

أثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري: الدور الوسيط لانخراط الموظفين

عبير عباس عبد الحميد عباس

مدرس بقسم إدارة الأعمال
معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا
جمهورية مصر العربية

الملخص

بناءً على مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي ونموذج القدرات-والدوافع-والفرص AMO والرؤية القائمة على الموارد للمنظمة، يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة (الاعتراف، التمكين، تنمية الكفاءة، المكافآت العادلة، مشاركة المعلومات) على السلوك الابتكاري للموظفين، وفحص الدور الوسيط التفسيري لانخراط الموظفين في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري في سياق شركات الاتصالات المصرية. وفقاً لذلك، اتبع البحث الحالي التصميم الوصفي الكمي لغرض اختبار فروض البحث، وتم استخلاص بنود القياس التي ثبت صدقها وثباتها لقياس المتغيرات من الأدبيات ذات الصلة، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء كأداة لجمع بيانات البحث من عينة حصرية قوامها (250) مفردة من موظفي شركات الاتصالات المصرية الأربعة (فودافون، أورنج، اتصالات، والمصرية للاتصالات We). وتم ترميز وتحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية.

وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة، والهاتف المحمول بصفة خاصة في مصر، لديها درجة عالية من الاهتمام بالأداء الابتكاري لموظفيها في ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا المستجد (COVID-19)، وتسعى جاهدة إلى تعزيز سلوكيات الموظفين الابتكارية من خلال تبني ممارسات العمل عالية المشاركة وتعزيز الانخراط لديهم، فقد ارتفع المتوسط الحسابي لتقييم كل منها إلى (3,9).

كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات، كان أهمها على الإطلاق ممارسات تنمية الكفاءة لدى الموظفين بمعامل تأثير معياري (0,38) ومشاركة المعلومات (0,26)، وتفسر جميع المتغيرات (89%) من السلوك الابتكاري بشركات الاتصالات المصرية.

كما كشفت النتائج أن ممارسات الاعتراف والتمكين وتنمية الكفاءة من أهم مؤشرات تعزيز انخراط الموظفين، وتفسر (55%) من التباين في الانخراط الوظيفي. كما خلصت نتائج التحليل إلى أن انخراط الموظفين يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة (الاعتراف وتنمية الكفاءة ومشاركة المعلومات) والسلوك الابتكاري في العمل.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة، انخراط الموظفين، السلوك الابتكاري، الاعتراف، التمكين، تنمية الكفاءة- المكافآت العادلة- مشاركة المعلومات- نمذجة المعادلات الهيكلية

المقدمة

في ظل بيئة أعمال تتصف بالتعقد والديناميكية المتزايدة، تحتم على منظمات الأعمال في الاقتصاديات النامية مثل مصر أن تصبح أكثر ابتكارية في تحديد واستغلال الفرص لتحقيق التميز المستدام في الأداء التنظيمي معتمدة في ذلك على رأس المال البشري لديها وسلوكيات العمل كمدخلات أساسية في عملية خلق القيمة (Chen & Huang, 2009).

هذا، وتُعد ممارسات الموارد البشرية من أهم الوسائل التي يمكن للمنظمات استخدامها للتأثير على مهارات وسلوكيات الأفراد لأداء العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا تُعد هذه الممارسات من العوامل السياقية التي

* تم استلام البحث في فبراير 2022، وقبل للنشر في مارس 2022، وسيتم نشره في مارس 2025.

(معرفة الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2022.123820.1209

تُسهم جوهرياً في تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين وتعظيم مساهماتهم في تحقيق ميزة تنافسية (Collins & Smith, 2016).

وفي ضوء مراجعة الأدبيات يتضح أن هناك اهتمام متزايد بتناول ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة HIHR Practices كمجموعة من الممارسات المنفصلة لكنها مترابطة تستخدم كوسائل قوية لتوجيه وإدارة والتأثير على سلوكيات الموظفين العملية والتعلمية بطريقة متناغمة من خلال تعزيز مهارات القوى العاملة والمشاركة في صنع القرار والتحفيز على بذل جهود إضافية طوعية (Jiang et al., 2012).

ووفقاً لمنظور «التحفيز الداخلي» الذي تتبناه معظم الأبحاث، يؤثر السياق (مثل: ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة) الذي يؤدي فيه الفرد مهامه الوظيفية على التحفيز الداخلي لديه، والذي بدوره يؤثر على الأداء الابتكاري، لأن مثل هذا الدافع الداخلي يزيد من الميل لديه إلى أن يكون فضولياً ومرئياً من الناحية المعرفية وقادراً على المخاطرة ومثابراً في مواجهة العوائق في أماكن العمل (Shalley et al., 2014).

ولا يقتصر الابتكار على السلوكيات الفردية في حد ذاتها، بل على التطبيق والتنفيذ الجديد لها من قبل المجموعات. ومن ثم، تُسهم ممارسات الموارد البشرية في اختيار وتطوير وتحفيز الأفراد القادرين على صياغة الأفكار الجديدة، وكذلك لخلق بيئة عمل داعمة يمكن للموظفين خلالها تنفيذ الأفكار الجديدة (Prieto & Pérez-Santana, 2014).

ومن ناحية أخرى، استحوذ الانخراط في العمل على اهتمام ممارسي الأعمال والباحثين، لأنه يُعتبر إعادة تعريف مثالية للعلاقة الناشئة بين الفرد والمنظمة. كما تعتبر القوة العاملة الأكثر انخراطاً حجر الزاوية في الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة (Agarwal, 2014).

كما أظهرت الدراسات السابقة حول انخراط الموظفين أن الأفراد سيصبحون منخرطين بشكل كبير في وظائفهم عندما تكون هناك ممارسات معينة في المنظمة تشير إلى الثقة بهم وتعتبرهم موارد قيمة (Alfes et al., 2010)؛ وتعتبر الممارسات عالية المشاركة من المعترف بها على نطاق واسع وتستخدمها المنظمات التي تعتبر الموظفين مفتاحاً للنجاح ولديها القدرة على تشجيع الموظفين على المشاركة والانخراط (Gupta & Sharma, 2018).

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى اختبار تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل، والتي لم تحظ باهتمام كافي على المستويين النظري والتطبيقي في الأدبيات، ومعالجة الفجوة في بحث العلاقة غير المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري من خلال الدور الوسيط لانخراط الموظفين الذي يمكن أن يفسر الكيفية «How» التي عليها هذه العلاقة في قطاع شركات الاتصالات المصرية.

مراجعة الدراسات السابقة

ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري

تُعد ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة مداخل إدارية مبنية على مشاركة الموظفين ولها تأثير إيجابي على الأداء الفردي والتنظيمي من خلال قيادة الموظفين ليس فقط للعمل بجدية، ولكن أيضاً للعمل بشكل أكثر ذكاءً ومسؤولية مع تزايد المهارات والكفاءات (Maden, 2015).

وتُعرّف ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة بأنها مزيج من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة والمترابطة التي تعمل في وقت واحد لمعاملة العمال باحترام، والاستثمار في تنميتهم، وتعزيز سلوكياتهم الجماعية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Collins & Smith, 2006).

وبناءً على الأطر المفاهيمية الحديثة هناك خمسة ممارسات مميزة وداعمة للموارد البشرية ترتبط بقوة باتجاهات الموظفين المتعلقة بالعمل والأداء هي: التمكين، وتنمية الكفاءة، ومشاركة المعلومات، والاعتراف، والمكافآت العادلة (Liu, 2018; Maden, 2015).

وفي إطار آخر يُعرف بنموذج القدرات-الدوافع-والفرص AMO (Appelbaum et al., 2000)، تتمثل ممارسات HR في مجالات رئيسية الثلاثة التي تشجع الأفراد للتصرف بطريقة معينة وهي: ممارسات الموارد البشرية المعززة للقدرات-Abil-

ity-enhancing، والمعززة للدوافع Motivation-enhancing، والمعززة للفرص Opportunity-enhancing (Ma et al., 2014; Prieto & Pérez-Santana, 2017).

وتُعد هذه الممارسات عالية المشاركة ممارسات أساسية لتنمية كفاءات الموظفين وتحسين سلوكياتهم الابتكارية؛ فالعلاقة المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وسلوك العمل الابتكاري نادرة الاهتمام والمناقشة في سياق المعرفة الحالية، مما يستدعي التحقيق المتعمق لها في الأدبيات الإدارية (Yasir & Majid, 2020).

هذا، ويُشير سلوك العمل الابتكاري إلى «السلوك المبني على جهود الموظفين المقصودة لخلق وتقديم وتطبيق الأفكار الجديدة أو العمليات أو المنتجات (Janssen, 2000). وبنفس المعنى، يُشار إليه كسلوك معقد يتكون من توليد أو تقديم أو تطبيق أفكار وعمليات وحلول جديدة ومناسبة (Prieto & Pérez-Santana, 2014).

وفي نفس السياق، يُشار إلى سلوك العمل الابتكاري أيضاً بمساهمات الموظفين في تطوير الابتكارات، ويشمل كافة أنشطة العمل المنفذة التي تتعلق بتطوير الابتكار. وينبع من النماذج النفسية التنظيمية للابتكار كعملية من مرحلتين أحدهما مرحلة الإبداع creative stage تعني التعرف على المشكلة وتوليد الأفكار على المستوى الفردي، والأخرى مرحلة التنفيذ im-plementation stage التي تشير إلى تطبيق الأفكار المبتكرة في الممارسة التنظيمية (Messmann & Mulder, 2011; 2012).

ومن أبرز الدراسات ذات الصلة بالعلاقة المباشرة، دراسة (Voipio, 2015) التي تبنت إطار القدرات والدوافع والفرص AMO لفحص العلاقة بين ممارسات الإدارة عالية المشاركة والسلوك الابتكاري للموظفين في الشركات الفنلندية. ومن أبرز نتائج الدراسة أن الممارسات المعززة للقدرات والفرص ترتبط إيجابياً بالسلوك الابتكاري للموظفين بالشركات المذكورة.

وبناءً على إطار (AMO) أيضاً، استقصت دراسة (Shin et al., 2018) كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة على إبداع الموظفين بشركات التصنيع في كوريا الجنوبية، وكشفت نتائج الدراسة عن أن حزمة ممارسات HRM عالية المشاركة ترتبط وتؤثر بشكل إيجابي على إبداع الموظفين، كما إن التوجه بالتعلم يقوي العلاقة الإيجابية بين ممارسات HRM عالية المشاركة وإبداع الموظفين، وأن التحفيز الداخلي يتوسط هذه العلاقات.

وهدفت دراسة (Liu, 2018) إلى تحليل كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة (الاعتراف، وتنمية الكفاءة، والتمكين، ومشاركة المعلومات، والمكافآت العادلة) على تعلم الموظفين، وبالتالي على القدرة على العمل Em-ployability في الشركات الصينية. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي للممارسات السابقة بتعلم الموظفين، وبالتالي تسهيل القدرة على العمل لدى الموظفين، فيما عدا المكافآت العادلة.

ومن الدراسات الأكثر حداثة في هذا الشأن، دراسة (Yasir & Majid, 2020) التي اعتمدت على النظرية القائمة على الموارد وإطار «AMO» لغرض اختبار العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وسلوك العمل الابتكاري والمرونة الوظيفية في شركات القطاع الصناعي، وفحص الدور الوسيط للمرونة الوظيفية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات مباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة على كل من السلوك الابتكاري والمرونة الوظيفية؛ كما دعمت النتائج أيضاً الدور الوسيط للمرونة الوظيفية في العلاقة بين الممارسات عالية المشاركة وسلوك العمل الابتكاري.

كما ركزت دراسة (Chen & Wang, 2021) على كيفية تعزيز ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة للسلوك الاستباقي للموظفين بالشركات في القطاع الصناعي بالصين. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة تعزز بشكل مباشر السلوك الاستباقي للموظفين بالشركات.

وأجريت دراسة (Obeidat, 2021) في القطاع المصرفي القطري بهدف اختبار تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على السلوك الابتكاري للموظفين، بالإضافة إلى التحقق من الدور الوسيط لاتجاهات الموظفين (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) في هذه العلاقة. ومن أبرز نتائج الدراسة دعم العلاقة المباشرة بين ممارسات العمل عالية الأداء وسلوك العمل الابتكاري للموظفين في البنوك موضوع التطبيق.

ومن الدراسات العربية ذات الصلة، دراسة (محمود، 2021) التي هدفت إلى اختبار أثر ممارسات الإدارة عالية الاحتواء/المشاركة على الرضا التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وأوضحت نتائج الدراسة

وجود علاقة تأثير موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، ومشاركة المعلومات، والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية، بينما لم تثبت علاقة المكافآت بالرشاقة التنظيمية.

ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وانخراط الموظفين

ويُعد انخراط الموظفين هيكل تحفيزي متعدد الأبعاد يشتمل على الحيوية *vigor* والتفاني *dedication* والاستيعاب *absorption*. حيث تُشير الحيوية إلى مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل، بالإضافة إلى الرغبة في استثمار الجهود في عمل الفرد. ويتميز التفاني بالمشاركة المكثفة في العمل ويتضمن مشاعر الإلهام والفخر والحماس والتحدى. ويُشير الاستيعاب إلى التركيز الكامل والاستغراق في عمل الفرد بسعادة (Maden, 2015).

ومن زاوية أخرى، قدمت دراسة (Shuck et al., 2017) أداة لقياس الانخراط الوظيفي متعدد الأبعاد يشمل ثلاث عوامل: الانخراط المعرفي *cognitive*، والعاطفي *emotional*، والسلوكي *behavioral* التي تنتج عامل المستوى الأعلى المتمثل في انخراط الموظفين ككل، وتم دعم هذه النتيجة من خلال أربعة دراسات مستقلة.

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، اقترحت الدراسات حول الانخراط أن الموظفين قد ينظرون إلى ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة باعتبارها فائدة مهمة تلزمهم بالاستجابة لذلك من خلال اتجاهات أكثر إيجابية، أي زيادة انخراطهم الوظيفي. وعلى سبيل المثال، عندما يحصل الموظفون على مكافآت وتقدير من مؤسستهم لأدائهم في العمل، فمن المرجح أن يردوا بالمثل بمستويات أعلى من الانخراط (Alfes et al., 2013).

ومن أهم الدراسات أيضاً التي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة وانخراط الموظفين، دراسة (Maden, 2015) التي استهدفت اختبار العلاقات بين إدراك الموظفين بالشركات التركية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة ومستويات انخراطهم في العمل والتوجه بالتعلم وسلوكياتهم الاستباقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة ترتبط إيجابياً بانخراط الموظفين، ويؤدي بدوره إلى السلوك الاستباقي.

ومن خلال رؤية نظرية، استهدفت دراسة (Rana, 2015) فحص العلاقات بين ممارسات العمل عالية المشاركة وانخراط الموظفين. واقترحت الدراسة إطاراً نظرياً يشمل أربعة ممارسات عالية المشاركة تشمل: السلطة، والمعلومات، والمكافآت، والمعرفة. وناقشت الدراسة الروابط بين كل من هذه الممارسات وانخراط الموظفين في العمل. واختتمت الدراسة بمجموعة من الآثار العملية والنظرية للبحث في العلاقات المفترضة بنموذج الدراسة.

وبالاستناد إلى إطار القدرات والدوافع والفرص *AMO*، طبقت دراسة (Muduli et al., 2016) بهدف اختبار أهمية نظم العمل عالية الأداء في السياق الهندي ودورها في تعزيز انخراط الموظفين في العمل وتبعاً لتحسين الأداء التنظيمي. وأشارت النتائج إلى الأهمية الكبيرة لهذه النظم في السياق الهندي، وأنها بالتوافق مع الانخراط في العمل تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي لمنظمات قطاع البنوك في الهند.

وفي ذات السياق المصرفي، أجريت دراسة (Akhtar et al., 2016) بهدف قياس تأثير نظم العمل عالية الأداء على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط لانخراط الموظفين في منظمات قطاع البنوك في باكستان. وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها وجود تأثير إيجابي مباشر ذات دلالة لممارسات العمل عالية الأداء على كل من الانخراط في العمل وأداء الموظفين.

وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، استهدفت دراسة (Presbitero, 2017) تقصي تأثير التغيرات في ممارسات الموارد البشرية على انخراط الموظفين في صناعة الضيافة والسياحة في الفلبين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية وبخاصة إدارة المكافآت والتدريب والتنمية لها تأثير إيجابي معنوي على مستوى انخراط الموظفين في سلسلة الفنادق.

وفي السياق الهندي لقطاع الخدمات، أجريت دراسة (Goyal & Patwardhan, 2020) بغرض اختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والانخراط في العمل. وكشفت نتائج الدراسة عن أن الممارسات الخمسة للموارد البشرية عالية الأداء (التدريب، الأمن الوظيفي، المشاركة والتواصل، الاختيار الحساس، والمكافآت) لها تأثير إيجابي على انخراط الموظفين.

انخراط الموظفين والسلوك الابتكاري في العمل

يُفترض أن السلوكيات الابتكارية لا تنبع فقط من السمات الطبيعية، لكن أيضاً من الاتجاهات الوظيفية الإيجابية للأفراد. لذا نرى اهتمام الباحثين بالعوامل الاتجاهية التي تساعد على تحفيز السلوك الابتكاري. وأحد هذه العوامل المهمة هو انخراط الموظفين، والذي يُعرّف أجزائياً بأنه «كثافة واتجاه وتضافر الطاقة المعرفية والعاطفية والسلوكية للأفراد» (Shuck et al., 2017).

ويُقصد بالسلوك الابتكاري الاقتراح والتطبيق المتعمد للأفكار الجديدة والعمليات والممارسات والسياسات المطورة التي تهدف إلى الفعالية التنظيمية ونجاح الأعمال والاستدامة في الأجل الطويل (Anderson et al., 2014). وبهذا المعنى يشمل السلوك الابتكاري عملية اجتماعية نفسية بين الأفراد والتي تهتم أكثر بتنفيذ الأفكار وتحقيقها، وهو نوع من الأداء يتميز عن أداء الدور الرسمي أو الإضافي.

ومن الدراسات ذات الصلة بالعلاقة المباشرة بين الانخراط والسلوك الابتكاري، دراسة (Agarwal, 2014) التي أجريت بغرض اختبار تأثير العوامل السياقية (العدالة التنظيمية والثقة) على الانخراط في العمل. وأوضحت نتائج الدراسة أن العدالة الإجرائية والتفاعلية والعقود النفسية ترتبط إيجابياً بالانخراط في العمل من خلال الثقة كمتغير وسيط. كما أوضحت أن انخراط الموظفين في العمل يؤثر معنوياً على سلوك العمل الابتكاري.

وهدفت دراسة (Chen & Huang, 2016) إلى التحقق من كيفية ارتباط الانخراط الشخصي بكل من السلوك الابتكاري والصراع بين العمل والأسرة للموظفين في أقسام البحوث والتطوير بصناعة تكنولوجيا المعلومات بالصين. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة الكاريزمية ودعم الزملاء واحترام الذات يفسرون الانخراط الشخصي للموظفين والذي بالتالي يرتبط إيجابياً بالسلوك الابتكاري والصراع بين العمل والأسرة.

وفي سياق الفنادق الكورية الجنوبية، تم تطبيق دراسة (Kim & Koo, 2017) التي هدفت إلى فحص العلاقات بين تبادل القائد والتابع والنتائج المرغوبة المتمثلة في السلوك الابتكاري والأداء الوظيفي وانخراط الموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الانخراط الوظيفي يؤثر معنوياً على كل من الانخراط التنظيمي والسلوك الابتكاري، بينما لا يؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي.

واستهدفت دراسة (Jung & Yoon, 2018) التحقق من تأثير إدارة الصراع على مستويات الانخراط الوظيفي والسلوك الابتكاري للموظفين في صناعة الضيافة الكورية الجنوبية. وكانت من أبرز نتائجها أن الموظفين الذين عبروا عن مستوى عالي من الانخراط كانوا الأكثر عرضةً للانخراط في السلوك الابتكاري. كما أوضحت أن الانخراط يتوسط بالكامل العلاقة بين إدارة الصراع والسلوك الابتكاري.

وبناءً على مبادئ نظرية الأحداث العاطفية، حاولت دراسة (Wu & Wu, 2019) استكشاف العلاقة بين الاتصال العاطفي الإيجابي والسلبي من قبل المشرفين والسلوك الابتكاري من قبل الموظفين في قسم التسويق في شركات المحمول الصينية، وكذلك دراسة الأدوار الوسيطة للانخراط في العمل والتمثيل السطحي في العلاقة. وكشفت النتائج عن أن المشاعر/العواطف الإيجابية للموظفين تتوسط التأثير الإيجابي للعواطف الإيجابية للمشرفين والانخراط في العمل، وأن الانخراط في العمل يتوسط التأثير الإيجابي للعواطف الإيجابية للموظفين على سلوكياتهم الابتكارية.

وأجريت دراسة (Pukkeeree et al., 2020) بهدف اختبار التأثير الوسيط لقيمة الإنجاز والتفكير الإيجابي على العلاقة بين الانخراط والسلوك الابتكاري. وأوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين ذوي المستوى العالي من الحيوية والتفاني والاستيعاب والمعبرة عن الانخراط العالي لديهم مستوى عالي من السلوك الإيجابي الابتكاري مقارنةً بأقرانهم ذوي الانخراط المنخفض.

وفي سياق مماثل للبحث الحالي، جاءت دراسة (Van Zyl et al., 2021) بهدف تقصي الدور الوسيط لسلوكيات العمل الابتكارية للموظفين في العلاقة بين الانخراط في العمل وأداء المهام في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الهولندية. حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أن الانخراط في العمل مؤثر/محرك جوهري لسلوكيات العمل الابتكارية، والتي تؤدي تبعاً إلى التأثير على أداء المهام الوظيفية بشركات ICT الاستشارية الهولندية.

العلاقات غير المباشرة لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة

لقد زادت اهتمامات الباحثين حديثاً بتناول العلاقات غير المباشرة لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة بنواتج العمل الاتجاهية للموظفين مثل: الانفعال الإيجابي، والكلمة المنطوقة WOM، والدعم التنظيمي المدرك في صناعات مختلفة في عمّان (Obeidat, 2020). وكذلك إثبات آثارها على الطاقة الاستيعابية للموظفين، والسعادة في العمل، والالتزام العاطفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Gupta & Sharma, 2018; Salas-Vallina et al., 2020).

وفي إشارة إلى الانخراط في العمل بأنه حالة نفسية إيجابية تتعلق بإدراك الذات والعمل، نعى الاهتمام بدراسة الدور الوسيط للانخراط الوظيفي في العلاقة بين ممارسات العمل والسلوك الابتكاري للموظفين، وأشار في ذلك إلى نظرية الأحداث العاطفية (Wu & Wu, 2019).

وتُعد دراسة (Prieto & Pérez-Santana, 2014) من الدراسات البارزة التي استهدفت العلاقة غير المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري للموظفين من خلال الدور الوسيط لدعم الإدارة ودعم زملاء العمل في الشركات الإسبانية. وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية المعززة للقدرة والفرصة ترتبط إيجابياً بسلوكيات العمل الابتكارية من خلال الدعم من جانب الإدارة وزملاء العمل.

واستهدفت دراسة (Ma et al., 2017) التي تبنت إطار AMO فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع الموظفين على مستوى تحليل المجموعة/فريق العمل بالشركات الصينية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الفريق تتوسط العلاقة بين الممارسات المعززة للقدرة وإبداع الفريق، وأن مشاركة المعلومات تتوسط العلاقة بين ممارسات الدوافع والإبداع.

كما حاول (Gupta & Sharma, 2018) دراسة الدور الوسيط لانخراط الموظفين في العلاقات بين كل من تبادل القائد والتابع LMX وممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة ومرونة الموظفين وبين أداء الدور الإضافي في منظمات قطاع الخدمات في الهند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر لكل من تبادل القائد والتابع وممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والمرونة على أداء الدور الإضافي للموظفين من خلال الانخراط الوظيفي.

وبناءً على إطار AMO كذلك، استهدفت دراسة (Rehman et al., 2019) تحليل العلاقات بين نظم الموارد البشرية عالية المشاركة والتمكين النفسي ودعم المديرين والزملاء وسلوك العمل الابتكاري في شركات البرمجة بباكستان. وتوصلت النتائج إلى أن التمكين النفسي يتوسط معنوياً العلاقة بين نظم الموارد البشرية عالية المشاركة (المعززة للقدرة والفرص) والسلوك الابتكاري في العمل، وأن الدعم الإداري ودعم الزملاء يتوسطان بشكل مؤثر Moderate على العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل.

ومن الدراسات الأكثر حداثة في هذا الشأن، دراسة (Pham, 2021) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة (الاعتراف، التمكين، تنمية الكفاءة، مشاركة المعلومات، والمكافآت العادلة) والانخراط في العمل والسلوك الاستباقي للموظفين في منظمات الرعاية الصحية في فيتنام. وأوضحت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية لها تأثير معنوي مباشر على السلوك الاستباقي، كما يلعب انخراط الموظفين دوراً وسيطاً في تأثير ممارسات الموارد البشرية على السلوك الاستباقي للموظفين.

كما ركزت دراسة (Renkema et al., 2021) على تقصي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة والاستقلالية والالتزام الانفعالي والسلوكيات الابتكارية لهيئة التمريض بمنظمات الصحة بهولندا. وكشفت نتائج الدراسة عن أن الالتزام الانفعالي والاستقلالية يتوسطان تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري في التمريض.

وفي محاولة أكثر صلة بالبحث الحالي، أجريت دراسة (Noopur, 2021) لفهم كيفية تعزيز ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة للأداء الابتكاري لموظفي تكنولوجيا المعلومات في السياق الهندي. كما تم دراسة الانخراط في العمل كوسيط ربط بين الاثنين ودور الالتزام بالموارد في التأثير على التفاعلات بين انخراط العمل والأداء الابتكاري. وأظهرت النتائج

أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة لها تأثير مباشر على الأداء الابتكاري، وأن الانخراط يتوسط العلاقة بين الممارسات عالية المشاركة والأداء الابتكاري.

تعقيب عام على مراجعة الدراسات السابقة

- 1- رغم التفاوت بين الباحثين في تعريف وقياس مفهوم ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة كل حسب موضوع وهدف وسياق كل دراسة؛ إلا أنه تتضح أهميته كموضوع محوري يتزايد تناوله في أدبيات الإدارة الحديثة. وهناك شبه اتفاق على أهمية المكونات الخمسة الأبرز لقياسه وهي: الاعتراف، والتمكين، وتنمية الكفاءة، ومشاركة المعلومات، والمكافآت العادلة (Liu, 2018; Maden, 2015; PHAM, 2021).
- 2- يلاحظ نمو الاهتمام بالعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار أو النواتج الابتكارية، لكن معظم الدراسات السابقة تركز على الابتكار على المستوى التنظيمي، وفي حين انخفض الاهتمام بدراسة الابتكار على المستوى الفردي كأبرز السلوكيات النفسية التنظيمية التي تقل فيها الجهود البحثية التطبيقية (مثل: Yuan & Woodman, 2010).
- 3- بالرغم من أن هناك دراسات في العلاقة المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والانخراط الوظيفي (مثل: Jaiswal & Tyagi, 2019; Kataria et al., 2019)، إلا أن الفرق بين هذه الدراسات والدراسة الحالية يتمثل في تناول الأولى ممارسات الموارد البشرية في تأثير الحزمة أو مجموعة bundled impact دون معرفة أي هذه الممارسات لها تأثير جوهري على الانخراط، وبالتالي هناك حاجة لدراسة هيكل متعدد الأبعاد أو الممارسات قد يكون لكل منها تأثير مختلف على الانخراط.
- 4- يُعد انخراط الموظفين الموضوع الأكثر بحثاً وأهميةً بين كل من الممارسين والأكاديميين بسبب ارتباطه بالنتائج الإيجابية والفعالية التنظيمية. وتم تناول تأثيره على نواتج الموظفين والنتائج التنظيمية مثل: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل والأداء الوظيفي والأداء السياقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.. الخ (Gupta & Sharma, 2018)، لكن ما زالت دراسة علاقته بسلوكيات العمل الابتكارية محدودة وغير كافية في أدبيات الإدارة.
- 5- يتضح حديثاً أن سلوك العمل الابتكاري من المتغيرات المعيارية التي تترجم طاقات الانخراط المعرفية والعاطفية والسلوكية إلى نواتج الأداء الوظيفي للموظفين في سياقات صناعية وخدمية مختلفة (Noopur, 2021; van Zyl et al., 2021)؛ لكن الدور الوسيط للانخراط في علاقة ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري ما زال غير مكتشف تطبيقياً وبخاصة في سياق شركات الاتصالات المصرية موضوع البحث.

مشكلة البحث

بالرغم من الاهتمام النظري المتزايد بدراسة تأثير العوامل السياقية مثل: ممارسات الموارد البشرية على السلوكيات الاستباقية للموظفين (مثل: السلوكيات الابتكارية)، إلا أن الدراسات الحالية لم تفسر الأسس النظرية للكيفية أو العوامل الوسيطة التي تربط بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري في العمل (Maden, 2015; Yasir & Majid, 2020)؛ فضلاً عن أن الاختبار التطبيقي لهذه العلاقات ما زال غير مكتشف في أدبيات الإدارة.

كما توفر الأدبيات دليلاً نظرياً على أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والأداء تنقل الموارد للموظفين لاستكمال عملهم ودعم اتجاهاتهم الإيجابية في المنظمة، مما يزيد في النهاية من مستوى انخراطهم تجاه الوظيفة. وبالرغم من ذلك، هناك نقص في البحوث التطبيقية التي تتناول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وانخراط الموظفين (Ananthram et al., 2018; Goyal & Patwardhan, 2020; Gupta & Sharma, 2018).

ومن زاوية أخرى، هناك من الأدلة التطبيقية ما يثبت أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة لها مساهمة كبيرة في الأداء التنظيمي (مثل: Ahmad et al., 2014; Garmendia et al., 2021; Hussein & Çağlar, 2019; Song et al., 2021)، لكن هناك نقص أيضاً في الدراسات التي تبحث بشكل تطبيقي العلاقات بين ممارسات HRM HI وسلوكيات الموظفين الابتكارية؛ بالإضافة إلى أن اكتشاف الصندوق الأسود أو الآلية المفسرة للعلاقة بين ممارسات HR عالية المشاركة والسلوك الابتكاري في العمل ما زال محل جدل بين الباحثين.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية، يتضح أن هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة اهتمام الباحثين بدراسة إدراك الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري في العمل، والكشف عن دور الآلية التحفيزية المتمثلة في انخراط الموظفين لتفسير هذه العلاقة، وبخاصة في قطاع شركات الاتصالات المصرية.

ومن ثم، يُمكن صياغة تساؤلات البحث على النحو التالي:

- 1- ما هي أهم ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة في شركات الاتصالات المصرية؟
- 2- هل هناك تأثير مباشر لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية؟
- 3- هل هناك تأثير لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية؟
- 4- هل هناك تأثير لانخراط الموظفين على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات؟
- 5- هل هناك تأثير غير مباشر لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل من خلال انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية؟

أهداف البحث

وفقاً لمبادئ نظرية التبادل الاجتماعي والرؤية القائمة على الموارد ونموذج القدرات-الدوافع-الفرص AMO، يهدف البحث الحالي بصفة عامة إلى اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل، بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط التفسيري Mediating role لانخراط الموظفين في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري في سياق شركات الاتصالات المصرية.

وبناءً عليه، يمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى عدد من الأهداف الفرعية التالية:

- 1- قياس التأثير المباشر لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية.
- 2- اختبار تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على انخراط الموظفين في شركات الاتصالات المصرية.
- 3- تقصي تأثير انخراط الموظفين على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية.
- 4- قياس التأثير غير المباشر لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل من خلال انخراط الموظفين في شركات الاتصالات المصرية.

فروض البحث

بناءً على المراجعة التأصيلية النقدية للدراسات السابقة وما تقدم من أهداف يمكن صياغة فروض البحث الرئيسية والفرعية وفقاً لتعدد ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة كالتالي:

الفرض الرئيس الأول: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية كالتالي:

- الفرض الفرعي (1-1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للاعتراف على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (2-1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتمكين على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (3-1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءة على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية
- الفرض الفرعي (4-1): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمكافآت العادلة على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية

- الفرض الفرعي (1-5): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية
- الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية**
- وينبثق أيضاً من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
 - الفرض الفرعي (1-2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للاعتراف على انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (2-2): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمتكمين على انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (2-3): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءة على انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (2-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمكافآت العادلة على انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (2-5): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية
- الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لانخراط الموظفين على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية**
- الفرض الرئيس الرابع: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل من خلال انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية**
- وينبثق كذلك من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
 - الفرض الفرعي (1-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للاعتراف على السلوك الابتكاري في العمل من خلال انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (2-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمتكمين على السلوك الابتكاري في العمل من خلال انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (3-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءة على السلوك الابتكاري في العمل من خلال انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (4-4): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمكافآت العادلة على السلوك الابتكاري في العمل من خلال انخراط الموظفين بشركات الاتصالات المصرية
 - الفرض الفرعي (4-5): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات على السلوك الابتكاري في العمل من خلال انخراط الموظفين بشركات الاتصالات

أهمية البحث

الأهمية العلمية

- 1- يقدم البحث الحالي رؤية علمية جديدة عن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وتأثيراتها الفردية على سلوكيات العمل الابتكارية، ومن ثمَّ إثراء المناقشات النظرية للباحثين حول قياس إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل ممارسات وأدوار محددة بدلاً من الصياغة التقليدية لها كحزمة أحادية الهيكل.
- 2- يسهم البحث الحالي أيضاً في أدبيات الموارد البشرية من خلال توفير رؤى جديدة حول الممارسات عالية المشاركة لإدارة الموارد البشرية وتقصي دورها في استثارة اتجاهات وسلوكيات الموظفين الإيجابية في العمل، وتعزيز الأداء الابتكاري على المستويين الفردي الدقيق Micro والتنظيمي الكبير Macro.

3- يضيف البحث الحالي بعداً جديداً لكيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على النواتج السلوكية لعمل الموظفين، من خلال تضمين الحافز الداخلي الأهم والأقوى «الانخراط الوظيفي» كآلية اتجاهية للكشف عن الصندوق الأسود وراء العلاقة التأثيرية بين ممارسات HR عالية المشاركة والسلوك الابتكاري في العمل.

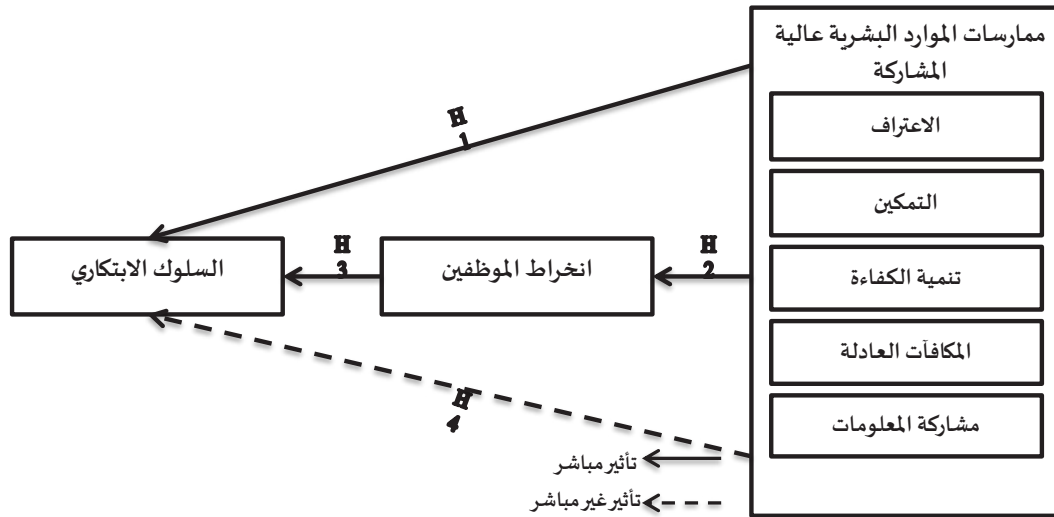
الأهمية العملية

- 1- في ظل وتيرة التغيير الديناميكية والابتكار السريع ومتطلبات العمل القصوى ومعدلات دوران الموظفين المرتفعة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبخاصة في الاقتصادات النامية مثل مصر، تنبع أهمية إجراء البحث الحالي في هذا السياق المثير للاهتمام لتحقيق في الأصول النفسية التنظيمية التي تربط ممارسات العمل عالية المشاركة بالأداء الابتكاري.
- 2- تكمن أهمية البحث أيضاً في أنه يوفر فهماً عميقاً للقادة والخبراء للأنماط السلوكية للموظفين في مثل هذه المنظمات الخدمية عالية التقنية والطلب «شركات الاتصالات»، ولأن فهم وتعزيز مؤشرات ونتائج انخراط الموظفين في قطاع الخدمات ما زال حديث النشأة ولا يحظى بالاهتمام الكافي من جانب الممارسين والخبراء.
- 3- يساعد البحث الحالي المديرين في شركات قطاع الاتصالات المصرية على فهم مدى تأثير كل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على تنمية اتجاهات إيجابية لدى الموظفين متمثلة في الانخراط الوظيفي، مما يمكنهم من وضع أولويات لأداء الأنشطة التنظيمية بما يعزز نواتج العمل المترتبة على هذه المؤشرات وبخاصة الأداء الابتكاري.

منهجية البحث

نموذج البحث المقترح

بناءً على ما تقدم، يجمع الإطار المقترح للبحث الحالي بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة (مشملة على خمس أبعاد: الاعتراف، والتمكين، وتنمية الكفاءة، والمكافآت العادلة، ومشاركة المعلومات)، والمتغير التابع الذي يتمثل في السلوك الابتكاري في العمل، وآليات الانخراط في العمل التي تمثل المتغير الوسيط Mediator في علاقات البحث. ويوضح الشكل (1) التالي نموذج البحث المقترح:



شكل (1) نموذج البحث المقترح

مقاييس وأدوات البحث

وفقاً للمنهجية المقترحة للبحث وأهدافه تم الاستعانة بالدراسات السابقة لغرض التعرف على متغيرات البحث وتعريفها وتحديد الأبعاد الفرعية التي تشتملها، وعبارات القياس التي تم التحقق من صدقها وثباتها في دراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي. ويمكن عرض تعريف المتغيرات ومصادر قياسها كالتالي:

1- المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة

وتشمل الأبعاد التالية وعدد بنود أو عبارات القياس:

- الاعتراف: يُشير إلى تقديم تغذية عكسية إيجابية للمرؤوسين، والاعتبار الكامل لاقتراحاتهم، والمكافآت غير المالية الأخرى التي تشير إلى امتنان المنظمة لإنجازاتهم ومساهماتهم (6 بنود).
- التمكين: ويُشير إلى السماح للمرؤوسين بالحصول على مزيد من الاستقلالية والمسؤوليات والتأثير في العمل (3 عبارات).
- تنمية الكفاءة: وتعرف باستخدام ممارسات مثل التدريب والتنمية والتدوير الوظيفي والتوجيه لتعزيز المهارات والمعرفة المتعلقة بالوظيفة (6 عبارات).
- المكافآت العادلة: ويقصد بها إدراك المرؤوسين لعدالة التعويضات وتقييمات الأداء والمهام الموكلة (5 عبارات).
- مشاركة المعلومات: وتتعلق بتزويد المرؤوسين بمعلومات حول نتائج الأداء التنظيمي والاستراتيجية وكل ما يتعلق بمجموعات العمل الخاصة بهم (7 عبارات).

وجميعها تتوافق مع أبرز الدراسات ذات الصلة (مثل: Liu, 2018; Gupta & Sharma, 2018; Appelbaum et al., 2000; Shin et al., 2016; Renkema et al., 2021; Noopur, 2021; Maden, 2015; 2018) وجميعها مصممة على مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (1) غير موافق إطلاقاً إلى (5) موافق بقوة.

2- المتغير الوسيط: انخراط الموظفين

ويُعرف إجرائياً بأنه الرغبة في بذل الجهود القائمة على الاهتمام بتقديم المساعدة للآخرين والمساهمة أو المشاركة معهم في العمل الجماعي. وهيكل تحفيزي يشتمل على الحيوية والطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل، والمشاركة المكثفة والحماس والتحمي، والتركيز الكامل والاستغراق في العمل بسعادة. ويتم قياسه في (9) عبارات سبق التحقق من صدقها وثباتها في دراسات ذات الصلة بالبحث الحالي (مثل: Jung & Yoon, 2018; Agarwal, 2014; Goyal & Patwardhan, 2020; Maden, 2015; Wu & Wu, 2019) ومصممة أيضاً على مقياس ليكرت خماسي النقاط على النحو الذي سبق توضيحه.

3- المتغير التابع: السلوك الابتكاري

ويُعرف بتطوير الأفراد للأفكار الجديدة والتي من المحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة. ويمكن أن تتراوح من تكييفات أو تعديلات طفيفة في سير العمل أو المنتجات إلى اختراقات جذرية radical وتطوير منتجات أو عمليات جديدة. ويتم قياسه في (6) عبارات ذات صدق وثبات عاليين كما تناولتها الدراسات الأكثر صلة بالبحث الحالي (مثل: Agarwal, 2014; Janssen, 2000; Jung & Yoon, 2018; Kang & Lee, 2017; Renkema et al., 2021; Wu & Wu, 2019; Yasir & Majid, 2020). وهي مصممة أيضاً على مقياس ليكرت الخماسي.

تصميم البحث

يتبنى البحث الحالي تصميم البحث الوصفي Descriptive research الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها كما توجد في واقع شركات الاتصالات المصرية موضوع البحث، ويقوم على اختبار النظرية، وتحديد متغيرات البحث المستقلة (ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة) والتابعة (السلوك الابتكاري) والوسيط (انخراط الموظفين)، وربط المتغيرات في أسئلة أو فروض بحثية واختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكله وتطبيقها في فترة واحدة من الزمن Cross-sectional وتوظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة (مثل: أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM) لتحليل البيانات وتطبيقاتها (عبد الحميد، 2021 ب).

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية البالغ عددها (4) شركات وهي: Vodafone، Etisalat، Orange، WE، مرخص لها العمل داخل مصر، والتي تضم شبكة من الفروع يعمل بها أكثر من (100000) موظفاً من أجل خدمة (96,580,000) مشترك للهاتف المحمول في مصر وفقاً لأحدث الإحصائيات الرسمية (الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، 2020؛ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021).

هذا، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة حصرية Quota Sample من مفردات مجتمع الموظفين بشركات الاتصالات الأربعة موزعة حسب الحصة السوقية من مشتركى الهاتف المحمول كمؤشر منطقي لزيادة عدد الموظفين لخدمة هذا السوق.

وتُعدّ المعاينة الحصرية أحد أهم أنواع المعاينة الهادفة Purposive sampling التي تجمع بين مزايا الدقة في التمثيل والسهولة في التنفيذ، كما تنطوي على اختيار أفضل العناصر التي لديها المعلومات اللازمة للبحث نظراً لوجود المعلومات المطلوبة لدى عدد أو فئة معينة من عناصر مجتمع البحث المستهدف (بدوي، 2013؛ عبد الحميد، 2021).

ونظراً لزيادة عدد الموظفين المستهدفين بالبحث عن (100000) موظفاً يعملون في فروع متعددة تنتمي لشركات الاتصالات المحلية والأجنبية الأربعة؛ فإن الحد الأدنى لحجم العينة المستهدفة المناسب هو (384) وفقاً لجدول التوزيع الإحصائية عند مستوى ثقة (95%) وخطأ (5%) لأحجام العينة المناسب لمجتمعات البحث (Sekaran, 2003؛ الأزهرى، 2010).

حدود البحث

- 1- نظراً لعدم توافر إطار دقيق وموثق لعدد الموظفين في كل شركة اتصالات، فقد تم الاستدلال بنسبة الحصة السوقية لكل شركة كتقريب لعدد الموظفين العاملين لخدمة الحصة السوقية من مشتركى الهاتف المحمول المحددة في الإحصاءات الرسمية المنشورة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2020؛ الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، 2020).
- 2- وفقاً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم الاقتصار في تطبيق البحث الحالي على موظفي المركز الرئيسي وفروع شركات الاتصالات الأربعة الواقعة بالقاهرة فقط، حتى يتسنى للباحثة استكمال كافة متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على وجه مناسب.
- 3- تم اعتبار الموظف «الفرد» هو وحدة المعاينة وليس «مجموعة تركيز» لجمع بيانات الدراسة الميدانية في مقطع زمني عرضي واحد Cross-sectional.

الدراسة الميدانية

جمع البيانات ومعدل الاستجابة

في هذه المرحلة تم استخدام قائمة الاستقصاء لغرض جمع بيانات البحث، والتي اشتملت على ثلاثة أقسام يتمثل الجزء الأول والثاني والثالث في مقاييس متغيرات البحث المستقلة والوسيلة والتابعة، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين المعنيين بالبحث. وقامت الباحثة بالاعتماد على عدد من الأبحاث والمؤلفات ذات الصلة بمجال إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة والانخراط والابتكار، كما تم الاطلاع على العديد من المقاييس وقوائم الاستقصاء في الدراسات التطبيقية منها. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (1) الذي يمثل عدم الموافقة على الإطلاق، و(2) عدم الموافقة، و(3) على الحياد، و(4) المعبرة عن الموافقة، و(5) تمثل الموافقة المطلقة.

هذا، ولقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة حجم العينة المستهدفة (384) مفردة من موظفي شركات الاتصالات الأربعة وفروعها بالقاهرة. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (297) قائمة منها (107) قائمة مرتجعة من موظفي فودافون بالقاهرة، و(97) من موظفي أورانج، و(65) من اتصالات-مصر، و(28) قائمة مستلمة مما تم توزيعه على شركة We.

ثم أجريت عملية فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيها واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (47 قائمة) والتي وُجد فيها تحيز واضح وأخطاء عدم إجابة على الأسئلة أو وجود صفحة كاملة أو نسبة كبيرة من العبارات لم يجب عليها مع الإجابة على بقية الأسئلة، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (250) قائمة جيدة بمعدل استجابة (65%)، وقد تم ترميزها وإدخالها لبرنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها كميّاً بالتكامل مع برنامج AMOS. وذلك كما يُبينه الجدول (1).

اختبار صدق وثبات القياس

قامت الباحثة باختبار صدق القياس Validity للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة في الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات Reliability لفحص دقة القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه

جدول رقم (1)

معدل الاستجابة وفقاً للقوائم الصالحة الخاضعة للتحليل

شركات الاتصالات	نسبة الحصة السوقية (%)	حجم العينة المناسب	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصالحة
Vodafone	41%	157	107	15	92
Orange	30%	115	97	12	85
Etisalat	21%	81	65	15	50
WE	8%	31	28	5	23
الإجمالي	100%	384	297	47	250
معدل الاستجابة					65%

* البيانات من واقع أحدث التقارير السنوية للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2020/2019)، وبيانات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2020)

جدول رقم (2)

نتائج تحليل الصدق والثبات

متغيرات البحث (ترميزها)	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق Validity
الاعتراف	6	.853	.923
التمكين	3	.796	.892
تنمية الكفاءة	6	.872	.933
المكافآت العادلة	5	.840	.916
مشاركة المعلومات	7	.886	.941
ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة	27	.937	.967
انخراط الموظفين	9	.928	.963
السلوك الابتكاري	6	.834	.913

جدول رقم (3)

الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة البحث

الخصائص	الفئات	عينة الدراسة (260)	التكرار النسبة المئوية%
النوع	ذكور	150	60%
	إناث	100	40%
العمر	أقل من 30 سنة	12	4.8%
	30-40	118	47.2%
	41-50	80	32.0%
التعليم	أكبر من 50	40	16.0%
	شهادة متوسطة	30	12.0%
	جامعية	135	54.0%
المستوى الإداري	دراسات عليا	85	34.0%
	إدارة عليا	112	44.8%
	إدارة وسطى	30	12.0%
شركات الاتصالات	إدارة مباشرة	108	43.2%
	Vodafone	92	36.8%
	Orange	85	34.0%
	Etisalat	50	20.0%
	We	23	9.2%

واتساقه واضطراده في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة وعبر الزمن (إدريس، 2012؛ بسيوني، 2006).

وبناءً عليه، تم إجراء تحليل ألفا كرونباخ -Al pha Cronbach للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث والاتساق الداخلي للمقاييس، وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة (بدوي، 2013؛ عبد الحميد، 2021ب).

والجدول (2) التالي يوضح نتائج تحليل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ومعاملات الصدق المقابلة لها، على النحو التالي:

وبناءً على نتائج جدول (2) السابق، يتضح أن جميع مؤشرات ألفا كرونباخ لكافة متغيرات البحث تقع في الحدود المقبولة، وتتراوح بين أقلها قيمة (0,796) لمتغير التمكين وأعلىها قيمة (0,928) بالنسبة لمتغير انخراط الموظفين، وبقيم صدق الاتساق الداخلي (0,892) و(0,963) لكل منهما على التوالي. وفي حين بلغ معامل الثبات لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة ككل (0,937) ومعامل صدق مقدر بنحو (0,967)، مما يشير إلى مزيد من الدقة والصدق والثبات في قياس متغيرات البحث. وبالتوافق مع نتائج EFA فإنها تقدم دليلاً تطبيقياً على جاهزية المقياس والإمكانية العالية للاعتماد عليه في اختبار العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة والوسيلة والتابعة. كما تم التأكد من أن جميع البنود تزيد ارتباطاتها المصححة بالدرجة الكلية عن (0,30)، ولم يوجد تحسن في معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف أي من بنود المقياس.

التحليل الوصفي

تستهدف هذه المرحلة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموغرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والمستوى الإداري، والشركات) للمستقصى منهم الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات الاتصالات موضوع البحث. والجدول (3) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية ذات الصلة بموضوع البحث:

يوضح الجدول (3) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية للموظفين بشركات الاتصالات موضوع التطبيق، مشيراً إلى ارتفاع نسبة الذكور المشاركين (60%) مقابل (40%) فقط نسبة الإناث في الدراسة، مما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع، وبما يلائم واقع قطاع الاتصالات.

ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل أن النسبة الأعلى (47,2%) من المشاركين كانت من الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (30-40) عاماً، يليهم المشاركين من كبار الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) عاماً حيث بلغت نسبتهم (32%) من إجمالي المشاركين بالدراسة الميدانية. مما يشير إلى أن غالبية العاملين بالبنوك المذكورة (80%) تقريباً من الموظفين الخبراء الذين تقع أعمارهم بين (30-50) عاماً. بينما انخفضت فئة الموظفين من كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن (50) عاماً فبلغت نسبتهم (16%) من إجمالي المشاركين في الدراسة. ثم انخفضت بدرجة كبيرة نسبة الموظفين من صغار الشباب أعمارهم عن (30) عاماً إلى (5%) فقط.

ووفقاً للحالة التعليمية، يتضح أن أكثر من نصف المشاركين في الدراسة (54%) من الحاملين لشهادات جامعية، وفي حين أن نسبة ذوي المستوى التعليمي الأعلى الحاصلين على شهادات بالدراسات عليا تجاوزت ثلث (34%) المستقصى منهم. وانخفضت بدرجة كبيرة جداً نسبة الحاصلين على شهادات متوسطة إلى (12%) فقط من إجمالي الشركات بالاتصالات.

ومن حيث المستوى الإداري للموظفين، فقد اتضح تقارب نسبي المشاركين من مستويات الإدارة العليا والمباشرة حوالي (44,8%) و(43,2%) لكل منهما على الترتيب، وانخفضت نسبة المشاركين من مستوى الإدارة الوسطى إلى (12%) فقط من إجمالي المشاركين في الدراسة.

هذا، ويلاحظ توزيع نسب المشاركين في الدراسة الميدانية على شركات الاتصالات الأربعة التي يعملون بها على نحو مناسب لتوزيع إجمالي عينة البحث المخطط لها، فكانت النسبة الأعلى من المشاركين من العاملين بشركة فودافون - مصر وبلغت نسبتهم (37%) تقريباً، يليهم الموظفين العاملين بشركة أورنج الذين يمثلون ما يزيد عن ثلث المشاركين في الدراسة الميدانية (34%)، ثم يليهم الموظفين من شركة اتصالات-مصر بنسبة (20%)، بينما انخفضت نسبة المشاركين من موظفي شركة We إلى (9%) فقط من المشاركين.

جدول رقم (4)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية		
المتوسط الانحراف	المتغيرات البحث	الحسابي المعياري
.76857	الاعتراف	3.9040
.76441	التمكين	3.8120
.75741	المستقلة	3.9140
.71781	المكافآت العادلة	3.8872
.72641	مشاركة المعلومات	3.9097
.75723	الوسيلة انخراط الموظفين	3.9133
.67483	التابعة السلوك الابتكاري	3.8587

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر الموظفين بشركات الاتصالات والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة)، والوسيلة (الانخراط الوظيفي) والتابعة المتمثلة في السلوك الابتكاري. فقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود الاستقصاء والمتغيرات الرئيسية الموضحة بالجدول (4).

يلاحظ من الجدول (4) أن ترتيب تقييم الموظفين المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشتمل عليها. وبالتالي يتضح أن هناك توافق عام بين الموظفين بشركات الاتصالات سألها الذكر على أهمية جميع ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة بشركات الاتصالات المصرية

وأبرزها تنمية كفاءة الموظفين حيث حصل على تقييم متوسط (3,91) بانحراف معياري (0,75)، وبخاصة إدراكهم لأهمية تنمية مهاراتهم من أجل زيادة الفرص للترقية، والقدرة لتطبيق مهاراتهم الجديدة بالعمل.

ويأتي ذلك من حيث الأهمية كل من الاعتراف والمشاركة للمعلومات الذين حصلوا على متوسط حسابي (3,90) لكل منهما بانحرافات معيارية (0,76) و(0,72) لكل منهما على التوالي. وبخاصة اعتقاد الموظفين بقيام المشرفين في وحدة العمل بتنفيذهم بانتظام تقديراً لجهودهم، وتلقيهم تقديراً كتابياً عن جهودهم. وإبلاغهم بانتظام بأداء الوحدة والمعايير التي يتضمنها تقييم الأداء.

ثم يأتي في ترتيب الأهمية كل من ممارسات المكافآت العادلة وتمكين الموظفين بمتوسط حسابي (3,88) و(3,81) لكل منهما على الترتيب، وانحرافات معيارية (0,71) و(0,76) لكل منهما أيضاً. حيث يرى الموظفون أن رواتبهم عادلة بالمقارنة مع ما يتم تقديمه لوظيفة مماثلة في مكان آخر، وأن قياداتهم تمنحهم حرية كبيرة لتنظيم عملهم.

وفيما يتعلق بتقييم مستوى الانخراط الوظيفي، يُقيم الموظفون انخراطهم بمتوسط (3,91) وبانحراف معياري للإجابات (0,75). وأهم ما يعبر عن مستوى الانخراط الوظيفي لديهم هو شعورهم بالحياة والاستثارة والتحمس للعمل في شركاتهم بقطاع الاتصالات.

وبالنسبة للمتغير التابع، السلوك الابتكاري، فقد قُدِّر المتوسط الحسابي له بقيمة (3,85) وبانحراف معياري بلغ (0,67)؛ وأهم ما يشكل ذلك تحديداً قيامهم بوضع خطط وجداول زمنية مناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة، والترويج للأفكار الجديدة والدفاع عنها.

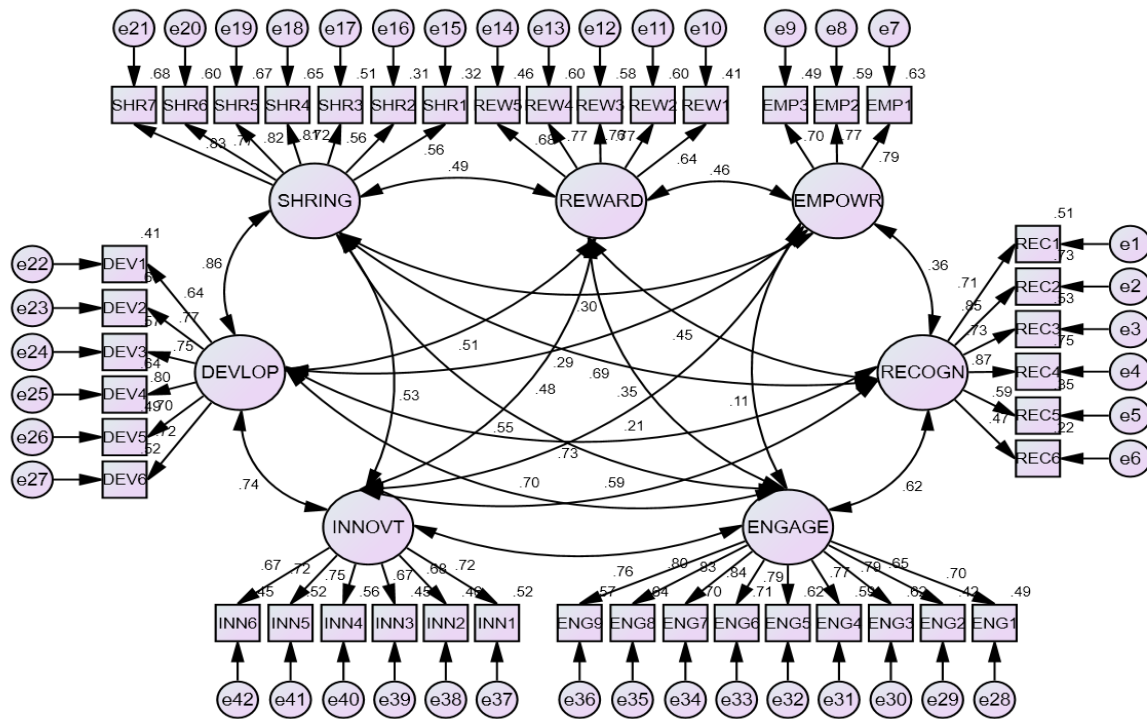
التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

يتناول هذا المحور التطبيق العملي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) Structure Equation Modeling لنموذج الدراسة الحالي بشقيه القياسي (التأكيدي) والهيكلية، والذي يشتمل على عائلة من الإجراءات المرتبطة ببعضها، ويعرف بالأسلوب التحليلي الذي يحل محل الأساليب الإحصائية الأخرى مثل: الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل التباين، وتحليل العامل، وتحليل المكون المبدئي (بدوي، 2013؛ عبد الحميد، 2021ب).

1- نموذج القياس التأكيدي Measurement model

يُعرّف تحليل العامل التأكيدي CFA بالنموذج الفرعي الذي يحدد العلاقات بين المتغيرات الظاهرة (المقاييس) والكامنة (العوامل). ومن ثمّ فإن الاهتمام الأساسي لنموذج القياس هو قوة مسارات الانحدار الهيكلية من العامل أو المتغير الكامن (Latent Variable) إلى متغيرات أو عبارات القياس أو المتغيرات الظاهرة (Observed variable)، وذلك بغرض تقييم صلاحية ودقة وثبات المقاييس، فهو الإجراء الأساسي لعائلة نمذجة المعادلة الهيكلية ويستخدم في حالة وجود معرفة بخلفية هيكل المتغيرات الكامنة (بدوي، 2013؛ Byrne, 2010).

وقد تم إجراء التحليل الاستنتاجي للعلاقات بين متغيرات البحث وبنود (عبارات) قائمة الاستقصاء بعد ترميزها بحروف مستمدة من مصطلح كل متغير كما ورد في الدراسات السابقة الأجنبية، حيث تم ترميز الاعتراف (RECOGN)، والتمكين تم ترميزه بـ (EMPOWR)، وتنمية الكفاءة (DEVELOP)، والمكافآت العادلة (REWARD)، ومشاركة المعلومات (SHRING). وتم ترميز المتغير الوسيط الانخراط (ENGAGE) وبنود السلوك الابتكاري (INNOVT)، مع ترميز جميع بنود قياس تلك المتغيرات بأول ثلاث حروف من الرمز الأساسي للمتغير الرئيسي على النحو الذي سبق بيانه. ووفقاً لذلك، يوضح الشكل (2) التالي نموذج القياس التأكيدي:



شكل (2) نموذج تحليل العامل التأكيدي (نموذج القياس)

وسيتم تقييم نموذج قياس المتغيرات وفق ما هو موضح في الجدول (5).

جدول رقم (5)

نتائج تحليل العامل التأكيدي لمقاييس البحث

مستوى المعنوية P	قيمة .C.R	الخطأ المعياري .S.E	المعلمة المعلمة المقدرة* المعيارية	متغيرات الدراسة	مستوى المعنوية P	قيمة .C.R	الخطأ المعياري .S.E	المعلمة المعلمة المقدرة* المعيارية	متغيرات الدراسة
***	7.209	.138	.557	.995 SHRING >---	***	7.209	.138	.557	.995 SHRING >---
***	8.551	.146	.717	1.251 SHRING >---	***	8.551	.146	.717	1.251 SHRING >---
***	9.160	.168	.807	1.542 SHRING >---	***	9.160	.168	.807	1.542 SHRING >---
***	9.249	.163	.821	1.504 SHRING >---	***	9.249	.163	.821	1.504 SHRING >---
***	8.949	.156	.774	1.397 SHRING >---	***	8.949	.156	.774	1.397 SHRING >---
***	9.281	.170	.826	1.581 SHRING >---	***	9.281	.170	.826	1.581 SHRING >---
			.697	1.000 ENGAGE >---				.795	1.000 EMPOWR >---
***	9.761	.101	.645	.983 ENGAGE >---	***	9.761	.101	.645	.983 ENGAGE >---
***	11.862	.110	.790	1.301 ENGAGE >---	***	11.862	.110	.790	1.301 ENGAGE >---
***	11.517	.116	.766	1.337 ENGAGE >---	***	11.517	.116	.766	1.337 ENGAGE >---
***	11.809	.110	.786	1.298 ENGAGE >---	***	11.809	.110	.786	1.298 ENGAGE >---
***	12.590	.104	.841	1.308 ENGAGE >---	***	12.590	.104	.841	1.308 ENGAGE >---
***	12.491	.101	.834	1.267 ENGAGE >---	***	12.491	.101	.834	1.267 ENGAGE >---
***	12.014	.106	.800	1.269 ENGAGE >---	***	12.014	.106	.800	1.269 ENGAGE >---
***	11.409	.097	.758	1.111 ENGAGE >---	***	11.409	.097	.758	1.111 ENGAGE >---
			.722	1.000 INNOVT >---				.640	1.000 REWARD >---
***	10.338	.099	.677	1.027 INNOVT >---	***	10.338	.099	.677	1.027 INNOVT >---
***	10.276	.088	.673	.906 INNOVT >---	***	10.276	.088	.673	.906 INNOVT >---
***	11.454	.087	.748	1.002 INNOVT >---	***	11.454	.087	.748	1.002 INNOVT >---
***	11.059	.084	.723	.926 INNOVT >---	***	11.059	.084	.723	.926 INNOVT >---
***	10.292	.092	.674	.948 INNOVT >---	***	10.292	.092	.674	.948 INNOVT >---
								.562	1.000 SHRING >---

* القيمة 1.000 لبدء الحل (مفترضة في برنامج التحليل): *** دال عند مستوى معنوية أقل من (0,001)

يتضح من الجدول (5) السابق أن جميع بنود القياس ترتبط بدرجات عالية بعواملها (المتغيرات) الرئيسة السبعة ولا

يمكن حذفها لأن جميع المسارات دالة بمستوى معنوية أقل من (0,001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المقرر لنموذج الدراسة (0,05)، وبالتالي قبول العلاقات بين العوامل وبنودها الظاهرة المحددة.

جدول رقم (6)

مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

المراجع	حدود القبول Cut-off Point	القيمة	مؤشرات جودة التوافق
Tong, 2007 بدوي، 2013 عبد الحميد، 2021	3 ≤	2,591	ك ² المعيارية Normed Chi-Square (CMIN / df)
Garson, 2009 بدوي، 2013 عبد الحميد، 2021	(100 - 0) الأفضل ≥ 90	0,74	مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)
Byrne, 2010 بدوي، 2013	(100 - 0) والأفضل ≥ 90	0,79	مؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
Kline, 2005 عبد الحميد، 2021	(100 - 0) والأفضل ≥ 90	0,79	مؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
Byrne, 2010 Garson, 2009 Tong, 2007	0,05 ≤	0,05	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square Residue al (RMR)
Byrne, 2010 Garson, 2009 Tong, 2007 بدوي، 2013	0,08 ≤	0,07	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)

ونخلص إلى أن النموذج المفترض يتوافق مع البيانات بدرجة عالية، بمعنى أن هذا النموذج يصف بدقة كافية بيانات العينة، وأن مقاييس الدراسة تتسم بالصدق والثبات الملائمين لاختبار فروض الدراسة في الخطوة التالية من نمذجة المعادلة الهيكلية SEM أي النموذج الهيكلي.

وفيما يتعلق بمؤشرات جودة التوافق Goodness of fit لنموذج القياس، يتضح أن جميعها في الحدود المقبولة للحكم على جودة نموذج الدراسة وأبرز تلك المؤشرات في الجدول (6).

ففي ضوء نتائج الجدول (6) يتضح أن هناك أدلة تطبيقية على قبول جميع مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس التأكيدي الذي يمثل الخطوة الأولى في أسلوب نمذجة SEM، مما يشير

جدول رقم (7)
نتائج التحليل الهيكلي لنموذج الدراسة

مسارات الانحدار	المعلمة المقدره	المعلمة المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة P	مستوى المعنوية
INNOVT ---> RECOGN	073.	080.	064.	1.141	254.
INNOVT ---> EMPOWR	045.	049.	047.	947.	344.
INNOVT ---> DEVELOP	419.	380.	149.	2.817	005.
INNOVT ---> REWARD	143.	148.	054.	2.624	009.
INNOVT ---> SHRING	318.	255.	136.	2.341	019.
ENGAGE ---> RECOGN	264.	308.	080.	3.303	***
ENGAGE ---> EMPOWR	129.	150.	059.	2.191	028.
ENGAGE ---> DEVELOP	739.	714.	173.	4.270	***
ENGAGE ---> REWARD	043.	047.	066.	654.	513.
ENGAGE ---> SHRING	304.	260.	162.	1.878	060.
INNOVT ---> ENGAGE	834.	782.	100.	8.322	***

*** دال عند مستوى معنوية أقل من (0,001)

إلى مزيد من الصدق والثبات والدقة اللازمة للانتقال إلى الخطوة التالية النموذج الهيكلي.

2- النموذج الهيكلي Structural Model

يُمثل النموذج الهيكلي الشق الثاني لنموذج SEM، والذي يحدد العلاقات التأثيرية السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة (الهياكل Con-structs)، بمعنى أنه يفسر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة Exogenous (ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة) والوسيطه والتابعة Endogenous (الانخراط الوظيفي والسلوك الابتكاري في العمل) أي تحليل المسارات المفترضة في الدراسة. وذلك على النحو الموضح في الشكل (3).

ومن خلال النموذج يتضح وجود أحد عشر مساراً

رئيسياً بين متغيرات الدراسة، والتي تمثل العلاقات التأثيرية المباشرة المفترضة في نموذج الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول (7).

ويتضح من نتائج الجدول (7) أن هناك مسارات Paths دالة وأخرى غير دالة للانحدار؛ فمن المسارات ذات الدلالة

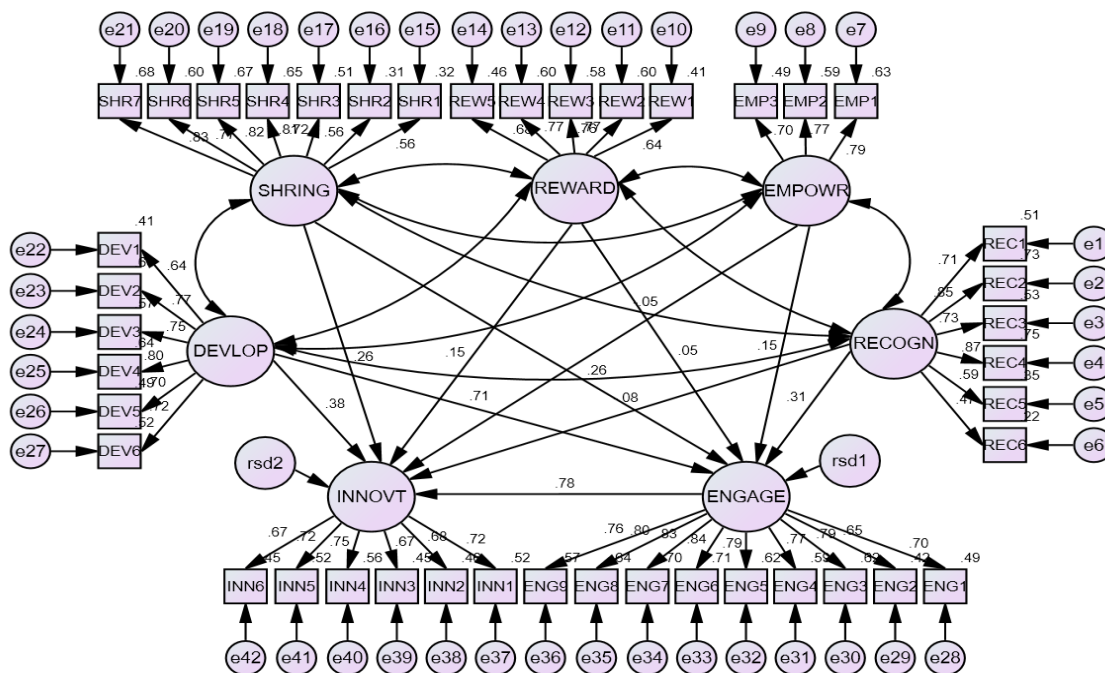
الإحصائية الأقل من (0,05) المسار الثالث والرابع والخامس لمعاملات التأثير المعيارية لممارسات تنمية الكفاءة (0,38)

والمكافآت العادلة (0,15) ومشاركة المعلومات (0,26) على السلوك الابتكاري في العمل، وبالتالي قبول صحة الفروض

الفرعية (3-1)، و(4-1) و(5-1)، ومما يشير إلى قبول صحة الفرض الرئيس الأول جزئياً القائل بوجود تأثير إيجابي ذات

دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية؛

وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.



شكل (3) النموذج الهيكلي للدراسة

ويرجع هذا القبول الجزئي للفرض الرئيس الأول لما توضحه نتائج التحليل أن المسارين الأول والثاني غير دالين

إحصائياً على تأثير كل من ممارسات الاعتراف والتمكين على السلوك الابتكاري للموظفين بشركات الاتصالات المصرية،

حيث بلغت مستويات الدلالة (254.) و(344.) لكل منهما على التوالي. مما يشير إلى رفض صحة الفرضين (1-1) و(2-1) عند مستوى ثقة أعلى من (95%).

ويتضح أيضاً من نتائج التحليل الهيكلي لنموذج المعادلة الهيكلية أن المسارات السادس والسابع والثامن ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) بمعاملات تأثير معيارية (0,31) و(0,15) و(0,71) لممارسات الاعتراف والتمكين وتنمية الكفاءة بالترتيب على انخراط الموظفين في العمل بشركات الاتصالات. وبالتالي قبول صحة الفروض الفرعية (1-2)، و(2-2) و(2-3)، ومن ثمّ قبول صحة الفرض الرئيس الثاني جزئياً والقائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على انخراط الموظفين في العمل بشركات الاتصالات المصرية؛ وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.

وبينما تبين نتائج التحليل أيضاً أن المسارين التاسع والعاشر غير دالين إحصائياً على تأثير كل من المكافآت العادلة ومشاركة المعلومات على انخراط الموظفين، حيث بلغت مستويات الدلالة (513.) و(060.) لكل منهما على التوالي. مما يشير إلى رفض صحة الفروض الفرعية (2-4) و(5-2) عند درجة ثقة أعلى من (95%).

وفيما يتعلق بالمسار الأخير الحادي عشر لتأثير انخراط الموظفين على السلوك الابتكاري في العمل بشركات قطاع الاتصالات المصرية، تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية أقل من (0,05) لمعامل التأثير المعياري (0,78) الخاص به. مما يدعم قبول صحة الفرض الرئيس الثالث القائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لانخراط الموظفين على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.

ويمكن بناء المعادلات الهيكلية الخطية المعبرة عن تلك العلاقات التأثيرية المباشرة كالتالي:

- 1- $INNOVT = (.78) ENGAGE + (.38) DEVELOP + (.26) SHRING + (.15) REWARD + (.08) RECOGN + (.05) EMPOWR + rsd2$
- 2- $ENGAGE = (.71) DEVELOP + (.31) RECOGN + (.26) SHRING + (.15) EMPOWR + (.05) REWARD + rsd1$

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة، فقد تم التحقق منه من خلال معنوية التأثير غير المباشر باتباع أسلوب Bootstrap، واتضح وجود تأثير غير مباشر ذات دلالة إحصائية لبعض ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري للموظفين من خلال انخراطهم الوظيفي في العمل، وتمثلت الممارسات التي لها تأثير غير مباشر على السلوك الابتكاري في كل من تنمية الكفاءة (56.) والاعتراف (24.) ومشاركة المعلومات (20.) مما يدعم قبول صحة الفروض الفرعية (1-4) و(3-4) و(5-4)، وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيس الرابع جزئياً بدرجة ثقة أعلى من 95%.

كما خلصت نتائج التحليل أيضاً إلى عدم وجود تأثيرات غير مباشرة دالة إحصائياً لممارسات التمكين والمكافآت العادلة على السلوك الابتكاري في العمل من خلال انخراط الموظفين بشركات الاتصالات، مما يعني رفض صحة الفرضين (2-4) و(4-4) عند درجة ثقة أعلى من 95%.

جدول رقم (8)

ملخص التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة ومعامل التحديد

متغيرات البحث	الاعتراف	التمكين	تنمية الكفاءة	المكافآت العادلة	مشاركة المعلومات	انخراط الموظفين	معامل التحديد R ²
انخراط الموظفين	.308	.150	.714	.047	.260	.000	.55
السلوك الابتكاري	.080	.049	.380	.148	.255	.782	.89
السلوك الابتكاري (غير مباشر)	.241	.118	.559	.037	.204	.000	-

هذا، ويُشير الجدول (8) التالي إلى ملخص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة المعيارية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على متغيرات البحث الوسيطة (الانخراط) والتابعة (السلوك الابتكاري) كما يلي:

وتُشير نتائج الجدول (8) إلى وجود قيمة معنوية للآثار غير المباشرة لممارسات الاعتراف وتنمية الكفاءة

ومشاركة المعلومات بلغت قيمتها (0,241) و(0,559) و(0,204) للثلاثة على التوالي على السلوك الابتكاري في العمل.

كما يتضح من الجدول وفقاً لمعاملات التحديد R² أن جميع متغيرات الدراسة من ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وانخراط الموظفين تُفسر (89%) من السلوك الابتكاري للموظفين في شركات الاتصالات المصرية، وهذه تُعد نسبة كبيرة جداً ومقبولة في العلوم الاجتماعية. كما تفسر ممارسات الموارد البشرية الخمسة عالية المشاركة أيضاً (55%) من انخراط الموظفين في العمل بشركات الاتصالات المصرية.

مناقشة نتائج البحث

في ضوء المراجعة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تلخيص نتائج البحث التالية

- 1- يُسهم البحث الحالي في تقديم إطار شامل لأثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على اتجاهات وسلوكيات الموظفين في مؤسسات قطاع الاتصالات المصرية، مما يدعم الرؤية متعددة الأبعاد لعلاقة إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة بنواتج عمل الموظفين الاتجاهية (الانخراط) والسلوكية (السلوك الابتكاري) في مكان العمل، وأبرز هذه الممارسات تأثيراً على انخراط وسلوكيات العمل تنمية الكفاءة ومشاركة المعلومات.
- 2- توصلت نتائج البحث إلى أن ممارسات تنمية الكفاءة ومشاركة المعلومات والمكافآت العادلة من أهم وأبرز العوامل السياقية المؤثرة على الأداء الابتكاري للموظفين في شركات الاتصالات المصرية، وتفسر حوالي (89%) من سلوكيات العمل الابتكارية لدى الموظفين.
- 3- خلصت النتائج كذلك إلى أن تنمية الكفاءة والاعتراف والتمكين من أهم مؤشرات تعزيز انخراط الموظفين في العمل بشركات الاتصالات المصرية، حيث ثبت بالأدلة الإحصائية تأثيرهم المباشر على الانخراط بمعاملات تأثير معيارية (0,71) و(0,31) و(0,15) على التوالي، وأن جميعها يفسر (55%) من انخراط الموظفين في العمل بالشركات.
- 4- أن شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر لديها درجة عالية من الاهتمام بالأداء الابتكاري لموظفيها في ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا المستجد (COVID-19)، وتسعى جاهدة إلى تعزيز سلوكيات الموظفين الابتكارية من خلال تبني ممارسات العمل عالية المشاركة وتعزيز الانخراط لديهم عن طريق تنمية مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق الأفكار الجديدة في العمل، وإبلاغهم بانتظام بأداء وحداتهم ومعايير تقييم الأداء.
- 5- من أبرز ما توصلت نتائج الدراسة هو إثبات وتدعيم الآثار غير المباشرة لممارسات تنمية الكفاءة والاعتراف ومشاركة المعلومات على السلوك الابتكاري من خلال تشكيل انخراط الموظفين الذي يفسر الكيفية التي تعزز بها ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة الأداء الابتكاري، وبالتالي مساعدة شركات الاتصالات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

توصيات البحث

- 1- يتحتم على شركات قطاع الاتصالات المصرية وضع خطة التنمية والتدريب المستمر للكفاءات وإدارة أداء الموارد البشرية لديها لتحسين قدراتهم ومهاراتهم على تطبيق وتنفيذ الأفكار الجديدة والمبتكرة، مما يخلق رأس مال بشري لديه القدرة على مواجهة التحديات المحلية والعالمية التي تواجهها في سوق الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فقد ثبت من خلال النتائج أن تنمية كفاءة الموظفين والمشاركة المستمرة للمعلومات من أهم الممارسات المؤثرة على الأداء الابتكاري.
- 2- ينبغي حشد وتوجيه جهود الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية نحو التعلم وتحسين المعرفة والمهارات والقدرات من خلال إتاحة الفرص للمشاركة في البرامج التدريبية والندوات والاجتماعات التي من شأنها تمكين الموظفين واستغلال مورد المعرفة الضمنية والصريحة لكسب ميزة تنافسية مستدامة قائمة على الابتكار واستغلال الفرص الجديدة من خلال خلق بيئة عمل تسودها الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية.
- 3- على قادة ومديري شركات الاتصالات المصرية ضرورة صياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تنظيمية تنطوي على الاعتراف بجهود الموظفين ومكافأتهما بطرق ملموسة أو كتابياً، وتشجيع ذلك في كافة المستويات الإدارية، وبخاصة من جانب مشرفي الخطوط الأمامية الذين يمثلون واجهة الشركة أمام موظفيها وأصحاب المصالح المختلفة، مما يعزز من انخراط الموظفين في أعمالهم وينعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمي ككل.
- 4- ينبغي على قادة ومديري شركات الاتصالات المصرية الاستفادة من المستويات التحفيزية العالية لدى الموظفين القائمة على إدراكهم لعدالة المكافآت والأجور التي يتلقونها، وضرورة مناسبتها وتوافقها مع تقييمات أدائهم، مما يحسن من شعورهم بالحيوية والتحمس لأداء المهام والواجبات الوظيفية، وخلق مناخ عمل تسوده السعادة والحد من الصراع بين العمل والحياة.
- 5- ضرورة إعداد وتصميم خطط عمل مرنة تشعر الموظفين بالحرية الكبيرة في تنظيم عملهم وتقديم أفكار وأساليب مبدعة وجديدة للتحسين المستمر وأداء الأنشطة والمهام الوظيفية بطرق جديدة، مما يشجع على تعزيز الأداء الابتكاري لديهم وينعكس على تحسين تنافسية شركاتهم.

بحوث مستقبلية

تقترح الباحثة في ضوء النتائج النظرية والتطبيقية عدد من الأفكار البحثية المستقبلية:

- 1- دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على الأداء التنظيمي الأوسع الذي يتجاوز الأداء الابتكاري على المستوى الفردي للموظفين، مما يُسهم في إثراء أدبيات ممارسات الموارد البشرية وعلاقتها بالنواتج الاستراتيجية (التنظيمية) محل النقاش الدائم بين الباحثين.
- 2- من المناسب للبحث المستقبلي أيضاً تضمين متغيرات وسيطة تأثيرية/معدلة Moderators (كالدعم التنظيمي أو التمكين النفسي أو القوى التحفيزية) لنموذج البحث الحالي، وذلك للكشف عن مزيد من العلاقات والتفسيرات ذات الصلة بموضوع البحث ونواتجه المتعلقة بالابتكار.
- 3- كما يمكن للبحث المستقبلي استكمال نتائج البحث الحالي باستخدام منهجية البحث النوعي Qualitative أو المختلط Mixed Method التي يُمكن أن تعزز عمق نتائج البحث الحالي والوصول إلى تفاصيل تسهم في بناء نظرية جديدة في أدبيات الإدارة، وتعمل على استكمال الصورة الكلية لتأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على النواتج الفردية والتنظيمية.
- 4- من الأهمية بمكان للبحث المستقبلي تطبيق أفكار البحث الحالي في سياقات خدمية مختلفة مثل: التعليم والرعاية الصحية، مع تبني تصميمات بحث طولية Longitudinal design.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2012)، *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 5، (43-44).
- الأزهرى، محي الدين (2010)، *المنهج العلمي في البحث، الأجزاء 1-5*، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، 30.
- الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات (2020)، *مؤشرات سوق الاتصالات المصري، 2017-2020*.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2021)، *النشرة السنوية لإحصاءات الاتصالات السلكية واللاسلكية 2020/2019*.
- بدوي، سيد ماهر (2013)، *أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر*.
- بسيوني، إسماعيل علي (2006)، *طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوما سيكاران)*، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1، 385.
- عبد الحميد، عبير عباس (2021)، *إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية «دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية»: مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (8)، (12)*.
- عبد الحميد، عبير عباس (2021)، *القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين: الدور الوسيط للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية: مجلة الدراسات المالية والتجارية، (10)، (3)*.
- عبد الهادي، محمد جمال محمد (2020)، *أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة جامعة قناة السويس، (11)، (4)*.
- فهيم، مروه جابر أحمد (2015)، *أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة مقارنة على شركتي المصرية للاتصالات وفودافون - مصر، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، (33)، (4)*.
- محمود، مي مرعي كامل (2021)، *أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، (1)، 41، 209-228*.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43 (1), 41-73
- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 230
- Akhtar, A., Nawaz, M. K., Mahmood, Z., & Shahid, M. S. (2016). Impact of high performance work practices on employees' performance in Pakistan: Mediating role of employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(3), 708-724.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Ananthram, S., Teo, S. T., Connell, J., & Bish, A. (2018). Control and involvement HR practices in Indian call centres: still searching for answers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(2), 196-215.

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. *Cornell University Press*. first ed. USA.
- Byrne, B.M (2010), "*Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*, SECOND EDITION. New York: Taylor & Francis Group, 396(1), 7384
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Chen, M., & Wang, J. (2021, March). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices on Proactive Behavior. *In E3S Web of Conferences (Vol. 251, p. 01020)*. EDP Sciences.
- Chen, Y. S., & Huang, S. Y. (2016). A conservation of resources view of personal engagement in the development of innovative behavior and work-family conflict. *Journal of Organizational Change Management*.1030-1040 ,(6) 29 .
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- Dhar, R. L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67-75.
- Goyal, C., & Patwardhan, M. (2020). Strengthening work engagement through high-performance human resource practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*.126-150 ,(2) 10
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.7 ed, 111
- Harrison, R. L. (2013). Using mixed methods designs in the Journal of Business Research, 1990–2010. *Journal of Business Research*, 66(11), 2153-2162.
- Hussein, Y., & Çağlar, D. (2019). The effect of high involvement work systems on organizational performance: The mediating role of knowledge-based capital. *Management Science Letters*, 9(9), 1361-1372.
- Jaiswal, D., & Tyagi, A. (2019). Effect of high performance work practices on service innovative behavior. *Tourism Review*.382-401 ,(2) 75 .
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.

- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (12), 3044-3062.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications. 4 ed. New York, London.
- Liu, W. (2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*, 312-326 ,(3)23
- Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017). Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 565-586.
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 720-738 ,(5) 44 .
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4(1), 63-84.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-5
- Muduli, A., Verma, S., & Datta, S. K. (2016). High performance work system in India: Examining the role of employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(2), 130-150.
- Noopur. (2021). High involvement HR practices as a precursor to innovation performance: a study of Indian IT firms. *International Journal of Business Excellence*, 24(2), 227-247.
- Obeidat, A. M. (2020). High-involvement HRM and positive WOM intentions: a mediation model. *Management Research Review*, 781-805 ,(5) 44
- Obeidat, S. M. (2021). Do High-Performance Work Practices Induce Innovative Work Behaviour? The Case Of The Qatari Banking Sector. *International Journal of Innovation Management*, 25(01), 2150003.
- PHAM, T. N. M. (2021). The Relationship Between Human Resource Management Practices, Work Engagement and Employee Behavior: A Case Study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1003-1012.
- Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56-70.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 184-208 ,(2) 34 .
- Pukkeeree, P., Na-Nan, K., & Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 69.
- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308-316.
- Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 525-535.

- Renkema, M., de Leede, J., & Van Zyl, L. E. (2021). High-involvement HRM and innovative behaviour: The mediating roles of nursing staff's autonomy and affective commitment. *Journal of nursing management*, 29(8), 2499-2514-
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Monte, P. G. (2020). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study. *Employee Relations: The International Journal*.949-970 ,(4) 42
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). *Research methods. Business Students* 4th edition Pearson Education Limited, England.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business A skill building approach. Fourth ed. John Wiley & Sons, Inc.USA*
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2014). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260-285.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Song, W., Yu, H., & Qu, Q. (2021). High involvement work systems and organizational performance: the role of knowledge combination capability and interaction orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1566-1590.
- Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012-4023
- Voipio, A. (2015). *Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior?*. Abstract of master's thesis. Aalto University
- Wu, T. J., & Wu, Y. J. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: a delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. *Management Decision*.57 3200-3216 ,(11).
- Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations: The International Journal*.883-902 ,(4) 42 .
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.

ملحق البحث (قائمة الاستقصاء)

رقم البند	العبارات	موافق جداً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)
	المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة					
	1/ الاعتراف Recognition					
REC1	يُظهر زملائي تقديرهم لي عندما أؤدي عملي بجودة عالية					
REC2	يعترف المشرفون في وحدة العمل بجهودي بشكل ملموس وبأساليب مختلفة					
REC3	يقوم المشرفون في وحدة العمل بتهنئي بانتظام تقديراً لجهودي					
REC4	تؤخذ اقتراحات الموظفين في الاعتبار بجدية					
REC5	يتم متابعة اقتراحات الموظفين بانتظام في وحدة العمل					
REC6	يتلقى الموظفون تقديراً كتابياً من مشرفيهم في وحدة العمل					
	2/ التمكين Empowerment					
EMP1	يتم منحنا حرية كبيرة لتنظيم عملنا في المنظمة (كجداول العمل)					
EMP2	لدينا قدر كبير من الحرية فيما يتعلق بطريقة تنفيذ العمل					
EMP3	لدينا قدر كبير من الاستقلالية في الوحدة تتعلق بإدارة المشروع					
	3/ تنمية الكفاءة Competence Development					
DEV1	يمكننا تنمية مهارتنا من أجل زيادة فرصنا في الترقية					
DEV2	يمكننا تناوب الوظائف أو التدوير فيها لتطوير مهارتنا					
DEV3	يتم تقديم العديد من أنشطة التنمية المهنية (مثل: التدريب والتوجيه) لتحسين مهارتنا ومعارفنا					
DEV4	لدي القدرة على تطبيق مهاراتي الجديدة في عملي					
DEV5	تشجع الإدارة دورات الكفاءة مثل الدورات الفنية المتخصصة والشهادات المهنية					
DEV6	تشجع الإدارة الموظفين على تطبيق قدراتهم ومهاراتهم الجديدة في سياق أعمالهم اليومية					
	4/ المكافآت العادلة Fair Rewards					
REW1	أقدر راتي على أنه عادل داخلياً					
REW2	راتبي عادل بالمقارنة مع ما يتم تقديمه لوظيفة مماثلة في مكان آخر					
REW3	مستوى الأجور في وحدة العمل يعكس بشكل كافي مستوى مسؤوليتنا في المنظمة					
REW4	يقوم المشرفون بتحديد التكاليف الوظيفية بطريقة عادلة					
REW5	الزيادات في الأجور والمكافآت التي تلقيتها تعكس بشكل مناسب تقييمات أدائي الأخيرة					
	5/ مشاركة المعلومات Information Sharing					
SHR1	يتم إبلاغنا بانتظام بالنتائج المالية للمنظمة					
SHR2	يتم إبلاغنا بانتظام بأداء وحدة العمل الخاصة بنا					
SHR3	يتم إبلاغنا بانتظام بالمعايير التي يتم تضمينها لتقييم أدائنا					
SHR4	يتم إبلاغنا بانتظام بالمشروعات المستقبلية للشركة					
SHR5	يتم إبلاغنا بانتظام بالتوجهات التكنولوجية للعمل					
SHR6	يتم إبلاغنا بانتظام بمستوى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات					
SHR7	يتم إبلاغنا بانتظام بالمنتجات والخدمات الجديدة					
	المتغير الوسيط: انخراط الموظفين Employee Engagement					
ENG1	أشعر بالحيوية في عملي					
ENG2	أشعر بالقوة والنشاط في أداء وظيفتي					
ENG3	أنا متحمس لأداء عملي					
ENG4	أشعر أنني ملهم من خلال وظيفتي					
ENG5	أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل عندما أستيقظ في الصباح					

رقم البند	العبارات	موافق جداً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)
ENG6	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف					
ENG7	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به					
ENG8	أنا مستغرق/منغمس في عملي					
ENG9	أشعر بالاستثارة والتحمس عندما أعمل					
المتغير التابع: السلوك الابتكاري في العمل Innovative Work Behavior						
INN1	أبحث عن التقنيات والعمليات والأساليب والأفكار الجديدة للمنتجات					
INN2	أقوم باستمرار بتوليد أفكار إبداعية					
INN3	أقوم بترويج الأفكار للآخرين وأدافع عنها					
INN4	أحقق وأؤمن النفقات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة					
INN5	أقوم بوضع خطط وجداول زمنية مناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة					
INN6	أنتصف بأنني شخص مبتكر					

ثانياً: معلومات شخصية ووظيفية

- 1- النوع: ذكر أنثى
- 2- العمر: - أقل من 30 سنة - 30-45 سنة - 46-60 سنة - فوق 60 سنة
- 3- التعليم: - شهادة متوسطة - شهادة جامعية (بكالوريوس/ ليسانس) - دراسات عليا (دبلوم-ماجستير-دكتوراه)
- 4- المستوى الإداري الذي تنتهي له: - الإدارة المباشرة - الإدارة الوسطى - الإدارة العليا

The Impact of High-Involvement Human Resources Practices on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Employee Engagement

Abeer Abass Abd elhamed

Business Administration Instructor

October Higher Institute for Engineering and Business

Business Administration Department, Egypt

ABSTRACT

Drawing on principles of social exchange theory, Ability-Motivation-Opportunity model, and resource based- view, this research aims to examine the impact of high-involvement human resources practices (Recognition; Empowerment; Competence development, Fair rewards; Information sharing) on innovative work behavior, and investigate the mediating role of employee engagement in the relationship between HI-HR practices and employee's innovative work behavior at the Egyptian telecommunications companies context.

Accordingly, the research adopted a quantitative descriptive research design for the purpose of empirical test of hypotheses, measuring research variables by valid and reliable measurement items have been confirmed in relevant literatures. Questionnaire was designed to data collection from a quota sample of (250) employees at Egyptian four telecommunications companies (Vodafone, Orange, Etisalat, We). Data were coded and analyzed using structure equation modeling technique.

The statistical analysis results showed that Egyptian ICT generally, and telecommunications specifically, companies have a high level of interest in employee innovative performance in light of global environmental conditions and COVID-19 pandemic, and seek hardly to enhance employees' innovative work behaviors through adopting HI-HR practices and improving their engagement at work. Their evaluation means increased to (3.9).

The results also, revealed that there is a significant positive effect of HI-HR practices on employees' innovative behaviors at telecommunications companies, the most important influenced practices are competence development with standardized effect coefficient of (.38) and information sharing (.26). All variables explain (89%) of variance innovative behavior.

In addition, the study results revealed that practices of recognition, empowerment and competence development are the most important predictors of enhancing employee engagement, and explain (55%) of variance in employee engagement. Also, results concluded that employee engagement have a significant mediating role in the relationship between HI-HR practices (recognition, development, information sharing) and innovative work behavior.

Keywords: *High-involvement Human Resources Practices; Innovative Work Behavior; Employee Engagement; Recognition; Empowerment; competence development; fair rewards; information sharing; SEM*

