

## Human Resource Flexibility and Its Impact on Organizational Ambidexterity: A Field Study on Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies

*Shaker Jaralla Alkshali<sup>1</sup> and Sawsan Abdullah Alshaer<sup>2</sup>*

### ABSTRACT

This study aimed to investigate the impact of human resource flexibility on organizational ambidexterity in the Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. The study was based on three dimensions to measure human resource flexibility, which are: skill flexibility, behavioral flexibility and practice flexibility. Organizational ambidexterity was measured using two dimensions, which are: exploratory and exploitative. The study was conducted on a random sample of (196) managers of all managerial levels in these companies. The researchers used the analytical descriptive approach to achieve the goals of this study. Numerous statistical methods were used to analyze the data, the most important of which is multiple regression coefficient.

The study found that there are high levels of human resource flexibility and organizational ambidexterity in the Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. Also, the results of the study reflected that there is a significant effect of the flexibility of human resources on organizational ambidexterity. In light of the results, the researchers presented several recommendations that could help the administrations of Jordanian pharmaceutical manufacturing companies raise the levels of organizational ambidexterity dimensions and find the equilibrium between them.

**Keywords:** Human resource flexibility, Organizational ambidexterity, Pharmaceutical manufacturing companies, Jordan.

1 Administration Department, Finance and Business Faculty, The World Islamic Science & Education University, Jordan. drshaker55@yahoo.com

2 Human Resource Department, Associated Transtech Contracting – ASTRACO. sawsan\_shaer@yahoo.com

Received on 2/4/2019 and Accepted for Publication on 15/7/2019.

## مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمة دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

شاكر جار الله الخشالي<sup>1</sup> وسوسن عبد الله الشاعر<sup>2</sup>

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة المنظمة لشركات صناعة الأدوية الأردنية. اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد لقياس مرونة الموارد البشرية، وهي: مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات، فيما اعتمدت بعدين لقياس البراعة المنظمة، وهما: استكشاف الفرص، واستغلال الفرص. أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (196) مديراً يعملون في هذه الشركات، من جميع المستويات الإدارية، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي من أهمها معامل الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود مستويات تطبيق مرتفعة لمرونة الموارد البشرية والبراعة المنظمة من قبل شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في البراعة المنظمة. في ضوء النتائج، قدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات صناعة الأدوية الأردنية لزيادة مستويات البراعة المنظمة، وتحقيق التوازن بين بعديها.

**الكلمات الدالة:** مرونة الموارد البشرية، البراعة المنظمة، شركات صناعة الأدوية، الأردن.

### المقدمة

على المدى الطويل مع تبني المخاطرة، وكذلك استغلال الفرص الذي يتعلق باغتنام الفرص الحالية وتلك التي تظهر عند تفاعل المنظمة مع بيئتها (Ramirez et al., 2018). ويعتقد الباحثان أن تحقيق المنظمة للبراعة يتطلب منها امتلاك موارد بشرية تتمتع بالمرونة العالية من حيث المهارات والسلوك والممارسات؛ لكي تتمكن من إحداث التوازن بين أنشطة استكشاف الفرص وإنشطة استغلال الفرص. تعتبر الصناعة الدوائية أحد أهم القطاعات الصناعية الداعمة للاقتصاد الأردني، وذلك نظراً لما تتمتع به شركات تصنيع الأدوية الأردنية من سمعة تنافسية عالمية، وهذا ما حفز الفضول العلمي لدى الباحثين لاختبار أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة المنظمة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

### مشكلة الدراسة

غالباً ما يكون تفكير المنظمات أبعد من إرضاء العملاء

لقي مفهوم البراعة Ambidexterity اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في العقدين الأخيرين. ويعتبر March من أوائل الباحثين الذين اهتموا بهذا المفهوم (Snehvrat et al., 2018)، الذي شهد نمواً سريعاً في المجالين النظري والتطبيقي (Andriopoulos & Lewis, 2010)، سواءً على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمات (Kauppila & Tempelaar, 2016). يهتم مفهوم البراعة المنظمة بإحداث التوازن في الاهتمام في استكشاف الفرص الذي يركز على البحث عن كل ما هو جديد

1 قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

2 قسم الموارد البشرية، شركة التجمع الفني للتعهدات - أسترأكو.

تاريخ استلام البحث 2019/4/2 وتاريخ قبوله 2019/7/15.

الأهمية والندرة في تناولهما من قبل الباحثين، سواء كان ذلك في البيئة العربية عامة أو في البيئة الأردنية خاصة؛ إذ إن هناك عدد قليل من الدراسات التي أجريت في البيئة العربية فيما يتعلق بمتغير مرونة الموارد البشرية وبتغيير البراعة المنظمة، والتي استطاع الباحثان الوصول إليها بعد القيام بجدد واسع للدوريات العلمية المتخصصة. فقد أجريت أغلب الأبحاث في البيئة الأجنبية. لذا فإن الأهمية النظرية للبحث في هذين المتغيرين حسب اعتقاد الباحثين تعتبر عاملاً للفت أنظار الباحثين في الساحة الأردنية خاصة والبيئة العربية عامة للاهتمام بهما. هذا فضلاً عن أن البحوث في البيئة الأجنبية ليست بالكثيرة. وعليه، فإن ما سبقه الباحثان عن هذين المتغيرين سيعتبر إضافة نوعية للمكتبة العربية.

- **الجانب العملي:** تتمثل الفائدة العملية للخوض في هذه الدراسة في تمكين إدارات الشركات الخاضعة للدراسة من الاستفادة من النتائج التي ستقضي إليها الدراسة، بالإضافة إلى العمل بما يعزز الواقع العملي بخصوص مرونة الموارد البشرية، ولفت الأنظار لاعتماد استراتيجية مناسبة لتحقيق البراعة المنظمة في الشركات المبحوثة.

#### أهداف الدراسة

- يسعى الباحثان من وراء القيام بهذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف إلى مستوى مرونة الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- التعرف إلى مستوى تطبيق البراعة المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- التعرف إلى أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

#### أنموذج الدراسة

يشير الشكل (1) إلى أنموذج الدراسة الذي يمثل فرضياتها.

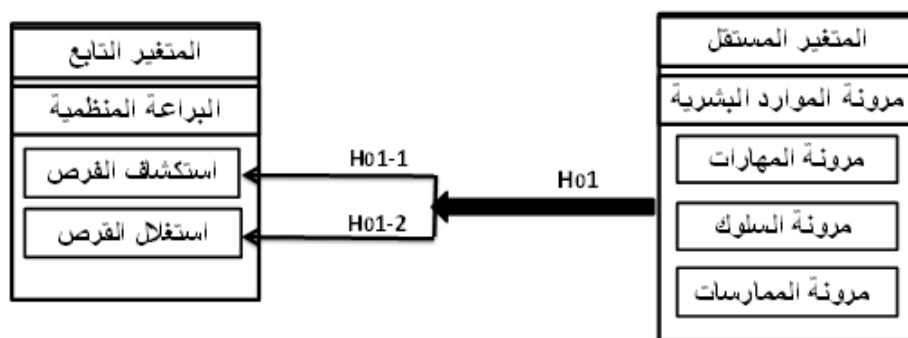
الحاليين، وذلك من خلال التركيز على تحديد التغيرات المحتملة وتوقعها في رغبات هؤلاء العملاء (Caniëls et al., 2017). وهذا يتطلب تحقيق التوازن بين استغلال ما يحصل بشكل جيد، واستكشاف الحقول الجديدة التي تولد الربحية في المستقبل. إن القيام بهذين النشاطين على حد سواء يشار إليه بالبراعة Ambidexterity، وهي تتألف من متابعة الأنشطة الاستكشافية، بالإضافة إلى الأنشطة الاستغلالية. ترتبط الأنشطة الاستكشافية بالتجريب والمجازفة والابتكار، في حين ترتبط الأنشطة الاستغلالية بتحسين الروتين والإجراءات والمنتجات الحالية. يمكن تناول البراعة على مستوى المنظمة، كما يمكن تناولها على مستوى العاملين، وذلك لأن العاملين في المنظمة هم الذين يولدون المعرفة الجديدة، وهم الذين يقومون بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية (Minbaeva et al., 2012). ويعتقد الباحثان أن تحقيق المنظمة لهذا التوازن، الذي يقود إلى تحقيق ما يسمى البراعة المنظمة، يحتاج إلى موارد بشرية تمتاز بالمرونة المناسبة للوصول إلى هذا التوازن؛ إذ إن توافر مرونة الموارد البشرية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية من حيث امتلاكها المهارات المتنوعة والمرونة السلوكية والممارسات المرنة يتيح لها إمكانية تطوير البدائل الاستراتيجية المتنوعة للتعامل مع التغيرات البيئية، مما سينعكس بشكل أو بآخر في مساعدتها في تحقيقها للبراعة المنظمة. بالاستناد إلى ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

- ما أثر مرونة الموارد البشرية في البراعة المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
- ما مستوى مرونة الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
- ما مستوى البراعة المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

#### أهمية الدراسة

لقد تناول الباحثان هذا الموضوع لأهميته في جانبين هما:

- **الجانب النظري:** الذي يتعلق بالبحث في متغيرين في غاية



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات التالية:

المتغير المستقل: محمد، 2013؛ Tuan, 2016؛ (García, Cortés, García & ZaragozaSáez, 2017; Pradhan, Kumari & Kumar, 2017; Do, Yeh, & Madsen, 2016)

المتغير التابع: (Perlines, 2018; Fadda & Sørensen, 2017; Monteiro, Soares & Rua, 2017) Tamayo-Torres et al., 2017; Günsel et al., 2018; Severgnini et al., 2018).

#### التعريفات الإجرائية

وتصميم الأعمال... وغيرها. وتم قياسها بالفقرات (15-22) في الاستبانة.

- البراعة المنظمية **Organizational Ambidexterity**: هي منهجية تعتمد شركات صناعة الأدوية الأردنية في كيفية نقل الأفكار والطرق والأساليب المبتكرة للواقع العملي بشكل منتجات وعمليات. وتم قياسها بالفقرات (23-34) في الاستبانة.

- استكشاف الفرص **Exploratory**: يتعلق باعتماد شركات صناعة الأدوية الأردنية نموذجاً للإبداع على الأمد الطويل تكون فيه درجة عالية من عدم التأكد ودرجة عالية من المخاطرة لتقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة. وتم قياسها بالفقرات (23-28) في الاستبانة.

- استغلال الفرص **Exploitative**: هو أسلوب تعتمد شركات صناعة الأدوية الأردنية على الأمد القصير يكون فيه عدم التأكد منخفضاً ودرجة مخاطرة منخفضة، وتعمل الشركات عن طريقه على تحسين جودة منتجاتها أو عملياتها، ويكون تركيز الشركات على تقليل التكلفة. وتم قياسها بالفقرات (29-34) في الاستبانة.

- مرونة الموارد البشرية **Human Resource Flexibility**:

تشير إلى قدرة الموارد البشرية التي تمتلكها شركات صناعة الأدوية الأردنية على الاستجابة بسرعة وسهولة للتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها. وتم قياسها بالفقرات (1-22) في الاستبانة.

- مرونة المهارات **Skill Flexibility**: تتعلق بامتلاك العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية لمهارات متعددة بحيث يمكنهم القيام بالعديد من الأنشطة حسب حاجة الشركة. وتم قياسها بالفقرات (1-8) في الاستبانة.

- مرونة السلوك **Behavior Flexibility**: تخص قدرة العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية على تغيير سلوكهم واعتماد أنماط سلوكية غير نمطية حسب الموقف الذي تمر به الوحدة التي يعملون فيها. وتم قياسها بالفقرات (9-14) في الاستبانة.

- مرونة الممارسات **Practice Flexibility**: تشير إلى قدرة إدارة الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية من التنقل على أسلوب لآخر وعدم اعتماد أسلوب واحد في أنشطتها التي تخص الاستقطاب وتقييم الأداء والتدريب

## الدراسات السابقة

## أولاً: الدراسات العربية

سيتم استعراض عدة دراسات تمت في البيئتين العربية والاجنبية؛ بهدف إثراء هذه الدراسة، وتوضيح الأبعاد التي تم تناولها، ومقارنة نتائج هذه الدراسات بنتائج الدراسة الحالية.

**دراسة (محمد، 2013):** سعت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية (المهارة، السلوك، ممارسات الموارد البشرية) في تحسين الأداء التشغيلي (الكفاءة والفاعلية) في مديرية محطة كهرباء الرصافة الجنوبي إحدى تشكيلات وزارة الكهرباء في بغداد. تم اختيار عينة بلغت (121) من المديرين والمهندسين والفنيين العاملين في المحطة. وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة وأثر بين كل من مرونة الموارد البشرية (المهارة، السلوك، ممارسات الموارد البشرية) ومؤشرات الأداء التشغيلي (الكفاءة والفاعلية). كما أشارت النتائج إلى وجود مستويات متوسطة لأبعاد مرونة الموارد البشرية (المهارة، السلوك، الممارسات).

**دراسة (الطائي والتميمي، 2016):** هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مرونة الموارد البشرية (المهارة، السلوك، الممارسة) في أداء فرق العمل في ديوان الرقابة المالية في بغداد. تم اختيار عينة مكونة من (42) فرداً (من رؤساء الدواوين، والمديرين ومعاونيهم، والخبراء). وأشارت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (المهارة، السلوك، الممارسة) في أداء فرق العمل، مع حصول بعد مرونة المهارات على أعلى قيمة ارتباط مما يؤكد دوره الفاعل في سرعة إنجاز الأعمال والتكيف مع التغيرات الحاصلة.

**دراسة (صبر وآخرين، 2018):** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور التفاعلي للذكاء التنافسي في تعزيز تأثير البراعة المنظمة في تحقيق بهجة الزبون في شركات السياحة والسفر في العاصمة العراقية بغداد. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (242) موظفاً في هذه الشركات، جمعت منهم البيانات عن طريق الاستبانة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة للبراعة المنظمة (مرتفعة لاستكشاف الفرص، ومتوسطة لاستغلال الفرص). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية

للبراعة المنظمة في بهجة الزبون ولأبعاد المتغيرين كافة، وان الذكاء التنافسي يلعب دور المتغير المعدل في تأثير البراعة المنظمة في تحقيق بهجة الزبون.

**دراسة (صويص وعابدين، 2019)** حاولت الدراسة التعرف إلى دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة المنظمة. أجريت الدراسة في البنوك الفلسطينية على عينة مكونة من (120) موظفاً، جمعت منهم البيانات عن طريق الاستبانة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف المحددة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات مرتفعة لتطبيق عنصري البراعة المنظمة (الاستكشافي والاستغلالي)، وان هناك علاقة طردية بين مكونات نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة المنظمة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق معنوية لبناء البراعة المنظمة يمكن أن تعزى للعمر، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، واسم البنك.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

**دراسة (Do et al., 2016):** الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو توضيح العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وثقافة التكيف بوجود الإبداع المنظمي كمتغير وسيط. تم إجراء هذه الدراسة في تايوان على (23) شركة تعمل في مجال التكنولوجيا، وتم توزيع (328) استبانة بشكل عشوائي على موظفي هذه الشركات. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في ثقافة التكيف وتساهم في الإبداع المنظمي، وأن ثقافة القدرة على التكيف لها تأثير مباشر في الإبداع في العمليات وتأثير غير مباشر في الإبداع في المنتجات من خلال الإبداع في العمليات. وكانت مستويات كل من مرونة المهارات ومرونة السلوك ومرونة الممارسات للموارد البشرية مرتفعة.

**دراسة (Tuan, 2016):** سعت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى توضيح دور العملاء كمنشئين مشتركين للقيمة، وفهم الكيفية التي تساهم بها مرونة الموارد البشرية في ذلك من خلال الدور الفعال للعاملين في تحديد هوية العملاء والتنبؤ فيها، مما يؤدي إلى مستوى أعلى من السلوك المشترك في خلق القيمة للمنظمة. أجريت هذه الدراسة في فيتنام على (62) شركة برمجيات، ووزعت استبانة على مديري وموظفي المبيعات

الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة لاستراتيجية الاستغلال فيما كانت المستويات متوسطة لاستراتيجية الاستكشاف، واتضح أن هناك علاقة معنوية بين البراعة المنظمة كعامل أساسي للمتكمين وتحقيق التحسينات في التصنيع وأبعاد المتغير التابع المتمثلة في الجودة والتسليم والتكلفة والمرونة، علماً بأن هذه العلاقة تكون أكثر وضوحاً عندما تعمل الشركات في بيئة ديناميكية.

دراسة (Severgnini et al., 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأثر غير المباشر لنظام قياس الأداء في الأداء المنظمي من خلال البراعة المنظمة كمتغير وسيط. اقترح الباحثون ثلاثة أبعاد لنظام قياس الأداء وهي: تركيز الانتباه، والشرعية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، فيما اعتمدت بعدين للبراعة المنظمة هما: الاستكشاف والاستغلال. تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانة مهيكلت أرسلت الكترونياً إلى المالكين، والمديرين، ومديري المشاريع، والمسؤولين عن الاستراتيجية في (227) شركة برمجيات برازيلية. بينت النتائج وجود مستويات تمثيل مرتفعة للبراعة المنظمة وبعديها (الاستكشاف والاستغلال)، وإن أبعاد نظام قياس الأداء الثلاثة (تركيز الانتباه، والشرعية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية) تؤثر في البراعة المنظمة، وإن البراعة المنظمة لها تأثير واضح في الأداء المنظمي، وإن البراعة المنظمة تتوسط تأثير نظام قياس الأداء في الأداء المنظمي، وإن أبعاد البراعة المنظمة (الاستكشاف والاستغلال) يتوسطان أثر أبعاد نظام قياس الأداء في الأداء المنظمي.

دراسة (Günsel et al., 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ما يسبق البراعة المنظمة ونتائجها، كما هدفت إلى معرفة الدور المعدل للشبكات في أثر البراعة المنظمة في الأداء المنظمي. اعتمد الباحثون نوعين من الامكانات في وصف البراعة المنظمة، وهما: إمكانات الاستكشاف، وإمكانات الاستغلال. أجريت الدراسة على (210) عاملاً ينتمون إلى (105) شركات تركية صغيرة ومتوسطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات متوسطة لإمكانات البراعة المنظمة الاستكشافية والاستغلالية، واتضح أن الانضباط والدعم يؤثران تأثيراً إيجابياً في تشكيل البراعة المنظمة وصيانتها، وأن البراعة المنظمة تساهم بشكل كبير في أداء الشركات، وكلما زاد الربط

ومديري المشتريات، على أن يكون هؤلاء العاملون قد مضى على تاريخ تعيينهم أكثر من سنة. أظهرت نتائج الدراسة أن مرونة الموارد البشرية تساهم في السلوك المشترك للتعامل من خلال دوراً العاملين في تحديد هوية العملاء والتنبؤ بها، وأن هناك دور للمسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز تأثير فعالية دور العاملين في تحديد هوية العملاء، وإن مرونة الموارد البشرية تزيد من الذكاء التسويقي والتخطيط، مما يساعد على تحديد هوية العملاء والتنبؤ بها ومن ثم إلى خلق القيمة. دراسة (García et al., 2017): الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف ما إذا كانت مرونة الموارد البشرية لها آثار إيجابية في أداء المنظمة ودور البراعة المنظمة في ذلك. تم إجراء هذه الدراسة في اسبانيا على قطاع الفنادق، وتم اختيار عينة تكونت من (100) فندق من فنادق ثلاث نجوم وأكثر. تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها أن مرونة الموارد البشرية لها آثار تدريجية في البراعة المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات.

دراسة (Pradhan et al., 2017): هدفت الدراسة إلى توضيح أثر مرونة الموارد البشرية في الفعالية المنظمة بوجود سلوك المواطنة المنظمة كمتغير وسيط. تم إجراء هذه الدراسة في الهند على قطاع الصناعات التحويلية العام. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (350) عاملاً من الإداريين التنفيذيين وكبار المديرين. وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير كبير لمرونة الموارد البشرية في الفعالية المنظمة، وأن سلوك المواطنة المنظمة له تأثير كبير في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والفعالية المنظمة. كما أشارت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لمرونة السلوك، ومستوى منخفض لمرونة الممارسات ومرونة المهارات.

دراسة (Tamayo-Torres et al., 2017): وهي دراسة مقطعية حاول فيها الباحثون التعرف إلى العلاقة بين البراعة المنظمة والأداء، بالإضافة إلى أثر البيئة المستقرة والديناميكية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على استراتيجيتين لتحديد البراعة المنظمة هما: استراتيجية الاستكشاف واستراتيجية الاستغلال. أجريت الدراسة على (231) شركة صناعية إسبانية جمعت منها البيانات باستخدام أسلوب الاستبانة الالكترونية والمقابلة من قبل محاورين مدربين تدريباً عالياً. وأشارت نتائج

- قدمت هذه الدراسة مادة علمية مفيدة تثري المخزون المعرفي الإداري وتساعد كمرجع لدراسة متغيرات أخرى لها علاقة بهذا المجال.

## 2. من حيث متغيراتها

تتميز هذه الدراسة من حيث المتغيرات التي تبحثها؛ إذ لوحظ وجود ندرة في الدراسات التي تجمع متغيرات الدراسة. كما أن كثيراً من الدراسات المتعلقة بمتغير مرونة الموارد البشرية أجريت في الغالب في دول غير عربية، وأما في المنطقة العربية، فيرى الباحثان أن هذا الموضوع مازال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة؛ إذ إن الوعي فيه مازال ضعيفاً.

## 3. من حيث بيئة الدراسة

تبين من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (مرونة الموارد البشرية، والبراعة المنظمة) أن معظم تلك الدراسات طبقت في بيئات عربية وأجنبية لكل منها خصوصيتها واهتماماتها. ويمكن القول إن الدراسة الحالية أجريت في بيئة عربية - أردنية مؤهلة لإجراء مثل هذه الدراسات. وقد تم تطبيقها على قطاع الصناعة الدوائية الأردنية متمثلاً في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، علماً بأن هذا القطاع يشهد تطوراً مستمراً في ظل المنافسة الشديدة، ويعتبر من أهم دعائم الاقتصاد الوطني الأردني.

## فرضيات الدراسة

بعد قيام الباحثين بمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة، لم يتم العثور على دراسات تربط بين متغيري مرونة الموارد البشرية والبراعة المنظمة. وهذا يعني عدم وجود نتائج يمكن الاستناد إليها في تحديد فرضيات الدراسة بشكل مباشر. وعليه، تم اعتماد الصيغة الصفريّة لصياغة فرضيات الدراسة بالشكل التالي:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومهارة السلوك، ومهارة الممارسات) في البراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيتان الفرعيتان التاليتان:  
**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

الشبكي بين الشركات زادت العلاقة بين إمكانية الاستغلال وأداء الشركات.

**دراسة (Dhir & Dhir, 2018):** حاولت الدراسة التعرف إلى أثر البراعة المنظمة في الأداء المنظمي من خلال إمكانيات التعلم كمتغير معدل في شركات التجارة الإلكترونية الهندية. ركزت الدراسة على العاملين في المناصب الإدارية ممن لا تقل خدمتهم عن ثلاث سنوات في المجال نفسه. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (140) مديراً. حدد الباحثان بعدين للبراعة المنظمة هما البعد الاستكشافي، والبعد الاستغلالي. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة لبعدي البراعة المنظمة، ووجود علاقة بين بعدي البراعة المنظمة (الاستكشافي والاستغلالي) وإمكانيات التعلم والأداء المنظمي. كما أشارت النتائج إلى أن إمكانيات التعلم تلعب دور المعدل لأثر بعدي البراعة المنظمة (الاستكشافي والاستغلالي) في الأداء المنظمي.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها من عدة جوانب كما يلي:

### 1. من حيث أهدافها

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- محاولة تحديد أثر مرونة الموارد البشرية (المتغير المستقل) بأبعادها (مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات) في البراعة المنظمة (المتغير التابع) بأبعادها مجتمعة (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص)، وهي أهداف لم يسبق أن حاولت الدراسات السابقة تحقيقها.
- سعت هذه الدراسة إلى التوصل لنتائج جديدة لم تبحثها الدراسات السابقة؛ إذ تعد هذه الدراسة، في حدود علم الباحثين، من أولى الدراسات التي تدرس العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمة بشكل شمولي ومتكامل، بدءاً من تحديد مفهوم مرونة الموارد البشرية وتوضيح أبعادها الرئيسية، وتوضيح مفهوم البراعة المنظمة وأبعادها، وكيفية تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال للوصول إلى البراعة المنظمة، والوقوف على دور مرونة الموارد البشرية في ذلك.

### مفهوم مرونة الموارد البشرية

تعتبر مرونة الموارد البشرية عن قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على مساعدتها في التكيف والاستجابة بشكل فعال وفي الوقت المناسب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية عبر تفعيل الاتصالات داخلياً وخارجياً، وتنمية المهارات والسلوكيات وإعادة تشكيلها، مما يساعد على تحقيق الابتكار والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (الطائي والتميمي، 2016). تُستمد مرونة الموارد البشرية من سلسلة من السياسات والممارسات التنظيمية المرنة التي يتم تخصيصها للتعامل مع العاملين، مما يخلق لديهم شعوراً بالأمان الوظيفي وبأن منظماتهم تهتم برفاهيتهم واحتياجاتهم ومشاكلهم، وتساعدهم على التعامل مع ظروف ومتطلبات عملهم وحياتهم الشخصية (Michel & Michel, 2013).

تعرف مرونة الموارد البشرية بأنها المدى الذي تمتلكه الموارد البشرية في المنظمة من حيث المهارات والسلوكيات وممارسات الموارد البشرية، مما يمكنها من تطوير بدائل استراتيجية في إطار بيئتها التنافسية (García et al., 2017). كما تعرف بأنها السمة الداخلية المميزة للمنظمة، التي تتضمن ثلاثة عناصر هي: مهارات العاملين، وسلوك العاملين، وممارسات إدارة الموارد البشرية (Esfahani et al., 2017). كما تعرف بأنها مدى امتلاك الموارد البشرية في المنظمة لمهارات وسلوكيات يمكن أن توفر خيارات جديدة لمتابعة البدائل الاستراتيجية في بيئة المنظمة التنافسية، وكذلك إلى أي مدى يمكن تحديد الممارسات الضرورية لإدارة الموارد البشرية وتطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من التكيف مع التغيرات (Ngo et al., 2012).

تعتبر مرونة الموارد البشرية عموماً عن العاملين الذين يتمتعون بمهارات واسعة ومتنوعة ولديهم القدرة على تغيير سلوكياتهم بما يناسب الوضع الجديد، كما تكون لديهم القدرة الفائقة على الانضباط والانخراط في العمل. وتعتبر أيضاً عن قدرة المنظمة على تعديل ممارسات الموارد البشرية فيها، بما يتلاءم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. لذلك فإنها تشكل نوعاً من القدرة التي تسمح للمنظمات بالاستجابة للتغيرات في متطلبات السوق، وتكون قابلة للتكيف وتعمل بنجاح في البيئات الدينامية (Pradhan et al., 2017). وتركز

عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومهارة السلوك، ومهارة الممارسات) في استكشاف الفرص في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

### الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومهارة السلوك، ومهارة الممارسات) في استغلال الفرص في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

### الإطار النظري

#### مرونة الموارد البشرية Human Resource Flexibility

تُجبر التغيرات البيئية الدينامية السريعة المنظمات على اعتماد سلسلة من التغييرات للتكيف مع الظروف الجديدة. وتتطلب غالبية هذه التغييرات استثمارات في أنظمة إدارة الموارد البشرية لجعلها أكثر مرونة وإعطائها القدرة على التكيف، مما أدى إلى تغيير وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى دور أكثر استراتيجية، مما يبرر الحاجة إلى أنظمة مرنة لإدارة الموارد البشرية (Lastra et al., 2014). يمكن النظر إلى مرونة الموارد البشرية باعتبارها قدرة ديناميكية للمنظمة؛ لأنها تركز على التكيف الداخلي للمنظمة مع البيئة المتغيرة في ظل درجة عالية من عدم التأكد، مما يضمن لها سرعة الاستجابة لذلك الطلب الاستراتيجي (Do et al., 2016). وتعد المرونة في الموارد البشرية أحد أهم جوانب المرونة المنظمة، لذلك ينظر إليها كمهارة لدى المنظمة تستخدمها للتعامل بطريقة مناسبة في الوقت المناسب مع البيئات أو الحالات أو الخبرات التنافسية والدينامية المتعلقة بإدارة العاملين في المنظمة (Michel & Michel, 2013)، خصوصاً أن المبادرات الابتكارية والإبداعية تعتمد بشكل كبير على معرفة العاملين وخبراتهم والتزامهم، وبالتالي فإن مرونة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية لكي تتمكن المنظمات من تكييف مهارات عاملها وسلوكياتهم، وممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه البيئات الدينامية. لذلك، تعتبر مرونة الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية التي من شأنها أن تؤدي إلى أداء مرتفع للمنظمات (Tuan, 2016).

مهارات العاملين على أنشطة مختلفة، وكيفية إعادة توزيع العاملين ذوي المهارات المختلفة بسرعة على تلك الأنشطة. فكلما امتلك العاملون مجموعة واسعة من المهارات كلما تمكنوا من أداء مهام ووظائف مختلفة عند الطلب، وعندئذ تكون لدى المنظمة درجة عالية من مرونة المهارات لدى العاملين (Ngo et al., 2008). كما تشير مرونة المهارات إلى قابلية العاملين للتعلم واستيعاب المهارات الجديدة وتطبيقها، وتطويع المهارات الحالية وإظهار الحماس لتعلم مهارات جديدة عبر النظر إلى الأحداث الجديدة على أنها فرصة لتعلم شيء جديد (الطائي والنميمي، 2016)، وتشير أيضاً إلى عدد الاستخدامات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق مهارات العاملين عليها، وكيف يمكن إعادة توزيع الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة (Esfahani et al., 2017).

ويعرف الباحثان مرونة المهارات بأنها مدى امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لأداء وظائفهم، وإمكانية تطبيقها على أنشطة العمل المختلفة، وإمكانية اكتسابهم للمهارات الجديدة بسرعة، وقابليتهم للتعلم واستيعاب المهارات الجديدة وتطبيقها، مما يساعدهم على أداء مجموعة واسعة ومتنوعة من أنشطة العمل الجديدة بنجاح.

ويمكن قياس مرونة المهارات من خلال ثلاثة أبعاد (محمد، 2013) كما يلي:

1- التنوع: يمكن أن يكون التنوع على مستوى الفرد، ويشير إلى مدى امتلاك العاملين أو تعلمهم لمهارات لها استخدامات بديلة. وقد يكون التنوع على مستوى المنظمة فيشير إلى المجموعة المتنوعة من المهارات الفعلية أو المحتملة الموجودة داخل المنظمة.

2- السرعة: المدى الزمني الذي تحتاجه المنظمة في تكوين المهارات الفعلية أو المحتملة.

3- الاتساق: تكامل المجموعة المتنوعة من المهارات في ظل ظروف طلب معينة لتحقيق الفائدة.

ويمكن تصنيف مرونة المهارات بطريقتين مختلفتين (Pradhan et al., 2017) كما يلي:

- قد يكون لدى المنظمة عاملون يتمتعون بمهارات متنوعة ذات قاعدة عريضة ويمتلكون الكفاءة الكافية في استخدام تلك المهارات في ظل ظروف صعبة مختلفة.

مرونة الموارد البشرية على طبيعة العاملين الموهوبين من حيث خبراتهم وسلوكهم وتعلمهم، وتشير إلى القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة ككل للتنافس على أساس سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية (Kumari & Pradhan, 2014).

ويعرف الباحثان مرونة الموارد البشرية بأنها قدرة ديناميكية للمنظمة تشير إلى مدى امتلاك مواردها البشرية للمهارات والسلوكيات التي تمكنها من تطوير خيارات جديدة لمتابعة البدائل الاستراتيجية في ظل بيئتها التنافسية، كما تشير إلى مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد الممارسات الضرورية لإدارة الموارد البشرية وتعديلها وتطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يضمن للمنظمة سرعة الاستجابة للتغيرات في متطلبات السوق والتكيف والنجاح في بيئة ديناميكية.

### أبعاد مرونة الموارد البشرية

#### Human Resource Flexibility Dimensions

تعتبر مرونة الموارد البشرية بمثابة قدرة ديناميكية على مستوى المنظمة؛ وتتكون هذه القدرة من الأشخاص الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات والمراجع السلوكية، وتتكون أيضاً من ممارسات الموارد البشرية التي يمكن استخدامها بفعالية للاستجابة للتغيرات في متطلبات السوق والتكيف والنجاح في بيئة ديناميكية (Way et al., 2015). بذلك سيتم قياس المتغير المستقل في هذه الدراسة الذي يتمثل في مرونة الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد هي: مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات (Pradhan et al., 2017; García et al., 2017; Way et al., 2015; Tuan, 2016; Do et al., 2016)؛ (الطائي والنميمي، 2016؛ محمد، 2013).

#### 1. مرونة المهارات Skill Flexibility

تتعلق مرونة المهارات بمدى امتلاك العاملين للمهارات اللازمة لأداء وظائفهم، وإمكانية اكتسابهم للمهارات الجديدة بسرعة، مما يساعدهم على أداء مجموعة واسعة من أنشطة العمل الجديدة بنجاح، ويساعد المنظمة على توسيع نطاق المنتجات والخدمات التي تقدمها وعلى تلبية رغبات العملاء المتغيرة (Way et al., 2015). كما تتعلق بإمكانية تطبيق

- على مستوى الفرد: تشير إلى قدرة الفرد على معالجة حالات مختلفة والتعامل مع التعقيدات والمستجدات في الحالات المتغيرة، وذلك يخلق قيمة للمنظمة ويوفر تكاليف عدم قدرة الأفراد على التكيف مع الحالات المتغيرة.
- على المستوى المنظمي: تشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع مجموعة متنوعة من المواقف وتسهيل تنفيذ التغيير؛ إذ إن وجود عاملين لديهم قدرة التعلم والتكيف يوفر على المنظمة تكاليف توظيف أشخاص جدد بسمات جديدة للتعامل مع التغيرات البيئية.

### 3. مرونة الممارسات Practice Flexibility

تتمثل مرونة ممارسات الموارد البشرية في مجموعة الأنشطة التي تستخدم لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتكون موجهة نحو تعزيز المعارف والمهارات والجدارات للموارد البشرية من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الطائي والتميمي، 2016). وتعرف مرونة ممارسات الموارد البشرية بأنها الأنشطة المصممة لإدارة رأس المال البشري للمنظمة. ويجب أن تكون هذه الأنشطة متسقة مع استراتيجية المنظمة، بحيث تحاول المنظمات من خلال هذه الأنشطة أن تعمل على تحسين سلوك العاملين وزيادة مهاراتهم بما يساهم في بناء قدرات المنظمة (Lastra et al., 2014). كما تعرف بأنها المدى الذي يمكن فيه تكييف وظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من الحالات، أو عبر مختلف مواقع المنظمة أو وحداتها، والسرعة التي يمكن بها إجراء هذه التعديلات والتطبيقات (Esfahani et al., 2017). وذلك يتطلب تغيير معايير ممارسات الموارد البشرية المتبعة في المنظمة. فمثلاً يؤدي تعديل نظام تقييم أداء الموارد البشرية ونظام المكافآت إلى تعزيز سلوكيات العاملين التكيفية أو الاستباقية (Way et al., 2015)، مما يزيد باستمرار من معارف العاملين ومهاراتهم في الاستجابة الاستباقية للتغيرات الديناميكية للبيئة، كما يؤدي ذلك إلى تمكين العاملين وزيادة قدرتهم على التجاوز الاستباقي لأدوارهم أو التكيف مع الأدوار الجديدة (Tuan, 2016).

وتعبر مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية عن الدرجة التي تكون بها الأنظمة قابلة للتغيير، والتطوير، والرفض،

- قد تمتلك المنظمة القدرة على إعادة تنظيم المهارات التي يمتلكها العاملون وتكييفها بما يتناسب مع الاحتياجات الاستراتيجية للسوق.

### 2. مرونة السلوك Behavior Flexibility

تشير مرونة السلوك إلى المدى الذي يكون فيه العاملون قادرين على استخدام إجراءات مختلفة بصور مختلفة عندما يواجهون ظروفاً جديدة، أو موقفاً طارئاً، وعدم استخدامهم للسلوكيات الجامدة من خلال تطبيق سلسلة من الإجراءات للتعامل مع المواقف المتكررة بالتسلسل بنفسه للتعامل مع المواقف الجديدة، مما يعزز استجاباتهم لظروف غير معروفة سابقاً على أساس الارتجال بدلاً من اتباع أنماط محددة مسبقاً، ويكون لديهم استعداد للقيام بمجموعة متنوعة من أنشطة العمل الجديدة (García et al., 2017). وتعرف مرونة السلوك بأنها قدرة العاملين على التكيف مع الظروف المتغيرة، بحيث يمتلكون نصوصاً سلوكية واسعة النطاق مما يسمح لهم باتباع إجراءات غير قياسية في التعامل مع الظروف المتغيرة في البيئات المختلفة (Do et al., 2016).

ترتبط مرونة السلوك بالقدرة على التكيف مع الظروف الجديدة والابتعاد عن السلوك الروتيني والاستعداد لاستخدام سلوكيات جديدة وتكييفها وفقاً لمتطلبات كل حالة (Pradhan et al., 2017). لذلك يتم تدريب العاملين باستمرار، ويتم التنبؤ باحتياجات المنظمة من المهارات المستقبلية. ولا بد من وجود الحماس لدى العاملين لتعلم طرق جديدة للمهام الحالية والجديدة بحيث يتم النظر إلى كل حدث يحدث داخل المنظمة كطريقة لتعلم شيء مهم للمستقبل (García et al., 2017).

يعرف الباحثان مرونة السلوك بأنها مدى قدرة العاملين على التعامل والتكيف مع المواقف الجديدة بطرق مختلفة وإجراءات مختلفة حسب الموقف وحسب الظروف، وذلك بسبب امتلاكهم لمجموعة واسعة من السلوكيات التي يمكن تكييفها مع متطلبات كل موقف، مما يعزز استجاباتهم لظروف غير معروفة سابقاً على أساس الارتجال بدلاً من اتباع الأنماط الروتينية المحددة مسبقاً.

ويمكن تصنيف مرونة السلوك بطريقتين مختلفتين (Bhattacharya et al., 2005) كما يلي:

ويمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة المُبتكرة على تلبية الطلبات المتزامنة والمتضاربة، اعتماداً على مستوى القدرات الإدارية (Severgnini, 2018). وقد يؤدي هذا التضارب في بعض الأحيان إلى حدوث التوتر داخل المنظمة (Raguseo et al., 2015). ويشير مفهوم البراعة التنظيمية إلى القدرة على إدارة الموارد التي تكون بطبيعتها متضاربة، على الرغم من أن الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب أنشطة وكفاءات تنظيمية مختلفة تتم متابعتها في المنظمة في وقت واحد، كما يشير إلى أن القدرة على إدارة هذه الاختلافات بنجاح يضمن للمنظمة التفوق في الأداء (Jurksiene & Pundziene, 2016). إن المنظمات التي تحقق درجة عالية من التوازن في أنشطتها تكون قادرة على إدراك معارفها ومواردها وعملياتها بشكل جيد، كما يمكنها ذلك من تحسين قدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة (Bravo et al., 2018). كما تعرف البراعة التنظيمية بأنها القدرة على تنفيذ النوعين كليهما من التغيرات: الاستغلالية (التدرجية) والاستكشافية (الجزرية)، على الرغم من أن الاستكشاف والاستغلال غالباً ما يعتبران من الأنشطة المتناقضة، وأن تحقيق البراعة التنظيمية يحتاج إلى تحقيق التوازن بين هذين النشاطين، بحيث تكون المنظمة قادرة على استغلال ما لديها من كفاءات واستكشاف فرص جديدة وبشكل متوازن (Gschwantner & Hiebl, 2016). ويركز النشاط الاستكشافي على المعلومات الجديدة ومصادر المعرفة غير المكتشفة والمهارات والكفاءات غير المطورة، في حين يركز النشاط الاستغلالي على المعرفة والقدرات والعمليات القائمة (Wei et al., 2011)، وبالتالي يمكن وصف الاستكشاف بالبحث عن المعرفة الجديدة، في حين يشير الاستغلال إلى تطبيق ما هو مشترك من المعرفة (Inauen & Schenker-Wicki, 2012). وتتمتع المنظمات التي تتباعد في التركيز على الأنشطة الاستغلالية بعوائد قصيرة الأجل، لكنها تواجه خطر عدم قدرتها على توجيه نفسها. أما المنظمات التي تحرص على الاستكشاف، فقد لا تستوعب الفوائد المرتبطة بالفرص الحالية (Fu et al., 2018). ويرى (Asif, 2017) أن هناك اتفاقاً بين الباحثين حول ضرورة وجود توازن في أنشطة البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، لكن هناك غموضاً حول كيفية تحقيق هذا التوازن.

والاحتفاظ، وتعمل على تحفيز العاملين عبر السياقات البيئية المختلفة وعبر الوحدات المختلفة داخل المنظمة بما يخلق بيئة يكون فيها العاملون مؤهلين بدرجة كافية لاتخاذ إجراءات أكثر حماساً في البيئات المتغيرة، وتسمح لهم بالعمل في ظروف خالية من الإجهاد، مما يعزز فاعليتهم والتزامهم ورضاهم (Pradhan et al., 2017). إن ممارسات الموارد البشرية المرنة تساعد المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إنشاء قاعدة الموارد البشرية المتحمسة والمحفزة والمنتجة، بحيث تكون المنظمة قادرة على دمجها وإعادة تشكيلها للتعامل مع التغيرات البيئية (Bamel & Stoke, 2016).

ويعرف الباحثان مرونة ممارسات الموارد البشرية بأنها مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تكييف أنشطتها واستراتيجياتها وتعديلها وتطويرها بسرعة وتعديل معاييرها، مما يساعدها على الاستجابة إلى التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويساعد على تعزيز معارف العاملين ومهاراتهم وسلوكهم وتمكينهم وزيادة قدرتهم على التكيف.

وتضيف مرونة ممارسات الموارد البشرية القيمة للمنظمة بعدة طرق كما يلي (Bhattacharya et al., 2005):

- تكون المنظمة قادرة على تكييف ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها حسب المواقف المتغيرة، وذلك يسهل تكيف العاملين مع الممارسات والتغيرات الجديدة.
- تحفز مرونة ممارسات الموارد البشرية سلوكيات العاملين المرنة.
- تساهم مرونة ممارسات الموارد البشرية في خلق ممارسات موارد بشرية مماثلة عبر وحدات المنظمة المختلفة، مما يساهم في تحقيق الاتساق الاستراتيجي بين وحدات المنظمة كاملة.
- تساعد مرونة ممارسات الموارد البشرية في إعادة تخصيص مهارات العاملين وإعادة تشكيلها.
- تعزيز الاستجابة للتغيرات البيئية عن طريق بناء القدرات الديناميكية التي يصعب تقليدها (Ngo et al., 2012).

#### البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

يعتبر مفهوم البراعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي ما زالت قيد الدراسة والتطور (Jurksiene & Pundziene, 2016).

الاستراتيجيات إلى تحسين القدرة التنافسية لها على المدى الطويل، وإلى تحسين الدخل المستقبلي (Li, Zhou & Si, 2010)، عبر البحث عن تفسيرات متعددة للمعلومات المتاحة والبحث المتنوع لإيجاد حلول جديدة للمشاكل، وهذا مرتبط بالتعلم ثنائي الحلقة (Park & Kim, 2015)، مما يمنح المنظمة القدرة على التعامل مع البيئات المتغيرة، ويفتح أمامها فرص أعمال جديدة، وبالتالي تتمكن من تقديم منتجات وخدمات جديدة تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات الحالية، الأمر الذي يحسن أداءها الكلي على المدى الطويل (Popadic et al., 2016).

ويعرف الباحثان استكشاف الفرص بأنه استراتيجية أو نموذج للإبداع تستخدمها المنظمة لتحقيق النجاح على المدى الطويل، ويكون فيها مستوى عالٍ من عدم التأكد، وهي استراتيجية مرتفعة المخاطر بعوائد كبيرة، يتم من خلالها تطوير معارف جديدة مصممة لإنتاج منتجات جديدة تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات القائمة، وتخدم أسواقاً جديدة من خلال تطوير نطاقات جديدة أو التحول إلى مجالات مختلفة بهدف تبنيها. وتحتاج المنظمة عند اتباع هذه الاستراتيجية إلى موارد جديدة، مما يعطيها القدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة، واقتناص الفرص الجديدة، والوصول إلى عملاء جدد أو تطوير قنوات توزيع جديدة، وهي مرادفة لاستراتيجية الإبداع الجذري.

## 2. استغلال الفرص Exploitation

يرتبط استغلال الفرص بتعميق خبره المنظمة، من خلال تحسين الجودة والعمليات، ووفورات التكلفة والوقت، والمعرفة الحالية، ومن خلال تحسين السلع والخدمات الحالية وتطويرها بهدف المحافظة على الحصة الحالية في السوق، ويكون ذلك ناجماً عن حسن استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الامثل، وغالباً تكون تكلفة استثمار الفرص أقل من تكلفة استكشاف الفرص (Popadic & Cerne, 2016). وتسعى المنظمات إلى إطالة دورة حياة منتجاتها أطول فترة ممكنة قبل انتهائها وخروجها من السوق، ويعتبر هذا مؤشراً على أداء العلامة التجارية الذي يمثل استثمارات الشركة المستمرة للتميز، ويعمل أيضاً على تقليل مخاطر تقليد المنتجات من قبل المنافسين، والاستحواذ على حصة المنظمة السوقية (Broekhuizen et al., 2017).

تهدف المنظمة عند استخدام استراتيجية استغلال الفرص

تتألف البراعة المنظمة من نشاطين مختلفين جذرياً ويتطلبان مواد واهتمامات مختلفة من قبل إدارة المنظمة وهما نشاط الاستكشاف ونشاط الاستغلال (Chang et al., 2011). ويشير النشاط الاستكشافي إلى تجريب البدائل الجديدة التي غالباً ما تكون نتائجها غير مؤكدة. وبالمقابل يشير الاستغلال إلى الكفاءات والتكنولوجيا والمنتجات الموجودة بالفعل والتي يمكن التنبؤ بنتائجها (Herzog, 2011).

يرى (He & Wong, 2004) أن استغلال الفرص يرتبط بالهيكل التنظيمي الميكانيكي Mechanistic Structure الذي يقترن بالأنظمة والاجراءات والمحكم بالمسارات المحددة والروتين والسيطرة البيروقراطية، في حين يرتبط الاستكشاف بالهيكل التنظيمي العضوي Organic Structure والأنظمة المفتوحة والأسواق والتقنيات الناشئة التي تحتاج إلى التجريب والمخاطرة والابتكار. ونرى (Severgnini, 2018) أن المنظمات التي تعتمد على الاستكشاف وتستبعد الاستغلال سوف تعاني من تحمل تكاليف التجريب دون الحصول على العديد من فوائده.

## أبعاد البراعة المنظمة

### 1. استكشاف الفرص Exploration

يرتبط استكشاف الفرص ارتباطاً وثيقاً بالبحث، والتنوع، والمخاطرة، والتجريب، والاكتشاف. ويتم استخدامه عندما تسعى المنظمات لإضافة قيمة جديدة مختلفة عما كان موجوداً، لتحقيق عوائد أكثر تنوعاً على المدى البعيد (Park & Kim, 2015). وينظر إلى استكشاف الفرص على أنه جهد محفوف بالمخاطر، مما يتطلب موارد وجهوداً أكثر عمقاً من تلك المتعلقة باستغلال الفرص. وقد يحتاج الأمر إلى البحث عن موارد جديدة وتعاون يتجاوز الحدود التنظيمية في السعي إلى الاستكشاف. ولا بد من الإشارة إلى أن المعرفة الجديدة المكتسبة للمنظمة هي مفتاح إدخال استكشاف الفرص (Zang, 2018).

ينطوي استكشاف الفرص على الابتعاد عن التقنيات والمهارات القائمة لإنشاء سلع وخدمات جديدة، ناتجة عن تطبيق المعرفة الجديدة، مما يتطلب من المنظمات التي تتخبط في استكشاف الفرص أن تكون أكثر مرونة، مما يمكنها من الاستجابة بشكل أفضل في البيئة المضطربة (Hong et al., 2018). وتهدف المنظمة من استخدام هذا النوع من

المستدامة للمنظمات، لما لها من دور إيجابي في تحقيق الإبداع المنظمي؛ إذ إن الاستثمار في رأس المال البشري لا يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين ولا يمكن الاستغناء عنه من خلال استخدام بدائل أخرى، وإن الاستثمار في رأس المال البشري يساعد المنظمة في الحصول على الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى إبداعات تضيف القيمة، لأن ذلك يتطلب درجة عالية من التنوع الذي تستطيع أن تحصل عليه المنظمة من خلال تبني مرونة الموارد البشرية من حيث المهارات والسلوك والممارسات (Do et al., 2016). وكلما تمكنت المنظمة من تطوير مرونة الموارد البشرية، يصبح لدى الأفراد الدافع والقدرة على تكريس جهودهم وتفعيلها في تنفيذ الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية (Esfahani et al., 2017).

يضاف إلى ذلك مرونة الموارد البشرية تعمل على تسهيل امتلاك العاملين للمهارات والسلوكيات الجديدة، مما يمكنهم من استغلال البدائل الاستراتيجية القائمة واستكشاف بدائل استراتيجية جديدة (García et al., 2017)، ويكون لدى العاملين الذين يتمتعون بميزة نظام العمل المرن سلوك إيجابي وانخراط أكبر في التنظيم لتقدمهم في القدرات والمهارات والمعرفة وفي عمليات الابتكار والإبداع لأنهم يمتلكون القدرة على الاستجابة بشكل استباقي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المنظمة (Pradhan et al., 2017).

### منهجية الدراسة

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع هذه الدراسة من جميع المديرين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البالغ عددها (21) شركة. وبعد قيام الباحثين بالاتصال بهذه الشركات، اعتذرت (5) شركات منها عن عدم التعاون، وبالتالي كان المتبقي منها (16) شركة. وقد بلغ عدد المديرين في هذه الشركات (907) مديرين، علماً بأن أسماء الشركات وعدد المديرين في كل منها واردة في الملحق رقم (1). تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تناسبية من كل شركة، وبهذا يكون حجم العينة (278) مديراً حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2017). تم توزيع الاستبانة التي قام الباحثان بتطويرها على المديرين الذين تم

إلى تلبية احتياجات العملاء الحاليين أو الأسواق الحالية من خلال استغلال الفرص الحالية المتاحة، مثل التقنيات والمهارات القائمة، لتحقيق تحسن تدريجي في المنتجات والخدمات الحالية (Hong et al., 2018)، كما تهدف إلى زيادة الكفاءة على المدى القصير، وتحسين الدخل الحالي للمنظمة (Li, Zhou & Si, 2010). وتحتاج المنظمات التي تستخدم استراتيجية استغلال الفرص إلى جمع معلومات حول المشاكل الحالية، ثم تقوم بتحليل تلك المشاكل والبحث عن حلول لها من خلال تحسين المنتجات أو تحسين التقنيات. وعند إيجاد الحلول، فإن ذلك يؤدي إلى توفير فرص للعاملين للبحث عن معرفة جديدة وإنتاج أفكار جديدة (Hong et al., 2018)، وغالباً يرتبط استغلال الفرص بالتعلم أحادي الحلقة (Park & Kim, 2015).

ويعرف الباحثان استغلال الفرص بأنه استراتيجية أو نموذج للإبداع تستخدمها المنظمة لتحقيق النجاح على المدى القصير، ويكون فيها مستوى عدم التأكد منخفضاً، وهي استراتيجية منخفضة المخاطر بعوائد قليلة، يتم من خلالها تعميق الخبرة للمنظمة، وتصمم لخدمة الأسواق القائمة، وترتبط غالباً بالكفاءة، وتحسين الجودة والعمليات، ووفورات التكلفة والوقت، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء على المدى القصير، وذلك من خلال الاستفادة من المعرفة والموارد والقدرات والتقنيات الموجودة لتحسين المنتجات والخدمات الحالية، وهي مرادفة لاستراتيجية الإبداع التدريجي.

إن المنظمات التي تركز على استكشاف الفرص واستغلال الفرص تصل إلى مرحلة البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity، مما يساعدها على تحقيق التقدم والتميز، ويؤدي إلى تحسين أدائها وموقعها التنافسي في السوق (García et al., 2017; Park & Kim, 2015; Popadic et al., 2016). وفي حال سعي المنظمات إلى تحقيق البراعة التنظيمية، فإنها تحتاج إلى استثمار قدر كبير من الموارد لإدخال عمليات ومنتجات وتقنيات جديدة (استكشاف الفرص)، وفي الوقت نفسه فإنها تحتاج إلى الحفاظ على كفاءة عملياتها الحالية (استغلال الفرص) (Popadic et al., 2016).

### مرونة الموارد البشرية والبراعة المنظمة

تعتبر مرونة الموارد البشرية مصدراً هاماً للميزة التنافسية

تتراوح أعمارهم من (30- أقل من 40 سنة) بعدد بلغ (94)، وبنسبة (48%). وفيما يتعلق بالتحصيل العلمي، فقد تبين أن غالبية المديرين هم من حملة شهادة البكالوريوس بعدد بلغ (128) مديراً، وبنسبة (65%). وفيما يخص المسمى الوظيفي، فإن التركيز كان عند مسمى مدير بعدد (60) مديراً وبنسبة (31%). أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فإنها تركزت عند (5- أقل من 10 سنوات) بعدد (76) مديراً، وبنسبة (39%).

اختيارهم بالتعاون مع إدارات هذه الشركات، وذلك عن طريق الزيارات الميدانية المباشرة لهذه الشركات. وكان عدد الاستبانة المسترجعة الصالحة للتحليل (222) استبانة، ويمثل هذا العدد نسبة (81%) من حجم العينة المعتمدة. ويشير الجدول (1) إلى بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة. فقد بلغ عدد الذكور (110) مديرين، وهذا يشكل نسبة (56%). أما من حيث العمر، فقد تبين أن غالبية المديرين ضمن العينة

### الجدول (1)

#### توزيع مديري عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	110	56
	أنثى	86	44
	المجموع	196	100%
العمر	أقل من 30 سنة	48	25
	30 سنة - أقل من 40 سنة	94	48
	40 سنة - أقل من 50 سنة	44	22
	50 سنة فأكثر	10	5
	المجموع	196	100%
المؤهل العلمي	دكتوراه	8	4
	ماجستير	46	24
	بكالوريوس	128	65
	دبلوم عال	4	2
	دبلوم كلية مجتمع	10	5
المجموع	196	100%	
المسمى الوظيفي	مدير	60	31
	رئيس قسم	52	27
	رئيس شعبة	42	21
	مشرف	42	21
	المجموع	196	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	8
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	76	39
	10 سنوات - أقل من 15 سنة	56	29
	15 سنة - أقل من 20 سنة	22	11
	20 سنة - أقل من 25 سنة	18	9
	25 سنة فأكثر	8	4
	المجموع	196	100%

## مصادر البيانات والمعلومات

بحكم طبيعة الدراسة ومتغيراتها، فإنها ستعتمد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات، وهما:

### أولاً: المصادر الثانوية

تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال الرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية، التي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات، والدوريات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

### ثانياً: المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.

### أداة الدراسة

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة. وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة أقسام، وبالشكل التالي:

- القسم الأول: تضمن طلب بعض المعلومات الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

- القسم الثاني: يخص مقياس مرونة الموارد البشرية المؤلف من ثلاثة أبعاد، وهي: مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات. وللكشف عن العناصر المكونة لمرونة الموارد البشرية، فقد قام الباحثان بتطوير (22) عبارة بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، ومنها: (Lastra, Alcázar & Gardey, 2014; Ketkar & Sett, 2010; Tuan, Do et al., 2016; محمد، 2013). ووزعت هذه العبارات بواقع (8) عبارات لمرونة المهارات، (6) عبارات لمرونة السلوك، و(8) عبارات لمرونة الممارسات.

- القسم الثالث: يخص مقياس البراعة المنظمية، المكون من بعدين، والمستخدم في جميع دراسات البراعة المنظمية، وهما: استكشاف الفرص، واستغلال الفرص. وللكشف عن هذه العناصر، فقد تم تطوير (12) عبارة بعد مراجعة

للعديد من الدراسات السابقة في هذا (Luu et al., 2018; Siachou & Gkorezis, 2018; Soto-Acosta et al., 2018; Bravo et al., 2018; Ubeda-García et al., 2018; Ubeda-García et al., 2017; Fu et al., 2018; Li et al., 2018) وتوزعت العبارات على البعدين بالشكل التالي: (6) عبارات لاستكشاف الفرص، و(6) عبارات لاستغلال الفرص.

- حددت الإجابة عن العبارات في القسمين الثاني والثالث حسب مقياس Likert الخماسي وبالشكل التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). ويشير الملحق (2) إلى مجموعة العبارات التي تكونت منها الاستبانة.

### صدق أداة الدراسة وثباتها

للقوف على مدى صدق Validity مقاييس الدراسة، فقد تم عرض العبارات التي تضمنتها على مجموعة من العاملين ضمن مجتمع الدراسة، وذلك للتأكد من وضوح هذه العبارات، وخلوها من المصطلحات والألفاظ غير الواضحة. كما تم عرض المقاييس على بعض الأكاديميين المهتمين في مجال إدارة الأعمال، وذلك لغرض التأكد من إمكانية العبارات الكشف عن متغيرات الدراسة وأبعادها. وفي ضوء ما ورد من ملاحظات، وبعد تقييمها، قام الباحثان بإدخال التعديلات على بعض العبارات حتى تكون أكثر وضوحاً.

لقياس ثبات Reliability هذه المقاييس، فقد تم استخدام معامل الثبات Cronbach's Alpha. ويبين الجدول (2) قيم الثبات لأبعاد الدراسة، وقد كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة لأغراض التحليل الإحصائي وهي (0.60) (Sekaran, 2006).

### الجدول (2)

#### معامل ثبات مقاييس الدراسة

Cronbach's Alpha	الأبعاد
0.70	مرونة المهارات
0.72	مرونة السلوك
0.72	مرونة الممارسات
0.72	استكشاف الفرص
0.68	استغلال الفرص

## أدوات التحليل الإحصائي

- لتحليل متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية واختبار فرضياتها، تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي:
- التكرارات لعرض الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لبيان مدى تركيز إجابات العاملين عن عبارات أبعاد المتغيرين المستقل والتابع.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت هذه الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات مقاييس الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لاختبار فرضيات الدراسة.

### 1. مرونة الموارد البشرية

يشير الجدول (4) إلى قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات مرونة الموارد البشرية (المتغير المستقل). فيما يتعلق بعبارات مرونة المهارات، فقد أجاب المديرون عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد بأهمية نسبية مرتفعة تراوحت بين (3.83) كأدنى قيمة للعبارتين الرابعة والثامنة، وانحراف معياري بلغ (0.74 و 0.70)، وهما تخصصان سعي العاملين لتحديث مهاراتهم باستمرار، وقبولهم لوظائف مختلفة عند الحاجة، و(4.18) كأعلى قيمة للعبارات الأولى التي تتعلق بامتلاك العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية للمهارات التي تتغير حسب حاجة الشركة. أما قيمة المتوسط الحسابي العام لمجموع العبارات، فقد بلغت (3.93) بأهمية نسبية مرتفعة.

فيما يتعلق بمرونة السلوك، تبين أن قيم المتوسط الحسابي لجميع عباراتها كانت مرتفعة، باستثناء العبارة الثالثة التي تتعلق بتكيف العاملين مع متطلبات الوظيفة المتغيرة في فترة قصيرة. فقد كانت عند مستوى أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري بلغ (0.62). وكانت أعلى قيمة للعبارة الأولى التي تتعلق بإمكانية تغيير العاملين لعادات العمل حسب متطلبات البيئة التنافسية، بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.70)، وأدنى قيمة متوسط حسابي للعبارة الرابعة التي تخص تغيير العاملين سلوكيات العمل استجابة لمتطلبات العملاء بمتوسط حسابي بلغ (3.76) بنسبة مرتفعة وانحراف معياري مقداره (0.73). أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي العام لمجموع عبارات مرونة السلوك، فقد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.79).

فيما يخص مرونة الممارسات، جات قيم المتوسط الحسابي عند أهمية نسبية مرتفعة. وكانت أعلى قيمة للعبارة الرابعة التي تتعلق بدعم نظم مكافئات العاملين الذين يؤدون أنشطة متنوعة؛ إذ بلغت (4.08) بانحراف معياري مقداره (0.75)، وبأدنى قيمة للعبارة الأولى؛ إذ بلغت (3.76) بانحراف معياري مقداره (0.84). أما المتوسط الحسابي العام فكانت قيمته (3.94)، وهي تدل على أهمية نسبية مرتفعة.

## نتائج التحليل الإحصائي

### أولاً: التحليل الوصفي

تم تحديد الأهمية النسبية لتوافر فقرات الدراسة من حيث كونها منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة، كما في الجدول (3)، وفق المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

### الجدول (3)

#### مستويات الأهمية النسبية لفقرات الدراسة

أهمية نسبية منخفضة	أهمية نسبية متوسطة	أهمية نسبية مرتفعة
2.34 فأقل	2.34 - أقل من 3.68	3.68 - 5

## الجدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات مرونة الموارد البشرية

الأهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت	البعد
مرتفعة	1	0.60	4.18	تمتاز المهارات المطلوبة من العاملين بالتغيير حسب الحاجة	1	مرونة المهارة
مرتفعة	4	0.66	3.98	يمتاز العاملون في شركتنا بتنوع المهارات	2	
مرتفعة	4	0.62	3.98	تتنوع مهارات العاملين للتكيف مع حاجات عملائنا	3	
مرتفعة	6	0.74	3.83	يسعى العاملون إلى تحديث مهاراتهم باستمرار	4	
مرتفعة	2	0.73	4.04	تمتلك الشركة ما يكفي من تنوع المهارات لتلبية الطلب المتغير في السوق	5	
مرتفعة	5	0.76	3.90	يمكن نقل العاملين إلى وظائف مختلفة عند الضرورة	6	
مرتفعة	3	0.62	4.01	تقوم الشركة بتوظيف العاملين الذين يمتلكون مهارات متعددة	7	
مرتفعة	6	0.70	3.83	يتقبل العاملون وظائف مختلفة داخل الشركة عند الحاجة	8	
مرتفعة			<b>3.97</b>	<b>المتوسط العام</b>		
مرتفعة	1	0.70	3.89	يتم تغيير عادات العمل باستمرار حسب متطلبات البيئة التنافسية	1	مرونة السلوك
مرتفعة	3	0.77	3.78	يغير العاملون عادات العمل تبعاً لتغيير سياسات الشركة	2	
متوسطة	6	0.62	3.67	يتكيف العاملون مع متطلبات الوظيفة المتغيرة في فترة قصيرة	3	
مرتفعة	5	0.73	3.76	يغير العاملون سلوكيات العمل استجابة لمتطلبات العملاء	4	
مرتفعة	4	0.65	3.77	يغير العاملون عادات عملهم استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية	5	
مرتفعة	2	0.73	3.86	يمكن للعاملين في الشركة تنفيذ الأنشطة التي تتطلب سلوكاً مختلفاً	6	
مرتفعة			<b>3.79</b>	<b>المتوسط العام</b>		
مرتفعة	8	0.84	3.76	يتم تعديل أجور الموارد البشرية لتتكيف مع تغيرات ظروف العمل	1	مرونة الممارسات
مرتفعة	4	0.74	3.99	تمكن عمليات التدريب العاملين من تعلم مهارات متنوعة	2	
مرتفعة	2	0.61	4.07	تساعد عملية تقييم الأداء على تحفيز العاملين للقيام بأعمال مختلفة	3	
مرتفعة	1	0.75	4.08	تدعم نظم مكافآت العاملين الذين يؤدون أنشطة متنوعة	4	
مرتفعة	7	0.79	3.78	يتم تقديم المزايا والخدمات بطريقة مرنة حسب احتياجات العاملين	5	
مرتفعة	6	0.55	3.90	تحدد الشركة احتياجاتها من العاملين كماً ونوعاً تبعاً للتغيرات في بيئة العمل	6	
مرتفعة	3	0.61	4.02	تستخدم الشركة طرقاً متعددة منها الإنترنت في الحصول على احتياجاتها من العاملين	7	
مرتفعة	5	0.73	3.93	يمتلك المديرون صلاحية إعادة تصميم أعمال المرؤوسين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية استجابة للتغيرات في بيئة العمل	8	
مرتفعة			<b>3.94</b>	<b>المتوسط العام</b>		

## 2. البراعة المنظمة

وفيما يخص استغلال الفرص، كان هناك اتفاق تام بين المديرين عينة الدراسة حول ارتفاع أهمية عباراته النسبية؛ فقد كانت قيمة أدنى متوسط حسابي للعبارة الأولى وبلغت (3.86) بانحراف معياري (0.72)، وهي تشير إلى أهمية نسبية مرتفعة، في حين كانت القيمة لأعلى متوسط حسابي لثلاث عبارات: الثانية والرابعة والسادسة؛ إذ بلغت (4.06) بانحراف معياري مقداره (0.57 و 0.62 و 0.68) على التوالي، وبأهمية نسبية مرتفعة. أما قيمة المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات استغلال الفرص، فقد جاءت مرتفعة أيضاً وبلغت (4.01).

يبين الجدول (5) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات البراعة المنظمة (المتغير التابع). بالنسبة لبعد استكشاف الفرص، جاءت جميع العبارات عند أهمية نسبية مرتفعة بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي للعبارة الثانية بقيمة (4.06) وبانحراف معياري بلغ (0.59)، وكانت أدنى قيمة متوسط حسابي للعبارة الخامسة بقيمة (3.79) وبانحراف معياري مقداره (0.94). أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات استكشاف الفرص فكانت مرتفعة؛ إذ بلغت (3.95).

### الجدول (5)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات البراعة المنظمة

البعـد	ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
استكشاف الفرص	1	تقبل شركتنا الطلبات التي تتجاوز المنتجات الحالية	3.88	0.85	4	مرتفعة
	2	تجتهد شركتنا في تنفيذ الأنشطة التجارية المتعلقة بمنتجاتنا الجديدة	4.06	0.59	1	مرتفعة
	3	كثيراً ما تقتنص شركتنا الفرص في الأسواق الجديدة	3.99	0.71	2	مرتفعة
	4	تستخدم شركتنا قنوات توزيع متنوعة	3.98	0.76	3	مرتفعة
	5	تخترع شركتنا المنتجات الجديدة	3.79	0.94	5	مرتفعة
	6	تقوم شركتنا بتجربة المنتجات الجديدة في السوق المحلي	3.98	0.78	3	مرتفعة
<b>المتوسط العام</b>			<b>3.95</b>			<b>مرتفعة</b>
استغلال الفرص	1	تقوم شركتنا بإجراء تعديلات مستمرة على منتجاتنا الحالية	3.86	0.72	4	مرتفعة
	2	نقوم بتحسين كفاءة منتجاتنا الحالية	4.06	0.57	1	مرتفعة
	3	تسعى شركتنا إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم (عدد الوحدات المنتجة بهامش ربح قليل) في الأسواق الحالية	4.00	0.54	3	مرتفعة
	4	تقوم شركتنا بتوسيع خدماتها للعملاء الحاليين	4.06	0.62	1	مرتفعة
	5	تعمل شركتنا على تحسين سلسلة التوريد لمنتجاتنا الحالية	4.03	0.71	2	مرتفعة
	6	تقدم شركتنا منتجات محسنة لسوقنا المحلي	4.06	0.68	1	مرتفعة
<b>المتوسط العام</b>			<b>4.01</b>			<b>مرتفعة</b>

ثانياً: اختبار الفرضيات

الاختبارات القبليّة

1. اختبار الارتباط الخطي المتعدد

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير

المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي، كما هو موضح في الجدول (6).

## الجدول (6)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد مرونة الموارد البشرية  
(المتغير المستقل)

أبعاد مرونة الموارد البشرية	مرونة المهارات	مرونة السلوك	مرونة الممارسات
مرونة المهارات			
مرونة السلوك	0.44		
مرونة الممارسات	0.51	0.36	-

يبين الجدول (6) أن أعلى معامل ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل هو (0.51)، وكان بين بعدي مرونة المهارات ومرونة الممارسات، بينما كانت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الأخرى أقل من تلك القيمة. وهذا يبين عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي العالي بين أبعاد المتغير المستقل، البالغة (0.80) فأكثر. وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل تخلو

## الجدول (7)

الانحدار المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية في البراعة المنظمة

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary	
Sig.	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.	درجة الحرية	F	R <sup>2</sup>	R
0.26	1.14	0.09	0.10	مرونة المهارات	0.002	3	5.08	0.07	0.27
0.22	1.22	0.07	0.08	مرونة السلوك		192			
0.04	2.31	0.08	0.19	مرونة الممارسات		195			

من النسبة المحددة في هذه الدراسة وهي (0.05)، ويشير جدول المعاملات إلى وجود أثر لمرونة الممارسات في البراعة المنظمة؛ إذ بلغت قيمة B (0.19) وقيمة T (2.31) بمستوى دلالة معنوية (0.04)، فيما لم يكن لبُعدي مرونة المهارات ومرونة السلوك تأثير معنوي؛ إذ بلغت قيمة B لهما (0.10) و(0.08) وقيمة T (1.14 و 1.22) بمستوى دلالة غير معنوي (0.26 و 0.22) على التوالي.

تشير نتيجة الاختبار إلى عدم إمكانية القبول بالفرضية

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية في البراعة المنظمة بدلالة بعديها مجتمعين (استكشاف الفرص واستغلال الفرص). فقد تبين وجود علاقة معنوية بين المتغيرين؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.27)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.07). وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (7%) من التباين في البراعة المنظمة. كما بلغت قيمة F (5.08) بدرجة حرية (3) ومعنوية Sig. (0.002)، وهي أقل

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومهارة السلوك، ومهارة الممارسات) في استكشاف الفرص في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومهارة السلوك، ومهارة الممارسات) في استغلال الفرص في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## الجدول (8)

## الانحدار المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية في استكشاف الفرص

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		
Sig.	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.	درجة الحرية	F	R <sup>2</sup>	R
0.20	1.28	0.11	0.14	مرونة المهارات	0.007	3	4.18	0.06	0.25
0.48	0.70	0.09	0.06	مرونة السلوك		192			
0.03	2.47	0.10	0.21	مرونة الممارسات		195			

و(0.06) وقيمة T (1.28 و 0.70) بمستوى دلالة غير معنوي (0.20 و 0.48) على التوالي.

تشير نتيجة الاختبار إلى عدم إمكانية القبول بالفرضية الصفريّة الفرعية الأولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومهارة السلوك، ومهارة الممارسات) في استكشاف الفرص في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومهارة السلوك، ومهارة الممارسات) في استغلال الفرص في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

يبين الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية في استكشاف الفرص. فقد تبين وجود علاقة معنوية بين المتغيرين؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.25)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.06). وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (6%) من التباين في استكشاف الفرص. كما بلغت قيمة F (4.18) بدرجة حرية (3) ومعنوية Sig. (0.007)، وهي أقل من النسبة المحددة في هذه الدراسة وهي (0.05). ويشير جدول المعاملات إلى وجود أثر لمرونة الممارسات في البراعة المنظمية؛ فقد بلغت قيمة B (0.21) وقيمة T (2.47) بمستوى دلالة معنوية (0.03)، فيما لم يكن لبعد مرونة المهارات ومرونة السلوك تأثير معنوي؛ إذ بلغت قيمة B لهما (0.14)

## الجدول (9)

## الانحدار المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية في استغلال الفرص

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		
Sig.	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.	درجة الحرية	F	R <sup>2</sup>	R
0.54	0.61	0.09	0.05	مرونة المهارات	0.017	3	3.48	0.05	0.23
0.03	2.51	0.07	0.22	مرونة السلوك		192			
0.17	1.37	0.08	0.11	مرونة الممارسات		195			

2. وجود مستويات مرتفعة لبعدي البراعة المنظمة (استكشاف الفرص واستغلال الفرص) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتشير النتائج إلى أن الشركات توازن في اهتمامها في استكشاف الفرص واستغلال الفرص محققة في ذلك أهم مستلزمات البراعة المنظمة. وكانت الأفضلية بشكل بسيط لاستغلال الفرص، وهذا يعني أن الشركات تركز على استغلال الفرص الحالية بشكل نسبي أكثر من تركيزها على استكشاف الفرص المستقبلية وغير المنظورة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن أنشطة الاستكشاف تحتاج إلى موارد ووقت أكثر من أنشطة الاستغلال، وبالتالي تكون تكلفتها أكبر، ولكن لا بد لتلك الشركات من الموازنة بين النوعين حتى تصل إلى البراعة المنظمة، وذلك باتباع استراتيجيات واضحة ومتوائمة مع استراتيجية المنظمة الكلية.

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في البراعة المنظمة. وقد كان لأثر مرونة الممارسات التأثير الأكبر مقارنة بمرونة المهارات ومرونة السلوك؛ فقد كان تأثيرهما غير دال إحصائياً، وذلك لأن مرونة الممارسات تشير إلى قدرة المنظمة على تكيف أنشطتها واستراتيجياتها وتطويرها بسرعة، وتعديل معاييرها مما يؤثر في الجوانب النفسية للعاملين ويؤدي إلى تعزيز سلوكياتهم التكيفية والاستباقية ويزيد باستمرار من معارفهم ومهاراتهم ويؤدي إلى تمكينهم، وزيادة قدرتهم على التجاوز الاستباقي لأدوارهم، والتكيف مع الأدوار الجديدة مما يساعد الشركات على الاستجابة بشكل بارع للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في استكشاف الفرص. وقد كان لأثر مرونة الممارسات التأثير الأكبر مقارنة بمرونة المهارات ومرونة السلوك اللتين كان تأثيرهما غير دال إحصائياً، وذلك لأن استراتيجية استكشاف الفرص تحتاج إلى اتخاذ قرار تحمل المخاطرة المبني على مهارات المديرين ومعارفهم الذين يمتلكون القدرة على السيطرة والتحكم بقراراتهم. ولا بد من أن يتم دعم هذه القرارات من خلال الممارسات المرنة على مستوى

يشير الجدول (9) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مرونة الموارد البشرية في استغلال الفرص. فقد تبين وجود علاقة معنوية بين المتغيرين؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط  $R^2$  (0.23)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.05). وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (5%) من التباين في استغلال الفرص. كما بلغت قيمة  $F$  (3.48) بدرجة حرية (3) ومعنوية Sig. (0.017)، وهي أقل من النسبة المحددة في هذه الدراسة وهي (0.05). ويشير جدول المعاملات إلى وجود أثر لمرونة السلوك في البراعة المنظمة؛ إذ بلغت قيمة  $B$  (0.22) وقيمة  $T$  (2.51) بمستوى دلالة معنوية (0.03)، فيما لم يكن لبعدي مرونة المهارات ومرونة الممارسات تأثير معنوي؛ إذ بلغت قيمة  $B$  لهما (0.05) و (0.11) وقيمة  $T$  (0.61 و 1.37) بمستوى دلالة غير معنوي (0.54 و 0.17) على التوالي.

تشير نتيجة الاختبار إلى عدم إمكانية القبول بالفرضية الصفريّة الفرعية الثانية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومهارة السلوك، ومهارة الممارسات) في استغلال الفرص في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## النتائج والتوصيات

### مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1. وجود مستويات مرتفعة لأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة الممارسات) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، تتقدمها مرونة المهارات، تليها مرونة الممارسات، ثم مرونة السلوك. وقد يعزى السبب في ذلك إلى طبيعة القطاع الذي تعمل فيه تلك الشركات؛ فهو يواجه العديد من الضغوطات والتحديات التي تتطلب التعامل معها بطريقة إبداعية ومرنة، لذلك لا بد من امتلاك العاملين القدرة على تطوير مهاراتهم، وأن توفر الشركات الممارسات المرنة الداعمة لمهارات العاملين وسلوكياتهم، مما يساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية.

وتطويرها بسرعة من حيث التدريب والتعيين وتقييم الأداء والحوافز والمزايا، وذلك من وجهة نظر المديرين عينة الدراسة، مما يساهم في تمكين العاملين، وزيادة قدرتهم على تجاوز الاستباقي لأدوارهم والتكيف مع الأدوار الجديدة، وينعكس على استجابة المنظمة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

4. اهتمام شركات تصنيع الأدوية الأردنية باكتشاف الفرص البيئية الجديدة على الأمد البعيد واستعدادها لتحمل مخاطر تكاليفها المرتفعة حسب ما يراه المديرون عينة الدراسة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى طبيعة عمل شركات الأدوية الأردنية التي تعمل محلياً ودولياً، مما يسمح لها بالتنافس والسعي وراء تحقيق النتائج المرجوة.

5. اهتمام شركات تصنيع الأدوية الأردنية بتنفيذ أنشطة الاستغلال من خلال إدخال التعديلات والتحسينات بشكل تدريجي على منتجاتها وخدماتها الحالية بهدف تطويرها وتحسينها والاستجابة لحاجات العملاء الحاليين والاسواق الحالية، مما يساعدها على تمديد دورة حياة منتجاتها وخدماتها ويصعب على المنافسين تقليدها، ويحافظ على حصتها السوقية الحالية.

#### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة أن تكون إدارات شركات الأدوية الأردنية أكثر جرأة فيما يتعلق بتحويل الأفكار المبتكرة من قبل العاملين فيها إلى منتجات وخدمات جديدة تحقق فيها الأسبقية على الشركات المنافسة لها، وأن يتم ذلك وفق استراتيجيات محددة تتصف بدرجة عالية من المرونة من خلال تفعيل الآليات التي تشجع العصف الذهني، وورش العمل والجلسات النقاشية، وأيضاً من خلال تقديم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين يطرحون الأفكار الإبداعية الجديدة.

2. على شركات الأدوية الأردنية الاستمرار في تبني المرونة في مواردها البشرية، وخاصة فيما يتعلق بمرونة السلوك ومرونة الممارسات باعتبارهما البعدين الأكثر تأثيراً في

المنظمة ككل حتى يتمكن المديرون من تنفيذ أنشطة الاستكشاف.

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في استغلال الفرص. وقد كان لأثر مرونة السلوك التأثير الأكبر مقارنة بمرونة المهارات ومرونة الممارسات اللتين كان تأثيرهما غير دال إحصائياً، وذلك لأن أنشطة الاستغلال تحتاج إلى تغيير وتطوير مستمرين على المنتجات والخدمات بما يتناسب مع التغيرات البيئية وبشكل يؤدي إلى تمديد دورة حياة تلك المنتجات والخدمات، وان توفر مرونة السلوك يرتبط بالقدرة على التكيف مع الظروف الجديدة، والابتعاد عن السلوك الروتيني، والاستعداد لاستخدام سلوكيات جديدة وتكييفها وفقاً لمتطلبات كل حالة، مما يساعد في تنفيذ أنشطة الاستغلال التي تحتاج إلى سلوكيات مرنة داعمة للتغيير.

#### الاستنتاجات

1. امتلاك شركات تصنيع الأدوية الأردنية عاملين من ذوي المهارات المتنوعة، مما يمكنها من تغيير المهام التي يكلفون بها بسهولة. وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات التركيز على رفع مهاراتهم باستمرار، وإشراكهم في البرامج التدريبية اللازمة لذلك، لأنه كلما امتلك العاملون المهارات اللازمة والمتنوعة وتمكنوا من تطبيقها على أنشطة العمل المختلفة، فإن ذلك يساعد المنظمة على إعادة توزيع العاملين بسرعة على الأنشطة المختلفة، مما يزيد من قدرتها على التعامل مع التغيرات الجديدة في بيئة العمل والتكيف معها.

2. يمتاز العاملون في شركات تصنيع الأدوية الأردنية بامتلاكهم مرونة سلوك عالية تمكن إدارات الشركات من الاستجابة المناسبة لما يحصل من تغيرات في بيئة العمل، خصوصاً في ظل اعتماد تلك الشركات بشكل مستمر على إدخال التكنولوجيا الحديثة في عملها، مما يتطلب من العاملين تقبل التغيير والتكيف مع المتطلبات الجديدة في لوظائفهم في فترة زمنية قصيرة.

3. ارتفاع قدرة إدارة الموارد البشرية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية على تكيف أنشطتها واستراتيجياتها وتعديلها

الوقت الحاضر هو كيفية تصريف منتجاتها في سوق يوصف بالانتساع وشدة المنافسة. وفي هذا الصدد، يوصي الباحثان هذه الشركات بالتركيز بشكل أكبر على السوق الإقليمي، وذلك لانتساعه وارتفاع قدرته على استيعاب منتجاتها التي تمتاز بالسمعة الجيدة، فضلاً عن قرب هذا السوق ووضوح المعالم الثقافية له بشكل جيد. ولكن هذا لا يعني إهمال الأسواق العالمية التي أصبحت منتجات هذه الشركات منتشرة فيها بشكل جيد.

5. ضرورة اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية بتحسين سلوك العاملين لزيادة إمكانياتهم للتكيف مع متطلبات وظائفهم في حال تغييرها، وكذلك استجابة لمتطلبات العملاء، وذلك عن طريق تعريفهم على الأنماط السلوكية المطلوبة وربطها بالحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، وأيضاً من خلال تفعيل الآليات التي تشجع على العمل الجماعي وتشارك المعرفة، وتوفير المناخ الملائم لذلك، بالإضافة إلى اختيار الرؤساء الذين يتمتعون بالأنماط السلوكية الإيجابية ليكونوا مثلاً يحتذى من قبل العاملين.

البراعة المنظمية وأبعادها، وذلك من خلال تفعيل آليات العمل الجماعي والتشارك عن طريق استخدام فرق العمل التي تنمي مهارات العاملين من خلال التفاعل والتعاون، وأيضاً من خلال تفعيل البرامج التدريبية ونظم المكافآت والمزايا والخدمات المرنة المتنوعة حسب احتياجات العاملين.

3. ضرورة زيادة اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية في استكشاف الفرص عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة على الأمد الطويل، وتجاوز المنتجات والخدمات الحالية التي تقدمها لعملائها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد الدخول في شراكات (تحالفات) مع شركات أخرى داخلية وخارجية لتغطية التكاليف والمخاطر العالية التي من الصعب عليها تحملها منفردة. هذا بالإضافة إلى اعتماد سياسة تجريب منتجاتها في أسواقها المحلية والتقليدية بهدف الوصول إلى قنوات توزيع جديدة ومبتكرة.

4. زيادة اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية بالبحث عن الأسواق الجديدة، من خلال زيادة الجهد التسويقي لتصريف منتجاتها؛ إذ إن أبرز ما تعاني منه هذه الشركات في

## المراجع

### المراجع العربية

البشرية في أداء فرق العمل: دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية. *مجلة كلية التراث الجامعة*، المجلد 20، العدد 1، ص 35-67.

محمد، أثير، 2013، تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية الثانية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد 8، العدد 23، ص 370-399.

النجار، فايز، والنجار، نبيل، والزعبي، ماجد، 2017، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. (ط4)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

صبر، رنا ناصر، والعامري، سارة علي، وعبد الحسين، علي عبد الأمير، 2018، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون: بحث ميداني على عينة من شركات السياحة في بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 41، العدد 117، ص 107-125.

صويص، محمد إبراهيم، وعابدين، إبراهيم عبد سليم، 2019، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 27، العدد 1، ص 176-201.

الطائي، علي، والتيمي، محمد، 2016، أثر مرونة الموارد

## المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Sabur, R.N., Alamiry, S. A. and Abduhuseen, A.A. 2018. The Interactive Role of Competitive Intelligence to Enhance the Impact of Organizational Ambidexterity in Achieving Customer Delightness: A Field Research on a Sample of Tourism Companies in Baghdad. *Journal of Administration and Economics*, 41 (117): 107-125.
- Sweas, M.I. and Abdeen, I.A.S. 2019. The Role of Business Intelligence Systems in Building Organizational Skill by Applying to Banks Operating in Palestine. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 27 (1): 176-201.
- Altai, A. and Altemimi, M. 2016. The Impact of Human Resource Flexibility on Teamwork Performance: Survey Study on the Financial Supervision Office. *Journal of the Faculty of Heritage University*, 20 (1): 35-67.
- Mahammed, A. 2013. Impact of Strategic Human Resource Flexibility on Improving Operational Performance: A Survey of Opinions of a Sample of Managers, Engineers and Technicians in the Directorate of Second Baghdad Southern Gas Station. *Journal of Accounting and Financial Studies*, 8 (23): 370-399.
- Alnajjar, F., Alnajjar, N. and Alzubi, M. 2017. Scientific Research Methods: Applied Perspective (4<sup>th</sup> Ed.). Amman, Jordan: Dar Al Hamed Publishing & Distribution.

## المراجع الأجنبية

- Andriopoulos, C. and Lewis, M.W. 2010. Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies. *Long Range Planning*, 43 (1): 104-122; doi: 10.1016/j.lrp.2009.08.003.
- Asif, M. 2017. Exploring the Antecedents of Ambidexterity: A Taxonomic Approach. *Management Decision*, 55 (7): 1489-1505; doi: 10.1108/MD-12-2016-0895.
- Bamel, Umesh K. and Stoke, Peter. 2016. Flexible HR Practice. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17 (1): 1-3; doi: 10.1007/s40171-016-0125-5.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. and Doty, D.H. 2005. The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31 (4): 622-640; doi: 10.1177/0149206304272347.
- Bravo, M., Moreno, A. and Montes, F. 2018. Examining Descriptive Capacity in Supply Chains: The Role of Organizational Ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 38 (2): 534-553; doi: 10.1108/IJOPM-12-2016-0751.
- Broekhuizen, T., Giarratana, M.S. and Torres, A. 2017. Uncertainty Avoidance and the Exploration-Exploitation Trade-off. *European Journal of Marketing*, 51 (11-12): 2080-2100; doi:10.1108/EJM-05-2016-0264,10.1108/EJM-05-2016-0264.
- Caniëls, M., Neghina, C. and Schaetsaert, N. 2017. Ambidexterity of Employees: The Role of Empowerment and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21 (5): 1098-1119; doi: 10.1108/JKM-10-2016-0440.
- Chang, Y., Hughes, M. and Hotho, S. 2011. Internal and External Antecedents of Smes' Innovation Ambidexterity Outcomes. *Management Decision*, 49 (10): 1658-1676.
- Dhir, S. and Dhir, S. 2018. Role of Ambidexterity and Learning Capability in Firm Performance: A Study of E-Commerce Industry in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48 (4): 517-536; doi: 10.1108/VJIKMS-10-2017-0073
- Do, Ben-Roy, Yeh, Pi-Wen and Madsen, Jean. 2016. Exploring the Relationship among Human Resource Flexibility, Organizational Innovation and Adaptability Culture. *Chinese Management Studies*, 10 (4): 657-674; doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0022.

- Esfahani, Saeed, Rezaii, Hamid, Koochmeshki, Niloofar and Parsa, Saeed. 2017. Sustainable and Flexible Human Resource Management for Innovative Organizations. *AD-minister Journal*, 1 (30): 195-215; doi.org/10.17230/ad-minister.30.10.
- Fu, L., Liu, Z. and Suqi, S. 2018. Is Distributed Leadership a Driving Factor of Innovation Ambidexterity? An Empirical Study with Mediating and Moderating Effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (3): 388-405; doi: 0.1108/LODJ-05-2017-0134.
- García, Mercedes, Cortés, Enrique, García, Lajara and ZaragozaSáez, Patrocinio. 2017. Human Resource Flexibility and Performance in Hotel Industry: The Role of Organizational Ambidexterity. *Emerald Personnel Review*, 46 (4): 824-846; doi.org/10.1108/PR-12-2015-0315.
- Gschwantner, S. and Hiebl, M. W. 2016. Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 27 (4): 371-404; doi.org/10.1007/s00187-016-0236-3.
- Gujarati, Damodar. 2004. Basic Econometrics (4<sup>th</sup> Ed.). Washington, DC, McGraw-Hill.
- Günsel, A., Altındag, E., Keçel, K., Kitapçı, H. and Hızıroğlu, M. 2018. Antecedents and Consequences of Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Networking. *Kybernetes*, 47 (1): 186-207; doi:10.1108/EBR-09-2015-0088
- He, Z.L. and Wong, P. K. 2004. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15 (4): 481-494; doi.org/10.1287/orsc.1040.0078.
- Herzog, P. 2011. Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies (2<sup>nd</sup> Ed.), Gabler Verlag.
- Hong, Jin, Hou, Bojun, Zhu, Kejia and Marinova, Dora. 2018. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Employee Creativity: The Moderation of Collectivism in Chinese Context. *Chinese Management Studies*, 12 (2): 268-286; doi.org/10.1108/CMS-11-2016-0228.
- Inauen, M. and Schenker-Wicki, A. 2012. Fostering Radical Innovations with Open Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15 (2): 212-231.
- Jurksiene, L. and Pundziene, A. 2016. The Relationship between Dynamic Capabilities and Firm Competitive Advantage the Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *European Business Review*, 28 (4): 431-448; doi:10.1108/EBR-09-2015-0088.
- Kauppila, O.P. and Tempelaar, M.P. 2016. The Social-cognitive Underpinnings of Employees Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers Leadership. *Journal of Management Studies*, 53 (6): 1019-1044; doi: 10.1111/joms.12192.
- Ketkar, Sumita and Sett, P.K. 2010. Environmental Dynamism, Human Resource Flexibility and Firm Performance: Analysis of a Multi-level Causal Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8): 1173-1206; doi:10.1080/09585192.2010.483841
- Kumari, Itishree and Pradhan, Rabindra. 2014. Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3 (11): 43-51.
- Lastra, Susana, Alcázar, Fernando and Gardey, Gonzalo. 2014. Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Business Administration*, 5 (1): 1-14; doi:10.5430/ijba.v5n1p1, doi.org/10.5430/ijba.v5n1p1.
- Li, Ci., Li, Chun-Xuan, Lin, Chen-Ju and Liu, Jing. 2018. The Influence of Team Reflexivity and Shared Meta-knowledge on the Curvilinear Relationship between Team Diversity and Team Ambidexterity. *Management Decision*, 56 (5): 1033-1050; doi:10.1108/MD-05-2017-0522.
- Li, Yi, Zhou, Nan and Si, Youhe. 2010. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance:

- Influence of Business Strategies and Environment. *Nankai Business Review International*, 1 (3): 297-316; doi.org/10.1108/20408741011069223.
- Luu, T., Rowley, Ch. and Dinh, K. 2018. Enhancing the Effect of Frontline Public Employees' Individual Ambidexterity on Customer Value Co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (4): 506-522; doi:10.1108/JBIM-04-2017-0091.
- Michel, Robert and Michel, Carlos. 2013. Human Resource Flexibility and the Relationship between Work-family Enrichment and Job Satisfaction: Regression Analysis. *Horizontes Empresariales*, 12 (1): 53-62.
- Minbaeva, D.B., Mäkelä, K. and Rabbiosi, L. 2012. Linking HRM and Knowledge Transfer via Individual Level Mechanisms. *Human Resource Management*, 51 (3): 387-405.
- Ngo, Hang-yue, Loi, Raymond and Foley, Sharon. 2008. Human Resource flexibility, Organizational Culture and firm Performance: An Investigation of Multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9): 1654-1666; doi.org/10.1080/09585190802295082.
- Ngo, Hang-yue, Loi, Raymond and Foley, Sharon. 2012. Human Resources Flexibility in Foreign Subsidiaries: An Empirical in Hong Kong. *International Journal of Business Studies*, 20 (1): 11-26.
- Park, Jisung and Kim, Seongsu. 2015. The Differentiating Effects of Workforce Aging on Exploitative and Exploratory Innovation: The Moderating Role of Workforce Diversity. *Asia Pacific Journal of Management*, 32 (2): 481-503; doi: 10.1007/s10490-014-9407-7.
- Popadic, Mladenka and Cerne, Matej. 2016. Exploratory and Exploitative Innovation: The Moderating Role of Partner Geographic Diversity. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29 (1): 1165-1181; doi:10.1080/1331677X.2016.1211951.
- Popadic, Mladenka, Pucko, Danijel and Cerne, Matej. 2016. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Innovation Performance: The Moderating Role of Alliance Partner Diversity. *Economic and Business Review*, 18 (3): 293-318; doi: 10.15458/85451.26.
- Pradhan, R.K., Kumari, I. G. and Kumar, Updesh. 2017. Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 17 (3/4): 282-300; doi:10.1504/IJHRDM.2017.087125.
- Raguseo, E., Paolucci, E. and Neirotti, P. 2015. Exploring the Tensions Behind the Adoption of Mobile Work Practices in SMEs. *Business Process Management Journal*, 21 (5): 1162-1185; doi:org/10.1108/BPMJ-12-2013-0155.
- Ramirez, J., Vélez-Zapata, C. and Madero, S. 2018. Ambidexterity Strategies in Illegitimate Institutional Contexts: The Role of Informal Institutions, Management Research. *Journal of the Ibero-American Academy of Management*, 16 (2): 197-218; doi: 10.1108/MRJIAM-02-2018-0811.
- Sekaran, U. 2006. Research Methods for Business: A Skill Building Approach. 4<sup>th</sup> Ed., Singapore: John Wiley and Sons, (Asia) Pte. Lt.
- Sekaran, Uma and Bougie, Roger. 2010. Research Methods for Business: A Skill Building Approach (5<sup>th</sup> Ed.) New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Severgnini, E., Vieira, V. and Galdamez, E. 2018. The Indirect Effects of Performance Measurement System and Organizational Ambidexterity on Performance. *Business Process Management Journal*, 24 (5): 1176-1199; doi:10.1108/BPMJ-06-2017-0159.
- Siachou, E. and Gkorezis, P. 2018. Empowering Leadership and Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Model, Evidence-based HRM. *Global Forum for Empirical Scholarship*, 6 (1): 94-116; doi:10.1108/EBHRM-02-2017-0010.
- Snehvrat, S., Kumar, A. Kumar, R. and Dutta, S. 2018. The State of Ambidexterity Research: A Data Mining Approach. *International Journal of Organizational*

- Analysis*, 26 (2): 343-367; doi:10.1108/IJOA-06-2017-1182.
- Soto-Acosta, P., Popa, S. and Martinez-Conesa, I. 2018. Information Technology, Knowledge Management and Environmental Dynamism as Drivers of Innovation Ambidexterity: A Study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22 (4): 931-948; doi:10.1108/JKM-10-2017-0448.
- Tamayo-Torres, J., Roehrich, J.K. and Lewis, M.A. 2017. Ambidexterity, Performance and Environmental Dynamism. *International Journal of Operations and Production Management*, 37 (3): 282-299; doi:10.1108/IJOPM-06-2015-0378
- Tuan, L. 2016. How HR Flexibility Contributes to Customer Value Co-creation Behavior. *Marketing Intelligence and Planning, International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34 (5): 646-670; doi.org/10.1108/MIP-09-2015-0186.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F. and Zaragoza-Sáez, P. 2018. Continuous Innovation in the Hotel Industry. The Development of Organizational Ambidexterity through Human Capital and Organizational Culture in Spanish Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (12): 3609-3631; doi:10.1108/IJCHM-06-2017-0326.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F. and Zaragoza-Sáez, P. 2017. Human Resource Flexibility and Performance in the Hotel Industry. *The Role of Organizational Ambidexterity, Personnel Review*, 46 (4): 824-846; doi:10.1108/PR-12-2015-0315
- Way, S.A., Tracey, J.B., Fay, C.H., Wright, P.M., Snell, S.A., Chang, S. and Gong, Y. 2015. Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure. *Journal of Management*, 41 (4): 1098-1131. Retrieved on July 7, 2018 from doi: abs/10.1177/0149206312463940?JournalCode=joma.
- Wei, Z., Yi, Y. and Yuan, C. 2011. Bottom-up Learning, Organizational Formalization and Ambidextrous Innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 4 (3): 314-329.
- Zang, Jinjuan. 2018. Structural Holes, Exploratory Innovation and Exploitative Innovation. *Management Decision, Emerald Publishing Limited, Journal of Management History*. Udoi.org/10.1108/MD-05-2017-0485.