

أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف

م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

م.م. منذر عباس شعلان

جامعة الفرات الأوسط التقنية/ الكلية التقنية الإدارية/ كوفة

المقدمة:

إنَّ الغرض الرئيسي من هذا البحث هو دراسة دور الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل في عينة من المصارف الأهلية في النجف الأشرف، وقد حاولت الدراسة الإجابة على عدد من التساؤلات أهمها، ما درجة ممارسة الارتجال التنظيمي في المصارف عينة البحث في النجف الأشرف وأثرها في فاعلية فرق العمل؟. وللوقوف على مدى علاقة وتأثير اعتماد الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل في المصارف الأهلية في النجف الأشرف تم اختبار فرضيتين رئيسيتين ضمت كل فرضية خمسة فرضيات فرعية. طبق البحث على عينة مكونة من (٣١) فرداً من المدراء والعاملين في المصارف الأهلية في النجف الأشرف، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

منهجية البحث:

أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

استمدت مشكلة البحث من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالارتجال التنظيمي وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، وذلك بهدف تحديد أثره في فاعلية فرق العمل ومن ثم التعرف على مدى تأثيره على فاعلية فرق العمل وكل ما يتعلق به من مداخل، وإن أغلب الدراسات والبحوث التي تطرقت إلى الارتجال التنظيمي تجاهلت العلاقة البيئية بينه وبين فاعلية فرق العمل، والتي تعد مسألة مهمة في دعم البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال. وفي ظل المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال اليوم التي تسعى أغلب المنظمات إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك

من خلال إضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز عن طريق الارتجال في استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، إذ يؤدي الارتجال التنظيمي دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم التي تسهم وبشكل كبير إلى دعم فرق العمل في منظمات الأعمال بكفاءة وفاعلية. ويمكن التعبير عن تساؤلات البحث من خلال ما يلي:

- ما مستوى توافر الوعي بمفهوم الارتجال التنظيمي في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف؟
 - ما درجة ممارسة الارتجال التنظيمي في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف؟
 - ما مستوى توافر فرق العمل الفعالة في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف؟
 - هل توجد علاقة ترابط بين الارتجال التنظيمي وفاعلية فرق العمل في المصارف عينة البحث ؟
 - هل هناك تأثير للارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل في المصارف عينة البحث ؟
- ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من تناوله لأحد الموضوعات الهامة في المجال الإداري ألا وهو الارتجال التنظيمي ودوره في تحقيق فاعلية فرق العمل، ففي ظل حالة عدم التأكد التي تعيشها المؤسسات بمختلف توجهاتها ومع التغيرات الكونية المتسارعة والتي تستلزم استشراق المستقبل ومحاولة تبني أنماط إدارية تلائم الرؤية العصرية من هنا جاءت أهمية تبني موضوع الارتجال التنظيمي باعتباره احد الموضوعات الحيوية والحديثة والتي يمكن أن تنعكس ثماره فيما لو تم تطبيقه في الجانب الميداني على أداء المصارف لتجنب المخاطر ولتعزيز نقاط القوة وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال محاولة توظيف الارتجال التنظيمي بما يؤدي إلى تعزيز فاعلية فرق العمل وبالنتيجة فاعلية أداء منظمات الأعمال بالكامل.

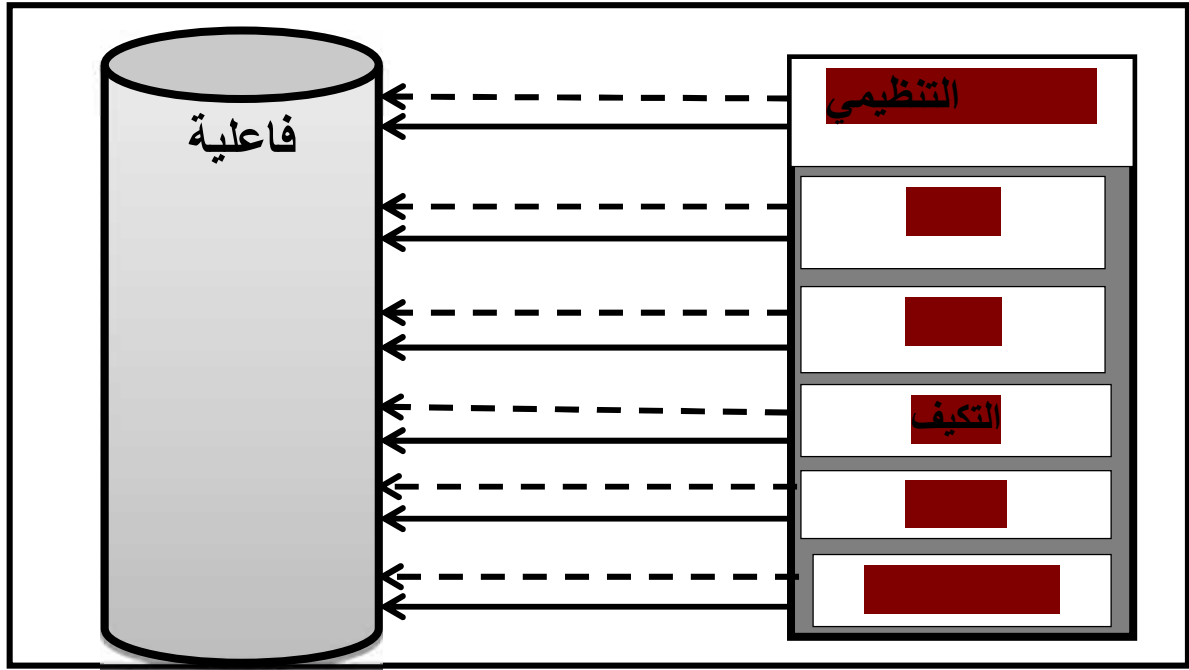
ثالثاً: أهداف البحث:

- استناداً الى مشكلة واهمية البحث يمكن التعبير عن اهداف البحث من خلال مايلي:
- الوقوف على مستوى توافر الوعي الكافي بمفهوم الارتجال التنظيمي في المصارف عينة البحث.

- التعرف على طبيعة ممارسة الارتجال التنظيمي في المصارف عينة البحث.
- تحديد مستوى توافر فرق العمل الفعالة في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف.
- التعرف على مستوى ترابط الارتجال التنظيمي بمستوى تحقيق فاعلية فرق العمل لدى المصارف عينة البحث في النجف الاشرف.
- بيان دور الارتجال التنظيمي بعملية تحقيق فاعلية فرق العمل لدى المصارف عينة البحث في النجف الاشرف.

رابعاً: انموذج البحث الفرضي:

صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً افتراضياً على وفق مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها ومنهجها، قامت الباحثين بتوليف مخطط مطور فرضي للبحث يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها، وكما في الشكل (١)، حيث سيتم قياس الارتجال التنظيمي بالاستناد الى (Vuckic, ٢٠١٢) حيث تم تقسيم أبعاد الارتجال التنظيمي إلى خمسة أبعاد هي (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر) ومقياس (Jones, ١٩٨٢) في قياس متغير فاعلية فرق العمل، حيث تمثل هذا المتغير ببعده أحادي.



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى أداة القياس

خامساً: فرضيات البحث:

يحاول البحث إثبات صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي ومتغير فاعلية فرق العمل في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف.

وتتقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

١-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الحدس ومتغير فاعلية فرق العمل .

٢-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الابتكار ومتغير فاعلية فرق العمل.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التكيف ومتغير فاعلية فرق العمل.
٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الفرصة ومتغير فاعلية فرق العمل.
٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد إدراك المخاطر ومتغير فاعلية فرق العمل.
الفرضية الرئيسة الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للارتجال التنظيمي في متغير فاعلية فرق العمل في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف.
وتتقسم هذه الفرضية الرئيسة إلى الفرضيات الفرعية التالية:-

- ١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد الحدس في متغير فاعلية فرق العمل.
 - ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد الابتكار في متغير فاعلية فرق العمل.
 - ٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد التكيف في متغير فاعلية فرق العمل.
 - ٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد الفرصة في متغير فاعلية فرق العمل.
 - ٥- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد إدراك المخاطر في متغير فاعلية فرق العمل.
- سادساً: منهج وأسلوب البحث:

يتضمن منهج وأسلوب البحث كل من العناصر الآتية:

. منهج البحث:

من اجل تحقيق أهداف البحث والتأكد من صحة فرضياته فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي شمل الأسلوب الميداني حيث اعتمدت استمارة الاستبيان لجمع وتحليل البيانات والمتضمن (٣٥) فقرة وكما موضحة في الملحق (١) فضلا عن استخدام المسح المكتبي بمراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع محل البحث.

. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بثلاثة من المصارف الأهلية العاملة في النجف الاشرف وهي: مصرف بغداد، مصرف عوده، مصرف الاستثمار العراقي، حيث اختيرت عينة مكونة من مجموعة من المديرين للأقسام

والشعب تضمنت (٣٥) فرداً من العاملين في المصارف الأهلية، وبعد أن تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم واسترجاعها تبين إن هناك أربعة استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي وعليه تكون نسبة الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي هي (٨٩ %).

. أداة ومقياس البحث:

أ. الارتجال التنظيمي:

تم الاعتماد في قياس متغير الارتجال التنظيمي على وفق مقياس (Vuckic , ٢٠١٢) حيث تم تقسيم أبعاد الارتجال التنظيمي إلى خمسة أبعاد هي (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر) وتضمن هذه الأبعاد (٢٥) فقرة.

ب. فاعلية فرق العمل:

اعتمد الباحث على مقياس (Jones, ١٩٨٢) في قياس متغير فاعلية فرق العمل، حيث تمثل هذا المتغير ببعد أحادي وتضمن هذا البعد (١٠) فقرة، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس الوزن النسبي لإجابات المبحوثين.

. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية وفق البرنامج الإحصائي (SPSS Ver ٢٣) وتمثلت هذه الأساليب بالتالي:

أ. الأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للوقوف على الخصائص الوصفية لإجابات المبحوثين .

ب. الأساليب الإحصائية الخاصة بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة حيث تضمن معامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا كرونباخ ومعامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية ومعامل جتمان (Gtman coefficient).

ج. الأساليب الإحصائية الاستدلالية للتحقق من فرضيات البحث وشملت:-

• معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient للوقوف على علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

• تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان أثر المتغير المستقلة على المتغير التابع.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث:

أولاً: الارتجال التنظيمي Organizational improvisation:

١. مفهوم الارتجال التنظيمي Concept of organizational improvisation:

يعد مفهوم الارتجال التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تتعامل معها منظمات الأعمال، ويعتمد بصورة رئيسة على البيئة الداخلية للمنظمة ويعد الارتجال مقيد بشكل كبير في المنظمة التي تحكمها قواعد عمل رسمية حيث يتعرض الفرد إلى المسائلة والعقوبة نتيجة عدم الالتزام بهذه القواعد والإجراءات المنصوص عليها كقواعد عمل، وهي سمة قد لا تتوفر عند العديد من الأفراد العاملين وكذلك القادة بقدر ما يتميز بها عدد قليل منهم (Leybourne, 2009: 237). وإن مفهوم الارتجال التنظيمي في منظمات الأعمال يختلف باختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات، إذ مفهوم الارتجال في الفكر التنظيمي المعاصر من الاستراتيجيات الطارئة التي تستخدم في مواجهة التغيرات والتهديدات التي تعرضها البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، حيث إن البيئة اليوم تتصف بكونها متسارعة التغيير وهذا يؤدي إلى إن العديد من المنظمات تعمل في بيئة يحكمها القانون وقواعد العمل المحددة وهذا يؤدي إلى حدوث بعض المشاكل التي قد يتحملها الفرد نتيجة عدم التزامه بالقوانين والأنظمة والإجراءات المنصوص عليها في العمل، وبالتالي فإن الارتجال التنظيمي يعد من القابليات المهمة التي يتمتع بها عدد قليل من الأفراد في منظمات الأعمال (Hadida, 2014: 6-7). وإن الارتجال التنظيمي يعد من القدرات التي يمتلكها بعض الأفراد العاملين في منظمات الأعمال والتي تؤهلهم لإيجاد حل لمشكلة طارئة تواجه بيئة العمل وتعجز المنظمة ضمن استراتيجياتها من إيجاد حل لها، وبذلك فإن هذه القدرات التي يمتلكها البعض القليل من الأفراد العاملين في منظمات الأعمال تتجاوز الروتين وتواجه التحديات والمخاطر وتعتمد أسلوب الارتجال

وتستجيب لمثل هذه الحالات ومواجهة الصعوبات الاستثنائية بشكل فوري ومبدع ويؤدي إلى نتائج ايجابية ناجحة تنعكس على تطور وتقدم المنظمة في بيئتها التنافسية (Crossan et al., 2010: 3-4). وهو ما يعني قيام بعض الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات التي تؤهلهم بتحدي المخاطر واتخاذ قرارات تخص بيئة العمل تتصف بأنها ريادية وتقود إلى نتائج ايجابية، والعمل على تجاوز الروتين والهياكل الرسمية ومواكبة الظروف الحالية للبيئة، والقدرة على التوقيع والمجازفة واتخاذ القرار السريع حيال بعض المواضيع المهمة في بيئة العمل لمواجهة التغييرات البيئية وبذلك فان الفرد يتجاوز السلوك المعتاد ويعمل وفق خبراته وطاقاته الإبداعية المرتجلة إزاء موقف أو موضوع معين والاستجابة بصورة سريعة لحدوث أي استثناءات تلزمها ظروف العمل (Zheng et al., 2010: 4).

ويرى (Leybourne & Cook, 2010: 3-4) إن الارتجال التنظيمي يتمثل في القدرة على تبني فكرة معينة تسهم في تطور المنظمة ومنتجاتها والعمل على تنفيذ هذه الأفكار ضمن سياق عمل فردي او جماعي بالاعتماد على الخبرات والمهارات المعرفية المشتركة والمتميزة والمتبادلة في إطار الفهم المشترك لمتطلبات العمل وذلك بالاستثناء آراء القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائياً في لحظة الارتجال. ويذكر (Miner et al., 2001: 6) إن الفرد المرتجل يتصف بكونه رجل مبدع ومتميز وقادر على تجاوز الإحداث والمعوقات والتحديات التي تعترضه، وبذلك فان الارتجال هو فن من فنون التعلم التنظيمي وهو يختلف عن الإبداع والتكيف والتعلم التنظيمي وإنما هو القدرة على اتخاذ مسارات عمل غير مبرمجة مسبقاً وغير مخطط لها يتعامل الفرد مع مجريات الأحداث بصورة مرتجلة وغير مألوفة ولا يحتاج إلى تعلم، وبذلك فان الارتجال التنظيمي يكون في البيئة المتسارعة التغيير والتنافسية الحادة يزيد من معدل التعلم ويعكس ميزة تنافسية قوية بسبب ما يطرح بشكل ارتجالي من استراتيجيات طارئة ينتج عنها اتخاذ قرار من أول لحظه تجاه موقف أو عمل معين. ويضيف (Hadida, 2014: 7) أن مفهوم الارتجال التنظيمي يتمثل في القدرة على إدراك مشكلة معينة وحلها حلا عبقريا ومواجهة هذه المشاكل المفاجئة بشكل يتجاوز الخطط المسبقة وحلها بصورة فورية بالاستناد إلى ما متوفر من موارد مادية

ومعرفية وشعورية وثقافية وبذلك يتصف الارتجال التنظيمي بأنه القدرات الاستباقية التي يمتلكها عدد قليل من القادة والعاملين في منظمات الأعمال لمواجهة التحديات والصعوبات المفاجئة التي تعترض بيئة العمل التنظيمي والقدرة على تجاوزها دون الاعتماد على المخطط من استراتيجيات المنظمة.

٢. أبعاد الارتجال التنظيمي Dimensions of organizational improvisation

يعد موضوع الارتجال التنظيمي من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، وقد اكتسب أهمية كبيرة في مطلع القرن العشرين وخصوصاً لدى منظمات الأعمال وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة وكذلك البيئة المتسارعة التغيير والتي تتطلب وجود قادة وتابعين قادرين على اتخاذ القرار الارتجالي الصائب الذي يتجاوز الروتين والتخطيط المسبق إزاء التطورات والمشاكل التي تعترض بيئة العمل، وبذلك فقد تم الاعتماد على نموذج (Vuckic, 2012) في تحديد أبعاد الارتجال التنظيمي وهي كالاتي: الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر، وفيما يلي شرحاً موجزاً عن هذه الأبعاد الخمسة وكما يلي:

أ. الحدس Intuitive

يمثل الحدس إحساس داخلي للفرد يخرج بتعبير متعارف عليه من حيث إحساس الفرد تجاه الآخرين، ويمثل الحدس القدرة الفطرية لدى الفرد، وهو يستند على قدرة الفرد على العمل والتعامل مع المواقف والتحديات أو الصعوبات التي تواجه الفرد في بيئة العمل، إذ يعتمد الفرد في حدسه على المهارات والخبرات والمعارف والفراسة والتبصر التي يمتلكها وتجعله قادراً على اتخاذ قرار ارتجالي يسهم في حل مشكلة ما أو اتجاه موقف أو إستراتيجية معينة تخص بيئة العمل

(Concordet & Haeussler, 2018: 242). وإن الحدس يجعل الفرد قادراً على فهم الكثير من الأمور حوله مما لا يفسره العقل والمنطق، وبذلك فإنه يمثل القدرة الاستثنائية التي لا يستطيع حتى الأفراد الذين يتميزون بالذكاء العالي اكتسابها، وبذلك فإن الحدس كبعد من أبعاد الارتجال التنظيمي يركز على الاهتمام الكبير والخبرة الناضجة والمعايشة في بيئة العمل التي تجعل من الفرد يتوجه نحو بناء

خبراته وقدراته التي تتطلب التروي ومواصله الاهتمام وتراكم الخبرة والمواجهة الفعلية مع العمل، حيث إن هذه القدرة تجعله قادرا على تنفيذ قراره المرتجل القائم على أساس المهارات والمعارف (Triantafyllidis & Papageorgion, ٢٠١٨:٣).

ب. الابتكار Creativity:

يعد الابتكار أحد الأبعاد التي ذكرها (Vuckic, ٢٠١٢) ويتمثل بقدرة الفرد على الاكتشاف وحب الاستطلاع وهو كسمة من السمات العقلية للفرد التي تتطلب الطلاقة والمرونة في إنتاج شيء جديد خلال فترة زمنية محددة نتيجة لتفاعل الفرد مع الخبرة التي يمتلكها. ومن خلال تفكيره بطرق جديدة مبتعدا عن التفكير الروتيني أو التقليدي المألوف، والابتكار عملية إبداعية يستطيع الفرد من خلالها أن ينتج تصور جديد ومتطور لحل مشكلة معينة، وهو جزء مهم من ثقافة الفرد أو فرق العمل التي تتبنى العملية الابتكارية والإبداعية التي يكون لها انعكاسات مهمة ومباشرة على أداء المنظمة وفعاليتها (Richardson & Mishra, ٢٠١٨:٤٨). وتمثل الطرق التي يستطيع من خلالها الفرد أو مجموعات العمل في المنظمة من تطوير الواقع العملي والقدرة على تجاوز الروتين والتوجه نحو تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب يجعل من المنظمة قادرة على إنتاج أو تطوير منتج جديد ويجعلها متميزة، وهذا التميز ناتج عن الابتكار الذي تتفرد به المنظمة دون غيرها، والابتكار بحد ذاته يعد من الأبعاد المهمة والرئيسة التي تجعل من الفرد أو مجموعات العمل قادرة على اتخاذ قرارات ارتجالية للمشكلات والمواقف والتحديات التي تعترض بيئة العمل التنظيمية (Beaty et al., ٢٠١٧:١٤٧).

ج. التكيف Adaptation:

يعد التكيف أحد أهم أبعاد الارتجال التنظيمي إذ يتمثل بقدرة الفرد على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وكذلك التغيرات البيئية المتسارعة التغيير، ويعد التكيف في بيئة العمل من الأمور الهامة في إنتاجية العامل وعطاءه في العمل وقدرته على مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضه، وإن القدرة في مواجهة جميع التحديات التي تواجه الفرد العامل هي بقدرته على فهم طبيعة عمله من جميع ما يتعلق

بظروف العمل من ايجابيات وسلبيات والقدرة على التكيف معها بالشكل الذي يؤدي بالفرد أن يكون مستقرا وظيفيا وقادرا على اتخاذ قرارات سريعة مع جميع المواقف والتحديات والصعوبات التي تعترض الفرد في أدائه لعمل في المنظمة (Donahyun et al., ٢٠١٨:٢). وإن امتلاك الفرد لخاصية المرونة والوعي تجعله قادرا على التكيف مع ظروف العمل ومواجهة المشاكل المعقدة، وهذه الخاصية تساعده على مواجهة الظروف البيئية المختلفة والتي تحيط به ضمن عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيير في السلوك حتى تكون علاقة الفرد مع بيئته أكثر ملائمة وتوافقية وبالتالي يستطيع اتخاذ القرار المناسب اتجاه المواقف والتحديات أو المشكلات التي تعترضه في عمله وهذا مما يؤدي إلى النجاح في تأديته لمهام عمله (Nkoana et al., ٢٠١٨:٥).

د. الفرصة Opportunity:

تسعى منظمات الأعمال إلى التميز وذلك من خلال عدة استراتيجيات وخطط عمل ومن أهمها هو العمل على جذب المهارات أو العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات والمهارات والمعارف المتميزة والتي تمثل رأس مالها الفكري التي يجعل منها قادرة على التميز وتحقيق الريادة والاستقرار على المستوى الداخلي لبيئة العمل وكذلك مواجهة التحديات الخارجية في السوق وتحصل على موقع متميز في البيئة التنافسية (Tay et al., ٢٠١٨:٥٥٣). وإن الفرص تمثل قدرة الفرد والمنظمة على حد سواء من استغلال الظروف بناء على المهارات التي تمتلكها في تنظيم المعلومات وتخطيط المشاريع أو الموارد التنظيمية، والتي تساعد هذه المهارات على التخطيط والتنظيم بشكل كبير يعزز من كفاءة ومهارة الفرد في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض بيئة العمل، ومن أهم هذه المهارات هي مهارات تحديد الأولويات، والقدرة على إدارة الوقت، وإدارة المهام والموارد ومهارات التنسيق في مواجهة جميع المواقف في بيئة العمل التنظيمي (Hallett et al., ٢٠١٨:٥٧٨).

هـ. إدراك المخاطر Risk Perception:

يتعرض الأفراد عند اتخاذ القرار المرتجل في المنظمة إلى مواجهة المخاطر التي قد تكون بسبب

الإجراءات والقوانين التي تحكم بيئة العمل التنظيمي، وبالتالي يتطلب من الأفراد وفرق العمل أن يتخذ قراراً صائباً مستند على الخبرات والمهارات والمعارف في مواجهة المعوقات أو المواقف التي تعترض بيئة العمل التنظيمي مما يتطلب أن يكون هناك تقييم سريع للمخاطر قبل اتخاذ أي قرار يتعلق ببيئة العمل، وذلك ضمن استراتيجيات أهمها تقليل المخاطر إلى أقصى حد ممكن، وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها (Bonfim et al., 2018:5). وإن الخبرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها الفرد في منظمات الأعمال تحتاج إلى إدامة وتحفيز كالبرامج التدريبية والمحفزات المالية التي تدعم هذه المهارات، وبالتالي يبقى الفرد على نباهه وعناية ببيئة العمل وبالتحديد المهام الموكلة إليه، ويكون قادراً على مواجهة كافة التحديات أو المواقف والمخاطر التي تواجهه في تأديته لمهام عمله، إذ إن إدراك المخاطر يقع على عاتق الفرد والمنظمة، حيث إن إدارة المخاطر يجب أن تتكامل مع ثقافة المنظمة ومع السياسة والبرامج الفعالة للإدارة العليا، ويجب أن تترجم إدراك المخاطر الإستراتيجيات إلى أهداف عملية وتكتيكية وإن تحدد المسؤوليات خلال المنظمة لكل من الرئيس والمرؤوس كجزء من المهام المكلفين بها في المنظمة (Warren et al., 2018:7).

ثانياً: فاعلية فرق العمل Effectiveness of Work Teams:

تعد فاعلية فرق العمل في منظمات الأعمال التي تعمل في بيئة اليوم التي تعد من البيئات التي تزداد وتتسم بالتعقيد، وأصبح مبدأ التنافس الشديد مهماً جداً في عملية تطوير بيئة العمل الداخلية، وبذلك يتحتم على الإدارات العليا أن تعمل على تطوير أسلوب تفكير إبداعي يبدأ بدعم النشاطات الجماعية أو ما تسمى بفرق العمل، وذلك من خلال العمل على تقليل أو القضاء على الصراعات عند مواجهة الآراء المختلفة، وتقاسم النجاح بين جميع الأفراد الذين شاركوا في المشروع، وكذلك تبادل الآراء أو الأفكار البناءة بصدق والعمل على الإجماع على القرارات والخطط بين فرق العمل بالشكل الذي يعزز من فاعليتها نحو تحقيق أهداف مشتركة وتقاسم الخبرة والالتزام بنجاح العمل، وليس النجاح الشخصي (Lemieux-Charles & McGuire, 2006:265). ويرى (Azmy, 2012:19) إن قيام فرق العمل

باعتقاد العمل بروح الفريق الواحد وذلك من خلال عدة معايير وبرامج عمل ميدانية تسهم وبشكل أساسي في تشخيص الخلل أو المشاكل التي تعترض مهام العمل في بيئة العمل التنظيمي والعمل على إيجاد الحلول اللازمة لكل العوائق والمشكلات التي تواجه العاملين في أثناء تأديتهم لمهام عملهم.

ويذكر (Rico et al., ٢٠١١: ٦٠) إن فاعلية فرق العمل تعتمد بشكل أساسي على المهارات القيادية التي يمتلكها قادة العمل أو المنظمات كالتفاوض والقدرة على التحفيز وحل المشكلات التي تعترض العاملين والعمل على حد سواء وتوزيع المصادر والإبقاء على أهداف المجموعة ومعنوياتها، وكذلك اعتماد الروح المعنوية لتقبل النقد البناء والتواصل وتحمل المسؤولية، والعمل على تنمية المهارات الإدارية الفعالة ضمن فريق العمل بالشكل الذي يسهم في ابتكار نظام لمراقبة أداء فرق العمل واثبت كفاءتها وتحديد نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات العلاجية عن طريق برامج التدريب وخطط التطوير الذاتي والحرص الشديد على عدم الفشل على مستوى الفريق ككل. ويضيف (Polis et al., ٢٠١٧: ٢٠) إن فاعلية فرق العمل تتبع من قدرة المنظمة على توفير الأجواء المناسبة من ضمن بيئة العمل الداخلية حيث تجعل كل فرد من ضمن المجموعة يتحمل مسؤوليات ومهام معينة في هذا العمل، وأن تكون لدى فرق العمل الكفاءة سمات تميزهم عن غيرهم كالتعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن المهام المناطة بهم ووجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليهم لأداء مهام العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، إلى جانب توفر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف المنشود.

ويرى (Kozlowski & Ilgen, ٢٠٠٦: ٧٩) إن فاعلية فرق العمل يتمثل في قدرة فريق العمل في منظمات الأعمال على استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة ومواكبة البيئة الخارجية والمنظمات التنافسية الكبيرة، إذ إن استخدام هذه التكنولوجيا في بيئة العمل الداخلية تسهم وبشكل كبير في مواجهة التحديات وتحقيق التميز وكذلك عدم الاقتصار على استخدام التكنولوجيا الحديثة وإنما العمل على تلاقح الأفكار وتطوير البرامج والتقنيات التي تخص العمل بما يسهم وبشكل كبير في تحقيق النجاح والتفوق

والتميز في بيئة العمل. ويرى (McEwan et al., ٢٠١٧:٢) إن فاعلية فرق العمل هي قدرة المنظمة على بناء استراتيجيات أداءية في بيئة العمل قائمة على أساس المرونة في التعامل أو التعاطي مع تحديات العمل وكذلك قبول أفكار الآخرين على مستوى فرق العمل أي العمل بروح الفريق الواحد وذلك من خلال تلاقي الأفكار والمهارات والخبرات فيما بين العاملين على مستوى فريق العمل وذلك من أجل النهوض بالواقع التنظيمي نحو التقدم والتميز والعمل على تبني برامج عمل متقدمة تسهم في دعم وتعزيز فاعلية فرق العمل على المستوى التنظيمي ككل. ويؤكد (Oakley et al., ٢٠٠٤:١٣) أن فاعلية مجموعات العمل هي في قيام فريق على استخدام أقصى طاقاته وجهوده بتقاسم المهام والأهداف والتعاون بشكل كبير لتحقيق النجاح بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية حيث تعد فاعلية فرق العمل أحد أهم الفلسفات القائمة على أساس تحسين الفريق من فاعليته ومستويات أدائه في المنظمة من خلال العديد من البرامج منها التعلم والتدريب والاعتماد على المهارات العالية عند البعض من عاملها ضمن فرق العمل والقدرة على مواجهة التحديات القائمة والتنبؤ بتحديات المستقبل. ويرى (Aube & Rousseau, ٢٠٠٥:١٩٠) أن فرق العمل التي تتصف بالكفاءة والفاعلية هي القادرة على استخدام النظم المتطورة والأفكار الحديثة والتوجهات الإدارية المتقدمة التي تعطي للمنظمة صفة التميز والحدثة ومواجهة التحديات والقدرة على التنبؤ الاستراتيجي بالمستقبل فيما يتعلق بمستقبل المنظمة وأهدافها وكذلك مواجهة التحديات والتعقيدات المالية والبيروقراطية وكذلك العمل على مواجهة كل ما من شأنه أن يؤثر على فاعلية المنظمة وأدائها والحيولة دون وصولها إلى التميز والاستقرار المطلوب.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

يتضمن هذا المبحث ثلاثة أقسام أساسية هي: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، اختبارات الصدق والثبات، اختبار فروض البحث.

القسم الأول:- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يهتم هذا القسم ببيان إجابة أفراد عينة البحث على محاور الاستبانة ويتضمن ذلك ما يلي:-

- عمل جداول تكرارية لبيانات الاستمارة.
- تفرغ الإجابات ومعالجتها بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن ثم ترتيب الفقرات بحسب معامل الاختلاف.
- نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات متغير الارتجال التنظيمي
- نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات بعد الحدس

الجدول (١) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الحدس (n=٣١)

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	إجابات أفراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
٢	١٧,٧٤٥	٦٥,٢٥	٣,٦٧٧	٠	٠	١٣	١٥	٣	١	الحدس
٤	٢٢,٤٥٦	٧٦,٠٦	٣,٣٨٧	٠	١	٢١	٥	٤	٢	
١	١٣,٧١٥	٥٨,٨٤	٤,٢٩٠	٠	٠	٢	١٨	١١	٣	
٣	٢٠,٦٨٤	٧٠,٠٦	٣,٣٨٧	٠	١	٢١	٥	٤	٤	
٥	٢٤,٦٩٠	٨٦,٠٢	٣,٤٨٤	٠	٩	١	١٨	٣	٥	
	١٣,٠٣٩	٤٧,٥٣	٣,٦٤٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

المصدر:- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

الجدول (٢) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الابتكار (n=٣١)

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	إجابات أفراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
٤	٢٤,٨٩٦	٨٤,٤	٣,٣٩	٠	٧	٣	١٩	٠	٦	الابتكار
٣	٢١,٣٠٧	٨٣,١	٣,٩٠	٠	٠	١٢	١٠	٩	٧	
١	١٦,٦١٤	٦٣,٨	٣,٨٤	٠	١	٦	٢١	٣	٨	
٢	١٧,٠٧٣	٧٠,٠٠	٤,١٠	٠	٠	٦	١٦	٩	٩	
٥	٢٨,١٠٢	٩٥,٨٣	٣,٤١	٠	٨	٤	١٧	٢	١٠	
	١٠,٦٨٦	٣٩,٨٥	٣,٧٢٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

المصدر:- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

الجدول (٣) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد التكيف (n=٣١)

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	إجابات أفراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
٣	٢٢,٤٥٦	٩٣,٤٤	٤,١٦١	٠	٢	٥	١٠	١٤	١١	التكيف
٥	٢٥,٨٧٥	٩٠,١٥	٣,٤٨٤	٠	١٠	١٧	٠	٤	١٢	

١	١٧,٥١٧	٧٠,٦٣	٤,٠٣٢	٠	٠	٧	١٦	٨	١٣
٤	٢٢,٦٢٦	٩١,٢٣	٤,٠٣٢	٠	٠	١٢	٦	١٣	١٤
٢	١٩,٨٠٠	٧١,٥٤	٣,٦١٣	٠	١	١٣	١٤	٣	١٥
	١٠,٠٣٣	٣٨,٧٨	٣,٨٦٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد					

المصدر:- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

الجدول (٤) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الفرصة (n=٣١)

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	إجابات أفراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
٢	١٦,٢٩٨	٥٩,٩٣	٣,٦٧٧	٠	١	٩	٢٠	١	١٦	الفرصة
٣	١٩,٤٧٦	٧٢,٨٨	٣,٧٤٢	٠	٠	١٣	١٣	٥	١٧	
٤	٢١,٠٥١	٧٦,٠٦	٣,٦١٣	٠	٣	٨	١٨	٢	١٨	
٥	٢١,٣١٩	٨٠,٤٦	٣,٧٧٤	٠	١	١١	١٣	٦	١٩	
١	١٥,١٨٣	٥٨,٢٩	٣,٨٣٩	٠	٠	٨	٢٠	٣	٢٠	
	٦,٧٢٠	٢٥,٠٦	٣,٧٢٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

المصدر:- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

الجدول (٥) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد إدارة المخاطر (n=٣١)

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	إجابات أفراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
٤	١٧,١٨٨	٦٥,٤٢	٣,٨٠٦	٠	١	٧	٢٠	٣	٢١	إدارة المخاطر
٣	١٦,٣٠٧	٦٥,٧٥	٤,٠٣٢	٠	١	٣	٢١	٦	٢٢	
١	١٥,٧٩٣	٦٠,١١	٣,٨٠٦	٠	٠	٩	١٩	٣	٢٣	
٢	١٥,٨١٢	٦٣,٢٥	٤,٠٠٠	٠	٠	٦	١٩	٦	٢٤	
٥	١٩,٦٨٤	٧٤,٩٢	٣,٨٠٦	٠	١	٩	١٦	٥	٢٥	
	١٠,٦٠٦	٤١,٢٦	٣,٨٩٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

المصدر:- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

وصف الإجابات على أبعاد الارتجال التنظيمي:

يتضح للباحثين من خلال الجداول أعلاه التي تبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات الارتجال التنظيمي ما يلي :-

١. يقيس الجدول (١) بعد الحدس الذي يمثل احد أبعاد الارتجال التنظيمي، حيث يلاحظ اختلاف درجة الحدس في المصارف المبحوثة، إذ حصلت الفقرتين (١،٣) على الترتيب الأول والثاني في حين حصلت الفقرتين (٥،٢) على الترتيب الرابع والخامس من بين فقرات الحدس مما يدل على ضرورة أن تقوم إدارة المصارف المبحوثة باعتماد إستراتيجية يمكن من خلالها تقديم مجموعة من الخيارات لزيائنها في

حصولهم على خدماتها المصرفية، وكذلك على إدارة المصارف المبحوثة ضرورة القيام بإجراءات الخدمة المصرفية بشكل يتميز بالبساطة وسرعة الانجاز، بشكل عام يظهر إن هناك اهتمام بدرجة دون مستوى الجيد بعملية الحدس، إذ حصل بعد الحدس على وسط حسابي عام مقداره (٣,٦٤٥) وانحراف معياري (٤٧,٥٣) ومعامل اختلاف مقداره (١٣,٠٣٩) .

٢. يقيس الجدول (٢) بعد الابتكار الذي يمثل احد أبعاد الارتجال التنظيمي، حيث يلاحظ اختلاف درجة توفر بعد الابتكار في المصارف المبحوثة، إذ حصلت الفقرتين (٩,٨) على الترتيب الأول والثاني مما يدل على أن إدارة المصارف المبحوثة تسعى إلى الاحتفاظ بزبائنه وتقليل معدل فقدانهم، وأيضا من المزايا التي تتمتع بها المصارف هو السرعة في تقديم الخدمة المصرفية أو توصيلها، في حين حصلت الفقرتين (٦,١٠) على الترتيب الرابع والخامس مما يدل على إن إدارة المصارف المبحوثة تحتاج إلى أن تتميز أكثر فيما يخص الخدمات المصرفية المقدمة من ناحية السعر المناسب وتقليل المخاطرة وكذلك على إدارة المصارف المبحوثة أن تسعى إلى الاحتفاظ بزبائنها على مدى الحياة من خلال تقديم خدمات تتجاوز توقعاتهم، بشكل عام يظهر ان هناك درجة دون مستوى الجيد من الاهتمام ببعد الابتكار، إذ حصل بعد الابتكار على وسط حسابي عام مقداره (٣,٧٢٩) وانحراف معياري (٣٩,٨٥) ومعامل اختلاف مقداره (١٠,٦٨٦).

٣. يقيس الجدول (٣) بُعد التكيف الذي يمثل احد أبعاد الارتجال التنظيمي ، حيث يلاحظ اختلاف درجة توفر هذا البعد في المصارف المبحوثة، إذ حصلت الفقرتين (١٥,١٣) على الترتيب الأول والثاني وهذا يؤثر إلى إن إدارة المصارف المبحوثة تسعى إلى العمل على وضع دراسة خاصة بأراء الزبائن حول خدماتها المقدمة ، وأيضا تسعى إدارة المصارف المبحوثة إلى إقامة فروع مصرفية متعددة لتنوع خدماتها المقدمة ، في حين حصلت الفقرتين (١٢,١٤) على الترتيب الرابع والخامس مما يدل على ضرورة أن تقوم إدارة المصارف المبحوثة إلى وضع آليات حديثة لتبسيط إجراءات الخدمة المصرفية المقدمة ، وكذلك ضرورة أن تعمل إدارة المصارف المبحوثة على زيادة الاهتمام بمقدمي الخدمة المصرفية من خلال تقديم

الحوافز المادية والمعنوية ، بشكل عام يظهر إن هناك درجة دون مستوى الجيد من الاهتمام ببعيد التكيف، إذ حصل بعد التكيف على وسط حسابي عام مقداره (٣,٨٦٥) وانحراف معياري (٣٨,٧٨) معامل اختلاف مقداره (١٠,٠٣٣).

٤. يقيس الجدول (٤) بُعد الفرصة الذي يمثل احد أبعاد الارتجال التنظيمي، حيث يلاحظ اختلاف درجة توفر بعد الفرصة في المصارف المبحوثة، إذ حصلت الفئتين (١٦,٢٠) على الترتيب الأول والثاني مما يدل على إن إدارة المصارف المبحوثة لها القدرة على اكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها، وأيضا تعمل إدارة المصارف المبحوثة على تقييم الفرص التي تواجهها على أساس التكلفة والإيراد المترتب عليها، في حين حصلت الفئتين (١٩,١٨) على الترتيب الرابع والخامس مما يدل على أن إدارة المصارف المبحوثة تحتاج إلى أن تعمل على إشراك الجميع في الاجتماعات المتخصصة في مناقشة الأفكار والبحث عن الفرص الجديدة وكذلك على إدارة المصارف المبحوثة أن تسعى إلى اقتناص الفرص التي تلائم قدراتنا الحالية والمستقبلية، بشكل عام يظهر إن هناك درجة دون مستوى الجيد من الاهتمام ببعيد الفرصة ، إذ حصل بعد الفرصة على وسط حسابي عام مقداره (٣,٧٢٩) وانحراف معياري (٢٥,٠٦) ومعامل اختلاف مقداره (٦,٧٢٠).

٥. يقيس الجدول (٥) بُعد إدارة المخاطر الذي يمثل احد أبعاد الارتجال التنظيمي، حيث يلاحظ اختلاف درجة توفر بعد إدارة المخاطر في المصارف المبحوثة، إذ حصلت الفئتين (٢٤,٢٣) على الترتيب الأول والثاني مما يدل على إن إدارة المصارف المبحوثة تعطي أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها، وأيضا إدارة المصرف تأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر في عملية صياغة الإستراتيجية، في حين حصلت الفئتين (٢١,٢٥) على الترتيب الرابع والخامس مما يدل على إن إدارة المصارف المبحوثة تحتاج إلى أن تتبنى خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر وكذلك على إدارة المصارف المبحوثة أن تعزز من قدرتها في التنبؤ و توقع إشارات الخطر، بشكل عام يظهر إن هناك درجة دون مستوى الجيد من الاهتمام ببعيد إدارة المخاطر، إذ

حصل بعد إدارة المخاطر على وسط حسابي عام مقداره (٣,٨٩٠) وانحراف معياري (٤١,٢٦) ومعامل اختلاف مقداره (١٠,٦٠٦).

وصف الإجابات على متغير فاعلية فرق العمل:

نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات متغير فاعلية فرق العمل

الجدول (٦) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات متغير فاعلية فرق

العمل (n=٣١)

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	إجابات أفراد العينة					الفقرة	البعد
				اتفق تماما	لا	لا	محايد	اتفق تماما		
١	١٠,٥٥١	٤٠,١٦	٣,٨٠٦	٠	٠	٦	٢٥	٠	٢٦	فاعلية فرق العمل
٨	٢١,٧٠١	٨٧,٥٠	٤,٠٣٢	٠	١	٨	١١	١١	٢٧	
٦	١٨,٧٦٥	٦٧,٢٠	٣,٥٨١	٠	٢	١٠	١٨	١	٢٨	
٤	١٧,١٨٨	٦٥,٤٢	٣,٨٠٦	٠	٠	١٠	١٧	٤	٢٩	
٣	١٥,٣٢٠	٦٣,٧٥	٤,١٦١	٠	٠	٤	١٨	٩	٣٠	
٩	٢٢,٣٦٩	٧٦,٤٨	٣,٤١٩	٠	٣	١٤	١٢	٢	٣١	
١٠	٢٦,٢٤٠	٩٩,٠٣	٣,٧٧٤	٠	٤	٧	١٢	٨	٣٢	
٢	١٤,٢٦١	٥٤,٢٨	٣,٨٠٦	٠	٠	٨	٢١	٢	٣٣	
٧	٢٠,٣٣٧	٧٤,٧٨	٣,٦٧٧	٠	١	١٢	١٤	٤	٣٤	
٥	١٧,٧٤٥	٦٥,٢٥	٣,٦٧٧	٠	١	١٠	١٨	٢	٣٥	
	٥,٢٠٩	١٩,٦٦	٣,٧٧٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

المصدر:- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يقيس الجدول (٦) متغير فاعلية فرق العمل الذي يمثل عشرة فقرات، حيث يلاحظ اختلاف درجة تواجد هذه الفقرات في المصارف المبحوثة، إذ حصلت الفقرة (٢٦) على الترتيب الأول وهذا يعني إن الموظفين في المصارف المبحوثة يقومون بأداء مهامهم كأعضاء فريق متكامل في المصرف، وكذلك حصلت الفقرة (٣٣) على الترتيب الثاني من بين فقرات فاعلية فرق العمل وهذا يعني إن الموظفين في المصارف المبحوثة يميلون إلى تحدي نقاط ضعف الخطط المقترحة وكذلك يشعرون بقدر كبير من الحماس المرتبط بعمليات التغيير في المصرف، في حين حصلت الفقرات (٣٢،٣١) على الترتيب الأخير من بين فقرات متغير فاعلية فرق العمل وهذا يؤشر ضرورة أن تقوم إدارة المصارف المبحوثة بإشاعة الثقافة التي تشجع على تعلم مسارات العمل الجديدة بشكل يحفز الموظفين في المصارف المبحوثة إلى تحمل مسؤوليات متعددة، كذلك الحال يجب أن تعمل إدارة المصارف المبحوثة على توفير الدعم الكافي للعمل الجماعي بالشكل الذي يحقق فاعلية فرق العمل، بشكل عام يظهر ان هناك درجة دون مستوى الجيد من الاهتمام بعملية تحقيق فاعلية فرق العمل في المصارف قيد البحث، اذ حصل متغير فاعلية فرق العمل على وسط حسابي عام مقداره (٣,٧٧٤) وانحراف معياري (١٩,٦٦) ومعامل اختلاف مقداره (٥,٢٠٩).

القسم الثاني:- اختبارات الصدق والثبات:

أولاً:- صدق الاستبانة:

لحساب صدق الاستبانة فقد تم استخدام طريقة الصدق البنائي وذلك من خلال مؤشر الاتساق الداخلي وباستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور. حساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الارتجال التنظيمي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكما موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧) درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد (الارتجال التنظيمي) والدرجة الكلية للبعد (n=٣١)

أبعاد الارتجال التنظيمي	الفقرة	معامل الارتباط
الحدس	١	٠.٦٥٠**
	٢	٠.٤٤٨*
	٣	٠,٣٨١*
	٤	٠,٥٩٥**
	٥	٠.٩٠٨**
الابتكار	٦	٠,٦٤٠**
	٧	٠,٥٩١**
	٨	٠,٧١٥**
	٩	٠,٧١٤**
	١٠	٠,٧٩٦**
التكيف	١١	٠,٤٨٦**
	١٢	٠,٤٩١**
	١٣	٠,٦٢٥**
	١٤	٠,٦٤٥**
	١٥	٠,٧٤٢**
الفرصة	١٦	٠,٦٨٦**
	١٧	٠,٤٨١**

٠,٥١٦**	١٨	إدراك المخاطر
٠,٥١٣**	١٩	
٠,٥٨٢**	٢٠	
٠,٤٦٢**	٢١	
٠,٧٢٦**	٢٢	
٠,٧١٨**	٢٣	
٠,٥٦٢**	٢٤	
٠,٦٦٢**	٢٥	

حساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الارتجال التنظيمي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكما موضح في الجدول (٧)

جدول (٨) درجة ارتباط كل فقرة من فقرات متغير (فاعلية فرق العمل) والدرجة الكلية للبعد (n=٣١)

متغير فاعلية فرق العمل	الفقرة	معامل الارتباط
فاعلية فرق العمل	٢٦	٠,٤٥٣**
	٢٧	٠,٥١٥**
	٢٨	٠,٤٩٢**
	٢٩	٠,٥٧٧**
	٣٠	٠,٣٨٤*
	٣١	٠,٥٥٥**
	٣٢	٠,٤٩٥**
	٣٣	٠,٤٦٤**

٠,٥٤٣**	٣٤	
٠,٥٦٥**	٣٥	

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يظهر من نتائج الجدولين (٨,٧) إلى إن قيم جميع الفقرات كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ($p \leq 0,01$) عدا الفقرات (٣٠,٣,٢) فكان ارتباطها عند مستوى دلالة إحصائية ($p \leq 0,05$) مما يعني وجود علاقة جيدة ومهمة بين جميع الفقرات مع أبعادها وتمتع جميع الفقرات بصدق بنائي عالي. ثانياً: ثبات الاستبانة:

قام الباحثين بحساب صدق الاستبانة من خلال طريقتين هما:

الثبات بطريقة الفا كرونباخ (Chornbach Alpha)

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الفا كرونباخ حيث تم حساب معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة ومن ثم حساب معامل الثبات للاستبانة ككل وكما موضحة النتائج في الجدول الآتي: جدول (٩) قيم معاملات ثبات الفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ثبات الفا كرونباخ
الحدس	٥	٠,٧٢٦
الابتكار	٥	٠,٧٤٩
التكيف	٥	٠. ٦٥٦
الفرصة	٥	٠. ٥٦٨
إدراك المخاطر	٥	٠. ٧٣٩
أبعاد الارتجال التنظيمي ككل	٢٥	٠. ٨٧٨
فاعلية فرق العمل	١٠	٠,٧٣٦

٠,٧٣٦	١٠	متغير فاعلية فرق العمل ككل
٠,٩٤٢	٣٥	الاستبانة كاملة

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتضح من نتائج الجدول (٩) ان قيم ثبات الفا كرونباخ لبعدي الاستبانة تراوحت بين (٠,٥٦٨ ، ٠,٨٧٨) (بينما كانت قيم الثبات للاستبانة كاملة (٠,٩٤٢) وهي معاملات ثبات عالية ومقبولة.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:- (Split- Half)

تم استخدام اختبار الموثوقية للتعرف على درجة تجانس العينات حيث قسم الاستبيان الى مجموعتين متجانستين واستخدمت معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية وذلك لأنه يمكن التنبؤ بمعامل الثبات لاي مقياس اذا عرفنا معامل ثبات لنصفه، كما استخدم معامل جتمان للمجموعات غير المتساوية كما موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠) قيم الارتباط لأبعاد الاستبانة

الابعاد	عدد الفقرات	معامل سبيرمان	معامل جتمان
الحدس	٥	٠,٩٥٢	٠,٨١٨
الابتكار	٥	٠,٨٨٧	٠,٧٢٢
التكيف	٥	٠,٨٥٢	٠,٧٦٧
الفرصة	٥	٠,٨١٤	٠,٦٥٦
إدراك المخاطر	٥	٠,٧٩٧	٠,٧١٨
أبعاد الارتجال التنظيمي ككل	٢٥	٠,٨٥٧	٠,٨٥٥
فاعلية فرق العمل	١٠	٠,٨٧٢	٠,٨٥٨
متغير فاعلية فرق العمل ككل	١٠	٠,٨٧٢	٠,٨٥٨
الاستبانة كاملة	٣٥	٠,٩٣٨	٠,٩١٣

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتبين من خلال الجدول (١٠) ان معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لقيم معامل سبيرمان براون كانت بين (٠,٧٩٧ - ٠,٩٥٢) بينما قيم معامل جيتمان بين (٠,٦٥٦ - ٠,٨٥٨) وهي معاملات ثبات عالية ومقبولة

القسم الثالث:- اختبار فروض البحث:

١_علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

ركزت معلومات هذا الجزء في التحقق من صحة فرضية البحث الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي ومتغير فاعلية فرق العمل في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تبين علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون. وكما موضح في التالي:

من اجل تفحص العلاقة بين متغير الارتجال التنظيمي ومتغير فاعلية فرق العمل تم الاستعانة بالنتائج الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون وكما هو موضح في الجدول (١١).

الجدول (١١) المؤشرات الإحصائية لعلاقة الارتباط بين متغير الارتجال التنظيمي وفاعلية فرق العمل

(n=٣١)

فاعلية فرق العمل		المؤشرات	
القيمة المعنوية	المحسوبة/قيمة	قيمة معامل الارتباط	الأبعاد
٠,٠٠١	١٢,٥٩٦	٠,٥٧٧	الحدس
٠,٠٠٥	٩,٥٩٥	٠,٤٩٥	الابتكار
٠,٠٠١	٨,٨٤٣	٠,٥٦٥	التكيف
٠,٠٠٠	٤,٣٨٠	٠,٧٧٤	الفرصة

٠,٠٠١	٩,٥٤٩	٠,٥٦٤	إدراك المخاطر
٠,٠٠٠	١٠,٦٧٤	٠,٦٩٧	إجمالي أبعاد الارتجال التنظيمي

المصدر:- إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

من خلال الجدول (١١) أظهرت النتائج انه توجد علاقة ايجابية قوية بين بعد الحدس ومتغير فاعلية فرق العمل اذ بلغت قيمة ارتباط بيرسون (٠,٥٧٧) ودالة إحصائية بمستوى (٠,٠١) $(p \leq 0,01)$ وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحدس وفاعلية فرق العمل).

كما يتبين من الجدول أعلاه انه توجد علاقة ايجابية بين بعد الابتكار وفاعلية فرق العمل إذ بلغت قيمة ارتباط بيرسون (٠,٤٩٥) ودالة إحصائية بمستوى (٠,٠١) $(p \leq 0,01)$ وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الابتكار وفاعلية فرق العمل).

وأيضاً أظهرت النتائج انه توجد علاقة ايجابية بين بعد التكيف وفاعلية فرق العمل إذ بلغت قيمة ارتباط بيرسون (٠,٥٦٥) ودالة إحصائية بمستوى (٠,٠١) $(p \leq 0,01)$ وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التكيف وفاعلية فرق العمل).

كما يتبين من الجدول أعلاه انه توجد علاقة ايجابية بين بعد الفرصة وفاعلية فرق العمل إذ بلغت قيمة ارتباط بيرسون (٠,٧٧٤) ودالة إحصائية بمستوى (٠,٠١) $(p \leq 0,01)$ وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الفرصة وفاعلية فرق العمل).

وأظهرت النتائج أيضاً في الجدول أعلاه انه توجد علاقة ايجابية بين بعد أدراك المخاطر وفاعلية فرق العمل اذ بلغت قيمة ارتباط بيرسون (٠,٥٦٤) ودالة إحصائية بمستوى (٠,٠١) $(p \leq 0,01)$ وعليه تقبل الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد إدراك المخاطر وفاعلية فرق العمل) وعليه من الجدول السابق يتضح إن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية مرتفعة بين أبعاد متغير الارتجال التنظيمي مجتمعة وفاعلية فرق العمل حيث أظهرت النتائج إن معامل الارتباط كان (٠,٦٩٧)

وبمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي ومتغير فاعلية فرق العمل في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف) ٢-علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

خصصت معلومات هذا الجزء للتحقق من صحة فرضية البحث الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للارتجال التنظيمي في متغير فاعلية فرق العمل في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف). والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها حيث استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لبيان أثر المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) في المتغير التابع (فاعلية فرق العمل). وللوقوف على صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم الاستعانة بمخرجات الانحدار الخطي البسيط وكما في الجدول التالي:

الجدول (١٢) المؤشرات الإحصائية لأثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل ($n=31$)

المؤشرات المحاور	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة ثابت الميل (β)	مستوى الدلالة Sig.
الحدس	١٤,٤٤٢	٠,٣٣٢	٠,٥٧٧	دال عند مستوى ١%
الابتكار	٩,٤١٠	٠,٢٤٥	٠,٤٩٥	دال عند مستوى ١%
التكيف	١٣,٥٨٤	٠,٣١٩	٠,٥٦٥	دال عند مستوى ١%
الفرصة	٤٣,٢١٢	٠,٥٩٨	٠,٧٧٤	دال عند مستوى ١%
إدارة المخاطر	١٣,٥٢٤	٠,٣١٨	٠,٥٦٤	دال عند مستوى ١%
إجمالي أبعاد الارتجال التنظيمي	٢٧,٣٩٣	٠,٤٨٦	٠,٦٩٧	دال عند مستوى ١%

المصدر: - إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

١- من الجدول أعلاه يتبين أن بعد الحدس كان له تأثير إيجابي بمتغير فاعلية فرق العمل إذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (١٤,٤٤٢) ودالة إحصائياً بمستوى دلالة ($p \leq ٠,٠١$) وقيمة معامل التحديد (٠,٣٣٢) أي أن بعد الحدس يفسر ما مقداره (٣٣,٢%) من التباين الحاصل في تحقيق متغير فاعلية فرق العمل، وقيمة معامل الانحدار هي (٠,٥٧٧) وهذا يشير إلى إن تغيير مقداره (١) في قيمة بعد الحدس يؤدي إلى تغيير مقداره (٠,٥٧٧) في تحقيق متغير فاعلية فرق العمل وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الحدس في متغير فاعلية فرق العمل).

٢- يتبين من الجدول السابق أن بعد الابتكار كان له تأثير إيجابي بمتغير فاعلية فرق العمل إذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (٩,٤١٠) ودالة إحصائياً بمستوى دلالة ($p \leq ٠,٠١$) وقيمة معامل التحديد (٠,٢٤٥) أي أن بعد الابتكار يفسر ما مقداره (٢٤,٥%) من التباين الحاصل في تحقيق متغير فاعلية فرق العمل، وقيمة معامل الانحدار هي (٠,٤٩٥) وهذا يشير إلى إن تغيير مقداره (١) في قيمة بعد الابتكار يؤدي إلى تغيير مقداره (٠,٤٩٥) في تحقيق متغير فاعلية فرق العمل وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الابتكار في متغير فاعلية فرق العمل).

٣- كما تظهر نتائج الجدول (١٢) أن هنالك تأثيراً إيجابياً لبعد التكيف بمتغير فاعلية فرق العمل إذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (١٣,٥٨٤) ودالة إحصائياً بمستوى دلالة ($p \leq ٠,٠١$) وقيمة معامل التحديد (٠,٣١٩) أي أن بعد التكيف يفسر ما مقداره (٣١,٩%) من التباين الحاصل في تحقيق متغير فاعلية فرق العمل، وقيمة معامل الانحدار هي (٠,٥٦٥) وهذا يشير إلى أن تغيير مقداره (١) في قيمة بعد التكيف يؤدي إلى تغيير مقداره (٠,٥٦٥) في تحقيق متغير فاعلية فرق العمل وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التكيف في متغير فاعلية فرق العمل).

٤- يتبين من نتائج الجدول (١٢) أن لبعد الفرصة تأثيراً إيجابياً بمتغير فاعلية فرق العمل إذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (٤٣,٢١٢) ودالة إحصائياً بمستوى دلالة ($p \leq ٠,٠١$) وقيمة معامل التحديد (٠,٥٩٨) أي أن بعد الفرصة يفسر ما مقداره (٥٩,٨%) من التباين الحاصل في تحقيق متغير فاعلية فرق

العمل، وقيمة معامل الانحدار هي (٠,٧٧٤) وهذا يشير إلى إن تغيير مقداره (١) في قيمة بعد الفرصة يؤدي إلى تغيير مقداره (٠,٧٧٤) في تحقيق متغير فاعلية فرق العمل وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها الفرصة في متغير فاعلية فرق العمل).

٥- وأيضاً أظهرت نتائج الجدول السابق إن لبعده إدراك المخاطر تأثيراً إيجابياً بمتغير فاعلية فرق العمل إذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (١٣,٥٢٤) ودالة إحصائياً بمستوى دلالة (٠,٠١) وقيمة معامل التحديد (٠,٣١٨) أي إن بعد إدراك المخاطر يفسر ما (٣١,٨%) من التباين الحاصل في تحقيق متغير فاعلية فرق العمل، وقيمة معامل الانحدار هي (٠,٥٦٤) وهذا يشير إلى إن تغيير مقداره (١) في قيمة بعد إدراك المخاطر يؤدي إلى تغيير مقداره (٠,٥٦٤) في تحقيق متغير فاعلية فرق العمل وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها إدراك المخاطر في متغير فاعلية فرق العمل).

٦- كما يتبين من نتائج الجدول (١٢) أن متغير الارتجال التنظيمي بأبعاده مجتمعة كان له تأثير إيجابي في متغير فاعلية فرق العمل إذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (٢٧,٣٩٣) ودالة إحصائياً بمستوى دلالة (٠,٠١) وقيمة معامل التحديد (٠,٤٨٦) أي إن متغير الارتجال التنظيمي يفسر ما مقداره (٤٨,٦%) من التباين الحاصل في تحقيق فاعلية فرق العمل، وقيمة معامل الانحدار هي (٠,٦٩٧)، وهذا يشير إلى إن تغيير مقداره (١) في قيمة الارتجال التنظيمي يؤدي إلى تغيير مقداره (٠,٦٩٧) في قيمة فاعلية فرق العمل وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للارتجال التنظيمي في متغير فاعلية فرق العمل في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

خصص هذا المبحث لنتائج أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل لها وهي كما يأتي:

أولاً:- الاستنتاجات:

١. الحاجة لتعزيز ممارسات الارتجال المخطط والمنظم في المصارف عينة البحث خاصة مع التغيرات

- المتسارعة وضرورة اقتناص الفرص التي يمكن أن تتأثر بتلك التغييرات.
٢. يتحتم على المصارف، بوجود التغييرات الكبيرة التي تواجهها المصارف عينة البحث وضرورة الاستجابة السريعة، العمل على توظيف الارتجال لتقليل الوقت اللازم لمواجهة تلك التحولات .
٣. لا يستدعي العمل الارتجالي إلى موارد إضافية بل يمكن أداء العمل الارتجالي في ضوء ما متوفر من موارد حالية.
٤. أثبت البحث أن هناك مستوى دون الجيد من الاهتمام بالارتجال التنظيمي بأبعاده المختلفة في المصارف عينة البحث إذ حصل بعد الحدس على الترتيب الأول وجاء بعده بعد الابتكار ثم إدارة الأخطار والتكيف فالفرصة.
٥. أظهر البحث وجود حاجة إلى أن تعمل إدارة المصارف المبحوثة على إشراك الجميع في الاجتماعات المتخصصة في مناقشة الأفكار والبحث عن الفرص الجديدة
٦. أظهر البحث ضعف استجابة إدارة المصارف المبحوثة في اقتناص الفرص التي تلائم قدراتها الحالية والمستقبلية نتيجة لعدم توظيف العمل الارتجالي بالشكل اللازم.
٧. إن إدارة المصارف المبحوثة تسعى إلى الاحتفاظ بزبائنه وتقليل معدل فقدانهم، من خلال السرعة في تقديم الخدمة المصرفية او توصيلها.
٨. إن إدارة المصارف المبحوثة لها القدرة على اكتشاف التغييرات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها إذا ما وظفت الكفاءات الارتجالية المتوفرة لديها وبالشكل الذي يسمح بتقييم الفرص التي تواجهها على أساس التكلفة والإيراد المترتب عليها.
٩. إن الموظفين في المصارف المبحوثة يميلون إلى تحدي نقاط ضعف الخطط المقترحة وكذلك يشعرون بقدر كبير من الحماس المرتبط بعمليات التغيير في المصرف.
١٠. أثبتت البحث وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وأثر معنوي بين أبعاد الارتجال التنظيمي ومتغير فاعلية فرق العمل مجتمعة ومنفردة في المصارف عينة البحث في النجف الاشرف.

ثانياً:- التوصيات:

١. ضرورة أن تقوم إدارة المصارف الأهلية في النجف الاشراف باعتماد استراتيجية يمكن أن تسهم بتعزيز ممارسات العمل الارتجالي بما ينطوي عليه من تكيف وابتكار للوصول أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين في المصارف عينة البحث.
٢. على إدارة المصارف المبحوثة في النجف الاشراف التركيز بشكل متوازن لمكونات الارتجال التنظيمي بأبعادها المختلفة (الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر، الفرصة) لما لها من دور في تحقيق فاعلية فرق العمل.
٣. على المنظمات عامة والمنظمات المبحوثة بوجه الخصوص العمل على توظيف العمل الارتجالي باعتباره ضرورة تفرضها التغيرات السريعة التي أصبح فيها التخطيط التقليدي عاجز في الاستجابة للتحولات السريعة في مختلف المجالات.
٤. تحتاج إدارة المصارف المبحوثة إلى أن تتبنى خطة فعالة وكفوءة في التعامل مع جميع المخاطر وكذلك أن تعزز من قدرتها في التنبؤ وتوقع إشارات الخطر لما لها من دور في بقاء المنظمة وديمومتها في بيئتها التنافسية.
٥. العمل اعتماد استراتيجيات طارئة تسهم في تطوير الكفاءات الارتجالية التنظيمية في المصارف عينة البحث بالشكل الذي ينطوي على مدار مدة زمنية طويلة يتم من خلالها تحقيق تحولات تنابعية وليس بالضرورة تغيرات جذرية.
٦. تعزيز الاهتمام باستعمال أدوات التحليل الاستراتيجي عند صياغة الاستراتيجية من قبل إدارة المصارف المبحوثة باعتبارها أداة مهمة تساعد على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها.
٧. ضرورة أن تقوم إدارة المصارف المبحوثة بإشاعة الثقافة التي تشجع على تعلم مسارات العمل الجديدة بشكل يحفز الموظفين في المصارف المبحوثة إلى تحمل مسؤوليات متعددة.
٨. إقامة الدورات وورش العمل التي تساعد المدراء في المصارف المبحوثة في تحسين مهارات ترسيخ

صفات فرق العمل الفعالة لتحسين الأداء التنظيمي.

٩. أن تعمل إدارة المصارف المبحوثة على توفير الدعم الكافي للعمل الجماعي بالشكل الذي يسهم في بناء فرق العمل الفعالة وربطها في الارتجال التنظيمي ودوره في نجاح هذه الفرق.

المراجع References:

. Aube,Caroline & Rousseau,Vincent,(٢٠٠٥),"Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors",Copyright ٢٠٠٥ by the Educational Publishing Foundation ٢٠٠٥, Vol. ٩, No. ٣, ١٨٩-٢٠٤.

. Azmy,Nurhidayah,(٢٠١٢),"The Role of Team Effectiveness in Construction Project Teams and Project Performance",A thesis submitted to the graduate faculty In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy,Iowa State University Ames, Iowa.

. Beatya,Roger E. & Christensenb,Alexander P. & Benedekc,Mathias & Silviab,Paul J. & Schactera,L. Schactera,(٢٠١٧),"Creative constraints: Brain activity and network dynamics underlying semantic interference during idea production", Available online ٠٨ January ٢٠١٧,١٠٥٣-٨١١٩/ © ٢٠١٧ Elsevier Inc. All rights reserved.

. Bonfim,Leandro Rodrigo Canto & Silva,Gabrielle Ribeiro Rodrigues & Prado,Paulo Henrique Müller & Abib,Gustavo,(٢٠١٧),"Exploring Risk Perception and Degree of Internationalization of Brazilian Small-and-Medium Enterprises", Mario Henrique Ogasavara served as Action Editor for this article.BAR, Rio de Janeiro, v. ١٥, n. ١, art. ١, e١٧٠٠٥٨.

. Hadida, Allegre L., (٢٠١٤), "Organizational Improvisation: A Conslidating Review and Framework", Forthcoming in International Journal of Management Reviews.

. Hallett,Lauren M & Morelli,Toni Lyn & Gerber,Leah R & Moritz,Max A & Schwartz,Mark W & Stephenson,Nathan L & Tank,Jennifer L & Williamson,Matthew & Woodhouse,Connie,(٢٠١٧),"Navigating translational ecology: creating opportunities for scientist participation",The Ecological Society of America.

- . Concordet, Jean-Paul & Haeussler, Maximilian, (٢٠١٨), "CRISPOR: intuitive guide selection for CRISPR/Cas⁹ genome editing experiments and screens", *Nucleic Acids Research*, ٢٠١٨, Vol. ٤٦, Web Server issue
- . Crossan, Mary & Cunha, Joao Vieira DA & Cunha, Miguel Pina E & Vera, Dusya, (٢٠١٥), "Time and Organizational Improvisation", *American Journal of Sociology*, ٨٨.
- . Donghyun, Ka & Jang, Dong Man & Han, Byung Woo & Bae, Euiyoung, (٢٠١٨), "Molecular organization of the type II-A CRISPR adaptation module and its interaction with Cas⁹ via Csn²", *Nucleic Acids Research*, ٢٠١٨ ١, doi: ١٠.١٠٩٣/nar/gky٧٠٢.
١٠. Kozlowski, Steve W.J. & Ilgen, Daniel R., (٢٠٠٦), "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", Copyright © ٢٠٠٦ Association for Psychological Science, Volume ٧— Number ٣.
١١. Leybourne, Stephen A., (٢٠٠٩), "Culture and Organizational Improvisation in UK Financial Services", *J. Service Science & Management*, ٢٠٠٩, ٢: ٢٣٧-٢٥٤.
١٢. Leybourne, Stephen A. & Cook, Peter, (٢٠١٥), "'Rockin' All Over The World": organisational improvisation lessons from the music-based practitioner", *Int. J. Management Concepts and Philosophy*, Vol. ٩, No. ١.
١٣. Lemieux-Charles, Louise & McGuire, Wendy L., (٢٠٠٦), "What Do We Know about Health Care Team Effectiveness? A Review of the Literature", *Medical Care Research and Review*, Vol. ٦٣ No. ٣.
١٤. Vuckic, Asmir, (٢٠١٢), "Uncovering the Mystery of Improvisation in Project", Master of Science Thesis, University Goteborg Sweden, North Umbria.
١٥. McEwan, Desmond & Ruissen, Geralyn R. & Eys, Mark A. & Zumbo, Bruno D. & Beauchamp, Mark R., (٢٠١٧), "The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions", *PLOS ONE* | DOI: ١٠.١٣٧١/journal.pone.٠١٦٩٦٠٤ January ١٣, ٢٠١٧.

١٦ Miner, Anne S. & Bassoff, Paula & Moorman, Christine, (٢٠٠١), "Organizational Improvisation and Learning: A Field Study", by Cornell University, ٣٠٤/ Administrative Science Quarterly, ٤٦ (٢٠٠١): ٣٠٤-٣٣٧.

١٧ Nkoana, Elvis Modikela & Verbruggen, Aviel & Huges, Jean, (٢٠١٨), "Climate Change Adaptation Tools at the Community Level: An Integrated Literature Review", sustainability ٢٠١٨, ١٠, ٧٩٦; doi:١٠.٣٣٩٠/su١٠٠٣٠٧٩٦ www.mdpi.com/journal/sustainability

١٨ Oakley, Barbara & Felder, Richard M. & Brent, Rebecca & Elhajj, Imad, (٢٠٠٤), "Turning Student Groups into Effective Teams", Copyright © ٢٠٠٤, New Forums Press, Inc., P. O. Box ٨٧٦, Stillwater, OK. All Rights Reserved, Volume ٢, No. ١.

١٩ Polis, Suzanne & Higgs, Megan & Manning, Vicki & Netto, Gayle & Fernandez, Ritin, (٢٠١٧), "Factors contributing to nursing team work in an acute care tertiary hospital", Published by Elsevier Ltd, Available online at www.sciencedirect.com, ScienceDirect, journal homepage: www.elsevier.com/locate/coll.

٢٠ Richardson, Carmen & Mishra, Punya, (٢٠١٨), "Learning environments that support student creativity: Developing the SCALE", Elsevier Ltd. All rights reserved, Thinking Skills and Creativity, journal homepage: www.elsevier.com/locate/tsc.

٢١ Rico, Ramon & Hera, Carlos Maria Alcover de la & Taberner, Carmen, (٢٠١١), "work teams effectiveness A review of Research from the last decade (١٩٩٩-٢٠٠٩)", Copyright ٢٠١١ by the Colegio Oficial de Psicólogos. Psychology in Spain, ٢٠١١, Vol. ١٥. No ١.

٢٢ Tay, Lee-Chin & Tan, Fee-Yean & Yahya, Khulida Kirana, (٢٠١٨), "The power of ability-motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate", International Journal of Business and Society, Vol. ١٨ No. ٣.

٢٣ Triantafyllidis, Charalampos P. & Papageorgiou, Lazaros G., (٢٠١٨), "An integrated platform for intuitive mathematical programming modeling using LaTeX", Published ١٠ September

٢٠١٨, Copyright ٢٠١٨ Triantafyllidis and Papageorgiou, Distributed under, Creative Commons CC-BY ٤,٠

٢٤٠ Vuckic , Asmir , (٢٠١٢) , " Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management " , Master of Science Theses , University Gotdborg

Sweden , Northumbria

٢٥٠ Warren, Emily A. & Paterson, Pauline & Schulz, William S. & Lees, Shelley & Eakle, Robyn & Stadler, Jonathan & Larson, Heidi J., (٢٠١٨), "Risk perception and the influence on uptake and use of biomedical prevention interventions for HIV in sub-Saharan Africa: A systematic literature review", PLOS ONE | <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0198680> June ١٤, ٢٠١٨.

٢٦٠ Zheng, Yingqin & Venters, Will & Cornford, Tony, (٢٠١٠), "Collective agility, paradox and organizational improvisation: the development of a particle physics grid", Blackwell Publishing Ltd, Information Systems Journal.

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

م / أنموذج استبانة بحث

جامعة الفرات الأوسط التقنية

الكلية التقنية الإدارية / كوفة

قسم تقنيات إدارة الأعمال

السيدة/.....

تحية طيبة

بين أيديكم استبانة حول البحث الموسوم (اثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الأهلية في النجف الاشرف) ويتوقف نجاح البحث على مدى تعاونكم في الإجابة بدقة وموضوعية عن فقرات هذه الاستبانة، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها، لذا نرجو منكم متفضلين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة، لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سيتم التوصل إليها ، علما إن البيانات المدونة ستستخدم لأغراض البحث وسيتم التعامل مع اجابتم بسرية تامة.

ولكم خالص الشكر والتقدير...

الباحثان

م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

م.م. منذر عباس شعلان

جامعة الفرات الأوسط التقنية/ الكلية التقنية الإدارية/كوفة

الجزء الأول: البيانات الشخصية: وضع إشارة () (?) أمام الاختيار المناسب:-

أولاً:- الجنس

ذك

-

٢- أنثى ()

ر ()

ثانياً:- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

)

-

(أقل من ٥ سنوات ٢. () من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات. ٣. () ١٠ سنوات
فاكثر.

ثالثاً:- المؤهل التعليمي:

)

-

(دراسات عليا ٢. () بكالوريوس ٣. () دبلوم فأقل
رابعاً:- المستوى الوظيفي:

)

-

(إدارة دنيا ٢. () إدارة عليا ٣. () إدارة وسط
الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الارتجال التنظيمي

أولاً: الحدس

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
١	يعتمد المصرف إستراتيجية ترويجية متطورة لها القدرة على اكتساب زبائن جدد					
٢	يتميز المصرف بتقديم مجموعة من الخيارات لزبائنه في حصولهم على خدماته المصرفية					
٣	تتميز الخدمات المقدمة من قبل المصرف بالجودة والنوعية وبالشكل الذي يستحوذ على ثقة الزبائن المتعاملين معه					
٤	يوفر المصرف لمقدمي الخدمة المصرفية برامج تدريبية مبدعة لتطوير قدراتهم في اكتساب الزبائن					
٥	إجراءات الخدمة المصرفية المقدمة تتميز بالبساطة وسرعة الانجاز					

ثانياً: الابتكار

٦	يسعى المصرف إلى الاحتفاظ بزبائنه على مدى الحياة من خلال تقديم خدمات تتجاوز توقعاتهم					
٧	تتميز الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف بالتنوع وبفائدة أقل					
٨	يسعى المصرف إلى الاحتفاظ بزبائنه وتقليل معدل فقدانهم					
٩	من المزايا التي يتمتع بها المصرف هو السرعة في تقديم الخدمة المصرفية او توصيلها					

					يهدف المصرف إلى تقديم خدماته المصرفية بسعر مناسب وانعدام المخاطرة	١٠
ثالثا: التكيف						
					يقدم المصرف جوائز مادية ومعنوية ليؤثر ايجابيا على زبائنه	١١
					يهتم المصرف بمقدمي الخدمة المصرفية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية	١٢
					يسعى المصرف الى إقامة فروع مصرفية متعددة لتنوع خدماته المقدمة	١٣
					يسعى المصرف إلى وضع آليات حديثة لتبسيط إجراءات الخدمة المصرفية المقدمة	١٤
					تعمل إدارة المصرف على وضع دراسة خاصة بآراء الزبائن حول خدماتها المقدمة	١٥
رابعا:- الفرصة						
					لدى الإدارة العليا في المصرف القدرة على اكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها	١٦
					تهتم إدارة المصرف بتطوير الأعمال التي يمكن من خلالها خلق واستثمار فرص جديدة	١٧
					تسعى إدارة المصرف على اقتناص الفرص التي تلائم قدراتنا الحالية والمستقبلية	١٨
					تعمل إدارة المصرف على إشراك الجميع في الاجتماعات المتخصصة في مناقشة الأفكار والبحث عن الفرص الجديدة	١٩
					تعمل إدارة المصرف على تقييم الفرص التي تواجهها على أساس التكلفة والإيراد المترتب عليها	٢٠

خامسا:- إدراك المخاطر

					٢١	تتبنى ادارة المصرف خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر
					٢٢	تستخدم إدارة المصرف طرق كمية وإحصائية في الكشف عن المخاطر قبل وقوعها
					٢٣	تعطي إدارة المصرف أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها
					٢٤	إدارة المصرف تأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر في عملية صياغة الإستراتيجية
					٢٥	لدى إدارة المصرف القدرة في التنبؤ وتوقع إشارات الخطر

المحور الثاني

ت	العبارة	موافق بشدة ٥	موافق ٤	غير متأكد ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
٢٦	يقوم الموظفون بأداء مهامهم كأعضاء فريق متكامل في المصرف					
٢٧	يتنازل الموظفون عن مواقفهم لصالح بعضهم البعض					
٢٨	تحرص إدارة المصرف على توفير جو نفسي مريح للموظفين					
٢٩	يساعد موظفي الإدارة بعضهم البعض لأداء المهام بشكل فعال كجماعة					
٣٠	يعمل الموظفون للوصول إلى حلول تنفع جميع الأعضاء					
٣١	يتوفر الدعم الكافي للعمل الجماعي من قبل الإدارة في المصرف					
٣٢	يميل الموظفون في المصرف إلى تحمل مسؤوليات متعددة					
٣٣	يميل بعض الموظفون إلى تحدي نقاط ضعف الخطط المقترحة					
٣٤	يتميز الموظفون بالقدرة على مواجهة المواقف الصعبة					
٣٥	يميل الموظفون في المصرف إلى التماسك ودعم بعضهم الآخر					

