية المنظمات من تحقيق التميز من خلال الجمع بين الكفاءة والابتكار، مما يُعدّ ضروريًا للبقاء في مقدمة المنافسة على المدى الطويل.

ثانياً: التميز التنظيمي:

يُعدّ التميز التنظيمي ركيزة أساسية لتحقيق التطوير على مستوى المنظمة ككل، بدءًا من رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وصولاً إلى تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح، ويُعدّ وجود تنظيم فعّال شرطًا أساسيًا لتحقيق التميز (Harrington,2005, p2).

تُعدّ القيادة الممتازة حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمات رحلتها نحو التميز. ففي قلب هذه القيادة تكمن أربعة قيم جوهرية: الإبداع والابتكار، والتطوير المستمر، والتركيز على العملاء، والعمل الجماعي. تُعتبر هذه القيم ضرورية لتحقيق التميز التنظيمي وتحقيق نتائج إيجابية ملحوظة، ولكن تحقيق ذلك يتطلب استراتيجيات ومهارات قيادية جديدة، من خلال إتقان هذه الاستراتيجيات والمهارات، يُمكن للقادة أن يرتقوا بفرقهم إلى مستويات أعلى، وخلق بيئة عمل محفزة

على الإبداع والإنجاز، وبناء منظمات عالية الأداء تُحقق أهدافها وتتفوق على منافسيها (Shelton et al., 2010, p46). يتجلى التميز التنظيمي في قدرة المنظمة على الارتقاء بأدائها بشكلٍ استثنائي، ممّا يُمكّن القادة من تحقيق طموحاتهم في الكفاءة والتميز، ويُساهم في وصول المنظمة إلى المستوى المنشود. ويُؤدّي ذلك إلى تنشيط روح المنافسة بين مختلف أقسام وأنشطة العمل، ممّا يُعزّز نجاح المنظمة ككل (غازي، 2014، ص8). يتميّز التنظيم عن غيره بتحقيقه أداءً استثنائياً يفوق باستمرار أفضل الممارسات العالمية في جميع مهامه، ويتمتع هذا التنظيم بعلاقات تفاعلية مع عملائه وموظفيه، مع إدراكٍ تام لقدرات منافسيه ونقاط قوته وضعفه، سواء الداخلية أو الخارجية (زيد، 2008، ص12).

يُعدّ التميز التنظيمي بمثابة شعلة تُضيء دروب المنظمات نحو الريادة والتفوق، فهو السبيل الأمثل لتمييزها عن منافسيها، وتعزيز مكانتها في مختلف المجالات، يكمن سرّ هذا التميز في جملة من العوامل المحورية، تشمل (السعودي، 2008، ص264):

1- تنمية قدرات الموظفين والمديرين: من خلال برامج تدريبية متميزة تُصقل مهاراتهم وتُعزّز كفاءتهم، مما يُسهم في الارتقاء بأداء المنظمة ككل.

2- ابتكار أساليب جديدة لجمع المعلومات: لضمان اتخاذ قرارات صائبة تُبنى على أسس ومعطيات دقيقة، ممّا يُعزّز قدرة المنظمة على التكيّف مع المتغيرات والتحديات.

3- تطوير مهارات القيادة: من خلال تأهيل المديرين وقادة المنظمة ليكونوا على دراية تامة بأدوارهم ومسؤولياتهم، وفهم أهمية التميز التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المنظمة.

4- خلق بيئة محفزة للإبداع: من خلال تشجيع الموظفين على ابتكار أفكار جديدة وتطبيق حلول مبتكرة، ممّا يُسهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

5- الارتقاء بأداء العمليات: من خلال تبني أفضل الممارسات وتطبيق أحدث التقنيات، ممّا يُسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة.

وختامًا، يُؤكّد حمد (2014، ص31) على أنّ التميز التنظيمي ليس مجرّد سعي لتحقيق أهداف آنية، بل هو رحلة مستمرة نحو التطوير والتجديد، ممّا يُؤدّي إلى تحقيق النمو والاستدامة على المدى الطويل.

الجانب العلمي:

أولاً: التحليل الوصفي:

أ- تحديد مستوى البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية:

لتحديد مستوى البراعة التنظيمية ببعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل بعد، وفق الآتي:

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى البراعة التنظيمية وأبعادها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
1	يتقبل المصرف المطالب التي تتجاوز خدماته	3.34	0.933	66.8	27.9	2.628	.000	دال

	الحالية.							
2	تسعى إدارة المصرف إلى ابتكار خدمات جديدة.	3.68	0.736	73.6	20.0	6.662	.000	دال
3	يمتلك المصرف القدرة على تسويق خدماته المبتكرة.	3.66	0.709	73.2	19.4	6.713	.000	دال
4	يستفيد المصرف من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة.	3.62	0.738	72.4	20.4	6.058	.000	دال
5	يسعى المصرف لفتح قنوات توزيع جديدة لتسويق خدماته.	3.29	0.856	65.8	26.0	2.443	.000	دال
إجمالي بعد براعة الاستكشاف		**3.52**	**0.794**	**70.4**	**22.6**	**4.723**	**.000**	**دال**
6	يقوم المصرف بإجراء تحسينات مستمرة على خدماته الحالية.	3.67	0.749	73.4	20.4	6.450	.000	دال
7	يعمل المصرف على تحسين كفاءة عملياته وأنشطتها.	3.65	0.819	73	22.4	5.723	.000	دال
8	يجتهد المصرف لاستثمار الإمكانات المتاحة لتحقيق النمو والميزة التنافسية.	3.53	0.762	70.6	21.6	5.016	.000	دال
9	يهتم المصرف بتدريب العاملين لديه وتنمية مهاراتهم.	3.84	0.554	76.8	14.4	10.934	.000	دال
10	يقدم المصرف برامج ترويجية متعددة لتؤثر على قرارات عملائه حول خدماته المصرفية.	3.25	0.788	65	24.2	2.288	.000	دال
إجمالي بعد براعة الاستغلال		**3.59**	**0.734**	**71.8**	**20.4**	**5.796**	**.000**	**دال**
جميع أبعاد البراعة التنظيمية		**3.56**	**0.764**	**71.2**	**21.5**	**5.286**	**.000**	**دال**

يبين الجدول (1) أنّ مستوى البراعة التنظيمية بشكل عام في فروع المصارف محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (71.2%)، ومعامل اختلاف (21.5%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، أما فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية فكانت وفق الآتي:

1- جاء بعد براعة الاستغلال في المرتبة الأولى، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.59) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد براعة الاستغلال وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، وبالتالي فإنّ مستوى براعة الاستغلال في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (71.8%).

2- جاء بعد براعة الاستكشاف في المرتبة الثانية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.52) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد براعة الاستكشاف وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، وبالتالي فإنّ مستوى براعة الاستكشاف في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (70.4%).

ب- تحديد مستوى التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمات) في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية:

لتحديد مستوى التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمات) في فروع المصارف التقليدية الخاصة في مدينة اللاذقية، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل بعد، وفق الآتي:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التميز التنظيمي وأبعاده

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
11	تسعى الإدارة إلى الالتزام بمعايير التميز القيادي.	3.34	0.865	66.8	25.9	2.834	.000	دال
12	تعتمد الإدارة على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها.	3.52	0.755	70.4	21.4	4.967	.000	دال
13	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.86	0.667	77.2	17.3	9.298	.000	دال
14	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار جديدة ومتميزة.	3.83	0.712	76.6	18.6	8.406	.000	دال
15	تعمل الإدارة على نشر ثقافة التميز في الأداء.	3.76	0.661	75.2	17.6	8.291	.000	دال
	إجمالي بعد تميز القيادة	**3.66**	**0.732**	**73.2**	**20**	**6.502**	**.000**	**دال**
16	يمتلك المصرف موارد بشرية متميزة.	3.79	0.765	75.8	20.2	7.447	.000	دال
17	يحرص المصرف على اجتذاب ذوي الكفاءات في مجال اختصاصاته.	3.72	0.784	74.4	21.1	6.622	.000	دال
18	تقوم إدارة المصرف بتقييم رضا العاملين بشكل دوري.	3.69	0.725	73.8	19.6	6.863	.000	دال
19	تهتم إدارة المصرف بوضع نظام للحوافز لمكافأة الموظف المتميز.	3.22	0.882	64.4	27.4	1.799	.000	دال
20	لدى المصرف برامج متخصصة لتنمية وتطوير العاملين.	3.55	0.734	71	20.7	5.403	.000	دال
	إجمالي بعد تميز الموارد البشرية	**3.59**	**0.778**	**71.8**	**21.7**	**5.468**	**.000**	**دال**
21	يجري المصرف استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء.	3.28	0.790	65.6	24.1	2.556	.000	دال
22	يتواصل المصرف مع العملاء لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.	3.33	0.930	66.6	27.9	2.559	.000	دال
23	تتصف إجراءات تقديم الخدمة المصرفية بالسرعة.	3.26	0.850	65.2	26.1	2.206	.000	دال
24	يعتمد المصرف على الوسائل التقنية الحديثة	3.36	0.832	67.2	24.8	3.120	.000	دال

							في تقديم خدماته.	
دال	.000	2.347	23.6	65	0.768	3.25	يجري المصرف تقييم مستمر لخدماته لتحسين طريقة تقديمها.	25
دال	**.000**	**2.594**	**25.3**	**66**	**0.834**	**3.30**	**إجمالي بعد تميز الخدمات**	
دال	**.000**	**4.801**	**22.2**	**70.4**	**0.781**	**3.52**	**جميع أبعاد التميز التنظيمي**	

يبين الجدول (2) أنّ مستوى التميز التنظيمي بشكل عام في فروع المصارف محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (70.4%)، ومعامل اختلاف (22.2%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، أما فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي فكانت وفق الآتي:

1- جاء بعد تميز القيادة في المرتبة الأولى، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.66) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد تميز القيادة وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، وبالتالي فإنّ مستوى بعد تميز القيادة في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (73.2%).

2- جاء بعد تميز الموارد البشرية في المرتبة الثانية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.59) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد تميز الموارد البشرية وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، وبالتالي فإنّ مستوى بعد تميز الموارد البشرية في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (71.8%).

3- جاء بعد تميز الخدمات في المرتبة الثالثة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.30) وهي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي، وبالتالي هناك فرق موجب بين متوسط عبارات بعد تميز الخدمات وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، وبالتالي فإنّ مستوى بعد تميز الخدمات في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (66%).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

بالاعتماد على الانحدار المتعدد تمّ اختبار فرضيات البحث وفق الآتي:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز القيادة في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

الجدول (3) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على بعد تميز القيادة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.878	.772	.762	.25083	.772	82.818	2	49	.000

الجدول (4) تباين الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على بعد تميز القيادة

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.421	2	5.210	82.818	.000
	Residual	3.083	49	.063		
	Total	13.504	51			

الجدول (5) معلمات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على بعد تميز القيادة

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.933	.168		5.567	.000
	براعة الاستكشاف	.433	.057	.609	7.626	.000
	براعة الاستغلال	.290	.059	.391	4.899	.000

يبين الجدول رقم (3) أنّ قيمة معامل الارتباط المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز القيادة في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بلغت (0.878)، وهي تدل على أنّ الأثر قوي فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد المصحح أنّ التغيرات الحاصلة في بعد تميز القيادة والتي سببتها أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) بلغت (76.2%). ويبين الجدول (4) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً.

وبملاحظة قيم B الموضحة في الجدول رقم (5) نجد أنّ هناك أثر طردي قوي ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز القيادة في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة، ونُقر بوجود أثر طردي قوي ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز القيادة في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الموارد البشرية في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

الجدول (6) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على بعد تميز الموارد البشرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.828	.686	.673	.31377	.686	53.545	2	49	.000

الجدول (7) تباين الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على بعد تميز الموارد البشرية

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.543	2	5.272	53.545	.000
	Residual	4.824	49	.098		
	Total	15.368	51			

الجدول (8) معلمات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على بعد تميز الموارد البشرية

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.917	.210		4.372	.000
	براعة الاستكشاف	.620	.071	.817	8.723	.000
	براعة الاستغلال	.671	.093	.650	7.186	.000

يبين الجدول رقم (3) أنّ قيمة معامل الارتباط المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الموارد البشرية في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بلغت (0.828)، وهي تدل على أنّ الأثر قوي فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد المصحح أنّ التغيرات الحاصلة في بعد تميز الموارد البشرية والتي سببتها أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) بلغت (67.3%). ويبين الجدول (4) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً.

وبملاحظة قيم B الموضحة في الجدول رقم (5) نجد أنّ هناك أثر طردي قوي ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الموارد البشرية في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة، ونُقر بوجود أثر طردي قوي ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الموارد البشرية في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الخدمات في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

الجدول (9) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على بعد تميز الخدمات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.613	.376	.351	.52593	.376	14.782	2	49	.000

الجدول (10) تباين الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على بعد تميز الخدمات

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.178	2	4.089	14.782	.000
	Residual	13.554	49	.277		
	Total	21.731	51			

الجدول (11) معلمات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية على بعد تميز الخدمات

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.031	.352		2.931	.005
	براعة الاستكشاف	.562	.119	.623	4.716	.000
	براعة الاستغلال	.285	.044	.375	6.555	.000

يبين الجدول رقم (3) أنّ قيمة معامل الارتباط المتعدد لأثر أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الخدمات في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة بلغت (0.613)، وهي تدل على أنّ الأثر مقبول فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد المصحح أنّ التغيرات الحاصلة في بعد تميز الخدمات والتي سببتها أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) بلغت (35.1%). ويبين الجدول (4) أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ وبالتالي فإنّ المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً.

وبملاحظة قيم B الموضحة في الجدول رقم (5) نجد أنّ هناك أثر طردي مقبول ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الخدمات في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة، ونُقر بوجود أثر طردي مقبول ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الخدمات في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- مستوى البراعة التنظيمية بشكل عام في فروع المصارف محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (71.2%)، حيث جاءت براعة الاستغلال في المرتبة الأولى، تليها براعة الاستكشاف.

2- مستوى التميز التنظيمي بشكل عام في فروع المصارف محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (70.4%)، حيث جاء بعد تميز القيادة في المرتبة الأولى، يليه بعد تميز الموارد البشرية في المرتبة الثانية، بعد تميز الخدمات في المرتبة الثالثة والأخيرة.

3- وجود أثر طردي قوي ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز القيادة في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة، حيث أنّ (76.2%) من التغيرات الحاصلة في بعد تميز القيادة تُفسرها البراعة التنظيمية بعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال).

4- وجود أثر طردي قوي ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الموارد البشرية في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة، حيث أنّ (67.3%) من التغيرات الحاصلة في بعد تميز الموارد البشرية تُفسرها البراعة التنظيمية بعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال).

5- وجود أثر طردي مقبول ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في تحقيق التميز التنظيمي المتعلق ببعد تميز الخدمات في فروع المصارف التقليدية الخاصة محل الدراسة، حيث أنّ (35.1%) من التغيرات الحاصلة في بعد تميز الخدمات تُفسرها البراعة التنظيمية بعديها (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال).

ب- التوصيات:

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها، وتأكيداً على استمرار تعزيز مفهومي البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي في المصارف محل الدراسة، يوصي البحث بما يأتي:

1- تعزيز ثقافة التعلّم المستمر: وذلك من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التطوير المهني والتدريب، وإتاحة الفرص للتعلم من خلال تبادل أفضل الممارسات، وتوفير بيئة عمل تُحفّز على الإبداع والابتكار.

2- تبنّي نهجٍ استباقي في إدارة المخاطر: من خلال الاستثمار في تقنيات تحليل البيانات لتقييم المخاطر بشكلٍ دقيق، ووضع خطط طوارئ فعّالة للتعامل مع الأزمات، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر على جميع مستويات المنظمة.

3- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة: وذلك من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات لتعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتقديم خدمات مصرفية رقمية مُبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتطورة، واستخدام تحليلات البيانات لتحسين فهم سلوك العملاء وتقديم عروض مُخصصة.

4- بناء علاقات قوية مع العملاء: وذلك من خلال جمع آراء العملاء بشكلٍ منتظم وتقييم مستوى رضاهم، وتقديم خدمة عملاء مُتميزة تُلبي توقعات العملاء، وبناء علاقات شخصية مع العملاء وتعزيز ثقتهم بالمنظمة.

5- الاستثمار في الموارد البشرية: وذلك من خلال جذب المواهب المتميزة من خلال تقديم رواتب ومزايا تنافسية، وتوفير فرص التطوير المهني للموظفين وتعزيز مهاراتهم، وخلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز الموظفين على بذل قصارى جهدهم.

References:

Arabic References:

1. Abu Rahma, Ibrahim Ahmed (2021). The role of organizational ambidexterity in achieving institutional excellence, an applied study on the University of Gaza, Al-Isra University Journal for Human Sciences, Al-Isra University, Palestine, Issue (10), 453-487.
2. Hosni Ibrahim, Muhammad Shamis (2022). The impact of applying organizational ambidexterity on sustaining the competitive advantage of public organizations: a field study on government commercial banks in Egypt, Derasat Journal, Volume (23), Issue (2), 61-93.
3. Hamad, Sinan Fadel (2014). The role of performance management dimensions in organizational excellence: Field research in the Ministry of Finance at the General Tax Authority, Master's thesis, University of Baghdad, Iraq, 31.
4. Al-Rashidi, Anwar Khaled Saqr Al-Kharing (2022). Organizational ambidexterity as a mediating variable in the relationship between original leadership and the quality of work life, Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, Volume Thirteen, Issue Three, 918-932.
5. Zaid, Adel (2008). Distinguished Performance, The Road to the Future Organization, Arab Administrative Development Organization, Cairo, Egypt, 12.

6. Al-Saudi, Musa Ahmed (2008). The impact of applying total quality management on organizational excellence in commercial banks operating in Jordan, Jordanian Journal of Business Administration, Volume (3), Issue (4), 257-278.
7. Abdel Hafez, Sherine Muhammad Ihsan (2020). Organizational ambidexterity as an entry point to achieving competitive advantage in non-governmental organizations, Journal of the Future of Social Sciences, Issue Two, 137-187.
8. Ali, Alia Jawad Muhammad (2019). The reflection of organizational ambidexterity on organizational excellence: exploratory research in the Iraqi Cotton Industries Company, Journal of Economics and Administrative Sciences, Volume 026, Issue (122), 205-223.
9. Ghazi, Ali Ali (2014). Applied practices of the Resources and Companies Standard as one of the criteria for achieving institutional excellence, Successful Manager Magazine, Excellence Series, Issue (3), 8.

10. Al-Malikiyah, Aisha; Al-Habeesa, Radhia (2023). Organizational prowess among principals of grades (10-12) schools and its relationship to the organizational adaptation of teachers in the North Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman, Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Arab Foundation for Education, Science and Arts, Volume (7), Issue (33), 185-218.

المراجع باللغة العربية:

11. أبو رحمة، إبراهيم أحمد (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، فلسطين، العدد (10)، 453-487.
12. حسني إبراهيم، محمد شميس (2022). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر، مجلة دراسات، المجلد (23)، العدد (2)، 61-93.
13. حمد، سنان فاضل (2014). دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي: حث ميداني في وزارة المالية في
14. الهيئة العامة للضرائب، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق، 31.
15. الرشيدي، أنور خالد صقر الخرينج (2022). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، 918-932.
16. زيد، عادل (2008). الأداء المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 12.
17. السعودي، موسى أحمد (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (3)، العدد (4)، 257-278.
18. عبد الحافظ، شيرين محمد إحسان (2020). البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد الثاني، 137-187.
19. علي، عالية جواد محمد (2019). انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 026)، العدد (122)، 205-223.

20. غازي، علي علي (2014). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد (3)، 8.
21. المالكية، عائشة؛ والحبيسة، رضية (2023). البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس الصفوف (10–12) وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلد (7)، العدد (33)، 185–218.

Forigen References:

22. Aldalimy, Mohammed Jabbar Hadi; Hussein, Ali Kahdim; Bannay, Dheyaa Falih (2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity, Article, Journal of Southwest Jiaotong University, 54(6), Technical Institute, Karbala, Iraq, 1-13.
23. Alshaer, Sawsan A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks." Modern Applied Science, Vol. 14, No. 6, 82-89.
24. Amjad, Asad & Nor, Khalil Md. (2020). Organizational Ambidexterity: The State of Global Research Using Bibliometric Analysis on Scopus Database, Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, Vol XII, Issue V, 1522-1540.
25. Gurlek, Mert. (2020). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry." Journal of Hospitality Marketing & Management, 1-33.
26. Harrington. James. (2005). The Five pillars of Organizational Excellence", Pakistan's 9th International Convention on Quality Improvement 6, 2.
27. Li, Ruijie & Fu, Lihua & Zhiying Liu. (2020). Does openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between organizational ambidexterity and innovation performance. Asian Journal of Technology Innovation, 1-21.
28. Ortega, Eva; Azorin, Jose (2018). A Joint Analysis of Determinants and Performance Consequence of Ambidexterity. BRQ Business Research Quarterly, 21, 84-98.
29. 18- Sharma, A. K., & Talwar, B. (2007). Evolution of universal business excellence model incorporating Vedic philosophy. Measuring Business Excellence, 11(3), 4-20.
30. Stelzl, Katharina, Röglinger, Maximilian& Katrin Wyrtki. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. Business Research, 1-28.