

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على البراعة التنظيمية: (دراسة نظرية)

سلوى محمود عبد التواب عبد المجيد

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

تحت إشراف

أ.م.د/ فوزي شعبان مذكور

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

أ.م.د/ عايذة معوض

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

### ملخص البحث:

يهدف هذا البحث الى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وأثرها على البراعة التنظيمية. حيث ظهر في الآونة الأخيرة إهتمام ملحوظ من قبل الباحثين بدراسة الجوانب المعرفية لإدارة الموارد البشرية وتحديد علاقتها بالعديد من المخرجات التنظيمية. تزامن ذلك مع إهتمام الباحثين بتحديد مدى مساهمة وكيفية الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية مثل (Rao-Nicholson et al., 2020; Malik et al., 2019). فممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال توفير سياق تنظيمي يسمح بتحقيق التوازن بين الأستكشاف والأستغلال (Glaister et al., 2015). خاصة إذا كانت هذه الممارسات موجهة نحو تعزيز المعرفة التنظيمية وتحفيز الموظفين على إنشاء المعرفة.

### الكلمات الدالة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، التوظيف القائم على المعرفة، التدريب القائم على المعرفة، تقييم الأداء القائم على المعرفة، التعويضات القائم على المعرفة، البراعة التنظيمية، الأستكشاف، الإستغلال.

## **Abstract:**

This research aims to study knowledge-based human resource management practices and their impact on organizational ambidexterity. Recently, there has been a remarkable interest by researchers in studying the defined aspects of human resources management and determining their relationship to many organizational outputs. This coincided with the researchers' interest in determining the extent and how to benefit from human resource management systems and practices in achieving organizational ambidexterity, such as (Rao-Nicholson et al., 2020; Malik et al., 2019). Human resource management practices contribute to achieving organizational ambidexterity by providing an organizational context that allows for a balance between exploration and exploitation (Glaister et al., 2015). Especially if these practices are directed towards enhancing organizational knowledge and stimulating knowledge creation.

## **Keywords:**

Knowledge-based human resource management practices, knowledge-based recruitment, knowledge-based training, knowledge-based performance appraisal, knowledge-based compensation, organizational ambidexterity, exploration, exploitation.

## مقدمة:

خلال السنوات السابقة ظهرت العديد من الموضوعات التي أهتم بها الباحثين، ومن أكثر هذه الموضوعات أهمية هي المحاولة في تحقيق التوازن بين كلا من أنشطة الاستكشاف والاستغلال أو ما يسمى بمصطلح البراعة التنظيمية. وذلك لتأثيرها الكبير على تحسين الأداء التنظيمي (Venugopal et al., 2020; Ahammad et al., 2019)، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (O'Reilly & Tushman, 2013; Turner et al., 2013).

يصور الباحثين دائماً أن أنشطة الاستكشاف والاستغلال يتنافسان على الموارد التنظيمية والتي تتسم بأنها محدودة ونادرة، مما يستدعي أن تقوم المنظمة بالموازنة بينهم حتى تستطيع البقاء أطول مدة في السوق (Úbeda-García et al., 2020; Garaus et al., 2016). ومن ضمن الأدوات التي أشار إليها الباحثين لما لها من دوراً كبيراً في تحقيق التوازن المشار إليها سابقاً هي ممارسات إدارة الموارد البشرية (Rao-Nicholson et al., 2020; Malik et al., 2019).

حيث تساعد على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال من خلال تهيئة سياق تنظيمي يسمح بتحقيق هذا التوازن (Glaister et al., 2015). وذلك من خلال مجموعة من الممارسات مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات وإبراز دورهم في تنمية وتطوير المعرفة لدى العاملين بالمنظمة وتطوير سلوكياتهم مما يجعلهم قادرين على تحقيق البراعة التنظيمية (Kianto et al., 2017).

على الرغم من تنوع الدراسات التي ركزت على ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، إلا أن هناك قلة من الدراسات التي أهتمت بالممارسات القائمة على المعرفة وعلاقتها بالبراعة. وعليه فإن هذه النقطة تعتبر فجوة بحثية هامة تحاول الباحثة في هذا البحث ان تساهم في إثراء الدراسات من خلال دراسة العلاقة المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والبراعة التنظيمية.

## ١- مراجعة الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرض للدراسات التي تم تناولها خلال الفترة الماضية عن متغيرات البحث. بحيث يوضح الجوانب النظرية المتعلقة بها، والنظريات التي تم تطبيقها في دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والبراعة التنظيمية واسباب الاعتماد عليها، وأيضاً توضيح الآثار العلمية لمتغيرات البحث على المتغيرات الأخرى من خلال عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقات المختلفة بينها.

### ١-١: الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية بما فيها من أنظمة وممارسات من أهم الأدوات التي تهتم بها المنظمة وتستثمر فيها بشكل كبير لأنها تتعلق بأهم الموارد التنظيمية ألا وهو العنصر البشري (Garcia-Perez et al., 2020). فالموظفين العاملين بالمنظمة هم أساس بقائها في السوق ويعملون على تزويد المنظمة بالمعرفة الحديثة (Kianto et al., 2017). ووفقاً لهذا نجد أن عدد من الدراسات أكدت على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من قبل المنظمة وإعادة النظر في الممارسات وإعادة هيكلتها بما يساعد المنظمات من تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية التابعة اليها (Minbaeva, 2013؛ Singh et al. 2021).

تطرق الباحثين مؤخراً إلى الدور الهام لإدارة الموارد البشرية على تدعيم البيئة المحيطة بالموظفين لصالح إدارة المعرفة (Damavandian, & Akbari, 2022؛ Al-Tal, & Emeagwali, 2019). مما أثر على توجه الدراسات في هذا المجال إلى وجهة النظر القائمة على المعرفة وذلك لتوضيح أهم العلاقات التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة (Gupta, 2022؛ Currie, et al. 2020؛ Fachrunnisa, et al 2020). ومن هذا المنطلق ظهرت الممارسات القائمة

على المعرفة في نطاق البحث حول مجال ادارة الموارد البشرية ( Al-Qaralleh, 2021; & Atan, 2019; Noopur, & Dhar, 2019).

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بأنها "مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة بشكل هادف لتعزيز تدفق المعرفة داخل المنظمة من حيث إنشائها وتطبيقها ومشاركتها" ( Hussinki et al., 2017; Donate & de Pablo, 2016). والتي أشتملت على أربعة ممارسات تتمثل في: التوظيف القائم على المعرفة، والتدريب القائمة على المعرفة، وتقييم الأداء القائم على المعرفة، والتعويضات القائمة على المعرفة. وهذه الممارسات تعتبر الأبعاد التي ركز عليها الباحثين حتى الآن.

نوقشت الممارسات القائمة على المعرفة في عدد ليس بالكثير من الدراسات، كما أوضح الباحثين أيضاً علاقتها بعدد من المتغيرات. فعلى سبيل المثال نجد أن دراسة ( Damavandian, & Akbari, 2022) تناولت الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز تبادل ومشاركة المعرفة مع أخذ الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي. وأظهرت النتائج التأثير المباشر الايجابي بين المتغيرات، بالإضافة الى التأثير غير المباشر للممارسات القائمة على المعرفة من خلال رأس المال الاجتماعي على تعزيز وتحسين تبادل ومشاركة المعرفة بين الموظفين في إحدى الجامعات الأوروبية.

توصلت أيضاً دراسة ( Andreeva & Kianto, 2012) أن الممارسات القائمة على المعرفة لها تأثير قوى على تعزيز الترابط بين أنشطة إدارة المعرفة مما يؤثر بالإيجاب على الأداء المالي للمنظمات كثيفة المعرفة في روسيا والصين وفنلندا. وهذا ما جاء أيضاً في دراسة ( Gupta, 2022) حيث طبقت على موظفي قطاع الخدمات بالهند. وكانت النتائج تشير الى أن الممارسات القائمة على المعرفة لها دوراً هاماً في الاستفادة من رأس المال البشري والاجتماعي والتنظيمي بما يساهم في تبادل المعرفة والخبرة بين الموظفين الأمر الذي ينعكس على أداء المنظمة بالإيجاب.

كما أشارت دراسة كلا من Mohebi, et al. (2022) الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تعمل على تحقيق الاستقرار للمنظمة من خلال الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين، وذلك بعد إجراء مقارنه بين مجموعة من الموظفين العاملين في قطاع الإتصالات بإيران. وبالمثل كانت دراسة Azadeh, (2021) حيث أشار الى أن الممارسات لها دور في تعزيز التعلم التنظيمي. بينما أوضحت دراسة Lugar, & Novićević, (2021) التأثير القوي للممارسات القائمة على المعرفة في تعزيز إبداع الموظفين من خلال حثه نحو تبادل ومشاركة المعرفة مع زملائه بالعمل، بالإضافة الى تجنبه إخفاء المعرفة عنهم.

وهناك جانب آخر من الدراسات حظي لأكثير من أهتمام الباحثين وهو العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والابتكار. فعلى سبيل المثال لا الحصر جاءت دراسة Chuang, et al. (2013) التي طبقت على عدد من الفنادق بالأردن، حيث أشارت النتائج الى أن الممارسات القائمة على المعرفة إحدى العوامل الهامة التي تؤثر على الأداء الابتكاري بالمنظمة. في هذا أيضا دراسة ( Inkinen, et al. (2015 التي أوضحت أن المنظمات التي تتبنى نظم التعويضات القائمة على المعرفة تحقق نتائج أفضل من المنظمات التي لا تطبق هذه النظم. في حين كانت علاقة التوظيف القائم على المعرفة سلبية مع الأداء الابتكاري، وهو الأمر الذي أرجعه الباحثين الى تطور الاسواق وانفتاحها الى جانب المنافسة الشديدة الموجودة بين المنظمات في الحصول على الأشخاص الموهوبين، وأخيراً لم تظهر علاقة للتدريب وتقييم الأداء على الأداء الابتكاري.

أكدت دراسة Kianto, et al. (2017) أن الممارسات القائمة على المعرفة تعمل على زيادة الموارد التنظيمية المعرفية مما له تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري. توصل أيضا Ahmad, et al. (2020) الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تعمل على تحسين الابتكار في الخدمات التي تقدمها المنظمات محل التطبيق. إستكمالاً لذلك كانت دراسة Singh, et al. (2021) التي طبقت على مجموعة من العاملين

بشركات متعددة الجنسيات وكانت النتائج تعزز ما جاء في الدراسات السابقة من أن الممارسات القائمة على المعرفة تحسن من الابتكار في المنظمات.

يتضح من الدراسات أيضاً أنه يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة التأثير في الأداء التنظيمي أو أحد مخرجاته من خلال أربع آليات رئيسية. والتي تشمل أربعة ممارسات وهي التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات، والتي أشار إليها كلا من (Budhwar et al. 2019؛ Sáenz, et al. 2017) أنها محددات أساسية لتحسين السلوك والفعالية التنظيمية. وأيضاً أكد عليهم أغلب الباحثين أن لهم أهمية كبيرة خاصة في تشكيل تدفق المعرفة داخل المنظمة.

**أولاً التوظيف القائم على المعرفة:** يشمل التوظيف مجموعة من الأنشطة وهي استقطاب المتقدمين للوظائف داخل المنظمة، ثم الاختيار والمفاضلة فيما بينهم بناءً على عدة معايير وضعت من قبل المنظمة، وأخيراً التعيين وهي تعتبر الخطوة النهائية في التوظيف حيث يتم الاستقرار بشكل نهائي على بعض المتقدمين للوظيفة ويتم تعيينهم لشغل الوظائف المختلفة بالمنظمة (Lepak and Snell, ٢٠٠٢).

يعتبر التوظيف هو المحدد الأساسي لنوعية المعرفة التي ستكون داخل المنظمة في المستقبل. فعلى سبيل المثال يؤثر مستوى تعليم الأفراد المعينين داخل المنظمة على مدى فهمهم وتقبلهم للأفكار الجديدة (Al-Tal, & Emeagwali, 2019؛ Inkinen, et al. 2015).

**ثانياً التدريب القائم على المعرفة:** تهدف البرامج التدريبية الى تعزيز معرفة ومهارات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي الى تحسين الأداء العام بالمنظمة (Lugar, & Novićević, 2021؛ Kianto, et al. 2017). أضاف (Gupta, 2022) أنه مع مرور الوقت تتقدم معرفة ومهارات الموظفين ما لم يتم تجديدها من خلال التعلم والتدريب بشكل مستمر وإتاحة الفرص للموظفين التي تساعد على تجديد معارفهم ومهاراتهم في مجال العمل (Sáenz, et al. 2017؛ Jiang et al. 2012).

### ثالثاً تقييم الأداء القائم على المعرفة: يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل دوري

وهذا يساعد في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ( Sáenz, et al. 2017). وفقاً لما يراه (Noopur, & Dhar, 2019) أن عملية تقييم الأداء لا بد وأن تقوم المنظمة بتنمية وتعزيز معرفة الأفراد بشكل مستمر، من خلال وضع مجموعة من المعايير التي تتعلق بالمعرفة والتي يتم تقييم أداء الأفراد بناءً عليها. وذلك بدلاً من الإقتصار فقط على تقييم الأداء الإقتصادي ومدى مساهمة كل فرد في تحقيقه (Ahmad, et al. 2020؛ Andreeva, & Kianto, 2012).

### رابعاً التعويضات القائمة على المعرفة: تعتبر التعويضات بشكل عام من

العوامل المحفزة لأداء الأفراد داخل المنظمة (Singh, Hussinki, et al. 2017؛ et al. 2021). وبشكل خاص يرى Noopur, & Dhar, 2019 أنه عندما تصبح التعويضات الممنوحة للأفراد بناءً على مدى معرفتهم وقدرتهم على إكتساب وتطبيق المعارف، الأمر الذي يشجع الموظفين على المشاركة أكثر في العمليات المعرفية. ومن ثم يزيد لديهم الإحساس بمدى أهمية دورهم في المنظمة ويصبح لديهم إستعداد لبذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة (Andreeva and Kianto, 2012).

من حيث التأسيس النظري للممارسات القائمة على المعرفة تناول الباحثين كلا من النظرية القائمة على الموارد والنظرية القائمة على المعرفة. أولاً النظرية القائمة على الموارد تناول كلا من (Lopez-Cabrales, et al. & Ahmad, et al. (2020) (2009) ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة باعتبارها مورد من موارد المنظمة التي تحسن المخرجات التنظيمية بشكل مباشر. كما أوضح Kianto, et al. (2017) أن هذه الممارسات تساعد المنظمة على استقطاب الموظفين المناسبين للعمل والذين يمثلون موارد بشرية هامة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### ثانياً النظرية القائمة على المعرفة، والتي تعتبر أمتداد للنظرية القائمة على

الموارد وذلك مع اعتبار أن المعرفة أحد الموارد الهامة للمنظمة Chuang, et al. (2013). تعمل المعرفة على تمكين المنظمات من تحسين أدائها وضمان نجاحها



وبقائها على المدى الطويل (Gupta, 2022). وهو الأمر الذي أكد عليه العديد من الباحثين ومنهم (Mohebi, et al. 2022؛ Al-Noopur, & Dhar, 2019؛ Tal, & Emeagwali, 2019).

## ١-٢: الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

تعرف البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على متابعة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد كطريقتين متميزتين للتعلم" وهو المصطلح الذي قدمه Duncan (1976). والتي تعكس مدى تمكن المنظمة من استكشاف الفرص الجديدة مع إستغلال الكفاءات والفرص الحالية في نفس الوقت، وهو ما يمثل أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) (Wang, et al. 2018؛ Úbeda-García, et al. 2018؛ March, 1991؛ al. 2023).

صور الباحثين هذين البعدين بأنهما أبعاد متنافسة على موارد المنظمة والتي تتسم بالندرة النسبية، مما قد يجبر المنظمة على الاختيار والمفاضلة فيما بينهما ومن ثم عدم تحقيق البراعة التنظيمية (Solís-Molina, et al. 2018). في حين أشار (Wang, et al. 2023) أن اهتمام المنظمة بأحدهم دون الآخر يؤدي إلى فشل المنظمة على المدى الطويل مما يحول دون التطور والنجاح في سوق العمل.

أهتم الباحثين كثيراً بتحديد العوامل التي تؤثر على البراعة التنظيمية وذلك حسب المستوى الوظيفي. فمن حيث مستوى الأفراد تعتبر القيادة لها تأثير على تحقيق البراعة الفردية وتعزز الابتكار (Zhang, et al. 2020). بينما رأى Swart, et al. (2019) أن هناك مجموعة من الإجراءات التي يتخذها الموظفون مثل توسيع الدور الوظيفي والتي تساعد في تحقيق البراعة.

أهتم الباحثين بدراسة البراعة التنظيمية على مستوى الفريق وتحديد العوامل المؤثرة عليها. والتي كان منها التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا ومدى تأثيره على تحقيق البراعة التنظيمية (Venugopal, et al. 2020). في حين افترض

Heavey, et al. (2015) أن تكوين شبكات اجتماعية للمديرين يساعد على زيادة تدفق المعرفة داخل المنظمة مما يتسبب في تحقيق البراعة التنظيمية.

المستوى الثالث الذي تناوله الباحثين هو المستوى التنظيمي. ففي دراسة (Ed- Dafali, et al. (2023 الذي تناول فيها الدور الذي تلعبه التوجهات الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية. وهكذا كانت دراسة (Aftab, et al. (2022 والذي أثبت أن التوجهات الاستراتيجية لها تأثير على البراعة التنظيمية. كما أظهرت نتائج كلا من (Úbeda-García, et al. (2018 أن نظم العمل عالية الأداء تعمل على بناء ثقافة تعزز التنوع التنظيمي والرؤية المشتركة مما يؤدي الى تشكيل ودمج أنشطة الاستغلال والاستكشاف.

درس كلا من (Mihalache, & Mihalache, (2016) العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام. حيث افترضوا ان تحسين أداء المنظمة على المدى الطويل يأتي من خلال دمج أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال، مما يؤدي الى تعزيز أداء الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة. وبالمثل جاءت دراسة (Caniëls, & Veld, (2019 التي أكدت على أن البراعة تساعد في تحقيق سلوك العمل الابتكاري.

من ضمن النقاط التي استحوذت على اهتمام الباحثين هي المداخل التي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية. حيث يمكن تلخيصها في ثلاثة مداخل وهي المدخل الدوري والمدخل الهيكلي والمدخل السياقي (Dhir, et al. 2018؛ Ossenbrink, et al. 2019).

يهدف المدخل الهيكلي الى تكوين وحدات هيكلية منفصلة لكلا من الاستكشاف والاستغلال. ولكل وحدة منهم الأنظمة والعمليات والثقافات المستقلة عن بعضهم (Tushman & O'Reilly, 1996). بينما يشير المدخل الدوري الى إجراء تغييرات في عمليات المنظمة على فترات دورية متساوية تبعاً للتغيرات التي تحدث في البيئة (Simsek 2009). ثم المدخل السياقي الذي هدف الى تحقيق التوازن بين الاستكشاف

والاستغلال في وقت واحد وفي نفس الوحدة التنظيمية ( Gibson & Birkinshaw, 2004)، وذلك من خلال التركيز على الأفراد العاملين أنفسهم، بحيث يوفر المدخل السياقي مجموعة من العوامل التي تمكن العاملين بالمنظمة من توزيع وقتهم بين النشاطين بما يتطلبه الوضع الراهن في العمل (Úbeda-García, et al. 2020)؛ (Malik, et al. 2020).

قدم (Úbeda-García, et al. 2020) تصور متكامل لمدى تطبيق المداخل الثلاثة لتحقيق البراعة التنظيمية وذلك من خلال دراسة العلاقات بين المنظمات (المدخل الدوري) والتغيير في الهيكل التنظيمي (المدخل الهيكلي) وتحديد سياق تنظيمي مناسب (المدخل السياقي)، مما كان له الأثر الكبير في تحقيق البراعة على جميع المستويات التنظيمية. ومن هذا يتضح أن المنظمات التي حققت البراعة التنظيمية تتمتع بتوفير مجموعة من العوامل المساعدة مثل ممارسات الموارد البشرية (Venugopal, et al. 2019).

### ١-٣: الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث:

سبق وتم توضيح أن أغلب الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية تبحث في الطرق التي تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، ومن ثم درس الباحثين مجموعة من المتغيرات وتحديد دورها على تحقيق البراعة التنظيمية. تناولت عدة دراسات مدى تأثير خصائص وسمات فريق الإدارة العليا في تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف، مثل دراسة (Oehmichen et al. 2017) الذي أكد على أن التباين المعرفي لفريق الإدارة العليا له دور إيجابي في تحقيق البراعة التنظيمية. بينما أشار (Swart & Kinnie 2010) على أهمية المعرفة والموارد والكفاءات الحالية والجديدة للمنظمة بما يمكنها من تحقيق التوازن بين النشاطين.

من أهم العوامل على الإطلاق التي أهتم الباحثين بتحديد أثرها على تحقيق البراعة التنظيمية هي إدارة الموارد البشرية سواء من حيث ممارستها أو النظم

والعمليات الخاصة بها. حيث أظهرت نتائج الدراسة التي قدمها كلا من Kostopoulos et al. (2015) أن تحقيق البراعة التنظيمية يكون أفضل في المنظمات التي تعتمد على نظم العمل عالية الأداء عن تلك التي لا تهتم بها. في حين أكد (Chang 2015) على العلاقة الايجابية بين نظم العمل عالية الأداء البراعة.

أشار (Caniëls & Veld, 2019; Patel et al., 2013) أن الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة له دور مباشر على تحقيق البراعة من خلال بناء وتعزيز ثقافة التنوع التنظيمي مما يخلق سياق تنظيمي مناسب للأفراد يساعدهم في توزيع وقتهم ما بين الاستغلال والاستكشاف. وبالمثل جاءت دراسة (Malik et al. 2019) لتؤكد على أن الممارسات ساعدت المنظمات في تطوير افكار جديدة وتعزيز ثقافة بين الموظفين تقوم على الانفتاح وتحمل المخاطر الأمر الذي عاد في النهاية على تحقيق البراعة التنظيمية.

قدم كلا من (Huang & Kim 2013) دراسة بحثون فيها المنظمات على ضرورة ملائمة ممارسات الموارد البشرية مع التغيرات التي تحدث في ظل اقتصاد المعرفة. وهو ما أكدته كلا من (Good & Michel 2013) الذين ناقشا أن القدرات المعرفية اللازمة لتحقيق البراعة يمكن تحقيقها بجدارة عن طريق الاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة التي تساعد على تحفيز النمو المعرفي لدى الأفراد العاملين.

وفقاً لـ (Minbaeva, 2013) أن الممارسات القائمة على المعرفة تهيئ الاسباب في المنظمة لانشاء سياق تنظيمي يساهم في نشر المعرفة بين الموظفين. وهذا تماشياً مع العديد من الابحاث التي نادى بأهمية دور موظفي الادارة المباشرة في تحقيق البراعة التنظيمية (Swart et al., 2019; Patel et al., 2013). وهذا يعتبر موضوع محل دراسة من قبل الباحثين حالياً. ومن ذلك يمكن استنتاج الفرض الرئيسي الأول:

**الفرض الرئيسي الأول:** يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية.

أظهرت الدراسات تعدد وتنوع الممارسات التي تتحقق البراعة من خلالها (Malik et al., 2019; Kostopoulos et al. 2015; Patel et al., 2013). ولكن الممارسات التي يمكن الاعتماد عليها في الجانب المعرفي تتمثل في أربعة ممارسات تم دراستهم بكثرة في الدراسات السابقة وهي التوظيف القائم على المعرفة والتدريب القائم على المعرفة وتقييم الأداء القائم على المعرفة والتعويضات القائمة على المعرفة (Swart et al., 2019; Úbeda-García et al., 2018). وهو ما سيتم الأخذ به في البحث الحالي.

فالتوظيف بناءً على دراسة (Kianto, et al.2017) يعتبر أحد العوامل الهامة لتحقيق النجاح والتميز للمنظمة، فمن خلاله يتم توظيف الأشخاص ذوي الخبرات والمهارات المعرفية المرتفعة مما يتيح لهم التفكير بشكل إبداعي وحل المشكلات وذلك أكثر من تأدية المهام الوظيفية الروتينية فقط. إضافة إلى ذلك دراسة Rao- Nicholson et al. (2020) التي أكد فيها أن التوظيف يساعد المنظمة من التوفيق بين مهارات وكفاءات الموظفين الحاليين والجدد مما يساعد المنظمة في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال.

وبالمثل كانت دراسة Chuang et al. (2013) الذي أوضح فيها أن التوظيف القائم على المعرفة يساهم في تحسين قدرة المنظمة على الاستغلال متمثل في استخدام المعرفة الحالية لدى المنظمة بشكل فعال وايضاً تحسين قدرتها على الاستكشاف للمعلومات الجديدة. مما سبق يتضح أن اهتمام المنظمات بتعيين أفراد بناءً على معارفهم ومهاراتهم يساعدها في تحقيق البراعة التنظيمية، فهؤلاء الأفراد لديهم القدرة والاستعداد الكبير على التعلم والتجريب (Swart & Kinnie, 2010). ومن ذلك يمكن صياغة الفرض الفرعي الأول كالتالي:

**الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر للتوظيف القائم على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية.

ثانياً التدريب القائم على المعرفة حيث يساعد على تعزيز البراعة التنظيمية من خلال توفير البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير الموظفين بشكل مستمر ومنتظم، ومن ذلك ينتج زيادة معرفة وخبرات الموظفين (Kianto et al., 2017). أضاف (Mom et al., 2019; Donate et al., 2016) أن وضع البرامج التدريبية مع الأخذ في الاعتبار تنمية الجانب المعرفي من خلالها يساهم في توجيه الموظفين نحو القيام بمهام وظيفية إضافية واستخدام المهارات المعرفية لديهم في تطوير طرق مختلفة لتأدية المطلوب منهم في العمل بالمنظمة مما يوفر الكثير من الوقت والجهد.

أشار (Malik et al. (2019) أن التدريب القائم على المعرفة يساعد على استغلال نقاط القوة المتوفرة لدى المنظمة. كما أظهرت نتائج دراسة كلا من (Simsek, et al. (2009) أنه يجب على المنظمة الإهتمام بتنمية الجانب المعرفي لدى موظفيها وذلك من خلال وضع البرامج التدريبية المناسبة التي تمكن الموظفين من تأدية مهام متعددة، وأن ذلك يمكن المنظمة من تحقيق البراعة التنظيمية (Singh et al., 2021). ومن ذلك يمكن صياغة الفرض الفرعي الثاني كالتالي:

**الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر للتدريب القائم على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية.

ثالثاً تقييم الأداء القائم على المعرفة والذي يركز على تنمية وتحسين أداء الموظفين من خلال معرفتهم بمستوى أدائهم عن الفترة الماضية وما هي نقاط القوة لدى كل موظف ونقاط الضعف، وذلك يتم بين المدير والموظف بشكل فردي الأمر الذي يترتب عليه خلق بيئة عمل مناسبة لمناقشة وحل مشاكل العمل (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015).

يركز أيضاً تقييم الأداء القائم على المعرفة بشكل أكثر على تدفق المعلومات بين المديرين والمرؤوسين وتوفير الدعم اللازم لكيفية اكتساب الموظفين للمعارف الجديدة مع استخدام ما يتوفر لديهم من معرفة حالية (Kianto et al., 2017). بالإضافة الى ذلك أظهرت نتائج دراسة Mom et al. (2019) أن الإهتمام بالجانب المعرفي في عملية تقييم الأداء تحدد النقاط التي تحتاج الى تعزيز بما يضمن تحسين الأداء للمنظمة في المستقبل، وأيضاً تحديد مجالات المعرفة المتوفرة لدى الموظف والعمل على دعمها وإظهارها حتى يتمكن الفرد من استخدامها في العمل. وبذلك يمكن صياغة الفرض الفرعي الثالث كالتالي:

**الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لتقييم الأداء القائم على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية.

رابعاً التعويضات القائمة على المعرفة والتي لها أثر كبير على تحفيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم (Faisal et al. 2015). فكما يرى Swart et al. (2019) أن إحساس الموظفين بالعدالة في إعطاء التعويضات التي تتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل تجعلهم على إستعداد لبذل الجهد لتحسين أدائهم بالعمل من خلال تحسين الطرق التي يستخدمونها والبحث عن معارف جديدة مما يؤدي الى تحقيق البراعة التنظيمية.

وهو ما أكدته Malik et al., (2019) أن التعويضات تحفز الموظفين على اكتشاف كل ما هو جديد في مجال العمل. كما أوصى Swart et al. (2019) أن على المنظمات إتباع نظام للتعويضات يعتمد في أساسه على مراعاة الجانب المعرفي لدى الأفراد ومدى إستخدامهم للمعارف المتوفرة لديهم في تحسين العمل، إضافة الى ذلك لا بد وأن يعتمد هذا النظام على مدى مشاركة المعرفة بين الموظفين، وأن ذلك سيكون له تأثير كبير على تحقيق مخرجات تنظيمية متنوعة. وبناءً عليه يمكن صياغة الفرض الفرعي الرابع كالتالي:

**الفرض الفرعي الرابع:** يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر للتعويضات القائمة على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية.

## ٢- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال السرد السابق للدراسات السابقة حول الممارسات القائمة على المعرفة والبراعة التنظيمية يمكن توضيح مجموعة من النقاط وهي:

- مما لا شك فيه أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد أهم الأدوات على الإطلاق بالنسبة للمنظمات خاصة في عصر إقتصاد المعرفة، حيث تدور أغلب الأبحاث حالياً عن كيفية إدخال الجانب المعرفي في إدارة الموارد البشرية سواء من حيث الممارسات أو الأنظمة أو العمليات.
- بشكل عام هناك ندرة في الأبحاث التي ناقشت إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، وبشكل خاص على المستوى العربي والمصري لم يسبق لإحد في حدود علم الباحثة مناقشة الممارسات القائمة على المعرفة من قبل. مما يظهر الحاجة الشديدة لمثل هذه الابحاث.
- سبق وقد تم ذكر أن الدراسات الخاصة بالبراعة التنظيمية قامت بتحديد ثلاثة مناهج يمكن من خلالها تحقيق البراعة، وهي المنهج الدوري والهيكلية والسياقي. ولكن تحديداً يعتبر المنهج السياقي هو الأكثر ملائمة حتى الآن للتطبيق في أغلب المنظمات. فهذا المنهج يعتمد على تعزيز قدرات الموظفين أنفسهم نحو تقسيم وقتهم ما بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بكفاءة وفعالية.

## ٣- مشكلة البحث:

في ضوء المراجعة السابقة للدراسات التي تناولت متغيرات البحث. يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال التالي:

**ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية؟**



### ومنه يمكن صياغة عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- ما مدى تأثير التوظيف القائم على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية؟
- ما مدى تأثير التدريب القائم على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية ؟
- ما مدى تأثير تقييم الأداء القائم على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية ؟
- ما مدى تأثير التعويضات القائمة على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية؟

#### ٤- أهداف البحث:

- توفير إطار نظري للدراسات التي ناقشت إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والبراعة التنظيمية.
- الوقوف على أهم الأبعاد الأساسية التي تشكل مصطلح إدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية.
- توضيح لأهم النماذج النظرية التي تساعد المنظمات على تحقيق البراعة التنظيمية.
- لفت نظر الباحثين الى هذا الجانب المعرفي من إدارة الموارد البشرية.

#### ٥- أهمية البحث:

- أ- يستمد البحث أهمية من خلال طرح نقاش نظري حول العلاقة بين متغيرات البحث، حيث يتم دراسة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة والبراعة التنظيمية.
- ب- المساهمة في تعزيز نطاق البحث حول ادارة الموارد البشرية من خلال دراسة الجانب المعرفي للممارسات ودورها في تحسين النتائج التنظيمية (البراعة).
- ت- إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص عن الجانب النظري للممارسات القائمة على المعرفة والبراعة التنظيمية.

## Reference

- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2022). Organizational ambidexterity, firm performance, and sustainable development: Mediating role of entrepreneurial orientation in Pakistani SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 367, 132956.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Junni, P. (2019). Organizational ambidexterity and human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 503-507.
- Ahmad, N., Imm, N. S., Aziz, Y. A., & Kamal Basha, N. (2020). Why Not Knowledge-Based HRM? Its Direct and Indirect Effect on Innovative Service Offerings. *SAGE Open*, 10(4), 1-20.
- Al-Qaralleh, R. E., & Atan, T. (2021). Impact of knowledge based HRM, business analytics and agility on innovative performance: linear and FsQCA findings from the hotel industry. *Kybernetes*. 51(1), 423-441.
- Al-Tal, M. J. Y., & Emeagwali, O. L. (2019). Knowledge-based HR practices and innovation in SMEs. *Organizacija*, 52(1), 6-21.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636.
- Azadeh, H. (2021). Evaluating The Effect of Knowledge-Based Human Resource Management on Organizational Learning by Considering the Mediating Variables of Human, Relational and Structural Capitals. *International Journal of Medical Investigation*, 10(2), 166-175.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.

- Budhwar, P., Pereira, V., Mellahi, K., & Singh, S. K. (2019). The state of HRM in the Middle East: Challenges and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 36, 905-933.
- Caniels, M. C., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need?. *The international journal of human resource management*, 30(4), 565-585.
- Chang, Y.-Y. (2015). A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organizational ambidexterity. *Human Resource Management Journal*, 25, 79–101.
- Chuang, C. H., Chen, S. J., & Chuang, C. W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of business research*, 66(5), 678-687.
- Currie, G., Spyridonidis, D., & Oborn, E. (2020). The influence of HR practices upon knowledge brokering in professional organizations for service improvement: addressing professional legitimacy and identity in health care. *Human Resource Management*, 59(4), 379-395.
- Damavandian, A., & Akbari, P. (2022). The mediating role of social capital in the impact of knowledge-based human resource management practices on knowledge sharing. *Management and Educational Perspective*, 3(4), 103-118.
- Dhir, S., Ongsakul, V., & Batra, I. (2018). Comprehending ambidexterity in the emerging market context: The moderating role of learning capability and environmental dynamism on e-commerce firms' performance. *Journal of Global Business Advancement*, 11(4), 395–417.
- Donate, M. J., Peña, I., & Sanchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: Effects on innovation capabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928–953.

- Ed-Dafali, S., Al Azad, S., Mohiuddin, M., & Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 136765.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., & Tjahjono, H. K. (2020). Cognitive collective engagement: relating knowledge-based practices and innovation performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2), 743-765.
- Faisal Ahammad, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(1), 45-62.
- Garaus, C., Güttel, W. H., Konlechner, S., Koprax, I., Lackner, H., Link, K., & Müller, B. (2016). Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from hidden champions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 355-381.
- Garcia-Perez, A., Ghio, A., Occhipinti, Z., & Verona, R. (2020). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. *Journal of Knowledge Management*.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Glaister, K. W., Ahammad, M. F., & Junni, P. (2015). Special issue of *International Journal of Human Resource Management*: Organizational ambidexterity and human resource practices. 26(13), 1785-1789.
- Good, D. & Michel, E. J. (2013). Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of Psychology*, 147, 435-453.
- Gupta, K. (2022). Impact of Knowledge-Based HRM Practices on Organizational Performance: Mediating Effect of Intellectual Capital. *International Journal of Knowledge Management*, 18(1), 1-22.

- Heavey, C., Simsek, Z., & Fox, B. C. (2015). Managerial social networks and ambidexterity of SMEs: The moderating role of a proactive commitment to innovation. *Human Resource Management*, 54(1), 201-221.
- Huang, J., & Kim, H. J. (2013). Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: the case of LG Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 922-943.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596-1621.
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kostopoulos, K. C., Bozionelos, N., & Syrigos, E. (2015). Ambidexterity and unit performance: Intellectual capital antecedents and cross-level moderating effects of human resource practices. *Human Resource Management*, 54(1), 111-132.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of*

- 
- Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 48(4), 485-503.
- Lugar, C., & Novičević, R. (2021). Knowledge based human resource management and employee creativity: the dual mediation of knowledge sharing and knowledge hiding. *Economics. Ecology. Socium*, 5(4), 1-10.
  - Malik, A., Froese, F. J., & Sharma, P. (2020). Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*, 109, 524-535.
  - Malik, A., Pereira, V., & Tarba, S. (2019). The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 536-564.
  - March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
  - Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2016). Organizational ambidexterity and sustained performance in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 56, 142-144.
  - Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390.
  - Mohebi, A., Fardmehrgan, S., Mohebi, H., & Salempoor, H. (2022, July). The Effect of Knowledge-Based Human Resource Practices on the Retention of Generation Y Employees. In 1st International Conference on Researches in Accounting, Economics, Management and Humanities (2022).
  - Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034.

- Noopur, N., & Dhar, R. L. (2019). Knowledge-based HRM practices as an antecedent to service innovative behavior: A multilevel study. *Benchmarking: An International Journal*, 27(1), 41-58.
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Oehmichen, J., Heyden, M. L., Georgakakis, D., & Volberda, H. W. (2017). Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 283-306.
- Ossenbrink, J., Hoppmann, J., & Hoffmann, V. H. (2019). Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*, 30(6), 1319-1348.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tight-rope: An assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56, 1420-1442.
- 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.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Tarba, S. Y. (2020). The contingent role of distributed leadership in the relationship between HR practices and organizational ambidexterity in the cross-border M&As of emerging market multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 232-253.
- Sáenz, J., Aramburu, N., & Kianto, A. (2017, September). Knowledge-based HRM practices, organizational learning and innovation performance.

In European Conference on Knowledge Management (pp. 863-871). Academic Conferences International Limited.

- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46, 597–624.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46, 864–894.
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 1-13.
- Solís-Molina, M., Hern´andez-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 91(7), 181–194.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 64-79.
- Swart, J., Turner, N., Van Rossenberg, Y., & Kinnie, N. (2019). Who does what in enabling ambidexterity? Individual actions and HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 508-535.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Tushman, M. L., C. A. O'Reilly. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*. 38, 8-30.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity:



Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372.

- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. C. (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.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., & Upadhyayula, R. S. (2019). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 586-617.
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity-Demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106, 1-11.
- Wang, C., Jiao, H., & Song, J. (2023). Wear glasses for supervisors to discover the beauty of subordinates: Supervisor developmental feedback and organizational ambidexterity. *Journal of Business Research*, 158, 113650.
- Zhang, X., Liu, Y., Tarba, S. Y., & Del Giudice, M. (2020). The micro-foundations of strategic ambidexterity: Chinese cross-border M&A, mid-view thinking and integration management. *International Business Review*, 29(6), 1-37.