

**أثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات  
على البراعة التنظيمية  
دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات التأمين الصحى  
بفروع وسط الدلتا**

أستاذ دكتور  
محمد أبو القمصان عبدالوهاب  
أستاذ إدارة الأعمال وعميد الكلية  
كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ

دكتور  
أسامه السيد الطبالوى  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ

الباحثة  
بسمه إبراهيم أحمد نور

## المخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى إختبار أثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات علي البراعة التنظيمية في مستشفيات التأمين الصحي بوسط الدلتا، وإستخدم الباحثون العينة العشوائية التطبيقية لجمع بيانات الدراسة والبالغ عددها ٣٦٠ مفردة من العاملين بمستشفيات التأمين الصحي . وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لنظم المكافآت وإتخاذ القرارات علي الإستكشاف ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لنظم المكافآت وإتخاذ القرارات علي الإستغلال ، كما أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية بين إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً ( للمستوي الوظيفي ، العمر ، الخبرة ) .

وقدمت الدراسة لإدارة مستشفيات التأمين الصحي مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين البراعة التنظيمية ونظم المكافآت وإتخاذ القرارات، وتضمنت الدراسة المناقشة والحدود وتوصيات البحث المستقبلي .

## Abstract:

This study aims to examine the impact of Rewards system and Decision making on Organizational Ambidexterity Health Insurance Hospitals in the Middle Delta. Random stratified sample 360 of employees at Health Insurance Hospitals in the Middle Delta. The results showed that Rewards system and Decision making Positive effect on Exploration. The results showed that Rewards system and Decision making Positive effect on Exploitation. The study also showed significant differences in Perception of employees according to (career level, age, work experience). the current study included discussion Which contribute to improving Organizational Ambidexterity and Rewards system and Decision making, practical implications, limitations, and suggestions for future research.

## المقدمة :

تتميز التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال بدرجة عالية من التعقيد والتقلب ، كما تتطلب المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال وجود مجموعة من القدرات الواعية في إذكاء روح التجديد وتزويد المنظمات بالموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً ، وضرورة التركيز على الجانب الإداري في تحقيق النمو والتقدم ، ونشر مجموعة مستحدثه من كل أنواع الثقافات من أجل تعظيم النواحي الإيجابية ، والحد من تداعيات الجوانب السلبية في بيئة العمل ( Ali, 2014 ) .

وتعد البراعة التنظيمية إحدى الثقافات المستحدثه التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال رسالتها، وذلك بوضع إستراتيجيات وتكتيكات وسياسات جديدة من شأنها أن تعزز الأهداف التنظيمية ، كما يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية خصائص يجب توافرها في الأفراد لأخذ زمام المبادرة وخلق فرص جديدة تتخطى حدود وظائفهم ، وتنمية المعرفة والقدرة على التصرف وتحقيق الموائمة والتكيف ( صديق ، ٢٠١٤ ) .

وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين إستغلال الإمكانيات الحالية وإستكشاف فرص جديدة في نفس الوقت ، لتعكس بذلك قدرة المنظمة على الإبتكار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في إطار العلاقات المشتركة بين المنظمات ( Im et al., 2008 ) .

وتعتبر نظم المكافآت أداة يمكن توظيفها لتحسين وتقويم الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية ، وكلما كانت مصحوبة بالعدالة بين الأفراد وتحقق درجة مرضية لدى الأفراد كلما ساعدت علي تشجيع الأفراد وإنطلاق مستويات الإبداع لديهم ، ورفع مستوى المنافسة بينهم ، وخفض التكاليف ، وتنمية العلاقات وإبتكار طرق عمل جديدة ، كما أن وضع ضوابط ومعايير تحدد درجة إستحقاقها وفقاً لمستوى الأداء ، مع عدم تحديد حد أقصى ، وأن تكون الفترة بين الحصول على الحافز أو المكافأة أقصر ما يمكن يساعد علي كفاءة نظم المكافآت ( عبدالسلام ، ٢٠١٢ ) .

وتؤدي نظم المكافآت دوراً في تحقيق الإرتباط بين المناخ والفاعلية خاصة إذا تضافرت مع عوامل أخرى مثل سلوك الإيثار ، ووضوح الدور ، والإتصال ، والعلاقات بين الأشخاص ، وكلما كانت المكافآت مقابل العمل الجاد وعملية تقييم الأداء تتم بعدالة مقابل معدلات الإنتاج المرتفعة ، وتنقيح العوامل التي تعوق التكيف الفعال ، وتخصيص الموارد الموجهة نحو الهدف كلما ضاعف ذلك من مستوى التفاعل بين العاملين وذلك من خلال نقل خبرات التعلم وتكوين علاقات تنافسية جيدة ( Stolkes et al., 2012 ) .

ولقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ، وأهمية تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والتوجه بقرارات مدروسة ومحسوبة نحو تحقيقها ، مما يعزز من معالجة التحديات والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ، وتعزيز الإلتزام وتحسين جودة الإتصالات وإحداث التغييرات المطلوبة ( عبدالسلام ، ٢٠١٢ ) .

ونظراً لقله الدراسات المتعلقة بدراسة العلاقة بين نظم المكافآت ، إتخاذ القرارات والبراعة التنظيمية ، جاءت هذه الدراسة لتسهم في التعرف على طبيعة العلاقة بينهما ، ودراسة تأثير نظم المكافآت ، وإتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية والمتمثلة في ( الإستغلال ، والإستكشاف ) .

### مفاهيم البحث :

### مفهوم البراعة التنظيمية :

تناول ( صديق ، ٢٠١٤ ) المنظمة البارعة بأنها هي "التي ينبغي أن تسعى لتحقيق الموائمة بين أنشطة الإستغلال والإستكشاف من خلال الموائمة بين كل من: الهدف الاستراتيجي، المهام المشجعة على الابتكار، جلب الكفاءات المطلوبة ، مرونة الهيكل المناسب، الثقافة والتعلم التنظيمي ، الجودة وإنخفاض المخاطر والتكيف .

ويري ( النجار ، ٢٠١٥ ) البراعة التنظيمية بأنها "الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة حتى تستطيع مواجهة تحدى المنافسة في اتجاهين على حد سواء وهما الإستغلال للأعمال الحالية والإستكشاف للأعمال الجديدة " .

كما يعرف ( عويس ، ٢٠١٥ ) البراعة التنظيمية علي أنها "توجه الشركة للاستفادة من الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، والتنقيب عن أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة بما يحقق الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويخلق التوازن بينهما".

#### **أبعاد البراعة التنظيمية :**

تتكون البراعة التنظيمية من خلال بُعدين يمكن عرضهما علي النحو التالي :

#### **( أ ) الإستغلال :**

يشير ( Popadadiuk, 2012 ) إلي أن الاستغلال هو إستغلال الإمكانيات الحالية والسعي لتطويرها ، وإشباع حاجة العملاء الحاليين والسعي لتحسين المنتجات والعمليات الحالية .

بينما يري ( Hakan, 2014 ) أن الإستغلال يحتاج لقدرات فردية وسياق تنظيمي داعم بما يتوافق مع البيئة الداخلية وتطوير المعارف الحالية والقدرة والعمليات .

#### **( ب ) الإستكشاف :**

يشير ( عويس ، ٢٠١٥ ) للإستكشاف علي أنه "البحث عن إمكانيات وفرص جديدة ودخول لأسواق جديدة وعملاء جدد من خلال تغيير جذري يعتمد علي إدخال منتجات جديدة " .

#### **مفهوم نظم المكافآت :**

تعتبر نظم المكافآت أداة يمكن توظيفها لتحسين وتقويم الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتشمل جميع أنواع المكافآت المالية وغير المالية التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله ( عبدالسلام ، ٢٠١٢ ) .

#### **مفهوم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات :**

هو تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمنظمة (Holloway,2012)

#### **الدراسة الاستطلاعية :**

قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية بغرض تحقيق الأهداف الأتية ( الإمام ، ٢٠١٠ ) :

- زيادة المعرفة بموضوع البحث من الناحية النظرية والتطبيقية ، التعرف علي الخصائص العامة لمجتمع البحث وتكوين صورة مبدئية عنها .

- تحديد مشكلة البحث بشكل دقيق وصياغتها في مجموعة من التساؤلات ، والتعرف علي كافة الجوانب المتعلقة بالبحث ، صياغة الفروض الرئيسية للبحث .

وقُسمت الدراسة الإستطلاعية إلى دراسة إستطلاعية مكتتبية ، ودراسة إستطلاعية ميدانية ، ويمكن توضيح ذلك علي النحو الأتي :

#### **الدراسة الاستطلاعية المكتتبية :**

تم خلالها مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت كل من نظم المكافآت وإتخاذ القرارات والبراعة التنظيمية ، وتبين أن الدراسات السابقة ركزت على علاقة كل منهما

بمتغيرات أخرى ، ولم تتطرق هذه الدراسات إلى العلاقة المباشرة بين نظم المكافآت وإتخاذ القرارات والبراعة التنظيمية .

وتمثلت الفجوة البحثية النظرية في عدم وجود دراسات أجنبية أو عربية - علي حد علم الباحثون - تناولت أثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات علي البراعة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا .

### الدراسة الميدانية :

تمثلت الدراسة الاستطلاعية الميدانية في إجراء مقابلات شخصية فردية متعمقة (١) مع عدد (٥٠) عامل من العاملين في مستشفيات التأمين الصحي بفروع بوسط الدلتا (كفر الشيخ / الغربية / المنوفية) ، وقد تمت هذه المقابلات لتغطية الجوانب التالية :

- التعرف علي إدراكات العاملين لنظم المكافآت وإتخاذ القرارات السائدة في المستشفيات الحكومية .
- التعرف علي إدراكات العاملين للبراعة التنظيمية في المستشفيات الحكومية .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مجموعة الظواهر الآتية :

- ١- يري ٦٠% من العاملين أن الإدارة لا تعطي لهم الفرصة لتحسين مهاراتهم، ولا تقوم بتشجيع المبادرات الفردية والفكر الإبداعي للعاملين.
- ٢- يري ٧٠% من العاملين أن الحوافز والمكافآت الممنوحة إليهم لا تجعلهم يبحثون عن طرق أخرى لتحصيل حوافز أخرى.
- ٣- يري ٦٠% من العاملين أن إدارة المستشفى لا تحرص علي مواكبة آخر التطورات التكنولوجية ، وكذلك عدم تدعيم وسائل الإتصالات في البيئة المحيطة بالعمل.
- ٤- يري ٦٥% من العاملين أن الإدارة غير قادرة علي إستكشاف تكنولوجيا جديدة ، كما أنها لا تبحث عن طرق مبتكرة لتلبية إحتياجات عملائها .
- ٥- يري ٦٠% من العاملين أن إدارة المستشفى لا تهتم بتحسين جوده الخدمات المقدمة للمرضي .
- ٦- يري ٥٥% من العاملين أن الإدارة لا تقوم بعمل مسح لقياس رضا عملائها الحاليين .

٧- يري ٩٠% من العاملين أن الإدارة لا تحاول إستهداف قطاع سوقي جديد أو عملاء جدد للخدمات الصحية .

٨- يري ٨٠% من العاملين ضعف الرؤية فيما يتعلق بفهم ثقافة التواصل وأساليب الإتصالات صعوداً وهبوطاً بين المستويات الإدارية مما يضعف من مستويات الإتصالات بينهم، بالإضافة إلي عدم القدرة علي التعاون نظراً للخلافات المهنية والإختلافات الدائمة بين أعضاء المنظمة في فهم أساليب تنفيذ القرارات .

وتمت المقابلة في الفترة بين ١٠-١٠-٢٠١٦ الي ٢-١١-٢٠١٦ داخل مستشفيات التأمين الصحي بمحافظة كفر الشيخ والمنوفية والغربية علي عدد ٥٠ مفردة تمثلت في الآتي : عدد (١٥) مفردة من الأطباء والصيادلة ، وعدد (٢٠) مفردة من الممرضين ، وعدد (٧) مفردة من الفنيين ، وعدد (٨) مفردة من الإداريين .

### مشكلة البحث :

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ، إتضح وجود قصور من قبل الإدارة فيما يتعلق بالإهتمام بتوفير نظم جيدة للمكافآت وضعف مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وتمثل هذا القصور في : إنخفاض مستوي الحوافز والمكافآت، وضعف مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، علي الجانب الآخر إتضح وجود قصور من قبل الإدارة في بناء التوجه بالبراعة التنظيمية وتمثل هذا القصور في: عدم القدرة علي إستغلال الكفاءات الموجودة وإستكشاف فرص جديدة.

ونظراً لأهمية مفهوم البراعة التنظيمية باعتباره أحد الثقافات المستحدثة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المنظمة، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في محاولة الوقوف على تحديد مستوى نظم المكافآت واتخاذ القرارات في مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي بفروع وسط الدلتا وعلاقتها بالبراعة التنظيمية ، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الآتي :

### هل يرجع ضعف مستوى البراعة التنظيمية إلي ضعف نظم المكافآت واتخاذ القرارات داخل مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي بوسط الدلتا ؟

ومن ثم فإن الباحثون يسعون من خلال الدراسة والتحليل إلي الإجابة علي التساؤلات التالية :

- 1- ما هي درجة تأثير نظم المكافآت واتخاذ القرارات علي تحقيق البراعة التنظيمية ، وما هي طبيعة العلاقة بينهما ؟
- 2- ما مدى وجود إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية(المستوي الوظيفي، النوع، العمر، الخبرة في العمل)؟

### أهداف البحث :

إن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو بحث العلاقة بين نظم المكافآت واتخاذ القرارات والبراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بمستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي بفروع وسط الدلتا بمحافظات ( الغربية ، كفر الشيخ ، المنوفية ) ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية :

- 1- التعرف علي درجة تأثير نظم المكافآت واتخاذ القرارات علي أبعاد البراعة التنظيمية (الإستغلال - الإستكشاف).
- 2- تحديد مدي وجود إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية(المستوي الوظيفي، النوع، العمر، الخبرة في العمل).
- 3- تحديد أفضل السبل لرفع مستوى البراعة التنظيمية في ظل مناخ تنظيمي داعم وإيجابي .

### أهمية البحث :

### الأهمية العلمية :

- 1- سعت الدراسة الحالية إلى بحث أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات على البراعة التنظيمية ، حيث إتضح من الدراسات السابقة عدم وجود دراسات علمية علي حد علم الباحثين- تناولت هذه العلاقة بالتطبيق علي العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا مما يعطي للدراسة أهمية نسبية .
- 2- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها إمتداداً للدراسات السابقة التي تناولت تطوير البراعة التنظيمية داخل وحدات الأعمال، حيث إتضح من الدراسات السابقة ندرة الدراسات العربية التي تناولت دراسة محددات البراعة التنظيمية .

### الأهمية العملية :

- 1- تعد قضية إنخفاض مستوى البراعة التنظيمية في المستشفيات الحكومية في الوقت الحالي قضية هامة ، وذلك لانعكاساتها السلبية المتمثلة في ضعف الخدمات الصحية المقدمة للمرضي ، ومن ثم فإن تحسين مستوى البراعة التنظيمية من خلال دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والبراعة التنظيمية سيشارك في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضي وتقديم خدمات جديدة لهم .
- 2- يقدم البحث للإدارة العليا في مستشفيات التأمين الصحي بوسط الدلتا نتائج وتوصيات يمكن من خلالها الإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بالبراعة التنظيمية ، حتي

يمكن للمسؤولين إجراء التعديلات اللازمة في بيئة العمل والتي تحسن من مستوي إدراك العاملين للمناخ التنظيمي .

### الأهمية على المستوى القومي :

تفيد هذه الدراسة في إثراء القيمة والرسالة الهادفة التي يقدمها قطاع التأمين الصحي لعموم الشعب وهي الخدمات الصحية ، خاصة في ظل إنتشار الأمراض المستعصية بشكل يمثل خطر داهم علي حياة المواطنين ، وبالتالي فإن الإهتمام بهذا القطاع وإبراز مشاكله ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها يسهم في تحسين نوعية وجودة الخدمات الصحية التي يقدمها .

### الدراسات السابقة :

ثم تناولت الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد المناخ التنظيمي ( نظم المكافآت ، وإتخاذ القرارات ) البراعة التنظيمية وأخيراً الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم المكافآت ، وإتخاذ القرارات والبراعة التنظيمية من أجل تدعيم الأدلة لفروض الدراسة ، وتحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها ، ويمكن إستعراض هذه الدراسات علي النحو الآتي :

### الدراسات التي تناولت نظم المكافآت وإتخاذ القرارات :

هدفت دراسة ( حمدونة ، ٢٠١٠ ) إلي التعرف علي مدى تأثير المناخ التنظيمي عبر عناصره (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصالات، إتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الحوافز علي الإبداع لدي العاملين بمجمع الشفاء الطبي، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٢٧٩ مفردة من العاملين . وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير لعناصر المناخ التنظيمي علي إبداع الموظفين، كما توصلت الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير المناخ التنظيمي علي إبداع العاملين تعزي لمتغير العمر، الجنس، الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير المناخ التنظيمي علي إبداع العاملين تعزي لمتغير ( المؤهل العلمي، الفئة، المستوي الوظيفي ) .

بينما دراسة ( إبراهيم ، ٢٠١٢ ) فحصت دور المناخ التنظيمي في نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر بالدقهلية، وذلك من خلال عينة مكونة من ١٨٠ مفردة . وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي ، القيادة والمشاركة ، الإتصال، الحوافز والمكافآت، العلاقات الإنسانية، تنمية الموارد البشرية، الإلتزام، التركيز علي الإنتاج ) علي نشر ثقافة الجودة.

إلا أن دراسة ( Stokes and Rastogi, 2013 ) هدفت إلي اقتراح نموذج مفاهيمي يفحص بشكل تجريبي العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والفعالية الإدارية في المنظمات الهندية ، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٢٤٥ مفردة من المديرين التنفيذيين في هذه المنظمات، وباستخدام نموذج المعادلة الهيكلية توصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي لأبعاد المناخ التنظيمي ( العمليات التنظيمية ، سلوك الإيثار ، وضوح الدور والإتصال ، والتوجه بالنتائج والمكافآت ، والعلاقات الشخصية ) في زيادة الفاعلية الإدارية .

أما دراسة ( Kanten and Er Ülker, 2013 ) فقد إختبرت تأثير المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي ، المكافآت ، الدعم ، الإلتزام ) علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٢٠٤ من العاملين في شركتين في مجال المعادن والطاقة الشمسية بتركيا . وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

في حين تناولت دراسة ( عبدالعزيز ، ٢٠١٤ ) إستراتيجيات الإصلاح الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ، وذلك

من خلال عينة مكونة من ٩٥ مفردة . وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط معنوية بين إستراتيجيات الإصلاح الإداري وأبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل ، المشاركة في إتخاذ القرارات ، نظم العمل وإجراءاته ، الحوافز المادية والمعنوية التدريب والتطوير ، أنماط الإتصال ) .

وإختبرت دراسة ( حاضر ، ٢٠١٤ ) علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية في السعودية ، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ١٣٩ مفردة . وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي ( نمط القيادة ، الهيكل التنظيمي ، نمط الإتصالات ، المشاركة في إتخاذ القرارات ، تكنولوجيا العمل ، طبيعة العمل والحوافز ) والإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالسعودية .

بينما هدفت دراسة ( علي ، ٢٠١٥ ) إلي إختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي ، المشاركة في صنع القرار ، التكنولوجيا ، التحفيز ) علي ضغوط العمل لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية بالسودان . وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة عكسية بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل ، حيث أنه كلما توافر مناخ تنظيمي إيجابي كلما أدي ذلك إلي إنخفاض ضغوط العمل .

وفحصت دراسة ( محمد ، ٢٠١٦ ) المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي وذلك من خلال عينة مكونة من ٣٨٤ مفردة من العاملين الإداريين بجامعة تبوك . وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي ، الإتصالات ، المشاركة في صنع القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، الحوافز المادية والمعنوية ) علي التطوير التنظيمي .

#### الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية :

هدفت دراسة ( محمد وآخرون ، ٢٠١٤ ) إلي التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، والتعرف على مدى وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد البراعة التنظيمية ( الاستغلال والاستكشاف ) . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد البراعة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي لبعد التحفيز الفكري على بعد الاستغلال وتوصلت إلى عدم وجود تأثير لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل مستقل على بعد الاستكشاف .

بينما سعت دراسة ( النجار ، ٢٠١٥ ) إلي تحديد الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق علي عينة عشوائية قوامها ٢٤٦ مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات منطقة تليفونات الدقهلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، وأن هناك تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة ككل على بعدي الاستغلال والاستكشاف في حين لا يعتبر هذا التأثير معنويا بالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة ( فيما عدا الوعي الذاتي ، والشفافية في العلاقات ) ، ويمثل بعد الشفافية في العلاقات أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيرا على بعدي الاستغلال والاستكشاف كل على حدة.

وهدفت دراسة ( البغدادي ، ٢٠١٥ ) إلى التعرف على مدى ممارسة شركتي زين واسيا سيل بالعراق للبراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، كذلك بيان تأثير البراعة التنظيمية علي المرونة الاستراتيجية من خلال عينة مكونة من ٧٢ مديراً في كلتا الشركتين . توصلت الدراسة إلي وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية .



وإختبرت دراسة ( السننلي ، ٢٠١٥ ) أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤوسيه على كل من إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها ٢٥٥ مفردة في المراكز الصحية المتخصصة بمدينة دمياط. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل ( جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروؤوسيه ) والمتغير التابع الثاني ( البراعة التنظيمية ) ، بمعنى أن توافر أبعاد جودة العلاقة التبادلية للقائد ومروؤوسيه يؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية ، بالإضافة إلى أنه يوجد تأثير معنوي بين إبداع الموظف والبراعة التنظيمية ، وأن إبداع الموظف هو الأكثر تأثيراً على البراعة التنظيمية .

بينما إختبرت دراسة ( سليمان ، ٢٠١٦ ) أثر رأس المال الفكري في تحقيق البراعة التنظيمية ( الإستغلال ، الإستكشاف ) بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، ولتحقيق أهداف البحث تم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من ٣٨٤ مفردة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين قيام المنظمة بالاعتماد على مكونات رأس المال الفكري وبين تحقيق البراعة التنظيمية .

في حين هدفت دراسة ( Liljaa and Palm, 2017 ) إلى إستكشاف عوامل التمكين بشكل تجريبي التي تعمل على تحقيق البراعة التنظيمية في القطاع العام، وذلك من خلال مقابلات مع مديرين في منطمتين عامتين في السويد. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه العوامل هي: (العلاقات الفعالة مع سلطات الإشراف، منح فرق الإدارة العليا الدعم والسلاسة لمواصلة التقدم ، استقلالية ذاتية فيما يتعلق بالإشراف السياسي والنفوذ، توضيح النوايا الاستراتيجية التي تبرر البراعة ، ثقافة تنظيمية قوية مرتبطة بالمهمة، القيادة الاستراتيجية الفعالة، نظام قوي للتخطيط واتخاذ القرار، أسلوب بناء البراعة التنظيمية، علاقات فعالة مع الشركاء والموردين وغيرهم، الاستخدام الفعال للتكنولوجيا ) .

وفحصت دراسة ( السطوحى ، ٢٠١٧ ) الإرتباط والتأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الخادمة على البراعة التنظيمية من خلال توسيط إدارة المواهب وذلك من خلال عينة مكونة من ٢٩٤ مفردة من الكميانيين والصيادلة العاملين في هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوي بين أبعاد كل من القيادة الخادمة، وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للخدمة والروية فقط على البراعة وإدارة المواهب .

وتناولت دراسة ( محاسنة ، ٢٠١٧ ) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية للشركات الدوائية بالأردن، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٢٤٠ مفردة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى بهذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تعزز من الدور التأثيري للقدرات الديناميكية وخصوصاً الرشاقة تجاه العملاء، كما أن القدرات الديناميكية تؤثر على البراعة التنظيمية ( براءة الإستكشاف وبراءة الإستغلال ) كما تؤثر البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية ، كما أن البراعة تتوسط العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية .

بينما هدفت دراسة ( Smith, 2017 ) إلى تقديم مفهوم البراعة التنظيمية وتقديم بعض الآثار لممارسي الموارد البشرية من خلال إستعراض الدراسات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمسؤولين في الموارد البشرية تطبيق البراعة التنظيمية من خلال حسن إختيار الأفراد الذين لديهم ميول إلى تحقيق ذلك، كما يجب إختضان البراعة التنظيمية في الأنشطة اليومية داخل المنظمة .

وهدفت دراسة ( إبراهيم ، ٢٠١٨ ) إلي فحص توسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالسوق ونمو الشركة وذلك من خلال عينة مكونة من ١٥٠ مفردة من مديري الشركات الصناعية بدمياط الجديدة. وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجه بالسوق علي كل من ابعاد البراعة التنظيمية ونمو الشركة، وعدم وجود تأثير معنوي إيجابي لإبتكار الإستغلال علي نمو الشركة، كما توصلت أيضا إلي وجود تأثير غير مباشر للتوجه بالسوق علي نمو الشركة من خلال توسيط أبعاد البراعة التنظيمية .

بينما تناولت دراسة ( المنسي ، ٢٠١٨ ) إختبار مدي الإختلاف في كل من رأس المال الفكري، والبراعة التنظيمية لدي المديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وُبعدي البراعة التنظيمية، وذلك من خلال عينة مكونة من ٣٠٦ مفردة. وتوصلت الدراسة إلي وجود إختلافات جوهرية بين المديرين بالشركات نحو البراعة التنظيمية، كذلك وجود علاقة معنوية وموجبة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية .

إلا ان دراسة ( Hongxia, 2019 ) فحصت الفائدة المحتملة والحدود المناسبة للبراعة التنظيمية في المنظمات العامة غير الهادفة للربح في فرنسا . ومن خلال نهج استقرائي ونوعي توصلت الدراسة إلي أن مفهوم البراعة التنظيمية يؤدي إلي إستراتيجية تعمل علي خلق التوازن بين التناقضات المحتملة للأنواع المختلفة من توقعات أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية، كما قد يسهل الجمع بين استقرار الخدمة العامة والتحويل التنظيمي .

#### **الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم المكافآت وإتخاذ القرارات والبراعة التنظيمية :**

وأوضحت نتائج دراسة ( Benner & Tushman 2003 ) أن استخدام آلية نظم الحوافز والمكافآت تعزز بدورها الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي، ومن ثم يمكن أن تسهم التعويضات بما تشمله من حوافز مادية أو معنوية في تعزيز وبناء البراعة التنظيمية حال إعتماها على معايير واضحة ومعروفة لجميع العاملين. وتخلق الممارسات المتعلقة بتقييم الأداء لدى العاملين شعوراً بالعدالة من خلال تحديد المكافآت وفقاً لنتائج تقييمات الأداء، وبالتالي يجب أن تُبنى الممارسات المتعلقة بتقييم الأداء والتعويضات على أسس الجدارة، وأن يتم ربطها بنتائج العمل الاستكشافي والاستغلالي في المنظمة .

بينما فحصت دراسة ( Jansen et al., 2008 ) التمايز الهيكلي والبراعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لآليات التكامل، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٤٠٠٠ شركة حول العالم. وتوصلت الدراسة الي وجود تأثير معنوي للسياسات الإدارية التي تتبعها الإدارة علي تحقيق البراعة التنظيمية، كما أن سمات الإدارة العليا المتمثلة في الرؤية المشتركة والمكافآت المشتركة ترتبط إيجابياً بقدرة الشركة علي الجمع بين مستويات عالية من الاستغلال واستغلال الابتكارات .

وهدفت دراسة ( Raish et al., 2009 ) الي كيفية تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف للحصول على أداء مستدام، وبالتحديد الإجابة علي هل يجب على المنظمات تحقيق البراعة من خلال التمايز أو من خلال التكامل؟ هل تحدث البراعة على المستوى الفردي أو التنظيمي؟ ومن خلال إستعراض للدراسات السابقة توصلت الدراسة إلي أن البراعة التنظيمية تحتاج إلي إدارة نشطة لتحقيق التمايز والتكامل، كما أن البراعة تكون علي مستوي الفرد أو التنظيم، كما توصلت الدراسة أيضاً إلي أهمية تأثير تحفيز العاملين على سلوكيات البراعة للعاملين، ووجود نظام مكافآت واضح المعايير ويتسم بالعدالة يعتمد على نظام تقييم الأداء ويشجع العاملين على تحقيق أدوار متعلقة بإنجاز الاستغلال والاكتشاف بالمنظمة. كما يزداد الشعور الإيجابي بأهمية وضرة بناء المنظمة المبدعة

لدى العاملين بتقديم منافع ومزايا مالية لهم لتحقيق غايات وأهداف تفوق تلك المطلوبة منهم

وهدفت دراسة ( Hedenberg, 2016 ) إلى إستكشاف العوائق في منظمة تكنولوجيا المعلومات ، إلى تحول دون تحقيق البراعة التنظيمية، وما هي الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتغلب على هذه الحواجز. وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاث عوائق أما الإستغلال والإستكشاف كأبعاد للبراعة وهي تحديد الحوافز التي تركز على خفض التكاليف، ونقص المعرفة ببعض المنظمات الأخرى ، والطريقة التي ينظر بها إلى منظمة تكنولوجيا المعلومات، اما إستراتيجيات التغلب عليها فتتمثل في التغيير الهيكلي، والميزانية المنفصلة ، والعمل الذكي .

#### التعليق على الدراسات السابقة وإستنتاجات الباحثون منها :

- تعتبر المكافآت واتخاذ القرارات كأبعاد للمناخ التنظيمي من المتغيرات المهمة نظراً لتأثيرها على العديد من المتغيرات الأخرى مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، والإبداع ، والرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، والتطوير التنظيمي ، والبراعة التنظيمية ، وتخفيض ضغوط العمل .
- تناولت بعض الدراسات السابقة المتغيرات التي تؤثر على البراعة التنظيمية ومنها نمط القيادة ( التحويلية ، الجديرة بالثقة ، الخادمة ) ورأس المال الفكري وبعض أبعاد المناخ التنظيمي ( نظم المكافآت ) .
- تشير بعض الدراسات السابقة إلى أهمية البراعة التنظيمية في المنظمة ، حيث تعمل البراعة على منع الإنهيار التنظيمي، وتحقيق المرونة الإستراتيجية ، وإبداع الموظفين ، والرشاقة ونمو المنظمة .
- تناولت أغلب الدراسات السابقة البراعة التنظيمية في المنظمات الهادفة للربح في حين أن قلة من هذه الدراسات تناولتها في المنظمات غير الربحية .
- تؤكد غالبية الدراسات السابقة على أن أبعاد البراعة التنظيمية تتمثل في بعدي الإستغلال والإستكشاف .
- تشير بعض الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي ( نظم المكافآت ) والبراعة التنظيمية .

#### فروض البحث :

##### الفرض الرئيسي الأول :

تؤثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً على البراعة التنظيمية

وينتفع من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية :

ف ١ أ : تؤثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً على الإستكشاف .

ف ١ ب : تؤثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً على الإستغلال .

##### الفرض الثاني :

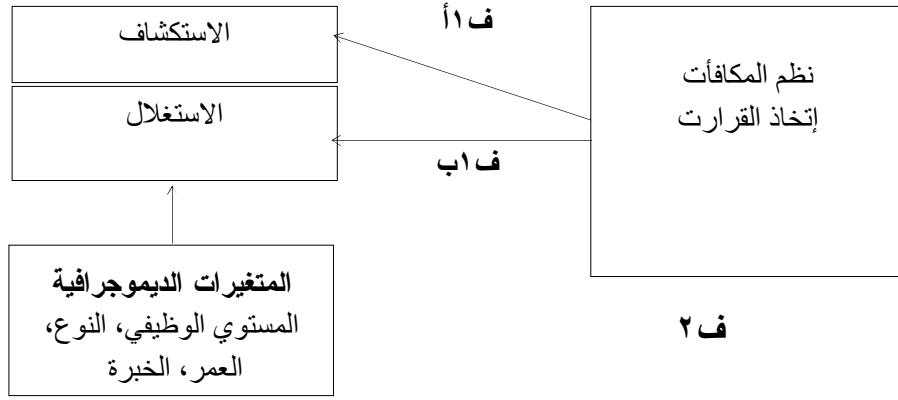
توجد إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات

الديموجرافية ( المستوي الوظيفي ، النوع، العمر، الخبرة في العمل )

يوضح الشكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح الذي يعكس فروض الدراسة

والعلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة ..





المصدر : من إعداد الباحثة

شكل ( ١ )

نموذج مقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

### منهجية البحث :

يتناول الباحثون في هذا الجزء المنهجية المتبعة في البحث وتصميم البحث، وتتضمن نوع البحث ، ومجتمع البحث والعينة ، ثم متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة في قياسها ، والبيانات المطلوبة ومصادرها ، وكذلك أساليب جمع البيانات ، وأخيراً أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث .

### نوع البحث :

إعتمد الباحثون في منهج البحث علي مرحلتين رئيسيتين للبحث الاجتماعي هما: مرحلة البحث الوصفي ، ومرحلة البحث التفسيري ، تهدف المرحلة الأولى إلي توضيح مفاهيم الدراسة والتعرف علي ما توصلت إليه الدراسات السابقة وإجراء الدراسة الاستطلاعية ثم تحديد المشكلة إستخلاص الفروض . أما المرحلة التالية فإعتمدت فيها الباحثة علي المدخل السببي أو التفسيري ، وذلك بغرض توضيح العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينهما ( الإمام ، ٢٠١٠ ) .

### العينة ومجتمع البحث :

سوف يعرض الباحثون في هذا الجزء ما يتعلق بتحديد مجتمع البحث ، وتحديد حجم العينة ، ووحدة المعاينة ، ونوع العينة وطريقة اختيارها ، وذلك علي النحو التالي :

### مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من أربعة فئات من العاملين في مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي بوسط الدلتا وهم الأطباء والمرضين والفنيين والإداريين ، والبالغ عددهم ٤٤٨٦ طبيب/ ممرض/ فني/ إداري ، ويوضح جدول (١) بيان بأعداد هؤلاء العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بوسط الدلتا حتى نهاية يوليو ٢٠١٧ م .

### جدول ( ١ )

مجتمع البحث من العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي بوسط الدلتا

في نهاية يوليو ٢٠١٧ م

م	اسم المستشفى	عدد الاطباء	عدد الممرضين	عدد الفنيين	عدد الاداريين	الإجمالي	الوزن النسبي

١	مستشفى العبور	١٢٢	٣٥٠	٤٩	٧٧	٢٨٣	٠.٠٦٣
٢	مستشفى فوة	٢٣٢	١٣٧	٥٥	٧٨	٥٠٢	٠.١١١
٣	مستشفى مبرة طنطا	١٤٥	١١١	٦٧	٨٨	٤١١	٠.٠٩١
٤	المجمع الطبي بطنطا	٥٢٨	٦٥٥	١٣٢	١٤٤	١٤٥٩	٠.٣٢٥
٥	مستشفى مبرة المحلة	٤٣٨	٤٦٧	٨٩	١٧٨	١١٧٢	٠.٢٦١
٦	مستشفى الهلال	١٨٨	٢٣٥	١١٢	١٢٤	٦٥٩	٠.١٤٦
	الإجمالي	١٦٥٣	١٦٤٠	٥٠٤	٦٨٩	٤٤٨٦	%١٠٠
	الوزن النسبي للفئات	٠.٣٧٨٨	٠.٣٦٦٣	٠.١١٣	٠.١٦	%١٠٠	

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد على بيانات من مديرية الشؤون الصحية ، ومركز المعلومات، وسجلات شئون العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بوسط الدلتا، يوليو ٢٠١٧ م .

### تحديد حجم العينة ووحدة المعاينة:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث تعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة وكذلك نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ، قامت الباحثة بالاعتماد علي أسلوب العينة في تحديد مفردات الدراسة ، وبلغ حجم العينة ٣٥٤ مفردة تم تحديدها باستخدام المعادلة التالية ( إدريس ، ٢٠٠٧ ) :

$$n = \frac{Nz^2 P(1 - P)}{Ne^2 + z^2 P(1 - P)}$$

حيث :

(N) = حجم مجتمع البحث

(n) = حجم العينة

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%

(P) = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي

= ٥٠%

(e) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٥%

$$\text{حجم العينة} = \frac{٤٤٨٦ \times ٢(١.٩٦) \times ٠.٢٥}{٠.٢٥ \times ٢(١.٩٦) + ٠.٠٠٢٥ \times ٤٤٨٦}$$

= ٣٥٤ مفردة.

وحدة المعاينة هي المفردة التي تم جمع البيانات المطلوبة منها والتي تتوافر لديها هذه البيانات ، وتتمثل وحدة المعاينة في الدراسة الحالية في الأطباء والمرضى والفنيين والإداريين بمستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي بوسط الدلتا .

### نوع العينة وطريقة اختيارها :

تم الاعتماد علي العينة العشوائية الطبقية لمراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للاختيار في العينة . حيث تم تقسيم مجتمع البحث الي أربعة طبقات، تمثل الطبقة الأولى فئة الأطباء، بينما تمثل الطبقة الثانية فئة المرضى ، في حين تمثل الطبقة الثالثة فئة الفنيين ، والطبقة الرابعة فئة الإداريين، وتم تحديد حجم

العينة في كل طبقة أو مجموعة وفقاً للوزن النسبي لكل فئة في مجتمع البحث وذلك كما يلي :

$$\text{حجم العينة من الأطباء} = \text{الوزن النسبي للأطباء في المجتمع} \times \text{حجم العينة الكلية}$$

$$131 = 354 \times 0.37 =$$

$$\text{حجم العينة من الممرضين} = \text{الوزن النسبي للممرضين في المجتمع} \times \text{حجم العينة الكلية}$$

$$127 = 354 \times 0.36 =$$

$$\text{حجم العينة من الفنيين} = \text{الوزن النسبي للفنيين في المجتمع} \times \text{حجم العينة الكلية}$$

$$39 = 354 \times 0.11 =$$

$$\text{حجم العينة من الإداريين} = \text{الوزن النسبي للإداريين في المجتمع} \times \text{حجم العينة الكلية}$$

$$57 = 354 \times 0.16 =$$

وبعد ذلك تم تقسيم كل طبقة إلى مجموعات أو طبقات ، بحيث تمثل كل مستشفى طبقة من الطبقات، وتم تحديد عدد الأطباء والممرضين والفنيين والإداريين في كل مستشفى باستخدام طريقة التوزيع المتناسب ( وفقاً للوزن النسبي لكل مستشفى ) ، ثم تم سحب عينة عشوائية من سجلات العاملين بالمستشفيات المذكورة . ويوضح جدول (٢) توزيع مفردات العينة علي المستشفيات المذكورة .

### جدول ( ٢ )

#### توزيع مفردات العينة علي المستشفيات الحكومية

م	اسم المستشفى	عدد الاطباء	عدد الممرضين	عدد الفنيين	عدد الاداريين	الإجمالي
١	مستشفى العبور	١٠	٣	٤	٦	٢٣
٢	مستشفى فوة	١٨	١١	٥	٦	٤٠
٣	مستشفى مبرة طنطا	١٢	٩	٦	٧	٣٤
٤	المجمع الطبي بطنطا	٤١	٥٠	٩	١٢	١١٢
٥	مستشفى مبرة المحلة	٣٥	٣٦	٧	١٥	٩٣
٦	مستشفى الهلال	١٥	١٨	٨	١١	٥٢
	الإجمالي	١٣١	١٢٧	٣٩	٥٧	٣٥٤

المصدر : من إعداد الباحثون

#### متغيرات الدراسة والمقاييس :

يتناول هذا الجزء من تصميم البحث كل من متغيرات الدراسة الميدانية، وأساليب قياس هذه المتغيرات .

#### نظم المكافآت واتخاذ القرارات :

يمثل نظم المكافآت واتخاذ القرارات المتغيرات المستقلة ، وإعتمد الباحثون علي مقياس ( Timothy, 2006 ) في قياس نظم المكافآت واتخاذ القرارات ، ويتكون المقياس من ١٧ عبارة ، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي ..

### جدول ( ٣ )

#### عبارات مقياس نظم المكافآت واتخاذ القرارات

المتغير	عدد العبارات	العبارات
نظم المكافآت	١٠	يحصل الفرد علي المكافآت عندما يؤدي عملاً جيداً .
		تعتبر نظم المكافآت عادلة ومناسبة لجميع العاملين .

يتم مكافأة العاملين بالمستشفى على الأفكار التي يقدمونها.		
تعتبر نظم المكافآت المتبعة بالمستشفى مبنية على معايير واضحة للاداء.		
يحصل العاملون على المكافآت وليس رئيس القسم فقط.		
تحقق المكافآت درجة مرضية من الإشباع لحاجات العاملين		
يتم تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة ومكافئتهم عنها.		
تتناسب مكافآت العاملين مع درجة تميزهم في الأداء.		
يشعر العاملين بعدالة المديرين في تطبيق المكافآت .		
يعتبر تطبيق المكافآت أوسع بكثير من تطبيق الجزاءات .		
يشارك العاملون في صنع القرار قبل إصداره.	٧	اتخاذ القرارات
يتم إتخاذ القرارات المختلفة في الوقت المناسب.		
تلائم القرارات المواقف التي أتخذت من أجلها.		
يتم تطبيق مبدأ الحيطة والحذر عند إتخاذ القرارات.		
يتميز القائمون على إتخاذ القرارات بالمستشفى بمهارتهم العالية.		
تتم عملية إتخاذ القرارات بوضوح لدى كافة العاملين.		
يتم وقف و إتخاذ القرارات إذا ثبت أنها غير عادلة.		

المصدر : من إعداد الباحثون بالإعتماد علي الدراسات السابقة

### البراعة التنظيمية :

وتمثل البراعة التنظيمية المتغير التابع وتتكون من متغيرين رئيسيان ، و ١٢ عبارة ، ويوضح الجدول رقم (٤) المتغيرات الأساسية والفرعية للبراعة التنظيمية .

### جدول ( ٤ )

#### المتغيرات الأساسية والفرعية للبراعة التنظيمية

المتغيرات	عدد العبارات	العبارات
الاستكشاف	٦	تبحث الهيئة عن الأفكار التكنولوجية الجديدة من خلال التفكير خارج الصندوق
		يستند نجاح الهيئة على قدرتها على استكشاف تكنولوجيات جديدة.
		تخلق الهيئة منتجات وخدمات مبتكرة لعملائها.
		تبحث الهيئة عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها.
		تغامر الهيئة بقوة نحو القطاعات السوقية الجديدة.
تستهدف الهيئة عملاء جدد.		
الاستغلال	٦	تلتزم الهيئة بتحسين الجودة وتخفيض التكلفة.
		تحسن الهيئة باستمرار جودة منتجاتها وخدماتها.
		تزيد الهيئة من مستويات التشغيل الآلي في عملياتها .
		تقوم الهيئة باستمرار بعمل مسح لقياس رضا عملائها الحاليين.
		تحسن الهيئة ما تقدمه للحفاظ علي رضا عملائها الحاليين.
تتغلغل الهيئة بعمق نحو قاعدة عملائها الحاليين.		

المصدر : من إعداد الباحثون

إعتمد الباحثون علي مقياس ( Lubatkin et al., 2006 ) في قياس البراعة التنظيمية للعاملين في المستشفيات الحكومية ، لأنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويتكون المقياس من ١٢ عبارة تجسد أبعاد البراعة التنظيمية وهي الاستكشاف (٦ عبارات) ، والاستغلال (٦ عبارات).

وقد تم تصميم استمارة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي يحتوي علي خمس نقاط تتراوح بين غير موافق علي الإطلاق وأعطيت وزن (١) ، وبين موافق تماماً وأعطيت وزن (٥). وبالتالي فإن الباحثة تكون قد اعتمدت علي مقياس ذي أبعاد متصلة ومن ثم يسهل تحويل البيانات الوصفية إلي بيانات كمية، كما يمكن معالجة وتحليل النتائج بصورة أدق وباستخدام أدوات التحليل الاحصائي الكمي .

## البيانات المطلوبة ومصادرها :

يعتمد الباحثون على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف الدراسة وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وفيما يلي عرض لهذين النوعين من البيانات :

### البيانات الثانوية :

وهي البيانات التي استعانت بها الباحثة في بلورة مشكلة وأسئلة الدراسة وصياغة فروضها ، وتكوين الإطار النظري للدراسة وقياس متغيراتها وفي تحديد مجتمع الدراسة وتوزيع مفرداتها، وتم جمع هذه البيانات من خلال الاعتماد على الكتب والرسائل العلمية والدوريات التي تناولت كل من مفهوم نظم المكافآت واتخاذ القرارات والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى سجلات العاملين في مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي بوسط الدلتا .

### البيانات الأولية :

بالإضافة إلى البيانات الثانوية تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، وتم الحصول على البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة المباشرة بين نظم المكافآت واتخاذ القرارات والبراعة التنظيمية ، وتم جمع هذه البيانات من خلال الاعتماد على قائمة استقصاء تم توزيعها على العاملين بمستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي بوسط الدلتا. وقد تم تصميم أداة جمع البيانات في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء المقاييس التي اعتمدها عليها وصممها باحثون آخرون.

### أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات :

يستخدم الباحثون الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وهي عبارة عن قائمة أسئلة معدة جيداً قامت الباحثة بتوجيهها إلى العاملين بمستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي بوسط الدلتا ، طالية منهم الإجابة عليها . وقد انقسمت هذه القائمة إلى ثلاثة أقسام :

#### أ- القسم الأول :

ويتعلق بنظم المكافآت ( العبارات من ١- ١٠ ) ، إتخاذ القرارات ( العبارات من ١١- ١٧ ) .

#### ب- القسم الثاني :

ويتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية ، والتي قسمت إلى أنشطة الإستكشاف ( العبارات من ١٨- ٢٣ ) ، وأنشطة الاستغلال ( العبارات من ٢٤- ٢٩ ) .

#### ج- القسم الثالث :

الخصائص الديموجرافية الخاصة بالعاملين وهي المستوي الوظيفي والجنس والسن ومدة تولى الوظيفة . وقد اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع بيانات الدراسة ، وذلك من خلال الاتصال المباشر بين الباحثة والمستقصي منهم في مقر عملهم، وقد اعتمدت الباحثة على المقابلات المقننة التي يتم التقيد فيها باستخدام قائمة استقصاء نمطية توجه إلى كل المفردات بنفس الطريقة .

### أساليب تحليل البيانات وإختبارات الفروض :

يستخدم الباحثون الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وإختبار الفروض وذلك من خلال استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي ومنها برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافقها مع بيانات الدراسة وهي :

أ- أساليب التحليل الوصفي : اعتمدت الباحثة على أساليب التحليل الوصفي وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك في تحليل ووصف إستجابات



المستقصي منهم وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة وهي المناخ التنظيمي والبراعة التنظيمية .

ب- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation coefficient : وذلك لاختبار درجة الاعتمادية في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية ، وتم اختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاعتمادية لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .

ج- معامل ارتباط بيرسون Pearson : وهو من أكثر المقاييس استخداماً ودقة، وذلك إذا تحققت الشروط اللازمة لحسابه فهو يصف العلاقة بين متغيرين مستمرين ، وتم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي في هذه الدراسة للتحقق من نوعية ودرجة العلاقة بين المناخ التنظيمي والبراعة التنظيمية .

د- أسلوب الإنحدار المتعدد : حيث يساعد أسلوب تحليل الإنحدار علي التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة، وإختبار F - Test الملازمين لأسلوب تحليل الإنحدار المتعدد، وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية و الدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة ولإختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة .

هـ- أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One- Way ANOVA : حيث يعتبر أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن إستخدامها في تحديد الفروق بين متوسطات المجتمعات المختلفة. وإعتمدت الباحثة علي أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه لبيان مدي الاختلاف بين إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمستوي الوظيفي - العمر - الخبرة ، وإختبار T - Test لإختبار تأثير النوع .

#### ١- نتائج تحليل البيانات وإختبارات الفروض :

يتناول الباحثون فيما يلي تحليلاً للنتائج التي توصلت إليها المعالجة الإحصائية للبيانات، وإختبار فروض البحث لتحديد مدي صحة هذه الفروض وذلك علي النحو الآتي:  
توصيف مفردات عينة الدراسة :

إعتمد الباحثون على العينة العشوائية التطبيقية في إختيار عينة الدراسة والتي بلغت ٣٥٤ ، وقام الباحثون بزيادة حجم العينة إلي ٤٠٠ لزيادة تمثيل المجتمع وتجنب خطأ المعاينة ، وبلغت نسبة الردود (٩٣.٢٢%) لعدد (٣٧٣) قائمة استقصاء من أصل (٤٠٠) قائمة كان قد تم توزيعها على العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا محل البحث ، بأستخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع المفردات المستهدفة لحين استفاء القائمة أو تركها لاستيفائها في وقت لاحق وبعد مراجعة القوائم المستوفاه تبين أن هناك (١٣) قوائم لم يتم استيفائها ، لذلك تم إستبعادها ، وبالتالي أصبح القوائم المستوفاه والصالحة لأغراض التحليل (٣٦٠) قائمة بنسبة (٩٠%) من العدد الإجمالي للقوائم التي تم توزيعها . ويوضح الجدول التالي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة ..

#### جدول (٥)

##### توزيع مفردات مجتمع البحث وفقاً للخصائص الديموجرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٦٨	٤٦.٧
	أنثى	١٩٢	٥٣.٣
	الإجمالي	٣٦٠	%١٠٠

٢٥.٣	٩١	أقل من ٣٠ سنة	فئات العمر
٢٨.٣	١٠٢	من ٣٠ إلى أقل ٤٠	
٢٢.٢	٨٠	من ٤٠ إلى أقل ٥٠	
٢٤.٢	٨٧	من ٥٠ سنة فأكثر	
%١٠٠	٣٦٠	الاجمالي	
٣٣.٦	١٢١	أقل من ١٠ سنة	مدة العمل
٢٢.٢	٨٠	من ١٠ إلى أقل ٢٠	
٢١.٩	٧٩	من ٢٠ إلى أقل ٣٠	
٢٢.٢	٨٠	من ٣٠ سنة فأكثر	
%١٠٠	٣٦٠	الاجمالي	
٣٣.١	١١٩	طبيب	المستوى الوظيفي
٢٤.٧	٨٩	ممرض	
١٧.٨	٦٤	فني	
٢٤.٤	٨٨	اداري	
%١٠٠	٣٦٠	الاجمالي	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

#### أ- توصيف مجتمع الدراسة من حيث النوع :

يتضح من واقع البيانات أن عدد المستقصى منهم من الذكور عدد (١٦٨) عامل وهو ما يمثل ٤٦.٧% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث عدد (١٩٢) عاملة ما يمثل ٥٣.٣% من عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلي اعتماد هذه المستشفيات علي الإناث بشكل كبير خصوصاً في بعض الوظائف مثل التمريض .

#### ب- توصيف مجتمع الدراسة من حيث فئات العمر:

يتضح من واقع البيانات ومن الجدول السابق أن النسبة الكبيرة من مفردات المجتمع أصحاب العمر من ٣٠ إلى أقل ٤٠ وهو ما يمثل ٢٨.٣% ، من عينة البحث وعددهم ١٠٢ ، تليها فئة الأقل من ٣٠ سنة بنسبة ٢٥%، في حين بلغت الفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل ٥٠ الأقل حيث بلغت نسبتها ٢٢.٢% وعددهم ٨٠ ، مما يشير إلي اعتماد هذه المستشفيات بشكل كبير علي فئة الشباب والتوسع في التعيينات .

#### ج- توصيف مجتمع الدراسة من حيث مدة العمل :

يتضح من واقع البيانات ومن الجدول السابق أن النسبة الكبيرة من مفردات العينة لها خبرة أقل من ١٠ سنة وعددهم ١٢١ بنسبة ٣٣.٦%، ويأتي في المرتبة الثانية أصحاب الخبرات من ١٠ إلى أقل ٢٠ وكذلك من ٣٠ سنة فأكثر وعددهم ٨٠ بنسبة ٢٢.٢%، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة أصحاب الخبرة من ٢٠ إلى أقل بنسبة ٢١.٩% حيث كان عددهم ٧٩، وقد يرجع ذلك إلي تواجد الفئات العمرية الأصغر سنناً في سنوات الخبرة بشكل دائم مقارنة بالفئات الأكبر في سنوات الخبرة في مكان العمل .

#### د- توصيف مجتمع الدراسة من حيث المستوى الوظيفي :

يتضح من واقع البيانات ومن الجدول السابق أن المستوى الوظيفي تم ترتيبه وفقاً لعددهم بالمستشفيات على الترتيب طبيب بنسبة ٣٣.١% ، ممرض بنسبة ٢٤.٧%، إداري بنسبة ٢٤.٤% واخيرا الفني بنسبة ١٧.٨% .

التحليل الوصفي للبيانات :

## التحليل الوصفي لنظم المكافآت واتخاذ القرارات :

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لنظم المكافآت واتخاذ القرارات كما يلي :

### جدول ( ٦ )

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات لنظم المكافآت واتخاذ القرارات

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نظم المكافآت
<b>نظم المكافآت</b>			
غير موافق	١.٣٢٢	٢.٤٢	يحصل الفرد علي المكافآت عندما يؤدي عملا جيدا.
غير موافق	١.٠٦٧	٢	تعتبر نظم المكافآت عادلة ومناسبة لجميع العاملين .
غير موافق	١.١٦٧	٢.١٩	يتم مكافأة العاملين بالمستشفى على الأفكار التي يقدمونها.
غير موافق	١.١٣٥	٢.٢٨	تعتبر نظم المكافآت المتبعة بالمستشفى مبنية على معايير واضحة للأداء
غير موافق	١.٢٦٦	٢.٦٧	يحصل العاملون على المكافآت وليس رئيس القسم فقط.
غير موافق	١.١٣٤	١.٩٢	تحقق المكافآت درجة مرضية من الإشباع لحاجات العاملين
غير موافق	١.٢٦٧	٢.١٤	يتم تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة ومكافأتهم عنها.
غير موافق	١.١٨٥	٢.٠٣	تتناسب مكافآت العاملين مع درجة تميزهم في الأداء.
غير موافق	١.١٦٣	١.٩٦	يشعر العاملون بعدالة المديرين في تطبيق المكافآت .
غير موافق	١.١٨٩	١.٩١	يعتبر تطبيق المكافآت أوسع بكثير من تطبيق الجزاءات .
غير موافق	٢.١٥٢	٢.١٥٢	<b>الاجمالي</b>
<b>إتخاذ القرارات</b>			
غير موافق	١.١٠٤	٢.١١	يشترك العاملون في صنع القرار قبل إصداره.
غير موافق	١.١٤٠	٢.٢٤	يتم إتخاذ القرارات المختلفة في الوقت المناسب.
غير موافق	١.١٥٥	٢.١٦	تلائم القرارات المواقف التي أتخذت من أجلها.
غير موافق	١.٣١٤	٢.٢٦	يتم تطبيق مبدأ الحيطة والحذر عند إتخاذ القرارات.
غير موافق	١.٢١٩	٢.١١	يتميز القائمون على إتخاذ القرارات بالمستشفى بمهارتهم العالية.
غير موافق	١.١٦٤	٢.١١	تتم عملية إتخاذ القرارات بوضوح لدى كافة العاملين.
غير موافق	١.٣٢٥	٢.٢١	يتم وقف و إتخاذ القرارات إذا ثبت أنها غير عادلة.
غير موافق	٢.١٧١	٢.١٧١	<b>الاجمالي</b>

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يأتي :

- بلغ المتوسط الحسابي لبعده نظم المكافآت (٢.١٥٢) درجة، بإنحراف معياري (٢.١٥٢) وهو أقل من المتوسط الحسابي، وهذا يعني أن مستوي إدراك العاملين في مستشفيات التأمين الصحي لنظم المكافآت كان منخفض، فالإدارة لا تطبق المكافآت بشكل مرضي بما يحقق إشباع حاجات العاملين، بالإضافة إلي عدم شعور العاملين بعدالة المكافآت.

- بلغ المتوسط الحسابي لبعده إتخاذ القرارات (٢.١٧١) درجة، بإنحراف معياري (٢.١٧١) ، وهذا يعني أن العاملين لا يشاركون في صنع القرار كما أن القرارات التي يتم إتخاذها من قبل الإدارة غير واضحة .

## التحليل الوصفي للبراعة التنظيمية :

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري بشكل إجمالي ، لمقياس البراعة التنظيمية للعاملين علي النحو التالي :

## جدول ( ٧ ) الإحصاءات الوصفية الخاصة بالبراعة التنظيمية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد البراعة التنظيمية
<b>الإستكشاف</b>			
غير موافق	١.١٩٧	٢.١٤	تشجع الإدارة على تنمية الأفكار المبتكرة في العمل.
غير موافق	١.١٦٧	٢.١٨	تشجع الإدارة على البحث عن كل جديد توصلت له المستشفيات الأخرى.
غير موافق	١.١٩٥	٢.١٦	تشجع إدارة المستشفى على استكشاف مبتكرات جديدة.
غير موافق	١.١٥١	٢.٠٦	تخلق المستشفى خدمات ووسائل علاجية مبتكرة لعملائها.
غير موافق	١.١٨٤	٢.١١	تبحث المستشفى عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها.
غير موافق	١.٢٠٠	٢.٠٤	تتجه المستشفى بقوة نحو المنافسة مع المستشفيات الأخرى وتحقيق مزايا تنافسية
غير موافق	١.١٩٣	٢.٠٥	تستهدف المستشفى فئات أخرى جديدة من المواطنين لتقديم خدمات علاجية.
غير موافق	١.١٨	٢.١١	<b>الاجمالي</b>
<b>الاستغلال</b>			
غير موافق	١.٢٥٠	٢.١٧	تلتزم المستشفى بمعايير الجودة الشاملة .
غير موافق	١.١٤٥	٢.١٥	تلتزم المستشفى بمعايير العناية الفائقة .
غير موافق	١.٢٠٣	٢.١٨	تلتزم المستشفى بتخفيض التكلفة المقدمة .
غير موافق	١.٢١٩	٢.٠٥	تحسن المستشفى باستمرار من جودة الخدمات المقدمة .
غير موافق	١.٢١٧	٢.٠١	تزيد المستشفى من مستويات التكنولوجيا الخاصة بالأجهزة الطبية
غير موافق	١.٢٥٠	٢.١٧	تقوم المستشفى باستمرار بعمل مسح لقياس رضا عملائها الحاليين.
غير موافق	١.١٤٥	٢.١٥	تطور المستشفى من أداؤها لمواكبة كل تطور يخدم صحة المرضى .
غير موافق	١.٢٠٣	٢.١٨	تعمل المستشفى بأقصى طاقتها لخدمة العملاء الحاليين .
غير موافق	١.٢١	٢.١١	<b>الاجمالي</b>

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي :

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإستكشاف (٢,١١) درجة، بإنحراف معياري (١,١٨) وهو منخفض عن الوسط الحسابي لمقياس الدرجات ، مما يعني ضعف قدرة مستشفيات التأمين الصحي في خلق خدمات ووسائل علاجية مبتكرة لعملائها ، وعدم رغبة إدارة المستشفيات محل الدراسة على إستكشاف مبتكرات جديدة .
- بلغ المتوسط لبعد الإستغلال (٢.١١) درجة، بإنحراف معياري (١.٢١) ، مما يعني ضعف قدرة هذه المستشفيات علي زيادة مستويات التكنولوجيا الخاصة بالأجهزة الطبية ، وإنخفاض جودة الخدمات الصحية .

### نتائج إختبار فروض الدراسة :

تؤثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً علي البراعة التنظيمية

وينفرع من هذا الفرض الفروع الفرعية الآتية :

ف١أ : تؤثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً علي الإستكشاف.

ف١ب: تؤثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً علي الإستغلال.

### نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول :

تؤثر نظم المكافآت وإتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً علي الإستكشاف

ولاثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل

الانحدار المتعدد " Muliple Regression Analysis " لما له من القدرة على بيان أثر

علاقة عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع ، ويوضح الباحثون فيما يأتي نتائج هذا

التحليل بطريقة " Enter " لمعرفة نوع ودرجة العلاقة بين نظم المكافآت واتخاذ القرارات كمتغير مستقل والإستكشاف بوصفة متغيراً تابعاً ، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد .

### جدول ( ٨ )

#### تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نظم المكافآت واتخاذ القرارات على الإستكشاف

المتغير التابع الإستكشاف	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة ت
نظم المكافآت id1	٠.٣٢٨	٠.٠٦٠	٥.٨٥٦
اتخاذ القرارات id2	٠.٥١٤	٠.٠٥٨	٩.١٥٨
معامل الارتباط في النموذج R	٠.٨٠٧		
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>	٠.٦٤٩		
قيمة F المحسوبة	٣٣٣.٣١٤		
مستوى الدلالة	٠.٠٠٠ (معنوي)		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه نستنتج الآتي :

- مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية بين نظم المكافآت واتخاذ القرارات كمتغيرات مستقلة على الاستكشاف كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة f المحسوبة إلى (٣٣٣.٣١٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعنى أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠٠ معنوية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المكافآت واتخاذ القرارات وبين الاستكشاف وأن هذه العلاقة ( إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة ) ، ( تمثل حوالى ٨٠.٧% وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج ) .
- تساهم نظم المكافآت واتخاذ القرارات في تفسير حوالى ٦٤.٩% ( وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج من التباين الكلى ) من التغير الحاصل في الإستكشاف، أما بقية النسبة فتفسرها يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل .
- مما تقدم فقد تقرر قبول الفرض القائل " تؤثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً على الاستكشاف " وذلك بعد ما أظهر نموذج تحليل الانحدار وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وفقاً لاختبار F المحسوبة .

#### نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني :

#### تؤثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً على الاستغلال

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد " Multiple Regression Analysis " لما له من القدرة على بيان أثر علاقة عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع ، ويوضح الباحثون فيما يأتي نتائج هذا التحليل بطريقة " Enter " لمعرفة نوع ودرجة العلاقة بين نظم المكافآت واتخاذ القرارات كمتغير مستقل والإستغلال بوصفة متغيراً تابعاً ، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد .

### جدول ( ٩ )

#### تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نظم المكافآت واتخاذ القرارات على الإستغلال

المتغير التابع الإستكشاف	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة ت
نظم المكافآت id1	٠.٣٦٣	٠.٠٦٨	٦.١٠٩
اتخاذ القرارات id2	٠.٤٥٠	٠.٠٦٥	٧.٥٦٧

معامل الارتباط في النموذج R	٠.٧٧٨
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>	٠.٦٠٤
قيمة F المحسوبة	٢٧٤.٥٩٤
مستوى الدلالة	٠.٠٠٠ (معنوي)

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

وبالرجوع إلى النتائج الواردة في الجدول أعلاه نستنتج الآتي :

- مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية نظم المكافآت واتخاذ القرارات كمتغيرات مستقلة علي الإستغلال كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة f المحسوبة الي (٢٧٤.٥٩٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعنى أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠٠ معنوية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المكافآت واتخاذ القرارات وبين الاستكشاف وأن هذه العلاقة (إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة) ، (تمثل حوالى ٧٧.٨% وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج ) .
- تساهم نظم المكافآت واتخاذ القرارات في تفسير حوالى ٦٠.٤% (وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج من التباين الكلي) من التغير الحاصل في الإستكشاف، أما بقية النسبة فتفسرها يرجع إلى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل.
- مما تقدم فقد تقرر قبول الفرض القائل " تؤثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً علي الإستغلال " وذلك بعد ما أظهر نموذج تحليل الانحدار وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وفقاً لاختبار F المحسوبة .

#### نتائج إختبار الفرض الثاني :

توجد إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية ( المستوي الوظيفي، النوع، العمر، الخبرة في العمل ) .  
 الإختبارات الإحصائية لتأثير المستوي الوظيفي علي البراعة التنظيمية :  
 لإختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA ، كذلك تم تطبيق إختبار T-Test لعينتين مستقلتين لإختبار النوع وذلك علي النحو التالي :  
 تتناول الباحثة نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه One- Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمستوي الوظيفي كما هو موضح بالجدول التالي ..

#### جدول (١٠)

جدول تحليل التباين الاحادي الاتجاه لأبعاد البراعة التنظيمية مع متغير المستوى الوظيفي

الأبعاد	F	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الإستكشاف d1	٣,٠١٥	٠,٠٣٠	معنوي
الإستغلال d2	٢,٠٦٦	٠,١٠٤	غير معنوي
البراعة التنظيمية dd	٢,٧٦٩	٠,٠٤٢	معنوي

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقا للمستوي الوظيفي، حيث تصل قيمة إختبار F إلى الحد الذي يجعلها دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥، فيما عدا بُعد الإستغلال فكان غير معنوي . ولمعرفة مصدر التباين بين المستوي الوظيفي للعينة حول أبعاد البراعة التنظيمية تم إجراء الإختبارات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي LSD باستخدام إختبار POST- "HOC TEST" كما هو موضح في الجدول التالي ..

#### جدول (١١)

##### مصدر التباين بين المستوي الوظيفي حول البراعة التنظيمية

المتغير التابع	المستوي الوظيفي	الفئات المقارنة	الفرق بين متوسطين	مستوي المعنوية
البراعة التنظيمية dd	طبيب	ممرض	-٠.١٠٨٤٢	٠.٤٤٧
		فني	٠.٢٧٤٢٢	٠.٠٨٣
		إداري	٠.٢٣٩٧٧	٠.٠٩٤
	ممرض	فني	*٠.٣٨٢٦٤	٠.٠٢٢
		إداري	*٠.٣٤٨٢٠	٠.٠٢٣
	فني	إداري	-٠.٠٣٤٤٥	٠.٨٣٧

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن مصدر الفروق يتمثل في المستوي الوظيفي الثاني وهو "الممرض" ، حيث أن مصادر هذه الفروق كانت بين الممرضين والفنيين من جهة ، والممرضين والإداريين من جهة أخرى .  
الإختبارات الإحصائية لتأثير النوع علي البراعة التنظيمية :  
يتناول الباحثون فيما يلي نتائج إختبارات T-Test لعينتين مستقلتين لإختبار متغير النوع بغرض تحديد مدى وجود إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وذلك كما هو موضح بالجدول التالي ..

#### جدول (١٢)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار T-Test للبراعة التنظيمية مع النوع

الأبعاد	الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		اختبار T	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	ذكر	أنثي	ذكر	أنثي			
الإستكشاف d1	٢,١١٨٩	٢,٠٩٦	١,٠٤٨	١,٠٢٨	٠,٢٠٢	٠,٨٤٠	غير معنوي
الإستغلال d2	٢,٠٨٥	٢,١٣٤	١,١١٣	١,٠٩٣	-٠,٤١٨	,٦٧٦	غير معنوي
البراعة التنظيمية dd	٢,١٠٥٠	٢,١١٢	١,٠٣٣	١,٠١٨	-٠,٠٦٩	,٩٤٥	غير معنوي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق قيمة إختبار T غير معنوية لجميع أبعاد البراعة التنظيمية ، مما يعني عدم جود إختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً النوع ذكر/ أنثى .

### الإختبارات الإحصائية لتأثير العمر علي البراعة التنظيمية:

تتناول الباحثة نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه One- Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للعمر كما هو موضح بالجدول التالي ..

### جدول (١٣)

جدول تحليل التباين الأحادي الاتجاه لأبعاد البراعة التنظيمية مع متغير العمر

الأبعاد	F	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الإستكشاف d1	٦,٦٣٤	٠,٠٠٠	معنوي
الإستغلال d2	٩,٧٥٨	٠,٠٠٠	معنوي
البراعة التنظيمية dd	٨,٥١٧	٠,٠٠٠	معنوي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للعمر حيث تصل قيمة إختبار F إلى الحد الذي يجعلها دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .

ولمعرفة مصدر التباين بين الفئات العمرية للعينة حول أبعاد البراعة التنظيمية تم إجراء الإختبارات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي LSD بإستخدام إختبار "POST-HOC TEST" كما هو موضح في الجدول التالي ..

### جدول (١٤)

مصدر التباين بين فئات العمر حول البراعة التنظيمية

المتغير التابع	فئات العمر	الفئات المقارنة	الفرق بين متوسطين	مستوي المعنوية
البراعة التنظيمية dd	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة من ٥٠ سنة فأكثر	*٠.٤٤٧١ *٠.٧١٠٠ *٠.٥٨٤٦	٠.٠٠٢ ٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة من ٥٠ سنة فأكثر	٠.٢٦٢٩ ٠.١٣٧٤	٠.٠٧٧ ٠.٣٤٤
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	من ٥٠ سنة فأكثر	٠.١٢٥٤	٠.٤١٥

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن مصدر الفروق يتمثل في في الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة ، حيث أن هذه الفروق كانت بين الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، والفئة من ٥٠ سنة فأكثر ، والفئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة .

### الإختبارات الإحصائية لتأثير الخبرة في العمل على البراعة التنظيمية :



تتناول الباحثة نتائج تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه One- Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للخبرة في العمل كما هو موضح بالجدول التالي ..

#### جدول (١٥)

جدول تحليل التباين الاحادي الاتجاه لأبعاد البراعة التنظيمية مع الخبرة في العمل

الأبعاد	F	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
الإستكشاف d1	٤,٤٩٨	٠,٠٠٤	معنوي
الإستغلال d2	٦,٢٠٨	٠,٠٠٠	معنوي
البراعة التنظيمية dd	٥,٦٢٢	٠,٠٠١	معنوي

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للخبرة في العمل حيث تصل قيمة إختبار F إلي الحد الذي يجعلها دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .

ولمعرفة مصدر التباين أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للخبرة في العمل تم إجراء الإختبارات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي LSD بإستخدام إختبار "POST-HOC TEST" كما هو موضح في الجدول التالي ..

#### جدول (١٦)

مصدر التباين حول أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للخبرة في العمل

المتغير التابع	الخبرة في العمل	الفئات المقارنة	الفرق بين متوسطين	مستوي المعنوية
البراعة التنظيمية dd	أقل من ١٠ سنة	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	*٠,٣٩٥٢	٠,٠٠٧
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٠,٢٠٦٣	٠,١٥٧
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	من ٣٠ سنة فأكثر	*٠,٥٥٩١	٠,٠٠٠
البراعة التنظيمية dd	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	-٠,١٨٨٩	٠,٢٣٧
	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة فأكثر	٠,١٦٣٨	٠,٣٠٣
	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة فأكثر	*٠,٣٥٢٧	٠,٠٢٧

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق أن مصدر الفروق يتمثل في فئة أقل من ١٠ سنة ، حيث أن هذه الفروق كانت بين الفئة من ٣٠ فأكثر ، والفئة من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة .

مما سبق يمكن قبول الفرض بصورة جزئية والذي ينص علي أنه توجد إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية ( المستوى الوظيفي ، العمر ، الخبرة في العمل ) . ورفضة فيما يتعلق بالنوع ، حيث أنه لا توجد إختلافات معنوية في إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للنوع .

#### مناقشة نتائج الدراسة :

##### مناقشة نتائج الفرض الفرعي الأول :

أظهرت نتائج الدراسة معنوية نموذج الإنحدار المقدر لنظم المكافآت وإتخاذ القرارات كمتغيرات مستقلة علي الإستكشاف كمتغير تابع للعاملين بمستشفيات التأمين الصحي بقطاع وسط الدلتا، حيث قيمة f المحسوبة إلى (٣٣٣.٣١٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعنى أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة

إحصائية ٠.٠٠٠ معنوية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المكافآت وإتخاذ القرارات وبين الاستكشاف وأن هذه العلاقة ( إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة ) ، ( تمثل حوالي ٨٠.٧% وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج ) ، وتساهم المتغيرات المستقلة في تفسير حوالي ٦٤.٩% ( وفقاً لمعامل التحديد R2 في النموذج من التباين الكلي ) من التغير الحاصل في الإستكشاف. وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الذي يشير إلي تأثير نظم المكافآت وإتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً علي الإستكشاف للعاملين بمستشفيات التأمين الصحي بقطاع وسط الدلتا. وتظهر هذه النتيجة أن إستخدام آلية نظم الحوافز والمكافآت تعزز بدورها الأداء الإستكشافي، ومن ثم يمكن أن تساهم التعويضات بما تشمله من حوافز مادية أو معنوية في تعزيز وبناء البراعة التنظيمية حال إعتادها على معايير واضحة ومعروفة لجميع العاملين (Benner & Tushman 2003). كما أن توفير مناخ تنظيمي إيجابي قائم علي نظام عادل وواضح للمكافآت وتوزيعها علي العاملين بالتساوي حسب مستوي الإنجاز، مع مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، ممكن أن يساهم في تحقيق الإستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية، حيث أن التوازن بين أنشطة الإستكشاف داخل المنظمة يحتاج لإمتلاك قدرات فردية وسياق تنظيمي داعم، فيجب علي المنظمة خلق هياكل تنظيمية تشجع علي الأنشطة الاستكشافية وهو ما يتفق مع نتائج دراسة ( Zhang, 2015 ) .

أظهرت نتائج الدراسة معنوية نموذج الإنحدار المقدر لنظم المكافآت وإتخاذ القرارات كمتغيرات مستقلة علي الإستغلال كمتغير تابع للعاملين بمستشفيات التأمين الصحي بقطاع وسط الدلتا، حيث قيمة f المحسوبة الي (٢٧٤.٥٩٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعنى أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠٠ معنوية ، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المكافآت وإتخاذ القرارات وبين الإستغلال (الخاضعة للدراسة) وأن هذه العلاقة ( إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة ) ، ( تمثل حوالي ٧٧.٨% وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج ) . وتساهم هذه المتغيرات في تفسير حوالي ٦٠.٤% ( وفقاً لمعامل التحديد R2 في النموذج من التباين الكلي ) من التغير الحاصل في الإستغلال. وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الذي يشير إلي تأثير نظم المكافآت وإتخاذ القرارات إيجابياً ومعنوياً علي الإستغلال للعاملين بمستشفيات التأمين الصحي بقطاع وسط الدلتا. وتظهر هذه النتيجة أن نظم المكافآت وإتخاذ القرارات كأحد أبعاد المناخ التنظيمي تساعد علي تطبيق الابتكار والإبداع في العمل ، ( Nystorm and Wilson, 2002 ) ، كما أن المناخ التنظيمي الذي يتسم بالمساندة والتماسك والقبول الذاتي يساعد بشكل إيجابي في عملية التجديد والابتكار ، والتي تعتبر من أهم سمات الإستغلال بإعتباره أحد أبعاد البراعة ( Momtes and Fermanmet, 2004 ) ، فإدراك العاملون للمناخ التنظيمي بشكل إيجابي يزيد من مستوي البراعة التنظيمية بكافها أبعادها، حيث أن شعور العاملين بعدالة الأجور والحوافز والمكافآت، وأن رأيهم يتم الأخذ به مع مشاركتهم في صنع القرارات التي تخص العمل، من الممكن أن يحفز العاملين علي تحقيق أنشطة الإستغلال، ولا يقفون عائق أما المنظمة في تحقيقها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من Parker ( Raish et al., 2009; 2014 ) .

**وجود فروق معنوية إدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية :**

في ضوء نتائج الدراسة والتي أوضحت وجود فروق معنوية لإدراك العاملين لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية ( المستوي الوظيفي ، العمر ، الخبرة ) . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( النجار ، ٢٠١٥ ) . وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأنه الإستغلال والإستكشاف يحتاج لقدرات فردية تتوافق مع البيئة الداخلية والتي قد تختلف من مستوي وظيفي إلي آخر ومن فئة عمرية إلي أخرى، كذلك حسب الخبرة في العمل . ( Hakan, 2014 ) .

### توصيات البحث :

في ضوء نتائج الدراسة والتي أوضحت وجود تأثير معنوي إيجابي لنظم المكافآت وإتخاذ القرارات علي البراعة التنظيمية بكافه أبعادها ( الإستكشاف ، الإستغلال ) ، فقد تم تناول توصيات الدراسة من خلال التركيز علي ( مجال التوصية – التوصية – آليات تنفيذ التوصية – المسئول عن التنفيذ ) ، ويوضح الجدول التالي ذلك ..

مجال التوصية	التوصية	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
الإدارة	تدريس المقررات التي تتناول كل من نظم المكافآت واتخاذ القرارات وأساليب تحسينها، وكذلك تدريس مقررات وأساليب تدريبية لتنمية البراعة التنظيمية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* تخصيص مقررات دراسة تتعلق بتحسين نظم المكافآت واتخاذ القرارات داخل منظمات الأعمال وعلي وجه التحديد في الكليات ذات الصلة بالقطاع الصحي مثل التمريض والطب</li> <li>* تخصيص مقررات دراسية تتعلق بتنمية وتطوير الأساليب التي تساعد علي تحقيق البراعة التنظيمية خصوصاً في القطاعات التي تقوم بأداء الخدمات الصحية.</li> <li>* الإستعانة ببعض أساتذة الجامعات والمدرسين المعتمدين لتدريب وتدريس هذه المقررات للعاملين سواء في أماكن العمل أو في قاعات المحاضرات بالجامعات المصرية.</li> </ul>	الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالتنسيق مع الأقسام والكليات ذات الصلة وكذلك بالتنسيق مع الإدارة العليا بهذه المستشفيات.
نظم المكافآت واتخاذ القرارات	أن تتبنى الإدارة في مستشفيات التأمين الصحي بقطاع وسط الدلتا رؤية ورسالة مبنية علي خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعتمد علي نظم مكافآت حديثة ومشاركة العاملين في إتخاذ القراران بما يسهم في تحقيق الإبداع والابتكار ويهتم بالعاملين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* صياغة رؤية ورسالة مستشفيات التأمين الصحي بالشكل الذي يتضمن تحقيق الإهتمام بالعاملين، ويخلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل مستشفيات التأمين الصحي.</li> <li>* وضع مجموعة من الأهداف التي تدعم رؤية ورسالة هذه المستشفيات.</li> <li>* العمل علي تنفيذ هذه الأهداف من خلال شرح تفصيلي للخطط والبرامج والسياسات.</li> <li>* العمل علي إشراك العاملين في صياغة رؤية ورسالة هذه المستشفيات.</li> </ul>	الإدارة العليا بمستشفيات التأمين الصحي بالإشتراك مع إدارة الموارد البشرية علي مستوي هذه المستشفيات، والنقابات العمالية سواء الرسمية أو غير الرسمية.

نظم المكافآت	تحسين مستوى إدراك العاملين لنظم المكافآت المتبع في المستشفيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>* دعم الأفراد الذين يؤدون عملاً جيداً بالمكافآت لتحفيزهم وتشجيع الآخرين علي الإقتداء بهم.</li> <li>* مكافأة العاملين الذين يقدمون أفكار إبداعية للعمل.</li> <li>* معايير إعطاء المكافآت يجب أن تكون مفهومة وواضحة للجميع.</li> <li>* مراعاة تحقيق المكافآت لدرجات إشباع العاملين ولو بشكل نسبي.</li> </ul>
اتخاذ القرارات	إعتراف الإدارة بأن العاملين شركاء أساسيين في اتخاذ وصنع القرارات، مع التأكيد علي أهمية مشاركتهم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* العمل علي مشاركة العاملين في صنع القرار قبل إصداره، وأن لا يتقاجنوا به.</li> <li>* أن يتميز القرار الذي تم إتخاذه بالوضوح لدي كافة العاملين.</li> <li>* الرجوع عن القرارات في حال إذا إتضح أنها غير عادلة.</li> <li>* أن يكون متخذ القرار علي درجة عالية من الثقة من قبل العاملين والمهارة التي تخوله إتخاذ هذا القرار.</li> </ul>
التنظيمية البراعة	تحسين مستوى البراعة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* توفير برامج التدريب التي تساعد علي رفع مهارات وتنمية البراعة التنظيمية لدي العاملين.</li> <li>* توفير مناخ تنظيمي إيجابي يعمل علي خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة علي الإبداع والإبتكار.</li> </ul>
الإستيف	زيادة مستويات الإستكشاف لدي العاملين بمستشفيات التأمين الصحي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ضرورة تشجيع الإدارة علي تنمية الأفكار المبتكرة في العمل مع إعطاء حوافز لذلك.</li> <li>* ضرورة تشجيع العاملين علي إيجاد طرق مبتكرة لتقديم الخدمات الصحية.</li> <li>* ضرورة غرس أهمية إستقطاب عملاء جدد في ذهن العاملين عند تقديم الخدمات الصحية.</li> <li>* ضرورة جعل الإبتكار جزء أساسي من ثقافة العمل لدي جميع العاملين.</li> </ul>
الإستغلال	تحسين مستويات الإستغلال لدي كافة العاملين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* العمل علي نشر ثقافة الإلتزام بمعايير الجودة عند تقديم الخدمات الصحية لدي جميع العاملين.</li> <li>* العمل علي نشر ثقافة تقدم أفضل خدمة بأقل تكلفة ممكنة.</li> <li>* العمل علي إستخدام أحدث التكنولوجيا في تقديم الخدمات الصحية.</li> <li>* العمل علي نشر ثقافة الإهتمام بالعميل حتي في أداء الخدمات المجانية أو الشبه مجانية.</li> </ul>

المصدر : من إعداد الباحثون

### الدراسات المستقبلية :

تعتبر البراعة التنظيمية من الموضوعات الحديثة والمتغيرة والتي تحتاج إلي المزيد من الدراسات لتحسينها وتحقيقها من منظمة إلي أخرى، مما يجعل المجال مفتوحاً أمام الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية وتطبيقها في البيئة المصرية، وتقرح الباحثة إجراء أبحاث علمية في الموضوعات الأتية :

✻ إجراء دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة حول أبعاد

## المراجع

( ، " البحث العلمي : إعداد مشروع البحث العلمي وكتابه التقرير النهائي " ، الطبعة الأولى ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة .

( ، نظرية التنظيم في ضوء الإتجاهات الحديثة ، الطبعة الثانية ، دار المعرفة ، المنصورة .

( ، إدارة الموارد البشرية مدخل تحليلي متكامل ، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية للنشر ، كفر الشيخ .

( ، دور المناخ التنظيمي في نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات ، كلية التربية - جامعة بنها .

( ، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية : دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات - زين وأسيا سيل في العراق ، مجلة القادسية للعلوم ، العدد الأول.

( ، أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه علي إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق علي المراكز الصحية المتخصصة بدمياط ، المجلة المصرية

( ، أثر رأس المال الفكري علي تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد السابع ، العدد الثاني .

( ، إستراتيجيات الإصلاح الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدي العاملين بمديرية ، الجزء الثالث .

( ، أثر أبعاد المناخ التنظيمي علي ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية - كلية الدراسات التجارية - كلية الفنون والحاسوب

( ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما علي الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ، مجلة التجارة ، جامعة حلوان ، مصر .

( ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي : دراسة ميدانية علي العاملين الإداريين بجامعة تبوك ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، العدد الأول ، كلية التجارة - جامعة بورسعيد .

( ، أثر القيادة التحولية علي البراعة التنظيمية بالتطبيق علي البنوك التجارية في

( ، رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ،

( ، تأثير القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية – دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، مصر .

( ، توسط البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالسوق ونمو الشركة – بالتطبيق علي الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة المنصورة .

( ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدي منسوبي مديرية الدفاع المدني ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – السعودية

( ، أثر المناخ التنظيمي علي الإبداع لدي العاملين بمجمع الشفاء الطبي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية – غزة – فلسطين .

( ، توسط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية – دراسة تطبيقية علي شركات الأدوية التابعة لشركة هولدي فارما . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة المنصورة .

( ، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية علي الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

#### (A) Periodicals:

1. Ali, A., & Patnaik, B. (2014), Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: an Inquisitive Study.,the canington Rand *Journal of Social Sciences*, Vol,11.
2. Asif, M. (2017), Exploring the antecedents of ambidexterity: a taxonomic approach", *Management Decision*, Vol. 55 Issue: 7, pp.1489-1505, <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0895>.
3. Benner, M. & Tushman, M. (2003), Exploitation, Exploitation, and process management: the productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Journal Article*, vol.28, No 2.
4. Hakan, K. and Vurad, C. (2014), The relationship between Ambidexterity, Organizational learning capacity and firm quality performance: an empirical study., *procedia – social and behavioral Sciences* 109,827– 836 .

5. Holloway, J., (2012), Leadership Behavior and Organizational Climate: an Empirical study in a Non-profit Organization., *Emerging Leadership Journal*.
6. Hongxia, P., (2019), Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits", *Management Decision*, Vol. 57 Issue: 1, pp.248-261, <https://doi.org/10.1108/MD-01-0086>.
7. Im, G., A., Rai (2008), Knowledge sharing Ambidexterity in long-term inter Organizational relationship, *management SCI*.59(7).
8. Jansen, J.J.P, G., George, F.,A.,j., & Voiberda (2008), Semioir team attributes and organizational Ambidexterity the moderating role of transformational leadership. *J. Management Stud* 45(5).
9. Kanten, P., and Er Ülker, F.(2013), The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review A multidisciplinary journal of global macro trends*, 2(4).
10. Lubatkin, M.H, Z., Simsek, Y., Ling, J.F, and Veiga(2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration . *J. Management* 32(5) 646-672.
11. Momtes, F.J. Moreno, A. R and Fermondez, L.M., (2004), Assessing the Organizational Climate and contractual relationship for perception of support for innovation., *international Journal manpower*,25:2.
12. Nystorm, p., Ramamurthy, K., and Wilson, A., (2002), Organizational Context Climate and innovativeness, Adopting of Engineering and technology management customer - focused principles, th, ed , *USA, Mc Crow – Hill*.
13. Palm, K., and Lilja, J. (2017), Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 9 Issue: 1, pp.2-20, <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0038>.
14. Parker, S., k. (2014), Beyond motivation: job and design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of psychology*, 65,661-691.
15. Popadadiuk, S. (2012), Scale for classifying organizations as explores, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32,75-87.
16. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M. (2009), organizational Ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for Sustained performance. *Organization Science*, vol 20, No.4.



17. Smith, S., M. (2017), Organizational Ambidexterity: welcome to Paradox City", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 25 Issue: 1, pp.1-3, <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2016-0087>.
18. Stokes, P., & Rastogi, R. (2013), Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 21 No. 2, pp. 198-218 q Emerald Group Publishing Limited 1934-8835 DOI 10.1108/IJOA-09-2011-0514.
19. Timothy, T., J. (2006), Organizational learning and climate as predictors of self-efficacy. *Social psychology of education*.
20. Zhang, R., and Ju, C., (2014), The relationship of innovation climate, knowledge ambidexterity and service innovation performance – based on exploratory cases study., *International Journal of Manpower*, Vol 12, 312-314.

**(B) Thesis:**

21. Hedenberg, J. (2016), Organisational ambidexterity in IT organisations: A study of Barriers and Strategies. Master of Science Thesis in Informatics, University of Gothenburg.