



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الرابع

ديسمبر 2022

العلاقة بين المجال التنظيمي والبراعة التنظيمية
دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا

إعداد

لمياء عبد الرحيم عبد الكريم سليمان

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة المنوفية

الإيميل

Lamya_a.reheem@yahoo.com

الموبايل

01003732790

العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية

دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا

١- ملخص

يهدف البحث إلى التحقق من وجود علاقة بين أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)، وكذلك التعرف على تأثير أبعاد الارتجال التنظيمي في أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) كلاً على حده بالإضافة إلى تحديد وتوصيف مدى وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيرات البحث وفقاً للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية). وتم تطبيق البحث على عينة من المسؤولين بالبنوك الزراعية المصرية في منطقة غرب الدلتا ، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الارتجال التنظيمي وأبعاد البراعة التنظيمية ، كما توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) على بُعدي الاستغلال والاستكشاف وأن ترتيب هذه الأبعاد من حيث التأثير على هذا البُعد كانت كالتالي: إدارة المخاطر، بناء الحل، الإبتكار، الحدس، وأخيراً التكيف. كما أثبتت النتائج وجود فروق معنوية بين استجابات عينة البحث نحو ادراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لجميع البيانات الديموغرافية المستخدمة في البحث.

الكلمات المفتاحية: الارتجال التنظيمي، البراعة التنظيمية ، البيانات الديموجرافية.

Abstract

The research aims to verify the existence of a relationship between the dimensions of organizational improvisation (solution building, intuition, innovation, adaptation, risk management) and the dimensions of organizational ambidexterity (exploitation, exploration), as well as to identify the impact of the dimensions of organizational improvisation on the dimensions of organizational ambidexterity (exploitation, exploration). In addition to identifying and describing the extent to which there are differences between the responses of the research sample towards their awareness of the research variables according to demographic data (gender, age, educational level, length of service in the current job). The research was applied to a sample of officials in Egyptian agricultural banks in the West Delta region. The results of the research concluded that there is a significant correlation between the dimensions of organizational improvisation and the dimensions of organizational ambidexterity. The results of the research also found a positive and significant effect of the dimensions of organizational improvisation (solution building, intuition, innovation, adaptation, risk management) on the dimensions of exploitation and exploration. The impact on this dimension was as follows: risk management, solution building, innovation, intuition, and finally adaptation. The results also demonstrated the existence of significant differences between the responses of the research sample towards their awareness of the variables of organizational improvisation and organizational prowess, according to all demographic data used in the research.

Keywords: Organizational Improvisation, Organizational Ambidexterity, Demographic Data.

٢ - مقدمة

تعيش المنظمات اليوم وخاصة البنوك في بيئة تشهد تغيرات سريعة ومتلاحقة نتيجة للعديد من المتغيرات منها الاقتصادية والتكنولوجية والتي تؤثر بلا شك على عملها وتتطلب التعامل السريع معها. ومع وتيرة التغيير المتزايدة اليوم، يتحول المسؤولين في البنوك الذين يكافحون من أجل التكيف والبقاء باستمرار إلى أسلوب إدارة ناشئ يُعرف باسم الارتجال التنظيمي ليمثل الأداة التي يستخدموها في التعامل مع هذه البيئة سريعة التغير (Miner A. S., 2020).

ونجد أن البنوك شأنها شأن أي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح والاستمرار والتميز والذي يتطلب منها أن تكون بارعة وقادرة على اكتشاف الفرص الجديدة واستغلال الموارد والقدرات الحالية بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها (Nemanich, 2009).

وبناء على ما سبق تسعى الباحثة من خلال هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك الزراعية المصرية.

٣ - الإطار النظري

يتناول هذا الجزء استعراض متغيرات البحث في ضوء الدراسات السابقة الخاصة بهم وذلك على النحو التالي:

١/٣ الارتجال التنظيمي

١/١/٣ المفهوم

ظهر مفهوم الارتجال التنظيمي نتيجة للمتغيرات المفاجئة التي تحدث في بيئة المنظمة (Barbosa, 2022) إلا أنه من يلقى قبولاً من جانب القائمين على إدارة المنظمات نتيجة لرغبتهم في عدم تغيير الخطط الموضوعة مسبقاً وأنه قد يدل على فشل وظيفة التخطيط في المنظمة (Arshad, 2009) ولكن الأحداث الغير متوقعة في البيئة أجبرت المنظمات أن تكون مرنة وإرتجالية ليس فقط لحل المشكلات التي تواجه المنظمات وإنما للحصول على الفرص والاستفادة منها (Hadida, 2015).

وقد اختلف الباحثين في وضع مفهوم موحد للارتجال التنظيمي وقامت الباحثة في هذا الجزء باستعراض الرؤى المختلفة لهذا المفهوم. فقام (Moorman, 1998) بتعريف الارتجال التنظيمي بأنه "الدرجة التي يتقارب فيها تكوين وتنفيذ الإجراء في الوقت المناسب"، كما عرفه (McKnight, 2002) بأنه يمثل " القدرة على إعادة توحيد المعرفة تلقائياً والعمليات والهيكلي في الوقت الفعلي بالشكل الذي يؤدي إلى حل المشكلات بشكل إبداعي يرتكز على حقائق اللحظة"، ويرى (Crossan, 2005) أنه يمثل "القدرة على التفكير اللاشعوري في الأحداث المحيطة بالمنظمة والاستعداد لتقديم الحلول الملائمة إذا اقتضى الأمر"، ويرى (Arshad, 2009) أن الارتجال التنظيمي عبارة عن "تغيير أسلوب العمل بناء على التحديات الغير متوقعة والموارد المتاحة"، وفي نفس السياق يراه (da Cunha, 2010) أنه " العملية التي من خلالها يتم التعامل مع التحديات المفاجئة التي تواجه المنظمة"، ويرى (Hadida, 2015) أن الارتجال التنظيمي يمثل "أسلوب يُمكن القائمين على إدارة المنظمات في فهم وتحليل وحل المشكلات التي تواجه المنظمات ولا يمكن حلها من خلال الإستراتيجيات الموضوعية مسبقاً، كما يرى (Gao P. S., 2015) الارتجال التنظيمي بأنه عبارة عن " التعامل مع المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة بشكل إبداعي غير مخطط له من قبل"، وفي نفس السياق يُعرفه (Peters, 2018) بأنه يمثل " التصرف الإبداعي مع المشكلات المفاجئة التي تواجه المنظمة، وكذلك يرى (Miner A. S., 2020) أن الارتجال التنظيمي "يعكس قدرة البعض في المنظمة التي تؤهلهم لحل المشكلات الطارئة التي تواجه المنظمة والتي يصعب حلها من خلال الاستراتيجيات الموضوعية"، كما يراه (Ciuchta, 2021) بأنه عبارة عن "الإجراءات التي تتم بشكل عفوي ويتخذها القائمين على إدارة المنظمة لمواجهة موقف طارئ"، وأخيراً يراه (Arias-Pérez, 2022) بأنه يمثل " الاستجابة السريعة للفرص والتحديات والمشكلات الغير متوقعة". وترى الباحثة أنه بالرغم من تعدد وجهه نظر الباحثين فيما يتعلق بمفهوم الارتجال التنظيمي إلا أنها ترى أن جميع المفاهيم السابق عرضها تدور حول النقاط التالية:

- أنه تصرف عفوي إبداعي غير مخطط.
 - من خلاله يتم التعامل مع المشكلات / التحديات / الفرص التي تواجه المنظمات بشكل مفاجئ.
 - أنه لا يعتمد على الاستراتيجيات الموضوعية مسبقاً.
- ومن هنا يمكن للباحثة تعريف الارتجال التنظيمي بأنه "القدرة الإبداعية التي يمتلكها بعض القائمين على إدارة المنظمات والتي تمكنهم من التعامل مع الأحداث الغير متوقعة (مشكلات/ تحديات/ فرص) التي تعوق أداء العمل والتي لا يمكن التعامل معها من خلال الاستراتيجيات الموضوعية مسبقاً في المنظمة"

٢/١/٣ الأهمية

بشكل عام يستمد الارتجال التنظيمي أهميته من عدم فعالية الاستراتيجيات الموضوعية مسبقاً في التعامل مع الأحداث الغير متوقعة والتي تنتج عن التغيرات الحادثة في بيئة عمل المنظمة (Du, 2019) ، كما أنه يزيد من قدرة المنظمة على التعلم من خلال المحاولة والخطأ فالارتجال التنظيمي يمثل إحدى طرق التعلم التنظيمي (Miner A. S., 2020) ، كما تتضح أهمية من كونه يُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات الحادثة في بيئة عملها من خلال الاستجابة السريعة لهذه التغيرات (Hadida, 2015) ، وتظهر أيضاً أهميته من خلال تشجيع المسؤولين عن إدارة المنظمة على الابتكار والتميز في العمل (Pina e Cunha, 1999) .

٣/١/٣ أبعاد الارتجال التنظيمي

من خلال قيام الباحثة بالإطلاع على العديد من الأبحاث ذات العلاقة بالارتجال التنظيمي للوقوف على الأبعاد التي استخدمت في قياسه تم التوصل إلى أنه وفقاً لدراسة (Pina e Cunha, 1999) تم قياس الارتجال التنظيمي من خلال أبعاد بناء الحل ، والحدس ، والابداع ، والابتكار ، والتكيف ، والتعلم التنظيمي وهي نفس الأبعاد التي استخدمت لقياس الارتجال التنظيمي في دراسة (الساعدي و العنزي، ٢٠٠٧) ، واتفق (Moorman, 1998) مع التكيف ، والتعلم ، والابتكار كأبعاد تقيس الارتجال التنظيمي ، أما دراسة (Vuckic, 2012) فانفتحت

مع الدراسات السابقة في أبعاد الحدس ، والابتكار ، والتكيف وأضافت أبعاد بناء الحل والفرصة وإدارة المخاطر وهي نفس الابعاد التي استخدمتها دراسة (شعلان و الذبحاوي، ٢٠١٩) في قياس الارتجال التنظيمي ، واعتمدت دراسة (الياسري و حسين ، ٢٠١٦) في قياس الارتجال التنظيمي على أبعاد بناء الحل ، والحدس ، والابتكار ، والتكيف ، والابداع ، والفرصة ، وإدارة المخاطر ، والعفوية وأخيراً استخدمت (مرزوق، ٢٠٢١) أبعاد بناء الحل ، والحدس، والابداع ، إدراك المخاطر لقياس الارتجال التنظيمي.

وقد تبنت الباحثة الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة وتتمثل في بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر. وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

■ بناء الحل:

يعني بناء الحل القدرة على بناء حل سريع للمشكلات المفاجئة التي تواجه المنظمة من خلال الاعتماد على مواردها المتاحة (Miner A. S., 2001) ، وبمعنى آخر يعبر بناء الحل عن استخدام الموارد المتاحة غير المستخدمة في اقتناص الفرص الجديدة وحل المشكلات (Pina e Cunha, 1999) ، ونجد أن ما سبق يعني أن بناء الحل يُعد مهارة لتوليف الموارد المتاحة غير المستخدمة لاستخدامها في اقتناص فرص أو حل مشكلات غير متوقعة (الياسري و حسين ، ٢٠١٦).

■ الحدس:

يُمثل الحدس القدرة الفطرية والخصائص الطبيعية للعقل البشري والتي تمكن صاحبها من القدرة على التفكير باللاوعي وتقديم الأفكار الملائمة عند الحاجة لها (Leybourne, 2006) ، وعند ربط الحدس بالتجربة فنجد أنه يستند إلى الخبرات والمعارف السابقة المكتسبة من العمل والتي تجعل صاحبها لديه القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الارتجالية المتعلقة بحلول المشكلات و اقتناص الفرص التي تتعلق بالعمل (شعلان و الذبحاوي، ٢٠١٩). وأشار (da Cunha, 2010) أن الحدس كُبعد من أبعاد الارتجال التنظيمي يجعل الفرد قادر على فهم وتفسير الأمور داخل بيئة العمل والذي لا يستطيع العقل والمنطق تفسيرها. فذلك البُعد يركز

على التعايش داخل بيئة العمل والتي تساعد في بناء الخبرات التي تُمكن من اتخاذ وتنفيذ القرارات الارتجالية (مرزوق، ٢٠٢١).

■ الابتكار:

يُعد الابتكار إنحراف عن المعارف والممارسات المعروفة فهو يرتبط بالسمات العقلية للفرد والتي تمكنه من انتاج نظام / برنامج جديد للمنظمة أو المساهمة في إيجاد حلول جديدة غير معروفة من قبل (Scaglione, 2019) ، ويُعد أيضاً استخدام موارد المنظمة المتاحة والغير مخطط استخدامها في حل المشكلات أو اقتناص الفرص أو اتخاذ القرارات ابتكار (البلاغي و الزبيدي ، ٢٠٢١) ، ولا يفهم مما سبق أنه يلزم للابتكار أن يكون لشيء جديد تماماً مثل نظام أو برنامج جديد لم يستخدم من قبل في أي منظمة وانما نعني بالابتكار أن يكون الشيء جديد على المنظمة لم تعرفه من قبل (Moorman, 1998) ، ويتفق الابتكار مع الارتجال من حيث التوصل إلى ما هو جديد وغير مألوف عن المنظمة ولكنهما يختلفان في أن الابتكار يتم التخطيط له على عكس الارتجال ومن ذلك فإنه يمكن الاستدلال على الابتكار من خلال الارتجال ولكن لا يمكن عمل العكس (Guang, 2014) .

■ التكيف:

يُعد التكيف من أهم أبعاد الارتجال التنظيمي فهو يشير إلى قدرة المنظمة على التوافق والتأقلم مع المتغيرات الخارجية التي تواجه المنظمة (Pina e Cunha, 1999) ، كما يشير أيضاً إلى قدرة المنظمة على تعديل النظام لمواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة وهو بذلك يتفق مع الارتجال في كونه يعمل في بيئة تتسم بالتغيير وبالتالي يتضمننا تغيير في مسار العمل وفقاً للتغيرات البيئية (Gojny–Zbierowska, 2021) ، ويمكن للمنظمة التكيف مع التغييرات البيئية المحيطة من خلال اعداد خطط مسبقة للتعامل مع الظروف والأحداث غير المتوقعة التي قد تواجهها (Miner A. S., 2001) ويمكن للمنظمة مواجهة الظروف والأحداث التي يصعب توقعها عن طريق التكيف من خلال الاحتواء والذي عن طريقة تستطيع المنظمة الاستجابة والتعامل مع هذه الظروف والأحداث (الياسري و حسين ، ٢٠١٦).

■ إدارة المخاطر:

تتعرض المنظمة للمخاطر التي قد تنتج عن إتخاذ القرارات الارتجالية الأمر الذي يتطلب من القائمين على الإدارة بالمنظمة تكوين فرق عمل من الأفراد ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة والقادرين على التقييم السريع للمخاطر المتوقعة نتيجة للقرارات الارتجالية (Pina e Cunha, 1999) ، ويجب على المنظمات التي تعتمد على الارتجال التنظيمي بشكل كبير أن تُدرج إدارة المخاطر في ثقافتها وسياساتها وأن تترجم هذه المخاطر إلى استراتيجيات لمواجهةها (Hadida, 2015).

■ ٢/٣ البراعة التنظيمية

■ ١/٢/٣ النشأة والمفهوم

ظهر مفهوم البراعة التنظيمية لأول مرة في أدبيات الإدارة عام ١٩٧٦ م من قبل (Duncan) حيث قدم هذا المفهوم في كتابه حول التعلم التنظيمي وقد استخدم هذا المفهوم ليؤكد على حاجة المنظمات إلى الاعتماد على هياكل تنظيمية تنفذ الإبداعات الحالية وتقدم إبداعات جديدة (Raisch S. &, 2008) ، وتعد البراعة التنظيمية من أهم المتغيرات في حياة المنظمات والتي ظهرت مؤخراً لضرورتها لها لكي تدعم قدرتها على مواجهة شدة المنافسة والتغيرات السريعة في بيئة عملها (الشربيني، ٢٠٢٠)، وقد تعددت المفاهيم التي تناولت البراعة التنظيمية لاختلاف رؤية الباحثين في تناول هذا المفهوم ، وقد تم تخصيص هذا الجزء من البحث لتناول المفاهيم المختلفة للبراعة التنظيمية.

فعرف (Gibson, 2004) البراعة التنظيمية بأنها "القدرة على تحقيق الموائمة من خلال تحقيق الترابط بين جميع أنشطة المنظمة وكذلك التكيف عن طريق إعادة هيكلة أنشطة المنظمة لمواجهة التغيرات الموجودة في بيئة عمل المنظمة" ، ومن ناحية أخرى عرفها (Im, 2008) بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق الابتكارات والسعي لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل مع الحفاظ على مستوى عالي للأداء لتحقيق الأهداف على المدى البعيد ، في حين عرفها (Taylor, 2009) بأنها " تفوق المنظمة في استغلال الفرص المتاحة واكتشاف الفرص

الجديدة" ، وفي نفس السياق عرفها (Raisch S. B., 2009) بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف" ، وأيدت نفس المفهوم دراسة (Li, 2012) حيث عرفت البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة واكتشاف الفرص الجديدة في نفس الوقت بالشكل الذي يمكنها من تحقيق النجاح على المدى البعيد ، كما عرفها (Cao, 2010) بأنها "سعى المنظمة لتحقيق التميز من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة واستكشاف المهارات التي تساعد في تحقيق المزايا التنافسية" ، ومن زاوية أخرى عرف (Birkinshaw, 2013) البراعة التنظيمية بأنها "ظاهرة متعددة المستويات حيث يتكامل فيه جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة وذلك للبحث عن الفرص الجدية في بيئة عمل المنظمة مع الاهتمام باستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال للحفاظ على جودة عملياتها" ، أيضاً عرف (Abuzaid, 2016) البراعة التنظيمية بأنها "القدرة على تخصيص الموارد اللازمة للنجاح في استغلال الفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة بالشكل الذي يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وضمن النقاء في بيئة الأعمال على المدى البعيد" ، كذلك عرف (Taródy, 2016) البراعة التنظيمية من منظور استراتيجي بأنها "مدخل معاصر هدفه الأساسي استغلال الفرص السوقية المتاحة والقدرة على تحديد التهديدات التي تواجه المنظمة والتعامل معها" ، وأشار (Venugopal, 2019) أن البراعة التنظيمية "تعكس قدرة المنظمة على تحديد الاستراتيجية المثلى التي يمكن من خلالها استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة" ، كما أوضح (Katou, 2021) من خلال دراسته أن البراعة التنظيمية تعني "القدرة على إدارة الأعمال الحالية للمنظمة بكفاءة ، وفي نفس الوقت الاستعداد للفرص المستقبلية الموجودة في بيئة عمل المنظمة والتي تنتج عن التغيرات البيئية" ، وأخيراً عرفت (طوفان و الجنابي، ٢٠٢٢) البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على الابداع وتحقيق مزايا تنافسية من خلال استثمار الفرص المتاحة استثمار أمثل وفي نفس الوقت البحث عن فرص جديدة لإستثمارها"

ومن خلال ما سبق عرضه من المفاهيم التي اجتهد الباحثين فيها وبالرغم من عرض هذه المفاهيم من بتدرج زمني لبيان مدى تطور مفهوم البراعة التنظيمية إلا أنه تبين للباحثة أن جميع المفاهيم بالرغم من اختلافها إلا أنها تدور حول:

- الاستغلال الأمثل للفرص الحالية وفي نفس الوقت استكشاف الفرص الجديدة.
- العمل بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق الأهداف مع الحرص على تحقيق التميز على المدى البعيد.
- الاستجابة للتغيرات البيئية.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحثة تعريف البراعة التنظيمية بأنها " قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفعالية في البيئة المضطربة من خلال قدرتها على الاستغلال الأمثل للفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة في نفس الوقت"

٢/٢/٣ أبعاد البراعة التنظيمية

من خلال بالاطلاع على العديد من الدراسات ذات العلاقة المباشرة بمتغير البراعة التنظيمية والتي من بينها منها دراسات (Gibson, 2004)، (Lubatkin, 2006)، (Jansen, ، ، (Bodwell, 2010)، (Zhou, 2013)، (Bai, 2016)، (Lee, 2017)، (Hoholm, 2018)، وذلك للوقوف على الأبعاد التي أستخدمت في قياسها تم التوصل إلى أن معظم الدراسات - في حدود علم الباحثة - أجمعت على وجود بُعدين لقياس البراعة التنظيمية وهما الاستغلال والاستكشاف ، وتماشياً مع ما تم الاعتماد عليه في قياس البراعة التنظيمية في الدراسات السابقة سيتم الاعتماد في هذا البحث على بُعدي الاستغلال والاستكشاف كأبعاد لقياس البراعة التنظيمية وفيما يلي شرح موجز لهذين البُعدين:

▪ الاستغلال:

يرى (Gibson, 2004) أن الاستغلال يعكس تجهيز المنظمة للعمل بكفاءة لإتمام متطلبات العمل الحالية، بينما يرى (Lubatkin, 2006) أن الاستغلال يمثل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العناصر والكفاءات الموجودة بالمنظمة في الوقت الحالي، كما أوضح (Jansen,

(2009) أنه يعني قيام المنظمة باستغلال امكانياتها المتاحة وتحسين عملياتها وذلك لتحقيق الاشباع لاحتياجات العملاء والأسواق الحالية، ومن زاوية أخرى يرى (Tran, 2015) أن الاستغلال يعني قدرة المنظمة على التعلم من ممارساتها الحالية واستخدام معارفها المتاحة للوصول إلى أفضل وضع بها على المدى القصير، ويشير (Bai, 2016) إلى أن الاستغلال يعني تركيز المنظمة على تلبية احتياجات عملائها الحاليين من خلال تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها مع العمل على التوسع في المنتجات المقدمة للعملاء. وأخيراً أشارت دراسة (Tian, 2020) إلى أن الاستغلال يعني ترشيد المنظمة لقراراتها الحالية والعمل على تنفيذها بكفاءة من خلال تحقيق كفاءة عملياتها التشغيلية. ومن خلال ما سبق عرضه ترى الباحثة أن الاستغلال يعني إعادة استخدام الأصول المتاحة في المنظمة وإجراء التحسينات عليها لرفع كفاءتها وتجهيزها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها في تلبية احتياجات ورغبات العملاء الحاليين.

■ الاستكشاف:

يرى (Gibson, 2004) أن الاستكشاف يعني قدرة المنظمة على التوصل لفرص جديدة من خلال التوافق مع التغيرات الموجودة في بيئة العمل والاستجابة السريعة لها، وفي نفس السياق يرى (Lubatkin, 2006) أن الاستكشاف يعني قدرة المنظمة على خلق تكنولوجيا حديثة من خلال دراسة البيئة المحيطة والاستجابة لها، أما (Jansen, 2009) فيرى أن الاستكشاف يعني البحث عن عملاء جدد واشباع احتياجاتهم من خلال انتاج منتجات جديدة، وفي نفس السياق يرى (Tran, 2015) أن الاستكشاف يكون للمعرفة الجديدة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وأشار (Bai, 2016) أن الاستكشاف يعني القدرة على توقع التغيرات المستقبلية والبحث فيها عن فرص جديدة، وأخيراً أوضح (Tian, 2020) أن الاستكشاف يعني البحث عن أسواق جديدة وتلبية احتياجات عملائها من خلال احداث تغييرات جذرية داخل المنظمة. ومن خلال ما تم عرضه ترى الباحثة أن الاستكشاف يعني قدرة المنظمة على البحث عن كل

ما هو جديد من فرص/ أسواق / عملاء / منتجات وهيئة المنظمة لتلبية احتياجاتهم بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على المدى البعيد.

٤- الدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا الجزء استعراض متغيرات البحث في ضوء الدراسات السابقة الخاصة بهم وذلك على النحو التالي:

١/٤ الدراسات المتعلقة بالارتجال التنظيمي

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الارتجال التنظيمي كمتغير مستقل وبعض المتغيرات الأخرى ومن بين هذه الدراسات دراسة (Orlikowski, 1996) التي قامت ببحث العلاقة بين الارتجال التنظيمي والتحول التنظيمي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الارتجال التنظيمي له دور في التحول التنظيمي وذلك في المنظمات التي تبتعد عن أنماط الاستقرار والبيروقراطية والسيطرة وتتبنى أنماط المرونة والتنظيم الذاتي والتعلم. كما استهدفت دراسة (Moorman, 1998) بحث العلاقة بين الارتجال التنظيمي والذاكرة التنظيمية وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الارتجال التنظيمي يؤثر على الذاكرة التنظيمية من خلال توليد التجارب والسماح بتطوير كفاءة عالية المستوى في الارتجال، وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن الذاكرة الإجرائية التنظيمية (معرفة المهارة) والذاكرة التقريرية (معرفة الحقيقة) تخفف من تأثير الارتجال التنظيمي على النتائج التنظيمية، كما أن التغيرات التكنولوجية المعاصرة تزيد من أهمية الارتجال التنظيمي في المنظمات. وقامت دراسة (Miner A. S., 2001) للتحقق من دور الارتجال التنظيمي في أنشطة تطوير المنتجات في شركتين ، وبحث العلاقة بين الارتجال التنظيمي والتعلم التنظيمي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركتين أظهرت كفاءات ارتجالية وأن للارتجال التنظيمي دور هام في تطوير المنتجات . كما كشفت النتائج عن وجود روابط بين الارتجال التنظيمي والتعلم التنظيمي طويل المدى، كذلك تم التوصل إلى أن الارتجال التنظيمي له دوراً في بعض الأحيان في التعلم طويل المدى بالتجربة والخطأ. وفي نفس السياق أكدت نتائج

دراسة (Gao P. S., 2015) على أن هناك ارتباط إيجابياً وهاماً بين الارتجال التنظيمي وابتكار المنتجات وأن العلاقة بين الارتجال التنظيمي وابتكار المنتجات تعتمد على عدة عوامل تتمثل في الوقت الذي يتم فيه ابتكار المنتج الجديد وكذلك خصائص المنتج الصناعية. وفي دراسة أجراها (Cunha M. P., 2003) استهدف من خلالها بحث الدور الذي يلعبه الارتجال التنظيمي في القيادة وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور هام للارتجال التنظيمي في القيادة خاصة في ظل بيئة مضطربة فوجد أنه في حال ضرورة اتخاذ قرار عاجل فإن ذلك سيدعو متخذ القرار إلى الارتجال ويسلط البحث الضوء على دور الاحداث المهمة والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمات والظواهر التنظيمية المختلفة في الارتجال التنظيمي فتؤكد نتائج البحث على أن هذه العوامل لها دور في خلق الارتجال التنظيمي. وفي نفس الاتجاه ركزت دراسة (Dickerson, 2011) على وصف العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونمط القيادة التشاركية وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التشاركية تُعد ارتجالاً وأن القيادة القائمة على الممارسات التنظيمية المنهجية تتسم بالتعقيد وأنه لا بد من الاستفادة من الارتجال التنظيمي من خلال قيام العاملين بالتعاون بطرق إبداعية أو ارتجالية مع بعضهم البعض أثناء قيامهم بتغيير الأدوار وتقاسمها كقائد وذلك للوصول إلى قرارات أفضل.

كما سعت دراسة (Cunha M. P., 2003) لبحث العلاقة بين الارتجال التنظيمي والتغيير التنظيمي حيث تم دراسة أنماط التغيير وهما التغيير المنقطع مقابل التغيير التدريجي والتغيرات الطارئة مقابل التغيير المتعمد وأثر الارتجال التنظيمي عليها وتم التوصل إلى أنه بالاعتماد على بحث "النظرية الراسخة" حول الارتجال التنظيمي، تم التوصل إلى أن الارتجال التنظيمي يساهم في سد الفجوات الناشئة في تصنيف أنماط التغيير التنظيمي. وأشارت دراسة (Arshad, 2009) إلى أن الاضطرابات البيئية بما في ذلك الأزمة المالية والقوى التنافسية المكثفة والتغير التكنولوجي السريع واضطراب السوق الشديد أدى إلى تغيير مناخ الأعمال الحالي بشكل كبير. لذلك يتعين على المديرين في المنظمات التخطيط وتحديد أفضل الأساليب

التي تناسب منظماتهم لتحقيق الأداء التنافسي لذلك قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين الارتجال التنظيمي والتفكير الاستراتيجي (التفكير البديهي - التفكير المنطقي). وقد تم تطبيق البحث على ١٢٨ مفردة من الإدارة العليا للشركات القائمة على التكنولوجيا في ماليزيا. وتوصلت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة بين التفكير البديهي والارتجال التنظيمي ولكن هناك علاقة بين التفكير المنطقي والارتجال التنظيمي، كما أن المتغيرات الديموجرافية ككل لمديري المستوى الأعلى تؤثر على الارتجال التنظيمي، وأن الارتجال التنظيمي يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة. واهتمت دراسة (Gao P. S., 2015) بتحليل العلاقة بين الارتجال التنظيمي والأداء وتوصلت النتائج إلى أن ارتباط الارتجال التنظيمي بالأداء كان إيجابياً ومعنوياً ، كما أن الارتجال التنظيمي مهم بشكل متزايد لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وبحثت دراسة (الياسري و حسين ، ٢٠١٦) تأثير الارتجال التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للبنوك وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني البنوك لممارسات الارتجال التنظيمي يسهم في إظهار القدرات الإبداعية التي تقود إلى رفع المكانة الاستراتيجية للبنوك.

وفي ظل اتجاه المنظمات بشكل متزايد إلى استخدام أنظمة ذكاء الأعمال والتركيز على دراسة الأدوار المفيدة لهذه الأنظمة قامت دراسة (Peters, 2018) ببحث كيفية حدوث تأثيرات الارتجال التنظيمي على أنظمة ذكاء الأعمال ودور ذلك في تحسين الأداء وكيفية قيام الارتجال التنظيمي بدعم الأدوار المفيدة التي يلعبها ذكاء الأعمال. وتم تطبيق البحث على ٣٢٤ مديراً من المستويات العليا في المنظمات. وتم التوصل إلى أن الارتجال التنظيمي له تأثير إيجابي على أنظمة ذكاء الأعمال والتي لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء والتي يتم الإشراف عليها من خلال كفاءات الارتجال التنظيمي وأن للارتجال التنظيمي دور في دعم الأدوار المفيدة التي تلعبها نظم ذكاء الأعمال. كما اهتمت دراسة (شعلان و الذبحاوي، ٢٠١٩) ببحث دور الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل في المصارف الأهلية وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الارتجال التنظيمي له تأثير على عمل فرق العمل بالمصارف حيث تمكنهم من التعامل

مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وأيضاً تمكنهم من اقتناص الفرص المتاحة بها. وبحثت دراسة (Du, 2019) العلاقة بين الارتجال التنظيمي الفعال وتطوير أنظمة المعلومات وتوصلت النتائج إلى أن تم ملاحظة استخدام الارتجال التنظيمي بشكل متزايد في تطوير نظم المعلومات كما توصلت النتائج إلى تقديم دليلاً تفصيلياً لمديري نظم المعلومات لإجراء الارتجال الفعال. وتناولت دراسة (البلاغي و الزبيدي ، ٢٠٢١) بحث الدور الذي يقوم به الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي وتم تطبيق البحث على القيادات الإدارية في أحد البنوك باعتبارهم يمثلوا الإدارة العليا المسؤولين عن وضع الاستراتيجيات التي تخص البنك وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للارتجال التنظيمي دور كبير في الحد من الجمود الاستراتيجي الذي يصيب البنك وأنه ينبغي على إدارة البنك السعي الدائم لتعزيز الارتجال التنظيمي في البنك لكي يتمكن من تحقيق مزايا تنافسية. أيضاً بحثت دراسة (مرزوق، ٢٠٢١) العلاقة بين الارتجال التنظيمي وتنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور هام للارتجال التنظيمي في دعم الإبداع والمبادرة لدى العاملين بالبنوك. وأخيراً اهتمت دراسة (علي، ٢٠٢٢) ببحث تأثير الارتجال التنظيمي لعمداء المعاهد العليا الخاصة على إدارة التغيير للتعليم الهجين وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الارتجال التنظيمي هام جدا في التعامل مع التغيرات والتهديدات البيئية والتحديات الجديدة وبالتالي فكان له دور كبير في مواجهه أزمة فيروس كورونا المستجد.

ومن ناحية أخرى تناولت بعض الدراسات الارتجال التنظيمي كمتغير تابع حيث نجد أن دراسة (McKnight, 2002) بحثت في تأثير الارتجال الإلكتروني على فعالية الارتجال التنظيمي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات التي تعمل عبر مسافات كبيرة وفي مجموعات تشمل مكونات متنوعة مثل الموردين والشركاء والعملاء. وتكون المسافة الفاصلة بينهم بعيدة كل هذا جعل هناك صعوبة في الارتجال حيث يعتمد الارتجال بشكل كبير على التواصل الشخصي بين أعضاء المجموعة حيث يكون هناك فرصة للإبداع والابتكار وبالتالي

وجد أن المسافة المتزايدة بين أعضاء المجموعة تعيق الوصول الفعال للارتجال التنظيمي، وجاء الارتجال الإلكتروني لحل هذه المشكلة حيث اعتمد على برامج جماعية تعاونية، وبالتالي تم التوصل إلى أن الارتجال الإلكتروني له تأثير على الارتجال التنظيمي من خلال قيامه بتوسيع نطاق الارتجال وتعزيز فعاليته. كما قامت دراسة (Arias-Pérez, 2022) ببحث العلاقة بين إدارة المعرفة والارتجال التنظيمي من خلال تحليل تأثير الاضطراب التكنولوجي الناتج عن الذكاء الاصطناعي على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية - المعرفة الواضحة) والارتجال التنظيمي الذي يشير إلى قدرة الشركة على توليد الأفكار والاستجابة للتغيرات في البيئة التكنولوجية في الوقت الفعلي وتوصلت النتائج إلى أن العاملين قاموا بدورًا رئيسيًا لا غنى عنه في الارتجال التنظيمي لأنهم أصحاب المعرفة الضمنية ومستخدمي المعرفة الواضحة كما أوضحت النتائج أن لاستراتيجيات إدارة المعرفة تأثير إيجابي وهام على الارتجال التنظيمي فالمعرفة الواضحة هي المحرك الرئيسي للارتجال التنظيمي. كما أظهرت النتائج أنه عند حدوث الاضطرابات التكنولوجية التي يسببها الذكاء الاصطناعي يقل تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة على الارتجال التنظيمي.

٢/٤ الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية

تناولت عدد من الدراسات العلاقة بين العديد من المتغيرات والبراعة التنظيمية ومن بين هذه الدراسات دراسة (Flickinger, 2013) إلى سعت إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية وذلك فيما يتعلق بالعمالة الدائمة والمؤقتة وتم التوصل إلى ان العاملين الدائمين يُطبق عليهم جميع ممارسات الموارد البشرية العاملين الدائمين يحصلون على الرضا الوظيفي على عكس العاملين المؤقتين وبالتالي لا يساهمون بشكل متساوٍ في تحقيق البراعة التنظيمية. وقامت دراسة (محمد، السلنتي، و الزهار، ٢٠١٤) للبحث في تأثير نمط القيادة التحويلية بأبعادها الدافعية الملهمة/الاعتبارات الشخصية/التأثير المثالي/ التحفيز الفكري على البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى

وجود ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية كما تبين وجود تأثير لبعد التحفيز الفكري على بُعد الاستغلال مع عدم وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على بُعد الاستكشاف. كما تناولت دراسة (Abuzaid, 2016) نمط القيادة الاستراتيجية حيث قامت على التحقق من تأثير القيادة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركات تصنيع الكيماويات الأردنية وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على البراعة التنظيمية ، وأنه يجب أن يتمتع القائد الاستراتيجي بمهارات الرؤية والتركيز والتنفيذ لأن ذلك سيؤثر بشكل إيجابي في بناء البراعة التنظيمية. كما تناولت دراسة (سليمان، ٢٠١٦) بحث العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق البنوك للبراعة التنظيمية توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري وتحقيق البنوك للبراعة التنظيمية وأن الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري سيؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية بالشكل الذي يصل في النهاية لتحقيق مزايا تنافسية. وأكدت دراسة (المنسي، ٢٠١٨) على نفس النتيجة حيث توصلت إلى أن توافر أبعاد رأس المال الفكري له تأثير كبير في تحقيق المنظمات للبراعة التنظيمية.

وناقشت دراسة (عواطف، ٢٠٢١) دور القدرات الديناميكية (القدرة على الاندماج وإعادة تشكيل الموارد الداخلية والخارجية للبنك في مواجهه التغيرات البيئية) في تحقيق البراعة التنظيمية للبنوك ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للقدرات الديناميكية دور كبير في تعزيز البراعة التنظيمية للبنوك. كما قامت دراسة (Katou, 2021) بتحليل العلاقة بين الذكاء الاجتماعي للقائد والبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي (الإبداع والإنتاجية) ، وتوصلت النتائج إلى أن الذكاء الاجتماعي للقائد له تأثير إيجابي أعلى على الإبداع من خلال أنشطة الاستكشاف مقارنة بالإنتاجية من خلال أنشطة الاستغلال ، بالإضافة إلى أن البيئة المتغيرة ديناميكياً لها تأثير إيجابي أقل على الإبداع مقارنة بالتأثير الإيجابي على الإنتاجية.

وأخيراً وفي نفس المجال استهدفت دراسة (Weigel, 2022) بحث العلاقة بين خصائص المديرين الماليين والبراعة التنظيمية في الشركات الألمانية حيث تبين أن المديرين الماليين

المهرة مهمون للغاية في الاستخدام الأمثل للموارد الشحيحة للشركات ، وعلى وجه الخصوص لتحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف ، وبالتالي الوصول إلى مستويات عالية من البراعة التنظيمية وأن المديرين الماليين هم مورد بشري مهم للشركات فهم لا يؤثرون فقط على الخيارات المالية والمحاسبية ، بل يؤثرون أيضًا على النتائج المتعلقة بالابتكار مثل البراعة التنظيمية.

ومن ناحية أخرى تناولت بعض الدراسات البراعة التنظيمية كمتغير مستقل فأشارت دراسة (He, 2004) إلى أنه يجب أن يكون هناك توازن بين بعدي الاستكشاف والاستغلال كأبعاد للبراعة التنظيمية للتأثير على أداء الشركات فقامت هذه الدراسة على بحث العلاقة بين هذا التوازن على أداء الشركات ونمو المبيعات بها من خلال تطبيق الدراسة على ٢٠٦ شركة تصنيع وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على أداء الشركات الخاضعة للدراسة وأن التوازن بين بعدي الاستكشاف والاستغلال يؤثر بشكل إيجابي على معدل نمو المبيعات بهذه الشركات. وفي نفس الاتجاه بحثت دراسة (Lubatkin, 2006) في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال الدور الذي يقوم به فريق العمل بالإدارة العليا وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قدرة الشركة على السعي المشترك نحو التوجه الاستغلالي والاستكشافي لها تأثيرات إيجابية على الأداء كما تبين وجود دور محوري لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم. وفي نفس الإطار جاءت دراسة (Menguc, 2008) لبحث الدور الوسيط للتوجه بالسوق في العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الشركات التي تتبنى الاستراتيجيات الدفاعية والريادية وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للبراعة التنظيمية على أداء هذه الشركات ، وان توجه الشركات التي تتبنى استراتيجيات ريادية بالسوق له تأثير إيجابي على البراعة التنظيمية ، وبالنسبة للشركات التي تتبنى الاستراتيجيات الدفاعية فإن التوجه بالسوق يرتبط بعلاقة عكسية مع البراعة التنظيمية لهذه الشركات. كما أكدت نتائج دراسة

(Chandrasekaran, 2012) على وجود تأثير إيجابي للبراءة التنظيمية على أداء الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا وأن هذا التأثير يزداد بارتفاع درجات الاستكشاف والاستغلال في هذه الشركات. كما أظهرت نتائج دراسة (Gschwantner, 2016) أن القدرة على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية كأبعاد للبراءة التنظيمية مهم لبقاء الشركة ورفع مستوى أدائها. وهو نفس ما توصلت له دراسة نتائج دراسة (Mardi, 2018) والتي أكدت على أهمية بُعدي البراءة التنظيمية وتأثيرهما الإيجابي في تحقيق الأداء التنظيمي خاصة لظهور التكنولوجيا الاجتماعية. وجاءت دراسة (Dranev, 2020) للتحقق مما سبق وذلك ببحث العلاقة بين البراءة التنظيمية والأداء التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع الأدوية والطاقة من خلال قياس البراءة التنظيمية وذلك عن طريق متابعة الأداء التنظيمي على المدى الطويل ، بالإضافة إلى متابعة الاستدامة مقابل الأداء المالي للشركة ، وتم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين البراءة التنظيمية والأداء التنظيمي للشركات العاملة في قطاع الطاقة ، وفي الوقت نفسه إن التوجه نحو الاستدامة يعطل أداء الشركات العاملة في قطاع الأدوية. وأيدت نتائج دراسة (Ansah, 2021) وجود علاقة بين بُعدي البراءة التنظيمية والأداء المالي في القطاع المصرفي من خلال التطبيق على ١٩٥ من العاملين في مختلف البنوك التجارية حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن لُبُعد الاستكشاف تأثير إيجابي على الأداء المالي للبنوك ، كما بينت النتائج أن البراءة لم تكن تلقائية وأن هناك حاجة إلى تطوير القسم الاستكشافي في القطاع المصرفي خاصة في الاقتصاد النامي لزيادة الأداء المالي للبنوك.

وناقشت دراسة (Bai, 2016) العلاقة بين البراءة التنظيمية وتحقيق الأداء الابتكاري من خلال التوجه الريادي كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على ١٧٥ شركة من شركات التكنولوجيا العالية وتوصلت نتائج الدراسة إلى البراءة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالأداء الابتكاري لهذه الشركات وأن التوجه الريادي للشركات له يؤثر بشكل كبير على العلاقة بين البراءة التنظيمية والأداء الابتكاري. وفي نفس الإطار تناولت دراسة (Clauss, 2021) العلاقة بين البراءة

التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود مرونة استراتيجية في الشركات الألمانية للصناعات الهندسية وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال البراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستغلال ، وكذلك من خلال الجمع بين بُعد الاستغلال كأحدبعاد البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية ، وأيضاً من خلال بُعد الاستكشاف بمفرده ، كما بينت النتائج أن بُعد الاستغلال بمفرده ليس مفيد في تحقيق الميزة التنافسية كما أنه قد يؤثر بالسلب على تحقيق الميزة التنافسية. وكذلك قامت دراسة (جاد الرب، صبح، و صقر، ٢٠٢١) ببحث تأثير البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال على تحقيق البنوك التجارية للميزة التنافسية بأبعادها الجودة / التجديد/ الكفاءة / الاستجابة لحاجة العملاء ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للبراعة التنظيمية في تحقيق البنوك التجارية للميزة التنافسية، كما توصلت النتائج إلى أن بُعد الاستكشاف والاستغلال كأبعاد للبراعة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على أبعاد الميزة التنافسية وكان ترتيب هذا التأثير كالتالي الكفاءة يليها التجديد ثم الجودة وأخيراً الاستجابة لحاجة العملاء. وهو ما أكدته نتائج دراسة (محمد ا.، ٢٠٢٢) على وجود تأثير للبراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية.

وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري البحث تم التوصل إلى الآتي:

- للارتجال التنظيمي دور في التحول التنظيمي وتطوير نظم المعلومات ودعم أنظمة ذكاء الأعمال في المنظمات، كما أنه له تأثير على الذاكرة التنظيمية للمنظمة والحد من الجمود الاستراتيجي.
- للارتجال التنظيمي تأثير إيجابي في القيادة والتفكير الاستراتيجي المنطقي وتحقيق الريادة الاستراتيجية خاصة في ظل البيئة المضطربة ذات التغييرات السريعة.

- يوجد تأثير للارتجال التنظيمي على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين وتحقيق فاعلية فرق العمل وتحسين أداء المنظمات وتحقيقها لمزايا تنافسية.
- للارتجال الإلكتروني، واستراتيجيات إدارة المعرفة تأثير إيجابي على الارتجال التنظيمي إلا أن الاضطرابات التكنولوجية التي تسببها أنظمة الذكاء الاصطناعي تقلل من تأثير هذه الاستراتيجيات على الارتجال التنظيمي.
- لخصائص العاملين في المنظمة والذكاء الاجتماعي للقادة ولنمط القيادة التحويلية والاستراتيجية ولممارسات الموارد البشرية دور في تحقيق البراعة التنظيمية
- لرأس المال الفكري بالمنظمة وقدراتها الديناميكية تأثير في تحقيق البراعة التنظيمية.
- للبراعة التنظيمية تأثير إيجابي على أداء المنظمات وتحقيقها لميزة تنافسية.

٥- الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية مستهدفة منها تكوين فكرة مبدئية حول متغيرات البحث من خلال التعرف على مدى إدراك القائمين على إدارة البنوك الزراعية المصرية لمفهوم وأبعاد الارتجال التنظيمي وكذلك مفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية، والدور الذي يمكن أن يقوم به الارتجال التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية لهذه البنوك بالإضافة إلى مساعدة الباحثة في تحديد مشكلة البحث وصياغة فروضه بشكل دقيق وقد تمت الدراسة من خلال محورين يتمثلان في:

١/٥ الدراسة المكتبية

استهدفت الباحثة منها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في مفهوم وأهمية وأبعاد الارتجال التنظيمي وكذلك مفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية واعتمدت الباحثة على عدة مصادر منها المراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية.

٢/٥ المقابلات الشخصية

قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع عدد ٤٥ مفردة من المسؤولين داخل البنوك الزراعية المصرية بمحافظة المنوفية والغربية بدأتها الباحثة بتوضيح مفهوم وأبعاد متغيرات البحث لمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الظواهر والمؤشرات المبدئية والتي يمكن توضيحها في الآتي:

- اشتداد حدة المنافسة مع البنوك الأخرى بعد انضمام البنوك الزراعية المصرية للبنك المركزي المصري وهو ما يلقي عبء على عاتق المسؤولين بضرورة تطوير أدائه ليتواءم مع متطلبات المرحلة الاقتصادية التي تمر بها البلاد وفقا للنظم المصرفية المعمول بها في إطار السياسة العامة للدولة.
- تعمل البنوك الزراعية المصرية على الاهتمام بعملائها وتحديد احتياجاتهم ومحاولة تلبيةها بشكل أفضل من المنافسين.
- تحاول البنوك الزراعية المصرية توسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين وتطويرها باستمرار لكي تتمكن من الحفاظ عليهم.
- هناك اتفاق بين المسؤولين بالبنوك الزراعية المصرية أن دخول الأسواق الجديدة واستقطاب عملاء جدد من خلال تقديم خدمات متطورة لهم ضروري لتحقيق النجاح والتميز.
- انخفاض وعي المسؤولين في البنوك الزراعية المصرية بمفهوم وأبعاد الارتجال التنظيمي.
- عدم التوجيه الكافي من قبل المسؤولين بالبنوك الزراعية المصرية باستغلال الإمكانيات المتاحة لديها واستخدامها في تحسين خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين.
- انخفاض الوعي بأهمية الاستكشاف في البحث عن أسواق جديدة وعملاء جدد.
- بالرغم من اقتناع أغلب المسؤولين بالبنوك الزراعية المصرية بأهمية البراعة التنظيمية إلا أن الواقع العملي في البنوك يشير إلى قصور في طريقة ممارستها، والذي يرجع إلى انخفاض كفاءة المسؤولين في هذا المجال.

▪ عدم الوضوح الكافي للدور الذي يمكن أن يقوم به الارتجال التنظيمي من خلال أبعاده في تحقيق البراعة التنظيمية للبنوك الزراعية المصرية محل البحث.

٦- مشكلة البحث

يُعتبر قطاع البنوك من أهم قطاعات الاقتصاد المصري فله دور كبير في تحقيق أهداف السياسة المالية للدولة ، كما أنه من أحد المعايير للهامة للحكم على قوة الاقتصاد وسلامته (محمد ،١ ، ٢٠٢٢) ، وتعمل البنوك في بيئة تتصف بالعديد من المتغيرات البيئية التي يصعب التنبؤ ، كذلك تعاني من اشتداد حدة المنافسة لوجود العديد من البنوك سواء الحكومية أو الخاصة التي تقوم بأنشطة متقاربة إلى حد كبير وهو ما يجعلها مطالبة بتحقيق البراعة لكي تتمكن من البقاء والنجاح في ظل هذه المنافسة الشرسة (الياسري و حسين ، ٢٠١٦). وبصدور القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٦ م والذي بمقتضاه تم تحويل البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي إلى بنك قطاع عام سمي (البنك الزراعي المصري) ، والذي بموجبه أصبح تابعاً للبنك المركزي المصري والجهاز المصرفي والنقدي الأمر الذي القى مزيد من العبء على القائمين على إدارته فأصبحوا مطالبين بتطوير أدائه وتنوع الخدمات المقدمة واستحداث خدمات جديدة ليتواءم مع متطلبات المرحلة الاقتصادية التي تمر بها البلاد وفقاً للنظم المصرفية المعمول بها في إطار السياسة العامة للدولة. بالإضافة إلى تقديم الدعم للقطاع الزراعي في شتى المجالات للوصول للاكتفاء الغذائي من أجل استكمال مسيرة البنك الوطنية في تنفيذ سياسة الدولة الزراعية وخدمه الاقتصاد القومي لتحقيق التنمية الشاملة لتتناسب مع المتغيرات الاقتصادية (<https://www.abe.com.eg/>).

ونتيجة لما سبق كان من الضروري البحث عن أسلوب يُمكن البنوك الزراعية المصرية الخاضعة للبحث من التعامل مع الأحداث الغير متوقعة والتغيرات المفاجئة والتي يصعب التعامل معها من خلال الاستراتيجيات الموضوعية مسبقاً بالإضافة إلى ضرورة العمل بكفاءة لتعظيم الدور الذي تؤديه هذه البنوك ولكي تستطيع النجاح في أداء مهامها، وفي ضوء ما تم

عرضة مسبقاً من ظواهر ومؤشرات مبدئية للدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في البنوك الخاضعة للبحث فإن مشكلة البحث في الكشف عما اذا كان استخدام القائمين على إدارة هذه البنوك منهجية الارتجال التنظيمي بهدف تحقيق البراعة التنظيمية من خلال استغلال الفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة سيجعلها قادرة على أداء الدور المنوط بها خاصة وأنه من الصعب نجاح أي تخطيط استراتيجي في ظل اضطراب الوضع الاقتصادي في الفترة الحالية.

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

١/٦ ما هي العلاقة بين أبعاد الارتجال التنظيمي وأبعاد البراعة التنظيمية في البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا؟

٢/٦ هل يوجد تأثير لأبعاد الارتجال التنظيمي على أبعاد البراعة التنظيمية في البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا؟

٣/٦ هل يوجد اختلاف بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية)؟

٧- أهداف البحث

تسعى الباحثة من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/٧ التحقق من وجود علاقة بين أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) في البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا.

٢/٧ التعرف على تأثير أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) في أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) من وجهة نظر القائمين على إدارة البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا.

٣/٧ تحديد وتوصيف مدى وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيرات البحث وفقاً للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية).

٤/٧ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة إلى القائمين على إدارة البنوك الزراعية المصرية والتي من شأنها إبراز دور الارتجال التنظيمي في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية السريعة والذي من خلاله يمكن تحقيق البراعة التنظيمية للبنوك الزراعية المصرية.

٨- فروض البحث

اعتماداً على الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمتغيرات البحث ومنها (Moorman, 1998)، (Pina e Cunha, 1999)، (Gibson, 2004)، (Lubatkin, 2006)، (Leybourne, 2006)، (Jansen, 2009)، (Vuckic, 2012)، (Hadida, 2015)، (Bai, 2016)، (Lee, 2017)، (Hoholm, 2018)، (Miner A. S., 2020)، وكذلك في ضوء مشكلة وأهداف البحث، تم تنمية الفروض التالية :

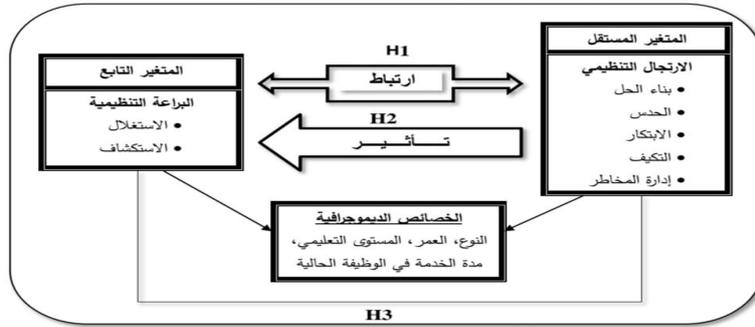
١/٨ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) والبراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) للبنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا.

٢/٨ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) في أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) للبنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا."

٣/٨ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية)

والشكل التالي يوضح النموذج المقترح (والذي سيتم اختباره) للعلاقة بين متغيرات البحث:
شكل رقم (١)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

٩- أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من المبررات العلمية والتطبيقية التالية:

١/٩ يتناول البحث الارتجال التنظيمي كمفهوم إداري حديث ومهم بدرجة كبيرة في البيئة العربية والتي تعاني من قلة الدراسات العربية فيه مقابل الدراسات الأجنبية، لذلك فهو يُعد مجال خصب يحتاج مزيد من الدراسة لفهم جوانبه المختلفة، كما أنه يمكن تطبيقه في العديد من المجالات.

٢/٩ الربط بين متغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وتطبيقه على البنوك الزراعية المصرية والذي - في حدود علم الباحثة - لم يتم تناولهم من قبل.

٣/٩ قد تكون لنتائج البحث دور في تعزيز المعرفة لدى القائمين على إدارة البنوك الزراعية المصرية بالدور الذي يلعبه الارتجال التنظيمي في التعامل مع التحديات والتغيرات البيئية الأمر الذي يترتب عليه تبني هذا المفهوم وذلك لتحقيق البنوك للبراعة التنظيمية.

٤/٩ الدور الكبير الذي تقوم به البنوك بشكل عام في الاقتصاد القومي ومحاولة الباحثة من خلال هذا البحث في تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بمتغيرات البحث والتي قد تساعد المسؤولين بها في تحقيق هذا الدور.

١٠- حدود البحث

تتقسم حدود البحث إلى:

١/١٠ **الحدود الموضوعية:** يتعلق البحث بأبعاد الارتجال التنظيمي والمتمثلة في (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) وكذلك البراعة التنظيمية والمتمثلة في (الاستغلال، الاستكشاف).

٢/١٠ **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا والتي تشمل الفروع التالية المنوفية، والغربية، وكفر الشيخ، والبحيرة، والإسكندرية ومطروح.

٣/١٠ **الحدود البشرية:** تم تطبيق البحث على عينة من المسؤولين بالإدارة (رؤساء القطاعات - مديري العموم - رؤساء المناطق الفرعية - مديري الفروع - نائبي مديري الفروع) في قطاع الأعمال بمنطقة غرب الدلتا بالبنوك الزراعية المصرية.

١١- منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتتضمن البيانات المطلوبة للبحث، ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وكيفية قياسها، وأساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/١١ البيانات المطلوبة للبحث

اعتمد الباحثة على نوعين من البيانات هما **بيانات ثانوية** : هي البيانات التي تم الحصول عليها لإثراء الجانب النظري للبحث والتي تعرضت لمتغيرات البحث المختلفة المتمثلة في الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية ، وتم الحصول على هذه البيانات من المؤلفات العلمية والبحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث ، وما تم التوصل إليه من نتائج

وتوصيات لتحديد إمكانية الاستفادة منها في البحث الحالي ، وبيانات أولية : هي البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث والتي تم جمعها في ضوء قائمة الاستقصاء الموجه إلى عينة من المسؤولين بالإدارة بالبنوك الزراعية المصرية الخاضعة للبحث وذلك من خلال المقابلات وقد تم تفرغ القوائم وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بالشكل الذي مكن الباحثة من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل للنتائج .

٢/١١ مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع المسؤولين بالإدارة (رؤساء القطاعات - مديري العموم - رؤساء المناطق الفرعية - مديري الفروع - نائبي مديري الفروع) في قطاع الأعمال بمنطقة غرب الدلتا بالبنوك الزراعية المصرية والبالغ عددهم ٦٩٥ مفردة (قطاع شئون العاملين بمجموعة الموارد البشرية بالبنك الزراعي المصري بالمركز الرئيسي، ٢٠٢١)، والجدول التالي يوضح توزيع أعداد المسؤولين في منطقة غرب الدلتا:

جدول رقم (١)

أعداد المسؤولين بالبنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا

الإجمالي	الإسكندرية - مطروح	البحيرة	كفر الشيخ	الغربية	المنوفية	الفروع المسؤولين
٥	١	١	١	١	١	رئيس قطاع
١٨	٦	٣	٣	٤	٢	مديري العموم
٢٦	٩	٥	٤	٥	٣	رؤساء المناطق الفرعية
٣٢٣	٧٤	٦٠	٦٤	٦٧	٥٨	مديري الفروع
٣٢٣	٧٤	٦٠	٦٤	٦٧	٥٨	نائبي مديري الفروع
٦٩٥	١٦٤	١٢٩	١٣٦	١٤٤	١٢٢	الإجمالي

المصدر: قطاع شئون العاملين بمجموعة الموارد البشرية بالبنوك الزراعية المصرية بالمركز

الرئيسي، ٢٠٢١

وتم تحديد حجم العينة المستخدمة في البحث من خلال الاعتماد على القانون التالي (إدريس، ٢٠٠٧):

$$n = \frac{(t) X^2 N X (f - 1)}{(f - 1) X^2 (t) + N (\Delta)^2}$$

حيث:

ن = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥٪ وهي ١.٩٦

ن = حجم المجتمع

ف = نسبة النجاح في التوزيع ونجد أن التوزيع الطبيعي تكون فيه نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠٪

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي ٥٪
ومن خلال استخدام القانون السابق ذكره تم التوصل إلى أن حجم العينة ٢٤٨ مفردة، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطباقية متعددة المراحل في توزيع استثمارات الاستقصاء على فروع البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا المتمثلة في المنوفية، والغربية، وكفر الشيخ، والبحيرة، والإسكندرية ومطروح وكذلك في توزيع الاستثمارات على البنوك داخل الفرع الواحد، وتم اختيار عينة المسؤولين داخل كل بنك بشكل عشوائي على الوظائف المحددة، والجدول التالي يوضح عينة البحث ونسبة الردود في فروع البنوك الزراعية المصرية بقطاع غرب الدلتا:

جدول رقم (٢)

عينة البحث ونسبة الردود في فروع البنوك الزراعية المصرية بقطاع غرب الدلتا

نسبة الردود	عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل	عدد العملاء (عدد قوائم الاستقصاء الموزعة)	الفروع
%٩١	٤٠	٤٤	المنوفية
%٨٤	٤٣	٥١	الغربية
%٨٤	٤١	٤٩	كفر الشيخ
%٨٥	٣٩	٤٦	البحيرة
%٨٣	٤٨	٥٨	الإسكندرية - مطروح
%٨٥	٢١١	٢٤٨	اجمالي

٣/١١ متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية التي تم جمعها حول متغيرات البحث، والتي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة الموضحة على النحو التالي:

١/٣/١١ المتغير المستقل: الارتجال التنظيمي

بعد إجراء مسح للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثة - لقياس أبعاد الارتجال التنظيمي في الدراسات السابقة ، ولتصميم المقياس الخاص به تم الاعتماد على مؤشرات القياس الواردة في دراسة كلاً من (Moorman, 1998)، (Pina e Cunha, 1999)، (Miner A. S., 2001)، (Leybourne, 2006)، (da Cunha, 2010)، (Vuckic, 2012)، (Guang, 2014)، (Hadida, 2015)، (Scaglione, 2019)، (Gojny- Zbierowska, 2021) وتم إجراء بعض التعديلات والإضافة والحذف بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذا البحث وأهداف ومجال تطبيق البحث ، ولقياس الارتجال التنظيمي تم استخدام مقياس على غرار مقياس ليكرت (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة ، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق مع وجود درجة محايدة في المنتصف ، وقد تضمن المقياس

٣٠ عبارة موزعة على أبعاد المقياس وهي كالأتي : ٥ عبارات لقياس بُعد بناء الحل ، ٧ عبارات لقياس بُعد الحدس ، و٦ عبارات لقياس بُعد الابتكار ، و٧ عبارات لقياس بُعد التكيف ، و٥ عبارات لقياس بُعد إدارة المخاطر .

٢/٣/١١ المتغير التابع: البراعة التنظيمية

بعد إجراء مسح للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثة - لقياس أبعاد البراعة التنظيمية في الدراسات السابقة ، ولتصميم المقياس الخاص به تم الاعتماد على مؤشرات المقياس الواردة في دراسة كلاً من (Gibson, 2004)، (Lubatkin, 2006)، (Jansen, 2009)، (Bodwell, 2010) ، (Zhou, 2013) ، (Bai, 2016) ، (Lee, 2017) وتم إجراء بعض التعديلات والإضافة والحذف بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذا البحث وأهداف ومجال تطبيق البحث، وقد استخدم لقياس البراعة التنظيمية مقياس على غرار مقياس ليكرت (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة ، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق مع وجود درجة محايدة في المنتصف ، وقد تضمن المقياس ١١ عبارة موزعة على بُعدي الاستغلال (٣١-٣٦) والاستكشاف (٣٧-٤١).

٤/١١ تحليل البيانات واختبار فروض البحث

بعد الانتهاء من تفرغ بيانات قوائم الاستقصاء ومراجعة بيانات الإدخال وضبطها في ذاكرة الحاسب الأعلى، تم إجراء التحليل الاحصائي لبيانات البحث وذلك على النحو التالي:

أولاً: صدق وثبات أداة جمع البيانات.

ثانياً: خصائص عينة البحث

ثالثاً: اختبارات الفروض وتحليل النتائج.

وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١-أساليب التحليل الوصفي: اعتمدت الباحثة على الوسط الحسابي في وصف خصائص العينة وتحليل ووصف استجابات المستقصي منهم.

- ٢- التحليل العاملي التوكيدي: وتم استخدامه لاختبار صدق المقاييس.
- ٣- معامل الفا (Alpha): واستخدم لحساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذا البحث
- ٤- معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لإعداد مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.
- ٥- تحليل الانحدار المتعدد الهرمي: واستخدم لاختبار فرضيات البحث.
- ٦- اختبار عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح: وتم استخدامه للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة ويجب أن تكون قيم التباين المسموح أكبر من (٠,٠٥).
- ٧- معامل الالتواء: واستخدم للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ويتحقق ذلك إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح.
- أولاً: صدق وثبات أداة جمع البيانات

▪ صدق المقاييس

لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في تحقيق الهدف الذي صممت من أجله، وللتأكد من أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة، تم الاعتماد على الصدق التقاربي، والتمييزي وذلك كما يلي:

الصدق التقاربي لأداة جمع البيانات: يعكس مدى وجود ارتباط قوي موجب بين عناصر المقياس التي تقيس مفهوم واحد، ويشير (Ahmad, 2016) إلى أنه بغرض التحقق من ذلك يجب أن تكون قيم معاملات التحميل المعيارية لجميع العبارات (درجة تشبع المفردة بالعامل) معنوية وأكبر من ٠,٥٠، وأن تتجاوز قيم الثبات المركب (Construct Reliability-CR) لأبعاد القياس ٠,٧٠، وألا تقل قيم متوسط التباين المستخلص متوسط مربعات معاملات التشبع (Average Variance Extracted) لكل بعد من أبعاد القياس عن ٠,٥٠، وتم قياس الصدق التقاربي لأداة جمع البيانات على عينة الدراسة (٢١١) مفردة. والجدول التالي يوضح توافق نتائج التحليل مع الشروط المحددة، الأمر الذي يعكس تمتع المقاييس بالصدق التقاربي.

جدول رقم (٣)

نتائج تقييم الصدق التقاربي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

معامل الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص	معامل التحميل المعياري (معامل التشبع)	أبعاد القياس والعوامل المعبرة عنها
٠.٩٥٠	٠.٧٩٤		بناء الحل
		٠.٨٤٤	X1
		٠.٩٣٣	X2
		٠.٩٢٧	X3
		٠.٨٨٧	X4
		٠.٨٦٢	X5
٠.٩٤٢	٠.٦٩٩		الحدس
		٠.٨٣٢	X6
		٠.٨١١	X7
		٠.٩٠١	X8
		٠.٨٨٨	X9
		٠.٨٠٩	X10
		٠.٧٩٩	X11
		٠.٨٠٩	X12
٠.٩١٠	٠.٦٢٩		الابتكار
		٠.٧٦٢	X13
		٠.٧٤٦	X14
		٠.٨٤٢	X15
		٠.٧٩٣	X16
		٠.٧٨١	X17
		٠.٨٣٣	X18
٠.٩٥١	٠.٧٩٨		التكيف
		٠.٨٩٣	X19
		٠.٨٤٤	X20
		٠.٩٢١	X21
		٠.٨٩٨	X22
		٠.٩٠٩	X23

معامل الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص	معامل التحميل المعياري (معامل التشبع)	أبعاد القياس والعوامل المعيرة عنها
٠.٩٥٨	٠.٨٢٢		ادارة المخاطر
		٠.٩٩٣	X24
		٠.٨٨٣	X25
		٠.٩٠٨	X26
		٠.٨١٢	X27
		٠.٩٣٠	X28
٠.٩٣٢	٠.٧٤١		الاستكشاف
		٠.٨٥٣	X29
		٠.٨٨٤	X30
		٠.٨٩٢	X31
		٠.٧٨٤	X32
		٠.٨٨٨	X33
٠.٩٤٥	٠.٧٤٢		الاستغلال
		٠.٨٤٩	X34
		٠.٨٣٨	X35
		٠.٨٣٤	X36
		٠.٨٢٩	X37
		٠.٩٠٢	X38
		٠.٩١٥	X39

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

الصدق التمييزي لأداة جمع البيانات **Discriminant Validity**: ويشير إلى مدى تمايز الأبعاد وعدم تداخل بنودها، ويتحقق ذلك عندما يكون الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من معاملات الارتباط بين هذا المتغير وباقي المتغيرات الأخرى (Ahmad, 2016)، كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين المتغيرات والجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص

الأبعاد	بناء الحل	الحس	الابتكار	التكيف	إدارة المخاطر	الاستكشاف	الاستغلال
بناء الحل	٠,٨٩١						
الحس	٠,٦٣٣**	٠,٨٣٦					
الابتكار	٠,٥٧٩**	٠,٦٣٦**	٠,٧٩٤				
التكيف	٠,٦٩٦**	٠,٦٧٤**	٠,٦٤٧**	٠,٩٠٨			
إدارة المخاطر	٠,٢٧٥**	٠,١٦٥**	٠,٣١٢**	٠,٢٧٩**	٠,٩٠٧		
الاستكشاف	٠,٢١٨**	٠,٠٦٦**	٠,٢٦٩**	٠,٢٠٧**	٠,٥٩٤**	٠,٨٦١	
الاستغلال	٠,٢٦٦**	٠,١٠٢**	٠,٣٢٧**	٠,٢٦٧**	٠,٦٠٦**	٠,٦٤١**	٠,٨٦٢

** مستوى المعنوية > 0.01

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص.

ويتضح من نتائج الجدول السابق (جدول رقم ٤) أن جميع قيم الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص لكل متغير أكبر من معاملات الارتباط بين هذا المتغير وباقي المتغيرات الأخرى وهو ما يعكس تمايز الأبعاد وعدم تداخلها.

ويؤكد (Bagozzi, 1988) على أنه من الضروري تقييم صدق نموذج القياس لمتغيرات الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (confirmatory factor analysis (CFA) قبل تقييم النماذج البنائية الهيكلية، وتم استخدام البرنامج الإحصائي AMOS 6 في ذلك. وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من خلال استخدام طريقة أقصى احتمال على عينة البحث (٢١١) مفردة وكانت نتائج مؤشرات جودة المطابقة للمقاييس السابقة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

مؤشرات جودة المطابقة للمقاييس

المؤشرات المقاييس	x2	P	df/x2	GFI	RMSE A	NFI	CFI	TLI
الحل بناء	٩,٨٤	٠,٠٣٠	١,٥٧	٠,٩٣٦	٠,٠٣١	٠,٩٧٢	٠,٩٨٣	٠,٩٧٧
الحدس	١١,١٢	٠,٠٣٤	٠,٦٢	٠,٩٨٨	٠,٠٢٠	٠,٩٦٠	٠,٩٨١	٠,٩٨٠
الابتكار	٩,١٢٥	٠,٠٢٨	٠,٨٦	٠,٩٥٢	٠,٠٣٤	٠,٩٥٥	٠,٩٧٢	٠,٩٥١
التكيف	١٠,٠٥	٠,٠٣١	٠,٦٢	٠,٩٧١	٠,٠٢٠	٠,٩٦١	٠,٩٨١	٠,٩٨٦
المخاطر ادارة	٥,٠٢١	٠,٠١٥	٠,٨٦	٠,٩٥٥	٠,٠٣٣	٠,٩٥٥	٠,٩٧٢	٠,٩٧١
الاستكشاف	٤,٢٠١	٠,٠١	١,٦٩	٠,٩٥٨	٠,٠٢٢	٠,٩٧٥	٠,٩٨١	٠,٩٨٨
الاستغلال	١٢,٢٣	٠,٠٣	١,٣٤	٠,٩٨٨	٠,٠٢١	٠,٩٥٦	٠,٩٨٠	٠,٩٨٥

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لصدق المقاييس

ومن خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن النماذج المفترضة لقياس كل من ابعاد الارتجال التنظيمي ، وابعاد البراعة التنظيمية تطابق بيانات العينة حيث كانت قيمة (x2) معنوية، وكذلك النسبة بين (df/x2) أقل من درجتين مما يدل على قبول نماذج القياس ، وكذلك كانت مؤشرات المطابقة المطلقة لجميع المقاييس الخمسة تؤكد على جودة مطابقة نماذج القياس الخمسة حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RMSEA أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن النماذج تطابق تماماً بيانات العينة (Kuo and Tang (2011)، وكذلك كان مؤشر جودة المطابقة

(GFI) مرتفع ويقترّب من الواحد الصحيح مما يدل على تطابق نماذج القياس مع بيانات العينة، وكذلك كانت مؤشرات المطابقة المتزايدة (NFI)، (TLI) و(CFI) مرتفعة وتقترّب أيضاً من الواحد الصحيح مما يؤكد أيضاً على تطابق النماذج مع بيانات العينة، حيث يؤكد كلاً من (Bagozzi (1988) على أن جودة مطابقة نماذج القياس تتحقق عندما تكون هذه المؤشرات أكبر من أو تساوي ٠.٩٠، ومن خلال ما سبق يتضح أن المقاييس تتميز بتوافر أفضل قيم لمؤشرات جودة المطابقة، مما يدل على تأكيد الصدق البنائي لتلك المقاييس.

■ ثبات أداة جمع البيانات:

باستخدام أسلوب الارتباط (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية للمقاييس المستخدمة لمتغيرات البحث على عينة الدراسة (٢١١) مفردة، والتي اتضح منها أن قيم ألفا كرونباخ تراوحت بين ٠,٦٩٩، ٠,٨١٣ وهي نسب ثبات مقبولة ومرتفعة (Nunnally, 1994) وذلك كما يتضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار درجة الاعتمادية للمقاييس

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الارتباط ألفا كرونباخ
بناء الحل	٥	٠,٧٢٦
الحدس	٧	٠,٧٤٣
الابتكار	٦	٠,٧٥٤
التكيف	٥	٠,٨١٣
ادارة المخاطر	٥	٠,٦٩٩
الاستكشاف	٥	٠,٧٣٩
الاستغلال	٦	٠,٧٧٤
الاستبيان ككل	٣٩	٠,٨٧٣

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

ومن خلال تحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن قيم معاملات الثبات مقبولة لجميع متغيرات البحث، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠.٥٠ إلى ٠.٦٠ يعتبر مقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠.٨٠ يعتبر ذو مستوى متميز من الثقة والاعتمادية ونجد أن قيم معاملات الثبات ألفا تراوحت بين ما بين (٠.٦٩٩)، (٠.٨٧٣) وهو ما يعكس اتصاف المقاييس المستخدمة في البحث بدرجة مرتفعة من الثبات والصدق وامكانية الاعتماد عليها في قياس ما أعدت من أجله، كما يؤكد على صلاحية متغيرات البحث لمراحل التحليل التالية.

تقييم ثبات المقاييس

إن الثبات والدقة في القياس يتحدد بالمدى الذي تكون فيه عملية القياس خالية نسبياً من الخطأ العشوائي، ومن ثم فإن ثبات القياس يرتبط بالاتساق والدقة والقدرة على التنبؤ بنتائج البحث. وتشير النتائج الواردة في جدول (٣) إلى أن معامل الثبات المركب CR للمقاييس المستخدمة أكبر من ٠.٧٠، بما يعكس مستوى عالي من الثقة والثبات لأداة البحث (Ahmad, 2016).

ثانياً: خصائص عينة البحث

▪ وصف عينة البحث:

من خلال استخدام الاحصاء الوصفي يمكن وصف خصائص عينة البحث وذلك على النحو التالي كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٧)

الخصائص الديموجرافية لعينة البحث

النسبة %	عدد المقدرات	الخصائص الديموجرافية	النوع
%٨٢	١٧٣	ذكر	
%١٨	٣٨	أنثى	
%١٠٠	٢١١	Total	
%١٣.٧٥	٢٩	أقل من ٣٥ سنة	العمر
%٣٥.٠٧	٧٤	من ٣٥- إلى أقل ٤٥ سنة	
%٥١.١٨	١٠٨	٤٥ سنة فأكثر	
%١٠٠	٢١١	Total	
%٣٢.٧٠	٦٩	بكالوريوس	المستوى التعليمي
%٣٢.٧٠	٦٩	دبلوم دراسات عليا	
%٣٤.٦٠	٧٣	ماجستير أو دكتوراه	
%١٠٠	٢١١	Total	
%١٦.٥٩	٣٥	أقل من ٥ سنوات	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية
%٢.٣٧	٥	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	
%٨١.٠٤	١٧١	١٠ سنوات فأكثر	
%١٠٠	٢١١	Total	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ومن خلال تحليل الجدول السابق يتضح الآتي:

➤ اشتملت عينة البحث على ١٧٣ ذكر بنسبة ٨٢٪ و ٣٨ أنثى بنسبة ١٨٪، ولعل ذلك يرجع الى أن الذكور هم الفئة الأكثر اشغالاً للمناصب الإدارية بالبنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا.

➤ تبين أن غالبية عينة البحث من المسؤولين بالبنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا بواقع ١٠٨ مفردة بنسبة ٥١.١٨٪ من فئة العمر ٤٥ سنة فأكثر، يليها في ذلك فئة العمر من ٣٥- إلى أقل ٤٥ سنة بواقع ٧٤ مفردة بنسبة ٣٥.٠٧٪، وأخيراً فئة العمر أقل من ٣٥ عام بواقع ٢٩ مفردة بنسبة ١٣.٧٤٪ وتري الباحثة أن هذا يعكس أن لدى البنوك الزراعية تخطيط جيد للمسار الوظيفي للعاملين به وانه مرتبط بالمرحلة العمرية للعاملين فالنسبة الأكبر

تقع في الفئة العمرية ٤٥ فأكثر وهي الفئة التي لديها الخبرة اللازمة لمواجهة متطلبات وأعباء الوظيفة وتمام مهام العمل بالشكل المطلوب.

➤ فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد تبين تساوى أعداد المسؤولين بالبنوك الزراعية المصرية فى الفئتان الحاصلين على درجة البكالوريوس ودبلوم الدراسات العليا بعينة البحث وذلك بواقع ٦٩ مفردة على التوالي بنسبة ٣٢.٠٧٪. والنسبة الأكبر ٣٤.٦٠٪ هم الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراة وهو ما يعكس دعم الإدارة العليا للبنوك الزراعية المصرية للعاملين لنقل الجانب العملي بالعلمي والذي سيؤثر بلا شك على أداء العمل وإتقانه.

➤ بالنسبة لمدة الخدمة في الوظيفة الحالية فقد تبين أن غالبية المسؤولين بالبنوك الزراعية المصرية لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر ونسبتهم ٨١.٠٤٪ بواقع ١٧١ مفردة، يليهم من فئة أقل من ٥ سنوات بواقع ٣٥ مفردة بنسبة ١٦.٥٩٪، وأخيرا ممن هم فئة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات بواقع ٥ مفردات بنسبة ٢.٣٧٪. وهو ما يدل على ضرورة توافر عنصر الخبرة لدى المسؤولين بهذه البنوك بالشكل الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات من شأنها الإسهام في تحقيق رؤية البنك ورسالته وأهدافه وكذلك التعامل مع أي مشكلة تواجه أداء العمل.

■ الأهمية النسبية لمتغيرات البحث من وجهة نظر المستقصى منهم:

لقد تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS Ver 26 في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، ويبين الجدول رقم (٨) مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٨)

الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث

الأبعاد	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية النسبية
بناء الحل	٢١١	٤,٠٩٩	٠,٤٤٥	١٠,٨٥٦	٣
الحس	٢١١	٣,٩٠٤	٠,٤٤٠	١١,٢٧٠	٥
الابتكار	٢١١	٤,٠٤٤	٠,٤٣٦٣١	١٠,٧٨٩	٢
التكيف	٢١١	٣,٩٧٩	٠,٤٢٢٢	١٠,٦١١	١
ادارة المخاطر	٢١١	٣,٨١١	٠,٤٢٨٨	١١,٢٥٢	٤
الارتجال التنظيمي	٢١١	٣,٩٦٧	٠,٣٤٥٧	٨,٧١٤	
الاستكشاف	٢١١	٣,٧٥٧	٠,٧١٩٣	١٩,١٤٦	٢
الاستغلال	٢١١	٣,٦٩٧	٠,٧٠٦٠	١٩,٠٩٧	١
البراعة التنظيمية	٢١١	٣,٧٣٩	٠,٦٩٥٢	١٨,٥٩٣	

*ترتيب الأهمية وفقاً لأقل معامل اختلاف

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال بيانات الجدول السابق تم التوصل للمؤشرات التالية:

■ بالنسبة لابعاد الارتجال التنظيمي:

➤ وفقاً لقياس مدى إدراك المستقصى منهم لبعء بناء الحل تبين أن مستوى إدراك المستقصى منهم يتسم بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٩٩) وانحراف معياري قدره (٠.٤٤٥) ومعامل اختلاف بلغ (١٠.٨٥٦) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة في الأهمية.

➤ وفقاً لقياس مدى إدراك المستقصى منهم لبعء الحس تبين أن مستوى إدراك المستقصى منهم يتسم بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٠٤) وانحراف معياري قدره (٠.٤٤٠) ومعامل اختلاف بلغ (١١.٢٧٠) ويأتي هذا البعد في المرتبة الخامسة في الأهمية.

➤ وفقاً لقياس مدى إدراك المستقصى منهم لبعد الابتكار تبين أن مستوى إدراك المستقصى منهم يتسم بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٤٤) وانحراف معياري قدره (٠.٤٣٦٣) ومعامل اختلاف بلغ (١٠.٧٨٩) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية في الأهمية.

➤ وفقاً لقياس مدى إدراك المستقصى منهم لبعد التكيف تبين أن مستوى إدراك المستقصى منهم يتسم بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٧٩) وانحراف معياري قدره (٠.٤٢٢٢) ومعامل اختلاف بلغ (١٠.٦١١) ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في الأهمية.

➤ وفقاً لقياس مدى إدراك المستقصى منهم لمتغير ادارة المخاطر تبين أن مستوى إدراك المستقصى منهم يتسم بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٨١١) وانحراف معياري قدره (٠.٤٢٨٨) ومعامل اختلاف بلغ (١١.٢٥٢) ويأتي هذا البعد في المرتبة الرابعة في الأهمية.

▪ بالنسبة لابعاد البراعة التنظيمية

➤ وفقاً لقياس مدى إدراك المستقصى منهم لمتغير الاستكشاف تبين أن مستوى إدراك المستقصى منهم يتسم بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٥٧) وانحراف معياري قدره (٠.٧١٩٣) ومعامل اختلاف بلغ (١١.٢٥٢) ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية في الأهمية.

➤ وفقاً لقياس مدى إدراك المستقصى منهم لمتغير الاستغلال تبين أن مستوى إدراك المستقصى منهم يتسم بدرجة تميل إلى الإيجابية وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٩٧) وانحراف معياري قدره (٠.٧٠٦٠) ومعامل اختلاف بلغ (١١.٢٥٢) ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في الأهمية.

ثالثاً: اختبار الفروض وتحليل النتائج

▪ اختبار الفرض الأول للبحث

لاختبار صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) والبراعة

التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) للبنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا". قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين جميع متغيرات البحث وتم قياس علاقة الارتباط بينها باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، كما موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٩)

مصنوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	متغيرات البحث
								1	بناء الحل
							1	.633**	الحدس
						1	.636**	.579**	الابتكار
					1	.647**	.674**	.696**	التكيف
				1	.279**	.312**	.165*	.275**	ادارة المخاطر
			1	.594**	.207**	.269**	.066	.218**	الاستكشاف
		1	.641**	.606**	.267**	.327**	.102	.266**	الاستغلال
	1	.393**	.339**	.508**	.604**	.649**	.659**	.653**	الارتجال التنظيمي
1	.363**	.680**	.679**	.609**	.232**	.296**	.080	.236**	البراعة التنظيمية

** معنوي عند مستوى ٠.٠١

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

وأظهر التحليل الإحصائي للنتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات البحث متمثلاً في الارتجال التنظيمي وأبعاده، والبراعة التنظيمية وأبعاده بالبنوك الزراعية المصرية ، وقد استخدمت مصنوفة معاملات ارتباط (Person) بين متغيرات البحث لتحقيق غرضين الأول يتعلق بالتحقق من وجود ارتباط خطي بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد اذ أظهرت النتائج أن أعلى معاملات الارتباط لم تتجاوز (٠.٧) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة ، أما الثاني فيخص تقديم دعم أولي لفروض البحث فقد أشارت أغلب معاملات الارتباط إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات

البحث ، ولقد تم التحقق من الارتباط المعنوي بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة كما في الجدول السابق، ونتيجة لما سبق تم رفض الفرض الاول للبحث اى أنه :
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) والبراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) للبنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا".

وهو ما يعني أن هناك ارتباط بين الارتجال التنظيمي وأبعاد البراعة التنظيمية وأبعادها أي أنه كلما سعت إدارة البنوك الزراعية إلى تبني الارتجال التنظيمي كلما أدى ذلك إلى تحقيقها للبراعة التنظيمية وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية ويمكن تفسيرها بأن تبني إدارة البنوك الزراعية لمنهجية الارتجال التنظيمي ضرورة وحاجة ملحة خاصة في ظل البيئة المضطربة التي تعمل فيها والتي تسيطر عليها المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية والتي يصعب التعامل معها من خلال الاستراتيجيات والخطط الموضوعية مسبقاً بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة خاصة وأن غالبية البنوك تقدم خدمات متقاربة إلى حد ما ورغبة هذه البنوك في تحقيق البراعة لكي تستطيع البقاء والنجاح والتميز ، كما تبين أن علاقة الارتباط بين جميع أبعاد الارتجال التنظيمي كانت أقوى ارتباط ببعُد الاستغلال كبعُد من أبعاد البراعة التنظيمية وهو أمر منطقي حيث ستركز اهتمام إدارة هذه البنوك في المقام الأول عند تبني الارتجال التنظيمي في الاعتماد على توليفة الموارد المتاحة لديها والاستفادة من خبرات ومهارات ومعارف المتميزين لديها في التعامل مع المشكلات والأحداث الغير متوقعة واقتناص الفرص واتخاذ القرارات السريعة خاصة وان الاستكشاف ينطوي على البحث عن منتجات مبتكرة وأسواق جديدة كما يحتاج إلى استقطاب كفاءات عالية لديها حس ابتكاري ولديها القدرة على قراءة البيئة المحيطة بالبنوك واستكشاف الفرص الجديدة بها مع العمل على تنمية وتطوير قدرات الكفاءات المتاحة بهذه البنوك وهذا سيحتاج إلى فترة زمنية إلا أنه لا يمكن تغافلته لتحقيقه فوائد هائلة لهذه البنوك على المدى البعيد.

■ اختبار الفرض الثاني للبحث

لاختبار صحة الفرض الثاني والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) في أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) في البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا". قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار هذه الفرضية وقبل البدء في تطبيق هذا التحليل قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multi collinarity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم التباين للقيمة (١٠) وتكون قيمة التباين المسموح أكبر من (٠.٠٥) والتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع الأخذ في الاعتبار أن البيانات تتبع معامل التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح	معامل تضخم التباين	معامل الالتواء
بناء الحل	.313	3.196	.496
الحدس	.291	3.434	.458
الابتكار	.347	2.878	-.267
التكيف	.232	4.301	-.053
ادارة المخاطر	.851	1.175	.180

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (١.١٧٥، ٤.٣٠١) وهي قيم أقل من القيمة (١٠) ، كما أن قيم التباين المسموح لكل متغير من المتغيرات المستقلة تراوح بين (٠.٢٣٢، ٠.٨٥١) وهي قيم أكبر من (٠.٠٥) ومن ثم

يمكن استنتاج عدم وجود مشكلة الارتباط المرتفع بين أبعاد المتغير المستقل، واتضح أيضاً أن قيم معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح وتراوحت بين (-٠.٠٥٣ ، ٠.٤٩٦) مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

▪ تأثير ابعاد الارتجال التنظيمي في بُعد الاستغلال

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحرس، الابتكار، التكيف، ادارة المخاطر) على الاستغلال كبُعد من أبعاد البراعة التنظيمية ، حيث أدخلت متغيرات العمر، النوع ، والمستوى التعليمي ومدة الخدمة كمتغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي المتعدد كما في النموذج الأول، وذلك لاستبعاد تأثيرها على بُعد الاستغلال، وتم ادخال المتغيرات المستقلة في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها على بُعد الاستغلال كما هو واضح بالجدول التالي:

جدول (١١)

نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة في بُعد الاستغلال

المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني
المتغيرات الرقابية:		
النوع	-.419*	-.299**
العمر	-.065	-.042
المستوى التعليمي	.053	.183*
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	.215**	.162**
المتغيرات المستقلة		
ادارة المخاطر		-.784**
الحرس		-.798**
الابتكار		-.729**
بناء الحل		-.572**
التكيف		-.473*
قيمة R ²	0.139	0.541
قيمة ΔR ²	0.139	0.402
اختبار F ΔR ²	** 8.330	** 26.32

** مستوى معنوية (٠.٠١) ، * مستوى معنوية (٠.٠٥).

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول السابق وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة متمثلة في (بناء الحل، الحرس، الابتكار، التكيف، ادارة المخاطر) على الاستغلال بجانب النوع، المستوى

التعليمي ومدة الخدمة، وعدم معنوية العمر، وحيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (٠.٥٤١) معنوياً عند مستوى (١٪)، ومن ثم تفسر تلك المتغيرات نسبة (٥٤.١٪) من التغير الذي يحدث في الاستغلال في البنوك الزراعية موضع التطبيق، بينما النسبة المتبقية ٤٥.٩ تفسرها متغيرات أخرى، ومن ثم يثبت عدم صحة الجزء الأول من الفرضية الثانية من فرضيات البحث، أي أنه يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) على بُعد الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية طبقاً لآراء المستقصى منهم في البنوك الزراعية المصرية الخاضعة للبحث".

وللتعرف إلى أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً في تفسير بُعد الاستغلال، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، وكانت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢)

نتائج الانحدار التدريجي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على بُعد الاستغلال

المتغيرات المستقلة	قيمة R ²	قيمة ΔR ²	اختبار F	مستوى المعنوية
بناء الحل	.174	.174	8.666	0.000***
الحدس	.232	.057	10.269	0.000***
الابتكار	.360	.128	16.288	0.000***
التكيف	.373	.013	15.009	0.000***
ادارة المخاطر	.541	.168	26.326	0.000***

** مستوى معنوية (٠.٠١)، * مستوى معنوية (٠.٠٥).

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

وتشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن بُعد إدارة المخاطر جاء في المرتبة الأولى وفسر ١٦.٨٪ من التباين في سلوك بُعد الاستغلال يليه بُعد بناء الحل وفسر (١٤.٧٪)، ثم بُعد الابتكار وفسر (١٢.٨٪)، تلا ذلك بُعد الحدس وفسر (٥.٧٪)، وأخيراً التكيف وفسر (١.٣٪) وذلك عند مستوى معنوية (١٪).

من خلال ما تم عرضه مسبقاً نجد أن: هناك تأثير لأبعاد الارتجال التنظيمي على بُعد الاستغلال وأن ترتيب هذه الأبعاد من حيث التأثير على هذا البعد كان كالتالي: إدارة المخاطر، بناء الحل، الابتكار، الحدس، وأخيراً التكيف.

■ تأثير ابعاد الارتجال التنظيمي في بُعد الاستكشاف

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، ادارة المخاطر) على الاستكشاف كُبعد من أبعاد البراعة التنظيمية حيث أدخلت متغيرات العمر، النوع، والمستوى التعليمي ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية كمتغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي المتعدد كما في النموذج الأول، وذلك لاستبعاد تأثيرها على الاستكشاف، وتم ادخال المتغيرات المستقلة في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها على الاستكشاف كما بالجدول التالي :

جدول (١٣)

نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة في بُعد الاستكشاف

المتغيرات	لنموذج الأول	لنموذج الثاني
المتغيرات الرقابية:		
النوع	-.336*	-.234
العمر	-.155	-.132
المستوى التعليمي	-.012	.119*
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	.310**	.248**
المتغيرات المستقلة		
بناء الحل		.568**
الحدس		.745**
الابتكار		.640**
التكيف		.462*
ادارة المخاطر		.792**
قيمة R ²	0.114	0.482
قيمة R ² Δ	0.114	0.367
اختبار FΔR ²	6.646**	28.485**

** مستوى معنوية (٠.٠١) ، * مستوى معنوية (٠.٠٥).

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول السابق وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة متمثلة في (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، ادارة المخاطر) على الاستكشاف بجانب المستوى التعليمي ومدة الخدمة، وعدم معنوية النوع والعمر، وحيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (٠.٤٨٢)

معنوياً عند مستوى (١٪)، ومن ثم تفسر تلك المتغيرات نسبة (٤٨.٢٪) من التغير الذي يحدث في الاستكشاف في البنوك الزراعية موضع التطبيق، بينما النسبة المتبقية ٥١.٨ تفسرها متغيرات أخرى، ومن ثم يثبت عدم صحة الجزء الثاني من الفرضية الثانية من فرضيات البحث، أي أنه يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) على بُعد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية طبقاً لآراء المستقصى منهم في البنوك الزراعية المصرية الخاضعة للبحث".

وللتعرف إلى أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً في تفسير الاستكشاف، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، وكانت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤)

نتائج الانحدار التدريجي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على بُعد الاستكشاف

متغيرات المستقلة	قيمة R ²	قيمة ΔR ²	اختبار F	مستوى المعنوية
بناء الحل	.147	.147	6.646	0.000***
الحدس	.203	.056	14.379	0.000***
الابتكار	.304	.102	29.620	0.000***
التكيف	.316	.012	3.566	0.000***
ادارة المخاطر	.482	.165	28.485	0.000***

** مستوى معنوية (٠.٠١)، * مستوى معنوية (٠.٠٥).

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

وتشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن ادارة المخاطر جاءت في المرتبة الأولى وفسرت ١٦.٥٪ من التباين في سلوك بُعد الاستكشاف يليه بناء الحل وفسر (١٤.٧٪)، ثم الابتكار وفسر (١٠.٢٪)، الحدس وفسر (٥.٦٪)، وأخيراً التكيف فسر (١.٢٪) وذلك عند مستوى معنوية (١٪).

من خلال ما تم عرضه مسبقاً نجد أن: هناك تأثير لأبعاد الارتجال التنظيمي على بُعد الاستكشاف وأن ترتيب هذه الأبعاد من حيث التأثير على هذا البعد كان كالتالي: إدارة المخاطر، بناء الحل، الإبتكار، الحدس، وأخيراً التكيف.

من خلال العرض السابق تم رفض الفرض الثاني للبحث أي أنه: يوجد تأثير معنوي لأبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر) في أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) في البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا. وإن ترتيب تأثير أبعاد الارتجال التنظيمي على بُعدي البراعة التنظيمية الاستغلال والاستكشاف كان كالآتي: إدارة المخاطر، بناء الحل، الإبتكار، الحدس، وأخيراً التكيف. وتري الباحثة أن هذه النتيجة منطقية فكلما قامت إدارة البنوك الزراعية المصرية بتوظيف الارتجال التنظيمي في عملياتها كلما أثر هذه بشكل كبير على تحقيقها للبراعة التنظيمية، كما ترى الباحثة أن التأثير الأكبر كان لإدارة المخاطر وهو أمر بديهي حيث أن تبني الارتجال للتعامل مع المشكلات المفاجئة والتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة يتطلب الخروج من إطار الخطط الموضوعية وهو أمر ليس هين ويتضمن قدر كبير من المخاطرة والذي يجب أن تتعامل معه إدارة هذه البنوك من خلال التقييم السريع لها وهو ما يبرر أن يُعد إدارة المخاطر هو الأكثر تأثيراً على أبعاد البراعة التنظيمية ، ومن الطبيعي أن يلي هذا البُعد في التأثير بُعد بناء الحل والذي يتم من خلاله اعداد السيناريوهات المختلفة للتعامل مع المخاطر المرتبطة بإيجاد حل للمشكلات او إقتناص الفرص الجديدة ، ويأتي بُعد الابتكار بعد ذلك في ترتيب أهمية التأثير وهو لا يقل أهمية عن الأبعاد السابقة فالابتكار هام جدا لعمل البنوك لتقارب خدماتها كما ذكرت من قبل وليس شرط أن يكون ابتكار خدمة جديدة من تقدم من جانب البنوك الأخرى بل من الممكن أن ابتكار خدمات جديدة على البنوك الزراعية ، ويأتي بُعد الحدس ليحتل المرتبة الرابعة ليؤكد على ضرورة الاعتماد على الأشخاص ذوى القدرات الفطرية والخبرة التي تجعل صاحبها لدية القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الارتجالية لجاهزيته للقيام بحل المشكلات الموجودة واقتناص الفرص التي توفرها بيئة العمل ، ونرى أن التكيف كان ترتيب تأثيره الأخير على أبعاد البراعة التنظيمية وهو يشير إلى محصلة ما تم تطبيقه من الأبعاد السابقة للارتجال التنظيمي فهو يشير إلى قدرة البنوك على التكيف من خلال التعامل مع كلاً من المشكلات والفرص عن طريق الأبعاد السابقة.

اختبار الفرض الثالث للبحث

لاختبار صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيرات البحث وفقاً للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية). أجريت الباحثة كلا من اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة البحث وفقاً للنوع (ذكر/أنثى)، واختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة البحث وفقاً (العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية). وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

الفروق بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيرات البحث وفقا للمتغيرات الديموغرافية

الأبعاد	النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى المعنوية	القرار
الإرتجال التنظيمي	ذكر	173	4.0315	.30723	6.229	****.	معنوي
	أنثى	38	3.6763	.36543			
البراعة التنظيمية	ذكر	173	3.8249	.68700	3.960	**.....	معنوي
	أنثى	38	3.3480	.59852			
الأبعاد	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى المعنوية	القرار
الإرتجال التنظيمي	أقل من ٣٥ سنة	29	3.6749	.20434	٢٣.٠٩٩	معنوي
	من ٣٥ إلى أقل ٤٥ سنة	74	3.8980	.37559			
	٤٥ سنة فأكثر	108	4.0938	.29126			
البراعة التنظيمية	أقل من ٣٥ سنة	29	3.0828	.64590	٢٢.٤٧٢	معنوي
	من ٣٥ إلى أقل ٤٥ سنة	74	4.0125	.62269			
	٤٥ سنة فأكثر	108	3.7278	.63755			
الأبعاد	المستوى التعليمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى المعنوية	القرار
الإرتجال	بكالوريوس	69	3.8109	.30538	١٦.٢١٩	معنوي

*

الأبعاد	مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية	العدد	الوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	قيمة (F)	مستوى المعنوية	القرار
البراعة التنظيمية	دبلوم دراسات عليا	69	4.1243	.22306	١٨.١٤٨	٠.٠٠٠٠	معنوى
	ماجستير أو دكتوراه	73	3.9674	.40816			
	بكالوريوس	69	3.4236	.63954			
البراعة التنظيمية	دبلوم دراسات عليا	69	4.0830	.52642	١٤.٥٥٥	٠.٠٠٠٠	معنوى
	ماجستير أو دكتوراه	73	3.7120	.74328			
	أقل من ٥ سنوات	35	3.6965	.19160			
الارتجال التنظيمى	من ٥ سنوات لأقل ١٠ من سنوات	5	4.0162	.00000	١٨.٧٤٧	٠.٠٠٠٠	معنوى
	١٠ سنوات فأكثر	171	4.0216	.34959			
	أقل من ٥ سنوات	35	3.1993	.64122			
البراعة التنظيمية	من ٥ سنوات لأقل ١٠ من سنوات	5	4.6450	.09585	١٨.٧٤٧	٠.٠٠٠٠	معنوى
	١٠ سنوات فأكثر	171	3.8230	.65078			
	أقل من ٥ سنوات	35	3.1993	.64122			

معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠٥ * * معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠١

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتحليل البيانات الموجودة في الجدول السابق يتبين الآتي:
 ❖ توجد فروق معنوية بين استجابات عينة البحث نحو ادراكهم لمتغيرى الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع وكانت الفروق لصالح الذكور.

ويمكن للباحثة إرجاع هذه النتيجة إلى:

طبيعة الذكور فتفكيرهم عقلائي بشكل كبير كما ان لديهم حب المغامرة وتحمل النتائج المترتبة عليها.

❖ توجد فروق معنوية بين استجابات عينة البحث نحو ادراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر وكانت الفروق لصالح فئة العمر ٤٥ سنة فأكثر.

ويمكن للباحثة إرجاع هذه النتيجة إلى أن:

هذه الفئة العمرية تعكس الخبرة المكتسبة أثناء الفترة المنقضية في العمل والتي تجعلهم أكثر نضجاً وفهماً للعمل والتي تعطيهم القدرة على تقديم حلول للمشكلات وكذلك اقتناص الفرص المتاحة في بيئة عمل البنوك عن غيرهم ممن هم في مرحلة عمرية أصغر منهم.

❖ توجد فروق معنوية بين استجابات عينة البحث نحو ادراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي وكانت الفروق لصالح الفئة الحاصلة على دبلوم الدراسات العليا.

ويمكن للباحثة إرجاع هذه النتيجة إلى أن:

الحاصلين على دبلوم الدراسات العليا في مجال عملهم أضاف للجانب العملي جانب علمي بالشكل الذي أصقل معارفهم وفهمهم لطبيعة العمل، إضافة إلى تفرغهم للعمل لانتهاؤ فترة الدراسة الأمر الذي جعلهم قادرين على المشاركة في ارتجال حلول للمشكلات وأساليب لاقتناص الفرص من خلال الربط بينها وبين ما قاموا بدراسته.

❖ توجد فروق معنوية بين استجابات عينة البحث نحو ادراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لمتغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية وكانت الفروق لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر. ويمكن للباحثة إرجاع هذه النتيجة إلى أن:

مدة الخدمة الأكبر تعكس الخبرة والفهم العميق لطبيعة العمل ومن ثم تتعكس على إدراك الأشياء وكذلك تعرضهم لاحداث مشابهة خلال مدة خدمتهم كل ذلك جعلهم قادرين على المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات وأساليب لاقتناص الفرص الجديدة من خلال القرارات الارتجالية.

ونتيجة لما سبق تم رفض الفرض الثالث من فروض البحث أي انه: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة البحث نحو ادراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية).

١٢ - نتائج البحث وتوصياته

١/١٢ نتائج البحث

بعد قيام الباحثة باختبار فروض البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في الآتي:

١/١/١٢ أوضحت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوي بين الارتجال التنظيمي وأبعاده المتمثلة في بناء الحل، والحدس، والابتكار، والتكيف، وإدارة المخاطر والبراعة التنظيمية وابعادها المتمثلة في الاستغلال، والاستكشاف وذلك بالبنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا.

٢/١/١٢ توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، والحدس، والابتكار، والتكيف، وإدارة المخاطر) على بُعد الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية طبقاً لآراء المستقصى منهم في البنوك الزراعية المصرية الخاضعة للبحث، وأن ترتيب هذه الأبعاد من حيث التأثير على هذا البُعد كانت كالتالي: إدارة المخاطر، بناء الحل، الإبتكار، الحدس، وأخيراً التكيف.

٣/١/١٢ أظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، والحدس، والابتكار، والتكيف، وإدارة المخاطر) على بُعد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية طبقاً لآراء المستقصى منهم في البنوك الزراعية المصرية الخاضعة للبحث، وأن ترتيب هذه الأبعاد من حيث التأثير على هذا البُعد كانت كالتالي: إدارة المخاطر، بناء الحل، الإبتكار، الحدس، وأخيراً التكيف.

٤/١/١٢ أثبتت نتائج البحث وجود فروق معنوية بين استجابات عينة البحث نحو ادراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع وكانت الفروق لصالح الذكور، كذلك وجود فروق معنوية بين استجابات عينة البحث نحو ادراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر وكانت الفروق لصالح فئة العمر ٤٥ سنة فأكثر، بالإضافة إلى وجود فروق بين استجابات عينة البحث نحو ادراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي وكانت الفروق لصالح الفئة الحاصلة على دبلوم دراسات عليا، وأخيراً وجود فروق معنوية بين استجابات عينة البحث نحو ادراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لمتغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية وكانت الفروق لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر.

٢/١٢ توصيات البحث

من خلال ماتوصلت له الباحثة من نتائج يمكن تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد القائمين على إدارة البنوك الزراعية المصرية في تعزيز مفهوم الارتجال التنظيمي ودوره لتحقيق البراعة التنظيمية للبنوك خاصة في ظل التحديات التي تواجه إدارة البنوك الزراعية المصرية ومن بين هذه التوصيات: ١/١/١٢ ضرورة اقتناع الادارة العليا بالبنوك الزراعية المصرية أن الارتجال التنظيمي أصبح الآن محور أساسي من محاور إدارة البنوك الزراعية ويجب أن يتكامل مع باقي الوظائف داخل المؤسسة البنكية.

٢/٢/١٢ ضرورة أن يكون لدى الإدارة العليا بالبنوك الزراعية المصرية توجه بتبني ثقافة الارتجال التنظيمي لما لها من أهمية في ظل التغييرات السريعة التي تحدث في شتى المجالات والتي تؤثر بلا شك على عمل البنوك.

٣/٢/١٢ تبني الأساليب المختلفة لأكتشاف المبدعين القادرين على الارتجال وتحقيق البراعة. ٤/٢/١٢ العمل على اعتماد خطة تدريبية تسهم في تطوير العاملين المبدعين ذوي المهارات الارتجالية لتعزيز هذه المهارات تمهيداً لإعداد فريق قادر على مواجهه الأحداث الطارئة التي تؤثر على عمل البنوك.

٥/٢/١٢ عقد دورات تدريبية وورش عمل لتوعية جميع العاملين بالبنوك الزراعية الخاضعة للبحث بأهمية البراعة في تحقيق البقاء والاستمرار والتميز.

٦/٢/١٢ الاهتمام بإنشاء وحدة متخصصة داخل البنوك للارتجال والبراعة ووضع رسالة ورؤية واضحة لها وتشجيع العاملين على المشاركة بانشطتها، وتحمل مخاطر التجريب والتسامح مع الأخطاء الصغيرة لبناء جسور الثقة مع العاملين وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية بدون خوف.

١٣- الدراسات المستقبلية

- ١/١٣ دور الارتجال التنظيمي في إدارة المشاريع الجديدة.
- ٢/١٣ تأثير استراتيجيات المعرفة على الارتجال التنظيمي.
- ٣/١٣ دور الارتجال الإلكتروني في زيادة فعالية الارتجال التنظيمي.
- ٤/١٣ دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.
- ٥/١٣ الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب وأداء المنظمات.

١٤- المراجع

١/١٤ المراجع العربية

- ابراهيم ، محمد. (٢٠٢٢). " أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة " دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، مجلد ٢٣ ، العدد الثاني، ص ٩٣-٦١.
- أكرم الياسري، و عادل حسين . (٢٠١٦). تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط . المجلة العراقية للعلوم الادارية ، مجلد ١٢ ، العدد ٥٠، ص ٩٠-٥٤.
- ألفت جاد الرب، نوال صبح، و شيماء صقر. (٢٠٢١). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، المجلد ٧ ، العدد ١١ ، ص ٢٩٤-٢٥٥.
- ايناس علي. (٢٠٢٢). دور الارتجال التنظيمي في إدارة التغيير للتعليم الهجين بالمعاهد العالية الخاصة لمواجهة أزمة كورونا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مجلد ١٣ ، العدد الأول، ص ٤١٧-٣٨٢.
- ثابت عبد الرحمن إدريس. (٢٠٠٧). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الأسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عيشوش ، عواطف. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة لبعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية والتنمية ، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم ، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية ، المجلد ١١ ، العدد الثاني، ص ١٦٤-١٤٥.
- فبيي سليمان. (٢٠١٦). أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مجلد ٧ ، العدد الثاني، ص ٣٨٠-٣٣٦.
- مثال طوفان ، و عادل الجنابي. (٢٠٢٢). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية) بحث استطلاعي تحليلي لأراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء.

مجلة واسط للعلوم الانسانية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ،
المجلد ١٨ ، العدد ٥١ ، ص ٣٠-١.

- محمود المنسي. (٢٠١٨). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. *المجلة العربية للعلوم الادارية ، مجلد ٢٥ ، العدد الثاني، ص ٢١١-١٦١.*
- منذر شعلان، و عامر الذبحاوي. (٢٠١٩). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف. *مجلة مركز دراسات الكوفة ، جامعة الكوفة ، العراق ، العدد ٥٥ ، ص ٤٣٢-٣٨٩.*
- مؤيد الساعدي، و سعد العنزي. (٢٠٠٧). الارتجال التنظيمي : مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة . *مجلة دراسات إدارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصري، مجلد ١ ، العدد الثالث، ص ١٣٤-١١٨.*
- نظير محمد، لمياء السلنتي، و رضوة الزهار. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية. *مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مجلد ٣٤ ، العدد الثالث، ص ٧٢-٤٥.*
- نهى الشربيني. (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مجلد ١١ ، العدد الرابع، ص ١٤٦٥-١٤٤٠.*
- نور البلاغي، و سماء الزبيدي . (٢٠٢١). دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد الأول ، العدد الأول، ص ٣٢٥-٣٠٩.*
- وفاء مرزوق. (٢٠٢١). دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية. *المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع، ص ١١٢-٦٩.*

- Abuzaid, A. N. (2016). Testing the impact of strategic leadership on organizational ambidexterity: A field study on the Jordanian chemical manufacturing companies. *International Journal of Business and Management, Vol.11, No.5.*, pp.328-339.
- Ahmad, S. Z. (2016). Assessing the validity and reliability of a measurement model in Structural Equation Modeling (SEM). *British Journal of Mathematics & Computer Science, Vol.15, No.3.*, pp.1-8.
- Ansah, M. O.-B.-K. (2021). Organizational ambidexterity and financial performance in the banking industry: evidence from a developing economy. *Journal of Financial Services Marketing.*, pp.1-14.
- Arias-Pérez, J. &.-C. (2022). Knowledge management strategies and organizational improvisation: what changed after the emergence of technological turbulence caused by artificial intelligence?. *Baltic Journal of Management, Vol17, No.2.*, pp.250-265.
- Arshad, D. &. (2009). Examining organizational improvisation: The role of strategic reasoning and managerial factors. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering, Vol.4, No.6.*, pp.948-954.
- Bagozzi, R. P. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science, Vol.16, No.1.*, pp. 74-94.

- Bai, J. &. (2016). Organizational ambidexterity and innovation performance: The moderating effect of entrepreneurial orientation. *Frontiers of Business Research in China, Vol.10, No.4.*, pp664-693.
- Barbosa, F. P. (2022). Organizational improvisation: challenges and perspectives for management education. *Cadernos EBAPE. BR, Vol.19, No.4.*, pp.1016-1030.
- Birkinshaw, J. &. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives, Vol.27, No.4.*, pp.287-298.
- Bodwell, W. &. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change, Vol.77, No.2.*, pp.193-202.
- Cao, Q. S. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies, Vol.47, No.7.*, pp.1272-1296.
- Chandrasekaran, A. L. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of operations management, Vol.30, No.1-2.*, pp.134-151.
- Ciuchta, M. P. (2021). The organizational improvisation landscape: Taking stock and looking forward. *Journal of Management, Vol.47, No1.*, pp.288-316.
- Clauss, T. K. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the

exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol.6, No.4., pp. 203-213.

- Crossan, M. C. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, Vol.30, No.1., pp.129-145.
- Cunha, M. P. (2003). Organizational improvisation and change: two syntheses and a filled gap. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 16, No. 2., pp.169-185.
- Cunha, M. P. (2003). Organizational improvisation and leadership-a field study in two computer-mediated settings. *International studies of management & organization*, Vol. 33, No.1., pp.34-57.
- da Cunha, J. V. (2010). Organizational improvisation: change or stability? *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol.8, No.2, pp.81-100.
- Dickerson, K. (2011). Enacting organizational improvisation as shared leadership: A case study of human relationships emerging in the moment . *Doctoral dissertation, The George Washington University*.
- Dranev, Y. I. (2020). Organizational ambidexterity and performance: assessment approaches and empirical evidence. *Journal of the Knowledge Economy*, Vol.11, No.2., pp.676-691.
- Du, W. D. (2019). Effective organizational improvisation in information systems development: insights from the tencent messaging system development. *Information & Management*, Vol. 56, No.4., pp. 614-624.

- Flickinger, M. G.-M. (2013). The linkage between human resource practices and organizational ambidexterity: An analysis of internal labor market dynamics in a port-of-entry context. . *Journal of Business Economics*, Vol.83, No.8., pp.923-946.
- Gao, P. S. (2015). A Meta-analysis of the Relationship between Organizational Improvisation and Performance. *Metallurgical & Mining Industry*, Vol.11 , pp.61-72.
- Gao, P. S. (2015). Organizational Improvisation and Product Innovation Performance: A Meta-analysis. *Metallurgical & Mining Industry*, No.6, pp.221-232.
- Gibson, C. B. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, Vol. 47, No.2., pp.209-226.
- Gojny-Zbierowska, M. &. (2021). Improvisation as Responsible Innovation in Organizations. *Sustainability*, Vol.13, No.4, 1597, pp.1-20.
- Gschwantner, S. &. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. . *Journal of Management Control*, Vol.27, No.4., pp.371- 404.
- Guang, X. X. (2014). Organization factors influence on organizational improvisation - building and testing a theoretical model. *Indian Journal, BTAIJ*, Vol.10, No.8., PP.2303-2309.
- Hadida, A. L. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews*, Vol.17, No.4., pp.437-459.

- He, Z. L. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science, Vol.15, No.4.*, pp.481-494.
- Hoholm, T. S. (2018). Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting. *Controversies in Healthcare Innovation, Palgrave Macmillan, London.*, pp.341-368.
- Im, G. &. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management science, Vol.54, No.7.*, pp.1281-1296.
- Jansen, J. J. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization science, Vol.20, No.4.*, pp.797-811.
- Katou, A. A. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research, Vol. 128.*, pp. 688-700.
- Lee, K. K. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change, Vol.120.* , pp.117-129.
- Leybourne, S. (2006). Improvisation within the project management of change: some observations from UK financial services. *Journal of Change Management, Vol.6, No.4.*, pp. 365-381.

- Li, Y. H. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management, Vol.41, No.7.*, pp.1125-1132.
- Lubatkin, M. H. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management, Vol.32, No.5.*, pp. 646-672.
- Mardi, M. A. (2018). Sustaining organizational performance through organizational ambidexterity by adapting social technology. . *Journal of the Knowledge Economy, Vol.9, No.3.*, pp.1049-1066.
- McKnight, B. &. (2002). E-improvisation: collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation. *Knowledge and process management, Vol. 9, No.4.*, PP.219-227.
- Menguc, B. &. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management, Vol.37, No.4.*, pp. 455-470.
- Miner, A. S. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative science quarterly, Vol. 46, NO.2.*, PP.304-337.
- Miner, A. S. (2020). Organizational learning and organizational improvisation. *Oxford, UK: Oxford University Press*, pp.58-59.

- Moorman, C. &. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, Vol. 23, No.4.(4), pp.698-723.
- Nemanich, L. A. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, Vol.20, No.1., pp.19-33.
- Nunnally, J. C. (1994). *The assessment of reliability. Psychometric theory.*
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information systems research*, Vol.7, No.1., pp.63-92.
- Peters, M. D. (2018). Organizational improvisation and the reduced usefulness of performance measurement BI functionalities. *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol.29, pp.1-15.
- Pina e Cunha, M. V. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International journal of management reviews*, Vol.1, No.3., pp.299-341.
- Raisch, S. &. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, Vol. 34, No.3., pp. 375-409.
- Raisch, S. B. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, Vol.20, No.4., pp. 685-695.
- Scaglione, V. L. (2019). Improvisation in higher education management: Coping with complexity and organizational

dynamics. *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 20, No.4., pp.291-302.

- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol.47, No.5., pp.39-52.
- Taylor, A. &. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, Vol.20, No.4., pp.718-739.
- Tian, H. D. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 24, Issue 2., pp. 414-438.
- Tran, Q. H. (2015). Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business & Economic Policy*, Vol.2, No.4., pp. 31-39.
- Venugopal, A. K. (2019). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. . *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.30, No.4., pp.586-617.
- Vuckic, A. (2012). Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management An Exploratory Research. *Master of Science Thesis in the Master's Programme International Project Management. Chalmers University of Technology, Sweden.*

- Weigel, C. D. (2022). Financial managers and organizational ambidexterity in the German Mittelstand: the moderating role of strategy involvement. *Review of Managerial Science.*, pp.1-37.
- Zhou, J. &. (2013). Organizational learning, ambidexterity, and firm performance. *The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management ,Springer, Berlin, Heidelberg*, pp.537-546.

Research Title

The Relationship between Organizational Improvisation and Organizational Ambidexterity :An Applied Study on The Egyptian Agricultural Banks in The West Delta Region.

توثيق البحث تم وفقاً لنظام: **APA**

العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمطلة وسط الدلتا

السيد/السيدة

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية، برجاء التكرم مشكورين بالاطلاع على هذه الاستمارة والإجابة على أسئلتها بكل دقة وموضوعية وذلك من أجل خدمة البحث العلمي بالشكل الأمثل ومن ثم خدمتكم وأؤكد لكم حرصي الشديد على سرية البيانات المقدمة من قبلكم وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الديموجرافية

أختار الإجابة المناسبة لك

• النوع

() ذكر () أنثى

• العمر

() أقل من ٣٥ سنة () من ٣٥ إلى أقل ٤٥ سنة

() ٤٥ سنة فأكثر

• المستوى التعليمي

() بكالوريوس () دبلوم دراسات عليا

() ماجستير أو دكتوراه

• مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

() أقل من ٥ سنوات () من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات

() ١٠ سنوات فأكثر

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

الرجاء قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم على كلاً منها على المقياس المحدد لبنود الدراسة، وذلك بالاختيار المناسب أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجاباتكم العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية في البنوك الزراعية المصرية وذلك من منظور حضراتكم.

أولاً: الارتجال التنظيمي:

هو أسلوب يمكن المديرين من اتخاذ القرارات لمواجهة الظروف الاستثنائية التي تواجه البنك والتي يصعب التعامل معها بالإجراءات الروتينية.

م	العبارات	غير موافق على الإطلاق (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	أستطيع التوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجهني عند أداء عملي.					
٢	أقوم باستغلال جميع الموارد المتاحة لحل المشكلات التي أواجهها عند أداء العمل.					
٣	لدي مرونة عالية في إيجاد عدد من الحلول البديلة الملائمة لحل أي مشكلة تخص العمل.					
٤	لدي القدرة على اختيار أفضل حل من بين الحلول البديلة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.					
٥	لدي القدرة على وضع حل لأي مشكلة مفاجئة تخص العمل.					
٦	لدي فراسة تجعلني أستطيع التعامل مع التحديات التي تواجهني في بيئة العمل.					
٧	لدي القدرة على اتخاذ قرار ارتجالي عند حدوث مشكلة تخص العمل.					
٨	امتلك القدرة على إيجاد تفسير واضح للمشكلات التي تقابلني في العمل.					

م	العبارات	غير موافق على الاطلاق (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
٩	لدي القدرة على اتخاذ قرار بشكل سريع تجاه المواقف المفاجئة التي تواجهني في العمل.					
١٠	استطيع ارتجال استراتيجية متطورة للتعامل مع التحديات التي تواجه البنك.					
١١	لدي القدرة التي تجعلني استطيع تقديم الحلول الملائمة عند الحاجة لها.					
١٢	أستطيع بسهولة فهم كثير من الأمور التي تحدث في مكان عملي					
١٣	أستطيع إيجاد أساليب غير تقليدية لأداء العمل.					
١٤	لدي القدرة على استخدام الموارد الغير مخطط استخدامها لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.					
١٥	استطيع إعادة استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى منفعة منها.					
١٦	أتمكن من خلال استخدام الموارد المتاحة التعامل مع التغيرات الطارئة التي تواجه البنك.					
١٧	لدي القدرة على ابتكار أساليب جديدة تسهل من أداء العمل.					
١٨	أستطيع من خلال استخدام الموارد المتاحة تلبية الاحتياجات الجديدة في العمل.					

م	العبارات	غير موافق على الاطلاق (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١٩	أستطيع الاستجابة لظروف العمل الطارئة.					
٢٠	لدي سرعة في اتخاذ القرار الذي يسهم في حل أي مشكلة طارئة تواجهني في العمل.					
٢١	لدي دائماً خطط لمواجهة الأحداث الغير متوقعة.					
٢٤	أستطيع تطويع الموارد المتاحة لحل أي مشكلة مفاجئة تواجه العمل.					
٢٥	أكون جاهز بشكل دائم لحل أي مشكلة تتعلق بإجراءات تقديم الخدمة.					
٢٦	امتلك القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتوقع إشارات الخطر.					
٢٧	لدي مهارة استخدام التحليل الاستراتيجي التي تمكنني من اكتشاف التهديدات التي تواجه البنك.					
٢٨	عند المشاركة في صياغة استراتيجية البنك أخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر المحتملة.					
٢٩	أستطيع وضع خطة فعالة للتعامل مع المخاطر التي تواجهني عند أداء عملي.					
٣٠	أستخدم الطرق الكمية والاحصائية في الكشف عن المخاطر قبل وقوعها.					

ثانياً: البراعة التنظيمية

هي قدرة البنك على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة لتحقيق أقصى قدر من الأرباح.

م	العبارات	غير موافق على الإطلاق (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
٣١	تبذل إدارة البنك جهود كبيرة لاستثمار الفرص الجديدة.					
٣٢	تحرص إدارة البنك على استغلال الموارد المتاحة لديها لاستثمار الفرص الجديدة.					
٣٣	لدى إدارة البنك خطة استراتيجية لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.					
٣٤	تخصص إدارة البنك ميزانية لاستثمار الفرص الجديدة.					
٣٥	تحرص إدارة البنك على استغلال الموارد المتاحة في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.					
٣٦	لدى إدارة البنك القدرة على تلبية الاحتياجات الغير متوقعة للعملاء.					
٣٧	تهتم إدارة البنك بإجراء بحوث مستمرة لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية .					
٣٨	تستقطب إدارة البنك المهارات القادرة على دراسة السوق واكتشاف الفرص الجديدة.					
٣٩	لدى البنك المهارات التي تستطيع اكتشاف الأسواق الغير مستغلة.					
٤٠	تحرص إدارة البنك على البحث عن الأفكار الجديدة لتقديم خدمات متميزة للعملاء.					
٤١	تهتم إدارة البنك بالبحث الدائم على الفرص السوقية الجديدة.					

شاكراً لكم تعاونكم معي ،،،