



## **Analyzing the relationship between Organizational Ambidexterity and financial performance of public and private sector banks**

**Salam Jassim Hmood<sup>1\*</sup> & Kayrat Atiyah Hamzah<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>University of Muthanna /College of Administration and Economics

### **ABSTRACT**

The current research aims to analyze The relationship between Organizational Ambidexterity and financial performance For a group of governmental and private banks operating in Iraq, The search began to find an answer to the following question

Do the organizational Ambidexterity have an impact on the financial performance of the banks?

The research also started from a main hypothesis stating that there is a statistically significant impact relationship between the organizational Ambidexterity and the financial performance, after the hypothesis wherefollow the research has adopted descriptive analytical approach to test and analyze the results of the study and by using the questionnaire as a main tool for data and information collection. (230) questionnaire forms were distributed among decision makers working in governmental and private sector banks working in Iraq. A total of (221) questionnaires were retrieved, and (200) were valid for analysis, which were analyzed using statistical programs such as (SPSS.V.26) as well as (AMOS.V.24) and Using statistical methods represented in path analysis and structural equation modeling

The research has reached that the organizational Ambidexterity has a positive role in enhancing the financial performance of the governmental and private sector banks.

---

Received: 4/7/2021

Accepted: 28/8/2021

Published:31/3/2022

---

\*Corresponding Author: [Iraqi\\_salam@mu.edu.iq](mailto:Iraqi_salam@mu.edu.iq)

## تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والاداء المالي لمصارف القطاع الحكومي والخاص

أ.م.د.سلام جاسم حمود العارضي<sup>1</sup> خيرات عطية حمزة<sup>2</sup>

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والاداء المالي لمجموعة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة في العراق ، بدأ البحث في إيجاد إجابة للسؤال التالي  
هل البراعة التنظيمية لها تأثير على الاداء المالي للبنوك؟  
كما انطلق البحث من فرضية رئيسية تفيد بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والاداء المالي ، بعد الفرضية التي يتبعها البحث تبنى المنهج الوصفي التحليلي لاختبار وتحليل نتائج الدراسة وباستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. تم توزيع (230) استبانة على متخذي القرار من البنوك الحكومية والخاصة العاملة في العراق ، وتم استرجاع (221) استبانة ، و (200) استبانة صالحة للتحليل تم تحليلها باستخدام برامج احصائية مثل (SPSS). V.26 وكذلك (AMOS.V.24) وباستخدام اساليب احصائية متمثلة بتحليل المسار ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وقد توصل البحث إلى أن للبراعة التنظيمية تأثير إيجابي في تعزيز الاداء المالي لمصارف القطاعين الحكومي والخاص.

**الكلمات المفتاحية :** البراعة التنظيمية ، الاداء المالي ، استكشاف الفرص ، استغلال الفرص ، هيكل تنظيمي متميز

2. التعرف على الجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث سواء في جانب البراعة التنظيمية او الاداء المالي
3. التعرف على مدى مساهمة البراعة التنظيمية في تعزيز الاداء المالي للعينة المبحوثة
4. اختبار اثر البراعة التنظيمية في الاداء المالي للمصارف الحكومية والخاصة العاملة في العراق من خلال استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية .

### أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال مايلي :

1. جمع البحث بين متغيرين لم يتم الجمع بينهما مسبقاً على حد علم الباحث وهذه المتغيرات هي البراعة التنظيمية والاداء المالي
2. تناوله لمتغيرين لهما أهمية كبيرة في بقاء وديمومة المصارف وتطورها وهما البراعة التنظيمية والاداء المالي.
3. يقدم البحث ادلة يمكن الاسترشاد بها من قبل ادارة المصارف عينة البحث لمواكبة التطورات المتسارعة من خلال تسليط الضوء على أهمية البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق اداء مالي عالي.

### فروض البحث

- ينطلق البحث من فرضية رئيسية تمثلت :-  
توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير البراعة التنظيمية بابعادها وبين متغير الاداء المالي وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية تتمثل
- الفرضية الفرعية الاولى :** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعث استكشاف الفرص في متغير الاداء المالي
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعث استغلال الفرص في متغير الاداء المالي
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعث هيكل تنظيمي مميز في متغير الاداء المالي

### مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع المصرفي العراقي لتحقيق الهدف من البحث (مجتمع البحث) ، وتألقت عينة البحث من الادارة العليا والوسطى والتنفيذية ل (43) مصرفاً مستجيباً للاستبانة من المصارف الحكومية والاهلية العاملة في العراق ، وتم توزيع (230) استبانة على قيادات المصارف عينة البحث تم استرجاع (221) وكان الصالح للتحليل منها (200) استبانة

### المقدمة

يشهد الفكر الاداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي دراسات جديدة حول مواضيع ولدتها المتطلبات والتغيرات الكبيرة والتي اصبح فيها الاضطراب والتغير المستمر سمة اساسية في بيئات الاعمال والبحث عن سبل كفيلة بتحقيق النجاح امر حتمي للبقاء والنمو ومواجهة التحديات ، اذ تعد البراعة التنظيمية واحدة من افضل الخيارات التي تلجا اليها المنظمات اليوم لمواكبة التغيرات الديناميكية المتسارعة والتي تعبر عن قدرة المنظمة على التعامل مع المطالب المتضاربة في البيئة الخارجية بذكاء من خلال القيام بالبحث واستكشاف فرص جديدة تعود على المنظمة بعوائد مالية مميزة او من خلال توظيف واستغلال الفرص الحالية المتاحة وبوجود هيكل تنظيمي متميز يحث على وجود عمليات تنظيمية منفصلة لكل من الابتكار والتحسين للتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة الذي ينعكس على تحقيق اداء مالي متفوق للمنظمة ككل ، حيث ان المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تكون قادرة على تحقيق توازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بشكل متزامن ، ومن هنا انطلقت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها واحدة من أكثر الأفكار ديمومة في علم المنظمة ونجاح المنظمة على المدى الطويل وذلك نظراً لما تلعبه من دور كبير ومهم في تحسين الاداء المالي الذي يمثل اساس لقيام المنظمة وبقائها وقدرتها على المنافسة مع المنظمات الاخرى من مثيلاتها في سوق العمل .

واستناداً لما تقدم فقد تضمن هذا البحث اربع مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث ، بينما تطرق المبحث الثاني الى الاطار المفاهيمي للبحث ، والمبحث الثالث تمثل بالجانب التطبيقي للبحث ، اما المبحث الرابع استعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

### ✓ الدراسات المنهجية

### مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:-

1. هل ان لابعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص ، استغلال الفرص ، هيكل تنظيمي متميز) تأثير على الاداء المالي للمصارف عينة البحث ؟
2. هل ان انتهاء البراعة التنظيمية من قبل المصارف عينة البحث له تأثير ايجابي في رفع مستوى الاداء المالي.

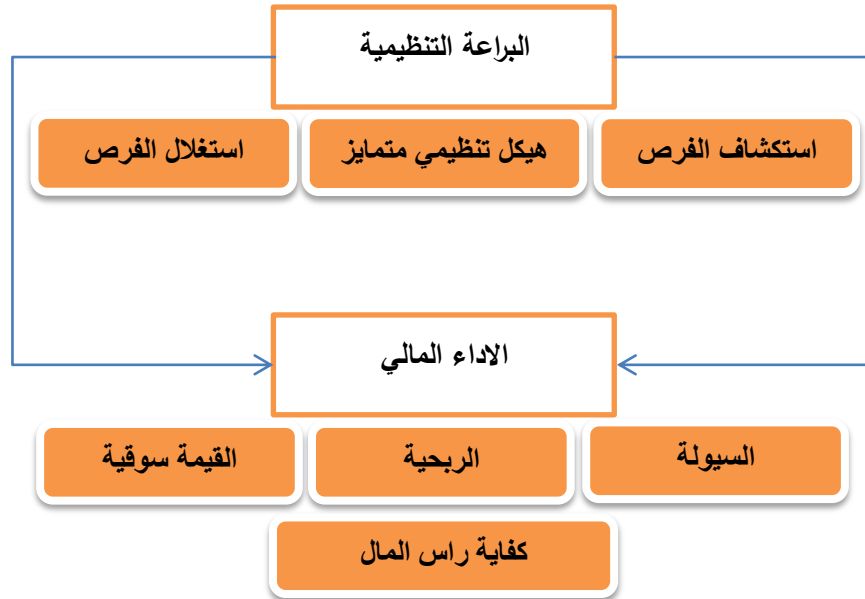
### أهداف البحث

1. يهدف البحث بشكل رئيسي لتحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والاداء المالي في المصارف الحكومية والخاصة

## النموذج الفرضي للبحث

يوضح النموذج ادناه المخطط الفرضي للبحث بمتغيراته ( الاداء المالي ، البراعة التنظيمية)

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر من اعداد الباحث

## الاطار النظري

### اولاً: البراعة التنظيمية

1. مفهوم البراعة التنظيمية : تعد البراعة التنظيمية نموذج بحثي جديد في نظريات المنظمة اذ اصبحت ذات ارتباط مهم مع اداء المنظمات لما لها من الدور الكبير الذي يتمثل في اكتساب المنظمة القدرة على ادارت متطلبات الاعمال عن طريق التكيف مع متغيرات البيئات (Raisch&Birkinshaw,2008)، وقد وردت العديد من المفاهيم التي توضح مفهوم البراعة التنظيمية فالبراعة التنظيمية وفق ما عرفها كل من (Luo & Rui، 2009) بانها قدرة المنظمة على متابعة امرين مختلفين في آن واحد يتمثل احدهما بالبحث واستكشاف استثمارات ومقدرات جديدة تضفي قيمة للمنظمة في الامد البعيد والثاني يتمثل باستثمار الفرص الحالية للمنظمة للمحافظة على بقاءها في الامد القريب، ويعرفها (Du&Chen,2018) بانها اجراء متزامن تقوم من خلاله المنظمة بمعالجة حالتين متناقضتين تتمثلان بالاستكشاف والاستغلال الامثل للموارد المتوفرة، واضاف مفهوم للبراعة

التنظيمية (Yigit,2013) وعرفها بانها قدرة المنظمات في العمل على تخصيص الموارد التي من شأنها ان تحقق النجاح للمنظمة وتمكنها من المنافسة والنمو والبقاء في البيئة التنافسية، اما (Elizandra et al, 2018) فقد اوضح البراعة التنظيمية بانها قابلية المنظمة على تحسين اداها من خلال العمل بكفاءة ومرونة للمحافظة على ديمومة المنظمة.

2. اهمية البراعة التنظيمية: البراعة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبياً والتي اكتسبت اهتماماً متزايداً في الفكر الاداري وبهذا الخصوص يرى (Tuan,2016) ان السر وراء تفوق المنظمة واستمرارها في ميدان الاعمال يكمن في الجهد الذي تبذله المنظمة في البحث عن الفرص المتاحة والمعارف الجديدة من اجل استغلالها على احسن وجه، وبين (Tempelaar,2010) ان اتباع الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن يمكن ان يحقق الاداء المالي العالي لاغلب المنظمات ، وهذا التزامن من شأنه ان يحقق التغلب على القصور الذاتي للهيكل التنظيمي من خلال التركيز على الاستغلال بالاضافة الى ذلك يمنع حدوث الاستكشاف المتسارع الذي من شأنه ان يفقد المنظمة مميزاتها بسبب التركيز المفرط على انشطتها

ونجاحها ومدى درجة تحقيقها للأهداف الموضوعية موضع التنفيذ ، ويعرفه (Ramachandran et al,2019) بأنه المحصلة النهائية التي يتم من خلالها معرفة وتحديد نقاط القوة التي ترفع مستوى المنظمة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف والتغلب عليها، ووضح (Kader,2019) مفهوم الاداء المالي على انه المقياس الذي يقس جودة المنظمة عن طريق استخدام اصولها المتاحة ضمن نمط اعمالها وتوليدها للأيرادات خلال فترة زمنية معينة والذي ينعكس بدوره على تسديد الالتزامات المترتبة عليها وقيامها بالمنافسة مع المنظمات مثيلاتها في بيئة الاعمال. و اضاف (Sultan,2014) مفهوم الاداء المالي بأنه العملية التي يتم من خلالها معرفة نتائج المنظمة من الجانب النقدي ومعرفة الأرباح التي حققتها المنظمة والذي ينعكس بدوره على استقرارها وقابليتها للبقاء ومحافظة على مكانتها التنافسية في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة

## 2. أهمية الاداء المالي: اوضح

(Veram,2020) ان لاداء المالي أهمية تتمثل في كونه يساعد في تقديم صورة حقيقية عن وضع المصرف ويساهم في الكشف عن مدى قدرة المصارف على مواجهة التحديات كما يساعد الإدارة في معرفة مدى ملائمة الاستراتيجيات الموضوعية للوصول الى الاهداف التي تسعى اليها المصارف اضافة الى أهمية الاداء المالي تنبع من كونه يوضح قدرة المصرف على خلق نتائج مرغوبة من خلال تحقيق رغبات المستفيدين وبوصفه المدى التي يمكن المصرف من تحقيق النجاح والوصول إلى الاهداف بتفوق وبين(1992،

Bevan&Thompson ) ان أهمية الاداء المالي تبرز في كونه يحدد الوضع المالي الحالي للمصرف، ومدى ابتعاده عن الخطط التي وضعتها ادارة المصرف و مدى التطابق معها فضلا عن ان التعرف على الوضع المالي يعد مسألة مهمة كونه يعمل على تصحيح الاخطاء في حالة وقعها في المصرف وذلك من خلال العمل على رفع مستوى الاداء، بالشكل الذي يكون فيه اكثر فاعلية وكفاءة ، اشار ( Jackon & Sawyer, 2001) الى أهمية الاداء

الاستكشافية ، فالحفاظ على الميزة التنافسية من اهم سمات المنظمات البارعة ، فهي تستطيع ان تحقق النمو في مبيعاتها بشكل عالي اضافة الى قدرتها على تنمية قدراتها في الحصول على المعرفة، و اوضح (Menguc&Auh, 2008) الأثر الايجابي للبراعة التنظيمية في تحقيقها للكفاءة وتميزها عن المنظمات من مثيلاتها من خلال الاستغلال للموارد الحالية وكشف عن فرص جديدة تمكنها من اكتساب صفة التميز والابداع والمنافسة العالية في السوق، اما بالنسبة ل (Lin et al , 2007) فإنه يرى ان وجود البراعة التنظيمية امر ضروري للمنظمات التي تعمل في ظل بيئة اعمال غير معروفة الامر الذي يتطلب الكفاءة والرشاقة العالية في استعمال الموارد الموجودة والعمل على ايجاد موارد جديدة .

## 3. ابعاد البراعة التنظيمية:

اعتمد البحث الحالي على الابعاد التي قدمها ( Prang , 2009 , Schlegelmilch & ) والتي تمثلت بما يلي:

- أ. استكشاف الفرص: هو عملية يتجذر من خلالها منتج جديد يتحرك في السوق بالاتجاه الذي يمكن المنظمة من المنافسة بقوة (Joseph&Wood,2019).
- ب. استغلال الفرص: هو قدرة المنظمة على زيادة الكفاءة من خلال التركيز على العمليات التي تحسن من جودة الخدمات والمنتجات الحالية وباقل تكلفة ( Wulf et al, 2010).
- ت. هيكل تنظيمي متمايز: قابلية المنظمة على الاندماج واعادة تشكيل، وبناء كفاءات داخلية وخارجية تتلائم مع التغيرات المتسارعة في بيئاتها ( Popadiuk et al,2018).

## ثانياً: الاداء المالي

### 1. مفهوم الاداء المالي: يعتبر الاداء

المالي من المواضيع المهمة التي نالت اهتمام الكثير من الخبراء الماليين والباحثين في الادبيات الادارية بشكل واسع ولا زال البحث مستمر وذلك لما له من ارتباط وثيق بنجاح وتطور المنظمات (Mohammed,2018) ، وبهذا الصدد يعرف (Heini,2007) الاداء المالي بأنه جميع النتائج المالية التي تحصل عليها المنظمة نتيجة العمليات المستمرة التي تكون داخل المنظمة و خارجها وهو يعبر عن مقياس النجاح اذ ينظر من خلال الاداء المالي الى كفاءة الإدارة

منتجاتها وقدرتها على تسديد الالتزامات المرتبة عليها لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر مما يتطلب قياسه عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات والأساليب التي تقيس الأداء المالي للمصرف )

فهي تعتبر هدف رئيسي تسعى المنظمة لتحقيقه لأنها تمثل ركيزة أساسية لبقاء ونمو واستمرار المنظمة وازدهارها (Shahzad et al,2015)

ت. **مؤشر القيمة السوقية:** هي المقياس النهائي لاداء المصرف والتي تمثل الفرق بين القيمة السوقية الإجمالية ورأس المال المستثمر ، وبالرغم من إمكانية حساب القيمة السوقية لفترة معينة من الوقت إلا أنه يمكن حسابها لفترات عدة وذلك لغرض بيان الفرق والتغيرات في القيمة السوقية ومعرفة إذا كان هناك انعكاس أو تحسن فيها (Sakini & Awawdeh, 2018).

ث. **مؤشر كفاية رأس المال:** هي القدرة المالية النهائية للوفاء بالالتزامات المترتبة على المنظمات أو المصرف. ويطلق عليها بالقدرة الأيوائية وهذا يعني أن كفاية رأس المال والقدرة الأيوائية وجهان لعملة واحدة (Davis,2012).

سوقية ، كفاية رأس المال) من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابات لها ، إذ أن كل بعد من ابعاد متغيرات البحث يحصل على وسط حسابي اقل من (3) او اهمية نسبية اقل من (0.6) فهو مرفوض .

المالي تبرز في كونه يمثل اكبر الاهداف الكلية للمصرف فيما يتعلق بزبائنها ومجهزتها وعملياتها الداخلية والمستخدمين.

3. **مؤشرات قياس الاداء المالي:** ان اداء المؤسسات المالية وموثوقيتها وجودة

4. (Kalin et al,2014) وهناك مجموعة من المؤشرات المستخدمة في قياس الاداء المالي تتمثل:

أ. **مؤشر السيولة:** هي قدرة المصرف على تلبية الاحتياجات المالية لاصولها المتزايدة وتلبية الالتزامات المرتبة عليها في وقت استحقاقها دون وقوع في خسائر غير متوقعة وهذا يعني ان السيولة تعتمد على التوقيت المطلوب في تحويل أصول المصرف إلى أصول نقدية لذلك تعتبر السيولة سمة مهمة ومميزة للمصارف التجارية تميزها عن منشآت الأعمال الأخرى ففي الوقت الذي لا يتمكن فيه المصرف من سداد ما عليه من مستحقا ( Charmler et al,2018)

ب. **مؤشر الربحية:** المحصلة النهائية لمختلف الاجراءات المتخذة من قبل الإدارة في مختلف شؤون المنظمة فهي تمثل العلاقة بين الأرباح المتحققة في المنظمة فعلاً والاستثمارات التي ساهمت بتحقيق هذه الأرباح

## الجانب العملي

### أولاً: الوصف الاحصائي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمتغيرات البحث من خلال ابعادها والتي تتمثل بالبراعة التنظيمية بابعادها (استكشاف الفرص ، استغلال الفرص، هيكل تنظيمي متميز) ، والاداء المالي بابعاده (سيولة ، ربحية، قيمة

### 1. متغير البراعة التنظيمية

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير البراعة التنظيمية (n=200)

الاهمية الترتيبية	الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	معتدل	0.66	1.25	3.30	1. استكشاف الفرص
الاول	معتدل	0.68	1.27	3.39	2. استغلال الفرص
الثاني	معتدل	0.68	1.28	3.38	3. هيكل تنظيمي متميز
-	معتدل	0.67	1.26	3.35	المعدل العام لمتغير البراعة التنظيمية

المصدر : مخرجات Spss.v.26

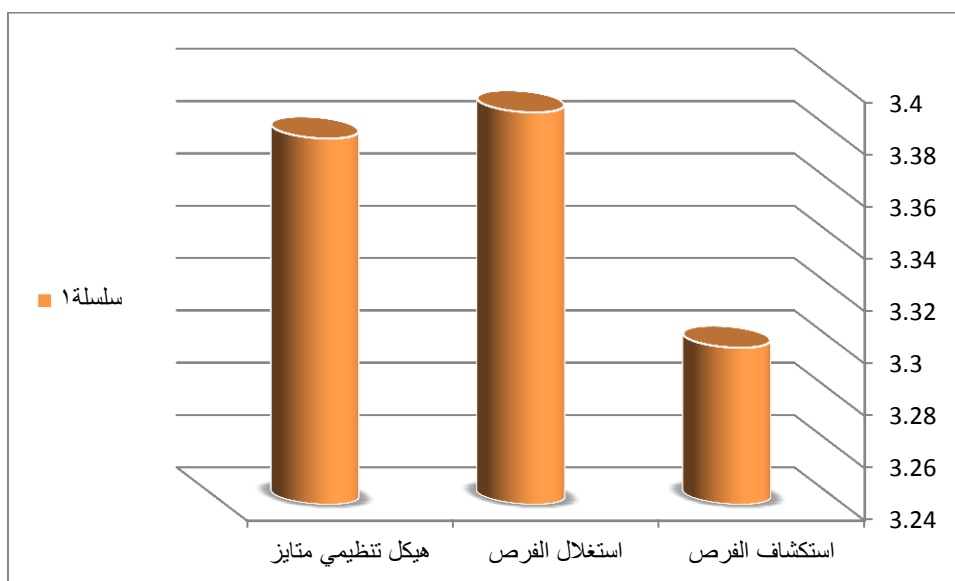
اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارة المصارف عينة البحث تهتم بسلوكيات البراعة التنظيمية كاستكشاف او استغلال

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد البراعة التنظيمية الفرعية ميدانياً على مستوى المصارف عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (استغلال الفرص، وهيكل تنظيمي متميز،

يظهر الجدول (1) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير البراعة التنظيمية والذي يقاس بثلاث ابعاد ميدانية ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.35) وبلغ الانحراف المعياري (1.26) وبلغت الاهمية النسبية (67%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير البراعة التنظيمية قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب

واستكشاف الفرص) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (1) والشكل (2) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد البراعة التنظيمية

شكل (2) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير ابعاد البراعة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي



المصدر : مخرجات Spss.v.26

## 2. متغير الاداء المالي

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير الاداء المالي (n=200)

الاهمية الترتيبية	الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثاني	مرتفع	0.70	1.31	3.51	1. السيولة
الثالث	مرتفع	0.68	1.28	3.41	2. الربحية
الرابع	معتدل	0.66	1.21	3.31	3. القيمة السوقية
الاول	مرتفع	0.72	1.26	3.62	4. كفاية راس المال
-	مرتفع	0.69	1.27	3.46	المعدل العام لمتغير الاداء المالي

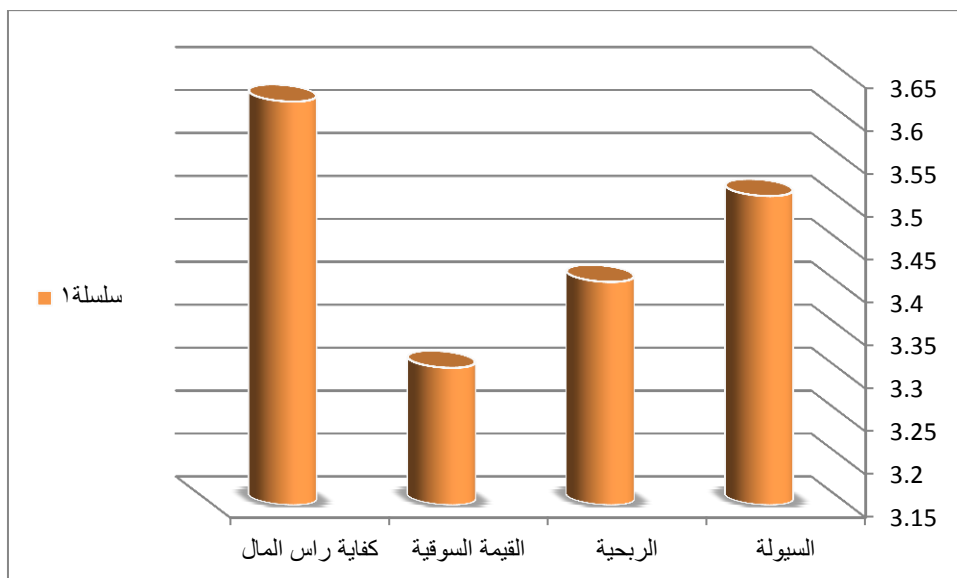
المصدر : مخرجات Spss.v.26

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الاداء المالي الفرعية ميدانياً على مستوى المصارف عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (كفاية راس المال، السيولة، الربحية، القيمة السوقية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (2) والشكل (3) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد الاداء المالي

يظهر الجدول (2) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء المالي والذي يقاس بابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.46) وبلغ الانحراف المعياري (1.27) وبلغت الاهمية النسبية (69%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاداء المالي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارة المصارف عينة البحث تهتم بمتغير الاداء المالي

شكل (3) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الاداء المالي حسب المتوسط الحسابي





المصدر : مخرجات Spss.v.26

ثانياً: اختبار الفرضيات

(P-Value) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (35.112) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (4) ان قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.86) وهذا يعني بأن متغير البراعة التنظيمية قادر على تفسير ما نسبته (86%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المالي في المصارف عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (14%) فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم التطرق لها في أنموذج البحث.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام ادارة المصارف عينة البحث بأبعاد البراعة التنظيمية كالتقييم باستكشاف الفرص والاستغلال وهيكلة تنظيمي متمايز يمكن ان يؤثر ايجابياً في تحسين مستوى الاداء المالي

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية من فرضيات التأثير .

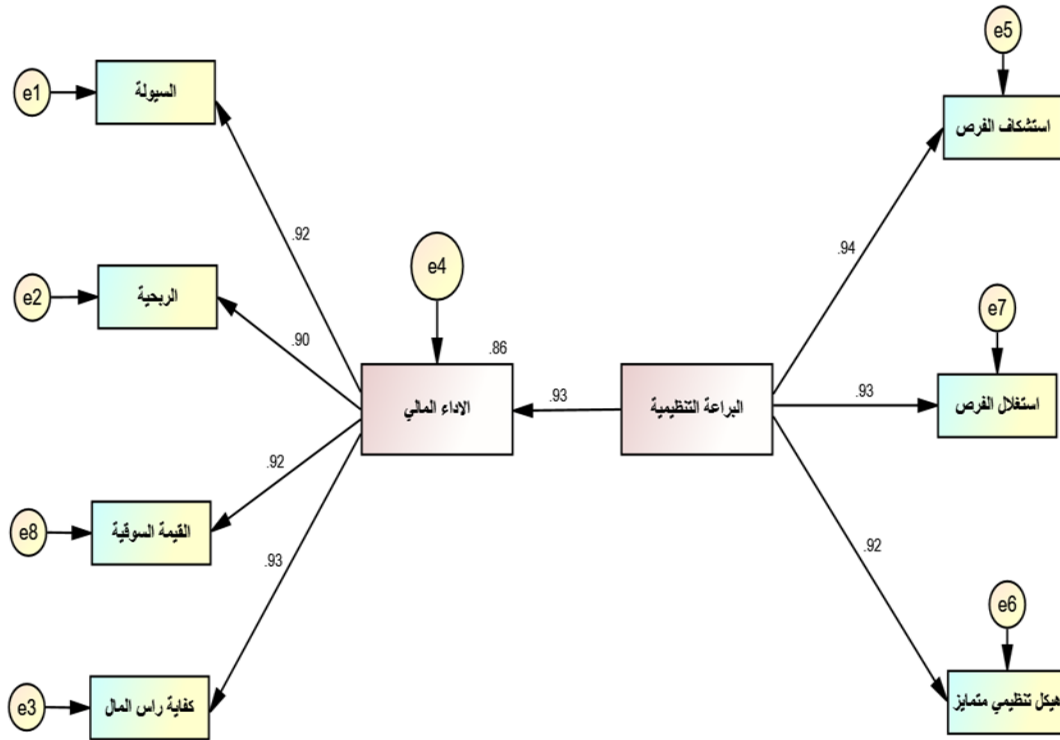
الفرضية الرئيسية

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير الاداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (4) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير البراعة التنظيمية في الاداء المالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.93) وهذا يعني ان متغير البراعة التنظيمية تؤثر في متغير الاداء المالي بنسبة (93%) على مستوى المصارف عينة البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من البراعة التنظيمية في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الاداء المالي بنسبة (93%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3) البالغة

شكل (4) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية





المصدر: مخرجات Amos.v.24

جدول (3) تقديرات نموذج التأثير بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير الاداء المالي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء المالي	<---	البراعة التنظيمية	.928	.942	.027	35.112	***
استكشاف الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.935	.993	.027	37.316	***
استغلال الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.933	1.003	.028	36.457	***
هيكل تنظيمي مميز	<---	البراعة التنظيمية	.922	1.004	.030	33.497	***
السيولة	<---	الاداء المالي	.923	1.066	.031	33.911	***
الربحية	<---	الاداء المالي	.895	.983	.035	28.349	***
القيمة السوقية	<---	الاداء المالي	.916	.944	.029	32.171	***
كفاية راس المال	<---	الاداء المالي	.934	1.008	.027	36.829	***

المصدر: مخرجات Amos.v.24

بلغت (0.431) وهذا يعني ان بعد استكشاف الفرص يؤثر في متغير الاداء المالي بنسبة (43%) على مستوى المصارف عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد استكشاف الفرص في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الاداء المالي بنسبة (43%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) البالغة

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

#### 1. الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعث استكشاف الفرص في متغير الاداء المالي

من خلال ملاحظة الشكل (5) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعث استكشاف الفرص في الاداء المالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد

(P-Value) 7.537 قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده هيكل تنظيمي مميز في متغير الاداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (5) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده هيكل تنظيمي مميز في الاداء المالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.197) وهذا يعني ان بعد الهيكل التنظيمي المميز يؤثر في متغير الاداء المالي بنسبة (20%) على مستوى المصارف عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الهيكل التنظيمي المميز في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الاداء المالي بنسبة (20%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) البالغة (4.368) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

مما يتقدم تبين ان جميع المسارات حققت تأثير في المتغير المعتمد وفي ضوء ما تقدم فان هذه النتيجة تقدم دعم كلي تجاه قبول الفرضيات الفرعية.

(8.640) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (5) ان قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.87) وهذا يعني بأن ابعاد البراعة التنظيمية قادرة على تفسير ما نسبته (87%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المالي في المصارف عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (13%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث.

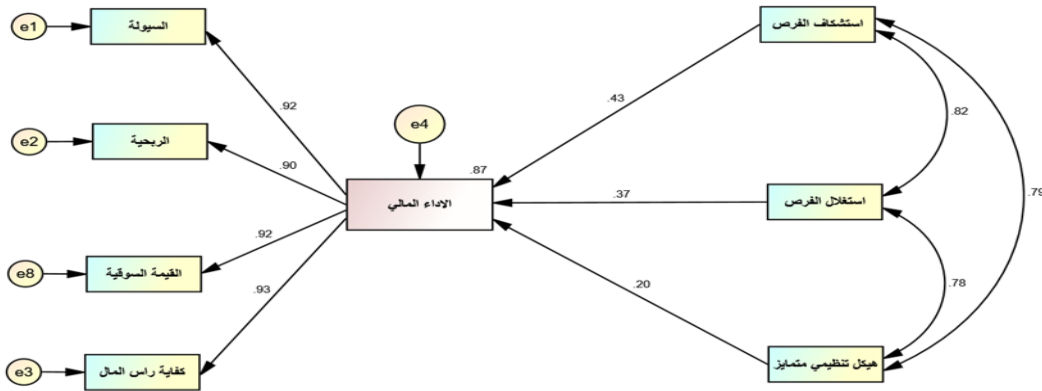
واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

### 2. الفرضية الفرعية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده استغلال الفرص في متغير الاداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (5) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده استغلال الفرص في الاداء المالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.368) وهذا يعني ان بعد استغلال الفرص يؤثر في متغير الاداء المالي بنسبة (37%) على مستوى المصارف عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد استغلال الفرص في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الاداء المالي بنسبة (37%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) البالغة

شكل(5) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية



المصدر: مخرجات Amos.v.24

جدول (4) تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير البراعة التنظيمية ومتغير الاداء المالي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء المالي	<---	استكشاف الفرص	.431	.412	.048	8.640	***
الاداء المالي	<---	استغلال الفرص	.368	.348	.046	7.537	***
الاداء المالي	<---	هيكل تنظيمي مميز	.197	.184	.042	4.368	***
السيولة	<---	الاداء المالي	.923	1.066	.031	33.911	***

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الربحية	<---	الاداء المالي	.895	.983	.035	28.349	***
القيمة السوقية	<---	الاداء المالي	.916	.944	.029	32.171	***
كفاية راس المال	<---	الاداء المالي	.934	1.008	.027	36.829	***

المصدر: مخرجات Amos.v.24

## الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات

من اجل بيان ما توصلت اليه نتائج التطبيق العملي على عينة البحث ، فقد تخصص هذا المبحث لتحديد اهم الاستنتاجات والتي صيغ في ضوءها مجموعة من التوصيات

6. تبين نتائج التحليل ان المصارف عينة البحث لديها ضعف في ضبط نفقاتها وبذلك كان بعد السيولة ضمن ابعاد الاداء المالي في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية لتلك لمصارف وكانت المرتبة الاخيرة لبعدها القيمة السوقية حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.
7. بلغت قيمة معامل التفسير  $R^2$  لمتغير البراعة التنظيمية (86%) وهذا يبين ان (86%) من التغير الحاصل في الاداء المالي ويعود الى البراعة التنظيمية ، ويتضح كذلك ان ابعاد الاستكشاف والاستغلال تقدر ما قيمته (87%) من التغير الحاصل في الاداء المالي اي ان لاسرراتيجيات الاستكشاف والاستغلال والهيكل التنظيمي المتميز دور حاسم في تحسين اداء المصارف المالي وهذا التوجه جاء مطابق لتوقعات الدراسة وهذا اكدته مسارات التحليل Path Analysis حيث حققت تأثير مباشر في الاداء المالي للمصارف عينة الدراسة

## التوصيات

1. ضرورة تحول المصارف عينة البحث نحو فلسفة المنظمات البراعة وفق متطلبات استراتيجيتي الاستكشاف للفرص واستغلالها الامثل وبما يحقق اداء تنظيمي مميز بشكل عام واداء مالي بشكل خاص
2. يتحتم على المصارف المبحوثة ايلاء الاداء المالي ومقدمات تحسينه وتعزيزه اهمية اولوية قصوى لاسيما المقدمات المتعلقة باستكشاف الفرص واستغلالها وكذلك الاهتمام بالهيكل التنظيمية المرنة والمتميزة
3. الاهتمام بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن مع مراعاة ان يكون تعامل الادارة العليا مع العمليات التشغيلية اليومية بشكل يخلق التوازن بين التفكير النظري والمنهج التشغيلي اليومي
4. حتمية ربط عملية التوسع في تقديم الخدمات على اساس جغرافي يضمن وصول خدمات مميزة لكافة زبائن المصرف
5. ان بعدي الاستكشاف والاستغلال يجب ان يسيران وفق خط متوازي واحد لضمان ان تتحول المصارف الى مصارف بارعة بعد ان نهتم كذلك بالهيكل التنظيمي المتميز

1. تشير النتائج التي توصل اليها البحث ان المصارف عينة البحث تستهدف في مجال عملها اضافة قيمة لخدماتها من خلال اجراء التحسينات العملية عليها وبذلك فان بعد استغلال الفرص ضمن متغير البراعة التنظيمية قد نال المرتبة الاولى في مستوى اجابات العينة المبحوثة
2. اظهرت النتائج ان المصارف عينة البحث المتمثلة بالمصارف الحكومية والخاصة العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط تستند في هيكلها التنظيمي على الاساس الجغرافي للمركز والفروع في المحافظات المختلفة لتلبية احتياجات الزبائن مما ادى الى حصول بعد الهيكل التنظيمي المتميز ضمن متغير البراعة التنظيمية على المركز الثاني من حيث الاهمية في تلك المصارف
3. تراجعت استجابة العينة لمؤشرات البحث عن الفرص الجديدة في السوق عن الأبعاد السابقة ضمن متغير البراعة التنظيمية مما يجعله بالترتيب الثالث وهذا يدل على ان المصارف عينة البحث تنتهج استراتيجية رائدة في مجال الخدمة المصرفية واعتماد الابتكار في تقديم الخدمات لكن ليس بالمستوى المطلوب.
4. يتضح من استجابات جانب الاداء المالي ان المصارف عينة البحث ملتزمة بشكل تام بتوجيهات البنك المركزي فيما يخص كفاية راس المال اضافة الى قدرتها على امتصاص الخسائر عند حدوث أزمة مالية حيث كانت جميع مستويات ابعاد الاداء المالي مرتفعة حيث نال بعد كفاية راس المال المرتبة الاولى
5. تبين النتائج التي توصل اليها البحث الحالية ان المصارف الحكومية والخاصة تهتم بشكل مرتفع بالسيولة وتعدده هدف اساسي لها اذا حصل بعد السيولة ضمن ابعاد الاداء المالي على المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية

6. ان علاقة المصارف بالبنك المركزي يجب ان تكون قانونية وكذلك علاقة ( اعمال ) أي بمعنى يجب ان تراعي المصارف توفير كفاية رأس مال مصرفي قادر على مواجهة الصدمات والخسائر وبذات الوقت تقوم بتوظيف السيولة الفائضة في استثمارات تدر عليها عوائد مناسبة
7. قيمة المصرف الاقتصادية هي انعكاس لقيمتها السوقية وبالتالي يجب ان تهتم المصارف عينة الدراسة بتلك القيمة وبما يعززها من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات فعالية وكفاءة تحقق قيمة لجميع المستفيدين في السوق.

## المصادر

1. Al-Awawdeh, H. A., & Sakini, K. S. A. (2018). **The Impact of Economic Value Added, Market Value Added and Traditional Accounting Measures on Shareholders' Value: Evidence from Jordanian Commercial Banks.** International Journal of Economics and Finance, Vol(10), No(10), p. 40. <https://doi.org/10.5539/ijef.v10n10p40>
2. Bevan, S. & Thompson, M. (1992). "An Overview of Policy and Practice in Personnel Management in the UK: and analysis of the issues", London: IPM
6. **Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China"**, International Journal of Innovation Studies, Vol. (2), No.(1), pp.42- 52.
7. Elizandra, S., Vieira, V. A., & Galdamez, E. V. C. (2018). **The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance.** Business Process Management Journal, Vol(24), No (5), pp. 1176-1199.
8. Heini, O. (2007). **Performance Measurements Designing a Generic Measure and Performance Indicator Model.** 150. <https://www.qualityoflifetechnologies.com/app/uploads/2017/06/Heini2007.pdf>
9. Jackson, S., Sawyers, R., (2001) "managerial Accounting A focus on Decision making". Harcourt College publishers,
10. Joseph, C., & Wood, D. (2020). **Fostering innovation via financieros tradicionales y modernos.** 16(16), pp587-619
3. Charmler, R., Musah, A., Akomeah, E., & Gakpetor, E. D. (2018). **The Impact of Liquidity on Performance of Commercial Banks in Ghana.** Academic Journal of Economic Studies, Vol(4), No(4), pp. 78-90.
4. Davis, K. (2012). **Bank Capital Adequacy: where to now?. In Regulatory Failure and the Global Financial Crisis.** Edward Elgar Publishing.. <https://doi.org/10.4337/9780857935328.00010>
5. Du, J., & Chen, Z. (2018). " **Applying Organizational ambidexterity in aerospace organizations.** Acta Astronautica, Vol(168), pp37-43.
11. Kader, M. A. (2019). **Financial Management Practices on Financial Performance.** Kader, Md. Abdul, pp 06-20.
12. Kalin-paredes, L., Puska, J., & Hoa, H. (2014). **Performance measurement in banks and insurance companies.** Accounting for Manegment Control, pp 10-26.
13. Luo, Y. & Rui, H. (2009). "An **Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies**". Academy of Management Perspectives Journal, 23 (4), pp 49-70.
14. Majeed, M. H., & Mohammed, A. N. (2018). **Evaluating the financial performance according to the traditional and modern financial indicators** Evaluar el desempeño financiero de acuerdo con los indicadores
15. Menguc, B. & Auh, S. (2008). "The **asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity: Firm performance**

- relationship for prospectors and defenders**”, Industrial Marketing Management, 37 (4).pp 455-470.
16. Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). **Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How are These Concepts Related?** Revista de Administração Contemporânea, 22(5), 639–660. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180135>
  17. Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009). **The role of -exploitation ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration dilemma.** Business Research, Vol (2),No (2),pp. 215-240.
  18. Raisch, S., & Birkinshaw, J. ,(2008),” **Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators**”, Journal of management, Vol. (34), No.(3), pp. 375-409.
  19. Ramachandran, R., Kandhakumar, P.,& Kannadas, P.(2019). **A Study on Financial Performance Analysis of Alangulam Primary Agriculture Co-Operative Credit Society, Alangulam, Tirunelveli District** . Journal of Interdisciplinary Cycle Research, No (11)Vol,(12), pp.595-604.
  20. Shahzad, F., Fareed, Z. & ZulfiQar, B. (2015), **Impact of Working Capital Management on Firms Profitability: A Case Study of Cement Industry of Pakistan,** Published in The Russian federation European Re-searcher, Vol. (91), No. 2, pp.86-93
  21. Sultan,S. A. (2014). **Financial Statements Analysis -Measurement of Performance and Profitability: Applied Study of Baghdad Soft-Drink Industry.** Research Journal of Finance and Accounting,Vol( 5), No(4),pp 2222–2847.
  22. Tempelaar M.P., (2010) ,“ **Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes** “ , Thesis Doctor , Erasmus University Rotterdam .
  23. Tuan, L. T. (2016). **Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR.** Journal of Business Ethics, Vol(135),No(1),pp. 145-159.
  24. Veram, E. (2020),**Financial performance, understanding its concecepts and Lmportance** ,last <https://www.simplilearn.com/financial-performance-rar21-article>
  25. Wulf, T.; Stubner, S., & Blarr, W. H. ,(2010),” **Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management: Which Better Predicts Success?**”, Leipzig Graduate School of Management ,Vol. (1), No.(89), pp.1-46.
  26. Yigit, M., (2013), **Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization,** ,Master thesis, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, sweden.