

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية^١

أ.د. / أمل عبد الرحمن السيد
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة - جامعة القاهرة

أحمد حسن مصطفى على
مدرس مساعد
كلية التجارة - جامعة القاهرة

٢٠١٨ هـ - ٢٠١٨ م

المستخلص:

خلال العقد الماضى؛ تبرز البراعة التنظيمية كواحدة من ضمن الموضوعات البحثية الهامة فى العلوم الإدارية، وذلك لفحص كيف يمكن للمنظمات أن تبقى ناجحة طوال الوقت. هذا البحث يستهدف استعراض نظرى للعلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية. حيث يتبين وجود ارتباط بين التطبيق الفعال لنظم العمل عالية الأداء وقدرة المنظمات على متابعة الاستكشاف والاستغلال معاً فى نفس الوقت، بما يعنى تحقيق البراعة التنظيمية.

الكلمات الدالة:

نظم العمل عالية الأداء، البراعة التنظيمية، الاستغلال، الاستكشاف.

^١ هذا البحث ضمن متطلبات مناقشة رسالة دكتور الفلسفة فى إدارة الأعمال بعنوان " دور رأس المال الفكرى فى دراسة أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

مقدمة:

تعمل الشركات جاهدة من أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية في الأجل الطويل، ولتحقيق ذلك يجب ألا ينصب اهتمام الشركات على تحسين كفاءة عملياتها الحالية بالشكل الذي يستغرقها فلا تنتبه للتغيرات والتطورات المستمرة والمتسارعة في بيئة الأعمال من حولها، لأجل ذلك تبدو الحاجة ملحة للسعي المتواصل من قبل الشركات لتحقيق البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity، بما يضمن لها تحقيق النجاح في الأجل القصير وتقديم حلول إبداعية ومبتكرة تضمن النجاح على المدى البعيد.

في هذا السياق؛ صار كثير من الجدل في العديد من الأدبيات حول دور نظم العمل عالية الأداء (HPWS) كواحدة من المحددات الهامة التي تقود إلى تحقيق البراعة التنظيمية. ويعبر مفهوم البراعة التنظيمية عن قدرة المنظمة على مواصلة كل من الاستغلال Exploitation والاستكشاف Exploration في نفس الوقت. حيث يتعلق مفهوم الاستغلال بقدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق الحالية وتأدية العمل الحالي بكفاءة، في حين يتعلق مفهوم الاستكشاف بقدرة المنظمة على إيجاد الحلول الخلاقة والتوصل إلى الابتكارات اللازمة لمواجهة التحديات ولتلبية احتياجات السوق المستقبلية (Chang.,2015).

في حين يشير مفهوم نظم العمل عالية الأداء إلى حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة، والمصممة لجذب وإعادة تشكيل Retrain الموظفين وتحفيزهم (Wang & Chen, 2013)، وخلق بيئة تسمح لهم بقدر أكبر من المشاركة والتمكين (Jiang & Liu, 2015)، بما يسهم في دعم معرفتهم ومهارتهم والتزامهم ومرونتهم (Bohlander&Snell, 2007) وبما يمكن من تحقيق أداء مرتفع (Jiang & Liu, 2015).

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث التي نحاول مناقشتها، في شكل السؤال التالي:

" ما هي طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية؟".

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- إلقاء مزيد من الضوء على طبيعة مفهوم نظم العمل عالية الأداء، والمفاهيم والدراسات الحديثة المرتبطة به
- إلقاء مزيد من الضوء على مفهوم البراعة التنظيمية، وما يرتبط به من مفاهيم ودراسات حديثة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية.
- محاولة الإسهام في سد الفجوة البحثية في مجال دراسة علاقة نظم العمل عالية الأداء بالبراعة التنظيمية.

أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات أو عوامل تتمثل فيما يلي :-
- يعد مفهوم نظم العمل عالية الأداء من الموضوعات الحيوية التي تلقى عناية من الباحثين مؤخرًا، لما لها من دور في أداء المنظمات.
 - المساهمة في الدراسات التي تحاول البحث في العلاقة بين نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.
 - لفت الأنظار إلى المدخل السياقي لمفهوم البراعة التنظيمية، وأهمية تحقيق التوازن بين جانبيين متناقضين (الاستغلال والاستكشاف) في نفس الوقت.

متغيرات البحث:

يمكن عرض كل متغير من متغيرات البحث والعلاقة بينها على النحو التالي:

أولاً: نظم العمل عالية الأداء

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

يتطلب التغير المتسارع فى البيئة الاقتصادية وبيئة الأعمال، أن تسعى المنظمات باستمرار لتحسين كفاءة العمليات الخاصة بها ومستويات الأداء. فى هذا السياق؛ تشير الأدبيات إلى أن دور الموارد البشرية لتحقيق ذلك يمكن أن يكون حاسماً (Evans&Davis, 2005)، حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتجاوز دورها التنظيمي التقليدي لتصبح شريكاً استراتيجياً بالمنظمة (Becker &Huselid, 2006)، وذلك من خلال قدرتها على الموازنة بين أنظمة الموارد البشرية (التناسب داخلياً) من ناحية، والأهداف التشغيلية والاستراتيجية(التناسب خارجياً) من ناحية أخرى (Becker &Gerhart, 1996;Evans &Davis , 2005).

وتأسيساً على النظرة القائمة على الموارد The Resource Based View (RBV) يمكن للمنظمات أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إيجاد قيمة تتمتع بكونها نادرة وصعبة التقليد ولا يعادلها أى مورد آخر inimitable وغير قابلة للاستبدال (Barney, 1991). وعلى الرغم من أن المصادر التقليدية للميزة التنافسية - مثل؛ الموارد الطبيعية والتكنولوجيا ووفورات الحجم وبراءات الاختراع وما إلى ذلك- قد تشكل مصدرًا للميزة التنافسية، إلا أنه وفقاً للنظرة القائمة على الموارد فإن هذه المصادر قابلة للتقليد بسهولة من قبل المنافسين، لاسيما بالمقارنة مع بنية اجتماعية معقدة مثل التوظيف (Becker &Gerhart, 1996).

من هنا يمكن القول بأن نظم واستراتيجيات الموارد البشرية وما يرتبط بها من دور القوى العاملة الماهرة والمتحمسة والمرنة يمكن أن تصبح مصدرًا هامًا وأكثر بروزًا للميزة التنافسية وبشكل خاص المستدامة (Özçelik et al., 2016). وبالتالي فإن الشركات يمكنها أن تطور ميزة تنافسية من خلال قدرتها على اجتذاب وتطوير واستبقاء الموارد البشرية المتميزة (Way, 2002).

يؤكد ذلك على الأهمية المتزايدة للاستخدام الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين المزايا التنافسية للمنظمات خاصة فى سياق الاقتصاد القائم على المعرفة سريعة التغير (Mazzei et al., 2016)، بما يدفع الباحثين إلى ضرورة الانتباه إلى دراسة المحددات المتعلقة باعتماد ممارسات الموارد البشرية وآثارها على النتائج التنظيمية (Chen& Huang, 2009).

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

وفي حين ركزت الأدبيات فى وقت مبكر على دراسة الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل منفصل عن بعضها البعض، فإن الكتابات العلمية مؤخرًا وبشكل متسق مع أدبيات المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تعرضت لكون الموارد البشرية يمكن أن تمثل "أصول استراتيجية"، وهو ما يتطلب ضرورة العمل من خلال نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية بحيث يصعب تقليده (Macky&Boxall, 2007; Kaufman, 2010; Pichler et al., 2014).

يتفق ذلك مع ما شهده العقدان الماضيان من التحول من وجهة النظر الموجهة بالممارسة practice-oriented view إلى وجهة النظر الموجهة بالحرمة/النظام bundle-oriented perspective (Youndt & Snell, 2004). وهو ما يعنى دمج ممارسات الموارد البشرية لتشكيل نظام متماسك ومتناغم من الممارسات التى تدعم بعضها بعضًا (Appelbaum et al., 2000; Godard, 2004)، وذلك بديلاً عن التركيز على سياسات وممارسات الموارد البشرية الفردية التى ميزت الكثير من أدبيات الموارد البشرية التقليدية، حيث أن هذه الممارسات الفردية يكون لديها قدرة محدودة على توليد ميزة تنافسية (Lew, 2013).

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد لمفهوم نظم العمل عالية الأداء (Boxall&Macky, 2009) إلا أنها تدور حول كونها:

- مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المنفصلة المترابطة والمصممة لأجل جذب وإعادة تدريب وتحفيز الموظفين (Wang & Chen, 2013) بما يدعم مهاراتهم وجهودهم (Way, 2002; Wood & Wall, 2002).

- نظام لممارسات إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم بطريقة تجعل الموظفين مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة (Datta et al., 2005).

- مزيج محدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهياكل العمل، والعمليات التى تزيد من معارف الموظفين ومهاراتهم والتزامهم ومرونتهم (Bohlander & Snell, 2007).

- فى حين يشير (Gallos, 2006) لكون النهج المرتبط بأنظمة العمل عالية الأداء يمكن التعبير عنه من خلال اعتباره "بنية تنظيمية تجمع بين العمل، والناس، والتكنولوجيا، والمعلومات

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

بشكل يحسن من المطابقة/التلاؤم بينهم، لأجل تحقيق الأداء العالى من حيث الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء وغيرها من المطالب والفرص البيئية".

ويمكن القول أن أحد الجوانب الهامة لهذه التعريفات هو الإشارة إلى نهج "النظام" أو "الحزمة التكاملية من الممارسات"، وليس إلى الممارسات الفردية المنفصلة عن بعضها، حيث تتكون نظم العمل عالية الأداء من العديد من الأجزاء المترابطة التي تكمل بعضها البعض لتتماشى مع أهداف المنظمة و يكون تأثيرها مجتمعة أكبر من مجموع أجزائها (Wright & Guest, 2002; Godard, 2004; Kehoe, 2008).

تأثير HPWS على الأداء

أثبتت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي لنظم العمل عالية الأداء على النتائج التنظيمية الكلية (Jiang & Liu, 2015)؛ من ذلك التأثير على أداء المنظمة (Muduli, Hartog&Verburg, 2016; Obeidat, et al., 2015)، والنتائج الاقتصادية (Guthrie, 2001, 2009; Huselid, 1995)، والأداء المالى (Huselid, 1995)، والميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Combset al., 2006; Guthrie, 2009)، والإبتكارية التنظيمية (Messersmith& Guthrie, 2010; Shipton et al., 2005)، ونمو المبيعات (Cappelli&Neumark, 2001; Messersmith& Guthrie, 2010).

كما تمتلك نظم العمل عالية الأداء تأثير إيجابي على نتائج الموظفين؛ ومنها: الرضا الوظيفي المرتفع والثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي (Macky&Boxall, 2007; Camelo-Ordaz, et al., 2011). كما تعزز من المشاركة في العمل مما يؤدي بدوره إلى تقليل نية الغياب ومعدلات الدوران (Cappelli&Neumark, 2001; Guthrie et al., 2009; Hartog&Verburg, 2004)، كذلك تسهم في تشجيع السلوك الإبداعي على مستوى الفرد والمنظمة أيضًا (Karatepe, et al., 2016; Camelo-Ordaz, et al., 2011; Mazze, et al., 2016).

أبعاد نظم العمل عالية الأداء

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

لا يوجد اتفاق بين الدراسات حول تلك الممارسات التي تتشكل منها نظم العمل عالية الأداء، وهو ما يمكن بيانه على النحو التالي(Selden et al., 2013):

- ركزت دراسة (Beltran–Martin et al.,2008) على أربع مجالات؛ هي: التوظيف، والتدريب، ونظم المكافأة، وتقييم الأداء.
- تناولت دراسة (Way, 2002) ستممارسات؛ هي:التوظيف، والتدريب، والتعويضات، والوظائف المرنة، والعمل الجماعي، والتواصل.
- استعرضت دراسة (Evans &Davis, ٢٠٠٥) سبعممارسات؛ هي: التوظيف، والتدريب، والتعويض، وترتيبات العمل المرنة، والاتصالات، واتخاذ القرارات لامركزيًا، والفرق المدارة ذاتيًا.
- في حين عرضت دراسة (Mazze et al.,2016) تسعة ممارسات ل HPWS تضمنت: ممارسات تدعم القدرة (التعيين القائم على الاختيار)، وممارسات تدعم الإلتزام (التأهيل، حكم ذاتي أكبر، حوافز مالية، المساواة، الأمان الوظيفي) وممارسات تدعم التغذيةية العكسية (برامج تشارك المعلومات رسميًا، خطط تطوير الشخصية، والإشادة العلنية بالسلوكيات الجيدة).
- هذا وقد دمج باحثون آخرون هذه الممارسات في ثلاث مجالات أوسع لممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يتم التعبير عنها بإطار القدرة-التحفيز-الفرصة (AMO)؛ هي (Appelbaum et al., 2000; Obeidat et al.,2016;Jiang et al., 2012;) (Wright & Boswell, 2002):
 - ممارسات داعمة لقدرة الموظفين: ويعكس هذا البعد درجة الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لجذب وتطوير واستبقاء الموظفين والتي تهدف إلى تحسين المعرفة والمهارات والقدرات لديهم (مثل؛ نظم الاختيار والتوظيف الصارمة، والتدريب).
 - ممارسات داعمة لدوافع الموظفين: ويعكس هذا البعد درجة الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحفيز سلوك الموظفين(مثل؛ نظم التعويض، وتقييم الأداء).

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

- ممارسات داعمة للفرصة: وتتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لتتيح للموظفين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات بشأن نتائج العمل والنتائج التنظيمية (مثل؛ تبادل المعلومات، ودوائر الجودة، وتقييم العمل المرن، وأدوات الاتصال الفعال).

- في حين أشارت دراسة (Zhang et al., 2008; Bamberger & Meshoulam, 2000) إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية؛ هي:
 - تدفق الناس: ويتضمن التوظيف الانتقائي، والتدريب (مثل: التدريب الأوسع نطاقا على المهارات العامة)، وتنقل الموظفين (مثل: المسارات الوظيفية الواسعة، والترقية داخل الشركة) وضمان الأمن الوظيفي.
 - التقييم والمكافآت: ويتضمن ذلك تقييم الأداء، والتعويضات وغيرها من الاستحقاقات.
 - علاقات العمل، بما في ذلك تصميم الوظائف (مثل التوصيف الواسع للوظائف، والمهام الوظيفية المرنة) وتشجيع المشاركة.

ثانياً: البراعة التنظيمية

تسعى الشركات جاهدة نحو تحقيق الاستدامة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإدارة الفعالة للحاضر جنباً إلى جنب مع التركيز على المستقبل (Tushman & O'Reilly, 1996; Raisch et al., 2009; Dover & Dierk, 2010)، فمن جهة تحتاج الشركة إلى تنفيذ أنشطتها بأكثر الطرق كفاءة، وذلك من خلال العمل على تحسين العمليات القائمة والهيكل التنظيمي وإجراءات التوظيف وما شابه ذلك، بما يضمن تحقيق الاستجابة الفعالة في الأسواق الحالية، بالإضافة إلى كون الشركة قادرة على الاستعداد استراتيجياً لإجراء التغييرات اللازمة للتوافق مع التغييرات المستقبلية المتوقعة من جهة أخرى (Dover & Dierk, 2010).

في هذا السياق؛ يلزم أن تعمل الشركة على تحقيق هذين الجانبين معاً، حيث يجب أن تسعى الشركات إلى تعزيز الكفاءات و/أو التكنولوجيا و/أو المنتجات الموجودة بالفعل والتي تتصف بكونها حققت نتائج إيجابية للشركة ويسهل التنبؤ بها (الاستغلال)، وفي الوقت ذاته

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

العمل على تجربة بدائل جديدة وهو السلوك الذى يتصف عادة بكون نتائجه غير مؤكدة وذات مخاطر محتملة (الاستكشاف) (Raisch&Birkinshaw, 2008; Raisch et al.,) (Jurksieneet al., 2016; Chang et al., 2009).

وحيث أن تنفيذ هذين النشاطين بطريقة صحيحة ومتوازنة يمثل عامل أساسى فى استقرار ربحية المنظمة على المدى قصير وطويل الأجل (March, 1991; Moreno Luzon et al.,) (Gupta et al., 2006; Jansen et al., 2008;) (2011)، وتحقيق أداء متفوق ومستدام (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch et al., 2009)، فإن المنظمات التى تركز جهودها ومواردها نحو تحقيق أحد هذين الجانبين- الاستكشاف أو الاستغلال- دون الآخر، بلا شك تعرض نفسها للعديد من المخاطر المحتملة (Yanet al., 2016).

فتركيز المنظمة على أنشطة الاستغلال وإهمال أنشطة الاستكشاف قد يمكن الشركة من تحقيق منافع وتحسن ملحوظ على المدى القصير، إلا أن استمرار هذا النهج يشكل خطورة على المنظمة فى الأجل الطويل (March, 1991). يرجع ذلك إلى أن كفاءة الأعمال الحالية للشركة يغرى بالاستمرار فى أداء نفس الأنشطة وصقل نفس المعارف الموجودة، وعدم السعى للبحث عن طرائق و/أو منتجات و/أو أسواق جديدة للأعمال، بما يمثل الوقوع فى "فخ الكفاءة" والذى ينتج عنه جمود الشركة فى مواجهة التغيرات الجذرية التى تحصل فى بيئتها (Levinthal & March, 1993; Moreno Luzon et al., 2011)، ومن ثم تصيح محاصرة بالتقادم، وبالتالي تفقد فرصة القيادة فى الأسواق المستقبلية (Gupta et al., 2006)، بما يقود إلى فقدان النجاح والنمو على المدى طويل الأجل (March, 1991).

أيضًا فإن المنظمات التى تركز جهودها نحو الاستكشاف وذلك على حساب الاستغلال، فإنها تميل إلى معاناة الافتقار إلى الكفاءة بما قد يعرقل من قدرتها التنافسية، حيث تواجه " فخ الفشل" الناتج عن سعيها المفرط نحو البحث عن الأفكار والفرص الجديدة، بما يجعلها تتخذ دومًا خطوات مبادرة وجريئة، لا شك تكون ذات درجة مخاطر أعلى لكون الشركة أول من يتحرك نحوها (Levinthal & March, 1993; Moreno Luzon et al., 2011). كذلك فقد تتجرف

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

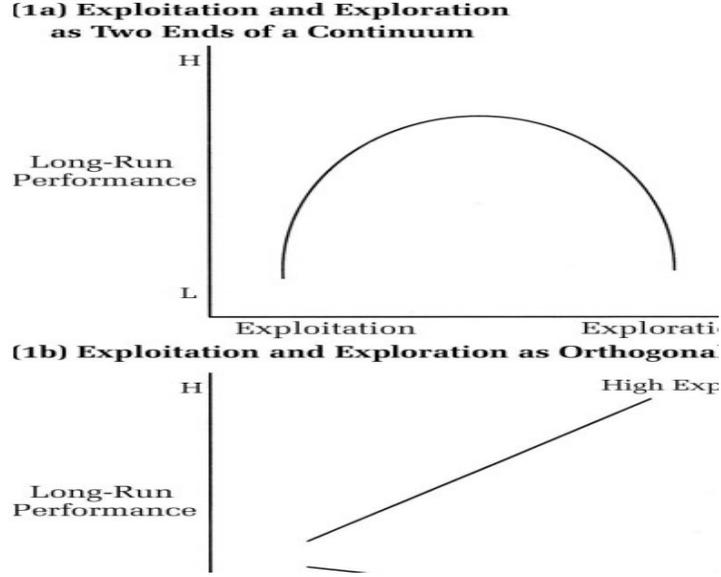
المنظمة نحو استكشاف لا نهاية له واستغلال غير كاف، مما يؤدي في النهاية إلى استنفاد الموارد (March, 1991; Yan et al., 2016).

كل ذلك يجعل الأمر يبدو وكأن الشركات مجبرة على اختيار أحد هذين النشاطين وإهمال الآخر لتعارضهما معاً (Holmqvist, 2004) مما يعرضها للمخاطر التي سبق بيانها. إلا أن هذا الأمر غير حقيقي حيث أن الشركات الناجحة يجب أن تسعى إلى التوفيق بين هذه المطالب المتناقضة (Gibson & Birkinshaw, 2004)، وتصف الأدبيات هذه القدرة على تحقيق التوازن بين الأهداف المتنافسة أو السعي لتحقيق أهداف متناقضة في وقت واحد بالبراعة التنظيمية (Tushman & O'Reilly, 1996; Simsek, 2009; Gibson & Birkinshaw, 2004; Fiset & Dostaler, 2013).

بناءً على ما سبق؛ فإن العديد من الباحثين يتفقون على كون البراعة هي السعي المتزامن لأجل متابعة كل من الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت، لكن الأدبيات تجادل حول كيفية متابعة الشركات لنشاطي الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت، بمعنى هل نشاطي الاستكشاف والاستغلال يمثلان طرفي سلسلة متصلة؟ أم أنهما يمثلان جانبيين متعامدين للسلوك التنظيمي؟ (Cao et al., 2009; Gupta et al. 2006).

أو بمعنى آخر؛ هل يجب أن تسعى الشركات لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال؟ أم يجب عليها أن تسعى جاهدة لتعظيم كلاهما معاً قدر الإمكان؟. الإجابة على هذه التساؤلات يتوقف على معرفة كيف تنظر المنظمة لهاذين النشاطين، هل تعتبرهما نشاطين متنافسين على الموارد؟ أم نشاطين متفاعلين ومكملين لبعضهما البعض؟ (Cao et al., 2009; Gupta et al. 2006).

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية



شكل (١) نشاطى الاستكشاف والاستغلال كطرفى سلسلة متصلة، أوكجانبين متعامدينالمصدر: (Gupta et al. 2006)

فمن جهة نجد أن أدبيات البراعة التنظيمية كانت تشير إلى أن أنشطة الاستكشاف والاستغلال تتنافس فيما بينها على الموارد الشحيحة بالمنظمة، ومن ثم فهناك أهمية لإحداث التوازن بين هذين النشاطين (Baškaradaet al., 2016)، لما للتركيز على أحدهما دون الآخر من مخاطر متعلقة بفخى الكفاءة والفشل.

بينما على الجانب الآخر؛ بدأ بعض الباحثين مؤخراً فى وصف الاستغلال والاستكشاف على أنهما أبعاد متعامدة، بحيث يكون مفهوم البراعة مرتبط بقدرة الشركة على المشاركة فى مستويات مرتفعة من كلا النشاطين فى نفس الوقت (Jansen et al. 2006; Lubatkin et al. 2006)، بدلا من إدارة المقايضات للعثور على التوازن الأنسب بينهما. وبالتالي تكون النظرة هنا لأنشطة الاستغلال والاستكشاف على أنهما ليسا بالضرورة متنافسين، بل هما فى الواقع داعمان ومكملان لبعضهما البعض ويؤثر كلاً منهما فى الآخر (Cao et al., 2009; Gupta et al. 2006).

مداخل تحقيق البراعة التنظيمية

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

استنادًا إلى الأدبيات السابقة، فإن المناهج التي يمكن من خلالها تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال؛ يمكن عرضها على النحو التالي (Li, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2016; Hang, 2017; Turner et al., 2013):

١/٢ الآليات الهيكلية:

تشير إلى التصميم التنظيمي الذي يسمح بوجود وحدات أعمال منفصلة، يركز بعضها بشكل كامل على أداء أنشطة الاستكشاف في حين يركز البعض الآخر على أداء أنشطة الاستغلال (Jansen et al., 2006; Duncan, 1976; O'Reilly & Tushman, 2004; Momet al., 2009; Li, 2013). لكن هذا المدخل يكون أكثر ملاءمة للشركات الكبيرة لما يحتاجه من تكلفة وما يترتب عليه من استهلاك للموارد لتكرار الوظائف التنظيمية، ومن ثم لا يكون خيارًا ملائمًا لجميع الشركات (Li, 2013; Hang, 2017) ، كما أنه يستلزم قيام الإدارة العليا بالتنسيق بين هذه الوحدات المنفصلة لضمان التوازن بين الاستغلال والاستكشاف (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008; Jansen et al., 2008; Probst et al., 2011).

٢/٢/٤/٢ التصميم السياقي:

يشير السياق إلى مجموعة غير مرئية من المحفزات والضغوط التي تشجع الأفراد على التصرف بطريقة معينة (Ghoshal & Bartlett, 1994). ويتم ذلك من خلال بناء مجموعة مختارة بعناية من النظم والعمليات التي تمكن وتشجع الأفراد على تقسيم أوقاتهم بشكل مرن- وفقًا لما يرونه- بين المطالب المتعارضة، بما يسمح بتحقيق جانبي الاستغلال والاستكشاف معًا في جميع أنحاء المنظمة (Gibson & Birkinshaw, 2004; Voss & Voss, 2013).

٣/٢/٤/٢ القيادة البراعة:

وفقًا لهذا المدخل؛ يكون فريق الإدارة العليا هو المسئول عن كل ما من شأنه العناية بالتوترات بين الاستغلال والاستكشاف، وتمكين البراعة (Smith & Tushman, 2005;)

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

(Lubatkin et al., 2006). حيث يجب أن يمتلك كبار المديرين القدرة على متابعة الأهداف المتعارضة والقيام بمهام متعددة في غضون فترة زمنية معينة (O'Reilly & Tushman, 2009; Mom et al., 2004).

ثالثاً: نظم العمل عالية الأداء وعلاقتها بالبراعة التنظيمية

تناولت مجموعة من الدراسات في الآونة الأخيرة العلاقة بين الأنشطة والممارسات المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية والبراعة التنظيمية. من ذلك دراسة (Yu et al., 2015) والتي هدفت إلى فحص العلاقة بين مجموعة من خصائص الموظفين (التوجه بالتعلم، التوجه بالأداء الثابت، التوجه بتجنب الأداء، الكفاءة الذاتية) و قدرة فروع المنظمة على أن تكون بارعة على مستوى تقديم الخدمات والمبيعات. وقد أشارت النتائج إلى أن التوجه بالتعلم يمتلك تأثيراً إيجابياً على براعة الخدمات والمبيعات، في حين يمتلك التوجه بتجنب الأداء تأثيراً سلبياً، بينما لا يكون للتوجه بالأداء الثابت أى تأثير. كما أن فعالية تفويض المديرين تعزز من الأثر الإيجابي لتوجهات التعلم، نظراً لقدرة المديرين على أن يصبحوا قذوة ولقيامهم بتسهيل تبادل المعرفة وتقديم المشورة. ولكنه في المقابل؛ يخفف من تأثير الكفاءة الذاتية على براعة البيع والخدمات، حيث يميل المشرفين المهرة إلى تولى العمل بأنفسهم والقضاء على فرص الموظفين لبناء المهارات الخاصة بهم.

وفي السياق ذاته؛ تشير دراسة (Kao et al., 2016) والتي كان هدفها دراسة السوابق (المتتمثلة في الدوافع الذاتية) والعواقب (المتتمثلة في أداء الخدمة) لسلوكيات موظفي الخطوط الأمامية البارعين. وقد أكدت النتائج أن الدوافع الذاتية ترتبط بشكل إيجابي مع سلوك البراعة، وهذا بدوره يحسن من أداء الخدمة، كما أن الذكاء العاطفي يعدل إيجابياً من العلاقة بين الدوافع الذاتية والبراعة الفردية، في حين أن الشخصية الاستباقية والمكافآت العرضية تعدل سلبياً من سلوكيات البراعة.

ووفقاً لدراسة (Do et al., 2016) فإن مرونة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على الثقافة التنظيمية المتعلقة بالقدرة على التكيف، كما أن ذلك يسهم في الابتكار التنظيمي. كذلك فإن ثقافة القدرة على التكيف تمتلك تأثير مباشر على ابتكار العمليات، وتأثير غير مباشر على ابتكار المنتجات.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

على جانب آخر؛ هناك مجموعة من الأدبيات - رغم ندرتها- تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية كنظام والبراعة. من ذلك دراسة (Chang,2015) والتي كانت تهدف إلى اختبار نموذج متعدد المستويات، لفحص عمليات الترابط بين نظام العمل عالي الأداء والبراعة التنظيمية، باستخدام التحليل على مستوى كل من المنظمة والوحدات/الفروع التنظيمية. وقد كشفت الدراسة أن HPWS ترتبط بشكل إيجابي مع البراعة التنظيمية. كما أن دور القيادة التحويلية يتمثل في خلق مناخ من الرقابة الذاتية التي تمكن من تعزيز البراعة على مستوى الوحدات التنظيمية. كما أن مناخ التمكين على مستوى المنظمة يتوسط العلاقة بين HPWS على مستوى الوحدة التنظيمية والبراعة التنظيمية على مستوى الأقسام بالمنظمة.

كذلك فقد سعت دراسة (Fu et al.,2015) لتحقيق فهم أفضل للعلاقة غير المباشرة بين HPWS وأداء الشركات، من خلال البحث في آليات الوساطة بينهما، وذلك في سياق شركات الخدمات المهنية الصينية. وقد عرضت نتائج الدراسة عن وجود صلة إيجابية بين HPWS والبراعة التنظيمية، إلى جانب وجود علاقة غير خطية بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي. فالبراعة تمثل القدرة الحاسمة للمنظمات لتحقيق الأداء المرتفع.

كما حاولت دراسة (Patel,2103) استكشاف الجوانب الأساسية المتعلقة بالارتباط بين نظم الموارد البشرية وقدرتها على إبراز البراعة التنظيمية، بالتطبيق على 215 شركة تكنولوجية متوسطة وصغيرة. وقد خلصت الدراسة إلى تبني وجهة النظر السلوكية للبراعة، حيث تشير إلى ضرورة تبني سياق يرتبط بمجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تدعم تحقيق كلاً من الانضباط Discipline، والامتداد Stretch، والثقة، والدعم. حيث يمكن دمج هذه الممارسات المتأبنة في نظام واحد (HPWS) يسمح للشركة بتحقيق كل من التوافق والتكيف الضروريين لإنتاج البراعة التنظيمية. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين HPWS مع البراعة، والتي بدورها تتوسط العلاقة بين HPWS ونمو الشركة.

في نفس الإطار؛ سعت دراسة (Tansley et al.,2014) لفحص وتصور الطرق التي يمكن من خلالها تحسين كل من كفاءة وفعالية نظم الموارد البشرية الإلكترونية EHRMS وتمكين حدوث الابتكار. وقد وجدت الدراسة أن البراعة تنبع من التفاعل المتزامن ومن تحقيق التوازن بين القدرات

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

المزدوجة المتمثلة في الاستغلال والاستكشاف. كما وجدت أن تحقيق EHRMS للاستغلال يتعلق بالقدرة على توليد المعرفة الجديدة من خلال الممارسات اليومية التي يقوم بها العاملين في جميع المستويات بالمنظمة. وبالتالي فإن تحقيق EHRMS للاستكشاف لا يكون هدفًا بحد ذاته، بل يمثل نتيجة عرضية تحدث مع الانخراط في الاستغلال لأجل الحفاظ على الوضع الحالي.

كذلك فقد بحثت دراسة (Prieto et al., 2012) كيف يمكن أن تشكل ممارسات الموارد البشرية عالية التورط المناخ الاجتماعي، والذي يؤثر بدوره على التعلم البارح. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية التورط (الممارسات الداعمة للقدرة، الممارسات الداعمة للدافع، والممارسات الداعمة للفرصة) ترتبط بشكل إيجابي مع المناخ التنظيمي، مما يترتب عليه تسهيل التعلم البارح وتحسين الأداء. كما أشارت الدراسة إلى أن تأثير الممارسات الداعمة للقدرة والفرصة تكون أكبر من تلك المجموعة من الممارسات التي تدعم الدافع.

ويتفق مع ذلك؛ دراسة (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015) والتي هدفت لاختبار العلاقة بين أنظمة الموارد البشرية عالية المشاركة والتعلم البارح على مستوى المنظمة. حيث أكدت الدراسة على أن نظام الموارد البشرية عالية المشاركة، تتعلق بمجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تدعم الفعالية التنظيمية من خلال تحسين مهارات ودوافع وسلوكيات الموظفين؛ وتتضمن: التوظيف الانتقائي، الحصول على التدريب، وصنع القرار التشاركي، كحوافز لتعزيز الأداء التنظيمي.

نتائج وتوصيات:

في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة، وفي ضوء مراجعة الأدب الإداري في موضوع البحث، يمكن القول بأنه:

■ تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومقاييس الأداء ليست دائمًا إيجابية، حيث أن بعض العوامل ومنها اختلاف العوامل الثقافية قد يؤدي إلى عدم وجود علاقة أو ضعف هذه العلاقة، وبالتالي يحتاج ذلك إلى مزيد من البحث في سياق بيئات مختلفة، وخاصة في الاقتصاديات الناشئة.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

- معظم الدراسات التي تناولت ممارسات الموارد البشرية، ركزت على فحص تأثير واحدة من هذه الممارسات على مقاييس الأداء، أو من خلال فحص تأثير عدة ممارسات منفصلة، وبالتالي هناك حاجة لفحص تأثير هذه الممارسات كجسد واحد (كنظام) على مقاييس الأداء.
- تُظهر مراجعة الأدبيات وجود حاجة لزيادة البحث عن أثر نظم العمل عالية الأداء في السياق كثيف المعرفة، وبشكل خاص الصناعات الخدمية.
- ترتبط براعة المنظمة بجهود إدارة الناس، لذلك يجب على الباحثين الاستمرارية في محاولة استكشاف الروابط بين ممارسات الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، حيث أن هناك بحوث محدودة في هذا السياق.
- يمثل فحص البراعة من خلال الاعتماد على المنهج السياقي (خلق البراعة اعتمادًا على مجموعة من النظم التي توفرها المنظمة لتدعيم التوازن بين الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت) مدخلًا جديدًا يحتاج للمزيد من الانتباه والدراسة.
- الدراسات الحالية على متطلبات البراعة التنظيمية، لا تزال مجال بحثي ناشئ يحتاج لمزيد من الجهد.
- رغم أن الدراسات الحالية تحدد العلاقة الهامة بين بعض نظم العمل المرتبطة بالموارد البشرية والمخرجات التنظيمية، إلا أنها غالبًا لا تشرح بوضوح المتغيرات التي يمكن أن تتوسط هذه العلاقة، وهو ما يحتاج إلى مزيد من الجهد البحثي.
- في سياق الدراسات العربية لا تزال هناك فجوة كبيرة فيما يتعلق بدراسات البراعة التنظيمية ونظم العمل عالية الأداء.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy*. Newbury Park, CA: Sage.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 37 No. 3, pp. 99-120.
- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778-788.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? , *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. and Bou-Llusar, J.C. (2008), "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 1009-44.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2007). *Managing human resources*. USA: Thomson Learning, Inc.
- Boxall, P. and Macky, K. (2009), "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 3-23.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1442-1463.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Chang, Y. Y. (2015). High-Performance Work Systems, Joint Impact Of Transformational Leadership, An Empowerment Climate And Organizational Ambidexterity: Cross Level Evidence. *Journal Of Organizational Change Management*, 29(3), 424-444.
- Chang, Y. Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658-1676.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005), "Human resource management and labor productivity: does industry matter", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 1, pp. 135-145.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

- Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring The Relationship Among Human Resource Flexibility, Organizational Innovation And Adaptability Culture. *Chinese Management Studies*, 10(4).
- Dover, P. A., & Dierk, U. (2010). The ambidextrous organization: integrating managers, entrepreneurs and leaders. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 49–58.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167–188.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758–775.
- Fiset, J., & Dostaler, I. (2013). Combining old and new tricks: ambidexterity in aerospace design and integration teams. *Team Performance Management*, 19(7/8), 314–330.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring The Relationships Between HPWS, Organizational Ambidexterity And Firm Performance In Chinese Professional Service Firms. *Journal Of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 52–70.
- Gallos, J. V. (2006). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader (Jossey Bass business & management series)*. Jossey Bass Incorporated.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, 15(S2), 91–112.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209–226.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

- Godard, J. (2004) 'A Critical Assessment Of The High-Performance Paradigm', *British Journal Of Industrial Relations*, 42(2): 349-78.
- Guest, D. (2002) 'Human Resource Management, Corporate Performance And Employee Well-Being: Building The Worker Into HRM', *Journal Of Industrial Relations*, 44(3): 335-58.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., &Shalley, C. E. (2006).The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Guthrie, J. (2001). High involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44,180-192.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., &MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.
- Hang, W. U. (2017). Examining the Antecedents of Organizational Ambidexterity from the Perspective of Structure and Context. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (mess).
- Hartog, D. N., &Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization science*, 15(1), 70-81.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661–1674.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126–137.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of the mediating mechanism. *Academy of Management Journal*, 55: 1264–1294.
- Jurksiene, L., Jurksiene, L., Pundziene, A., & 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.
- Kao, Y. L., Kao, Y. L., Chen, C. F., & Chen, C. F. (2016). Antecedents, Consequences And Moderators Of Ambidextrous Behaviours Among Frontline Employees. *Management Decision*, 54(8), 1846–1860.
- Karatepe, O. M., Karatepe, O. M., Olugbade, O. A., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

- work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350–2371.
- Kaufman, B. (2010), “A theory of the firm’s demand for HRM practices”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 615–36.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95–112.
- Lew, J. Y. (2013). *The Relationship Between High Performance Work Systems And Firm Performance: Examining Causal Order And The Moderating Roles Of HR Staff–Employee Interaction* (Doctoral Dissertation, University Of Illinois At Urbana–Champaign).
- Li, C. R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874–896.
- 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.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between ‘high–performance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.
- March, j. g. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

- Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J. (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51-60.
- Messersmith, J.G., and Guthrie, J.P. (2010), 'High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance,' *Human Resource Management*, 49, 2, 241-264.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.
- Moreno Luzon, M. D., & Valls Pasola, J. (2011). Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927-947.
- Muduli, A. (2015). High performance work system, HRD climate and organizational performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 239-257.
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595.
- O'Reilly 3rd, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-81.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

- Özçelik, G., Aybas, M., &Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., &Lepak, D. P. (2013). Walking The Tightrope: An Assessment Of The Relationship Between High-Performance Work Systems And Organizational Ambidexterity. *Academy Of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Pichler, S., Varma, A., Yu, A., Beenen, G., &Davoudpour, S. (2014). High performance work systems, cultures and gender demography. *Employee Relations*, 36(6), 693-707.
- Prieto, I. M., &Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.
- Prieto-Pastor, I., & Martin-Perez, V. (2015). Does HRM Generate Ambidextrous Employees For Ambidextrous Learning? The Moderating Role Of Management Support. *The International Journal Of Human Resource Management*, 26(5), 589-615.
- Probst, G., Raisch, S., &Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.
- Raisch, S., &Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., &Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

- Selden, S., Schimmoeller, L., & Thompson, R. (2013). The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments. *Personnel Review*, 42(3), 300–323.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. and Birdi, K. (2005), “Managing people to promote innovation”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 118–128.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522–536.
- Tansley, C., Kirk, S., Williams, H., & Barton, H. (2014). Tipping The Scales: Ambidexterity Practices On E-HRM Projects. *Employee Relations*, 36(4), 398–414.
- Turner, N., Turner, N., Kutsch, E., Kutsch, E., Leybourne, S. A., & Leybourne, S. A. (2016). Rethinking project reliability using the ambidexterity and mindfulness perspectives. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 845–864.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8–29.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459–1477.

Wang, D., & Chen, S. (2013). Does intellectual capital matter? High performance work systems and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 861–879.

Way, S.A. (2002), “High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector”, *Journal of Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 765–85.

Wood, S., & Wall, T. D. (2002). Human resource management and business performance. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (pp. 351– 374). London: Penguin.

Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6–20.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247–276.

Yan, M., Yu, Y., & Dong, X. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. *Information Technology & People*, 29(3), 647–667.

Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, 337–360.

دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء و البراعة التنظيمية

Yu, T., Patterson, P., & De Ruyter, K. (2015). Converting Service Encounters Into Cross-Selling Opportunities: Does Faith In Supervisor Ability Help Or Hinder Service-Sales Ambidexterity?. *European Journal Of Marketing*, 49(3/4), 491-511.

Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.