

The Impact of Transformational Leadership on Organizational Ambidexterity in Jordanian Pharmaceutical Companies: The Mediating Role of Managerial Empowerment

Reyad A. ALkhawaldah¹, Sawsan A. ALshaer², Musa A. Atieh¹, Feras S. ALshalabi¹, Zakarya A. ALatyat³

ABSTRACT

This study aims to explore the impact of transformational leadership on organizational ambidexterity in Jordanian pharmaceutical companies, focusing on the mediating role of managerial empowerment. The study was designed using a quantitative methodology, with data collected from 201 employees working in Jordanian pharmaceutical companies. A questionnaire was developed to measure three key variables: transformational leadership, managerial empowerment, and organizational ambidexterity with its dimensions (exploration, exploitation, and structural ambidexterity).

The results indicated that transformational leadership significantly and positively impacts managerial empowerment, with a statistically significant path coefficient. Additionally, the findings showed that managerial empowerment strongly influences organizational ambidexterity and mediates the relationship between transformational leadership and organizational ambidexterity. Furthermore, transformational leadership was found to significantly impact the exploration and exploitation dimensions of organizational ambidexterity, while its effect on structural ambidexterity was less pronounced.

The study contributes theoretically by enhancing understanding of the complex relationships between transformational leadership, managerial empowerment, and organizational ambidexterity. It also offers practical recommendations for pharmaceutical companies to strengthen transformational leadership and empower employees to improve organizational performance, increase innovation, and capitalize on opportunities. One of the study's main limitations is its focus on a single sector and quantitative methodology without qualitative approaches. Therefore, the study recommends further research in other industries and applying qualitative methods to gain deeper insights into these relationships.

Keywords: Managerial Empowerment, Organizational Ambidexterity, Transformational Leadership, Jordanian Pharmaceutical Companies.

1 Amman University College for Financial and Administrative Sciences, Al-Balqa Applied University, Amman, Jordan.
reyadayef@bau.edu.jo

2 Business Faculty, The World Islamic Sciences University, Amman, Jordan.

3 Business Faculty, Al-Balqa Applied University.

Received on 21/7/2024 and Accepted for Publication on 23/9/2024.

أثر القيادة التحويلية في البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية: الدور الوسيط للتمكين الإداري

رياض عبدالله الخوالدة¹، سوسن عبدالله الشاعر²، موسى أحمد السعودي¹،
فراس سليمان الشلبي¹، زكريا أحمد العطيات³

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية في البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، مع التركيز على دور التمكين الإداري كمتغير وسيط. وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهجية كمية، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (201) من الموظفين العاملين في شركات الأدوية الأردنية. وقد تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة الرئيسية وهي القيادة التحويلية، والبراعة التنظيمية، والتمكين الإداري، علماً بأن أبعاد البراعة التنظيمية هي (الاستكشاف، والاستغلال، والبراعة الهيكلية). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً وبشكل ملحوظ على البراعة التنظيمية، حيث كانت لمعامل التأثير دلالة إحصائية هامة، كما أظهرت النتائج أن للتمكين الإداري تأثيراً قوياً على البراعة التنظيمية، ويعمل كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، إضافةً إلى ذلك، تم إثبات تأثير القيادة التحويلية على أبعاد الاستكشاف والاستغلال للبراعة التنظيمية، بينما كان تأثيرها على البراعة الهيكلية أقل قوة.

وتساهم هذه الدراسة نظرياً في تعزيز الفهم للعلاقات المعقدة بين القيادة التحويلية، والبراعة التنظيمية، والتمكين الإداري، كما تقدم توصيات عملية للشركات في قطاع الأدوية لتعزيز القيادة التحويلية وتمكين العاملين لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة على الابتكار واستغلال الفرص. وتشمل أبرز محددات الدراسة تركيزها على قطاع واحد فقط، واعتمادها على منهجية كمية دون استخدام أساليب نوعية. لذا، توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية في قطاعات أخرى من خلال تطبيق مناهج نوعية لتقديم رؤى أعمق حول هذه العلاقات.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، البراعة التنظيمية، التمكين الإداري، شركات الأدوية الأردنية.

المقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم نتيجة العولمة والانفتاح الاقتصادي، تواجه منظمات الأعمال تحديات غير مسبقة تفرض عليها تطوير أساليب إدارية مبتكرة تضمن بقاءها

ونموها المستدام، وتتميز البيئة التنظيمية المعاصرة بمنافسة شديدة ومتزايدة، ما يجعل الحفاظ على التفوق والابتكار تحدياً مستمراً. وفي هذا السياق، أصبحت البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) مفهوماً حيويًا يسعى إلى تحقيق توازن ديناميكي بين استغلال القدرات المتاحة واستكشاف فرص جديدة للتطور والنمو (Snehvrat et al., 2018). وتعتبر قدرة المنظمات على استغلال الإمكانيات الحالية بالتوازي مع استكشاف الفرص المستقبلية عنصراً أساسياً في بقائها وتطورها في بيئة مليئة بالتحديات.

وتعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) إحدى أبرز النظريات القيادية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق هذا

1 كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.

2. كلية الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

3. كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

تاريخ استلام البحث 2024/7/21 وتاريخ قبوله 2024/9/23.

مؤسسية واضحة وشاملة لتطبيق القيادة التحويلية والتمكين الإداري في شركات الأدوية الأردنية، مما يعيق تحقيق البراعة التنظيمية المرجوة في الشركات المبحوثة. وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال سعيها لتقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين هذه المفاهيم الثلاثة: القيادة التحويلية، والبراعة التنظيمية، والتمكين الإداري؛ بهدف تعزيز الفهم حول كيفية تحسين الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة.

كذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد شركات الأدوية الأردنية على تعزيز قيادتها التحويلية وتمكين العاملين، وبالتالي تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وزيادة تنافسيتها. وتسعى الدراسة إلى ملء الفجوة الموجودة في الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية والتمكين الإداري في السوق الأردنية، من خلال تحليل أثر هذه المفاهيم على البراعة التنظيمية وتقديم إطار عملي يمكن للشركات الاستفادة منه لتحسين أدائها.

أدبيات الدراسة وبناء الفرضيات

أولاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري

أشار (James Burns) إلى أن القيادة التحويلية تساعد في تحقيق أهداف المنظمات وتوقعها على منافساتها، حيث تُعرف القيادة التحويلية بأنها عملية يحاول من خلالها القائد والمرؤوسون النهوض بعضهم ببعض للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية (Burns, 2004)، كما تُعتبر القيادة التحويلية مصدر إلهام للمرؤوسين لتحقيق مصالحهم الخاصة وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها (Gao, 2013). ويُعرف الشنطي (2017) القيادة التحويلية بأنها اندماج العاملين بالمنظمة وتأسيس ثقافة الالتزام والتغيير وتحسين سلوكيات الإبداع وتحفيز العمل الجماعي.

وتظهر الدراسات السابقة وجود علاقة قوية ومباشرة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، وذلك من خلال خلق مناخ اجتماعي يؤثر على المشاركة في العمل وزيادة الإنتاجية وسلوك خدمة العملاء (Kloutsiniotis et al., 2023)، كما توجد علاقة قوية وإيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية (Sulistiana et al., 2023)، مما يزيد من معدلات الرضا الوظيفي (Ashfaq et al., 2023)، والأثر الإيجابي على سلوك العمل الابتكاري (Lin, 2023)، مما يزيد من معدلات الابتكار التنظيمي

التوازن. فقادة المنظمات الذين يتبنون هذا النمط القيادي يعملون على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو أهداف مشتركة من خلال تعزيز الرؤية الاستراتيجية، والتحفيز الذاتي، وتقويض الصلاحيات (المعاني، 2021). كذلك، فإن القيادة التحويلية تهدف إلى خلق بيئة عمل تعزز الابتكار، وتدفع العاملين إلى التفوق والتميز في أداء وظائفهم، وتسهم هذه القيادة في تحقيق مستويات أعلى من البراعة التنظيمية، حيث تمكن المنظمات من التعامل مع التحديات المختلفة من خلال تبني استراتيجيات مرنة وابتكارية (Goetsch & Stanly, 2006).

وفي المقابل، يلعب التمكين الإداري (Empowerment) دوراً أساسياً في دعم القيادة التحويلية وتعزيز البراعة التنظيمية، حيث يمنح التمكين الإداري العاملين الاستقلالية والمسؤولية لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، مما يعزز روح المبادرة والإبداع (Goetsch & Stanly, 2006). ويعمل التمكين الإداري أيضاً على تحسين مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي، مما يسهم في تحقيق التوازن المطلوب بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الإمكانيات المستقبلية. وبعد جائحة كورونا، زادت أهمية التمكين الإداري بشكل ملحوظ، حيث ساعدت الجائحة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري والبراعة التنظيمية في السياقات التنظيمية العالمية، فإن الدراسات التي ركزت على شركات الأدوية في الأردن قليلة ومحدودة. حيث تشير الأدلة إلى أن العديد من الشركات في الدول النامية، بما فيها الأردن، تعاني من تحديات في تبني استراتيجيات التمكين الإداري والقيادة التحويلية بالشكل الأمثل، مما يؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق البراعة التنظيمية (Alkhawaldah et al., 2021). ولعل من أهم هذه التحديات مقاومة التغيير، والخوف من الفشل، والجمود التنظيمي (حريم، 2015؛ محمدية، 2016). وتشير تقارير المؤسسة العامة للغذاء والدواء (2023) إلى أن شركات الأدوية الأردنية تساهم بنسبة أقل من 5% من الناتج المحلي الإجمالي، مع اعتماد كبير على الاستيراد، وهو ما يبرز الحاجة الملحة لتعزيز كفاءتها الداخلية وزيادة قدرتها على الابتكار والنمو.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في غياب استراتيجية

بشؤون أعمالهم اليومية. ويُعتبر التمكين الإداري أحد مقومات نجاح وتميز منظمات الأعمال، حيث يساهم في توحيد روح الفريق ونشر ثقافة التعاون (Thomas et al., 2018) وتطوير قدرات الموظفين (Letierce & Arnaud, 2023). وتوجد علاقة قوية بين القيادة التحويلية من جهة والتمكين والالتزام التنظيمي من جهة أخرى (Ahmed et al., 2023; Marta et al., 2021; Han et al., 2016). كما بينت الدراسات وجود أثر لتمكين العاملين في تعزيز الرضا الوظيفي (Osman et al., 2023; Chinomona et al., 2017; Idris & Coughlan, 2018)، ووجود علاقة جيدة بين التمكين الإداري وخفة الحركة التنظيمية (Sajuyigbe et al., 2023).

فالتمكين الإداري يعزز من تحسين الاتصالات، والولاء، والانتماء للمنظمة (Abu Zaid, 2018)، ويحفز الأفراد على المشاركة الفاعلة في حل المشكلات واتخاذ القرارات (Vidal, 2019)، ويعمل على بناء العلاقات التنظيمية الجيدة وخلق الثقة التنظيمية (Singh, 2021)، ويعزز الأداء والنجاح التنظيمي، ويزيد القدرة على البقاء والاستمرار (المعاني، 2021)، ويعمل على بناء السلوك الابتكاري والإبداعي (Abu Khait et al., 2019; Baird and Haiyan, 2009)، وتحقيق نتائج جيدة في جودة الخدمات وممارسات سلاسل التوريد الخضراء والاستدامة (Wijaya et al., 2020; Al-Omari et al., 2023)، والربحية، والحصة السوقية، وتخفيض التكاليف (محمدي، 2016)، وتحسين إنتاجية العاملين كماً ونوعاً (Kumar & Sajid, 2019).

وتساهم استراتيجية التمكين الإداري في تطوير أساليب العمل، تحسين تصميم الوظائف، وزيادة جودة المنتجات المقدمة، والحد من الهدر واستنزاف الموارد، وزيادة الفاعلية، وتخفيض التكاليف، وتحسين ظروف العمل، وتعزيز مؤشرات الأداء التنظيمي، وتحسين الصورة الذهنية (Abu Khait et al., 2019). وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضية التالية كما يلي:

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية.

يمكن القول إن البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) أصبحت ضرورة ملحة لجميع منظمات الأعمال في ضوء التغيرات البيئية السريعة وشدة المنافسة.

(Gong et al., 2023)، خصوصاً في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Risambessy & Wairisal, 2023).

أما دراسة (Lin, 2023)، فقد بينت دور القيادة التحويلية والتمكين الإداري في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين، وأشارت دراسة (Nabi et al., 2022) إلى أن الثقافة الإبداعية تُبنى من خلال التعاون بين القادة التحويليين والتابعين، واكتساب المعرفة وتبادلها. وأظهرت دراسة (Ali et al., 2023) دور القيادة التحويلية في تنمية مواهب الأفراد العاملين. وبينت دراسة (Lee et al., 2023) تأثير الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. وأشارت دراسة (Marlita et al., 2023) إلى دور القيادة التحويلية في تنويع أساليب العمل وتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة ككل. وأوضحت دراسة (Fareed et al., 2023) مدى مساهمة القيادة التحويلية ودعم الإدارة العليا في نجاح المشروعات. وبينت دراسة (Perez et al., 2023) دور إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة التحويلية في تحسين الأداء البيئي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

فالقيادة التحويلية تعتبر أحد المحركات الرئيسية لتمكين العاملين، والقادة التحويليون يعززون استقلالية العاملين من خلال منحهم الثقة لاتخاذ القرارات وزيادة شعورهم بالمسؤولية، وهو ما يؤدي إلى تمكين العاملين وتعزيز أدائهم داخل المنظمة. على هذا الأساس، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

الفرضية الأولى (H1): يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التمكين الإداري في شركات الأدوية الأردنية

ثانياً: العلاقة بين التمكين الإداري والبراعة التنظيمية

أدى ظهور التمكين الإداري إلى التحول من منظمات التحكم والأوامر إلى المنظمات الممكنة، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وللنظم، ويُعرّف التمكين الإداري بأنه توسيع سلطة الأفراد في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (Ahmad et al., 2023). ويعتبر التمكين الإداري وسيلة لتزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة (Abu Zaid, 2018). ويُعرّف عبد الوهاب (2020) بأنه منهج إداري يسمح للأفراد بممارسة صنع القرارات فيما يتعلق

اتخاذ القرار وتمكينهم وظيفياً. وتشير البراعة الهيكلية إلى ضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن يتضمن أنشطة وأنظمة وعمليات تشجع العاملين على اتخاذ القرارات في أثناء تنفيذ أنشطة البراعة (Van et al., 2021).

وبناءً عليه، تم اقتراح الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى (H2.1): يوجد دور إيجابي للتمكين الإداري في بعد براعة الاستكشاف بوصفه أحد أبعاد البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية.
2. الفرضية الفرعية الثانية (H2.2): يوجد دور إيجابي للتمكين الإداري في بعد براعة الاستغلال بوصفه أحد أبعاد البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة (H2.3): يوجد دور إيجابي للتمكين الإداري في بعد البراعة الهيكلية بوصفه أحد أبعاد البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية.

ثالثاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية

تلعب القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في تحفيز وتوجيه العاملين لتحقيق مستويات عالية من الأداء والابتكار، وتُعزز القيادة التحويلية البراعة التنظيمية من خلال تشجيع العاملين على التفكير الاستكشافي والإبداعي، وتزويدهم بالدعم اللازم لاستغلال الفرص المتاحة بفعالية. وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف (التطوير والتعلم من الفرص الجديدة) والاستغلال (الاستفادة من القدرات والموارد الحالية)، وهي تُعد من أهم عناصر استدامة الأداء في المنظمات المعاصرة (Snehvrat et al., 2018).

ووفقاً لنظرية القيادة التحويلية التي طرحها (Burns (1978، فإن القائد التحويلي يسعى إلى خلق رؤية مشتركة وتحفيز العاملين على تحقيق أهداف أكبر من خلال تشجيعهم على الابتكار والتجريب، وهو ما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق البراعة التنظيمية (Bass (1985. وأضاف Burns أن القيادة التحويلية تعمل على تطوير الولاء التنظيمي من خلال تعزيز الثقة والتفويض، مما يدعم القدرة على الاستكشاف والاستغلال بشكل متوازن (Burns, 2004).

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز البراعة التنظيمية في المنظمات المختلفة. وأشار

وتساهم البراعة التنظيمية في تحسين مستويات الأداء من خلال زيادة الكفاءة والفاعلية، والمساعدة في المحافظة على النمو والبقاء. ونقوم الفكرة الأساسية للبراعة التنظيمية على القدرة على التعامل مع أنشطة المنظمة المختلفة والتكيف مع التغيرات البيئية لتحقيق الكفاءة والمرونة على جميع المستويات الإدارية. ويُعرّف (Danzinger & Dumbach, 2011) البراعة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الكفاءات المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة"، كما تُعرّف بأنها "قدرة المنظمة على القيام بعملين مختلفين في الوقت نفسه (Çelik & Uzunçarşılı, 2023). ويرى عويس (2015) أنها "سعي المنظمة لتحقيق أنظمة الاستكشاف والاستغلال للفرص السوقية بشكل متزامن". وتعتبر البراعة التنظيمية عن قدرة المنظمة على توفير وتخصيص الموارد اللازمة للتغلغل في الأسواق الحالية واستغلال الفرص المتاحة للدخول إلى أسواق جديدة، مما يحقق التوازن بين الموارد واحتياجات السوق ومتطلبات المنافسة. وتساهم البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين الأداء على المدى القصير والمدى الطويل في ظل التغيرات الديناميكية (Moreno-Luzon et al., 2023)، وهي ليست مهمة سهلة للمنظمات، وتحتاج إلى تخطيط وتنفيذ دقيق، ولعل من أهم أبعاد البراعة التنظيمية ما يلي:

1. الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة): هو نموذج إبداعي استراتيجي تتبناه المنظمة في حالات عدم التأكد والمخاطرة المرتفعة لتحقيق النجاح على المدى الطويل، ويشمل النشاط الاستكشافي القدرة على التكيف مع تقلبات الأسواق، وتقديم منتجات جديدة، والبحث عن عملاء جدد (الخشالي والشاعر، 2020).
2. الاستغلال (الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة): يتمثل في قدرة المنظمة على إجراء التحسينات التدريجية في العمليات والإنتاج من خلال استغلال المعارف المتاحة الحالية بشكل كفو، ودمج وتوحيد جميع الفعاليات والأنشطة الناجحة، مما يعزز استقرار المنظمة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية (Van et al., 2021).
3. البراعة الهيكلية: تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة من خلال استخدام فرق العمل بأشكالها المختلفة وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في

التنظيمية أو نوعية البيئة التنظيمية التي تعمل فيها المنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية (H3.2): القيادة التحويلية ← الاستغلال

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار تأثير القيادة التحويلية على بعد الاستغلال الذي يشير إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها الحالية بأقصى فعالية لتحقيق أهدافها. وتؤكد الدراسات السابقة أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز قدرة العاملين على استغلال الموارد التنظيمية بشكل أفضل من خلال تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين (Goetsch & Stanly, 2006). وتشير الأدلة إلى أن القيادة التحويلية تدفع العاملين إلى تحسين الأداء اليومي، مما يزيد من كفاءة المنظمة في استخدام مواردها.

الفرضية الفرعية الثالثة (H3.3): القيادة التحويلية ← البراعة الهيكلية

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار تأثير القيادة التحويلية على بعد البراعة الهيكلية، التي تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. وتعتبر القيادة التحويلية أساسية في تعزيز البراعة الهيكلية من خلال خلق مناخ تنظيمي داعم يتيح للعاملين المرونة في تنفيذ المهام وإعادة تنظيم الهياكل بما يتماشى مع التغيرات البيئية (Lin, 2023)، بحيث يمكن القائد التحويلي من دعم ثقافة مرنة وقابلة للتغيير، مما يسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات.

رابعاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية من خلال التمكين الإداري

أشارت دراسة (Yunita et al., 2024) إلى أنه يمكن للشركات مواجهة التغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي المتسارع من خلال تبني البراعة التنظيمية بأنشطتها الاستكشافية والاستغلالية معاً. وأوضحت دراسة (Ali et al., 2024) وجود علاقة قوية بين رأس المال الاجتماعي والبراعة التنظيمية باستخدام المدخل القائم على الموارد وخلق القيمة المضافة. وبينت دراسة (Annosi et al., 2024) وجود علاقة بين الأداء الاجتماعي للشركات والبراعة التنظيمية من حيث الربحية والاستدامة. وأشارت دراسة

(Bass & Riggio, 2006) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر في الابتكار التنظيمي من خلال تعزيز روح الابتكار والتجريب بين العاملين. وأظهرت دراسة (Shoo, 2019) أن القادة التحويليين يزيدون من مرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات من خلال دعم الاستكشاف والاستغلال. وعليه، فإن القيادة التحويلية تعزز البراعة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة تشجع على الابتكار والإبداع، وتوفير الدعم الكافي للعاملين لاستخدام موارد المنظمة بكفاءة. ومع ذلك، قد تختلف درجات التأثير بين أبعاد البراعة التنظيمية، حيث قد يظهر تأثير أكبر للاستغلال مقارنة بالاستكشاف أو العكس بناءً على ثقافة المنظمة وبيئتها التشغيلية (Yunita et al., 2024).

وتؤكد الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والقدرة التنظيمية على استكشاف الفرص واستغلالها بفعالية (Kloutsiniotis et al., 2023). ويشير (Yunita et al., 2024) إلى أن القادة التحويليين يهتمون العاملين للتفكير بطرق غير تقليدية، مما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والابتكار في استغلال مواردها. وبناءً عليه، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثالثة التالية:

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية.

ولفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، والاستغلال، والبراعة الهيكلية)، تم تطوير مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تختبر التأثير المباشر لكل منها.

الفرضية الفرعية الأولى (H3.1): القيادة التحويلية ← الاستكشاف

تسعى هذه الفرضية إلى اختبار مدى تأثير القيادة التحويلية على بعد الاستكشاف في البراعة التنظيمية، حيث يقيس الاستكشاف قدرة المنظمة على البحث عن الفرص الجديدة والتعلم من التجارب غير المألوفة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الاستكشاف من خلال تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي واستكشاف سبل جديدة للتطوير التنظيمي (Danzinger & Dumbach, 2011). ومع ذلك، قد تختلف نتائج هذه الفرضية تبعاً لعوامل أخرى مثل الثقافة

1. الفرضية الفرعية الأولى (H4.1): يوجد دور إيجابي للقيادة التحويلية في البراعة الاستكشافية من خلال التمكين الإداري كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية.
2. الفرضية الفرعية الثانية (H4.2): يوجد دور إيجابي للقيادة التحويلية في الاستغلال من خلال التمكين الإداري كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة (H4.3): يوجد دور إيجابي للقيادة التحويلية في البراعة الهيكلية من خلال التمكين الإداري كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية.

أ نموذج الدراسة وكيفية تطويره

لتطوير نموذج الدراسة وصياغة فرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من النظريات والدراسات السابقة التي توفر أساساً نظرياً وتجريبياً متيناً، بحيث يساعد هذا المنهج في تحديد العلاقات المحتملة بين المتغيرات وتقديم إطار يمكن من خلاله اختبار الفرضيات. في هذه الدراسة، تم الاعتماد على النظريات والدراسات التالية لتطوير نموذج الدراسة: في البداية اعتمدت الدراسة أولاً على نظرية التمكين الإداري، الذي يعرف بأنه توسيع سلطة الأفراد في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (Ahmad et al., 2023). وتساهم هذه النظرية في فهم كيف يمكن للتمكين الإداري أن يعزز من قدرة الموظفين على الابتكار والأداء الفعال داخل المنظمة. وبالاعتماد على هذه النظرية، تمت صياغة فرضيات تتعلق بتأثير التمكين الإداري على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة، مثل الاستكشاف، والاستغلال، والبراعة الهيكلية.

كذلك تم الاعتماد على نظرية القيادة التحويلية، التي تعرف بأنها عملية يحاول من خلالها القائد والمرؤوسون النهوض ببعضهم البعض للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية (Burns, 2004). وتساعد هذه النظرية في توضيح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن يعززوا من تفاعل الموظفين ويحفزهم لتحقيق أداء أعلى وإبداع أكبر. وقد تم استخدام هذه النظرية لصياغة فرضيات تتعلق بتأثير القيادة التحويلية كمتغير وسيط بين التمكين الإداري والبراعة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت الدراسة على نظرية البراعة التنظيمية التي تُعرف بأنها قدرة المنظمة على استغلال الكفاءات المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة

(Andrade et al., 2024) إلى تأثير السمات الشخصية للمديرين على البراعة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت دراسة (Stei et al., 2024) أن تحقيق التوازن بين أنظمة الاستكشاف والاستغلال يؤدي إلى زيادة النتائج التنظيمية الإيجابية وتطوير خفة الحركة التنظيمية وتحسين الأداء. وبينت دراسة (Akbar & Anas, 2024) وجود علاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية.

وأظهرت دراسة (Zahoor et al., 2024) دور التحالفات الاستراتيجية في أنشطة الاستغلال والاستكشاف لخلق قيمة مضافة لمنظمات الأعمال، كما أظهرت دراسة (Zhao et al., 2024) تأثير إدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية وزيادة معدلات التنمية المستدامة. وبينت دراسة (Audretsch & Guerrero, 2023) وجود علاقة بين البراعة التنظيمية وريادة الأعمال والابتكار. كما أظهرت دراسة (Trieu et al., 2023) أن لتكنولوجيا المعلومات دوراً حاسماً في تحفيز البراعة التنظيمية والمرونة والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأشارت دراسة (Hassan et al., 2023) إلى وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية وزيادة معدلات الأداء الابتكاري. وأظهرت دراسة (Hiebl & Pielsticker, 2023) أن تحقيق التوازن بين أنشطة البراعة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الاستقرار في علاقات الموظفين. وبينت دراسة (Çelik & Uzunçarşılı, 2023) تأثير البراعة التنظيمية وقدرات الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المنظمات.

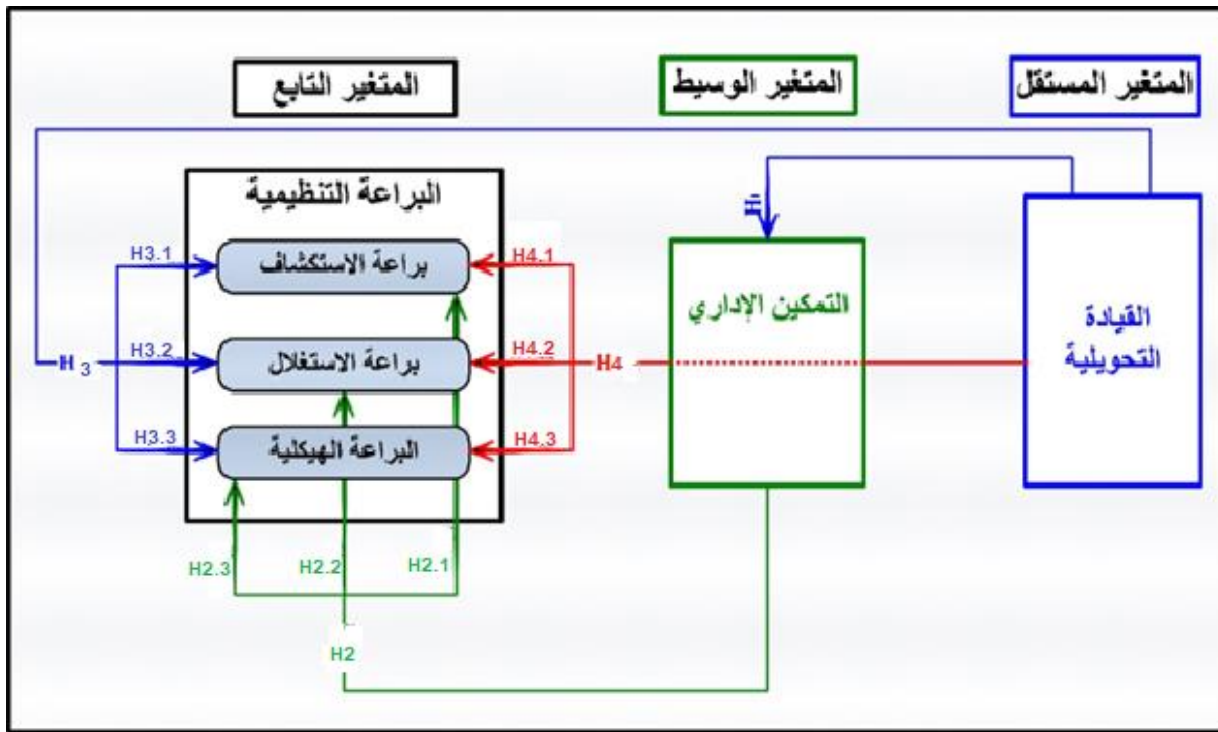
بما أن القيادة التحويلية تساهم في تمكين العاملين، فإن التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية يمكن أن يُعزى إلى تمكين العاملين الذي يتم تحفيزه عبر هذه القيادة. والقادة التحويليون يعززون الثقة والقدرة على الابتكار، مما يزيد من قدرة العاملين على استكشاف الفرص واستغلال الموارد بشكل فعال. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) يلعب التمكين الإداري دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية.

ويمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية بناءً على أبعاد البراعة التنظيمية:

القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على المشاركة في العمل، وزيادة الإنتاجية، وسلوك خدمة العملاء (Kloutsiniotis et al., 2023)، وتساهم في تحسين السلوك الابتكاري (Lin, 2023). وقد ساعدت هذه الدراسات في صياغة فرضيات حول دور القيادة التحويلية في البراعة التنظيمية من خلال التمكين الإداري. إضافة إلى ذلك، أظهرت دراسات متعددة أن البراعة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية وتحسن الأداء على المدى القصير وال المدى الطويل (Moreno-Luzon et al., 2023). واستخدمت الدراسة الحالية نتائج الدراسات السابقة لتطوير فرضيات حول تأثير التمكين الإداري والقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية. والشكل (1) يظهر نموذج الدراسة والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

(Danzinger & Dumbach, 2011). وتركز هذه النظرية على كيفية تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة لضمان البقاء والنمو المستدام للمنظمة. وباعتماد على هذه النظرية، تم تطوير فرضيات حول تأثير التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أبعاد البراعة التنظيمية. واعتمدت هذه الدراسة في بناء أنموذجها أيضًا على نتائج الدراسات السابقة التي وفرت بيانات تجريبية هامة، حيث أظهرت الدراسات السابقة أن التمكين الإداري يعزز من السلوك الابتكاري والإبداعي (Abu Khait et al., 2019) ويحسن من الاتصالات، والولاء، والانتماء للمنظمة (Thomas et al., 2018). وبناءً على هذه الدراسات، تمت صياغة فرضيات تتعلق بتأثير التمكين الإداري على أبعاد البراعة التنظيمية. وقد بينت الدراسات أن



الشكل (1) أنموذج الدراسة

منهجية الدراسة

مكون من 30 فقرة، واشتمل الاستبيان على 9 فقرات لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) استنادًا إلى دراسة (Kloutsiniotis, Mihail & Gounioti, 2023)، كما تضمنت أداة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي لاختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان

وقد تم تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) بالاعتماد على مجموعة منتقاة من الأسئلة المستمدة من دراسات سابقة ذات استشهاد عالٍ، وتمت ترجمة هذه الأسئلة إلى اللغة العربية، وتدقيقها لغوياً، وعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين ذوي الخبرة للتأكد من صلاحيتها لقياس المتغيرات المعنية. وتم أيضاً إجراء دراسة تجريبية (Pilot Study) بمشاركة 20 مبحوثاً لتقييم فعالية الاستبيان، حيث حصلت جميع الفقرات على قيمة أعلى من 0.70، مما يضمن موثوقية أداة القياس. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين، حيث تم تحديد مدى قوة الإجابات بناءً على هذا المقياس.

بدأت عملية جمع البيانات في 5 كانون الثاني 2024، وانتهت في 27 كانون الثاني 2024. والجدول (1) يوضح متغيرات الدراسة، والأبعاد التي تقيسها، ومصفوفة الارتباط بينها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

الدراسة 12 فقرة لقياس المتغير التابع (البراعة التنظيمية) اعتماداً على دراسة (Shoo, 2019) ودراسة (Yunita et al., 2024). وإضافة إلى ذلك، احتوت الأداة على 9 فقرات لقياس المتغير الوسيط (التمكين الإداري) تم إعدادها بناءً على دراسة (Marta et al., 2021).

ولقد حققت العديد من فقرات الاستبيان قيم الأوزان الخارجية التي تجاوزت 0.70، وهي قيمة مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي، حيث بلغ عدد الفقرات التي حققت هذه القيمة 22 فقرة، وقد تم حذف الفقرات التي حصلت على قيم أقل من 0.70 في التبعات، وعددها 8 فقرات، وذلك لتحسين دقة النموذج ورفع قيم متوسط التباين المحسوب في المتغيرات والأبعاد الرئيسية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مراكز شركات الأدوية الأردنية، البالغ عددهم 456 موظفاً وفقاً لبيانات الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية (2023)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 201 من الموظفين تمثل جميع المستويات الإدارية، بالاعتماد على حجم المجتمع الكلي للدراسة وهامش خطأ مسموح به مقداره (0.05) (Sekaran & Bougie, 2020).

الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ومصفوفة الارتباط بينها

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التمكين الإداري	القيادة التحويلية	الاستغلال	الاستكشاف	البراعة الهيكلية
القيادة التحويلية		3.9107	0.45899		1	0.358**	0.483**	0.591**
التمكين الإداري		3.8914	0.52184	1	0.350**	0.337**	0.509**	0.709**
البراعة التنظيمية	الاستغلال	3.7532	0.57130			1	0.368**	0.502**
	الاستكشاف	3.8181	0.49433				1	0.570**
	البراعة الهيكلية	3.8943	0.55108					1

بعد الاستغلال أقل متوسط حسابي وبلغ (3.7532) وبانحراف معياري قدره (0.57130)، أما معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة فقد تراوحت بين (0.337-0.709) وكانت جميعها علاقات ارتباط موجبة.

يتبين من الجدول (1) أن متغيرات الدراسة جميعها حققت مستويات مرتفعة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.7532-3.9107)، وكان أعلاها للقيادة التحويلية بمتوسط حسابي بلغ (3.9107) وبانحراف معياري قدره (0.45899)، في حين سجل

ثانياً: النموذج القياسي

الدراسة تتمتع بمستوى مرضٍ من الصدق والثبات. وعليه، فإن الخطوة الأولى هي تقييم نموذج القياس؛ اذ يشير الجدول (2) إلى تقييم نموذج القياس.

قبل اختبار فرضيات الدراسة وتقييم مستوى وأهمية العلاقات بين متغيرات الدراسة، لا بد من تحديد ما إذا كانت مقاييس

الجدول (2)
نتائج اختبار نموذج القياس

المتغيرات	الفقرة	معامل التحميل	α	الموثوقية المركبة CR	AVE	
التمكين الإداري	فقرة 1	0.788	0.881	0.91	0.628	
	فقرة 2	0.854				
	فقرة 3	0.729				
	فقرة 4	0.824				
	فقرة 5	0.783				
	فقرة 8	0.772				
القيادة التحويلية	فقرة 1	0.724	0.753	0.842	0.571	
	فقرة 2	0.769				
	فقرة 3	0.779				
	فقرة 4	0.751				
أبعاد البراعة التنظيمية	الاستغلال	فقرة 3	0.844	0.889	0.616	
		فقرة 4				0.790
		فقرة 5				0.795
		فقرة 6				0.820
		فقرة 7				0.810
	الاستكشاف	فقرة 1	0.70	0.857	0.749	
		فقرة 2				0.896
	البراعة الهيكلية	فقرة 2	0.810	0.866	0.564	
		فقرة 3				0.708
		فقرة 4				0.712
		فقرة 5				0.818
		فقرة 6				0.785

composite reliability والموثوقية المركبة Cronbach's alpha وذلك من خلال استخدام برنامج Smart PLS لتقييم الاتساق الداخلي. وقد بينت النتائج الخاصة بثبات أداة الدراسة في الجدول

لقد تم الاعتماد في تقييم نموذج قياس أداة الدراسة على كل من ثبات الاتساق الداخلي internal consistency reliability والصدق التقاربي convergent validity، فضلاً عن ألفا كرونباخ

العاملين على الإبداع والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي.

2. **التمكين الإداري والبراعة التنظيمية:** أثبتت النتائج صحة الفرضية الرئيسية الثانية (H2) التي تنص على وجود تأثير إيجابي مباشر للتمكين الإداري على البراعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر (بيتا) 0.365، مع قيمة 4.430 (T) ومستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن التمكين الإداري يلعب دوراً حاسماً في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين استغلال الإمكانيات المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة. بعبارة أخرى، العاملون المُمكّنون يمتلكون القدرة على تحسين مستوى الإبداع والتكيف مع التغيرات البيئية، وهو ما يعزز براعة المنظمة في التعامل مع التحديات.

3. **تأثير التمكين الإداري على أبعاد البراعة التنظيمية:** عند النظر في تأثير التمكين الإداري على الأبعاد المختلفة للبراعة التنظيمية، تشير النتائج إلى أن التمكين الإداري له تأثير إيجابي وقوي على بعدي الاستكشاف والاستغلال، حيث أظهرت الفرضية الفرعية (H2.1) أن التمكين الإداري يؤثر بشكل ملحوظ على بعد الاستكشاف، مع قيمة تأثير مباشر (بيتا) بلغت 0.633 وقيمة 11.093 (T) عند مستوى دلالة 0.000، وتدل هذه النتائج على أن العاملين الذين يتمتعون بتمكين أكبر قادرون على استكشاف طرق وأساليب جديدة للتطوير المنظم. وبالمثل، فقد دعمت النتائج الفرضية الفرعية (H2.2) التي تقيس تأثير التمكين الإداري على الاستغلال، حيث بلغ التأثير المباشر (بيتا) 0.645، مع قيمة 14.092 (T) ومستوى دلالة 0.000. وهذا يشير إلى أن التمكين الإداري يعزز قدرة العاملين على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية (H2.3) التي تتعلق بتأثير التمكين الإداري على البراعة الهيكلية، فقد أظهرت النتائج أن التأثير كان ضعيفاً وغير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر (بيتا) 0.105 وقيمة 1.874 (T) عند مستوى دلالة 0.061، مما أدى إلى رفض هذه الفرضية. وهذا يشير إلى أن التمكين الإداري لا يسهم بشكل كبير في تحسين الهياكل التنظيمية، وربما يكون هذا مرتبطاً بعوامل أخرى تتعلق بالمرونة التنظيمية واستراتيجيات الهيكلية الإدارية.

(2) أن جميع مقاييس الدراسة تتميز بمستوى موثوق للغاية؛ إذ إن مستوى التحميل لجميع فقرات الاستبانة أكبر من (0.7)، وذلك بعد إزالة جميع المؤشرات التي تقل مستويات تحميلها عن (0.7)، فضلاً عن أن قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة المبينة في الجدول (2) أكبر من (0.7)، حيث أظهرت التقديرات أن الحد الأدنى لدرجة ألفا كرونباخ هو (0.7) لبعد الاستكشاف، في حين أن الحد الأدنى لدرجة الموثوقية المركبة هو (0.842) للقيادة التحويلية، وهذا يدل على أن بناء مقياس الدراسة من حيث الفقرات والمتغيرات متسق داخلياً وله موثوقية مقبولة. ولتقييم صدق مقياس الدراسة، فقد تم الاعتماد على الصدق التقاربي؛ إذ يشير الصدق التقاربي إلى درجة ارتباط النتائج عند استخدام مقياسين مختلفين لنفس المفهوم، ويتم ذلك من خلال متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted AVE) لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة. وكما يشير (Hair et al., 2017: 138، فإن قيم متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted AVE) يجب أن تتجاوز (0.5) للتأكد من الصدق التقاربي لمتغيرات وأبعاد الدراسة. ويتبين من الجدول (2) أن جميع قيم متوسط التباين المستخلص كانت أعلى من (0.5)، وهذا يؤكد تحقق الصدق التقاربي في النموذج القياسي.

ثالثاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بأثر القيادة التحويلية والتمكين الإداري على البراعة التنظيمية أن هناك تبايناً واضحاً في تأثير هذه المتغيرات على أبعاد البراعة التنظيمية المختلفة. وبناءً على النتائج المدرجة في الجدول (3)، تم اختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر المباشر بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، وهي القيادة التحويلية، والبراعة التنظيمية، والتمكين الإداري.

1. **القيادة التحويلية والتمكين الإداري:** تشير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى (H1) إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التمكين الإداري، حيث أظهرت النتائج أن قيمة التأثير المباشر (بيتا) بلغت 0.305، مع قيمة 4.412 (T) ومستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز استقلالية العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات، وهذا التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على التمكين الإداري يعزز قدرة

4. تأثير القيادة التحويلية على أبعاد البراعة التنظيمية

بالنسبة للعلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد البراعة التنظيمية، فقد كانت النتائج متباينة؛ ففيما يتعلق بالاستكشاف، أظهرت الفرضية الفرعية (H3.1) أن القيادة التحويلية لا تؤثر بشكل كبير على الاستكشاف، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر (بيتا) 0.078، وقيمة T 1.460، ومستوى الدلالة 0.144، مما أدى إلى رفض الفرضية، وهذا يشير إلى أن القيادة التحويلية، رغم تأثيرها العام على التمكين الإداري، لا تسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة العاملين على استكشاف الفرص الجديدة، أما بالنسبة لتأثير القيادة التحويلية على الاستغلال، فقد أظهرت الفرضية الفرعية (H3.2) تأثيراً إيجابياً وداًلاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر (بيتا) 0.559، وقيمة T 2.460، ومستوى الدلالة 0.011، مما يدل على أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز قدرة العاملين على استغلال الموارد المتاحة بفعالية. وأخيراً، أثبتت الفرضية الفرعية (H3.3) وجود تأثير قوي وإيجابي للقيادة التحويلية على البراعة الهيكلية، حيث بلغت قيمة

التأثير المباشر (بيتا) 0.578، مع قيمة T 14.114 ومستوى دلالة 0.000، وهذه النتائج تدل على أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية، مما يساعد على تحقيق تكيف أفضل مع التغيرات البيئية وزيادة في الفعالية التنظيمية. وبناءً على نتائج الدراسة، يمكن القول إن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز التمكين الإداري، الذي يسهم بدوره في تحسين البراعة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن للتمكين الإداري تأثيراً قوياً على بعدي الاستكشاف والاستغلال، في حين كان تأثيره على البراعة الهيكلية محدوداً. ومن جهة أخرى، فقد أظهرت القيادة التحويلية تأثيراً ملحوظاً على الاستغلال والبراعة الهيكلية، بينما كان تأثيرها على الاستكشاف ضعيفاً، مما يؤكد أهمية تبني القيادة التحويلية والتمكين الإداري كاستراتيجيات رئيسية لتعزيز البراعة التنظيمية في الشركات، لا سيما في سياق التحديات التي تواجه شركات الأدوية الأردنية.

الجدول (3)

نتائج اختبار فرضيات الأثر المباشر بين متغيرات الدراسة

الفرضية	المسار	بيتا (التأثير المباشر)	T	SIG.	القرار	R ²
H1	القيادة التحويلية ← التمكين الإداري	0.305	4.412	0.000		0.039
H2	التمكين الإداري ← البراعة التنظيمية	0.365	4.430	0.000		0.039
H2.1	التمكين الإداري ← الاستكشاف	0.633	11.093	0.000		
H2.2	التمكين الإداري ← الاستغلال	0.645	14.092	0.000		
H2.3	التمكين الإداري ← البراعة الهيكلية	0.105	1.874	0.061	رفض	
H3	القيادة التحويلية ← أبعاد البراعة التنظيمية					
H3.1	القيادة التحويلية ← الاستكشاف	0.078	1.460	0.444	رفض	0.442
H3.2	القيادة التحويلية ← الاستغلال	0.559	.4602	0.011		0.494
H3.3	القيادة التحويلية ← البراعة الهيكلية	0.578	14.114	0.000		0.382

ملحوظ على كل من الاستكشاف، والاستغلال، والبراعة الهيكلية، مع وجود فروق في درجة التأثير المباشر وغير المباشر لكل بعد.

كذلك أظهرت نتائج اختبار علاقات الأثر غير المباشر والأثر الكلي في هذه الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً كبيراً على البراعة التنظيمية من خلال التمكين الإداري كمتغير وسيط. ويوضح الجدول (4) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل

الجدول (4)
نتائج اختبار الأثر غير المباشر والأثر الكلي

الفرضية	المسار	التأثير غير المباشر	T	SIG.	التأثير الكلي	T	SIG.	القرار
H4	القيادة التحويلية ← التمكين الإداري ← الاستكشاف	0.026	1.289	0.197	0.660	16.656	0.000	قبول
H4.1	القيادة التحويلية ← التمكين الإداري ← الاستكشاف	0.026	1.289	0.197	0.660	16.656	0.000	قبول
H4.2	القيادة التحويلية ← التمكين الإداري ← الاستغلال	0.044	2.067	0.039	0.689	17.559	0.000	قبول
H4.3	القيادة التحويلية ← التمكين الإداري ← البراعة الهيكلية	0.176	4.105	0.000	0.281	3.747	0.000	قبول

قصيرة الأجل.

أما بالنسبة للعلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة الهيكلية، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير ملحوظ، حيث بلغ الأثر الكلي 0.281 بقيمة 3.747 (T) ومستوى دلالة 0.000، وكان الأثر غير المباشر من خلال التمكين الإداري دالاً إحصائياً أيضاً 0.176، $T = 4.105$ ، $SIG. = 0.000$ ، وهذا يشير إلى أن التمكين الإداري يلعب دوراً حاسماً في تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، ويظهر هذا الدور بشكل خاص في دعم قدرة المنظمة على إعادة هيكلة عملياتها بما يتلاءم مع التغيرات، مما يعزز الفعالية التنظيمية والاستجابة السريعة للتحديات.

وتدل هذه النتائج بشكل عام على أن القيادة التحويلية تعتبر محركاً رئيسياً لتعزيز البراعة التنظيمية في المنظمات، وأن التمكين الإداري يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذه العلاقة، لا سيما في بعدي الاستغلال والبراعة الهيكلية، ويظهر التأثير الإيجابي الكبير للقيادة التحويلية أن القادة الذين يعتمدون هذا النمط القيادي قادرون على تحفيز العاملين لزيادة الإنتاجية والابتكار، مع إعطائهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تدعم الكفاءة التنظيمية.

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال التمكين الإداري كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية، حيث أظهرت النتائج قبول معظم فرضيات التأثير المباشر، باستثناء تأثير التمكين الإداري على

بالنسبة للأثر الكلي، فقد كان تأثير القيادة التحويلية على أبعاد البراعة التنظيمية واضحاً وجوهرياً، حيث بلغ الأثر الكلي على البراعة التنظيمية 0.660 بقيمة 16.656 (T) ومستوى دلالة 0.000، ويشير ذلك إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية بشكل مباشر من خلال دعم الابتكار والاستغلال الأمثل للموارد، إضافة إلى تأثيرها غير المباشر من خلال تمكين العاملين. أما بالنسبة للأبعاد الفردية للبراعة التنظيمية، فقد أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يلعب دوراً وسيطاً ملحوظاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغلال والبراعة الهيكلية، لكنه يلعب دوراً أقل وضوحاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستكشاف، على الرغم من أن الأثر الكلي للقيادة التحويلية على الاستكشاف كان كبيراً (0.660)، إلا أن الأثر غير المباشر من خلال التمكين الإداري كان ضعيفاً وغير دال إحصائياً، حيث بلغ (0.026)، $T = 1.289$ ، $SIG. = 0.197$ ، وهذا يشير إلى أن تأثير القيادة التحويلية على الاستكشاف يعتمد في الغالب على العلاقات المباشرة أكثر من اعتماده على تمكين العاملين.

وعلى النقيض من ذلك، فقد أظهرت النتائج أن للتمكين الإداري دوراً كبيراً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغلال، حيث بلغ الأثر الكلي للقيادة التحويلية على الاستغلال (0.689) بقيمة 17.559 (T) ومستوى دلالة 0.000، في حين أن الأثر غير المباشر كان دالاً إحصائياً عند مستوى (0.039)، $T = 2.067$ ، مما يدل على أن تمكين العاملين يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المنظمة على استغلال مواردها بشكل فعال، وكذلك يعزز الكفاءة التنظيمية ويسهم في تحقيق الأهداف

كافياً لدعم مرونة الهياكل التنظيمية، وربما يتطلب تعزيز البراعة الهيكلية في هذه الشركات عوامل أخرى مثل السياسات التنظيمية أو دعم الابتكار من الإدارة العليا، وهو ما قد يكون غائباً في بعض الشركات المبحوثة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Sajuyigbe et al., 2023) التي تشير إلى أن المرونة التنظيمية تتطلب وجود بيئة تمكينية شاملة، وليس فقط تمكين العاملين.

ثالثاً: الدور الوسيط للتمكين الإداري

أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، حيث يساهم في تحسين استغلال الموارد وزيادة مرونة الهياكل التنظيمية، وهذه النتائج تتماشى مع نظرية القيادة التحويلية التي تركز على قدرة القادة على تحفيز العاملين وتعزيز مشاركتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Burns, 2004)، كما تدعم دراسة (Kloutsiniotis et al., 2023) هذه النتائج، حيث بينت أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة السلوكيات الابتكارية داخل المنظمة.

ومع ذلك، لم يكن للقيادة التحويلية تأثير كبير كمتغير وسيط في تعزيز الاستكشاف، مما يعكس أن القادة التحويليين في هذه الشركات يركزون بشكل أكبر على تحسين كفاءة استغلال الموارد المتاحة بدلاً من تشجيع البحث عن فرص جديدة. وقد يعود هذا التوجه إلى طبيعة الصناعة الدوائية التي تتطلب الاستقرار في العمليات التشغيلية أكثر من الابتكار الجذري، وهو ما قد يتطلب سياسات تنظيمية تركز على البحث والتطوير لدعم الاستكشاف وتعزيز القدرة على الابتكار في هذه البيئة.

تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية

تؤكد النتائج أن التمكين الإداري يعزز العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد البراعة التنظيمية الثلاثة (الاستكشاف، والاستغلال، والبراعة الهيكلية). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Danzinger & Dumbach, 2011) التي أشارت إلى أن القادة التحويليين يساهمون في تحقيق التوازن بين استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية، كما تدعم دراسة (Ashfaq et al., 2023) التي أوضحت دور القيادة التحويلية في تحسين سلوكيات الابتكار في بيئة العمل.

البراعة الهيكلية، وكذلك تأثير القيادة التحويلية على الاستكشاف، بالإضافة إلى ذلك أثبتت الدراسة وجود دور للقيادة التحويلية في البراعة التنظيمية بوجود التمكين الإداري كمتغير وسيط وفي معظم الأبعاد.

أولاً: التأثير المباشر للقيادة التحويلية في البراعة التنظيمية

أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية تأثيراً مباشراً وقوياً على بعدي الاستغلال والبراعة الهيكلية، مما يدل على أن القادة التحويليين يعززون من قدرة العاملين على استغلال الموارد المتاحة بفعالية، ويدعمون مرونة الهياكل التنظيمية في الشركات. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Bass & Riggio, 2006) ودراسة (Lin, 2023)، اللتين أكدتا على أن القادة التحويليين يساهمون في تحسين الكفاءة التنظيمية من خلال تشجيع الابتكار واستغلال الفرص المتاحة.

ومع ذلك، لم يظهر التأثير المتوقع للقيادة التحويلية على الاستكشاف بنفس القوة، وهو ما قد يعكس تركيز الشركات المبحوثة على استغلال الموارد الحالية أكثر من البحث عن فرص جديدة وتختلف هذه النتائج جزئياً عن نتائج دراسة (Nabi et al., 2022) التي أظهرت أن القيادة التحويلية لها تأثير قوي على الاستكشاف والابتكار، ويعكس هذا الاختلاف تأثير السياق الصناعي والتنظيمي على قدرة المنظمات على الاستكشاف، علماً بأن البيئة التنظيمية في الشركات الدوائية قد تكون أكثر تحفظاً فيما يتعلق بالابتكار.

ثانياً: التأثير المباشر للتمكين الإداري

أثبتت النتائج أن للتمكين الإداري تأثيراً إيجابياً على الاستكشاف والاستغلال، مما يعكس قدرة العاملين المُمكّنين على الابتكار واستغلال الموارد بفعالية. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Ahmad et al., 2023) التي أشارت إلى أن تمكين العاملين يساهم في تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات، وبالتالي يعزز السلوك الابتكاري، كما تتفق مع دراسة (Abu Khait et al., 2019) التي أكدت أن التمكين الإداري يعزز من الإبداع والتفكير الابتكاري.

ومع ذلك، لم يكن هناك تأثير كبير للتمكين الإداري على البراعة الهيكلية، مما قد يشير إلى أن التمكين وحده قد لا يكون

المساهمة التطبيقية للدراسة

تقدم هذه الدراسة توصيات عملية للشركات في قطاع الأدوية لتعزيز القيادة التحويلية وتمكين العاملين لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة على الابتكار واستغلال الفرص. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:

1. تنفيذ برامج تدريبية للقادة تركز على تطوير مهارات القيادة التحويلية، بما في ذلك القدرة على الإلهام والتحفيز، وتفعيل الابتكار لدى العاملين.
 2. تحفيز القيادة التحويلية من خلال تعزيز دور القادة في تفويض السلطة وتشجيعهم على منح العاملين المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
 3. تشجيع ثقافة الابتكار والاستكشاف في الشركات من خلال القيادة التحويلية، حيث يمكن للقادة التحويليين تحفيز العاملين على استكشاف فرص جديدة وتبني ممارسات إبداعية.
 4. تفعيل دور التمكين الإداري كوسيلة لدعم القيادة التحويلية، بما يعزز قدرة العاملين على استغلال الموارد الحالية بكفاءة وتطوير هياكل تنظيمية مرنة.
 5. ربط ممارسات الالتزام التنظيمي بالقيادة التحويلية، مما يعزز الروابط العاطفية للعاملين بالمنظمة ويزيد من مستويات الإنتاجية والولاء.
- وتشدد هذه الدراسة على أهمية تطبيق هذه التوصيات في بيئات الأعمال الأردنية لتعزيز البراعة التنظيمية ودعم الابتكار واستغلال الفرص في الأسواق المحلية والدولية.

التوصيات لتعزيز البراعة التنظيمية

1. تحفيز الشركات على تعزيز الأنشطة الابتكارية والاستغلال الفعال للفرص المتاحة، وتوسيع القنوات التوزيعية للمنتجات الحالية، مع استكشاف أسواق جديدة لتوسيع نطاق الأعمال.
2. تشجيع تبني ممارسات القيادة التحويلية في قطاعات أخرى غير شركات الأدوية، مثل التكنولوجيا والخدمات المالية، للاستفادة من تأثيراتها الإيجابية على البراعة التنظيمية.

تُظهر هذه النتائج أن القيادة التحويلية ليست فقط محفزاً للأداء التنظيمي، لكنها تلعب أيضاً دوراً أساسياً في تمكين العاملين وتحفيزهم على تحقيق مستويات أعلى من الابتكار واستغلال الموارد المتاحة، وهذا يعكس أهمية تطوير قادة تحويليين قادرين على تكييف الشركات مع التغيرات البيئية وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

في الخلاصة، تشير هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والتمكين الإداري يلعبان دوراً حاسماً في تعزيز البراعة التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، حيث كان تأثير القيادة التحويلية كبيراً على الاستغلال والبراعة الهيكلية، في حين كان تأثيرها محدوداً على الاستكشاف، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات الدوائية قد تركز أكثر على استغلال الموارد المتاحة بفعالية بدلاً من البحث عن فرص جديدة. بناءً على ذلك، توفر هذه الدراسة إطاراً موضوعياً ومنهجاً علمياً يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية لتوسيع فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية في سياقات صناعية وتنظيمية متنوعة.

سادساً: مساهمات الدراسة النظرية والتطبيقية وتوصيات الدراسة

المساهمة النظرية للدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تستكشف تأثير القيادة التحويلية كمتغير مستقل على البراعة التنظيمية كمتغير تابع من خلال التمكين الإداري كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية، حيث تناولت الدراسة الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية التي تشمل (التأثير المثالي، الإلهام التحفيزي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، كما تناولت الأبعاد المتعددة للبراعة التنظيمية، مثل (الاستكشاف، الاستغلال، والبراعة الهيكلية)، بالإضافة إلى دور التمكين الإداري في تعزيز هذه الأبعاد.

تتميز الدراسة بالشمولية في تغطية العلاقات بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية من خلال التمكين الإداري، وهو موضوع لم يتم تناوله بعمق في الدراسات السابقة في البيئة الأردنية، علاوة على ذلك تعتبر هذه الدراسة مساهمة جديدة في الأدبيات الإدارية الخاصة بالقيادة التحويلية في السياق الأردني، حيث أن غالبية الأبحاث السابقة ركزت على بيئات مختلفة مثل القطاعات الصناعية في الدول الغربية.

لذلك، توصي الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث في قطاعات مختلفة مثل قطاع التكنولوجيا والقطاع الصناعي وقطاع الخدمات للوصول إلى نتائج أكثر شمولية.

أخيرًا، اعتمدت الدراسة على بيانات كمية تم جمعها من خلال استبانة مغلقة الاسئلة، مما قد يكون له الأثر في الحد من فهم أعمق للعلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري. وتوصي الدراسة بأن تعتمد الأبحاث المستقبلية على جمع بيانات نوعية من خلال المقابلات أو جماعات التركيز، لإمكانية تقديم فهم أعمق وأكثر تفصيلاً لهذه العلاقة.

سابعاً: محددات الدراسة واقتراحات للدراسات المستقبلية

رغم أن الدراسة قدمت إسهامات معرفية وتطبيقية مهمة، فقد واجهت بعض التحديات التي تحد من إمكانية تعميم نتائجها، ومن أبرز هذه التحديات التركيز على القيادة التحويلية كمتغير مستقل وحيد يؤثر في البراعة التنظيمية من خلال التمكين الإداري، علماً بأن هناك متغيرات أخرى قد تؤثر على البراعة التنظيمية لم يتم تناولها في هذه الدراسة، مثل الثقافة التنظيمية والابتكار التكنولوجي.

كما اقتصرَت هذه الدراسة على شركات الأدوية الأردنية، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات صناعية أخرى.

المراجع

- Abdel-Wahhab, S. (2000). *Human resources management*. Faculty of Economics and Political Science, Cairo University.
- Abu Khait, R.M., Bani-Melhem, S., & Zeffane, R. (2019). Empowerment, knowledge sharing and innovative behaviours: Exploring gender differences. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1950006.
- Abu Zaid, A. (2018). Employee empowerment and its role in achieving strategic success: A practical study on Jordanian insurance companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 14(4), 641-660.
- Ahmed, J.S., Masri, I.S., Minshar, M.M.A., & Abbas, A.F. (2023). The mediation role of psychological empowerment on the relationship between dialogical leadership and organizational brilliance. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(2), 227-246.
- Akbar, H., & Anas, M. (2024). Talent management and employee ambidexterity: The moderating role of learning organization. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2023-0197>
- Ali, M., Freeman, S., Shen, L., Xiong, L., & Chudhery, M.A.Z. (2024). High-performance work systems in public service units: Examining the social capital and ambidexterity as mediating process. *Personnel Review*, 53(1), 56-75.
- Ali, M., Ullah, M.S., & Haque, A. (2023). Effect of transactional and transformational leadership on talent engagement: Mediating role of talent development. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(6), 120-137.
- Al-Khashali, S., & Al-Shaer, S. (2020). Human resources flexibility and its impact on organizational ambidexterity: A field study in Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. *Jordanian Journal of Business Administration*, 16(3), 561-587.
- Alkhawaldah, R.A., & Kalf, W. (2021). The role of the empowerment strategy in achieving organizational ambidexterity in Jordanian companies: The mediating role of creative behaviour. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(4), 1-15.
- Al-Maani, A. (2021). *Modern public administration*. Wael Publishing.
- Al-Omari, Z., Alomari, K., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer

- satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10(4), 841-848.
- Al-Shanti, M. (2017). The role of transformational leadership in knowledge management processes: An applied study on employees in the Palestinian Ministry of Interior in the Gaza Strip. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 13(2), 435-459.
- Andrade, J., Mendes, L., & Franco, M. (2024). The effect of owner-managers' personality traits on organisational ambidexterity in the context of small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 16(2), 507.
- Annosi, M.C., Mattarelli, E., Dentoni, D., & Petruzzelli, A.M. (2024). The micro-foundations of ambidexterity for corporate social performance: A study on sustainability managers' response to conflicting goals. *Long Range Planning*, 57(1), 102412.
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2023). Transformational leadership and life satisfaction: The sequential mediation model of organizational trust and proactive behavior. *Scandinavian Journal of Management*, 39(4), 101298.
- Audretsch, D.B., & Guerrero, M. (2023). Is ambidexterity the missing link between entrepreneurship, management, and innovation? *The Journal of Technology Transfer*, 48(6), 1891-1918.
- Baird, K., & Haiyan, W. (2009). Employee empowerment: Extent of adoption and inflation factors. *Personnel Review*, 39(5), 574-599.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Brix, J. (2019). Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. *The Learning Organization*, 26(1), 12-26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0143>
- Burns, J.M. (2004). *Leadership*. Harper and Row, New York.
- Çelik, D., & Uzunçarşılı, Ü. (2023). Is the effect of organizational ambidexterity and technological innovation capability on firm performance mediated by competitive advantage? An empirical research on Turkish manufacturing and service industries. *SAGE Open*, 13(4), 21582440231206367.
- Chinomona, E., Popoola, B.A., & Imuezerua, E. (2017). The influence of employee empowerment, ethical climate, organisational support and top management commitment on employee job satisfaction: A case of companies in the Gauteng Province of South Africa. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(1), 27-42.
- Danzinger, F., & Dumbach, M. (2011). *Communities for innovation as enablers of cyclical ambidexterity in SMEs*. <http://www.user.tu-berlin.de/komm/CD/paper/060233.pdf>
- Eriksson, P. E. (2017). Procurement strategies for enhancing exploration and exploitation in construction projects. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 22(2), 211-230. <https://doi.org/10.1108/JFMPC-05-2016-0018>
- Fareed, M.Z., Su, Q., Naqvi, N.A., Batool, R., & Aslam, M.U. (2023). Transformational leadership and project success: The moderating effect of top management support. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231195685.
- Gao, F. (2013). The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. In: *International Conference on Economics, Trade and Development*, 7,43-48, Singapore.
- Goetsch, D.L., & Davis, S.B. (2006). *Quality management* (5th edn). Pearson Education, Inc.
- Gong, T., Nanu, L., Le, L.H., & Ali, F. (2023). Translating transformational leadership and organizational innovativeness into creative customer behavior: Underlying processes and boundary conditions. *Cornell Hospitality Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/19389655231182091>
- Han, S.H., Seo, G., Yoon, S.W., & Yoon, D.Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employees' empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>
- Hassan, S., Raza, S., Malik, M. F., Ishaque, A., & Fiza, M. (2023). Connecting the dots: A serial mediation of

- intellectual capital and organizational ambidexterity between high-performance work system and innovation performance. *Journal of Intellectual Capital*, 24(6), 1578-1603.
- Hiebl, M.R., & Pielsticker, D.I. (2023). Automation, organizational ambidexterity and the stability of employee relations: New tensions arising between corporate entrepreneurship, innovation management and stakeholder management. *The Journal of Technology Transfer*, 1-29.
- Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697-711.
- Jordanian Federation of Pharmaceutical Manufacturers. (2023). *Annual report*. <https://www.jfpm.org.jo>
- Kloutsiniotis, P.V., Mihail, D.M., & Gounioti, S. (2023). The effects of transformational leadership and HRM practices on employee outcomes and productivity in the Greek hospitality industry during COVID-19. *Employee Relations: The International Journal*, 45(3), 653–676. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2022-0250>
- Komariyah, L. (2022). Contribution of transformational leadership and years of leader experience on the effectiveness of faculty in the post pandemic. *Journal of Social Studies Education Research*, 13(4), 308-335. <https://jsser.org/index.php/jsser/article/view/4835>
- Kumar, S., & Sajid, S. (2019). The study of employee empowerment and its impact on employees' performance in private hospital at Vellore, Vellore District. *International Journal of Commerce*, 7(3), 75-80.
- Lee, C.C., Yeh, W.C., Yu, Z., & Lin, X.C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8).
- Letierce, C., Mills, C., & Arnaud, N. (2023). Empowering middle managers to free their strategic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 435-451.
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103521.
- Marlita, D., Setyawati, S.M., & Indrayanto, A. (2023). The influence of transformational leadership and motivation on performance with work method variety as a mediation variable. *Calitatea*, 24(196), 156-166.
- Marta, I.A., Supartha, I., Dewi, I.G.A.M., & Wibawa, I. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031-1040.
- Melhem, Y. (2018). Beyond empowering your workforce: Learning organization and employee empowerment—the case of Irbid District Electricity Company (IDECO). *International Journal of Learning and Change*, 10(3), 220-241.
- Moreno-Luzon, M., Gil-Marques, M., Lloria, M.B., & Salas-Vallina, A. (2023). Quality-oriented human resource practices (QHRP), ambidextrous culture and organizational ambidexterity: A study of green agro-food companies. *European Journal of Management and Business Economics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2023-0060>
- Muhammadiyah, O. (2016). The effect of job empowerment on the creative behavior of workers at the Jordan Tourism Board. *Jordanian Journal of Business Administration*, 10(2), 220-239.
- Nabi, M.N., Zhiqiang, L., & Akter, M. (2022). Transformational leadership and radical innovation for sustainability: Mediating role of knowledge management capability and moderating role of competitive intensity. *Innovation & Management Review*. Advance online publication.
- Osman, M., Ghani, M.F.B.A., bin Abd Wahab, H., & Elham, F. (2023). Mediating role of employee empowerment in the relationship between HRM practice and employee job

- satisfaction. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 11(3), 63-77.
- Perez, J.A.E., Ejaz, F., & Ejaz, S. (2023). Green transformational leadership, GHRM, and proenvironmental behavior: An effectual drive to environmental performances of small-and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 15(5), 4537.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2024). Dimension of transformational leadership: Conceptual and empirical extension. *The Leadership Quarterly*, 15.
- Regina, et al. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction, and performance among Filipino service workers. *Journal of Social Psychology*, 9, 72-78.
- Risambessy, A., & Wairisal, P. (2023). Exploring the relationship of supply chain transformational leadership and supply chain innovations performance on MSMEs satisfaction supply chain outcomes. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), 1801-1810.
- Sajuyigbe, A.S., Abiodun, E.N.I.O. L.A., Ayeni, A., & Obi, N.J. (2023). The employee relationship management and organizational agility: Mediating role of employee empowerment in consumer goods sector. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 50-76.
- Shoo, V.M. (2010). When to be and how to be ambidextrous: The relationship between environmental pressures, innovation strategy, and organizational capabilities. China. <http://sciencebusiness.net/eif/document/open-innovation-in-SMES.pdf>
- Shoo, V.M. (2019). *Multilingualism in computer-mediated communication: A study of language choice among youngsters in rural Tanzania*. Master's Thesis.
- Singh, V. (2021). Role of employee empowerment and organizational trust: Empirical evidence from the Indian IT industry. In: *Transforming Human Resource Functions with Automation* (pp. 145-156). IGI Global.
- Snehvrat, S., Kumar, A., Kumar, R., & Dutta, S. (2018). The state of ambidexterity research: A data mining approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 343-367.
- Stei, G., Rossmann, A., & Szász, L. (2024). Leveraging organizational knowledge to develop agility and improve performance: The role of ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(8), 1446-1466.
- Sulistian, O., Neswaty, A.D., & Widarbawo, D. (2023, February). The correlation of the master transformational leadership and the crew organizational citizenship behavior (OCB): Studies on the implementation of safety management system. In: *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2675, No. 1). AIP Publishing.
- Thomas, R.A., Pentareddy, S., Suganthi, L., Joy, G.V., & Anbuudayasankar, S.P. (2018). Road to employee commitment: The role of empowerment, leadership and culture. *International Journal of Business Innovation and Research*, 16(4), 486-506.
- Trieu, H.D., van Nguyen, P., Nguyen, T.T., Vu, H.M., & Tran, K. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 544-555.
- van Lieshout, J.W.F.C., van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: A conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 39-62. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0007>
- Vargas, N., Lloria, M. B., Salazar, A., & Vergara, L. (2022). Innovative outcome through exploration and exploitation: -Enablers, barriers and industrial property. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(1), 40-56. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2019-0213>
- Vidal, M. (2019). Contradictions of the labour process, worker empowerment and capitalist inefficiency. *Historical Materialism*, 28(2), 170-204.
- Wijaya, S., Tarigan, Z., & Siagian, H. (2023). The role of top management commitment, employee empowerment and total quality management in production waste

- management and enhancing firm performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 1369-1382.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2024). Contingency perspective to bridge human capital perception to achieve ambidexterity in environmental dynamism. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100806.
- Zahoor, N., Khan, Z., Marinova, S., & Cui, L. (2024). Ambidexterity in strategic alliances: An integrative review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 82-109.
- Zaraket, W., & Gharios, R. (2019). The impact of employee empowerment on the organizational commitment. *Journal of Human Resource Cost & Accounting*, 8(3), 284-299.
- Zhang, M., Chen, H., Wang, N., Li, Y., & Liu, Y. (2022). Does transformational leadership and psychological empowerment improve nurses' innovative behaviour during COVID-19 outbreak? A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4116-4125.
- Zhao, F., Wang, L., Chen, Y., Hu, W., & Zhu, H. (2024). Green human resource management and sustainable development performance: Organizational ambidexterity and the role of responsible leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12391.