



## انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية

أ.م. عالية جواد محمد علي

جامعة بغداد \ كلية الإدارة والاقتصاد \

قسم إدارة الأعمال

Received: 9/1/2020

Accepted : 12/2/2020

Published :October / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



### مستخلص البحث:

تسعى المنظمات على اختلاف أنشطتها إلى تفوقها واستمرارها في ظل التحديات التي تواجهها , لذا هي تسعى إلى امتلاك القيادات والعاملين فيها للبراعة التي تتجلى في تميزها في العمل والانجاز الذي يتم من خلال اعتماد أفضل التقنيات التكنولوجية الحديثة للوصول بالمنظمات إلى أفضل المستويات وبالتالي تحقيق أهدافها بسهولة ونجاح. يهدف البحث إلى معرفة الارتباط والأثر بين البراعة التنظيمية وبين أبعاد التميز التنظيمي (التميز في القيادة , وتميز المرؤوسين , والتميز في الهيكل التنظيمي) في شركة الصناعات القطنية وذلك من خلال اعتماد وحدة قياس وهي الاستبانة التي أعدت لجمع البيانات والمعلومات ولقياس الأبعاد وتحليلها باعتماد البرنامج الإحصائي (spss) في احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري , ثم اختبار (F) ومعامل التحديد للوصول إلى عدد من النتائج , تم توزيع (60) استبانة على القيادات الإدارية في مختلف المستويات وكذلك على عدد من العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل وكانت نسبة الاستجابة (100%) , توصل البحث إلى عدد من النتائج منها وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبين كافة أبعاد التميز التنظيمي , كذلك وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في أبعاد التميز التنظيمي, وان إجابات عينة البحث كانت متفقة بنسبة كبيرة لذا تم اقتراح مجموعة من التوصيات منها الاهتمام بتوفير الكوادر البشرية الكفوءة والتي تمتلك البراعة والخبرة في العمل وبكافة المستويات فضلا عن تطوير وتأهيل الموجودين من خلال الدورات التدريبية في الداخل والخارج لزيادة قدراتهم وخبراتهم في العمل وبما يواكب أحدث التطورات العالمية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** البراعة التنظيمية- التميز التنظيمي- التميز في القيادة - تميز المرؤوسين- التميز في الهيكل التنظيمي.

## المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المحلية والعالمية تغيرات كثيرة وباستمرار بسبب قوة المنافسة بين مختلف القطاعات فضلا عن التطورات التكنولوجية المتسارعة ما يتطلب تطوير أنشطتها والتوسع في أعمالها وزيادة قدراتها من خلال تطوير قياداتها كونها من أكثر العناصر أهمية لتحقيق أهداف المنظمات فضلا عن أهمية تطوير كافة العاملين فيها. أن فاعلية وكفاءة القيادات الإدارية في العمل يؤدي إلى تحقيق التميز والنجاح للمنظمات مع القدرة على مواجهة التحديات فضلا عن إمكانية البحث عن كافة الفرص الجديدة والحديثة التي توصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها وكذلك على إبعادها عن احتمالات الفشل والخسارة , كما أن الزيادة في تعقد المنظمات مع الزيادة في معدلات التغير البيئي أدت إلى تزايد أهمية دور القيادات الإدارية في المرحلة الراهنة . ومن أجل إنجاز وإتمام البحث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث تناول الأول منهجية البحث والدراسات السابقة , أما الثاني فقد تناول الإطار النظري للبحث , كما خصص الثالث للتحليل الإحصائي واستخراج النتائج , والمبحث الرابع فقد خصص لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث .

## منهجية البحث والدراسات السابقة

### أولا - منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته تم اختبار الاستبانة في شركة الصناعات القطنية التي هي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة العراقية , تم تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات أدناه :-  
أهل لدى القيادات الإدارية والعاملين في الشركة تصور واضح لمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها في تحقيق التميز للمنظمة ؟

ب- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية وبين التميز التنظيمي بكافة أبعاده ؟

ج- هل هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في أبعاد التميز التنظيمي ؟

#### 2- أهمية وهدف البحث

تكمن أهمية البحث من خلال الآتي :-

أ- وصف وتشخيص متغيرات البحث (البراعة التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي ) ومدى أهميتهما.

ب- التعرف على مدى تأثير البراعة التنظيمية في أبعاد التميز التنظيمي.

ج- اختبار قوة علاقة الارتباط والتأثير بين البراعة التنظيمية وبين أبعاد التميز التنظيمي.

#### 3- حدود البحث

الحدود المكانية : تم تطبيق البحث في شركة الصناعات القطنية العراقية في الكاظمية .

الحدود الزمانية : امتدت فترة تطبيق البحث للفترة بين ( 2017-2018 )

#### 4- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبين التميز التنظيمي بأبعاده تتفرع منها الفرضيات التالية:

أ-توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبين التميز في القيادة.

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبين تميز المرووسين.

ج-توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبين التميز في الهيكل التنظيمي.

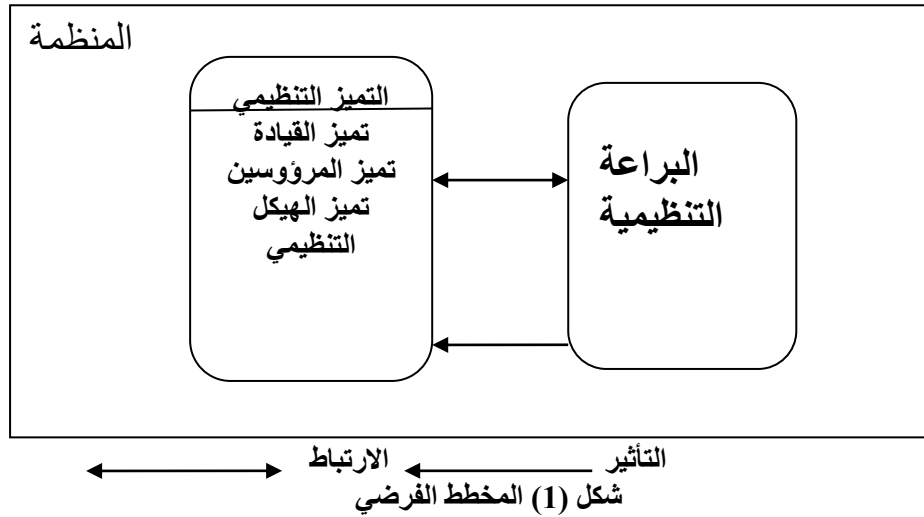
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في أبعاد التميز التنظيمي تتفرع منها الفرضيات التالية:

أ-هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في التميز في القيادة.

ب-هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تميز المرووسين.

ج-هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في التميز في الهيكل التنظيمي.

## 5-المخطط الفرضي للبحث



## 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

- أ- تم تحليل إجابات أفراد العينة المستبينة أرائهم وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (spss) :  
 - الوسط الحسابي (Mean) - الانحراف المعياري (Standard Deviation)  
 ب- تم اختبار فرضيات البحث من خلال :  
 - معامل الارتباط (اسبيرمان) - تحليل الانحدار المتعدد (Simple linear Regression)

## 7-منهج ومقاييس البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث وذلك من خلال إعداد استبانة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة من الإداريين في شركة الصناعات القطنية في الكاظمية وبكافة المستويات وكذلك على عدد من العاملين في الشركة من ذوي الخبرة والاختصاص تضمنت نوعين من المعلومات الأولى تعريفية تتعلق بأفراد عينة البحث، والثانية تتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية ثم تم عرضها على عدد من أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال في جامعة بغداد من ذوي الاختصاص في هذا المجال للأخذ بأرائهم وملاحظاتهم التي تم تعديل الاستبانة على ضوءها , كما تم الاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) والذي يحتوي على خمس عبارات ولكل عبارة وزن يبدأ من (1) وينتهي ب(5) وكالاتي:- (5) موافق تماما, (4) موافق, (3) غير متأكد, (2) غير موافق, (1) غير موافق تماما .  
 وقد اشتملت الاستبانة على (30) فقرة منها ( 15) فقرة لمتغير البراعة التنظيمية و ( 15) فقرة لأبعاد متغير التميز التنظيمي وبواقع (5) فقرات لكل بعد من الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير . أما مصادر مقاييس

البحث فيوضحها الجدول (1) أدناه:

جدول (1) مصادر مقاييس البحث

المتغيرات	التسلسل	مصدر المقياس
البراعة التنظيمية التميز التنظيمي	15-1	(ابراهيم, 2017)(بتصرف)
	30-16	(العمرى, 2017)

### 8- اختبار صدق الاستبانة وثباتها

أ-الصدق الظاهري: ويقصد به مراعاة تضمين الاتجاه المقصود في جميع فقرات أداة القياس , لذا عرضت فقرات المقياس على عدد من أساتذة قسم إدارة الأعمال من ذوي الخبرة والاختصاص وصولاً لتحقيق أكبر دقة لمحتوى الأداة وملائمتها للبحث, وقد أخذت بالاعتبار ملاحظات المحكمين حول تعديل فقرات الاستبانة حيث كانت نسبة اتفاهم على فقرات المقياس ( 87%) .

–إجراءات الثبات: يقصد بالثبات إن المقاييس تعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم مرة أخرى , إذ يشير إلى درجة الثقة التي يصبح فيها حراً من الخطأ ومن ثم الحصول على نتائج متسقة وثابتة , لقد تم استخدام معامل ( ألفا كرونباخ ) لمعرفة مدى التناسق في إجابات المبحوثين والتحقق من درجة ثبات الاستبانة , وتبين أن معامل ألفا لجميع الفقرات والذي بين أن جميع النسب أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً وبالغة (60%) ما يشير إلى اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة , فقد كانت نسبة البراعة التنظيمية (74,5%) أما نسبة التميز التنظيمي فقد بلغت ( 79,5%) .

### ثانياً-ألداسات السابقة

#### 1-الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية

#### الدراسات العربية

الدراسة الأولى: (دراسة البغدادي, عادل هادي و الجبوري, حيدر جاسم, 2015) اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية .

هدفت الدراسة معرفة مدى ممارسة شركتي زين و اسيا سبل البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية وكذلك بيان تأثير البراعة التنظيمية كمتغير تفسيري على المرونة الإستراتيجية كمتغير استجابي, تم اعتماد استبانة على عينه مكونه من(72) مدير في كلتا الشركتين وبمستويات مختلفة , حيث سعت لاختبار علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة باعتماد عدد من الأساليب الإحصائية في استخراج النتائج والتي جاءت متطابقة مع الفرضية في الشركتين , كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها الاستمرار بتبني فكرة البراعة التنظيمية في الشركتين مع مقترحات أخرى مهمة للكوادر الإدارية في الشركتين الدراسة الثانية:( دراسة إبراهيم, مها صباح ,2017) البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي, دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي هدف البحث إلى بيان تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي العراقي, وتم اعتماد استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لاستطلاع آراء عينة مكونة من (16)مدير قسم ومسؤول شعبة , وقدم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) في احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري , وقد كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لامتلاك القيادات في المصرف للبراعة التنظيمية التي قادت المصرف الى النجاح الاستراتيجي وفي ضوء تلك النتائج تم التوصل الى مجموعة من التوصيات .

الدراسة الثالثة: دراسة (المحاسنة, لميس عارف,2017) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية| دراسة ميدانية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية .

هدفت الدراسة لدراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية, تكون مجتمع الدراسة من (6) شركات صيدلانية أما عينة الدراسة فقد تكونت من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرون ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين) . في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددهم (240) . وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة . توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية ( قدرات التعلم وقدرات التنسيق) تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة الاستجابة للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية . كما تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات استشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق ) في تحقيق ورشاقة عمليات الأعمال, وتؤثر القدرات الديناميكية ( قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) , كما تؤثر البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق ) وتؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام ببناء قدراتها أو إعادة بنائها لتكون بمثابة الموجه نحو البقاء والنمو والانتقال إلى التميز وضرورة قيام الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية

بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه القدرات الديناميكية بحيث تصبح جزءا من إستراتيجيتها الهادفة إلى تحقيق براعتها ورشافتها التنظيمية .

## الدراسات الأجنبية

: (دراسة 2009: Jansen, justin) التمايز الهيكلي والبراعة : دور الوساطة لآليات التكامل هدفت الدراسة إلى معرفة هل أن التمايز الهيكلي في البراعة التنظيمية يساعد في المحافظة على عدة متطلبات متعارضة, لذا لا بد من تطبيق الأنشطة الاستكشافية والاستثمارية المختلفة. وكانت عينة البحث (4000) شركة التي تغطي مجموعة واسعة من الصناعات , وتم الاختصار على (25) موظف. ومن النتائج التي توصل لها البحث التأثير المباشر للتمايز الهيكلي على عمليات البراعة عن طريق الفريق الأقدم غير الرسمي (التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم) والرسمية (واجهات متعددة الوظائف).

## 2-الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي

### الدراسات العربية

الدراسة الأولى- دراسة (حسن,عبد المحسن احمد حاجي, 2010) والتي كانت بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي حيث تطرقت الدراسة الى ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (الاستقطاب والتعيين , التدريب والتطوير ,تقييم الأداء , الصحة والسلامة ) والتميز المؤسسي الذي يمثل ( التميز القيادي , التميز بتقديم خدمة ) وقد حاولت الدراسة الربط بين الجانبين حيث توصلت الى مجموعة من النتائج منها إشراك جميع العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم, فضلا عن وجود ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات الشركة بمهارات العاملين الحالية , وأنشطة تدريب العاملين. وكذلك اعتماد الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين .

الدراسة الثانية- دراسة (عبد الوهاب,محمود أسامة, 2016) الشفافية الإدارية وأثرها في التميز التنظيمي, دراسة ميدانية في الجامعة المستنصرية والتي هدفت الى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي ومعرفة الأثر بينهما , حيث تم اعتماد الاستبانة لجمع المعلومات لعينة البحث البالغة (75) فردا وتبين وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين أما الأثر فقد بين أن الشفافية الإدارية من المواضيع المؤثرة والمهمة على موضوع التميز المنظمي في الجامعة وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها زيادة الانفتاح وعدم الانغلاق في تقديم المعلومة الواضحة والصريحة إلى الأفراد العاملين.

الدراسة الثالثة- دراسة (العمرى,محمد بن سعيد, 2017) والتي كانت بعنوان تأثير التغيير التنظيمي في التميز التنظيمي فقد هدفت إلى التعرف اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي بالتطبيق على عينة من الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفا , وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية للدراسة حيث خلصت إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل ( الهيكل التنظيمي) كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل ألتغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي , المسمى الوظيفي ) , كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات من شأنها العمل على إيجاد بيئة تعمل على التغيير التنظيمي للوصول إلى التميز التنظيمي .

## الدراسات الأجنبية

دراسة (Qawasmeh, F.M;Darqal,N&( Qawasmeh.(2013) تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. وهي دراسة حالة جامعة جدارا بالأردن حيث استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الاستبانة كأداة للدراسة , وتكونت عينة الدراسة من (158) موظفا , وأظهرت النتائج أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية في جامعة جدارا جاء بدرجة متوسطة بينما جاء التميز التنظيمي بدرجة عالية , وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية بين الثقافة التنظيمية للجامعة ككل , وبين التميز التنظيمي للجامعة.

## المبحث الثاني / الجانب النظري

### أولاً: البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

#### 1- مفهوم البراعة التنظيمية

أشار ( Beckman, 2006: 753 ) إلى أن الأبحاث العديدة الخاصة بالبراعة التنظيمية ركزت على تأثيرها على أداء الأعمال فضلاً عن مجموعة من الحلول التنظيمية لدعم البراعة ومنها البراعة القائمة على القيادة. أما ( Raisch & Birkinshaw ) فقد تناولوا موضوع البراعة التنظيمية كونه من الموضوعات المهمة باعتبار أن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تكون بارعة في إدارتها لمتطلبات الأعمال اليومية في ذات الوقت الذي تستطيع تكييف نفسها مع التغيرات المتسارعة في بيئتها , بمعنى أن تكون قادرة على التوفيق بين التوترات والمطالب المتضاربة في آن معا , وأصبح الباحثون يزدادون إدراكاً لأهمية موازنة التوترات التي تبدو متناقضة ( Raisch & Birkinshaw, 2008: 377 ) , كما أشار نفس المصدر في (ص1) أن البراعة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على إدارة متطلبات الأعمال بكفاءة, وفي الوقت نفسه تكون متكيفة مع التغييرات البيئية . أما (Raisch, 2009: 377). فقد أكد أن فكرة البراعة التنظيمية جاءت كوسيلة مهمة في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات والوقوف بقوة اتجاهها وذلك لإمكانية استمرارها وتميزها في أعمالها حيث أن الكثير من الأبحاث التي تناولت البراعة التنظيمية ركزت على سلوك المنظمة من حيث التوجه والهيكل والعمليات. كان (Tushman & O'Reilly, 2007; 45) قد وصف المنظمة البارعة بان لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة , والمنافسة في الأسواق الناضجة في الوقت ذاته . أما ( Jansen, 2005: 31 ) بين أن المنظمات البارعة هي عبارة عن أشكال تنظيمية معقدة تتألف من عدة أبنية داخلية غير متناسقة تكون قادرة جماعياً على العمل في وقت واحد من أجل تحقيق كفاءة على المدى القصير, فضلاً عن الإبداع على المدى الطويل. وكانت هناك محاولات عديدة لتحديد مفهوم البراعة التنظيمية فقد بين. وكما عرفها ( Markides & Chu, 2008: 5 ) بأنها قدرة المنظمة على إدارة المطالب في بيئة المهمة التي هي في صراع أو تتطلب المبادلة. كما أن ( Nemanich & Vera, 2009:19 ) قد أكد أن البراعة التنظيمية هي القدرة على استكشاف القدرات الجديدة مع استثمار القدرات الحالية. أما ( Templar, 2010: 75 ) فقد بين أن مفهوم البراعة التنظيمية يمكن تجسيده على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم أما ( Walrave. 2010: 6 ) فقد بين ان البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على عمل شينين مختلفين في وقت واحد , وبشكل خاص الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة. غير أن (البغدادي و الجبوري, 2011: 48) قد بينا أن البراعة التنظيمية هي أساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المنظمة على متابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات التنظيمية. وعرفها (Rodriguez & Hechanova, 2014: 22) بأنها قدرة القادة والفرق والأفراد على ممارسة أنشطة الاستكشاف والاستثمار في آن معا. وعرفها (رشيد وجابر , 2014: 13) 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 متنامية.

#### 2- أبعاد البراعة التنظيمية

تناول العديد من الباحثين الأبعاد التي تتكون منها البراعة التنظيمية والتي سيتم توضيحها كما في الجدول أدناه:-

## جدول (2) أبعاد البراعة التنظيمية

الابحاث	الابعاد
Lu0& Rui, 2009:53	أ-التوجه المشترك. ب-القابلية المشتركة. ت-المنافسة المشتركة. ث-التطور المشترك
( Shoo, 2010: 2)	أ-الاستثمار الأمثل للفرص. ب-البحث عن الفرص الجديدة . ت-هيكل تنظيمي مرن
Templar, 2010: 47	أ-هيكل تنظيمي مرن. ب-العلاقات الاجتماعية الداخلية. ت-تكاملي الفريق الأقدم مقابل التكامل التنظيمي ث-التكامل الرسمي مقابل اللارسمي
(رشيد و العطوي:2012: 34) (March, 1991; 71-85)	أ-الاستثمار ويعني صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة وتحقيق عوائد ايجابية قريبة والتي من الممكن التنبؤ بها. ب-الاستكشاف ويعني التجريب مع بدائل جديدة عوانها غير مؤكدة وبعيدة وغالبا ما تكون سلبية

## 3-شروط البراعة التنظيمية وخصائصها

أقترح (O'Reilly & Tushman, 2011:9) وجود خمسة شروط لنجاح البراعة التنظيمية هي:  
أ-وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرر بشكل فكري أهمية كلا من الاستكشاف والاستثمار للمنظمات.  
ب-معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.  
ت-امتلاك الفريق الأقدم لوحدة إستراتيجية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.

ث-القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.

ج-التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية , اذ تستهدف كل وحدة ( عمل معين, هيكل , عملية, ثقافة , أنظمة ) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة .

أما خصائص البراعة التنظيمية كما بينها (Navarro & Dewhurst, 2007: 1722) فتتمثل بالاتي:

أ-مبادرة الأفراد وانتهازهم الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.

ب-إيجاد الحافز لدى الأفراد على العمل والتصرف أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم .

ت-تشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ث-إظهار قدرة الأفراد على التواؤم والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة .

## ثانيا: التميز التنظيمي

أن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاه تطوير ومعرفة مقدار ما تم تطويره ومحاولة التغلب على كل المصاعب التي تعيق عملية التطور وأن أهمية التميز تنبع من إمكانات المنظمة في بلورة القوى الداعمة للتميز وهي القوى البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

## 1- مفهوم التميز التنظيمي

أصبح التميز التنظيمي ضرورة من أجل بقاء واستمرار المنظمات حيث أهتم العلماء والباحثين في السنوات الأخيرة بموضوع التميز التنظيمي كونه يركز على تطوير وتحسين واقع المنظمات باستمرار حيث بين (زايد, 2003: 50). تناول العديد من الباحثين التميز التنظيمي لتحديد ماهيته وما مفهومه وذلك للتمكن من تحديد معناه بشكل واضح ومحدد ومنهم (Pinar & Girard, 2008: 31) اللذان بينا أن التميز التنظيمي هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على المصادر وكفاءة الأداء. أما (النسور, 2010: 11) فقد أشار إلى أن التميز التنظيمي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة . أما(عبد الغفار وهمام, 2013: 39) فقد بينا أن التميز هو الابتكار الذي يعني القيام بما هو مختلف عن الآخرين وكذلك فهو صنع ميزة تنافسية للمنظمة. كما بين (السلطين, 2014: 97) أن التميز التنظيمي من القضايا المهمة التي تسهم في

مساعدة المنظمات لتحديد نشاطها وحيويتها وفعاليتها وتطوير برامجها وجهودها والوصول الى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها , وقد أكدت بعض الخطط الأكاديمية العالمية أن تحقيق التميز التنظيمي مطلب ضروري لمنظمات التعليم العالي ومن أولوياتها . كما عرف (العابد ومنصور, 2015, 7) التميز التنظيمي بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعل والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. وعرفت ( بلكبير, 2016, 167) التميز التنظيمي بأنه الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي الى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة من الموظفين والمجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل الأمد في العمل .

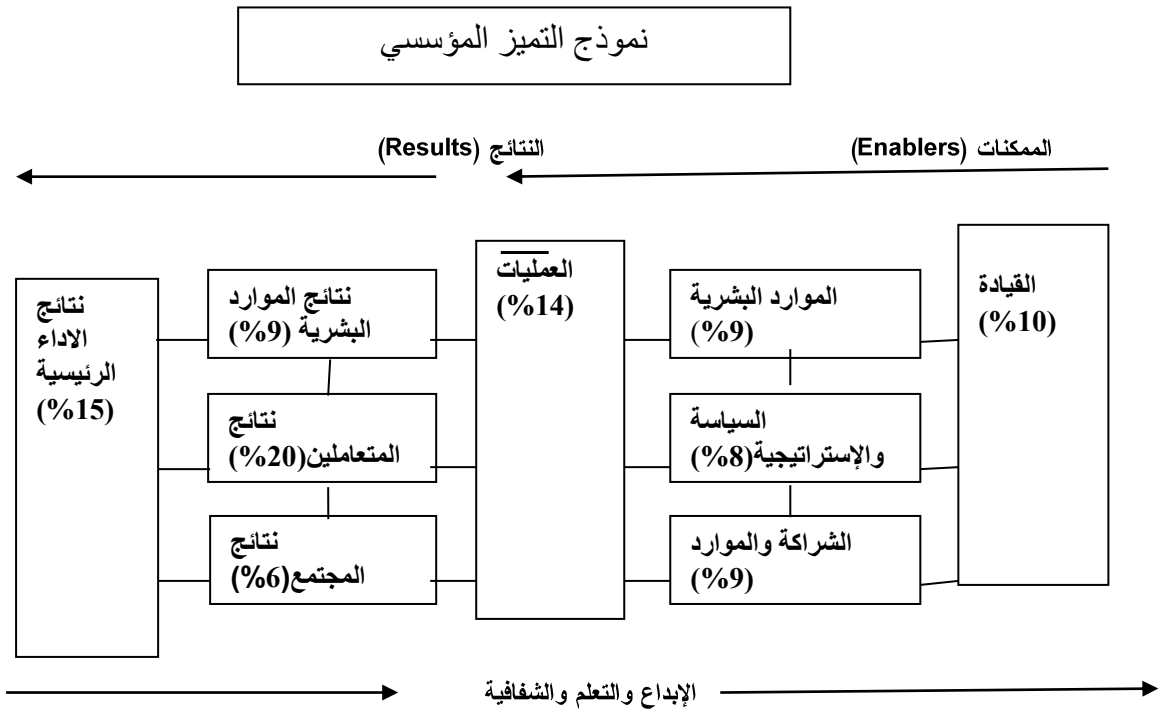
## 2-أهداف التميز التنظيمي

أكد (خيري, 2014: 23) إلى أن التميز أنمظمي يمكن أن يحقق الأهداف التالية:  
 أ-رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين في المنظمة والوفاء بمتطلبات عملاء المنظمة من جهة والمجتمع من جهة أخرى . ب-دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.  
 ت-تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج. ث-تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.  
 ج-تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.  
 ح-تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل وزيادة القدرة على مواجهة التميز .  
 خ-يساعد على فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة

## 3-أبعاد التميز التنظيمي

بين (ال مزروع, 2010: 33) أن أهم الأبعاد للتميز التنظيمي تكمن في (ممارسات القيادة المتميزة والتي تتضمن توجيه أعمال المنظمة, ومتابعة وتقويم النتائج, والتركيز على احتياجات العملاء), ( وممارسات العاملين المتميزة, التي تتضمن ممارساتهم وسلوكهم نحو التحسين والإبداع, في ضوء احتياجات العملاء وأهداف المنظمة, والثقافة التنظيمية المتميزة, والتي هي محصلة العلاقات بين ممارسات القيادة والعاملين, والتي تدعم مواصلة التميز). كما أكد (النسور, 2010) أن أهم أبعاد التميز التنظيمي تتمثل في البعد الاول (القيادة) والتي هي أهم الأبعاد التي لها تأثير على التميز وذلك من خلال علاقات العمل الفعالة, والبعد الثاني (تميز المرفوسين) وهم ما يتعلق بالموارد البشرية ونوعية أدائها الذي من خلاله يجعل المنظمة أكثر تميزا , أما البعد الثالث فيمثل (الإستراتيجية التغيير) وهو ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية التي تتخذها المنظمات لإحداث التغيير, والبعد الرابع فهو (الثقافة التنظيمية) وهي الإطار الذي ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية ثم أشار (سمهود, 2013: 20) إلى اعتماد النموذج الأوربي لإدارة التميز (EFQM) لتحديد أبعاد التميز التنظيمي (المؤسسي) والتي وضعتها المؤسسة الأوربية للجودة بهدف قياس التميز المؤسسي و كما يوضحها الشكل التالي:





(3) نموذج التميز المؤسسي \ المصدر المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) المصدر: (سمهود, 2013: 20). يشمل النموذج المؤسسي العناصر التالية (القيادة, الموارد البشرية, السياسات والاستراتيجيات, الشراكات والموارد, العمليات, رضا العاملين, رضا الفئة المستهدفة, خدمة المجتمع, نتائج الأداء الرئيسية, التعلم والابتكار والإبداع), ومن أبعاد التميز المؤسسي التي تناولتها (زوزال, 2015: 42-48) وهي التميز في القيادة, التميز في تقديم الخدمة, التميز في الموارد البشرية, التميز في العمليات, التميز في المعرفة, التميز في المالية, وكانت قد ركزت في بحثها على البعدين الأولين لأهميتهما في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظرها. وحدد (عبد الوهاب, 2016: 142) أبعاد التميز التنظيمي بالجوانب التالية:-  
أ- تميز الهيكل التنظيمي. ب- تميز الإستراتيجية. ج- تميز تقديم الخدمة.  
ج- تميز القيادة. ح- تميز المروسين. خ- تميزا لثقافة التنظيمية.

#### 4- نماذج التميز التنظيمي

هنالك العديد من النماذج للتميز التنظيمي والتي تختلف فيما بينها من حيث القواعد والمبادئ التي تعتمدها وكما أوضحها (زوزال, 2015: 54) وهي:

#### أولاً- نموذج مالكوم بالدريج لإدارة التميز

جاء هذا النموذج لمواجهة المنافسة بين المنظمات في ضوء الموارد المحدودة للنظام ومتطلبات المستفيدين, وتم إقرار الجائزة بشكل قانوني عام 1987 حيث تمنح للمنظمات التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية لتشجيعها على التميز في الأداء وتنمية القدرات التنافسية لديها.

#### ثانياً - النموذج الأوروبي لإدارة التميز

وهو احد الأطراف الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره احد معاييرها كما أنه يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للأفراد العاملين داخل المنظمات ومدى تقدمه.

### 3- نموذج ديمينج إدارة التميز المنظمي

يعد ديمينج رائد حركة إدارة الجودة والتميز في الفكر الإداري الحديث فهو من قدم العديد من الأفكار في مجال الجودة وهو أول من وضع الأسس العلمية لإدارة التميز وذلك عندما وضع بعض الأساليب الإحصائية التي تحقق التحسين المستمر في النتائج والتي اسمها الرقابة الإحصائية على الجودة.

### 4- نموذج كاروايشيكوا إدارة التميز المنظمي

وهو نموذج يربط بين الفكر الياباني للجودة وفلسفة ديمينج الأمريكية وذلك ليكون قابل للتطبيق في البيئة اليابانية حيث قام بتطوير ما يعرف بدوائر مراقبة الجودة والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من الأفراد العاملين تتراوح أعدادهم ما بين أربعة إلى ثمانية أفراد والتي تستهدف التعرف على المشكلات التي يواجهونها في عملهم وكيفية حلها وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء.

## الفصل الثالث / الجانب العملي

### أولاً- نبذة مختصرة عن شركة الصناعات القطنية في العراق (مكان البحث)

هي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن والتي كانت من أهم الشركات في العراق كونها من الشركات الكبيرة وذات الإنتاج المتنوع والتي تأسست عام (1945) حيث تضم أربعة مصانع هي معمل الغزل والنسيج وفي بغداد والذي يقوم بإنتاج الأقمشة القطنية المطبوعة والمصبوغة كالهاميون والكابوي والغزل القطنية، ومعمل بغداد للخيم وهو مختص بإنتاج أنواع الخيم فضلاً عن إنتاج العلم العراقي والبدلات التي يتم تجهيزها لكافة وزارات الدولة، ومصنع المنتجات الطبية الذي يختص بإنتاج الشاش والباندج والقطن الطبي والبالستر ولصقه الظهر وغيرها، ومعمل خياطة عنة الذي يختص بخياطة الدشاديش الرجالية والنسائية وبدلات السجناء وكفوف العمل والصداري. بدأت الشركة بإعادة تأهيل معاملها وتنفيذ مشاريع ببنية ضمن الخطة الاستثمارية لوزارة الصناعة والمعادن منذ عام 2008 حيث أسهمت بشكل كبير في مضاعفة الطاقات الإنتاجية خاصة في معمل المنتجات الطبية فضلاً عن تحسين نوعية المنتج عموماً وذلك لتلبية حاجات وزارة الصحة والوزارات الأخرى. وتمكنت مؤخراً من تشغيل محلج القطن الأمريكي المنشأ والعائد لها بأربعة وحدات لفصل قطن الزهر عن البذور بطاقة (2) طن للوجبة الواحدة وبكلفة (55) مليون دينار تقريباً، كما أن إعادة تأهيل المعامل الأربعة بكلفة (10) مليارات دينار عراقي تقريباً، كما انتهت الشركة لإقامة عدد من المشاريع الجديدة خلال عام (2013) هي مشروع الأقمشة غير المنسوجة، ومعمل الألبسة الجاهزة في الموصل، ونسيج الديوانية، ومشروع القميص والبنطلون في قضاء عنة، ومشروع العلم العراقي في معمل خياطة بغداد، والتي بلغت كلفتها (11) مليار دينار عراقي فضلاً عن محاولة الشركة جذب الفرص الاستثمارية لمعاملها، وإن الشركة ولغرض تفعيل نشاطها التسويقي قامت بفتح مجمع تسويقي في مقرها بالكاظمية لبيع منتجاتها إضافة لفتح مجمع آخر في المقر ذاته لبيع منتجات الشركة العامة للزيوت النباتية ومنتجات الألبان ونسيج واسط والصناعات الجلدية لتحصل على نسبة تتراوح بين (5-10%) من مبيعات الشركات وحسب الاتفاق كما ساهم المجمع بزيادة مبيعات الشركة بنسبة (200%) ولدى الشركة منافذ أخرى في كل من محافظتي واسط وكركوك.

### ثانياً- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من عدد من الملاكات الإدارية بكافة مستوياتها وعدد من العاملين في (الشركة العامة للصناعات القطنية في الكاظمية) والبالغ عددهم (100) شخص، واختيرت عينة عشوائية من الإداريين والعاملين بمختلف المستويات ليتم توزيع الاستبانة عليهم وكان عدد المشاركين فعلياً (60) شخص فقط وكما سيوضحه الجدول (3) أدناه حيث كانت نسبة الاستجابة (100%)، والذي تبين منه مدى ملائمة العينة المبحوثة من خلال مؤهلات الأفراد المشاركين في الاستبيان والذي بين أن الذكور أكثر نسبة مشاركة من الإناث، فضلاً عن أكثر فئة عمرية مشاركة هي ما بين 41 سنة إلى 50 سنة، أما أكثر المشاركين في الاستبيان ممن لديهم خدمة أكثر من (10) سنوات في العمل وإن أغلبهم من حملة الشهادات العليا ما يشير إلى كفاءة العينة التي تم الاعتماد عليها في الاستبيان.

جدول (3) خصائص عينة البحث

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	34	57%
	الإناث	26	43%
	المجموع	60	100%
العمر	31 سنة إلى 40 سنة	19	32%
	41 سنة إلى 50 سنة	27	45%
	51 سنة فأكثر	14	23%
	المجموع	60	100%
عدد سنوات الخدمة	1 سنة إلى 10 سنوات	20	34%
	11 سنة إلى 20	26	43%
	21 سنة فأكثر	14	23%
	المجموع	60	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	24	40%
	دبلوم عالي	11	18%
	ماجستير	15	25%
	دكتوراه	10	17%
	المجموع	60	100%

### ثالثا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة البحث

سيتم عرض نتائج البحث وتحليلها بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك للوقوف على آراء عينة البحث ومدى استجابتهم لذا تم اعتماد (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لتحديد مدى الاتسجام والتوافق بين آراء أفراد العينة حول فقرات البحث وكانت النتائج كالتالي:-

#### 1- تحليل فقرات البراعة التنظيمية

تشير نتائج التحليل أن المعدل العام للأوساط الحسابية لفقرات ( البراعة التنظيمية ) تساوي (3,3) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ما يدل أن إجابات العينة متفقة, أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (1,17) وهو يدل على مدى تجانس تلك الإجابات . كما أشارت نتائج التحليل أن فقرة ( تعمل إدارة الشركة على تطوير العاملين لتزويدهم بمعارف ومهارات وخبرات جديدة) حققت أعلى وسط حسابي وهو (3,89) والانحراف المعياري (0,90) وهذا يعني أن الإدارة العليا في الشركة تسعى دائما لتطوير مهارات العاملين لزيادة خيراتهم في العمل لتحقيق أفضل النتائج للشركة , أما فقرة (يسارع العاملون للدفاع عن أنفسهم حول الانتقادات الموجهة لهم من الأطراف الخارجية) فقد كان الوسط الحسابي لها (2,30) أما الانحراف المعياري فقد كان (1,12) وهو يدل على أن العاملين الجديين ليس لديهم انتقادات من جهات خارجية ولا يحتاجون للدفاع عن أنفسهم . وهو ما بينه جدول (4):

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية

ت	البراعة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل إدارة الشركة على تطوير العاملين لتزويدهم بمعارف ومهارات وخبرات جديدة .	3,89	0,90
2	ينمي مدير الشركة الإبداع لدى العاملين فيها.	3,24	1,04
3	يسعى مدير الشركة لخلق مناخ عمل مناسب	3,58	1,08
4	يلتزم العاملين جميعا في تحقيق أهداف الشركة.	3,01	1,19
5	يميل العاملين في الشركة إلى تبني التقنيات الجديدة في العمل	3	1,18
6	يسارع العاملون للدفاع عن أنفسهم حول الانتقادات الموجهة لهم من الأطراف الخارجية	2,30	1,12

7	يحترم العاملين وجهات النظر المختلفة فيما بينهم وبين الادارة .	3,49	1,05
8	تستخدم إدارة الشركة حوافز متعددة لجذب أفضل المرشحين للعمل.	2,39	1,13
9	تسعى ادارة الشركة الى لتوجيه انتباه العاملين للعمل الجماعي بدلا من العمل الفردي	3,79	1,02
10	تخصص إدارة الشركة نظام مكافآت لتحفيز العاملين لتشجيعهم على الإبداع والابتكار.	3,56	1,08
11	تحفز إدارة الشركة العاملين لتقديم الافكار والمشاركة في حل المشاكل التي تحدث للشركة	3,34	1,12
12	لا يتم الوصول الى القرار النهائي بدون رضا الجميع عنه .	3,66	1,06
13	يتمتع العاملين بالتعاون فيما بينهم بشكل دائم	3,26	1,07
14	يناقش العاملين الاستراتيجيات الجديدة قبل تنفيذها مع الادارة	3,62	2,53
15	يتحمس العاملين في بتحقيق رسالة الشركة بشكل كامل.	3,39	1,07
المعدل العام		3,30	1,176

## 2-- تحليل فقرات أبعاد التميز التنظيمي

### أ- تحليل أبعاد تميز القيادة الإدارية

تشير نتائج تحليل أبعاد تميز القيادة الإدارية أن المعدل العام للأوساط الحسابية لفقرات القيادة الإدارية يساوي (3,1) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو ما يبين أن إجابات العينة متفقة، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (1,23) وهو يدل على وجود تشتت وعدم اتفاق أفراد العينة في الإجابة. كما أشارت نتائج التحليل أن فقرة (تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة) حققت أعلى وسط حسابي والذي كان لها (3,6) والانحراف المعياري (1,11) وهذا يعني أن القيادة تحرص على ممارسة دورها في إقناع المرؤوسين بأساليب العمل في الشركة لتحقيق الأهداف بنجاح.

### ب- تحليل أبعاد تميز المرؤوسين

أما نتائج أبعاد تميز المرؤوسين فقد كان الوسط الحسابي لها (3,9) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (0,93) ما يدل على اتفاق العينة في الإجابة. وبينت نتائج الفقرة (يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل) والتي كان لها أعلى وسط حسابي وقدره (4,61) والانحراف المعياري (0,57) وهذا يعني أهمية دور المرؤوسين ومشاركتهم في حل مشكلات العمل للتغلب على الصعوبات والعقبات في العمل.

### ج- تحليل أبعاد تميز الهيكل التنظيمي

أما نتائج أبعاد تميز الهيكل التنظيمي فقد كان الوسط الحسابي لها (4,13) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (0,82) ما يدل على اتفاق العينة في الإجابة، وان الفقرة (يتم تسخيروا لهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي لجهة العمل) حققت أعلى وسط حسابي وقدره (4,33) والانحراف المعياري (0,81) ما يدل على أهمية تسخير الهيكل التنظيمي إلى ما يحقق أهداف المنظمة بنجاح.

### جدول (5) أبعاد التميز التنظيمي

ت	التميز التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولا	تميز القيادة الإدارية.		
16	تراقب القيادة عمليات الانجاز لإزالة عوائق محتملة	3,03	1,27
17	تحدد وتمنح القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين	2,9	1,32
18	تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية	2,9	1,25
19	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة .	3,6	1,11

20	تخلق القيادة الحافز لدى العاملين نحو التميز في العمل .	2,9	1,20
	المعدل العام	3,1	1,23
ثانيا	تميز المرؤوسين		
21	يعرف المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة	4,2	0,93
22	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	4,61	0,57
23	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.	3,8	0,85
24	توفر جهة العمل فرص عمل للمرؤوسين لتحفز إبداعاتهم .	3	1,28
25	لدى المرؤوسون الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل.	3,9	1,04
	المعدل العام	3,9	0,93
	تميز الهيكل التنظيمي		
26	تتم مراجعته مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية	4,1	0,79
27	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري .	3,93	0,98
28	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها جهة العمل	4,01	0,88
29	يتم تسخييرا لهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي لجهة العمل.	4,33	0,81
30	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسبا بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء.	4,25	0,66
المعدل العام		4,13	0,82

#### رابعا- اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكالاتي:

#### أ-علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي

يمكن التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين ( البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي ) حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط الإجمالية بين المتغيرين تساوي ( 0,497\*\*) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01), وأن جميع العلاقات الفرعية ذات قيم موجبة وذات دلالة معنوية كما موضح في الجدول (6) أدناه , وهي تتفق مع ما جاء في الفرضية الرئيسية الأولى وبالتالي إثبات صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين البراعة التنظيمية وبين أبعاد التميز التنظيمي وقبولها .

جدول (6) علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي (ن=60)

أبعاد التميز التنظيمي (التابع)	التميز في القيادة	التميز في المرؤوسين	التميز في الهيكل التنظيمي	الارتباط الإجمالي بين المتغيرين
البراعة التنظيمية(المستقل)	**0,375	**0,384	**0,420	**0,497

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,05 \\ \*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0,01

**ب--تحليل الانحدار المتعدد (Simple linear Regression)**

عرض وتحليل علاقة التأثير بين البراعة التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي يتبين من الجداول (7) و(8) و(9) أدناه بأن هناك تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على أبعاد التميز التنظيمي (التميز في القيادة، التميز في المروسين، التميز في الهيكل التنظيمي) وعلى الشكل التالي:

**1- تأثير البراعة التنظيمية على التميز في القيادة**

يبين الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0,17) بالنسبة للبعد الأول (التميز في القيادة) وهذا يعني أن البراعة التنظيمية تسهم في تفسير (17%) من التميز في القيادة، وأن قيمة (F) المحسوبة (11,45) عند مستوى معنوية (0,002) بمعنى أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية أي أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي في التميز في القيادة، ثم بلغت قيمة الثابت (a) (18,43) وهو يعني عندما تكون البراعة التنظيمية مساوية إلى صفر، فإن التميز في القيادة لن تقل عن هذه القيمة، كما بلغت قيمة (B) (0,33) تقريبا ومعنى ذلك أن التغير بمقدار وحدة واحدة في البراعة التنظيمية يؤدي إلى تغيير التميز في القيادة بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (1,21) عند مستوى معنوية (0,002) بمعنى أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية وهو ما يعكس تأثير متغير البراعة التنظيمية في التميز في القيادة.

جدول (7) اثر البراعة التنظيمية في بعد التميز في القيادة

المتغير التابع	قيمة (p)	قيمة المحسوبة (F)	قيمة معامل التحديد $R^2$	Sig (t)	قيمة المحسوبة (t)	Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل
البراعة التنظيمية في القيادة	(a) 0,002	11,452	0,172	0,000	11,158	18,427	A	
				0,002	1,205	0,327	B	

**2- تأثير البراعة التنظيمية على التميز في المروسين**

يبين الجدول (8) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0,19) تقريبا بالنسبة للبعد الثاني (التميز في المروسين) وهذا يعني أن البراعة التنظيمية تسهم في تفسير (19%) من التميز في المروسين، وأن قيمة (F) المحسوبة (17,22) عند مستوى معنوية (0,000) بمعنى أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية أي أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي في التميز في المروسين، ثم بلغت قيمة الثابت (a) (13,20) وهو يعني عندما تكون البراعة التنظيمية مساوية إلى صفر، فإن التميز في المروسين لن تقل قيمته عن هذه القيمة، كما بلغت قيمة (B) (0,41) تقريبا ومعنى ذلك أن التغير بمقدار وحدة واحدة في البراعة التنظيمية يؤدي إلى تغيير التميز في المروسين بمقدار هذه القيمة، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4,15) عند مستوى معنوية (0,000) بمعنى أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية وهو ما يعكس أهمية وتأثير متغير البراعة التنظيمية في التميز في المروسين.

جدول (8) اثر البراعة التنظيمية في بعد التميز في المروسين

المتغير التابع	قيمة (p)	قيمة المحسوبة (F)	قيمة معامل التحديد $R^2$	Sig (t)	قيمة المحسوبة (t)	Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل
البراعة التنظيمية في المروسين	(a) 0,000	17,217	0,185	0,000	7,560	13,201	A	
				0,000	4,149	0,405	B	

### 3-تأثير البراعة التنظيمية على التميز في الهيكل التنظيمي

يبين الجدول (9) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0,20) تقريبا بالنسبة للبعد الثالث (التميز في الهيكل التنظيمي) وهذا يعني أن البراعة التنظيمية تسهم في تفسير (20%) من التميز في الهيكل التنظيمي وأن قيمة (F) المحسوبة (19,45) تقريبا عند مستوى معنوية (0,000) بمعنى أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية أي أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي في التميز في الهيكل التنظيمي كما بلغت قيمة الثابت (a) (11,86) وهو يعني عندما تكون البراعة التنظيمية مساوية الى صفر, فإن التميز في الهيكل التنظيمي لن تقل عن هذه القيمة, كما بلغت قيمة (B) (0,43) تقريبا ومعنى ذلك أن التغير بمقدار وحدة واحدة في البراعة التنظيمية يؤدي الى تغيير التميز في الهيكل التنظيمي بمقدار هذه القيمة, وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4,41) عند مستوى معنوية (0,000) بمعنى أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية وهو ما يعكس أهمية وتأثير متغير البراعة التنظيمية في التميز في الهيكل التنظيمي.

جدول (9) اثر البراعة التنظيمية في بعد التميز في الهيكل التنظيمي

المتغير المستقل	Unstandardized Coefficients	قيمة المحسوبة (t)	Sig (t)	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة (F) المحسوبة	قيمة p	المتغير التابع
البراعة التنظيمية	A	11,857	0,000	0,196	19,447		التميز في الهيكل التنظيمي
	B	0,425	0,000				

ومن خلال الجداول أعلاه تبين أن التميز في الهيكل التنظيمي ظهر في التسلسل الأول من حيث قدرته على التفسير وذلك من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ (20%) , ثم يليه بالمرتبة الثانية التميز في المرؤوسين بمعامل بلغ (19%) . والتسلسل الثالث لمتغير التميز في القيادة الذي بلغ (17%) , وبشكل عام فإن النتائج تشير إلى تأثير البراعة التنظيمية في جميع أبعاد التميز التنظيمي وبنسب تتراوح بين (33%) الى (43%) . وهذا ما بينته الجداول (6) و (7) و (8) أعلاه .

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً - استنتاجات البحث

- 1- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبين التميز التنظيمي بكافة أبعاده.
- 2- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي بكافة أبعاده وبنسبة موجبة قدرها (0,497) وعند مستوى دلالة (0,01) ما يدل على قوة العلاقة بينهما.
- 3- أظهرت نتائج إجابات أفراد العينة المبحوثة وجود اتفاق على الإجابات ولكلا المتغيرين وبمقدار (3,30) و (3,14) على التوالي وبانحراف معياري (1,176) و (0,82) لكلا المتغيرين ما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة.
- 4- بينت نتائج فرضية التأثير وجود تأثير للبراعة التنظيمية على التميز التنظيمي وبينت النتائج أن أكبر قيمة (R) تساوي (0,196) لبعد التميز في الهيكل التنظيمي ويعني ذلك أن وجود البراعة التنظيمية تؤثر على التميز في الهيكل التنظيمي بتلك النسبة , أما (F) الأكبر فكانت لبعد التميز في الهيكل التنظيمي أيضا وبمقدار (19,447), وأن قيمة (T) الأكبر فكانت لبعد التميز في القيادة وبقية (11,15), وبالتالي ومن النتائج المذكورة تبين أن البراعة التنظيمية تؤثر وبشدة على التميز في الهيكل التنظيمي في المنظمة أكثر من باقي الأبعاد ثم يليه التميز في القيادة .
- 5- بينت النتائج أن القيادة لا تولي الاهتمام الكافي للمرؤوسين حيث حقق هذا البعد أقل النتائج حيث كانت قيمة (t) تساوي (7,560) وهي قليلة مقارنة بباقي الأبعاد ما يدل على قلة اهتمام القيادة بالعاملين .

#### التوصيات

- 1- تعزيز الوعي لدى العاملين بأهمية البراعة التنظيمية في العمل ونشر ثقافة التميز بين الشركات المماثلة.
- 2- إقامة الدورات التدريبية التخصصية للقياديين والعاملين في الشركة لتطوير مؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم

- بالعمل فضلا عن تعريف العاملين أهمية تحسين مستوياتهم لتحقيق التميز لهم ولشركتهم .
- 3- العمل وفق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حتى يشعر العاملون بالعدالة وبالتالي يكون أداؤهم أفضل.
- 4- الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي وان يكون في التوقيت المناسب لأنه يشكل حافز للعاملين لتقديم الأفضل.
- 5- توفير بيئة مناسبة للعمل تدعم وتحفز روح التنافس بين العاملين لتحقيق التميز والتفوق فيما بينهم.
- 6- يجب على القيادة الإدارية تفهم وإدراك أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز للشركة حيث كلما كان الهيكل التنظيمي واضح ومفهوم كلما كان سير العمل صحيح كونه يجنب العاملين عملية التداخل في إصدار الأوامر ويقلل من معوقات العمل.

## المصادر

- 1- إبراهيم, 2017, مها صباح, البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي, دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي, مجلة دراسات محاسبية ومالية, المجلد (12), العدد(39).
- 2- البغدادي, عادل هادي, و الجبوري, حيدر جاسم عبيد, (2015), أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية, دراسة ميدانية مقارنة في شركتي الاتصالات ( زين واسيا سيل) في العراق, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد(17), العدد (1), 2015.
- 3- البغدادي, عادل هادي و الجبوري, حيدر جاسم عبيد, 2011, أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية, دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات ( زين واسيا سيل ) في العراق , رسالة ماجستير (غير منشورة) , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة الكوفة .
- 4- ال مزروع, بدر سليمان عبد الله, 2010, بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية, رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية الدراسات العليا , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض , المملكة العربية السعودية.
- 5- السلاطين, علي ناصر شتوي, آل زاهر, 2014, تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان
- 6- العابد, حسين ومنصور , مجيد, 2015, علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية, المؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال , جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- 7- العمري , محمد بن سعيد , 2017 , اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي, دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي , المجلد 37, المجلة العربية للإدارة , العدد الرابع. كانون الأول.
- 8- النسور , أسماء سالم , 2010 , أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الأعمال , جامعة الشرق الأوسط , عمان .
- 9- المحاسنة, لميس عارف عبد ربه, 2017, الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية\ دراسة ميدانية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية, رسالة ماجستير, جامعة الشرق الأوسط
- 10- بلكبيري, خليفة محمد, 2016, تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة, مجلة الاقتصاد الجديد. جامعة الجبلاني بونعامة , خميس مليانة , العدد14.
- 11- حسن, عبد المحسن احمد حاجي, و , 2010, ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي, رسالة ماجستير , جامعة الشرق الأوسط.
- 12- خيري, أسامة, 2014, التميز التنظيمي, دار الراهية للنشر والتوزيع, الأردن.
- 13- شيد, صالح عبد الرضا والعطوي , عامر علي , 2012, القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية , الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي , بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي 0 عولمة الإدارة في عصر المعرفة , جامعة الجنان , طرابلس , لبنان.
- 14- رشيد وجابر , صالح عبد الرضا , نجاح, 2014, دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد(16), العدد(4).
- 15- زايد, عادل, 2003, الأداء التنظيمي المتميز, مكتبة مدلولي, مصر .
- 16- زوزال, نادية, 2015, دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي , دراسة حالة , رسالة ماجستير في علوم التسيير , جامعة محمد خضير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, بسكرة, الجزائر.



- 17- عبد الغفار السيد محمد, وهمام, اشرف يوسف سليم, 2013, الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي, مجلة المدير الناجح.
- 18- عبد الوهاب, محمود أسامة, 2016, الشفافية الإدارية وأثرها في التميز التنظيمي, مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية, العدد (53).
- 19- سمهود, إيهاب عبد ربه, 2013, واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا, غزة.

### المصادر الأجنبية

- 1-Beckman, C. M. 2006. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. Acad . Management) , j .49(4)-785.(
- 2-Grote, Dick, 2002;The performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide for managers , USA.
- 3- Jansen, Justin, John,Peter , 2005: Ambidextrous Organization, A Multiple –Level Study of Absorptive Capacity ,Exploratory and Exploitative Innovation and Performance, unpublished PH,D. Dissertation , Erasmus Research Institute of management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
- 4-jansen, j.j.p Templar M.P, Bosch F.A.J, Volberda H.W,(2009) Structural Differentiation and Ambidexterity : the Mediating role of `Integration Mechanisms , Organization Science, VOI, (20), NO(4), PP,(797-811).
- 5- March, James, G., 1991, Exploration and Exploitation in Organizational Learning , Organization Science , VOI, 2, No, 1, pp.71-87.
- 6-Markides, Constantions &Chu,Wenyi, 2010, Innovation through Ambidexterity: How to Achieve the Ambidexterity Organization , London &Taiwan.
- 7- Nemanich, L.A. and Vera, D. 2009, Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition. Leadership quarterly, 20, 19-33.
- 8-Navarro Juan G. Cegarra and Frank Dewhurst , ( 2007, Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context; An Empirical Investigation in Smes , The International Journal of Human Resource Management.
- 9-Lu0, Yadong and Rui, Huaichuan (2009), Ambidexterity Perspective Toward Multinat0nal Enterprises From Emerging Economies, Academy of management Perspectives Journal .
- 10- Pinar, M, Girard, 2008:Inesting the Impact of organizational Excellence and Leadership on Biasness performance : An Explorer Study of the Turkish Firms , the SAM Advanced Management Journal.
- 11-Qawasmeh, F.M;Darqal,N& Qawasmeh.(3013), The role of organization culture in achieving organizational excellence ;Gadara University as a case study .International Journal of Economics and Management Science ,2(7),5-19.
- 12-Raisch, Sebastian and Julian Birkinshaw, 2008, Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, Journal of Management, VOI.(34), NO.(3).
- 13-Raisch,S., Birkinshaw ,J, Probst, G,& Tushman ,M.L. 2009, Organizational ambidex –terity: Balancing exploitation, and for sustained performance, Organization Science , 20(4) 685-695.

14-Rodriguez, Raul Pelagio , Hechanova, Ma.Regina M .,2014, A Study of Culture Dimensions , Organizational Ambidexterity , and Perceived Innovation in Teams , Journal of Technology Management and Innovation ,Voi . 9,Is.,3 pp. 21-33.

15- Shoo, 2010,When to be how to be Ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities, China

16-Templar,M,P, 2010, Organizing for Ambidexterity :Studies on the pursuit of exploration and exploration through differentiation, integration , contextual and individual attributes , Thesis Doctor ,Erasmus University Rotterdam.

17-Tushman,M. L. & OReilly,C,A. 2007, Ambidexterity as Dynamic Capability Resolving the Innovators Dilemma , Working Paper.

18-OReilly C A.& Tushman M.L., 2011, Organizational Ambidexterityin Action: How Managers Explore and Exploit , Vol(53), No, (4),

19 -Walrave& Van Oorschot & Romeo 2010 , Ambidexterity and Getting Trapped in the Suppression of Exploration : A Simulation Model , Alexandria. Tue. NI \repository\book\ 67. Cosmic .rrz. Uni-hamurg .de\webcat\hwwa.

## Reflection the organizational Ambidexterity on organizational excellence An exploratory study at the Iraqi Cotton Industries Company

Assistant Professor Alia jawad  
Mohammed Ali

Received: 9/1/2020

Accepted : 12/2/2020

Published :October / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### ABSTRACT

Organizations of various activities strive to excel and continue in light of the challenges they face, so they seek to have leaders and workers in them for the ingenuity that is reflected in their excellence in work and achievement that is Achieved through the adoption of the best modern technological technologies to reach Organizations to the best levels and thus achieve their goals easily and successfully. Research aims is to know the correlation and impact between organizational proficiency and the dimensions of Organizations excellence (leadership excellence, and distinguish subordinates and excellence in organizational structure) at the Cotton Industries Company through the adoption of a unit of measurement which is the questionnaire prepared to collect data and information and to measure dimensions and analyze them by adopting the statistical program (spss) , In calculating the mean and standard deviation, then test (F) and the coefficient of determination to get the best result (60) questionnaires were distributed to administrative leaders at various levels as well as to a number of workers with experience and competence in the work and the response rate was( 100%). The research reached a number of results ,including having a relationship significant correlation with statistical significance between organizational proficiency and the dimensions of Organizations excellence, and that the answers of the research sample were consistent in a large proportion, so a set of recommendations was suggested , including attention to providing competent human cadres that possess ingenuity and expertise in work at all levels as well as the development and rehabilitate those present through training courses at home and abroad to increase their capabilities and work experience in line with the latest global development.

**Key words:** organizational Ambidexterity (ingenuity) - Organizations excellence- leadership excellence,- excellence in subordinates – excellence in organizational structure