كلية دجلة الجامعة
قسم ادارة الاعمال
reham.abd@duc.edu.iq

كلية دجلة الجامعة
قسم ادارة الاعمال
ibraheem.salih@duc.edu.iq

جامعة الكوفة
isamaljanabi81@gmail.com

دور براعة ادارة الموارد البشرية في الاداء الابداعي- بحث ميداني

The role of human resource management ambidexterity in innovation performance - field research

رهام عبدالامير كشيش
Reham Abd Al Ameer kshaiysh

ابراهيم صالح حسن
Abrahim Saleh Hassan

عصام مهدي عبدالحسين
Isam Mahdi Abdulhussein

الخلاصـــة :

يسعى الباحثون من خلال البحث لتسليط الضوء في تحليل علاقة الأرتباط والتأثير بين البراعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي. وتمثلت مشكلة البحث في تساؤل مهم وهو(هل هنالك علاقة ارتباط وتاثير بين براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي) ولتوضيح العلاقة بين بين متغيرات البحث تمت صياغة فرضيتين رئيستين للأرتباط والتأثير. كما تم اعتماد الاستبانه كاداة رئيسية لجمع البيانات اذ شملت العينة (41) موظف في رئاسة جامعة الكوفة, ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج EXCEL ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة هي (التكرارات والاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط) .وقد توصل الباحثون من خلال البحث الى نتائج عديدة اهمها هنالك مستوى عال لبراعة ادارة الموارد البشرية بأبعادها الفرعية في رئاسة جامعة الكوفة فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية وذات تأثير طردي بين براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي .

الكلمات المفتاحية: براعة ادارة الموارد البشرية , الاداء الابداعي .

Abstract

Through the research, the researchers seek to shed light on the analysis of the correlation and influence between human resource management ambidexterity and creative performance. The research problem was represented in an important question, which is (Is there a correlation and influence between the ambidexterity of human resource management and creative performance) and to clarify the relationship between the research variables, two main hypotheses of correlation and influence were formulated. The questionnaire was also adopted as a main tool for data collection, as the sample included (41) employees at the Presidency of the University of Kufa, and to analyze the data, the statistical program SPSS and the

EXCEL program were used, and the statistical methods used are (frequencies, arithmetic means, standard deviation, Spearman correlation coefficient and simple linear regression coefficient). Through the research, the researchers reached several results, the most important of which is a high level of human resource management ambidexterity with its sub-dimensions in the Presidency of the University of Kufa, as well as the existence of a significant correlation relationship with a direct effect between the ambidexterity of . human resource management and creative performance

Keywords: human resource management ambidexterity, creative performance

المقدمـة

يعد موضوع براعة ادارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة وخصوصا بعد الثوره الصناعية اذ يعتبر العنصر البشري اهم نواة في المنظمة اذا اصبحت الشركات تمنح دوراً مهما للأفراد العاملين ليزيد من قيمة المنظمة , ذلك لأن المورد البشري هو المحرك الرئيسي والركيزة الاساسية في اي منظمة . وبعد المنافسة الشرسه حتم على المنظمات النهوض بكافة مستوياتها لمواكبة التغيروجعل الوعي والمعرفة المنطلق الاول لها, الى جانب تمكين الموظفين من المشاركة بأدوارهم لتحقيق اداء ابداعي من خلال الممارسات التي تطرحها الموارد البشرية لتسهيل العمل وزيادة الاتصالات عن طريق الابتكارات او المعرفة الضمنية . اذ انطلق البحث من المشكلة المطروحة حول وجود علاقة بين براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي . للنهوض بالو اقع الأداري في رئاسة جامعة الكوفة .

اولا: المنهجية العلمية للبحث

1. مشكلة البحث :

العالم اليوم يتصف بانه عالم المعرفة نتيجة التغيرات الديناميكية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والتكنولوجية والتي تؤثر بطبيعة الحال في و اقع المنظمات الإدارية وتهدد بقاءها واستمرارها, وفي هذه الحالة يستلزم من قيادة المنظمة أن تشجع على براعة الموارد البشرية بصورة ناجحة عبر مواكبة وممارسة أساليب حديثة لمواجهة الأزمات وتجنب آثارها السلبية والحفاظ على وجود وبقاء المنظمة, وبذلك حدثت تغيرات كبيرة في البيئة التعليمية العر اقية عموما وجامعة الكوفه خصوصا التي تعاني من بطء في العمليات والنشاطات التي تسهل وظائف العمل فضلا عن حاجة الجامعة إلى موارد بشرية بارعه تدعم المنظمة اوقات الازمات والتطورات السريعة من خلال التدريب والتطوير لخلق بيئة ابداعيه بالاضافة الى اهمية اتباع استر اتيجيات لجذب الموهوبين والمبدعين لرفد الكادر الوظيفي بالطاقات المؤهلة , اذ تتطلب البراعة لدى الافراد حث الجهود لاكتشاف اعمال جديدة وتطوير منتجات مواكبة للتطور الحاصل وبذلك فان هنالك عدم وجود وعي كاف اوتجاهل الجامعة بأهمية تبني براعة الموارد البشرية البشرية في كسب اداء ابداعي هذا يعني التركيز على توظيف أفراد ذوي قدرات، اذ يكمن دور المنظمات وخصوصا في الجانب التعليمي في تأهيل الموارد البشرية في اتخاذ قرارات قرارات التي لتأثير كبير وطويل الأجل وجذب وتوظيف وتطوير الأفراد في المنظمة وعلى العلاقات الموجودة بين الأفراد وأداء المنظمة فمن خلال براعة الموارد البشرية لدعم تحقيق إستر اتيجية العمل ويكون الدعم استباقيًا وتفاعليًا لتمكين المنظمات من تعظيم القيمة المضافة التي توفرها مواردها البشرية لتحقيق أهدافها من خلال استكشاف البيئة الخارجية والتنقيب عنها والاستفادة من الخبرات الخارجية وكذلك استغلال الموارد داخليا وخارجيا تحدد البراعة نقاط القوة في الموارد البشرية للمنظمة بحيث يمكن إنشاء استر اتيجيات العمل التي تأخذ في الاعتبار كيفية استخدام نقاط القوة هذه وتطويرها وتحفيز الافراد والجماعات على تقديم اداء ابداعي. ونلاحظ ان وكفاءات ومن خلال ذلك يمكن توضيح مشكلة البحث بالاسئلة التالية :-

أ- ما هو دور براعة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الابداعي؟

ب- هل هنالك وعي لدى جامعة الكوفة ببراعة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الابداعي؟
ت- ما مستوى الاداء الابداعي في رئاسة جامعة الكوفة ؟
ث- هل هنالك علاقة ارتباط وتاثير بين براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي.

2. اهمية البحث :

يمكن الاشارة الى اهمية البحث بالنقاط التالية :-

أ- تستمد اهمية البحث من اهمية موضوع براعة ادارة الموارد البشرية في تحقيق ممارسات جديدة وكذلك تطوير منتجات جديدة لخلق اداء ابداعي للمنظمة.

ب- يشكل العنصر البشري اهم عنصر لدى المنظمات لأنه قابل للتدريب والتطوير مما يزيد من قيمة عملة لينعكس ذلك على اداؤه.

ج- تعد الجامعات والكليات من المنظمات المهمة في تعزيز الوعي الاجتماعي ورفد مؤسسات ودو ائر الدولة بطاقات وخبرات علمية هائلة .

د- لفت انتباه المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية على اهمية الافراد وما يقدمونه من امكانيات بارعة في تحقيق الابداع .

3. اهداف البحث:

يمكن توضيح اهداف البحث من خلال التالي :

أ- الهدف الاساسي للبحث هو بيان قضية مهمة ومعاصرة وهي دور العنصر البشري المهم ومايؤدية من مهارات ذات براعة عالية في تحقيق الاداء الابداعي .

ب- التعريف بمفهوم براعة ادارة الموارد البشرية فضلا عن الاداء الابداعي.

ج- توضيح العلاقة والتأثير بين براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي.

د- زيادة الوعي باهمية استكشاف واستغلال قدرات وامكانات الموارد البشرية في تحقيق الاداء الابداعي.

4. فرضيات البحث

H1: الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي ويتفرع منها التالي:

H11: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استكشاف الفرص والاداء الابداعي.

: H12 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استغلال الفرص والاداء الابداعي .

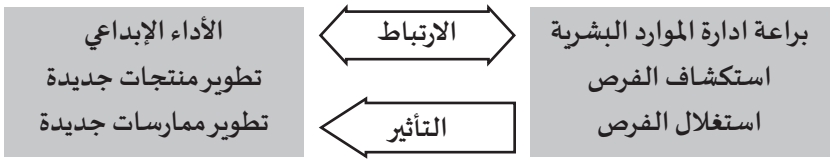
H2: الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبراعة ادارة الموارد البشرية في الاداء الابداعي .ويتفرع منها التالي :

:H21 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستكشاف الفرص في الاداء الابداعي.

H22: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستغلال الفرص في الاداء الابداعي.

5. المخطط الفرضي

يعرض الشكل رقم (1) متغيرات البحث المبحوثة وعلاقة الارتباط والتأثير بينها



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

6. مجتمع وعينة البحث :

شمل مجتمع البحث الموظفين في المستويات الأدارية في رئاسة جامعة الكوفة والبالغ عددهم (77) موظف اما عينة البحث وتكونت من (41) موظف .:- ويمكن توضيح البيانات الاولية العينة بالشكل التالي في الجدول رقم (1) :

جدول رقم (1) البيانات الاولية للعينة

ت	المتغير	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
1	النوع البشري	ذكر	26	63%
		انثى	15	37%
		المجموع	41	100%
2	العمـــر	فأقل25	2	4.8%
		25-30	7	17%%
		30-35	11	26.8%
		35-40	10	24.3%
		40 -45	8	19.8%
		45- 50	3	7.3%%
المجمـــوع			41	100%
3	المؤهل العلمي	اعدادية	2	5.1 %
		بكلوريوس	18	43.9%
		دبلوم عالي	6	14.6%
		ماجستير	10	24.3%
		دكتوراه	5	12.1%
المجمـــوع			41	100%

المصدر: اعداد الباحثين استناداً على معلومات استمارة الاستبانة

أ- النوع البشري : يوضح الجدول رقم (1) ان نسبة الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة ان نسبة الذكور اعلى من الاناث كما ان هنالك فرق بين اعداد الموظفين للذكور والاناث اذ كان عدد الذكور(27) موظف بسبة (63%) بينما كانت اعداد الاناث (15) وبنسبة (37%)

ب- العمر: يتضح من جدول (1) ان الفئة (30 – 35) قد سجلت اعلى اعداداً في رئاسة جامعة الكوفة لكونها الفئة الاكبر والمتمثلة من الشباب الذين يمتلكون قدرة على الابداع ومواكبة التطورات . اما الفئة الاقل هي فئة دون سن (25) وبنسبة بلغت (4.8%) وهذا يدل على ان السياسات المتبعة في الجامعة تحتاج الى استكشاف اكثر للبيئة ومعرفة

الكفاءات وذوي القدرات الابداعية لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها.

ت- المؤهل العلمي : يتبين من جدول رقم (1) ان فئة البكلوريوس هي الطابع الغالب على اعداد الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة اذ حققت اعلى مستوى تكراروكان عددهم (18) وبنسبة (43.9%) . وحلت في المرتبة الاخيرة فئة الأعداية اذ كان عددهم(2) وبنسبة (5.1 %) .مما تقدم يتضح ان اغلب الموظفين من حملة الشهادات البكلوريوس والماجستير ذوي براعة ومؤهلات عالية.

7. مصادر القياس

يقدم جدول رقم (2) مصادرقياس متغيرات البحث المتكونة من (براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي).

جدول رقم (2) مصادرالقياس

المتغير	مصدر القياس
براعة ادارة الموارد البشرية	Alkerdawy,2016
الاداء الابداعي	Bengtssona& Olvell,2004

ثانيا : بعض الدراسات السابقة

1. براعة ادارة الموارد البشرية

أ- دراسة (Alkerdawy,2016)

The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management

العلاقة بين البراعة في إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب: الدورالوسيط لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في العلاقة بين البراعة في إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب باستخدام بيانات تم جمعها من 430 مديرًا يعملون في 10 بنوك دولية في مصر. أذ تم استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتكون وسيطًا مهمًا للعلاقة بين براعة ادارة الموارد البشرية وادارة المواهب.واشارت النتائج كلما زاد الاعتماد على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تنفيذ سياسات الموارد البشرية في البنوك زاد تأثير براعة ادارة الموارد البشرية على ادارة المواهب. كما ان هنالك تأثير إيجابي وهام لكل من براعة ادارة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية الالكترونية على ادارة المواهب. تختتم هذه الدراسة بمناقشة الآثار الإدارية و معالجة القيود في البحوث المستقبلية.

ب- دراسة (Beletskiy& Fey,2021)

HR ambidexterity and absorptive capacities: A paradox-based approach to HRM capabilities and practice adoption in MNC subsidiaries

براعة الموارد البشرية والقدرات الاستيعابية: مدخل قائم على التناقض لقدرات إدارة الموارد البشرية واعتماد الممارسة في الشركات الفرعية للشركات متعددة الجنسيات

تبحث هذه الورقة في العلاقة بين قدرات أقسام الموارد البشرية ومستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الفرعية للشركات متعددة الجنسيات. لشرح هذه العلاقة على بناء اطارنظري قائم على التناقض من خلال العمل على . أولاً نؤسس الروابط المفاهيمية بين أبعاد التنفيذ والاستيعاب لاعتماد الممارسة والقدرات الاستيعابية المحتملة والمتحققة لإدارات الموارد البشرية. ثانيًا ، نعيد تعريف الأنشطة التشغيلية والاستراتيجية لأقسام الموارد

البشرية من حيث مفارقة التعلم للاستغلال والاستكشاف. ثالثًا ، نقدم مفهوم براعة الموارد البشرية لوصف أقسام الموارد البشرية التي تمتلك مستويات عالية من القدرات في مجالات المهام التشغيلية (الاستغلالية) والاستراتيجية (الاستكشافية). أخيرًا نفترض أن إدارات الموارد البشرية الماهرة تكون أكثر مهارة في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات. دعم تحليل بيانات المسح من 105 شركة أجنبية تابعة لـ 12 شركة متعددة الجنسيات هذه الفرضية التي تتمثل بالمساهمة الرئيسية في الاستفادة من نظرية التناقض لشرح دور قدرات إدارة الموارد البشرية في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية .

2. **الاداء الابداعي**

أ- دراسة (Bengtssona& Olvell,2004)

Climate of competition, clusters and innovative performance

مناخ المنافسة والتكتلات والأداء الابداعي

الهدف من هذه الورقة هو فحص المنافسة والتعاون في الصناعات التحويلية السويدية واستكشاف الدور الذي تلعبه في دفع الابداع بين الشركات. يقاس المتغير التابع الأداء الأبداعي من حيث تطوير المنتج والعملية. مبني النموذج النظري على أساس ثلاثة بنى: المنافسة الصناعية ، التي تتضمن الخصائص الهيكلية والعلائقية ، أو الخصائص "المناخية". كتلة الصناعة والأداء المبتكر.استخرجت سبع فرضيات من النموذج. وتم استخدام نموذج LISREL المستند إلى عينة طبقية لجميع الصناعات التحويلية السويدية لاختبار الفرضيات . وقد كانت النتائج التجريبية لها آثاراً نظرية مهمة في ثلاثة مجالات. أولاً ، من خلال إدخال الأبعاد العلائقية للمنافسة - "مناخ المنافسة" - يمكن بناء نموذج أكثر دقة لطبيعة المنافسة الصناعية. كذلك تم تحديد نوعين من المناخ ، "القوي" و"الضعيف". ثانيًا تبين أن هيكل المنافسة ومناخها محركان مهمان للسلوك الابتكاري. ثالثًا بالإضافة إلى المنافسة في التعاون داخل التجمعات تأثيراً كبيراً في الابداع

ب – دراسة (Alpkan,et.al,2010)

ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR INTRAPRENEURSHIP AND ITS INTERACTION WITH HUMAN CAPITAL TO ENHANCE INNOVATIVE PERFORMANCE

الدعم التنظيمي لريادة الاعمال وتفاعلها مع رأس المال البشري لتعزيز الأداء الابداعي

تستكشف هذه الدراسة آثار البيئة الداعمة الداخلية للأنشطة داخل ريادة الأعمال على الأداء الادابعي للشركات والدور الوسيط لرأس المال البشري في هذه العلاقة من خلال اعتماد استبانة تغطي 184 شركة تصنيع في تركيا. يتعلق بالتأثيرات الفردية المباشرة لأبعاد الدعم التنظيم ،فقد وجد أن الدعم الإداري لتطوير الأفكار والتسامح مع المخاطرة له تأثيرات إيجابية على الأداء الابداعي. فيما لا يؤثر تو افر نظام المكافآت المستند إلى الأداء ووقت الفراغ على الابتكار بينما يكون لتقدير العمل تأثير سلبي. كذلك وجد ان دور رأس المال البشري فقد وجد أنه محرك مهم للأداء الأبداعي لاسيما عندما يكون نظام التشغيل محدودًا.

ثالثا: براعة ادارة الموارد البشرية : المفهوم والابعاد

1. مفهوم براعة أدارة الموارد البشرية

أصبحت بيئات العمل مضطربة للغاية , وذلك مما يستدعي التصرف ببراعة ,من خلال العمل جنبًا إلى جنب من اجل الاستجابة لشروط السوق الحالية وبناء الفعالية من خلال الابتكار الاستغلالي فضلا عن تكليف الشركة أيضًا بالابتكار المستقبلي والقدرة على التكيف مع مختلف المجالات الإدارية التي اقترحت تحقيق التوازن بين نشاطين او اكثر من الانشطه الفريده في الشركة ووفقاً لـ (Thompson , 1967) فأن التناسق بين الاستكشاف والاستغلال فأن هذا بسبب العقليه والمهارات والافراد والعمليات والهياكل (Ouma,2017:3) , مما يعني ان هناك حاجة إلى أن تدير

المنظمات بنجاح استغلال العمليات الموجودة بالفعل ، بينما تستكشف في الوقت نفسه طرائقاً جديدة لتكون مبدعة. ومع ذلك التحدي المتمثل في كونك غير مرغوب فيه لا يشير فقط إلى المستوى التنظيمي ولكنه يشمل جميع المستويات المختلفة للشركة ، أي الفرد والفريق والمستوى التنظيمي (Strobl,2019:15), بشكل عام تشير البراعة التنظيمية إلى قدرة الجامعة على إدارة متطلبات العمل الحالية بكفاءة وفي نفس الوقت للتكيف مع احتياجات العمل المستقبلية بسبب التغيرات البيئية.يعكس مصطلح الاستغلال الإدارة الفعالة الحالية لمطالب العمل وعادةً ما يتم استخدام تجنب المخاطر على فاعلية الإنتاج وكفاءته, فيما يعكس مصطلح الاستكشاف القدرة على التكيف مع المتطلبات المستقبلية من خلال التركيز على المرونة والابتكار (Katou et al ,2020:1)على مستوى الفرد ، فإن القيام بالأنشطة الاستكشافية يتكون من سلوكيات مثل توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها ، والبحث عن حلول تنافسية يتكون من خلال الاستفادة من قواعد المعرفة الحالية لإجراء تحسينات من حيث الكفاءة والفعالية. يبدو هذا النوع من النشاط أقل أهمية ولكنه مهم للشركات التي تحتاج باستمرار إلى تعديل عملياتها ، ذلك إن أي تحسين يمكن أن يزيد الكفاءة ويؤثر في رضا الزبائن ويحقق أرباح الشركة (Caniëls et al ,2017:1100) وتشير براعة إدارة الموارد البشرية (HRMA) إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على استكشاف واستغلال الموظفين الموهوبين اللازمين للتكيف مع القدرة التنافسية الشديدة في عالم الأعمال المتغير (Alkerdawy,2016:80) , وتعرف ايضاً بأنها " قدرة الشركة على الاستفادة من مهاراتها ومواردها وكفاءاتها الداخلية والخارجية وإعادة تشكيلها ، بطرق ذات قيمة لعملائها ويصعب على منافسيها تقليدها . ويعرفها (Management,2013:3)) بأنها عباره عن الجمع بين انشطه استكشافية و انشطه استغلال المهارات لاجراء تحسينات قصيرة المدى .

سلط (Rogan and Mors,2014) الضوء على الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية ضمن النهج التنظيمي ,أذ يجب إدارة الموظفين للحصول على سلوك مناسب في الشركة وأن تكون إدارة الموارد البشرية الموهوبة أولوية لإدارة المديرين, كما ينبغي أن يكون المديرين مسؤولين عن تنسيق إدارة الموارد البشرية تجاه أنشطة الاستكشاف والاستغلال تساعد براعة إدارة الموارد البشرية توليد تماسك أكبر للمجموعة وموقف أكثر استباقية تجاه الابتكار (Pascual&Ga-lendem2020:5).

يمكن التميز بين نهجين رئيسيين في براعة اداراة الموارد البشرية (Katou et al , 2020:1):

أ- البراعة الهيكلية : تشير البراعة الهيكلية إلى الهيكل التنظيمي العام في وحدات فرعية منفصلة قد تؤثر على التطوير المتزامن للاستكشاف والاستغلال .

ب- البراعة السياقية : تؤكد البراعة السياقية على أهمية الأفراد العاملين داخل المنظمة والذين قد يتابعون داخليًا التطوير المتزامن للاستكشاف والاستغلال , على النقيض من البراعة الهيكلية ، فإن البراعة السياقية تأخذ في الاعتبار سلوك وخصائص الافراد في تعزيز التو افق والقدرة على التكيف في وقت واحد. عند الجمع بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية ، يمكن أن تظهر ثلاث حالات (Caniëls&Veld,2016:4):

(أ) وضع متوازن ، عندما تكون الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية موجودة أو غائبة بشكل متساوٍ (ب) حالة غير متوازنة ، حيث تفوق الأنشطة الاستكشافية الأنشطة الاستغلالية (ج) حالة غير متوازنة، عند هيمنة الأنشطة الاستغلالية على الأنشطة الاستكشافية.

2. أهمية براعة ادارة الموارد البشرية

في عصر العولمة تساعد البراعة الشركات في الحفاظ على مزاياها التنافسية من خلال الاستجابة للتغيرات في السوق الدراماتيكية , بهذه الطريقة ، يمكن للشركات أو الأفراد استكشاف أفكار ومعرفة جديدة كما تساهم البراعة في اداء الشركة من اجل الحفاظ على المزايا التنافسية المستمرة من خلال الفرص الأعمال الحالية الى جانب فرص الاعمال الجديدة و الفرص الجديدة (Chang,2019:561) . تساعد الشركة على النجاح والاستفادة من الأصول المشتركة بطرائق تسمح بالتكيف مع الفرص والتهديدات الجديدة, وكذلك السماح للقادة بإعادة تكوين الكفاءات

والأصول الحالية لاستكشاف فرص جديدة حتى مع استمرار المنظمة في المنافسة في الأسواق الناضجة (Charles et al ,2011:9) .

3. ابعاد براعة ادارة الموارد البشرية

وفقًا لمنظور البراعة ، يعتمد الاستكشاف والاستغلال على بعضهما البعض. من أجل ضمان جدوى الشركة الحالية ، يجب تنفيذ الاستغلال والاستكشاف في نفس الوقت لتوفير قابلية البقاء في المستقبل , فضلا عن الحفاظ على التوازن المناسب بين الاستكشاف .وفي الاتي توضيحاً لكل منهما

أ- الاستغلال

يوصف الاستغلال بالأشياء المتعلقة بالكفاءة ، والإنتاج ، والصقل ، والاختيار ، والتنفيذ ، ومن ناحية أخرى ، يوصف الاستكشاف على أنه أشياء تتعلق بالابتكار ، والمرونة (Yigit,2013:16)) , يشير منظور الاستغلال على أنشطة الكفاءة والانتاج والاختيار والتنفيذ (642: (Popadiuk,et al,2018 أذ تصقل المنظمات التي تتبع أنشطة استثمارية تصقل قدراتها وتطبق المعارف الحالية وتركز على الانشطة الحالية في المجالات القائمة, وفي النهاية تخلق الانشطة الاستثمارية موثوقية في الخبرة عبر صقل المعرفة وإعادة استثمارها Schnellbacher ,2019:444))

ب- الاستكشاف

يهتم الاستكشاف "بالسعي وراء معرفه جديده واستكشاف أشياء تتعلق بالابتكار ، والمرونةيرتبط استكشاف الفرص بمصطلحات مثل: البحث والتباين والمخاطر والتجريب والتشغيل والمرونة والاكتشاف والابداع ((Hughes, 2018: 7) استكشاف الفرص المتاحة للأنشطة والمخرجات التي تركز على التقنيات الجديدة والريادية، التي تشتمل على آفاق زمنية طويلة، والبحث والتجريب والابداع والقدرة على التكيف. يشير التعلم المكتسب من خلال عمليات التنوع والخبرات المخطط (3-2: (Tuan,2014.

رابعا: الاداء الابداعي : المفهوم والابعاد

1. مفهوم الاداء الابداعي

يمثل الإبداع القدرة على تحقيق التوازن بين الابتكار الاستثماري والإبداع الاستكشافي الذي يركز على البحث عن معرفة جديدة والبحث عن الفرص والتجريب ، بينما يتضمن الابتكار الاستثماري إعادة معرفة المز ايا الحالية والآمنة وتعتمد فعالية كل من الاستكشاف و الاستغلال يعتمد على طريق الإبداع ويقوي نفسه. (Chen at el, 2018:4), يوصف الإبداع بأنه القدرة على إنتاج أفكار جديدة وسلوكيات جديدة ومفاهيم جديدة وتصميمات جديدة وإجراءات جديدة أو تحديث الأفكار القديمة لأفكار جديدة وفريدة في الأداء (Mahlagha et al. ,2018:46) , تسعى المنظمات الناجحة للحفاظ على استمراريتها والبقاء قوية ومؤثرة من خلال تبني استر اتيجيات وأساليب متطورة. من أجل ضمان ذلك ، يجب عدم الوقوف مكتوفي الأيدي ويواصلوا متابعة عملهم بشكل صحيح. كما يجب السعي لتحقيق أكثر مما يطمحون إليه. يجب أن تكون المنظمة مبدعة لتحقيق ذلك (Ifzal et al: 2018.12). يعتمد نجاح العديد من منظمات الأعمال على الابتكار وحل المشكلات والإبداع لترجمة هذه الحلول إلى أفكار جديدة قابلة للتطبيق .على وفق ما ذكر سابقا فقد جمع الباحث مجموعة من وجهات نظر الباحثين في تعريف الاداء الابداعي ، وكما موضحة في الجدول رقم (3) .

جدول رقم (3) بعض تعريفات الاداء الابداعي

Klaus, 1991:178	هو عملية موجهة و الاهداف اذ يتم بناء من أجل التغيير الأيجابي
Ulusoy&Cetindamar,2007:333	هي عملية تقود الى تبني ونشر تكنولوجيا جديدة الهدف منها ايجاد منتجات وخدمات وعمليات جديدة .
Avey et al,2011:2	هو الخروج بأفكارعملية جديدة لتغيير المنتجات والخدمات والعمليات من أجل تحقيق اهداف المنظمة
MALIK& CHOI,2014:1	هو توليد المنتجات أو الافكار أو الاجراءات التي تفي بشرطنين، أي انها جديدة أو أصلية وأن تكون ذات صلة مفيدة للمنظمة
Sahlberg,2015:57	يعرف بانه السلوكيات التي تتضمن خلق الافكار وتطبيقها ويتضمن ايضا تحديد الفرص و ايجاد طر ائق جديدة
2016:594,Tirmzi & Amjed	انه ميول الفرد في مكان العمل بشكل مقصود لتقديم أفكار بطريقة جديدة والهدف هو تحقيق الاهداف والنجاح وتوسيع استر اتيجية المنظمة
(Suifan &Janini, 2017:285)	هو مجموعة من المهارات والقدرات والمعرفة والخبرات لتوليد الافكار و اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المنظمة
Botella et al,2018:1	سلسلة من الأفكار والأفعال تؤدي إلى إنتاج أصلي ومناسب.

الجدول من اعداد الباحثين استناداً الى المصادر المشار اليها

2. ابعاد الاداء الأبداعي

وفقاً لدراسة ((Bengtssona& olvell,2004 تم اعتماد بعدين للأداء الابداعي :

1. تطوير منتجات جديدة : تم عمل تعريفات وتفسيرات مختلفة الحدود بشأن "منتج جديد" في الأدبيات. ويوصف المنتج الجديد بأنه "منتج تحتاج الشركة إلى تسويق جديد له ، ويتم فيه نقل التغييرات الجوهرية ولكنه يستبعد أي تغييرات قد تتطلب عروض ترويجية بسيطة" , بهدف برنامج تطوير منتجات جديده فعالاً ، يجب أن يكون هناك تنسيق بين أقسام التصنيع والهندسة والبحث والتطوير والتسويق والتأمين والمشتريات, يجب على قسم التسويق أولاً إجراء تقييم حول المنتج الجديد ، ومن ثم يسعى أن يقوم فريق متعدد الوظائف تم إنشاؤه للمنتج الجديد إلى الساحة لتطوير منتج جديد (Gürbüz,2018:59), تعد عملية تطوير المنتجات الجديدة للجامعة ضرورية لإنشاء المنتجات التي تلبي احتياجات الزبائن الصناعيين وتمايز الجامعة عن المنافسة. تتميز عملية تطوير منتجات جديدة بطابع خاص في حالة القطاع الصناعي مع مراعاة مستوى تخصيص المنتج وإمكانيات التعاون الوثيق مع العميل النهائي. لقد تم تجاوز عملية تطوير المنتجات الجديدة التي يتم تنفيذها بالتسلسل التقليدي ، استنادًا إلى المفهوم ،والتطوير، والتحقق من الصحة ، ومراحل التصنيع ، والنهج الحالي الأكثر استخدامًا والأكثر نجاحًا هو النهج الذي يدمج المراحل والوظائف (Kazimi-erska& Krawczyk,2017:246) .وتمرمراحل تطوير منتج جديد كالتالي : (Bhuiyan,2011:749).

- توليد الأفكار: البحث عن أفكار المنتج التي تلبي أهداف الشركة. يتألف من تحليل أولي لتحديد الأفكار ذات الصلة والتي تستحق دراسة أكثر تفصيلاً.
- تحليل الأعمال: يقيم الأفكار على أساس العوامل الكمية ، مثل الأرباح وعائد وحجم المبيعات
- التطوير: يحول الفكرة على الورق إلى منتج يمكن إثباته و إنتاجه.
- الاختبار: إجراء تجارب الاعمال اللازمة للتحقق من احكام الاعمال السابقة
- التسويق: إطلاق المنتجات الاعمال

2. تطوير عمليات جديدة : يمكن أن يكون لرئاسة لجامعة الكوفة أيضًا تطوير عمليات جديدة على سبيل المثال لنفترض أن الجامعة تشتري ترخيصًا لاستخدام برنامج جديد وتقوم بتطوير عملية جديدة بناءً على هذا البرنامج اذ يمكن أن يصبح مشغل تطوير العملية مرخصًا تقنيًا وترخيصًا للعملية الجديدة تحت الاسم التجاري الخاص بها ،ولكن يحتاج الزبائن إلى شراء قائمة جديدة إما مباشرة من الشركة المصنعة للبرنامج أو عن طريق مانح التكنولوجيا. ثم يتم مشاركة الفوائد بين والمطورين الجدد للعمليات (119: 2002, lager) .يبين الجانب التنظيمي لتطوير العملية ثلاثة خيارات ممكنة للانتماء التنظيمي المستقبلي لتطوير العملية: منظمة البحث والتطوير، منظمة الإنتاج ، أوكليهما. ومع ذلك ، قد تكون الانتماءات الإدارية المستقبلية أقل أهمية من تنظيم عمليات العمل الفعالة لتطوير العمليات التي تتجاوز خطوط ترسيم الإدارات. بالإشارة إلى نتائج مسح الأدبيات قد تتمثل مزايا تحديد موقع تطوير العملية لمنظمة البحث والتطوير في توفير بيئة جيدة على المدى الطويل(Tanthapanichakoon,2013:50).

خامسا: تحليل البيانات وتفسير النتائج

تم تفسير وتحليل اجابات عينة البحث التي تم جمعها من خلال الاستبانة لتشخيص اهمية متغيرات البحث الرئيسة (براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي) و ابعادها الفرعية اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي فيكون لكل متغير مستوى اجابة تتراوح بين اعلى قيمة (5) لاتفق تماما وادنى قيمة (1) لا اتفق تماما ولخمس مستويات , جدول رقم (4).

جدول رقم (4) تحليل الفقرات

المتغير	رمز المتغير	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استكشاف الفرص	X1	تعمل رئاسة جامعة الكوفة بأساليب متنوعة لجذب المواهب	3.6341	1.11257
	X2	تستحدث رئاسة جامعة الكوفة طرائق جديدة لاختيار المرشحين	3.6585	1.06324
	X3	تعمل رئاسة جامعة الكوفة على إجراء تغييرات كبيرة على سياسة التدريب	3.6829	1.10542
	X4	تطوررئاسة جامعة الكوفة تقنيات جديدة لتقييم أداء الموارد البشرية	3.6341	.88758
	X5	تبذل رئاسة جامعة الكوفة كل جهودها لتحقيق التميز في إدارة الموارد البشرية	3.5854	1.02410
استغلال الفرص	X6	تعمل رئاسة جامعة الكوفة على إعادة هيكلة العمليات الحالية لتطوير مهارات جديدة للموارد البشرية	3.5610	.97593
	X7	تبتكررئاسة جامعة الكوفة اساليب لتشجيع الموظفين على تقديم حلول للمشاكل الحالية	3.6829	1.10542
	X8	توجد طرق لتحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال الأنشطة المبتكرة الحالية	3.6098	.80244
	X9	تخصص رئاسة جامعة الكوفة موارد كافية للاستفادة من التقنيات الحالية لتحسين مهارات الموظفين ومعارفهم	3.6098	1.02172
تطوير منتجات جديدة	X10	تعمل رئاسة جامعة الكوفة على تطوير المعرفة والمهارات الحالية للموارد البشرية	3.4878	.81000
	Y11	تبتكررئاسة جامعة الكوفة خدمات جديدة بأستمرار	3.7317	.92262
	Y12	تهتم رئاسة جامعة الكوفة باستمرار في مواصفات الخدمات التي تقدمها	3.6829	.98588

	Y13	تقدم رئاسة جامعة الكوفة وسائل اعلانية مكثفة لنشر خدماتها الجديدة	3.6829	.75627
	Y14	رئاسة جامعة الكوفة في تحسن ملحوظ بنمو خدماتها	3.4634	1.02707
	Y15	تستخدم رئاسة جامعة الكوفة برامج تدريبية مكثفة لتطوير خدماتها	3.5122	.77852
تطوير عمليات جديدة	Y16	تنفذ رئاسة جامعة الكوفة مفاهيم وممارسات اعمال جديدة تسهم في تعزيز مهارات الابتكار لدى الموظف	3.5610	.92328
	Y17	تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمة مهم لتعزيز الابداع التنظيمي	3.4634	1.02707
	Y18	تعمل رئاسة جامعة الكوفة على تقديم برامج الابتكار التكنولوجي للموظفين لتعزيز الابداع التنظيمي	3.5122	.77852
	Y19	تستعمل رئاسة جامعة الكوفة وسائل متطورة لتسهيل مهام واجراءات العمل	3.8293	.77144
	Y20	تبادل المعلومات يتم وفق وسائل رقمية وطرق ابداعية متطورة	3.8537	.90997

فيما يخص ترتيب اعلى فقرة من متغير براعة ادارة الموارد البشرية في بعد استكشاف الفرص حققت الفقرة (x3) وهي اعلى نتيجة وتشير الى ان رئاسة الجامعة تعمل على إجراء تغييرات كبيرة على سياسة التدريب. بمتوسط حسابي بلغ (3.6829) اعلى من المتوسط الحسابي الفرضي وبأنحراف معياري (1.10542) ومما يعني المنظمة المبحوثة تعمل بصورة مستمرة ومتوالية لتدريب العملين فيها لتحسين ادائهم , في بعد استغلال الفرص التي تعكس ابتكار الجامعة فقد حققت الفقرة (x7) اساليب لتشجيع الموظفين على تقديم حلول للمشاكل الحالية وبلمتوسط حسابي بلغ (3.6829) وبأنحراف معياري بلغ (1.10542) وهذا يعني ان المنظمة متواصلة بأستمرار في سعيها لبذل جهودها في استغلال اقصى ما لديها لحلال مشكلاتها

اما فيما يخص متغير الاداء الابداعي في بعد تطوير منتجات جديدة سجلت الفقرة (x11) اعلى وسط حسابي بلغ (3.7317) وبأنحراف معياري (.98588) وهي فقرة تمثل ابتكار المنظمة خدمات جديدة بأستمرار مما يدل على ان المنظمة متواصلة في تحقيق اداء ابداعي من خلال خدماتها اما في مايخص بعد تطوير ممارسات جديدة فقد حققت الفقرة (x20) اعلى متوسط حسابي بلغ (3.8537) وبأنحراف معياري (.90997) والتي تعكس تبادل المعلومات يتم وفق وسائل رقمية وطرق ابداعية متطورة مما يدعم استخدام المنظمة احدث البرامج التقنية لمواكبة المتغيرات الخارجية .

سادساً: تحليل الارتباط والتأثير

افترض البحث الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي وقد استعملت الوسائل الإحصائية في البرنامج الاحصائي (SPSS) وبأعتماد معامل ارتباط (spear-man) لكون البحث يمثل دراسة لامعلمية (وصفية) ولتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الرئيسة والفرعية للبحث في جدول رقم (5)

جدول رقم (5) تحليل علاقة الارتباط

المتغير المعتمد		الاداء الابداعي Y	تطوير منتجات y1 جديدة	تطوير ممارسات y2 جديدة	الترتيب
المتغير المستقل					
براعة ادارة الموارد البشرية	الارتباط	.559**	.493**	.556**	
	المعنوية	.000	.001	.000	
استكشاف الفرص	الارتباط	.377*	.291	.402**	ثاني
	المعنوية	.015	.065	.009	
استغلال الفرص	الارتباط	.679**	.680**	.615**	اول
	المعنوية	.000	.000	.000	

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01

* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05

تظهر نتائج جدول (5) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي اذ بلغت (559**) وعند مستوى معنوية (.000) وهذا يدل على اهمية براعة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الابداعي من خلال ماتوفره الموارد من قدرات على استكشاف الطاقات الكامنة وكذلك استغلالها بصورة صحيحة تسهم في تطوير اداء عمل المنظمة وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية براعة ادارة الموارد البشرية والاداء الابداعي) .اما فيما يخص الفرضيات الفرعية :

1. الفرضية الفرعية الاولى : يتضح من خلال جدول رقم (5) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط طردية موجبة ضعيفة بين استكشاف الفرص والاداء الابداعي بلغت (.377*) وبمستوى معنوية (.015) وهذا يدل على وجود دور ايضا لاستكشاف الفرص في تحقيق الاداء الابداعي .وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى(توجد علاقة ذات دلاله معنوية بين استكشاف الفرص والاداء الابداعي) .

2. الفرضية الفرعية الثانية : من خلال جدول (5) يتضح ان هنالك علاقة طردية قوية بين بين استغلال الفرص والاداء الابداعي بلغت (679**) وعند مستوى معنوية (.000) وهذل يدل عى امكانية استغلال الفرص في تطوير الاداء الابداعي والعمل تحسين العمليات و انتاج منتجات جديدة وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ذات دلاله معنوية بيناستغلال الفرص والاداء الابداعي).

تحليل واختبار فرضيات التأثير: نوضح اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة (براعة ادارة الموارد البشرية في الاداء الابداعي) من خلال مستوى المعنوية وقيمة (F) المحسوبة ومقارنتها ب(F) الجدولية وقيمة الحد الثابت و(b) وقيمة معامل التفسير(R2) والذي يوضح نسبه مساهمه المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في متغير التابع وبذلك يمثل معامل التحديد تفسير نسبة التباين في قيم المشاهدات في الانحدار الخطي البسيط) ، وهكذا تقبل الفرضية عند ما تكون مستوى المعنوية (Sig) اقل من (0.05) وفي جدول رقم (6) توضيحاً للنتائج .

جدول رقم (6) تحليل التأثير بين المتغيرات

المتغير المعتمد	الاداء الابداعي				
المتغير المستمر	Sig	F المحسوبة	F الجدولية	B	معامل R^2
براعة ادارة الموارد البشرية	000	23.562	4.08	.505	.377
استكشاف الفرص	011	7.068	4.08	.392	.377
استغلال الفرص	.000	36.696	4.08	.557	.377

فيما يخص تأثير المتغيرين ومن خلال جدول(6) تبين ان (F) المحسوبة والتي بلغت (23.562) اكبر من (F) الجدولية والتي بلغت (4.08) وبمستوى معنوية(0.000) وهذا يدل على ان براعة ادارة الموارد البشرية لها اهمية بالغة في خلق دو افع الابداع وتحفيز افراد المنظمة على تحقيق اداء ابداعي واكتشاف عمليات اساليب حديثة في العمل وتطوير منتجات جديدة لها قدرة تنافسية قياساً بباقي المنظمات الاخرى وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة (هنالك علاقة تأثير ذا دلالة معنوية لبراعة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء الابداعي) .ويبلغ معامل براعة ادارة الموارد البشرية (B=0.505) وهذا يعني ان التغير بنسبة وحدة واحدة في في براعة ادارة الموارد سيؤدي الى تغير نسبة (50%) في الاداء الابداعي , اما قيمة (R2) تبلغ (.377) وهذا يعني ان نسبة مساهمة براعة ادارة الموارد البشرية في الاداء الابداعي (37%) في المنظمة والبقية عوامل خارج نطاق البحث , وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية :

1. استكشاف الفرص : تبين من خلال جدول (6) ان (F) المحسوبة والتي بلغت (7.068) اكبر من (F) الجدولية والتي بلغت (4.08) وبمستوى معنوية(0.011), وهذا يشير على ان استكشاف الفرص في البيئة الخارجية وجذب الافراد ذوي القدرات والمهارات يخلق قوة للمنظمة وكذلك يدعم الموارد البشرية الداخلية بأفكاروعمليات جديدة تساعد على خلق اداء مهاري ابداعي وبذلك تقبل الفرضية الفرعية(هنالك علاقة تأثيرذا دلالة معنويةلاستكشاف الفرص في الاداء الابداعي).

2. استغلال الفرص : تبين من خلال جدول (6) ان (F) المحسوبة والتي بلغت (36.696) اكبر من (F) الجدولية والتي بلغت (4.08) وبمستوى معنوية(0.000), وهذا يشير على اهمية استغلال الفرص في البيئة الداخلية والخارجية الممكنة لدى الافراد ذوي القدرات والمهارات في المنظمة او استغلال تواجدهم في البيئة الخارجية والاستفادة منهم ومن خبراتهم ومهاراتهم بغرض تعزيز الاداء الابداعي وبذلك تقبل الفرضية الفرعية(هنالك علاقة تأثير ذا دلالة معنوية لاستغلال الفرص في الاداء الابداعي).

سابع : الاستنتاجات والتوصيات

نشير في هذا المبحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المتحققة من البحث :

1. الاستنتاجات

أ. يتضح ان لبراعة ادارة الموارد البشرية دور في تحيق الاداء الابداعي في رئاسة جامعة الكوفه

ب. يتضح ان رئاسة جامعة الكوفة تعمل بأستمرار على استكشاف الفرص للموارد البشرية بصورة مستمرة لتحقيق اقصى طاقات ممكنة تعززالاداء الابداعي فيها .

ج- تحافظ رئاسة جامعة الكوفة على استغلال الفرص من مواردها الداخلية البشرية وتدريبهم وتطويرهم و ايلاء العناية التامة بهم لتحقيق افضل ما لديها .

د- تبين ان الاداء الابداعي للمنظمة يواصل الارتقاء الى مستويات اعلى لتعزيز مكانتها بين المنظمات ذات القطاع المتشابهة .

هـ- اظهرت النتائج ان رئاسة جامعة الكوفة قادرة على تطوير عمليات وخدمات جديدة ولديها امكانات تؤهلها بما تمتلكه من افراد وتكنولوجيا متطورة .

2. التوصيات

يمكن الاشارة الى التوصيات من خلال بعض النقاط التالية :

أ. العمل على مواصلة الجهود ومواكبة احداث البيئة المتغيرة ومايكتنفها من غموض.

ب. اقامة ورش وتدريبات على مستوى اقسام ووظائف رئاسة جامعة الكوفه بصورة عامة لتطوير العاملين فيها

ج- يجب الاهتمام بالموارد البشرية المبدعة وتحفيز العاملين من خلال المكافأت المادية والمعنوية .

د- ضرورة العمل بصورة جماعية لتحقيق الابداع الجماعي على مستوى افراد رئاسة جامعة الكوفه ككل من خلال فرق العمل والجماعات.

هـ- استقطاب العاملين والاستفادة من طاقاتهم وامكاناتهم وذلك بأعتبار المورد البشري الركيزة الاساسية والعلامة الفارقة في المنظمات .

المصـادر

1-A. Amjed and S. H. S. Tirmzi (2016), Effect of Humor on Employee Creativity with Moderating Role of Transformational Leadership Behavior " ,Journal of Economics, Business and Management, Vol. 4, No. 10

2-Ajayi, O. M., & Morton, S. C. (2013), Organisational context for employee ambidexterity and employee engagement: towards performance improvement in small and medium-sized manufacturing and service organisations, BAM Conference Committee

3-Alghamdi, F. (2018), Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance,Journal of Innovation and Entrepreneurship, 7(1), 1-14

4-Avey, J. B.; Hannah, S. T.; Sweetman, D.; Christopher, P. (2011) ,Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance ,Human Resource Management Journal, pp. 1- 17

5-Bhuiyan, N.(2011),A framework for successful new product development. Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), 4(4), 746-770

6-butt, arlfn, Mohamed Abdel Rahman Malik, & Choi, Jin Nam, (2014),Rewards and Employee Performance: Mitigating the effects on creative self-efficacy, rewarding importance, and monitoring location ,Journal of Organizational Behavior, Correspondence to: Jin Nam Choi, Graduate School of Business, Seoul National University

7-Caniëls, 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

Cetindamar , Dilekand Ulusoy , Gunduz , (2007) ,Innovation performance and partnerships in Manufacturing firms in 8-Turkey , Journal of Manufacturing Technology Management , vol.19,iss,pp.332-345

9-Chang, Y. Y., Chang, C. Y., Chen, C. W., Chen, Y. C. K., & Chang, S. Y. (2019), Firm-level participative leadership and individual-level employee ambidexterity: A multilevel moderated mediation analysis, Leadership & Organization Development Journal

10-Gürbüz, E. (2018). Theory of new product development and its applications. Marketing, 57-75

11-Hezemans, C. (2021), How to Boost Group Creative Performance in Times of COVID-19 A field experiment using schema-violation in order to mitigate the effect of Zoom fatigue thereby fostering Group creative performance in an online co-creation environment, Master Thesis Marketing

12-Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes ,Journal of Business Research, 128, 688-700

13-Kazimierska, M., & Grębosz-Krawczyk, M. (2017), New product development (NPD) process an example of industrial sector, Management Systems in Production Engineering

14-Lager, T. (2002) ,Product and process development intensity in process industry: A conceptual and empirical analysis of the allocation of company resources for the development of process technology, International Journal of Innovation Management, 6(02), 105-130

15-Mahlagha, Darvishmotevall, Levent Altinay, Glauco De Vita: (2018), Emotional Intelligence and Creative performance : looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence,International Journal of Hospitality Management ,73,pp.44-54

16-Munoz-Pascual, L., & Galende, J. (2020), Ambidextrous knowledge and learning capability: The magic potion for employee cre-.ativity and sustainable innovation performance ,Sustainability, 12(10), 3966

17-Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020), Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs, Journal of Business Research, 119, 195-208

18-O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011),Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit ,California management review,53(4), 5-22

19-Ouma, F. O. (2017) ,Perception of employees on ambidexterity and resource co-specialization effect on dynamic capability at .(Gulf African Bank Limited (Doctoral dissertation, University of Nairobi

20-Qian Chen, China, and Zhiying Liu(2018), How does TMT transactive memory system drive innovation ambidexterity Shared (leadership as mediator and team goal orientations as moderators , UNIVERSITY OF NEW ENGLAND (AUS

21-Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016) ,The impact of leadership on organizational ambidexterity and

employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals ,The International Journal of Human Resource Management, 27(20), 2461-2487

22-Strobl, R. (2019), The role of ambidextrous leadership for innovative outcome/Author Ruby Strobl, (Doctoral dissertation, Uni-(versität Linz

23-Rban, Klaus K. (1991),on the Development of Creativity in Children" Creativity Research Journal, Vol. 4, No. 2, pp. 177-191

24-Sahlberg, T (2015),Creativity and innovation through lifelong learning , Journal of Lifelong Learning in Europe, vol. 14, p: 57

25-Schnellbächer, B., Heidenreich, S. and Wald, A., (2019), Antecedents and effects of individual ambidexterity-A cross-level inves-(tigation of exploration and exploitation activities at the employee level, European Management Journal, Vo 37, No. (4

26-Suifan, Taghrid S. & Janini, Al Marwa, (2017),The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector, International Review of Management and Marketing, vol. 7(2), pp. 284-292