



توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط  
مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية

إعداد

د. إيهاب لطفي عبد العال عابد

د. حسن محمود على خليل

د. عادل إمام حامد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية ببنى سويف

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل-

السعودية

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١). توسيط تأثير  
نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة  
تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١)  
ج٣، ٣٤٧-٣٩١.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

### الملخص:

استهدفت الدراسة استكشاف تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٣٧٨) مفردة، وكانت عدد القوائم الصحيحة (٣٤٨) قائمة، واختبار درجة التأثير؛ فقد تم استخدام تحليل المسار باستخدام الأداة التحليلية Analysis of Moment Structures المعروف بـ Amos. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية؛ مما يدعم التوصية بضرورة العناية والاهتمام بدعم نظم العمل عالية الأداء لتحسين البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** نظم العمل عالية الأداء، مرونة الموارد البشرية، البراعة التنظيمية، ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز التمكين.

### أولاً: التمهيدي للبحث:

ما زالت نظم العمل عالية الأداء موضوعاً للبحث النشط في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على مدار العقدين الماضيين. فيستخدم الباحثون مصطلح نظم العمل عالية الأداء عادةً لوصف نظام ممارسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة أو المجموعة، هياكل العمل، العمليات المصممة لإنتاج مستويات عالية من معرفة العاملين، المهارة، الموقف، التحفيز (Mahmood et al., ٢٠١٦) (مرزوق & اليردان، ٢٠١٨). وتوصلت الدراسات أن هناك العديد من النتائج الإيجابية لتطبيق نظم العمل عالية الأداء، مثل: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أو كلاهما (Mahmood et al., ٢٠١٦)، خدمة العملاء ورضاهم (Tuan, 2016)، مرونة الموارد البشرية (Fu et al., 2015; Úbeda-García et al., 2018; Liu & Lin, ٢٠١٩)، البراعة التنظيمية (Chang, 2015; Chang, 2016; Malik et al., ٢٠١٧).

تؤدي القدرة الديناميكية التنظيمية دوراً حاسماً في اكتساب البراعة التنظيمية. تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التغير البيئي السريع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً النظر إلى مرونة الموارد البشرية باعتبارها قدرة ديناميكية للمنظمة؛ لأنها تركز على التكيف الداخلي مع البيئة المتغيرة (Do et al., 2016) (Tuan, 2016). ويمكن للمنظمات التي تواجه درجة عالية من التغير وعدم اليقين أن تستجيب بسرعة لسياقاتها (Tuan, 2016). يرى Yan et al (٢٠١٦) أن اكتساب البراعة التنظيمية يعتمد بشكل رئيس على معرفة العاملين وخبراتهم والتزامهم (Yan et al., 2016). وبالتالي، تعد مرونة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية للمنظمات؛ حتى تتمكن من تكييف مهارات

العاملين وسلوكياتهم مع هذه البيئة الديناميكية. لذا تعتبر مرونة الموارد البشرية مصدرًا هامًا يؤدي إلى البراعة التنظيمية (Camps et al., 2016).

تتطلب مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة عاملين يصبحون أكثر مرونة ويتعلمون البقاء. ويمكن للمنظمات زيادة أداء العاملين من خلال زيادة المهارات البشرية لديهم. إذا كان لدى المنظمة موظفون مرنون؛ فقد تستخدم مهاراتهم كبديلٍ استراتيجي يعمل على اكتساب البراعة التنظيمية. (Úbeda-García et al., 2018)

في ضوء ما سبق، وامتدادًا للجهود البحثية في هذا الشأن –والتي تتسم بالندرة– يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية عند توسيط مرونة الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية.

#### ثانيًا: أدبيات البحث:

يتناول البحث الحالي تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية، ويعرض الباحثون باختصار مفاهيم وأبعاد هذه المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

#### (١) نظم العمل عالية الأداء (المفهوم – الأبعاد):

هناك اتفاق بالإجماع تقريبًا على تعريف نظم العمل عالية الأداء كمجموعة متعددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل معًا كنظام يؤدي دورًا حاسمًا في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين فعاليتها؛ لتكون أكثر تنافسية (Fadhil) (White & Bryson, 2018), (٢٠١٩). وتُعرف نظم العمل عالية الأداء بأنها: "مجموعة من الممارسات تهدف إلى تعزيز مهارات العاملين والتزامهم وأدائهم، بحيث يصبحون مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Binjabi, ٢٠١٤). ويرى Obeidat (٢٠١٧) أنها عدد من الممارسات المتماصة لدعم مهارات العاملين والتزامهم ومشاركتهم؛ لتمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Obeidat, ٢٠١٧).

تتكون نظم العمل عالية الأداء من عددٍ من الممارسات المتماصة التي تهدف إلى إدارة العاملين في المنظمات بطريقة تعمل على اختيار وتطوير وتحفيز قوة عاملة تتمتع بصفات متميزة وتستخدم هذه الصفات في الأنشطة المتعلقة بالعمل بجهدٍ تقديري، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Kroon et al., 2009; Gkorezis et al., ٢٠١٨).

هناك آراء مختلفة حول تصنيف نظم العمل عالية الأداء، على سبيل المثال يصنفها Huselid (١٩٩٥) على أنها: نظم فنية واستراتيجية؛ تشمل النظم الفنية: الاختيار والتوظيف، الأجر المشروط المتعلق بالأداء، برامج التدريب المكثفة. في حين تحتوي النظم الاستراتيجية على قوانين الأمن الوظيفي والعمل الجماعي واللامركزية وتبادل المعلومات والمساواة (Mendelson et al., ٢٠١١). وفي نفس السياق يصنف Bailey et al. (٢٠٠١) نظم العمل عالية الأداء إلى ثلاث مجموعات؛ تتمثل في: (١) ممارسات المشاركة في صنع القرار وتتضمن العمل الجماعي وأنظمة المعلومات التي تسمح لأعضاء الفريق بمشاركة المعلومات لإنجاز المهام الإلزامية. (٢) ممارسات التحفيز للمشاركة والتي تستخدم نظام تعويض جماعي لتحفيز وتشجيع أعضاء المنظمة على تعريفهم بعملية صنع القرار الجماعي. (٣) مهارات المشاركة الناتجة عن التوظيف الدقيق والتدريب المكثف التي تعزز مشاركة العاملين داخل المنظمة (Mendelson et al., 2011; Binjabi, 2014; Gkorezis et al., ٢٠١٨).

في حين عرضت دراسة Mazze et al. (٢٠١٦) تسع ممارسات لنظم العمل عالية الأداء قسمت إلى ثلاث مجالات رئيسية؛ تضمنت: ممارسات تدعم القدرة، وممارسات تدعم الالتزام، وممارسات تدعم التغذية العكسية (Mazzei et al., ٢٠١٦). أما دراسة Heffernan & Dundon (٢٠١٦) فقد أشارت إلى أن تلك الممارسات تشتمل على الاختيار، التدريب المكثف، التقييم القائم على السلوك، الأجر الطارئ، الأمن الوظيفي، مشاركة العاملين (Heffernan & Dundon, ٢٠١٦). هذا وقد قام باحثون بدمج هذه الممارسات في ثلاث مجالات أوسع لممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يتم التعبير عنها بإطار (AMO) القدرة، التحفيز، الفرصة (Kang, 2015; Kloutsiniotis & Mihail, ٢٠١٩).

قام Appelbaum et al., ٢٠٠٠ بتطوير نموذج AMO على أساس نموذج سبق اقتراحه من قبل Bailey (١٩٩٣) والذي يتكون من ثلاث ممارسات هي ممارسات تعزز مهارات العاملين، وممارسات تعزز دوافع العاملين، وممارسات تعزز فرص مشاركة العاملين وذلك لاستخدام الجهد التقديري للعاملين بشكل فعال. واتفقت دراسات كل من (Kundu & Fadhil, 2018; Gahlawat, ٢٠١٩) (مرزوق & البردان، ٢٠١٨) على أن نظم العمل عالية الأداء تتضمن ثلاث ممارسات أساسية هي: ممارسات تعزز مهارات العاملين، وممارسات تعزز دوافع العاملين، وممارسات تعزز فرص المشاركة. وفي الدراسة الحالية، اعتمد الباحثون على أبعاد نظم العمل عالية الأداء الأكثر اتفاقاً بين الباحثين وهي كما يلي:

#### ١/١ ممارسات تعزيز المهارات (Ability-enhancing HRM practices):

تشير هذه الممارسات إلى قدرة المنظمة على جذب وتدريب العاملين للحصول على كل من الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف التي تتناسب مع المبادرات الاستراتيجية للمنظمة (Jiang

والتطوير (Guerci et al., 2015). فتهدف عمليات التوظيف والاختيار إلى العثور على العاملين الذين لديهم مهارات وكفاءات مناسبة لمتطلبات وظيفية محددة. من ناحية أخرى، فإن أهداف أنشطة التدريب والتطوير هي تعزيز مهارات العاملين ومعرفتهم. وتساعد تلك الممارسات الفعالة المنظمات على توظيف العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم، وخفض معدل دوران العاملين وتعزيز معنوياتهم (Kehoe & Wright, 2013). ومع ذلك، يمكن أيضًا استخدام الترفقات وفئات العمل وتصميم العمل كممارسات لتعزيز القدرة، حيث تساعد هذه الممارسات في تسهيل تطوير مهارات العاملين (Guerci et al., 2015).

### ٢/١ ممارسات تعزيز الدوافع (Motivation-enhancing HRM practices):

تشير إلى الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. فتهدف تلك الممارسات إلى تحفيز السلوك والإبداع والجهد لأداء أفضل أثناء القيام بالعمل (Ahmed, 2019). وذلك من خلال الرواتب والامتيازات، تقييم الأداء، وفرص التقدم والأمان الوظيفي وممارسات عبء العمل التي تعزز الدافع (Mazzei et al., 2016). تشير الرواتب والامتيازات إلى المنافع المادية وغير المادية التي تقدمها المنظمة إلى العاملين؛ وتعتبر العامل الحاسم في جذب والاحتفاظ بالعاملين ولها دور فعال في جودة العمل، أما تقييم الأداء هو النظام الذي يُقِيم المساهمة والسلوك المتصل بالعمل في المنظمة؛ حيث يمكن المنظمات من إظهار الرعاية والدعم للعاملين؛ من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة ودعم نقاط الضعف لديهم (Shah and Beh, 2016; Obeidat, 2017). ومن خلال فرص الترقى داخل المنظمة يتم تعزيز الإحساس بالالتزام عن طريق توفير فرص محتملة للتقدم والتطور المهني. أما الأمان الوظيفي فهو المدى الذي يتوقعه العامل حول استقراره، وطول مدة بقائه في وظيفته داخل المنظمة (Kroon et al., 2009; Ahmed, 2019).

### ٣/١ ممارسات تعزيز التمكين (Opportunity-enhancing HRM practices):

تشير إلى الممارسات التي تزود العاملين بالسلطات والمهام التي تسمح لهم بتطبيق المهارات التي تم تطويرها، مثل تبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرار والذي ينتج عنه توليد الدافع للبحث عن التحديات داخل العمل وتعلم مهارات جديدة؛ مما يزيد من إحساس العاملين بالارتباط والمسؤولية تجاه المنظمة (Kang, 2015; Gkorezis et al., 2018). وكذلك إجراءات الترقى التي توفر فرصًا للموظفين للمساهمة في الأهداف التنظيمية (Gardner et al., 2011).

## (٢) البراعة التنظيمية (المفهوم – الأبعاد):

نمت أبحاث البراعة التنظيمية بسرعة منذ مطلع الألفية (Birkinshaw & Gupta, ٢٠١٣) مع مساهمات نابغة من تيارات متعددة من الأدب بما في ذلك الإدارة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والتصميم التنظيمي والتكيف التنظيمي (Raisch, ٢٠٠٨). حيث نشأت أدبيات البراعة التنظيمية لتفسير منطق للربط (المواءمة) بين عنصرَي الاستكشاف والاستغلال الذي يحدث في وقت واحد، وحاجة الإدارة إلى إدارة تلك التوترات المتنافسة (Rose, 2017; White & Bryson, ٢٠١٨).

اقترح Duncan (١٩٧٦) لأول مرة مصطلح البراعة التنظيمية؛ حيث يرى البراعة التنظيمية أنها: القدرة على مواءمة هيكل إدارة المنظمة بكفاءة لتلبية متطلبات الأعمال الحالية، مع التكيف في نفس الوقت مع التغيرات البيئية (O'Reilly & Tushman, ٢٠١٣). عرف Moon & Huh (٢٠١١) البراعة بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في ضوء التكيف مع المتغيرات البيئية (Moon & Huh, ٢٠١١). أما Yan et al. (٢٠١٦) فقد عرفها بأنها: القدرة على الاستفادة بكفاءة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية وإيجاد الحلول والابتكارات لمواجهة تحديات البيئة الخارجية في المستقبل (Yan et al., ٢٠١٦).

لقد ركزت الأدبيات على ثلاثة مناهج عريضة تتيح البراعة داخل المنظمة، وهي الهيكل التنظيمي، السياق التنظيمي، القيادة (Raisch & Birkinshaw, ٢٠٠٨). يقوم الهيكل التنظيمي بالتعامل مع الطلب المتضارب؛ من خلال إنشاء وحدات تنظيمية منفصلة لمعالجة مهمة محددة في المنظمة، فعلى سبيل المثال: الوحدات الصغيرة واللامركزية مسؤولة عن المزيد من المهام الاستكشافية؛ وعلى النقيض من ذلك، فإن الوحدات الكبيرة والمركزية ذات العمليات الضيقة مسؤولة عن المزيد من المهام الاستغلالية (Hang, 2017; Knight & Cuganesan, ٢٠٢٠). في حين يتمثل السياق التنظيمي في الأنظمة والعمليات التي تتيح لوحدة المنظمة تلبية المتطلبات المتنافسة؛ ومن خلاله يمكن تشجيع الأفراد على اتخاذ القرارات الخاصة لتخطيط أوقاتهم لمواجهة المطالب المتضاربة بين الأنشطة الموجهة نحو المواءمة والأنشطة الموجهة نحو التكيف (Raisch & Birkinshaw, 2008; Kang, 2010; Hang, ٢٠١٧)، وأخيرًا تعتبر عمليات القيادة عاملاً مساعدًا لتنفيذ كلٍ من البراعة الهيكلية والسياقية؛ وأن السلوك التعاوني وتبادل المعلومات وصنع القرار المشترك في فرق الإدارة العليا يحسن الأداء (Garaus et al., 2016; Knight & Cuganesan, ٢٠٢٠).

في الدراسة الحالية، اعتمد الباحثون على أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر اتفاقاً بين الباحثين (Raisch & Birkinshaw, 2008; Kang, 2010; Hang, 2017; Knight & Cuganesan, ٢٠٢٠)، وهي كما يلي:

## ١/٢ الاستكشاف Exploration:

وفقاً لـ March (١٩٩١) فإن الاستكشاف هو استجلاء أفكاراً وفرصاً جديدة يمكن أن تعزز الابتكار (Sulphey, ٢٠١٩). يعرف الاستكشاف: بأنه الابتكار والتجريب والتغيير الجذري وإنشاء منتجات وعمليات وخدمات جديدة، ويشتمل على استكشاف معارف جديدة والبحث عن فرص جديدة، مرونة، مخاطرة، تجربة، ابتكار، التنوع (O'Reilly & Tushman, 2013). كما يعرف Piao & Zajac (٢٠١٦) الاستكشاف بأنه: تطوير منتجات جديدة تهدف إلى دخول مجالات جديدة لسوق المنتجات (Piao & Zajac, ٢٠١٦). يرتبط الاستكشاف بالتحسين والاستقلالية والأسواق والتكنولوجيا الناشئة؛ كما ينطوي على المساهمة في التكيف والبحث والاكتشاف والابتكار والتطلع إلى المجهول؛ وينتج عنه المساهمة في الفرص المستقبلية للمنظمة التي يمكن أن تكون مفيدة لضمان الربحية على المدى الطويل (Fourné et al., 2019; Sulphey, ٢٠١٩).

لغرض هذا البحث، يتم تعريف الاستكشاف على أنه: "الابتكار والتجريب والتغيير الجذري وإنشاء منتجات وعمليات وخدمات جديدة".

## ٢/٢ الاستغلال Exploitation:

وفقاً لـ March (١٩٩١) فإن الاستغلال هو إعادة استخدام الموارد والمعرفة الموجودة التي يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة (Sulphey, ٢٠١٩). يعرف الاستغلال على أنه الكفاءة والتحكم والتنفيذ واليقين والتباين. ينطوي الاستغلال على صقل الكفاءات القائمة من خلال الحد من التباين، والحفاظ على الاستقرار في العمليات، والكفاءة، والتنفيذ الفعال واليقين والسيطرة (O'Reilly & Tushman, 2008; O'Reilly & Tushman, ٢٠١٣). كما يعرف الاستغلال بأنه مرادف للتحسين والتنفيذ والكفاءة (Fourné et al., ٢٠١٩). يرتبط الاستغلال بأنشطة، مثل: "التحسين والكفاءة والاختيار والتنفيذ"، ويعتمد على المعرفة الموجودة (Solís-Molina et al., ٢٠١٨). وينطوي في الغالب على النظر إلى الداخل في نقاط القوة المتاحة والبناء عليها. وينتج عن براعة الاستغلال الكفاءة التشغيلية وضمان الربحية المستقرة على المدى القصير (Sulphey, ٢٠١٩).

لغرض هذا البحث، يتم تعريف الاستغلال على أنه: "الكفاءة والسيطرة والتنفيذ واليقين وتقليل التباين".

## (٣) مرونة الموارد البشرية (المفهوم – الأبعاد):

ضمن النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، دعا الباحثون إلى المرونة في أنظمة وعمليات الموارد البشرية لمساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية

الموارد البشرية المرنة عنصرًا مهمًا في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تدعم قدرة المنظمة الداخلية، وتعتبر ميزة تنافسية مستدامة ضرورية؛ لتمكين المنظمة من التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية (Kozica & Kaiser, 2012; Chen & Li, 2015; Camps et al., 2016; Úbeda-García et al., 2017). وتعد

يرى Wright & Snell (١٩٩٨) أن مرونة الموارد البشرية تعنى امتلاك العاملين لمهارات وسلوكيات مخبرية؛ توفر للمنظمة فرصة لتطوير بدائل استراتيجية في بيئتها التنافسية (Wright & Snell, ١٩٩٨). وتعكس مرونة الموارد البشرية؛ المرونة الديناميكية والاستجابة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية؛ حيث ينظر إليها على أنها قدرة تنظيمية تشمل الموارد البشرية التي تكتسب مجموعة متنوعة من المهارات والسلوكيات، وممارسات الموارد البشرية المستخدمة لتحويل هذه الموارد البشرية بشكل فعال إلى المرونة التنظيمية والاستجابة وسرعة الحركة والنجاح في بيئة ديناميكية (Bhattacharya et al., 2005; Bal & De, 2015; Tuan, 2016).

أما Tuan (٢٠١٦) فيرى أن مرونة الموارد البشرية تشير إلى مدى قيام إدارة الموارد البشرية ببناء معرفة ومهارات العاملين بشكل استباقي، بالإضافة إلى التحفيز للتكيف مع أدوار وسياقات العمل المختلفة، بالإضافة إلى إحداث تغييرات في الأنشطة التشغيلية للاستجابة الاستباقية للتغيرات في البيئة (Tuan, 2016). بالتركيز على مفهوم مرونة الموارد البشرية، يميز الأدب بين المرونة الخارجية أو العددية والمرونة الداخلية أو الوظيفية. تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة على تغيير كمية العمالة المستخدمة، بينما ترتبط المرونة الوظيفية بالقدرة على أداء مجموعة متنوعة من المهام غير المتجانسة (Kumari & Pradhan, 2014; Do et al., 2016).

في نفس السياق يرى Way et al. (٢٠١٥) أن مرونة الموارد البشرية هي بناء يشمل بعدين: مرونة الموارد ومرونة التنسيق (Way et al., ٢٠١٥). ويرى Tuan (٢٠١٦) أن مرونة الموارد تشير إلى الدرجة التي يمكن بها تطبيق موارد المنظمة على استخدامات مختلفة، أما مرونة التنسيق فتعكس التطبيق الفعال لأحد الموارد في سياقات متنوعة (Tuan, 2016). أظهرت العديد من الدراسات أهمية مرونة الموارد البشرية (Bal & De, ٢٠١٥). أشار البحث التجريبي إلى النظرية التي اقترحها Wright & Snell (١٩٩٨) بأن مرونة الموارد البشرية هي قدرة العاملين في المنظمة، والتي تشمل: مرونة المرونة السلوكية للموارد البشرية، والمرونة المهارية، ومرونة ممارسات الموارد البشرية (Tuan, 2016; Úbeda-García et al., 2017; Sabuhari et al., 2020).



### ١/٣ المرونة السلوكية للموارد البشرية HR Behavior Flexibility:

تعكس المرونة السلوكية القدرة على إظهار مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في ظل ظروفٍ مختلفة (Sabuhari et al., ٢٠٢٠). حيث تشير إلى المدى الذي يمتلك فيه العاملون مجموعةً واسعةً من الخطط السلوكية التي يمكن عرضها بشكلٍ صحيح في مواقف مختلفة؛ وبسرعة تمكنهم من تكيف السلوك مع المتطلبات الخاصة بالمواقف المختلفة (Veise et al., ٢٠١٤). وتتضح مرونة السلوك عندما يتقبل العاملون التغييرات وينفذونها حتى إذا كانوا غير متوقعين لتلك التغييرات (Kozica & Kaiser, 2012; Tuan, 2016). يرى كلٌّ من Wright & Snell (١٩٩٨) أن السلوكيات تصبح غير مرنة عندما يختار العاملون الذين طبقوا سلسلة من الإجراءات للتعامل مع المواقف المتكررة نفس التسلسل للتعامل مع المواقف الجديدة، على النقيض من ذلك، إذا كان العاملون قادرين على استخدام إجراءات مختلفة عند مواجهة ظروف جديدة، فإن سلوكياتهم تكون مرنة (Wright & Snell, ١٩٩٨). يشير التنوع في المرونة السلوكية على المستوى الفردي إلى المدى الذي يُظهر فيه العاملون سلوكًا موحدًا للحالة عبر مجموعة واسعة من المواقف (على سبيل المثال: الاستعداد لقبول التغييرات في متطلبات الوظيفة، إظهار التعاون والمشاركة في القرارات الإدارية... إلخ)؛ أما على مستوى المنظمة، ينعكس ذلك في مجموعة متنوعة من الخطط السلوكية المحتملة التي تمتلكها المنظمة من خلال موظفيها؛ في حين تشير السرعة إلى الاستعداد الذي يُظهر به العاملون سلوكًا محددًا للموقف (على سبيل المثال: الحل السريع لشكاوى العملاء من خلال سلوك خارج النطاق، والتعامل السريع مع شكاوى العاملين من قبل المشرفين... إلخ)؛ وأخيرًا ينعكس الاتساق في فائدة مثل هذه السلوكيات في حالات مختلفة (Wright & Snell, 1998; Beltrán-Martín et al., 2008; Kumari & Pradhan, ٢٠١٤). ويرى Sabuhari et al. (٢٠٢٠) أن مرونة الموارد البشرية لها توجه داخلي؛ لأنها تشير إلى مهارات وسلوكيات العاملين التي أدت إلى خيارات لمتابعة البدائل الاستراتيجية (Sabuhari et al., ٢٠٢٠).

### ٢/٣ المرونة المهارية Skill Flexibility:

تعرف مرونة مهارة العاملين بأنها: مجموعة متنوعة من الاستخدامات البديلة الفعلية والمحملة التي يمكن تطبيقها على مهارات العاملين والسرعة التي يمكن بها إعادة تشكيلها (Wright & Snell, ١٩٩٨). وتسمح بالتكيف بدلًا من الالتزام بإجراءات التشغيل القياسية (Tuan, 2016). كما تراها دراسة Beltrán-Martín et al. (٢٠٠٨) بأنها السرعة والسهولة في اكتساب مهارات وقدرات جديدة للعاملين (Beltrán-Martín et al., ٢٠٠٨). وهناك ثلاثة أبعاد لمرونة المهارة؛ حيث يشير التنوع على المستوى الفردي إلى المدى الذي يمتلك فيه العاملون أو يمكنهم تعلم المهارات التي لها استخدامات (على سبيل المثال: مبرمجو البرمجيات الذين يعرفون

أو يمكنهم بسهولة تعلم لغات البرمجة المختلفة، وموظفو الصيانة القادرون على التعامل مع مجموعة متنوعة من متطلبات الصيانة، وما إلى ذلك). في حين يشير التنوع على مستوى المنظمة إلى تنوع المهارات (الفعلية والمحتملة) الموجودة داخل المنظمة. أما السرعة فهي البعد الزمني الذي يشير إلى مدى سرعة المنظمة في إعادة تكوين هذه المهارات (على سبيل المثال: نقل العاملين، تشكيل الفرق، نقل المعرفة، وما إلى ذلك). ويعتبر الاتساق هو فائدة مجموعة متنوعة من المهارات في ظل ظروف الطلب المختلفة (Bhattacharya et al., 2005; Veise et al., 2014; Camps et al., 2016; Sabuhari et al., 2020).

### ٣/٣ مرونة ممارسات الموارد البشرية HR Practice Flexibility:

تشير إلى مرونة ممارسات الموارد البشرية إلى الدرجة التي يمكن بها تكيف هذه الممارسات وتطبيقها على مجموعة متنوعة من المواقف أو في وحدات وأقسام متنوعة من المنظمة (Beltrán-Martín et al., 2008; Kumari & Pradhan, 2014). كما تشير إلى مدى إمكانية تكيف تلك الممارسات وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف (مثل: نظام الأجور المرن أو المتغير)، أو عبر مواقع أو وحدات مختلفة في المنظمة (مثل: نظام تقييم الأداء نفسه الذي يتم تطبيقه على غالبية الوحدات/ الوظائف)، والسرعة التي يمكن بها إجراء مثل هذه التعديلات، وتتميز مرونة ممارسة الموارد البشرية في أنها تجعل ممارسة الموارد البشرية قابلةً للتعديل بسهولة وفقاً للمتطلبات المتغيرة للشركة، وكذلك جعل الممارسات قابلةً لتنفيذ المطالب المتنوعة التي تضعها وحدات مختلفة داخل المنظمة وهي بُعد الاتساق (Wright & Snell, 1998; Beltrán-Martín et al., 2008; Way et al., 2015).

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

تناول هذا البحث كشف العلاقة بين كلٍ من نظم العمل عالية الأداء، ومرونة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية. ويستعرض الباحث أهم نتائج بعض الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات كما يلي:

#### (١) دراسات تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومرونة الموارد البشرية:

في الأونة الأخيرة، بدأت دراسات نظم العمل عالية الأداء في استكشاف تأثيره على مرونة الموارد البشرية وتوصلت العديد من الدراسات إلى الدور الإيجابي لنظم العمل عالية الأداء في دعم مرونة الموارد البشرية بالمنظمة (Fu et al., 2015; Mahmood et al., 2016; Úbeda-García et al., 2017; Liu & Lin, 2019). حيث يرى Jaiang et al. (2012) أن نظم العمل عالية الأداء ليست مورداً لنجاح المنظمات؛ ولكنها توفر وسيلةً لبناء موارد بشرية قيمة لديها الدافع والحافز للتقدم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Jiang et al., 2012).

توصلت دراسة Wei & Lau (٢٠١٠) إلى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر على كفاءة العاملين وتحفزهم على تسهيل عملية التكيف داخل المنظمة (Wei & Lau, ٢٠١٠)؛ كذلك تساعد على تعزيز تحفيز العاملين في استثمار جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Fu et al, ٢٠١٥). في حين توصلت دراسة Liu & Lin (٢٠١٩) إلى أن نظم العمل عالية الأداء تعمل على دعم القدرات والمويل المتعلقة بحل المشكلات والاستجابات السريعة للعملاء، وبالتالي فهي مرتبطة بتسهيل تعلم المنظمة وتعزيز قدرتها على التغيير والاستجابات للفرص والتحديات في ضوء موارد المنظمة (Ahmed, 2019; Liu & Lin, ٢٠١٩).

تؤثر نظم العمل عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية بشكل مباشر؛ من خلال تعزيز رأس المال البشري للمنظمة (Hui et al, ٢٠١٠)، بما في ذلك بشكل رئيس عمليات الاختيار والتدريب المكثف وأنشطة التطوير (Liu & Lin, ٢٠١٩). فعلي سبيل المثال؛ يسمح الاختيار للمنظمات بتوظيف العاملين الذين يمكنهم إظهار المزيد من المرونة في المهارات (Hui et al, ٢٠١٠). وفي نفس السياق يمكن أن تعزز أنشطة التدريب والتطوير المكثفة نمو العاملين في المنظمة؛ لذا يمكن للعاملين دائماً الاستعداد للتغيير (Mahmood et al, ٢٠١٦)، كما أنه يساعد على توسيع عدد المهارات التي تُمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (Beltrán-Martín et al, ٢٠٠٨).

كما تدعم نظم العمل عالية الأداء إعادة استخدام المعرفة؛ من خلال ممارسات التوجيه مما ينعكس على معرفة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم. فعندما يكون العاملون مبدعين وماهرين ويطبقون الخبرة في أدوارهم ووظائفهم الخاصة، فإنهم يكونوا قادرين على اكتساب معرفة جديدة وإعادة استخدام المعرفة الحالية، ولديهم معرفة مهنية لمشاركتها مع الآخرين (Fu et al, ٢٠١٥).

## (٢) دراسات تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية:

إن السياق التنظيمي يُسهل البراعة التنظيمية، وذلك عندما يتميز بمزيج من الانضباط والامتداد والدعم والثقة (Fu et al, ٢٠١٥). يشير الانضباط إلى تشجيع العاملين على تلبية جميع التوقعات من خلال وضع معايير إدارية واضحة، مثل: إجراءات الأداء والتغذية المرتدة (Fu et al, ٢٠١٦, al., 2015; Piao & Zajac). أما التمديد، فيشير إلى حث العاملين على السعي لتحقيق أهداف أكثر طموحاً؛ من خلال إنشاء طموح مشترك وتطوير هوية جماعية (Malik et al, ٢٠١٧). في حين يشير الدعم إلى المساعدة والتوجيه الذي يقدمه العاملون والمنظمات للعاملين الآخرين؛ ويمكن تطوير الدعم من خلال فرق الإدارة الذاتية وبرامج مشاركة العاملين (Chang & Cho, 2008; Raisch, ٢٠٠٨). وأخيراً، تشير الثقة إلى أن العاملين قادرين على الاعتماد على بعضهم البعض؛ ويمكن تنمية الثقة؛ من خلال المكافآت العادلة وإدارة الأداء (Fu et al., 2015; Rose, ٢٠١٧).

وجد Prieto & Pilar, (٢٠١٢) في دراستهما على ١٩٨ شركة إسبانية أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تسهل خلق مناخ اجتماعي، يعمل على تعزيز البراعة التنظيمية (Prieto & Pilar, ٢٠١٢). كما توصل Patel et al, (٢٠١٣) إلى أن نظم العمل عالية الأداء مرتبطة بشكل إيجابي بمهارة تنظيمية في ٢١٥ شركة صغيرة ومتوسطة من شركات التكنولوجيا الفائقة الأمريكية. لقد بين Patel, et al, ٢٠١٣ نظم العمل عالية الأداء مثل المشاركة، التنقل، التدريب، التوظيف والوصف الوظيفي، تقييم الأداء، الأمن الوظيفي، المكافآت التحفيزية ترتبط بالسماح الأربع للسياق التي تسهل البراعة التنظيمية (Patel et al, ٢٠١٣). في حين استهدفت دراسة Malik et al (٢٠١٩) استكشاف العلاقة بين البراعة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على التمكين، تطوير السلوكيات، التدريب الرسمي وغير الرسمي؛ سهلت خلق البراعة التنظيمية (Malik et al, ٢٠١٩).

### (٣) دراسات تناولت العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية:

ضمن النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، دعا الباحثون إلى المرونة في أنظمة وعمليات الموارد البشرية لمساعدة المنظمة على التكيف مع بيئة معقدة وديناميكية (Camps et al., 2016; Sekhar et al, 2018). انطلاقاً من وجهة النظر هذه، يُنظر إلى مرونة الموارد البشرية على أنها قدرة يمكن من خلالها للمنظمة أن تتكيف بسهولة أكبر مع التغيرات الطارئة البيئية (Aagaard & Andersen, ٢٠١٤).

يرى (Úbeda-García et al, ٢٠١٧) أن البراعة التنظيمية كمتغير نهائي تعززه المرونة الداخلية. وبعبارة أخرى، لا تشكل المرونة الداخلية غايةً في حد ذاتها بل وسيلة لتطوير القدرات التنظيمية (Aagaard & Andersen, ٢٠١٤)، والتي من بينها تبرز البراعة أو القدرة للقيام بالتعلم الاستكشافي والاستغلالي في نفس الوقت (Camps et al, ٢٠١٦). يفترض التعلم الاستكشافي مسبقاً البحث عن معرفة جديدة لخلق قيمة جديدة للعملاء أو لاستبدال المعرفة الحالية للشركة؛ بهدف تحسين القيمة الحالية للعملاء. يسعى التعلم الاستغلالي إلى صقل المعرفة الحالية بحيث يمكن توسيع أو تحسين قيمة العميل الحالية (Turner et al, ٢٠١٣). تقترح البراعة التنظيمية أن المنظمة تحتاج إلى نوعين من التعلم (الاستكشافي والاستغلالي) وأيضاً يمكن تعزيزها من خلال اعتماد أشكال مرونة مختلفة (Moon & Huh, 2011; Junni et al, 2015).

بشكل أكثر وضوحاً، يمكن إنشاء البراعة التنظيمية للوحدة من خلال المرونة مع تخصيص الوقت وتركيز الاهتمام على الموارد البشرية (Chang, ٢٠١٦).

بعد استعراض أهم نتائج الدراسات السابقة؛ يمكن الخروج بما يلي:

- ١- بالرغم من أهمية نظم العمل عالية الأداء وتأثيرها على العديد من المتغيرات، مثل: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء والفعالية التنظيمية - كما أوضحت ذلك الدراسات السابقة- إلا أن هذه النظم لم تنل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين، سواء من حيث التأصيل الفكري أو من حيث الممارسات التطبيقية في الواقع العملي.
- ٢- تناولت العديد من الدراسات علاقة مرونة الموارد البشرية ببعض المتغيرات كمتغير تابع أو كمتغير مستقل، إلا أن النادر من الدراسات هي التي تناولت علاقتها بنظم العمل عالية الأداء، أو باعتبارها كمتغير وسيط.
- ٣- بالرغم من ضرورة التعرف على البراعة التنظيمية، إلا أن هذا الموضوع لم ينل الاهتمام الكافي من جانب الباحثين، حيث اتسمت الدراسات بالندرة في هذا المجال. وفقاً لرؤية الباحثين فإن كشف العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية عند توسيط مرونة الموارد البشرية- يساهم في كشف طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، كما يساهم في التعرف على مدى تأثير مرونة الموارد البشرية عند إدخالها كمتغير وسيط.

#### رابعاً: تساؤلات البحث:

يطرح الباحثون تساؤلات البحث على النحو التالي:

- ١- ما مدى توافر نظم العمل عالية الأداء بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية موضع التطبيق؟
- ٢- ما مستوى مرونة الموارد البشرية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية موضع التطبيق؟
- ٣- ما هو حجم وطبيعة تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية عند توسيط مرونة الموارد البشرية؟

#### خامساً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- ١- التعرف على مدى توافر نظم العمل عالية الأداء بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية موضع التطبيق.
- ٢- التعرف على مستوى مرونة الموارد البشرية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية موضع التطبيق.
- ٣- الوقوف على تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية عند توسيط مرونة الموارد البشرية.

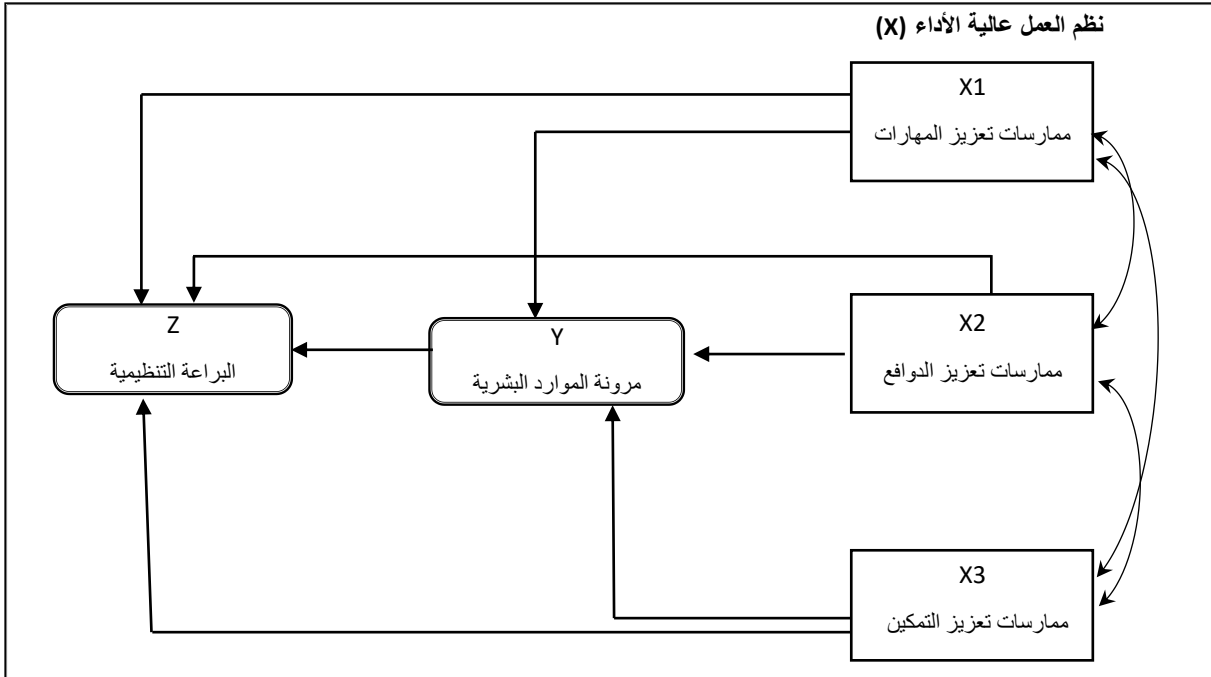
في ضوء نتائج البحث، يقدم الباحثون مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن الاستفادة بها في الواقع العملي للشركات موضع التطبيق.

#### سادساً: فروض البحث:

في ضوء تساؤلات البحث وأهدافه، وبعد مراجعة الدراسات السابقة- فقد تمت صياغة الفروض التالية:

- ١- لا تتوافر نظم العمل عالية الأداء بالشركات محل الدراسة.
- ٢- لا تتوافر مرونة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة.
- ٣- لا يوجد تأثير لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية.

يوضح شكل رقم (١) التالي النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث وفقاً للفرض الثالث.



شكل رقم (١)  
النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثين.

### سابعاً: أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

#### (١) الأهمية العلمية:

١/١ إلقاء الضوء على نظم العمل عالية الأداء من حيث المفهوم والأبعاد وأدوات القياس، ومن ثم المساهمة في استكمال الإطار النظري لهذا النمط وتأصيله، خاصة في ظل ندرة الكتابات العربية في هذا المجال.

٢/١ إن كشف طبيعة العلاقة المركبة والمتداخلة بين متغيرات الدراسة، قد يسهم في إثراء الرصيد المعرفي في أدبيات التنظيم بشكل عام والسلوك التنظيمي بشكل خاص.

#### (٢) الأهمية العملية:

١/٢ إن التعرف على مدى توافر نظم العمل عالية الأداء في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية موضع التطبيق- يمكن أن يسهم في إعادة النظر في نظم العمل عالية الأداء؛ والعمل على تطويرها؛ الأمر الذي ينعكس على البراعة التنظيمية.

٢/٢ إن الوقوف على مستوى مرونة الموارد البشرية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية، قد يسهم في مساعدة القائمين على تلك الشركات في دعم هذه المرونة ومحاولة علاج ما يعوق تحقيق تلك المرونة، المرغوبة من خلال خلق بيئة العمل المدعومة لهذا الغرض.

٣/٢ إن التعرف على البراعة التنظيمية للشركات موضع الدراسة، يساعد القائمين على تلك الشركات في إدخال التغيرات المطلوبة لتحسينها، وتحقيق أهدافها في خدمة المنظمة.

#### ثامناً: أسلوب البحث:

يتضمن كلاً من متغيرات البحث وكيفية قياسها، مجتمع البحث والعينة، أسلوب جمع المعلومات والبيانات، أداة جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك على النحو التالي:

### أ- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

تناول هذا البحث تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية، وعليه تتمثل متغيرات البحث فيما يلي:

- ١- نظم العمل عالية الأداء (متغير مستقل). (X)
  - ٢- مرونة الموارد البشرية (متغير وسيط). (Y)
  - ٣- البراعة التنظيمية (متغير تابع). (Z)
- فيما يلي إشارة إلى أدوات قياس تلك المتغيرات:

#### ١- قياس متغير نظم العمل عالية الأداء:

وفقاً لطبيعة وأهداف الدراسة؛ فقد اعتمد الباحثون في قياس نظم العمل عالية الأداء على الأداة التي قدمها Gardner et al. (٢٠٠١) وطورها Lepak et al. (٢٠٠٦)؛ نظراً لأنها أكثر شمولية، وتتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهو الأمر الذي دفع العديد من الباحثين للاعتماد عليها عند قياس نظم العمل عالية الأداء، مثل: (Fu et al., 2015; Kloutsiniotis & Mihail, ٢٠١٩). كما أنها تتسم ببساطتها ووضوح عباراتها، حيث تتناول هذه الأداة عدد ثلاثة أبعاد رئيسة هي: (ممارسات تعزيز المهارات – ممارسات تعزيز الدوافع – ممارسات تعزيز التمكين).

#### ٢- قياس متغير مرونة الموارد البشرية:

وفقاً لطبيعة وأهداف الدراسة؛ اعتمد الباحثون في قياس مرونة الموارد البشرية على العديد من المقاييس التي تم تناولها في العديد من الأبحاث ومنها: (Bhattacharya et al., 2005; Beltrán-Martín et al., ٢٠٠٨). حيث تتضمن هذه الأداة ثلاثة أبعاد رئيسية (المرونة السلوكية للموارد البشرية – المرونة المهارية – مرونة ممارسات الموارد البشرية). وتم استخدامه من قبل العديد من الباحثين، مثل (Úbeda-García et al., ٢٠١٨).

#### ٣- قياس متغير البراعة التنظيمية:

تم الاعتماد على مقياس Jansen et al., 2006 and (٢٠٠٩ لقياس البراعة التنظيمية، وذلك نظراً لاستخدامه في بيئات مختلفة، إن هذا المقياس يصلح لقياس البراعة التنظيمية، فضلاً عن أنه يتمتع بالصدق والثبات، وتم استخدامه من قبل العديد من الباحثين، مثل: (Úbeda-García et al., ٢٠١٨, al., 2017; Úbeda-García et al).



### ب. مجتمع البحث والعينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية بجمهورية مصر العربية، وقد بلغ إجمالي هؤلاء العاملين وفقاً لسجلات مركز معلومات قطاع الأعمال العام، ٢٠١٩ عدد (٢١٣٩٤) موظفاً، موزعين على عدد إحدى عشرة شركة، وقد اعتمد الباحثون على أسلوب الحصر الشامل في توزيع قائمة الاستقصاء على الشركات، وقد بلغت نسبة الردود الصحيحة ٩٢٪. ويوضح الجدول رقم (١) التالي حجم مجتمع البحث وتوزيع العينة ونسبة الردود الصحيحة، وذلك من خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٦):

$$n = \frac{N(Z^2 S^2)}{Ne^2 + Z^2 e^2}$$

حيث إن:

$$n = \text{حجم العينة.}$$

$$Z = \text{الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة } ٩٥\% \text{، وهي } ١,٩٦.$$

$$S^2 = \text{الانحراف المعياري في العينة وهو } ٠,٥.$$

$$e = \text{نسبة الخطأ المسموح به، والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي } ٥\%.$$

$$N = \text{حجم المجتمع.}$$

باستخدام المعادلة السابقة؛ أمكن حساب عينة العاملين في الشركات محل الدراسة، كما

يلي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{[٢(٠,٥) \times ٢(١,٩٦)] ٢١٣٩٤}{[٢(٠,٥) ٢(١,٩٦)] + ٢(٠,٥) ٢١٣٩٤} = ٣٧٨ \text{ مفردة.}$$

فيما يلي جدول رقم (١) يبين توزيع حجم العينة على الشركات موضع التطبيق.

جدول رقم (١)

حجم مجتمع البحث بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية وتوزيع العينة وعدد ونسبة الردود الصحيحة بكل شركة منها

م	اسم الشركة	المجتمع	النسبة إلى إجمالي المجتمع (%)	نصيب الشركة من العينة	الاستقصاءات المستلمة	نسبة الردود الصحيحة
١	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"	٣٠٦٩	١٢.٥٣	٤٧	٤٦	٩٧%*
٢	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	٢٤٢١	٩.٨٨	٣٧	٣٢	٨٥%*
٣	شركة ممفيس للأدوية	١٨٤٠	٧.٥١	٢٨	٢٧	٩٥%*
٤	شركة النصر للكيماويات الدوائية	٢٦٥٥	١٠.٨٤	٤١	٣٩	٩٥%*
٥	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	٢٦٨٤	١٠.٩٦	٤٢	٤٠	٩٦%*
٦	الشركة العربية للأدوية	١٣٨٤	٥.٦٥	٢١	١٨	٨٤%*
٧	شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	١٧٢١	٧.٠٣	٢٧	٢٢	٨٣%*
٨	شركة الجمهورية للأدوية	١١٩٨	٤.٨٩	١٩	١٦	٨٦%*
٩	الشركة المصرية لتجارة الأدوية	٤٩٧٠	٢٠.٢٩	٧٧	٧٠	٩١%*
١٠	شركة العبوات والمستلزمات الطبية	٦٤٣	٢.٦٣	١٠	١٠	١٠٠%*
١١	شركة مصر للمستحضرات الطبية	١٩١٠	٧.٨٠	٣٠	٢٨	٩٥%*
	<b>الإجمالي</b>	<b>٢٤٤٩٥</b>	<b>١٠٠</b>	<b>٣٧٩</b>	<b>٢٤٨</b>	<b>٩٢%*</b>

المصدر: مركز معلومات قطاع الأعمال العام ٢٠١٩.

(\* تشير إلى نسبة الردود من العينة الأصلية.

(\*\*) تشير إلى نسبة الردود من إجمالي العينة الحقيقية.

### ج- أسلوب جمع المعلومات والبيانات:

#### ١- أسلوب الدراسة المكتبية:

اعتمد الباحثين على أسلوب الدراسة المكتبية؛ من خلال الاطلاع على المراجع العلمية العربية والأجنبية، والتي أمكن للباحثين الحصول عليها وتناولت متغيرات البحث، وتتضمن: الكتب، الأبحاث العلمية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري والفكري للبحث.

#### ٢- أسلوب الدراسة الميدانية:

يهدف التعرف على آراء العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية موضع التطبيق حول مدى توافر نظم العمل عالية الأداء، مستوى مرونة الموارد البشرية، فضلاً عن البراعة التنظيمية، وذلك تمهيداً لإخضاع هذه البيانات للتحليل الإحصائي للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمد الباحثون في ذلك على أسلوب الاستقصاء.

### د- أداة جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء موجهة إلى جميع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية بجمهورية مصر العربية، وذلك اعتماداً على أسلوب الحصر الشامل، وقد تضمنت هذه القائمة ثلاثة أقسام، وهي:

**القسم الأول:** يتعلق بقياس متغير نظم العمل عالية الأداء، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية تغطيها (تسع عشر) عبارة، وتم توزيعها على النحو التالي: (ممارسات تعزيز المهارات: ويعبر عنه بعدد (ست) عبارات- ممارسات تعزيز الدوافع: ويعبر عنه بعدد (ست) عبارات- ممارسات تعزيز التمكين: ويعبر عنها بعدد (سبع) عبارات).

**القسم الثاني:** يتعلق بقياس متغير مرونة الموارد البشرية، ويتضمن بُعدين رئيسيين، تغطيها عدد (اثنان وعشرون) عبارة، وتم توزيعها على النحو التالي (المرونة السلوكية للموارد البشرية: ويعبر عنه بعدد (ثمان) عبارات- المرونة المهارية: ويعبر عنه بعدد (سبع) عبارات- مرونة ممارسات الموارد البشرية: ويعبر عنه بعدد (سبع) عبارات).

**القسم الثالث:** يتعلق بقياس متغير البراعة التنظيمية، ويتضمن بُعدين رئيسيين، تغطيها عدد (ثمان) عبارات، وتم توزيعها على النحو التالي (براعة الاستكشاف: ويعبر عنه بعدد (أربع) عبارات- براعة الاستغلال: ويعبر عنه بعدد (أربع) عبارات).

### صدق وثبات المقياس المستخدم:

برغم من اعتماد الباحثين على أدوات قياس لمتغيرات تتمتع بصدقها وثباتها، فإنهم كانوا حريصين على إجراء اختبارات صدق وثبات للأداة المستخدمة في هذا البحث، وذلك على النحو التالي:

#### صدق المقياس:

اعتمد الباحثون في ذلك طريقة صدق المُحكِّمين، حيث قاموا بعرض المقياس المستخدم بصورته النهائية على ستة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال، وكذا على ثمانية من مديري الشركات ومسؤولي الموارد البشرية بالشركات موضع التطبيق، وقد أبدى المحكِّمون موافقتهم على شمول المقياس لكافة متغيرات الدراسة، فضلاً عن تكامل عبارات المقياس ووضوحها.

قد تم حساب درجة الارتباط الخاصة بكلٍ من الأبعاد الفرعية لكل متغير والدرجة الكلية لنفس المتغير طبقاً لآراء المُحكِّمين، واتضح معنوية معاملات الارتباط التي تراوحت بين (٠,٨٢٦، ٠,٩٤٨)؛ مما يشير إلى صدق المقياس وفقاً لآراء المحكِّمين.

#### ثبات المقياس:

اعتمد الباحثون في ذلك على طريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معاملات ألفا، وجاءت نتائج ثبات المقياس كما يوضحها الجدول التالي رقم (٢):

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار ثبات قائمة الاستقصاء

معامل ألفا	متغير البراعة التنظيمية	معامل ألفا	متغيرات مرونة الموارد البشرية	معامل ألفا	متغيرات نظم العمل عالية الأداء
٠,٨٢٨	١- براعة الاستكشاف	٠,٨٧٣	١- المرونة السلوكية	٠,٨٥١	١- ممارسات تعزيز المهارات
٠,٨٠٢	٢- براعة الاستغلال	٠,٧٣٨	٢- المرونة البشرية للموارد البشرية	٠,٨٩٤	٢- ممارسات تعزيز الدوافع
		٠,٩١٣	٣- مرونة ممارسات الموارد البشرية	٠,٨٦٤	٣- ممارسات تعزيز التمكين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق رقم (٢)؛ يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (٠,٨٥١) كحد أدنى، (٠,٨٩٤) كحد أقصى لمتغير نظم العمل عالية الأداء، وتراوحت بين (٠,٧٣٨) كحد أدنى، (٠,٩١٣) كحد أقصى لمتغير مرونة الموارد البشرية، وتراوحت قيمة ألفا كرونباخ بين (٠,٨٠٢ - ٠,٨٢٨) لمتغير البراعة التنظيمية.

تشير تلك النتائج إلى ارتفاع معاملات الثبات لأداة القياس، بما يعنى إمكانية الاعتماد عليها في قياس المتغيرات محل البحث.

هـ أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

في ضوء فروض وأهداف البحث، ووفقاً لطبيعة البيانات المجمعة ميدانياً؛ اعتمد الباحثون على الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- الوصف الإحصائي: باستخدام الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت.
- ٢- أسلوب تحليل المسار باستخدام الأداة التحليلية Analysis of Moment Structures المعروف بـ Amos. وقد تم استخدام هذا الأسلوب لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك للتحقق من صحة الفرض الثالث.

### تاسعاً: نتائج البحث التطبيقية:

يتناول الباحثون فيما يلي نتائج البحث الميدانية واختبار صحة الفروض، وذلك على النحو التالي:

#### (١) فيما يتعلق بالفرض الأول الذي ينص على:

" لا تتوافر أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء لدى العاملين بالشركات محل الدراسة".

استخدم الباحثون اختبار "ت" لعينة واحدة، حيث يتم مقارنة نتائج عينة البحث مع درجة الموافقة المثلى (٣,٧٥) (جبريل، ٢٠٠٠)، وذلك حسب المقياس المتدرج الخماسي والمطبق بأداة البحث (٣,٧٥ فأكثر). وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

#### جدول رقم (٣)

نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة والخاص بأبعاد عمليات نظم العمل عالية الأداء

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ت" (ح.د = ٣٧٩)	الوصف الإحصائي للفروق		الوصف الإحصائي (م)		أبعاد نظم العمل عالية الأداء
			فترة الثقة لمتوسط الفروق بواقع ٩٥٪	الفجوة	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	
ممارسات تعزيز المهارات	٠.٠٠٠	٩.٠٤١	(٠.١٩٣، ٠.٣٠١)	٠.٢٤٩	٠.٠٢٧	٣.٩٩٩	٣.٧٥ < م
ممارسات تعزيز الدوافع	٠.٠٠٠	٤.٧٢٩	(٠.٠٢٥، ٠.٠٨٤)	٠.١٤٥	٠.٠٣٠	٣.٨٩٥	٣.٧٥ < م
ممارسات تعزيز التمكين	٠.٠٠٠	٣.٤٩٢	(٠.١٥١، ٠.٠٤٢)	٠.١٠٠	٠.٠٢٨	٣.٨٥٠	٣.٧٥ < م

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

(\*\*) دالة عند مستوى معنوية ٥٪.

أكدت النتائج بالجدول رقم (٣) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج استجابات عينة البحث؛ مقارنة مع القيمة المثلى (٣,٧٥ فأكثر)، وذلك حسب المقياس المتدرج الخماسي، وذلك على مستوى كافة نتائج الأبعاد الثلاثة (ممارسات تعزيز المهارات – ممارسات تعزيز الدوافع – ممارسات تعزيز التمكين). حيث أكد على ذلك قيم اختبار "ت" لعينة واحدة وفي

اتجاه واحد وذلك بدرجات حرية ٣٧٩؛ مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١. وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول على أن قيم الوسط الحسابي أكبر من القيمة المثلى المقترحة من قبل الباحثين (٣,٧٥)؛ مما انعكس على الفجوة والتي ظهرت إيجابية. مما انعكس بدوره أيضا على درجة توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء الثلاثة، وقد أكد على ذلك أيضا قيمتنا الحد الأدنى والأقصى لفترة الثقة للفروق بواقع ٩٥٪ على ذلك. حيث إن كل القيمة تحمل الاتجاه الموجب. مما سبق؛ يمكننا رفض صحة الفرض الأول بشكل كلي بالنسبة لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات – ممارسات تعزيز الدوافع – ممارسات تعزيز التمكين).

مما سبق يمكننا رفض صحة الفرض الأول بشكل كلي، إذا توافر أبعاد عمليات نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات – ممارسات تعزيز الدوافع – ممارسات تعزيز التمكين) لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.

## (٢) فيما يتعلق بالفرض الثاني الذي ينص على:

"لا تتوافر أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى العاملين بالشركات محل الدراسة"

استخدم الباحثين اختبار "ت" لعينة واحدة، حيث يتم مقارنة نتائج عينة البحث مع درجة الموافقة المثلى، وذلك حسب المقياس المتدرج الخماسي والمطبق بأداة البحث (٣,٧٥ فأكثر). وفيما يلي عرضٌ لنتائج اختبار صحة الفرض الثاني. وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

**جدول رقم (٤)  
نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة والخاص بأبعاد مرونة الموارد البشرية**

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة اختبارت* (ح.د = ٣٧٩)	الوصف الإحصائي للفروق		الوصف الإحصائي (م)		أبعاد مرونة الموارد البشرية
			فترة الثقة لمتوسط الفروق بواقع ٩٥٪	الفجوة	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	
٣.٧٥ < م	***	١١.٠٨٥	(٠.٣٣٣ ، ٢.٣٣٣)	٠.٢٨٣	٠.٠٢٦	٤.٠٣٣	المرونة السلوكية للموارد البشرية
٣.٧٥ < م	***	٤.١٥٢	(٠.١٤٥ ، ٠.٠٥٢)	٠.٠٩٩	٠.٠٢٣٧	٣.٨٤٩	المرونة المهارية
٣.٧٥ < م	***	١٤.٨٢٢	(٠.٤٩٩ ، ٠.٣٨٢)	٠.٤٤٠	٠.٠٢٩	٤.١٩٠	مرونة ممارسات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.  
(\*\*) دالة عند مستوى معنوية ٥٪.

أكدت النتائج بالجدول رقم (٣) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج استجابات عينة البحث؛ مقارنة مع القيمة المثلى (٣,٧٥ فأكثر)، وذلك حسب المقياس المتدرج الخماسي، وذلك على مستوى كافة نتائج الأبعاد الثلاثة (المرونة السلوكية للموارد البشرية – المرونة المهارية- مرونة ممارسات الموارد البشرية). حيث أكد على ذلك قيم اختبار "ت" لعينة واحدة وفي اتجاه واحد وذلك بدرجات حرية ٣٧٩؛ مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١. وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول على أن قيم الوسط الحسابي أكبر من القيمة المثلى المقترحة من قبل الباحثين (٣,٧٥)؛ مما انعكس على الفجوة والتي ظهرت إيجابية. مما انعكس بدوره أيضا على درجة توافر أبعاد مرونة الموارد البشرية الثلاثة، وقد أكد على ذلك أيضا قيمتنا الحد الأدنى والأقصى لفترة الثقة للفروق بواقع ٩٥٪ على ذلك حيث إن كل القيمة تحمل الاتجاه الموجب. مما سبق؛ يمكننا رفض صحة الفرض الثاني بشكل كلي بالنسبة لأبعاد مرونة الموارد البشرية (المرونة السلوكية للموارد البشرية – المرونة المهارية- مرونة ممارسات الموارد البشرية).

مما سبق يمكننا رفض صحة الفرض الثاني بشكل كلي، إذا نتوافر أبعاد مرونة الموارد البشرية (المرونة السلوكية للموارد البشرية – المرونة المهارية- مرونة ممارسات الموارد البشرية) لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.

**(٣) فيما يتعلق بالفرض الثالث الذي ينص على:**

"لا يوجد تأثير لأبعاد عمليات نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية".



قام الباحثين بتطبيق النموذج الهيكلي (S.E.M) (Structural Equation Model) ولاكتشاف ملامح النموذج وتقدير معالمه؛ قام الباحثين بإجراء مجموعة من المحاولات مستخدمين بعض الأساليب الإحصائية (تحليل الارتباط والانحدار وبعض النماذج الهيكلية البسيطة). وقد توصل الباحثين إلى النتائج المثلى، والتي سيتم عرضها على النحو التالي:

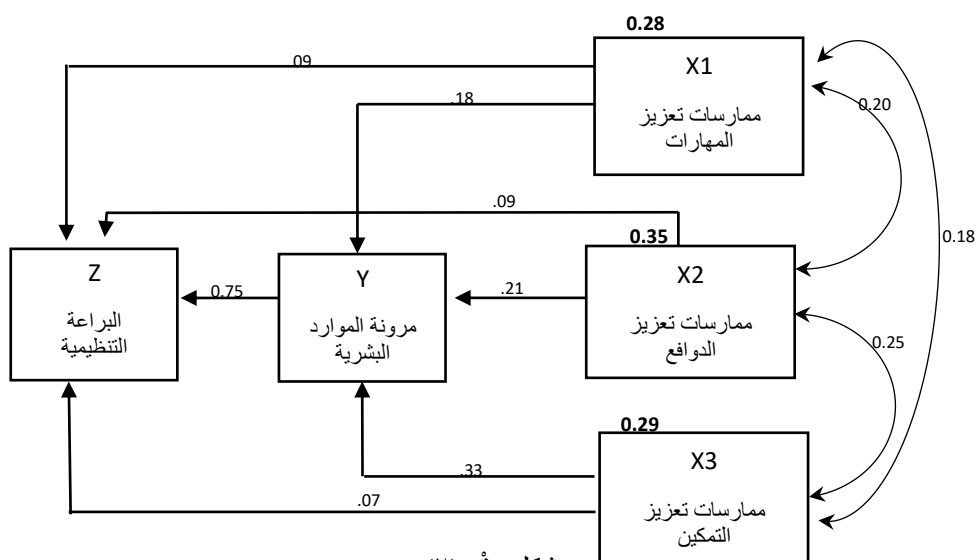
### ١/٣ توصيف النموذج:

تتمثل المتغيرات الخاصة بالنموذج الهيكلي مصنفةً حسب طبيعة وأداء كل منها داخل النموذج وحسب طبيعة الفرض الإحصائي في نظم العمل عالية الأداء (متغير مستقل)، ومرونة الموارد البشرية (متغير وسيط)، والبراعة التنظيمية (متغير تابع).

### ٢/٣ النموذج المقدر:

فيما يلي عرضٌ لنتائج النموذج الهيكلي (S.E.M) والخاص بتأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية.

#### نظم العمل عالية الأداء (X)



شكل رقم (٢)

نتائج النموذج الهيكلي لتأثير أبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية

في ظل توسيط مرونة العمل عالية الأداء

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

\* القيم على المسارات تعكس قيم المعلمات المعيارية المقدرة الكلية.

في الشكل السابق أثبت نموذج تحليل المسار باستخدام AMOS درجة عالية من الصلاحية والكفاءة؛ من خلال المخرجات الناتجة عن أسلوب التحليل المستخدم.

٣/٣ تقدير معالم النموذج واختباراته: فيما يلي عرضٌ لنتائج تأثير أبعاد ومتغيرات نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية، والجدول رقم (٥) يعرض النتائج على النحو التالي:

**جدول رقم (٥)**  
**نتائج معالم النموذج المقدر المتعلقة بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة**  
**لمتغيرات الدراسة باستخدام تحليل المسار AMOs**

المعالم المقدر	التأثيرات المختلفة
**٠.٠٩٣	(Z) ← البراعة التنظيمية (X1) ممارسات تعزيز المهارات
**٠.٠٦٦	(Z) ← البراعة التنظيمية (X2) ممارسات تعزيز الدوافع
**٠.٠٨٨	(Z) ← البراعة التنظيمية (X3) ممارسات تعزيز التمكين
**٠.١٨٠	(Y) ← مرونة الموارد البشرية (X1) ممارسات تعزيز المهارات
**٠.٢١٤	(Y) ← مرونة الموارد البشرية (X2) ممارسات تعزيز الدوافع
**٠.٣٢٧	(Y) ← مرونة الموارد البشرية (X3) ممارسات تعزيز التمكين
**٠.٧٤٩	(Z) ← البراعة التنظيمية (Y) مرونة الموارد البشرية
٠.٠١٣٥	(Z) ← البراعة التنظيمية (Y) ← مرونة الموارد البشرية (X1) ممارسات تعزيز المهارات
**٠.١٦٠	(Z) ← البراعة التنظيمية (Y) ← مرونة الموارد البشرية (X2) ممارسات تعزيز الدوافع
**٠.٢٢٥	(Z) ← البراعة التنظيمية (Y) ← مرونة الموارد البشرية (X3) ممارسات تعزيز التمكين
	تحليل نتائج التغير بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء بالنموذج
**٠.١٩٩	(X2) ← ممارسات تعزيز الدوافع ↔ (X1) ممارسات تعزيز المهارات
**٠.١٧٧	(X3) ← ممارسات تعزيز التمكين ↔ (X1) ممارسات تعزيز المهارات
**٠.٢٤٦	(X3) ← ممارسات تعزيز التمكين ↔ (X2) ممارسات تعزيز الدوافع

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.  
(\*\*) دالة عند مستوى معنوية ٥٪.

أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية جميع معالم النموذج المقدر في كلٍ من نتائج التأثير المباشر وغير المباشر، والجدير بالذكر أنها جاءت معنوية عند مستوى ٠,٠١، هذا بالإضافة إلى طرديتها وقوتها؛ هذا في مختلف جزئيات النموذج الثلاث.

#### ٤/٣ اختبارات النموذج:

الجدول التالي رقم (٦) يعرض نتائج اختبار النموذج المقترح لتأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسط مرونة الموارد البشرية، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (٦)

نتائج اختبار وتقييم جودة النموذج المقترح لتأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسط مرونة الموارد البشرية

م	قيمة الاختبار	القرار
1	قيمة اختبار $\chi^2$ Chi-Square	مستوى الدلالة = ٠,٠٧٧ (غير دالة)
2	نسبة قيمة اختبار $\chi^2$ إلى درجات الحرية	٣,١٢٥ (أقل من ٥)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية النموذج، وهو ما أكدت عليه قيمة اختبار "كا<sup>2</sup>" والتي أكدت على عدم معنويتها، حيث لم تصل إلى الحد الذي يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥ على الأقل. هذا بالإضافة لاجتياز النموذج لمؤشر نسبة قيمة اختبار "كا<sup>2</sup>" إلى درجات الحرية والذي لم يتجاوز "٥".

#### ٥/٣ اختبارات النموذج:

فيما يلي عرضٌ لنتائج بعض المؤشرات التي تؤكد على جودة توفيق النموذج المقدر، الجدول التالي يعرض بعض المؤشرات التي تؤكد على جودة توفيق النموذج.

جدول رقم (٧)

نتائج مؤشرات جودة التوفيق لنموذج تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية

م	مؤشرات تقييم جودة توفيق النموذج	قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	التعليق
١	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit	٠,٩٩٨	أكثر من ٠,٩	تحقيق المعيار
٢	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normal Fit Index	٠,٩٩٩	أكثر من ٠,٩	تحقيق المعيار
٣	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	٠,٩٩٩	أكثر من ٠,٩٥	تحقيق المعيار
٤	مؤشر جذر متوسط مربع البواقي التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	٠,٠٨	٠,٠٥ - ٠,٠٩	تحقيق المعيار

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت نتائج الجدول السابق على تحقيق النموذج لجميع المؤشرات المدرجة بالجدول، وذلك بمقارنة قيم المؤشرات بالمعايير المختلفة؛ مما يؤكد على كفاءة وجودة النموذج المقترح.

يتضح من نتائج كل من الجدول رقم (٥)، والجدول رقم (٦) ما يلي:

١- معنوية جميع معالم النموذج المقدر من نتائج التأثير المباشر لنظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية، وجاءت معاملات المسار ٠,٠٩٣، ٠,٠٦٦، ٠,٠٨٨ على الترتيب لأبعاد نظم العمل عالية الأداء التالية (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين)، وجميعها معنوية عند مستوى ٠,٠١.

يرجع التأثير الإيجابي المباشر لُبعد "ممارسات تعزيز المهارات" على البراعة التنظيمية وفقاً لرؤية الباحثين إلى وجود مجموعة من النظم والعمليات المختارة بعناية؛ والتي سمحت بتحديد السياق الذي يحقق الكفاءة والقدرة على التكيف. وكذلك توافر التقييم الموضوعي للأداء الذي يعزز السلوكيات المرغوبة ويقود للكفاءة. كما تساعد ممارسات تعزيز مهارات العاملين على الانخراط في أنشطة الاستكشاف والاستغلال؛ من خلال أنشطة التدريب الداخلية والخارجية والهادفة للتحسين المستمر للمهارات المتعلقة بالوظيفة. كما أنه ظل استخدام نظام الترقية كأحد أنظمة الحوافز مما انعكس على استقرار عمليات التوظيف وانخفاض معدلات الدوران داخل المنظمة وانعكس على البراعة التنظيمية للمنظمة. ويرى الباحثون أنه في ظل ممارسات تعزيز المهارات

من المرجح أن يكون العاملون أكثر قدرة على تحويل أنشطتهم الاستغلالية والاستكشافية إلى سلوك عمل مبتكر (Garaus et al., 2016; Sekhar et al., ٢٠١٨). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا (Chang, ٢٠١٥). كما تتفق مع نتيجة دراسة (Junni et al., ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن الممارسات المعززة للمهارات تتفاعل مع متغيرات المستوى التنظيمي، مثل: الهيكل والثقافة والمتغيرات السياقية الأخرى والتي تعمل مجتمعةً على إنشاء البراعة التنظيمية. وكذلك دراسة (Patel et al., ٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن الممارسات المعززة للمهارات تساعد المنظمة على ضمان امتلاك الأفراد للمعرفة والمهارة والقدرة على أداء متطلبات وظيفتهم الحالية بشكلٍ فعال وبطريقة منتجة مما يعكس على قدرتهم على تحويل أنشطتهم الاستغلالية والاستكشافية داخل المنظمة (Patel et al., ٢٠١٣).

في حين يرجع التأثير المباشر لبعدها "ممارسات تعزيز الدوافع" على البراعة التنظيمية وفقاً لرؤية الباحثين إلى أن برامج التعويضات المرتبطة بالنتائج (التعويض على أساس الجدارة) يشجع العاملين على التكيف وإظهار السلوك المرن؛ لأنهم يدركون أن المنظمة ستدرك وتقدر قدراتهم على حل المشكلات غير المتوقعة مع السلوك المبتكر؛ وكذلك حث العاملين على الوصول للمستهدف وحصد المكافآت المرصودة والشعور بالأمان الوظيفي الذي يُزيد من التزام العاملين تجاه تحقيق النتائج المرغوبة. كما يرى الباحثون أن إنشاء وتطوير الطموح المشترك والهوية الجماعية، يساهم في تعزيز سعي العاملين لتحقيق أهداف تفوق المستويات الحالية. كما أن أحكام الأمان الوظيفي بالمنظمة لا يخلق ممارسات منافسة بل يخلق ممارسات تكميلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا (Patel et al., 2013; Mazzei et al., 2016).

كما يرجع التأثير المباشر لبعدها "ممارسات تعزيز التمكين" على البراعة التنظيمية وفقاً لرؤية الباحثين إلى أن وجود إطار يشجع العاملين على صنع القرارات الخاصة بكيفية تقسيم وقتهم بشكلٍ أفضل بين المطالب المتعارضة لكلٍ من الاستغلال والاستكشاف. كذلك قدرة العاملين على الاعتماد على بعضهم البعض دون تردد؛ مما انعكس على البراعة التنظيمية للمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Malik et al., ٢٠١٧). ودراسة (Seeck & Diehl, ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن تصاميم الوظائف القائمة على التمكين والثقة تؤدي إلى تطوير أفكار جديدة؛ تعزز كلاً من الثقة والدعم لدى العاملين بما يمكنهم من تحقيق الاستكشاف (Seeck & Diehl, ٢٠١٧).

٢- معنوية جميع معالم النموذج المقدر من نتائج التأثير المباشر لنظم العمل عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية، وجاءت معاملات المسار ٠,٠٤٨، ٠,١٧٤، ٠,١٦٩، على الترتيب لأبعاد نظم العمل عالية الأداء التالية (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين) وجميعها معنوية عند مستوى ٠,٠١.

يرجع التأثير المباشر لبعدها "ممارسات تعزيز المهارات" على مرونة الموارد البشرية وفقاً لرؤية الباحثين إلى أن نظم التوظيف الانتقائي وبرامج التدريب المكثفة تعمل بشكل إيجابي على تعزيز مرونة العمالة الداخلية؛ وذلك من خلال تعزيز رأس المال البشري. كما توفر هذه الممارسات فرصة لترقية مهارات العاملين وتعزيز مناخ النمو الشخصي بالمنظمة، والذي يمكن العاملين من الاستعداد للمهارات والقدرات الحالية والمستقبلية. بالإضافة إلى ذلك فإن طبيعة الأنشطة التنموية توفر أساساً تعليمياً جيداً ومهنيًا للعاملين، مما يفيد في تعزيز مرونة مهارات الموارد البشرية؛ ويتيح للعاملين تصور طرق بديلة لأداء وظائفهم؛ وبالتالي تشجيع تطويع سلوكهم. كما تسمح جهود المنظمة لتوسيع مهارات وكفاءات القوى العاملة للعاملين أيضاً بتخيل طرق بديلة لأداء وظائفهم، وبالتالي تعزيز مرونة السلوك. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات Beltrán-Martín et al., 2008; Hui et al., 2010; Fu et al., 2015; Mahmood et al., 2016; Úbeda-García et al., 2018; Liu & Lin (٢٠١٩).

في حين يرجع التأثير المباشر لبعدها "ممارسات تعزيز الدوافع" على مرونة الموارد البشرية وفقاً لرؤية الباحثين إلى أن تعزيز الدوافع والحوافز أداة تساعد على اجتذاب عاملين متعددي الاستخدامات؛ لأن العاملين ذوي المؤهلات العالية والمعرفة المتنوعة والقدرات المتعددة قد يتوقعون الحصول على حوافز مناسبة لكفاءتهم. علاوة على ذلك؛ قد تشجع المكافآت العادلة على استعداد العاملين للتنقل وإعادة التخصيص حسب الحاجة. إن مشاركة العاملين في أنشطة التقييم تمنح العاملين إحساساً أكبر بالسيطرة على حياتهم المهنية، مما يساهم في تعزيز رغبتهم في المشاركة في عمليات التغيير في المنظمة؛ من خلال المرونة السلوكية للموارد البشرية. كما يمكن نظام التعويض العادل والمنصف من جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتشجيعهم وتحفيزهم على التصرف بمرونة وفقاً للتغيرات البيئية الخارجية. أظهرت العديد من الدراسات أن نظام التعويض العادل يشجع العاملين على التكيف وإظهار السلوك المرن؛ وذلك لقناعتهم بأن المنظمة ستدرك وتقدر قدرتهم على حل المشكلات غير المتوقعة مع السلوك المبتكر (Beltrán-Martín et al., 2008). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Fu et al., 2015; Mahmood et al., 2016; Liu & Lin, 2019).

يرجع التأثير المباشر لبعدها "ممارسات تعزيز التمكين" على مرونة الموارد البشرية وفقاً لرؤية الباحثين إلى أن تمكين العاملين من الاستعداد لأية قدرات أو سلوكيات مطلوبة داخل مكان العمل من خلال تفويض السلطة وتذليل العقبات أمام مشاركة العاملين؛ يؤدي إلى ظهور السلوك المرن داخل المنظمة للتعامل مع المواقف المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Beltrán-Martín et al., 2008; Hui et al., 2010; Úbeda-García et al., 2018).

٣- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي مباشر لمرونة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل المسار ٠,٦٢١ وعند مستوى معنوية ٠,٠١.

يرجع هذا التأثير المباشر لمرونة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية وفقاً لرؤية الباحثين إلى أن مرونة الموارد البشرية لا تشكل غايةً في حد ذاتها بل وسيلة لتطوير القدرات التنظيمية، والتي من بينها تبرز البراعة أو القدرة على القيام بالتعلم الاستكشافي والاستغلالي في نفس الوقت. وتسمح مرونة الموارد البشرية للعاملين الذين يمكنهم التعامل بنجاح مع حالات الطوارئ المختلفة في مكان عملهم للمنظمة بتحقيق وفورات في التكاليف المستمدة من عدم التكيف مع التغيير، وتوفير مرونة السلوكيات عمليات التغيير في المنظمة؛ مما يمنح المنظمة فرصاً لتحقيق الاستجابة بشكل مناسب لمجموعة واسعة من المواقف، كما تؤدي زيادة المرونة إلى زيادة مستوى رضا العاملين وتحفيزهم وبالتالي ارتفاع إنتاجيتهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كلاً من دراسات (Beltrán-Martín et al., 2008; Hui et al., 2010; Fu et al., 2015; Mahmood et al., 2016; Úbeda-García et al., 2018; Liu & Lin ٢٠١٩).

٤- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لنظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية.

أظهرت النتائج الإحصائية لتحليل المسار جدول رقم (٥) وجود تأثير معنوي غير مباشر لنظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية (عند توسيط مرونة الموارد البشرية)، حيث جاء التأثير من خلال الأبعاد: ممارسات تعزيز المهارات ( $X_1$ )، ممارسات تعزيز الدوافع ( $X_2$ )، ممارسات تعزيز التمكين ( $X_3$ )، وكانت معاملات المسار على الترتيب ٠,١٦٠، ٠,٢٢٥ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١. كما يلاحظ أن معامل المسار لأبعاد ممارسات تعزيز المهارات ( $X_1$ )، ممارسات تعزيز الدوافع ( $X_2$ )، ممارسات تعزيز التمكين ( $X_3$ )، قد ارتفع من ٠,٠٩٣، ٠,٠٦٦، ٠,٠٨٨ (في حالة تأثيره المباشر) إلى ٠,١٣٥، ٠,١٦٠، ٠,٢٢٥ عند دخول مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط. الأمر الذي يعنى زيادة تأثير كلي من ممارسات تعزيز المهارات ( $X_1$ )، ممارسات تعزيز الدوافع ( $X_2$ )، ممارسات تعزيز التمكين ( $X_3$ ) كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية عند توسيط مرونة الموارد البشرية، وهو ما يمكن معه القول: بثبوت عدم صحة الفرض الثالث.

يشير الباحثون إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لـ "ممارسات تعزيز المهارات" على البراعة التنظيمية؛ من خلال توسيط مرونة الموارد البشرية. يرجع إلى أنه عندما يقوم العاملون بتحسين قاعدة معارفهم بشكل منتظم؛ فإن تنوع أدائهم في العمل يرتفع وبالتالي تزداد إنتاجيتهم (Úbeda-García et al., ٢٠١٧). وبالمثل؛ تشجع المرونة أعضاء المنظمة على الارتجال والخروج بأفكار جديدة، وتوليد معرفة جديدة. على سبيل المثال: يُسمح للعاملين بالتفكير في طرق خفض التكاليف وتطوير ابتكارات جديدة في تقديم الخدمات (Camps et al., ٢٠١٦). إن ممارسات تعزيز المهارات تعمل على زيادة مرونة الموارد البشرية وكذلك على البراعة التنظيمية من خلال توظيف العاملين بعناية وتدريبهم على أداء مهامهم بكفاءة، بالإضافة إلى تعزيز فرص التقدم، وأحكام الأمن الوظيفي، والمشاركة، وتعتبر هذه المكونات "البنية التحتية التشاركية"

للمنظمة. يساعد مثل هذا السياق على تطوير المرونة داخل قاعدة الموارد ويسمح بإيجاد حلول أكثر ابتكاراً، كما يساعد في توفير المزيد من الوقت للأنشطة الاستكشافية. وبعبارة أخرى؛ من المرجح أن يؤدي نظام ممارسات الموارد البشرية المُعد جيداً إلى تعزيز القوى العاملة القادرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة للسوق (Patel et al., ٢٠١٣).

كما يشير الباحثون إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لُبعد "ممارسات تعزيز الدوافع" على البراعة التنظيمية من خلال توسيط مرونة الموارد البشرية- يرجع إلى أن نظم العمل عالية الأداء تكون موجهة نحو بناء الانضباط، التوسع، الثقة، والدعم، ويؤدي الجمع بين هذه المجموعات المختلفة من الممارسات في نظم العمل عالية الأداء إلى تعزيز سياق يساعد على إنشاء قوة عاملة منضبطة (Patel et al., ٢٠١٣). من الناحية المفاهيمية، يشير هذا إلى أن مجموعة واحدة من أنشطة الموارد البشرية تساعد على بناء قاعدة موارد قادرة على استغلال حقائق السوق الحالية، بينما تعمل مجموعة أخرى من الأنشطة في نفس الوقت على بناء القدرة على التكيف مع الموارد غير الضرورية لاستكشاف فرص جديدة. وبعبارة أخرى؛ يتم إنشاء الانضباط والامتداد من خلال المزيد من أنشطة الموارد البشرية الموجهة نحو المواءمة (Beltrán-Martín et al., ٢٠٠٨)، بينما يتم إنشاء الدعم والثقة من خلال المزيد من أنشطة الموارد البشرية الموجهة نحو التكيف. على سبيل المثال: قد تعزز برامج الحوافز المصممة بشكل صحيح الكفاءة والابتكار في نفس الوقت. فمن المرجح أن تتغلب المنظمة على التوترات المتأصلة بين الاستكشاف والاستغلال من خلال القدرات الضخمة لقوتها العاملة. في حين تتفق الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه دراسة كلٍ من (Úbeda-García et al., ٢٠١٨).

كما يشير الباحثون إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لُبعد "ممارسات تعزيز التمكين" على البراعة التنظيمية؛ من خلال توسيط مرونة الموارد البشرية يرجع إلى إدراك العاملين لتوافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بدرجاتٍ مرتفعة؛ انعكس على شعورهم بأهميتهم وقيمتهم وإحساسهم بمعنى العمل وتقدير الذات، الأمر الذي دفع العاملين إلى درجة عالية من الاستكشاف والاستغلال للموارد المتاحة بالمنظمة. كما أن العمل بشكلٍ جماعي متناسق عبر نظم العمل عالية الأداء ساعد المنظمات على تطوير الإطار السلوكي الذي يعزز البراعة لدى العاملين وذلك من خلال ما ينتج عن الممارسات من تطوير المرونة لدى العاملين فالمرونة لا تكمن في النظام، بل في الاختيارات السلوكية للموارد البشرية لمقابلة الأهداف المتعارضة للمنظمة، وبما يسمح لهم بحرية التصرف وبما يحفزهم على تكريس جهودهم ناحية تنفيذ الأنشطة المرتبطة بالاستغلال والاستكشاف.



### عاشراً: خلاصة النتائج والتوصيات:

تمثل مجال الاهتمام الرئيس في هذا البحث في قياس تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية، ومن خلال تحليل وتفسير بيانات الاستقصاء الموجهة إلى مفردات العينة المستهدفة في هذه الشركات؛ مما أمكن تلخيص أهم النتائج العامة التي تم التوصل إليها، وكذلك التوصيات الخاصة بالبحث فيما يلي:

#### أهم النتائج:

(١) فيما يتعلق بالفرض الأول، والذي اختبر عدم توافر أبعاد عمليات نظم العمل عالية الأداء لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، فيما يتعلق بـ (ممارسات تعزيز المهارات – ممارسات تعزيز الدوافع – ممارسات تعزيز التمكين) - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع المتوسط العام لأبعاد نظم العمل عالية الأداء التالية (ممارسات تعزيز المهارات – ممارسات تعزيز الدوافع – ممارسات تعزيز التمكين)، حيث يصل إلى النسبة المقبولة بالمقياس (٣,٧٥). وقد تبين من نتائج اختبار "ت"، عدم وجود فروق معنوية عند مستوى (١٪) بين آراء العاملين في الشركات موضع التطبيق فيما يتعلق بتلك الأبعاد، وعليه يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الأول (كلياً).

(٢) فيما يتعلق بالفرض الثاني، والذي اختبر عدم توافر أبعاد مرونة الموارد البشرية لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، فيما يتعلق بـ (ممارسات تعزيز المهارات – ممارسات تعزيز الدوافع – ممارسات تعزيز التمكين) - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع المتوسط العام لجميع أبعاد مرونة الموارد البشرية، حيث وصل إلى النسبة المقبولة بالمقياس (٣,٧٥). وقد تبين من نتائج اختبار "ت"، عدم وجود فروق معنوية عند مستوى (٠,٠١) بين آراء العاملين في الشركات موضع التطبيق فيما يتعلق بتوافر بُعد مرونة الموارد البشرية، وعليه يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الثاني (كلياً).

(٣) فيما يتعلق بالفرض الثالث، والذي اختبر التأثير غير المباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية (عند توسيط مرونة الموارد البشرية) - أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد نظم العمل عالية الأداء (نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية) على البراعة التنظيمية وذلك عند توسيط مرونة الموارد البشرية، حيث جاء معامل المسار على الترتيب ٠,١٠٨، ٠,١٠٥، ٠,٣٤٣ وهما معنويتان عند (١٪). وعليه يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الثالث (جزئياً).

### أبرز التوصيات:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن إيجاز أهم توصيات هذا البحث فيما يلي:

- ١- ضرورة التحسين المستمر لممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تتضمن بشكل أساسي ممارسات تعزيز المهارات والدوافع والتمكين، وذلك من خلال ما يلي:
  - على مستوى ممارسات تعزيز المهارات: ضرورة إخضاع جميع المتقدمين لشغل الوظيفة لمقابلات مهيكلة، على أن يتم توظيف الأفراد الذين لديهم المهارات المطلوبة ويتوافقون بشكل تام مع قيم وثقافة المنظمة. وكذلك إخضاع جميع العاملين لبرامج تدريبية مخططة تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل فعال. وإتاحة الفرص أمام العاملين لتحسين مهاراتهم.
  - على مستوى ممارسات تعزيز الدوافع: ضرورة وضع نظم للتقييم العادل لأداء العاملين، وربط مستوى الأجر والمكافآت والتعويضات بالأداء وإنتاجية العاملين والشكل الذي يحقق العدالة. ووضع نظام للترقية يعتمد على الكفاءة والقدرات الحقيقية.
  - على مستوى ممارسات تعزيز التمكين: ضرورة توفير قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة يسمح بنجاح مهام العمل. وضرورة وضع نظام واضح وعادل لشكاوى العاملين. ومشاركتهم في مجموعات تحسين الجودة، وحل المشكلات، والمناقشات والحوارات وخطط التطوير وأخذ توصياتهم بعين الاعتبار. وتوفير المعلومات اللازمة للمشاركة الفعالة.
- ٢- إن المستوى الحالي لمرونة الموارد البشرية للمنظمة هو نتيجة لعدة سنوات من الاستثمار في الموارد البشرية، ووفقاً لهذا المنطق: هناك ضرورة للاهتمام بالتحسين المستمر لمرونة الموارد البشرية، والتي تتضمن بشكل أساسي مرونة مهارة العاملين ومرونة سلوكيات العاملين ومرونة ممارسة الموارد البشرية، وذلك من خلال ما يلي:
  - التركيز على إكساب العاملين المهارات والسلوكيات التي تمكنهم من التكيف مع المتغيرات المستمرة سواء على مستوى الوظيفة أو على مستوى متطلبات السوق.
  - تدريب العاملين على امتلاك مجموعة من المهارات واسعة النطاق والقدرة على استخدامها في ظل التغيرات البيئية المختلفة. علاوة على ذلك، يجب أن يقترن التدريب بالتوجيه والإرشاد لإدخال المزيد من الدوافع العامة للتكيف، بالإضافة إلى قيم العمل العامة والتي توجههم للعمل تجاه مؤسستهم مثلاً من خلال صياغة العمل الجماعي.
  - بناء مرونة التنسيق؛ من خلال التعيين أو الترقية إلى أدوار جديدة في الوقت المناسب. وتمكين العاملين من تجاوز أدوارهم، وكذلك التعبير عن الأدوار الجديدة للمديرين التي يتطلعون إلى أخذها لأنفسهم وفريقهم بناءً على مواردهم الجديدة (على سبيل المثال:

- المعارف والمهارات والقيم الجديدة). يتم تحفيز العاملين بعد ذلك على مشاركة المعرفة والتنسيق مع أقرانهم لصياغة وظائف الفريق للوفاء بأدوار فريقهم الجديدة.
- ضرورة مشاركة المديرين العاملين للمعارف والقيم، وذلك حتى يتمكنوا من تعديل أو صياغة جوانب وظيفتهم بما يتناسب مع أدوار زملائهم والجوانب الوظيفية في تحسين العمل. علاوة على ذلك، فإن القيم المرنة والسلوك الاستباقي لصياغة الوظائف، والتي يتم بناؤها من خلال مرونة الموارد البشرية، يجب "إعادة تجميدها" من خلال مؤشرات الأداء ونظام المكافآت.
  - استخدام المعرفة والمهارات الجديدة للعاملين في الوقت المناسب؛ للمحافظة على تحفيز العاملين لزيادة معرفتهم بشكلٍ استباقي.

#### محددات البحث وتوصياتُ بأبحاثٍ مستقبلية:

إضافةً إلى ما تم تناوله في البحث الحالي بالتقصي والتحليل والاستنتاج حول تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية بتوسيط مرونة الموارد البشرية - فإنه يمكن أن يمتد البحث مستقبلاً في مجال نظم العمل عالية الأداء؛ من خلال توسيط مرونة الموارد البشرية في ظل معالجة القضايا التالية:

- ١- تفتح هذه الدراسة مجالاً جديداً تماماً للبحث في نظم العمل عالية الأداء - قد توسع الدراسات المستقبلية العينة وقاعدة الصناعة وتساهم في تعميم النتائج- مما سيرتب عليه ظهور أهمية خاصة لدور مرونة الموارد البشرية في البراعة التنظيمية.
- ٢- قد يكون من المثير للاهتمام دراسة ممارسات أخرى لنظم العمل عالية الأداء (على سبيل المثال: التوظيف، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، المشاركة، التنقل الوظيفي، الوصف الوظيفي، تصميم العمل، الأمان الوظيفي) على مرونة الموارد البشرية. يمكن أن تحلل الأبحاث المستقبلية نماذج أكثر شمولاً؛ تشمل أيضاً الأداء الوظيفي أو الإنتاجية أو الربحية، كمتغيرات تابعة.
- ٣- قد يكون من المثير للاهتمام أيضاً دراسة نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية بتوسيط متغيرات وسيطة أخرى، مثل: رأس المال الفكري، التعلم التنظيمي، مشاركة المعرفة. يمكن أن تحلل الأبحاث المستقبلية نماذج أكثر شمولاً؛ تشمل أيضاً الأداء الوظيفي أو الإنتاجية أو الربحية، كمتغيرات تابعة.
- ٤- يمكن للباحثين استكشاف أوجه التآزر وتأثير الاستبدال بين المكونات الثلاثة لنظم العمل عالية الأداء؛ أي المهارة والسلوك والمرونة في ممارسة الموارد البشرية. ترتبط المرونة في المهارات والسلوك وممارسات الموارد البشرية ارتباطاً كبيراً بالبراعة التنظيمية، هذا يؤثر

---

---

التساؤل حول كيفية تفاعل المكونات المختلفة لمرونة الموارد البشرية فيما بينها لتوليد مرونة عامة للموارد البشرية.

٥- قد يستكشف البحث المستقبلي أيضًا كيفية تفاعل مرونة نظام الموارد البشرية مع مرونة الأنظمة الفرعية الأخرى، مثل: الإنتاج والتسويق وأنظمة المعلومات، ويؤدي بشكل تآزري إلى مزيد من المرونة التنظيمية، كما يوحي النموذج متعدد المستويات للمرونة التنظيمية، مرونة هذه الأنظمة الفرعية بحيث تتفاعل الشركة فيما بينها في توليد المرونة التنظيمية الشاملة على سبيل المثال، قد تتطلب الشركات التي تتمتع بمرونة تصنع أكبر قدرًا من المرونة في المهارة. وقد يكون هذا مجال بحثًا مثيرًا للاهتمام للغاية للباحثين عبر مختلف تخصصات الإدارة.

٦- تطبيق البحث الحالي بمتغيراته على كافة شركات قطاع الأعمال العام بالكامل، أو على قطاعات سوق المال المصري. وكذا يقترح الباحثون إجراء نفس الدراسة على القطاعات الصناعية بالدول الناشئة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

ماجدة محمد عبد الحميد جبريل، ٢٠٠٠، إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الكلية على مستشفيات مشروع ضمان الجودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس. إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، (الإسكندرية، الدار الجامعية).

مرزوق، عبد العزيز على & البردان، محمد فوزي أمين. (٢٠١٨)، "دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكاري"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الرابع، ص ص ٢٦١ – ٢٩٦.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aagaard, A. and T. Andersen (2014). "How can HR practices support front-end innovation and increase the innovativeness of companies?" European Journal of International Management 8(5): 488-505.

Ahmed, E. M. (2019). The influence of employees' perceptions towards high performance work system on task performance: an exploration of the role of fairness, Nottingham Trent University.

Bal, P. M. and A. H. De Lange (2015). "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multi sample study." Journal of Occupational and Organizational Psychology 88(1): 126-154.

Beltrán-Martín, I., et al. (2008). "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance." Journal of management 34(5): 1009-1044.

Bhattacharya, M., et al. (2005). "The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance." Journal of management 31(4): 622-640.

- 
- 
- Binjabi, H. (2014). Exploration of the impact of institutional factors on actors in the implementation of effective high performance work system, Brunel University London.
- Birkinshaw, J. and K. Gupta (2013). "Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies." Academy of management Perspectives 27(4): 287-298.
- Camps, J., et al. (2016). "Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility." Human resource management 55(3): 363-383.
- Chang, D. R. and H. Cho (2008). "Organizational memory influences new product success." Journal of business research 61(1): 13-23.
- Chang, Y.-Y. (2016). "High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity." Journal of Organizational Change Management.
- Chang, Y. Y. (2015). "A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity." Human Resource Management Journal 25(1): 79-101.
- Chen, J. and W. Li (2015). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective. International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations, Springer.
- Do, B.-R., et al. (2016). "Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture." Chinese Management Studies.

- 
- 
- Fadhil, A. S. H. (2019). Strategic human resource management and organisational performance: an empirical examination of the relationship between high-performance work systems and customer satisfaction in the sultanate of Oman, Brunel University London.
- Fourné, S. P., et al. (2019). "Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies." European Management Journal 37(5): 564-576.
- Fu, N., et al. (2015). "Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms." Journal of Chinese Human Resource Management.
- Garaus, C., et al. (2016). "Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from hidden champions." The International Journal of Human Resource Management 27(3): 355-381.
- Gardner, T. M., et al. (2011). "The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment." Personnel psychology 64(2): 315-350.
- Gkorezis, P., et al. (2018). "High-performance work practices and nurses' intention to leave: The mediating role of organizational cynicism and the moderating role of human resource management-related educational background." The International Journal of Human Resource Management 29(3): 465-484.
- Guerci, M., et al. (2015). "The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective." Journal of Business Ethics 126(2): 325-342.

- 
- 
- Hang, W. (2017). "Examining the Antecedents of Organizational Ambidexterity from the Perspective of Structure and Context." DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science(mess).
- Heffernan, M. and T. Dundon (2016). "Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice." Human Resource Management Journal **26**(2): 211-231.
- Hui, X., et al. (2010). The correlations between high performance work systems, human resource flexibility and organizational performance. 2010 International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings, IEEE.
- Jiang, K., et al. (2012). "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms." Academy of management Journal **55**(6): 1264-1294.
- Junni, P., et al. (2015). "The role of human resource and organizational factors in ambidexterity–A state-of-art review." Human resource management **54**(S1): s1-s28.
- Kang, J. (2010). Organizational Ambidexterity and Synergistic Effects of Plural Organizational Forms: A Search for Balance Between Standardization and Innovation, University at Albany. School of Business, Organizational Studies.
- Kang, S. (2015). Exploring the link between high performance work systems and innovation, Rutgers University-Graduate School-New Brunswick.



- 
- 
- Kehoe, R. R. and P. M. Wright (2013). "The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors." Journal of management **39**(2): 366-391.
- Kloutsiniotis, P. V. and D. M. Mihail (2019). "Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources." European Management Journal.
- Knight, E. and S. Cuganesan (2020). "Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior-leadership team." human relations **73**(2): 190-214.
- Kozica, A. and S. Kaiser (2012). "A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work." management review: 239-261.
- Kroon, B., et al. (2009). "Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared." Personnel Review **38**(5): 509-525.
- Kumari, I. G. and R. K. Pradhan (2014). "Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay." International Journal of Business and Management Invention **3**(11): 43-51.
- Kundu, S. C. and N. Gahlawat (2018). "Ability–motivation–opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India." Journal of Management and Organization **24**(5): 730-747.
- Liu, N.-C. and Y.-T. Lin (2019). "High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors." The International Journal of Human Resource Management: 1-38.

- 
- 
- Mahmood, A., et al. (2016). "The impact of high performance work system on employee attitude: The mediating role of human resource flexibility (2016)." Asia Pacific Journal of Human Resources **28**(4): 61-70.
- Malik, A., et al. (2017). "Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: the role of HRM." Personnel Review: 1358-1380.
- Malik, A., et al. (2017). "Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: the role of HRM." Personnel Review: 23.
- Malik, A., et al. (2019). "The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India." The International Journal of Human Resource Management **30**(4): 536-564.
- Mazzei, M. J., et al. (2016). "Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices." Business Horizons **59**(1): 51-60.
- Mendelson, M. B., et al. (2011). "Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes." Personnel Review.
- Moon, S.-M. and M.-G. Huh (2011). "Building organizational ambidexterity." GSTF Business Review (GBR) **1**(2): 114.
- O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (2013). "Organizational ambidexterity: Past, present, and future." Academy of management Perspectives **27**(4): 324-338.
- O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (2008). "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma." Research in organizational behavior **28**: 185-206.

- 
- 
- Obeidat, S. M. (2017). An examination of the moderating effect of electronic-HRM on high-performance work practices and organisational performance link. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, Emerald Publishing Limited.
- Patel, P. C., et al. (2013). "Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity." Academy of management Journal **56**(5): 1420-1442.
- Piao, M. and E. J. Zajac (2016). "How exploitation impedes and impels exploration: Theory and evidence." Strategic Management Journal **37**(7): 1431-1447.
- Prieto, I. M. and M. Pilar Pérez Santana (2012). "Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain." Human resource management **51**(2): 189-211.
- Raisch, S. (2008). "Balanced structures: designing organizations for profitable growth." Long Range Planning **41**(5): 483-508.
- Raisch, S. and J. Birkinshaw (2008). "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators." Journal of management **34**(3): 375-409.
- Seeck, H. and M.-R. Diehl (2017). "A literature review on HRM and innovation—taking stock and future directions." The International Journal of Human Resource Management **28**(6): 913-944.
- Rose, N. (2017). Organisational Ambidexterity: Bridging the Divide Between Theory and Practice, University of Bath.
- Sabuhari, R., et al. (2020). "The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance." Management Science Letters **10**(8): 1775-1786.

- 
- 
- Sekhar, C., et al. (2018). "Linking work engagement to job performance through flexible human resource management." Advances in Developing Human Resources **20**(1): 72-87.
- Shah, S. H. A. and L.-S. Beh (2016). "Impact of motivation enhancing practices and mediating role of talent engagement on turnover intentions: Evidence from Malaysia." International Review of Management and Marketing **6**(4).
- Solís-Molina, M., et al. (2018). "Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity." Journal of Business Research **91**: 181-194.
- Sulphery, M. (2019). "Could the Adoption of Organizational Ambidexterity Have Changed the History of Nokia?" South Asian Journal of Business and Management Cases **8**(2): 167-181.
- Tuan, L. T. (2016). "How HR flexibility contributes to customer value co-creation behavior." Marketing Intelligence & Planning.
- Turner, N., et al. (2013). "Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda." International Journal of Management Reviews **15**(3): 317-332.
- Úbeda-García, M., et al. (2017). "Human resource flexibility and performance in the hotel industry." Personnel Review.
- Úbeda-García, M., et al. (2018). "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility." Journal of Business Research **88**: 397-406.
- Veise, S., et al. (2014). "The effects of human resource flexibility on human resources development." Management Science Letters **4**(8): 1789-1796.

- 
- 
- Way, S. A., et al. (2015). "Validation of a multidimensional HR flexibility measure." Journal of management 41(4): 1098-1131.
- Wei, L.-Q. and C.-M. Lau (2010). "High performance work systems and performance: The role of adaptive capability." human relations 63(10): 1487-1511.
- White, M. R. and A. Bryson (2018). "HPWS in the Public Sector: Are There Mutual Gains?".
- Wright, P. M. and S. A. Snell (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management." Academy of management review 23(4): 756-772.
- Yan, M., et al. (2016). "Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity." Information Technology & People.