

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر¹

د. أحمد محمد عبد الحي نور الدين

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنوفية

جمهورية مصر العربية

Ahmed_noor106@yahoo.com

ملخص البحث

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على مدى اختلاف اتجاهات المديرين في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر نحو درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء باختلاف طبيعة نشاط الشركة، كذلك التعرف على نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية، والكشف عن علاقة البراعة التنظيمية بالنجاح الاستراتيجي، وأيضاً تحديد نوع وقوة العلاقة بين تلك الممارسات والنجاح الاستراتيجي، وأخيراً تحديد العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط. وتوصل البحث إلى أنه توجد اختلافات بين اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مأخوذة بشكل إجمالي وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات، وأن أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء توافراً بالشركات الصناعية محل الدراسة هو الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تمكين العاملين، ثم تشكيل فرق العمل، ثم التعويضات العادلة، وأخيراً مرونة إجراءات العمل. ووجدت هناك علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ويُعدى البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف)، كما وجدت علاقة معنوية موجبة بين البراعة التنظيمية وأبعاد النجاح الاستراتيجي (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة)، وكذلك وجدت علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأبعاد النجاح الاستراتيجي، وأخيراً ساهمت البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في إثبات أن هناك علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي.

الكلمات الدالة

ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والبراعة التنظيمية، والنجاح الاستراتيجي.

¹ تم تقديم البحث في 2022/3/17، وتم قبوله للنشر في 2022/4/18.

(1) المقدمة

تسعى الشركات اليوم في ظل المستجدات المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات والإتصالات والمنافسة الشديدة إلى دعم مستوى البراعة التنظيمية لها لما تحتويه من القدرة على استغلال الفرص المتاحة والكشف عن الفرص الجديدة وتجنب التهديدات المحتملة، كما أنها تسعى إلى تعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي المتمثل في صياغة استراتيجية محددة، والقدرة على التنفيذ الفعال لها، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، وأخيراً الابتكارات المستمرة من أجل أن يكون ذلك النجاح مستمر ومتزايد على المدى الطويل. والجدير بالذكر أن المورد البشري يعتبر أحد أهم الركائز الأساسية في التصدي لتلك المستجدات، فكل شركة تسعى إلى تحسين عملياتها الداخلية ليكون مستوى نجاحها مختلف ومرتفع عن باقي منافسيها حسب طبيعة نشاط كل شركة، ومن ثم تأتي الحاجة الملحة إلى أن تأخذ الشركات في إعتبارها ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ممثلة في الإختيار الكفؤ والتدريب الشامل والتعويضات العادلة ومرونة إجراءات العمل وتمكين العاملين وتشكيل فرق العمل على أساس أن الأداء العالي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لا غنى عنها في الشركات.

وبناءً على ما تقدم جاء البحث الحالي ليُمثل مساهمة متواضعة تحاول تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ودورها في تعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في جمهورية مصر العربية.

(2) الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

(1-2) مفهوم وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية وممارساتها المختلفة وفقاً لتطور الدور الذي تقوم به الإدارة خلال السنوات الماضية. حيث تطور المفهوم من منتصف القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين حتى وصلت لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتعارف عليها في علوم الإدارة إذ يعتبر المورد البشري العمود الفقري لأي منظمة على أساس أنه محور العملية الإنتاجية أو الخدمية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Haughton, 2017). ويرى الباحث أن المورد البشري من أهم عوامل الإنتاج في المنظمات في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من منافسة شديدة بين المنظمات للسعي لدعم براعتها التنظيمية وتعزيز مستوى نجاحها الاستراتيجي، وهو ما ألزم المنظمات بالاهتمام بالمورد البشري واستغلاله في مجالات العمل المختلفة، وبالتالي اتجهت أغلبية المنظمات اليوم إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في مجالات العمل.

وتُعد الحزمة المتكاملة الهادفة لتعزيز الأداء العالي لمختلف المنظمات مهما اختلف طبيعة نشاطها هي السمة المشتركة لممارسات إدارة الموارد البشرية (مرزوق، والبردان، 2018). وتُشير دراسات كل من Boxall & Macky (2022)؛ Jewell & Kaufman (2022)؛ Jewell (2016)؛ Marin-Garcia & Tomas (2009) أن مصطلح "عالية الأداء" يُعبّر عن مجموعة من النتائج الإيجابية التي تسعى المنظمات لتحقيقها ممثلة في مستويات الأداء المرتفعة.

وجودة الأداء، والالتزام التنظيمي، ورضاء العملاء الداخليين والخارجيين، والإبداع والابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية، والالتزام بالتحسين المستمر والتغيير الدائم في جميع إدارات المنظمة، كما وصفت تلك الدراسات بأن الممارسات السابق ذكرها تُمثل حزمة واحدة تُطبقها المنظمات بشكل متكامل. ولقد تعددت مسميات مصطلح High-Performance Work System (HPWS) في البحوث والدراسات العلمية، وفي الدراسة الحالية تبنى الباحث مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء¹.

وتناولت العديد من البحوث والدراسات العلمية مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، حيث عرفت دراسة (Tang; Yu; Cooke & Chen (2017) بأنها مجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية الفردية والجماعية تم تصميمها بهدف تعزيز مهارات ودوافع العاملين في المنظمات المختلفة. وهناك تعريف أخر قدمته دراسة (Salehipour, (2018) لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بأنها مجموعة ممارسات إدارية تهدف إلى تمكين العاملين وتحفيزهم بما ينصب في النهاية لزيادة أدائهم وإنتاجيتهم في العمل وتحقيق أهداف المنظمة. وعرفت دراسة (Ananthram; Xerri; Teo & Connell (2018) بأنها مجموعة ممارسات تهدف لتحفيز العاملين وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات وكذلك تعزيز مهاراتهم في أداء العمل. وأشارت دراسة (Aggarwal (2019) إلى تعريف تلك الممارسات بأنها مجموعة ممارسات مترابطة مع بعضها البعض ممثلة في التدريب والتعويض والأمن الوظيفي والوقت المرن واختبارات التوظيف، والتي تهدف إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة في الأسواق المختلفة. وأيضاً عرفت دراسة مرزوق واليزاوي (2020) تلك الممارسات بأنها مجموعة ممارسات ممثلة في تصميم الوظيفة والتدريب والتطوير والأمان الوظيفي والاتصالات والقيادة التحويلية وتقييم الأداء والتي تعمل على زيادة شعور الموظف بأهمية وظيفته في المنظمة ودورها الرئيسى في تحقيق أهدافها بكفاءة. وأشارت دراسة (Qureshi & Tasneem (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء هدفها الأساسى متمثل في زيادة مستوى ثقة الموظفين وزيادة دوافع الموظفين مما يُعزز من الالتزام التنظيمي.

ومن خلال العرض السابق لتعريفات ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كما تناولته الكتابات والدراسات المختلفة، يمكن للباحث أن يخلص إلى التعريف المقترح التالى لتلك الممارسات والذي يتناسب مع طبيعة الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بأنها "حزمة متكاملة من الممارسات والتي تُطبق بشكل مترابط، تم تصميمها من قِبَل إدارة الموارد البشرية بهدف اختيار العاملين الأكفاء وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم وتمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يُدعم من مستوى براعتهم التنظيمية، وكل ذلك ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم في العمل وهو ما يُعزز مستوى النجاح الاستراتيجى التى تسعى الشركات لتحقيقه".

وأشارت العديد من البحوث والدراسات العلمية إلى أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، نذكر منها دراسة (Guest (1997) وهى الدراسة التى حددت فى الأساس ست ممارسات للأداء العالى ممثلة فى التعيين

¹ يُعرف مصطلح High-Performance Work System بمسميات عديدة فى البحوث والدراسات العربية والأجنبية منها : ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء أو نظم العمل عالية الأداء High-Performance Work System، وممارسات العمل عالية الأداء High-Performance Work System، ونظم الأداء العالى High-Performance Practices، ونظم الأداء العالى High-Performance Systems، ونظم العمل عالية الالتزام High Commitment Work System، ونظم عمل الاحتواء العالى High Involvement Work Systems، ونظم العمل المستمرة Progressive Work Systems.

الانتقائي، وتصميم الوظيفة، والتدريب، وتقييم الأداء والحوافز، وصرف المكافآت، والمشاركة، والمكانة والأمان الوظيفي من أجل تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة. ومن زاوية أخرى حدد (Pfeffer (1998 في الأساس سبع ممارسات للأداء العالي ممثلة في الأمان الوظيفي، والتعيين الانتقائي، والتدريب والتطوير، وفرق العمل، والأجر مقابل الأداء، وانخفاض عدد المستويات الإدارية، ومشاركة المعلومات. إلى أن قسمت دراسة Gardner (2001) Moynihan; Park & Wright ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء إلى ثلاث ممارسات ممثلة في ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، وممارسات معززة للتمكين. ثم بعد ذلك حددت دراسة (Way (2002 ستة أبعاد أساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ممثلة في الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل. والجدير بالذكر أنه أُجريت العديد من الدراسات على تلك الممارسات التي حددتها الدراسات السابق الإشارة إليها. وبعد مراجعة مكثفة للدراسات السابقة من أجل الوقوف على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء التي تتناسب مع الواقع العملي للممارسات التي تُطبقها الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية، وقد اعتمد الباحث على الممارسات التي حددتها في الأصل دراسة (Way, 2002). وفيما يلي شرح مختصر لتلك الممارسات (اللافي والخشمان، 2020؛ العنزي والعطوي والعايدي، 2011 (Way, 2002):

- الاختيار الكفؤ: ويعني اختيار الموظفين ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة وتسكينهم في وظائف مناسبة لهم بعد إجراء العديد من الاختبارات والمقابلات، حيث يكون هناك تنسيق شامل بين إدارات الشركة حول عملية تحليل وتصميم الوظيفة.
 - التدريب الشامل: ويعني تدريب العاملين في الشركات على المهام والأعمال المخططة لها والواجب القيام بها من أجل رفع كفاءتهم في العمل والاستجابة لأي تغيرات متلاحقة في بيئة العمل.
 - التعويضات العادلة: وتتمثل في شكل الرواتب والأجور والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية التي يتم تقديمها خلال فترة زمنية قصيرة (يوم/ أسبوع/ شهر) وتكون بشكل عادل لأي موظف باختلاف وظيفته نظير قيامه بأداء العمل بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة.
 - مرونة إجراءات العمل: وهي إحساس الموظف بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه من غير الرجوع إلى مسئول يحاسبه أو مراقب يراقب تصرفاته وأفعاله، وله الحرية في طريقة وأسلوب أداء أعماله.
 - تمكين العاملين: وهي إعطاء المقدره والسلطة للعاملين في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج وذلك من خلال أشكال مختلفة ممثلة في تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
 - تشكيل فرق العمل: وهي مجموعة من العاملين تم تشكيلها داخل الهيكل التنظيمي للشركة لتحقيق أهداف محددة، ويتطلب تشكيل فرق العمل التنسيق الكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق.
- وتناولت العديد من الدراسات السابقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بشكل عام، نذكر منها دراسة (Vatankhah; Javid & Raofi (2017 والتي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

المتثلة في (التمكين، والمكافآت، والترقية) تؤثر تأثيراً طردياً على إدراك الدعم التنظيمي، حيث تؤدي إلى تقليل مستوى تبني العاملين لسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بشركات الطيران الحكومية والخاصة بدولة إيران. في حين توصلت دراسة (Ubeda-Garcia, Claver-Cortes, Marco-Lajara, Zaragoza-Saez & Garcia-Lillo, 2018) إلى أن توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتثلة في (التعيين الانتقائي، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت) تؤثر بشكل مباشر في أداء الفنادق بأسبانيا. وتوصلت دراسة المنسي (2018) إلى أن هناك اختلافات بين اتجاهات العاملين بمديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية نحو ممارسات العمل عالية الأداء وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك المديريات، ووجد أن هذه الاختلافات في صالح بعض المديريات منها مديرية الشئون الصحية والسكان يليها مديرية التربية والتعليم ثم مديرية الإسكان والمرافق ثم مديرية التموين والتجارة الداخلية ثم مديرية الطب البيطري. كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر ممارسات العمل عالية الأداء توافراً بالمديريات محل الدراسة هي الممارسة المعززة للمهارات يليها الممارسات المعززة للفرص ثم الممارسات المعززة للدوافع.

واستنتجت دراسة مرزوق والبردان (2018) وجود تأثير معنوي لجميع ممارسات العمل عالية الأداء على جميع أبعاد الميزة التنافسية ما عدا ممارسة التوظيف والتدريب والتنمية، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة الاتصالات المصرية بمحافظة المنوفية. في حين أن دراسة (Huang; Ma & Meng, 2018) استنتجت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتثلة في (ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، وممارسات معززة لفرص المشاركة) والرضا الوظيفي للعاملين في قطاعات متمثلة في قطاع التصنيع، وقطاع الفنادق، وقطاع الصحة في الصين. وتوصلت دراسة شحاتة (2019) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتثلة في التدريب والتوظيف الانتقائي ومشاركة المعلومات وتقييم الأداء ووضوح الوصف الوظيفي، تؤثر إيجابياً على كل من التنمية المستدامة وكذلك مشاركة المعرفة. وذلك بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. أما دراسة البطران (2020) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية بين ممارسات العمل عالية الأداء والدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمنطقة تليفونات القاهرة، وتوصلت أيضاً إلى أن أكثر الممارسات تأثيراً على الدعم التنظيمي المدرك هي التمكين وفرق العمل.

وتوصلت دراسة (Kloutsiniotis & Mihail, 2020) إلى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في كل من الارتباط التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة، وذلك بالتطبيق على موظفي الاتصال بالعملاء في الفنادق اليونانية. وفي دراسة متولى؛ حسن وإبراهيم (2021) والتي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر في تحقيق ريادة الأعمال بوزارة التعليم العالي في دولة ليبيا بقوة تأثيرية قدرها 25.7%، وجاءت الأهمية النسبية في تطبيق تلك الممارسات في ممارسة وضوح الوصف الوظيفي في المرتبة الأولى يليها التوظيف الانتقائي ثم مشاركة المعلومات ثم الأمان الوظيفي ثم تقييم الأداء وجاء التدريب والتنمية في المرتبة الأخيرة. واستنتجت دراسة النادى (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتثلة في التدريب والتطوير، والأمان الوظيفي، وتصميم الوظيفة، والاتصالات، والترقية لها تأثير

معنوى على السلوك الاستباقي بشركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية، حيث أن حزمة تلك الممارسات تسهل تفاعل الموظف مع المناخ التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتلك الممارسات على النجاح الريادي، حيث عندما تتوافر تلك الممارسات فإن ذلك يؤثر إيجابياً على النجاح الريادي. في حين توصلت دراسة (Tawk (2021 إلى أنه لتحسين الأداء التنظيمي للشركات لابد من تطبيق حزمة متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ممثلة في التدريب والتمكين والتواصل والمكافآت، فهناك تأثير إيجابي لتلك الممارسات المشار إليها على الأداء التنظيمي في الشركات. وتوصلت دراسة (Alqudah; Penelaa & Sanmartina (2022 أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتمثلة في الاتصال والوصف الوظيفي والتدريب المكثف والمشاركة الإيجابية لها تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي ومن ثم الاستعداد للتغيير من قبل الموظفين في البنوك الأردنية.

(2-2) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية

تسعى الشركات اليوم إلى الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الكفاءة في العمل وخلق القيمة الموجودة، وكذلك تسعى في البحث عن إمكانيات وفرص جديدة وتوقع للأحداث المستقبلية حتى تضمن التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك ضمان البقاء والاستمرار في الأجل الطويل (Popadic; Cerne & Milohic, 2015). وبالتالي اهتمت البحوث والدراسات بموضوع البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity التي تمثل التحدي الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة، إذ تُحدد البراعة التنظيمية التوازن بين استغلال الأنشطة الحالية المتاحة للمنظمة، وبين استكشاف الفرص والتنوُّب بالتحديات المستقبلية (Ali Shujahat; Ali; Kianto; Wang & Bontis, 2022).

وأشارت العديد من البحوث والدراسات العلمية إلى تعريف البراعة التنظيمية، نذكر منها دراسة (Venugopal; Krishman; Kumar & Upadhyayula (2017) والتي عرفت البراعة التنظيمية بأنها مدى إنعكاس قدرة المنظمة في تحديد الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية. من زاوية أخرى عرفت دراسة (Saurav; Amit; Rahul & Swarup (2018 بأنها السعى لاستغلال موارد المنظمة المتاحة واستكشاف إمكانيات جديدة في نفس الوقت، فهي تركز على استغلال الوضع التنافسي للمنظمة واستكشاف فرص جديدة في المستقبل. وأيضاً عرفت دراسة (Franco & Cerimele (2018 بأنها مدى القدرة على الاستفادة من الأنشطة والأعمال الحالية واستكشاف مسارات عمل جديدة وإمكانية تجنب التهديدات المحتملة في ظل بيئة أعمال متغيرة. ومن أمثلة تلك التهديدات المحتملة التي أشارت إليه دراسة (Priyono; Idris & Lim (2020 ذلك الذكاء الاصطناعي الذي يعتبر أحد أهم العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل كبير في بيئة الأعمال وتهديد بقاء المورد البشري في المنظمات. وقدمت دراسة جاد الرب؛ صبح وصقر (2021 تعريفاً آخر وهو أن البراعة التنظيمية تُعبر عن قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية، والبحث عن عملاء جدد ودخول أسواق جديدة. ومن خلال العرض السابق لتعريف البراعة التنظيمية، يقدم الباحث تعريفاً للبراعة التنظيمية بأنها "مدى قدرة المنظمة مهما اختلفت طبيعة نشاطها في استغلال الفرص المتاحة وإمكانية تجنب أو مواجهة التهديدات التنافسية المحتملة، بحيث تكون المنظمة

صاحبة المبادرة للفرص والتهديدات وليس صاحبة رد الفعل".

وأشارت العديد من البحوث والدراسات العلمية إلى أبعاد البراعة التنظيمية في المنظمات المختلفة، نذكر منها دراسات (He & Wong, 2004; Lee; Kim & Joshi, 2017; Siachou & Gkorezis, 2018; Sulphey, 2019; Peng; Lin; Peng & Chen, 2019; Abazeed, 2020; Shenshen & Al-Najjar, 2020; Ali et al.; 2022; Zabiegalski & Marquardt, 2022)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى أن البراعة التنظيمية تتمثل في بعدين أولهما بُعد الاستغلال Exploitation والذي يشير إلى مدى قدرة المنظمة على استغلال الإمكانيات المتاحة وإشباع حاجات العملاء الحاليين والمحافظة على الأسواق الحالية، من خلال تحسين المنتجات وأداء العمليات، وثانيهما بُعد الاستكشاف Exploration والذي يشير إلى مدى قدرة المنظمة في البحث عن إمكانيات جديدة وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة من خلال إدخال منتجات أو خدمات جديدة، وإدخال تكنولوجيا جديدة. وقد أشارت دراسات (Abdel-Ghany; Abdel-Ghany & Khalifa (2021); Noureldeen; Salaheldeen & Battour (2022) إلى أنه لا بد من توافر البنية التحتية التكنولوجية حتى يتم إدخال وتطبيق تكنولوجيا جديدة مثل نظام تخطيط موارد المشروع Enterprise Resource Planning System (ERP) في مجال العمل. وانسجاماً مع ما هو متبع في أغلبية الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية ستعتمد على بُعدى الاستغلال والاستكشاف في قياس البراعة التنظيمية.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية، من بينها دراسة (Chang (2015) والتي توصلت إلى أنه لتحقيق البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستغلال والاستكشاف لمجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات من قروض ومدخرات وتأمين وتمويل وغيرها من الخدمات المصرفية التي تقدمها الشركات المصرفية في تاوان، ولتحقيق القدرة التنافسية لتلك الشركات، كل ذلك لن يتحقق إلا من خلال الالتزام بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتمثلة في تشجيع الموظفين لقبول الأنشطة التي تتطلب القدرة على التكيف والمهارات الجديدة والمعرفة وكيفية ترقية الموظفين بناءً على المعرفة والمهارات، وكذلك قدرتهم على المشاركة في أنشطة الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد وكذلك ممارسات الحوافز. وتوصلت دراسة (Garcia; Cortes; Lajara; Saez & Lillo (2018) إلى أنه يمكن تحقيق البراعة التنظيمية بأبعادها الاستغلال والاستكشاف في الفنادق الأسبانية من خلال الممارسات الأربعة عالية الأداء المتمثلة في التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، وتقييم الأداء التنموي، ونظام المكافآت العادل، وأكدت الدراسة على أن تلك الممارسات تحسّن قدرة الموظفين على استغلال المعرفة الموجودة واستكشاف معرفة جديدة بشكل فعّال مما نشط قطاع السياحة.

واستنتجت دراسة (Malik; Pereira & Tarba (2019) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء التي تركز على التمكين تُستخدم لاستكشاف أفكار جديدة واستغلال نقاط القوة الحالية للشركة الهندية التابعة لشركة أمريكية متعددة الجنسيات، كما خلقت تلك الممارسات التي تعتمد على التمكين ثقافة الانفتاح وتحمل المخاطرة. وأن تلك الممارسات تركز على تطوير وتشكيل فرق العمل □ من أجل تطوير المنتجات خلقت البراعة التنظيمية في العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن الممارسات عالية الأداء المتمثلة في تقديم المكافآت والحوافز

والتدريب الرسمي وغير الرسمي سهلت الوصول إلى البراعة التنظيمية في تقديم ابتكارات في المنتجات. وتوصلت دراسة (Caniëls & Veld (2019) بأن هناك علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية بالتطبيق على موظفي وحدة الدعم التنظيمي لمنظمة الدفاع الهولندية، فعند تطبيق تلك الممارسات يتحقق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية بحيث يتم زيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية مع البحث عن استكشاف التكنولوجيا الجديدة.

وفي دراسة العولقي (2020) والتي توصلت إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تساهم بشكل إيجابي في تحسين مستوى البراعة التنظيمية في شركة يمن موبايل للاتصالات في اليمن، فمن خلال الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها مصدر الإبداع والابتكار والتجديد يُمكن زيادة مستوى براعة الشركة التنظيمية في استغلال الموارد الحالية، وتحسين جودة الخدمات الحالية، وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية. في حين توصلت دراسة (Alagry (2020 أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتمثلة في القدرة على تحمل المسؤولية والتوظيف الكفؤ والعمل الجماعي والتدريب ومجموعات العمل تعمل على تحقيق البراعة التنظيمية المتمثلة في العمل على تحسين جودة الخدمات، والتعرف على رضا العملاء الحاليين، والحرص على تقديم خدمات مبتكرة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء، وذلك بالتطبيق على مستشفى سرطان الأطفال في مصر 57357.

أما دراسة حامد؛ خليل وعابد (2021) والتي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتمثلة في ممارسات تعزيز المهارات، وممارسات تعزيز الدوافع، وممارسات تعزيز التمكين لها تأثير معنوي إيجابي على البراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف، حيث يرجع التأثير الإيجابي المباشر لبعده ممارسات تعزيز المهارات على البراعة التنظيمية إلى وجود مجموعة من النظم والعمليات المختارة بعناية والتي من خلالها تحدد السياق الذي يحقق الكفاءة والقدرة على التكيف، ويرجع التأثير الإيجابي لبعده ممارسات تعزيز الدوافع على البراعة التنظيمية إلى أن برامج التعويضات المرتبطة بالنتائج (التعويض على أساس الجدارة) يشجع العاملين على التكيف وإظهار السلوك المرن، كذلك يرجع التأثير الإيجابي المباشر لبعده ممارسات تعزيز التمكين على البراعة التنظيمية إلى وجود إطار يشجع العاملين على صنع القرارات الخاصة بكيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل بين المطالب المتعارضة لكل من الاستغلال والاستكشاف. أما دراسة (Ashiru; Erdil & Oluwajana (2022 فتوصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في مرونة العمل ومشاركة المعلومات والمكافآت والولاء والتدريب والترقية وحرية الاتصال تؤثر بشكل إيجابي على ابتكار الموظفين وإبداعهم - وهو أحد أبعاد البراعة التنظيمية- وذلك من خلال استطلاع عبر الإنترنت لما يقرب من 600 موظف محترف في مؤسسة خدمات الموارد البشرية في منطقة الصحراء بغرب إفريقيا.

(3-2) العلاقة بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي

يعتبر النجاح الاستراتيجي الهدف الأكبر والأكثر أهمية للمنظمة مهما اختلف طبيعة نشاطها وحجمها وذلك على أساس أن العولمة وثورة المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا والاتصالات أفرزت العديد من الفرص

والتهديدات التي يجب على المنظمة الاستعداد لها (Fernandez et al., 2022). وأشار (Singh & Khamba 2019) أن النجاح الاستراتيجي مرتبط بتحقيق الربحية وزيادة حصة المنظمة في الأسواق ونموها، والمحافظة على جودة المنتجات والخدمات، بحيث يتم ربط قرارات وعمليات الشركة ككل بالاستراتيجية المحددة.

وقدمت العديد من البحوث والدراسات العلمية تعريفات مختلفة للنجاح الاستراتيجي، نذكر منها دراسة مزهر (2020) والتي عرفت النجاح الاستراتيجي بأنه "قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة وتنفيذها بفعالية في ظل وجود قيادة ابتكارية وثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا العملاء ويضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتميز على المنظمات المنافسة". كما قدمت دراسة المرى والبشاشة (2020) تعريفاً آخر للنجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرتبطة بالاستراتيجية المحددة مع تحقيق مستويات أداء مرتفعة في النواحي المتمثلة في المالية والعملياتية والموظفين والسوق والمنافسين. وعرفته دراسة (Dawood & Mahmoud 2021) بأنه القيادة الإدارية الناجحة التي تحقق أهداف الشركة، ومواكبة كافة التطورات والتغيرات البيئية مع الأخذ في الاعتبار المحافظة على تحقيق منفعة وقيمة العميل. وأضافت دراسة البشاشة والجعافرة (2022) أن النجاح الاستراتيجي يُمثل الصياغة الواضحة والمحددة للاستراتيجية والتنفيذ الفعال لها مع التكيف مع البيئة وتطوير رأس المال الفكري. ويرى الباحث أن النجاح الاستراتيجي يمكن تعريفه بأنه "مدى قدرة المنظمة بموردها البشري في صياغة استراتيجية محددة لها قابلة للتنفيذ الفعال، وذلك في ظل ما تتمتع به المنظمة من ثقافة تحفيزية وتنظيم عضوي وقيادة تحويلية والقدرة على الابتكارات المستمرة في مجالات العمل المختلفة".

وقد حددت العديد من البحوث والدراسات العلمية أبعاد النجاح الاستراتيجي في المنظمات المختلفة، نذكر منها دراسة (Kaplan & Norton 2005) والتي حددت في الأساس أبعاداً للنجاح الاستراتيجي ممثلة في التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، وأصحاب المصلحة، والأداء المالي. وقدمت دراسة (Ghurchiau et al. 2010) أبعاداً أخرى للنجاح الاستراتيجي ممثلة في البقاء، والتكيف، والنمو. وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على الأبعاد التي قدمتها دراسة (Simon et al. 2011) المتمثلة في الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة إذ أنها تتفق مع النجاح الاستراتيجي التي تحققه الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية.

وقد أخذ النجاح الاستراتيجي اهتماماً كبيراً من قبل الدراسات السابقة بعلاقته بالبراعة التنظيمية، نذكر منها دراسة إبراهيم (2017) والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بالتطبيق على البنك الأهلي العراقي، حيث كلما زادت مستويات البراعة التنظيمية المتمثلة في القيادة التحويلية، والتكامل الاجتماعي، ومكافآت الطوارئ) في البنك محل الدراسة كلما حُقت مستويات مرتفعة لجميع أبعاد النجاح الاستراتيجي المتمثلة في (جودة الخدمة المقدمة للعميل، وتشجيع الابتكار والإبداع، والمنتجات والخدمات المتميزة، ومهارات العاملين، والتكيف والمرونة)، إذ حقق بُعدى (جودة الخدمة المقدمة للعميل، ومهارات العاملين) الأهمية الأعلى من بين أبعاد النجاح الاستراتيجي، وهذا يدل على اهتمام إدارة البنك بالجودة في تقديم الخدمات المتنوعة، وأن هذا لن يتحقق إلا من خلال توافر المهارات المميزة للعاملين

والتي تستوعب التغيرات التي تحدث بشكل سريع. واستنتجت دراسة (Alabadi et al. (2018 أن هناك تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية في تحقيق النجاح بالتطبيق على مديري الإدارة العليا والوسطى لشركة الأسمنت العامة العراقية (مصنع أسمنت الكوفة، ومعمل أسمنت النجف). وتوصلت دراسة (Nafei (2019 إلى أن هناك ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستغلال والاستكشاف) وبين أبعاد النجاح الاستراتيجي المتمثلة في (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والتنظيم الأفقي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة) في المستشفيات التعليمية في مصر، أي كلما قامت المستشفيات محل الدراسة باستغلال الفرص المتاحة وبحثت عن فرص جديدة كلما أدى ذلك إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي المأمول. في حين توصلت دراسة (Syed et al. (2020 أن هناك علاقة بين البراعة في تكنولوجيا المعلومات ومدى النجاح المحقق منها والذي يمثل نجاحاً استراتيجياً وذلك بالتطبيق على 292 شركة بريطانية ذات الاستخدام الأقوى للتكنولوجيا الحديثة.

(4-2) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي

يعتبر النجاح الاستراتيجي الهدف الأكبر والأكثر أهمية للمنظمة مهما اختلف طبيعة نشاطها وحجمها وذلك على أساس أن العولمة وثورة المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا والاتصالات أفرزت العديد من الفرص والتحديات التي يجب على المنظمة الاستعداد لها (Fernandez; Ferraris; Troise & Sandulli, 2022). وأشار Singh & Khamba (2019) أن النجاح الاستراتيجي مرتبط بتحقيق الربحية وزيادة حصة المنظمة في الأسواق ونموها، والمحافظة على جودة المنتجات والخدمات، بحيث يتم ربط قرارات وعمليات الشركة ككل بالاستراتيجية المحددة.

وقدمت العديد من البحوث والدراسات العلمية تعريفات مختلفة للنجاح الاستراتيجي، نذكر منها دراسة مزهر (2020) والتي عرفت النجاح الاستراتيجي بأنه "قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة وتنفيذها بفعالية في ظل وجود قيادة ابتكارية وثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا العملاء ويضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتميز على المنظمات المنافسة". كما قدمت دراسة المرى والبشاشة (2020) تعريفاً آخر للنجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرتبطة بالاستراتيجية المحددة مع تحقيق مستويات أداء مرتفعة في النواحي المتمثلة في المالية والعملياتية والموظفين والسوق والمنافسين. وعرفته دراسة (Dawood & Mahmoud (2021 بأنه القيادة الإدارية الناجحة التي تحقق أهداف الشركة، ومواكبة كافة التطورات والتغيرات البيئية مع الأخذ في الاعتبار المحافظة على تحقيق منفعة وقيمة العميل. وأضافت دراسة البشاشة والجعافرة (2022) أن النجاح الاستراتيجي يُمثل الصياغة الواضحة والمحددة للاستراتيجية والتنفيذ الفعال لها مع التكيف مع البيئة وتطوير رأس المال الفكري. ويرى الباحث أن النجاح الاستراتيجي يمكن تعريفه بأنه "مدى قدرة المنظمة بموردها البشري في صياغة استراتيجية محددة لها قابلة للتنفيذ الفعال، وذلك في ظل ما تتمتع به المنظمة من ثقافة تحفيزية وتنظيم عضوي وقيادة تحويلية والقدرة على الابتكارات المستمرة في مجالات العمل المختلفة".

وقد حددت العديد من البحوث والدراسات العلمية أبعاد النجاح الاستراتيجي في المنظمات المختلفة، نذكر منها

دراسة Kaplan & Norton (2005) والتي حددت في الأساس أبعاداً للنجاح الاستراتيجي ممثلة في التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، وأصحاب المصلحة، والأداء المالي. وقدمت دراسة Ghurchiau; Jafari & Rahgozar (2010) أبعاداً أخرى للنجاح الاستراتيجي ممثلة في البقاء، والتكيف، والنمو. وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على الأبعاد التي قدمتها دراسة (Simon; Kumar; Schoeman; Moffat & Power (2011) المتمثلة في الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة إذ أنها تتفق مع النجاح الاستراتيجي التي تحققه الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية.

وقد أخذ النجاح الاستراتيجي اهتماماً كبيراً من قبل الدراسات السابقة بعلاقته بالبراعة التنظيمية، نذكر منها دراسة إبراهيم (2017) والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بالتطبيق على البنك الأهلي العراقي، حيث كلما زادت مستويات البراعة التنظيمية المتمثلة في القيادة التحويلية، والتكامل الاجتماعي، ومكافآت الطوارئ) في البنك محل الدراسة كلما حُقت مستويات مرتفعة لجميع أبعاد النجاح الاستراتيجي المتمثلة في (جودة الخدمة المقدمة للعميل، وتشجيع الابتكار والإبداع، والمنتجات والخدمات المتميزة، ومهارات العاملين، والتكيف والمرونة)، إذ حقق بُعدى (جودة الخدمة المقدمة للعميل، ومهارات العاملين) الأهمية الأعلى من بين أبعاد النجاح الاستراتيجي، وهذا يدل على اهتمام إدارة البنك بالجودة في تقديم الخدمات المتنوعة، وأن هذا لن يتحقق إلا من خلال توافر المهارات المميزة للعاملين والتي تستوعب التغيرات التي تحدث بشكل سريع.

واستنتجت دراسة Alabadi; Alsachit & Almajtwe (2018) أن هناك تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية في تحقيق النجاح بالتطبيق على مديري الإدارة العليا والوسطى لشركة الأسمت العامة العراقية (مصنع أسمت الكوفة، ومعمل أسمت النجف). وتوصلت دراسة Nafei (2019) إلى أن هناك ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستغلال والاستكشاف) وبين أبعاد النجاح الاستراتيجي المتمثلة في (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والتنظيم الأفقي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة) في المستشفيات التعليمية في مصر، أي كلما قامت المستشفيات محل الدراسة باستغلال الفرص المتاحة وبحثت عن فرص جديدة كلما أدى ذلك إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي المأمول. في حين توصلت دراسة Syed; Blomeb & Papadopoulos (2020) أن هناك علاقة بين البراعة في تكنولوجيا المعلومات ومدى النجاح المحقق منها والذي يمثل نجاحاً استراتيجياً وذلك بالتطبيق على 292 شركة بريطانية ذات الاستخدام الأقوى للتكنولوجيا الحديثة.

وبناءً على ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، استطاع الباحث أن يحدد الفجوة البحثية التي يغطيها البحث الحالي وهي :

— ندرة عدد الدراسات السابقة – في حدود علم الباحث – التي تناولت الاختلاف بين المستقصى منهم فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء من حيث طبيعة نشاط المنظمات.

— ندرة عدد الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية التي تناولت العلاقة بين كل من البراعة التنظيمية

- والنجاح الاستراتيجي، وكذلك العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي.
- لم تُطبق الدراسات السابقة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والكشف عن تأثيرها على المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في جمهورية مصر العربية.
- لم تتناول الدراسات السابقة – في حدود علم الباحث – الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كمتغير مستقل والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في جمهورية مصر العربية.
- ومن خلال النقاط السابقة فإن هذه الدراسة تأتي كمتابعة للإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وفتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية، وهو ما يضيف أهمية خاصة للدراسة الحالية.

(3) الدراسة الاستطلاعية

- تُمد الدراسة الاستطلاعية الباحث بالمزيد من المعرفة عن مشكلة الدراسة وبناء الفروض الخاصة بها، وكذلك زيادة المعرفة بموضوع الدراسة في التطبيق العملي. وقد اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلة الشخصية، إذ تم إجراء عدد (29) مقابلة مع عدد من مديري الإدارات بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، ووجهت المقابلة بعدد من الأسئلة التي تناقش مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، ومستوى البراعة التنظيمية، ومستوى النجاح الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى النقاط الآتية:
- وجود تفاوت بين المديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان حسب طبيعة نشاط كل شركة فيما يخص توافر جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتمثلة في الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل.
 - إستناد بعض الشركات الصناعية محل الدراسة على الأقدمية والمؤهلات العلمية والخبرة لاختيار واستقطاب الكادر الوظيفي دون النظر إلى المهارات والقدرات في أداء الأعمال.
 - قلة الاهتمام من جانب بعض الشركات الصناعية محل الدراسة بالأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية التي تمثلها البراعة التنظيمية، وفقدان كيفية العمل على تعزيز تلك الأنشطة.
 - أشارت بعض الشركات الصناعية محل الدراسة إلى ضعف قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم فهناك تهديد ممثل في البقاء في بيئة الأعمال، وبالتالي فتلك الشركات تبحث عن أساليب جديدة علمية تمكنها من إحداث التغييرات المطلوبة في استغلال الفرص واستكشافها لضمان استمرارها في بيئة الأعمال.
 - رغبة بعض الشركات الصناعية محل الدراسة في كيفية تقديم المنتجات والخدمات في الأسواق بالوقت والسرعة المناسبين ومن ثم تحقيق القدرة التنافسية، وكذلك رغبتها في كيفية التكيف والاستجابة لمختلف

- الظروف البيئية وهو ما يعكس تساؤلها عن كيفية تعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي.
- قلة اهتمام بعض الشركات الصناعية محل الدراسة بصياغة استراتيجية محددة قابلة للتنفيذ الفعال، وقلة قدرتها على زيادة دافعية العاملين، كذلك شعور بعض العاملين بقلة الأمان الوظيفي وفسر الباحث ذلك بسبب قلة توافر العنصر البشري الذي تتوافر فيه الممارسات عالية الأداء.
 - قلة التوعية من جانب إدارة بعض الشركات محل الدراسة للدور الذي يمكن أن تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في دعم البراعة التنظيمية وتعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي.

(4) مشكلة وتساؤلات البحث

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي والعلاقة بينهم، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن القول بأن مشكلة الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسة في "وجود قصور في مستوى النجاح الاستراتيجي للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، الأمر الذي يدعو إلى تناول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط" وبلغه أكثر تحديداً فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

- ما مدى الاختلاف في اتجاهات المديرين في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان نحو درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات؟
- هل توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة؟
- هل هناك دور للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة؟ وما طبيعة هذا الدور؟

(5) أهداف البحث

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- (1-5) التعرف على مدى اختلاف اتجاهات المديرين في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان نحو درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء باختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات.
 - (2-5) تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية

في الشركات محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لتلك الممارسات من حيث قدرتها على دعم البراعة التنظيمية.

(3-5) التحقق من نوع وقوة العلاقة بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات البراعة التنظيمية لتعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي لتلك الشركات.

(4-5) التعرف على نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لتلك الممارسات من حيث قدرتها على تعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي لتلك الشركات.

(5-5) تحديد طبيعة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

(6) أهمية البحث

تستمد أهمية البحث الحالي فيما يأتي :

- يعد موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والبراعة التنظيمية، والنجاح الاستراتيجي من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وفي حدود علم الباحث وحسب ما توفر لديه من دراسات، فإن الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية لم تتناول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي في ظل البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، وبالتالي فإن البحث الحالي تسعى إلى سد هذه الفجوة بين المتغيرات الثلاثة بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في جمهورية مصر العربية.
- إلقاء المزيد من الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والبراعة التنظيمية، والنجاح الاستراتيجي بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على طبيعة العلاقة بينهما في قطاعات صناعية أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي بتوسيط متغير البراعة التنظيمية.
- ومن الناحية العملية، فإن نتائج البحث يمكن أن تساعد المسؤولين في الشركات الصناعية محل الدراسة في الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ودورها في تعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي لها في ظل وجود البراعة التنظيمية.
- وأخيراً يستمد البحث أهميته من أهمية مجال التطبيق المتمثل في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، والتي تُعد أكبر المدن الصناعية الداعمة لنمو وتنمية الاقتصاد المصري.

(7) فروض البحث

تتمثل فروض البحث فيما يأتي:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) كلاً على حده في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بإختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراتها (الاستغلال، والاستكشاف) كلاً على حده في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة) كلاً على حده في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة) كلاً على حده في الشركات الصناعية محل الدراسة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في الشركات محل الدراسة.

(8) حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

- اقتصر تطبيق البحث الحالي على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في جمهورية مصر العربية، وذلك لعدة اعتبارات أهمها:
 - تعتبر مدينة العاشر من رمضان من أكبر المدن الصناعية في مصر، بما تحتويه من قطاعات صناعية متمثلة في (الصناعات: الغذائية، والمعدنية والميكانيكية، ومواد البناء، والكهربائية والهندسية، والنسيج والملابس، والورقية، والبلاستيكية، والأثاث، والأدوية والكيماويات).
 - أن تلك القطاعات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان تساهم بدرجة كبيرة في دعم ونمو الاقتصاد المصري، متضمنة فرص للنمو والتنمية لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة 2030م.

○ يبلغ رأس المال المستثمر بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان نحو 31,1 مليار جنيه، مع تحقيق إنتاج سنوى يبلغ مقداره 37,4 مليار جنيه، وأن تلك الشركات توفر أكثر من 358 ألف فرصة عمل بأجور تزيد عن 1,12 مليار جنيه سنوياً (مركز معلومات هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، 2020).

- اقتصر هذا البحث على ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء من حيث الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، وأخذها كحزمة متكاملة تركز على تعزيز النجاح الاستراتيجي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.
- تمثلت وحدة المعاينة للبحث في مديري الشركات الصناعية بإعتبارهم الفئة المسئولة عن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، وأنهم يمتلكون رؤية واضحة تساهم في رسم السياسات العامة لمختلف نشاطات الشركة.

(9) منهجية البحث

تتمثل منهجية البحث في البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث، ومتغيرات البحث، وأساليب التحليل الإحصائي.

(1-9) أنواع ومصادر البيانات

(1-1-9) البيانات الثانوية

تم جمع هذا النوع من البيانات من الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة العربية والأجنبية وشبكة المعلومات العالمية، وبنك المعرفة المصري، بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن قطاع مركز المعلومات والتوثيق التابع للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مصر.

(2-1-9) البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية من المستقصى منهم (المديرين) المستهدفين في البحث الميداني، وذلك بالاعتماد على تصميم قائمة الاستقصاء للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة.

(2-9) مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي في المديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، ويبلغ عدد المديرين 1731 مديراً، ويصل عدد القطاعات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان إلى تسعة قطاعات رئيسية، وذلك حسب التقارير الصادرة عن قطاع مركز المعلومات والتوثيق التابع للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مصر لعام 2021م. ونظراً لضخامة حجم مجتمع البحث ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية لاختبار مفردات البحث المستهدفة من مجتمع البحث المشار إليه، وتم استخدام الصيغة الرياضية الخاصة بتقدير حجم العينة (Tryfos, 1996) وهي كالآتي:

$$N = \frac{N(z)^2 \cdot P(1-P)}{N(e)^2 + (z)^2 \cdot P(1-P)}$$

حيث (n) حجم العينة، و (N) حجم مجتمع البحث، و (z) درجة المعيارية هي 1.96 عند درجة ثقة 95%، و (P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي = 50%، و (e) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي = 0.05 (Tyfos, 1996). وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$\text{حجم العينة (n)} = \frac{[0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2] \times 1731}{[0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 + (0.05)^2 \times 1731]} = 314 \text{ مفردة}$$

ولمعرفة حجم العينة لكل شركة تم توزيع حجم العينة على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان حسب طبيعة النشاط الصناعي والتي يوضحها الجدول التالي.

جدول 1: توزيع حجم العينة على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان

محل الدراسة حسب طبيعة النشاط الصناعي

| م | القطاع الصناعي | المجتمع | النسبة المئوية | حجم العينة |
|---|--------------------------------|---------|----------------|------------|
| 1 | صناعات مواد البناء | 99 | 0.057 | 18 |
| 2 | الصناعات الكهربائية والهندسية | 216 | 0.125 | 39 |
| 3 | الصناعات الغذائية | 236 | 0.136 | 43 |
| 4 | الصناعات المعدنية والميكانيكية | 248 | 0.143 | 45 |
| 5 | صناعات النسيج والملابس | 309 | 0.179 | 56 |
| 6 | الصناعات الورقية | 113 | 0.065 | 20 |
| 7 | صناعات الأدوية والكيماويات | 163 | 0.095 | 30 |
| 8 | صناعات الأثاث | 106 | 0.061 | 19 |
| 9 | الصناعات البلاستيكية | 241 | 0.139 | 44 |
| | الإجمالي | 1731 | 1 | 314 |

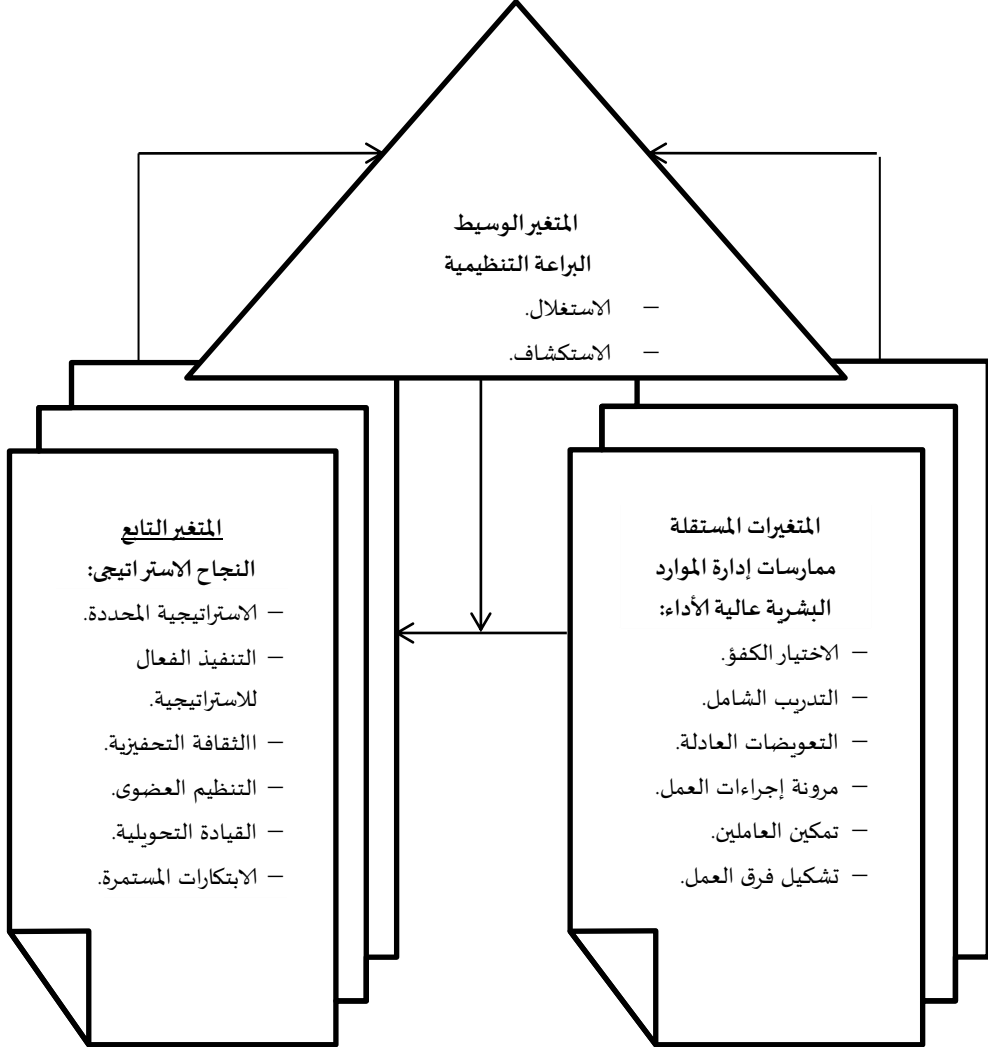
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تقارير (الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، 2021).

(3-9) أداة البحث وطرق جمع البيانات

تمثلت أداة البحث الحالي المستخدمة لجمع البيانات في قائمة الاستقصاء، وتم جمع البيانات من المديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر من خلال استخدام الإنترنت والمقابلة الشخصية، واشتملت قائمة الأسئلة على مجموعة من البيانات التي تحدد طبيعة نشاط الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، وتضمنت أيضاً مجموعة من الأسئلة الموجهة والخاصة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (31) عبارة، والبراعة التنظيمية (12) عبارة، والنجاح الاستراتيجي (30) عبارة.

(4-9) متغيرات البحث وأساليب القياس

تضمن البحث الحالي ثلاثة متغيرات تمثلت في: ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كمتغيرات مستقلة، والبراعة التنظيمية كمتغير وسيط، والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 1: العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

أما عن أساليب القياس فقد اعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس والتي تتمثل فيما يأتي:

(1-4-9) قياس نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

تمثل قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية في ستة أبعاد ممثلة في الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل. وقد اعتمد الباحث في ذلك على المقياس الذي أعده في الأصل دراسة (Way, 2002) واستخدمته العديد من الدراسات السابقة نذكر منها (العنزي وآخرون، 2011؛ اللافي والخشمان، 2020؛ 2022). حيث تضمن المقياس الخاص بالممارسات (31) عبارة منها عدد (6) عبارة لبعده الاختيار الكفؤ، وعدد (5) عبارة لبعده التدريب الشامل، وعدد (4) لبعده التعويضات العادلة، وعدد (4) عبارة لبعده مرونة إجراءات العمل، وعدد (5) عبارة لبعده تمكين العاملين، وعدد (7) عبارة لبعده تشكيل فرق العمل.

(2-4-9) قياس البراعة التنظيمية

تمثل قياس البراعة التنظيمية من خلال بُعدين هما الاستغلال والاستكشاف، وقد اعتمد الباحث في ذلك على المقياس الذي أعده في الأصل دراسة (He&Wong, 2004) واستخدمته العديد من الدراسات أبرزها (Siachou & Gkorezis, 2018; Ali et al., 2022; Zabiegalski & Marquardt, 2022). حيث تضمن مقياس البراعة التنظيمية (12) عبارة منها عدد (6) عبارة لبعده الاستغلال، وعدد (6) عبارة لبعده الاستكشاف.

(3-4-9) قياس النجاح الاستراتيجي

تمثل مقياس النجاح الاستراتيجي من خلال ستة أبعاد ممثلة في الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة. وقد اعتمد الباحث في ذلك على المقياس الذي أعده في الأصل دراسة (Simon et al., 2011) واستخدمته العديد من الدراسات السابقة أبرزها (حمادى، 2020؛ اللافي؛ الخشمان، 2020؛ 2022). حيث تضمن المقياس الخاص بالنجاح الاستراتيجي (30) عبارة منها عدد (6) عبارة لبعده الاستراتيجية المحددة، وعدد (5) عبارة لبعده التنفيذ الفعال للاستراتيجية، وعدد (5) عبارة لبعده الثقافة التحفيزية، وعدد (6) عبارة لبعده التنظيم العضوي، وعدد (4) عبارة لبعده القيادة التحويلية، وعدد (4) عبارة لبعده الابتكارات المستمرة.

(5-9) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث

- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient: تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس المستخدمة.
- أسلوب الصدق الذاتي Intrinsic Validity: ويعبر عن درجة الارتباط بين الصدق والثبات، ويمكن حسابه إحصائياً من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
- أسلوب تحليل الارتباط البسيط Simple Correlation: تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لقياس قوة العلاقة أو الارتباط بين متغيرين إثنيين، والتأكد من درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

- الأسلوب الإحصائي الوصفي Descriptive statistics: يعكس هذا الأسلوب الإحصائي الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة، ويتضمن المتوسط الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية.
- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA: يُستخدم هذا الأسلوب في تحليل العلاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة الخاضعة للدراسة. وكذلك تحديد درجة التشابه أو الاختلاف بين مجموعتين من الأفراد أو الأشياء على أساس عدد من الخصائص أو العوامل كمتغيرات مستقلة.
- أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis: تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي بغرض الكشف عن العلاقة ونوعها بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (تحليل الانحدار)، وتحديد درجة هذه العلاقة (تحليل الارتباط).
- نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM): تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغير الوسيط والمتغير التابع في الدراسة الحالية.

(10) تقييم الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث

تناول الباحث نتائج اختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث، حيث تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا (Alpha Correlation Coefficient) باعتباره أكثر أساليب اختبار الثبات دلالة وذلك من خلال تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من متغيرات الدراسة الخاضعة لاختبار الثقة، والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0.30 (إدريس، 2012). وكذلك تم استخدام أسلوب الصدق الذاتي Intrinsic Validity بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وذلك للتوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات الدراسة. وبفحص معاملات الثبات التي تم الحصول عليها (أنظر جدول رقم 2) تبين أنها تتراوح ما بين (0.771) و (0.932) حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات ألفا لكل من مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ككل بلغ (0.934)، ومقياس البراعة التنظيمية ككل بلغ (0.943)، ومقياس النجاح الاستراتيجي ككل بلغ (0.957). وذلك بدرجة ثقة قدرها 95% حيث اقترنت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، كما يتضح أن الصدق الذاتي للمقاييس المستخدمة في الدراسة أخذ درجات عالية. وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الثبات والصدق بمتغيرات الدراسة، وهذه النتائج تدعم الثبات والصدق في متغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي اللاحقة.

جدول 2: تقييم الثبات والصدق لمتغيرات البحث

| الصدق (*) | معامل الثبات (Alpha) | عدد العبارات | المتغيرات |
|--------------|-------------------------|-----------------|--|
| | | | 1 ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء |
| 0.933 | 0.871 | 6 | 1/1 الاختيار الكفؤ |
| 0.891 | 0.793 | 5 | 2/1 التدريب الشامل |
| 0.908 | 0.824 | 4 | 3/1 التعويضات العادلة |
| 0.965 | 0.932 | 4 | 4/1 مرونة إجراءات العمل |
| 0.922 | 0.851 | 5 | 5/1 تمكين العاملين |
| 0.885 | 0.783 | 7 | 6/1 تشكيل فرق العمل |
| 0.966 | 0.934 | 31 | المقياس الإجمالي |
| | | | 2 البراعة التنظيمية |
| 0.934 | 0.872 | 6 | 1/2 الاستغلال |
| 0.965 | 0.931 | 6 | 2/2 الاستكشاف |
| 0.971 | 0.943 | 12 | المقياس الإجمالي |
| | | | 3 النجاح الاستراتيجي |
| 0.885 | 0.784 | 6 | 1/3 الاستراتيجية المحددة |
| 0.908 | 0.825 | 5 | 2/3 التنفيذ الفعال للاستراتيجية |
| 0.952 | 0.906 | 5 | 3/3 الثقافة التحفيزية |
| 0.948 | 0.898 | 6 | 4/3 التنظيم العضوي |
| 0.878 | 0.771 | 4 | 5/3 القيادة التحويلية |
| 0.906 | 0.821 | 4 | 6/3 الابتكارات المستمرة |
| 0.978 | 0.957 | 30 | المقياس الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

(*) الصدق الذاتي = معامل الثبات²

(11) تحليل البيانات واختبار الفروض

(1-11) معدل الاستجابة على قوائم الاستقصاء

بلغت أعداد المديرين الذين تم توزيع استمارة الاستقصاء عليهم 314 مديراً، وذلك في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، ويمكن توضيح معدلات استجابة (نسبة الردود) للمستقصى منهم بالشركات الصناعية محل الدراسة لقائمة الاستقصاء الموجهة إليهم من خلال الجدول التالي.

جدول 3: معدلات استجابة المستقصى منهم بالشركات الصناعية محل الدراسة للاستقصاء

| المستقصى منهم | عدد القوائم الموزعة | عدد القوائم المستلمة | عدد القوائم المستبعدة | عدد القوائم الصحيحة | معدل الاستجابة |
|---------------|---------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| المديرين | 314 | 310 | 9 | 301 | %98.7 |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن عدد القوائم المستلمة التي تمكّن الباحث من تجميعها بلغت (310) قائمة استقصاء بنسبة (98.7%)، وهي نسبة مقبولة في البحوث الإجتماعية تعكس التمثيل الصادق للبيانات واختبارات التحليل الإحصائي، وقد تم استبعاد عدد (9) قائمة استقصاء إما لعدم اكتمال البعض منها أو لعدم الثقة في إجابات البعض الآخر (حيث كانت إجابات المستقصى منهم لهذه القوائم في إتجاه واحد)، وبالتالي بلغت أعداد القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (301) قائمة استقصاء من مديري الشركات الصناعية.

(2-11) تحليل الارتباط لمتغيرات البحث

للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث، تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين المتغيرات. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دلّ ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. وبفحص معاملات الارتباط بين جميع متغيرات البحث (أنظر جدول رقم 4) تبين وجود ارتباط معنوي موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء المتمثلة في (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) وبين بُعدى البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستغلال، والاستكشاف). كما وجد ارتباط معنوي موجب بين بُعدى البراعة التنظيمية وأبعاد النجاح الاستراتيجي. وأخيراً وجد ارتباط معنوي موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأبعاد النجاح الاستراتيجي المتمثلة في (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحولية، والابتكارات المستمرة).

جدول 4: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

| م | الأبعاد | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|----|-----------------------------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | الاختيار الكفؤ | 1 | 0,62 | 0,55 | 0,69 | 0,72 | 0,60 | 0,48 | 0,75 | 0,61 | 0,80 | 0,78 | 0,76 | 0,73 | 0,61 |
| 2 | التدريب الشامل | | 1 | 0,83 | 0,49 | 0,56 | 0,73 | 0,65 | 0,85 | 0,78 | 0,68 | 0,88 | 0,61 | 0,87 | 0,78 |
| 3 | التعويضات العادلة | | | 1 | 0,77 | 0,76 | 0,73 | 0,71 | 0,62 | 0,66 | 0,77 | 0,75 | 0,70 | 0,62 | 0,69 |
| 4 | مرونة إجراءات العمل | | | | 1 | 0,81 | 0,92 | 0,57 | 0,69 | 0,58 | 0,74 | 0,62 | 0,85 | 0,91 | 0,58 |
| 5 | تمكين العاملين | | | | | 1 | 0,82 | 0,94 | 0,73 | 0,79 | 0,87 | 0,55 | 0,45 | 0,89 | 0,71 |
| 6 | فرق العمل | | | | | | 1 | 0,88 | 0,97 | 0,68 | 0,60 | 0,74 | 0,61 | 0,68 | 0,78 |
| 7 | الاستغلال | | | | | | | 1 | 0,80 | 0,58 | 0,91 | 0,62 | 0,70 | 0,58 | 0,51 |
| 8 | الاستكشاف | | | | | | | | 1 | 0,61 | 0,68 | 0,55 | 0,85 | 0,61 | 0,63 |
| 9 | الاستراتيجية المحددة | | | | | | | | | 1 | 0,59 | 0,59 | 0,95 | 0,74 | 0,65 |
| 10 | التنفيذ الفعال للاستراتيجية | | | | | | | | | | 1 | 0,63 | 0,60 | 0,78 | 0,77 |
| 11 | الثقافة التحفيزية | | | | | | | | | | | 1 | 0,73 | 0,66 | 0,66 |
| 12 | التنظيم العضوي | | | | | | | | | | | | 1 | 0,60 | 0,59 |
| 13 | القيادة التحولية | | | | | | | | | | | | | 1 | 0,97 |
| 14 | الابتكارات المستمرة | | | | | | | | | | | | | | 1 |

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.
 (**) معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية المعنوية عند 0,01

ن = 301 مفردة.

(3-11) تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض البحث

(1-3-11) نتائج اختبار الفرض الأول

ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) كلاً على حده في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بإختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات". ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث.

ويوضح الجدول رقم (5) نتائج التحليل الوصفي وتحليل التباين من أجل تحديد الاختلافات بين اتجاهات المديرين نحو درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مأخوذة بشكل إجمالي وكل متغير من متغيراتها كلاً على حده وذلك بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات. وتوضح من الجدول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بشكل إجمالي وذلك وفقاً لطبيعة النشاط، حيث إن قيمة ف معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0,001. وبلغ الوسط الحسابي للممارسات ككل (3.40)، وأن تلك الممارسات تتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيموايات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس، ثم شركات صناعة الأثاث، وشركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، ثم شركات صناعة مواد البناء، ثم

شركات الصناعات الورقية، وأخيراً شركات الصناعات البلاستيكية. وفيما يأتي توضيح اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة نحو كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كلاً على حده وفقاً لطبيعة نشاط الشركات الصناعية محل الدراسة:

- اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر الاختيار الكفؤ وفقاً لطبيعة النشاط:

تبين من نتائج التحليل الوصفي أن ممارسة الاختيار الكفؤ تتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس، ثم شركات صناعة الأثاث، وشركات صناعة مواد البناء، ثم شركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، ثم شركات الصناعات الورقية. وأخيراً شركات الصناعات البلاستيكية. كما تبين من نتائج التحليل الوصفي أن درجة توافر عناصر الاختيار الكفؤ من وجهة نظر المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة كانت متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.39)، وجاء العنصر المتعلق بسعي الشركة إلى اختيار واستقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة بدرجات عالية من التوافر في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما العنصر المتعلق بتصميم الشركة دليل يتضمن المتطلبات البشرية الواجب توافرها لمن يشغل الوظيفة وفق أسس علمية دقيقة فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه العنصر المتعلق بخضوع المتقدم للعمل لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسبه للعمل قبل اختياره للوظيفة وقد جاء في المرتبة الثالثة، ثم جاء في المرتبة الرابعة العنصر المتعلق باعتماد الشركة في اختيار المتقدمين للعمل فيها على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة، في حين جاء في المرتبة الخامسة العنصر المتعلق بالتنسيق الشامل بين إدارات الشركة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة، وجاء في المرتبة الأخيرة العنصر المتعلق بأن تحليل الوظيفة تعد قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة.

وتبين من نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو مدى توافر ممارسة الاختيار الكفؤ وفقاً لطبيعة نشاط الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

- اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر التدريب الشامل وفقاً لطبيعة النشاط:

تبين من نتائج التحليل الوصفي أن ممارسة التدريب الشامل تتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس، وشركات صناعة الأثاث، ثم شركات الصناعة المعدنية والميكانيكية، ثم شركات الصناعات الورقية، وشركات الصناعات البلاستيكية، وأخيراً شركات صناعة مواد البناء. كما تبين من نتائج التحليل الوصفي أن درجة توافر عناصر التدريب الشامل من وجهة نظر المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة كانت متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.34)، وجاء العنصر المتعلق بقيام الشركة بتصميم البرامج التدريبية المختلفة وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة بدرجات عالية من التوافر في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي،

أما العنصر المتعلق بأن تضع الشركة برامج تدريبية للعاملين فيما للرفع من كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه العنصر المتعلق بتخصيص الشركة جزء من مصادرها لتدريب العاملين فيها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل وقد جاء في المرتبة الثالثة، في حين جاء في المرتبة الرابعة العنصر المتعلق بأن تقدم الشركة ندوات لتثقيف العاملين وفرصاً كافية لتدريبهم بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال، وجاء في المرتبة الأخيرة العنصر المتعلق بأن تضع الشركة برامج لتقييم أداء العاملين بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أداؤهم لأعمالهم.

وتبين من نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو مدى توافر ممارسة التدريب الشامل وفقاً لطبيعة نشاط الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

- اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر التعويضات العادلة وفقاً لطبيعة النشاط:

تبين من نتائج التحليل الوصفي أن ممارسة التعويضات العادلة تتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيماويات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، ثم شركات صناعة النسيج والملابس، وشركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة المعدنية والميكانيكية، ثم شركات صناعة الأثاث، وشركات الصناعات الورقية، وشركات الصناعات البلاستيكية، وأخيراً شركات صناعة مواد البناء. كما تبين من نتائج التحليل الوصفي أن درجة توافر عناصر التعويضات العادلة من وجهة نظر المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة كانت متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.14)، وجاء العنصر المتعلق بقيام الشركة بدفع تعويضات للعاملين والتي تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم بدرجات عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما العنصر المتعلق باستناد الشركة إلى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه العنصر المتعلق بمنح الشركة للعاملين فيها فرصاً متساوية للترقى الوظيفي وقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء في المرتبة الأخيرة العنصر المتعلق بقيام الشركة العمل على إشباع حاجات العاملين.

وتبين من نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو مدى توافر ممارسة التعويضات العادلة وفقاً لطبيعة نشاط الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

- اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر مرونة إجراءات العمل وفقاً لطبيعة النشاط:

تبين من نتائج التحليل الوصفي أن ممارسة مرونة إجراءات العمل تتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيماويات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس، وشركات صناعة المعدنية والميكانيكية، ثم شركات صناعة الأثاث، ثم شركات الصناعات الورقية، وشركات صناعة مواد البناء، وأخيراً شركات الصناعات البلاستيكية. كما تبين من نتائج

التحليل الوصفي أن درجة توافر عناصر مرونة إجراءات العمل من وجهة نظر المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة كانت متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.10)، وجاء العنصر المتعلق بأن العاملين بالشركة يؤدون أعمالهم وفق برنامج مخطط له بدرجات عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما العنصر المتعلق بمنح إدارة الشركة العاملين فيها الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه العنصر المتعلق بمنح إدارة الشركة العاملين فيها الحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء أعمالهم وقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء في المرتبة الأخيرة العنصر المتعلق بمنح إدارة الشركة العاملين فيها نوعاً من المرونة في العلاقة مع رؤسائهم في العمل.

وتبين من نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو مدى توافر ممارسة مرونة إجراءات العمل وفقاً لطبيعة نشاط الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.001..

- اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر تمكين العاملين وفقاً لطبيعة نشاط الشركات:

تبين من نتائج التحليل الوصفي أن ممارسة تمكين العاملين تتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة النسيج والملابس، وشركات الصناعات الغذائية، ثم شركات الصناعات الورقية، وشركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، وشركات صناعة الأثاث، وشركات الصناعات البلاستيكية، وأخيراً شركات صناعة مواد البناء. كما تبين من نتائج التحليل الوصفي أن درجة توافر عناصر تمكين العاملين من وجهة نظر المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة كانت متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.27)، وجاء العنصر المتعلق بقيام إدارة الشركة بتشجيع كافة العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح بدرجات عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما العنصر المتعلق بأن توفر الشركة الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة العليا فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه العنصر المتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات بالشركة وقد جاء في المرتبة الثالثة، في حين جاء في المرتبة الرابعة العنصر المتعلق بأن هناك حالة تسودها روح التعاون بين العاملين في الشركة ويتعاملون معاً في جميع الأقسام كنظام عائلي، وجاء في المرتبة الأخيرة العنصر المتعلق بتفويض إدارة الشركة بعض سلطاتها للعاملين فيها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة.

وتبين من نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو مدى توافر ممارسة تمكين العاملين وفقاً لطبيعة نشاط الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.001..

- اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر تشكيل فرق العمل وفقاً لطبيعة النشاط:

تبين من نتائج التحليل الوصفي أن ممارسة تشكيل فرق العمل تتوافر بصورة أكبر في شركات صناعة الأدوية والكيمويات، يليها شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، ثم شركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس، وشركات الصناعات المعدنية والميكانيكية، ثم شركات الصناعات الورقية، وشركات صناعة الأثاث، وشركات الصناعات البلاستيكية، وأخيراً شركات صناعة مواد البناء. كما تبين من نتائج التحليل الوصفي أن درجة توافر عناصر تشكيل فرق العمل من وجهة نظر المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة كانت متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.21)، وجاء العنصر المتعلق بقيام إدارة الشركة بتشكيل فرق عمل قائمة على التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال بدرجات عالية من التوافر وفي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، أما العنصر المتعلق باهتمام إدارة الشركة بتشكيل فرق عمل يتبع الخطط التطويرية فيها فقد جاء في المرتبة الثانية، تلاه العنصر المتعلق بتشجيع الشركة العاملين على إتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات وقد جاء في المرتبة الثالثة، في حين جاء في المرتبة الرابعة العنصر المتعلق باهتمام الشركة بتشكيل فرق العمل والأخذ بالنتائج التي تتوصل إليها تلك الفرق، وجاء في المرتبة الخامسة العنصر المتعلق بأن فرق العمل تزيد من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل، وأخيراً جاء في المرتبة السادسة بأن فرق العمل تلعب دور مهم في حل المشاكل المتداخلة بين الأقسام في الشركة.

وتبين من نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو مدى توافر ممارسة تشكيل فرق العمل وفقاً لطبيعة نشاط الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.001.

جدول 5: نتائج التحليل الوصفي وتحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الاختلافات بين الشركات الصناعية محل الدراسة نحو مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

| تحليل التباين | الوسط الحسابي (حسب طبيعة نشاط الشركة) | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|-----------------------|----------------------|----------|-----------------------|-----------------|--------------------|---------|---------------------|----------|----------|----------------|
| | ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء* | مواد البناء والهندسية | الكهربائية والهندسية | الغذائية | المعدنية والميكانيكية | النسيج والملابس | الورقية والكيمويات | الأدوية | الأثاث والبلاستيكية | الإجمالي | قيمة (ف) | مستوى المعنوية |
| الممارسات عالية الأداء | 2,98 | 3,97 | 3,93 | 3,25 | 3,87 | 2,90 | 4,14 | 3,80 | 2,84 | 3,40 | 5,64 | 0,01 |
| الاختبار الكفؤ | 3,22 | 4,01 | 3,98 | 2,95 | 3,92 | 2,88 | 4,12 | 3,81 | 2,79 | 3,39 | 3,77 | 0,01 |
| التدريب الشامل | 2,19 | 3,98 | 3,71 | 2,80 | 3,67 | 2,71 | 4,09 | 3,41 | 2,63 | 3,34 | 5,82 | 0,01 |
| التعويضات العادلة | 2,68 | 3,91 | 3,80 | 3,21 | 3,85 | 2,99 | 3,99 | 3,01 | 2,83 | 3,14 | 7,61 | 0,01 |
| مرونة العمل | 2,75 | 3,90 | 3,87 | 3,19 | 3,81 | 2,83 | 3,98 | 2,98 | 2,64 | 3,10 | 8,12 | 0,01 |
| تمكين العاملين | 2,70 | 3,91 | 3,77 | 3,01 | 3,84 | 3,21 | 3,95 | 2,91 | 2,89 | 3,27 | 4,87 | 0,01 |
| تشكيل فرق العمل | 2,67 | 3,90 | 3,88 | 3,33 | 3,81 | 3,02 | 3,99 | 2,87 | 2,71 | 3,21 | 3,89 | 0,01 |

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء النتائج السابقة تقرر رفض الفرض الأول بعد أن تبين من تحليل التباين أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاختيار الكفو، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) كلاً على حده في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بإختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات.

(2-3-11) نتائج اختبار الفرض الثاني

الذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراتها (الاستغلال، والاستكشاف) كلاً على حده في الشركات الصناعية محل الدراسة"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث. ولأغراض التحليل الإحصائي ولغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف بالشركات الصناعية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لتلك الممارسات وفقاً لعلاقتها بالبراعة التنظيمية، تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، وأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (6) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مجتمعة ترتبط معنوياً ببعدي الاستغلال والاستكشاف، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ 0.459 و 0.547 على الترتيب، وبلغت قيمة (ف) 5.831 و 6.722 على الترتيب وهي ذات دلالة إحصائية، ويعني ذلك قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (الاستغلال والاستكشاف)، كما بلغ قيمة معامل التحديد لبعدي البراعة التنظيمية 0.211 و 0.299 عند مستوى معنوية 0.01 على الترتيب، وهو ما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تسهم بنسبة 21.1% و 29.9% على الترتيب في تفسير التباين في الاستغلال والاستكشاف.

6: نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

على البراعة التنظيمية بالشركات الصناعية محل الدراسة

| ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء | البراعة التنظيمية | معامل الانحدار Beta | قيمة (t) ومستوى المعنوية | قيمة (f) ومستوى المعنوية | معامل الارتباط المتعدد R | معامل التحديد R2 |
|--|-------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| الاختيار الكفو | | 0.281 | 3.321 (0.001) | | | |
| التدريب الشامل | | 0.201 | 3.205 (0.002) | | | |
| التعويضات العادلة | الاستغلال | 0.111 | 2.144 (0.009) | 5.831 (0.000) | 0.459 | 0.211 |
| مرونة إجراءات العمل | | 0.121 | 2.445 (0.005) | | | |
| تمكين العاملين | | 0.163 | 2.988 | | | |

| معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R المتعدد | قيمة (f) ومستوى المعنوية | قيمة (t) ومستوى المعنوية | معامل الانحدار Beta | البراعة التنظيمية | ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء |
|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------|--|
| | | | (0.003) | | | |
| | | | 3.197 (0.002) | 0.171 | | تشكيل فرق العمل |
| | | | 3.335 (0.001) | 0.277 | | الاختيار الكفؤ |
| | | | 3.210 (0.002) | 0.210 | | التدريب الشامل |
| 0.299 | 0.547 | 6.722 (0.000) | 2.199 (0.012) | 0.109 | الاستكشاف | التعويضات العادلة |
| | | | 2.222 (0.007) | 0.127 | | مرونة إجراءات العمل |
| | | | 3.201 (0.003) | 0.199 | | تمكين العاملين |
| | | | 2.801 (0.005) | 0.184 | | تشكيل فرق العمل |
| | | | 3.457 (0.001) | 0.289 | | الاختيار الكفؤ |
| | | | 3.310 (0.002) | 0.225 | | التدريب الشامل |
| 0.403 | 0.635 | 8.610 (0.000) | 2.534 (0.027) | 0.108 | البراعة التنظيمية | التعويضات العادلة |
| | | | 2.645 (0.009) | 0.129 | | مرونة إجراءات العمل |
| | | | 2.999 (0.003) | 0.175 | | تمكين العاملين |
| | | | 3.250 (0.002) | 0.183 | | تشكيل فرق العمل |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وأوضحت نتائج الجدول رقم (6) أن جميع معاملات الانحدار لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، ويؤكد ذلك وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر تلك الممارسات والبراعة التنظيمية بـعديها الاستغلال والاستكشاف بالشركات الصناعية محل الدراسة، ويمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير البراعة التنظيمية بشكل إجمالي بالشركات الصناعية محل الدراسة إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة. كما يمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير بُعد الاستغلال إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة

إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة. كذلك يمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير بُعد الاستكشاف إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، ومرحلة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الثاني بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف في الشركات الصناعية محل الدراسة، وتأكيد أن تلك الممارسات تؤثر على كل من الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية بالشركات الصناعية محل الدراسة.

(3-3-11) نتائج اختبار الفرض الثالث

الذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحولية، والابتكارات المستمرة) كلاً على حده في الشركات الصناعية محل الدراسة"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث. ولأغراض التحليل الإحصائي ولغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بالشركات الصناعية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد البراعة التنظيمية وفقاً لعلاقتها بالنجاح الاستراتيجي، تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis.

وأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (7) أن بُعدى البراعة التنظيمية مجتمعة ترتبط معنوياً بأبعاد النجاح الاستراتيجي (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحولية، والابتكارات المستمرة)، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ (0.934، 0.837، 0.778، 0.699، 0.701، 0.751) على الترتيب، وبلغت قيمة "ف" (6.567، 7.511، 6.459، 5.678، 5.987، 5.999) على الترتيب وهي ذات دلالة إحصائية. ويعنى ذلك قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن البراعة التنظيمية تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) كما بلغ قيمة معامل التحديد لأبعاد النجاح الاستراتيجي (0.872، 0.701، 0.605، 0.489، 0.491، 0.564) على الترتيب عند مستوى معنوية 0.01، وهو ما يعنى أن البراعة التنظيمية تسهم بنسبة (87.2%، 70.1%، 60.5%، 48.9%، 49.1%، 56.4%) في تفسير التباين في النجاح الاستراتيجي.

جدول 7: نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي بالشركات الصناعية محل الدراسة

| معامل التحديد R2 | معامل الارتباط المتعدد R | قيمة (f) ومستوى المعنوية | قيمة (t) ومستوى المعنوية | معامل الانحدار Beta | النجاح الاستراتيجي | أبعاد البراعة التنظيمية |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 0.872 | 0.934 | 6.567 (0.000) | 3.555 | 0.250 | الاستراتيجية المحددة | الاستغلال |
| | | | (0.002) | 0.225 | | الاستكشاف |
| 0.701 | 0.837 | 7.511 (0.000) | 2.520 | 0.245 | التنفيذ الفعال للاستراتيجية | الاستغلال |
| | | | (0.027) | 0.210 | | الاستكشاف |
| 0.605 | 0.778 | 6.459 (0.000) | 3.499 | 0.298 | الثقافة التحفيزية | الاستغلال |
| | | | (0.003) | 0.304 | | الاستكشاف |
| 0.489 | 0.699 | 5.678 (0.000) | 3.190 | 0.301 | التنظيم العضوي | الاستغلال |
| | | | (0.009) | 0.311 | | الاستكشاف |
| 0.491 | 0.701 | 5.987 (0.000) | 3.101 | 0.298 | القيادة التحويلية | الاستغلال |
| | | | (0.0027) | 0.319 | | الاستكشاف |
| 0.564 | 0.751 | 5.999 (0.000) | 3.195 | 0.323 | الابتكارات المستمرة | الاستغلال |
| | | | (0.008) | 0.270 | | الاستكشاف |
| 0.914 | 0.956 | 6.890 (0.000) | 3.710 | 0.339 | النجاح الاستراتيجي | الاستغلال |
| | | | (0.001) | 0.321 | | الاستكشاف |
| | | | 3.605 (0.002) | | | |

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

وأوضحت نتائج الجدول رقم (7) أن جميع معاملات الانحدار للبراعة التنظيمية ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، ويؤكد ذلك وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر بُعدى البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بالشركات الصناعية محل الدراسة، ويمكن ترتيب بُعدى البراعة التنظيمية من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير النجاح الاستراتيجي بشكل إجمالي للشركات الصناعية محل الدراسة إلى الأنشطة الاستغلالية ثم الأنشطة الاستكشافية. كذلك يمكن ترتيب بُعدى البراعة التنظيمية من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (الاستراتيجية المحددة) إلى الأنشطة الاستغلالية، ثم الأنشطة الاستكشافية. وبالنسبة للمتغير التابع (التنفيذ الفعال للاستراتيجية) فتأتى الأنشطة الاستغلالية، ثم الأنشطة الاستكشافية. كذلك بالنسبة للمتغير التابع (الثقافة التحفيزية) فتأتى الأنشطة الاستكشافية، ثم الأنشطة الاستغلالية. وبالنسبة للمتغير التابع (التنظيم العضوي) فتأتى الأنشطة الاستكشافية، ثم الأنشطة الاستغلالية. كذلك بالنسبة للمتغير التابع (القيادة التحويلية) فتأتى الأنشطة الاستكشافية، ثم الأنشطة الاستغلالية. وبالنسبة للمتغير التابع (الابتكارات المستمرة) فتأتى الأنشطة الاستغلالية، ثم الأنشطة الاستكشافية.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الثالث بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الشركات الصناعية محل الدراسة، وتأكيد أن بُعدى البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) تؤثر على النجاح الاستراتيجي بالشركات الصناعية محل الدراسة.

(4-3-11) نتائج اختبار الفرض الرابع

الذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة) كلاً على حده في الشركات الصناعية محل الدراسة"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الرابع من أهداف هذا البحث. ولأغراض التحليل الإحصائي ولغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي بالشركات الصناعية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لتلك الممارسات وفقاً لعلاقتها بالنجاح الاستراتيجي، تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis.

وأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (8) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مجتمعة ترتبط معنوياً بأبعاد النجاح الاستراتيجي (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة)، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابى يبلغ (0.561، 0.634، 0.695، 0.773، 0.785، 0.801) على الترتيب، وبلغت قيمة "ف" (6.742، 7.678، 7.757، 7.802، 7.821، 7.889) على الترتيب وهى ذات دلالة إحصائية، ويعنى ذلك قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، كما بلغ قيمة معامل التحديد لأبعاد النجاح الاستراتيجي (0.315، 0.402، 0.483، 0.598، 0.616، 0.641) عند مستوى معنوية 0.01 على الترتيب وهو ما يعنى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تسهم

بنسبة (31.5%، 40.2%، 48.3%، 59.8%، 61.6%، 64.1%) في تفسير التباين في أبعاد النجاح الاستراتيجي على الترتيب.

جدول 8: نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء

على النجاح الاستراتيجي بالشركات الصناعية محل الدراسة

| معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | قيمة (f) ومستوى المعنوية | قيمة (t) ومستوى المعنوية | معامل الانحدار Beta | النجاح الاستراتيجي | ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء |
|---------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|--|
| 0.315 | 0.561 | 6.742 (0.000) | 2.887 (0.001) | 0.187 | الاستراتيجية المحددة | الاختيار الكفو |
| | | | 2.324 (0.003) | 0.170 | | التدريب الشامل |
| | | | 2.101 (0.009) | 0.109 | | التعويضات العادلة |
| | | | 3.367 (0.005) | 0.276 | | مرونة إجراءات العمل |
| | | | 3.250 (0.006) | 0.245 | | تمكين العاملين |
| | | | 3.358 (0.002) | 0.269 | | تشكيل فرق العمل |
| 0.402 | 0.634 | 7.678 (0.000) | 2.923 (0.001) | 0.180 | التنفيذ الفعال للاستراتيجية | الاختيار الكفو |
| | | | 2.534 (0.002) | 0.148 | | التدريب الشامل |
| | | | 2.211 (0.003) | 0.102 | | التعويضات العادلة |
| | | | 3.466 (0.029) | 0.285 | | مرونة إجراءات العمل |
| | | | 3.321 (0.003) | 0.265 | | تمكين العاملين |
| | | | 3.399 (0.002) | 0.278 | | تشكيل فرق العمل |
| 0.483 | 0.695 | 7.757 (0.000) | 3.335 (0.001) | 0.278 | الثقافة التحفيزية | الاختيار الكفو |
| | | | 3.210 (0.002) | 0.220 | | التدريب الشامل |
| | | | 2.149 (0.009) | 0.121 | | التعويضات العادلة |
| | | | 2.998 | 0.163 | | مرونة إجراءات العمل |

| معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R المتعدد | قيمة (f) ومستوى المعنوية | قيمة (t) ومستوى المعنوية | معامل الانحدار Beta | النجاح الاستراتيجي | ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء |
|---------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|--|
| | | | (0.001) | | | |
| | | | 3.121 | 0.198 | | تمكين العاملين |
| | | | (0.002) | | | |
| | | | 3.188 | 0.211 | | تشكيل فرق العمل |
| | | | (0.004) | | | |
| | | | 3.475 | 0.268 | | الاختيار الكفؤ |
| | | | (0.001) | | | |
| | | | 3.319 | 0.229 | | التدريب الشامل |
| | | | (0.002) | | | |
| | | | 2.155 | 0.132 | | التعويضات العادلة |
| | | | (0.009) | | | |
| 0.598 | 0.773 | 7.802 (0.000) | 2.970 | 0.168 | التنظيم العضوي | مرونة إجراءات العمل |
| | | | (0.004) | | | |
| | | | 3.229 | 0.210 | | تمكين العاملين |
| | | | (0.001) | | | |
| | | | 3.178 | 0.199 | | تشكيل فرق العمل |
| | | | (0.002) | | | |
| | | | 3.339 | 0.279 | | الاختيار الكفؤ |
| | | | (0.001) | | | |
| | | | 3.213 | 0.231 | | التدريب الشامل |
| | | | (0.002) | | | |
| | | | 2.153 | 0.128 | | التعويضات العادلة |
| | | | (0.009) | | | |
| 0.616 | 0.785 | 7.821 (0.000) | 2.999 | 0.169 | القيادة التحويلية | مرونة إجراءات العمل |
| | | | (0.001) | | | |
| | | | 3.129 | 0.199 | | تمكين العاملين |
| | | | (0.002) | | | |
| | | | 3.191 | 0.219 | | تشكيل فرق العمل |
| | | | (0.004) | | | |
| | | | 3.348 | 0.284 | | الاختيار الكفؤ |
| | | | (0.001) | | | |
| | | | 3.227 | 0.245 | | التدريب الشامل |
| | | | (0.002) | | | الابتكارات المستمرة |
| 0.641 | 0.801 | 7.889 (0.000) | 2.164 | 0.131 | | التعويضات العادلة |
| | | | (0.009) | | | |
| | | | 2.805 | 0.172 | | مرونة إجراءات العمل |

| معامل التحديد | معامل الارتباط المتعدد R | قيمة (f) ومستوى المعنوية | قيمة (t) ومستوى المعنوية | معامل الانحدار Beta | النجاح الاستراتيجي | ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------|--|
| | | | (0.001) | | | |
| | | | 3.134 | 0.201 | | تمكين العاملين |
| | | | (0.002) | | | |
| | | | 3.198 | 0.228 | | تشكيل فرق العمل |
| | | | (0.004) | | | |
| | | | 3.377 | 0.298 | | الاختيار الكفو |
| | | | (0.001) | | | |
| | | | 3.315 | 0.274 | | التدريب الشامل |
| | | | (0.002) | | | |
| | | | 2.675 | 0.198 | | التعويضات العادلة |
| 0.677 | 0.823 | 9.315 | (0.003) | | النجاح | |
| | | (0.000) | 2.876 | 0.222 | الاستراتيجي | مرونة إجراءات العمل |
| | | | (0.027) | | | |
| | | | 3.143 | 0.234 | | تمكين العاملين |
| | | | (0.001) | | | |
| | | | 3.210 | 0.256 | | تشكيل فرق العمل |
| | | | (0.009) | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وأوضحت نتائج الجدول رقم (8) أن جميع معاملات الانحدار لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، ويؤكد ذلك وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر تلك الممارسات والنجاح الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة) بالشركات الصناعية محل الدراسة، ويمكن ترتيب ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير النجاح الاستراتيجي بشكل إجمالي للشركات الصناعية محل الدراسة إلى الاختيار الكفو، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

كذلك يمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (الاستراتيجية المحددة) إلى مرونة إجراءات العمل، وتشكيل فرق العمل، ثم تمكين العاملين، والاختيار الكفو، والتدريب الشامل، وأخيراً التعويضات العادلة. كذلك يمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (التنفيذ الفعال للاستراتيجية) إلى مرونة إجراءات العمل، وتشكيل فرق العمل، ثم تمكين العاملين، والاختيار الكفو، والتدريب الشامل، وأخيراً التعويضات العادلة. ويمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (الثقافة التحفيزية) إلى الاختيار الكفو، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة. ويمكن أيضاً

ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (التنظيم العضوي) إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة. ويمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (القيادة التحولية) إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة. ويمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (الابتكارات المستمرة) إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الرابع بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي في الشركات الصناعية محل الدراسة، وتأكيد أن تلك الممارسات تؤثر على كل من الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحولية، والابتكارات المستمرة بالشركات الصناعية محل الدراسة.

(5-3-11) نتائج اختبار الفرض الخامس

الذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الخامس من أهداف هذا البحث. ولأغراض التعرف على معنوية العلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM)، والجدول التالي رقم (9) يوضح نتائج العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي.

جدول 9: نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي

| مستوى الدلالة | معامل المسار الكلي | معامل المسار غير المباشر | معامل المسار المباشر | المتغير | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|---|
| | | | | التابع | الوسيط | المستقل |
| 0.000 | 0.910 | 0.256 | 0.645 | النجاح الاستراتيجي | البراعة التنظيمية | ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج من خلال الجدول رقم (9) إلى وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ($\beta = 0.645$) وقيمة معامل المسار غير المباشر ($\beta = 0.256$) من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك عند مستوى معنوية 0.01.

ويمكننا إجراء اختبار سوبل لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على النجاح الاستراتيجي في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، ويعتمد هذا الاختبار على قيمة Z-Value، فإذا كانت قيمة Z-Value أكبر من 1.96 نستنتج أن النموذج هو نموذج متغير وسيط أى أن التأثير غير المباشر هو حقيقى، والعكس إذا كانت قيمة Z-Value أقل من 1.96. وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء) والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من البراعة التنظيمية كمتغير وسيط والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع. والجدول التالى رقم (10) يوضح نتائج اختبار سوبل.

جدول 10: نتائج اختبار سوبل

| مسار المتغير الوسيط | الأثر Effect | الخطأ المعيارى SE | قيمة Z-Value | مستوى المعنوية P-Value |
|---|--------------|-------------------|--------------|------------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء - البراعة التنظيمية - النجاح الاستراتيجي | 0.521 | 0.0723 | 9.0787 | 0.000 |

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح للباحث من الجدول السابق أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة اختبار سوبل Z-Value (9.0787) عند مستوى معنوية $P\text{-Value} = 0.000$ حيث كان المسار كما يأتي: ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء - البراعة التنظيمية - النجاح الاستراتيجي. وبناءً على ما سبق تم رفض الفرض الخامس بعد أن تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في جمهورية مصر العربية.

(12) نتائج البحث ومناقشتها

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب مديري الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في جمهورية مصر العربية، وتتلخص أهم النتائج فيما يأتي:

— أشارت نتائج البحث إلى وجود اختلافات بين اتجاهات المديرين بالشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مأخوذة بشكل إجمالي وذلك باختلاف طبيعة نشاط تلك الشركات، وأن هذه الاختلافات لصالح بعض الشركات ممثلة في شركات صناعة الأدوية والكيماويات، وشركات الصناعات الكهربية والهندسية، وشركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس وذلك مقابل باقي الشركات الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات أبرزهم دراسة (المنسى، 2018) ولكن اختلفت معها في مجال التطبيق، حيث أنها تُطبق على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. وأن أكثر تلك الممارسات توافراً بالشركات الصناعية محل الدراسة هو الاختيار الكفؤ، يليه

التدريب الشامل، ثم تمكين العاملين، ثم تشكيل فرق العمل، ثم التعويضات العادلة، وأخيراً مرونة إجراءات العمل. ويُدلل الباحث ذلك على أن معظم الشركات الصناعية محل الدراسة تسعى إلى اختيار كادر وظيفي كفاء، ويكون قادر على تلقي العديد من البرامج التدريبية وفقاً لمتطلبات الأعمال المختلفة، وأن تلك الأعمال تتطلب المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتقديم الأفكار الجديدة للمستويات الإدارية الأعلى والتي تهتم بشكل كبير بتشكيل فرق عمل قائمة على التعاون لتحقيق أهداف الشركة، وتقديم فرصاً متساوية لكافة العاملين للترقي الوظيفي، مع تقديم أيضاً نظام مكافآت عادل لتحقيق المساواة بينهم، وأن الأمر لم يقتصر على ذلك بل امتد ليشمل سعي الشركة لجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفق برنامج مخطط وتمنحهم مرونة مناسبة في العلاقة مع رؤسائهم وإداراتهم في العمل. وفي ضوء هذه النتيجة اتضح للباحث ما يأتي:

- تفاوت اتجاهات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة الاختيار الكفؤ – إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء – وذلك وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، وتبين أن شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس تتميز بدرجة أكبر في توافر ممارسة الاختيار الكفؤ مقابل باقي الشركات الأخرى. وأن هذا الاختلاف والتباين بين الشركات الصناعية محل الدراسة ترجع بصفة أساسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر رئيسة منها سعي الشركة إلى اختيار واستقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة، وتصميم الشركة دليل يتضمن المتطلبات البشرية الواجب توافرها لمن يشغل الوظيفة وفق أسس علمية دقيقة، وخضوع المتقدم للعمل لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسبه للعمل قبل اختياره للوظيفة، واعتماد الشركة في اختيار المتقدمين للعمل فيها على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة، كذلك التنسيق الشامل بين إدارات الشركة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة، وأن تحليل الوظيفة تعد قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة.
- تفاوت اتجاهات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة التدريب الشامل – إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء – وذلك وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، وتبين أن شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس تتميز بدرجة أكبر في توافر ممارسة التدريب الشامل مقابل باقي الشركات الأخرى. وأن هذا الاختلاف والتباين بين الشركات الصناعية محل الدراسة ترجع بصفة أساسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر رئيسة منها قيام الشركة بتصميم البرامج التدريبية المختلفة للعاملين وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة من أجل رفع كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم، وكذلك تخصيص جزء من مصادرها لتدريب العاملين للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل، وعقد ندوات تثقيفية للعاملين وفرصاً كافية لتدريبهم بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال، وأخيراً تُصمم

- الشركة برامج لتقييم أداء العاملين بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أدائهم لأعمالهم.
- تفاوت اتجاهات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة التعويضات العادلة - إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء - وذلك وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، وتبين أن شركات صناعة الأدوية والكيماويات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات صناعة النسيج والملابس، وشركات الصناعات الغذائية تتميز بدرجة أكبر في توافر ممارسة التعويضات العادلة مقابل باقي الشركات الأخرى. وأن هذا الاختلاف والتباين بين الشركات الصناعية محل الدراسة ترجع بصفة أساسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر رئيسية منها قيام الشركة بدفع تعويضات للعاملين والتي تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم، واستنادها إلى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة، ومنح العاملين فيها فرصاً متساوية للترقى الوظيفي، وأخيراً سعى الشركة على إشباع حاجات العاملين.
- تفاوت اتجاهات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة مرونة إجراءات العمل - إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء - وذلك وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، وتبين أن شركات صناعة الأدوية والكيماويات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس تتميز بدرجة أكبر في توافر ممارسة مرونة إجراءات العمل مقابل باقي الشركات الأخرى. وأن هذا الاختلاف والتباين بين الشركات الصناعية محل الدراسة ترجع بصفة أساسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر رئيسية منها أن العاملين بالشركة يؤدون أعمالهم وفق برنامج مخطط له، ومنح إدارة الشركة العاملين فيها الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل، والحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء أعمالهم، وأخيراً منح العاملين نوعاً من المرونة في العلاقة مع رؤسائهم في العمل.
- تفاوت اتجاهات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة تمكين العاملين - إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء - وذلك وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، وتبين أن شركات صناعة الأدوية والكيماويات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس تتميز بدرجة أكبر في توافر ممارسة تمكين العاملين مقابل باقي الشركات الأخرى. وأن هذا الاختلاف والتباين بين الشركات الصناعية محل الدراسة ترجع بصفة أساسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر رئيسية منها قيام إدارة الشركة بتشجيع كافة العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة، وتوفير الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة العليا، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات بالشركة، وأن هناك حالة تسودها روح التعاون بين العاملين في الشركة ويتعاملون معاً في جميع الأقسام كنظام عائلي، وأخيراً قيام إدارة الشركة بتفويض بعض سلطاتها للعاملين فيها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة.

○ تفاوت اتجاهات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة نحو درجة توافر ممارسة تشكيل فرق العمل – إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء – وذلك وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات، وتبين أن شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، وشركات الصناعات الكهربائية والهندسية، وشركات الصناعات الغذائية، وشركات صناعة النسيج والملابس تتميز بدرجة أكبر في توافر ممارسة تشكيل فرق العمل مقابل باقي الشركات الأخرى. وأن هذا الاختلاف والتباين بين الشركات الصناعية محل الدراسة ترجع بصفة أساسية حسب النتائج التفصيلية لتحليل العناصر الفرعية الخاصة بهذه الممارسة إلى عدة مصادر رئيسية منها قيام إدارة الشركة بتشكيل فرق عمل قائمة على التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال، والاهتمام بتشكيل فرق عمل يتبع الخطط التطويرية فيها، وتشجيع العاملين على إتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات، والاهتمام بمبدأ الأخذ بالنتائج التي تتوصل إليها تلك الفرق، وأن فرق العمل تزيد من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل، وأخيراً تلعب فرق العمل دور مهم في حل المشاكل المتداخلة بين الأقسام في الشركة.

— أكدت نتائج البحث وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي، وهذا يثبت أن توافر تلك الممارسات تؤثر إيجابياً في تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية بشكل متزامن للشركات الصناعية محل الدراسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات مثل (Caniëls & Veld, 2019; Garcia et al., 2018) (العولقي، 2020؛ حامد وآخرون، 2021). وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الممارسات أهمية وقدرة على تفسير البراعة التنظيمية الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة. ويمكن الإشارة في ضوء هذه النتيجة إلى علاقة تلك الممارسات ببعدي البراعة التنظيمية كما يأتي:

○ وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وبعُد الاستغلال كأحد ببعدي البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث كلما توافرت تلك الممارسات ساعد ذلك على التزام الشركة بتحسين الجودة مع خفض تكاليف منتجاتها، وحرصها على الوفاء بمتطلبات عملائها في الوقت المحدد، وكذلك حرصها على رضا عملائها الحاليين بشكل مستمر، وأيضاً زيادة مستويات التكنولوجيا في عملياتها التشغيلية، والتزامها بإدخال تعديلات ثانوية على منتجاتها للحفاظ على رضا عملائها، وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Alagry, 2020). حيث وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الممارسات أهمية وقدرة على تفسير بعُد الاستغلال الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

○ وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وبعُد الاستكشاف كأحد ببعدي البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث كلما توافرت تلك الممارسات ساعد ذلك الشركة في البحث عن أفكار تكنولوجية جديدة من خلال التفكير الخلاق، وتبنى الشركة

نجاحها على قدرتها على استكشاف التكنولوجيا الجديدة، وأيضاً البحث عن أساليب وطرق مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها، وسعياً للدخول بقوة في قطاعات جديدة بأسواقها الحالية، وحرصها على تقديم منتجات مبتكرة لتلبية احتياجات ورغبات عملائها، كما تبحث الشركة باستمرار عن عملاء جدد في أسواق جديدة تماماً. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ashiru et al., 2022). حيث وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الممارسات أهمية وقدرة على تفسير بُعد الاستكشاف الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

— أظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية موجبة بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي مأخوذة بشكل إجمالي، وهذا يثبت أن توافر الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية تؤثر إيجابياً في تحقيق التوازن بين الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة بشكل متزامن للشركات الصناعية محل الدراسة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nafei, 2019). وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر أبعاد البراعة التنظيمية أهمية وقدرة على تفسير النجاح الاستراتيجي الأنشطة الاستغلالية تليها الأنشطة الاستكشافية.

— وأكدت نتائج البحث وجود علاقة معنوية موجبة بين البراعة التنظيمية وكل بُعد من أبعاد النجاح الاستراتيجي المتمثلة في (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة)، حيث كلما توافرت الأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية اهتمت الشركة بصياغة استراتيجية محددة وواضحة قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة، مع ترجمتها إلى آليات عمل تنفيذية، وأن يتم إنجاز الأعمال الموكلة للعاملين وفقاً لجدول زمنية محددة لهم. كذلك كلما توافرت تلك الأنشطة ساعد ذلك على تقديم خدماتها بجودة مرتفعة في الوقت المناسب، والحرص على دعم الأفكار المبدعة والمبتكرة، وحرص الشركة على الروح المعنوية لدى العاملين، وإتاحة مناخ يسوده التعاون وليس الصراع بين العاملين وبعضهم البعض وبين إدارات الشركة ككل، وكذلك زيادة قدرة الشركة على زيادة دافعية العاملين وولائهم للشركة. وهذا يتفق مع نتائج عدة دراسات مثل (Alabadi et al., 2018 ; Nafei, 2019 ; Syed et al., 2020). وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن الأنشطة الاستغلالية يليها الأنشطة الاستكشافية ذات أهمية وقدرة على تفسير الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال لها، والابتكارات المستمرة. في حين أن أوضحت النتائج التفصيلية أن الأنشطة الاستكشافية يليها الأنشطة الاستغلالية ذات أهمية وقدرة على تفسير الثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية.

— أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي مأخوذة بشكل إجمالي، وهذا يثبت أن توافر تلك الممارسات تؤثر إيجابياً في تحقيق التوازن بين أبعاد النجاح الاستراتيجي (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال لها، والثقافة التحفيزية،

والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة) بشكل متزامن للشركات الصناعية محل الدراسة. وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الممارسات أهمية وقدرة على تفسير النجاح الاستراتيجي الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة. وهو ما اتفق عليه العديد من الدراسات مثل (حسين، 2020؛ اللافي والخشمان، 2020؛ حمادى، 2020؛ Abuzaid, 2018; Umer et al., 2020)، وتبين في ضوء هذه النتيجة علاقة تلك الممارسات بكل بعد من أبعاد النجاح الاستراتيجي كما يأتي:

○ وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وُبعد الاستراتيجية المحددة كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث كلما توافرت تلك الممارسات ساعد ذلك على زيادة قدرة الشركة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة، وامتلاك القدرة على تغيير استراتيجيتها للتكيف مع البيئة المحيطة بها، كذلك القدرة على وضع استراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها المحددة والمخطط لها، وتحديد معايير أداء واضحة مرتبطة بأهدافها ورؤيتها، وامتلاك القدرة الكاملة على ترجمة الاستراتيجيات المحددة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ، كما أن وضوح استراتيجية الشركة وتحديد رؤيتها ورسالتها يؤمن لها النجاح في تطبيقها بشكل فعال. وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الممارسات أهمية وقدرة على تفسير بُعد الاستراتيجية المحددة مرونة إجراءات العمل، وتشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، والاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة.

○ وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وُبعد التنفيذ الفعال للاستراتيجية كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث كلما توافرت تلك الممارسات ساعد ذلك على انجاز العاملون في الشركة أعمالهم الموكلة إليهم ضمن الجداول الزمنية المحددة لهم، وإيصال المعلومات من قبل العاملين في الشركة إلى مديريهم حسب ما هو مطلوب منهم، مع تولى الشركة أهمية لتهيئة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة، وزيادة امتلاك الشركة القدرة والمهارة اللازمة من أجل التنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة، وكذلك تمكّن الممارسات من امتلاك العاملون في الشركة مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالتحليل والتقييم المستمر. وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الممارسات أهمية وقدرة على تفسير بُعد التنفيذ الفعال للاستراتيجية مرونة إجراءات العمل، وتشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، والاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة.

○ وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وُبعد الثقافة التحفيزية كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث كلما توافرت تلك الممارسات ساعد ذلك على زيادة قدرة الشركة على تقديم خدماتها بجودة مرتفعة لتحقيق القدرة على المنافسة، وكذلك زيادة قدرتها على وضع خططاً تنافسية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات العملاء، ودعم قدرتها في تقديم خدماتها بالوقت والسرعة المناسبين، وأيضاً زيادة اهتمامها

بتوفير ثقافة زيادة القدرة التنافسية، وحرصها على احتضان المبدعين من العاملين لتقديم أفكار جديدة مبتكرة. وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الممارسات أهمية وقدرة على تفسير بُعد الثقافة التحفيزية الاختيار الكفو، والتدريب الشامل، وتشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، والتعويضات العادلة.

○ وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وُبعد التنظيم العضوى كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث كلما توافرت تلك الممارسات ساعد ذلك الشركة بالتوزيع العادل للصلاحيات والمسئوليات على العاملين، وزيادة حرصها على الروح المعنوية لدى العاملين، كذلك عندما تتوافر تلك الممارسات تسعى الشركة سعياً حثيثاً لجعل العاملين لا يعانون من الاحباط وضعف الشعور بالأمان الوظيفي، ونشروع التعاون بين إدارات الشركة بحيث تعمل كنظام عائلي، وزيادة قدرة الشركة على التنوع في المهام والأعمال المكلفين بها، وإتاحة المشاركة والشفافية في المعلومات بين إدارات الشركة. وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الممارسات أهمية وقدرة على تفسير بُعد التنظيم العضوى الاختيار الكفو، والتدريب الشامل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، ومرونة إجراءات العمل، والتعويضات العادلة.

○ وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وُبعد القيادة التحويلية كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث كلما توافرت تلك الممارسات ساعد ذلك على امتلاك الشركة القدرة على زيادة دافعية العاملين وولائهم للشركة، والقدرة على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بسهولة، وإتاحة الفرصة للتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة، وأنها تعبر عن تقديرها لكل من ينجز عملاً جيداً. وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الممارسات أهمية وقدرة على تفسير بُعد القدرة على المنافسة الاختيار الكفو، والتدريب الشامل، وتشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، والتعويضات العادلة.

○ وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وُبعد الابتكارات المستمرة كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الشركات الصناعية محل الدراسة، حيث كلما توافرت تلك الممارسات ساعد ذلك على الشركة في قيامها بالتشجيع لكافة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بشكل مفتوح، والعمل على التحسين المستمر لضمان جودة العمل، وتقديم فرصاً كافية للتدريب والتثقيف لرفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال، كذلك تكون هناك إضافة مستمرة لخدمات جديدة تقدمها الشركة مقارنة بالسنوات الماضية. وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن أكثر الممارسات أهمية وقدرة على تفسير بُعد الابتكارات المستمرة الاختيار الكفو، والتدريب الشامل، وتشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، والتعويضات العادلة.

— ساهمت البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في إثبات العلاقة المعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي، فعندما تتبنى الشركات الصناعية محل الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء فإن ذلك يساهم في حرص الشركة على تحسين جودة منتجاتها لتوفيرها للعملاء في

الوقت المحدد مما يجعل الشركة ملزمة بالبحث عن أساليب وطرق مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها، ومن ثم يفتح لها أسواق جديدة، وعندما تتوافر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مع توافر البراعة التنظيمية فذلك يؤدي إلى تعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي التي تأمل إليه الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، والمتمثل في امتلاكها وصياغتها لاستراتيجية محددة تواكب كافة التغيرات في البيئة المحيطة وقابلة للتنفيذ الفعال، كذلك امتلاكها الثقافة التحفيزية التي تسعى لتحقيق القدرة على المنافسة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وتوافر التنظيم العضوي من أجل توزيع المهام والمسئوليات على كافة أفراد الشركة وتنوع تلك المهام، وأيضاً توافر القيادة التحويلية من أجل زيادة دافعية العاملين في مجال العمل، وأخيراً القدرة على استغلال الابتكارات المستمرة من أجل العمل على تقديم الأفكار التي من شأنها تحسين وضمان جودة العمل. ويؤكد الباحث أنه لا توجد دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الاستراتيجي في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك في حدود علمه وما تم الاطلاع عليه من بحوث ودراسات عربية أو أجنبية.

(13) توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق أهداف للبحث، أمكن سرد توصيات الدراسة في النقاط الآتية:

- قيام إدارة الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بالتنوعية المستمرة للعاملين بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، وفهمهم أن تلك الممارسات تُدعم البراعة التنظيمية وتعزز مستوى النجاح الاستراتيجي للشركة.
- يجب على إدارة الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان الاستعداد الجيد لاختيار واستقطاب الكادر الوظيفي بعد اجراء العديد من المقابلات من أجل الوقوف على مدى مهاراتهم وقدراتهم في أداء الأعمال دون الاستناد فقط على مؤهلاتهم العلمية وخبرتهم.
- الاهتمام بتنوع الخطط والبرامج التدريبية لكافة العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة بما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعامل، بحيث تُعقد تلك البرامج بصفة دائمة من أجل تحسين مهاراتهم وكفاءتهم في العمل.
- إعادة النظر في هياكل الأجور والحوافز حتى تتحقق العدالة والمساواة بين العاملين لمواكبة ارتفاع مستوى وتكاليف المعيشة، بشرط أن يرتبط مستوى الأجر بمستوى الأداء الوظيفي.
- يجب على إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة الاهتمام بمنح المكافآت على أساس تقييم أداء كل موظف، وتكون تلك المكافآت عادلة بحيث تعكس أدائه الفعلي.
- اعتماد إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة نظام مدروس للترقيات يعتمد على الكفاءة والموضوعية والحيادية وليس على أساس الأقدمية والمؤهلات العلمية فقط.

- تُشكل إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة لجان تنظيمية لإشراك العاملين فيها لتمكينهم من صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، وبشكل يسمح بتوصيل المقترحات والأفكار الجديدة وكيفية تطويرها وتنميتها.
- إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأنشطة الاستغلالية والأنشطة الاستكشافية بما يعكس البراعة التنظيمية، مع وجود دعم كافي من قبل الإدارة العليا.
- قيام إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة بعقد دورات تدريبية للعاملين من أجل تعريفهم بالبراعة التنظيمية وفوائدها بالنسبة للشركة، مع توفير مناخ تنظيمي إيجابي قادر على خلق بيئة عمل مشجعة وحفزة على الإبداع والابتكار.
- ضرورة قيام إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة بعمل ورش عمل مستمرة يُطبق فيها أسلوب العصف الذهني من أجل الحصول على الأفكار الجديدة فيما يخص كيفية استغلال الفرص المتاحة، وكذلك إمكانية استكشاف قدرات وإمكانيات جديدة للعاملين تمكينهم من تقديم أفكار لدخول الشركة قطاعات جديدة.
- أن تحرص إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة من إجراء قياس دورى لمستوى البراعة التنظيمية لكافة العاملين وضرورة تنميتها باستمرار.
- العمل على نشر ثقافة الجودة والتزام الشركة بتخفيض تكاليف منتجاتها، والعمل على تطبيق أساليب تكنولوجية حديثة في العمليات التشغيلية مثل نظام تخطيط موارد المشروع Enterprise Resource Planning System (ERP)، وأسلوب الإنتاج المرن (Lean Production (LP).
- أن تحرص إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة على الوفاء باحتياجات العملاء في الوقت المحدد مطبقة فلسفة تنفيذ العمل في الوقت المحدد Just in Time، والعمل على رضا العملاء الحاليين بشكل مستمر.
- أن تعمل إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة على غرس أهمية استقطاب عملاء جدد في أذهان العاملين، والعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم منتجات مبتكرة، ومن ثم يتم نشر ثقافة الاهتمام بالعميل.
- سعى إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة من وضع وصياغة استراتيجية تمكّنها من تحقيق أهدافها المخططة وقابلة للتنفيذ بما يحقق رسالتها ورؤيتها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومستوى البراعة التنظيمية على أساس أن المورد البشرى يمثل العمود الفقري للشركة.
- إعداد تقرير سنوى يبيّن مدى تنفيذ أهداف الاستراتيجية، مع تشخيص مجالات الضعف والخلل في التنفيذ.

- أن تهيئ إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة كافة المتطلبات اللازمة من أجل التنفيذ الفعال للاستراتيجية، بمعنى امتلاك العاملين المهارات والقدرات اللازمة من أجل تنفيذ الاستراتيجية، وكذلك قدرتهم على تفهمهم المعلومات والتوجيهات التي تورد إليهم من قبل مديرهم حسب ما هو مطلوب منهم حسب الجداول الزمنية المخططة لهم.
- أن تقوم الشركات الصناعية محل الدراسة بنشر الثقافة التحفيزية بشكل أوسع بحيث يُسمح لها من تقديم منتجاتها وخدماتها بالوقت والسرعة المناسبين، مع تخصيص جائزة مالية أو معنوية تخصص للعامل المثالي في كل شهر كإجراء تحفيزي عن أداء العمل بكفاءة وفعالية.
- أن تمتلك الشركات الصناعية محل الدراسة التوجه نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير منتجاتها، ومرونة التغيير مع مختلف الظروف البيئية التي تواجهها.
- أن تحرص الشركات الصناعية محل الدراسة على التوزيع العادل للمهام والمسئوليات على العاملين ونشر روح التعاون بينهم.
- أن تحرص الشركات الصناعية محل الدراسة على زيادة دافعية وولاء العاملين، وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ أعمالهم بطرق جديدة مبتكرة.
- أن تحرص إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة على تشجيع كافة العاملين على تقديم الأفكار المبتكرة التي من شأنها تحسين أداء العمل، ومن ثم ضمان جودته.

(14) الدراسات المستقبلية

- تناولت الدراسة الحالية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، إلا أن هناك بعض النقاط البحثية التي لم تتعرض لها الدراسة، والتي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة منها الآتي:
- بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في شركات صناعية بالمدن الأخرى مثل مدينة السادات الصناعية ومدينة السادس من أكتوبر والمنطقة الصناعية بقويسنا.
 - بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في الشركات الخدمية.
 - التطرق إلى تحديد التحديات التي تواجه الشركات عند تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء.
 - دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية.
 - إجراء دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية والشركات الخدمية فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.
 - تحليل فوائد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأثرها في تحسين الصورة الذهنية للشركات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، مها صباح (2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، (39)، 230-204.
- إدریس، ثابت عبد الرحمن (2012). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- البشاشة، سامر عبد المجيد؛ والجعافرة، أسمهان عبد الكريم (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 370-320.
- البطران، شيماء عبد الله عبد العال (2020). نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء : دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، (11) 4، 465-401.
- العنزى، سعد على؛ والعطوى، عامر على (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 34 (89)، 91-105.
- العولقى، عبد الله أحمد (2020). أثر أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز مستوى أداء الشركات : الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل للاتصالات في اليمن. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، (29) 1، 118-77.
- اللافي، خالد خلف؛ والخشمان، أيسر محمد (2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية بالأردن. (82) 1، 79-48.
- المنسى، محمود عبد العزيز (2018). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسى : دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، (3)، 70-26.
- النادى، نوال محمود (2021). الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي : بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (2) 1، 456-393.

- المري، محمد راشد؛ والبشاشة، سامر عبد المجيد (2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، (20) 1، 1-21.
- الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (2021). تقارير قطاع مركز المعلومات والتوثيق، جمهورية مصر العربية.
- جاد الرب، ألفت إبراهيم؛ صبح، نوال محمود النادى؛ وصقر، شيماء مصطفى عبد العزيز (2021). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، (7) 11، 255-296.
- حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود؛ وعابد، إيهاب لطفى (2021). 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، (2) 1، 347-391.
- حسين، حسين وليد (2020). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال : دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. مجلة المنصور، (34) 1-23.
- حمادى، أحمد عباس (2020). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء المديرين في ديوان وزارة الكهرباء العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، (12) 29، 373-400.
- على، ياسر السيد (2021). أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسى : دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحى فى الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، (58) 6، 105-154.
- شحاتة، ياسر السيد (2019). أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط فى العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، (56) 1، 1-71.
- متولى، أيمن؛ حسن، شريف؛ وإبراهيم، صالح محمد (2021). دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق ريادة الأعمال : دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالى فى دولة ليبيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (3) 3، 428-449.
- مرزوق، عبد العزيز على، والبردان، محمد فوزى (2018). دور نظم العمل عالية الأداء فى بناء مرونة الموارد البشرية وأثرها على سلوكيات العمل الابتكارى : دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (5) 4، 261-296.

- مرزوق، عبد العزيز على؛ والبردان، محمد فوزى (2018). دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الاتصالات المصرية بمحافظة المنوفية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، 4(32)، 176-138.*
- مرزوق، عبد العزيز على؛ والبرزوى، أسماء عبد المنعم (2020). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2(1)، 444-394.*
- مركز معلومات هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة (2020). *تقرير إنجازات المدن الصناعية الجديدة، جمهورية مصر العربية.*
- مزهري، رمزي عطية محمد (2020). دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي : جامعة الأزهر بغزة نموذجاً. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، 1(28)، 47-20.*

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abazeed, R. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters, 10, 1445–1456.*
- Abdel-Ghany, M.; Abdel-Ghany, M., & Khalifa, N. (2021). The Impact of the Utilisation of Enterprise Resources Planning ERP Systems in the Operations of Egyptian Ports as a Service Sector1. *Journal of Alexandria University for Administrative Sciences, 58(5), 203-230.*
- Abuzaid, A. (2018). Employees`Empowerment and its Role in achieving Strategic Success : A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration, 14(4), 641-660.*
- Aggarwal, J. (2019). Importance of use of High-performance work system and effectiveness of employee's role on organizational performance: A Review. *International Journal of Innovation Education and Research, 7(2), 421-425.*
- Alabadi, H.; Alsachit, H., & Almajtwe, M. (2018). Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success : Strategic Scenario as Moderating Variable. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, 8(5), 18-29.*
- Alagry, D. (2020). High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity: The mediating role of employees' ambidextrous behaviors. *GBOE, 40, 23-36.*

- Ali, M.; Shujahat, M.; Ali, Z.; Kianto, A.; Wang, M., & Bontis, N. (2022). The neglected role of knowledge assets interplay in the pursuit of organisational ambidexterity. *Technovation* 114, 102452, 1-17.
- Alqudah, I.; Penelaa, A., & Sanmartina, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European research on management and business economics*, 28, 100177, 1-12.
- Anantharm, S.; Xerri, M.; Teo, S., & Connell, J. (2018). High-Performance Work Systems and Employee Outcomes in Indian Call Centers : A Mediation approach *Personnel Review*, 47(4), 931-950.
- Ashiru, J.; Erdil, G., & Oluwajana, D. (2022). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1-17.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and Theory on High Performance Work Systems: Progressing the High Involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Caniëls, M., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need?. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565-585.
- Chang, Y. (2015). A Multilevel Examination of High-Performance Work Systems and Unit-Level Organizational Ambidexterity. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 79-101.
- Dawood, F., & Mahmoud, A. (2021). Strategic success according to the strategic alignment A case study of the municipalities of the capital of Baghdad. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 6509-6532.
- Fernandez, E.; Ferraris, A.; Troise, C., & Sandulli, F. (2022). Openness strategies and the success of international entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1355-2554, <https://www.emerald.com/insight/1355-2554.htm>.
- Franco, M., & Cerimele, A. (2018). Ambidexterity : A Possible Blance to manage Complexity. *Knowledge and Performance Management Journal*, 2(1). 1-15.

- Garcia, M.; Cortes, E.; Lajara, B.; Saez, P., & Lillo, F. (2018). High-Performance Work System and Performance : Opening the Black Box through the Organizational Ambidexterity and Human Resource Flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Gardner, T.; Moynihan, L.; Park, H., & Wright, P. (2001). *Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship : The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes*. CAHRS Working Paper Series, 1-75.
- Ghurchiau, N.; Jafari P., & Rahgozar, H. (2010). Designing a Model of Performance Evaluation in Iranian Universities Based on the Organizational Excellence Indicators. *European Journal of Social Sciences*, 17(3), 434-441.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance : A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Haughton, K. (2017). *A Transformatoional Leadership Platform in Community Colleges in Jumaica: Aquantitative descriptive study*. (Doctoral's thesis). University of Phonix.
- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Huang, Y.; Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-Performance Work Systems and Employee Engagement : Empirical Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Researches*, 56(3), 341-359.
- Jewell, D.; Jewell, S., & Kaufman, B. (2022). Designing and implementing high-performance work systems: Insights from consulting practice for academic researchers. *Human Resource Management Review*, 32, 100749, 1-16.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The Balanced Scorecard : Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172-181.
- Kloutsiniotis, P., & Mihail, D. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610, 1-12.
- Lee, K.; Kim, Y., & Joshi, K. (2017). Organizational Memory and New Product Development Performance : Investigating the Role of Organizational Ambidexterity. *Technological Forecasting & Social Change*, 120, 117-129.
- Malik, A.; Pereira, V., & Tarba, S. (2019). The Role of HRM Practices in Product development : Contextual ambidexterity in a US MNC'S Subsidiary

- in India. *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 536-564.
- Marin-Garcia, J., & Tomas, J.(2016). Deconstructing AMO framework: A Systematic Review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Nafei, W. (2019). Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success : An Applied Study. *Case Studies Journal*, 8(11), 1-23.
- Noureldeen, A.; Salaheldeen, M., & Battour, M. (2022). Critical Success Factors for ERP Implementation: A Study on mobile Telecommunication Companies in Egypt. *Proceedings of International Conference on Emerging Technologies and Intelligent Systems. ICETIS 2021* (pp.691-701). In M. Al-Emran, & K. Shaalan (Eds), *Lecture Notes in Networks and System*, 299, Cham : Springer.
- Peng, M.; Lin, K.; Peng, D., & Chen, P. (2019). Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms. *Sustainability*, 11(14), 3931.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by putting People First*. Business Press,Harvard.
- Popadic, M.; Cerne, M., & Milohic, I.(2015). Organizational Ambidexterity, Exploration, and Firm Innovation Performance. Research Paper, *OrganizaCija*, 48(2), 112-119.
- Priyono, A.; Idris, F., & Lim, S. (2020). Achieving Ambidexterity in Internationalization: Analysis of How SMEs Cope with Tensions between Organizational Agility–E_iciency. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(188), 1-19.
- Qureshi, S., & Tasneem, K. (2021). High-Performance Work System & Employee Performance in Public Sector: Testing the Mediating Effect of Job Engagement. *European Scientific Journal*, ESJ, 17(12),129.
- Salehipour, A. (2018). The Impact of Organizational Culture and Performance Work System on Employees`Performance. *International Business Research*, 11(6), 199-212.
- Saurav, S.; Amit, K.; Rahul, K., & Swarup, D. (2018). The State of Ambidexterity Research: a data mining approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 343-367.
- Shenshen, A., & Al-Najjar, F. (2020). The Impact of Organizational Ambidexterity on Strategic Orientations: The Mediating Role of Organizational Innovation in Private Hospitals in Jordan. *European Journal of Scientific Research*,156(1), 58-77.

- Siachou, E., & Gkorezis, P. (2018). Empowering Leadership and Organizational Ambidexterity : a moderated mediation model. *In Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(1), 94-116.
- Simon, A.; Kumar, V.; Schoeman, P.; Moffat, P., & Power, D. (2011). Strategic Capabilities and their relationship to Organizational Success and its Measures : Some Pointers from five Australian Studies. *Management Decision*, 49(8), 1305-1326.
- Singh, C., & Khamba, J. (2019). *Manufacturing Competency and Strategic Success in the automobile industry*. New York, NY: CRC press, Taylor & Francis Group.
- Sulphey, 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.
- Syed, T.; Blomeb, C., & Papadopoulos, T. (2020). Resolving paradoxes in IT success through IT ambidexterity: The moderating role of uncertain environments. *Information & Management*, 57, 103345, 1-14.
- Tang, G.; Yu, B.; Cooke, F., & Chen, Y. (2017). High-Performance Work System and Employee Creativity : The Roles of Perceived Organizational Support and Devolved Management. *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334.
- Tawk, C. (2021). Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 397-412.
- Tryfos P., (1996). *Sampling Methods For Applied Research- Text And Cases*, John Wiley & Sons, Inc. York University.
- Ubeda-Garcia, M.; Claver-Cortes, E.; Marco-Lajara, B.; Zaragoza-Saez, P., & Garcia-Lillo, F. (2018). High-Performance Work System and Performance: Opening the black box through the Organizational Ambidexterity and Human Resource Flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Umer, Z.; Saba, A.; Shahid, N., & Shahid, S. (2020). Linking sustainability management and success in construction projects: Moderating influence of high performance work systems. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, 14(3), 661-684.
- Vatankhah, S.; Javid, E., & Raofi, A. (2017). Perceived Organizational Support as the mediator of the relationship between High-Performance Work Practices and Counter-Productive Work Behavior, Evidence from Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 59, 107-115.

- Venugopal, A.; Krishnan, T.; Kumar, M., & Upadhyayula, R. (2017). Strengthening Organizational Ambidexterity with top team mechanisms and processes. *International Journal of Human Resources Management*, 1-32.
- Way, S. (2002). High-Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the U.S Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Zabiegalski, E., & Marquardt, M. (2022). Action learning and the ambidextrous organization. *Journal of Work-Applied Management*, 1-14, <https://www.emerald.com/insight/2205-2062.htm>.

The Role of High-Performance Work System in enhancing Strategic Success in light of the mediating role of Organizational Ambidexterity An applied study of Industrial Companies Tenth of Ramadan City in Egypt

Dr. Ahmed Mohamed Abd elhay Noureldeen

Abstract

The Current Research seeks to identify the extent of the different trends of managers in industrial companies in the Tenth of Ramadan City in Egypt towards the degree of availability of High-Performance Work System, according to the nature of the company's activity, as well as to identify the type and strength of the relationship between High-Performance Work System and Organizational Ambidexterity, and disclosure On the relationship of Organizational Ambidexterity with strategic success, as well as determining the type and strength of the relationship between High-Performance Work System and strategic success, and finally determining the indirect relationship between High-Performance Work System and strategic success through Organizational Ambidexterity as a mediating variable. The Research found that there are differences between the managers' attitudes in the industrial companies under study towards the degree of availability of High-Performance Work System taken in a totality, depending on the nature of the activities of those companies, and that the most High-Performance Work System available in the industrial companies under study is the efficient choice, followed by training Comprehensive, then empowering workers, then forming work teams, then fair compensation, and finally flexible work procedures. And there was a positive significant relationship between High-Performance Work System and the dimensions of Organizational Ambidexterity (exploitation, exploration), as well as a positive significant relationship between Organizational Ambidexterity and dimensions of strategic success (specific strategy, effective strategy implementation, motivational culture, organic organization, transformational leadership, and innovations). Continuous), as well as a positive significant relationship was found between High-Performance Work System and the dimensions of strategic success. Finally, Organizational Ambidexterity as a mediating variable contributed to proving that there is a significant relationship between High-Performance Work System and strategic success.

Keywords

High-Performance Work System, Organizational Ambidexterity, Strategic Success.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

نور الدين، أحمد محمد عبد الهي (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 59(3)، 85-139.