



**دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية
” دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة البريد المصري
في محافظة المنوفية ”**

**The Role of Organizational Ambidexterity
in the Development of Job Outcomes
An Applied Study on the Employees of the
Egyptian Post Authority in Menoufia
Governorate**

د. هاني فتحي عبد اللاه عبد المقصود

مدرس إدارة الأعمال
معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية
hanyfathy1357@gmail.com

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد التاسع - العدد الخامس عشر
يناير 2023م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية (الموقفية, السلوكية) وذلك بالتطبيق على عينه قوامها (290) مفردة من العاملين في هيئة البريد المصري بمحافظة المنوفية, وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء, وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة (248) بمعدل استجابة (85,5%). وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS, V.23), وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف, الاستغلال) وأبعاد المخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي, الالتزام التنظيمي, الأداء الوظيفي, سلوكيات المواطنة التنظيمية, سلوكيات الأبداع), كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية في كل بُعد من أبعاد المخرجات الوظيفية, وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات أبرزها التزام الهيئة بالبحث المستمر عن الفرص الجديدة, والسعي على جذب عملاء جدد وفتح أسواق جديدة, وبذل الهيئة كافة الجهود من أجل استغلال الفرص المتاحة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية, المخرجات الوظيفية, هيئة البريد المصري في محافظة المنوفية

Abstract:

The current research aims to identify the role of Organizational Ambidexterity in the development of Job Outcomes (Attitudinal, Behavioral) by applying it to a sample of (290) employees of the Egyptian Post Authority in Menoufia Governorate , Correct (248) with a response rate of (85.5%), and a number of appropriate statistical methods were used through the program (SPSS, V.23), and the results revealed a positive significant correlation between Organizational Ambidexterity dimensions (exploration, exploitation) and Job Outcomes dimensions. (Job satisfaction, organizational commitment, job performance, organizational citizenship behaviors, and creativity behaviors) The study also found a positive significant effect of organizational virtuosity dimensions in each dimension of Job Outcomes, and in light of the results of the study, a group of the most important recommendations are the Commission's commitment to the continuous search for new opportunities, and to seek to attract new customers and open new markets. The Commission made all efforts to exploit the available opportunities.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Job Outcomes, The Egyptian Post Authority in Menoufia Governorate

مقدمة:

يُعد موضوع البراعة التنظيمية المتمثل في (استكشاف الفرص , استغلال الفرص) والمخرجات الوظيفية " الموقفية , السلوكية " المتمثلة في (الرضا الوظيفي ,الالتزام التنظيمي , الأداء الوظيفي , سلوكيات المواطنة التنظيمية , السلوك الإبداعي التنظيمي) من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال بشكل عام , والسلوك التنظيمي بشكل خاص , لذلك فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على فلسفة البراعة التنظيمية وكيفية تطبيقها في هيئة البريد المصري موضع التطبيق لما لها من فاعلية في تنمية المخرجات الوظيفية.

تبحث المنظمات المعاصرة عن آليات حديثة للمنافسة من أجل الحفاظ على قدرتها على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو في مجال الأعمال في ظل هذه التحديات المحلية والعالمية، وهذا ما يبرر حاجة المنظمات إلى الاستثمار الفعال للموارد البشرية الذي يجعل المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورته في امتلاك المنظمات لرؤساء وقادة لديهم القدرة على التأثير في أداء المرؤوسين وتجعلهم يندمجون مع الوظيفة التي يمارسونها ويستشعرون بأهميتها ومن ثم الوصول للبراعة التنظيمية (Na Fu, 2016) , حيث تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغير المستمر داخليا وخارجيا على حد السواء خاصة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومن ثم فهذه المنظمات تبحث عن آليات حديثة للمنافسة تجعلها قادرة على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو، وتعتبر البراعة التنظيمية أحد التوجهات الحديثة التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأجل القريب، والبحث عن إمكانيات وفرص جديدة حتى تكون قادرة علي التكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن البقاء في الأجل الطويل (Swarup & Rahul, 2018)

وتساهم المخرجات الوظيفية Job Outcomes بدوراً هاماً في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها حيث أن المنظمات المعاصرة تسعى إلى تحسن مخرجاتها الوظيفية (غنيم, 2021) , فالمخرجات الوظيفية مجموعة من المخرجات الموقفية (الرضا الوظيفي , الالتزام التنظيمي) والمخرجات السلوكية (الأداء الوظيفي , سلوكيات المواطنة التنظيمية , السلوك الإبداعي التنظيمي) التي ترغب المنظمة في الوصول إليها بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية , لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بالسلوكيات الإيجابية والابتعاد عن السلوكيات السلبية للعاملين في المنظمة (Grawitch & Barber, 2009).

ومن هنا جاءت تلك الدراسة لتتناول العلاقة بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية وذلك بالتطبيق على العاملين في هيئة البريد المصري بمحافظة المنوفية , حيث أتضح أن البراعة التنظيمية يُعد أحد المقومات الأساسية لتنمية المخرجات الوظيفية في هيئة البريد المصري بمحافظة المنوفية, لذا فإن هذا البحث هو محاولة للتعرف على طبيعة وشكل العلاقة التأثيرية بين أبعاد البراعة التنظيمية ممثلة في (الاستكشاف , الاستغلال) وأبعاد المخرجات الوظيفية ممثلة في (الالتزام التنظيمي , الرضا الوظيفي , الأداء الوظيفي , سلوكيات المواطنة التنظيمية , السلوك الإبداعي) , كما أن مجال التطبيق يتمثل في هيئة البريد المصري بمحافظة المنوفية , وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالمستويات الإدارية (الإدارة العليا , والوسطى , والتنفيذية) بالهيئة موضع التطبيق.

1- الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في سبيل السعي لزيادة القدرة المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملية ، وتكوين فكرة مبدئية عن مدى إدراك العاملين بالهيئة محل الدراسة لأبعاد البراعة التنظيمية ، ومدى توافر أبعاد المخرجات الوظيفية ، وكذلك صياغة مشكلة البحث بشكل علمي سليم وتنمية فروض البحث ، بالإضافة إلى التعرف على خصائص مجتمع البحث.

1/1 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية تغطية الجوانب الآتية:

- # مدى إدراك العاملين لمفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية.
- # مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي.
- # مدى توافر الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- # مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- # مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- # مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- # دور البراعة التنظيمية في تفسير التغير في المخرجات الوظيفية.

2/1 أسلوب الدراسة الاستطلاعية

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين هما:

1/2/1 الدراسة المكتبية

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث ، وتمثلت أهم هذه البيانات في مفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها ، وأبعاد المخرجات الوظيفية، مدى تأثير أبعاد المخرجات الوظيفية بأبعاد البراعة التنظيمية، وقد اعتمد الباحث على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات ، كان من أهمها المؤلفات العلمية ، والمقالات ، والنشرات ، والدوريات ، مثل:

(Hooper, D.T, (Slater, W., Kellwood, P., 2017); (Guava. V., Sing, W., 2019); (Williamson, 2007); (Chen,2017); (Leo, Y., Zhang, C., 2020); (Martin, R, 2019); (Chen & Aryee, 2005); (Humphrey et al.,2007); (Juhdi et al.,2007); (Liao & Rupp, 2005); (Liu,2004); (Grawitch & Barber, 2009) , عابد , 2021) , (طه , 2021), (غنيم , 2021) , (رضوان، 2020) , (الشرييني , 2020) , (الملا وإبراهيم , 2016) (عويس، ٢٠١٥) , (محمد وآخرون , ٢٠١٤)

2/2/1 المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت 35 مفردة من العاملين بهيئة البريد المصري موضع التطبيق على مختلف المستويات الإدارية (5 من المسؤولين

بالإدارة العليا , 15 من العاملين بالإدارة الوسطى , 20 من العاملين بالإدارة التنفيذية) وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى وجود عدد من النتائج والتي تمثلت فيما يلي:

- غموض مفهوم البراعة التنظيمية بأبعادها لدى العاملين بالهيئة موضع التطبيق وذلك وفقاً للآراء 71,4% ممن تم إجراء المقابلة معهم.
- انخفاض مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة موضع التطبيق وذلك وفقاً للآراء 82,8% ممن تم إجراء المقابلة معهم.
- عدم القدرة على تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالهيئة موضع التطبيق وذلك وفقاً للآراء 82,8% ممن تم إجراء المقابلة معهم.
- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة موضع التطبيق بمعدل 77,1% من خلال أسئلة غير مباشرة بصفة العمومية
- #انخفاض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة موضع التطبيق وذلك وفقاً للآراء 68,5% ممن تم إجراء المقابلة معهم.
- #انخفاض مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالهيئة موضع التطبيق وذلك وفقاً للآراء 80% ممن تم إجراء المقابلة معهم.
- عدم وضوح العلاقة بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لدى العاملين بالهيئة موضع التطبيق وذلك وفقاً للآراء 71,1% ممن تم إجراء المقابلة معهم.

2- الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة من خلال ثلاث محاور , الأول خاص بالبراعة التنظيمية , والثاني بالمخرجات الوظيفية , والثالث العلاقة بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية , وفيما يلي نتناول كل منهما:

1/2 الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات البراعة التنظيمية من خلال تحليله وربطه كمتغير تابع وأخرى كمتغير مستقل فقد هدفت دراسة (عبد العزيز, 2022) مدى الاهتمام بالبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال في شركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية كأحد أهم قطاعات الصناعات الهندسية في مصر، كذلك حاول البحث معرفة أثر البراعة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال بالشركات موضع الدراسة , طبقت الدراسة على عينة قوامها 150 مفردة من الإدارة العليا , وعينه قوامها 355 مفردة من العاملين بالشركات موضع التطبيق , وتوصلت الدراسة انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (استكشاف الفرص - استغلال الفرص - المرونة في الهيكل التنظيمي) على تحقيق الريادة بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية .

كما تناولت دراسة (جاد الرب وآخرون , 2021) اثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية , وطبقت الدراسة على عينة قوامها 325 مفردة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية , وتوصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

استهدفت الدراسة (حامد وآخرون, 2021) استكشاف تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وبلغت عينة الدراسة 378 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية، مما يدعم التوصية بضرورة العناية والاهتمام بدعم نظم العمل عالية الأداء لتحسين البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية.

استهدفت دراسة (Anzenbacher & Wagner, 2020) توضيح دور أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في نجاح الابتكار لدى المنظمات، ومعرفة أثر البراعة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، وتقييم أهمية أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على تطوير مصادر المعرفة، ومعرفة أثر البراعة التنظيمية على نتائج الأعمال لدى الشركات في صناعة أشباه الموصلات، وتوصلت إلى وجود دور إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في نجاح الابتكار لدى المنظمات، ووجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، ووضحت الدراسة أهمية أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في تطوير وتحسين مصادر المعرفة، ووجود تأثير للبراعة التنظيمية على تحقيق نتائج الأعمال بصورة أفضل لدى الشركات في صناعة أشباه الموصلات.

كما هدفت دراسة (رضوان, 2020) إلى الكشف على أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال)، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالبنوك التجارية في مدينة طنطا قوامها 224 مفردة، وتوصلت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية.

ومن جانب آخر فقد قامت دراسة (Taber & Cunha, 2018) بقياس رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين تنوع فريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال في شركات البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات في السويد، وتحديد أثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتنوع فريق الإدارة العليا في البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال) وان توافر رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط أدى إلى زيادة العلاقة بينهما، ووجود ارتباط إيجابي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وكما أكدت الدراسة على وجود أثر معنوي للقيادة الجديرة بالثقة بصورة إجمالية في البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال.

واستهدفت دراسة (إسماعيل، 2016) التعرف على درجة توجه جامعتي المنوفية ومدينة السادات برأس المال النفسي، والبراعة التنظيمية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات، وكل من مستوي البراعة التنظيمية لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغلال، الاستكشاف) على حده، وتحديد كيفية

تحسين كل من مستوي الاهتمام برأس المال النفسي ومستوي البراعة التنظيمية لدي العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات، وقد توصل البحث إلي عدد من النتائج من أهمها وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، ووجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال، الاستكشاف)، ووجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوي الاهتمام برأس المال النفسي ومستوي البراعة التنظيمية لدي العاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات بشكل إجمالي.

وأيضاً قامت دراسة (النجار، ٢٠١٥) بمحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وتحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، ومعرفة الاختلافات بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وتحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، وانخفاض ممارسات القيادة الجديرة بالثقة لدى القادة وتوافر البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة، ووضحت الدراسة أن بعدي الاستكشاف والاستغلال يمثلان الأبعاد الأساسية للبراعة التنظيمية، ووجود تأثير لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة ككل (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات) على أبعاد البراعة التنظيمية ككل (الاستغلال والاستكشاف).

كما هدفت دراسة (Chang, 2016) إلى اختبار نموذج متعدد المستويات من منظور البراعة لدراسة علاقة نظم العمل عالية الأداء والقيادة التحويلية بالبراعة التنظيمية. وتوصلت إلى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية وأن القيادة التحويلية تعزز من البراعة التنظيمية.

كما تضيف دراسة (Hong et al., 2017) التي استهدفت بيان أثر ثلاثة أنواع مختلفة من المهام (الاستكشافية فقط، والاستغلالية فقط، وكلاهما معاً) على الأداء الفردي، توصلت إلى أن إسناد مهام تشمل البعدين معا سيؤدي لأعلى مستوى من الأداء الفردي في بعض الظروف، مما ينفي فرضية أن الأفراد يجدون صعوبة في التعامل مع كل من الاستكشاف والاستغلال، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف كبير في الأداء باختلاف اتجاه الموظفين نحو الخطر، كما وجدت الدراسة أن إسناد المهام الخطرة (استكشافية) إلى شخص محب للخطر أدى إلى ارتفاع متوسط أدائه، ويعني هذا أن إسناد المهام الخطرة (استكشافية) للأفراد الذين يتجنبون المخاطر سيؤدي لانخفاض متوسط أداءهم الفردي.

2/2 الدراسات التي تناولت المخرجات الوظيفية:

تناولت العديد من الدراسات المخرجات الوظيفية من خلال تحليلها وربطها بمتغير تابع وأخرى كمتغير مستقل، فقد هدفت دراسة (غنيم، 2021) إلي تحديد دور التماثل التنظيمي في تعزيز وتنمية المخرجات الوظيفية على العاملين بالمستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، وطبقت الدراسة على عينه قوامها (338) من الأطباء وهيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية) والمخرجات الوظيفية (الموقفية، السلوكية) في المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية.

وقد حاولت دراسة (طه , 2021) معرفة دور الاستقامة التنظيمية لمتغير وسيط في تحديد العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية , وطبقت الدراسة على عينة قوامها (339) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية , (268) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة , وتوصلت الدراسة لوجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية (الموقفية , السلوكية) , وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (الموقفية , السلوكية) , وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية (الموقفية , السلوكية) من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط.

كما تناولت دراسة (Karatepe, et al., 2018) أثر الموارد التنظيمية والشخصية على ضغوط العمل والارتباط الوظيفي والمخرجات الوظيفية, ولقد توصلت الدراسة إلى أن التزام الإدارة بجودة الخدمة وتوجيه العملاء له تأثير كبير على أداء الوظائف ونوايا دوران العمل من خلال الارتباط الوظيفي وضغوط العمل , كما أوصت الدراسة بضرورة التفاعل بين التزام الإدارة بجودة الخدمة وتوجيه العملاء , الأمر الذي ينعكس أثره على المخرجات الوظيفية.

وهدف دراسة (Cheng et al., 2016) إلى التعرف العلاقة بين صياغة الوظائف وتأثيرها على المخرجات الوظيفية بصناعة السفر في دولة تاوان , وتوصلت الدراسة أن الصياغة الفردية والتعاونية لها تأثير إيجابي على رضا العاملين عن وظائفهم والالتزام تجاه المنظمة والأداء الوظيفي , كما أشارت الدراسة أن الدعم التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق رضا العاملين عن وظائفهم وزيادة درجة الالتزام تجاه المنظمة.

كما هدفت دراسة (Yates, 2014) التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على كبار العاملين في إحدى الجامعات الأمريكية , وتوصلت نتائج الدراسة إلى اندماج العاملين المرتفع تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية عند توافر نمط القيادة الأخلاقي في المنظمة بدرجة ملموسة مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

واستهدفت دراسة (Lee, 2013) التعرف على العدالة الإجرائية والقيادة التحويلية وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية إضافة إلى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال عينة من العاملين في العديد من المصانع في مجمع كوريا للصناعات الوظيفية , وانتهت الدراسة إلى التأثير الإيجابي للعدالة الإجرائية والقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة لدى العاملين بالإضافة إلى ذات العلاقة الإيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وتناولت دراسة (Susanj&Jakopec,2012) استكشاف العلاقة بين الأنماط المختلفة للقيادة والالتزام التنظيمي , وتوضيح دور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين أنماط القيادة (السلبية , الإيجابية , المتجنبة) والالتزام التنظيمي , وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب القيادة النشطة مرتبطة بشكل إيجابي ولديها تأثير مباشر وغير مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين , وليس لأساليب القيادة المتجنبة أي تأثير على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي , يعتمد الرضا الوظيفي للموظفين بشكل مباشر على مستوى العدالة التنظيمية التي يدركها الموظفون , كما أن الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في الالتزام التنظيمي.

وقدمت دراسة (Rurkkum, 2010) ، دور بعض الممارسات الخاصة بالموارد البشرية مثل الدعم التنظيمي والتدريب كمتغير وسيط لبيان اتجاه المنظمة لانخراط العاملين وتأثير ذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال عينة من العاملين في المستويات العليا لأربعة منظمات كبرى ، وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين انخراط العاملين وجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كما لم تدعم النتائج العلاقة الوسيطة لممارسات الموارد البشرية بين انخراط العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (عبد السميع, 2010) إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على المخرجات الوظيفية للعاملين في جامعة بنى سويف , وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ومستوى المخرجات الوظيفية الموقفية , كما أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ومستوى المخرجات الوظيفية السلوكية للعاملين في جامعة بنى سويف

3/2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية:

هدفت دراسة (Dranev et. Al., 2020) معرفة العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء، والتعرف على دور البراعة التنظيمية في تطوير مناهج تقييم الأداء، وتقديم نموذج لقياس البراعة التنظيمية باستخدام الابتكار كمدخلات والأداء كمخرجات، وكذلك تحديد أثر البراعة التنظيمية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقياس دور البراعة التنظيمية في متابعة الأداء التنظيمي على المدى القصير والطويل، وتحديد دور البراعة التنظيمية على كفاءة أداء الشركات من حيث المنتجات والأنشطة والتطوير والمبيعات , وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الأداء والبراعة التنظيمية، ووجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية على كفاءة أداء الشركات، ووجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية على صنع ودعم القرارات الاستراتيجية، ووجود دور أساسي للبراعة التنظيمية في تحسين متابعة الأداء التنظيمي على المدى القصير والطويل، وأن البراعة التنظيمية لها تأثير هام على زيادة كفاءة أداء الشركات من حيث جودة المنتجات وتطوير الأنشطة وزيادة الاهتمام بمجالات البحث والتطوير وزيادة حجم المبيعات، وتوصلت البحث إلى نموذج لقياس وتفعيل دور البراعة التنظيمية تعتمد على أبعاد الاستغلال والاستكشاف كأدوات للابتكار بهدف تحقيق الأداء الأفضل.

وقد حاولت دراسة (Denel&Hulk,2018) معرفة العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء، والتعرف على دور البراعة التنظيمية في تطوير مناهج تقييم الأداء، وتقديم نموذج لقياس البراعة التنظيمية باستخدام الابتكار كمدخلات والأداء كمخرجات، وكذلك تحديد أثر البراعة التنظيمية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقياس دور البراعة التنظيمية في متابعة الأداء التنظيمي على المدى القصير والطويل، وتحديد دور البراعة التنظيمية على كفاءة أداء الشركات من حيث المنتجات والأنشطة البحث والتطوير والمبيعات , وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الأداء والبراعة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على كفاءة أداء المنظمات، ووجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على صنع ودعم القرارات الاستراتيجية، ووجود دور أساسي للبراعة التنظيمية في تحسين متابعة الأداء التنظيمي على المدى القصير والطويل، وأن البراعة التنظيمية لها تأثير هام على زيادة كفاءة أداء المنظمات ، وتوصل البحث إلى نموذج لقياس وتفعيل دور البراعة التنظيمية يعتمد على أبعاد الاستغلال والاستكشاف كأدوات للابتكار بهدف تحقيق الأداء الأفضل.

وتناولت دراسة (عويس، 2015) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء التوجه بالبراعة التنظيمية وأثرهما علي أداء الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم بالمملكة العربية السعودية ، وتوصلت الدراسة إلي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بنسبة 38,6% في بناء وتفسير التوجه بالبراعة التنظيمية في الشركات موضع التطبيق ، كما يتوسط التوجه بالبراعة التنظيمية جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات موضع التطبيق .

كذلك تناولت دراسة (Wei et al., 2014) معرفة أثر الاستكشاف والاستغلال علي أداء الشركات من خلال المقارنة بين الشركات التي تستخدم استراتيجيات ريادية ودفاعية ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الاستغلال وأداء الشركة ، في حين توجد علاقة غير خطية بين الاستكشاف وأداء الشركة.

كما تناولت دراسة (أبو بكر، 2020) تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الوظيفي عند توسيط البراعة التنظيمية. وتم اختيار عينة حصصيه من مديري المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بمدينة دمياط الجديدة في مصر ونوابهم، وقد بلغ حجم العينة ب (384) مفردة , وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المنظمات محل الدراسة ونوابهم، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي مباشر لبعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي علي أبعاد البراعة التنظيمية والأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي مباشر لبعده البراعة التنظيمية (الاستغلال) على أبعاد الأداء الوظيفي، في حين لم يكن لبعده (الاستكشاف) تأثير معنوي عليها , كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر للذكاء الاستراتيجي على الأداء الوظيفي من خلال توسيط بعدد (الاستغلال) فقط.

4/2 التعليق على الدراسات السابقة:

يظهر الشكل التالي (شكل رقم 1) الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والحالية:

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والحالية

المجلد (9) - العدد (15) . يناير 2023م

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

الدراسة الحالية

(612)
الفجوة البحثية

نتائج الدراسات السابقة

<p>تتناول الدراسة الحالية بالبحث والتحليل دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية (الموقفية والسلوكية) على النحو التالي:</p> <p>- تحديد أبعاد البراعة التنظيمية في هيئة البريد المصري .</p> <p>- التعرف على واقع المخرجات الوظيفية الموقفية والسلوكية) في هيئة البريد المصري محل الدراسة.</p> <p>- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في هيئة البريد المصري محل الدراسة.</p> <p>- اختبار الأثر لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على أبعاد المخرجات الوظيفية (الموقفية والسلوكية) في هيئة البريد المصري محل الدراسة.</p> <p>- قيام الباحث بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.</p>	<p>- هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة والأثر بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، وتحاول الدراسة الحالية في هذا الاتجاه</p> <p>- على الرغم من الإشارة المبدئية للعلاقة بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية إلا إن تلك الدراسات لم تحدد أثر أبعاد البراعة التنظيمية على المخرجات الوظيفية (الموقفية والسلوكية)</p> <p>- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق.</p> <p>- أن الدراسات السابقة لم تتفق على نتائج موحدة وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها اختلاف البيئة التي أجريت بها وهذا ما يعزز الحاجة لدراسات أكثر في هذا المجال لبحوث أخرى مستقبلية.</p>	<p>أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي:</p> <p>- أهمية تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بالمؤسسات من أجل استغلال الفرص والموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة.</p> <p>- أكدت اغلب الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية أهميتها في تنمية المخرجات الوظيفية أو أحد أبعادها.</p> <p>- اتفقت الدراسات السابقة على أن أبعاد البراعة التنظيمية تتمثل في الاستكشاف والاستغلال.</p> <p>- اتفقت الدراسات السابقة على أن أبعاد المخرجات الوظيفية تتمثل في المخرجات الموقفية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي والمخرجات السلوكية) الأداء الوظيفي ، سلوكيات المواطن التنظيمية ، السلوك الإبداعي</p>
--	---	--

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء تحليل الدراسات السابقة

شكل رقم (1) : الفجوة البحثية

3- مشكلة وتساؤلات البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أجريت على عينة من العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة المنوفية عن وجود عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية تتمثل مظاهرها فيما يلي:

- تهتم هيئة البريد المصري بتقديم خدمات جديدة ومتطورة لعملائها الحاليين وإشباع احتياجاتهم باستمرار للحفاظ عليهم.
- تحرص إدارة هيئة البريد المصري على دخول أسواق جديدة وتقديم خدمات متطورة للحصول على عملاء جدد.
- انخفاض ادراك العاملين في هيئة البريد المصري موضع التطبيق لمفهوم البراعة التنظيمية، والمتمثلة (الاستكشاف ' الاستغلال).
- عدم الوضوح الكافي للدور الهام الذي تلعبه البراعة التنظيمية وممارساتها المختلفة في تحسين المخرجات الوظيفية والمتمثلة في (الالتزام التنظيمي , الرضا الوظيفي , الأداء الوظيفي , سلوكيات المواطنة التنظيمية , السلوك الإبداعي التنظيمي) بهيئة البريد المصري موضع التطبيق.
- عدم القدرة على تحديد مستوى المخرجات الوظيفية لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

وبناء على ذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في وجود قصور في المخرجات الوظيفية بهيئة البريد المصري موضع التطبيق , لذلك يقوم البحث بالتعرف على دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية , الأمر الذي دفعني لدراسة هذا الدور وتحليله تحليلاً علمياً، لفحصه وتوصيفه والتعرف على ديناميكية تطبيقه , حيث يرى الباحث الحاجه الماسة لهيئة البريد المصري موضع التطبيق إلى تنمية وتدعيم مخرجاتها الوظيفية (الموقفية , السلوكية) من خلال تطبيق مفهوم البراعة التنظيمية , وفقاً لما اطلع عليه الباحث من بحوث ودراسات سابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- (1) ما طبيعة ونوع العلاقة بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بهيئة البريد المصري موضع التطبيق ؟
- (2) ما طبيعة ونوع تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في أبعاد المخرجات الوظيفية بهيئة البريد المصري موضع التطبيق ؟
- (3) كيف يمكن تحسين المخرجات الوظيفية بهيئة البريد المصري من خلال تفعيل البراعة التنظيمية؟

4- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف على أثر ممارسات البراعة التنظيمية في تنمية وتعزيز المخرجات الوظيفية , ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (1) تحديد نوع وقوة العلاقة بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بهيئة البريد المصري موضع التطبيق.
- (2) دراسة وتحليل مدى تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في أبعاد المخرجات الوظيفية بهيئة البريد المصري موضع التطبيق.

(3) تقييم مستوى مخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي) والسلوكية (الأداء الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية و سلوك الإبداع) للعاملين بهيئة البريد المصري .

(4) اقتراح بعض التوصيات التي تمكن المخططين وواضعي السياسات من تنمية وتدعيم الأنشطة التي تحسن المخرجات الوظيفية في هيئة البريد المصري موضع التطبيق.

5- أهمية ومبررات البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته العلمية والتطبيقية من خلال ما يأتي:-

1/5 الأهمية العلمية

1/1/5 تساهم الدراسة الحالية في الكشف عن طبيعة العلاقات بين كل من أبعاد البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (الموقفية , السلوكية)، وهو ما يساهم في صياغة استراتيجيات جديدة لتعزيز رغبة وقدرة العاملين في زيادة المشاركة مما يحسن من مستوى كافة المخرجات الوظيفية (الموقفية , السلوكية).

2/1/5 يساهم هذا البحث في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات في الأدب الإداري العالمي التي جمعت بين متغيرات البحث وهي : البراعة التنظيمية و المخرجات الوظيفية , من هنا فإن الدراسة تعد إضافة جديدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وستفتح المجال أمام الباحثين للمزيد من الدراسة والتحليل.

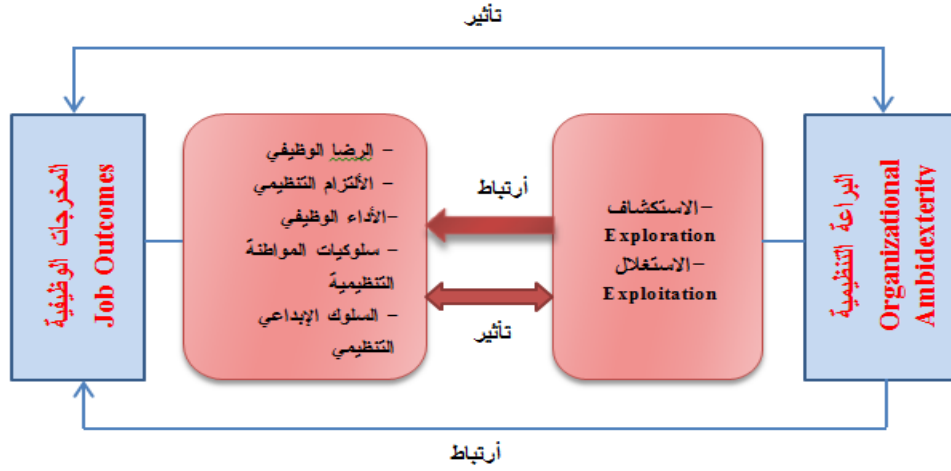
2/5 الأهمية التطبيقية

1/2/5 توجيه المسؤولين في هيئة البريد المصري موضع التطبيق إلى أهمية أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف, الاستغلال) في تدعيم وتنمية المخرجات الوظيفية(الالتزام التنظيمي, الرضا الوظيفي, الأداء الوظيفي, سلوكيات المواطنة التنظيمية, السلوك الإبداعي).

2/2/5 يمكن لنتائج البحث أن تُرشد قرار المسؤولين في هيئة البريد المصري موضع التطبيق حول أهمية البراعة التنظيمية كإحدى المداخل الحديثة لاستثمار القدرات الحالية والبحث عن الفرص الجديدة واستغلالها في تنمية وتدعيم المخرجات الوظيفية.

6- فروض البحث

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ، واعتمادا على المرجعيات ذات العلاقة ، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ، كما هو موضح في الشكل رقم(2)



المصدر: إعداد الباحث استنادا على الدراسات السابقة
شكل رقم (2) : نموذج متغيرات البحث

واسترشادا بما سبق في الدراسات السابقة ومشكلة وأهداف البحث تمت صياغة
فروض البحث في الصورة الآتية:

الفرض الأول:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد المخرجات
الوظيفية لدى العاملين بهيئة البريد المصري موضع التطبيق "

الفرض الثاني:

" يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في أبعاد المخرجات الوظيفية لدى العاملين
بهيئة البريد المصري موضع التطبيق " , وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية
التالية:

∃ يوجد تأثير معنوي لبعد الاستكشاف في المخرجات الوظيفية بهيئة البريد المصري موضع
التطبيق.

∃ يوجد تأثير معنوي لبعد الاستغلال في المخرجات الوظيفية بهيئة البريد المصري موضع
التطبيق.

7- الإطار النظري

يشمل الإطار النظري مفهوم وأهمية البراعة التنظيمية , خصائص البراعة التنظيمية وشروط
نجاحها , أبعاد البراعة التنظيمية , مفهوم وأبعاد المخرجات الوظيفية (الموقفية , السلوكية) , على
النحو الآتي :-

1/7 البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

1/1/7 ماهية البراعة التنظيمية:

اشتق الباحثون التنظيميون كلمة البراعة من الكلمة اللاتينية *ambos* والتي تعني (كلاهما أو على حد سواء)، لتدل على مهارة البشر في استخدام كلتا اليدين بنفس المهارة، واستخدمها الباحثون تنظيمياً لتعبر عن قدرة المنظمات على تحقيق الموازنة بين الاستغلال والاستكشاف في ذات الوقت (Wu, H, 2017)، ويعد أول من استخدم مصطلح *Organizational Ambidexterity* هو Duncan في عام 1976، كإشارة إلى قدرة الشركة على تصميم هياكل مزدوجة للبدء في تطبيق مراحل الابتكار، وقام March في عام 1991 بتوضيح البراعة التنظيمية بصورة أكثر وضوحاً بأنها تعني السعي لاستغلال الموارد الحالية في نفس الوقت، واستكشاف الإمكانيات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال الوضع التنافسي الحالي، واستكشاف الفرص الجديدة في المستقبل (عويس، 2015)، فهي تعبر عن قدرة المنظمة على التفوق في تحقيق عنصرى الاستغلال والاستكشاف، وذلك من خلال التفوق في استغلال الفرص الحالية لتمكين الابتكار التدريجي الذي يهتم بتعديل منتج موجود بالفعل، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار الجذري الذي يهتم بتغيير جذري وكامل لتصميم المنتج ويتفق الباحث مع هذا التعريف نظراً لشموليته واحتوائه على عنصرى الاستغلال والاستكشاف من خلال الموائمة بين كل من الهدف الاستراتيجي، المهام المشجعة على الابتكار، جلب الكفاءات المطلوبة، مرونة الهيكل المناسب، الثقافة والتعلم التنظيمي، الجودة وانخفاض المخاطر والتكيف. (Baron, R, 2020)، ولقد اكتسبت البراعة التنظيمية أهمية خاصة في الأدبيات المتعمقة بالتعلم التنظيمي في مجالات التكنولوجيا والابتكار بغرض تحقيق التوافق بين المنظمة وبين التغيرات والمستجدات، وذلك من خلال قدرة المنظمة على المرونة والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال استكشاف الفرص والموارد وتحسين البيئة التنظيمية بما يمكنها من استغلال تلك الفرص (Ketabchi, 2020)، كما أنها تمثل قدرة المنظمة على العمل بفعالية في إدارة أعمالها الحالية في نفس الوقت التي تستطيع فيه التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية حيث تعتبر الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين على حد سواء وهما استغلال الأعمال الحالية، واكتشاف أعمال جديدة (Palm, K., Lilac, J., 2019)، فهي قدرة المنظمة على تحقيق عنصرى الموائمة والتكيف وسعي المنظمة للابتكار وتحقيق الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل مع الحفاظ في نفس الوقت على الأداء في الأجل الطويل (Smith S., Johnson, O., 2018)، هي " قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة " (عويس، 2015)، إن البراعة التنظيمية هي الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين على حد سواء وهما استغلال الأعمال الحالية، واكتشاف أعمال جديدة (Taylor & Helfat, 2009)، وأكد (رشيد، 2012) على أن البراعة التنظيمية هي قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدارتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد وذلك يتم بطريقة متزامنة، كما أوضح (إسماعيل، 2016) أن البراعة التنظيمية يمكن النظر إليها من خلال ثلاث جهات نظر هي:

- الفاصل الزمني بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، حيث تقوم المنظمة بالاستغلال في وقت معين، وتقوم بالاستكشاف في وقت آخر.

- الفاصل الهيكلي بين الاستغلال والاستكشاف ، حيث تقوم المنظمة بالاستغلال في أقسام معينة ، وتقوم بالاستكشاف في أقسام أخرى .
- التخصص بين الشركات ، حيث تقوم شركة معينة بالاستغلال ، وتقوم شركة أخرى بالاستكشاف.

2/1/7 أهمية البراعة التنظيمية:

ولقد حظي موضوع البراعة التنظيمية من قبل الباحثين باهتمام متزايد، وحيث أصبحت من القضايا الهامة والحاسمة للمنظمات بسبب الظروف البيئية والتنافسية دائمة التغير، وقد اتفقت العديد من الدراسات (Slater, W., Kellwood, P., 2017); (Guava. V., Sing, W., 2019); (Leo, Y., Zhang, C., 2020)، (Hooper, D.T, Martin, R, 2019)؛ علي أهمية البراعة التنظيمية من خلال ما يلي:

- تمكين المنظمات من التنوع في مهاراتها وذلك من خلال محاذاة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية.
- تحقيق التوازن بين براعة الاستغلال والاستكشاف والتوافق باستكشاف فرص جديدة واستغلال الملائم منها.
- إعطاء المنظمات قدرة عالية في البحث عن الفرص المولدة للقيمة وتنسيق الأنشطة بهدف تحقيق النجاح.
- تفيد في الحد من التضارب بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف في ظل وجود معلومات متنوعة متاحة أمام المديرين.
- تساهم في إعطاء المنظمات الوسائل المناسبة لتقديم الخدمات والمنتجات الخاصة بالمنظمات للأسواق.
- تساعد على تحقيق التوازن بين المتطلبات التي تفرضها الأنشطة المتناقضة وتحافظ على أداء وحدات الأعمال.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلي الإبداع والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين وتوسيع نطاق العمليات والتقنيات القائمة.

3/1/7 خصائص البراعة التنظيمية:

اتفقت دراسة كلا من (Tuchman&2017); (Viersen, et al., 2019) على عدد من الخصائص التي تتسم بها البراعة التنظيمية، والتي يمكن إيجازها كما يلي:

- إن البراعة التنظيمية من منظور استراتيجي تتميز بتحسين الاستراتيجيات المتبعة، التكيف مع الاضطرابات البيئية، موائمة الأنشطة عبر مختلف المستويات التنظيمية.

- إن البراعة التنظيمية بالتركيز على مضامينها تتضمن استكشاف المعرفة واستغلالها، وتجنب الفشل والتعلم من الأخطاء، إجراء تغييرات جذرية وروتينية داخل المنظمة وأخيراً المحافظة على هوية المنظمة.
- القدرة على اغتنام الفرص الجديدة حيث يمثل تنفيذ للبصيرة الاستراتيجية والتي تؤدي إلي العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة.
- مبادرة الأفراد وانتهازهم للفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية، وإيجاد الحافز لدي الأفراد والتصرف فوراً دون الحصول على أو دعم من القيادة العليا.
- إدراك واستغلال الفرص الجديدة وبالاعتماد على القيام بالمسح البيئي.
- القدرة على إعادة توحيد الأصول والهيكل التنظيمية تشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات.

4/1/7 شروط نجاح البراعة التنظيمية:

يقترح (O'Reilly & Tushman , 2011) ; (Papachroni et al., 2014) وجود خمس شروط لنجاح البراعة وهي:

- وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يُبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار.
- معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
- امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.
- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.
- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة.

5/1/7 أبعاد البراعة التنظيمية:

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية أجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على البعدين التي حددها (March, 1991) والمتمثلة في (الاستكشاف , الاستغلال) والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل

(Anzenbacher & Wagner, 2020); (Slater, W., Kellwood, P., 2017); (Guava. V., Sing, W., 2019); (Hooper, D.T, Martin, R, 2019) ; (Leo, Y., Zhang, C., 2020); (Chen, 2017) ; (Wei et al., 2014)

(عبد العزيز, 2022) , (عويس، ٢٠١٥) , (حامد , خليل , عابد , 2021) , (رضوان، 2020) , (الشربيني , 2020) , (النجار , 2015) , (محمد وآخرون , ٢٠١٤)

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد :

Exploration الاستكشاف 1/5/1/7

يعتمد التوجه بالجانب الاستكشافي على ما لم تعرفه المنظمة بعد، وأن المنظمات قد لا تملك معلومات كاملة عن جميع الفرص الممكنة، لذا يتركز اهتمامها تنظيمياً على اكتشاف ما هو جديد من فرص أو طرق العمل واغتنامها (Chen, 2017), حيث يحاول الموظفون إنشاء معرفة جديدة تحتوي على مزيد من المعلومات فيما يتعلق بالبيئة لحل المشكلات المرتبطة بمهام الاستكشافية، وعلى الرغم من احتمالية الفشل الكبيرة مقارنة بالمشاركين في المهام الاستغلالية إلا أن ما يميزهم هو عدم وجود حد معين للإنجاز (Hong et. al., 2017), ويعرفه (محمد وآخرون, ٢٠١٤) بأنه يشير إلى البحث عن إمكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة، من خلال تغيير جذري يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة، إن بيئة الأعمال الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة البحث عن الفرص الجديدة، والعمل على مراقبة احتياجات ورغبات العملاء، وتوقع التغيرات التي تطرأ على هذه الاحتياجات من خلال إن الاستكشاف يعزز قدرة المنظمة على تجديد قاعدة معارفها والقدرة على قيادة الاتجاهات البيئية الكامنة من أجل خلق تكنولوجيات إبداعية وأسواق جديدة لتحقيق الربحية للمنظمة في الأجل الطويل، إن الاستكشاف يرتبط بالإبداعات الجذرية التي صممت لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الناشئة والتي تقدم نماذج وأسواق وقنوات توزيع جديدة وأيضاً إعادة هيكلة أعمال المنظمة بطريقة تضمن لها القدرة على الاستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية والقدرة على التوافق المستمر معها وبما ينسجم مع كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التعلم المكتسب من خلال القيام بالأنشطة والعمليات ذات الطابع المختلف والتي تزيد من قدرة المنظمة على استخدام المعرفة الحالية والبحث عن المعرفة الجديدة من خلال عمليات التجريب والمخاطرة والابتكار (Guava. V., Sing, W., 2019).

Exploitation الاستغلال 2/5/1/7

يعتمد التوجه بالجانب الاستغلالي على افتراض أن المنظمات لديها معلومات كاملة عن الفرص الخارجية وعن قدراتها الداخلية، لذا يتركز اهتمامها تنظيمياً على طرق العمل الحالية واستخدام معلوماتها وتوجيه قدراتها لتحقيق الأهداف التنظيمية قصيرة الأجل (Chen, 2017), وبالتالي يساعد الاستغلال في التوصل وتحقيق الابتكارات التدريجية المؤثرة في الأداء قصير الأجل (L.Wang,C, Rafiq,M, 2014), ويعرفه (محمد وآخرون, ٢٠١٤) بأنه يشير إلى استغلال الإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية، وبالتالي يهدف إلى تحسين المنتجات والعمليات الحالية، إن الأمتل للموارد المتاحة كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يمثل قدرة المنظمة على استخدام كافة المعارف المتاحة لديها في عمليات التحسين المستمر والتنقيح والتغيير التدريجي في إنتاج السلع وتقديم الخدمات وتلبية احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية من خلال تحسين أنشطتها وعملياتها الداخلية من أجل خلق القيمة في الأجل الطويل (Tuchman& Yang, 2017), الاستغلال بأنه التعلم المكتسب في المنظمة من خلال عمليات البحث والتطوير والتجربة والتجديد وإعادة استخدام المعارف المكتسبة من عمليات البحث في الإجراءات المستقبلية وبدون أن تتكلف المنظمة أي تكاليف إضافية بما يساهم في السماح للمنظمة بتطوير قدراتها الفائقة والاستفادة من التراكم الإبداعي (Leo, Y., Zhang, C., 2020), الاستغلال هو استفادة المنظمة من كل ما يتم

إنفاقه من موارد للحفاظ على العمليات اليومية وذلك من خلال التركيز على العمليات الحالية في المجالات القائمة وفي ضوء تحديد أهداف الاستغلال وتحقيق الكفاءة والتفكير المتقارب للاستفادة من القدرات الحالية والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات (George, S., Bosch, F., 2020).

جدول رقم (1)

أوجه الاختلاف والتشابه بين الاستغلال والاستكشاف

بيان	الاستغلال	الاستكشاف
التعرف	هو ابتكار تدرجي لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الحالية	هو ابتكار جذري لتلبية احتياجات العملاء والأسواق الجديدة
النتائج	تصميمات حالية للمنتجات, قنوات توزيع حالية, وأسواق حالية	تصميمات جديدة للمنتجات, قنوات توزيع جديدة, وأسواق جديدة
قاعدة المعرفة	بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة	تتطلب معرفة جديدة وخروج المعرفة الحالية
الأنشطة	تتمثل في التحسين والإنتاج والكفاءة والتنفيذ	تتمثل في البحث والمرونة والتجريب وتحمل المخاطر
نتائج الأداء	نتائج في الأجل القصير	نتائج في الأجل الطويل

المصدر: (إسماعيل, 2016)

2/7 المخرجات الوظيفية Job Outcomes

1/2/7 ماهية المخرجات الوظيفية:

تُعرف المخرجات الوظيفية بأنها النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بكفاءة وفعالية حتى تستطيع مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة من ناحية وتحقيق التميز المؤسسي من ناحية أخرى (غنيم , 2021) , كما تُعد المخرجات الوظيفية همزة الوصل بين التطبيقات التي تمارسها إدارة المنظمة والأداء التنظيمي , حيث إن التطبيقات في مجال الموارد البشرية من أهم العناصر المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر على إنتاجية العاملين وبالتالي على الأداء التنظيمي , وتوجد العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المخرجات الوظيفية , فالعوامل الداخلية تشمل دوران العمل , الغياب , والنية في ترك العمل , أما العوامل الخارجية تشمل المنافسة , التكنولوجيا الحديثة , أساليب الإدارة المعاصرة , لذلك يجب على المنظمات الناجحة العمل على تفعيل الجهود الفردية لدى العاملين في المنظمة من أجل مواجهة كافة العوامل التي تعوق من تنمية وتعزيز المخرجات الوظيفية (الملا وإبراهيم, 2016) , فالمخرجات الوظيفية هي مجموعة من المخرجات الموقية (الرضا الوظيفي , الالتزام التنظيمي) والمخرجات السلوكية (الأداء الوظيفي , سلوكيات المواطنة التنظيمية, السلوك الإبداعي) التي ترغب المنظمة في الوصول إليها بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية , لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بالسلوكيات الإيجابية والابتعاد عن السلوكيات السلبية للعاملين في المنظمة (Grawitch & Barber, 2009)

جدول (2)

مؤشرات وأبعاد المخرجات الوظيفية التي وردت في بعض الدراسات

المصدر	المخرجات الوظيفية	المؤشرات
(Vigoda,2000)	الأداء الوظيفي، الغياب، نية ترك العمل، دوران العمل، سلوك المواطنة التنظيمية.	السياسات التنظيمية المدركة ومواقف العمل
(Liu,2004)	1- مخرجات العمل الموقفية :- الالتزام التنظيمي 2- مخرجات العمل السلوكية:- الأداء الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية	الدعم التنظيمي المدرك
(Chen&Aryee ,2005)	الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أداء المهمة، سلوك الإبداع	التفويض
(Liao & Rupp ,2005)	الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية	مناخ وتوجه العدالة التنظيمية
(Humphrey et al.,2007)	1- مخرجات العمل الموقفية :- الرضا عن الوظيفة ، الرضا عن القائد ، الرضا عن الزملاء ، الرضا عن النمو ، الرضا عن الترقية ، الالتزام التنظيمي ، الانضمام الوظيفي ، تحفيز العمل الداخلي. 2- مخرجات العمل السلوكية:- الأداء الوظيفي، الغياب، نية ترك العمل.	خصائص وتصميم العمل
(Juhdi et al.,2007)	تحفيز العمل الداخلي ، الرضا الوظيفي ، فاعلية العمل .	خصائص العمل والحالات النفسية
(Williamson, 2007)	1- مخرجات العمل الموقفية :- الالتزام التنظيمي 2- مخرجات العمل السلوكية:- سلوك المواطنة التنظيمية، نية ترك العمل، الأداء الوظيفي.	ملائمة الشخص مع المنظمة

المصدر : من أعداد الباحث بالاستناد على (متعب والعطوى،2008)

2/2/7 أبعاد المخرجات الوظيفية

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية الذي تتمثل في المخرجات الوظيفية الموقفية (الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي) والمخرجات الوظيفية السلوكية (الأداء الوظيفي ، سلوكيات المواطنة التنظيمية، السلوك الإبداعي التنظيمي) والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل :

(Williamson, 2007); (Humphrey et al., 2007); (Juhdi et al., 2007); (Chen & Aryee, 2005); (Liao & Rupp, 2005); (Liu, 2004); (Grawitch & Barber, 2009); (غنيم, 2021), (طه, 2021), (الملا وإبراهيم, 2016)

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد

1/2/2/7 المخرجات الوظيفية الموقفية

تتمثل المخرجات الوظيفية الموقفية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

(Humphrey, et al., 2007), (Liu, 2004), (Williamson, 2007), (Juhdi et al., 2007), (غنيم, 2021), (طه, 2021), (الملا وإبراهيم, 2016)

1/1/2/2/7 الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يعتبر الرضا الوظيفي أحد عوامل الأساسية الهامة التي تؤثر على مدى قناعة العاملين بمهامهم ووظائفهم وشعورهم بالسعادة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية , ويُعتبر الرضا الوظيفي جانباً مهماً في حياتنا العملية نظراً لما له من فوائد معنوية تعود بالنفع على الفرد نفسه ومجتمعه ومنظّمته, كما يُعدّ العنصر الأساس في تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحسين الأداء, ولقد اهتمت الأدبيات السابقة بتقديم تعريفات واضحة ومحددة للرضا الوظيفي , فهو أحد العوامل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها للعاملين فيها , كما أنه مقياس لعملية التنمية البشرية المستدامة داخل المنظمة (Trisliatanto, et al., 2018), كما عرفه (السبيعي والداوود, 2018) بأنه هو مشاعر الفرد الإيجابية تجاه عمله فنتيجة إدراكه لما تقدمه الوظيفة له وتحقق متطلباته واحتياجاته الشخصية والعملية مما يؤدي إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته , فالرضا الوظيفي عبارة عن استجابة عاطفية لحالة العمل ويتضمن عدة أبعاد هي مدى صعوبة الوظيفة , والمكافآت والحوافز والأجور , وظروف العمل المادية والمعنوية , العلاقة مع الزملاء , ومدى ملائمة الفرد مع طبيعة العمل الذي يقوم به في المنظمة (Linda, 2018), فهو رد فعل الموظف العاطفي والمعرفي والتقييمي تجاه وظيفته , فهو أداة هامة للتنبؤ باستقرار المنظمة وانخفاض معدل دوران العمل وتحفيز العاملين (Wassermann et al., 2017) , ويُعرفه (Levy, 2015) بأنه مجموعة متكاملة من الظروف النفسية والفسولوجية التي تشجع العاملين على الاعتراف بالرضا أو عدم الرضا, بينما يُعرفه (Raziq&Maulabakhsh, 2015) على أنه اتجاه للعاطفة التي يمتلكها الموظفون تجاه الدور الذي يؤديه داخل مكان العمل, فالرضا الوظيفي هو تعبير عن أحاسيس ومشاعر الأفراد العاملين تجاه المظاهر المختلفة في المنظمة (متعب والعتوى, 2008) , إن الرضا الوظيفي والذي يقصد بها إجمالاً بالحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل, وقد أجريت العديد من الدراسات حول طبيعة العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية, وتبين أن العلاقة بينهما إيجابية وأن الرضا الوظيفي يعد من أكبر المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية, وهذا يعني بأن الموظف الراضي عن عمله سوف يساهم في ممارسة بعض السلوكيات الطوعية. (خضير, 2016).

2/1/2/2/7 الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يُعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم تداولاً بين الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بشكل عام، لما له من أثر واضح على أداء العاملين ومن ثم الأداء التنظيمي ككل ، هذا ويشير مفهوم الالتزام التنظيمي إلى تلك العلاقة أو الرابطة الإيجابية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها (Allen & Meyer, 1996) ، فهو القوة النسبية لتحديد هوية الفرد والمشاركة في منظمة معينة ، والاعتقاد والقبول بالأهداف التنظيمية والقيم والاستعداد لبذل الجهد نيابة عن المنظمة والرغبة في الحفاظ على عضويته بالمنظمة (Sarwar & Sarfraz, 2016) فالالتزام التنظيمي هو موقف وقوة مشاركة الفرد وتحديد هويته في المنظمة وهو القوة التي تربط الفرد بمسار العمل، حيث تمثل هذه القوة حالة نفسية وعقلية يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة: الرغبة، ووجوب مواصلة العمل (Wolowska, 2014) ، فالالتزام التنظيمي يتعلق بدرجة التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العاملين إلى أفراد ملتزمين بدرجة عالية وأفراد ملتزمين بدرجة منخفضة (Siders, et al., 2009) ، كما يحتل الالتزام التنظيمي مكانة مهمة في دراسة السلوك التنظيمي. هذا يرجع جزئياً إلى العدد الكبير من الأعمال التي وجدت علاقات بين الالتزام التنظيمي والمواقف والسلوكيات في مكان العمل، الالتزام هو القوة التي تربط الفرد بمسار عمل ذي صلة بهدف معين ، فإن النهج الأكثر شيوعاً قد حدد الالتزام التنظيمي بأنه "قوة هوية الفرد مع منظمة معينة والمشاركة فيها" ، يرتبط الالتزام التنظيمي بما يلي: (Keskes, 2013)

- سلوكيات الموظفين وفعالية الأداء.
- التركيبات السلوكية والعاطفية والمعرفية مثل الرضا الوظيفي .
- خصائص وظيفة الموظف ودوره ، مثل المسؤولية والخصائص الشخصية للموظف مثل العمر ، والخبرة.

ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد المخرجات الوظيفية الهامة، كما انه أكثر الموضوعات تداولاً في أبحاث السلوك التنظيمي والموارد البشرية، ولقد تم القيام بالعديد من الدراسات التي تربط بين القيادة والالتزام التنظيمي من ناحية، والالتزام التنظيمي والأداء من ناحية أخرى (Wolowska, 2014)، ويرى (Billy, et al., 2006) أن الالتزام التنظيمي يتمثل في رد فعل الموظف تجاه المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة .

2/2/2/7 المخرجات الوظيفية السلوكية

تتمثل المخرجات الوظيفية السلوكية في الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوك الإبداعي التنظيمي (Humphrey, et al., 2007)، (Williamson, 2007)، (غنيم، 2021)، (طه، 2021)، (الملا وإبراهيم، 2016)

1/2/2/2/7 الأداء الوظيفي Job Performance

يعتبر الأداء الوظيفي المؤشر الرئيسي الذي يحدد أداء المنظمة ويؤثر على ربحيتها ، وتحقيق مستوى عالٍ منه يمثل هدف رئيسي للمنظمات في بيئة الأعمال الدينامية والتنافسية الحالية، وهو

المحدد للنجاح التنظيمي (Alnawafleh, Halim & Tambi, 2018) ، هو مدى قدرة الفرد على تنفيذ العمل المكلف به نوعياً وكمياً ، كما انه حصيلة تفاعل ثلاث عوامل هي القدرة والدافعية والإمكانات المتاحة (Metin&Asli,2018) ، فهو يعبر عن 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) ، فالأداء الوظيفي هو قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة والمحددة له بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة (سعيد, 2009)

2/2/2/2/7 سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك استباقي، مما يعني أنه من المرجح أن يختار الموظفون الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية لإرضاء دوافعهم (Qiu, Zhang & Wang 2020) ، فهي الدور الإضافي الذي يتم تنفيذه طواعية بالإضافة إلى المهام الوظيفية المحددة للفرد (Brown,2018) ، فإن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة تركيبات وهي: الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة والفضيلة المدنية، وبما أن هذه السلوكيات تطوعية، فهي ليست جزءاً شاملاً من الموصفات والواجبات الوظيفية للموظف ولكن لها تأثير إيجابي على الأداء (Atatsi et al 2019) ، كما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة تحسن من فعالية المنظمة وتزيد من قدرتها على الاستجابة والتعامل مع التحديات البيئية الداخلية والخارجية (طه, 2011) ، إن سلوك المواطنة التنظيمية يعبر عن سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي، ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفعالية التنظيمية وبعبارة أكثر دقة فإن هذا السلوك لا يدخل ضمن متطلبات عقد العمل المبرم بين الفرد والمنظمة (Yilmaz & Tasdan, 2009) ، هي تلك السلوكيات التي تتعدى الدور المطلوب رسمياً وتتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية المعلنة، فالأفراد الذين يتمتعون بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتخطون المهام الرسمية الموكلة إليهم والمذكورة في العقد الرسمي الخاص بالوظيفة ويقومون بمهام إضافية غير إلزامية دون انتظار أي مقابل سواء كان هذا المقابل مادياً أو اعترافاً صريحاً بما قاموا به من جهد إضافي، وهذا يعني أن الأفراد الذين ينخرطون في سلوكيات المواطنة التنظيمية ينظر إليهم بشكل إيجابي من قبل مشرفيهم وزملائهم في العمل (Lo et al. , 2006) ، إن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على زيادة فرص التعاون بين الأفراد نتيجة العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء جماعات العمل وهو ما يقلل من مستويات الصراع داخل المنظمة وتحسين الإنتاجية وتحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء لإنجاز مهام وظائفهم وزيادة وقت العمل الإضافي والذي يزيد عن الوقت المحدد المخطط له كما يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى الالتزام وحل المشكلات. (Podsaskoff et al, 2003)

3/2/2/2/7 السلوك الإبداعي Creative Behavior

سلوك الإبداع هو التفاعل بين الكفاءة والعملية والبيئة التي يُنتج من خلالها فرد أو مجموعة منتجاً ملموساً يكون جديداً ومفيداً ، كما يُنظر إلى الإبداع على أنه دالة للنواتج الإبداعية لمكوناته وتأثيراته فالسلوك الإبداعي هو توليد أفكار جديدة ومفيدة فالإبداع كوظيفة جماعية تتكون من تفاعل

الأفراد المبدعين داخل المنظمة (Sozbilir,2018), فهو يعبر عن الصفات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين كالثقة في النفس، واستمرارية البحث والإطلاع، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وهناك من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة (عبداللطيف، 2015)، فالإبداع يعتبر من أهم المقومات لنمو وبقاء المنظمات، فهو يشكل عنصراً مهماً في ظل المنافسة التي تشهدها المنظمات اليوم، حيث لم يعد الإبداع مقتصرًا على المنظمات الكبيرة أو الصغيرة أو الهادفة للربح فحسب، بل تجاوز ليشمل جميع المنظمات، ولكي تحقق المنظمات التميز في الأداء يجب من توفير العوامل التي تدعم وتشجع على الإبداع واستخدام العمليات المعرفية من أجل تفعيل القدرات والسمات الإبداعية لدى الأفراد. (Saunila & Ukko, 2014), ويرى (Nigar&Alper, 2010) إن الإبداع التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على نقل المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية ودمجها لخلق معرفة جديدة، وأضاف (George & Jones,2008) انه يُعد عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العمل، ومن الناحية العملية، تستند معظم تقنيات توليد الأفكار أو التفكير إلى افتراضين رئيسيين: أولاً، أن جميع الأفراد لديهم قدرة وإمكانات إبداعية؛ وثانياً، يمكن للتقنيات المحددة تحويل تلك الإمكانيات إلى أفعال، كما ناقش العلماء والباحثون ما إذا كان يجب على المنظمات تكليف الجميع بتوليد الأفكار التجريبية، أو التركيز على مجموعة متخصصة من الأنواع الإبداعية كما يبدو أن هناك حججاً مقنعة لكلا الأسلوبين، لكنها قد تعكس الموقف الأيديولوجي لمؤلفيها أكثر من أي استنتاج مدعوم بالأدلة، تتمثل إحدى طرق التقدم في دراسة الإبداع في المنظمات في إعادة النظر في المبادئ الأولى، ودراسة المكونات والديناميكيات الرئيسية للموضوعات المعقدة المعنية. (Sosa&Connor,2018)

8- حدود البحث

1/8 الحدود الزمنية للبحث

تتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهري فبراير ومارس 2022.

2/8 الحدود المكانية للبحث

وتتمثل في هيئة البريد المصري في محافظة المنوفية ويشمل هذا القطاع 232 مكتب على مستوى المحافظة.

3/8 الحدود البشرية للبحث

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية لتحقيق أهداف البحث

9- تصميم ومنهجية البحث:-

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

1/9 أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

قام الباحث باستخدام أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على المراجع من الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية للتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، ثم القيام بجمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة.

2/9 متغيرات البحث والقياس

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس ما بين (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة على الإطلاق، بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة تماماً)، مع وجود درجات محايدة في المنتصف، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:-

1/2/9 البراعة التنظيمية (المتغير المستقل) :- تم قياس هذا المتغير من خلال بُعدين الممثلة في (الاستكشاف، الاستغلال)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

(Anzenbacher & Wagner, 2020); (Slater, W., Kellwood, P., 2017); (Guava. V., Sing, W., 2019); (Hooper, D.T, Martin, R, 2019); (Leo, Y., Zhang, C., 2020); (Chen, 2017); (Wei et al., 2014)

(عبد العزيز، 2022)، (عويس، 2015)، (حامد، خليل، عابد، 2021)، (رضوان، 2020)، (الشريبي، 2020)، (النجار، 2015)، (محمد وآخرون، 2014)

وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس 18 عبارة بواقع 9 عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد البراعة التنظيمية.

2/2/9 المخرجات الوظيفية (المتغير التابع):- تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد الممثلة في (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوكيات المواطن التنظيمية، السلوك الإبداعي التنظيمي)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

(Williamson, 2007); (Humphrey et al., 2007); (Juhdi et al., 2007); (Chen & Aryee, 2005); (Liao & Rupp, 2005); (Liu, 2004); (Grawitch & Barber, 2009);

(غنيم، 2021)، (طه، 2021)، (الملا وإبراهيم، 2016)

وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس 45 عبارة بواقع 9 عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد المخرجات الوظيفية.

3/2/9 المتغيرات الديموغرافية: وتمثلت في (النوع , العمر , مدة الخدمة , المؤهل العلمي , المستوى الوظيفي)، وتم قياسها باستخدام الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات المحددة مسبقاً.

جدول رقم (3)

متغيرات البحث ومحددات القياس وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	المتغيرات الفرعية	حدود الأسئلة
المتغير المستقل البراعة التنظيمية	الاستكشاف	(من 1-9 بقائمة الاستقصاء)
	الاستغلال	(من 10-18 بقائمة الاستقصاء)
المتغير التابع المخرجات الوظيفية	الرضا الوظيفي	(من 19-27 بقائمة الاستقصاء)
	الالتزام التنظيمي	(من 28-36 بقائمة الاستقصاء)
	الأداء الوظيفي	(من 37-45 بقائمة الاستقصاء)
	سلوكيات المواطنة التنظيمية	(من 46-54 بقائمة الاستقصاء)
	السلوك الإبداعي	(من 55-63 بقائمة الاستقصاء)

إعداد الباحث

3/9 مجتمع وعينة البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية إلى انه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة البحث , وفي ضوء ذلك , أشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين الدائمين في هيئة البريد المصري ويبلغ عددهم 41800 مفردة على مستوى جمهورية مصر العربية , ويبلغ مجتمع البحث في محافظة المنوفية 2338 مفردة⁽¹⁾ , ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط استخدامها واما :عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث)، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث بتطبيق المعادلة (ادريس، 2007) لتحديد حجم العينة وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times P(1-P)}{}$$

¹ (النشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية 2021/2020 , إصدار أبريل 2022

$$Ne^2 + (Z)^2 \times P(1-P)$$

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم مجتمع الدراسة

Z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى 1.96 عند معامل ثقة 95 %

p: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وتساوى 0.50

e: حدود الخطأ المسموح به ويساوى 0.05 عند معامل ثقة 95 %

$$n = \frac{2338 \times (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)}{2338 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)} = 290$$

جدول رقم (4)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفقاً لأعداد العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة المنوفية

مجتمع الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستثمارات الموزعة		الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
هيئة البريد المصري بمحافظة المنوفية	2338	290	الإدارة العليا	10%	29	29	10%
			الإدارة الوسطى	30%	87	81	25,8%
			الإدارة التنفيذية	60%	174	161	49,7%
				100%	290	271	85,5%

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على النشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية 2021/2020, إصدار أبريل 2022

4/9 أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل 248 أي بنسبة استجابة 85,5% .

5/9 الأساليب الإحصائية المستخدمة لأغراض التحليل واختبار الفروض:-

في ضوء طبيعة وأنواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل , فإن الباحث أعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء واختبار الفروض وهي كالآتي:-

1/5/9 المقاييس الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics Measures

أعتمد الباحث علي أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والتكرارات وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك في تحليل ووصف إجابات المستقصي منهم وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في البراعة التنظيمية(كمتغير مستقل)، والمخرجات الوظيفية (كمتغير تابع).

2/5/9 معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient

وذلك لاختبار درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة الاتساق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.

3/5/9 أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد & Multiple Regression Correlation Analysis

وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية (متغير مستقل) والمخرجات الوظيفية (متغير تابع) للعاملين بهيئة البريد المصري موضع التطبيق , والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة , وتم استخدام معامل "ارتباط بيرسون" ومستوى معنويته لقياس ارتباط المتغير المستقل البراعة التنظيمية بالمتغير التابع المخرجات الوظيفية, وذلك لتحديد قوة واتجاهات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة.

4/5/9 الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة:

اشتملت على اختبار ف F-Test, واختبار ت T-Test, المصاحبة لأسلوب الانحدار المتعدد, وذلك بغرض اختبار العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية (متغير مستقل) والمخرجات الوظيفية (متغير تابع).

10- الدراسة التطبيقية

1/10 تقييم الاعتمادية والصلاحية

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث، والهدف من ذلك هو تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات والصدق في المقاييس المستخدمة في البحث، بالإضافة إلى التوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير.

1/1/10 تقييم الصدق/الثبات Reliability & Validity Analysis

للتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبناء الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item Total Correlation أقل من 0.30، وثبات المقياس هو تحقيق الاتساق الداخلي بين عباراته والمقياس الثابت يعطى نفس النتائج إذا ما قاس نفس الشيء مرات متتالية، وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم (إدريس، 2007)، وفيما يلي نتناول درجة الاتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في البحث.

جدول رقم (5)

تقييم درجة التناسق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة (n=248)

معامل صدق الاتساق الداخلي	معامل الثبات Alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.862	0.744	9	الاستكشاف	المتغير المستقل (البراعة التنظيمية)
0.855	0.732	9	الاستغلال	
0.872	0.761	18	المقياس الإجمالي لأبعاد البراعة التنظيمية	
0.907	0.824	9	الرضا الوظيفي	المتغير التابع (المخرجات الوظيفية)
0.914	0.835	9	الالتزام التنظيمي	
0.902	0.814	9	الأداء الوظيفي	
0.933	0.872	9	سلوكيات المواطنة التنظيمية	
0.898	0.808	9	السلوك الإبداعي	
0.955	0.913	45	المقياس الإجمالي لأبعاد المخرجات الوظيفية	

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تتجاوز المستوى المقبول في العلوم الاجتماعية، وهو من 60 - 70%، مما يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من المصدقية في جميع البيانات المطلوبة، حيث يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء محورين رئيسيين وكل محور يتكون من مجموعته أبعاد وكل بعد يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.761) ومعامل الصدق الذاتي (0.872) لُبعد المتغير المستقل "البراعة التنظيمية"، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.913) ومعامل الصدق الذاتي (0.955) لُبعد المتغير التابع "المخرجات الوظيفية" (حيث

أن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

2/10 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:-

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V.23 لحساب التكرارات وتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث والانحراف المعياري وكذلك توزيع عينه البحث في هيئة البريد المصري موضع التطبيق , وفيما يلي توزيع عينة الدراسة حيث يعرض جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع , العمر , مدة الخدمة بالجامعة , المستوى الوظيفي) , قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجه للعاملين في هيئة البريد المصري موضع التطبيق , وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضوع الاهتمام بقائمة الاستقصاء.

جدول رقم (6)

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (n=248)

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	184	74,2%
	أنثى	64	25,8%
العمر	أقل من 30 سنة	37	14,9%
	من 30 إلى أقل من 50	159	64,1%
	من 50 سنة فأكثر	52	20%
مدة الخبرة بالهيئة	أقل من 10 سنوات	80	32,2%
	من 10 إلى أقل من 20 سنوات	83	33,5%
	من 20 إلى أقل من 30 سنوات	62	25%
	30 سنة فأكثر	23	9,3%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	32	12,9%
	إدارة وسطي	102	41,1%
	إدارة تنفيذية	114	46%
الإجمالي		248	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية مفردات العينة من الذكور (184) مفردة بنسبة 74,2% ، والنسبة الغالبة في الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٥٠ (159) بنسبة 64,1% ، وأن أغلب مفردات العينة تزيد مده خدمتهم بالهيئة عن 10 سنوات مما يشير أن مفردات عينة البحث لهم خبرة طويلة بالعمل في الهيئة موضع التطبيق وذلك في المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة موضع التطبيق.

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث المعلمات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات، وتتضمن الخصائص الأساسية كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم، يعرض جدول رقم (7) التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة لدى العاملين في هيئة البريد المصري موضع التطبيق.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (n=248)

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الاستكشاف	3.519	0.831	23.6
الاستغلال	3.538	0.858	24.3
المتوسط العام للبراعة التنظيمية	3.524	0.754	21.4
الرضا الوظيفي	3.274	0.891	27.2
الالتزام التنظيمي	3.311	0.862	26.03
الأداء الوظيفي	3.171	0.853	26.9
سلوكيات المواطنة التنظيمية	3.211	0.954	29.7
السلوك الإبداعي	3.10	0.753	24.3
المتوسط العام للمخرجات الوظيفية	3.362	.782	23.3

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق إن اتجاهات مفردات عينة أظهرت اتجاهات إيجابية في إجمالي البراعة التنظيمية بمتوسط حسابي قدرة (3.524) بانحراف معياري (0.754) ، مما يعكس قدرة المنظمة على توقع الفرص واكتشافها، والتحديات في بيئة الأعمال والقدرة على جمع المعلومات وتخزينها وهيكلتها، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الهيئة موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (الاستغلال ، الاستكشاف) على التوالي ، كما أظهرت النتائج اتجاهات إيجابية في إجمالي المخرجات الوظيفية بمتوسط حسابي قدرة (3.362) بانحراف معياري (0.782) ، مما يعكس وجود ممارسات لدعم مهارات وقدرات العاملين والتزامهم وتحفيزهم ومشاركتهم لتمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة وتوافر المعارف والمهارات والكفاءات الموجودة لدى العاملين بالهيئة وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الهيئة موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية ، الأداء الوظيفي، السلوك الإبداعي) على التوالي .

3/10 اختبارات الفروض وتحليل النتائج:-

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اعتمدت بصفة أساسية على الاستقصاء الموجه للعاملين بهيئة البريد المصري في محافظة المنوفية

1/3/10 نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

1/1/3/10 مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد المخرجات الوظيفية:

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد المخرجات الوظيفية.

جدول رقم (8)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد البراعة التنظيمية (المتغير المستقل) وأبعاد المخرجات الوظيفية (المتغير التابع)

المخرجات الوظيفية السلوكية			المخرجات الوظيفية الموقفية		المخرجات الوظيفية	الأبعاد
السلوك الإبداعي	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الأداء الوظيفي	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي		
.567**	.599**	.619**	.523**	.677**	.604**	البراعة التنظيمية
.517**	.440**	.557**	.503**	.588**	.620**	الاستكشاف
.523**	.484**	.566**	.456**	.628**	.642**	الاستغلال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند 0,01 . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند 0,05 . ن=248 مفردة .

يُتضح من الجدول السابق:-

■ وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بشكل إجمالي:

حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (0.604) وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , مما يشير إلى قدرة هيئة البريد المصري على استكشاف موارد

- وإمكانيات جديدة واستغلال مواردها وإمكانياتها الحالية مما ينعكس على تنمية مخرجاتها الوظيفية.
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستكشاف (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والرضا الوظيفي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية):
حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (588). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , مما يشير إلى سعي هيئة البريد المصري إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
 - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستكشاف (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والالتزام التنظيمي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية):
حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (503). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , مما يشير إلى اهتمام هيئة البريد المصري لقبول العاملين بها بالأهداف التنظيمية والقيم والاستعداد لبذل الجهد نيابة عن المنظمة والرغبة في الحفاظ علي عضويتهم بالمنظمة مما يؤثر على انخفاض معدل دوران العاملين لديهم.
 - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستكشاف (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والأداء الوظيفي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية):
حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (577). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , وقد يرجع ذلك إلى سعي الهيئة إلى فتح أسواق جديدة وجذب عملاء جدد يساهم في جعل الهيئة تهتم بتحسين أداء العاملين واكتسابهم المهارات اللازمة لذلك.
 - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستكشاف (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية):
حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (440). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , مما يساهم في صياغة استراتيجيات جديدة لتعزيز رغبة العاملين في زيادة المشاركة بشكل تطوعي مما يحسن من مستوى أداء التنظيمي
 - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستكشاف (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والسلوك الإبداعي التنظيمي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية):
حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (517). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , مما يدل على اهتمام الهيئة بتحسين وتطوير نظم إدارته وجذب ذوي الكفاءات والأبداع للعمل لديه.
 - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستغلال (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والرضا الوظيفي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية):
حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (628). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , مما يشير إلى اهتمام هيئة البريد المصري بمدى قناعة العاملين بمهامهم ووظائفهم وشعورهم بالسعادة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستغلال (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والالتزام التنظيمي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية):
حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (456). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , مما يشير إلى اهتمام هيئة البريد المصري بتوطيد العلاقة أو الرابطة الإيجابية بين الفرد والمنظمة التي يعمل به.
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستغلال (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والأداء الوظيفي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية):
حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (566). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , مما يشير إلى اهتمام هيئة البريد المصري باستغلال مواردها البشرية للقيام بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها العمل من أجل خدمة المنظمة بشكل فعال
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستغلال (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية):
حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (484). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , مما يشير إلى اهتمام هيئة البريد المصري باستغلال مواردها لتحسين فعالية المنظمة وزيادة قدرتها على الاستجابة والتعامل مع التحديات البيئية الداخلية والخارجية
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستغلال (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) والسلوك الإبداعي التنظيمي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية):
حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بقيمة (523). وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 , مما يدل على اهتمام هيئة البريد المصري بتدعيم وتشجيع الأفراد على الإبداع واستخدام العمليات المعرفية من أجل تفعيل القدرات والسمات الإبداعية لديهم.
وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الأول القائل "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) وأبعاد المخرجات الوظيفية لدى العاملين بهيئة البريد المصري موضع التطبيق".

2/3/10 نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

1/2/3/10 اثر أبعاد البراعة التنظيمية الخاضعة للدراسة علي المخرجات الوظيفية مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالهيئة محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والمخرجات الوظيفية كمتغير تابع

جدول رقم (9)

أثر أبعاد البراعة التنظيمية علي المخرجات الوظيفية بصورة إجمالية
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر تأثيراً في المخرجات الوظيفية
0.012	1.152		.585	(Constant) الثابت
0.000	4.771	.385	.366	الاستكشاف
0.001	3.594	.277	.284	الاستغلال
.626				R معامل الارتباط
.567				R Square معامل التحديد
117.556				F قيمة ف
3-248				درجات الحرية
0.000				Sig. مستوى الدلالة

*تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى 0.01 *تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى 0.05
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد البراعة التنظيمية الخاضعة للدراسة، وبين المخرجات الوظيفية للعاملين بالهيئة محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (.626). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الهيئة محل الدراسة بالبراعة التنظيمية كلما عزز ذلك المخرجات الوظيفية للهيئة.
- ساهمت أبعاد البراعة التنظيمية الخاضعة للدراسة بنسبة (56,7%) وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (43,3%) تفسيرها عوامل أخرى.
- اتضح أن جميع أبعاد البراعة التنظيمية تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين المخرجات الوظيفية للهيئة محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في المخرجات الوظيفية هو الاستكشاف ثم الاستغلال طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثاني القائل " يوجد تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في أبعاد المخرجات الوظيفية (مأخوذاً بصورة إجمالية) لدى العاملين بهيئة البريد المصري موضع التطبيق "

وبعد التحقق من أثر أبعاد البراعة التنظيمية على المخرجات الوظيفية بشكل إجمالي، فسوف نتناول بالتحليل التحقق من أثر كل بُعد من أبعاد البراعة التنظيمية على المخرجات الوظيفية وذلك بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis

2/2/3/10 اثر بُعد الاستكشاف علي المخرجات الوظيفية للعاملين بالهيئة محل الدراسة

جدول رقم (10)
أثر بُعد الاستكشاف على المخرجات الوظيفية
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

متغيرات الاستكشاف الأكثر تأثيراً في المخرجات الوظيفية	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة ت	المعنوية
1- تحرص الهيئة على البحث المستمر عن الفرص الجديدة	.533	.488	8.743	.000
2- تسعى الهيئة على جذب عملاء جدد	.092	.071	1.530	.127
3- تسعى الهيئة إلى تخفيض تكلفة الخدمات الحالية.	.411	.341	5.547	.000
4- تقوم الهيئة بتحسين العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة في الأسواق الحالية	.478	.418	2.110	.036
5- تقوم الهيئة بإدخال تعديلات صغيرة على الخدمات الحالية.	.228	.182	4.887	.000
6- تقوم الهيئة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.	.671	.648	7.387	.000
7- يوجد اهتمام مستمر من الهيئة بالبحوث والتطوير لأفكار وخدمات وتكنولوجيا حديثة	.169	.119	4.214	.000
8- تمتلك الهيئة القدرة على الاستجابة السريعة لأي تغييرات بيئية .	.414	.371	6.619	.000
9- تقيس الهيئة رضا العملاء الحاليين وتحافظ عليهم	.113	.391	1.594	.112
	R معامل الارتباط .743			
	R Square معامل التحديد .548			
	F قيمة ف 37.083			
	درجات الحرية 9-248			
	Sig. مستوى الدلالة 0.000			

**تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى 0.01 *تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى 0.05
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وفقاً لاختبار (ف) بين متغيرات بُعد الاستكشاف والمخرجات الوظيفية للعاملين في الهيئة محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (.743) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة

طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الهيئة محل الدراسة باستكشاف الموارد والإمكانيات الجديدة كلما أدى ذلك إلى تنمية المخرجات الوظيفية.

■ ساهمت متغيرات بُعد الاستكشاف بنسبة (54.8%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (45.2%) تفسرها عوامل أخرى.

■ اتضح أن متغيرات بُعد الاستكشاف تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين المخرجات الوظيفية للعاملين في الهيئة محل الدراسة، وأن أكثر المتغيرات تأثيراً في المخرجات الوظيفية هو تقوم الهيئة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين (671)، وحرص الهيئة على البحث المستمر عن الفرص الجديدة (533)، وتمتلك الهيئة القدرة على الاستجابة السريعة لأي تغيرات بيئية (414). طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta

وفى ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الفرعي الأول القائل " يوجد تأثير معنوي لبُعد الاستكشاف في المخرجات الوظيفية بهيئة البريد المصري موضع التطبيق "

3/2/3/10 اثر بُعد الاستغلال علي المخرجات الوظيفية للعاملين بالهيئة محل الدراسة

جدول رقم (11)

أثر بُعد الاستغلال على المخرجات الوظيفية

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	متغيرات الاستغلال الأكثر تأثيراً في المخرجات الوظيفية
.000	7.551	.578	.633	1- تقوم الهيئة بفتح أسواق جديدة .
.000	1.530	.612	.675	2- تبذل الهيئة كافة الجهود من أجل استغلال الفرص المتاحة
.001	2.594	.466	.512	3- تشجعي الهيئة علي ابتكار أفكار خلاقة تتحدى الأفكار التقليدية.
.037	2.110	.210	.255	4- نظم الإدارة في الهيئة مرنة للاستجابة للتغيرات في الأسواق الحالية والمستقبلية .
.012	3.887	.289	.357	5- تبحث الهيئة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين .
.000	6.387	.574	.640	6- تهتم الهيئة بقياس مستوى رضا العملاء الحاليين .

متغيرات الاستغلال الأكثر تأثيراً في المخرجات الوظيفية	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة ت	المعنوية
7- تدخل الهيئة أساليب وتقنيات تكنولوجية جديدة لتلبية رغبات العملاء.	.547	.487	5.214	.000
8- تشجعي الهيئة علي ابتكار خدمات جديدة .	.619	.564	6.619	.000
9- تستثمر الهيئة التكنولوجيا الجديدة لتحسين مستوي خدماتها.	.419	.371	3.594	.119
R معامل الارتباط	.858			
R Square معامل التحديد	.738			
F قيمة ف	117.083			
درجات الحرية	9-248			
Sig. مستوى الدلالة	0.000			

**تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى 0.01 *تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى 0.05
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وفقاً لاختبار (ف) بين متغيرات بُعد الاستغلال والمخرجات الوظيفية للعاملين في الهيئة محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (.858) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الهيئة محل الدراسة باستغلال مواردها وإمكانياتها الحالية كلما أدي ذلك إلى تنمية المخرجات الوظيفية.
 - ساهمت متغيرات بُعد الاستغلال بنسبة (73.8%) وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (26.2%) تفسرها عوامل أخرى.
 - اتضح أن متغيرات بُعد الاستغلال تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين المخرجات الوظيفية للعاملين في الهيئة محل الدراسة، وأن أكثر المتغيرات تأثيراً في المخرجات الوظيفية هو تبذل الهيئة كافة الجهود من أجل استغلال الفرص المتاحة (.675)، تهتم الهيئة بقياس مستوى رضا العملاء الحاليين (.640)، تقوم الهيئة بفتح أسواق جديدة (.633) طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta
- وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الفرعي الثاني القائل " يوجد تأثير معنوي لبُعد الاستغلال في المخرجات الوظيفية بهيئة البريد المصري موضع التطبيق "

11- النتائج العامة للبحث وتفسيرها:

من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث ووفقاً لنتائج اختبار فروض البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وضعت بناء عليها التوصيات المقترحة

1/11 اتضح من النتائج أن إن اتجاهات مفردات عينة أظهرت اتجاهات عاماً إيجابياً في إجمالي البراعة التنظيمية بمتوسط حسابي قدرة (3.524)، بانحراف معياري (0.754)، مما يعكس قدرة المنظمة على توقع الفرص واكتشافها، والتهديدات في بيئة الأعمال والقدرة على جمع المعلومات وتخزينها وهيكلتها، وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الهيئة موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (الاستغلال، الاستكشاف) على التوالي.

2/11 كما أظهرت النتائج اتجاهات عاماً إيجابياً في إجمالي المخرجات الوظيفية بمتوسط حسابي قدرة (3.362)، بانحراف معياري (0.782)، مما يعكس وجود ممارسات لدعم مهارات وقدرات العاملين والتزامهم وتحفيزهم ومشاركتهم لتمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة وتوافر المعارف والمهارات والكفاءات الموجودة لدى العاملين بالهيئة وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الهيئة موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي، السلوك الإبداعي) على التوالي.

3/11 قبول الفرض الأول الرئيسي حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية، وأبعاد المخرجات الوظيفية بشكل إجمالي بقيمة (0.604). حيث كلما زاد اهتمام إدارة الهيئة موضع التطبيق بالبراعة التنظيمية من خلال قدرة هيئة البريد المصري على استكشاف موارد وإمكانيات جديدة واستغلال مواردها وإمكانياتها الحالية كلما تنامت المخرجات الوظيفية (الموقفية، السلوكية) للعاملين، كما ساهمت أبعاد البراعة التنظيمية بنسبة (56,7%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (43,3%) تفسيرها عوامل أخرى أما من حيث أكثر الأبعاد تأثيراً في المخرجات الوظيفية هو الاستكشاف ثم الاستغلال طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية أو بعض أبعاد البراعة التنظيمية وبعض أبعاد المخرجات الوظيفية (Anzenbacher & Wagner, 2020), (Wei et al., 2014), (Denel & Hulk, 2018), (عبد العزيز, 2022), (عويس, 2015), وهو ما يعني أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على المخرجات الوظيفية (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع إلى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

4/11 قبول الفرض الثاني الرئيسي حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية، وأبعاد المخرجات الوظيفية بشكل إجمالي بقيمة (0.626). حيث كلما زاد اهتمام إدارة الهيئة موضع التطبيق بالبراعة التنظيمية من خلال قدرة هيئة البريد المصري على استكشاف موارد وإمكانيات جديدة واستغلال مواردها وإمكانياتها الحالية كلما تنامت المخرجات الوظيفية (الموقفية، السلوكية) للعاملين، كما ساهمت أبعاد البراعة التنظيمية بنسبة (56,7%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، أما من

حيث أكثر الأبعاد تأثيراً في المخرجات الوظيفية هو الاستكشاف ثم الاستغلال طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta , وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والمخرجات الوظيفية أو بعض أبعاد البراعة التنظيمية وبعض أبعاد المخرجات الوظيفية (Denel&Hulk,2018), (Wei et al., 2014), (Anzenbacher , (Wei et al., 2014), (Denel&Hulk,2018), (Wagner,2020) & , (عبد العزيز,2022), (عويس,2015), وهو ما يعني أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على المخرجات الوظيفية (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

5/11 قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبُعد الاستكشاف على المخرجات الوظيفية بقيمة (0.743). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج. وهذا العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الهيئة محل الدراسة باستكشاف الموارد والإمكانيات الجديدة كلما أدى ذلك إلى تنمية المخرجات الوظيفية, كما ساهمت متغيرات بُعد الاستكشاف بنسبة (54.8%) وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع, بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (45.2%) تفسيرها عوامل أخرى.

6/11 قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لبُعد الاستغلال على المخرجات الوظيفية بقيمة (0.858). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج, وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الهيئة محل الدراسة باستغلال مواردها وإمكانياتها الحالية كلما أدى ذلك إلى تنمية المخرجات الوظيفية, كما ساهمت متغيرات بُعد الاستغلال بنسبة (73.8%) وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع, بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (26.2%) تفسيرها عوامل أخرى.

12- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج عديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما أُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين درجة توافر البراعة التنظيمية بما يعكس إيجابياً على المخرجات الوظيفية لدى العاملين في هيئة البريد المصري بمحافظة المنوفية، و يقترح أن تركز الجهود على استكشاف الهيئة الموارد والإمكانيات الجديدة واستغلال مواردها وإمكانياتها الحالية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (12)

آليات تنفيذ توصيات الدراسة

مجال التوصية	مضمون التوصية	متطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
تحسين عملية الاستكشاف	<p>1- التزام الهيئة بالبحث المستمر عن الفرص الجديدة.</p> <p>2- سعى الهيئة على جذب عملاء جدد.</p> <p>3- سعي الهيئة إلى تخفيض تكلفة الخدمات الحالية.</p> <p>4- تقوم الهيئة بإدخال تعديلات صغيرة علي الخدمات الحالية</p> <p>5- الاهتمام المستمر من الهيئة بالبحوث والتطوير لأفكار وخدمات وتكنولوجيا حديثة</p> <p>6- تقيس الهيئة رضا العملاء الحاليين وتحافظ عليهم</p> <p>7- تقوم الهيئة بتحسين العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة في الأسواق الحالية.</p> <p>8- الاهتمام بتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص متاحة.</p>	<p>1- توفير الكوادر البشرية ذوي الكفاءة للقيام بأنشطة البحث عن الفرص الجديدة, وجذب العملاء الجدد, وتخفيض التكلفة</p> <p>2- توفير المباني والمعدات والأجهزة التي تواكب التكنولوجيا الحديثة.</p> <p>3- إنشاء وحدات لبحوث التسويق لعمل استراتيجيات جذب عملاء جدد</p> <p>4- عقد دورات تدريبية للعاملين لتنمية مهاراتهم والتهيئة التنظيمية لاستكشاف الفرص المتاحة</p>	<p>- الإدارة العليا</p> <p>-إدارة الموارد البشرية</p> <p>-إدارة التدريب والتطوير</p> <p>-الإدارة لمالية</p> <p>- وحدة بحوث التسويق</p>

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	مضمون التوصية	مجال التوصية
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب والتطوير - الإدارة المالية. - وحدة بحوث التسويق	1- توفير الكوادر البشرية ذوي الكفاءة مؤهلة ومتخصصة في مجال التكنولوجيا الحديثة 2- عقد دورات تدريبية للعاملين لتنمية مهاراتهم والتهيئة التنظيمية لاستغلال الفرص المتاحة. 3- إنشاء وحدة متخصصة بأنشطة الاستغلال ووجود ممارسات إدارية واضحة لهذه الوحدات. 4- تطوير الرؤية والقيم المشتركة لاستغلال الفرص المتاحة. 5- مواءمة البنية التنظيمية مع وحدة الاستغلال.	1- سعي الهيئة لفتح أسواق جديدة. 2- بذل الهيئة كافة الجهود من أجل استغلال الفرص المتاحة. 3- تشجيع العاملين علي ابتكار أفكار خلاقة تتحدى الأفكار التقليدية. 4- مرنة نظم الإدارة في الهيئة للاستجابة للتغيرات في الأسواق الحالية والمستقبلية . 5- قيام الهيئة بالبحث عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين . 6- تهتم الهيئة بقياس مستوى رضا العملاء الحاليين والمرتبين. 7- سعي الهيئة لإدخال أساليب وتقنيات تكنولوجية جديدة لتلبية رغبات العملاء. 8- تستثمر الهيئة التكنولوجيا الجديدة لتحسين مستوى خدماتها.	تحسين عملية الاستغلال

مجال التوصية	مضمون التوصية	متطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
تنمية المخرجات الوظيفية	<p>1- ضرورة استثمار التعلم في تنمية المخرجات الوظيفية للعاملين.</p> <p>2- الالتزام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.</p> <p>3- حث القيادات الإدارية على تبني بيئة تنظيمية تشجع على تعزيز وتدعيم الالتزام التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة.</p> <p>4- ضرورة بناء نظام فعال لتقييم أداء العاملين مع وضع معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي</p> <p>5- تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.</p> <p>6- تعزيز سلوكيات الإبداع التنظيمي للعاملين.</p>	<p>1- تشجيع الإدارة العليا لعملية التعلم , فتح قنوات الاتصال مع العاملين , تشجيع فكرة العمل الجماعي , تمكين العاملين من أداء المهام المكلفين بها.</p> <p>2- استطلاع آراء العاملين بصفة دورية والاستجابة للنتائج</p> <p>3- إعادة هيكلة نظم المرتبات والحوافز والمكافآت.</p> <p>3- تقدير العاملين الملتزمين وجعلهم نموذجاً يحتذى به من قبل العاملين الآخرين بالمنظمة ووضع خطة عادلة للأجور ونظام للمكافآت والعقوبات يطبق بشكل موضوعي.</p> <p>4- التأكيد على قيمة وأهمية العمل الذي يؤديه ، وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار ، وإعطائهم مرونة كافية تسمح لهم بأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة.</p> <p>5- تقديم حوافز لتشجيع العاملين المميزين.</p>	<p>- الإدارة العليا</p> <p>-إدارة الموارد البشرية</p> <p>-إدارة التدريب والتطوير</p> <p>- الإدارة المالية.</p>

12- المحددات والمقترحات لبحوث مستقبلية

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج وتوصيات البحث يرى الباحث إمكانية استكمال البحث في بعض الموضوعات التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل كالاتي:

- دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وجودة الحياة الوظيفية
- أثر البراعة التنظيمية في تعزيز وتنمية الاستراتيجيات الريادية للمنظمات
- أثر البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.
- دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق البراعة التنظيمية.
- دور جودة حياة العمل في تنمية وتعزيز المخرجات الوظيفية
- # تطبيق نفس موضوع الدراسة وبنفس أبعادها على جهة تطبيق أخرى وخاصة في المجال التجاري أو الصناعي مثل شركات صناعة الأدوية، الصناعات الغذائية، صناعة الأجهزة المنزلية، صناعة الغزل والنسيج وغيرها من الصناعات الأخرى.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو بكر حداد أبو بكر (2020)، " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة..
- إدريس، ثابت عبد الرحمن(2007). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إسماعيل , عمار فتحي موسي (2016) " دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات , دراسة تطبيقية" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية , المجلد 53 , العدد 2
- السبيعي ,خالد صالح المرزم ، و الداود ،منال سعد (2018), " الإثراء الوظيفي لدي العاملين بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي .مجلة رسالة الخليج العربي , المجلد 148
- الشريبي، نهي عبدالرازق(2020)، أثر القيادة الأخلاقية علي البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج 11، ع4.
- الملا , عبد الرحمن مصطفى , إبراهيم ,مها فاضل (2016)"ملائمة الفرد مع بيئة المنظمة وانعكاسها على مخرجات العمل " مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد 22 , العدد 89
- النجار، حميدة محمد، (٢٠١٥)، " تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4 , كلية التجارة، جامعة عين شمس
- جاد الرب، ألفت إبراهيم , صباح, نوال محمود النادي , صقر , شيماء مصطفى عبد العزيز (2021) , " اثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية , بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية " , مجلة الدراسات التجارية المعاصرة , المجلد 7 , العدد 11 , كلية التجارة-جامعة كفر الشيخ.
- حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد ، إيهاب لطفي عبدالعال(2021)، تأثير نظم العمل عالية الأداء علي البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث.
- خضير، وميض (2016)، " الروحانية في تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة الاقتصادية الخليجية، العدد 27
- رشيد ، صالح عبد الرضا (2012) ،"القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور المتفاعل للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي " ، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة من 15- 17 ديسمبر 2012 , جامعة الجنان طرابلس - لبنان
- رضوان , طارق رضوان محمد , (2020) , " أثر أبعاد إدارة المواهب على البراعة التنظيمية , دراسة تطبيقية" , المجلة العلمية للبحوث التجارية, المجلد 36 العدد 1, كلية التجارة – جامعة المنوفية.

سعيد, عبد القادر (2009) ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

طه, منى حسنين السيد (2021) " دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية", المجلة العلمية للبحوث التجارية , المجلد 43 , العدد 4 , كلية التجارة – جامعة المنوفية.

طه, منى حسنين السيد(2011)، أثر اهتمام القيادة بالعاملين وثقه العاملين فهي القيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنوفية، مجلد – 23 ، عدد 3,4.

عبد العزيز , أحمد عزمي زكي (2022) , " أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال – دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية " المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية , المجلد 3 – العدد 1 , كلية التجارة – جامعة دمياط

عبد السميع , جمال عبد الحميد (2010) , " الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل – دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة بنى سويف " , المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , العدد 4 , كلية التجارة-جامعة عين شمس.

عبداللطيف ، أحمد جميل شيخو ،(2015), " العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري – دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

عويس , ممدوح ذكي أجمد (2015)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية , مجلة الإدارة العامة 55(2)

غنيم , منال أحمد محمد (2021) "دور التماثل التنظيمي في تعزيز وتنمية المخرجات الوظيفية , دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنوفية " , المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية , المجلد 9 , العدد 1 , كلية التجارة-جامعة السادات.

متعب , حامد كاظم , العطوى , عمر على (2008) " دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية , دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية " , جامعة القادسية – كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

محمد , نظير رياض والسلنتي, لمياء السعيد والزهارة, رضوه محمد (2014), "اثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية " ,مجلة التجارة والتمويل , العدد 45 , كلية التجارة-جامعة طنطا.

المراجع الأجنبية:

- Allen, N.J.; Meyer, J.P. (1996), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49:252-276.
- 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.
- Armin Anzenbacher, Marcus Wagner, (2020), the role of exploration and exploitation for innovation success: effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor Industry, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 16 ,Pp. 571–594
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kill, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*
- Baron, R, (2020), organizational Ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for Sustained performance, *Journal of Organization Science*, Vol. 4, No. 6, P. 122.
- Billy, Bai and Others (2006), "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel / Casino Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* , Vol. 5 , Issue 2 .
- Brown, C. (2018). The effect of organizational citizenship behavior on job satisfaction : A correlational study. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, USA.
- Chang, H. and Cho, S. (2016). Workplace violence and job outcomes of newly licensed nurses. *Asian nursing research*, Vol. 10, No. 4, PP.271-276.
- Chang, Yi-Ying (2016), "High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity", *Journal of Organizational Change Management*, No. 3, Vol. 29.
- Chen, Y, (2017). Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation, *Business Horizons*, Vo 60, I 3, 385-394, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2798920>.
- Chen , Z. & Aryee , S. (2005), Delegation and employee work outcomes : An examination of the culture context of mediating processes in China , School of management , marketing & international business , Canberra , Australia.

- Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human relations*, 67 (1), 105– 128.
- Denel, M., Hulk, J., (2018), Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, Vol. 2, No. 5, Pp. 390-412.
- Dranev, Alisa Izosimova, Dirk Meissner, (2020), Organizational Ambidexterity and Performance: Assessment Approaches and Empirical Evidence, *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. 11, Pp. 676–691.
- George, S., Bosch, F., (2020), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, the Leadership Quarterly, Vol. 5, No. 2, Pp. 485.
- George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.p.26.
- Grawitch, M. & Barber, L. (2009). *Are you focusing on both employee and organizational outcomes?* St. Louis, MD: Organizational Health Initiative
- Guava, V., Sing, W, (2019), the antecedents consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 1, No. 9, Pp. 815-829
- Hooper, D.T, Martin, R, (2019), how leaders influences employee creativity: a study of Indian R&D laboratories, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 4, No. 3, Pp. 111-129.
- Hong, K., Jea, G., & Eunjung, Y. (2017). Understanding ambidexterity at the individual level: task assignment perspective. *Computational and Mathematical Organization Theory*, <https://doi.org/10.1007/s10588-017-9245-5>
- Humphrey , S. , Nahrgang , J. & Morgeson , F. (2007) . Integrating motivational , social , and contextual work design features : A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature , *Journal of applied psychology* , Vol. 92, No.5 , 1332-1356.
- Juhdi , N. , Abu Samah , A. & Saad , H. , (2007). Characteristics and Work Outcomes: A Case of Unitary Instructors, *International Review of Business Research Papers* Vol.3 No.2 June 2007, Pp. 184 - 203 184.

- Karatepe, O. Yavas, U., Babakus, E., and Deitz, G. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, PP.147-161.
- Keskes, I. (2013), " Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions", *Universitat Politècnica de Catalunya (Spain)*, pp. 26-51.
- Ketabchi, M. (2020)," A descriptive study for the Strategic role of Human Resource Flexibility as a full model of Organizational Ambidexterity " in *Ispahan Payame Noor University .Dysona – Life science,1(1),25- 35.*
- Lee, U. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes, *Global Business and management research : An international Journal*, P. 54 – 65.
- Leo, Y., Zhang, C., (2020), Ambidexterity and performance in small to medium sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management*, Vol. 7, No. 5, Pp.478-489.
- Levy, D. V. (2015). Effects of work aholism on satisfaction among US managerial and professional women. *Gender in Management: An International Journal* 30(8), 635-651.
- Liao , H. & Rupp , D. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes : A cross-level multifocal framework , *Journal of applied psychology* , Vol.90 , No.2, 242-256
- Linda, M. (2018). The Effect of Job Satisfaction and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Banks' Employees in Padang, *Advances in Economics, Business and Management Research*, Published by Atlantis Press.
- Liu , W. , (2004). " Perceived organizational support : linking human resources management practices with important work outcomes , Unpublished dissertation of doctor management and organization , Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park .
- Lo, M. et al., (2006). "An Investigation of leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia", *Journal of Business and Management*, Vol.12, No.1.
- L.Wang, C., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative

- study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87
- Metin K., Asli, K. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, Vol. 5, No. 1, PP. 46-51.
- Na Fu., Qin Hai Ma and Janine Bosak Patrick Flood , (2016), "Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, No. 2, Vol. 3.
- Nigar Cakar & Alper Erturk , (2010), "comparing innovation capability of SME, *journal of small business management*.
- O'Reilly, C. A., & Tuchman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4, 324–338. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- O'Reilly C.A. & Tuchman M.L., (2011) , " Organizational Ambidexterity in Action : How Managers Explore and Exploit " , Vol (53) , No. (4) .
- Palm, K., Lilac, J. (2019), Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 8, No. 1, P. 263.
- Papachroni A., Heracleous L. & Paroutis S., (2014), " Organizational Ambidexterity Through the lens of paradox Theory : Building a Novel Research Agenda " , *Journal of Applied Behavioral Science* 1-23 .
- Podsakoff, N. P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 879-903.
- Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work: The Mediating Role of Citizenship Fatigue. *Sustainability*, 12(6), 2231.
- Raziq, A. and Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procardia Economics and Finance* 23, 717-725.
- Rurkkum, S. (2010). The Relationship between Employee Engagement and organizational citizenship behavior in the organization, unpublished Ph. D. university of Minnesota, U.S.A

- Sarwar, S.; Sarfraz, S.U.(2016),"The Impact of Work-Family Conflict on Continuance Commitment under the Mediation of Emotional Exhaustion and the Role of Social Support as Moderator: Among Academic Staff", *European Journal of Business and Management*,8, (19) 38-44
- Saunila, M., & Ukko, J. (2014). A Conceptual Framework for the Measurement of Innovation Capability and its Effects. *Baltic Journal of Management*, 7 (4).
- Siders, M.A. ; George, G. ; Dharwadkar, R. (2009)," The Relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures." *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 570-579
- Slater, W., Kellwood, P., (2017), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership, *Journal of Management Studies*, Vol.4, No.5, Pp. 264- 277.
- Smith, S., Johnson, O., (2018), Organizational Ambidexterity The relationship of innovation climate, knowledge ambidexterity and service innovation performance – based on exploratory cases study, *International Journal of Manpower*, Vol. 25, No.2, P.8.
- Sozibilir, Fikret, (2018)," The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations", Arvin Crouch University, Hope Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Sundura Mah., Hope, Artvin,Turkey.
- Sušanj, Z. ; Jakopc (2012) , " Fairness Perceptions and Job satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment" , University of Rijeka, Croatia& Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Croatia , *PSYCHOLOGICAL TOPICS*,vol 21 , No3, pp.509-526
- Swarup, D, Rahul, K, (2018), the state of ambidexterity research: A data mining approach, *International journal of organizational Analysis*, Vol. 6, No.3, Pp.374-378.
- Taber, T, Cunha, M, (2018), Creative leaders promote creative organizations, *International Journal of Manpower*, V.33, No.4, Pp. 367-382.
- Taylor, Alva and Hellcats, Constance E,(2009), " Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity", *O-organization Science*, Vol. (20), No. 4, pp.718-739

- Trisliatanto, D. Tandiyono, T. Pradana, D. Cahya, P. and Anilawati, N. (2018) Job Satisfaction and Job Motivation Toward Performance Through Organizational Commitment, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, Vol. 98, PP. 58-63.
- Tuchman, M., Yang, L. (2017), Competence exploration and exploitation in new product Development: The moderating effects: of environmental dynamism and competitiveness, *Management Decision*, Vol. 4, No. 2, Pp. 180-186.
- Viersen, S., Kelton, R, Maclin, J.M., (2019), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development; *Journal of Management*, Vol. 1, No. 10, Pp. 23-49.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector , *Journal of vocational behavior* 57, 326-34
- Wassermann, M.; Fujishiro, K. and Hoppe, A. (2017). The effect of perceived over qualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter. *International Journal of Intercultural Relations* 61, 77-87.
- Wei, Zelong, Zhao, Jie and Zhang, Chenlu, (2014), "Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. (33), pp.134–153.
- Williamson, M. (2007). Person–Environment Fit as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes, paper presented at the 1st Global e-conference on Fit.
- Wolowska A., (2014), "Determinants of Organizational Commitment", *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 8 (1), pp. 129-146.
- Wu, Hang. (2017). Exploring the Origin, Definition and Measurement of Organizational Ambidexterity. <https://DOI:10.2991/icmesd-17.2017.1>
- Yates, L. (2014). Exploring the Relationship of Ethical leadership with job satisfaction, organization citizenship behavior, *The Journal of Values – based leadership*, vol. 7, p. 1-14.
- Yilmaz, K. & Tasdan, M. (2009), “Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools”. *Journal of Educational Administration* Vol. 47, No. 1 , 108-126.

ملحق رقم (1)

(قائمة الاستقصاء)

السيد الأستاذ /السيدة الأستاذة.....

تحية طيبة وبعد.....

بداية أتوجه لسيادتكم بجزيل الشكر ووافر الامتنان وأتشرف بإحاطة سيادتكم علما بأنني بصدد إجراء دراسة بعنوان " اثر البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية " دراسة تطبيقية, وأرجو من سيادتكم التكرم بمليء استمارة الاستقصاء المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة نظراً لتأثير ذلك على دقة ونتائج الدراسة، علما بأن كافة البيانات سرية ولن تستخدم إلا في إجراء البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير.....

الباحث

البيانات الشخصية:

الرجاء من سيادتكم إعطاء البيانات التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب:

1- النوع:-

ذكر أنثى ()

2- العمر:-

أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ إلى أقل من ٥٠ من ٥٠ سنة فأكثر ()

3- المؤهل التعليمي:-

تعليم متوسط تعليم جامعي دراسات عليا ()

4- المستوى الوظيفي:-

الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة التنفيذية ()

أولاً: المتغير المستقل " البراعة التنظيمية" :-

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك بشأن كل من العبارات التالية:-

البُعد	م	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الإستكشاف	1	تحرص الهيئة على البحث المستمر عن الفرص الجديدة					
	2	تسعى الهيئة على جذب عملاء جدد					
	3	تسعى الهيئة إلي تخفيض تكلفة الخدمات الحالية .					
	4	تقوم الهيئة بتحسين العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة في الأسواق الحالية					
	5	تقوم الوزارة بإدخال تعديلات صغيرة علي الخدمات الحالية .					
	6	تقوم الهيئة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين .					
	7	يوجد اهتمام مستمر من الهيئة بالبحوث والتطوير لأفكار وخدمات وتكنولوجيا حديثة					
	8	تمتلك الهيئة القدرة على الاستجابة السريعة لأي تغيرات بيئية .					
	9	تقيس الهيئة رضا العملاء الحاليين وتحافظ عليهم					
	10	تقوم الهيئة بفتح أسواق جديدة .					
الإستغلال	11	تبذل الهيئة كافة الجهود من أجل استغلال الفرص المتاحة					
	12	تشجعي الهيئة علي ابتكار أفكار خلاقية تتحدى الأفكار التقليدية.					
	13	نظم الإدارة في الهيئة مرنة للاستجابة للتغيرات في الأسواق الحالية والمستقبلية .					
	14	تبحث الهيئة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين .					
	15	تهتم الهيئة بقياس مستوى رضا العملاء الحاليين .					
	16	تدخل الهيئة أساليب وتقنيات تكنولوجية جديدة لتلبية رغبات العملاء.					
	17	تشجعي الهيئة علي ابتكار خدمات جديدة .					

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبرة	م	البعد
					تستثمر الهيئة التكنولوجية الجديدة لتحسين مستوى خدماتها.	18	

ثانياً المتغير التابع " المخرجات الوظيفية "

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك بشأن كل من العبارات التالية:-

التباعد	م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الرضا الوظيفي	19	يوفر لي العمل الراحة والطمأنينة					
	20	أحب عملي رغم الأعباء الإضافية.					
	21	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية.					
	22	تتناسب المكافآت المادية والمعنوية مع ما أقوم به من عمل					
	23	يساعد المدير العاملين علي حل المشكلات التي يواجهونها في العمل.					
	24	فرصة الترقية متاحة ومتوفرة					
	25	يحرص الزملاء علي تنمية الأنشطة الاجتماعية فيما بينهم.					
	26	يحقق لي عملي المكانة الاجتماعية التي أطمح إليها.					
	27	تتوفر العدالة في المكافآت والحوافز					
الالتزام التنظيمي	28	اشعر بالرغبة لبذل مزيد من المجهود لتحقيق أهداف الهيئة					
	29	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني من العاملين بالهيئة					
	30	عادة انظر إلى مشاكل البنك أنها جزء من مشاكلي الشخصية					
	31	لدى الولاء والانتماء لمكان العمل					
	32	اشعر بأن التزامي الأخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بالهيئة					
	33	تربطني بعلمي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به					
	34	اشعر بالرضا عن ما تحققه الهيئة لي من مزايا مادية ومعنوية					
	35	استمراري في عملي بالهيئة هو رغبته بالنسبة لي					
	36	الكثير من نواحي حياتي ستتعرض لاضطرابات لو قررت ترك الهيئة الآن					
الممارسات السلوكيات	37	أهتم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد وإفادتهم بخبراتي العملية.					
	38	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					

					39	أساهم في أداء أعمال الزملاء ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً
					40	أدعم وأشجع زملاء العمل معنوياً في أوقات التوتر.
					41	أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء.
					42	أتجنب اتخاذ أي قرار يحدث ارتباك في العمل
					43	أتجنب إثارة المشكلات البسيطة مع الزملاء.
					44	أقبل النقد من الزملاء والإدارة بصدق ورحب
					45	أحرص على تحسين صورة وسمعة الإدارة أمام "آخرين".
					46	يلتزم العاملون بتنفيذ التعليمات والأوامر بدقه
					47	يوجد قدرة لدى العاملين على بذل الجهد والتكيف مع الحالات الطارئة
					48	ينفذ العاملون العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً
					49	يتمتع العاملون بالروح المعنوية العالية
					50	يوجد انخفاض في حالات الشكاوى والتظلم
					51	يحرص العاملون على تحسين الأداء بشكل مستمر
					52	يتوافق أداء العاملين مع المعايير الموضوعية داخل الهيئة
					53	يوجد قدرة لدى العاملين على تحسين مخرجات العمل
					54	تتحسن قدرة العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم.
					55	اهتم بالحصول على الأفكار الإبداعية المبتكرة التي تقيدني في مجال عملي.
					56	امتلك الجدارات المعرفية التي تتيح لي أداء عملي بشكل مميز
					57	اهتم بكافة الأفكار والمقترحات التي تخالف رأيي للاستفادة منها في مجال عملي.

الأداء الوظيفي

السلوك الإبداعي

					امتلك القدرة على توليد أفكار جديدة مبتكرة حول موضوع معين.	58
					نقوم بإنجاز أعمالنا بأسلوب متجدد وإبداعي.	59
					امتلك القدرة والرغبة في تنمية قدراتي الإبداعية لتحسن مستوى أداء العمل	60
					امتلك القدرة على التكيف مع نظم ولوائح العمل الجديدة	61
					يمكننا التراجع عن أفكارنا ومقترحاتنا عند عدم صحتها	62
					نواكب كافة التطورات التكنولوجية لمواكبة كافة التغيرات لتحسين مستوى الأداء	63