مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، مج (29)، ع (1)، ص ص 77 – 118، (2020م/ 1442هـ)

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)

عبدالله أحمد العولقي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية العلوم الإدارية – جامعة إب– اليمن

(قدم للنشر في: 27/ 8/ 2019م – قبل للنشر في: 24/ 10/ 2019م)

ملخص البحث

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات؛ من خلال مرونة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية؛ بوصفهما متغيرات وسيطة، ولتحقيق ذلك، فقد تم استخدم قائمة استقصاء موجهة للموظفين في المركز الرئيس لشركة يمن موبايل للاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء، باعتماد أسلوب الحصر الشامل، ولاختبار فرضيات البحث وصحة نموذجها تمَّ تطبيق أسلوب Mediator Regression Analysis. وبينت النتائج أن مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة، كما بينت النتائج أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء الشركة محل الدراسة، وأخيرًا أوضحت النتائج أن مرونة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في الشركة محل الدراسة ومستوى براعتها التنظيمية. وقدمت الدراسة توصيات عملية لتنمية مرونة الموارد البشرية وزيادة مستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية، من خلال التطبيق الفعال لنظم عمل الأداء العالي.

الكلمات المفتاحية: أنظمة عمل الأداء العالي، مرونة الموارد البشرية، البراعة التنظيمية، مستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات.

مقـــدمــة

التغيرات والتحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال منذ تسعينيات القرن الماضي، أصبحت أمرًا مفروضًا لا يمكن تجنُّبه، ومن تلك التغيرات: التقدم التكنولوجي السريع، تغيّر حاجات العملاء ورغباتهم، وعولمة الأسواق، المنافسة الشديدة، وغير ذلك من الظواهر التي جعلت بيئة الأعمال مضطربة ومعقدة، دفع ذلك مديري منظمات الأعمال في البحث عن مداخل جديدة أكثر شمولية لتحقيق النجاح والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال الديناميكية (Pradhan, Kumari & Kumar, (2017; Jyoti & Rani, 2017; Sekhar, Patwardhan & Vyas,2018، وكان ثمرة ذلك ظهور النظرية المستندة إلى الموارد (Barney,1991)، ووفقًا لهذا النظرية؛ فإن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والتفوق على المنافسين، تتوقف على مدى امتلاكها موارد استراتيجية، ولكي يصبح المورد استراتيجيًّا، يجب أن تتوافر به مجموعة من الخصائص والشروط، وهي أن يكون ذا قيمة، ونادرًا، ولا يمكن إحلال بديل محله، ويصعب تقليده (Zhai,2018)، والمورد البشري هو المورد الوحيد من بين موارد المنظمة الأخرى الذي تتوفر فيه الخصائص السابق ذكرها، لذلك يجمع العديد من الباحثين والممارسين على أن نجاح منظمات الأعمال في الأسواق الحالية يعتمد إلى حدّ كبير على الموارد البشرية بالمنظمة (مرزوق، البردان،2018أ)، الأمر الذي يتطلب ضرورة النظر للمورد البشري باعتباره موردًا استراتيجيًّا حيويًّا، ومصدرًا أساسيًّا لتحقيق الميزة التنافسية (Alatailat, Elrehail & Emeagwali,2019)، فالموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية هم مصدر الأفكار والإبداع والابتكار، والأداة الرئيسة في تحويل التحديات في أيّ منظمة إلى قدرات تنافسية، والموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق متطلبات التنافسية تخطيطًا وإدارةً وتنفيذًا، كما أن الموارد البشرية تمتلك المهارات والمعرفة التي تمثل مصدرًا أساسيًّا لخلق القيمة وتقديم السلع والخدمات الجديدة التي تميز المنظمة وتحقق لها ميزة تنافسية، فامتلاك موارد بشرية مرنة ومبدعة وذوي مهارات عالية، يمكن اعتبارها ميزة تنافسية مستدامة؛ حيث تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ مدى واسع من الاستراتيجيات المطورة والمبدعة، وتمكن المنظمة من تحقيق التوازن بين الأنشطة في الأجل القصير والابتكار واكتشاف الفرص في الأجل الطويل من أجل الاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة (Wright & Snell,1998; Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara & Zaragoza-Sáez,2017; Gözen,2018)، من خلال نشر واستخدام المهارات المختلفة للموارد البشرية بسرعة في سلسلة القيمة، بمعنى تطوير مجموعة واسعة من الكفاءات ونشرها أينما تكون هناك الحاجة إليها (Pradhan et al,2017)، وتستطيع المنظمة امتلاك هذه المستوى من المهارات لمواجهة التغيرات البيئية من خلال ممارسة أنظمة عمل الأداء العالي، ممثلة في تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية تتضمن التوظيف الانتقائي، والتدريب المكثّف والتحفيز وفرص التطوير الوظيفي وتقييم الأداء ومشاركة الموظفين في صنع القرارات وفِرَق العمل ذاتية الإدارة وتبادل المعلومات وتمكين الموظفين، والتي تؤدي إلى تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم ودوافعهم بشكل يؤدي إلى زيادة مستوى مرونة الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين والنتائج التنظيمية، وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية، وتمكينها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية (Fu, Bosak & Flood,2015; Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, Zaragoza-Sáez & García-Lillo,2018;Zhai,2018; Hauff, Alewell & Hansen,2018; Hu, Hou, Mak, Xu, Yang, Hu & Wen,2019). واستنادًا لما سبق، فإن هذا البحث يسعى إلى فحص طبيعة التأثير المباشر غير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء شركة يمن موبايل؛ من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية بوصفهما متغيرات وسيطة.

مشكلة البحث

على الرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مجال أنظمة عمل الأداء العالي في بيئة الأعمال الأجنبية، التي أكَّدت أهمية ممارسة أنظمة عمل الأداء العالي بمنظمة الأعمال؛ لما لها من تأثير إيجابي في تطوير مهارات الموظفين ودوافعهم، وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي وارتباطهم بوظائفهم وتخفيض معدل دوران العمل ومعدل تغيُّب الموظفين، ومن ثَم يحسن من مستوى أدائهم ويزيد من مستوى إنتاجيتهم، مما يحسّن من فعالية وكفاءة المنظمة ويزيد من مستوى أدائها، ويحقق لها مزايا تنافسية

مستدامة (Michaelis, Wagner & Schweizer,2015; Zhang, Akhtar, Bal, Zhang & Talat,2018; Kloutsiniotis & Mihail,2018; Hauff et al,2018; Ananthram, Xerri, Teo & Connell,2018; Luu,2019; Miao & Cao,2019)، إلا إن الجهود المبذولة لعلاج هذه الفجوة دون المستوى المطلوب من جانب الباحثين العرب. كما تناولت عدد من الدراسات طبيعة التأثير المباشر لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في تحسين مستوى أداء المنظمات في بيئة الأعمال الأجنبية (Cafferkey & Dundon, 2015;Fu et al,2015; Jyoti & Rani, 2017; Ubeda-carcia, et al,2017; Zhai,2018; Hauff et al,2018,Zhu, Liu & Chen, 2018)، إلا أن الباحث لم يرصد سوى دراسة (Alatailat et al,2019) في بيئة الأعمال العربية تناولت طبيعة هذا التأثير في حدود علم الباحث، كما لوحظ محدودية الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت طبيعة التأثير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، ومستوى مرونة الموارد البشرية بالمنظمة (مرزوق، والبردان،2018ب;Ubeda-carcia et al,2018)، وبالتالي فإن الجهود المبذولة لعلاج هذه الفجوة دون المستوى المطلوب، إضافة إلى تأكيد عدد من الدراسات في بيئة الأعمال الأجنبية على أهمية زيادة مرونة الموارد البشرية بالمنظمة لتحسين مستوى أدائها، باعتبار مرونة الموارد البشرية متطلبًا أساسيًّا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وتمكينها من التكيُّف بفعالية، وفي الوقت المناسب للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية (Rezaei, Viese & Shiri,2015; Sekhar, Patwardhan & Vyas,2016; Alibakhshi & Mahmoudi,2016; Ubeda-carcia, et al,2017; Sekhar et al,2018)، إلا أن الباحث لم يرصد أي دراسة في بيئة الأعمال العربية تناولت طبيعة هذا التأثير، كما أكدت عدد من الدراسات أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في المنظمات يزيد من مستوى براعتها التنظيمية في اكتشاف أفكار وفرص جديدة، واستغلال الموارد الحالية في الوقت نفسه بالشكل الذي يضمن لها النجاح والاستمرارية والنمو (Fu et al,2015; Chang,2016; Wang,2018; Ubeda-carcia et al,2018)، إلا إن الجهود المبذولة لعلاج هذه الفجوة دون المستوى المطلوب من جانب الباحثين العرب. وأكدت نتائج عدد من الدراسات أن أنظمة عمل الأداء العالي فعَّالة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال آليات الوساطة؛ حيث يزيد تأثير أنظمة عمل الأداء العالي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال التأثير في عدد من المتغيرات مثل تنمية رأس المال البشري وتحسين أداء الموظفين، وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والتوجه الريادي (Hamid,2017; Jyoti & Rani, 2017; Zhu et al,2018;Hauff et al,2018; Kloutsiniotis & Mihail,2018)، إلا أنه لوحظ محدودية الدراسات الأجنبية التي تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين أنظمة عمل الأداء العالي وتحسين مستوى أداء منظمات الأعمال من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية (Fu et al,2015;Chang,2016;Ubeda-carcia et al,2018)، ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة البحث تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري لدراسة طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء منظمات الأعمال من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية بوصفهما متغيرات وسيطة، وعليه يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصّي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة.

أسئلة البحث

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، وتحسين مستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات من خلال تحسين مستوى مرونة مواردها البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا؟
- ما هي طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، وتحسين مستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات من خلال تحسين مستوى براعتها التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا؟
- ما هي طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين مستوى مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات؛ من خلال تحسين مستوى براعتها التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا؟
- ما هي طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، وتحسين مستوى براعة شركة يمن

موبايل التنظيمية من خلال تحسين مستوى مرونة مواردها البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا؟

أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتحسين مستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات؛ من خلال تحسين مستوى مرونة مواردها البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا.
- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، وتحسين مستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات؛ من خلال تحسين مستوى براعتها التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا.
- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين مستوى مرونة الموارد البشرية، ومستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات؛ من خلال تحسين مستوى براعتها التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا.
- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتحسين مستوى براعة شركة يمن موبايل التنظيمية؛ من خلال تحسين مستوى مرونة مواردها البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا.

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي:

- يعد البحث الحالي امتدادًا للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بأنظمة عمل الأداء العالي، ومرونة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية في المنظمات الخدمية، وهذه المتغيرات من أحدث أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نسبيًّا، بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة، والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال.
- بمراجعة أدبيات البحث تبين وجود عدد محدود من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية، تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتحسين مستوى أداء منظمات الأعمال؛ من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية (Fu et al,2015; Chang,2016;Ubeda-carcia et al,2018)، إلا أن الباحث لم يرصد –في حدود علمه– أي دراسة في بيئة الأعمال العربية واليمنية، تناولت طبيعة هذا التأثير، ومن ثم فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال سد الفجوة البحثية في بيئة الأعمال العربية.
- الكشف عن طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة المركبة بين كل من أنظمة عمل الأداء العالي، ومرونة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، وأداء شركة يمن موبايل للاتصالات، سوف يسهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين ممارسة أنظمة عمل الأداء العالي لتحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للموظفين، وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من معدلات الأداء والإنتاجية، وتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للشركة، وبالتالي تعزيز قدرة الشركة على مواجهة التحديات التنافسية، وتمكينها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم الانتقال نحو إحداث التغييرات في البيئة الخارجية، بما يتناسب مع تطلعات الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول البحث في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشر بمتغيرات البحث، وتنمية فروض البحث، كما يلي.

مفهوم أنظمة عمل الأداء العالي وأبعاده high-performance work systems and Decline The Concept

زاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة، بسبب أهميتها بالنسبة لتحسين

نتائج عمل الموظفين وتحسين أداء المنظمة (Hu et al,2019)، وناقش الباحثين خلال العشرين السنة الماضية ماهية ممارسات أدارة الموارد البشرية التي يجب على المنظمة تطبيقها لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء المالي وتحقيق التفوق على المنافسين، وأسفرت تلك الجهود والنقاشات في أن أنظمة عمل الأداء العالي هي أكثر المصطلحات دلالة وتعبيرًا عن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء المنظمة (مرزوق، والبردان،2018أ، Mihail & Kloutsiniotis,2016)؛ حيث تؤكد أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن أنظمة عمل الأداء العالي تُمكّن المنظمات من أن تصبح أكثر فعالية وتحقق لها مزايا تنافسية مستدامة (Zhang et al,2018).

ورغم الاهتمام المتزايد بموضوع أنظمة عمل الأداء العالي، لا يوجد تعريف متفق عليه بين الباحثين لماهية أنظمة عمل الأداء العالي؛ بسبب تطبيقاتها الواسعة والمتنوعة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Zhai,2018)، حيث يصف (Mielke, Geest, Beckmann, Leppla, Luta, Guerbaai & Schwendimann,2019) أنظمة عمل الأداء العالي بأنها تتمثل في حزمة من ممارسات العمل تتضمن تبادل المعلومات والتدريب والتحفيز والتمكين والتي تؤدي إلى تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم ودوافعهم بشكل يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين والنتائج التنظيمية؛ مثل رضا العميل والكفاءة، وجودة الخدمة. ويعبر عنها البعض بأنها مجموعة مميزة من ممارسات الموارد البشرية التكاملية التي توفِّر للمنظمة مزايا تنافسية وتحسن إنتاجيتها وربحيتها (Zhai,2018). وفي السياق نفسه يعرفها (Zhang et al,2018) بأنها ممارسات الموارد البشرية المصمَّمة لتحسين مهارات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم بطريق تجعل الموظفين مصدرًا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. كما يعرفها (Zhai,2018;Hauff, et al,2018) من منظور رأس المال البشري بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المصمَّمة لتطوير وتحسين مهارات الموظفين ودوافعهم وتحسين أدائهم والذي يحسن في نهاية المطاف الأداء التنظيمي. ويعرف (de Reuver, Van de Voorde & Kilroy, 2019) أنظمة عمل الأداء العالي بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتكاملة ممثلة في الاختيار والتوظيف والتدريب وتنمية المهارات وفرص التطوير الوظيفي وتقييم الأداء والمكافآت والتمكين المصمَّمة للمساهمة في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ويمكن تعريف أنظمة عمل الأداء العالي بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية تتفاعل مع بعضها بعض بشكل متكامل داخليًّا وتتوافق خارجيًّا مع استراتيجية المنظمة العامة والتنافسية بهدف تحسين أداء الموظفين والسلوكيات والقدرات، وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحقيق مزايا تنافسية (Miao & Cao,2019).

ووفقًا لأدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لا يوجد اتفاق بشأن ممارسات الموارد البشرية التي يجب تضمينها في أنظمة عمل الأداء العالي (Hauff, et al,2018)، حيث يقترح بعض الباحثين تضمين حزمة أنظمة عمل الأداء العالي بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، ويقترح آخرون تضمين بعض ممارسات الموارد البشرية الأكثر تعقيدًا وابتكارًا في حزمة أنظمة عمل الأداء العالي من منظور استراتيجي مثل مشاركة مدير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، والأنشطة الموجهة نحو المعرفة (Zhai,2018)، في حين استخدم بعض الباحثين نموذج (AMO) والذي يتضمن ثلاثة أبعاد لممارسة أنظمة عمل الأداء العالي، ويتمثل البُعد الأول في ممارسات الموارد البشرية المعزِّزة للقدرات Ability مثل التوظيف الانتقائي وكثافة برامج التدريب والتركيز على تطوير معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، ويتمثل البعد الثاني في التحفيز Motivation مثل التعويضات وتقييم الأداء والتخطيط الوظيفي، والأمن الوظيفي، ويتمثل البعد الثالث في ممارسات الموارد البشرية المعززة للفرص 'Opportunities مثل مشاركة الموظفين في صنع القرارات وفراق العمل ذاتية الإدارة، وتبادل المعلومات، وتمكين الموظفين في الاستفادة من قدراتهم ودوافعهم لتقديم خدمة أفضل (Zhai,2018; Hauff, et al,2018; Hu et al,2019; Alatailat et al,2019)، بينما حدد (Mihail and Kloutsiniotis,2016) أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي في التدريب والتنمية، واستقلال الموظفين ومشاركتهم في صنع القرارات، والأمان الوظيفي، ووضوح الوظيفة،

والاستقطاب والاختيار، وإدارة الأداء. في حين حددها (Escribá-(Carda, Balbastre-Benavent & Canet-Giner,2017 في التدريب والأجور والأداء وتنمية المسار الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي. وحدَّد البعض ممارسات الموارد البشرية التي يجب تضمينها في أنظمة عمل الأداء العالي في الاختيار والتوظيف، وفرق العمل المدارة ذاتيًّا، وتمكين الموظفين، والتعويض العالي، والتدريب المكثَّف، وتبادل المعلومات بين الموظفين (Zhai,2018).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن تحديد أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي وَفْق أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كما حدَّدها (Gardner, Moynihan, Park & Wright,2001، ويتفق معه كل من (منطاش، ومناع، 2017، ومرزوق، والبدران، 2018ب):

- **ممارسات معززة للمهارات**: تتمثل في مجموعة الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للموظفين؛ من خلال حسن الاختيار والتعيين، والبرامج التدريبية المكثفة.
- **ممارسات معززة للدوافع**: تتمثل في مجموعة من الممارسات التي تعمل على توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف العمل وتقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وتشمل هذه المجموعة من الممارسات أساليب التعويض وتقييم الأداء.
- **ممارسات معزّزة للتمكين**: تتمثل في مجموعة من الممارسات التي تهدّف إلى تفويض السلطة والمسؤولية إلى المستويات الدنيا في التنظيم من خلال استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتذليل العقبات أمام مشاركة العاملين.

ومن ناحية أخرى، بحثت عدد من الدراسات النتائج المترتبة على تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي بالمنظمة؛ حيث أظهرت بعض الدراسات أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يحسّن من مستوى أداء موظفيها من خلال تحسين قدراتهم ومهارتهم وزيادة دوافعهم في العمل وزيادة الأمان الوظيفي وتمكينهم (Zhang et al,2018; Han, Liao, Taylor & Kim,2018;Kloutsiniotis & Mihail,2018; Hauff, et al,2018; Miao & Cao,2019، وتحسن من إنتاجية الموظفين (Michaelis et al,2015، وتخفّض من معدل دوران العمل، وتقلل من معدل تغيب الموظفين (Fabi, Lacoursière & Raymond,2015; Nasurdin, Ling & Khan,2018; Ogbonnaya & Valizade,2018; de Reuver et al,2019)، وتزيد من مستوى ارتباط الموظفين بوظائفهم (Ananthram et al,2018;Luu,2019)، وتعزز من المحافظة على الموظفين ومنع تسربها إلى المنظمات المنافسة (Stirpe & Zárraga-Oberty,2017)، ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي(Fabi et al,2015; Nasurdin et al,2018; Ananthram et al,2018;Zhang et al,2018;Hu et al,2019;)، وتعمل على تنمية رأس المال البشري (Hamid,2017;Hauff, et al,2018; Miao & Cao,2019)، وتعزّز مشاركة المعرفة في المنظمة (منطاش، ومناع،2017، شحاتة،2019، Michaelis et al,2015)، وتحسن السلوك الابتكاري للموظفين (مرزوق، البردان،2018ب)، وتزيد من مستوى إبداع الموظفين(Miao & Cao,2019; Martinaityte, Sacramento & Aryee,2019).

مفهوم مرونة الموارد البشرية وأبعادها Human resource flexibility and Decline The Concept

تُعدّ مرونة الموارد البشرية عنصرًا مهمًّا من عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتُعتَبر متطلبًا أساسيًّا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، كما تعد أحد أهم جوانب المرونة التنظيمية، وتركز على تكييف خصائص الموظفين (المعرفة، والمهارات، والسلوكيات) مع الظروف البيئية المتغيرة (Alibakhshi & Mahmoudi,2016;Aibaghi-Esfahani, Rezaii, Koochmeshki& Sharifi-Parsa,2017)، وتشير المرونة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للعديد من مطالب بيئتها التنافسية الديناميكية (Sekhar et al,2018)، وتشير مرونة الموارد البشرية إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية (Zolin, Kuckertz & Kautonen,2011;Sekhar et al,2016)، ويصف (Wright & Snell,1998) مرونة الموارد البشرية بأنها مدى امتلاك الموارد البشرية للمهارات والخبرات والسلوكيات الذي تزوّد المنظمة بخيارات لتطبيق الاستراتيجيات البديلة داخل بيئة ديناميكية

تنافسية (Ubeda-carcia, et al,2017)، وتستطيع المنظمة امتلاك هذه المستوى من المهارات لمواجهة التغيرات البيئية من خلال ممارسة الموارد البشرية ممثلة في تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تعزّز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية، وتمكنها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم الانتقال نحو إحداث التغييرات في البيئة الخارجية، بما يتناسب مع تطلعات المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل (العولقي،2019). وامتلاك المنظمة لموارد بشرية مَرِنَة يؤدِّي إلى زيادة ارتباط الموظفين بوظائفهم، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض معدل تغيُّب الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وانخفاض معدَّل دوران الموظفين (Sekhar et al,2018). وحدد (Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena & Bou-Llusar,2008) أبعاد مرونة الموارد البشرية في (المرونة الوظيفية، ومرونة المهارات، ومرونة السلوك):

- **المرونة الوظيفية للموارد البشرية**: تعني أن الموظفين قادرون على العمل في مهام مختلفة وتحت ظروف متنوعة، وأن التكاليف والوقت اللازم للتعبئة الموظفين في واجبات أو وظائف جديدة منخفضة، بمعنى سهولة تحرُّك الموظف بين الوظائف، أو تولي مسؤولية إنجاز مهام متعددة في وظائف أخرى، ويُعدّ الموظفون مَرِنين عندما يكونون قادرين على التعلم بسرعة لأداء وظائف جديدة(Beltrán-Martín et al,2008)، وتعكس المرونة الوظيفية براعة الموظفين الحاليين لأداء مجموعة واسعة من المهام المتنوعة (Mahmood, Khurshid & Ali,2017;Sekhar et al,2018)، ويرى (Zolin et al,2011) أن المرونة الوظيفية تتمثل في قدرة المنظمة على تنويع كمية ونوعية الموظفين التي تستخدمها دون الحاجة إلى توظيف عاملين جدد من خارج المنظمة، فالمرونة الوظيفية تعني العملية التي من خلالها تتكيف المنظمة مع التغيرات في الطلب على إنتاجها، وذلك بواسطة إعادة التنظيم الداخلي لأماكن العمل والذي يعتمد على المهارات المتعددة وتنوع المهام والعمل الجماعي ومشاركة الموظفين في تصميم المهام وتنظيم العمل.

- **مرونة مهارة الموارد البشرية**: وصف (Wright & Snell,1998) مرونة مهارة الموارد البشرية انطلاقًا من جانبين متكاملين، يتمثل الجانب الأول في عدد الاستخدامات الممكنة التي يمكن أن تستخدم وتُطبّق فيها تلك المهارات؛ فالموظفون الذين يمتلكون مجموعات واسعة من المهارات يمكنهم إنجاز عدد كبير من المهام المتنوعة، مما يسمح بتطوير المرونة التشغيلية اليومية للموارد، والجانب الثاني يتمثل في التنسيق، ويشير إلى القدرة على نشر واستخدام المهارات المختلفة للموارد البشرية بسرعة في سلسلة القيمة، بمعنى تطوير مجموعة واسعة من الكفاءات، ونشرها أينما تكون هناك الحاجة إليها (Pradhan et al,2017)، ويمكن إنشاء مرونة المهارة بطريقتين مختلفتين؛ الأولى: من خلال امتلاك المنظمة لموارد بشرية تتمتع بمهارات واسعة النطاق ولديهم القدرة على استخدامها في ظل ظروف الطلب المختلفة، وتعد المهارات الواسعة النطاق ذات قيمة؛ لأنها تُولّد تدفقات إنتاجية للمتطلبات الحالية، كما أنها قادرة على إنتاج مخرجات من أجل المتطلبات البديلة الممكنة، بينما تمثل الطريقة الثانية في قيام المنظمة بتوظيف مجموعة واسعة من العاملين "المتخصصين" الذين يوفّرون المرونة من خلال السماح للمنظمة بإعادة تشكيل حزمة المهارات لتلبية الاحتياجات المتغيرة، والمهارات واسعة النطاق معقدة ويصعب تقليدها من جانب المنافسين؛ حيث تقوم المنظمة بتطوير مزيجها الخاص من المهارات مع مجموعة متنوعة من تطبيقات الموارد البشرية التي تنفذها على مدى عدد من السنوات، وقد يتم تطوير مرونة المهارات من خلال عمليات مثل التناوب الوظيفي، وفرق العمل، وترتيبات العمل القائمة على المشروعات، كل ذلك يخلق مهارات واسعة خاصة بالمنظمة والتي لا يمكن تقليدها بسهوله من جانب المنافسين (Bhattacharya et al,2005; Pradhan et al,2017)

- **مرونة سلوكيات الموارد البشرية**: تشير إلى مدى امتلاك الموظفين لمجموعة واسعة من النصوص السلوكية التي تُمكّنهم من التكيّف مع المطالب الخاصة بالحالات المتنوعة (Aibaghi-Esfahani et al,2017)، ويرى (Wright & Snell,1998) أن سلوكيات الموظف هي أشبه ما تكون برامج نصية أو متواليات يعتمد عليها الموظفون في أداء وظائفهم، فإذا كان الموظف يستخدم نفس النمط في التعامل مع الظروف المختلفة؛ فإن السلوك يكون جامدًا وغير مرنٍ، وتُعدّ سلوكيات الموظفين مرنة، عندما يستخدمون سلسلة جديدة من الإجراءات لمواجهة الظروف الجديدة على أساس الارتجال بدلاً من اتباع إجراءات محددة مسبقًا (Ubeda-carcia et al,2017)، وتخلق مرونة السلوك قيمة للمنظمة؛ لأنها تمكنها من التعامل مع مجموعة متنوعة من الحالات، كما أنها تسهل تنفيذ عملية التغيير، ويمكن التمييز بين مرونة السلوكيات ومرونة المهارات؛ حيث قد يمتلك الموظفون مهارات متعددة، ولكن ليس لديهم دوافع سلوكية كافية لإحداث التغيير، أو قد يكون الموظفون متحمسين للغاية، لكنهم يفتقرون إلى المهارات والمعرفة اللازمة لإحداث التغيير (Pradhan et al,2017)، والأفراد يختلفون في قدراتهم على التكيف مع التغيير وفق اختلاف شخصياتهم، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تعزز مرونتها السلوكية عن طريق استقطاب الأفراد الذين يُظْهِرُون مستوى أعلى من القدرة على التكيف (Bhattacharya et al,2005).

ومن ناحية أخرى، أكد (Wright & Snell,1998) أن أبعاد مرونة الموارد البشرية تُعدّ أصولاً استراتيجيَّة تساهم في التطوير التنظيمي للمنظمة الأعمال، وتحقق لها مزايا تنافسية مستدامة، كما تساهم مرونة الموارد البشرية في تحسين الفعالية التنظيمية للمنظمة (مرزوق والبدران، 2018أ،Pradhan et al,2017)، وتزيد من مستوى استدامة المواد البشرية بالمنظمة (السكارنة، 2018،Aibaghi-Esfahani et al,2017) .

مفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها Organizational Ambidexterity and Decline The Concept

تشتق كلمة البراعة من الكلمة اللاتينية ambos أي كليهما أو على حد سواء، وتعني شخصًا قادرًا على استخدام كلتا يديه معًا بنفس المهارة، ويمكن القول: إن أول من استخدام مصطلح البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity هو (Duncan) في عام 1976 (عويسى،2015)، وتعني البراعة التنظيمية السعي المتزامن لاستغلال الموارد الحالية، واستكشاف الفرص والإمكانيات الجديدة (Ahammad, Glaister & Junni,2019)، ويصفها (Chang,2016) بأنها تتمثل في قدرة المنظمة على استغلال الفرص الحالية بالسوق بكفاءة مع قدرتها في الوقت نفسه على الإبداع والابتكار لتلبية متطلبات السوق في المستقبل. وأنشطة الاستغلال والاستكشاف توجُّهان مختلفان، وهو ما يتطلب من المنظمات تحقيق التوازن بين هذا التوجهين بالشكل الذي يضمن لها النجاح والاستمرار (Fu et al,2015)، ويتم تحقيق البراعة التنظيمية إذا تم توجيه سلوك المديرين التنفيذيين نحو مزيج من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية (Ubeda-carcia et al,2017)، وتُوصَف المنظمة بأنها بارعة إذا كانت قادرة على استغلال الكفاءات الموجودة حاليًا، واستكشاف فرص جديدة بنفس القدر من البراعة (Gözen,2018)، وبالتالي يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على السعي المتزامن لاستغلال واكتشاف مواردها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعمالها الحالية، والعمل على تحسين قدرتها على التكيُّف مع التغيرات البيئية المحيطة لها (Fu et al,2015). وتعد البراعة التنظيمية أحد العوامل التي تحقّق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة؛ نظرًا لتحقيق التوازن بين الأنشطة في الأجل القصير والابتكار واكتشاف الفرص في الأجل الطويل (Gözen,2018). وتتمثل أبعاد البراعة التنظيمية في الاستغلال والاستكشاف (Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga,2006):

- **الاستغلال**: يشير إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها من أجل خلق قيمة في الأجل القصير، ومن ثَمَّ يركز على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم الحالية من خلال توسيع نطاق المعارف الحالية، كذلك التوسع في

المنتجات أو الخدمات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الموجودة (Bai & Ren,2016; Ubeda-carcia et al,2017). وقد استخدم مصطلح الابتكار التدريجي لوصف الأنشطة الاستغلالية التي تُعبّر عن إدخال تغيرات ثانوية أو محدودة في المنتجات والمفاهيم الحالية، واستخدام المنظمة لمعارفها الموجودة بالفعل والعمل على تحسينها وتطويرها (المنسي،2018، Baškarada, Watson & Cromarty,2016).

- **الاستكشاف**: يشير إلى قدرة المنظمة على البحث عن الفرص الجديدة، وتوقع الأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية في الأجل الطويل، وبالتالي يتم التركيز على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم في الأسواق الجديدة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة (Bai & Ren,2016; Ubeda-carcia, et al,2017). واستخدم مصطلح الابتكار الجذري لوصف أنشطة الاستكشاف التي تشير إلى إدخال تغيرات جوهرية تؤدي إلى ظهور منتجات وخدمات ومفاهيم جديدة، واستخدام المنظمة لمعرفة جديدة تختلف عن المعارف الموجودة لديها (المنسي،2018، Baškarada et al,2016).

وتأسيسًا لما سبق؛ يتضح أن الفكرة الأساسية للبراعة التنظيمية تتركز حول قدرة المنظمة على التعامل مع التناقض بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن؛ حيث قد تركّز المنظمة على استغلال مواردها الحالية لتحقيق الأرباح في الأجل القصير دون الاهتمام بأنشطة الاستكشاف؛ فالتركيز المفرط على أنشطة الاستغلال قد يؤدي إلى الجمود والروتين وقلة وعي المنظمة بالفرص الجديدة ووقوعها في فخّ النجاح، وبالتالي ضَعْف قدرتها على التكيُّف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها وتعرض أدائها للخطر على المدى البعيد، في حين يحدث العكس حال تركيز المنظمة على الاستكشاف على حساب الاهتمام بالأنشطة الحالية؛ حيث تستهلك أنشطة الاستكشاف موارد في المدى القصير وعوائدها غير مؤكدة وطويلة الأجل ومتأخرة في كثير من الأحيان قد يؤدي ذلك إلى فخّ الفشل، عندما يتم التركيز على التجديد والتغيير والتطوير بشكل مستمرّ دون إتاحة الفرصة للاستفادة من تلك التغيرات والتطورات للإسهام في تحقيق الأرباح، لذا تحتاج منظمات الأعمال إلى تحقيق التوازن والتكامل بين استغلال مواردها الحالية واستكشاف الفرص الجديدة (المنسي،2018، Baškarada et al,2016; Gözen,2018).

مفهوم أداء المنظمة وأبعادها Organizational performance and Decline The Concept

يُعد الأداء من المفاهيم الأساسية بالنسبة لمنظمات الأعمال على اختلاف طبيعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها، إذ إن النتائج التي تتمخض عن الأداء ذات أهمية بالغة في استمرار وبقاء المنظمة، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنهُ لم يتم الاتفاق حول مفهوم محدد للأداء (Gözen,2018)، وغالبًا ما يكمن الخلاف في تنوُّع وتعدّد واختلاف المعايير المستخدمة من قبلهم في قياس الأداء. وعلى الرغم من تباين اتجاهات الباحثين حول تحديد مفهوم الأداء، إلا أنهم يتفقون على أنهُ انعكاس لإمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف؛ فالأداء يعبّر عن النتائج التي ترغب المنظمة فيها، وتسعى إلى تحقيقها (العولقي،2019)، والأداء يُعبّر عن مخرجات نتائج أنشطة الأعمال التي تم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة (Gözen,2018)، وهو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford,2015). ويختلف الباحثون في تحديد أبعاد الأداء وطرق قياسها، منها على سبيل المثال، مقاييس الأداء المالي، ومدخل القياس المقارن، ومدخل بطاقة الأداء المتوازنة التي ظهرت من أجل التغلب على القصور والانتقادات الموجَّهة للمقاييس المالية التقليدية التي تركز على النتائج، وتستخدم مؤشرات لاحقة غير مرتبطة بمحركات الأداء؛ حيث تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس النتائج ومحركات أداء تلك النتائج مرتبطة فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة، وتضم بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تشمل منظور الأداء المالي، ومنظور رضا العملاء، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو (Kaplan & Norton,1992). وفي كل الأحوال تهدف عملية قياس أداء المنظمة إلى قياس

النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال المنظمة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجهها والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفاديًا للأخطاء مستقبلاً (Wheelen et al.,2015). ويتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (Jyoti & Rani, 2017;Hauff et al,2018)، في تحديد الأداء المالي والأداء غير المالي كأبعاد لقياس أداء الشركة محل الدراسة، وتشمل مؤشرات الأداء المالي الربحية ومعدل نمو المبيعات والحصة السوقية، ويشمل الأداء غير المالي، أداء الموظفين والأداء التشغيلي، وتتمثل مؤشرات أداء الموظفين في رضا الموظفين، ومعدل دوران العمل، ومعدل إنتاجية الموظفين، وتتمثل مؤشرات الأداء التشغيلي في عدد شكاوى العملاء، وجودة الخدمة، ومستوى رضا العملاء.

أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنظمة

بحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء منظمات الأعمال؛ حيث توصلت دراسة (Cafferkey& Dundon,2015; Obeidat, Mitchell & Bray,2016; Al-Abbadi,2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتحسين مستوى أداء منظمات الأعمال. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة (Fu et al,2015) وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، وتحسين مستوى أداء المنظمات الخدمية بالصين، كما أكدت دراسة (Jyoti & Rani, 2017) أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في شركات الاتصالات بالهند يحسِّن من مستوى أدائها التنظيمي. وفي الاتجاه نفسه أوضحت دراسة (Ubeda-carcia et al,2017) أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يعزّز من مستوى أداء الفنادق الإسبانية. وأكدت دراسة (Alatailat et al,2019) أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يؤثر بشكل إيجابي في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية. بينما أشارت دراسة (Wang & Xu, 2017) إلى أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في البنوك بالصين يحسّن مستوى أداء الخدمة المصرفية ويزيد من مستوى رضا العملاء. في حين بيّنت دراسة (Hamid,2017) وجود تأثير إيجابي بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتعزيز مستوى أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. بينما توصلت دراسة (Zhai,2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء المنظمة في البلدان النامية، كما بينت الدراسة أن الشركات في البلدان النامية تحتاج إلى بذل جهود كبيرة لتحسين ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي لتظل قادرة على المنافسة، كما تحتاج الشركات إلى تطوير أنظمة عمل الأداء العالي لتحسين الأداء في المدى الطويل وليس المدى القصير. كما أوضحت دراسة (Hauff et al,2018) وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنظمات في ألمانيا. كما بينت دراسة (Zhu et al,2018) وجود تأثير إيجابي لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في تعزيز مستوى أداء المنظمات في القطاع الصناعي والخدمي. وفي السياق نفسه أكدت دراسة (Lee, Lee & Sohn,2017) أن أنظمة عمل الأداء العالي تؤثر بشكل إيجابي في تحسين أداء المنظمات الصناعية بكوريا الجنوبية.

أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي تعزّز من مستوى مرونة الموارد البشرية؛ من خلال ممارسة الموارد البشرية ممثلة في تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الاختيار والتوظيف وبرامج التدريب والتعويضات العادلة، وفرص التطوير الوظيفي والأمن الوظيفي، والتي تعزّز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية، وتمكنها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم الانتقال نحو إحداث التغييرات في البيئة الخارجية، بما يتناسب مع تطلعات المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل (العولقي،2019)؛ حيث توصلت دراسة (Mahmood et al,2017) إلى أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في قطاع الاتصالات بولاية فيصل أزاد يزيد من مستوى مرونة مواردها البشرية. كما أكدت دراسة (Ubeda-carcia et al,2018) أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في الفنادق الإسبانية يزيد من مستوى مرونة مواردها البشرية. وفي السياق نفسه توصلت دراسة

(مرزوق وعبدالعزيز،2018ب) إلى أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يزيد من مستوى مرونة الموارد البشرية في منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المصرية.

أنظمة عمل الأداء العالي والبراعة التنظيمية

بحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين ممارسة أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى البراعة التنظيمية لمنظمة الأعمال؛ حيث بينت دراسة (Fu et al,2015) أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في المنظمات الخدمية بالصين يزيد من مستوى براعتها التنظيمية في اكتشاف أفكار وفرص جديدة واستغلال الموارد الحالية. كما أوضحت دراسة (عويس،2015) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة في التوظيف والتعويضات والتدريب وتصميم العمل والمشاركة وتقييم الأداء تؤثر بشكل إيجابي في مستوى البراعة التنظيمية بالشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في السعودية. وفي السياق نفسه أكدت دراسة (Chang,2016) أن أنظمة عمل الأداء العالي ترتبط بشكل إيجابي في مستوى البراعة التنظيمية للمنظمة. كما أكدت دراسة (Wang,2018) أن أنظمة عمل الأداء العالي تعزز من مستوى البراعة التنظيمية للمنظمة. وفي الاتجاه نفسه، أكدت دراسة (Ubeda-carcia et al,2018) أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في الفنادق الإسبانية يزيد من مستوى براعتها التنظيمية.

مرونة الموارد البشرية وأداء المنظمة

بحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء منظمات الأعمال؛ حيث توصلت دراسة (Rezaei et al,2015) إلى أن مرونة الموارد البشرية ممثلة في (المرونة الوظيفية، والمرونة السلوكية، ومرونة المهارات) تؤثر بشكل إيجابي في مستوى أداء المنظمات بإيران. وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (Sekhar et al,2016) أن مرونة الموارد البشرية تحسّن من مستوى أداء منظمات تكنولوجيا المعلومات بالهند. كما أوضحت دراسة (Ubeda-carcia et al,2017) أن مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في مستوى أداء الفنادق الإسبانية. في حين بيّنت دراسة (Sekhar et al,2018) أن مرونة الموارد البشرية تحسّن من مستوى أداء الموظفين في منظمات تكنولوجيا المعلومات بالهند باعتبار أداء الموظفين أحد أبعاد الأداء التنظيمي. بينما أظهرت دراسة (Alibakhshi & Mahmoudi,2016) أن الموارد البشرية بمستشفيات جامعة طهران تتمتع بمرونة عالية، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى مرونة الموارد البشرية وأداء المستشفيات محل الدراسة.

البراعة التنظيمية وأداء المنظمة

بحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية ومستوى أداء منظمات الأعمال، حيث توصلت دراسة(عويس،2015) أن توفر البراعة التنظيمية في المنظمات الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم تحسن من مستوى أدائها. في حين بينت دراسة (Lee et al,2017) أن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في مستوى أداء تطوير المنتجات الجديدة. بينما توصلت دراسة (Tamayo-Torres, Roehrich& Lewis,2017) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين البراعة التنظيمية ومستوى أداء المنظمات الصناعية في إسبانيا. وفي السياق نفسه أكدت دراسة (Gözen,2018) وجود علاقة إيجابية بين مستوى البراعة التنظيمية ومستوى أداء الشركات العائلية في تركيا. كما بينت دراسة (Peng, Lin, Peng & Chen,2019) وجود علاقة إيجابية بين مستوى البراعة التنظيمية ومستوى أداء شركات تصنيع الإلكترونيات بتايوان.

مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية

رغم ندرة الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية ومستوى براعتها التنظيمية؛ أكدت نتائج بعض الدراسات أن امتلاك المنظمة لموارد بشرية مرنة يزيد من مستوى قدرتها في اكتشاف أفكار وفرص جديدة واستغلال الموارد الحالية، حيث تساهم زيادة مرونة الموارد البشرية في زيادة مستوى رضاهم ودوافعهم، وبالتالي إنتاجيتهم كما تساهم مرونة الموارد البشرية في بناء علاقات جيدة مع العملاء وتلبية احتياجاتهم (Ubeda-carcia et al,2017)، كما تساهم مرونة الموارد البشرية في اقتراح حلول مبتكرة داخل المنظمة؛ لأن هذه

المرونة تعني أن الموظفين يمكنهم الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات في البيئة التنافسية الديناميكية، وتشجّع المرونة أعضاء المنظمة على التوصل إلى أفكار جديدة، وتوليد معرفة جديدة، مثل السماح لأعضاء المنظمة بالتفكير في طرق لخفض التكاليف وبابتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل وبابتكار وخلق خدمات جديدة (Ubeda-carcia et al,2017;Pradhan et al,2017)، كما بينت دراسة (Ubeda-carcia et al,2017) أن مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين مستوى البراعة التنظيمية بالفنادق الإسبانية.

أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية وأداء المنظمة

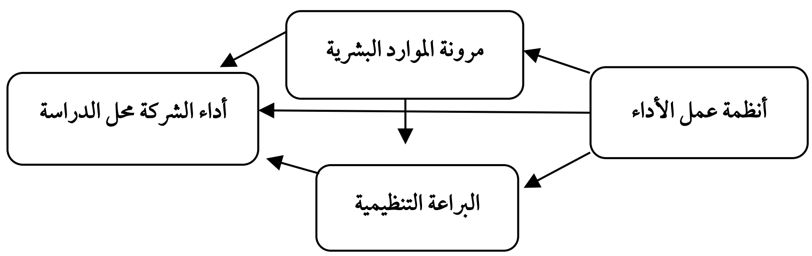
أكدت نتائج عدد من الدراسات أن أنظمة عمل الأداء العالي فعَّالة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال آليات الوساطة؛ حيث يزيد تأثير أنظمة عمل الأداء العالي في تحسين الأداء التنظيمي؛ من خلال التأثير في عدد من المتغيرات مثل تنمية رأس المال البشري وتحسين أداء الموظفين، وزيادة مستوى ارتباط الموظفين بوظائفهم وتخفيض معدل دوران العمل، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي في نهاية المطاف؛ حيث توصلت دراسة (Kloutsiniotis & Mihail,2018) إلى أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي تؤثر بشكل إيجابي وغير مباشر في تحسين جودة الخدمة كأحد أبعاد أداء البنوك من خلال تحسين نتائج عمل الموظفين بوصفها متغيرًا وسيطًا. في حين بيّنت دراسة (Zhu et al,2018) أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي تؤثر بشكل إيجابي وغير مباشر في تحسين أداء شركات الصناعة التحويلية والخدمية من خلال زيادة التوجه الريادي للشركات محل الدراسة بوصفها متغيرًا وسيطًا، كما بينت النتائج أن العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وأداء الشركة يكون أكثر إيجابية عندما يكون التعلم التنظيمي قويًّا. بينما توصلت دراسة (Jyoti & Rani, 2017) إلى أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي تؤثر بشكل إيجابي وغير مباشر في تحسين أداء شركات الاتصالات بالهند من خلال تحسين عملية إدارة المعرفة بالشركات محل الدراسة. في حين أوضحت نتائج دراسة (Lee et al,2017) أن أنظمة عمل الأداء العالي ترتبط بشكل إيجابي بمستوى أداء الشركات الصناعية بكوريا الجنوبية، وأن قوة هذه العلاقة تختلف حسب نوع الاتصالات داخل الشركة أفقية ورأسية؛ حيث يزيد تأثير أنظمة عمل الأداء العالي في تحسين أداء الشركات محل الدراسة عندما تكون الاتصالات الأفقية والراسية مرتفعة نسبيًّا. وأكدت دراسة (Hamid,2017) أنظمة عمل الأداء العالي تحسن من مستوى أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنمية رأس المال البشري بوصفها متغيرًا وسيطًا.

وفي السياق نفسه أكَّدت دراسة (Hauff et al,2018) أن أنظمة عمل الأداء العالي تحسن من مستوى أداء الشركات بألمانيا من خلال تنمية رأس المال البشري، وتحسين أداء الموظف بوصفهما متغيرات وسيطة، وأكدت الدراسة أنه يجب على منظمات الإعمال أن تحسّن من مستوى تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي؛ لأنها تؤثر بشكل إيجابي في تحسين قدرات ومهارات الموظفين وتحفّزهم وتزيد من دوافعهم في العمل وتعطيهم فرصة للمشاركة في صنع القرارات وتمكنهم من استخدام معارفهم ومهاراتهم في أداء العمل، وبالتالي زيادة مستوى أداء الموظفين والأداء التشغيلي والأداء المالي لمنظمة الأعمال. في حين توصلت دراسة (Beltrán-Martín et al,2008) إلى أن مرونة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتحسين مستوى أداء منظمة الأعمال. بينما توصلت دراسة (Fu et al,2015) إلى أن أنظمة عمل الأداء العالي تحسّن من مستوى أداء المنظمات الخدمية بالصين بشكل غير مباشر من خلال زيادة مستوى براعتها التنظيمية في استكشاف أفكار وفرص جديدة واستغلال الموارد الحالية. كما أوضحت دراسة (عويس،2015) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية –ممثلة في: التوظيف والتعويضات والتدريب وتصميم العمل والمشاركة وتقييم الأداء– تؤثر بشكل إيجابي في مستوى البراعة التنظيمية بالشركات الصناعية الصغير والمتوسطة الحجم في السعودية، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أداء هذه الشركات. كما بينت دراسة (Chang,2016) أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي تدعم البراعة التنظيمية بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، كما بينت النتائج أن العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي

والبراعة التنظيمية زادت عند توسيط سلوكيات القيادة التحويلية. في حين أكَّدت دراسة (Ubeda-carcia et al,2017) أن البراعة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتحسين مستوى أداء الفنادق الإسبانية. وفي السياق نفسه توصلت دراسة (Ubeda-carcia et al,2018) إلى أن مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية يلعبان دور الوساطة في العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، وتحسين مستوى أداء الفنادق الإسبانية.

وتأسيسًا لما سبق، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تم بناء نموذج البحث الذي يوضّح العلاقة بين متغيرات البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (1):

الشكل (1): نموذج البحث



فرضيات البحث

في ضـوء العرض السـابق لمشـكلة البحث، والدراسات السابقة، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- (H_1) يتوقع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة.
- (H_2) يتوقع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى مرونة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.
- (H_3)من المتوقع وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة من خلال مرونة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا.
- (H_4) يُتوقع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.
- (H_5) يتوقع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين مستوى البراعة التنظيمية ومستوى أداء الشركات محل الدراسة.
- (H_6) من المتوقع وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة من خلال البراعة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا.
- (H_7) يتوقع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين مستوى مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء الشركة محل الدراسة.
- (H_8) يتوقع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين مستوى مرونة الموارد البشرية ومستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.
- (H_9) من المتوقع وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية بين مستوى مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء الشركة محل الدراسة من خلال البراعة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا.
- (H_{10}) من المتوقع وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة؛ من خلال مرونة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا.

منهجية البحث

تصميم هذا البحث يعتمد على المدخل الوصفي في البحوث الاجتماعية، وذلك بغرض وصف المتغيرات الخاصة بمشكلة البحث، وكذلك العلاقات بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في أنظمة عمل الأداء العالي، ومرونة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، وأداء الشركة محل الدراسة.

مجتمع البحث

مجتمع البحث يشمل الموظفين ممن يشغلون منصب مدير عام ومدير إدارة ورئيس قسم وموظف إداري، وموظف فني في المركز الرئيس لشركة يمن موبايل للاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (538) موظفًا (إدارة الموارد البشرية بالشركة، 2019).

ونظرًا لصغر حجم مجتمع البحث، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات الأولية اللازمة. وقد تم توزيع 538 قائمة استبيان على الموظفين الإداريين والفنيين في المركز الرئيس بالشركة، وبلغ عدد قوائم الاستبيان الصالحة لتحليل 204 قائمة بمعدل استجابة 37.91٪، ويمكن عرض الخصائص الديموغرافية للموظفين في الشركة محل الدراسة الذين استجابوا للاستبيان، في الجدول (1) والذي يوضح أن مجموعة 91 موظفًا وبنسبة44.6٪ من إجمالي المستجيبين (موظف فني)، ومجموعة 113 موظفًا وبنسبة 55.4٪ من إجمالي المستجيبين (موظف إداري). وبالنسبة لمتغير المستوى الإداري تبين أن مجموعة 18 موظفًا وبنسبة 8.8٪ من إجمالي المستجيبين يشغلون منصب مدير عام ونائب مدير عام (إدارة عليا)، ومجموعة 47 موظفًا وبنسبة 23٪ من إجمالي المستجيبين، يشغلون منصب مدير إدارة ورئيس قسم (إدارة وسطى)، ومجموعة 139 موظفًا وبنسبة68.1٪ من إجمالي المستجيبين، يشغلون وظيفة إداري أو فني في الإدارة التنفيذية.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، تبين أن 46 موظفًا وبنسبة 25.5٪ من إجمالي المستجيبين حاصلون على تعليم متوسط، وأن 147 موظفًا وبنسبة 72.1٪ من إجمالي المستجيبين حاصلون على تعليم جامعي، وأن 11 موظفًا وبنسبة 5.4٪ من إجمالي المستجيبين حاصلون على تعليم فوق الجامعي. ويرى الباحث، أن انخفاض نسبة مشاركة الحاصلين على تعليم فوق الجامعي من المستجيبين، يرجع إلى ضعف استقطاب الشركة لحَمَلة الشهادات العليا، وهو مؤشِّر على عدم توافرها في سوق العمل، أو عدم إقبالهم للعمل في شركة يمن موبايل للاتصالات، ومؤشر على ضعف اهتمام إدارة الشركة بتنمية معارف ومهارات العاملين لديها. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، تبين أن 8 موظفين وبنسبة 3.9٪ من إجمالي المستجيبين خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن 79 موظفًا وبنسبة 38.7٪ من إجمالي المستجيبين تتراوح خبرتهم بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأن 69 موظفًا وبنسبة 33.8٪ من إجمالي المستجيبين تتراوح خبرتهم بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وأن مجموعة 48 موظفًا، وبنسبة 23.5٪ من إجمالي المستجيبين خبرتهم أكثر من 15 سنة. ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة مشاركة من خبرتهم من عشر سنوات إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة، قد يرجع إلى انخفاض معدل دوران العمل في الشركة، وضعف توفر فرص عمل أفضل خارج الشركة، كما أن انخفاض نسبة مشاركة من خبرتهم أقل من 5 سنوات يرجع إلى الظروف التي تمر بها اليمن من العام 2011م وتوقف التوظيف في مختلف مؤسسات الدولة.

جدول (1): توزيع مفردات المستجيبين من الموظفين في الشركة محل الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية

الخصائص الديموغرافية		العدد	النسبة
– نوع الوظيفة	فني	91	44.6٪
	إداري	113	55.4٪
	المجموع	204	100٪
– المستوى الإداري	الإدارة العليا	18	8.8٪
	الإدارة الوسطى	47	23٪
	الإدارة التنفيذية	139	68.1٪
	المجموع	204	100٪
– المستوى التعليمي	تعليم متوسط	46	25.5٪
	تعليم جامعي	147	72.1٪
	تعليم فوق الجامعي	11	5.4٪
	المجموع	204	100٪
– سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	3.9٪
	من5سنوات إلى أقل من 10سنوات	79	38.7٪
	من10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	69	33.8٪
	15 سنة فأكثر	48	23.5٪
	المجموع	204	100٪

متغيرات البحث وأساليب القيـاس

فيما يأتي يستعرض الباحث المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

– **أنظمة عمل الأداء العالي**: وتضم ثلاثة متغيرات رئيسية، تتلخص في (ممارسات معززة لمهارة الموارد البشرية، وممارسات معززة لدوافع الموارد البشرية، وممارسات معززة لتمكين الموارد البشرية)، وتضم 18 فقرة، واعتمد الباحث على مقياس (Gardner et al,2001).

– **مرونة الموارد البشرية**: وتضم ثلاثة متغيرات رئيسة، تتلخص في (مرونة المهارات، ومرونة السلوك، والمرونة الوظيفية)، ويضم 11 فقرة، واعتمد الباحث على مقياس (Beltrán-Martín et al,2008).

– **البراعة التنظيمية**: وتضم متغيرين رئيسيين، تتلخص في (الاستغلال، والاستكشاف)، ويضم 12 فقرة، واعتمد الباحث على مقياس (Lubatkin et al,2006).

– **أداء الشركة محل الدراسة**: ويضم ثلاثة متغيرات رئيسة، تتلخص في (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الموظفين)، ويضم 12 فقرة، واعتمد الباحث على مقياس (Jyoti & Rani, 2017).

ولقياس متغيرات أنظمة عمل الأداء العالي، ومرونة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، وأداء الشركة محل الدراسة، استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط؛ حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تمامًا، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تمامًا مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

أداة البحث وطرق جمع البيانات

اعتمد البحث بصفة رئيسة على تصميم قائمة استبيان موجهة للموظفين ممن يشغل منصب مدير عام ومدير إدارة ورئيس قسم وموظف إداري، وموظف فني في المركز الرئيس لشركة يمن موبايل بأمانة العاصمة صنعاء، وقد رُوعِيَ في

تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستبيان، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على خمسة أسئلة رئيسية، خصص السؤال الأول (18 فقرة) لقياس تقديرات الموظفين في شركة يمن موبايل للاتصالات نحو درجة تطبيق نظم العمل عالية الأداء، وخصص السؤال الثاني (11 فقرة) لقياس تقديرات الموظفين في شركة يمن موبايل للاتصالات نحو مستوى مرونة الموارد البشرية فيها، كما تم تخصيص السؤال الثالث لقياس تقديرات الموظفين في شركة يمن موبايل للاتصالات نحو مستوى البراعة التنظيمية فيها، أما السؤال الرابع (12 فقرة) فقد خصّص لقياس تقديرات الموظفين في شركة يمن موبايل للاتصالات نحو مستوى أدائها، وأخيرًا فقد خصص السؤال الخامس لقياس بعض الخصائص الديموغرافية للمستقصَى منهم.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنهُ تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستبيان وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

تقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الثبات Reliability والصدق Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

تقييم الثبات

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئًا آخر، وإنَّ الحد المقبول لمعامل الارتباط ألفا 0.60، وذلك وفقًا لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010، إدريس، 2012).

وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على مقياس أنظمة عمل الأداء العالي، ومقياس مرونة الموارد البشرية، ومقياس البراعة التنظيمية، ومقياس أداء الشركة محل الدراسة، وذلك بصورة إجمالية للمقياس ككل ولكل متغيّر من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة. والجدول (2) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة؛ حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية في الجدول أعلاه، أن معامل ألفا لمقياس أنظمة عمل الأداء العالي ككل يمثل نحو 0.94، ومقياس مرونة الموارد البشرية ككل يمثل حوالي 0.85، ومقياس البراعة التنظيمية يمثل حوالي 0.94، ومقياس أداء الشركة محل الدراسة يمثل نحو0.93، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية.

جدول (2): تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)

	المتغيـــــــــرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)
1	ممارسات معززة للمهارات	6	0.89
2	ممارسات معزِّزة للدوافع	6	0.93
3	ممارسات معزِّزة للتمكين	6	0.94
	إجمالي مقياس أنظمة عمل الأداء العالي	18	0.94
1	مرونة المهارات	4	0.83
2	مرونة السلوكيات	4	0.89
3	المرونة الوظيفية	3	0.80
	إجمالي مقياس مرونة الموارد البشرية	11	0.85
1	الاستغلال	6	0.92
2	الاستكشاف	6	0.93
	إجمالي مقياس البراعة التنظيمية	12	0.94
1	الأداء المالي	4	0.87
2	الأداء التشغيلي	4	0.92
3	أداء الموظفين	4	0.79
	إجمالي مقياس أداء الشركة محل الدراسة	12	0.93

وبناء على نتائج التحليل السابق؛ فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

تقييم الصدق

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدَمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيئًا آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار؛ تم استخدام الصدق البنائي: Construct validity وتعني تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل، ويعد التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) Exploratory Factor Analysis أفضل الأساليب لاختبار صدق بنية المقياس؛ من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار، والتحقق من ما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء، إضافةً إلى دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث أو تكون محمَّلة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (Hair et al,2010، إدريس،2012).

وفي ضـوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis لاستخلاص العوامل معزّزة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation على اعتبار أن الأخيرة تُعدّ أفضل الوسائل التي تستخدَم في تبسيط تفسير العوامل المستخرجة، وفيما يأتي يوضح الجدول (3) العوامل الرئيسية المستخرَجة من فقرات مقياس أنظمة عمل الأداء العالي، ومقياس مرونة الموارد البشرية، ومقياس البراعة التنظيمية، ومقياس أداء الشركة محل الدراسة.

جدول رقم (3): العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاصة بالمقاييس المستخدمة في البحث

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي EFA)

م	الفقرات	عامل (1)	عامل (2)	عامل (3)
1	تقييم أداء كل موظف بالشركة بشكل عادل ويعكس أداءه الفعلي.	0.82		
2	تتناسب المرتبات والمكافآت التي يحصل عليها الموظف في الشركة مع متطلبات وأعباء العمل الذي يقوم به.	0.87		
3	المكافأة التي يحصل عليها كل موظف تعتمد على حسن أدائه.	0.82		
4	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية للموظفين؛ لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة.	0.86		
5	يحصل جميع الموظفين بالشركة على مكافأة مقابل إنتاجيتهم وأدائهم الجماعي.	0.79		
6	تعتبر فرص الترقية في الشركة جيدة ومتاحة للجميع، وتتم وفق معايير موضوعية.	0.69		
7	أشارك رسميًا في مجموعات مثل مجموعات تحسين الجودة، وحل المشكلات، والمناقشات والحوارات، وتقديم اقتراحات بالشركة.		0.65	
8	يوجد وصف وظيفي حديث للوظيفة التي أعمل بها.		0.79	
9	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المهمة.		0.83	
10	تتوفر لدي سلطة صنع القرارات في نطاق وظيفتي.		0.83	
11	تتيح الشركة معلومات كافية عن مهام وعمليات العمل المطلوب إنجازه.		0.82	
12	تتيح الشركة معلومات كافية عن غاياتها وأهدافها.		0.80	
13	يخضع جميع المتقدمين لشغل وظيفة ما بهذه الشركة إلى مقابلات مهيكلة/ أسئلة مرتبطة بالوظيفة، نفس الأسئلة لجميع المتقدمين، وذلك قبل التعيين.			0.77
14	يتم اختيار الموظفين وفقًا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة.			0.82
15	يحصل كل موظف بالشركة على برنامج تدريب مكثف كل عدة سنوات.			0.75
16	البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة تساعد العاملين على أداء وظائفهم بشكل أفضل.			0.74
17	يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء الأفراد في تحديد احتياجاتهم من التدريب والتطوير.			0.70
18	توجد بالشركة نُظُم واضحة لتشجيع التعليم والتطوير الذاتي (مثل توفير نظم التعليم عن بُعد، ودفع جزء من مصروفات البرامج التعليمية).			0.66
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٪25.83	٪25.34	٪21.65
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٪25.83	٪51.16	٪72.82
م	**الفقرات**	**عامل (1)**	**عامل (2)**	**عامل (3)**
1	عندما يكتشف الموظفون مشاكل في أداء وظائفهم؛ فإنهم يحاولون بشكل تطوعي تحديد أسباب هذه المشكلات.	0.87		
2	معظم التغيرات الإيجابية التي تحدث في الشركة جاءت من مبادرات الموظفين.	0.85		
3	الموظفون في الشركة قادرون على العمل بكفاءة عند حدوث أيّ معوقات، حتى عند توفر معلومات كاملة عن أسباب المعوقات.	0.85		
4	يؤدي الموظفون أعمالهم بكفاءة عالية حتى في الظروف الغامضة وغير الواضحة.	0.81		
5	يحاول الموظفون في الشركة تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار.		0.90	
6	يتعلم الموظفون في الشركة بشكل سريع الإجراءات والعمليات المستحدثة في وظائفهم.		0.86	

7	يتطلع الموظفون في الشركة إلى تعلم مهارات جديدة يتوقعون الحاجة إليها مستقبلاً في وظائفهم.		0.64	
8	عندما يكون أحد الموظفين في الشركة لا يجيد أداء مهمة معينة فإنه يبادر بسرعة لتعلم طريقة جديدة لأدائها.		0.75	
9	الموظفون في الشركة قادرون على أداء وظائف جديدة مع تحمُّل مسؤوليات جديدة إلى جانب وظائفهم الحالية خلال فترة زمنية قصيرة.			0.86
10	الموظفون في الشركة قادرون على أداء المزيد من الوظائف بكفاءة عالية خلال فترة زمنية قصيرة.			0.82
11	الموظفون في الشركة يمتلكون مهارات متعددة يمكن تطبيقها على الوظائف الحالية والوظائف الأخرى.			0.73
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٪29.56	٪24.03	٪19.75
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٪29.56	٪53.58	٪73.33
م	**الفقرات**	**عامل (1)**	**عامل (2)**	
1	تهتم الشركة بابتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل.	0.82		
2	اعتماد نجاح الشركة على قدرتها على استكشاف التكنولوجيا الجديدة.	0.83		
3	حرص الشركة على تقديم خدمات مبتكرة لتلبية احتياجات ورغبات عملائها.	0.85		
4	بحث الشركة عن أساليب مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها.	0.82		
5	سعي الشركة إلى الدخول بقوة في قطاعات جديدة في أسواقها الحالية.	0.75		
6	بحث الشركة عن عملاء جدد في أسواق جديدة تمامًا.	0.78		
7	التزام الشركة بتحسين الجودة وخفض تكلفة إنتاج الخدمة.		0.72	
8	تأكيد الشركة على تحسين مصداقية خدماتها.		0.82	
9	تركيز الشركة على زيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية.		0.79	
10	حرص الشركة على التعرُّف على رضا العملاء الحاليين بشكل مستمر.		0.83	
11	التزام الشركة بإدخال تعديلات على الخدمات للحفاظ على رضا العملاء.		0.75	
12	سعى الشركة إلى توسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.		0.81	
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٪38	٪35.20	
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٪38	٪73.20	
م	**الفقرات**	**عامل (1)**	**عامل (2)**	**عامل (3)**
1	زاد رضا العملاء بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.	0.84		
2	تحسنت جودة الخدمة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.	81.0		
3	انخفض عدد شكاوى العملاء بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.	0.83		
4	زادت سمعة الشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.	0.68		
5	زادت ربحية الشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.		0.78	
6	زاد معدل نمو مبيعات الشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.		0.73	
7	ارتفعت الحصة السوقية للشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.		0.79	
8	ارتفع رضا موظفي الشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.			0.70

9	انخفض معدل دوران موظفي الشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.			0.69
10	معدل إنتاجية الموظفين بالشركة أعلى من معدل إنتاجية موظفي الشركات المنافسة.			0.75
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٪31.34	٪25.32	٪21.95
	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٪31.34	٪56.66	٪78.62

يتضح من نتائج الجدول (3) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاص بأنظمة عمل الأداء العالي تتمثل في ثلاثة عوامل(متغيرات) تضم (18) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكل العوامل الثلاثة (المتغيرات) على أساس معاملات التحميل؛ والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأيّ فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al,2010). وفي ضوء ذلك لم يتم استبعاد أي فقرة؛ نظرًا لتمتعها بمعاملات تحميل أكبر من0.50، وأمكن تسمية العوامل (المتغيرات) المستخرجة بالآتي: العامل المستخرج رقم (1) ممارسة معززة للدوافع، وتضم الفقرات رقم(1 ،2 ،3 ،4 ،5 ،6)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 25.83٪ من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (2) ممارسات معززة للتمكين، وتضم الفقرات رقم (12،11،10،9،8،7) وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 25.34٪ من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم(3) ممارسات معززة للمهارات، وتضم الفقرات رقم (13 ،14 ،15 ،16 ،17 ،18)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 21.65٪ من التباين الكلي، وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 72.82٪ من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

وبالنسبة لمقياس مرونة الموارد البشرية، تبين نتائج الجدول (3) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاص بمرونة الموارد البشرية تتمثل في ثلاثة عوامل (متغيرات) تضم (11) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكل العوامل الثلاثة (المتغيرات) على أساس معاملات التحميل، والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأيّ فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al,2010). وفي ضوء ذلك لم يتم استبعاد أي فقرة، نظرًا لتمتعها بمعاملات تحميل اكبر من0.50، وأمكن تسمية العوامل (المتغيرات) المستخرجة بالآتي: العامل المستخرج رقم (1) مرونة السلوكيات، وتضم الفقرات رقم(1 ،2 ،3، 4)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 29.56٪ من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (2) مرونة المهارات، وتضم الفقرات رقم (8،7،6،5)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 24.03٪ من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (3) المرونة الوظيفية، وتضم الفقرات رقم (11،10،9)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 19.75٪ من التباين الكلي. وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 73.33٪ من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

كما تبين نتائج الجدول (3) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاص بالبراعة التنظيمية تتمثل في عاملين (متغيرين) تضم (12) فقرة، وقد تم تحديد الفقرات لتشكل العاملين (المتغيرين) على أساس معاملات التحميل، والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأيّ فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al,2010). وفي ضوء ذلك لم يتم استبعاد أي فقرة، نظرًا لتمتعها بمعاملات تحميل أكبر من0.50، وأمكن تسمية العوامل (المتغيرات) المستخرجة بالآتي: العامل المستخرج رقم (1) الاستكشاف وتضم الفقرات رقم (1 ،2 ،3 ،4 ،5 ،6)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسّره هذا العامل 38٪ من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (2) الاستغلال وتضم الفقرات رقم (7 ،8 ،9 ،10 ،11 ،12)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا

العامل 35.20٪ من التباين الكلي. وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 72.20٪ من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

وأخيرًا تبين نتائج الجدول رقم (3) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من الفقرات الأصلية الخاص بأداء الشركة محل الدراسة تتمثل في ثلاثة عوامل(متغيرات) تضم (10) فقرات، وقد تم تحديد الفقرات لتشكل العوامل الثلاثة (المتغيرات) على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأي فقرة بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al,2010). وفي ضوء ذلك تم استبعاد فقرتين؛ نظرًا لتمتعها بمعاملات تحميل أقل من0.50، وتحميلها على أكثر من متغير، وأمكن تسمية العوامل (المتغيرات) المستخرجة بالآتي: العامل المستخرج رقم(1) الأداء التشغيلي، وتضم الفقرات رقم(1 ،2 ،3 ،4)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 31.34٪ من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (2) الأداء المالي وتضم الفقرات رقم(5 ،6 ،7)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 25.32٪ من التباين الكلي، والعامل المستخرج رقم (3) أداء الموظفين وتضم الفقرات رقم (8 ،9 ،10)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل 21.95٪ من التباين الكلي. وأسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 78.62٪ من التباين الكلي في الفقرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

وتعكس هذه النتيجة، نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وتأسيسًا على ما تم التوصل إليه من نتائج أسلوب التحليل العاملي، اتضح أن المقاييس الخاضعة للدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق لمحتوياتها في قياس أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي، وأبعاد مرونة الموارد البشرية، وأبعاد البراعة التنظيمية، وأبعاد أداء الشركة محل الدراسة.

أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

لاختبار فرضيات البحث وصحة نموذجها تم تطبيق أسلوب Mediator Regression Analysis من خلال برنامج PROCESS Procedure for SPSS Version 3.2.02 لتحقق من نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية بوصفهما متغيرات وسيطة، والتحقق من نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء الشركة محل الدراسة من خلال البراعة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا، والتحقق من نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى البراعة التنظيمية للشركة محل الدراسة؛ من خلال مرونة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا؛ حيث يقوم هذا الأسلوب بإيجاد الأثر الإجمالي بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وإيجاد الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ثم يتم إيجاد الأثر غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، فإذا كان الأثر الإجمالي معنويًّا والأثر المباشر غير معنوي كان المتغير الوسيط وسيطًا كاملاً، أما إذا كان الأثر الإجمالي معنويًّا والأثر المباشر معنويًّا هنا يتم إيجاد مدى معنوية الأثر غير المباشر، فإذا كان الأثر غير المباشر معنويًّا كان المتغير الوسيط وسيطًا جزئيًّا، أما إذا كان الأثر غير المباشر غير معنوي فلا يُعد المتغير الوسيط وسيطًا أساسًا (Baron and Kenny,1986).

اختبار نموذج البحث وفرضياته

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث، ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب Mediator Regression Analysis من خلال برنامج PROCESS Procedure for SPSS Version 3.2.02 للتحقق من نوع ودرجة هذا التأثير، وذلك من

خلال تطوير أربعة نماذج؛ حيث يقوم النموذج الأول بدراسة وتوصيف نوع ودرجة الأثر المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة؛ من خلال مرونة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا، بينما يقوم النموذج الثاني بدراسة وتوصيف الأثر المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة من خلال البراعة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا، ويقوم النموذج الثالث بدراسة وتوصيف الأثر المباشر وغير المباشر بين مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء الشركة محل الدراسة من خلال البراعة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا، وأخيرًا يقوم النموذج الرابع بدراسة وتوصيف الأثر المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى البراعة التنظيمية للشركة محل الدراسة من خلال مرونة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا.

حيث تبين نتائج الجدول (4) النموذج الأول وجود تأثير إيجابي مباشر لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في الشركة محل الدراسة وتحسين مستوى أدائها؛ حيث بلغ معامل الانحدار (B=0.62) وقيمة (T. Test=11.79,Sig=0.000) عند مستوى معنوية 0.01. كما أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يفسّر حوالي 40٪ (وفقًا لمعامل التحديد R^2) من التباين الكلي في مستوى أداء الشركة محل الدراسة. وبالتالي تقرّر قبول الفرض الأول (H_1) القائل: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة. كما تبين النتائج في النموذج الأول وجود تأثير إيجابي مباشر لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في تحسين مستوى مرونة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل الانحدار (B=0.68) وقيمة (T. Test=14.36,Sig=0.000) عند مستوى معنوية 0.01. كما أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يفسّر حوالي 53٪ (وفقًا لمعامل التحديدR^2) من التباين الكلي في مستوى مرونة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة. وبالتالي تقرر قبول الفرض الثاني (H_2) القائل: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى مرونة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة. وبالنظر إلى نتائج الجدول (4) النموذج الأول تبين أن الأثر المباشر لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في تحسين مستوى أداء الشركة محل الدراسة غير معنوية في ظل وجود مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط؛ حيث بلغ معامل الانحدار (B=0.17) وقيمة (T.Test=2.33,Sig=0.020) عند مستوى معنوية 0.01، كما أن الأثر الإجمالي معنويّ؛ حيث بلغ معامل الانحدار الإجمالي (B=0.62) وقيمة (T.Test=11.79,Sig=0.000)، والأثر المباشر غير معنوي، فإن ذلك يدل على أن مرونة الموارد البشرية يتوسط كليًّا العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل الانحدار للأثر غير المباشر (B=0.45) وقيمة (Z=6.86,Sig=0.000) (Baron and Kenny,1986)، كما تساهم العلاقة التفاعلية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية في تفسير حوالي 60٪ (وفقًا لمعامل التحديدR^2) من التباين الكلي في مستوى أداء الشركة محل الدراسة. وبالتالي تقرر قبول الفرض الثالث (H_3) القائل: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة من خلال مرونة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا.

جدول (4): التأثير الإجمالي والمباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث (مخرجات PROCESS Procedure for SPSS Version 3.2.02)

النموذج		المسار	التأثير المباشر		التأثير غير المباشر		الإجمالي		معامل التحديد R^2	F.
			B	T.	B	Z	B	T.		
النموذج الأول	1	أنظمة عمل الأداء العالي/ أداء الشركة	0.62^{**}	11.79	---	---	---	---	0.40	139.02^{**}
	2	أنظمة عمل الأداء العالي / مرونة الموارد البشرية	0.68^{**}	14.36	---	---	---	---	0.53	206.28^{**}
	3	مرونة الموارد البشرية / أداء الشركة	0.66^{**}	7.38	---	---	---	---	0.60	115.91^{**}
	4	أنظمة عمل الأداء العالي/ مرونة الموارد البشرية / أداء الشركة	0.17	2.33	0.45^{**}	6.86	0.62^{**}	11.79		
النموذج الثاني	1	أنظمة عمل الأداء العالي/ أداء الشركة	0.62^{**}	11.79	---	---	---	---	0.40	139.02^{**}
	2	أنظمة عمل الأداء العالي / البراعة التنظيمية	0.70^{**}	14.98	---	---	---	---	0.49	224.41^{**}
	3	البراعة التنظيمية / أداء الشركة	0.47^{**}	5.75	---	---	---	---	0.52	113.01^{**}
	4	أنظمة عمل الأداء العالي / البراعة التنظيمية / أداء الشركة	0.29^{**}	3.67	0.33^{**}	5.35	0.62^{**}	11.79		
النموذج الثالث	1	مرونة الموارد البشرية / أداء الشركة	0.79^{**}	13.66	---	---	---	---	0.58	186.82^{**}
	2	مرونة الموارد البشرية / البراعة التنظيمية	0.87^{**}	18.77	---	---	---	---	0.67	352.48^{**}
	3	البراعة التنظيمية / أداء الشركة	0.19	2.40	---	---	---	---	0.60	115.34^{**}
	4	مرونة الموارد البشرية/ البراعة التنظيمية/ أداء الشركة	0.62^{**}	6.52	0.17^{*}	2.37	0.79^{**}	13.66		
النموذج الرابع	1	أنظمة عمل الأداء العالي/ البراعة التنظيمية	0.70^{**}	14.98	---	---	---	---	0.49	224.41^{**}
	2	أنظمة عمل الأداء العالي / مرونة الموارد البشرية	0.68^{**}	14.36	---	---	---	---	0.53	206.28^{**}
	3	مرونة الموارد البشرية / البراعة التنظيمية	0.70^{**}	11.43	---	---	---	---	0.70	282.07^{**}
	4	أنظمة عمل الأداء العالي / مرونة الموارد البشرية / البراعة التنظيمية	0.22^{**}	4.44	0.48^{**}	8.93	0.70^{**}	14.98		

** مستوى الدلالة عند 0.01 * مستوى الدلالة عند 0.05 طبقًا لاختبار T. Test، واختبار Sobel test (Z)، واختبار F test.

وأظهرت النتائج في الجدول (4) النموذج الثاني وجود تأثير إيجابي مباشر لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في الشركة محل الدراسة وتحسين مستوى براعتها التنظيمية؛ حيث بلغ معامل الانحدار (B=0.70) وقيمة (T. Test=14.98,Sig=0.000) عند مستوى معنوية 0.01. كما أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يفسّر حوالي 49٪ (وفقًا لمعامل التحديد R^2) من التباين الكلي في مستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة. وبالتالي تقرر قبول الفرض الرابع (H_4) القائل: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة. كما تبين النتائج في النموذج الثاني وجود تأثير إيجابي مباشر للبراعة التنظيمية في تحسين مستوى أداء الشركة محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل الانحدار (B=0.47) وقيمة (T. Test=5.75 ,Sig=0.000) عند مستوى معنوية 0.01. وبالتالي تقرر قبول الفرض الخامس (H_5) القائل: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية ومستوى أداء الشركة محل الدراسة. وبالنظر إلى نتائج الجدول (4) النموذج الثاني تبين أن الأثر المباشر لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في تحسين مستوى أداء الشركة محل الدراسة معنوي؛ في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط؛ حيث بلغ معامل الانحدار (B=0.29) وقيمة (T.Test=3.67,Sig=0.000)، كما أن الأثر الإجمالي معنوي؛ حيث بلغ معامل الانحدار الإجمالي (B=0.62) وقيمة (T.Test=11.79,Sig=0.000)، والأثر غير المباشر معنوي؛ حيث بلغ معامل الانحدار للأثر غير المباشر (B=0.33) وقيمة (Z=5.35,Sig=0.000) فإن ذلك يدل على أن البراعة التنظيمية يتوسط جزئيًا العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة (Baron and Kenny,1986)، كما تساهم العلاقة التفاعلية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي والبراعة التنظيمية في تفسير حوالي 52٪(وفقًا لمعامل التحديدR^2) من التباين الكلي في مستوى أداء الشركة محل الدراسة. وبالتالي تقرر قبول الفرض السادس (H_6) القائل: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء الشركة محل الدراسة من خلال البراعة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا.

وأوضحت نتائج الجدول (4) النموذج الثالث وجود تأثير إيجابي مباشر لمرونة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، وتحسين مستوى أدائها؛ حيث بلغ معامل الانحدار (B=0.79) وقيمة (T. Test=13.66,Sig=0.000) عند مستوى معنوية 0.01. كما أن مرونة المورد البشرية يفسر حوالي 58٪ (وفقًا لمعامل التحديدR^2) من التباين الكلي في مستوى أداء الشركة محل الدراسة. وبالتالي تقرر قبول الفرض السابع (H_7) القائل: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء الشركة محل الدراسة، كما تبين النتائج في النموذج الثالث وجود تأثير إيجابي مباشر لمرونة الموارد البشرية في تحسين مستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل الانحدار (B=0.87) وقيمة (T. Test=18.77,Sig=0.000) عند مستوى معنوية 0.01. كما أن مرونة المورد البشرية يفسر حوالي 67٪ (وفقًا لمعامل التحديدR^2) من التباين الكلي في مستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة. وبالتالي تقرر قبول الفرض الثامن (H_8) القائل: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية ومستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة، وبالنظر إلى نتائج الجدول (4) النموذج الثالث تبين أن الأثر المباشر لمرونة الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء الشركة محل الدراسة معنوي في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط؛ حيث بلغ معامل الانحدار (B=0.62) وقيمة (T.Test=6.52,Sig=0.000)، كما أن الأثر الإجمالي معنوي؛ حيث بلغ معامل الانحدار الإجمالي (B=0.79) وقيمة (T.Test=13.66,Sig=0.000)، والأثر غير المباشر معنوي؛ حيث بلغ معامل الانحدار للأثر غير المباشر (B=0.17) وقيمة (T.Test=3.67,Sig=0.00) عند مستوى معنوية 0.05، فإن ذلك

يدل على أن البراعة التنظيمية تتوسط جزئيًا العلاقة بين مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء الشركة محل الدراسة (Baron and Kenny,1986)، كما تساهم العلاقة التفاعلية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية في تفسير حوالي 60٪(وفقًا لمعامل التحديدR^2) من التباين الكلي في مستوى أداء الشركة محل الدراسة. وبالتالي تقرر قبول الفرض التاسع (H_9) القائل: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء الشركة محل الدراسة من خلال البراعة التنظيمية بوصفها متغيرا وسيطا.

وأخيرًا تبين نتائج الجدول (4) النموذج الرابع أن الأثر المباشر لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في تحسين مستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة معنوي في ظل وجود مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط؛ حيث بلغ معامل الانحدار (B=0.22) وقيمة (T.Test=4.44,Sig=0.000)، كما أن الأثر الإجمالي معنوي؛ حيث بلغ معامل الانحدار الإجمالي (B=0.70) وقيمة (T.Test=14.98,Sig=0.000)، والأثر غير المباشر معنوي؛ حيث بلغ معامل الانحدار للأثر غير المباشر (B=0.48) وقيمة (Z=8.93,Sig=0.000) فإن ذلك يدل على أن مرونة الموارد البشرية تتوسط جزئيًا العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى البراعة التنظيمية للشركة محل الدراسة (Baron and Kenny,1986)، كما تساهم العلاقة التفاعلية بين أنظمة عمل الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية في تفسير حوالي 70٪ (وفقًا لمعامل التحديدR^2) من التباين الكلي في مستوى البراعة التنظيمية للشركة محل الدراسة. وبالتالي تقرر قبول الفرض العاشر (H_{10}) القائل: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى البراعة التنظيمية في الشركة محل الدراسة؛ من خلال مرونة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا وسيطًا.

مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب إدارة شركة يمن موبايل للاتصالات، وتتلخص أهم هذه النتائج في أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تحسين مستوى أداء الشركة محل الدراسة. وهذا يعني، أن إدارة شركة يمن موبايل للاتصالات يمكنها تحسين مستوى أدائها من خلال جذب واستقطاب الكفاءات الإبداعية، والاستفادة من نتائج تقييم أداء الأفراد في تحديد احتياجاتهم من التدريب والتطوير، والتدريب المستمر للموظفين، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة، وتوفير نظم واضحة بالشركة لتشجيع التعليم والتطوير الذاتي (مثل توفير نظم التعليم عن بُعد، ودفع جزء من مصروفات البرامج التعليمية)؛ لتحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للموظفين، وتقديم الدافع الكافي للموظفين لتحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال تناسب المرتبات والمكافآت التي يحصل عليها الموظف في الشركة مع متطلبات وأعباء العمل وتناسبها مع ظروف المعيشة، وعدالة وموضوعية تقييم أداء الموظفين، وتوفير فرص التقدم الوظيفي، والأمن الوظيفي، وتمكين الموظفين بالشركة من خلال تفويض السلطة، أي إعطاء الموظفين الحرية في اتخاذ قرارات في نطاق وظيفتهم، وإتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الهامة، وإتاحة المعلومات داخل الشركة، وتكوين فرق عمل ذاتية الإدارة، بشكل يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي وارتباطهم بوظائفهم وبالتالي زيادة مستوى أداء الشركة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها (Cafferkey& Dundon,2015;Fu et al,2015;Obeidat et al,2016;Jyoti & Rani, 2017; Lee et al,2017;Hamid,2017;Zhai,2018;Hauff et al,2018;Zhu et al,2018; Al-Abbadi,2018; Alatailat et al,2019) التي أكدت أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي تحسِّن من مستوى أداء منظمات الأعمال.

كما تبين النتائج أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تحسين مستوى مرونة الموارد البشرية في شركة يمن موبايل للاتصالات. ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الشركة يمكنها زيادة مستوى مرونة مواردها البشرية؛ من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب الموظفين مهارات متعدِّدة، وجذب واستقطاب وتوظيف عناصر بشرية ذات مهارات متنوعة، ويظهرون مستوى أعلى من القدرة على التكيف مع التغيير، وتحفيزهم وتمكينهم وإعطائهم حرية التصرف في مكان العمل لمواجهة المستجدات والتغيرات الطارئة دون الاعتماد على إجراءات محددة مسبقًا، بشكل يؤدِّي إلى خلق مهارات واسعة خاصة بالشركة والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين، وبالتالي زيادة قدرتها على التكيُّف مع التغيرات في البيئة الخارجية، ومواجهة التحديات التنافسية، ومن ثم الانتقال نحو إحداث التغييرات في البيئة الخارجية، بما يتناسب مع تطلعات المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها: (مرزوق وعبدالعزيز،2018ب، Mahmood et al,2017;Ubeda-carcia, et al,2018)، والتي أكدت أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي يزيد من مستوى مرونة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

وأوضحت النتائج أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تحسين مستوى البراعة التنظيمية في شركة يمن موبايل للاتصالات. وهذا يفسر أن زيادة مستوى براعة الشركة التنظيمية في استغلال الموارد الحالية، وتحسين جودة الخدمات الحالية، وزيادة مستوى رضا العملاء الحاليين، واكتشاف فرص جديدة وخلق خدمات جديدة وزيادة قدرتها على التكيُّف مع التغيرات في البيئة الخارجية، يتم من خلال الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها مصدر الإبداع والابتكار والتجديد والمولد لأساسي للمعرفة، فهم قوام الموجودات غير الملموسة، التي تُعَدّ مصدرًا أساسيًّا للنجاح والنمو التنافسي للشركة؛ حيث إنَّ ما تقدمه الشركة من خدمات ليس هو ذاته مصدر الميزة التنافسية، ولكنَّ المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو المعرفة التي تتوفر للشركة، ويصعب على المنافسين تقليدها، فالمعرفة ما هي إلا خبرات ومهارات موظفي الشركة، وبالتالي يمكن لإدارة الشركة أن تزيد من مستوى براعتها التنظيمية من خلال زيادة الاهتمام بالممارسات المعززة لمهارات الموظفين الفنية والمعرفية وتعزيز دوافعهم بالعمل وتمكينهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها (Fu et al,2015; Chang,2016; Ubeda-carcia, et al,2018; Wang,2018)، والتي أكَّدت أن تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي تزيد من مستوى البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال.

كما تبين النتائج أن مستوى مرونة الموارد البشرية في شركة يمن موبايل للاتصالات يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تحسين مستوى أداء الشركة. وهذا يعني أن إدارة الشركة يمكنها تحسين مستوى أدائها من خلال امتلاك موارد بشرية مرنة قادرة على العمل في مهام مختلفة ويؤدون أعمالهم بكفاءة عالية حتى في الظروف الغامضة وغير الواضحة، ويتعلمون بشكل سريع الإجراءات والعمليات المستحدثة في وظائفهم، ويبادرون إلى إحداث التغيرات الإيجابية في الشركة، ويحاولون بشكل تطوعي تحديد أسباب المشاكل التي تواجههم في أداء وظائفهم، وقادرون على أداء وظائف جديدة مع تحمل مسؤوليات جديدة إلى جانب وظائفهم الحالية خلال فترة زمنية قصيرة، إضافة إلى القدرة على نشر واستخدام المهارات المختلفة للموارد البشرية بسرعة في سلسلة القيمة، بمعنى تطوير مجموعة واسعة من الكفاءات ونشرها أينما تكون هناك الحاجة إليها كل ذلك يخلق مهارات واسعة خاصة بالشركة والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين، وبالتالي زيادة قدرة الشركة على تطبيق الاستراتيجيات البديلة داخل بيئة ديناميكية تنافسية ومن ثم

تحسين مستوى أداء الشركة وتمكينها من البقاء والنجاح والاستمرارية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها (Rezaei et al,2015;Sekhar et al,2016; Alibakhshi & Mahmoudi, 2016;Ubeda-carcia et al,2017;Sekhar et al,2018) التي أكدت أن زيادة مستوى مرونة الموارد البشرية في منظمات الأعمال يزيد من مستوى أدائها.

كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى البراعة التنظيمية في شركة يمن موبايل للاتصالات يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تحسين مستوى أداء الشركة. وهذا يفسّر أن زيادة قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين استغلال مواردها الحالية وزيادة القيمة للعملاء الحالين وزيادة مستوى رضاهم، وتحسين جودة الخدمات الحالية مع اكتشاف فرص جديدة، وخلق وابتكار خدمات جديدة لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم في المستقبل، سوف يزيد من مستوى أداء الشركة، ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة؛ نظرًا لتحقيق التوازن بين الأنشطة في الأجل القصير والابتكار واكتشاف الفرص في الأجل الطويل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها (Tamayo-Torres et al,2017; Gozen,2018; Peng et al,2019، عويس،2015) التي أكَّدت أن مستوى البراعة التنظيمية المرتفعة تزيد من مستوى أداء منظمات الأعمال.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مرونة الموارد البشرية في شركة يمن موبايل للاتصالات يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تحسين مستوى براعة الشركة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك في أن امتلاك الشركة لموارد بشرية مرنة يزيد من مستوى قدرتها في اكتشاف أفكار وفرص جديدة واستغلال الموارد الحالية؛ حيث تساهم زيادة مرونة الموارد البشرية في زيادة مستوى رضا الموظفين وزيادة دوافعهم، وبالتالي إنتاجيتهم، كما تساهم مرونة الموارد البشرية في اقتراح حلول مبتكرة والتوصل إلى أفكار جديدة، وتوليد معرفة جديدة وبابتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل وبابتكار وخلق خدمات جديدة؛ لأن هذه المرونة تعني أن الموظفين يمكنهم الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات في البيئة التنافسية الديناميكية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ubeda-carcia et al,2017) التي أكدت أن زيادة مستوى مرونة الموارد البشرية في منظمات الأعمال يزيد من مستوى براعتها التنظيمية، وتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية.

وأظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات. ويمكن تفسير ذلك بزيادة قدرة الشركة على جذب واستقطاب كفاءات إبداعية وذات مهارات متنوعة ويظهرون مستوى أعلى من القدرة على التكيف مع التغيير، إضافة إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب الموظفين مهارات متعدد، وتوفير نظم واضحة بالشركة لتشجيع التعليم والتطوير الذاتي لتحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للموظفين، وتحفيزهم، وتوفير فرص التقدم الوظيفي، وتمكينهم وإعطائهم حرية التصرف في مكان العمل لمواجهة المستجدات والتغيرات الطارئة دون الاعتماد على إجراءات محددة مسبقًا، بشكل يؤدي إلى امتلاك الشركة موارد بشرية مرنة قادرة على العمل في مهام مختلفة، ويؤدون أعمالهم بكفاءة عالية حتى في الظروف الغامضة وغير الواضحة وتطوير مجموعة واسعة من الكفاءات ونشرها أينما تكون هناك الحاجة إليها كل ذلك يخلق مهارات واسعة خاصة بالشركة والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين، وبالتالي زيادة قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين استغلال مواردها الحالية مع اكتشاف فرص جديدة وخلق وابتكار خدمات جديدة لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم في المستقبل وتمكينها من القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية ومواجهة التحديات التنافسية. وهذا يعني أن إدارة شركة يمن موبايل للاتصالات تحتاج إلى بناء وتنمية كل عنصر من عناصر أنظمة عمل الأداء العالي، وبناء وتنمية كل عنصر من عناصر

مرونة الموارد البشرية، وبناء وتنمية كل عنصر من عناصر البراعة التنظيمية معًا لتحسين مستوى أداء الشركة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات منها (Beltran-Martin et al,2008; Fu et al,2015;Ubeda-carcia et al,2018) التي أكدت وجود أثر إيجابي غير مباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتحسين مستوى أداء منظمات الأعمال من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية بوصفهما متغيرات وسيطة.

كما بينت النتائج أن البراعة التنظيمية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين مستوى مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات. وهذا يعني أن إدارة شركة يمن موبايل للاتصالات تحتاج إلى بناء وتنمية كل عنصر من عناصر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، ومرونة المهارات، ومرونة السلوكيات)، وبناء وتنمية كل عنصر من عناصر البراعة التنظيمية (الاستغلال، والاستكشاف) معًا لتحسين مستوى أداء الشركة وتمكينها من البقاء والنمو والاستمرارية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Ubeda-carcia et al,2017) التي أكدت أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين مستوى مرونة الموارد البشرية ومستوى أداء منظمات الأعمال.

وأخيرًا أظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى البراعة التنظيمية في شركة يمن موبايل للاتصالات. وهذا يعني إن إدارة شركة يمن موبايل للاتصالات تحتاج إلى بناء وتنمية كل عنصر من عناصر أنظمة عمل الأداء العالي (ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، وممارسات معززة للتمكين)، وبناء وتنمية كل عنصر من عناصر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، ومرونة المهارات ومرونة السلوكيات) معًا لتحسين مستوى براعة الشركة التنظيمية في تحقيق التوازن بين استغلال مواردها الحالية وزيادة القيمة للعملاء الحالين وزيادة مستوى رضاهم، وتحسين جودة الخدمات الحالية مع اكتشاف فرص جديدة وخلق وابتكار خدمات جديدة لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم في المستقبل.

توصيات البحث

في ضوء نتائج تحليل التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات من خلال تحسين مستوى مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية بوصفهما متغيرات وسيطة، يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لتحسين مستوى أداء الشركة محل الدراسة، من خلال تحسين ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي، ومرونة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية معًا، كما يلي:

- أن تعي وتدرك إدارة الشركة أهمية الموارد البشرية باعتبارها موردًا استراتيجيًّا ومصدرًا أساسيًّا لتحقيق الميزة التنافسية؛ فالموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية هم مصدر الأفكار والإبداع والابتكار، والأداة الرئيسة في تحويل التحديات في أيّ منظمة إلى قدرات تنافسية، فالموارد البشرية في أيّ منظمة هي المسؤولة عن تحقيق متطلبات التنافسية تخطيطًا وإدارةً وتنفيذًا، كما أن الموارد البشرية تمتلك المهارات والمعرفة التي تمثل مصدرًا أساسيًّا لخلق القيمة وتقديم السلع والخدمات الجديدة التي تميز المنظمة وتحقّق لها ميزة تنافسية.
- تحسين الممارسات المعززة لمهارات الموظفين بشكل يؤدي إلى زيادة مرونة الموظفين بالشركة، ومن ثم زيادة قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وزيادة قدرتها في مواجهة التحديات التنافسية، من خلال الآليات التنفيذية الآتية:
- تنمية وسائل استقطاب للعناصر البشرية المطلوبة وتطوير مغريات لحفزهم على الانضمام إلى الشركة باعتباره من أفضل جهات الاستخدام.

- تنمية وسائل ومعايير فحص للمتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقًا مع احتياجات الشركة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.
- توظيف عناصر بشرية يظهرون مستويات عالية في التكيف مع التغيير، ولديهم القدرة على أداء أعمالهم بكفاءة عالية حتى في الظروف الغامضة وغير الواضحة.
- التدريب المستمر لجميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية لتحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للموظفين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التحديات الحالية والتوجهات المستقبلية التي تواجه الشركة.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب الموظفين مهارات متعددة تمكنهم من إنجاز مهام متنوعة، ولزيادة قدرة الموظفين على أداء أعمالهم في الظروف الغامضة وغير الواضحة.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريب لمساعدة الموظفين على فهم كيفية المشاركة بفاعلية ضمن فرق العمل المختلفة بهدف تحسن الجودة وتطوير العمل والتصدي للمشكلات.
- الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموظفين في تحديد احتياجاتهم من التدريب والتطوير.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين؛ لتشجيعهم على تطوير مهارتهم واكتساب معارف وخبرات جديدة.
- توفير نظم واضحة بالشركة لتشجيع التعليم والتطوير الذاتي، مثل توفير نظم التعليم عن بُعد، ودفع جزء من مصروفات البرامج التعليمية.
- نشر واستخدام المهارات المختلفة للموظفين بسرعة في سلسلة القيمة، بمعنى تطوير مجموعة واسعة من الكفاءات ونشرها أينما تكون هناك الحاجة إليها.

- تحسين الممارسات المعززة لدوافع الموظفين في مكان العمل بشكلٍ يؤدِّي إلى زيادة مرونة الموظفين بالشركة، ومن ثَم زيادة قدرة الشركة على التكيُّف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية، من خلال الآليات التنفيذية الآتية:
  - تصميم وتنفيذ استراتيجية التعويضات والمكافآت بشكل يعمل على جذب والمحافظة على الكفاءات والقدرات الإبداعية، ومنعها من التسرب إلى الشركات المنافسة.
  - تناسب المرتبات والمكافآت التي يحصل عليها الموظف في الشركة مع متطلبات وأعباء العمل وتناسبها مع ظروف المعيشة.
  - تقييم أداء الموظفين على أسس موضوعية وعادلة ترتبط بجوانب العمل بعيدًا عن العلاقات الشخصية، وأن تتسم بالوضوح والشفافية.
  - توفير فرص التقدم الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي).
  - الاهتمام بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمر للموظفين.
  - توزيع نسبة من أرباح الشركة كحوافز للموظفين.
  - إتاحة الفرصة للموظفين لامتلاك عدد من أسهم الشركة.
- تحسين الممارسات المعززة لتمكين الموظفين في الشركة بشكل يؤدي إلى زيادة مرونة الموظفين، ومن ثَم وزيادة قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية، وتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية، من خلال الآليات التنفيذية الآتية:
  - تفويض السلطة من أعلى المستويات بالشركة إلى المستويات الدنيا.
  - إعطاء الموظفين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.

- إعطاء الموظفين حرية التصرف في مكان العمل لمواجهة المستجدات والتغيرات الطارئة دون الاعتماد على إجراءات محددة مسبقًا.
- إتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات المهمة.
- إتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في صياغة خطط واستراتيجيات الشركة.
- إتاحة المعلومات لجميع الموظفين داخل الشركة.
- تشجيع جميع العاملين للتعبير عن أفكارهم.
- إتاحة معلومات كافية عن غايات الشركة وأهدافها وسياساتها وإجراءات العمل بها.
- إقامة قنوات اتصال مفتوحة دائمة بين الإدارة والموظفين وبين الرؤساء والمرؤوسين بالشكل الذي يسمح بتوصيل المعلومات عن الأمور المهمة بالشركة إلى الموظفين، مثل الخطط المستقبلية للتوسع، ومؤشرات الأداء الكلي على مستوى الشركة، وغيرها، وكذلك توصيل مقترحات الموظفين فيما يتعلق بالتطوير والتحسين وحلول المشكلات إلى الإدارة العليا بالشركة.
- تصميم وتنفيذ نظام مرن لإدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن الشركة من التكيف المستمر مع المتطلبات البيئية المتغيرة، ومتطلبات العمل الديناميكية، من خلال إكساب الموظفين مهارات متعددة ليتم استخدامها في وظائف مختلفة، وتحفيزهم وتمكينهم وإعطائهم حرية التصرف في مكان العمل لمواجهة المستجدات والتغيرات الطارئة دون الاعتماد على إجراءات محددة مسبقًا، بشكل يؤدي إلى خلق مهارات واسعة خاصة بالشركة، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.
- تحسين قدرة الشركة في تحقيق التوازن بين استغلال مواردها الحالية مع اكتشاف فرص جديدة وخلق وابتكار خدمات جديدة لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم في المستقبل، وبالتالي زيادة قدرة الشركة على التكيُّف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية، من خلال الآليات التنفيذية الآتية:
  - جذب واستقطاب الكفاءات والقدرات الإبداعية والمتميزة من الخارج، كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة في توليد الأفكار الجديدة.
  - تنظيم الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية.
  - تشجيع أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة.
  - تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم ومعارفهم دون الخوف من اللوم أو الوقوع في الخطأ.
  - تصميم نظم وسياسات الشركة بشكل يدعم الإبداع والابتكار.
  - المبادرة إلى اغتنام الفرص والدخول إلى أسواق جديدة.
  - تعديل الخدمات الحالية بما يتناسب مع حاجات العملاء ورغباتهم.
  - تحسين الجودة وخفض تكلفة إنتاج الخدمة.
  - زيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية.
  - تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات.
  - تقديم خدمات اتصالات جديدة ومتنوعة.
  - خلق حاجات ورغبات جديدة للعملاء.
  - البحث عن عملاء جدد في أسواق جديدة تمامًا.
  - تحقيق المرونة في موارد وعمليات الشركة.

حدود البحث وتوجهاته المستقبلية

سلط البحث الحالي الضوء على التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة

التنظيمية بوصفهما متغيرات وسيطة، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثَمَّ اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

- ركزت الدراسة الميدانية على شركة يمن موبايل للاتصالات، وبالتالي يمكن التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والخاصة بأنظمة عمل الأداء العالي، ومرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية وأداء الشركة محل الدراسة، وذلك من خلال استخدامها في منظمات خدمية أخرى، مثل المنظمات الصحية، والتعليمية، والفندقية، والبنوك التجارية والإسلامية، وغيرها.
- تضمنت ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي في هذه الدراسة (ممارسات معززة للمهارات، وممارسات معززة للدوافع، وممارسات معززة للتمكين)، وقياس أثرها في تحسين مستوى أداء المنظمة. لذلك تقترح الدراسة الحالية، إجراء بحوث مستقبلية تتضمن ممارسات أخرى لأنظمة عمل الأداء العالي، وقياس أثرها في تحسين مستوى أداء المنظمة بالتطبيق على نفس القطاع أو قطاع أخرى، بهدف الوصول إلى نموذج مفاهيمي يتضمن ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي الأكثر تأثيرًا في تحسين مستوى أداء المنظمة.
- تناول البحث الحالي التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسة أنظمة عمل الأداء العالي ومستوى أداء شركة يمن موبايل للاتصالات من خلال مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية بوصفهما متغيرات وسيطة، ومن ثَمَّ يقترح إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الأخرى التي ممكن أن تحسِّن من مستوى أداء المنظمة، مثل توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسة أنظمة عمل الأداء العالي وتحسين مستوى أداء المنظمة، وتوسيط رأس المال البشري والتوجُّه الريادي في العلاقة بين ممارسة أنظمة عمل الأداء العالي وتحسين مستوى أداء المنظمة، وتوسيط رأس المال الفكري في ممارسة أنظمة عمل الأداء العالي، وتحسين مستوى أداء المنظمة.
- اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضة على المسح الميداني باستخدام قوائم استبيان، والتي تم جمعها والحصول عليها من الموظفين الإداريين والفنيين في المركز الرئيس لشركة يمن موبايل للاتصالات، ومن ثم يبقى هذا البحث متعمدًا اعتمادًا أساسيًّا على وجهات نظر هؤلاء المستقصَى منهم في هذه الشركة.

المراجـــــع

أولاً: المراجع العربية

– إدريس، ثابت عبدالرحمن، (2012)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.

– السكارنة، سناء عبدالله محمد، (2018)، الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

– شحاتة، ياسر السيد علي، (2019)، أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة: بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل

البحري، مجلة كلية التجار للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، 56(1)،1-74.

- العولقي، عبدالله أحمد، (2019)، توسيط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت،26(1)، 37-86.
- عويس، ممدوح زكي أحمد، (2015)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض،55(2)، 239-282.
- مرزوق، عبدالعزيز علي، والبردان، محمد فوزي، (2018أ)، دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الاتصالات بمحافظة المنوفية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة جامعة سوهاج، 4()،1-34.
- مرزوق، عبدالعزيز علي، والبردان، محمد فوزي، (2018ب)، دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية، مجلة أفاق جديدة، جامعة المنوفية، (4)،261-296.
- المنسي، محمود عبدالعزيز، (2018)، رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت،25(2)،161-211.
- منطاش، محمد عبدالحكيم، ومناع، يوسف حامد، (2017)، العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة الدور الوسيط لرأس المال المعرفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، 24(2)،267-311.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Junni, P. (2019). Organizational ambidexterity and human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 503-507
- Alibakhshi, N., & Mahmoudi, G. (2016). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. *Health Sciences*, *5*(12), 349-355.
- Aibaghi-Esfahani, S. A. E. E. D., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi-Parsa, S. A. E. E. D. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*, (30), 195-215.
- Al-Abbadi, L. H. M. (2018). The Impact of High-Performance Human Resources Practices on in-Role and Innovative Job Performance: The Mediation Role of Affective Commitment. *Global Journal of Management And Business Research*. 18(4), 53-65
- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking. *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1260
- Ananthram, S., Xerri, M. J., Teo, S. T., & Connell, J. (2018). High-performance work systems and employee outcomes in Indian call centres: a mediation approach. *Personnel Review*, *47*(4), 931-950.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bai, J., & Ren, J. (2016). Organizational ambidexterity and innovation performance: The moderating effect of entrepreneurial orientation. *Frontiers of Business Research in China*, *10*(4), 664-693
- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, *35*(6), 778-788.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance

context. *German Journal of Human Resource Management*, *32*(1), 5-26.

- Han, J. H., Liao, H., Taylor, M. S., & Kim, S. (2018). Effects of high-performance work systems on transformational leadership and team performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations. *Human Resource Management*, *57*(5), 1065-1082.
- Hu, B., Hou, Z., Mak, M. C. K., Xu, S. L., Yang, X., Hu, T., & Wen, Y. (2019). Work engagement, tenure, and external opportunities moderate perceived high-performance work systems and affective commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *47*(5), 1-16.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, *46*(8), 1770-1795.
- Kaplan, R.S., & D. P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70 (1),71-79.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2018). The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust. *Employee Relations*, *40*(5), 801-821.
- Lee, G., Lee, M., & Sohn, Y. (2017). High-Performance Work Systems And Firm Performance: Moderating Effects Of Organizational Communication. *Journal of Applied Business Research*, *33*(5), 951-962.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). “Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration”, *Journal of Management*, 32(5), 642–672.
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. *Public Management Review*, *21*(6), 789-816.
- Mahmood, A., Khurshid, M. K., & Ali, U. (2017). The impact of high-performance work system on employee attitude: The mediating role of human resource flexibility. *Journal of Contemporary Management Sciences.* 2 (1), 83-124.
- Martinaityte, I., Sacramento, C., & Aryee, S. (2019). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, *45*(2), 728-751
- Michaelis, B., Wagner, J. D., & Schweizer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), 1035-1044
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital work systems and performance. *Journal of Management*, *34*(5), 1009-1044.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, *31*(4), 622-640.
- Chang, Y. Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity: Cross level evidence. *Journal of Organizational Change Management*, *29*(3), 424-444.
- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688
- de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2019). When do bundles of high-performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, *6*(1), 52-70.
- Gözen, A. (2018). The Relationship between Organizational Ambidexterity and Family Business Performance. *International Journal of Commerce and Finance*, *4*(2), 94-107.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (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*, 75.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R., E. (2010). Multivariate Date Analysis, (7^{th} ed) Pearson Prentice Hell, New Jersey, NJ.
- Hamid, Z. (2017). Impact of High-Performance Work Systems on Export-Oriented SMEs Performance: The Mediating Role of Human Capital Development. *The South East Asian Journal of Management*, 11(2), 142-163
- Hauff, S., Alewell, D., & Hansen, N. K. (2018). Further exploring the links between high-performance work practices and firm performance: A multiple-mediation model in the German

- Sekhar, C., Patwardhan, M. and Vyas, V. 2016. A study of HR flexibility and firm performance: a perspective from IT industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1): 57-75.
- Stirpe, L., & Zárraga-Oberty, C. (2017). Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 35(1), 128-136.
- Tamayo-Torres, J., Roehrich, J. K., & Lewis, M. A. (2017). Ambidexterity, performance and environmental dynamism. *International Journal of Operations & Production Management*, *37*(3), 282-299.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, *46*(4), 824-846.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-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.
- Wang, Z., & Xu, H. (2017). How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance: a test of mediating and moderating processes. *Employee Relations*, *39*(4), 523-540.
- Wang, T. K. (2018). A Multilevel Analysis to Explore the Mediation Effect of Manager’s Ambidexterity between High-Performance Work System and Their Individual Innovation Behaviors. *Unpublished Master thesis*. Institute of human resource management, National Sun Yat-sen University.
- Wright, P.M. and Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic human resource management. *Academy of management Review*. 23(4),756 – 772
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2015. *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability, (Fourteenth Edition)*. Global Edition, Pearson.
- Zhai, X. (2018). *Rethinking the Relationship between High-Performance Work Systems and Firm Performance: A Meta-Analysis* (Doctoral dissertation, Murdoch University).
- Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., & Talat, U. (2018). How do high-performance work systems affect individual outcomes: a multilevel perspective. *Frontiers in psychology*, *9*, 586.
- Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, *64*(10), 1097-1103.

employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership. *International journal of environmental research and public health*, *16*(9), 1640-1665.
- Mielke, J., De Geest, S., Beckmann, S., Leppla, L., Luta, X., Guerbaai, R. A., & Schwendimann, R. (2019). The German version of the high-performance work systems questionnaire (HPWS-G) in the context of patient safety: a validation study in a Swiss university hospital. *BMC health services research*, *19*(1), 356-366.
- Martinaityte, I., Sacramento, C., & Aryee, S. (2019). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, *45*(2), 728-751
- Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). The Relation Between Turnover Intention, High Performance Work Practices (HPWPs), and Organizational Commitment: A Study Among Private Hospital Nurses in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, *23*(1),23-51.
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, *38*(4), 578-595.
- Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(2), 239-259.
- Pradhan, R. K., Kumari, I. G., & Kumar, U. (2017). Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resources Development and Management*, *17*(3-4), 282-300.
- Peng, M. Y. P., Lin, K. H., Peng, D. L., & Chen, P. (2019). Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms. *Sustainability*, *11*(14), 3931-.
- Rezaei, Z; Viese, S & Shiri, A. (2015). An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam. *International Journal of Management Sciences*, 5 (7), 490-497
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2018). Linking work engagement to job performance through flexible human resource management. *Advances in Developing Human Resources*, *20*(1), 72-87.

– Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, *12*(1), 4-22.

ملحق رقم (1)

قائمـة استقصـــــاء

أخي الكريم/ أختي الكريمة...

تحية طيبة وبعد

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية لبحث تحت عنوان "أثر نظم العمل عالية الأداء في تعزيز أداء شركة يمن موبايل للاتصالات: الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية" الرجاء التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة وبما ترونه مناسبًا من خلال الخبرة التي تتمتعون بها. ولا شك في أنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي؛ وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء؛ حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعائم الأساسية للبحث، وما يسفر عنه من نتائج، علمًا بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم، ولكم مني كل التقدير والاحترام

السؤال الأول:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بتوصيف نظم العمل عالية الأداء، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسبًا لواقع شركة يمن موبايل الذي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تمامًا) تعني الحصول على أكبر درجة، وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبـــــــــــــــارات	غير موافق تمامًا (1)	غير موافق (2)	موافق إلى حد ما (3)	موافق (4)	موافق تمامًا (5)
1	يخضع جميع المتقدمين لشغل وظيفة ما بهذه الشركة إلى مقابلات مهيكلة/ أسئلة مرتبطة بالوظيفة، نفس الأسئلة لجميع المتقدمين وذلك قبل التعيين.					
2	يتم اختيار الموظفين وفقًا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة.					
3	يحصل كل موظف بالشركة على برنامج تدريب مكثف كل عدة سنوات.					
4	البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة تساعد العاملين على أداء وظائفهم بشكل أفضل.					
5	يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء الأفراد في تحديد احتياجاتهم من التدريب والتطوير.					
6	توجد بالشركة نظم واضحة لتشجيع التعليم والتطوير الذاتي (مثل توفير نظم التعليم عن بُعد، ودفع جزء من مصروفات البرامج التعليمية).					

7	تقييم أداء كل موظف بالشركة عادل، ويعكس أداءه الفعلي.					
8	تتناسب المرتبات والمكافآت التي يحصل عليها الموظف في الشركة مع متطلبات وأعباء العمل الذي يقوم به.					
9	المكافأة التي يحصل عليها كل موظف تعتمد على حسن أدائه.					
10	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم، واكتساب معارف وخبرات جديدة.					
11	يحصل جميع الموظفين بالشركة على مكافأة مقابل إنتاجيتهم وأدائهم الجماعي.					
12	تعتبر فرص الترقية في الشركة جيدة ومتاحة للجميع وتتم وفق معايير موضوعية.					
13	أشارك رسميًا في مجموعات مثل مجموعات تحسين الجودة، وحلّ المشكلات، والمناقشات والحوارات وتقديم اقتراحات بالشركة.					
14	يوجد وصف وظيفي حديث للوظيفة التي أعمل بها.					
15	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المهمة.					
16	تتوفر لديَّ سلطة صنع القرارات في نطاق وظيفتي.					
17	تتيح الشركة معلومات كافية عن مهام وعمليات العمل المطلوب إنجازه.					
18	تتيح الشركة معلومات كافية عن غاياتها وأهدافها.					

السؤال الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بتوصيف مرونة الموارد البشرية، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسبًا لواقع شركة يمن موبايل الذي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تمامًا) تعني الحصول على أكبر درجة، وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبـــــــــــــارات	غير موافق تمامًا (1)	غير موافق (2)	أوفق إلى حد ما (3)	موافق (4)	موافق تمامًا (5)
1	يحاول الموظفون في الشركة تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار.					
2	يتعلم الموظفون في الشركة بشكل سريع الإجراءات والعمليات المستحدثة في وظائفهم.					
3	يتطلع الموظفون في الشركة إلى تعلم مهارات جديدة يتوقعون الحاجة إليها مستقبلاً في وظائفهم.					
4	عندما يكون أحد الموظفين في الشركة لا يجيد أداء مهمة معينة؛ فإنه يبادر بسرعة لتعلم طريقة جديدة لأدائها.					

5	عندما يكتشف الموظفون مشاكل في أداء وظائفهم؛ فإنهم يحاولون بشكل تطوعي تحديد أسباب هذه المشكلات.					
6	معظم التغيرات الإيجابية التي تحدث في الشركة جاءت من مبادرات الموظفين.					
7	الموظفون في الشركة قادرون على العمل بكفاءة عند حدوث أي معوقات، حتى عند توفر معلومات كاملة عن أسباب المعوقات.					
8	يؤدي الموظفون أعمالهم بكفاءة عالية حتى في الظروف الغامضة وغير الواضحة.					
9	الموظفون في الشركة قادرون على أداء وظائف جديدة مع تحمُّل مسؤوليات جديدة إلى جانب وظائفهم الحالية خلال فترة زمنية قصيرة.					
10	الموظفون في الشركة قادرون على أداء المزيد من الوظائف بكفاءة عالية خلال فترة زمنية قصيرة.					
11	الموظفون في الشركة يمتلكون مهارات متعددة يمكن تطبيقها على الوظائف الحالية والوظائف الأخرى.					

السؤال الثالث:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالبراعة التنظيمية، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسبًا لواقع شركة يمن موبايل الذي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تمامًا) تعني الحصول على أكبر درجة، وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبـــــــــــــارات	غير موافق تمامًا (1)	غير موافق (2)	موافق إلى حد ما (3)	موافق (4)	موافق تمامًا (5)
1	التزام الشركة بتحسين الجودة وخفض تكلفة إنتاج الخدمة.					
2	تأكيد الشركة على تحسين مصداقية خدماتها.					
3	تركيز الشركة على زيادة مستويات التكنولوجيا في العمليات التشغيلية.					
4	حرص الشركة على التعرف على رضا العملاء الحاليين بشكل مستمر.					
5	التزام الشركة بإدخال تعديلات على الخدمات للحفاظ على رضا العملاء.					
6	سعى الشركة إلى توسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.					
7	تهتم الشركة بابتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل.					
8	اعتماد نجاح الشركة على قدرتها على استكشاف التكنولوجيا الجديدة.					
9	حرص الشركة على تقديم خدمات مبتكرة لتلبية احتياجات ورغبات عملائها.					
10	بحث الشركة عن أساليب مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها.					

11	سعي الشركة إلى الدخول بقوة في قطاعات جديدة في أسواقها الحالية.					
12	بحث الشركة عن عملاء جدد في أسواق جديدة تمامًا.					

السؤال الرابع:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بتوصيف أداء شركة يمن موبايل، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسبًا لمستوى أداء الشركة من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تمامًا) تعني الحصول على أكبر درجة، وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبـــــــــــــــــــارات	غير موافق تمامًا (1)	غير موافق (2)	موافق إلى حد ما (3)	موافق (4)	موافق تمامًا (5)
1	زادت ربحية الشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.					
2	زاد معدل نمو مبيعات الشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.					
3	ارتفعت الحصة السوقية للشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.					
4	تعزّز المركز التنافسي للشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.					
5	زاد رضا العملاء بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.					
6	تحسنت جودة الخدمة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.					
7	انخفض عدد شكاوى العملاء بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.					
8	زادت سمعة الشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.					
9	ارتفع رضا موظفي الشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.					
10	انخفض معدل دوران موظفي الشركة بالثلاث السنوات الأخيرة مقارنة بالشركات المنافسة.					
11	معدل إنتاجية الموظفين بالشركة أعلى من معدل إنتاجية موظفي الشركات المنافسة.					
12	انخفض معدل تغيب موظفي بالثلاث السنوات الأخيرة.					

السؤال الخامس: فيما يلي مجموعة من البيانات الشخصية الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه يناسبك.

1- نوع الوظيفة

( ) إداري ( ) فني

2- المستوى الإداري ( ) مدير عام ( ) مدير إدارة ( ) رئيس قسم ( ) موظف

3- المستوى التعليمي ( ) تعليم متوسط ( ) تعليم جامعي ( ) تعليم فوق الجامعي

4- سنوات الخبرة ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ( ) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر

مع خالص الشكر والتقدير

The Effect of high-performance work systems on Reinforcing Level of Performance of corporation: The Mediating Role of Human resource flexibility and Organizational Ambidexterity

"An Applied Study on Yemen Mobile Telecommunication Company"

Abdullah A. Al-Awlaki
Assistant Professor Faculty of Commerce
Abb University – YEMEN

(Received 27/08/2019, Accepted for Publication 24/10/2019)

Abstract

This study aimed to explore the mediating effect of the human resource flexibility and the organizational ambidexterity on the nature of the direct and indirect relationship between applying the high-performance work systems and the performance of Yemeni Mobile Telecommunication Company. In order to achieve that, a survey was distributed to the employees at the main center of the company in Sana'a using the comprehensive data collection. Also, the Mediator Regression Analysis was used to test the research hypotheses as well as testing the validity of the model. The study outcomes showed that human resource flexibility and organizational ambidexterity have a significant mediating effect on the relationship between applying high-performance work systems and the performance of Yemeni Mobile Telecommunication Company. In addition, the outcomes indicated that the organizational ambidexterity significantly mediate the relationship between the human resource flexibility and the performance of Yemeni Mobile Telecommunication Company. Moreover, the study's outcomes documented that the human resource flexibility has a significant mediating effect on the relationship between applying the high-performance work systems and the organizational ambidexterity in the company. Finally, this study off era practical recommendation to improve a human resource flexibility and an organizational ambidexterity in Yemeni Mobile Telecommunication Company, as well as reinforce the capability of the company to confront the competitive challenges through applying the high-performance work systems.

Keywords: High-performance work systems, human resource flexibility, organizational ambidexterity, level of performance of Yemeni Mobile Telecommunication Company.