

The Role of Open Innovation As a Moderator in the Relationship between Organizational Ambidexterity and Organizational Performance in the Jordanian Government Sector Environment

Reham Ibrahim Al Dwairi¹, Abd`Elazez Abd`Eltwab Hashem², Hossam Ahmed Hanafy³

ABSTRACT

This study explores the impact of open innovation on the relationship between organizational ambidexterity and organizational performance in 25 public independent institutions in Jordan via structural equation modeling. Data was gathered through a questionnaire given to 392 employees in the upper, middle, and heads of departments in these organizations using a simple random probability sample. The sample was tested via cross-sectional data only once and at one time within the period (May 2023/October 2023). This study measured the organization's performance based on balanced scorecards that include both financial and non-financial perspectives. The study suggests that organizational ambidexterity has a positive effect on organizational performance. Open innovation contributes to raising organizational performance. The results indicated that there is no moderating role for open innovation in the relationship between organizational ambidexterity and organizational performance. This study contributed to the resource-based theory by testing it by adding the external resources acquired from the network to which the organization belongs to the resources possessed by this organization that achieve competitive advantage. It introduced the concept of open innovation, which connects organizations with their external environment, so that they can provide their internal resources and thus positively affect the application of organizational ambidexterity and then organizational performance.

Keywords: Organizational ambidexterity, Open innovation, Organizational performance, Resource-based theory, Balanced scorecards.

1 Business Administration PhD Student, Faculty of Commerce, Cairo University, Cairo, Egypt.

2 Professor of Business Administration, Faculty of Commerce, Cairo University, Cairo, Egypt.

3 Business Administration Teacher, Faculty of Commerce, Cairo University, Cairo, Egypt.

Received on 7/2/2024 and Accepted for Publication on 11/7/2024.

دور الابتكار المفتوح كوسيط معدل في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي في بيئة القطاع الحكومي الأردني

رهام إبراهيم الدويري¹، عبد العزيز عبد التواب هاشم²، حسام أحمد حنفي³

ملخص

درست هذه الورقة البحثية دور الابتكار المفتوح في دعم العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وذلك في المؤسسات المستقلة في القطاع العام في الأردن، وعددها 25 منظمة من (مؤسسة وهيئة وصندوق). استخدم نموذج العينة العشوائية البسيطة لمجتمع حجمه 53 منظمة. وزعت استبانة معدة لهذه الغاية على 600 موظف من الإدارة العليا والوسطى (مدير مديرية، مساعد مدير، رئيس قسم) لمرة واحدة فقط (البيانات المقطعية) ورجع منها 392 استبانة بنسبة 65% بعد استبعاد 35 استبانة غير صالحة. وتم استخدام بطاقات الأداء المتوازن لقياس المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وذلك بسبب طبيعة بيئة الدراسة الخدمية المتمثلة في القطاع العام التي تحتاج إلى التركيز على الجانبين المالي وغير المالي للأداء. وأظهرت النتائج أن لكل من البراعة التنظيمية والابتكار المفتوح دوراً إيجابياً ومباشراً على الأداء التنظيمي. كما أشارت إلى أنه لا يوجد دور وسيط معدل للابتكار المفتوح في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي. وقد ساهمت الورقة في تقديم مثال تطبيقي للنموذج النظري للنظرية القائمة على الموارد RBV الذي وضعه Lavie ليطور شكل النظرية التقليدي، وذلك بأن نستفيد من الابتكار المفتوح في فتح حدود المنظمة لتضيف إلى مواردها الداخلية موارد خارجية موجودة في الشبكة المباشرة التي تنتمي لها.

الكلمات الدالة: البراعة التنظيمية، الابتكار المفتوح، الأداء التنظيمي، النظرية القائمة على الموارد، بطاقات الأداء المتوازن.

المقدمة

(Raisch & Birkinshaw, 2008) على أن إدارة أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل كفؤ وفعال بالتوزيع العادل للموارد بينها تزيد من نتائج أداء الشركات.

بدأ ذكر البراعة عام 1976 عن طريق العالم Duncn الذي ركز على الهياكل التنظيمية المتناقضة، ثم تبعه العالم (March, 1991) الذي أدخل مفهومي الاستكشاف والاستغلال باعتبارها أنشطة مستقلة تتضمن مقايضات، وبعدها جاء (Tuhman & O'Ray, 1996) ليطورا المصطلح باقتراح عمليات التغيير الثوري المرتبطة بالاستكشاف وعمليات التغيير التطويري المرتبطة بالاستغلال مع التركيز على أهمية الفصل الهيكلي. وقد زاد الاهتمام بهذا المصطلح بعد مقالة (Gibson & Birkinshaw, 2004) بحيث تركزت الدراسة على سوابق البراعة ونتائجها ودورها الوسيط.

اقترح (Tuhman & O'Reily, 1996; March, 1991) أن الشركات التي تطبق أنشطة استكشاف واستغلال في الوقت نفسه

زاد في الآونة الأخيرة استخدام مفهوم البراعة التنظيمية في مجالات البحوث في الإدارة (Amjad & MdNor, 2020). بحيث جاء مصطلح البراعة لوصف عمليتين متناقضتين من عمليات المنظمة المتمثلة في عملية الاستكشاف والاستغلال بحيث أن الاستكشاف مرتبط بالمجازفة والبحث والابتكار في حين أن الاستغلال مرتبط بالكفاءة والتنفيذ والتحسين (Zhang et al., 2016; March, 1991). كما ناقشت الأدبيات السابقة ارتباط البراعة التنظيمية بالأداء التنظيمي بشكل إيجابي وهام، وأكد

1 طالبة دكتوراه إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

2 أستاذ إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

3 مدرس إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

تاريخ استلام البحث 2024/2/7 وتاريخ قبوله 2024/7/11.

بحث مجموعة من الدراسات الحديثة التفاعل الحاصل بين مصادر المعرفة الخارجية وشبكات المعرفة الداخلية أو التكامل الداخلي، وأدخلت حالياً العديد من الشركات نهج الابتكار المفتوح إلى استراتيجيتها، وبالتالي أصبحت قادرة على تجاوز حدودها واستكشاف المعرفة والتقنيات الحديثة والموارد في الخارج لتعزيز وتغذية قدراتها الداخلية (Lazzarotti et al., 2017). ويعرف الابتكار المفتوح بعملية ابتكار موزعة تعتمد على تدفقات المعرفة المُدارة بشكل هادف عبر الحدود التنظيمية، وتسمى تدفقات المعرفة هذه بالواردة والصادرة (Chesbrough & Crowther, 2006).

توصلت دراسة (Wright et al., 2023) في مجال البراعة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن الموازنة في الطلب على الموارد المحدودة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال عبر الشبكات المحلية والدولية يمكن أن تدعم البراعة. ونظراً إلى أن النظرية القائمة على الموارد RBV تسلط الضوء على أهمية موارد الشركة وقدراتها التي توصلها إلى أداء مرتفع وميزة تنافسية عالية، ولأن الشركة من الممكن أن تطور هذه الموارد والقدرات من خلال اعتماد استراتيجية الابتكار المفتوح والتكيف مع البيئة المحيطة وبالتالي الاستفادة من قاعدة المعارف الموجودة في الخارج من أجل رفع الأداء الابتكاري (Tian et al., 2020)، فإن البحث يوضح كيف أن هذه النظرية سوف تعزز الاستفادة على المدى الطويل باعتبار أن موارد الشركات المرتبطة مع الشركة المركزية هي مصادر لميزتها التنافسية، وغالباً ما تكون وراء ارتفاع أرباحها وتحسن أدائها (Obradovic et al., 2021).

أوضحت دراسة (Chakma et al., 2021) أن الدراسات المستقبلية في البراعة يجب أن تستكشف منظور البراعة بمساعدة بعض القدرات النظرية غير المستخدمة على نطاق واسع مثل RBV و KBV. وهو ما سنحاول تناوله في هذا البحث. كما أوضحت دراسة المراجعة التي أجراها (Obradovic et al., 2021) عن الابتكار المفتوح في مجال التصنيع أن من أكثر المناهج النظرية استخداماً في هذا المجال وجهة النظر القائمة على الموارد، وأوصت تلك الدراسة بضرورة تطبيق هذه المفاهيم في قطاع الخدمات في المستقبل.

وعلى الرغم من أهمية استراتيجية الابتكار المفتوح في سد الفجوة الحاصلة في تطبيق المنظمات للبراعة التنظيمية بشكل

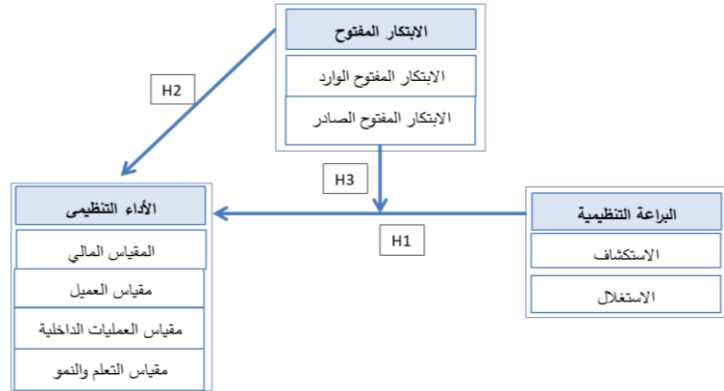
تستطيع تحقيق أداء متفوق عند مقارنتها بالشركات التي تركز على نشاط دون الآخر. فالشركات التي تركز على الاستغلال تحقق عوائد متوقعة على المدى القصير، إلا أن ذلك قد يوقع المنظمة في فخ الكفاءة، بحيث لا تستطيع المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية على المدى الطويل، في حين أن الشركات التي تركز على الاستكشاف دون الاستغلال تتكبد تكاليف باهظة مقابل المغامرة والتجريب، وبالتالي تقع في فخ الفشل (Juni et al., 2013). ويعتقد الباحثون أن التركيز على البراعة التنظيمية قد يزيد من فرص المنظمات في البقاء والنجاح (Raisch and Birkinshaw, 2008).

ذكرت الدراسات السابقة مجموعة العوامل التي تؤثر في تنفيذ البراعة، مثل: الديناميكية البيئية، والهياكل التنظيمية، والقيادة وخصائصها، وسياق المنظمة وسلوكها وثقافتها، وتوجهات السوق، ومجال الشركة، بالإضافة إلى مواردها المتوفرة. وقدمت تلك الدراسات مجموعة من الحلول لإنجاح تطبيق البراعة التنظيمية داخل المنظمات من خلال الموازنة بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية وحل التناقضات بينها (Gianzina-Kasotaki, 2017). صنف Kasotaki (2022) البراعة التنظيمية إلى أربعة أنواع، وذلك حسب بعدين هما الزمان والمكان، وذلك من أجل تسهيل فهم آلية تطبيقها داخل المنظمات بشكل ناجح، ولوصف البنية الداخلية للمنظمات البارعة، بالإضافة إلى توضيح دور القائمين عليها في تحقيقها، يمثل البعد الزمني مدى متابعة البراعة في وقت واحد أو بالتتابع والتسلسل مع مرور الوقت، في حين يمثل البعد المكاني مدى تطبيق البراعة داخل وحدات تنظيمية مستقلة أو مترابطة.

إن المنافسة الحاصلة بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال على موارد المنظمة تعد مشكلة كبيرة تحتاج إلى حل، وذلك حتى تتمكن المنظمات من تطبيق أي من الأنواع الأربعة للبراعة بنجاح. ونظراً للتغيرات السريعة في التكنولوجيا وعولمة الأسواق، لم تعد الشركات قادرة على تطوير معارفها المطلوبة للوصول إلى البراعة من الداخل فقط وأصبح تدفق المعرفة من مصادر خارجية نهجاً شائعاً لاستكمال جهود خلق المعرفة الداخلية وإدارة التوترات الحاصلة (Chesbrough & Bogers, 2014). وأضاف (Ardito et al., 2014) أن الشركات لم تعد قادرة على توليد كل معارفها اللازمة داخلياً لتصل حد البراعة.

للعلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي. وتكشف الدراسة الحالية الدور الوسيط المعدل للابتكار المفتوح ببعديه الوارد والصادر في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي. ويوضح الشكل (1) النموذج المفاهيمي المبني لهذه الغاية.

متوازن وتقليل المنازعة على الموارد الشحيحة كما لمسنا من الأدب السابق، لايزال هناك تضارب في نتائج الدراسات التطبيقية التي توضح التأثير المباشر للبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي والدور الذي يلعبه الابتكار المفتوح كوسيط معدل



الشكل (1)

النموذج المفاهيمي للدراسة

حديثة غير تقليدية وبعيدة عن البيروقراطية الحكومية وتتميز باستقلالها شبه التام عن السلطة التنفيذية، مما يضمن حيادها وإبعادها عن الضغوط السياسية التي تتعرض لها الدولة، ويتوقع أن تتمتع هذه المؤسسات بالمرونة اللازمة لتطبيق استراتيجيات البراعة والابتكار المفتوح لديها والاستفادة منها في توظيف إمكاناتها المادية والبشرية بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها والمحافظة على استدامتها. وقد تم إجراء دراسة استطلاعية نوعية على أربع من هذه المؤسسات احتوت على مقابلات شخصية مع موظفين من الفئات العليا والمتوسطة، وأكدت النتائج تطبيق هذه الاستراتيجيات الإدارية لديها بنسب متفاوتة.

استخدمت هذه الدراسة منهجاً كمياً للوصول إلى نتائج البحث بعد أن طورت الفرضيات المناسبة لهذه الغاية، وجمعت البيانات باستخدام قائمة استقصاء متضمنة مجموعة من العبارات على مقياس ليكرت الخماسي تعكس كل مفهوم رئيسي وفرعي، وخضعت لفحص من قبل محكمين، ثم اختبرت من خلال دراسة استطلاعية كمية تم التأكد فيها من ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي لبنوده. واختيرت عينة الدراسة بحيث كانت عينة احتمالية عشوائية بسيطة مكونة من نصف مجتمع الدراسة تقريباً،

تساهم الدراسة في مجال البحث من خلال النظر في العلاقة الخطية بين البراعة التنظيمية المتمثلة في تحقيق التوازن بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى. كما تؤكد على الدور الوسيط المعدل للابتكار المفتوح الوارد والصادر في العلاقة بين البراعة والأداء في المؤسسات المستقلة في القطاع العام الأردني. وتشكل الدراسة الحالية تطبيقاً عملياً لوجهة النظر التي قدمها (Lavie, 2006) نظرياً، لتطوير الشكل التقليدي للنظرية القائمة على الموارد RBV.

أظهرت نتائج دراسة (Alalawneh & Alkhatib, 2023)، التي هدفت إلى استكشاف وتحليل الاتجاهات البحثية في دراسات إدارة الأعمال في الاقتصاديات النامية وأجريت في الأردن، الحاجة إلى إجراء بحوث إدارة أعمال تتناسب مع احتياجات السوق وأولويات الاقتصاد الأردني في مجالات متعددة مثل القطاع الخدمي والقطاع العام، نظراً لأهميتها، وهذا ما نحن بصدد دراسته والتركيز عليه هنا. تحدد مجتمع الدراسة بالمؤسسات العامة المستقلة الأردنية كافة وعددها 53 مؤسسة وهيئة وصندوق، كونها جزءاً من القطاع الحكومي المراد دراسته وتقديم أفكار لتطويره والنهوض بأدائه. وكونها تدار بأساليب إدارية

وذلك لتسهيل تعميم النتائج.

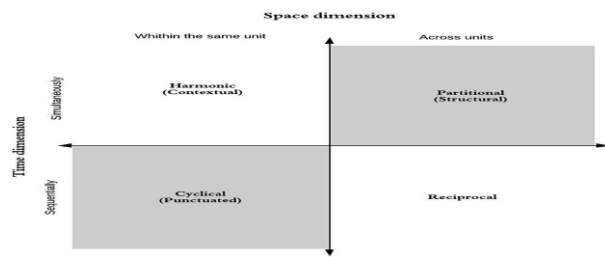
يستعرض الجزء القادم من الدراسة مناقشة للأدبيات المتعلقة بالبراعة التنظيمية والابتكار المفتوح بالإضافة إلى الأداء التنظيمي، من أجل بناء الفرضيات. ثم نقدم منهجية البحث ونتائج الدراسة التجريبية، وأخيراً مناقشة للنتائج والتوصيات الإدارية والاتجاهات البحثية المستقبلية.

الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي

تمثل البراعة التنظيمية عملية متابعة الشركات لكل من أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال في الوقت نفسه (Raisch & Birkinshaw, 2008)، بحيث يرتبط الاستكشاف بتقديم تصميمات جديدة وإنشاء أسواق جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة. ويركز الاستغلال على تعزيز المعرفة والمهارات والعمليات والهياكل الموجودة (Heavy & Simsek, 2017). إن المنظمات التي تبالغ في التركيز على الأنشطة الاستغلالية قد تتمتع بأرباح قصيرة الأجل، ولكنها تواجه خطر عدم القدرة على إعادة توجيه نفسها، أما المنظمات الحريصة على الاستكشاف فقط فقد لا تحصل بشكل كامل على الفوائد المرتبطة بتسويق الكفاءات الحالية (Gupta et al., 2006). ونتيجة لذلك، فإن الشركات القادرة على متابعة البراعة بنجاح ستحقق التنمية المستدامة (Lubatkin et al., 2006). ولذلك، تلعب البراعة التنظيمية دوراً رئيسياً في أداء الابتكار، لأنها تزيد من قدرة الشركة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وبالتالي فهي ذات أهمية للنجاح على المدى الطويل.

يتطلب الاستكشاف والاستغلال آليات وموارد وإجراءات تعلم مختلفة، وهذا يعني أن الشركات بحاجة إلى الفصل بين الاستكشاف والاستغلال لتقليل المنافسة على الموارد وتخصيص الموارد والقدرات المطلوبة لكل نشاط. ومن جهة أخرى، ينبغي أن تتمتع الشركات بالقدرة على التكامل الذي يحدد أوجه التآزر المحتملة بين الاستكشاف والاستغلال وإدارة المفاضلة بين الأنشطة المتضاربة. لقد تم تقديم مقترحات مختلفة حول كيفية قيام المنظمات بالموازنة بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال تضمنت منهجيتي الفصل والتكامل لحل المتطلبات المتناقضة (Gianzina-Kassotaki, 2017). ويطلق على النهج الأول البراعة السياقية وأول من تكلم عنها (Gibson &

Birkinshaw, 2004)، وتعني الموازنة بين النشاطين من خلال الموازنة بين نقيضين داخل وحدة الأعمال من خلال بناء مجموعة من العمليات والأنظمة حتى يستطيع كل فرد اتخاذ قراره في اختيار آلية تقسيم وقته بين المتطلبات المتناقضة. أما النهج الثاني فهو البراعة الهيكلية التي تشمل هياكل مزدوجة تتم فيها متابعة أنشطتها في وحدات فرعية مستقلة هيكلياً، لكل وحدة منها استراتيجية وهيكل وثقافة وأنظمة وحواجز وإدارات مسؤولة عنها (Huang & Kim, 2013). أما النهج الثالث المسمى بالبراعة الدورية أو الزمانية، ففيه تنتقل المنظمة مؤقتاً عبر فترات قصيرة من الاستكشاف تقطع فترات استقرار طويلة من الاستغلال داخل وحدة العمل الواحدة. وأما النهج الأخير المتمثل بالبراعة المتبادلة فهو يتضمن السعي المتسلسل للبراعة عبر وحدات منفصلة بحيث يكون مخرج وحدة الاستكشاف في المنظمة مدخلاً لوحدة الاستغلال، وهذا يتطلب تبادلاً مستمراً للمعلومات وحل المشاكل بتعاون دائم واتخاذ قرارات تشاركية بين الوحدات (Heavy & Simsek, 2017). وقد جمع (Kassotaki, 2022) المناهج الأربعة في الشكل (2)، وصنف البراعة التنظيمية حسب بعدي الزمان والمكان.



الشكل (2)

مناهج البراعة حسب بعدي الزمان والمكان وفق دراسة

(Kassotaki, 2022)

تمتلك الشركات موارد محدودة، وتؤدي النفقات التي تتكبدها العمليات التي تركز على البراعة إلى زيادة الطلب على الموارد. وقد تتفوق هذه الحواجز التنظيمية على مزايا التوازن، وبالتالي فإن الشركات التي تستكشف وتستغل في الوقت نفسه تواجه خطر التعرض لنتائج أداء سلبية. وقد بدأت مؤخراً دراسة الظروف الداخلية والخارجية لتأثيرات البراعة على الأداء (Gianzina-

وسيط لتوريد المعرفة الخارجية ليستفيد منها في العلاقة، كما وجد (Kafetzopoulos, 2020) من خلال دراسته لـ 449 شركة في اليونان أن البراعة تقود إلى أداء أعمال عالٍ وأن العلاقة بينها وبين الأداء بحاجة إلى وسيط يدعمها وهذا ما أكدته دراسة (Ansah, 2021) أيضاً. وتوصلت نتائج دراسة (Li, 2020) إلى وجود علاقة غير خطية بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري بسبب التكاليف المترتبة على الابتكار، كما توصلت لتأثير العامل الوسيط (الابتكار المفتوح بشقيه الداخلي والخارجي) في دعم هذه العلاقة.

أكدت العديد من الدراسات على مزايا البعد الكلي للبراعة من خلال دمج قدرات الشركة الاستكشافية والاستغلالية معاً، وبلغه أخرى، فإن التأثير الإيجابي للبراعة على الأداء من منظور التوازن بين انشطتها معترف به جداً (Luger et al., 2018; Venugopala et al., 2020)، إلا أن غالبية الدراسات اقتصر على الدول المتقدمة ومنظمات التكنولوجيا الفائقة وتأثيرها على الأداء الابتكاري، ولم تحدد الأفضلية بين آليات التكامل والتمايز لتحقيق التوازن اللازم بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال.

لقد جاءت هذه الدراسة لتوسيع المعرفة حول دور البراعة في تحسين الأداء التنظيمي، وتبسيط الضوء أولاً على العلاقة المباشرة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وثانياً اقتراح إدخال الابتكار المفتوح كوسيط لتعزيز العلاقة السابقة. وعليه، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على الأداء التنظيمي. وتنبثق من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان هما:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنشاط الاستكشاف على الأداء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنشاط الاستغلال على الأداء التنظيمي.

الابتكار المفتوح والأداء التنظيمي

يعد الابتكار المفتوح ممارسة إدارية مهمة تتعامل مع تدفقات المعرفة الداخلة والخارجة من أجل تحسين أداء الشركة. وهو عامل مهم في مساعدة الشركات على اكتساب موارد الابتكار

(kassotaki, 2017). مع التأكيد على أهمية الأنشطة المشتركة بين المنظمات في تعزيز البراعة ومن ثم تعزيز الأداء، مثل العلاقة مع العميل، والشراكة بين المنظمات، والتحالفات الاستراتيجية. تنوعت الآراء في الدراسات السابقة، وتمحور الجدل الدائر حول ما يخص دور البراعة التنظيمية في الأداء التنظيمي بين التأثير الإيجابي والتأثير السلبي، أو حاجة العلاقة بينهما لوجود وسيط يدعمها. فقد أظهرت نتائج مجموعة من الدراسات أن البراعة قد تؤدي إلى أداء أفضل للشركة (Chang and Hughes, 2006; Lubatkin et al., 2012)، مع مراعاة أن ذلك يحصل في الشركات الكبيرة التي تمتلك الموارد المطلوبة لفصل الأنشطة في وحدات منفصلة، وأن يكون هناك دور واضح وفعال لفريق الإدارة العليا في الابتكار ووضع وتنفيذ الحلول الناجحة لإدارة التوترات الحاصلة (Junni, 2013). وتناولت مجموعة من الدراسات السابقة تحديداً العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المالي للمنظمات، وتوصلت إلى دور البراعة الإيجابي في دعم الأداء المالي لهذه الشركات (Venugopala et al., 2020; Cualandris et al., 2018). ناقشت دراسة (Ansah, 2021) التي أجريت في غانا العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المالي لتملاً فجوة تطبيق البراعة في المجتمعات ذات الاقتصاديات النامية على عكس الدراسات التي سبقتها وركزت على الغرب المتقدم. واستنتجت الدراسة أن مكونات البراعة تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي للبنوك، وأوصت بإجراء دراسات مشابهة في دول أخرى، وقطاعات أخرى. واستنتجت أن البراعة غير مرتبطة بحجم المنظمة وبذلك خالفت الدراسة السابقة (Chang & Hughes, 2012) التي ربطت البراعة ونجاحها بالمنظمات الكبيرة ذات الموارد العالية، والبلدان المتقدمة ذات الاقتصاديات المستقرة.

ومن منظور آخر، وجد في دراسات أخرى أن العلاقة بين البراعة والأداء ليست ذات دلالة إحصائية (Venkatraman, 2007)، كما تبين عدم وجود تأثير مباشر للبراعة على الأداء (Vrontis et al., 2017). أما (Schimmer, 2018) فقد اعتبر أن البراعة تؤثر سلباً على الأداء (وبالتالي على الميزة التنافسية) مقارنة بتطبيق استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال فرادى.

ونادت مجموعة من الباحثين بفكرة أن العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي هي علاقة غير مباشرة وتحتاج إلى وجود وسيط يدعمها. فمثلاً افترض (Vrontis et al., 2017) وجود

يعرف الابتكار المفتوح الوارد بقدرة الشركة على الوصول إلى التقنيات أو الموارد الخارجية المتاحة لتكملة مواردها الحالية، ويزيد هذا النوع من الابتكار من خيارات مدخلات تطوير المنتج ويدفع تطوير عمليات منتج جديدة فعالة، وكلاهما يسهل أداء الشركة. من ناحية أخرى، يشير الابتكار المفتوح الصادر إلى استغلال المنظمة للتكنولوجيا والمعرفة خارجياً عن طريق تسويق ونقل تقنياتها إلى الخارج للحصول على مزايا نقدية وغير نقدية، مما يقلل من تهديدات التقادم، بحيث تظل قادرة على المنافسة (Liao et al., 2020).

وقد أظهرت العديد من الدراسات التجريبية الدور الإيجابي للابتكار الداخلي المفتوح في الأداء الابتكاري (Hung & Chiang, 2010; Du et al., 2014). وذهبت بعض الدراسات إلى أن التعاون الخارجي يعمل جنباً إلى جنب مع البحث والتطوير الداخلي لتحسين الأداء (Wassmer, 2017)، كما وجد أن الابتكار المفتوح في الشركات الصغيرة والمتوسطة له تأثير إيجابي على الأداء لمرونتها وقلة البيروقراطية فيها التي تجعلها أكثر استجابة لاحتياجات السوق، حيث يمكنها الاستفادة من المعرفة والتقنيات التي طورتها شركات أخرى، وبالتالي القضاء على مشكلة ندرة الموارد والكفاءات (Crema et al., 2014).

ومن جهة أخرى، ظهر تأثير سلبي للابتكار الداخلي المفتوح على الأداء الابتكاري (Caputo et al., 2016)، حيث يمكن أن تؤثر تكاليف الحصول على المعرفة الخارجية سلباً على الأداء (Vrontis et al., 2017). وأشار (Bigliardi et al., 2020) إلى أن العديد من الشركات تحجم عن تطبيق ممارسات الابتكار المفتوح، حيث أن ثقافة المنظمة، ونقص الالتزام الداخلي، ومقاومة الموظفين، لها تأثير كبير على تبني أنشطتها وتخلق عائقاً محتملاً أمام تحقيقها.

ويرى (Hwang et al., 2023) أن الابتكار المفتوح يمثل قوة مهمة وداعمة في سياقات الابتكار التي يمكن أن تؤثر على أداء الشركة من خلال البراعة التنظيمية، ولكن التطبيق المفرط لأنشطة الابتكار يؤدي إلى إعاقة أداء الشركات المتقدمة؛ إذ إن الابتكار المفتوح هو قرار استراتيجي مهم يمكن الشركات من الوصول إلى المعرفة الجديدة خارج حدودها وإضافتها إلى ما هو موجود لديها بالفعل وتحقيق التكامل بين الموارد والفرص المملوكة، مما يدفع الشركات إلى الابتكار لتكون قادرة على

الخارجية أو تسويق معرفتها والتكنولوجيا إلى الخارج وضمان قدرتها على الاستفادة من الابتكار المشترك (Laurson and

Salter, 2006; Chesbrough et al., 2014)

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن تأثير الابتكار المفتوح على الأداء ليس واضحاً تماماً. حيث وجدت أن هناك تأثيرات إيجابية للابتكار المفتوح على أداء الشركات، بينما ناقشت دراسات أخرى وجود علاقة سلبية بينهما (Rumanti et al., 2021). وتشير معظم الدراسات السابقة إلى فعالية الابتكار المفتوح وأثره الإيجابي على الأداء التنظيمي، كما أن لديه القدرة على تقليل مدة تطوير منتج جديد أو عملية جديدة وزيادة الدخول إلى أسواق جديدة (Seyfettinog, 2016). كذلك تستطيع المنظمات الاستفادة من الأصول التكميلية لشركائها وتعظيم إيراداتها من خلال فتح حدودها، وبالتالي توفير الوقت والجهد والتكلفة اللازمة لتطوير الابتكار وجذب العملاء المحتملين من خلال إشراكهم في عملية الإنتاج ووضع معايير فنية جديدة من خلال تكوين الشراكات، وخاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة (Ahn et al., 2016). وتفترض بعض الدراسات أن اكتساب المعرفة والموارد والقدرات الخارجية يعزز قدرة الشركة على الحصول على المزيد من الموارد ويحسن أداء الشركة (Chaochotechuang et al., 2019). وأكد (Liao et al., 2020) على أن معظم الدراسات وجدت أن الابتكار المفتوح يحسن أداء الشركة. كما أظهر (Liang et al., 2013) أن المستوى العالي من الابتكار المفتوح فقط هو الذي يؤدي إلى أداء تنظيمي مرتفع، وأن الابتكار المفتوح الداخل والخارج له تأثيرات مختلفة على الأداء التنظيمي في سياقات اقتصادية مختلفة.

وقد ظهر أن استخدام المنظمات المفرط للابتكار المفتوح قد يؤدي إلى خطر فقدان مهارات الابتكار الخاصة بها، وتكبد تكاليف إضافية، وعدم اليقين بشأن توليد الأرباح. كما يمكن أن تؤدي محاولة تلقي المعرفة الخارجية المتنوعة إلى زيادة المعلومات التي تغطي على قدرة الشركة على إدارة المعرفة والعلاقات مع الشركاء، وبالتالي تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير فعالة تؤخر عمليات الابتكار (Wright et al., 2023). وأشار (Hwang et al., 2023) إلى أن مستويات الابتكار المفتوح التي تستخدمها المنظمة يجب أن تكون معتدلة، حيث يؤدي الاعتماد المفرط والتعاون مع الشركاء الخارجيين بها إلى الخسارة.

والاستفادة من هذه الكفاءة لتحسين أدائها (Popa et al., 2017). وفي ظل جائحة كورونا، سارعت الشركات إلى البحث عن حلول واستراتيجيات مثالية تمكنها من ضمان استمرارية الأعمال والتكيف في البيئات غير المستقرة، مثل الجمع بين استراتيجية البراعة التنظيمية والابتكار المفتوح بالإضافة إلى المرونة التنظيمية لتكون حلاً مثالياً للشركات الصغيرة والمتوسطة (Regazou et al., 2022). وقد أكد van Lieshout et al. (2021) أهمية قيام المنظمات بالجمع بين استراتيجية البراعة والابتكار المفتوح وتطوير قدراتها والتكيف مع البيئات الديناميكية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

يشير الابتكار المفتوح الداخلي إلى بحث الشركات خارج حدودها عن المعرفة والتقنيات الجديدة والمتنوعة التي لا تمتلكها والتي تتطلب تكلفة ووقتاً وجهداً للتطوير داخلياً. ويساهم الابتكار المفتوح الداخلي في تطوير البراعة التنظيمية وتعزيز نشاط الاستكشاف من خلال القدرة على الوصول إلى المعرفة والموارد المتنوعة عند التفاعل مع الشركاء في البيئة المحيطة وعلى طول السلسلة، وبالتالي تقليل تكاليف ومخاطر البحث الداخلي. وترداد الحساسية تجاه الفرص التي تظهر في البيئات التكنولوجية، وترداد الاستباقية في استغلال تلك الفرص (Greco et al., 2016).

أكد (Chen & Liu, 2018) الدور الهام للابتكار المفتوح الداخلي في مواجهة التحدي المتمثل في التمايز والتكامل بين أنشطة البراعة من خلال توفير مجموعة معرفية غنية وقاعدة متينة لتلبية المتطلبات المتباعدة لأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال ورفع خبرة الشركات في إدارة الصراع لتتسق هذه الأنشطة المتنافسة. لذلك، يمكن القول إن الابتكار المفتوح الداخلي يساعد في دعم العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي بشكل إيجابي. ويساهم الابتكار الخارجي المفتوح في دعم أنشطة البراعة، من خلال الفوائد المادية التي يمكن جنيها من بيع أي تكنولوجيا زائدة عن الحاجة، والسماح للشركات بالتحكم بشكل استراتيجي أفضل في مستقبلها وقدراتها التكنولوجية من خلال تعزيز سمعتها وزيادة المصداقية واحترام الآخرين، ويمكنها من الوصول بشكل مناسب إلى المعرفة الضمنية. لتحسين مواردها الحالية وتوجيه عملية الابتكار الخاصة بها لتلبية متطلبات السوق والتكنولوجيا، وبالتالي دعم نشاطها الاستغلالي. إن اكتساب المعرفة من مصادر خارجية وتصدير التكنولوجيا

المنافسة. لذلك نتوقع أن يكون للابتكار المفتوح دور في تسهيل تبادل المعرفة بين المنظمات لرفع قدراتها وأدائها الداخلي. بشرط أن تكون قادرة على تعديل استراتيجيتها بما يتماشى مع التغييرات التي تتطلبها تطبيق هذه الممارسات. وعليه، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار المفتوح على الأداء التنظيمي.

وتتنبق عنها فرضيتان فرعيتان كما يلي:

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار المفتوح الداخلي على الأداء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار المفتوح الخارجي على الأداء التنظيمي.

الدور الوسيط المعدل للابتكار المفتوح

يمكن الانفتاح الشركات من الوصول إلى معارف جديدة ومفيدة خارج نطاقها وتحقيق التكامل مع مواردها بالإضافة لمراقبة التطورات في السوق والتكنولوجيا في الخارج للحصول على فرص مبتكرة جديدة تدفعها إلى الابتكار المستمر لتكون قادرة على المنافسة (Love et al., 2014).

تتوزع المعرفة الخارجية المتعلقة بالابتكار عبر مجموعة من التخصصات والمجالات الفرعية، ولا يمكن لشركة واحدة أو مجموعة صغيرة من الشركات أن تبتكر بمفردها (Ardito et al., 2020). ويؤكد الابتكار المفتوح أهمية تدفق المعرفة والأفكار والقدرات والموارد عبر حدود الشركات لسد الفجوات والنقص لديها من خلال الاستفادة من أصول الشركات الأخرى (Chaochotechuang et al., 2019)، مما يسرع عمليات الابتكار الاستكشافية ويمكن الشركات من الحصول على أفكار وتقنيات وفرص جديدة. ويعمل الابتكار المفتوح على تسريع عمليات الابتكار الاستغلالية بحيث تتعاون الشركات مع الجهات الفاعلة في سلسلة التوريد، وتفيد بها في استغلال تقنياتها الحالية، وتحسين منتجاتها أو خدماتها، وزيادة كفاءتها الداخلية. وبذلك تحافظ الشركة على حصتها السوقية وتحمي نفسها من التعرض لخطر التقادم في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة التي تشهدها (Nobakht et al., 2021)، وبالتالي يمكن الابتكار المفتوح والانفتاح الشركة من تطوير قدرتها على استخدام البراعة

للشركة المحورية، وبالتالي تستطيع الشركات التي تفتقر إلى الموارد اللازمة الوصول إليها دون دفع تكاليف الاستحواذ كاملة. وبهذا يستطيع الباحثون القول إن الدراسة الحالية ستكون مثلاً تطبيقياً جيداً للنموذج النظري الذي وضعه Lavie، وإنها تساهم في تطوير نظرية RBV التقليدية. حيث افترضنا أن الابتكار المفتوح سيزيد من قدرة المنظمات على الوصول إلى الموارد والمعارف التي تمتلكها بيئتها المحيطة وسيساعد الاستكشاف على إيجاد الفرص الملائمة لها، ومن ثم يساعد نشاط الاستغلال على التكيف والاستفادة من هذه الموارد والمعارف، وبالتالي تزيد فرصة تحسن مواردها وإمكانياتها الداخلية أو استبدالها.

منهجية الدراسة مجتمع الدراسة وعينتها

شكلت المؤسسات العامة المستقلة الأردنية كافة (مؤسسة عامة مستقلة، هيئة مستقلة، صندوق) وعددها 53 مؤسسة وهيئة وصندوقاً (حسب تقرير الدوائر الحكومية الصادر من مديرية تطوير الأداء المؤسسي في رئاسة الوزراء للعام 2023) مجتمع الدراسة الحالية، كونها جزءاً من القطاع الحكومي المراد التركيز على دراسته. ولأنها تدار بأساليب إدارية حديثة غير تقليدية وبعيدة عن البيروقراطية الحكومية، يتوقع أن تتمتع بالمرونة اللازمة لتطبيق استراتيجيات البراعة والابتكار المفتوح لديها للاستفادة منها في توظيف إمكانياتها المادية والبشرية بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها والمحافظة على استدامتها.

أجريت الدراسة الاستطلاعية النوعية على عينة غير احتمالية حكومية مكونة من 4 أشخاص من شاعلي الوظائف الإدارية من خلال مقابلات شبه منتظمة ومتعمقة، وذلك للتأكد من جدوى الدراسة الرئيسية وما إذا كانت استراتيجيات البراعة التنظيمية والابتكار المفتوح مطبقة فعلاً في القطاع الحكومي بيئة الدراسة، والتحقق من احتمالية تطبيق الفكرة في المجتمع المختار للوصول لنتائج إيجابية مرغوبة. أما عينة الدراسة الاستطلاعية الكمية التي استخدمت للتأكد من صحة أداة القياس واختبار صلاحيتها وموثوقيتها فكانت مكونة من 40 مفردة بنسبة 10% من العينة الأصلية بحسب (Connelly, 2008)، وقد اختيرت بشكل عشوائي طبقي من الفئات الوظيفية كافة. أما عينة الدراسة الرئيسية فكانت عينة احتمالية عشوائية بسيطة (Simple

غير المستخدمة إلى شركات أخرى لتسويقها يمكن أن يحقق براعة تنظيمية، لكن البحث المفرط عن المعرفة الخارجية والاتفاقيات وأشكال التعاون مع الأطراف الأخرى له تكلفة عالية، وقد يؤثر سلباً على الأداء (Chen & Liu, 2018). وعليه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الثالثة: الابتكار المفتوح له تأثير وسيط معدل في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي.

النظرية القائمة على الموارد

في السنوات الأخيرة، أصبحت هذه النظرية أحد أكثر الأطر تأثيراً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية. الفكرة الرئيسية في النظرية القائمة على الموارد هي أن المنظمات تتنافس على أساس الموارد والقدرات التي تمتلكها. وتعد موارد المنظمة نقاط قوة تساعد المنظمة على المنافسة بشكل أفضل وتساعد في تحقيق رؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها (Lavie, 2006).

تضمن الشكل التقليدي للنظرية فرضيتين رئيسيتين: أولاً، تختلف المنظمات في الصناعة الواحدة من حيث الموارد التي تملكها. ثانياً، قد لا تكون هذه الموارد قابلة للتحرك تماماً عبر المنظمات، وبالتالي فإن اختلافات الأداء بين المنظمات من الممكن أن تدوم طويلاً وتمكن المنظمات المتفوقة في أدائها والمختلفة في كفاءتها من المحافظة على مكانة متميزة في بيئة شديدة التنافسية. إن الانفتاح الحاصل بين حدود المنظمات والابتكار المفتوح الداخلي والخارجي منع المنظمة من أن تتميز بوجود موارد ذات قيمة أو عددها. لذلك نادى (Lavie, 2006) بضرورة تطوير افتراضات النظرية وتعديلها بما يتلاءم مع خصائص المنظمات الحديثة، وصار إلزاماً على المنظمة أن تبحث عن طرق أخرى تحقق فيها الأداء المرتفع والميزة التنافسية. اقترح Lavie نموذجاً نظرياً مطوراً للنظرية يكامل بينها وبين نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory). تركز النظرية القائمة على الموارد RBV على تحليل الشركات ومواردها الداخلية، بينما تركز نظرية الشبكات الاجتماعية على قيمة الروابط الخارجية. ولأن أداء الشركة ينتج من التفاعلات المتزامنة بين موارد الشركة وموارد منافسيها والبيئة المحيطة بها، تعد الموارد المتناقلة في الشبكة هي موارد للشبكة ككل وتوسع الفرص

المالي (19%)، وبالتالي فإن النتائج تفسر إلى حد كبير طبيعة قطاع الخدمات.

نطاق القياس

تم استخدام المقاييس الموجودة في دراسة (Nobakht et al., 2021) لاختبار كل من المتغير المستقل **البراعة التنظيمية** والمتغير الوسيط **المعدل الابتكار المفتوح**. واختبار المتغير المستقل **البراعة التنظيمية**، استخدمنا مقياسين من 6 عناصر لكل منهما بناءً على دراسة (Lubatin et al., 2006) لقياس كل من **الاستغلال والاستكشاف** بموثوقية كافية لكل منهما بلغت ($\alpha=0.84$, $\alpha=0.83$) في الدراسة الأولى و ($\alpha=0.924$, $\alpha=0.895$) في الدراسة الثانية على التوالي. واختبار المتغير الوسيط **المعدل الابتكار المفتوح** تم استخدام 10 عناصر من دراسة (Hung and Chou, 2013) لقياس ممارساته **الصادرة والواردة** بموثوقية كافية بلغت ($\alpha=0.88$, $\alpha=0.89$)، ($\alpha=0.846$, $\alpha=0.858$) لكل من الدراستين على التوالي. وبلغت قيمة الموثوقية المركبة للبراعة التنظيمية والابتكار المفتوح ($CR=0.925, 0.913$)، كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج ($AVE=0.514, 0.512$) على التوالي. وتم قياس المتغير التابع **الأداء التنظيمي** حسب بطاقة الأداء المتوازن من خلال أربعة محاور: **المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، ومنظورات التعلم والنمو** بناءً على دراسة (Alrowwad et al., 2020) باستخدام 12 عنصراً بموثوقية كافية بلغت ($\alpha=0.774$, $\alpha=0.791$, $\alpha=0.779$, $\alpha=0.869$) لكل محور على التوالي. وتراوحت قيمة الموثوقية المركبة لمحاور الأداء التنظيمي بين ($CR=0.94, 0.95$)، كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج ($AVE=0.81, 0.84, 0.82, 0.81$) على التوالي. ويعد المنظور المالي هو المنظور الأكثر أهمية لأنه يمول جميع وجهات النظر الأخرى، ولكن لا ينبغي المبالغة في التأكيد عليه لأن تأثيره يكون على المدى القصير ولأنه غير قادر على عكس الأنشطة الحالية لخلق قيمة على المدى الطويل (Carvan, 2009). لذلك تم قياس الأداء التنظيمي كوحدة واحدة دون تفصيل للمحاور لنأخذ التأثير بالمجمل.

استخدم الباحثون منهج Herman's one-factor بالاقتران مع تحليل العامل الاستكشافي (EFA) لتقييم تأثير (CMV) والتأكد من عدم وجود تحيز في البيانات بحيث تكون أقل من (50%).

Probability Random Sample) من المؤسسات المستقلة - وذلك لأن إطار العينة محدد - وعددها 26 منظمة تمثل نصف مجتمع الدراسة تقريباً. وتتميز العينات الاحتمالية بإمكانية تعميم نتائج دراستها على المجتمع كافة، وأنها بعيدة عن التحيز (Saunder, 2015). إلا أن منظمة واحدة منها لم تقبل تعبئة الاستبانة. وقد تم توجيه استطلاعات ورقية لشاغلي الوظائف الإدارية كافة للفئات العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في هذه المنظمات باعتبارهم متخذي القرارات الإدارية ومنفذيها. واختبرت العينة عبر البيانات المقطعية (Cross-sectional) مرة واحدة فقط وفي وقت واحد خلال الفترة بين مايو 2023 وأكتوبر 2023. فقد جرى توزيع 600 استبانة على وحدات المعاينة في هذه المنظمات من خلال زيارات ميدانية. واحتوت القوائم على فقرات قياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة كافة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتراوح المقياس من 1 الذي يشير إلى عدم موافقة قوي، إلى 5 الذي يشير إلى موافقة قوية.

بلغ عدد الاستبانات التي تم إرجاعها 392 استبانة بعد استبعاد 35 استبانة غير صالحة - بسبب احتوائها على استجابات مشبوهة وحالات شاذة وبيانات مفقودة - بنسبة استجابة بلغت حوالي 65.3%. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات العامة المستقلة في الأردن تساهم في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تنظيم وحماية مصالح القطاعات الحيوية وزيادة الرقابة عليها، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ووفقاً للعينة، فإن 64.5% من أفراد العينة ذكور، في حين أن 35.5% إناث، كما أن معظم أفراد عينة البحث كانوا رؤساء أقسام (65.6%)، يليهم مديرو المديريات (29.1%)، فمساعدا المديرين العامين (4.6%)، وأقل المناصب التي شملتها عينة الدراسة كانت نواب المديرين العامين (0.8%). وكانت غالبية أفراد العينة من الحاصلين على درجة البكالوريوس (59.7%)، يليهم الحاصلون على شهادات عليا (34.2%)، ويليهم الحاصلون على تعليم متوسط (6.1%). كذلك نجد أن الأغلبية من المنظمات الحكومية المستقلة لا تحصل على دعم حكومي بنسبة 62%، مقارنة بالمنظمات التي تحصل على دعم حكومي بنسبة 38%. كما أن غالبية عينة الدراسة من قطاع الخدمات (49%)، يليه القطاع التنظيمي والإشرافي (32%)، ثم القطاع

الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل بعد من الأبعاد الرئيسية. كما تظهر الارتباطات بين المتغيرات قيد التحقيق في الجدول (2). وتظهر النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي ($r = 0.759$ ، $p < 0.01$). علاوة على ذلك، هناك علاقة إيجابية قوية بين الابتكار المفتوح والأداء التنظيمي ($r = 0.781$ ، $p < 0.01$).

ووجد أنه لا يوجد تحيز شائع في البيانات لأن النسبة التراكمية للتباين بلغت 48%، وهي أقل من 50%، وذلك حسب (Podsakoff et al., 2003).

التحليل الوصفي والارتباطي

تظهر البيانات الوصفية في الجدول (1) قيم المتوسط

الجدول (1)

الإحصاء الوصفي للمتغيرات

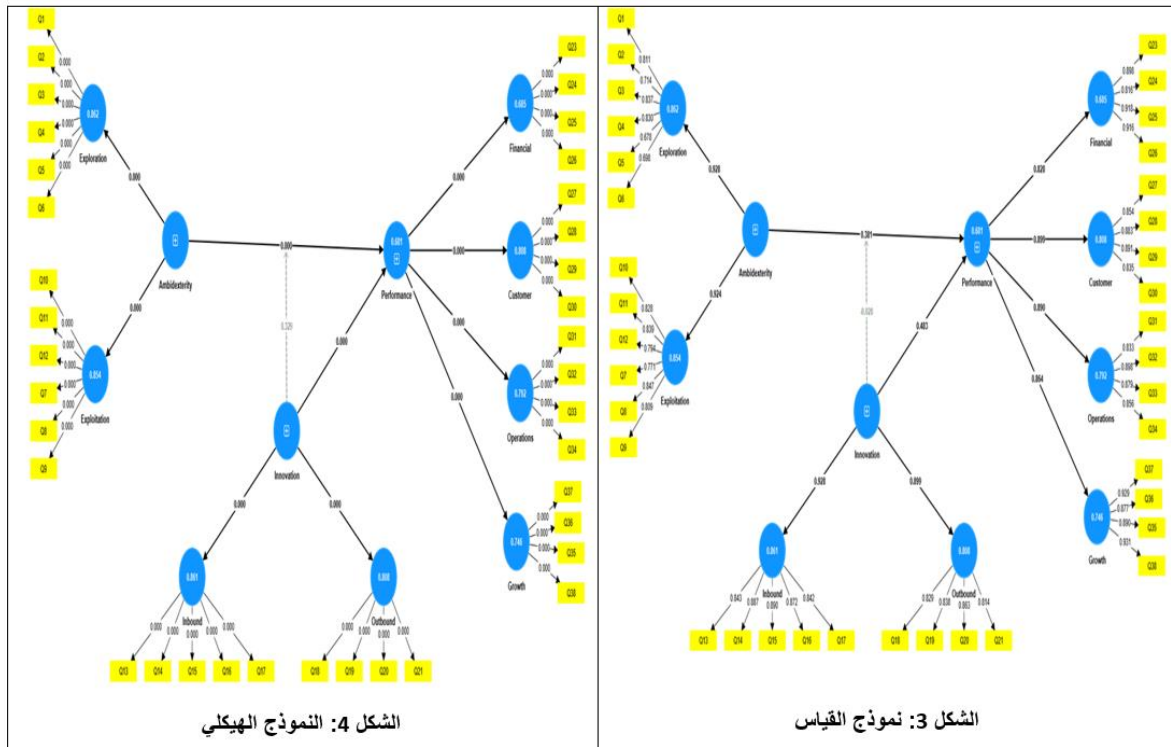
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال
0.752	3.670	الاستكشاف
0.745	3.924	الاستغلال
0.692	3.797	البراعة التنظيمية
0.863	3.676	الابتكار المفتوح الوارد
0.750	3.249	الابتكار المفتوح الصادر
0.739	3.462	الابتكار المفتوح
0.844	3.486	المنظور المالي
0.798	3.662	منظور العميل
0.817	3.692	منظور العمليات الداخلية
0.998	3.646	منظور التعلم والنمو
0.75	3.621	الأداء التنظيمي
392		Total

الجدول (2)

مصفوفة ارتباط بيرسون

VIF	الابتكار المفتوح	البراعة التنظيمية	الأداء التنظيمي	مصفوفة الارتباط لبيرسون	
	0.781**	0.759**	1	معامل الارتباط (r)	الأداء التنظيمي
	0.000	0.000		مستوى المعنوية (Sig.-2 tailed)	
2.270	0.748**	1	0.759**	معامل الارتباط (r)	البراعة التنظيمية
	0.000		0.000	مستوى المعنوية (Sig.-2 tailed)	
2.270	1	0.748**	0.781**	معامل الارتباط (r)	الابتكار المفتوح
		0.000	0.000	مستوى المعنوية (Sig.-2 tailed)	

** مستوى المعنوية أقل من 0.01، مستوى الثقة أكبر من 99% * المصدر: من اعداد الباحثين.



تقارب كبير بين الأبعاد المكونة لكل متغير كامن، حيث كانت جميع قيم معامل (AVE) أكبر من 0.5 (Hair et al., 2014). وبحسب نتائج Fornell Larker في الجدول (4)، فإن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير في النموذج أكبر من ارتباطه بالمتغيرات الأخرى، وبالتالي فإن المتغيرات المكونة لنموذج الدراسة تتميز بالصدق التمييزي. وبين الجدول (5) أن جميع قيم معيار HTMT أقل من 0.9، وبالتالي تتحقق الصلاحية التمييزية لجميع المتغيرات في نموذج الدراسة.

النتائج

بعد تقييم صحة وموثوقية البيانات، استخدم برنامج Smart PLS 4 للتحقق من الفرضيات المقترحة، وطريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتقييم مدى ملاءمة النموذج المقترح. وتوضح مؤشرات الملاءمة أن البيانات والنموذج يتفقان بشكل جيد مع النتائج:

$$GOF = \sqrt{(R^2 * AVE)} = \sqrt{(0.788 * 0.726)} = 0.75$$

التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

يشير الشكل (3) إلى البراعة التنظيمية التي تتضمن نشاط الاستكشاف المقاس بالعناصر (Q1-Q6) والاستغلال المقاس بالعناصر (Q7-Q12)، كما يشمل الابتكار المفتوح: المقاس بالوارد المقاس بالعناصر (Q13-Q17) والصادر المقاس بالعناصر (Q18-Q22). ويتضمن الأداء التنظيمي أربعة أبعاد هي: الأداء المالي (Q23-Q26)، وأداء العملاء (Q27-Q30)، والعمليات الداخلية (Q31-Q34)، والتعلم والنمو (Q35-Q38). وأظهرت نتائج عامل التحميل حذف السؤال (22) بعامل تحميل بلغ (0.125)، والاحتفاظ بجميع فقرات الاستبانة المتبقية، لأن عامل التحميل لها أكبر من 0.67.

وبين الجدول (3) أن قيم معامل Cronbach's alpha لجميع المتغيرات أكبر من 0.7، مما يعني وجود اتساق داخلي عالٍ للأبعاد المستخدمة لقياس متغيرات البحث. كما أن قيم كل من Rho_A و CR أكبر من 0.7، مما يؤكد الاتساق الداخلي العالي بين العناصر في هذه الأبعاد. ووفقاً لمعامل (AVE)، هناك

الجدول (3)

مؤشرات الموثوقية والصلاحية التقاربية للمتغيرات

Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (rho_C)	Composite Reliability (rho_A)	Cronbach's Alpha	
0.664	0.922	0.900	0.899	Exploitation
0.584	0.893	0.864	0.856	Exploration
0.751	0.938	0.918	0.917	Inbound
0.699	0.903	0.860	0.857	Outbound
0.789	0.937	0.913	0.910	Financial
0.750	0.923	0.890	0.889	Customer
0.752	0.924	0.891	0.890	Operations
0.822	0.949	0.928	0.928	Growth

الجدول (4)

الصلاحية التمييزية باستخدام Fornell Larcker

Operations	Inbound	Growth	Financial	Outbound	Exploration	Exploitation	Customer	
							0.866	Customer
						0.815	0.694	Exploitation
					0.764	0.718	0.593	Exploration
				0.836	0.569	0.550	0.617	Outbound
			0.888	0.555	0.444	0.540	0.683	Financial
		0.907	0.591	0.642	0.629	0.677	0.668	Growth
	0.867	0.722	0.554	0.707	0.694	0.728	0.657	Inbound
0.867	0.680	0.690	0.621	0.542	0.597	0.716	0.809	Operations

الجدول (5)

الصلاحية التمييزية باستخدام HTMT

Operations	Inbound	Growth	Financial	Outbound	Exploration	Exploitation	Customer	
								Customer
							0.776	Exploitation
						0.813	0.679	Exploration
					0.662	0.620	0.701	Outbound
				0.624	0.503	0.597	0.759	Financial
			0.643	0.714	0.701	0.741	0.734	Growth
		0.760	0.633	0.866	0.741	0.736	0.738	Innovation
		0.782	0.606	0.787	0.780	0.802	0.726	Inbound
	0.752	0.760	0.689	0.616	0.681	0.801	0.876	Operations

الجدول (6)

نتائج الفرضيات

Accepted / Rejected	P-values	T statistic	STDEV	Beta	Path Analysis	H
Accepted	0.000	8.680	0.045	0.381	Ambidexterity -> Performance	H ₁
Rejected	0.199	1.284	0.024	0.054	Exploration -> Performance	H _{1a}
Accepted	0.000	8.928	0.024	0.395	Exploitation -> Performance	H _{1b}
Accepted	0.000	12.312	0.054	0.483	Open Innovation -> Performance	H ₂
Accepted	0.000	4.330	0.024	0.244	Inbound Innovation -> Performance	H _{2a}
Accepted	0.000	6.574	0.020	0.260	outbound Innovation -> Performance	H _{2b}
Rejected	0.315	1.005	0.028	0.028	Innovation x Ambidexterity-> Performance	H ₃

الداخلي والخارجي على الأداء التنظيمي ($B = 0.244; 0.260$ ، $p < 0.01$)، وهذا يعني أن كلاً من الابتكار المفتوح الداخلي والخارجي يساهم في زيادة الأداء التنظيمي بأكثر من 23%. وبالتالي تم قبول الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة (H2a, H2b).

وأخيراً، وجد أنه لا يوجد تأثير للابتكار المفتوح على العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي، مما يعني أن الابتكار المفتوح لا يساهم في زيادة أو تقليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي، حيث إن له مستوى دلالة أكبر من 0.10 وقيمة (t) أقل من 1.96، وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة (H3).

الاستنتاجات والتوصيات

أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً للبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى الدور الإيجابي لنشاط الاستغلال على الأداء التنظيمي (Junni et al., 2013; Ansah, 2021). وتتناقض نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Chang & Hughes, 2012) التي ربطت البراعة ونجاحها بالمنظمات الكبيرة التي تمتلك موارد كبيرة وتقع في الدول المتقدمة. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً للابتكار المفتوح بأبعاده الداخلية والخارجية مجمعة على الأداء التنظيمي. ويتوافق ذلك مع نتائج الدراسات السابقة (Popa et al., 2017; Bigliardi et al., 2020)، وهذا يخالف فكرة (Liao et al., 2020) المتمثلة في تردد العديد من المنظمات في تنفيذ الابتكار المفتوح بسبب تأثير ثقافة المنظمة ومقاومة الموظفين.

يتميز نموذج الدراسة هذا بجودة ممتازة، ويمكن الوثوق به لأنه يلبي المتطلبات الإحصائية؛ تبلغ قيمة GOF للنموذج 0.75، وهي أكبر من 0.36 (Wetzels et al., 2009)، ويفسر النموذج المقترح 68% من الأداء التنظيمي ($R^2 = 0.68$). ويوضح الشكل (3) نتائج الفرضيات قيد النظر.

يبين الجدول (6) أن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً للبراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي. وهذا يشير إلى أن البراعة التنظيمية تساهم في زيادة الأداء التنظيمي بنسبة 38%، عند مستوى دلالة أقل من 0.001، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H1)، كما تشير نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية باستخدام SEM-PLS إلى حقيقة أن هناك تأثيراً إيجابياً لنشاط الاستغلال على الأداء التنظيمي ($B = 0.395$ ، $p < 0.01$)، وهذا يعني أن الاستغلال يساهم في زيادة الأداء التنظيمي بنسبة حوالي 40%، عند مستوى دلالة أقل من 0.001، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية (H1b). وأظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير لنشاط الاستكشاف على الأداء التنظيمي، مما يعني أنه لا يساهم في زيادة الأداء التنظيمي، حيث كان مستوى المعنوية أكبر من 0.10، كما بلغت قيمة (t) 1.284 وهي أقل من 1.96، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى (H1a).

وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للابتكار المفتوح على الأداء التنظيمي ($\beta = 0.483$ ، $P < 0.001$)، مما يعني أن الابتكار المفتوح يساهم في زيادة الأداء التنظيمي بنسبة 48% عند مستوى دلالة أقل من 0.001، وبالتالي فإنه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H2)، كما أن هناك تأثيراً إيجابياً لكل من الابتكار المفتوح

للعمليات الداخلية للمؤسسة وتطويرها وتحسينها بحيث تخدم العميل، ومن ناحية أخرى تطوير وتحسين قدرات الموظفين بحيث تساهم جميعها بالإضافة للأداء المالي في رفع الأداء التنظيمي وتحسين مستوى الخدمة المقدمة.

ساهمت هذه الدراسة في تطوير النظرية القائمة على الموارد من خلال اختبار الدراسة (Lavie, 2006) عملياً، حيث عمل على تطوير الشكل التقليدي للنظرية المعتمدة على الموارد بإضافة الموارد الخارجية المكتسبة من الشبكة التي تنتمي إليها المنظمة إلى الموارد التي تمتلكها هذه المنظمة والتي تحقق الميزة التنافسية. كذلك قدمت هذه الدراسة مفهوم الابتكار المفتوح الذي يربط المنظمات ببيئتها الخارجية حتى تتمكن من توفير مواردها الداخلية وبالتالي التأثير إيجاباً على تطبيق البراعة التنظيمية، ومن ثم الأداء التنظيمي.

ولأن المؤسسات المستقلة في القطاع الحكومي الأردني مجتمع الدراسة نجحت في تطبيق استراتيجية البراعة وهي بطبيعتها مؤسسات صغيرة ومتوسطة وموجودة في دولة نامية، تخالف نتائج الدراسة الحالية دراسة (Chang & Hughes, 2012) التي ربطت البراعة ونجاحها بالمنظمات الكبيرة التي تمتلك موارد كبيرة والموجودة في البلدان المتقدمة.

الآثار الإدارية

في ظل التغيير المنشود خلال السنوات العشر القادمة للوصول إلى "قطاع عام ممكّن وفعال يعمل كوحدة واحدة للتنمية الأردن وتحقيق الرفاه للمواطنين"، كما تم توضيحه في خارطة الطريق 2033 المعدة لتحديث القطاع العام في المملكة، فقد جاءت هذه الدراسة لتلفت الانتباه إلى بعض مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي من الممكن أن تساهم في تحقيق ذلك الهدف. والجدير بالذكر أن تبني المؤسسات الحكومية لمفهوم الابتكار المفتوح والتركيز على نشاط الاستغلال من الممكن أن يساهم في التحول نحو مفهوم الحكومة الواحدة التي تعمل كهيكل واحد لتقديم خدمة متكاملة للمواطنين وتمنع بذلك التداخل والازدواجية في المهام والوظائف وبالتالي تقدم خدمة أفقية مرنة. كذلك فإن تبني مؤسسات القطاع العام لحلول مبتكرة مثل أنظمة الرقمنة وأتمتة العمل الحكومي ضمن مظلة أنشطة البراعة التنظيمية الاستغلالية والاستكشافية سيساهم في تغيير نموذج العمل النمطي في القطاع

وأشارت النتائج إلى عدم وجود دور معدل للابتكار المفتوح في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وهذا يختلف عن نتائج الدراسات السابقة (Tian et al., 2021; Hwang et al., 2023). ومن الممكن أن يعود سبب ذلك إلى اختلاف بيئة الدراسة ومكانها؛ إذ إن طبيعة القطاع العام تختلف تماماً عن البيئة عالية التكنولوجيا التي طبقت فيها الدراسات السابقة، كما أن طبيعة الدول النامية مختلفة عن الدول المتقدمة تكنولوجياً في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى أن قطاع الخدمات مختلف بطبيعته عن غيره من القطاعات.

وقد أظهرت النتائج النظرية للدراسة الاستطلاعية أن بعض المؤسسات العامة (مثل: مؤسسة الضمان الاجتماعي) نجحت بشكل واضح في تنفيذ استراتيجية البراعة التنظيمية بكل أنواعها الهيكلية والسياقية والزمنية. ويوصي الباحثون بدراسة حالة هذه المؤسسة والتعرف على أسرار نجاحها، ووضع خارطة طريق وخطة عمل واضحة تساعد متخذي القرار في تنفيذ هذه الاستراتيجية وتعميمها على المؤسسات العامة الأخرى كافة.

الآثار النظرية

تعزز هذه الدراسة الأبحاث في مجال العلاقة بين البراعة التنظيمية والابتكار المفتوح، حيث نستطيع اعتبار الابتكار المفتوح مسألة سابقة للبراعة التنظيمية تؤثر على أدائها إيجاباً، إلا أن الجمع بين استراتيجيتي البراعة والابتكار المفتوح وتأثيرهما على الأداء التنظيمي عملية صعبة ومعقدة. ومن الممكن أن تخرج بنتائج غير متوقعة حسب طبيعة البيئة محل الدراسة. وهذا ما أوضحته النتائج، حيث تبين عدم وجود دور للابتكار المفتوح كوسيط معدل للعلاقة بين البراعة والأداء، وبالتالي فقد خالفت نتائج الدراسات السابقة التي درست هذه المتغيرات معاً (Hwang et al., 2021).

قامت هذه الدراسة بقياس أداء المنظمة على أساس بطاقات الأداء المتوازن التي تشمل كلاً من المنظور المالي والمنظور غير المالي، على عكس الدراسات السابقة التي قامت بقياس أداء المنظمات على أساس الجانب المالي فقط، حيث يمثل أداء المؤسسات العامة المستقلة في الغالب بتقديم خدمات ذات كفاءة للعملاء، ويحتاج إلى تقييم من خلال هذه الأبعاد الهامة المتمثلة في المراجعة الدائمة لرضا العملاء ورغباتهم، والمراجعة المستمرة

إلى بيئة الدراسة؛ إذ لأول مرة تتم دراسة هذه المفاهيم معاً في القطاع العام. ويوصي الباحثون بإعادة اختبار النموذج المقترح -بتخصص أكثر- من خلال اختيار منظمات محددة في القطاع نفسه لدراسة حالة والإضافة إلى النتائج. ويقترح الباحثون اختبار إمكانية إدخال متغير وسيط تفاعلي كالقدرة الاستيعابية Absorptive Capacity للمنظمة، لمساعدتها في التكيف مع المعارف المكتسبة. كذلك يوصي الباحثون بإعادة تطبيق نموذج هذه الدراسة في بيئات حكومية أخرى في بلدان أخرى والتحقيق في النتائج، بالإضافة إلى البحوث العلمية التي تدرس القطاعات الحكومية؛ لأنها تعد قليلة. ويقترح الباحثون إدخال مفهوم طاقة الابتكار Innovation Capacity إلى نموذج الدراسة كوسيط تفاعلي للابتكار المفتوح؛ إذ إن الأخير يزيد من الطاقة الابتكارية، وزيادة الطاقة الابتكارية تزيد من فرص الشركة في تطوير أدائها الحالي والمستقبلي. وبالرجوع لدراسة (Elgedawy, 2024) التي وجدت علاقة طردية مباشرة للثقافة التنظيمية مع الابتكار المؤسسي، يقترح إدخال متغير الثقافة التنظيمية أيضاً كوسيط تفاعلي بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي ليزيد من تأثير البراعة في الأداء. وقد تمت دراسة البراعة التنظيمية والابتكار المفتوح خلال فترة زمنية واحدة (مقطعية). ويوصي الباحثون بإجراء دراسة (طولية) في المنظمات على مرحلتين: قبل وبعد تطبيق الاستراتيجيات؛ لتحديد جوانب الاستفادة من التطبيق بشكل أعمق وأدق.

الحكومي، وبالتالي تبسيط الإجراءات وإلغاء العبء الحكومي ووقف الهدر المالي الناجم عن سوء استخدام الموارد المتاحة. ولا نغفل عن دور أنشطة الابتكار المفتوح وأنشطة البراعة في التخطيط الاستباقي لتوفير الموارد والتنبؤ بالتحديات والمتطلبات المستقبلية، التي تعد عوامل تمكين مهمة تساعد الحكومة في تقديم خدماتها بكفاءة وديمومة وفق أسس دقيقة.

أظهرت النتائج دور الابتكار المفتوح بأبعاده الداخلية والخارجية في التأثير إيجاباً على الأداء، مع الحرص عند تصدير المعرفة والتكنولوجيا إلى الخارج على أن لا يكون لذلك تأثير سلبي؛ إذ يجب على المؤسسات العامة المستقلة تطوير منهجيات واضحة ومحددة لتتبعها في بحثها عن المعرفة الخارجية المفيدة. ومن هنا يتضح أن الخوف من الثقافة الجامدة للمؤسسات العامة ومقاومتها للتغيير الداخلي (Bigliardi et al., 2020)، بالإضافة إلى الخوف من ارتفاع التكاليف عند تطبيق استراتيجية الابتكار المفتوح (Vrontis et al., 2017)، لم تؤثر على بيئة دراستنا رغم أنها بيئة حكومية، وربما يعود ذلك إلى أننا اخترنا مؤسسات مستقلة في هذا القطاع، وهي مؤسسات تحاكي إلى حد ما مؤسسات القطاع الخاص في طبيعتها.

المحددات والبحوث المستقبلية

توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للابتكار المفتوح على العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي. وقد يعود ذلك

المراجع

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Ahn, J.M., Ju, Y., Moon, T.H., Minshall, T., Probert, D., Sohn, S.Y., & Mortara, L. (2016). Beyond absorptive capacity in open-innovation process: The relationships between openness, capacities and firm performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28 (9), 1009-1028.
- Alalawneh, A.A., & Alkhatib, S.F. (2023). Business research in developing economies: Evidential MBA theses approach: Case of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 19 (4). <https://doi.org/10.35516/jjba.v19i4.1432>
- Alrowwad, A., Abualoush, S.H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39 (2), 196-222.
- Amjad, A., & Md Nor, K. (2020). Organizational ambidexterity: The state of global research using

- bibliometric analysis on Scopus database. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12 (5), 1522-1540.
- Ansah, M.O., Addai-Boamah, N., Bamfo, A.B., & Ry-Kottoh, L.A. (2021). Organizational ambidexterity and financial performance in the banking industry: Evidence from a developing economy. *Journal of Financial Services Marketing*, 1-14.
- Ardito, L., Petruzzelli, A.M., Dezi, L., & Castellano, S. (2020). The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: Does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal of Business Research*, 119, 321-329.
- Bigliardi, B., Ferraro, G., Filippelli, S., & Galati, F. (2020). The influence of open innovation on firm performance. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1847979020969545. <https://doi.org/10.1177/1847979020969545>
- Caputo, M., Lamberti, E., Cammarano, A., & Michelino, F. (2016). Exploring the impact of open innovation on firm performances. *Management Decision*, 54 (7), 1788-1812. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2015-0594>
- Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3114609>
- Chang, Y.Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30 (1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.02.002>
- Chaochotechuang, P., Daneshgar, F., & Mariano, S. (2019). External knowledge-search paths in open-innovation processes of small and medium enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 23 (3), 524-550. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2018-0074>
- Chen, Q., & Liu, Z. (2018). How does openness to innovation drive organizational ambidexterity? The mediating role of organizational learning goal orientation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 66 (2), 156-169. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2795035>
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation* (pp. 3-28). Oxford University Press.
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech.: Early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36 (3), 229-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x>
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2014). *New frontiers in open innovation*. Oxford University Press.
- Connelly, L.M. (2008). Pilot studies. *Medsurg Nursing*, 17 (6), 411-413.
- Crema, M., Verbano, C., & Venturini, K. (2014). Linking strategy with open innovation and performance in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 18 (2), 14-27.
- Du, J., Leten, B., & Vanhaverbeke, W. (2014). Managing open-innovation projects with science-based and market-based partners. *Research Policy*, 43 (5), 828-840. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.002>
- Elgedawy, M.N. (2024). The relationship between organizational culture and innovation: The moderating effect of data maturity. *Jordan Journal of Business Administration*, 20 (3). <https://doi.org/10.35516/jjba.v20i3.841>
- Gianzina-Kassotaki, O. (2017). *Leadership and ambidexterity: A multilevel analysis of the aerospace and defense organizations*. Doctoral Dissertation, Warwick Business School. [http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1/WRAP Theses Gianzina-Kassotaki 2017.pdf](http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1/WRAP%20Theses%20Gianzina-Kassotaki%202017.pdf)
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Greco, M., Grimaldi, M., & Cricelli, L. (2016). An analysis of the open innovation effect on firm performance. *European Management Journal*, 34 (5), 501-516.

- <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.006>
- Gupta, A.K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Hair Jr, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural-equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26 (2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2017). Distributed cognition in top-management teams and organizational ambidexterity: The influence of transactive memory systems. *Journal of Management*, 43 (3), 919-945. <https://doi.org/10.1177/0149206315572171>
- Hung, K.P., & Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33 (10-11), 368-380. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.03.002>
- Hwang, B.N., Lai, Y.P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26 (3), 862-884. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2021-0352>
- Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V.A.S., & Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: Antecedents, performance, and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27 (3), 922-940. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2020-0565>
- Kassotaki, M. (2022). Review of organizational ambidexterity. *SAGE Open Research*. <https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27 (2), 131-150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31 (3), 638-658. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922>
- Lazzarotti, V., Manzini, R., Nosella, A., & Pellegrini, L. (2017). Innovation ambidexterity of open firms: The role of internal relational social capital. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29 (1), 105-118. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1209743>
- Li, R., Fu, L., & Liu, Z. (2020). Does openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between organizational ambidexterity and innovation performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28 (2), 251-271. <https://doi.org/10.1080/19761597.2020.1839256>
- Liang, T.P., Chen, D. N., & Pee, L. G. (2013). The impacts of open-innovations on organizational performance: A perspective based on information technology and knowledge ecology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30 (3), 125-140. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.04.004>
- Liao, S., Fu, L., & Liu, Z. (2020). Investigating open-innovation strategies and firm performance: The moderating role of technological capability and market information-management capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35 (1), 23-39.
- Love, J.H., Roper, S., & Vahter, P. (2014). Learning from openness: The dynamics of breadth in external innovation linkages. *Strategic Management Journal*, 35 (11), 1703-1716.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top-management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32 (5), 646-672.
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29 (3), 449-470.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Nobakht, M., Hejazi, S.R., Akbari, M., & Sakhdari, K. (2020). Exploring the relationship between open innovation and organizational ambidexterity: The moderating effect of entrepreneurial orientation. *Innovation*, 23 (1), 71-92.
- Obradović, T., Vlačić, B., & Dabić, M. (2021). Open innovation in the manufacturing industry: A review and research agenda. *Technovation*, 102, 102-221.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134-142.
- Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., & Dimou, I. (2022). Investigating the research trends on strategic ambidexterity, agility, and open innovation in SMEs: Perceptions from bibliometric analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8 (3), 118. <https://doi.org/10.3390/joi8030118>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Rumanti, A.A., Rizana, A.F., Ramadhan, F., & Reynaldo, R. (2021). The impact of open-innovation preparation on organizational performance: A systematic literature review. *IEEE Access*, 9, 126952-126966. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3108322>
- Saunders, M.N., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2015). *Understanding research philosophy and approaches to theory development*. [Book].
- Seyfettinoglu, Ü.K. (2016). Analysis of relationships between firm performance and open-innovation strategies and stages in the Turkish food and beverage industry. *New Medit: Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, 15 (1), 42.
- Tian, H., Dogbe, C.S.K., Pomegbe, W.W. K., Sarsah, S.A., & Otoo, C.O.A. (2021). Organizational learning ambidexterity and openness as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24 (2), 414-438. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0280>
- van Lieshout, J. W., van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: A conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26 (2/3), 39-62. <https://doi.org/10.1108/EJMS-06-2020-0177>
- Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007, February). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. *Unpublished Manuscript. Earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005.*
- Venugopal, A., Krishnan, T.N., Upadhyayula, R.S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity: Demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.059>
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 374-388. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9518-5>
- Wassmer, U., Li, S., & Madhok, A. (2017). Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38 (2), 384-394. <https://doi.org/10.1002/smj.2505>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing

- hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33 (1), 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Wright, J., Fiedler, A., & Fath, B. (2023). Complements or substitutes? Domestic and international network search and SME ambidexterity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30 (2), 1742-2043. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2022-0445>
- Zhang, J., Edgar, F., Geare, A., & Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.012>.