

## أثر نظم العمل عالية الأداء في البراعة التنظيمية (الدور الوسيط لرأس المال الفكري)

### The impact of high-performance work systems on organizational Ambidexterity (The mediating role of intellectual capital)

إعداد الدكتور/ أحمد حسن مصطفى علي

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال، كليات الشرق العربي، المملكة العربية السعودية

Email: [AHALI@arabeast.edu.sa](mailto:AHALI@arabeast.edu.sa)

#### ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى فحص العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، باستخدام النظرة القائمة على المعرفة، حيث تم توسيط رأس المال الفكري. وقد تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء من 274 شركة تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجمهورية مصر العربية. كما تم استخدام تحليلات تستند إلى نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس التراكيبات الرئيسية واختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات. وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لنظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية، كذلك يوجد تأثير لنظم العمل عالية الأداء على رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة، كما يتوسط رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) بشكل كلي العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتشكيل مزيج من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة والتي تتضمن بشكل أساسي الممارسات التالية: التوظيف، تصميم العمل، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، المشاركة، الوصف الوظيفي. إلى جانب الاهتمام بتهيئة رأس المال البشري وتنميته والحفاظ عليه. كذلك ضرورة إدراك أهمية رأس المال الاجتماعي وتعزيزه داخل المنظمة، والتركيز على بناء رأس مال تنظيمي قوي. كما يجب السعي الدائم من المنظمة نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من القدرة على التحلي بالمرونة وإيجاد الحلول الخلاقة والتوصل إلى الابتكارات اللازمة لمواجهة التحديات ولتلبية احتياجات السوق المستقبلية، هذا مع ضرورة التنبيه لعدم الاستغراق في البحث عن فرص جديدة، بما ينتج عنه إهمال أداء العمل الحالي بكفاءة. كما يجب الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة في الأسواق الحالية وتأدية العمل الحالي بكفاءة، مع ضرورة التنبيه لعدم الاستغراق في أداء العمل الحالي بما يؤثر على اقتناص الفرص المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** نظم العمل عالية الأداء، رأس المال الفكري، البراعة التنظيمية.

## The impact of high-performance work systems on organizational Ambidexterity (The mediating role of intellectual capital)

**Dr. Ahmed Hassan Mustafa Ali**

Assistant Professor, Arab East Colleges, Saudi Arabia

**Email:** [AHALI@arabeast.edu.sa](mailto:AHALI@arabeast.edu.sa)

### Abstract:

The aim of this research is to examine the relationship between high-performance work systems and organizational Ambidexterity, using the knowledge-based view, where intellectual capital is mediated. The data was collected using a survey list of 274 companies operating in the information and communication technology sector in the Arab Republic of Egypt. Analyzes based on structural equation modeling were used to measure the principal structures and to test hypothesized relationships between variables. The results indicated that there is a significant effect of high-performance work systems on organizational Ambidexterity. There is also an effect of high-performance work systems on intellectual capital in its three dimensions. Intellectual capital mediates in its three dimensions (human capital, social capital, and organizational capital) the relationship between high-performance work systems and organizational Ambidexterity. The study recommended the need to pay attention to the formation of a combination of integrated human resource management practices, which mainly include the following practices: recruitment, work design, training, incentives, performance evaluation, participation, and job description. In addition to interest in creating, developing and preserving human capital. It is also necessary to realize the importance of social capital and strengthen it within the organization, and focus on building strong organizational capital. The organization must also strive to achieve the highest possible level of flexibility, find creative solutions, and find the necessary innovations to meet the challenges and meet future market needs, with the need to be careful not to get carried away in the search for new opportunities, which results in neglecting the performance of the current work efficiently.

**Keywords:** High performance work systems, intellectual capital, organizational Ambidexterity.

## 1. مقدمة

يعترف الباحثون والممارسون بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity كدافع مهم للأداء المتفوق لوحدة الأعمال، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر الزمن ( Mashahadi et al., 2016; ) والتحديات المرتبطة بالعولمة وتزايد الضغوط التنافسية وظهور الاقتصاد المعرفي وتطور التكنولوجيا والاتصالات ( Günzel et al., 2018 ).

ويعبر مفهوم البراعة التنظيمية عن قدرة المنظمة على متابعة كلٍ من الاستغلال Exploitation والاستكشاف Exploration في الوقت نفسه. حيث يتعلق مفهوم الاستغلال بقدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق الحالية وتأدية العمل الحالي بكفاءة، في حين يتعلق مفهوم الاستكشاف بقدرة المنظمة على المرونة وإيجاد الحلول الخلاقة والتوصل إلى الابتكارات اللازمة لمواجهة التحديات وتلبية احتياجات السوق المستقبلية (Chang, 2015). فالبراعة التنظيمية وفقاً لذلك تتمثل في مدى قدرة المنظمات على ما يسمى بالتفكير المتناقض Paradoxical Thinking، بمعنى القدرة على التوفيق بين زاويتين متناقضتين (مثل: الاستغلال والاستكشاف، الكفاءة والمرونة) في الوقت نفسه، وهو ما تعرضت له بعض الدراسات على أنها مسألة غير قابلة للحل (Raisch et al., 2009) وفي ضوء أن الأصول غير الملموسة (مخزون المعرفة) تمثل المورد الأساسي في نجاح المنظمات اليوم، وأن تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف يتطلب من المنظمة أن تحسن إدارة مواردها بمستوى مرتفع من الفعالية، نجد أن العديد من الباحثين مهتمون بمحاولة فحص دور رأس المال الفكري في تعزيز قدرات التعلم الاستكشافي والاستغلالي وأهدافه (Subramaniam & Youndt, 2005) ويعبر رأس المال الفكري عن مجموع كل الأصول المعرفية بالمنظمة، حيث يتضمن هذا المفهوم ثلاثة أبعاد رئيسية هي: رأس المال البشري والذي يشير إلى كلٍ من المعرفة والمهارات والقدرات لدى الأفراد، ورأس المال الاجتماعي ويرمز إلى المعرفة القائمة والمتدفقة بين الموظفين اعتماداً على شبكة العلاقات فيما بينهم، ورأس المال التنظيمي والذي يمثل المعرفة المؤسسية والمقننة المخزنة والمتاحة عبر قواعد البيانات وبراءات الاختراع والكتيبات والهياكل والنظم والعمليات (Subramaniam & Youndt, 2005) في سياق متصل؛ تشير الدراسات إلى ذلك الدور الحيوي الذي يمكن أن تسهم به إدارة الموارد البشرية في تدعيم أبعاد رأس المال الفكري (Patel et al., 2013; Gibson & Birkinshaw, 2004; Kang et al., 2007) وكذلك في تحقيق البراعة التنظيمية (Obeidat, 2017; Nadeem et al., 2018). ذلك من خلال حزمة من الممارسات يطلق عليها نظم العمل عالية الأداء High-Performance Work Systems (HPWS) والتي يمكن من خلالها تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال توفير الظروف التي تعترف بقدرة الموظفين (Kostopoulos et al., 2015; Chang, 2015; Gittel et al., 2010; Dorta-Afonso et al., 2023) وتسهم في الشعور بقيمتهم ودورهم بما ينعكس على درجة مشاركتهم بالعمل، والسعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Obeidat, 2017; Nadeem et al., 2018).

## 1.1. مشكلة البحث

تتباين الدراسات فيما بينها حول نتائج نظم العمل عالية الأداء، فنجد أن بعض الدراسات تُبرز الدور الإيجابي الذي يمكن أن تسهم به نظم العمل عالية الأداء في تعزيز الأداء التنظيمي. على جانب آخر، تظهر نتائج بعض الدراسات أظهرت مجموعة من

الجوانب السلبية لاعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، بما يجعل وعود المخرجات النهائية الإيجابية لنظم العمل عالية الأداء غير حاسمة (Sø Rocha, 2009). ورغم أن الأدبيات الإدارية الحالية تناولت العلاقة المهمة بين نظم العمل المرتبطة بالموارد البشرية والعديد من مقاييس الأداء التنظيمي ومنها البراعة التنظيمية، إلا أنها غالبًا لا تشرح الآليات التي يمكن أن تتوسط هذه العلاقة وفي مقدمتها توسط رأس المال الفكري.

في ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث التي يتم مناقشتها، في شكل التساؤل التالي:

"ما هو دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية؟"

ويتفرع عن السؤال الرئيس للبحث التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعزز نظم العمل عالية الأداء من البراعة التنظيمية للمنظمات؟
- هل يوجد تأثير لنظم العمل عالية الأداء على أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، والاجتماعي، والتنظيمي)؟
- هل هناك تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، والاجتماعي، والتنظيمي) على البراعة التنظيمية؟
- إلى أي درجة يفسر رأس المال الفكري العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية؟

## 2.1. أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية: -

- معرفة دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز البراعة التنظيمية بالمنظمات.
- دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ورأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي).
- دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) والبراعة التنظيمية.
- التعرف على الدور الوسيط لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) في فحص أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية.
- وضع توصيات ومقترحات تساعد المنظمات في إدارة التوتر بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف بما يحقق البراعة التنظيمية.

## 3.1. أهمية البحث

تتركز أهمية البحث في جانبين هما: -

### 1.3.1. الأهمية النظرية:

- المساهمة في الدراسات التي تحاول فحص العلاقة بين نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية.
- المساهمة في الدراسات التي تسعى لاكتشاف المتغيرات التي يمكن أن تمثل آليات وسيطة في العلاقة بين نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والبراعة التنظيمية.

- المساهمة في توضيح الأهمية الخاصة بتعزيز أبعاد رأس المال الفكري، ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية ومن ثم تحسين الأداء.
- لفت الأنظار إلى المدخل السياقي لمفهوم البراعة التنظيمية، وأهميته في تمكين المنظمات من السعي لتحقيق جانبيين متناقضين (الاستغلال والاستكشاف) في الوقت نفسه.

### 2.3.1. الأهمية التطبيقية:

تأتي أهمية البحث هنا من مجال التطبيق -وهو قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات-، والذي يسهم وفقاً لمؤشرات الأداء الاقتصادي التي أعلنتها وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري-في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة وصلت إلى 3.2 %.

### 4.1. فروض البحث

وفقاً لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي: -

**الفرض الأول: يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية.**

**الفرض الثاني: يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على رأس المال الفكري.**

ويتفرع عن هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

ف1/2: يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على رأس المال البشري.

ف2/2: يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على رأس المال الاجتماعي.

ف3/2: يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على رأس المال التنظيمي.

**الفرض الثالث: يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لرأس المال الفكري على البراعة التنظيمية.**

ويتفرع عن هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

ف1/3: يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لرأس المال البشري على البراعة التنظيمية.

ف2/3: يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لرأس المال الاجتماعي على البراعة التنظيمية.

ف3/3: يوجد أثر إيجابي معنوي مباشر لرأس المال التنظيمي على البراعة التنظيمية.

**الفرض الرابع: يتوسط رأس المال الفكري العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية.**

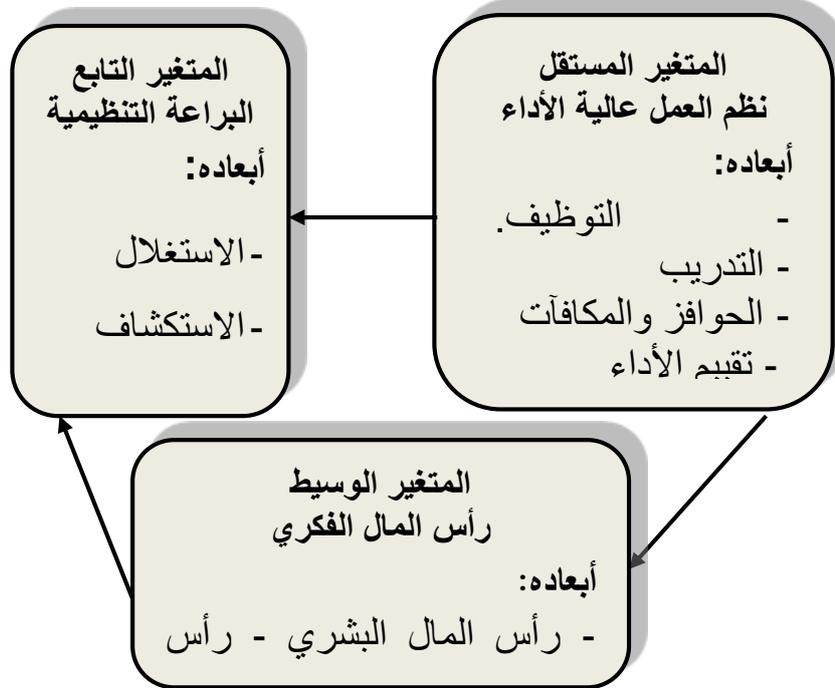
ويتفرع عن هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

ف1/4: يتوسط رأس المال البشري العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية.

ف2/4: يتوسط رأس المال الاجتماعي العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية.

ف3/4: يتوسط رأس المال التنظيمي العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية.

ويوضح الشكل التالي رقم (1) نموذج البحث:



شكل رقم (1) نموذج البحث

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح لمفاهيم، وأبعاد ومتغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرات، وذلك على النحو التالي:

### 1.2 الإطار النظري

يعرض الباحث في هذا الجزء مفاهيم ومتغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

#### ■ نظم العمل عالية الأداء

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم نظم العمل عالية الأداء، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد له (Ubeda-García et al., 2018)، إلا أنه يمكن القول بأنه يمثل نظام لممارسات إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين والتزامهم ومشاركتهم لتمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Datta et al., 2005). وتشير دراسة (Zhang et al., 2008) إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية؛ هي:

- تدفق الأفراد (people flow): ويتضمن التوظيف الانتقائي، والتدريب (مثل: التدريب الشامل والأوسع نطاقاً على المهارات العامة)، وتنقل الموظفين (employee mobility) (مثل: المسارات الوظيفية الواسعة، والترقية داخل الشركة) وضمان الأمان الوظيفي.

- التقييم والمكافآت: ويتضمن ذلك تقييم الأداء، والتعويضات وغيرها من الاستحقاقات.

- علاقات العمل: بما في ذلك تصميم الوظائف (مثل التوصيف الواسع للوظائف، والمهام الوظيفية المرنة) وتشجيع المشاركة وقد أثبتت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي لنظم العمل عالية الأداء على النتائج التنظيمية الكلية (Jiang & Liu, 2015)، من ذلك: التأثير على أداء المنظمة (Obeidat, et al., 2016)، والنتائج الاقتصادية (Hartog & Verburg, 2004)، والابتكارية التنظيمية (Messersmith & Guthrie, 2010) كذلك فإن نظم العمل عالية الأداء تمتلك تأثيرًا إيجابيًا على العديد من نتائج الموظفين، ومنها: الرضا الوظيفي المرتفع والثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي (Macky & Boxall, 2011; Camelo-Ordaz et al., 2007)، كما تسهم في تشجيع السلوك الإبداعي على مستوى الفرد والمنظمة أيضًا (Mazze, et al., 2016; Tang et al., 2017). وتجدر الإشارة إلى أن هذا الارتباط الإيجابي بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، لا يقتصر على شركات التصنيع، ولكن يمتد أيضًا إلى مجال الخدمات وشركات التكنولوجيا الفائقة وكذلك الشركات الناشئة (Collins & Smith, 2006; Messersmith & Guthrie, 2010) هذه النتائج الإيجابية يتم تفسيرها وفقًا لنظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory، على أنها ناتجة عن إدراك الموظفين لنظم العمل عالية الأداء على أنها مؤثر على زيادة تقدير صاحب العمل لهم والاعتراف بدورهم، وتوافر النية لديه في إقامة علاقات تبادل طويلة الأجل معهم. هذه التصورات تحفز الموظفين على الدخول في علاقة تبادل اجتماعي-بدلاً من العلاقة التجارية البحتة مع صاحب العمل، بما يشجعهم على البقاء بالمنظمة وبذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء (Evans & Davis, 2005; Escribá-Carda et al., 2017).

#### ■ رأس المال الفكري

يعبر مفهوم رأس المال الفكري عن مجموع كل معارف الشركة والتي يتم استخدامها لإنشاء قيمة تنظيمية تحقق ميزة تنافسية (Subramaniam & Youndt, 2005)، كما يمكن تعريفه على أنه يمثل حزمة من الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في زيادة الأداء التنظيمي وخلق القيمة (Stewart & Ruckdeschel, 1998). هذه الأصول غير الملموسة تتشكل من الكفاءات البشرية والمعرفة والقدرة والمهارات المهنية والخبرات وعلاقات العملاء والمعلومات وقواعد البيانات والهياكل التنظيمية والابتكارات والقيم الاجتماعية والولاء، بما يمكن المنظمات من أن تمتلك موقفاً متفوقاً في السوق (Khalique et al., 2015)، كما ستجنى من وراءها عوائد اقتصادية، وذلك على الرغم من كون رأس المال الفكري يعبر عن موجودات غير نقدية (Kim et al, 2011) هذا وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية رأس المال الفكري وأبعاده من حيث الدور الذي يلعبه في تعزيز كل من: الأداء المالي (Smriti & Das, 2018) خلق القيمة للمنظمة (María Zardini et al., 2015)، سمعة الشركة (Ginesti et al., 2018)، القدرات التنظيمية والأداء (McDowell et al., 2018)، قيادة السوق ونجاح المنتجات الجديدة (Bollen et al., 2005) يتضمن رأس المال الفكري ثلاثة أبعاد هي: رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي. ويعبر رأس المال البشري عن الموارد المعرفية والقدرات المرتبطة بالأفراد (Zardini et al., 2015)؛ ويتضمن ذلك توافر سمات مثل: الكفاءة (المعرفة، والمهارات، والمعرفة التجريبية)، والموقف (مستوى التحفيز، والأنماط السلوكية) والمرونة الفكرية (الابتكار، والإبداع، والقدرة على التكيف) (Bontis, 2002; (Tovstiga & Tulugurova, 2009

إلى جانب الخصائص والصفات الشخصية (مثل؛ الذكاء، والالتزام، والقدرة على التعلم) (Lynn, 1998)، والتي تسمح بتوليد قيمة للمنظمة في حين يعبر رأس المال الاجتماعي عن مجموع الموارد الفعلية والمحتملة المتضمنة في شبكة العلاقات بين الأفراد أو على مستوى وحدة جماعية مثل الفريق أو المنظمة (Huvila et al., 2010)، حيث يمكن وصف رأس المال الاجتماعي بأنه يمثل قيمة العلاقات الاجتماعية بالمنظمة (Reed et al., 2006) كما يمثل رأس المال التنظيمي المخازن storehouses غير البشرية للمعرفة داخل المنظمة، والمتضمنة في قواعد البيانات، والمخططات والخرائط التنظيمية، وأدلة العمليات، والاستراتيجيات، والإجراءات الروتينية، والمنشورات والكتيبات والبرامج، والثقافة التنظيمية، والملكية الفكرية (مثل؛ براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية) (Inkinen, 2015; Nguyen, 2018).

### ■ البراعة التنظيمية

يستخدم مصطلح البراعة للتعبير عن قدرة المنظمة على أداء المهام التي تبدو متعارضة، أو متابعة الأنشطة المتباينة في وقت واحد (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008). حيث يعرض (Raisch & Birkinshaw, 2008; Li, 2013) إلى أن المنظمات تدين في جزء من نجاحها لكونها بارعة، بما يعنيه ذلك من استغلال الموارد الحالية بالشكل الذي يضمن الكفاءة في مقابلة الاحتياجات الحالية والاستفادة من الفرص الموجودة بالسوق من جهة، وفي الوقت نفسه تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها وبدء حلول مبتكرة وإبداعية لاستباق ومقابلة الاحتياجات المتوقعة واستكشاف موارد جديدة من أجل البقاء والازدهار في المستقبل من جهة أخرى (Fu et al., 2016) وترتبط قدرة المنظمة على تحقيق البراعة التنظيمية إيجابياً بالعديد من المنافع، منها: تحقيق الميزة التنافسية والاحتفاظ بها (Raisch et al., 2009; Jurksiene et al., 2016)، نمو الشركة (He & Wong, 2004)، تحسين الأداء في الأسواق الدولية (Peng & Wu, 2013)، والابتكارات التكنولوجية (Jansen et al., 2006).

## 2.2. الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يمكن استعراض الدراسات التي تناولت متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

### ■ دراسات تناولت نظم العمل عالية الأداء

تتباين الدراسات فيما بينها حول نتائج نظم العمل عالية الأداء، فنجد أن بعض الدراسات تُبرز الدور الإيجابي الذي يمكن أن تسهم به نظم العمل عالية الأداء في تعزيز الأداء التنظيمي، من ذلك ما أشار له (Shih et al., 2006) من أن المنظمات الأكثر تطوراً هي تلك التي تمكنت من تحقيق أداء استثماري أفضل في ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، بما عزز من أدائها التنظيمي، وذلك بالتطبيق على المنظمات المقيدة بالبورصة التايوانية كذلك فقد أكد (Ivars & Martínez, 2015) على التأثير الإيجابي لنظم العمل عالية الأداء على أداء المنظمات المتوسطة والصغيرة، من خلال 3 ممارسات عالية الأداء تتمثل في (التعيين، التعويضات، والاستقرار الوظيفي). كما أشارت دراسة (Muduli, 2015) إلى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء المتعلقة بـ (التعيين، المكافآت، تقييم الوظائف المرن، فرق العمل، التدريب، والتواصل) تؤثر على الأداء التنظيمي في قطاع الطاقة بالهند على جانب آخر، تبدو هناك حاجة إلى ضرورة الانتباه إلى أن بعض الدراسات قد أظهرت نتائجها مجموعة من الجوانب السلبية لاعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء إلى جانب النتائج الإيجابية التي سبقت الإشارة إليها،

بما يجعل وعود المخرجات النهائية الإيجابية لنظم العمل عالية الأداء غير حاسمة (Sø Rocha, 2009). من ذلك ما تشير له النتائج التجريبية لدراسة (Sels et al., 2006)، من أنه على الرغم من كون تنفيذ نظم العمل عالية الأداء يرتبط إيجابياً مع زيادة الانتاجية وربحية المنظمة، إلا أنه يؤدي إلى زيادة تكاليف العمالة. كما أن تنفيذ ممارسات الموارد البشرية وما ينتج عنها من التزام تنظيمي وفقاً لـ (Wright & Boswell, 2002) لا يرتبط بشكل كبير مع بعض نتائج الأداء التنفيذية (مثل: الجودة والإنتاجية)، وذلك على الرغم من كونه يرتبط بشكل إيجابي مع خفض تكاليف التشغيل وزيادة الربحية من ناحية ثالثة، تشير بعض الدراسات إلى عدم وجود علاقة من الأساس بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ونتائج الأداء بالمنظمة، أو ضعف هذه العلاقة؛ فوفقاً لدراسة (Cappelli & Neumark, 2001) فإن الأدبيات حول تأثير ممارسات العمل المختلفة على المنظمة تعاني من المشاكل المنهجية، وبشكل خاص صعوبة تحديد ما إذا كانت الروابط التي تمت ملاحظتها سببية أو أنها تعكس فقط الاختلافات الموجودة مسبقاً بين الشركات.

#### ■ دراسات تناولت رأس المال الفكري

على الرغم من اتفاق العديد من الدراسات على كون رأس المال الفكري يعزز من أداء المنظمات بشكل إيجابي قوي، وأن رأس المال البشري يأتي في مقدمة أبعاد رأس المال الفكري (Chuang et al., 2013)، فإن الأمر ليس كذلك دائماً؛ حيث تشير دراسة (Khalique et al., 2015) والتي هدفت إلى تقييم الروابط بين العناصر الفرعية لرأس المال الفكري والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقطاع الكهرباء والإلكترونيات بدولة باكستان، إلى أنه رغم وجود علاقة إيجابية بين كلٍ من (رأس المال الاجتماعي، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء، رأس المال التكنولوجي، رأس المال الروحي Spiritual capital) والأداء التنظيمي، فإن العلاقة بين رأس المال البشري والأداء تكون هشة في أحسن الأحوال، وفسروا ذلك بأنه من المحتمل أن يكون ذلك مرتبطاً بالدول النامية التي لا تمتلك معدلات مرتفعة في محو الأمية والاستثمار في التعليم وقد ذهبت دراسة (Chan, 2009) والتي استهدفت دراسة مدى تأثير توافر رأس المال الفكري على الأداء بالتطبيق على المنظمات المقيدة في بورصة هونج كونج إلى أبعد من ذلك، حينما أشارت إلى عدم الوضوح القاطع في وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والأداء المالي، كما أن الأصول الملموسة تمتلك التأثير الأكبر على زيادة القيمة الإنتاجية والسوقية والربحية للمنظمات محل الدراسة وعليه يبدو أن الحاجة لا تزال ملحة إلى وجود مزيد من الفحص والدراسة لرأس المال الفكري وأبعاده المختلفة وذلك في سياق بيئات وثقافات وصناعات مختلفة.

#### ■ دراسات تناولت البراعة التنظيمية

يتفق الباحثون حول أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تكون بارعة، حيث يمكنها أن تتنافس في الأسواق الناضجة (حيث التكلفة والكفاءة)، كما يمكنها تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة (حيث التجريب والسرعة والمرونة) وذلك في الوقت نفسه. إلا أن هناك عدم يقين حاسم في الدراسات حول طبيعة بناء البراعة بشقيها الاستكشاف والاستغلال (Cao et al., 2009) وقد اختلفت الدراسات فيما بينها إلى ثلاثة مناهج عند دراسة البراعة (O'Reilly & Tushman, 2013; Peng, 2019)، حيث تبنت بعضها المدخل القائم على الفصل الزمني/التسلسلي Temporal Separation، بما يعني حدوث نشاطي الاستكشاف والاستغلال في نفس وحدة العمل في شكل عملية دورية، كأن يتم التركيز داخل وحدة العمل على نشاط الاستكشاف أولاً (مع الهيكل المناسب) ثم يتلوه التركيز على الاستغلال (مع ما يترتب على ذلك من تغيير هيكلي)،

وبلا شك سينتج عن ذلك كثير من التعقيد ومزيد من التكلفة (Goossen & Bazazzian, 2012). في حين تدعو دراسات أخرى إلى الاعتماد على مفهوم التمايز الهيكلي؛ الذي يقوم على بناء وحدات تنظيمية مستقلة المهام، بحيث تختص بعضها-مثل وحدات البحوث والتطوير-بأنشطة الاستكشاف في حين تختص الأخرى-مثل وحدات العمل الأساسية-بأنشطة الاستغلال (Benner & Tushman, 2003; Gilbert, 2005)، وهو ما يلائم الشركات الكبيرة ذات الموارد الضخمة بشكل خاص من ناحية أخرى فقد تبنت بعض الدراسات-مؤخرًا- المنهج السياقي لتحقيق البراعة التنظيمية، والذي يركز على بناء سياق تنظيمي ينتج عنه تشكيل سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المتعارضة معًا (Raisch & Birkinshaw, 2008)، وهو ما قد يتوافق بشكل أكبر مع المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي تواجه التحدي الأكبر في إدارة توترات التناقض بين الاستكشاف والاستغلال لنقص الموارد والخبرات والقدرات المطلوبة لديها (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015; Alcalde, 2019).

#### ■ التعليق على الدراسات السابقة:

تأسيساً على ما سبق عند استعراض الدراسات السابقة، يرى الباحث ما يلي:

- رغم أن الأدبيات الحالية تناولت العلاقة المهمة بين نظم العمل المرتبطة بالموارد البشرية والعديد من مقاييس الأداء التنظيمي، إلا أنها غالباً لا تشرح بوضوح آليات الوساطة في هذه العلاقة، وهو ما يحتاج إلى مزيد من الجهد البحثي.
- تختلف نتائج الدراسات فيما بينها فيما يتعلق بالعلاقة بين الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري ومقاييس الأداء المختلفة، مما يحتاج لمزيد من الفحص والتبين.
- في سياق الأدبيات باللغة العربية لا تزال هناك فجوة واسعة فيما يتعلق بفحص متغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها، وبشكل خاص البراعة التنظيمية ونظم العمل عالية الأداء.
- تأتي هذه الدراسة بغرض المحاولة للإسهام في سد الفجوات البحثية التي بدت للباحث خلال استعراضه وفحصه للدراسات السابقة، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في صياغة مشكلة البحث وفروضه وتحديد متغيراته وعوامل قياسها.

### 3. منهجية البحث

يعرض هذا الجزء من البحث لأنواع البيانات ومصادرها، ومقاييس المتغيرات، ومجتمع البحث وعينته، والأساليب الإحصائية المستخدمة ونتائجها، وذلك على النحو التالي:

#### 1.3. أنواع البيانات ومصادرها

تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات لإجراء هذا البحث؛ وذلك على النحو التالي:

##### 1.1.3. البيانات الثانوية:

تمثلت البيانات الثانوية في هذا البحث في البيانات الخاصة بالمفاهيم المرتبطة بمتغيرات البحث-تحديداً نظم العمل عالية الأداء ورأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، والموجودة في المؤلفات والدوريات والمؤتمرات والأبحاث العربية والأجنبية، بالإضافة إلى البيانات المنشورة بالمواقع الإلكترونية الرسمية حول المنظمات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمقيدة بهيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية، من حيث أسماؤها وأعدادها وأماكن انتشارها الجغرافي.

### 2.1.3. البيانات الأولية:

تمثلت البيانات الأولية في آراء المديرين بالشركات محل البحث، حول نظم العمل عالية الأداء وعلاقتها برأس المال الفكري والبراعة التنظيمية. وقد تم تجميع هذه البيانات من خلال قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها خصيصًا لهذا الغرض، وتم توجيهها عبر مقابلات شخصية مع المستقضي معهم.

### 2.3. متغيرات البحث

-**المتغير المستقل: نظم العمل عالية الأداء:** تم قياسه من خلال 26 عبارة، اعتمادًا على مقياس مستمد من (Prieto & Pilar, 2015; Michaelis et al., 2013; Pérez Santana, 2012)، مع استخدام أداة Likert Scale المكون من خمس مسافات تتراوح بين موافق تمامًا=5 وغير موافق على الإطلاق=1.

-**المتغير الوسيط: رأس المال الفكري:** تم قياس أبعاده من خلال 14 عبارة (5 عبارات لرأس المال البشري، و 4 عبارات لرأس المال الاجتماعي، و 5 عبارات لرأس المال التنظيمي)، اعتمادًا على مقياس (Subramaniam & Youndt, 2005; Wang & Chen, 2013)، مع استخدام أداة Likert Scale المكون من خمس مسافات تتراوح بين موافق تمامًا=5 وغير موافق على الإطلاق=1.

-**المتغير التابع: البراعة التنظيمية:** تم قياس أبعاده من خلال 12 عبارة (6 عبارات للاستكشاف، و 6 عبارات للاستغلال)، اعتمادًا على مقياس (Patel et al., 2013; Prieto & Pilar Pérez Santana, 2012; Lubatkin, et al. 2006)، مع استخدام أداة Likert Scale المكون من خمس مسافات تتراوح بين موافق تمامًا=5 وغير موافق على الإطلاق=1.

### 3.3. مجتمع البحث وعينه

#### 1.3.3. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الرؤساء التنفيذيين CEOs بالشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا والاتصالات أو من ينوب عنهم أو يقوم مقامهم، والبالغ عددهم 940 مفردة.

#### 2.3.3. عينة البحث

يبلغ حجم عينة البحث 274 مفردة، وهو حجم العينة المقابل لحجم المجتمع الموجود بالجدول عند حجم مجتمع 950 مفردة (Sekaran & Bougie, 2016)، وهو الأقرب لحجم المجتمع في هذا البحث والبالغ 940 مفردة.

#### 3.3.3. نوع العينة

في ضوء كون مجتمع البحث محدد، كما أن هناك قدرًا من التجانس من حيث إدراك مفردات العينة المستهدفة لمتغيرات البحث وتشابه الخصائص فيما بينها، على النحو الذي بينته الدراسة الاستكشافية، إضافة لإمكانية تحديد إطار لمفردات البحث، تم الاعتماد على أسلوب العينات الاحتمالية-وبشكل أكثر تحديدًا- أسلوب العينة العشوائية البسيطة، للوصول للعينة المستهدفة.

### 4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لإجراء التحليل الإحصائي تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات الميدانية التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء، وهو ما يمكن بيانه فيما يلي:

### 1.4.3. التحليل الوصفي:

يتعلق هذا الجزء بعرض التحليل الوصفي للمتغيرات وبنود قياسها موضعًا القيم المفقودة من البيانات وكيفية التعامل معها، وكذلك الوسط الحسابي والالتواء والتفرطح لتحديد مدى انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1) التحليل الوصفي لبنود قياس المتغيرات

معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أقصى قيمة	أقل قيمة	عدد القيم الصالحة للتحليل	المتغير وبنود قياسه		
							بنود قياس المتغير *	أبعاد المتغير	المتغير
.460	-.971	1.013	4.08	5	1	274	HPWS_1	AVG_HPWS	
.378	-.858	.957	4.06	5	1	274	HPWS_2		
-.202	-.565	.932	3.96	5	1	270	HPWS_3		
1.317	-1.180	.957	4.15	5	1	274	HPWS_4		
2.381	-1.255	.766	4.06	5	1	270	AVG_Staffing		
-.440	-.632	1.170	3.70	5	1	272	HPWS_5		
.148	-.725	1.032	3.76	5	1	274	HPWS_6		
-.155	-.659	1.085	3.76	5	1	274	HPWS_7		
-.496	-.527	1.097	3.69	5	1	274	HPWS_8		
.570	-.954	.958	3.72	5	1	272	AVG_training		
-.022	-.810	1.117	3.90	5	1	272	HPWS_9		
-.214	-.590	1.085	3.78	5	1	272	HPWS_10		
.114	-.636	1.025	3.75	5	1	270	HPWS_11		
1.214	-1.091	.926	3.81	5	1	270	AVG_Incentive Reward		
.493	-.815	.996	3.77	5	1	274	HPWS_12		
.130	-.632	1.011	3.79	5	1	270	HPWS_13		
-.100	-.598	1.018	3.81	5	1	262	HPWS_14		
.794	-.996	.999	3.90	5	1	271	HPWS_15		
2.723	-1.424	.769	3.80	5	1	255	AVG_Appraisal		
.185	-.646	1.005	3.81	5	1	274	HPWS_16		
1.427	-1.189	.978	4.08	5	1	270	HPWS_17		
2.565	-1.314	.858	3.95	5	1	270	AVG_Work Design		

-801	-.327	1.012	3.73	5	1	270	HPWS_18	
.388	-.778	.961	3.96	5	1	270	HPWS_19	
1.008	-1.047	.928	4.11	5	1	270	HPWS_20	
1.283	-.928	.886	4.01	5	1	270	HPWS_21	
2.578	-1.238	.746	3.94	5	1	262	AVG_Participation	
-986	-.253	1.310	<b>3.22</b>	5	1	268	HPWS_22_ R	
-.590	-.457	1.149	3.59	5	1	274	HPWS_23	
-.025	-.274	.889	3.41	5	1	268	AVG_Mobility	
-.043	-.713	1.068	3.79	5	1	270	HPWS_24	
-.453	-.469	1.142	3.56	5	1	268	HPWS_25	
.429	-.762	.946	3.69	5	1	264	AVG_Job description	
-.464	-.625	1.077	3.88	5	1	270	HPWS_26Job Security	
2.904	-1.511	.672	3.82	5	1	231	AVG_HPWS	AVG_IC
-.186	-.043	.938	3.48	5	1	274	IC_11	
.204	-.440	.876	3.78	5	1	274	IC_12	
.023	-.590	.951	3.91	5	1	274	IC_13	
1.565	-.978	.833	4.05	5	1	274	IC_14	
.256	-.677	.910	3.99	5	1	274	IC_15	
4.199	-1.551	.627	3.84	5	1	274	AVG_Human Capital	
.300	-.640	.881	3.92	5	1	268	IC_21	
1.007	-.886	.890	4.00	5	1	270	IC_22	
.919	-.789	.907	3.86	5	1	274	IC_23	
.666	-.888	1.016	3.94	5	1	274	IC_24	
3.731	-1.511	.739	3.93	5	1	264	AVG_Social Capital	
.456	-.821	.962	3.98	5	1	270	IC_31	
-.015	-.638	.923	3.97	5	1	274	IC_32	
-.511	-.211	1.023	3.55	5	1	274	IC_33	
-.033	-.548	.931	3.89	5	1	274	IC_34	

.200	-.740	.944	3.95	5	1	274	IC_35		
2.384	-1.060	.691	3.88	5	1	270	AVG_Organizational Capital		
5.820	-1.904	.614	3.88	5	1	260	AVG_IC		
.476	-.981	.905	4.18	5	1	274	OA_1		AVG_OA
.395	-.930	.904	4.15	5	1	274	OA_2		
1.314	-1.082	.903	4.09	5	1	274	OA_3		
.997	-1.107	.928	4.15	5	1	274	OA_4		
1.231	-1.313	.911	<b>4.33</b>	5	1	274	OA_5		
1.241	-1.141	.898	4.20	5	1	274	OA_6		
4.048	-1.663	.696	4.18	5	2	274	AVG_Exploration		
.951	-1.087	.898	4.19	5	1	274	OA_7		
1.534	-1.184	.889	4.23	5	1	274	OA_8		
.480	-.835	.897	4.06	5	1	272	OA_9		
-.436	-.620	.966	4.00	5	1	274	OA_10		
.371	-.895	.899	4.13	5	1	274	OA_11		
1.691	-1.198	.884	4.20	5	1	274	OA_12		
3.891	-1.494	.688	4.14	5	1	272	AVG_Exploitation		
5.223	-1.835	.658	4.16	5	1	272	AVG_OA		

ويمكن التعليق على النتائج المبينة في الجدول رقم (1) على النحو التالي:

- هناك بعض القيم المفقودة Missing values، غير أن هذه القيم المفقودة أقل من 5% من إجمالي عدد القوائم المدخلة لكل بند من بنود القياس، ومن ثم فإنه يمكن التعويض عنها بالوسط الحسابي للقيم الصالحة (Hair et al., 2010, Pallant, 2011)، وعلى ذلك فإن الحد الأدنى لعدد القيم الصالحة لقياس بند من بنود القياس =  $274 \times 95\% = 260$  قيمة، وحيث إن أقل عدد في الجدول للقيم الصالحة 262 قيمة، فإنه يمكن التعويض عنهم بالوسط الحسابي للقيم الصالحة.
- فيما يتعلق بالمتغير المستقل والخاص بنظم العمل عالية الأداء فإن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين 3.22 - 4.15، وهو ما يعني ميل المستقصي منهم إلى الاعتقاد بالموافقة حول العبارات المتعلقة بهذا المتغير.
- بالنظر للمتغير الوسيط والخاص برأس المال الفكري فإن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح بين 3.48 - 4.05، وهو ما يعني ميل المستقصي منهم إلى الاعتقاد بالموافقة حول العبارات المتعلقة بهذا المتغير.

- فيما يتعلق بالمتغير التابع وهو البراعة التنظيمية، تظهر قيم المتوسطات الحسابية أن آراء مفردات البحث تتجه غالبيتها نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 4.00 للعبارة (تهتم المنظمة بمعرفة مدى رضا العملاء الحاليين عن ما توفره لهم من منتجات) و4.33 للعبارة (تسعى المنظمة باستمرار لجذب عملاء جدد)، وهو ما يعنى درجة مرتفعة من إدراك المنظمات بهذا القطاع لأهمية اجتذاب عملاء جدد وتقديم كل ما يلزم لإرضاء العملاء الحاليين.
- على جانب آخر؛ يلاحظ من الجدول رقم (1) أن إجابات كل بنود قياس المتغيرات تتحرف عن التوزيع الطبيعي والذي يتطلب أن يكون معامل الالتواء = معامل التفرطح = صفر، ويعد ذلك أمرًا طبيعيًا في البحوث العملية في مجال العلوم الاجتماعية، غير أن هذا الانحراف لا يؤثر بشكل معنوي على نتائج التحليل إذا كانت معاملات الالتواء في حدود (-3 إلى +3)، ومعاملات التفرطح في حدود (-10 إلى +10) (Kline, 2015; Tabachnick & Fidell, 2007). بناءً على ما سبق؛ يمكن إجراء التحليل الاستنتاجي على بنود قياس المتغيرات الخاصة بالبحث تمهيدًا لاختبار الفروض.

### 2.4.3. التحليل الاستنتاجي لمتغيرات البحث:

يتضمن التحليل الاستنتاجي للبيانات قياس الصلاحية (الصدق) Validity، والثبات (الاعتمادية) Reliability، وذلك للوقوف على أهم البنود قياسًا للمتغيرات التي أوردها الباحث في قائمة الاستقصاء، والتي اعتد بها المستقصى منهم كأهم العبارات التي تقيس متغيرات البحث من خلال الصلاحية، ثم مدى إمكانية تكرار ذلك في المستقبل من خلال الثبات، وهذا التحليل يتم للمتغيرات ذات بنود القياس المتعددة Multi-item measurement بناءً على ذلك؛ سيتم إجراء تحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لأجل قياس الصلاحية، حيث يعد تحليل العامل التوكيدي المرحلة الأولى من مرحلتي تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM)، ثم التأكيد على ذلك بتحليل الاعتمادية باستخدام معامل Cronbach's alpha وكذلك الثبات المركب Composite reliability (CR).

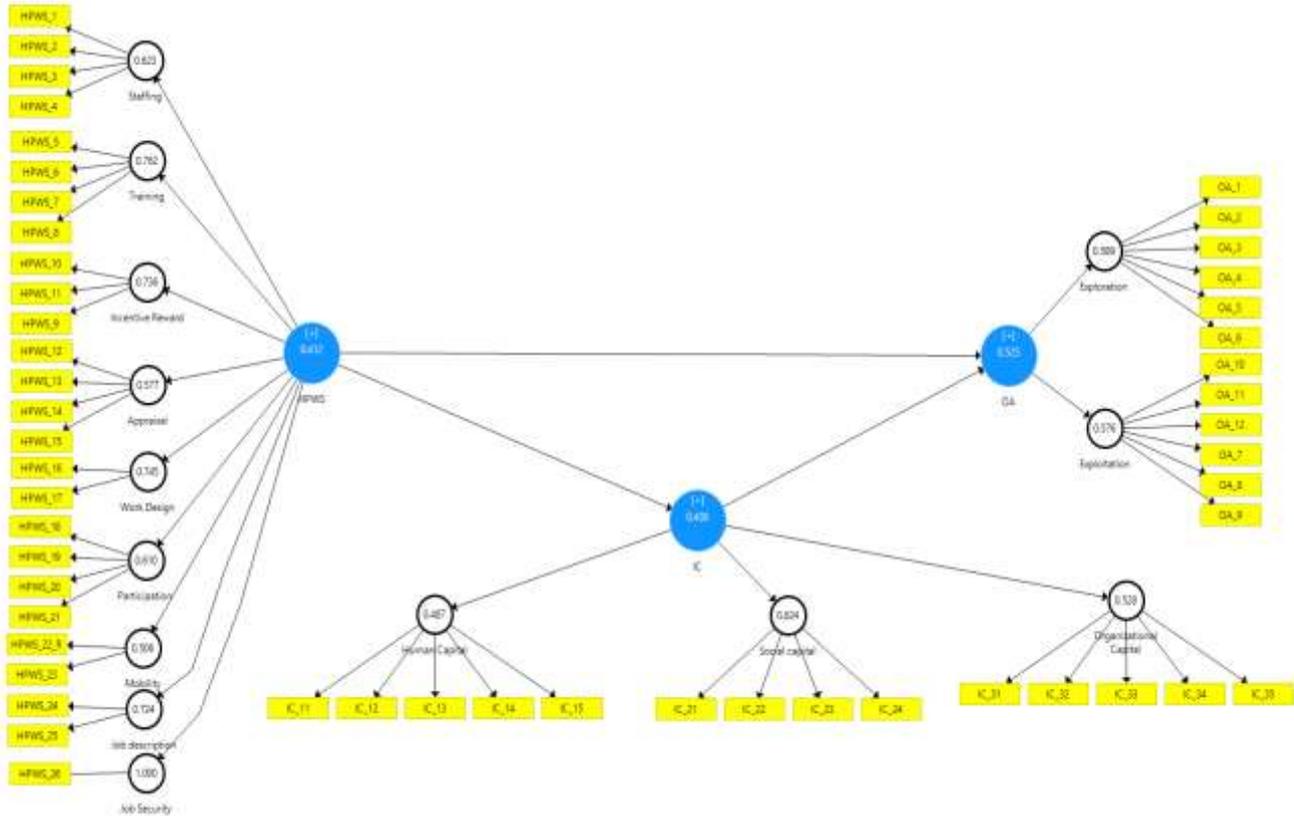
### نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM):

يتم الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية لأجل اختبار فروض البحث المتعددة، والتي تكون العلاقات بينها متشابكة، وذلك باستخدام برنامج Smart PLS v3.2.7، حيث يتيح هذا البرنامج إمكانية القيام بتحليل سلسلة من الانحدارات بسهولة ودقة أكثر من تحليل الانحدار المتعدد. إذ يمكنه إجراء التحليل على البيانات التي تتحرف عن التوزيع الطبيعي، كذلك تحليل أكثر من مستوى من مستويات القياس First vs. Second order، وأكثر من نوع من أنواع القياس Formative vs. reflective، وأيضًا إمكانية إجراء التحليل بدون مؤشرات جودة التوافق التي تقيس مدى توافق نموذج البحث (النظري) مع البيانات الفعلية، حيث يُكتفى فقط بالصلاحية والثبات (Hair et al., 2014).

ومن ثم لإجراء هذا التحليل يشير الباحث إلى اتباع منهج المرحلتين SEM two-stage approach، والذي ينص على أن المرحلة الأولى هي مرحلة تحليل العامل التوكيدي CFA، والمرحلة الثانية هي مرحلة اختبار الفروض في النموذج الهيكلية (نموذج القياس مدمجًا به العلاقات). وتضم المرحلة الأولى 6 خطوات رئيسة في التحليل يجب اتباعها حتى يتسم التحليل بالصلاحية والثبات قبل القيام بالمرحلة الثانية. حيث يجب أولاً القيام بتحديد المتغيرات وبنود قياسها ومستويات وأنواع القياس، وثانيًا يجب تحديد ورسم العلاقات بين المتغيرات، وثالثًا تقييم النموذج النظري وفقًا للصلاحية والثبات لكل متغير على حدة،

ورابعًا تحسين النموذج النظري، وخامسًا الوصول لنموذج القياس، وأخيرًا، تقييم نموذج القياس بنفس مؤشرات تقييم النموذج النظري (Hair et al., 2010; Hair et al., 2014; Malhotra, 2010)، وهو ما يمكن بيانه على النحو التالي:

أولاً وثانيًا: يشير الباحث إلى إمكانية ضم هاتين الخطوتين معًا في برنامج Smart PLS، حيث يوضح الشكل التالي رقم (2) النموذج النظري بمتغيراته، ومستويات قياسه، وأنواع القياس، وكذلك العلاقات بين المتغيرات.



شكل رقم (2) النموذج النظري

يتضح من الشكل رقم (2) وجود متغير مستقل واحد Exogenous variable وهو نظم العمل عالية الأداء، ومتغير تابع Endogenous variable وهو البراعة التنظيمية، ومتغير وسيط Exogenous-endogenous variable (Mediator) وهو رأس المال الفكري، وقد تم قياس جميع المتغيرات الكامنة بالشكل العاكس للمتغير Reflective حيث يمكن تبديل بنود القياس، وكذلك حذف أي منها دون التأثير على مكونات المتغير، كما تم قياس كل المتغيرات في البحث بمستوى قياس من الفئة الأعلى High-order.

ويوضح الجدول رقم (3) معاملات تحميل البنود على المتغيرات الخاصة بها والتي تقيس ثبات البند Item reliability، والتي يجب ألا تقل عن 0.708 (Hair et al., 2014):

جدول رقم (3) معاملات تحميل البنود في النموذج النظري

معاملات التحميل المعيارية			بنود قياس المتغيرات
OA	IC	HPWS	
		0.621	HPWS_1
		0.733	HPWS_10
		0.697	HPWS_11
		0.497	HPWS_12
		0.655	HPWS_13
		0.627	HPWS_14
		0.731	HPWS_15
		0.672	HPWS_16
		0.666	HPWS_17
		0.586	HPWS_18
		0.650	HPWS_19
		0.614	HPWS_2
		0.566	HPWS_20
		0.654	HPWS_21
		0.067	HPWS_22_R
		0.572	HPWS_23
		0.685	HPWS_24
		0.601	HPWS_25
		0.619	HPWS_26
		0.630	HPWS_3
		0.473	HPWS_4
		0.712	HPWS_5
		0.765	HPWS_6
		0.741	HPWS_7
		0.751	HPWS_8
		0.731	HPWS_9
	0.517		IC_11
	0.578		IC_12

معاملات التحميل المعيارية			بنود قياس المتغيرات
OA	IC	HPWS	
	0.686		IC_13
	0.696		IC_14
	0.650		IC_15
	0.647		IC_21
	0.724		IC_22
	0.689		IC_23
	0.711		IC_24
	0.674		IC_31
	0.660		IC_32
	0.587		IC_33
	0.703		IC_34
	0.618		IC_35
0.718			OA_1
0.692			OA_10
0.730			OA_11
0.714			OA_12
0.681			OA_2
0.760			OA_3
0.764			OA_4
0.738			OA_5
0.712			OA_6
0.754			OA_7
0.766			OA_8
0.654			OA_9

ينتضح من الجدول رقم (3) أن هناك بعض بنود القياس لها معاملات تحميل أقل من القيمة المعيارية لمعامل التحميل وهي 0.708، وهو ما يرشح إمكانية تحسين النموذج النظري.

ثالثاً: تقييم النموذج النظري؛ ويتم ذلك وفقاً لمعاري الصلاحية والثبات، حيث يتم أولاً اختبار الصلاحية بمكوناتها الصلاحية التقاربية Convergent validity والصلاحية التمييزية Discriminant validity، وبمجرد بناء الصلاحية لكل متغير من متغيرات النموذج فإن النموذج يتسم بالصلاحية، وعندها فقط يمكن إجراء تحليل الثبات بمكوناته وتعبر الصلاحية التقاربية عن

مدي ارتباط المتغير الكامن ببند قياسه، والحد الأدنى لصلاحية التقارب هو 0.5، وتحسب كما يلي: (مجموع مربعات التحميلات المعيارية للمتغير / standardized loadings) (عدد التحميلات المعيارية للمتغير)، ويجب بناؤها أولاً قبل القيام ببناء صلاحية التمييز. ويعبر الجدول رقم (4) عن معاملات الصلاحية التقريبية لكل متغير من متغيرات النموذج على حدة.

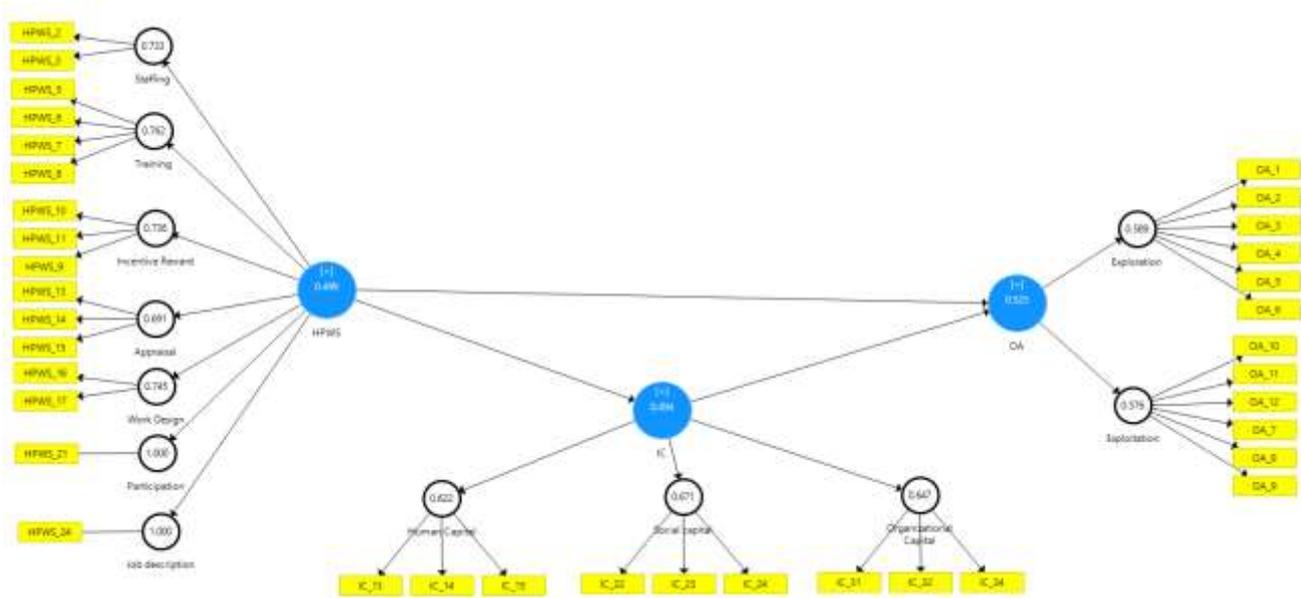
جدول رقم (4) الصلاحية التقريبية لكل متغير من متغيرات النموذج النظري

المتغيرات	Average Variance Extracted (AVE)
HPWS	0.412
AO	0.525
IC	0.430

ويتضح من الجدول رقم (4) افتقار متغيرات النموذج النظري للصلاحية التقريبية حيث إن متغيري رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية أقل من 0.5.

رابعاً: تحسين النموذج النظري؛ ويتم ذلك من خلال حذف بنود القياس ذات معامل التحميل أقل من 0.4، ثم حذف أقل البنود تحميلاً (أقل من 0.708، ولكن أعلى من 0.4) المتبقية ثم إعادة التقييم، إلى أن يصل النموذج للصلاحية التقريبية لكل المتغيرات (Hair et al., 2014)، وذلك على النحو المبين في شكل رقم (3) والذي يمثل نموذج القياس الذي سيتم اختبار الفروض وفقاً له.

خامساً: نموذج القياس (النظري المحسن)؛ وهو ما يمكن توضيحه في الشكل التالي



شكل رقم (3) نموذج القياس المحسن

كما يمكن توضيح معاملات التحميل الخاصة ببند القياس في نموذج القياس كما هو مبين بالجدول التالي رقم (5):

جدول رقم (5) معاملات تحميل البنود في نموذج القياس

معاملات التحميل المعيارية			بنود قياس المتغيرات
OA	IC	HPWS	
		0.749	HPWS_10
		0.697	HPWS_11
		0.670	HPWS_13
		0.640	HPWS_14
		0.767	HPWS_15
		0.680	HPWS_16
		0.671	HPWS_17
		0.625	HPWS_2
		0.634	HPWS_21
		0.678	HPWS_24
		0.630	HPWS_3
		0.725	HPWS_5
		0.805	HPWS_6
		0.774	HPWS_7
		0.779	HPWS_8
		0.743	HPWS_9
	0.684		IC_13
	0.714		IC_14
	0.670		IC_15
	0.746		IC_22
	0.672		IC_23
	0.706		IC_24
	0.725		IC_31
	0.709		IC_32
	0.698		IC_34
0.719			OA_1
0.692			OA_10
0.730			OA_11

0.715				OA_12
0.682				OA_2
0.761				OA_3
0.764				OA_4
0.738				OA_5
0.712				OA_6
0.754				OA_7
0.766				OA_8
0.653				OA_9

ينتضح من الجدول رقم (5) أن غالبية بنود القياس، معاملات تحميلها أكبر من 0.708، إلا أنه يوجد هنا بعض بنود القياس لها معاملات تحميل أقل من 0.708، غير أن الباحث يشير إلى أن مقدار الانخفاض في معاملات تحميل هذه البنود يمكن تعويضه من خلال الزيادة الواردة في باقي البنود المحملة على نفس المتغير (Hair et al., 2014). كما أنه لا يوجد معامل تحميل أقل من 0.4، وعلى ذلك يمكن بناء الصلاحية التقاربية ثم بناء الصلاحية التمييزية، وأخيراً الاعتمادية، للتأكد من صلاحية نموذج القياس.

سادساً: تقييم نموذج القياس؛ وهو ما يمكن عرضه بالجدول رقم (6)، والذي يعرض لمعاملات الصلاحية التقاربية، وآلية بناء الصلاحية التمييزية، والاعتمادية بنوعها ويجب الإشارة إلى أن الصلاحية التمييزية تعبر عن إمكانية قياس تمايز بنود متغير ما عن باقي المتغيرات، ومن ثم مدى تحقيقه لإسهامات خاصة به. حيث يجب لكل مجموعة من البنود أن تقيس متغير كامن واحد (التحميل على متغير واحد Unidimensionality) ولا تقيس غيره، وذلك من خلال معامل HTMT لكل متغير مع باقي المتغيرات والذي يجب ألا يزيد عن 0.9 (Henseler et al., 2015). وبمجرد بناء الصلاحية بمكوناتها يمكن التأكد من الثبات بنوعيه (Hair et al., 2010; Hair et al., 2014; Malhotra, 2010)، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (6) تقييم نموذج القياس

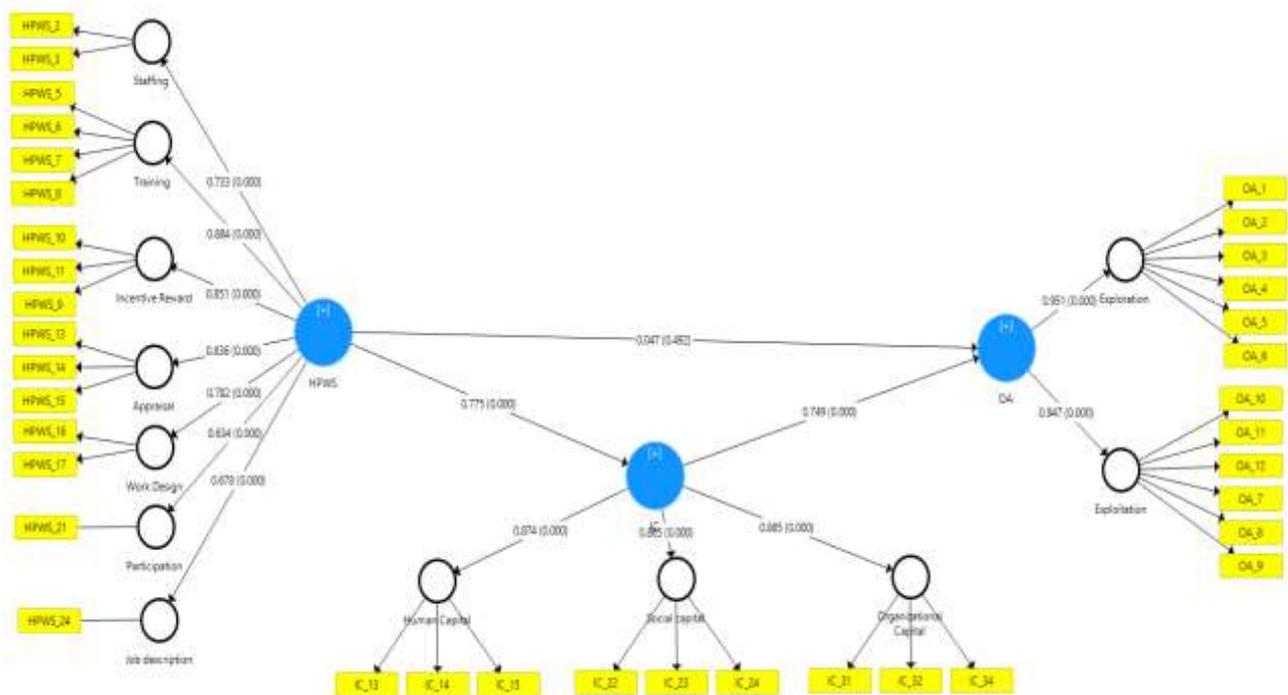
معامل التباين R <sup>2</sup>	الصلاحية				الاعتمادية Reliability		المتغيرات
	الصلاحية التمييزية باستخدام HTMT-0.9			الصلاحية التقاربية (AVE)	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	
	OA	IC	HPWS				
				0.500	0.941	0.932	HPWS أ
0.601			0.861	0.500	0.898	0.872	IC
0.617		0.876	0.681	0.525	0.930	0.917	OA

يتضح من الجدول رقم (6) أن:

- جميع متغيرات نموذج القياس تتسم بالصلاحية التقريبية حيث إن معامل AVE الخاص بكل متغير 0.5 فأكثر، حيث تتراوح قيمة معامل AVE من 0.5 (عند متغيري HPWS و كذلك IC) إلى 0.525 (عند متغير OA).
- جميع متغيرات نموذج القياس تتسم بالصلاحية التمييزية حيث إن معامل HTMT لكل متغير أقل من 0.9 مع باقي المتغيرات في نفس النموذج.
- جميع المتغيرات تتسم بالثبات المركب، حيث تتراوح من 0.898 (عند متغير IC) إلى 0.941 (عند HPWS)، ويتوافق ذلك مع كون معامل الثبات المركب يجب أن يكون أكبر من 0.7.
- جميع المتغيرات تتسم بالاتساق الداخلي، حيث إن معامل Conbach's alpha لكل متغير أكبر من 0.7، حيث يتراوح من 0.872 (عند متغير IC) إلى 0.932 (عند متغير HPWS).
- يبلغ معامل التباين  $R^2$  0.601 لمتغير IC، أي أن هذا النموذج بمتغيراته والعلاقات المفترضة فيه تفسر التغير في المتغير التابع (رأس المال الفكري) بنسبة 60.1%. كما أن معامل التباين 0.617 لمتغير OA، أي أن هذا النموذج بمتغيراته والعلاقات المفترضة فيه تفسر التغير في المتغير التابع (البراعة التنظيمية) بنسبة 61.7%، ووفقاً لـ (chin,1998) فإذا كانت قيمة  $R^2$  تتراوح بين 0.33-0.67. فإن ذلك يعني أن قدرة المتغيرات المستقلة على شرح المتغيرات التابعة تكون متوسطة.

### 3.4.3. اختبار النموذج الهيكلي واختبار فروض البحث:

يقوم الباحث أولاً باختبار العلاقات المباشرة ثم اختبار العلاقات غير المباشرة من خلال المتغير الوسيط. ويوضح الشكل رقم (4) النموذج الهيكلي للدراسة والموضح به نتائج اختبار فروض الدراسة.



شكل رقم (4) النموذج الهيكلي للبحث موضحاً نتائج اختبار الفروض

## 1.3.4.3. نتائج اختبار فروض البحث- العلاقات المباشرة:

يمكن عرض نتائج اختبار فروض البحث-العلاقات المباشرة، على النحو المبين في الجدول التالي:

يمكن عرض نتائج اختبار فروض البحث- العلاقات المباشرة، على النحو المبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (7) اختبار فروض البحث- العلاقات المباشرة

النتيجة	مستوى المعنوية p. value	ت المحسوبة t- calculated	بيتا $\beta$	الفرض	
عدم قبول	0.492	0.687	0.047	HPWS -> OA	ف1
قبول ***	0.000	21.270	0.775	HPWS -> IC	ف2
قبول ***	0.000	12.496	0.677	HPWS -> Human Capital	ف1/2
قبول ***	0.000	13.483	0.672	HPWS -> Social capital	ف2/2
قبول ***	0.000	19.364	0.745	HPWS -> Org. Capital	ف3/2
قبول ***	0.000	11.229	0.749	IC -> OA	ف3
قبول ***	0.000	4.893	0.259	Human Capital -> OA	ف1/3
قبول ***	0.000	8.311	0.406	Social capital -> OA	ف2/3
قبول **	0.001	3.006	0.202	Org. Capital -> OA	ف3/3

\* مستوى معنوية أقل من 0.05، مستوى ثقة أكبر من 95%، وقيمة ت الجدولية 1.96

\*\* مستوى معنوية أقل من 0.01، مستوى ثقة أكبر من 99%، وقيمة ت الجدولية 2.58

\*\*\* مستوى معنوية أقل من 0.001، مستوى ثقة أكبر من 99.9%، وقيمة ت الجدولية 3.21

ويمكن التعليق على الجدول رقم (7) على النحو التالي:

■ **عدم قبول الفرض الرئيس الأول (ف1)** عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وهو ما يعني أنه لا يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لنظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ضوء نموذج البحث. وذلك راجع لما سيثبتته اختبار العلاقات غير المباشرة بنموذج البحث من أن متغير رأس المال الفكري يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية بشكل كلي Full mediation، على النحو الذي سيرد فيما بعد. ويشير ذلك إلى أن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية ترتبط بتعزيز رأس المال الفكري ولا تنفصل عنه.

■ **قبول الفرض الرئيس الثاني (ف2)** عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يعني أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على متغير رأس المال الفكري بنسبة 77.5% وذلك عند مستوى ثقة 99.9%. ويشير ذلك إلى أن الاهتمام بنظم ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء له مردود مرتفع في تعزيز الأصول المعرفية بالمنظمات. كما أنه فيما يتعلق بالفروض الفرعية للفرض الرئيس الثاني يمكن بيان نتائج اختبار الفروض لها على النحو التالي:

- **قبول الفرض الفرعي الأول (ف1/2)** عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يعني أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على رأس المال البشري بنسبة 67.7% وذلك عند مستوى ثقة 99.9%. ويعني ذلك أن المزيج الملائم من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ينعكس على تعزيز قدرات ومعارف ومهارات الموظفين، وإن كان الباحث يرغب في أن يشير إلى مزيد من الحاجة لتوجيه المديرين بهذه المنظمات إلى أهمية رأس المال البشري كأصل استراتيجي، ومن ثم مزيد من العناية بالممارسات التي يمكن أن تدعمه؛ وذلك لأنه في الأصل هو القائد الرئيس للموارد المعرفية الأخرى.

- **قبول الفرض الفرعي الثاني (ف2/2)** عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يعني أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على رأس المال الاجتماعي بنسبة 67.2% وذلك عند مستوى ثقة 99.9%. وهو ما يشير إلى أن اهتمام المنظمات بالنظم القائمة على التمكين والمشاركة والمرونة والتواصل ينتج عنها علاقات اجتماعية متميزة بين أعضائها.

- **قبول الفرض الفرعي الثالث (ف3/2)** عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يعني أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على رأس المال التنظيمي بنسبة 74.5% وذلك عند مستوى ثقة 99.9%. بما يبرز الدور المهم لحزمة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تنمية وتعزيز الموارد المعرفية المختلفة بالمنظمة والتي يتم تقنينها وترسيخها من خلال رأس المال التنظيمي لتبقى وتدوم في المنظمة، وتصبح مؤشراً للماضي ومنازة للمستقبل.

■ **قبول الفرض الرئيس الثالث (ف3)** عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يعني أن رأس المال الفكري يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على متغير البراعة التنظيمية بنسبة 74.9% وذلك عند مستوى ثقة 99.9%. ويعكس ذلك الدور المهم الذي تؤديه الموارد المعرفية في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع وضعها الحالي بكفاءة، وفي الوقت نفسه قدرتها على اغتنام الفرص المستقبلية وعدم اهدارها كما أنه فيما يتعلق بالفروض الفرعية للفرض الرئيس الثالث، يمكن بيان نتائج اختبار الفروض لها على النحو التالي:

- **قبول الفرض الفرعي الأول (ف1/3)** عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يعني أن رأس المال البشري يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على البراعة التنظيمية بنسبة 25.9% وذلك عند مستوى ثقة 99.9%. ويشير ذلك إلى ما لقدرات ومهارات وخبرات أفراد المنظمة من دور مهم في تعزيز قدرة المنظمة على إدارة التوتر بين الأنشطة المتعارضة. ويرى الباحث أن المنظمات محل البحث عليها أن تستثمر في رأس المال البشري بأقصى ما يمكنها، ودون اعتبار ذلك مصدراً للتكلفة الزائدة، حيث أن توجيه مزيد من العناية والاهتمام إلى رأس المال البشري سيكون له مزيد أثر في تعزيز براعة المنظمة.

- **قبول الفرض الفرعي الثاني (ف2/3)** عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يعني أن رأس المال الاجتماعي يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على البراعة التنظيمية بنسبة 40.6% وذلك عند مستوى ثقة 99.9%.

ويعبر ذلك عن الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات الاجتماعية المتميزة بين الموظفين في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق النجاح على المدى قصير وطويل الأجل. وقد يرجع ذلك إلى أن المنظمات بقطاع التكنولوجيا والاتصالات صغيرة ومتوسطة الحجم مما يجعل شبكة العلاقات بين أفرادها قوية وكثيفة وبما يدعم الأداء البارِع.

- قبول الفرض الفرعي الثالث (ف3/3) عند مستوى معنوية أقل من 0.01، وهو ما يعني أن رأس المال التنظيمي يؤثر تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على البراعة التنظيمية بنسبة 20.2% وذلك عند مستوى ثقة 99%. ويشير ذلك إلى ما للموارد المعرفية الضمنية والصريحة المقننة والمخزنة في قواعد البيانات ونظم وعمليات وثقافة المنظمة من دور مهم في نجاح المنظمة في تعاملها مع الحاضر والمستقبل.

### 2.3.4.3. نتائج اختبار فروض البحث- العلاقات غير المباشرة:

يختبر الباحث العلاقات غير المباشرة بين المتغير المستقل والتابع وفقاً لمدخل (Preacher & Hayes (2004; Hayes, 2013); (2008)، وذلك لإمكانية تحديد مقدار تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويمكن بيان ذلك في الجداول من رقم (8) إلى رقم (11) والتي توضح خطوات اختبار الفروض غير المباشرة (الفرض الرابع الرئيس ف4 وما يتبعه من فروض فرعية)، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (8) اختبار فروض البحث – العلاقات غير المباشرة – المتغير الوسيط رأس المال الفكري

الخطوات	التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بدون الوسيط (يجب أن يكون معنوياً)	$\beta$ (t-value) <sup>p. vale</sup>	القرار
الخطوة الأولى	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية	0.627(9.749) <sup>0.000</sup>	الذهاب للخطوة الثانية
الخطوة الثانية	التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط (يجب أن يكون معنوياً)		
	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية من خلال رأس المال الفكري	0.580(8.821) <sup>0.000</sup>	الذهاب للخطوة الثالثة
الخطوة الثالثة	التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط (يجب أن يكون معنوياً)		
	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في هذا النموذج + ناتج الخطوة الثانية	0.627(9.712) <sup>0.000</sup>	الذهاب للخطوة الرابعة
الخطوة الرابعة	تأثير الوسيط (التأثير غير المباشر / التأثير الكلي)	VAF	النتيجة
	0.580/0.627	0.925	تأثير كلي

يتضح من الجدول رقم (8) أن هناك تأثير كلي للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري) على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وبين البراعة التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.001، حيث تزيد قيمة تأثير الوسيط عن 0.8، حيث بلغت 0.925 (Hair et al., 2014).

ومن ثم قبول الفرض الرئيس الرابع (ف4) حيث يمكن لمتغير رأس المال الفكري تفسير العلاقة الموجبة بين نظم العمل عالية الأداء وبين البراعة التنظيمية بنسبة 92.5%، وهو ما يشير إلى أن حزمة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تلعب دوراً مهماً في تعزيز الموارد المعرفية بالمنظمة، بما يقود إلى أن تصبح المنظمة قادرة بشكل كبير على التعامل مع التوترات والتناقضات المختلفة، وبما يمكن من تعزيز البراعة التنظيمية، كما قد يؤكد ذلك على أن الأداء البارح ينبع من خلال الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية ومخازن المعرفة التي يتم تطويرها بواسطة نظم العمل عالية الأداء.

#### جدول رقم (9) اختبار فروض البحث – العلاقات غير المباشرة – المتغير الوسيط رأس المال البشري

الخطوات	التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بدون الوسيط (يجب أن يكون معنوياً)	$\beta$ (t-value) <sup>p. vale</sup>	القرار
الخطوة الأولى	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية	0.627 <sup>0.000</sup> (9.749)	الذهاب للخطوة الثانية
الخطوة الثانية	التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط (يجب أن يكون معنوياً)		
	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية من خلال رأس المال البشري	0.346 <sup>0.000</sup> (6.309)	الذهاب للخطوة الثالثة
الخطوة الثالثة	التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط (يجب أن يكون معنوياً)		
	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في هذا النموذج + ناتج الخطوة الثانية	0.627 <sup>0.000</sup> (9.578)	الذهاب للخطوة الرابعة
الخطوة الرابعة	تأثير الوسيط (التأثير غير المباشر / التأثير الكلي)	VAF	النتيجة
	0.346/0.627	0.552	تأثير جزئي

يتضح من الجدول رقم (9) أن هناك تأثيراً جزئياً للمتغير الوسيط (رأس المال البشري) على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وبين البراعة التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.001، حيث تبلغ قيمة تأثير الوسيط 0.552 وبالتالي تقع بين القيمة (0.2 - 0.8) (Hair et al., 2014).

ومن ثم قبول الفرض الفرعي (ف1/4) حيث يمكن لمتغير رأس المال البشري تفسير العلاقة الموجبة بين نظم العمل عالية الأداء وبين البراعة التنظيمية بنسبة 55.2%. ويشير ذلك إلى ما لنظم ممارسات العمل عالية الأداء من دور محوري في تعزيز قدرات ومهارات وخبرات أفراد المنظمة، بما يسهم في تعزيز القدرة على إدارة التوتر بين الأنشطة المتعارضة. وعلى الرغم من أن رأس المال البشري يحل ثالثاً من حيث توسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، إلا أن الباحث يود أن ينبه إلى ما لرأس المال البشري من دور مهم ومؤثر وبشكل خاص في سياق المنظمات كثيفة المعرفة، مما يتطلب مزيد من الاهتمام بالاستثمار في الممارسات الداعمة له، وأن ذلك سيكون له مردود كبير في تعزيز البراعة التنظيمية.

## جدول رقم (10) اختبار فروض البحث - العلاقات غير المباشرة - المتغير الوسيط رأس المال الاجتماعي

الخطوات	التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بدون الوسيط (يجب أن يكون معنويًا)	$\beta$ (t-value) <sup>p. vale</sup>	القرار
الخطوة الأولى	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية	0.627(9.749) <sup>0.000</sup>	الذهاب للخطوة الثانية
الخطوة الثانية	التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط (يجب أن يكون معنويًا)		
	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية من خلال رأس المال الاجتماعي	0.384(7.547) <sup>0.000</sup>	الذهاب للخطوة الثالثة
الخطوة الثالثة	التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط (يجب أن يكون معنويًا)		
	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في هذا النموذج + ناتج الخطوة الثانية	0.627(9.663) <sup>0.000</sup>	الذهاب للخطوة الرابعة
الخطوة الرابعة	تأثير الوسيط (التأثير غير المباشر / التأثير الكلي)	<i>VAF</i>	النتيجة
		0.612	تأثير جزئي
		0.384/0.627	

يتضح من الجدول رقم (10) أن هناك تأثيرًا جزئيًا للمتغير الوسيط (رأس المال الاجتماعي) على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وبين البراعة التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.001، حيث تبلغ قيمة تأثير الوسيط 0.612 وبالتالي تقع بين القيمة (0.2 - 0.8) (Hair et al., 2014).

ومن ثم قبول الفرض الفرعي (ف2/4) حيث يمكن لمتغير رأس المال الاجتماعي تفسير العلاقة الموجبة بين نظم العمل عالية الأداء وبين البراعة التنظيمية بنسبة 61.2%. وهو ما يشير إلى أن اهتمام المنظمات بالعلاقات الاجتماعية فيما بين أعضائها وتوفير حزمة الممارسات الداعمة لبناء ذلك سيكون له القدر الأكبر من التأثير في قدرة هذه المنظمات على تحقيق النجاح على المدى قصير وطويل الأجل، مما يعني ضرورة الاعتناء بكل ما من شأنه أن يعزز الروابط الاجتماعية داخل المنظمة.

## جدول رقم (11) اختبار فروض البحث - العلاقات غير المباشرة - المتغير الوسيط رأس المال التنظيمي

الخطوات	التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بدون الوسيط (يجب أن يكون معنويًا)	$\beta$ (t-value) <sup>p. vale</sup>	القرار
الخطوة الأولى	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية	0.627(9.749) <sup>0.000</sup>	الذهاب للخطوة الثانية
الخطوة الثانية	التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط (يجب أن يكون معنويًا)		
	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية من	0.351(6.490) <sup>0.000</sup>	الذهاب للخطوة الثالثة

خلال رأس المال التنظيمي		
التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط (يجب أن يكون معنوياً)		
الذهاب للخطوة الرابعة	$0.627^{0.000}(9.720)$	أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في هذا النموذج + ناتج الخطوة الثانية
الخطوة الرابعة	نتيجة	تأثير الوسيط (التأثير غير المباشر / التأثير الكلي)
تأثير جزئي	0.600	0.351/0.627

يتضح من الجدول رقم (11) أن هناك تأثيراً جزئياً للمتغير الوسيط (رأس المال التنظيمي) على العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وبين البراعة التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.001، حيث تبلغ قيمة تأثير الوسيط 0.600، وبالتالي تقع بين القيمة (0.2-0.8) (Hair et al., 2014).

ومن ثم قبول الفرض الفرعي (ف3/4) حيث يمكن لمتغير رأس المال التنظيمي تفسير العلاقة الموجبة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية بنسبة 60.0%. ويشير ذلك إلى ما يمكن لحزمة متنسقة ومترابطة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء أن تؤديه في خلق وتقنين وتخزين الموارد المعرفية الضمنية والصريحة المرتبطة بالأفراد والعلاقات، والمعبرة عن ثقافة المنظمة، وبما ينعكس على تعزيز قدرات المنظمة نحو الاستجابة للمتطلبات الحالية والتغيرات المستقبلية المتوقعة.

#### 4. التوصيات

في ضوء نتائج اختبار فروض البحث يمكن صياغة مجموعة من التوصيات المقترحة، وذلك على النحو التالي:

- 1- ضرورة الاهتمام بتشكيل مزيج من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة والتي تتضمن بشكل أساسي الممارسات التالية: التوظيف، تصميم العمل، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، المشاركة، الوصف الوظيفي.
- 2- الاهتمام بتهيئة رأس المال البشري وتنميته والحفاظ عليه، وذلك من خلال:
  - أن تحرص المنظمة على امتلاك الأفراد المبدعين والموهوبين والذين يمتلكون مهارة فريدة في الصناعة، والتخلي عن أولئك الذين لا يمتلكون هذه السمات.
  - السعي المستمر لاكتشاف وتنمية ورعاية الأفراد المؤهلين والتميزين وأصحاب الخبرات والمهارات الابتكارية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال وجود جهة بالمنظمة مسؤولة عن إدارة ورعاية المواهب.
  - كما يجب الاهتمام بالإعلان عن التحفيز المادي والمعنوي للمبدعين وأصحاب المهارات المتميزة بالمنظمة لتشجيع باقي الزملاء، كأن يتم تكريم الموظف المبدع لكل شهر بشكل معلن.
- 3- إدراك أهمية رأس المال الاجتماعي وتعزيزه داخل المنظمة، من خلال:
  - ضمان توافر قنوات فعالة يمكن من خلالها التواصل بين العاملين بالمنظمة بسرعة وسهولة، وقد يحتاج ذلك إلى إتاحة الاتصال من جانبيين، وتوفير التغذية العكسية، وقد يكون لمنصات التواصل الاجتماعي دور مهم في تحقيق ذلك.

- اهتمام المنظمة بإنشاء قنوات يمكن من خلالها للأفراد العاملين بها أن يتشاركوا لحظات غير رسمية، تخلق جوًا من الود والعلاقات الطيبة، من ذلك إقامة نوادي خاصة بالمنظمة، ورحلات ترفيهية للموظفين وأسرهم.
- إزالة كل ما يمكن أن يخلق فوارق بين الأفراد داخل المنظمة Status symbols (مثل: أماكن وقوف السيارات المحجوزة للمدراء، المكاتب المميزة بشكل يفوق ما حولها، إلخ)، مما يترتب عليه كسر الحواجز بين الأشخاص، وزيادة وتيرة التفاعل-وفقًا لذلك-فيما بينهم.
- 4- التركيز على بناء رأس مال تنظيمي قوي، من خلال:
- دعم المنظمة وإدارتها المختلفة بأحدث نظم وقواعد وبرامج المعلومات. كذلك توفير الأدوات التي يمكن عبرها تخزين وحفظ واسترجاع معارف الشركة، وتوثيق مختلف الممارسات والإجراءات، من ذلك الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة والكتيبات والنشرات.
- قيام المنظمة بإتاحة قنوات يمكن من خلالها للأفراد العاملين بها أن يتشاركوا ما يمتلكونه من تجارب، من ذلك الدعوة للاجتماعات غير الرسمية، وتوزيع النشرات والكتيبات التي توثق المعارف المختلفة.
- 5- السعي الدائم من المنظمة نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من القدرة على التحلي بالمرونة وإيجاد الحلول الخلاقة والتوصل إلى الابتكارات اللازمة لمواجهة التحديات ولتلبية احتياجات السوق المستقبلية، هذا مع ضرورة التنبيه لعدم الاستغراق في البحث عن فرص جديدة، بما ينتج عنه إهمال أداء العمل الحالي بكفاءة. ومن ذلك:
- البحث المستمر عن الأفكار التكنولوجية الجديدة، واقتناسها قبل الغير، عبر المتابعة الدقيقة للمجلات والمؤتمرات المتخصصة التي يعلن فيها عن الاكتشافات الجديدة في مجال هذه المنظمات، وكذلك عبر مراقبة المنظمات القائدة في الأسواق العالمية للتعرف على كل ما هو جديد أولاً بأول ونقله للمنظمة أو الاستفادة منه.
- إعلام الموظفين والتأكيد عليهم بأن إدارة المنظمة تولي أهمية خاصة وتضع برنامج حوافز للأفكار الإبداعية الجديدة، ومن ذلك الإشادة بالسلوكيات الابتكارية ومكافأتها على مرأى ومسمع الزملاء الآخرين.
- العمل الدؤوب لأجل تقديم منتجات (سلع، خدمات، أفكار) مبتكرة، وتتفوق على مثيلاتها بالسوق، باجتذاب أفراد لديهم القدرة على الابتكار، وتوفير البيئة الملائمة لتحفيز هذا السلوك، ومتابعة المصادر التي يمكن أن تمثل مصدر أفكار المنتجات الجديدة من مجلات ودوريات ومؤتمرات وتجمعات ومعارض متخصصة.
- 6- الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة في الأسواق الحالية وتأدية العمل الحالي بكفاءة، مع ضرورة التنبيه لعدم الاستغراق في أداء العمل الحالي بكفاءة، بحيث يشغلها ذلك عن العمل على اقتناص الفرص المستقبلية. من خلال:
- العمل على تقديم منتج يتمتع بجودة مرتفعة، عبر توظيف الأفراد أصحاب المهارات الفنية والإبداعية المرتفعة، وتوفير ما يلزم من دعم مادي ومالي وتكنولوجي للوصول بمنتجات المنظمة لأعلى مستويات الجودة المناسبة، كما يمكن الاستعانة ببيوت الخبرة في هذا السياق.
- بذل الجهود اللازمة للعمل على تخفيض تكلفة المنتجات التي تقدمها المنظمة. إلى جانب الاهتمام بمعرفة درجة رضا العميل عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها المقدمة له، ويمكن ذلك من خلال وجود مسئول عن العلاقات العامة

والشكاوى، أو بالسماح للعملاء بكتابة مراجعاتهم (تعليقاتهم) Reviews عبر الموقع الإلكتروني للمنظمة، كما يمكن التواصل مع مجموعات من العملاء المختارين عشوائياً لمعرفة تقييماتهم السلبية والإيجابية للمنظمة ومنتجاتها.

### 5. الدراسات المستقبلية المقترحة

يمكن وضع مجموعة من الملاحظات والمقترحات البحثية المستقبلية المرتبطة بأبعاد الدراسة؛ وذلك على النحو التالي:

- دراسة مزيج مختلف من ممارسات إدارة الموارد البشرية بخلاف الحزمة التي تم استخدامها في هذا البحث (خاصة في ضوء اختلاف الباحثين حول تحديد أفضل الممارسات التي تشكل نظم العمل عالية الأداء).
- تطبيق البحث الحالي بمتغيراته في نطاق القطاعات الصناعية بالاقتصاديات الناشئة.
- تطبيق البحث الحالي بمتغيراته في نطاق المنظمات كبيرة الحجم، وفي هذا الحال ينصح الباحث باعتماد المدخل الهيكلي للبراعة التنظيمية.
- يمكن لدراسة مستقبلية أن تدرس مفهوم البراعة التنظيمية على أنه يرتبط بتحقيق التوازن بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال معاً.
- يقترح الباحث إجراء دراسة مقارنة حول أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية من خلال رأس المال الفكري وذلك فيما بين الشركات كبيرة الحجم من ناحية وصغيرة ومتوسطة الحجم من الناحية الأخرى.

### 6. المراجع

- Alcalde-Heras, H., Iturrioz-Landart, C., & Aragon-Amonarriz, C. (2019). SME ambidexterity during economic recessions: the role of managerial external capabilities. *Management Decision*, 57(1), 21-40.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43(9), 1161-1185.
- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1442-1463.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.

- Chan, K. H. (2009). Impact of Intellectual Capital on Organisational Performance: An Empirical Study of Companies in the Hang Seng Index (Part 2). *Learning Organization*, 16(1), 22-39.
- Chang, Y. Y. (2015). 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.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chuang, C. H., Chen, S. J., & Chuang, C. W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*, 66(5), 678-687.
- Collins, C.J. & Smith, K.G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. & Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 135-145.
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364.
- 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.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Fu, N. (2013), "Exploring the impact of high performance work systems in professional service firms: a practices-resources-uses-performance approach", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65 (3), 240.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of management journal*, 48(5), 741-763. Gill, C. (2009).
- Ginesti, G., Caldarelli, A., & Zampella, A. (2018). Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 915-934.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization science*, 21(2), 490-506.
- Goossen, M. C., & Bazazzian, N. (2012, January). Consistently capricious: simultaneous and sequential exploration and exploitation. In *Academy of Management Annual Meeting*.
- Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47(1), 186-207.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Los Angeles.
- Hair, Jr, Black, Babin, & Anderson (2010). *Multivariate data analysis*, 7<sup>th</sup> edition, *Pearson Prentice Hall*.
- Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach*. *The Guilford Press*, New York.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Henseler, J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based SEM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), pp. 115-135.
- Huvila, I., Holmberg, K., Ek, S., & Widén-Wulff, G. (2010). Social capital in second life. *Online Information Review*, 34(2), 295-316.
- Inkinen, H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual capital*, 16(3), 518-565.
- Ivars, J. V. P., & Martínez, J. M. C. (2015). The Effect Of High Performance Work Systems On Small And Medium Size Enterprises. *Journal Of Business Research*, 68(7), 1463-1465.

- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Jurksiene, L., Jurksiene, L., Pundziene, A., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- Kang, S. H., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- Khalique, M., Bontis, N., Abdul Nassir bin Shaari, J., & Hassan Md. Isa, A. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224-238.
- Kim, T., Yoo, J. & Lee, G. (2011). The HONICAP scale: measuring intellectual capital in the hotel industry. *Service Industries Journal*, 3 (13), 2243-2272.
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. 2<sup>nd</sup>. Guilford press.
- Kostopoulos, K. C., Bozionelos, N., & Syrigos, E. (2015). Ambidexterity and unit performance: Intellectual capital antecedents and cross-level moderating effects of human resource practices. *Human Resource Management*, 54(S1), s111-s132.
- Li, C. R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874-896.
- 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), 646-672.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.

- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation*, 6<sup>th</sup> Global edition, *Upper Saddle River, NJ: Pearson*.
- Mashahadi, F., Ahmad, N. H., & Mohamad, O. (2016). Strategic Innovation Ambidexterity And The Internationalization Performance Of Small And Medium Enterprises: An Insight Into Herbal-Based Small And Medium Enterprises (Hbsmes). *World Journal Of Entrepreneurship, Management And Sustainable Development*, 12(2), 161-175.
- Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J. (2016). Moving Beyond Initial Success: Promoting Innovation In Small Businesses Through High-Performance Work Practices. *Business Horizons*, 59(1), 51-60.
- McDowell, W. C., Peake, W. O., Coder, L., & Harris, M. L. (2018). Building small firm performance through intellectual capital development: Exploring innovation as the “black box”. *Journal of Business Research*, 88, 321-327.
- Messersmith, J.G., & Guthrie, J.P. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241–264.
- 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.
- Nadeem, S., Raza, M., Kayani, N., Aziz, A., & Nayab, D. (2018). Examining cross-cultural compatibility of high performance work practices. *International Business Review*, 27(3), 563-583.
- Nguyen, D. Q. (2018). The impact of intellectual capital and knowledge flows on incremental and radical innovation: Empirical findings from a transition economy of Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 149-170.
- Obeidat, S. M. (2017). An examination of the moderating effect of electronic-HRM on high-performance work practices and organisational performance link. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 5, No. 2, pp. 222-241). Emerald Publishing Limited.
- 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.

- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Pallant, J. (2011). SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS. Crows Nest. *New South Wales: Allen & Unwin*.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking The Tightrope: An Assessment Of The Relationship Between High-Performance Work Systems And Organizational Ambidexterity. *Academy Of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Peng, X. M., & Wu, D. (2013). Tie Diversity, Ambidexterity And Upgrading Of The Latecomer Firm In Global Production Networks: Evidence From China's Plastic Equipment Industry. *Chinese Management Studies*, 7(2), 310-327.
- Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2018). A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 84-98.
- Preacher, K. & Hayes, A. (2004), "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731.
- Preacher, K. & Hayes, A. (2008). Asymptotic and re-sampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.
- Prieto-Pastor, I., & Martin-Perez, V. (2015). Does HRM Generate Ambidextrous Employees For Ambidextrous Learning? The Moderating Role Of Management Support. *The International Journal Of Human Resource Management*, 26(5), 589-615.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.
- Reed, K.K., Lubatkin, M. & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 867-893.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling The HRM–Performance Link: Value-Creating And Cost-Increasing Effects Of Small Business HRM. *Journal Of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2006). Can High Performance Work Systems Really Lead To Better Performance?. *International Journal Of Manpower*, 27(8), 741-763.
- Smriti, N., & Das, N. (2018). The impact of intellectual capital on firm performance: a study of Indian firms listed in COSPI. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 935-964.
- Sjø Rocha, R. (2009). Changing the (im) balance of power: high-performance work systems in Brazil. *Employee relations*, 32(1), 74-88.
- Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, 37(7), 56-59.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities. *Academy Of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*, 5th. Needham Height, MA: Allyn & Bacon.
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334.
- Tushman, M. L., (2013). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- 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, D., & Chen, S. (2013). Does intellectual capital matter? High-performance work systems and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 861-879.
- Wright, P.M. & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-76.

- Zardini, A., Ricciardi, F., & Rossignoli, C. (2015). The relational capital of the IT department: measuring a key resource for creating strategic value. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 835-859.
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.

## 7. الملاحق

### قائمة الاستقصاء

من فضلك اقرأ العبارات التالية بعناية، ثم حدد إجابتك بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك.

### - أولاً: نظم العمل عالية الأداء

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
<b>التوظيف</b>					
					HPWS_1 تبذل المنظمة قصارى جهدها لاختيار الشخص المناسب للوظيفة المطلوبة
					HPWS_2 عند استقطاب العاملين الجدد، تهتم المنظمة بالتأكد من استعدادهم للتعليم والنمو
					HPWS_3 يتم اختيار الموظفين على أساس توافقهم مع قيم المنظمة
					HPWS_4 تتعدد الإجراءات التي تتخذها المنظمة لإتمام عملية التوظيف (الاختبارات، والمقابلات، .. الخ)
<b>التدريب</b>					
					HPWS_5 يتم تقديم برامج تدريبية للموظفين بشكل مستمر
					HPWS_6 توفر المنظمة التدريب الذي يركز على بناء الفريق ومهارات العمل الجماعي
					HPWS_7 تحرص المنظمة على تقديم برامج تدريبية لتعليم الموظفين الجدد المهارات التي يحتاجونها مع التركيز على المهارات العامة
					HPWS_8 توفر المنظمة برامج تدريبية متخصصة لتطوير الموظفين
<b>المكافآت</b>					
					HPWS_9 ترتبط المكافآت التي يحصل عليها الموظف بإنجازه للمهام

					المسندة له
				HPWS_10	يحصل العاملون بالمنظمة على مكافآت مقابل أدائهم كفريق أو كمجموعات عمل
				HPWS_11	ترتبط المكافآت التي يحصل عليها العاملون بالأداء التنظيمي المحقق على مستوى المنظمة ككل
تقييم الأداء					
				HPWS_12	يعتمد تقييم أداء موظفي المنظمة على السلوكيات والمواقف الفردية للموظف
				HPWS_13	يركز تقييم أداء الموظفين على تحقيق النتائج الجماعية طويلة الأجل
				HPWS_14	تستند تقييمات الأداء على نتائج موضوعية قابلة للقياس الكمي
				HPWS_15	يتلقى الموظفون ملاحظات تقييم الأداء بشكل دوري لتطوير التقدم في العمل
تصميم العمل					
				HPWS_16	يتم تصميم الوظائف بالشكل الذي يتطلب معه توافر مهارات متنوعة لدى الموظفين
				HPWS_17	تهتم المنظمة بتدعيم العمل الجماعي
المشاركة					
				HPWS_18	يُسمح للموظفين بالمشاركة في صناعة القرارات
				HPWS_19	تمنح المنظمة الفرصة للموظفين لاقتراح التحسينات حول طريقة أداء الأعمال
				HPWS_20	هناك اتصال مستمر بين المشرفين والمرؤوسين
				HPWS_21	يتم تشجيع الموظفين على حل المشاكل التي يواجهونها
التنقل والترقي الوظيفي					
				HPWS_22	تنخفض فرص الترقي الداخلية المتاحة أمام العاملين بالمنظمة (inverse code)
				HPWS_23	يتنقل الموظف بين أكثر من موقع وظيفي أفقيًا وعموديًا خلال مدة عمله بالمنظمة
الوصف الوظيفي					
				HPWS_24	واجبات ومهام كل وظيفة بالمنظمة محددة بوضوح

					HPWS_25	تقوم المنظمة بتعديل بطاقة وصف الوظيفة كلما تطلب الأمر ذلك
الأمان الوظيفي						
					HPWS_26	تكفل المنظمة الأمان الوظيفي للموظفين بها

### ثانيًا: رأس المال الفكري

						العبارات
غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا		
رأس المال البشري						
					IC_11	يمتاز موظفي المنظمة بالمهارات المرتفعة التي تمكنهم من أداء المهام المنوطة بهم.
					IC_12	يمكن اعتبار الموظفون بالمنظمة على أنهم الأفضل على مستوى الصناعة الخاصة بنا
					IC_13	تتوافر لدى موظفي المنظمة القدرة على الإبداع
					IC_14	يملك موظفي المنظمة خبرة عالية في مجال أعمالهم
					IC_15	يعمل الموظفون باستمرار على تقديم كل ما هو جديد في مجال عملهم (أفكار، معرفة، خدمات،..)
رأس المال الاجتماعي						
					IC_21	يتمتع موظفي المنظمة بالمهارة في التعاون مع بعضهم البعض لتشخيص وحل المشاكل
					IC_22	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم ويحرصون على التعلم من بعضهم البعض
					IC_23	يحرص موظفي المنظمة على التفاعل مع زملائهم في مختلف الإدارات الأخرى لتبادل الأفكار فيما بينهم
					IC_24	يشارك الموظفون بمعارفهم في حل المشاكل التي تواجه زملائهم في العمل
رأس المال التنظيمي						
					IC_31	تعتمد المنظمة على أنظمة معلومات متطورة
					IC_32	لدى المنظمة قواعد بيانات حديثة متطورة
					IC_33	توثق المنظمة سياسات وإجراءات وتجارب العمل من خلال نشرات وكتيبات.

					IC_34	تسعى المنظمة إلى تبني هيكل تنظيمي مرن
					IC_35	لدى المنظمة ثقافة واضحة تميزها عن غيرها

### ثالثاً: البراعة التنظيمية

العبارات						
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
الاستكشاف						
					OA_1	تبحث المنظمة وبشكل مستمر عن الأفكار التكنولوجية الجديدة
					OA_2	تعتبر قدرة المنظمة على تطوير التكنولوجيا أساس لنجاحها
					OA_3	تقوم المنظمة بتقديم منتجات وخدمات مبتكرة
					OA_4	تبحث المنظمة عن طرق مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها
					OA_5	تسعى المنظمة باستمرار لجذب عملاء جدد
					OA_6	تسعى المنظمة بشكل مستمر للوصول إلى قطاعات جديدة في الأسواق التي تتعامل معها
الاستغلال						
					OA_7	تلتزم المنظمة بتحسين جودة منتجاتها
					OA_8	تعمل المنظمة باستمرار على زيادة ثقة عملائها في منتجاتها
					OA_9	تعتمد المنظمة بشكل متزايد على تنفيذ عملياتها التشغيلية بشكل آلي
					OA_10	تهتم المنظمة بمعرفة مدى رضا العملاء الحاليين عن ما توفره لهم من منتجات
					OA_11	تسعى المنظمة لتقديم كل ما يضمن الحفاظ على رضا عملائها
					OA_12	تقوم المنظمة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة لعملائها الحاليين

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.43.1](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.43.1)