

هل تحقق البراعة التنظيمية أداء وظيفي أفضل؟ دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة

د. أحمد محمد السطوحى

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة المنصورة

أبوبكر حداد بلنقيه

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية العلوم التطبيقية - جامعة حضرموت

أ.د. عبد الحكيم أحمد نجم

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر البراعة التنظيمية في الأداء الوظيفي، من وجهة نظر المديرين ونوابهم في الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة، في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، وقد تم تصميم قائمة استقصاء لهذا الغرض، وتوزيعها على عينة الدراسة وهي عينة حصصية. وقد بلغ عدد الشركات محل الدراسة (512) شركة، وبلغ حجم العينة (384) مفردة، تم توزيع الاستبيان عليهم، وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي (198) استمارة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، ووجود تأثير معنوي لأحد أبعاد البراعة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي، وهو بعد الاستغلال عند مستوى معنوية 0.01، في حين لم يكن لبعد الاستكشاف تأثير معنوي في أبعاد الأداء الوظيفي، وذلك من وجهة نظر المديرين ونوابهم في الشركات محل الدراسة، وبلغت قيمة (R^2) 0.27، 0.28، 0.21 في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء الابتكاري) على التوالي.

Abstract

This research aims to study the effect of organizational Ambidexterity on job performance, from the point of view of managers and their deputies in the small and medium industrial companies, in the industrial zone of New Damietta. A special survey questionnaire has been designed for this purpose and distributed to the study sample, which was a sample quota.

The number of companies under study reached (512) companies, and the sample size was (384) individuals, the questionnaire was distributed to them. The good ones were for statistical analysis (198) questionnaires.

The results showed a significant correlation between search variables, and that there is a significant effect of a dimension of organizational Ambidexterity on the dimensions of job performance, which is dimension exploitation at a significant level of 0.01, While dimension exploration had no significant effect on the dimensions of functionality, From the point of view of managers and their deputies in the companies under study. And the value (R^2) was 0.27, 0.28, and 0.21 in the dimensions of job performance (task performance, contextual performance, and Creative performance) respectively.

المقدمة:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأكثر استخداماً في إدارة الموارد البشرية (Koopmans, Bernaards & Hildebrandt, 2011)، وهو المؤشر الأهم لمعرفة فاعلية المنظمة (Kelidbari, Fadaei & Ebrahimi, 2016)، والعامل الحاسم في التنبؤ بالنجاح التنظيمي (Kahya, 2009).

وإن من أبرز ما تعاني منه المنظمات على الدوام هو ضعف أداء الموظفين، فإذا تبين أن أداءهم معيَّب، فاحتمالية أن تكون المنظمة مهددة بالزوال واردة (Kelidbari et al., 2016)، ومنع ذلك يتطلب اهتمام كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية بتطوير أداء مرؤوسيههم وتنميته بشكل مستمر، لانعكاس ذلك على فاعلية ونمو المنظمة (Kahya, 2009).

وإن قدرة المنظمة أو المدير على استغلال القدرات الحالية، واستكشاف قدرات جديدة على حدٍ سواء، يعتبر أحد أهم استراتيجيات ضمان الفاعلية والنمو (Raisch, Birkinshaw, 2009 Probst, & Tushman, 2009)، ويشكل ذلك معاً (الاستغلال والاستكشاف) بناءً ثنائي الأبعاد يسمى "البراعة التنظيمية" (Ketkar & Puri, 2017; Gibson & Birkinshaw, 2004).

وفي حين تؤكد الدراسات على حاجة المنظمات لتحقيق البراعة، لما لها من دور محوري في تحسين الأداء، وفي ضمان النجاح والازدهار على المدى الطويل (Ketkar & Puri, 2009; Cao, Gedajlovic & Zhang, 2014; Fourné, 2017)، إلا أن الدليل التجريبي لعلاقة البراعة التنظيمية بالأداء لا يزال محدوداً ومختلطاً (Raisch & Birkinshaw, 2008)، فقد وجد بعض الباحثين علاقة سلبية بينهما (Atuahene-Gima, 2005)، بينما لم يجد آخرون أي دعم لذلك (Venkatraman, Lee, & Iyer, 2007)؛ وبالتالي فالأدلة التجريبية غير متسقة في العلاقة بينهما (Zhang, Wu, & Cui, 2015)؛ وهناك حاجة إلى مزيد من البحث والدراسة في ذلك، خصوصاً في مجال الموارد البشرية والأداء الوظيفي، فمعظم الأبحاث حول البراعة التنظيمية وآثارها، كانت على مستوى المنظمة ككل (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013). فهل للبراعة التنظيمية دوراً حاسماً في تطوير الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة؟ ذلك ما يسعى هذا البحث للإجابة عنه.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ- البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity:

١- مفهوم البراعة التنظيمية: قدم Duncan التصورات الأولى للبراعة التنظيمية في عام ١٩٧٦؛ ورغم ذلك فإن البراعة التنظيمية كفكرة اكتسبت مكانة بارزة في التسعينات، من خلال دراسات March (1991)، وTushman and O'Reilly (1996) الذين تناولوها من زاوية التعلم التنظيمي (Ketkar & Puri, 2017). وقد استخدم الباحثون مفهوم البراعة للتعبير عن السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال، فهي مزيج من القدرات الاستكشافية والاستغلالية معاً (Menguc & Auh, 2008)، وهناك توافق عام في الأدبيات بأن البراعة التنظيمية سمة تنظيمية للمنظمة القادرة على: استغلال قدراتها الحالية، والسعي في نفس الوقت لاستكشاف فرص وقدرات جديدة (Cao et al., 2009)، ويرى Fu, (2016)

Flood and Morris أن مفهوم البراعة التنظيمية يشير إلى قدرة المنظمة على تزامن استكشاف واستغلال مواردها الداخلية والخارجية، من خلال قدرتها على تلبية احتياجات الأعمال اليوم، والتكيف مع التغيرات المستقبلية في السوق.

٢- **أبعاد البراعة التنظيمية:** استناداً إلى (March, 1991) فإن البراعة التنظيمية يُنظر إليها من خلال بعدي (الاستغلال والاستكشاف)، وهو ما تدعمه الأبحاث المتتالية: بأن البراعة بناءً ثنائي الأبعاد يتجسد في الاستكشاف والاستغلال، فهما قطبي البراعة التنظيمية (e.g., Ketkar & Puri, 2017; Fourné, 2014; Raisch et al., 2009; Andriopoulos & Lewis, 2004; Gibson & Birkinshaw 2004; Cao et al., 2009; 2009)، وذلك ما اعتمده الباحثون، وفيما يلي استعراض لهما.

(١) **الاستكشاف (Exploration):** يُعرّف الاستكشاف بأنه عمليات البحث عن المعرفة والفرص الجديدة (March, 1991)؛ ووفقاً لـ (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006) فإن الاستكشاف يرتبط بالإبداعات الجذرية؛ فالنتيجة المرجوة منه هي تغيير جذري في شكل تصاميم جديدة تستهدف أسواق ناشئة، أو خلق أسواق جديدة بالوصول إلى عملاء جدد، أو تطوير قنوات توزيع جديدة، مما يؤدي إلى النمو (Enkel, Heil, 2017) ويعد الاستكشاف عاملاً حاسماً في نمو المنظمات والاقتصاديات بشكل عام، فهو قد يدمج أسواقاً، وينشئ أسواقاً جديدة ويلغي أسواقاً قديمة، وقد يحول المنظمات الصغيرة إلى منظمات قائمة في الأسواق، وتسقط المنظمات الكبيرة إن لم تمارس الاستكشاف بشكل مستمر (Chandy & Tellis, 2000). إن النشاط الاستكشافي هو استثمار في المستقبل، ينطوي على عدة أبعاد متكاملة: فهو في البداية يتضمن بعد معرفي وآخر تجريبي، وصولاً للاكتشاف وهو التمكن من الفرصة أو المورد الجديد، وأخيراً توظيف واستخدام ذلك الاكتشاف في تقديم شيء غير مألوف، والذي قد يكون منتج جديد، أو خلق سوق جديدة، أو الدخول في أسواق أخرى أو ناشئة، أو استحداث قنوات توزيع جديدة؛ وذلك هو الإبداع الجذري وهي نتيجة النشاط الاستكشافي.

(٢) **الاستغلال (Exploitation):** يُعرّف الاستغلال بأنه استخدام الموارد القائمة، لتحسين التكنولوجيا الموجودة والنشاط الحالي (March, 1991)، ويرى (Benner and Tushman, 2002) أن الاستغلال يتضمن التحسينات في المكونات الموجودة والبناء على المسار التكنولوجي الموجود، ويصف (March, 1991) الاستغلال بأنه إيجاد أفضل بديل من بين مجموعة من البدائل المعروفة، بدلاً عن البحث عن معرفة جديدة أو بدائل مجهولة. ويرتبط الاستغلال بالإبداع الإضافي، فعند تنفيذ أنشطة الاستغلال، تركز الشركة على الاستفادة من القدرات الموجودة وتحسينها مما يؤدي إلى إبداعات إضافية (Jansen et al., 2006; Andriopoulos and Lewis, 2009)؛ فالنتيجة المرجوة إذن من الاستغلال هي إبداع إضافي في شكل منتجات محسنة أو معدلة أو عمليات أو مواقف سوقية (O'Reilly & Tushman, 1996; Tushman, 2004) تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء أو السوق الحالية، من خلال تحسين المنتجات والتصاميم الموجودة، وتنويع المنتجات والخدمات القائمة، وزيادة كفاءة قنوات التسويق والتوزيع، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق ربح أكبر (Jansen et al., 2006). والجدول رقم (١) يلخص المقارنة بين الاستكشاف والاستغلال.

م	الاستكشاف	الاستغلال
١	ينطوي على ثقافة التجريب والتكيف والمرونة والنمو.	ينطوي على ثقافة الربح والكفاءة والجودة.
١	تنتج عنه معرفة جديدة.	يستخدم المعرفة الحالية.
٢	ينتج عنه تطور جديد منفصل عن الماضي.	ينتج عنه تطور ضمن الحالة القائمة.
٣	يؤدي إلى الدخول في أسواق جديدة.	يؤدي إلى تحسينات في أوضاع السوق الحالية.
٤	يضمن العمل المستقبلي للمنظمة.	يحافظ على القدرة التنافسية الحالية للمنظمة.
٥	دورة حياته أطول وأصعب، ومخاطرة عالية.	دورة حياته أسرع وأكثر خطية، ومخاطرة أقل.
٦	يؤدي إلى إبداع جزري.	يمثل إضافة للإبداع الجزري المكتشف.
٧	يعتمد على فرق عمل بتخصصات متعددة.	علاقات تعاون أكثر بساطة.
٨	أكثر فاعلية في البيئات الدينامية.	أكثر فاعلية في البيئات التنافسية.
٩	يساهم أكثر في تحقيق أداء استراتيجي أفضل.	يساهم أكثر في تحقيق أداء تشغيلي أفضل.

جدول رقم (١): مقارنة بين الاستكشاف والاستغلال

المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

ومن الجدول رقم (١)، يتضح أن الاستكشاف والاستغلال نشاطين مختلفين، قد يؤديان إلى توترات داخل المنظمة، الأمر الذي دعى الباحثين إلى التأكيد على ضرورة التكامل والتوازن بينهما فالمنظمة التي تعمل حصراً في الاستغلال تواجه التقادم، ولن تستطيع تلبية مطالب الأسواق المتغيرة باستمرار، في حين أن تلك التي تركز فقط على الاستكشاف لن تجني ثمار وفوائد ابداعاتها واكتشافاتها (Fourné, 2014). كما أن الاهتمام بالاستغلال القدرات الحالية على حساب استكشاف أفكار جديدة يقود إلى (فخ النجاح) وهو الجمود التنظيمي، الذي يحد دون تكيف المنظمة بشكل صحيح مع التغيرات البيئية، مما يؤثر سلباً على الأداء في الأجل الطويل؛ ويحدث العكس عند التركيز على الاستكشاف على حساب الاستغلال وذلك بالوقوع في (فخ الفشل) (Clifford, Andersen & Giæver, 2013)؛ حيث تستبدل الإبداعات بأفكار جديدة قبل إتاحة الفرصة لتلك الإبداعات للمساهمة في تحقيق إيرادات للمنظمة (Volberda & Lewin, 2003). إن مفهوم التوازن بين الاستكشاف والاستغلال يمكن أن يعني أن ارتفاع /أو انخفاض/ الاستغلال، يحتاج إلى جانبه انخفاض /أو ارتفاع/ الاستكشاف، من أجل تعزيز أداء الشركة (Atuahene-Gima, 2005)، وفي اتجاه التوازن والتكامل يشير Cao et al.(2009) إلى الآثار الإيجابية المحتملة للاستغلال على الاستكشاف بأن درجة عالية من الجهد الاستغلالي يُمكن الشركة في كثير من الأحيان من تحسين فاعليتها في استكشاف المعرفة الجديدة وتطوير الموارد التي تدعم المنتجات والأسواق الجديدة، وتتمثل إحدى نتائج هذا الفهم العميق في أن الشركة ستصبح أكثر قدرة على البدء بإعادة تشكيل مختلف المعارف والموارد الموجودة بالفعل تحت سيطرتها، والقدرات المرتبطة بالاكتشافات الجديدة في المنتجات والأسواق؛ وبالمقابل فإن الاستكشاف الناجح في مجال يمكن أن يعزز الاستغلال في مجال آخر.

ب- الأداء الوظيفي (Job performance):

١- مفهوم الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء الوظيفي المؤشر الرئيسي الذي يحدد أداء المنظمة ويؤثر على ربحيتها، وتحقيق مستوى عالٍ منه يمثل هدف رئيسي للمنظمات في بيئة

الأعمال الديناميكية والتنافسية الحالية، وهو المحدد للنجاح التنظيمي (Alnawafleh, Halim & Tambi, 2018)؛ ورغم ما يحظى به الأداء الوظيفي من اهتمام بحثي وفلسفي كبير؛ إلا أنه مفهوم مجرد وواسع، لم يتفق الباحثون حوله، فقد درسوه بمعان مختلفة ومن زوايا متعددة، حيث عرفه البعض بأنه سلوكيات الموظفين ذات الصلة بأهداف المنظمة، والتي يمكن قياسها من خلال كفاءة ومساهمة الفرد (Campbell, McHenry & Wise, 2002; Rotundo & Sackett, 1990)، في حين يراه آخرون بأنه نتيجة الجهود المساهمة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Atteya, 2012; Kelidbari et al., 2016)، ويعرفه غيرهم بأنه قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله من أجل خدمة المنظمة بشكل فعال، ويتم الحكم على هذا الأداء من خلال معايير محددة تستخدم لقياس الأداء (Dane & Brummel, 2013).

٢- **أبعاد الأداء الوظيفي:** بدأ الأداء الوظيفي كمفهوم أحادي البعد، ينحصر فيما يسمى بـ (أداء المهام)، ثم ما برحت أبعاده في تطور وازدياد بعد ذلك، حيث تناوله كلٌّ من: Borman and Motowidlo (1993); Motowidlo and Van Scotter (1994); Van Scotter (2000) من خلال بعدين هما: أداء المهام والأداء السياقي، ودرسه كلٌّ من: Johnson (2010); Simpson (2001) كمفهوم ثلاثي الأبعاد من خلال: أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي، وكذلك تناوله كلٌّ من: Rotundo and Sackett (2002); Halldorsson (2008); من خلال ثلاثة أبعاد أيضاً هي: أداء المهام والأداء السياقي وسلوكيات الأداء المضاد؛ بينما أضاف كلٌّ من: Reaves (2015); Fluegge (2008) الأداء الابتكاري كبعد ثالث لبُعدي أداء المهام والأداء السياقي، في حين تناوله (Koopmans et al. 2011) من خلال أربعة أبعاد هي: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وسلوكيات الأداء المضاد؛ بينما درست (Atteya 2012) الأداء الوظيفي من خلال خمسة أبعاد هي: الألمان بمهام الوظيفة، انجاز المهام، المبادرة والحكمة والاستقلالية، الالتزام بالتعليمات، الاتصال. وقد اعتمد الباحثون ثلاثة أبعاد هي (أداء المهام والأداء السياقي والأداء الابتكاري) لدراسة الأداء الوظيفي في بحثهم؛ حيث يحظى البعدين الأولين بقبول واسع في الأبحاث والدراسات، إذ ينوه Kahya (2009) إلى أن بعدي أداء المهام والأداء السياقي يعتبران بعدين عالميين تقريباً للأداء الوظيفي؛ فيما يعتبر البعد الثالث من أحدث الأبعاد التي تم التوصل إليها، ولمناسبتها للقطاع الصناعي الذي يمثل مجتمع الدراسة. وفيما يلي تعريف موجز بالأبعاد الثلاثة المعتمدة في البحث.

(١) **أداء المهام (Task Performance):** يعتبر أداء المهام من أكثر أبعاد الأداء الوظيفي انتشاراً (Motowidlo & Van Scotter, 1994)، فهو الجانب الأهم من جوانب أداء العمل، بل اعتبره البعض مرادفاً للأداء الوظيفي الأساسي (Kahya, 2009)، ويقصد به أداء الموظف لواجبات وظيفته كما هي محددة في الوصف الوظيفي (Rotundo & Sackett, 2002)، ويعرف (Chughtahi, 2008) أداء المهام بأنه أداء الدور الذي يتعلق بجميع الأنشطة التي تتألف من المتطلبات الوظيفية الرسمية للموظفين (Kiyani, Ayupp & Rasool, 2018)، وهي إما أن تكون أنشطة تساهم بشكل مباشر في أداء النشاط الأساسي للمنظمة، أو أنشطة تساهم بشكل غير مباشر في ذلك، مثل: توفير الخدمات اللازمة، والتخطيط والتنسيق والإشراف والتي تمكن المنظمة من العمل بفعالية وكفاءة (Motowidlo et al., 1997)، ويذكر (Özmen 2005) أهم العوامل المعتمدة عند قياس

أداء المهام للفرد، بأنها: القدرة على أداء واجبات الوظيفة، جودة الأداء، الإلمام المعرفي بالوظيفة، والكفاءة في استخدام الوقت.

(٢) **الأداء السياقي Contextual Performance**: يُقصد بالأداء السياقي تلك السلوكيات والجهود الفردية التي لا تتصل مباشرة بإنجاز مهام وواجبات الوظيفة، ولكنها تعزز بيئة العمل الإيجابية (Kahya, 2009)، فهي سلوكيات خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، وغير موجودة في الوصف الوظيفي، ولا يلتزم الموظف بأدائها رسمياً ولا يعاقب على ذلك (Johnson, 2001; Brownlee, 1999)؛ إلا أنها سلوكيات مهمة لأنها تساهم في تشكيل الثقافة وتحسين المناخ التنظيمي والنفسى والاجتماعي داخل المنظمة، مما يؤثر إيجابياً على أداء المهام (Rotundo & Sackett, 2002; Brownlee, 1999; Borman & Motowidlo, 1993). وتصنف سلوكيات الأداء السياقي إلى ثلاثة أنواع، الأول منها: الأداء السياقي المرتبط بالآخرين، ويسمى بالدعم الشخصي (personal support)، ويشمل سلوكيات مثل مساعدة الزملاء من خلال تقديم الاقتراحات، والتدريب، وتبادل المعرفة، وحتى أداء بعض مهامهم، وكذلك مساعدة الموظفين الجدد بالعمل، والنوع الثاني: هو الأداء السياقي التنظيمي ويسمى بالدعم التنظيمي (organizational support)، ويتضمن سلوكيات مثل حضور الاجتماعات الطوعية واتباع القواعد التنظيمية، والمستوى المرتفع من الإلتزام، والتمثيل والدفاع والترويج الإيجابي للمنظمة، ودعم المنظمة في الأوقات الصعبة، وتقديم الاقتراحات من أجل التغيير التنظيمي، أما النوع الثالث: فهو الأداء السياقي المرتبط بمهام الوظيفة (job-task Support)، ويتضمن مثلاً أداء جهد إضافي كتعلم مهارة جديدة من أجل تحسين أداء مهام الوظيفة، وأداء بعض المهام خارج الدور الرئيسي ووقت الدوام من أجل تحقيق الأهداف، وتقديم اقتراحات لتحسين ظروف العمل (Chambers, 2016; Johnson, 2001; Brownlee, 1999)، ويذكر Özmen (2005) أهم العوامل المعتبرة عند قياس الأداء السياقي للفرد، بأنها: إظهار الرغبة والحماس التطوعي، الأداء التطوعي خارج المهام الرسمية، التعاون، الإلتزام بالقواعد التنظيمية، ودعم الأهداف التنظيمية.

(٣) **الأداء الابتكاري Creative Performance**: تقليدياً، تمت دراسة الأداء الابتكاري مقتصرًا على صناعات ومهن محددة، وهي التي تقدم منتجات مبتكرة للأسواق، ولكن الباحثين يدعون الآن إلى أن هناك مجالاً للابتكار في جميع المهن وفي كل الصناعات والمنظمات، وهو أمر مرغوب فيه لجميع العاملين، بل ويجادل البعض على أن الابتكار جزء من الأداء الوظيفي لأي وظيفة، ففي معظم الوظائف يمكن للموظفين إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل، أو وضع إجراءات جديدة لإنجاز العمل؛ إلا أن مستوى الابتكار المطلوب يمكن أن يختلف من وظيفة لأخرى تبعاً لطبيعة الوظيفة والمهمة، فجميع الوظائف فيها جانب ابتكاري (Reaves, 2015)، وغالباً ما يُعرّف الابتكار بأنه الشيء الجديد من نوعه والمفيد للتكيف، ويعرف تنظيمياً بأنه إنتاج أفكار وحلول وعمليات جديدة (Runco, 2007)، في حين يعرّف الأداء الابتكاري بأنه توليد أفكار أو منتجات أو إجراءات جديدة مفيدة للمنظمة (Alge, Ballinger, Tangirala & Oakley, 2006)، ويعرف (Arendt, 2006) الأداء الابتكاري كبعد للأداء الوظيفي يشمل سلوكيات ونتائج مبتكرة، مثل: إدخال أفكار جديدة في بيئة العمل بطريقة منهجية، أو إيجاد حلول جذرية للمشاكل، ويعرفه De

Stobbeleir, Ashford & Buyens (2011) بأنه توليد الموظفين لأفكار جديدة ومفيدة بشأن عمليات وإجراءات العمل. وقد أظهرت الأبحاث أن الأفراد المبتكرين يميلون إلى أن يكونوا أكثر مرونة في استيعاب المعلومات، وأن يكونوا أعلى في مستويات الدافع الذاتي للابتكار بشكل واضح، وأكثر انفتاحاً على التجارب الجديدة (De Stobbeleir et al., 2011).

ثانياً: الفجوة البحثية:

لاحظ الباحثون أن معظم دراسات علاقة البراعة التنظيمية بالأداء تناولت علاقتها بالأداء على مستوى المنظمة ومستوى وحدة الأعمال، وتوجد ندرة ملحوظة في تناول أثر البراعة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي؛ فوفقاً لتحليل meta-analysis الذي قام به Junni et al., (2013) وجدوا ما يقارب (١٣٠) دراسة بحثت علاقة البراعة التنظيمية بالأداء على مستوى المنظمة ككل، أو مستوى وحدة الأعمال (الإدارات والأقسام الداخلية)، أو شراكاتها مع المنظمات الأخرى كوحدة أعمال؛ ولم يعط سوى القليل من الاهتمام بعلاقة البراعة التنظيمية بالأداء الوظيفي (Lee, Seo, Jeung & Kim, 2017). ومن ثم لا توجد دراسات سابقة – في حدود علم الباحثين- تناولت تأثير البراعة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

وفي ضوء هذه الفجوة البحثية فالتساؤل الرئيسي للبحث هو: هل للبراعة التنظيمية دور في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة؟ وينقسم هذا التساؤل الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ١) ما مستوى البراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة؟
- ٢) ما مستوى الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة؟
- ٣) هل لبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) تأثير في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الابتكاري).

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١) التعرف على مستوى تحقيق البراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.
- ٢) التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة.
- ٣) التعرف على دور البراعة التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة.
- ٤) فهم العلاقة التي تربط البراعة التنظيمية بالأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

رابعاً: أهمية البحث: تتلخص أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- ١) المساهمة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في دراسة علاقة البراعة التنظيمية بالأداء الوظيفي.
- ٢) تحديد دور البراعة التنظيمية في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.
- ٣) تقديم إطار علمي للمديرين في الشركات محل الدراسة يبين لهم أهمية البراعة التنظيمية، ويوضح كيف تكون الشركات بارعة في نشاطها.
- ٤) فتح مجالات أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للمتغيرات التي تناولتها الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي ستخرج بها.

خامساً: فروض البحث:

"التعلم يُعزّز الأداء"، ذلك أحد المبادئ الرئيسية في أبحاث التعلم التنظيمي، وبناءً على نظرية (March 1991) التي تفيد أن الشركات يمكن أن تتعلم من خلال استكشاف إمكانات جديدة، واستغلال الحقائق القديمة؛ فإن الاستكشاف والاستغلال يعتبران من الجوانب الحيوية للتعلم التنظيمي، وبناءً على عمل سابق من قبل (Duncan 1976)، كان (1996) Tushman and O'Reilly أول من قدموا نظرية البراعة التنظيمية، التي أشاروا فيها إلى أن الأداء المتفوق يأتي من المنظمات البارعة، وأن الاستغلال والاستكشاف يعتبران أمراً حيوياً للأداء على المدى الطويل (Raisch et al., 2009; Tushman & O'Reilly, 1996)، وتقدم العديد من الدراسات دليلاً على وجود علاقات إيجابية تأثيرية ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشافي والاستغلالي) على أداء الشركات (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018; Kollmann & Stöckmann, 2012; Gibson & Birkinshaw 2004)، وتدعم الدراسات نظرية البراعة في الجمع بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال في آن واحد، وأن الجمع بينهما يرتبط إيجابياً بأداء الشركات (Mihalache & Mihalache, 2016; Cao et al., 2009; Isobe, Makino and Montgomery (2004) من الاستكشاف على الأداء التشغيلي، في حين أن الاستكشاف يساهم أكثر في تحقيق أداء استراتيجي أفضل للشركة.

ومن المتوقع أن الموظفين الذين ينخرطون في أنشطة بارعة (استكشاف أو استغلال) يحققون أداء أفضل (Caniëls & Veld, 2016, Rosing, Frese & Bausch, 2011)، فقد توصلت دراسة (Onyeizugbe Chinedu, Orogbu Obiageli and Asiegbu Onyinye (2016) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية وأداء الموظفين، ووفقاً لما ذكره (Njoku, 2008; Agu, 2015) فإن البراعة التنظيمية لها تأثير إيجابي على أبعاد الأداء المختلفة (Onyeizugbe Chinedu et al., 2016). وقد أشارت نتائج (Osman, Shariff and Lajin (2016 إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين الإبداع وأداء الموظف؛ في حين أثبت (SadiNoglu and Zehir (2010 أن أداء الموظف يتأثر بالإبداع. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية والأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة

H2: يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الابتكاري). وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

H2A: يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) على أداء المهام.

H2B: يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) على الأداء السياقي.

H2C: يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) على الأداء الابتكاري.

سادساً: الطريقة البحثية:

أ- **منهج الدراسة:** تتبع هذه الدراسة المنهج الاستنباطي في البحث، الذي هو عملية استنتاجية تقوم على المسببات، من خلال الاستناد إلى النظريات أو المفاهيم أو الدراسات السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة، وتبرير وشرح العلاقات بين متغيرات وأبعاد الظاهرة، ثم التعميم المنطقي للحقائق.

ب- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، وقد تعذر على الباحثين الحصول على إحصائية بهم لعدم توفرها لدى الجهات الرسمية ذات الاختصاص، بالإضافة إلى تعذر الحصول عليها من الشركات محل الدراسة؛ في حين توفرت إحصائية بهذه الشركات، حيث بلغ عددها (٥١٢) شركة، حسب إحصائية ٢٠١٨، ويوضح الجدول (2) توزيع هذه الشركات حسب نوع الصناعة.

جدول (2): عدد الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة بالمنطقة الصناعية بدمياط الجديدة موزعة وفقاً لنوع الصناعة

م	نوع الصناعة	الشركات	النسبة	حصة العينة
1	صناعات خشبية	158	30.85	118
2	صناعات غذائية	63	12.30	47
3	صناعات معدنية وميكانيكية	26	5.08	20
4	صناعات مواد البناء	26	5.08	20
5	صناعات بلاستيكية	44	8.59	33
6	صناعات كهربائية وهندسية	6	1.17	5
7	صناعات ورقية	3	0.60	2
8	صناعات الغزل والنسيج	12	2.34	9
9	صناعات كيميائية وأدوية	24	4.69	18
10	صناعات متنوعة	150	29.30	112
	الإجمالي	512	100 %	384

المصدر: مركز المعلومات بجهاز تنمية دمياط الجديدة ٢٠١٨.

ج- **عينة الدراسة:** لعدم معلومية حجم المجتمع، ولتوفر تصنيف للشركات محل الدراسة حسب نوع الصناعة (جدول ٢)، فإن الباحثين اتبعوا أسلوب العينة الحصصية (Quota) لمناسبتها في مثل هذه الحالات، وقد لجأ الباحثون إلى معادلة تحديد حجم العينة في المجتمع غير المعلوم، عند مستوى ثقة (٩٥%) وحدود خطأ (٥%)؛ وقد بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الشركات محل الدراسة ونوابهم.

ح- **قياس متغيرات الدراسة:** تم الاعتماد على مقياس Jansen et al. (2006) لقياس بعدي البراعة (الاستكشاف والاستغلال)، وبالنسبة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد، هي: (أداء المهام، الأداء السياقي، والأداء الابتكاري)، فقد تم قياس بعد أداء المهام وفقاً لمقياس Williams and Anderson (1991)؛ وتم استخدام مقياس Lee and Allen (2002) لقياس بعد الأداء السياقي، وأخيراً تم استخدام مقياس Zhou and George (2001) لقياس الأداء الابتكاري.

خ- **أداة الدراسة:** اعتمد الباحثون في جمع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء، قام بإعدادها لذلك الغرض بالاعتماد على الدراسات السابقة، وقد تضمنت

تلك القائمة عبارات لقياس أبعاد متغيرات الدراسة، وُجّهت للمديرين ونوابهم في الشركات محل الدراسة، وكل تلك القياسات كانت بمقياس ليكرت الرباعي (دائماً/أحياناً/نادراً/لا يحدث)، الذي تتراوح درجاته (من ٤ إلى ١) لقياس الوزن النسبي لكل عبارة في تلك المقاييس، وذلك تجنباً لتحيز الوسط في المقاييس الفردية.

وقد قام الباحثون بالنزول الميداني مرات متعددة إلى الشركات في المنطقة الصناعية لتوزيع قائمة الاستقصاء في الفترة من ديسمبر ٢٠١٨ إلى فبراير ٢٠١٩؛ وقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (٢٢٠) استثماراً، بنسبة استجابة ٥٧% في حين بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٩٨) استثماراً، وذلك يعتبر مقبولاً بحثياً وإحصائياً (Saunders, Thornhill and Lewis, 2009).

د- ثبات أداة الدراسة: يشير الثبات Reliability إلى مدى الموثوقية في المقياس لتحقيق نفس النتائج عند إعادة استخدامه مرة أخرى، بعد فترة من الزمن، لنفس المستقصى منهم وفي نفس ظروف الاختبار الأول؛ ويمكن تقييم ذلك بعدة طرق، أهمها طريقة الاتساق الداخلي التي تركز على تجانس العناصر داخل المقياس الواحد، ويتم معرفة ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach alpha Coefficient وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً لهذا الغرض، وحسب (Hair, Black, Babin and Anderson (2010) فإنه يجب أن لا يقل معامل ألفا كرونباخ عن (0.70)، حتى يكون المقياس مقبولاً من حيث الاتساق والتجانس الداخلي بين عناصره، وبالتالي ثبات وموثوقية نتائجه.

جدول (٣): ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البيد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاستكشاف	6	0.869
الاستغلال	7	0.858
أداء المهام	5	0.915
الأداء السياقي	11	0.930
الأداء الابتكاري	10	0.948

من الجدول (٣) تظهر نتائج اختبار الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة أن قيم ألفا كرونباخ، كلها عالية، وتتنطبق عليها المعايير المقبولة إحصائياً.

سابعاً: تحليل البيانات والنتائج:

أ- التحليل الوصفي للبيانات: قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة، لمعرفة آراء مديري الشركات ونوابهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستكشاف	3.20	.550
الاستغلال	3.24	.621
البراعة التنظيمية	3.22	.541
أداء المهام	3.15	.656
الأداء السياقي	3.06	.571
الأداء الابتكاري	2.97	.657
الأداء الوظيفي	3.06	.568

ويتضح من الجدول (٤) ما يلي:

١- بلغ الوسط الحسابي العام للبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة (3.22) وهو تقدير مرتفع، بانحراف معياري (541)، ويدل ذلك على أن الشركات محل الدراسة تتصف بالبراعة التنظيمية بدرجة مرتفعة، ويظهر ذلك من خلال توظيف مبدأ الاستكشاف والاستغلال في أنشطتها، حيث بلغ الوسط الحسابي للاستغلال (3.24)، وللاستكشاف (3.20) وهما وسطين مرتفعين، وبانحراف معياري (550). للأول، و(621). للثاني.

٢- بلغ الوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر مديريها (3.06) وهو تقدير مرتفع، بانحراف معياري (568)، وكان لبعدها (أداء المهام) الوسط الحسابي الأعلى (3.15) بانحراف معياري بلغ (656)، ويدل ذلك على أن أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية مرتفع، في حين جاء بعدي (الأداء السياقي والأداء الابتكاري) بعد ذلك، وبدرجة مرتفعة للأداء السياقي (3.06)، وبدرجة أعلى من المتوسط للأداء الابتكاري (2.97)، وبانحراف معياري (571). للأول، و(657). للثاني، مما يدل عموماً على أن الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة حقق درجة مرتفعة بناءً على رأي المفردات محل الدراسة.

ب- اختبار فروض البحث:

١- تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة: قام الباحثون بتحليل العلاقة بين أبعاد الدراسة انطلاقاً من الفرض الأول، الذي ينص على: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية والأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة، واختبار صحة هذه الفرض، تم قياس هذه العلاقة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد، وأظهر التحليل الإحصائي نتائج هذه العلاقة في مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول (٥).

جدول (٥): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	الاستكشاف	الاستغلال	أداء المهام	الأداء السياقي	الأداء الابتكاري
الاستكشاف	1				
الاستغلال	.707**	1			
أداء المهام	.533**	.706**	1		
الأداء السياقي	.598**	.660**	.717**	1	
الأداء الابتكاري	.551**	.661**	.694**	.774**	1

ويتضح من الجدول (٥) ما يلي:

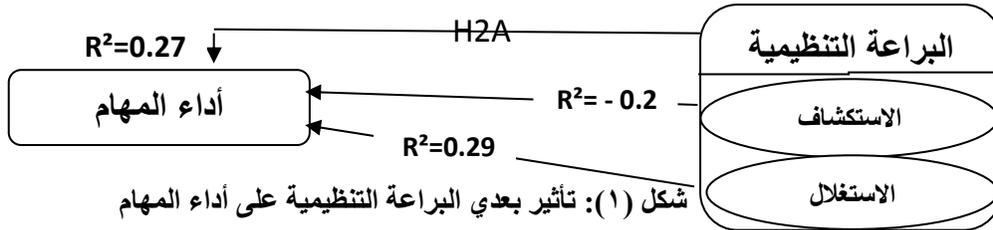
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) عند مستوى معنوية (0.01)، بلغ (707)، وهي درجة مقبولة وغير مرتفعة جداً، ولا تؤدي إلى تداخل بين بعدي نفس المتغير.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الاستكشاف وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، عند مستوى معنوية (0.01)، بدرجات متوسطة كان أقلها لبعدها أداء المهام، بمعامل ارتباط بلغ (533). وبدرجة ارتباط متوسطة.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي مرتفع بين الاستغلال وأبعاد الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية (0.01)، ويتضح من النتائج أن (الأداء السياقي) هو أقل الأبعاد ارتباطاً بالاستغلال، بمعامل ارتباط مرتفع بلغ (0.660)، وبدرجة ارتباط مرتفعة.
 - يوجد ارتباط معنوي إيجابي مرتفع بين أداء المهام وكل من: الأداء السياقي والابتكاري، بمعامل ارتباط (0.717) للأول، و(0.694) للثاني، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، وهي درجات مقبولة وغير مرتفعة جداً، ولا تؤدي إلى تداخل أبعاد نفس المتغير.
 - يوجد ارتباط معنوي إيجابي مرتفع بين الأداء السياقي والأداء الابتكاري، عند مستوى معنوية (0.01)، بمعامل الارتباط (0.774)، وهي درجة مقبولة وغير مرتفعة جداً، ولا تؤدي إلى تداخل أبعاد نفس المتغير.
- وبناءً على هذه النتائج، يتضح وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد البحث، وبالتالي يتضح صحة الفرض الأول للبحث، والذي ينص على: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية والأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة.
- ٢- **تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في أبعاد الأداء الوظيفي:** تمت دراسة تأثير بعدي البراعة التنظيمية في أبعاد الأداء الوظيفي، انطلاقاً من الفرض الثاني للبحث وقرعته، والذي ينص على أنه:
- H2:** يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الابتكاري).
- وقد تم اختبار صحة هذا الفرض من خلال تحليل الانحدار، فكانت نتائج التحليل الإحصائي حسب الفروض الفرعية، كما يلي:
- H2A:** يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) على أداء المهام.

جدول (٦) تأثير بعدي البراعة التنظيمية على أداء المهام

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	P- Value	R ²	النتيجة
H2A	الاستكشاف	أداء المهام	-0.03	0.33	-0.02	غير معنوي
	الاستغلال					معنوي



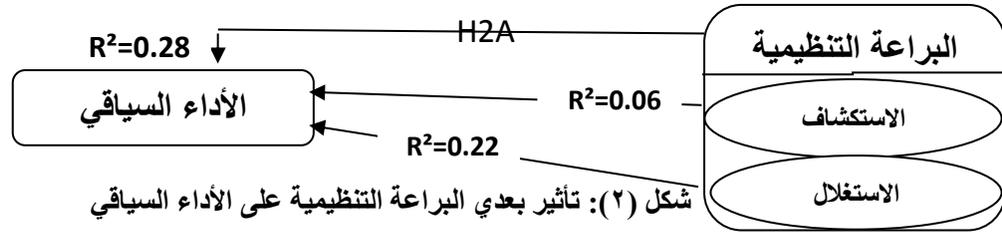
تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٦) تأثير بعدي البراعة التنظيمية في بعد أداء المهام، حيث لم يظهر (الاستكشاف) تأثيراً معنوياً في أداء المهام لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، فقد كان تأثيره سلبى وضعيف جداً؛ في حين كان (للاستغلال) تأثير إيجابي معنوي في أداء المهام، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. وأظهرت نتائج التحليل ومن الشكل (١) أن قيمة معامل التحديد (R²) في أداء المهام بلغت (0.27)، وهذا يعني أن

بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في الشركات محل الدراسة يفسران معاً ما نسبته 27% من التغير الحاصل في أداء المهام لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها نموذج البحث. واتضح من النتائج أن (الاستغلال) أكثر اسهاماً في المتغير التابع من (الاستكشاف)، ويفارق كبير، بل ويكاد أن ينحصر تفسير التغير الحاصل في أداء المهام بسبب البراعة التنظيمية في بعد الاستغلال، فقد بلغت قيمة تأثيره في أداء المهام (0.29)، وبمعامل انحدار (0.41)، مما يدل على أهمية الاستغلال بالنسبة لأداء المهام لدى العاملين في الشركات محل الدراسة. وبناءً على النتائج السابقة يتبين صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً، والمتعلق بوجود تأثير إيجابي معنوي لبعد البراعة التنظيمية (الاستغلال) على بعد أداء المهام.

H2B: يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) على الأداء السياقي.

جدول (٧) تأثير بعدي البراعة التنظيمية على الأداء السياقي

النتيجة	R ²	P-Value	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
غير معنوي	0.06	0.08	0.10	الأداء السياقي	الاستكشاف	H2B
معنوي	0.22	0.01>	0.33		الاستغلال	



تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٧) تأثير بعدي البراعة التنظيمية في بعد الأداء السياقي، حيث لم يظهر (الاستكشاف) تأثيراً معنوياً في الأداء السياقي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة؛ في حين كان (للاستغلال) تأثير إيجابي معنوي في الأداء السياقي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

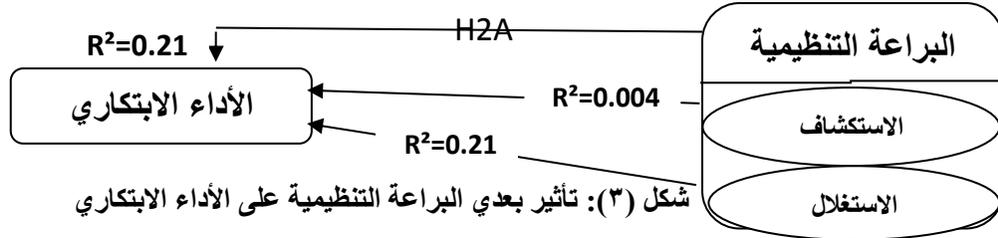
وأظهرت نتائج التحليل ومن الشكل (٢) أن قيمة معامل التحديد (R²) في الأداء السياقي بلغت (0.28)، وهذا يعني أن بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في الشركات محل الدراسة يفسران معاً ما نسبته 28% من التغير الحاصل في الأداء السياقي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وتظهر النتائج أن (الاستغلال) أكثر اسهاماً في المتغير التابع من (الاستكشاف)، ويفارق كبير، فقد بلغت قيمة تأثيره في الأداء السياقي (0.22)، وبمعامل انحدار (0.33)، مما يدل على أهمية الاستغلال بالنسبة للأداء السياقي لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، وبناءً على النتائج السابقة يتبين صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً، والمتعلق بوجود تأثير إيجابي معنوي لبعد البراعة التنظيمية (الاستغلال) على بعد الأداء السياقي.

H2C: يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) على الأداء الابتكاري.

جدول (٨) تأثير بعدي البراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري

النتيجة	R ²	P-Value	معامل الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض
غير معنوي	0.004	0.46	0.01	الأداء	الاستكشاف	H2C
معنوي	0.21	0.01 >	0.32	الابتكاري	الاستغلال	



تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٨) تأثير بعدي البراعة التنظيمية في بعد الأداء الابتكاري، حيث لم يظهر (الاستكشاف) تأثيراً معنوياً في الأداء الابتكاري للعاملين بالشركات محل الدراسة، فقد كان تأثيره ضعيف جداً؛ في حين كان (للاستغلال) تأثير إيجابي معنوي في الأداء الابتكاري، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. وأظهرت نتائج التحليل ومن الشكل (٣) أن قيمة معامل التحديد (R²) في الأداء الابتكاري بلغت (0.21)، وهذا يعني أن بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في الشركات محل الدراسة يفسران معاً ما نسبته 21% من التغير الحاصل في الأداء الابتكاري للعاملين بالشركات محل الدراسة، والنسب المتبقية ترجع لعوامل لم يشملها نموذج البحث. ويتضح من النتائج أن (الاستغلال) أكثر اسهاماً في المتغير التابع من (الاستكشاف)، وبفارق كبير، بل ويكاد أن ينحصر تفسير التغير الحاصل في الأداء الابتكاري بسبب البراعة التنظيمية في بعد الاستغلال، فقد بلغت قيمة تأثيره في الأداء الابتكاري (0.21)، وبمعامل انحدار (0.32)، مما يدل على أهمية الاستغلال بالنسبة للأداء الابتكاري للعاملين في الشركات محل الدراسة.

ويمكن تلخيص نتائج الفروض الفرعية H2A + H2B + H2C السابقة على النحو التالي:

- عدم وجود تأثير معنوي للاستكشاف على جميع أبعاد الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية 0.01.
- وجود تأثير إيجابي معنوي للاستغلال على جميع أبعاد الأداء الوظيفي، عند مستوى معنوية 0.01.
- بلغ التأثير الإيجابي المعنوي المباشر لبعدي الاستغلال على أبعاد الأداء الوظيفي (0.29)، (0.21، 0.22) للأبعاد (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الابتكاري) على التوالي، مما يدل على أهمية الاستغلال بالنسبة للأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

- القدرة التأثيرية (للاستغلال) في أبعاد الأداء الوظيفي جاءت على الترتيب التالي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الابتكاري) بمعاملات مسارات (0.32، 0.33، 0.41) على التوالي.

- يفسر بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) معاً ما نسبته 27% و 28% و 21% من التغيير الحاصل في أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الابتكاري) على التوالي، والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها نموذج البحث. وبناءً على النتائج السابقة يتبين صحة الفرض الرئيسي الثاني للبحث جزئياً، والمتعلق بوجود تأثير إيجابي معنوي لبعد البراعة التنظيمية (الاستغلال) على أبعاد الأداء الوظيفي.

ثامناً: مناقشة النتائج:

تبين من اختبار فروض البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيراته، وكذلك وجود تأثير معنوي لبعد البراعة التنظيمية (الاستغلال) في أبعاد الأداء الوظيفي، في حين لم يكن (للاستكشاف) تأثير عليها، وذلك من وجهة نظر المديرين ونوابهم في الشركات محل الدراسة.

ولقد اتفقت هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسات (Onyeizugbe (2016)؛ Chinedu et al. (2016)؛ Caniels & Veld (2011)؛ Rosing et al. (2010)؛ SadiNoglu and Zehir بأن البراعة التنظيمية والابداع لهما تأثير إيجابي في أداء الموظفين.

وفي الوقت الذي اختلفت فيه نتائج البحث مع ما توصلت إليه دراسة (Ahuja and Lampert التي أظهرت أن الاستكشاف يرتبط إيجابياً بالأداء، فإنها اتفقت مع دراسة (Hill and Birkinshaw (2008) بأن الاستكشاف غير مرتبط بالأداء؛ وبالمثل، اتفقت مع دراسة (Cho and Pucik (2005) التي توصلت إلى أن الاستغلال يرتبط إيجابياً بالأداء، واختلفت مع دراسة (Hess and Rothaermel (2011) التي توصلت إلى أن الاستغلال لا علاقة له بالأداء.

ويرجع الباحثون ذلك إلى ما توصل إليه (Isobe et al. (2004) بأن الاستغلال له تأثير إيجابي أكبر من الاستكشاف على الأداء التشغيلي، في حين أن الاستكشاف يساهم أكثر في تحقيق أداء استراتيجي أفضل للشركة.

بالإضافة إلى ما أشار إليه (Jansen et al. (2006) بأن الاستكشاف أكثر فاعلية في البيئات الديناميكية، وأن الاستغلال أكثر فاعلية في البيئات التنافسية، وتعتبر بيئة الشركات الصناعية في مصر بيئة تنافسية. كما أن الاستكشاف يرتبط أساساً بالبحوث والتطوير في الشركات، في حين أن الاستغلال يرتبط مباشرة بأعمال التنفيذ وأداء العاملين.

ويفسر الباحثون ذلك بأن كفاءة الشركة في استغلال مواردها الحالية والتحسين المنتظم في المنتجات وفي عمليات التسويق والتوزيع أحدث تأثيراً إيجابياً في أداء الموظفين لمهامهم الأساسية، وساهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية من خلال سلوكيات الأداء السياقي والمواطنة التنظيمية والعمل الجماعي، ورفع من وتيرة الأداء الابتكاري للموظفين، باقتراحاتهم وأفكارهم الجديدة في الانتاج أو التسويق أو التوزيع، والمبادرة بحل المعوقات والمشاكل التي تعترضهم.

كما أن ثقافة استغلال الموارد والامكانيات الحالية بتطوير وتعديل نفس المنتجات الحالية، وتحسين وضعها في نفس الأسواق ولنفس العملاء، كان سبباً سهلاً وميسراً لأداء الموظفين لمهامهم وفقاً للمعدلات المطلوبة منهم، وداعماً للسلوكيات الإيجابية السياقية، الأمر الذي لم يخلو من الابتكار في الأداء، نتيجة للخبرة المتراكمة لديهم والتي يقوم عليها الاستغلال. ويرى الباحثون أن عدم تأثير الاستكشاف في الأداء الوظيفي، رغم توافره في الشركات محل الدراسة بمستويات مرتفعة، بأن الشركات محل الدراسة مهتمة أكثر بتحقيق عوائد تشغيلية سريعة وقصيرة المدى، على حساب العوائد الاستراتيجية بعيدة المدى؛ فالاستكشاف استثمار في المستقبل لا تتحقق عوائده حالياً، والشركات محل الدراسة مركزة اهتمامها في استغلال الموارد والفرص الحالية، ومهملة الاستثمار في المستقبل والتوجه نحو فرص وموارد أخرى، وذلك يهدد بتوقف أنشطة الاستغلال في أي لحظة، باستنفاد مواردها الحالية.

تاسعاً: توصيات البحث:

اتضح من نتائج البحث أن الاستغلال يؤثر معنوياً في أبعاد الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة، ويوصي الباحثون مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة في هذا الشأن بما يلي:

- أ- تطوير المنتجات الحالية بشكل متكرر.
 - ب- تحسين السياسات التسويقية في الأسواق المحلية.
 - ت- تحسين كفاءة توفير المنتجات.
 - ث- زيادة اقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية.
 - ج- تخفيض تكاليف العمليات التشغيلية.
 - ح- توسيع مزيج الخدمات المقدمة للعملاء.
- أما بخصوص الاستكشاف ورغم توافره في الشركات محل الدراسة بمستويات مرتفعة، إلا أنه لم يوظف بالشكل الصحيح، ولتحقيق ذلك، يوصي الباحثون مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة بما يلي:
- أ- الربط بين الاستكشاف والاستغلال وتنمية ثقافة الابداع لدى العاملين بما ينعكس إيجاباً على الأداء.
 - ب- السعي للدخول في أسواق جديدة واكتساب عملاء جدد.
 - ت- استخدام استراتيجيات توزيع جديدة، والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والتسويق الإلكتروني، للوصول لأسواق جديدة وعملاء جدد.
 - ث- تقديم منتجات جديدة.

عاشراً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

- أ- يمكن أن تقوم البحوث المستقبلية بتناول متغيرات الدراسة في قطاعات مختلفة.
- ب- يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية متغيرات الدراسة من وجهة نظر الموظفين بدل المديرين.
- ت- يمكن أن تقوم البحوث المستقبلية بدراسة متعمقة عن الاستكشاف في الشركات الصناعية وعلاقته بجميع مستويات الأداء فيها.

قائمة المراجع:

- 1- Ahuja, G., & Morris Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic management journal*, 22(6-7), 521-543.
- 2- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-232.
- 3- Alnawafleh, E. A. T., Halim, M. S. B. A., & Tambi, A. M. B. A. (2018). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Culture, Motivation and Knowledge Management on Job Performance with Leadership Style as Moderating Variable in the Jordanian Commercial Banks Sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 6, 477-488.
- 4- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- 5- Atteya, N. (2012). Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance: An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies. *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 105-119.
- 6- Atuahene-Gima, k. (2005). Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- 7- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative science quarterly*, 47(4), 676-707.
- 8- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Chapter in N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71-98. San Francisco: Jossey-Bass Business & Management Series.
- 9- Brownlee, A. L. (1999). Motivational effects of accountability and recognition on task and contextual performance. *Doctoral dissertation, Florida University*.
- 10- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333
- 11- Caniëls, M. C., & Veld, M. (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*. 30(4), 565-585.
- 12- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- 13- Chambers II, R. J. (2016). Evaluating indicators of job performance: Distributions and types of analyses. *Doctoral dissertation, Louisiana Tech University*.
- 14- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, 64(3), 1-17.

- 15- Cho, H. and Pucik, V. (2005), Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), pp.555-575
- 16- Clifford, K. M., Andersen, H. L., & Giæver, T. J. (2013). Balancing Exploration and Exploitation in the Service Sector: Ambidexterity in a Norwegian Company with a Value Shop Configuration. *Master thesis, Norway University*.
- 17- Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human relations*, 67 (1), 105– 128.
- 18- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- 19- Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation*, 60, 29-38.
- 20- Fluegge, E. R. (2008). Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance. *Doctoral dissertation, Florida University*.
- 21- Fourné, S. (2014). Managing organizational tensions: A multi-level perspective on exploration, exploitation and ambidexterity. *Doctoral dissertation, Erasmus University*.
- 22- Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T. (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capital. *Journal of Professions and Organization*, 3(1), 1-16
- 23- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- 24- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. 2010. Multivariate data analysis, 7th edition, *New York: Prentice Hall*.
- 25- Halldorsson, F. (2008). Leadership style, employee job performance, and organizational outcomes. *Doctoral dissertation, University of Minnesota*.
- 26- Hess, A.M. & Rothaermel, F.T. (2011) When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 32(8), 895- 909.
- 27- Hill, S.A., & Birkinshaw, J. (2008). Strategy-organization configurations in corporate venture units: Impact on performance and survival. *Journal of Business Venturing*, 23: 423-444.
- 28- Isobe, T., Makino, S., & Montgomery. D., (2004). Exploitation, Exploration, and firm performance: the case of small manufacturing firm in Japa .*Research Collection Lee Kong Chian School of Business*.
- 29- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

- 30- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of applied psychology*, 86(5), 984-996.
- 31- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- 32- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
- 33- Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 463-470.
- 34- Ketkar, S., & Puri, R. (2017). Ambidextrous Human Resource Practices and Employee Performance. *Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets*, July 14-15, 2017, Indian Institute of Technology Delhi, New Delhi.
- 35- Kiyani, A. A., Ayupp, K., & Rasool, S. (2018). Exploring the construct of task performance of academicians in an Asian context: teaching is different from research. *In Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, Emerald Publishing Limited*, 6(1), 25-38.
- 36- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2012). Filling the Entrepreneurial Orientation Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(5), 1001-1026.
- 37- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- 38- Lee, J. Y., Seo, Y., Jeung, W., & Kim, J. H. (2017). How ambidextrous organizational culture affects job performance: A multilevel study of the mediating effect of psychological capital. *Journal of Management and Organization*, 38,1-16.
- 39- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131-142.
- 40- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- 41- 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), 455-470.
- 42- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2016). Organizational ambidexterity and sustained performance in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 56, 142-144.
- 43- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480.

- 44- Motowidlo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10 (2), 71-83.
- 45- Onyeizugbe Chinedu, U., Orogbu Obiageli, L., & Asiegbu Onyinye, B. (2016). Ambidexterity and Employee Performance of Selected Commercial Banks in Anambra State of Nigeria. *Pyrex Journal of Business and Finance Management Research*, 2(7),58-64
- 46- O'Reilly 3rd, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-81.
- 47- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation Contribute to Employee Performance? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 571-579.
- 48- Özmen, N. I. (2005). Leadership style of Turkish middle level managers in private sector and its relationship with subordinate performance, satisfaction and commitment. *Master thesis, Middle East Technical University, Turkey.*
- 49- Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2018). A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *Business Research Quarterly*, 21(2), 84-98.
- 50- Raisch, S., and Birkinshaw, J. (2008) 'Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34: 375–409.
- 51- Raisch, S., Birkinshaw, J. Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- 52- Reaves, A. C. (2015). Work creativity as a dimension of job performance. *Doctoral dissertation, Florida International University.*
- 53- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956–974.
- 54- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66-80.
- 55- Runco, M. A. (2007). Creativity theories and themes: Research, development, and practice. *Master thesis, Burlington University.*
- 56- SadiNoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of TurNish firms. *International Journal of Production Economics*, 127 (1),13-26.
- 57- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). Research Methods for Business Students. *Pearson education Limited, England.*
- 58- Simpson, M. (2010). Factors related to job performance and job satisfaction in certified nursing assistants. *Doctoral dissertation, University of Maryland, Baltimore.*

- 59- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- 60- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human resource management review*, 10(1), 79-95.
- 61- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. *In Unpublished Manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005)*.
- 62- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of management studies*, 40(8), 2111-2136.
- 63- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- 64- Zhang, H., Wu, F., & Cui, A. S. (2015). Balancing market exploration and market exploitation in product innovation: A contingency perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 297-308.
- 65- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 545-568.