



**العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية
وأثرهما على المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على العاملين
بشركة مصر للتأمين**

د. سحر حسن الطيب

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال – جامعة حلوان

Sahar.hassan.el-tayeb@commerce.helwan.edu.eg

المجلة العلمية

كلية التجارة – جامعة أسيوط

العدد الثاني والثمانون – ديسمبر ٢٠٢٤ م

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

الطيب، سحر حسن (٢٠٢٤). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية وأثرهما على المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة مصر للتأمين. *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٨٢، ١٢٥-٢٢٦.*

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

العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية وأثرهما على المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة مصر للتأمين

د. سحر حسن الطيب

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) مع دراسة أثر كل من نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق). وتم تطبيق البحث على العاملين بشركة مصر للتأمين، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامجي (SPSS. 25) (AMOS. 25) وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط جوهرية موجبة قوية بين نظم العمل عالية الأداء بأبعادها وبين الريادة الاستراتيجية بأبعادها، ووجود تأثير جوهري لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد الريادة الاستراتيجية، وكذلك اتضح وجود تأثير جوهري لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد المرونة الاستراتيجية، ووجود تأثير جوهري لأبعاد الريادة الاستراتيجية على أبعاد المرونة الاستراتيجية. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات، وتقديم بعض الاقتراحات لبحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: نظم العمل عالية الأداء، الريادة الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية.

**The relationship between high-performance work systems
and strategic entrepreneurship and their impact on
strategic flexibility, an applied study on employees of Misr
Insurance Company**

D.r. Sahar Hassan ELtayeb

Sahar.hassan.el-tayeb@commerce.helwan.edu.eg

Abstract:

The current research aims to study the relationship between high-performance work systems (HPWS) in its dimensions (practices enhancing skills, practices enhancing motivation, practices enhancing opportunities for participation) and strategic entrepreneurship in its dimensions (entrepreneurial leadership, entrepreneurial mindset, entrepreneurial culture, strategic resource management). Additionally, the research examines the impact of both high-performance work systems and strategic entrepreneurship on strategic flexibility in its dimensions (marketing flexibility, human resource flexibility, production flexibility, coordination flexibility). The research was applied to employees of Misr Insurance Company, and the necessary primary data was collected through a survey. Several appropriate statistical methods were used through the programs (SPSS. 25) and (AMOS. 25). The results indicated a significant positive correlation between the dimensions of high-performance work systems and the dimensions of strategic entrepreneurship, and a significant impact of the dimensions of high-performance work systems on the dimensions of strategic entrepreneurship. It was also found that there is a significant impact of the dimensions of high-performance work systems on the dimensions of strategic flexibility, and a significant impact of the dimensions of strategic entrepreneurship on the dimensions of strategic flexibility. Considering the results of the study, a set of recommendations was proposed, and some suggestions for future research were presented.

Keywords: High-Performance Work Systems (HPWS), Strategic Entrepreneurship, Strategic Flexibility.

مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة أصبح تحقيق واستمرار الأداء المتميز تحدياً للمنظمات المعاصرة، وتعمل المنظمات باستمرار على إيجاد طرق وأساليب جديدة للتغلب على المنافسة من خلال أساليب إدارة الموارد البشرية والتي تنعكس على أداء المنظمات (Riaz et al., 2024). وقد نشأ مفهوم نظم العمل عالية الأداء (HPWS) نتيجة إدراك المنظمات أن النجاح في البيئة المتغيرة التي تتسم بحدّة المنافسة يتحقق من خلال قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات البيئية وليس من خلال اقتصاديات الحجم؛ حيث تنظر نظم العمل عالية الأداء للعاملين بوصفهم المصدر الرئيس؛ لتحقيق الميزة التنافسية (Matsuo, 2024). ففي ظل الاقتصاد القائم على المعرفة أصبح نجاح المنظمات يعتمد على الأصول غير المادية والتي تشمل مهارات المورد البشري وما يملكونه من معرفة وأصبحت المنظمات في حاجة إلي تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال نظم العمل عالية الأداء التي تمكن العاملين من توليد المعرفة ومشاركتها (Hassan et al., 2023).

ونتيجة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال؛ اتجهت المنظمات إلي تبني بعض الاتجاهات التي تساعدها على اكتشاف واستغلال الفرص التي تتيحها تلك التغيرات والاستجابة لمتطلبات العملاء بشكل أكثر ابتكاراً وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، ومن هذه الاتجاهات الريادة الاستراتيجية. والريادة الاستراتيجية مفهوم أخذ في الانتشار في جميع المنظمات؛ بسبب أهميته، والفرص التي يوفرها على المستوي الفردي والمؤسسي والدولي، فهو ليس مهماً فقط للمنظمات على اختلاف أنواعها، بل إنه يسهم في التطور والتنمية الاقتصادية للدول والمجتمعات (Djordjevic, 2013)؛ حيث يتيح إنشاء المشروعات الريادية الجديدة ويؤدي إلى توفير فرص عمل ويحد من معدلات البطالة والفقر كما أنه من متطلبات تعزيز ثقافة الإنتاج (Hitt et al., 2011).

كما أنه نتيجة ظروف عدم التأكد البيئي لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق مزايا تنافسية؛ مما أدى إلى توجه المنظمات لتبني بعض المداخل الحديثة التي تركز على مفاهيم المرونة والديناميكية؛ حيث لم يعد كافياً أن تتكيف المنظمات مع التغيرات البيئية، بل يجب أن تسعى لتوقع هذه التغيرات والاستعداد لها واستثمارها؛ لتحقيق مزايا تنافسية، ولذا أصبح تبني المنظمات للمرونة الاستراتيجية ضرورة حيوية لضمان استمرار نموها (Jasim Obaid et al., 2020). وقد أكد الكثير من الباحثين أن المرونة الاستراتيجية هي أساس التكيف التنظيمي، ولذا يهتم الباحثون بشكل مستمر ومتواصل بموضوع المرونة الاستراتيجي (Herhausen et al., 2021). نظراً لدورها في مساعدة المنظمات على بناء استراتيجيات إبداعية

ومواجهة التهديدات بما يمكنها من البقاء والاستمرار وتحقيق مزايا تنافسية (Mahmood,2023).

ويعد قطاع التأمين في مصر من أهم القطاعات المالية غير المصرفية، ومن الركائز الأساسية التي تدعم النشاط الاقتصادي لأي دولة؛ حيث يلعب دوراً حيوياً في الاستقرار المالي والاقتصادي وفي توفير الحماية المالية والتأمين للأفراد والممتلكات والمنظمات على اختلاف أنواعها، فقد وصلت قيمة استثمارات هذا القطاع في نهاية العام المالي ٢٠٢٣ إلى حوالي ٢٠٩ مليار جنيه، وارتفع صافي أصول هذه الشركات إلى ٢٤٢ مليار جنيه. وتواجه شركات التأمين في مصر تحديات عدة أهمها: حدة المنافسة، والتغيرات البيئية الاقتصادية، والتشريعية، والتكنولوجية. ويعد تحسين وتطوير الخدمات التأمينية أمراً مهماً لكل من شركات التأمين والعاملين بها والعملاء والمجتمع ككل، وتعد شركة مصر للتأمين الشركة الرائدة في مصر في نشاط تأمينات الممتلكات وتبلغ حصتها السوقية ٥١% من حجم أقساط تأمينات الممتلكات، وتعد أكبر الشركات من حيث حجم رأسمالها (حوالي ٤ مليار جنيه)، وتقدر استثماراتها بحوالي ٣٣ مليار جنيه يتم استثمارها في قطاعات اقتصادية مختلفة، ويتخطى عائد صافي استثماراتها 2.48 مليار جنيه، وتقدم خدماتها عن طريق ١٢٠ فرعاً تنتشر في أنحاء مصر، ولها فرعان خارج مصر، وتسعى للتوسع في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (التقرير السنوي للشركة)

وبناء على ما تقدم جاء هذا البحث لدراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية مع دراسة أثرهما على المرونة الاستراتيجية بشركة مصر للتأمين.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة ميسرة مكونة من ٣٠ من العاملين بالشركة محل البحث، تم إجراء مقابلات شخصية لتكوين فكرة مبدئية عن أبعاد ومتغيرات البحث، وقد اتضح ما يلي:

- انخفاض إدراك العاملين لمفهوم وممارسات نظم العمل عالية الأداء، وأهميته، وعدم وضوح العلاقة بينه وبين الريادة الاستراتيجية، وعدم شعور العاملين بالاستقلالية، إضافة إلى عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وشعورهم بعدم وجود التدريب المناسب لزيادة مهاراتهم الفنية والمعرفية، كما اتضح سعي الشركة إلى تقديم خدمات جديدة، وإلى التعرف على الخدمات الجديدة، على المستوى العالمي وكذلك تسعى إلى تنمية أسواق جديدة. وبناء على ذلك ترى الباحثة أن الأمر يحتاج إلى بحث ودراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية، وتأثير

- كل منهما على المرونة الاستراتيجية. وفي ضوء ما تقدم فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
- ما العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية، وما أثر كل منهما على المرونة الاستراتيجية بالشركة محل البحث؟
- وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
- هل توجد علاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية بالشركة محل البحث؟
 - هل هناك تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء على الريادة الاستراتيجية؟
 - هل هناك تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء على المرونة الاستراتيجية؟
 - هل هناك تأثير جوهري للريادة الاستراتيجية على المرونة الاستراتيجية؟
 - هل هناك تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية مجتمعين على المرونة الاستراتيجية؟

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته مما يلي:

- الأهمية العلمية، وتتضح من خلال تناول البحث لموضوعات حيوية في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر، وهي نظم العمل عالية الأداء والتي لم تلق الاهتمام الكافي في الكتابات العربية، كما يحاول البحث وصف وفهم طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث؛ مما يثرى الأهمية العلمية لهذا البحث ويسهم في معالجة الفجوة البحثية؛ حيث لم تتوفر للباحثة أي دراسة أجنبية أو عربية تناولت المتغيرات الثلاثة معاً.
- الأهمية التطبيقية، وترجع إلى أهمية قطاع التأمين بصفة عامة بوصفه أحد أهم القطاعات الخدمية المالية غير المصرفية والذي يلعب دوراً حيوياً في الاستقرار المالي والاقتصادي للدولة ويرتبط ارتباطاً تكاملياً بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، وأهمية شركة مصر للتأمين بصفة خاصة، إضافة إلى ما تواجهه الشركة من تهديدات حادة نتيجة المنافسة؛ مما يتطلب تحسين وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بها، والاهتمام بأنشطة الريادة الاستراتيجية وتعزيز المرونة الاستراتيجية بها لتطوير وتحسين ادائها. كما يسعى البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد في تدعيم ممارسات نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية وتحسين المرونة الاستراتيجية بالشركة محل البحث.

أهداف البحث:

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية.
 ٢. التعرف على تأثير نظم العمل عالية الأداء على الريادة الاستراتيجية.
 ٣. التعرف على تأثير نظم العمل عالية الأداء على المرونة الاستراتيجية.
 ٤. التعرف على تأثير الريادة الاستراتيجية على المرونة الاستراتيجية.
 ٥. التعرف على تأثير نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية مجتمعين على المرونة الاستراتيجية.
 ٦. تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد المديرين في اتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لتدعيم ممارسات نظم العمل عالية الأداء وتعزيز الريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية في بيئة العمل.
- الدراسات السابقة، وتنمية فروض البحث:

ركز عدد من الدراسات السابقة على تناول العلاقة بين متغيرات البحث، وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية:

اهتمت دراسة (TurkieNaji & Al-Zubaidi, 2020) بدراسة دور نظم العمل عالية الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة المشاركة والريادة الاستراتيجية، وأوضحت وجود تأثير معنوي لنظم العمل عالية الأداء على الريادة الاستراتيجية، كما أوضحت أن مفهوم نظم العمل عالية الأداء مفهوم شامل يؤثر على المنظمات وأدائها المستقبلي وعلى تطوير قدرات العاملين ومن ثم يؤدي إلي تحقيق الأداء المتميز.

وبمراجعة الدراسات السابقة اتضح للباحثة ندرة الأبحاث الأجنبية التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية مع عدم وجود دراسة عربية. وذلك في حدود علم الباحثة. تناولت المتغيرين معاً، مع وجود عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وكل من السلوك الريادي، أو التوجه الريادي، أو النجاح الريادي، أو ريادة الاعمال، أو الأداء الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي. ومن هذه الدراسات دراسة (Farrukh et al., 2020) التي أوضحت أن ممارسات الموارد البشرية التقليدية هي ممارسات منفصلة وعلى النقيض من ذلك فإن نظم العمل عالية الأداء تعزز تأثير بعض الممارسات لتحفيز العاملين على المشاركة والقيام بسلوكيات وأدوار إضافية مثل السلوك الريادي. وكذلك أوضح (Rasheed et al., 2017) أن الاستثمار في المهارات والمعارف من خلال نظم العمل عالية الأداء يساعد العاملين على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وأنه يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات،

وتمكينهم، وان هذا التمكين يساعدهم على تحمل المخاطر وعلى التفكير بطريقة مختلفة وجديدة، وهذه الصفات والسلوكيات تدعم وتعزز الارتباط بين نظم العمل عالية الأداء والسلوك الريادي.

ودراسة (Escribá-Carda et al., 2023) أوضحت وجود تأثير إيجابي معنوي لنظم العمل عالية الأداء على السلوك الريادي للعاملين، وأكدت على الدور الحاسم لنظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الريادي الداخلي بين العاملين من خلال الدعم التنظيمي. واتفقت معها دراسة (Portalanza-Chavarría & Revuelto-Taboada, 2023) التي اهتمت بدراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على السلوك الريادي، وأظهرت النتائج أن نظم العمل عالية الأداء تؤدي إلى تعزيز السلوك الابتكاري، كما أنها تعزز عمليات إدارة المعرفة بما ينعكس على تعزيز السلوك الريادي بالمنظمات. كما اتفقت معها دراسات (Alshaar et al., 2023; Khawaldeh & Alzghoul, 2024; Tran Huy, 2023) والتي اكدت على تأثير نظم العمل عالية الأداء على السلوك الريادي.

ودراسة (Zhu et al., 2018) والتي تمت على عدد من المنظمات بالصين، وتوصلت إلى أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء يساعد المنظمات على تبني سلوكيات التوجه الريادي والذي ينعكس إيجابيا على أداء المنظمات، وأن نظم العمل عالية الأداء تؤثر على التوجه الريادي من خلال تأثيرها على تدعيم الابداع وتشجيع ممارسات الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار، كما أوضحت أن التوجه الريادي عامل دافع للابتكار في المنظمات وبالتالي يكون منهجا إداريا أساسيا لدعم نظم العمل عالية الاداء. واتفقت معها دراسة (Shahriari & Mahmoudi-Mesineh, 2021) التي أوضحت وجود تأثير إيجابي وجوهري لنظم العمل عالية الأداء على التوجه الريادي واستراتيجية الابتكار بالمنظمات في الدول النامية. ودراسة (Zbierowski, 2019) استهدفت دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على الريادة التنظيمية، وأوضحت وجود تأثير غير مباشر لنظم العمل عالية الأداء على ابعاد التوجه الريادي للمنظمة. وأيضا دراسة (عويس، ٢٠٢٤) اهتمت بدراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على النجاح الريادي ودور التمكين النفسي كمتغير وسيط، وأوضحت أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر على النجاح الريادي. ودراسة (متولي وآخرون، ٢٠٢١) هدفت إلى دراسة أثر تطبيق نظم العمل عالية الأداء على تحقيق ريادة الأعمال وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي لهذه النظم على ريادة الأعمال.

وتناولت دراسات (Alatailat et al., 2019; Alhatmi, 2020) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي ونظم العمل عالية الأداء، وأوضحت أن هذه النظم تعزز من أثر

التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. واهتمت دراسة (Nassani et al., 2023) بدراسة أثر نظم العمل عالية الأداء على الأداء الاستراتيجي للأعمال، وأوضحت أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين نظم العمل عالية الأداء والأداء الاستراتيجي للمنظمات، وأن الأداء الاستراتيجي هو نتيجة للتدريب وحسن اختيار الموارد البشرية وتمكينهم، كما أوضحت أن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء الاستراتيجي للأعمال. كما أكد على أن هناك حاجة إلى فهم كيفية تأثير نظم العمل عالية الأداء على الأداء الاستراتيجي للمنظمات وأن هناك نقصاً في الأبحاث التي تناولت تأثير هذه النظم على الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الأول والثاني كما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط جوهريّة بين نظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) و الريادة الاستراتيجية بأبعادها: (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) في الشركة محل البحث.

الفرض الثاني: يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) في الشركة محل البحث.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والمرونة الاستراتيجية:

اهتمت دراسة (Y. Wang et al., 2021) بالتعرف على أثر نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي مع دراسة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، وأوضحت تأثير نظم العمل عالية علي المرونة الاستراتيجية، وأن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، و أنها تعزز أثر هذه النظم علي الأداء وانه في ظل البيئة التنافسية الديناميكية تزداد أهمية المرونة الاستراتيجية، كما أظهرت أن نظم العمل عالية الأداء هي طريقة فعالة لتحسين المرونة الاستراتيجية؛ حيث إن ممارسات مثل الاختيار والتدريب المكثف للعاملين يساعد على إكساب العاملين مهارات ترتبط بالمستقبل، ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على اكتشاف فرص جديدة في الأسواق والاستجابة للتغيرات، وتحسين مرونة الموارد والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. واقترحت دراسة (Xing et al., 2015) تطبيق المنظمات لنظم العمل عالية الأداء في ظل ظروف عدم التأكد البيئي وسرعة التغيير يوفر الموارد البشرية التي تمكن المنظمات من التكيف الاستراتيجي وتحسين المرونة الاستراتيجية، وأن المرونة الاستراتيجية أصبحت تستخدم بشكل متزايد لتوضيح العلاقة بين دور

الإدارة العليا والأداء في البيئة الديناميكية. ووقال (Y. Wang et al., 2021) فإنه على الرغم من أن عدداً من الباحثين أوضحوا أن هناك علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية والمزايا التنافسية أو الأداء التنظيمي إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ونظم العمل عالية الأداء.

وقد اتضح للباحثة قلة الأبحاث الأجنبية التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والمرونة الاستراتيجية مع عدم وجود دراسة عربية- في حدود علم الباحثة – تناولت المتغيرين معاً، الأمر الذي يستدعي دراسة العلاقة بينهما لفهم دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق المرونة الاستراتيجية.

وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الثالث كما يلي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) بالشركة محل البحث.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

أوضحت دراسة (Renato & M. Naguib, 2016) ارتباط مفهوم الريادة الاستراتيجية بالمرونة الاستراتيجية وأشارت إلى أن التحدي الأساس الذي يواجه المنظمات هو التكيف مع البيئة المتغيرة، والذي يتطلب الاستجابة، واستغلال الفرص المتاحة في ظل التعقد والتنوع والتغير البيئي، وهو ما يدفع المنظمات إلى تحقيق المرونة الاستراتيجية باستخدام قدرات التكيف الديناميكي؛ لتجنب مخاطر الاعتماد على المرونة الثابتة، وأكدت على أن المرونة الاستراتيجية الديناميكية أصبحت سمة رئيسية من سمات الريادة الاستراتيجية، وأنها تعني إمكانية إحداث التغيير الاستراتيجي طواعية لتحسين أداء المنظمات، كما أوضحت أن الريادة الاستراتيجية تهدف إلى تطوير المرونة الاستراتيجية باستخدام القدرات الديناميكية. ودراسة (Paek & Lee, 2018) أوضحت أن الريادة الاستراتيجية تركز على المرونة في استخدام الموارد والهيكل التنظيمي كمتطلبات أساسية، وأن المرونة الاستراتيجية تتيح للمنظمات تعديل الخطط الاستراتيجية لمواجهة التغييرات البيئية ومن ثم تخفيض المخاطر وتعظيم الأرباح، وأنه في البيئات المتغيرة يعد استثمار الموارد وإيجاد قيمة اقتصادية مستدامة أساس الإبداع الريادي. وهدفت دراسة (Youssef, 2023) إلى دراسة دور الوساطة للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الريادية وهي أحد أبعاد الريادة الاستراتيجية وسرعة وجودة الابتكار، وأظهرت أن القيادة الريادية تؤثر على المرونة الاستراتيجية، وأن القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على سرعة الابتكار وجودته، كما

أوضحت أن المنظمات الريادية توصف بأنها مرنة وسريعة الاستجابة وتتبنى التغيير. واستهدفت دراسة (العولقي، ٢٠١٩) تحليل العلاقة بين تطبيق المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية في ظل توسط استراتيجيات الريادة وأوضحت وجود تأثير إيجابي مباشر ومعنوي بين تطبيق المرونة الاستراتيجية ومستوى الأداء وان استراتيجيات الريادة، تتوسط العلاقة بين تطبيق المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية كما أوضحت ان المرونة الاستراتيجية عنصر مهم للريادة الاستراتيجية. وقد اتضح للباحثة ندرة الأبحاث التي تناولت العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية مع وجود الكثير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وريادة الأعمال أو التوجه الريادي مثل دراسة (حسين، ٢٠١٩) التي استهدفت تحليل أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال، وأوضحت وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية على ريادة الأعمال وعدم تأثر ريادة الأعمال بالمرونة التشغيلية. كما أوضحت أن المرونة الاستراتيجية واحدة من أكثر العوامل التنظيمية مساهمة في بناء القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال؛ وذلك بسبب قدرتها على القضاء على الجمود التنظيمي الذي يعد من أكثر العقبات التي تواجه المنظمة. وأوضح (Djordjevic, 2013) أن التوجه الريادي للمنظمات يرتبط بالتنبؤ بالمستقبل، ونتيجة لذلك يجب أن تتبنى المنظمة - أيضا- مفهوم المرونة الاستراتيجية، وأن يكون لها مجموعة من البدائل الاستراتيجية للتكيف مع البيئة الديناميكية. وقد اهتم بعض الباحثين بدراسة المرونة الاستراتيجية في مجال ريادة الأعمال ودراسة علاقتها مع توجه ريادة الاعمال مثل دراسة (Alhalaseh & Ayoub, 2021) التي أوضحت أن توافر مستوى عالٍ من التوجه الريادي يؤدي الى درجة عالية من المرونة الاستراتيجية. ودراسة (Daradkeh & Mansoor, 2023) أوضحت أن المرونة الاستراتيجية تلعب دورا جوهريا إيجابيا في العلاقة بين التوجه الريادي للأعمال والابتكار وأداء الشركات في الاقتصادات الناشئة. وتناولت دراسة (Arif, 2019) دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية. ودراسة (Supriadi et al., 2020) استهدفت دراسة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والبيئة الديناميكية وأثرهما على أداء المنظمات، وقد أوضحت ان المرونة الاستراتيجية تلعب دورا جوهريا في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمات وكذلك تلعب دورا جوهريا في العلاقة بين البيئة الديناميكية وأداء المنظمات، كما أوضحت انها تؤدي الى تحسين أداء المنظمات. ودراسة (Kharisma et al., 2020) أوضحت أن المرونة الاستراتيجية تلعب دورا وسيطا معنويا بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم وكذلك أوضحت دراسة (Han & Zhang, 2021) أن المرونة الاستراتيجية تلعب دورا

وسيطا إيجابيا في العلاقة بين التوجه الريادي للمنظمة والتميز المؤسسي. واهتمت دراسة (Abraheem, 2023) بدراسة العلاقة بين التوجه الريادي وكل من المرونة الاستراتيجية والموقف التنافسي وتوصلت الى وجود علاقة إيجابية بين كل من التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية وبينهم وبين الرشاقة التنظيمية، وأوضحت أهمية المرونة الاستراتيجية للمنظمات لتحقيق والمحافظة على المركز التنافسي في بيئة الاعمال الديناميكية. وهدفت دراسة (Mahmood, 2023) إلي دراسة أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها علي النجاح الريادي؛ وخلص البحث إلي أن المرونة الاستراتيجية هي القاعدة الأساسية لبناء قدرات المنظمة علي النجاح، وأنه في ظل اشتداد ظروف المنافسة وانفتاح الأسواق والتغير السريع وعدم الاستقرار أصبحت المرونة الاستراتيجية من أهم ركائز تفاعل المنظمة مع بيئتها من خلال تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واكتشاف وتحليل الفرص واستثمارها ومواجهة التهديدات البيئية على نحو استباقي واستخدام المواهب والقدرات الريادية والإبداعية لمواجهة هذه التحديات وتحديد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف.

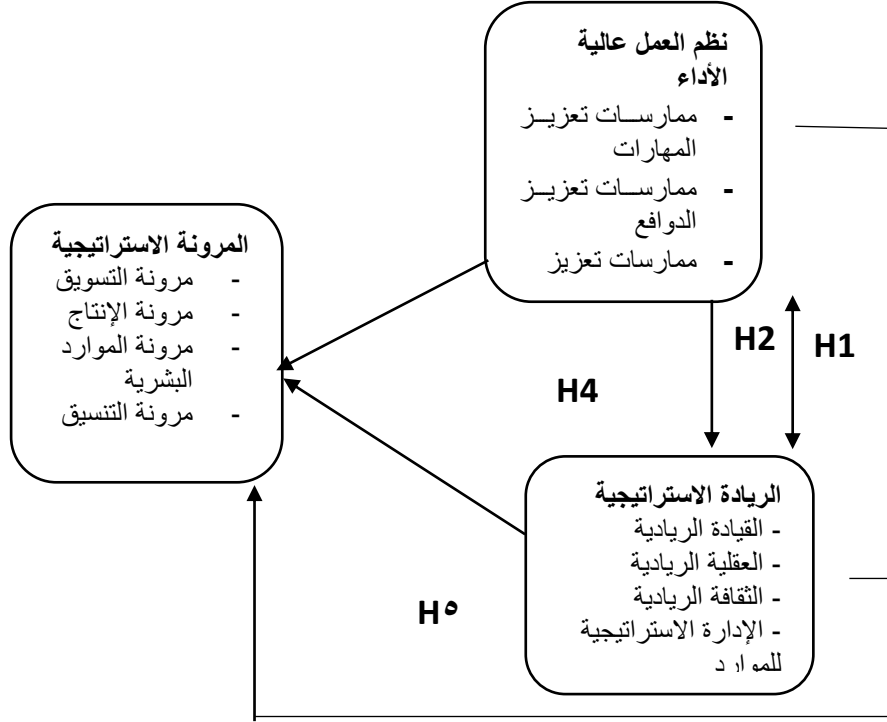
وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الرابع كما يلي:

الفرض الرابع: يوجد تأثير جوهري للريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقاية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الانتاج، مرونة التنسيق) بالشركة محل البحث.

وبمراجعة الدراسات السابقة؛ اتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسة أجنبية أو عربية تناولت دراسة متغيرات البحث معا -وذلك في حدود علم الباحثة- فعلي الرغم من ان هناك الكثير من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة بشكل منفصل إلا أنه لم يتوافر للباحثة أية دراسة تناولت هذه المتغيرات معا وأن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تتناول عدة موضوعات حيوية في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر ترتبط بقدرة المنظمات على تحسين مهارات وقدرات المورد البشري، وعلى توفير واستغلال الفرص المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية، وهي نظم العمل عالية الأداء بأبعادها والريادة الاستراتيجية بأبعادها، وكذلك المرونة الاستراتيجية بأبعادها، والتي لم تلق الاهتمام الكافي في الكتابات العربية. كما يميز البحث الحالي - أيضا. انه يهتم بدراسة أثر نظم العمل عالية الأداء بأبعادها والريادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعين على المرونة الاستراتيجية.

وبناء على ما سبق تم صياغة الفرض الخامس كما يلي:

الفرض الخامس: يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها والريادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعين على المرونة الاستراتيجية بأبعادها.
وفي ضوء ما سبق يمكن وضع متغيرات البحث والعلاقات بينهم في النموذج الموضح بالشكل رقم (١)



شكل رقم (١): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

الإطار النظري لمتغيرات البحث:

■ نظم العمل عالية الأداء:

يعد موضوع نظم العمل عالية الأداء (HPWS) من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين. ويرى (Nassani et al., 2023) إن نظم العمل عالية الأداء في الوقت الحاضر من أهم مصادر تحقيق المزايا التنافسية من خلال مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية، فإدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية أدى إلى سعيها المستمر للبحث عن طرق للاستفادة من قدرات وإمكانيات العنصر البشري، لتحقيق مزايا تنافسية،

ومن هذه الطرق مفهوم نظم العمل عالية الأداء (Joseph Tawk, 2021). وقد تعددت تعريفات نظم العمل عالية الأداء ولا يوجد إجماع حول تعريف محدد لها فتعرف بأنها مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تصميمها بهدف تحسين عملية جذب العاملين وتحسين مهاراتهم وإنتاجيتهم وجعلهم مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (Özçelik et al., 2016; Zhang et al., 2018). ويتفق معه (Wu et al., 2022) حيث يرى أنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية والجماعية التي يتم تصميمها لتعزيز مهارات ودوافع العاملين بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. كما تعرف بأنها مجموعة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية التي تصمم لتطوير وتحسين مهارات العاملين وتحفيزهم بما يؤدي لتحسين الأداء التنظيمي (Hauff et al., 2017; Obeidat, 2018). وعرفها (Husin & Gugkang, 2017) بأنها ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ بهدف تحفيز إبداع العاملين من خلال مجموعة مختلفة من الممارسات، ولكنها متداخلة فيما بينها.

ووفقا لـ (Tran Huy, 2023) فإن نظم العمل عالية الأداء تعد الطريقة الفعالة لتحسين الأداء التنظيمي، وأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المنفصلة، ولكنها مرتبطة بقوة، وتهدف إلى تدعيم قدرات العاملين وتحفيزهم، وتستهدف تحسين أداء المنظمات من خلال تشجيع مشاركة العاملين وتحسين أدائهم.

فنظم العمل عالية الأداء هي مجموعة من الممارسات المختلفة والمرتبطة والتي تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي من خلال تحسين قدرات العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم (Y. Wang et al., 2021). ويرى (Zhu et al., 2018) أنها حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر إيجابيا على سلوك العاملين واتجاهاتهم وتؤدي إلى أداء تنظيمي أعلى. ويرى (Miao & Cao, 2019) أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل متكامل داخليا ويتوافق مع استراتيجية المنظمة العامة؛ بهدف تطوير أداء الموارد البشرية وسلوكياتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة وقدراتها التنافسية. ويرى (Matsuo, 2024) أنها مجموعة من الممارسات المنفصلة والمترابطة في الوقت نفسه مثل إجراءات التوظيف ونظم إدارة الأداء والتعويض والحوافز والبرامج التدريبية. وتختلف نظم العمل عالية الأداء عن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية (Shahriari et al., 2022).

ووفقا لـ (de Reuver et al., 2021) فهي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتكاملة والمتمثلة في الاختيار والتوظيف والتدريب وتنمية المهارات وتقييم الأداء والمكافآت والتمكين والتي تصمم بهدف تطوير ورفع الكفاءة والفعالية التنظيمية. وهي ليست ممارسات منفصلة، بل يتم النظر إليها بوصفها حزمة واحدة من الممارسات التي تتعلق بالعاملين وجمع هذه الممارسات كحزمة واحدة مجتمعة تحقق نتائج أكبر بدرجة

كبيرة من مساهمتها كممارسات فردية، ويشير مصطلح عالية الأداء إلى النتائج الإيجابية التي يحققها هذا المفهوم مثل ارتفاع مستوى الابتكار والابداع، والتي تنعكس على أداء المنظمات (Hassan et al., 2023; Kim et al., 2023). وهناك عدد من المسميات استخدمت لوصف نظم العمل عالية الأداء مثل أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظم العمل عالية المشاركة ونظم العمل عالية الالتزام (Zhu et al., 2018). والفكرة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم نظم العمل عالية الأداء هي تركيز المنظمة على نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية الذي يحقق أداءً عاليًا بدلاً من التركيز على الممارسات الفردية، ويسعى هذا النظام المتكامل إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز قدرات ومعارف ومهارات العاملين وتحفيزهم واستثمار هذه المعارف والمهارات لتحقيق ميزه تنافسية مستدامة (Riaz et al., 2024).

وعلى الرغم من عدم الاتفاق على تعريف محدد لنظم العمل عالية الأداء فإن معظم الباحثين يصفونها بأنها نظام لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تصمم من أجل تدعيم مهارات والتزام وإنتاجية العاملين بحيث يصبح المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (Farrukh et al., 2020). وأنها تعد تحولاً جوهرياً لكيفية إدارة الموارد البشرية واستثمار طويل الأجل في رأس المال البشري من خلال عمليات الاختيار والتطوير والتحفيز والمشاركة الفعالة في صنع القرارات لدعم استراتيجية المنظمات.

وتعد نظم العمل عالية الأداء استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، وتحولاً جذرياً في كيفية إدارة وتنظيم الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وتعتمد هذه النظم على فكرة التطوير الشامل والالتزام والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات؛ حيث تعد الموارد البشرية مركز اهتمام وانتباه الإدارة العليا، وأن قدراتهم الإبداعية ومهاراتهم الابتكارية وتحفيزهم المستمر يؤهلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات (الصباغ & بليغ، ٢٠٢٤).

وأوضح (Fu et al., 2015) أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتضمن نظم العمل عالية الأداء؛ حيث إنها تؤكد على قدرة المورد البشري على الانتقال من مجرد دور وظيفي إلى دور حيوي وجوهري؛ من أجل تطوير وتحقيق الاستراتيجية التنظيمية. وأن نظم او حزمة ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على الأداء بالمقارنة مع الممارسات الفردية لإدارة الموارد البشرية. كما أكد (Farrukh et al., 2020) على أن نظم العمل عالية الأداء تدعم قدرات العاملين على الاستجابة للاضطرابات وعدم الاستقرار البيئي، كم أنها تحفز العاملين، وتجعلهم أكثر قدرة على لتحديد والاستجابة إلى المشاكل والفرص التي تنشأ من التغيرات البيئية.

ووقال (Joseph Tawk, 2021) فإن نظم العمل عالية الأداء هي مفهوم متطور يتضمن الكثير من الآليات التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية مثل عمليات الاختيار والتدريب والتقييم والتعويض وحفز العاملين للحصول على أفضل أداء لهم، وأن ممارسات ونظم العمل عالية الأداء هي ممارسات ونظم استراتيجية تسعى لتحقيق نتائج ملموسة، ويرى أنه في الوقت الحاضر هناك تركيز كبير على الكيفية التي يمكن بها لإدارة الموارد البشرية تنظيم وتطبيق هذه الممارسات. ويقترح (Y. Wang et al., 2021) أنه يمكن تحسين فعالية المنظمات في ظل البيئات الديناميكية من خلال نظم العمل عالية الأداء التي تعمل على بناء وإعادة تشكيل الموارد البشرية فعلي سبيل المثال مشاركة المعلومات بين العاملين تؤدي الي اكتشاف فرص جديدة واستغلالها، وكذلك أنظمة الحوافز تحسن دافعية العاملين وتشجعهم على التكيف مع التغيرات البيئية بشكل استباقي، لذا فإن نظم العمل عالية الأداء تساعد على تطوير الموارد البشرية استراتيجيا والذي ينعكس على قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية.

وقد أثبتت الكثير من الدراسات التأثير الإيجابي لنظم العمل عالية الأداء على أداء المنظمات. فعلي سبيل المثال أوضحت دراسة (Padamata & Vangapandu, 2023) وجود تأثير إيجابي لنظم العمل عالية الأداء علي اتجاهات العاملين التي تشمل: الارتباط الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، وتوصلت دراسات (Hassan et al., 2019; Shahzad et al., 2023) إلى تأثيرها الإيجابي المعنوي على الأداء الابتكاري للمنظمات، ودراسة (Haar & Harris, 2023) أثبتت دورها المعنوي في التغلب علي الإرهاق الوظيفي. ودراسة (فراج، ٢٠٢٢) أظهرت تأثيرها الإيجابي على رفاهية العاملين، ودراسات (Fu et al., 2015; Patel et al., 2013; Úbeda-García et al., 2018) أوضحت الارتباط الإيجابي بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، والتي تنعكس علي أداء المنظمات. ودراسة (Cooke et al., 2019) أظهرت دورها الإيجابي في تدعيم مشاركة العاملين ومرونتهم. كما أوضح (H. Chang et al., 2020) تأثيرها على مشاركة المعرفة بين العاملين وتطوير رأس المال البشري وأن هذا التأثير يختلف من بيئة لأخرى. كما أوضحت دراسة (Zhai & Tian, 2023) أن هناك علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، وأن هذه العلاقة تكون أقوى في الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة، كما أنها تكون أقوى في المنظمات الخدمية مقارنة بالمنظمات الصناعية. ويرى (Peprah, 2020) أن نظم العمل عالية الأداء تحقق قيمة للمنظمة من خلال تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية وخلق قيمة للعاملين. أما دراسات (Lin et al., 2022; Matsuo, 2024) فأوضحت الدور الإيجابي لها على السلوك الاستباقي والمبادر للعاملين، وعلى قدرتهم على التغيير، والأخذ بزمام المبادرة. كما أوضحت عدة دراسات أخرى إثر نظم العمل عالية الأداء الإيجابي علي كل

من الأداء الوظيفي (Imran & Atiya, 2020) وإنتاجية العاملين (Michaelis et al., 2015) والأداء المالي (Saridakis et al., 2017) وعلى جودة الخدمة ورضا العميل (Z. Wang & Xu, 2017) والأداء التشغيلي (Zhai & Tian, 2020) والتمكين النفسي (Arefin et al., 2015) والرضا الوظيفي للعاملين (Huang et al., 2019; C. Li et al., 2018) الإبداع التنظيمي (Bartram et al., 2021; Rasheed) ومشاركة المعرفة (Bhatti et al., 2021) والتمنية المستدامة (Alkhozali et al., 2021) وخفض معدل دوران العمالة (Y. Wang et al., 2021) وعلى كفاءة الموارد البشرية (Shahreki, 2024) وتحسين جودة المنتج وابتكار منتجات جديدة (Alpkan & Gemici, 2023). وعلى خفض مستوى الإجهاد الوظيفي (Van De Voorde & Beijer, 2015) وعلى مرونة الموارد البشرية (Katou, 2022; Úbeda-García et al., 2018) وعلى تطوير أداء الموارد البشرية (الصباغ & بليغ، ٢٠٢٤) وعلى الالتزام التنظيمي (مرزوق & البزاوي، ٢٠٢٠)، وكذلك على التميز المؤسسي (الخالدي، ٢٠٢٤)، وعلى الرقابة التنظيمية (عبد المقصود، ٢٠٢٢)، والفعالية التنظيمية (Dayarathna et al., 2020). ويؤكد (Riaz et al., 2024) على أنها تساعد المنظمات على بناء رأس المال البشري وتدعيم معارف ومهارات وقدرات العاملين ولذا تهتم المنظمات بتوفير الاستثمارات اللازمة لتطوير نظم العمل عالية الأداء لتحسين الأداء وتحقيق مزايا تنافسية.

وعلى الرغم من أن معظم الدراسات تشير إلى التأثير الإيجابي لنظم العمل عالية الأداء على رأس المال البشري فإن هناك عدداً من الدراسات أوضحت وجود تأثيرات سلبية لنظم العمل عالية الأداء مثل دراسة (Shin & Konrad, 2017) التي أوضحت أن هناك علاقة عكسية بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي. ودراسات (Bai et al., 2023; P. C. Chang et al., 2018; Guerci et al., 2022; Srivastava & Chaturvedi, 2014) التي أوضحت أن نظم العمل عالية الأداء حققت نتائج سلبية مثل: زيادة ضغوط العمل، وزيادة إجهاد العاملين، وعدم رضائهم، والتأثير السلبي على رفاهية العاملين، وصحتهم. وأيضاً دراسة (Kloutsiniotis et al., 2021) أظهرت أن نظم العمل عالية الأداء تؤدي إلى زيادة متطلبات العمل والإرهاق النفسي. ودراسة (Manu, 2016) التي أشارت إلى تأثيرها السلبي فيما يتعلق بسلوكيات انسحاب العاملين. وفيما يتعلق بأبعاد نظم العمل عالية الأداء فلا يوجد اتفاق حول الأبعاد والممارسات التي تشكل هذه النظم، فعلى سبيل المثال حددها (Demirbag et al., 2014) في الأمان الوظيفي، التوظيف، نظم التعويضات، واللامركزية في اتخاذ القرارات، التدريب، مشاركة المعلومات. وحددتها (Paracha et al., 2014) في اختيار العاملين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي، التعويض.

وحدها (Michaelis et al., 2015) في خمسة أبعاد هي الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، تصميم الوظيفة. وحدتها دراسة (Mihail & Kloutsiniotis, 2016) في أربعة أبعاد هي نظم تقييم الأداء، التدريب، علاقات العمل، نظم التعويضات. ودراسة (Zhong et al., 2016) حددتها في ثماني ممارسات هي التعيين، والتدريب، والترقية، الأمان الوظيفي، الوصف الوظيفي، تقييم الأداء، نظام المكافآت، مشاركة العاملين. بينما دراسة (Mazzei et al., 2016) تري أنها تشمل: ممارسات تدعيم القدرات، وممارسات تدعيم الالتزام، ممارسات تدعيم التغذية العكسية. وحددها (Zhu et al., 2019) في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تصميم الوظائف، نظم التعويضات والتحفيز. بينما حددتها دراسة (Hassan et al., 2023) في أربعة ابعاد تشمل الاختيار، والتدريب، ونظام تقييم الأداء، ونظام الحوافز والمكافآت. وقد اعتمدت الكثير من الدراسات على نموذج (AMO) (القدرات، الدوافع، الفرص) الذي قدمه (Koeber et al., 2001) وطوره (Gardner et al., 2011) واستخدمته الكثير من الدراسات بوصفه الأكثر شمولاً، مثل دراسات (Dimple & Edgar et al., 2020; Huang et al., 2018; Koeber et al., 2024; Tripathi, 2024; Wu et al., 2022; Wongleedee, 2020; Obeidat et al., 2016; 2001) ويتضمن هذا النموذج ممارسات تعزيز المهارات (Ability) والتي تعمل على تعزيز وتحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للعاملين من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير، وتسعي هذه العمليات إلى جذب العاملين المؤهلين من ذوي القدرات والمهارات والمعارف التي تتوافق مع متطلبات المنظمة، وتعزيز وتنمية هذه المهارات والقدرات والمعارف من خلال أنشطة التدريب والعمل على تطوير المورد البشري وإكسابهم مهارات جديدة. وممارسات تعزيز الدوافع (Motivation) وهي تلك الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين وتحسين دافعيتهم من خلال نظام التعويضات وتقييم الأداء، ويشير التعويض الي المنافع المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة إلي العاملين، كما يسعى نظام تقييم الأداء للتعرف على أداء العاملين وحفزهم على الأداء الأفضل ووضع معايير واضحة لتقييم الأداء والاعتماد على نتائج هذا التقييم في تحديد الحوافز والمكافآت. وممارسات تعزيز فرص المشاركة (Opportunity) وتشير إلي الممارسات التي تهدف إلي تشجيع العاملين على مشاركة معارفهم ومهاراتهم والتواصل وتبادل المعلومات داخل المنظمة لتحسين الأداء وإتاحة الفرص للعاملين؛ لتحديد طرق إنجاز المهام وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات. وسوف تعتمد الدراسة على نموذج (AMO) لقياس نظم العمل عالية الأداء.

الريادة الاستراتيجية:

شهدت الأونة الأخيرة اهتماما كبيرا بالفكر الاستراتيجي داخل المنظمات كما أصبحت ريادة الأعمال من المفاهيم الهمة في بيئة الأعمال بسبب دورها في تدعيم الابتكار والقدرات التنافسية للمنظمات بالإضافة إلي دورها في تحقيق النمو الاقتصادي، ولذا تهتم المنظمات بتدعيم سلوكيات الريادة (Melović et al., 2022; Perlins et al., 2022) ووقال (Zhu et al., 2019) فان التوجه الريادي هو أحد أكثر الموضوعات تأثيرا على أداء المنظمات في بيئة الأعمال دائمة التغيير في السنوات الأخير. وقد ظهر مفهوم الريادة الاستراتيجية (SE) Strategic Entrepreneurship كمدخل إداري معاصر لتطوير وتحسين أداء المنظمات. وهو من المفاهيم التي نشأت حديثا وجذبت الاهتمام نظرا لتحقيقها الربط والتكامل بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال معا، وأصبحت الريادة المعتمدة على البعد الاستراتيجي من سمات المنظمات الناجحة والتي يمكن من خلالها تحسين الأداء التنافسي (Ameen Salim, 2024). فالريادة الاستراتيجية مجال متنام مرتبط بكل من ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ويتعلق بسعي إدارة المنظمات إلي تحقيق أداء متفوق من خلال أنشطة البحث عن الفرص والمزايا، كما أن الجديد في هذا المفهوم أنه وسع من رؤية Porter, 1980, 1985 للإدارة الاستراتيجية كعملية لتحقيق أداء متفوق من خلال خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها بإضافة مساهمة الأنشطة التي تسعى للبحث عن الفرص (Renato & M. Naguib, 2016).

ويري (Al-Janabi & Al Kurdi, 2023) أنه بشكل عام هناك توافق بين الباحثين على أهمية الريادة الاستراتيجية ودورها في تطوير ودعم اقتصاديات الدول خاصة بعد التحول من اقتصاد رأس المال الي اقتصاد المعرفة ويتفق معه (Djordjevic, 2013) في أن مفهوم الريادة الاستراتيجية ليس هاما على مستوى المنظمات فقط، بل انه يسهم في التنمية الاقتصادية للدول وان بعض الدول مثل ايرلندا حققت تقدما اقتصاديا كبيرا نتيجة الاهتمام بالريادة الاستراتيجية بمنظوماتها. وتشير الريادة الاستراتيجية إلى سعي المنظمات لتحقيق التفوق في الأداء من خلال أنشطة البحث عن الفرص لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة. وتعد الموارد البشرية أكثر الموارد التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الميزة التنافسية؛ حيث إنها مصدر الأفكار والابتكارات والمعرفة التي تحقق التميز. وتوصف الريادة الاستراتيجية بأنها القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي؛ حيث تركز المنظمة على إيجاد الفرص في البيئة المحيطة من خلال الإبداع والابتكار (Sharif & Mahdi, 2023). فهي تقوم علي دمج ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية وتركز على الأنشطة الريادية من منظور استراتيجي وأهمية الإدارة

الاستراتيجية لأنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية (Makinde & Agu, 2018; Zhao et al., 2020).

وأوضح (Gils,2017) أن المنظمات بحاجة إلى الريادة والاستراتيجية معا في الوقت نفسه؛ حيث تركز الريادة على استغلال الفرص في حين تركز الاستراتيجية على الحفاظ على الميزة التنافسية، فيمكن للمنظمات أن تحدد الفرص، ولكنها لا تستطيع استغلالها كما يمكن أن يكون لها مزايا تنافسية، ولكن ليس لديها فرص لاستغلال تلك المزايا كما قد تحد التغييرات البيئية من قدرتها على ضمان استدامة تلك المزايا التنافسية. وقد تعددت تعاريف الريادة الاستراتيجية فيعرفها (H.-J. Chang & Wang, 2013) بأنها المنظور الاستراتيجي للأنشطة الريادية وهي أيضا نشاط استراتيجي من خلال تفكير وعقلية ريادية. كما تعرف بأنها توجه ريادي مرتبط بالقصد الاستراتيجي والقيام بأداء أعمال جديدة ضمن أعمال المنظمة الحالية (Van Rensburg, 2013) ووفقا ل (Titus & Adiza, 2019) فهي أحد المداخل الإدارية التي تقوم على تكامل ومزج المنظور الريادي والمنظور الاستراتيجي في أن واحد بشكل متكامل لتحقيق مزايا تنافسية وأداء متفوق. ويعرفها (Yang et al., 2016) بأنها تكامل السمات الريادية مع السمات الاستراتيجية لتصميم وتطبيق إستراتيجيات جديدة لتحقيق الثروة والقيمة من خلال الابتكار والإبداع. ويرى (Abuanzeh et al., 2023) أنها مجموعة السلوكيات المتصلة باختيار وتخطيط الأعمال وتحمل المخاطرة والإبداع والابتكار إضافة إلي استعداد واستمرار المنظمة في اكتشاف فرص وقدرات جديدة لتحقيق مزايا تنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، وأن الريادة الاستراتيجية هي عملية اكتشاف الفرص في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة والاستغلال الأمثل لهذه الموارد لتحقيق أفضل النتائج من خلال القيادة ومرونة الهيكل والثقافة والاستثمار الاستراتيجي للموارد. ويرى آخرون انها مجموعة من الخصائص والسلوكيات اللازمة لبدء أنشطة معينة والتخطيط لها وتحمل المخاطرة وإدارته بطريقة ابتكارية من خلال توفير القيادة التي لديها رؤية طويلة المدى والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والعمل على تحقيقه (Al bhazadi,2020). بينما يعدها آخرون أنها مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تركز على اكتشاف الفرص واستثمار الموارد بطرق إبداعية للوصول إلي أفضل النتائج والقدرة على التنبؤ بالتغيرات وسرعة الاستجابة والتكيف معها (Alayoubi et al., 2020).

وعلى الرغم من أن ريادة الأعمال تهتم بعمليات تكوين الثروات، ولكنها تركز في المقام الأول علي المراحل المبكرة من الأعمال الجديدة والعمل على البحث عن، وتحديد الفرص وتحويلها الي مزايا تنافسية بوصفها أساس تحقيق النجاح؛ حيث أصبح الحفاظ على الأداء المتفوق على المدى الطويل من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال (Renato & M. Naguib, 2016). ويرى (Al-Husseini et al., 2023) انه في

ظل شدة وزيادة المخاطر التي تؤثر على أداء منظمات الأعمال أدركت المنظمات أهمية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأن الطريق لتحقيق ذلك يتحقق من خلال ريادة الأعمال الاستراتيجية والنظر إلى المستقبل مع وجود رؤية استراتيجية متعمقة، كما أن عدم الاهتمام بريادة الأعمال الاستراتيجية يؤدي الي عدة نتائج سلبية أهمها ضعف القدرات الابتكارية والابداعية. كما يري (Hitt et al., 2011) أن الريادة الاستراتيجية من متطلبات الاستفادة من المعارف وتطويرها وتقديم أفكار جديدة وأنها آلية لاكتشاف الفرص وتوجيه الجهود اللازمة لاستثمارها وتحسين موقف المنظمة في السوق، وتعظيم قيمتها، وقيمة منتجاتها، وخدماتها. وقد أوضح كل من (Titus & Adiza, 2019) أن الربط بين الريادة Entrepreneurship والإدارة الاستراتيجية Strategic Management من المداخل الهمة لمنظمات الأعمال نظرا لدورها في تحقيق أداء متميز، فبينما تعبر الريادة عن الابتكارات والإبداعات في مجالات العمل المختلفة بالمنظمات تعبر الإدارة الاستراتيجية عن الجهود التنظيمية من جانب إدارات المنظمة لمواكبة التطور في البيئة شديدة التغيير. وهناك اهتمام متزايد باستخدام الريادة الاستراتيجية كسلوك على مستوي المنظمة لتعزيز مهارات الابتكار وتحقيق المزايا التنافسية؛ حيث تساعد المنظمات على التعامل مع التغيرات السريعة في البيئة وتجعلها أكثر قدرة على تحمل المخاطر وتحسين الأداء وتحقيق مزايا تنافسية. (Santos et al., 2021; Zhao et al., 2020; Ziyae & Sadeghi, 2021) ويرى (Djordjevic, 2013) أنها من المتطلبات اللازمة لبقاء المنظمات واستثمارها في ظل الظروف الصعبة وحالة عدم التأكد في البيئة المحيطة، كما أنها تساعد المنظمات على دراسة المستقبل وتسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرارات. وأكدت نتائج دراسة (Westgren & Wuebker, 2019) أن الريادة الاستراتيجية بمنزلة المحرك الرئيس الذي يدفع المنظمات نحو توليد الأفكار وتحقيق الأداء المتميز وكسب ثقة العملاء. وأوضحت دراسة (الطبلوي، ٢٠٢٢) وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، كما أوضحت ضرورة تبني إدارة الشركات العاملة في مجال التأمين لمفهوم الريادة الاستراتيجية بوصفها توجهها جديدا للمؤسسات التي تسعى إلي تعزيز قدراتها التنافسية وأن تصبح الريادة الاستراتيجية جزءاً من رؤية ورسالة الشركة. وأشارت دراسة (Al Qasrawi & Alafi, 2022) إلي أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الريادة الاستراتيجية وذكاء الأعمال. كما أظهرت دراسة (Sajdak, 2017) أن الريادة الاستراتيجية من صفات المنظمات الرشيقة. ودراسة (Wijaya & Wijaya, 2023) أكدت وجود تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي وعلى سلاسل الامداد المستدامة. وأوضحت دراسة (Estrada-Cruz et al., 2022) أن الريادة الاستراتيجية تؤثر إيجابيا على نتائج أعمال المنظمات. وأشارت دراسة (Yang

(et al., 2016) إلى تأثيرها المعنوي على الأداء المستدام. وأظهرت دراسات (Abuanzeh et al., 2023; Paek & Lee, 2018) تأثيرها المعنوي على تحقيق الميزة التنافسية. ودراسات (Al husseini et al., 2023) (Alayoubi et al., 2020) أشارت إلى تأثيرها الجوهرى على الإبداع الاستراتيجى، وأوضحت دراسة (Altarawneh, 2020) وجود علاقة ارتباط قوية بين الريادة الاستراتيجية والتميز التنظيمى. كما اتضح وجود ارتباط معنوي بينها وبين جاذبية المنظمة (Sharif & Mahdi, 2023)، وكذلك اثبتت دراسة (Amani, 2018) تأثيرها المعنوي على أداء المنظمات، ودراسة (Al-Jameel & AlJarjari, 2021) أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية ومؤشرات النجاح الاستراتيجى، وأشارت دراسة (Atti & Al sukaini, 2023) إلى أن عدم توافر ابعاد الريادة الاستراتيجية يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، وهناك اختلاف بين الباحثين فيما يتعلق بأبعاد الريادة الاستراتيجية، فحددها (Westgren & Wuebker, 2019) في القيادة الريادية، التفكير الريادي، النمو، التميز، الميزة التنافسية. بينما حددها (Ameen Salim Alborathy et al., 2024) في بعدين هما: استراتيجية البحث والاكتشاف واستراتيجية الاستثمار، ويرى (Naeiji & Siadat, 2019) أنها تشمل خمسة أبعاد هي الإبداع المستمر، العقلية الريادية، السلوك الاستباقي، إدراك المخاطر، تحقيق القيمة. واتفق عدد كبير من الدراسات مثل دراسة (الطبلاوي, ٢٠٢٢) ودراسات (H.-J. Chang & Wang, 2013; Duane Ireland & Webb, 2007; Gelard) (Ghazi, 2014; Nakyejwe & Kimuli, 2016) على تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية في القيادة الريادية، والعقلية الريادية، الثقافة الريادية، والإدارة الاستراتيجية للموارد، وسوف تعتمد الدراسة الحالية على تلك الأبعاد لقياس الريادة الاستراتيجية. حيث تشير القيادة الريادية إلى القدرة على التأثير على المورد البشرى لتدعيم سلوكيات البحث عن الفرص والمزايا التنافسية واستخدام السمات الريادية من أجل تحسين الإبداع واستغلال الفرص وتحقيق الأهداف. كما ان القيادة الريادية لديه القدرة على التوقع واستشراف المستقبل وتوفير الدعم اللازم للعاملين والحصول على تعاونهم. ويقصد بالعقلية الريادية القدرة على تحديد الفرص التي تستطيع المنظمة استغلالها من خلال تقديم المنتجات والخدمات المتطورة والتعامل مع أسواق جديدة والانفتاح التكنولوجي واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم سلع وخدمات مبتكرة، والثقافة الريادية هي تلك الثقافة التي تعزز السلوك الريادي من خلال تشجيع العاملين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة وسرعة الاستجابة للمتغيرات، والإدارة الاستراتيجية للموارد تعني الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة عالية والبحث عن وامتلاك الموارد الجديدة المتميزة .

المرونة الاستراتيجية:

يعد مفهوم المرونة الاستراتيجية (SF) *Strategic Flexibility* من الموضوعات الإدارية الهامة في الوقت الحاضر؛ نظراً للتغيرات البيئية السريعة والمتزايدة نتيجة لزيادة التعقيد وعدم التأكد والاضطراب والمنافسة الحادة التي تواجهها المنظمات (Chen et al., 2017, Youssef, 2023). وترتبط المرونة الاستراتيجية بمفهوم عدم التأكد البيئي؛ حيث تعبر عن قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، وتؤكد على الاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات بما يعكس نوعاً من القدرة الديناميكية، وتعد محددًا رئيساً للميزة التنافسية في الأسواق وتؤثر بشكل إيجابي على تطوير المنتجات الجديدة وعلى الابتكار والقدرات الإبداعية (Miroshnychenko et al., 2021). وقد بدأت المرونة الاستراتيجية كمدخل إداري جديد يختلف هدفه عن الهدف التقليدي للإدارة الاستراتيجية المتمثل في اختيار خطة عمل واحدة بوصفها الأفضل، فإدراك المنظمات أن اختيار خطة عمل واحدة قد يكون هدفاً غير واقعي في بيئة تتسم بعدم التأكد أدى إلى دعم المرونة الاستراتيجية كمفهوم إداري أساسي، وقد أكدت عدة دراسات فعالية المرونة الاستراتيجية في ظل البيئة الديناميكية، وظروف عدم التأكد، وأنها تعزز قدرات المنظمات التنافسية في البيئة الديناميكية وتوفر مسارات عمل بديلة وخيارات استراتيجية (Yawson, 2020). والمرونة الاستراتيجية تعني امتلاك المنظمة للقدرة على التغيير بسهولة ويسر في استراتيجيات الأعمال ومن ثم تحسين قدرتها على مواكبة المنافسة؛ حيث إنها تعمل على الاستجابة السريعة للظروف التنافسية وذلك لاكتساب الميزة التنافسية والمحافظة عليها. وقد تعددت تعريفات المرونة الاستراتيجية؛ فعلى سبيل المثال يرى (Hensellek et al., 2023) أن المرونة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تخصيص وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها التنظيمية للتعامل مع التغيرات البيئية والاستجابة بسرعة للفرص والتهديدات والتغيرات البيئية. وعرفها (Brinckmann et al., 2019) بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع الغموض والشكوك والتغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة السريعة للفرص والتغيرات في البيئة، وبالتالي فالعنصر الأساس للمرونة هو قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها فهي تشير إلى القدرة الاستباقية للمنظمات. لذا تعرف بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل استباقي للفرص والتهديدات في البيئة المحيطة (Herhausen et al., 2021) ويتفق معه (Zahoor & Lew, 2023) في تعريفه للمرونة الاستراتيجية بأنها القدرة الاستباقية للمنظمات للتعامل مع الظروف والتحديات في بيئتها الديناميكية. بينما يرى (Dayan et al., 2023) أنها قدرة المنظمة على الاستخدام المرن والإدارة الديناميكية لمواردها استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية. وعرفها (العولقي، ٢٠١٩) بأنها قدرة المنظمة على إجراء تغيير جزئي

أو كلي في استراتيجياتها وتخصيص وإعادة تخصيص مواردها ضمن سياق استباقي أو تكيفي مع التغيرات البيئية بهدف تعزيز الأداء من أجل البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين، من خلال تطوير قدراتها على استقرار التغيرات في البيئة المحيطة واحتمالات حدوثها وإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسيناريوهات المختلفة. ووفقاً لـ (Y. Li et al., 2017) فالمرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في بيئة ديناميكية من خلال التغيير أو التعديل السريع لاستراتيجية المنظمة وتخصيص الموارد. وركز (Xiao et al., 2021) في تعريفه للمرونة الاستراتيجية على قدرة المنظمة على دمج الموارد أو إعادة تخصيصها واستخدامها للحصول على ميزة تنافسية. فهي تعكس قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع بيئة الأعمال الديناميكية غير المتوقعة، وتشير إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين القدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئة سريعة التغيير (Daradkeh & Mansoor, 2023; Liu et al., 2023) ويتفق معه (Kamasak et al., 2016) حيث عرفها بأنها قدرة المنظمة على إعادة بناء الأنشطة والاستراتيجيات وتخصيص الموارد للاستجابة السريعة للمخاطر البيئية. ويرى (Brinckmann et al., 2019) أنها قدرة المنظمة على الاستجابة لظروف عدم التأكد البيئية من خلال تحديد وتعديل أهدافها وتدعيم القدرات الإدراكية.

ووفقاً لـ (Brozovic, 2018) هناك مدخلان لتعريف المرونة الاستراتيجية؛ الأول من منظور أو مدخل رد الفعل ويتعامل مع المرونة الاستراتيجية كقدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للمشاكل والتغيرات البيئية وإعادة التفكير في أنشطتها واستراتيجياتها وتلبية المتطلبات البيئية بشكل أفضل، والثاني من المدخل الاستباقي، ويشير إلى القدرة الاستباقية للمنظمة وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل استباقي للفرص والتحديات في البيئة المحيطة، وترتبط المرونة الاستراتيجية بالأهداف التنظيمية طويلة الأجل، ومن مظاهرها الأساسية إحداث تغيرات نوعية كبيرة داخل المنظمة كما أنها تتيح وضع خيارات استراتيجية أما للاستجابة للتغيير أو لقيادة التغيير (Shalender & Yadav, 2019). وتثير المرونة الاستراتيجية تساؤلاً مهماً وهو إلى أي مدى تكون الاستراتيجية جيدة إذا كان يتم تغييرها باستمرار؛ حيث أن المرونة تعني التغيير المستمر، وما هي الأشياء التي يجب أن تتغير لتحقيق تأثير تنافسي دائم، ويرى (Renato & M. Naguib, 2016) أن النتيجة المتوقعة للمرونة الاستراتيجية هي التكيف الاستراتيجي؛ حيث إن الأداء الاستراتيجي للمنظمات موجه تماماً بالمتغيرات البيئية. إضافة إلى أن توقيت وحجم واتجاه التغيير الاستراتيجي يمكن التنبؤ به بناء على الاختلافات المتوقعة في المتغيرات البيئية والموارد التنظيمية. ووفقاً لـ (Alhalaseh & Ayoub, 2021; Y. Wang et al., 2021) فإن البحث في المرونة الاستراتيجية ينبع من التقدم التكنولوجي، شدة المنافسة في الأسواق العالمية، وظهور أعمال ومنتجات

وخدمات جديدة. ومن خلال المرونة الاستراتيجية تستطيع المنظمة تكيف استراتيجيتها أو تغييرها، بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة، كما تمكنها من القيام بإحداث تغييرات استراتيجية فعالة وسريعة عند تدهور الميزة التنافسية، ومن ثم تمكنها من البقاء والاستمرارية (العولقي، ٢٠١٩). وقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة أهمية وأثر المرونة الاستراتيجية بالمنظمات، وترجع أهمية المرونة الاستراتيجية وفعاليتها (Touhi,2019;Altahrawi,2019) إلى زيادة قدرة المنظمات على التعامل مع التغييرات السريعة في البيئة وتعزيز قدرتها على الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء ومن ثم تسهم في زيادة أرباح المنظمات وجودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وتحقيق الابتكار التنظيمي. وأشار (Zahoor & Lew, 2023) إلى أن أهمية المرونة الاستراتيجية ترجع إلى أهميتها في تمكين المنظمات من التعرف على الفرص البيئية واستثمارها وإعداد الخطط بشكل استباقي للتكيف مع الظروف المتغيرة لتحقيق ميزة تنافسية. ودراسات (Ali&Muhammad,2021; Matalamaki& Joensuusalo,2022) أوضحت أن المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمات على إعادة تنظيم عملياتها الداخلية، كما أنها تشجع على الابتكار. وأظهرت دراسة (Eranti & Azhar,2023) أن المرونة الاستراتيجية من أهم قدرات المنظمة التي تساعد على تعديل معدلات الإنتاج سريعاً وتطوير منتجات جديدة والاستجابة السريعة للتهديدات التنافسية. ووفقاً لـ (Chen et al., 2017) فإنها تزيد من مستوى أداء منظمات الأعمال. كما أنها تحقق الريادة والتميز في الأسواق (Zhang & Ding,2016). ويرى (Su, 2022) أنها مصدر للميزة التنافسية وبصفة خاصة في الأسواق المضطربة. وأشار (Youssef,2023) إلى تأثيرها الجوهري على القرارات الاستراتيجية للمنظمة. كما أنها تساعد المنظمات على التغلب على الجمود التنظيمي وتنمية القدرات الابتكارية (X. Wang et al., 2019). ويرى (Khuntia et al., 2014) أنها تلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على كفاءة العمليات التشغيلية. كما أنها تلعب دوراً محورياً في فهم متطلبات العملاء والاستجابة لها باستمرار (Supeno et al., 2015). ودراسة (Shalender & Yadav, 2019) أوضحت أنها تؤثر إيجابياً على أداء المنظمات من خلال تأثيرها على زيادة مبيعات وأصول المنظمة. ودراسة (Supriadi et al., 2020) أوضحت دورها في زيادة الإبداع والابتكار وتقديم منتجات متميزة مبتكرة، كما أوضح أن تحسن أداء المنظمات لا يمكن فصله عن وجود المرونة الاستراتيجية. ويرى (Liu et al., 2023) أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير معنوي على نمو المنظمة. كما أن لها تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المالي والسوقي للمنظمات (Xiao et al., 2021). وأكدت دراسة (Ghorban & Gholipour, 2018) أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ومعنوي على إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي. ووفقاً لدراسة (Mahmood,2023)

فإنها تساعد على الاستثمار المرن وتنسيق الموارد لدعم المهارات الإبداعية وتقليل مقاومة التغيير وتحقيق النجاح التنظيمي وتحسين الأداء الابتكاري للمنظمات في البيئة الديناميكية. وأشار كل من (Renato & M. Naguib, 2016) أن الموقف الاستراتيجي غير المرن يتعرض لتحديات متزايدة مما أدى إلى زيادة أهمية المرونة الاستراتيجية والسلوك التكيفي المرن لمنظمات الأعمال. وقد أشارت الأبحاث إلى أنه في ظل البيئة التنافسية الديناميكية وجود موارد تنتم بالجمود وعدم القدرة على التكيف يؤدي إلى فقد المنظمة إلى قيمة رأس المال الفكري وانخفاض قيمته بشكل سريع ومستمر، ومن ثم فإن المنظمات يجب أن تعمل بشكل مستمر على زيادة مرونة رأس المال البشري للاستجابة للتغيرات، وأن تكون قادرة على تجميع وتخصيص الموارد الأخرى بشكل مرن لتحقيق المزايا التنافسية (Y. Wang et al., 2021).

وقد اختلف الباحثون فيما يتعلق بأبعاد المرونة الاستراتيجية فحددها دراسات (Han & Zhang, 2021; Y. Li et al., 2017; Y. Wang et al., 2021; Yuan et al., 2010) في بعدين هما مرونة الموارد (التخصيص المرن للموارد)، ومرونة التنسيق (تنسيق الموارد استجابة للتغيرات البيئية). وحددها (Brozovic, 2018) في ثلاثة أبعاد هي تقييم ومراجعة الخطط الاستراتيجية، وتعديل الخطط الاستراتيجية لتتلاءم مع البيئات المتغيرة، والتخطيط الاستراتيجي كعملية مستمرة. بينما حددها (Abbott & Banerji, 2003; Abraheem, 2023) في مرونة السوق، ومرونة الإنتاج، ومرونة المنافسة. بينما يري (Liu et al., 2023) أنها تشمل بعدين هما: المرونة المالية، والمرونة غير المالية. وحددها (MacKinnon et al., 2008) في خمسة أبعاد هي مرونة رأس المال البشري، المرونة المعلوماتية، المرونة التشغيلية، المرونة المالية، مرونة سلاسل الإمداد. وحددها كل (Li et al., 2017; Yi et al., 2017) ودراسة (العولقي، ٢٠١٩) في مرونة التنسيق، ومرونة الإنتاج، ومرونة التسويق، ومرونة الموارد البشرية. وسوف تعتمد الدراسة الحالية على تلك الأبعاد لقياس المرونة الاستراتيجية، ويقصد بمرونة التنسيق قدرة المنظمة على التنسيق الجيد لعمليات وأنشطة المنظمة وعناصرها المختلفة والذي يحقق عدم التداخل في الاختصاصات وأداء الأعمال في أقل وقت ممكن، ومرونة الإنتاج تعني قدرة المنظمة على إنتاج منتجات وخدمات جديدة والتنوع في المنتجات واستخدام التطور التكنولوجي لتقديم المنتجات والخدمات ومرونة الإنتاج مطلب أساس للمنظمات في الوقت الحاضر للتعامل مع الضغوط التنافسية، تغير أذواق العملاء وقصر دورة حياة المنتجات والخدمات. أما مرونة التسويق فتشير إلى قدرة المنظمة على تقييم وتعديل خطتها وجهودها التسويقية وتغيير استراتيجيتها التسويقية سريعا للاستجابة للتغيرات البيئية واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية. وتشير مرونة الموارد البشرية إلى امتلاك العاملين لمهارات متميزة

ومعارف مختلفة وقدرتهم على التكيف مع التغيرات البيئية، كما تشمل المرونة الوظيفية، وتعني استعداد العاملين لأداء مهام مختلفة الكفاءة نفسها.

الدراسة التطبيقية:

١. هدف الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار الفروض التي قامت الباحثة باشتقاقها استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة في الجزء النظري من الدراسة؛ وذلك لمعرفة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية وأثر كل منهما على المرونة الاستراتيجية وأثرهما مجتمعين على المرونة الاستراتيجية.

٢. منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة، واختبار فروض الدراسة، وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في تحديد العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية وأثرهما على المرونة الاستراتيجية بالشركة محل البحث.

وقد استخدمت الدراسة نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

- مصادر ثانوية: وتم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من مقالات وبحوث والتي تتعلق بمتغيرات البحث.
- مصادر أولية: اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض الدراسة.

٣. الأسلوب المستخدم في جمع البيانات:

استخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء، والتي تم تصميمها، وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وقد اشتملت على ثلاثة أقسام يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (١)
ملخص مقاييس البحث

الترتيب بالاستقصاء	عدد البنود	الأبعاد	مصدر أبعاد القياس	المتغيرات
٥-١	٥	ممارسات تعزيز المهارات	نموذج (AMO) (القدرات، الدوافع، الفرص) الذي قدمه (Appelbaum et al.,2000) وطوره (Gardner et al ,2011) واستخدمته الكثير من الدراسات مثل: دراسات Obeidat et al., 2016; Edgar et al., 2020;Dimple & Tripathi,2024;Applbaum et al., 2000; المنسي, ٢٠١٨, Tang et al., 2017; Kevin ,2020; Huang et al., 2018;	نظم العمل عالية الأداء
١٠-٦	٥	ممارسات تعزيز الدوافع		HPWS
١٤-١١	٤	ممارسات تعزيز فرص المشاركة		
18-15	4	القيادة الريادية	دراسات Irland&webb,2007;	الريادة
20-19	2	العقلية الريادية	Kimuli,2016;Chang&Wang,2013;	الاستراتيجيات
23-21	3	الثقافة الريادية	Yilmaz,	ية
26-24	3	الإدارة الاستراتيجية للموارد	:2012;Gelard&Ghazi,2014; (الطبلوي,٢٠٢٢)	SE
٣٠-٢٧	٤	مرونة التسويق	دراسات (Li et al., 2017; Yi et al.,2017	المرونة
٣٣-٣١	٣	مرونة الموارد البشرية	,al.,2017 العولقي, ٢٠١٩)	الاستراتيجيات
٣٦-٣٤	٣	مرونة الإنتاج		ية
٣٨-٣٧	٢	مرونة التنسيق		SF

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة وقائمة الاستقصاء

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة مصر للتأمين عددهم ٢٦٢٦ موظفاً إضافة إلي ٤٩٩ موظفاً بالتسويق

بإجمالي ٣١٢٥ موظف. وتم تحديد حجم العينة استناداً إلى المعادلة الآتية:

$$n = N \times \frac{\frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}}{\left[N - 1 + \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2} \right]}$$

حيث: N - حجم المجتمع، وهو ٣١٢٥ مفردة.

- Z الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به، وتساوى ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.
- p احتمالية ظهور المفردة، وتساوى ٠.٥
- e نسبة الخطأ، وتساوى ٠.٠٥

وبالتعويض في المعادلة السابقة بلغ حجم العينة ٣٤٣ مفردة.

حدود الدراسة:

- حدود مكانية: تمثلت في تطبيق البحث على شركة مصر للتأمين.
- حدود بشرية: تمثلت في العاملين بالشركة محل البحث.
- حدود موضوعية: حيث تناول البحث المتغيرات التالية:
 - نظم العمل عالية الأداء وتم دراستها من خلال أبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة).
 - الريادة الاستراتيجية وتمت دراستها من خلال أبعاد (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد)
 - المرونة الاستراتيجية وتمت دراستها من خلال أبعاد (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق)

أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) وكذلك برنامج (AMOS 25)؛ حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ وذلك بغرض توصيف متغيرات الدراسة، واختبارات لعينة واحدة T test for one sample، وذلك لتقييم أهمية القيمة المحسوبة للوسط الحسابي، ومدى اختلافها جوهرياً عن القيمة المتوسطة للمقياس المستخدم.
٢. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية، وتم استخدامه لتوضيح مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الدراسة، وحساب كل من معامل الثبات ومعامل الصدق لكل بعد من أبعاد المتغيرات الثلاثة.
٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات البحث.
٤. استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis
٥. اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط.
٦. معامل ارتباط بيرسون
٧. بناء النموذج الهيكلي أو البنائي Structural model لمسارات متغيرات الدراسة وتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العاملي التوكيدي.

الدراسة التطبيقية، واختبار الفروض:

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم تقترح الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات تخص شركة مصر للتأمين كمجال تطبيق للدراسة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية في ضوء الشق النظري والتطبيقي للدراسة.

التحليل العاملي التوكيدي لنظم العمل عالية الاداء:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس نظم العمل عالية الأداء وعددها ١٤ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج؛ وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستقصاء لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستقصاء.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد نظم العمل عالية الأداء من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية

Standard Error والخطأ المعياري (S.E)، Standardized Coefficients (S.C) والخطأ المعياري (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٢)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد نظم العمل عالية الاداء

رقم العبارة	العبارة	البعء	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارت (C.R)	مستوى معنوية (P value)
X1 1	يتم استقطاب وجذب الأفراد المؤهلين من ذوي القدرات والمهارات التي تتوافق مع متطلبات الشركة	ممارسات تعزيز المهارات	1.00 0	.783	—	—	—
X1 2	يتم اختيار وتعيين أفضل الأفراد اللذين لديهم المهارات اللازمة للعمل بالشركة.		.999	.801	.062	16.0 67	***
X1 3	توفر الشركة البرامج التدريبية التي تساعد الموظفين علي تحسين مهاراتهم وأداء وظائفهم بشكل أفضل.		1.32 0	.780	.085	15.5 34	***
X1 4	توفر الشركة البرامج التدريبية بصفة مستمرة للموظفين		1.17 1	.842	.068	17.1 15	***

تابع جدول رقم (٢)

نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد نظم العمل عالية الأداء

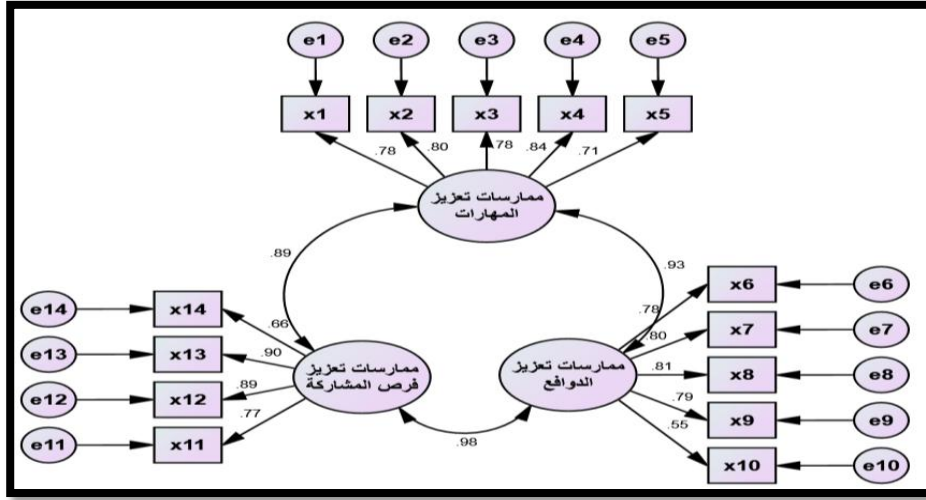
***	13.922	.065	.713	.902		تشجع الشركة الموظفين على التعلم والتطوير الذاتي لتطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.	X15
— —	— —	— —	.779	1.000	ممارسات تعزيز الدوافع	نظام تقييم أداء الموظفين بالشركة نظام عادل ويعكس الاداء الفعلي للعاملين	X16
***	16.317	.073	.802	1.184		نظام تقييم الأداء بالشركة يوفر للموظفين معلومات عن نقاط الضعف لديهم من أجل دفعهم للتطوير وتحسين أدائهم	X17
***	16.393	.062	.805	1.018		المرتبات والأجور بالشركة عادلة وتتناسب مع اعباء العمل ومهارات وقدرات الموظف.	X18
***	15.909	.051	.786	.812		تمنح المكافآت والحوافز بالشركة بناء على حسن أداء الموظف	X19
***	10.516	.065	.553	.680		نظام الترقيات بالشركة يرتبط بقدرات ومهارات الموظفين	X11 0
— —	— —	— —	.773	1.000	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	يشارك الموظفون في اتخاذ وصنع القرارات بالشركة	X11 1
***	18.343	.068	.891	1.252		يتم مشاركة وتبادل المعلومات بين الموظفين داخل الشركة	X11 2
***	18.453	.064	.895	1.184		يوجد بالشركة نظام جيد لتوصيل شكاوى العاملين وتقديم مقترحاتهم.	X11 3
***	12.721	.067	.660	.857		تتيح الشركة للموظف قدراً كافياً من المرونة لإتمام عمله بالشكل المطلوب	X11 4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس لأبعاد (نظم العمل عالية الأداء) كما يلي:

العلاقة بين كل بعد من أبعاد نظم العمل عالية الأداء، وهي (ممارسات تعزيز المهارات) و(ممارسات تعزيز الدوافع) و (ممارسات تعزيز فرص المشاركة) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية؛ حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥). كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد نظم العمل عالية الأداء:



شكل رقم (٢) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد نظم العمل عالية الأداء

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل
العامل التوكيدي لمقياس نظم العمل عالية الاداء:

جدول رقم (٣)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس نظم العمل
عالية الأداء

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
5.951	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.120	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.849		مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.901	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.883		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.878		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج
التحليل العامل التوكيدي لمقياس نظم العمل عالية الاداء مقبولة إحصائياً. كما يوضح
جدول (٤) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد نظم العمل عالية الاداء

جدول (٤)

معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس نظم العمل عالية الأداء

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
ممارسات تعزيز المهارات	5	0.785	0.886
ممارسات تعزيز الدوافع	5	0.822	0.907
ممارسات تعزيز فرص المشاركة	4	0.801	0.895
الإجمالي	14	0.795	0.892

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠.٧٨٥، ٠.٨٢٢، ٠.٨٠١)، أي إن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد نظم العمل عالية الأداء. كما أن قيم معامل الصدق (٠.٨٨٦، ٠.٩٠٧، ٠.٨٩٥)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد نظم العمل عالية الأداء تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

التحليل العاملي التوكيدي للريادة الاستراتيجية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات، أو فقرات مقياس الريادة الاستراتيجية، وعددها ١٢ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج؛ وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الريادة الاستراتيجية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (Unstandardized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (Standardized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري (Standard Error (S.E)، واختبارات T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٥)

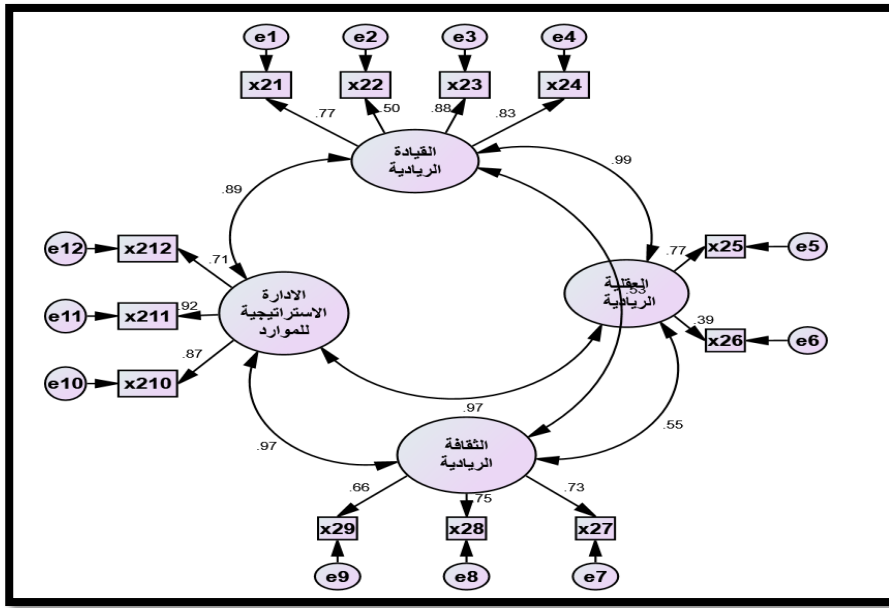
نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس الريادة الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
X21	تهتم إدارة الشركة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية؛ لاكتشاف الفرص المستقبلية.	القيادة الريادية	1.000	.765	—	—	—
X22	تتوافر لدى إدارة الشركة القدرة على توقع التغييرات البيئية والاستعداد لها.		.551	.504	.059	9.311	***
X23	تهتم إدارة الشركة بتعزيز سلوكيات الإبداع والابتكار لدى العاملين.		1.149	.875	.066	17.451	***
X24	تمتلك إدارة الشركة القدرة على المجازفة وتحمل المخاطر.		.983	.830	.060	16.364	***
X25	تحرص الشركة على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملها.	العقلية الريادية	1.000	.774	—	—	—
X26	تهتم الشركة باستخدام أساليب جديدة لأداء الأعمال والأنشطة المختلفة.		.382	.386	.053	7.190	***
X27	تشجع الشركة العاملين على الابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة.	الثقافة الريادية	1.000	.730	—	—	—
X28	تشجع الشركة روح المبادرة لدى الموظفين.		.762	.747	.053	14.279	***
X29	تهتم الشركة بالاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة بها.		.685	.660	.055	12.516	***
X210	تهتم الشركة بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.	الإدارة الاستراتيجية للموارد	1.000	.866	—	—	—
X211	تهتم الشركة بالتطوير المستمر لعمليات الشركة.		1.059	.916	.046	23.236	***
X212	تهتم الشركة بامتلاك الموارد المتميزة.		.727	.707	.048	15.229	***

المصدر: الإحصائي لبرنامج AMOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس لأبعاد (الريادة الاستراتيجية) كما يلي:

العلاقة بين كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية، وهي: (القيادة الريادية) و(العقلية الريادية) (الثقافة الريادية) (الإدارة الاستراتيجية للموارد) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية؛ حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥). كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الريادة الاستراتيجية:



الشكل رقم (٣) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لعبارات مقاييس الريادة الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية:

جدول رقم (٦)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
4.207	أقل من أو تساوي ٣	Normed Chi-square مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF)
0.097	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.912	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح	Goodness of Fit Index (GFI) مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة
0.942	دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	Comparative Fit Index (CFI) مؤشر جودة التوفيق المقارن
0.926		Normed of Fit Index (NFI) مؤشر جودة التوفيق المعياري
0.920		Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس الريادة الاستراتيجية مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس الريادة الاستراتيجية:

جدول (٧)

معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس الريادة الاستراتيجية

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
القيادة الريادية	4	0.763	0.873
العقلية الريادية	2	0.835	0.914
الثقافة الريادية	3	0.785	0.886
الإدارة الاستراتيجية للموارد	3	0.812	0.901
الإجمالي	12	0.890	0.943

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠.٧٦٣، ٠.٨٣٥، ٠.٧٨٥، ٠.٨١٢)، وجميعهم يزيدون عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات متغير الريادة الاستراتيجية. كما أن قيمة معامل الصدق (٠.٨٧٣، ٠.٩١٤، ٠.٨٨٦، ٠.٩٠١)، بما يؤكد أن عبارات قياس الريادة الاستراتيجية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

التحليل العامل التوكيدي للمرونة الاستراتيجية:

تم إجراء التحليل العامل التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس المرونة الاستراتيجية وعددها ١٢ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العامل التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج؛ وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المرونة الاستراتيجية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (Unstandardized Coefficients (U.C) ومعاملات الانحدار المعيارية (Standardized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري (Standard Error (S.E)، واختبارات (T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٨)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المرونة الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
Y1	تمتلك الشركة الإمكانات والموارد الكافية للعمل في الأسواق الدولية.	مرونة التسويق	1.000	.417	—	—	—
Y2	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.		1.337	.804	.181	7.379	***
Y3	تهتم الشركة بتطوير أساليب جديدة لمواجهة المنافسين.		1.421	.825	.191	7.424	***
Y4	تهتم الشركة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة للتواصل مع العملاء.	تابع مرونة التسويق	1.333	.791	.181	7.349	***
Y5	يسهل انتقال وتحول الموظفين من وظيفة لأخرى بسهولة داخل الشركة.	مرونة الموارد البشرية	1.000	.607	—	—	—
Y6	يتمتع الموظفون بالشركة بمهارات متعددة يتم استخدامها في وظائف مختلفة.		1.094	.653	.136	8.048	***
Y7	الموظفون بالشركة قادرين على التكيف مع التغيرات البيئية والتغيرات في العمل.		1.058	.597	.137	7.695	***
Y8	تهتم الشركة بتعديل الخدمات التي تقدمها بما يتناسب مع احتياجات العملاء ورغبتهم.	مرونة الإنتاج	1.000	.638	—	—	—
Y9	تهتم الشركة بتقديم خدمات جديدة ومتنوعة.		1.074	.774	.104	10.354	***
Y10	تحرص الشركة على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، لتقديم خدماتها للعملاء.		1.166	.736	.115	10.154	***
Y11	مهام ومسئوليات الموظفين تتسم بالوضوح، وعدم التداخل، أو التضارب.	مرونة التنسيق	1.000	.678	—	—	—
Y12	العمل بالشركة يتسم بالتنظيم والتنسيق بين جميع الأعمال، والأنشطة، والإدارات.		1.325	.763	.150	8.830	***

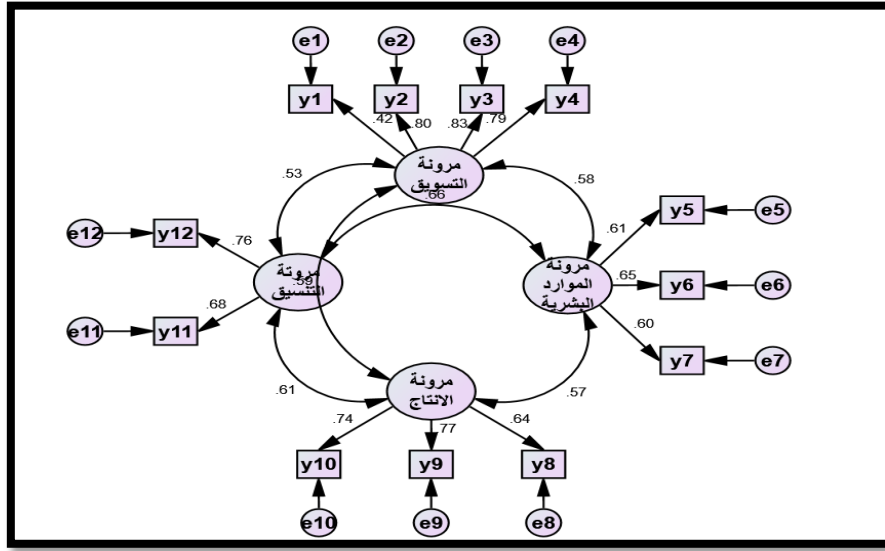
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس لأبعاد (المرونة الاستراتيجية) كما يلي:

إن العلاقة بين كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية وهي: (مرونة التسويق) (مرونة الموارد البشرية) (مرونة الإنتاج)

(مرونة التنسيق) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعد علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية؛ حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥). كما يوضح شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المرونة الاستراتيجية:



الشكل رقم (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المرونة الاستراتيجية

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المرونة الاستراتيجية:

جدول رقم (٩)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المرونة الاستراتيجية

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
3.000	أقل من أو تساوي ٣	Normed Chi-square مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF)
0.03	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.841	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	Goodness of Fit Index (GFI) مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة
0.902		Comparative Fit Index (CFI) مؤشر جودة التوفيق المقارن
0.868		Normed of Fit Index (NFI) مؤشر جودة التوفيق المعياري
0.871		Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المرونة الاستراتيجية مقبولة إحصائياً. كما يوضح الجدول التالي معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس المرونة الاستراتيجية:

جدول (١٠)

معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس المرونة الاستراتيجية

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
مرونة التسويق	3	0.785	0.886
مرونة الموارد البشرية	4	0.835	0.914
مرونة الإنتاج	3	0.812	0.901
مرونة التنسيق	3	0.850	0.923
الإجمالي	13	0.895	0.946

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق؛ أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات (٠.٧٨٥، ٠.٨٣٥، ٠.٨١٢، ٠.٨٥٠)، أي إن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد المرونة الاستراتيجية. كما أن قيم معامل الصدق (٠.٨٨٦، ٠.٩١٤، ٠.٩٠١، ٠.٩٢٣)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد المرونة الاستراتيجية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (١١)

ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الاتجاه العام	اختبار معنوية ت	قيمة ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
متوفر	.000	16.506	.88675	3.7903	المتغير المستقل الأول (نظم العمل عالية الأداء)
متوفر	.000	17.283	.96909	3.9044	ممارسات تعزيز المهارات
متوفر	.000	16.345	.86879	3.7668	ممارسات تعزيز الدوافع
متوفر	.000	13.044	.99350	3.6997	ممارسات تعزيز فرص المشاركة
متوفر	.000	21.803	.76109	3.8960	المتغير المستقل الثاني (الريادة الاستراتيجية)
متوفر	.000	17.812	.87761	3.8440	القيادة الريادية
	.000	23.165	.77503	3.9694	العقلية الريادية
متوفر	.000	19.518	.86222	3.9086	الثقافة الريادية
متوفر	.000	18.336	.87065	3.8620	الإدارة الاستراتيجية للموارد
متوفر	.000	19.716	.64038	3.6817	المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)
متوفر	.000	19.943	.72831	3.7843	مرونة التسويق
متوفر	.000	20.405	.72505	3.7988	مرونة الموارد البشرية
متوفر	.000	7.343	1.00988	3.4004	مرونة الإنتاج
متوفر	.000	16.848	.81725	3.7434	مرونة التنسيق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

توافر جميع ابعاد نظم العمل عالية الأداء؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٩٠٣ بانحراف معياري 88675.

توافر جميع ابعاد الريادة الاستراتيجية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.8960 بانحراف معياري 76109.

توافر جميع ابعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.6817 بانحراف معياري 64038.

اختبار الفروض:

اختبار الفرض الرئيس الأول:

توجد علاقة ارتباط جوهريّة بين نظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) و الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) في الشركة محل البحث. من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

توجد علاقة جوهريّة بين نظم العمل عالية الاداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) و القيادة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية.

توجد علاقة جوهريّة بين نظم العمل عالية الأداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) وبين العقلية الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية.

توجد علاقة جوهريّة بين نظم العمل عالية الاداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والثقافة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية.

توجد علاقة جوهريّة بين نظم العمل عالية الأداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والإدارة الاستراتيجية للموارد كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية.

من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من نظم العمل عالية الأداء

والريادة الاستراتيجية، وذلك تمهيداً للكشف عن مدى تأثيرهم مجتمعين على المتغير التابع، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة)، وأبعاد الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد)، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

بيان	ممارسات تعزيز المهارات	ممارسات تعزيز الدوافع	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	القيادة الريادية	العقلية الريادية	الثقافة الريادية	الإدارة الاستراتيجية للموارد	نظم العمل عالية الأداء	الريادة الاستراتيجية
ممارسات تعزيز المهارات	1								
ممارسات تعزيز الدوافع	.614**	1							
ممارسات تعزيز فرص المشاركة	.689**	.672**	1						
القيادة الريادية	.715**	.857**	.856**	1					
العقلية الريادية	.596**	.671**	.664**	.680**	1				
الثقافة الريادية	.797**	.824**	.787**	.620**	.700**	1			
الإدارة الاستراتيجية للموارد	.631**	.730**	.668**	.667**	.693**	.692**	1		
نظم العمل عالية الأداء	.925**	.949**	.946**	.860**	.684**	.853**	.718**	1	
الريادة الاستراتيجية	.764**	.860**	.830**	.913**	.847**	.924**	.908**	.869**	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباط جوهرية قوية موجبة بين متغير نظم العمل عالية الأداء ومتغير الريادة الاستراتيجية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٦٩).

- توجد علاقة ارتباط جوهرية قوية موجبة بين بُعد ممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد (نظم العمل عالية الأداء) وبُعد القيادة الريادية كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية)؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧١٥). وكذلك توجد علاقة ارتباط جوهرية قوية موجبة وبُعد ممارسات تعزيز المهارات وبين بُعد الثقافة الريادية كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية)؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٩٧). بينما يوجد علاقة ارتباط جوهرية متوسطة موجبة وبُعد ممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد (نظم العمل عالية الأداء) وبين بُعد العقلية الريادية كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية)؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٩٦). وأيضا توجد علاقة ارتباط جوهرية متوسطة موجبة بين بُعد ممارسات تعزيز المهارات وبُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية)؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٣١).

- توجد علاقة ارتباط جوهرية قوية موجبة بين بُعد ممارسات تعزيز الدوافع كأحد أبعاد (نظم العمل عالية الأداء) وبُعد القيادة الريادية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٥٧). وأيضا توجد علاقة ارتباط جوهرية قوية موجبة بينه وبُعد الثقافة الريادية كأحد أبعاد حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٢٤). وكذلك توجد علاقة ارتباط جوهرية قوية موجبة بينه وبين بُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣٠). بينما توجد علاقة ارتباط جوهرية متوسطة موجبة بين بُعد ممارسات تعزيز الدوافع وبُعد العقلية الريادية كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية)؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٧١).

- توجد علاقة ارتباط جوهرية قوية موجبة وبُعد ممارسات تعزيز فرص المشاركة وبين بُعد القيادة الريادية كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية)، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٥٦). وأيضا توجد علاقة ارتباط جوهرية قوية موجبة بينه وبين بُعد الثقافة الريادية كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية)، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٨٧). بينما توجد علاقة ارتباط جوهرية متوسطة موجبة بين بُعد ممارسات تعزيز فرص المشاركة وبُعد العقلية الريادية كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية)؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٦٤). وأيضا توجد علاقة ارتباط جوهرية متوسطة موجبة وبُعد ممارسات تعزيز فرص المشاركة وبُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد كأحد أبعاد (الريادة الاستراتيجية)؛ حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٦٨).

بناءً على ما سبق من نتائج يتم قبول الفرض الرئيس الأول كلياً وجزئياً، وهو يعني أن هناك علاقة ارتباط جوهرية قوية بين نظم العمل عالية الاداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) في الشركة محل الدراسة، وفيما يخص اختبار الفروض الفرعية يتم قبولهم جميعاً كلياً وجزئياً.

اختبار الفرض الثاني: يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الاداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) في الشركة محل البحث.

من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الاداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على القيادة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية.

يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الاداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على العقلية الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية.

يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الاداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على الثقافة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية.

يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الاداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على الإدارة الاستراتيجية للموارد كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية.

تحققت الباحثة في البداية من إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك من خلال التحقق من توافر شروطه، ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد نظم العمل عالية الاداء ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج الانحدار المتعدد بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية

اختبار ف F-Test	معامل التحد يد R2	معامل الارتباط R	اختبارات T-Test		Beta	B	المتغير المستقل الأول (نظم العمل عالية الاداء)	المتغير الثاني الريادة الاستراتيجية	
			المعنوية	القيمة					
.000b	379.664	.771	.878a	.011	2.554	.119	.094	ممارسات تعزيز المهارات	الريادة الاستراتيجية
				.000	8.669	.507	.444	ممارسات تعزيز الدوافع	
				.000	5.319	.294	.225	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	
.000b	411.871	.785	.886a	.181	1.340	.061	-.055	ممارسات تعزيز المهارات	القيادة الريادية
				.000	8.714	.493	.498	ممارسات تعزيز الدوافع	
				.000	8.845	.474	.418	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	
.000b	103.514	.478	.691a	.294	1.050	.074	.059	ممارسات تعزيز المهارات	العقلية الريادية
				.000	3.882	.342	.305	ممارسات تعزيز الدوافع	
				.000	3.692	.308	.240	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	
.000b	309.753	.733	.856a	.000	6.581	.332	.295	ممارسات تعزيز المهارات	الثقافة الريادية
				.000	6.353	.401	.398	ممارسات تعزيز الدوافع	
				.003	2.944	.176	.152	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	
.000b	132.350	.539	.734a	.207	1.265	.084	.075	ممارسات تعزيز المهارات	الإدارة الاستراتيجية للموارد
				.000	6.914	.573	.574	ممارسات تعزيز الدوافع	
				.191	1.311	.103	.090	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل الأول (نظم العمل عالية الأداء)، وأبعاد المتغير المستقل الثاني (الريادة الاستراتيجية)؛ والتي اظهرت ما يلي:

القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٧٧١)؛ أي إن المتغير المستقل نظم العمل عالية الاداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) مجتمعة، تفسر (٧٧.١%) من التباين في المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، أما النسبة الباقية (٢٢.٩%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) منفردة على الترتيب (٠.٤٧٨، ٠.٧٨٥، ٠.٧٣٣، ٠.٥٣٩)، أي إن نظم العمل عالية الأداء بأبعادها تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد الريادة الاستراتيجية بالنسب التالية على الترتيب (٧٨.٥%، ٤٧.٨%، ٧٣.٣%، ٥٣.٩%)، أما النسب الباقية (٢١.٥%، ٥٢.٢%، ٢٦.٧%، ٤٦.١%)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.

معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠.٨٧٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة)، والمتغير التابع الريادة الاستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع الريادة الاستراتيجية على الترتيب (٠.٨٨٦، ٠.٦٩١، ٠.٨٥٦، ٠.٧٣٤)، وجميعها تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بينها وبين المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء باستثناء بُعد العقلية الريادية علاقة ارتباط متوسطة.

اختبار F : تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعد معنويًا وذا دلالة إحصائية؛ حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة)، على الترتيب (٠.٠٩٤، ٠.٤٤٤، ٠.٢٢٥) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير المستقل الثاني الريادة

الاستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد).

اختبار T: تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية، وأن تأثير هذا المتغير يعد تأثيراً معنوياً، وذا دلالة إحصائية؛ حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%) للنموذج الكلي.

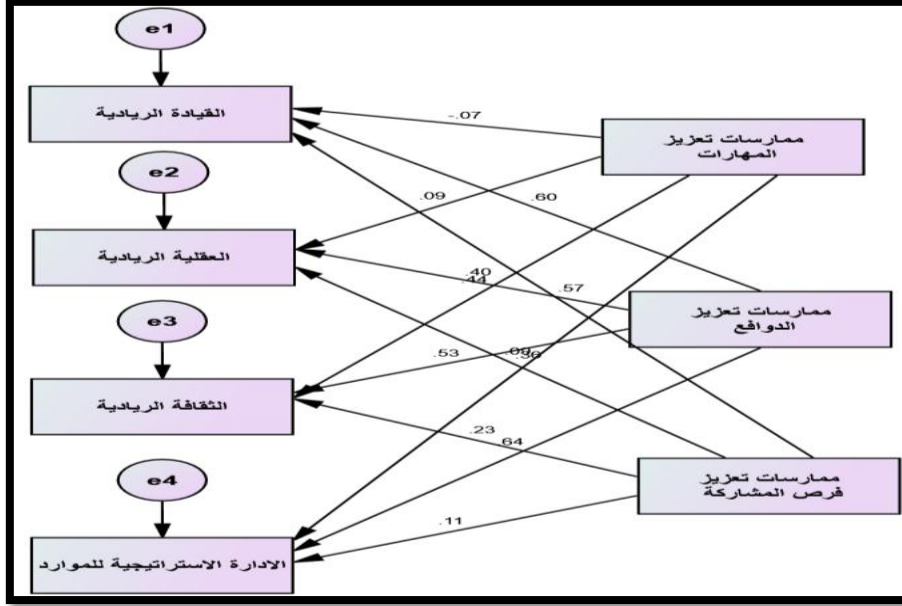
إن أبعاد المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء الخاصة بـ (ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) لهما تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (القيادة الريادية) كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لبعـد (ممارسات تعزيز المهارات) ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (القيادة الريادية)؛ حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

إن أبعاد المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء الخاصة بـ (ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) لهما تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (العقلية الريادية) كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لبعـد (ممارسات تعزيز المهارات) ليس له تأثيراً معنوياً ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (العقلية الريادية)؛ حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

إن أبعاد المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء الخاصة بـ (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (الثقافة الريادية) كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).

إن بعد (ممارسات تعزيز الدوافع) كأحد أبعاد المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (الإدارة الاستراتيجية للموارد) كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) ليس لها تأثير معنوي ولا ذو دلالة إحصائية على بعد (الإدارة الاستراتيجية للموارد)؛ حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

بناء النموذج الهيكلي، أو البنائي لتأثير نظم العمل عالية الأداء على الريادة الاستراتيجية:



شكل (٥) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات نظم العمل عالية الاداء والريادة الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لنظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية:

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار تحليل المسارات لنظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	بيان المسار	
.016	-2.415	.023	-.055	-.073	<--	ممارسات تعزيز المهارات القيادية
.058	1.894	.031	.059	.086	<--	ممارسات تعزيز المهارات العقلية الريادية
***	11.863	.025	.295	.440	<--	ممارسات تعزيز المهارات الثقافية الريادية
.023	2.281	.033	.075	.093		ممارسات تعزيز المهارات الإدارية الاستراتيجية للموارد
***	19.665	.025	.498	.595	<--	ممارسات تعزيز الدوافع القيادية
***	8.761	.035	.305	.398	<--	ممارسات تعزيز الدوافع العقلية الريادية
***	14.337	.028	.398	.531	<--	ممارسات تعزيز الدوافع الثقافية الريادية
***	15.602	.037	.574	.638		ممارسات تعزيز الدوافع الإدارية الاستراتيجية للموارد
***	18.877	.022	.418	.572	<--	ممارسات تعزيز فرص المشاركة القيادية
***	7.878	.030	.240	.358	<--	ممارسات تعزيز فرص المشاركة العقلية الريادية
***	6.283	.024	.152	.233	<--	ممارسات تعزيز فرص المشاركة الثقافية الريادية
.005	2.797	.032	.090	.114		ممارسات تعزيز فرص المشاركة الإدارية الاستراتيجية للموارد

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على ثلاثة من أبعاد المتغير التابع الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على العقلية الريادية كأحد أبعاد المتغير التابع الريادة الاستراتيجية؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).

يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز الدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على جميع أبعاد المتغير التابع الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز فرص المشاركة كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على جميع أبعاد المتغير التابع الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية:

جدول رقم (١٥)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.553
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	0.036
مؤشر جودة التوفيق، أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	0.807
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)		0.910
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)		0.908
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)		0.685

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي، أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، تم قبول الفرض الرئيس الثاني كلياً، وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد الريادة الاستراتيجية، وبالنسبة للفروض الفرعية يتم قبولهم جميعاً بشكل جزئي.

اختبار الفرض الرئيس الثالث: "يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) في الشركة محل البحث.

من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على مرونة التسويق كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على مرونة الموارد البشرية كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على مرونة الإنتاج كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على مرونة التنسيق كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.

تحققت الباحثة في البداية من إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك من خلال التحقق من توافر شروطه. ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

نتائج الانحدار المتعدد بين نظم العمل عالية الأداء والمرونة الاستراتيجية

المتغير التابع	المتغير المستقل (نظم العمل عالية الأداء)	B	Beta	اختبارات T-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
المرونة الاستراتيجية	ممارسات تعزيز المهارات	.072	.109	1.517	.130	.672a	.452	93.115	.000b
	ممارسات تعزيز الدوافع	.398	.540	5.971	.000				
	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	.029	.045	.530	.596				
مرونة التسويق	ممارسات تعزيز المهارات	.160	.132	1.843	.056	.677a	.459	95.849	.000b
	ممارسات تعزيز الدوافع	.283	.338	3.765	.000				
	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	.179	.244	2.878	.004				
مرونة الموارد البشرية	ممارسات تعزيز المهارات	-.015-	-.020-	-227-	.821	.392a	.153	20.464	.000b
	ممارسات تعزيز الدوافع	.310	.371	3.306	.001				
	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	.030	.042	.393	.695				
مرونة الإنتاج	ممارسات تعزيز المهارات	.308	.296	4.021	.000	.657a	.431	85.671	.000b
	ممارسات تعزيز الدوافع	.482	.415	4.507	.000				
	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	-.024-	-.024-	-276-	.783				
مرونة التنسيق	ممارسات تعزيز المهارات	-.103-	-.122-	-1.355-	.176	.387a	.150	19.921	.000b
	ممارسات تعزيز الدوافع	.515	.548	4.870	.000				
	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	-.068-	-.083-	-.781-	.435				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (نظم العمل عالية الأداء) وأبعاد المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، والتي أظهرت ما يلي:

القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٤٥٢)؛ أي إن المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات

تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) مجتمعة، تفسر (٤٥.٢%) من التباين في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، أما النسبة الباقية (٥٤.٨%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) منفردة على الترتيب (٠.٤٥٩، ٠.١٥٣، ٠.٤٣١، ٠.١٥٠)؛ أي إن نظم العمل عالية الأداء بأبعادها تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد المرونة الاستراتيجية بالنسب التالية على الترتيب (٤٥.٩%، ١٥.٣%، ٤٣.١%، ١٥%)، أما النسب الباقية (٥٤.١%، ٨٤.٧%، ٥٦.٩%، ٨٥%)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.

معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠.٦٧٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة)، والمتغير التابع المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية على الترتيب (٠.٦٧٧، ٠.٣٩٢، ٠.٦٥٧، ٠.٣٨٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بالنسبة لجميع الأبعاد وبين المتغير المستقل.

اختبار F : تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعد معنوياً، وذا دلالة إحصائية؛ حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة)، على الترتيب (٠.٠٧٢، ٠.٣٩٨، ٠.٠٢٩) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق).

اختبار T : تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية، وأن تأثير هذا المتغير يعد تأثيراً معنوياً، وذا دلالة إحصائية؛ حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

إن أبعاد المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة التسويق) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).

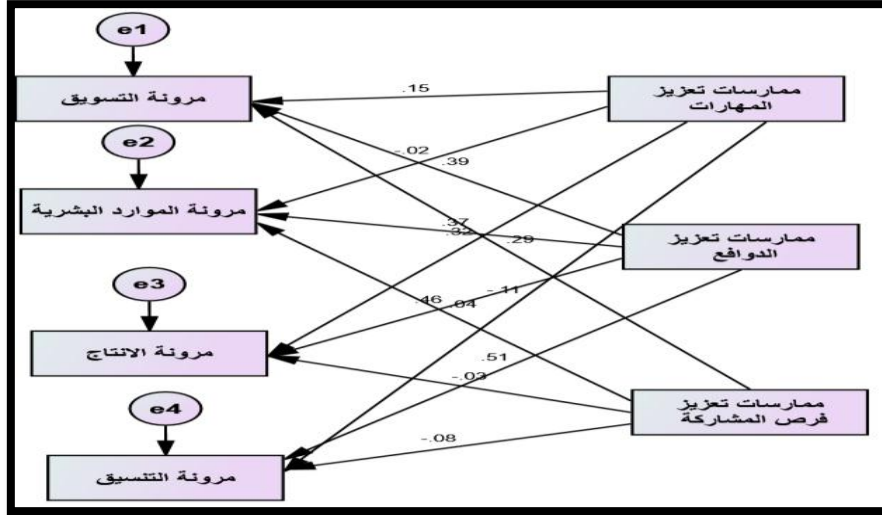
إن بعد (ممارسات تعزيز الدوافع) كأحد أبعاد المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة الموارد البشرية) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) ليس لها تأثير معنوي ولا ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة الموارد البشرية)؛ حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

أن أبعاد المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء الخاصة بـ (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع) لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة الإنتاج) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة للبعد (ممارسات تعزيز فرص المشاركة) ليس له تأثيراً معنوياً ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (مرونة الإنتاج) حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

إن بعد (ممارسات تعزيز الدوافع) كأحد أبعاد المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة التنسيق) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) ليس لها تأثير معنوي ولا ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة التنسيق)؛ حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات الدراسة:

لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات نظم العمل عالية الأداء والمرونة الاستراتيجية:



شكل (٦) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات نظم العمل عالية الأداء والمرونة الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لنظم العمل عالية الأداء والمرونة الاستراتيجية:

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار تحليل المسارات لنظم العمل عالية الأداء والمرونة الاستراتيجية

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	بيان المسار	
***	3.322	.030	.099	.154	مرونة التسويق	<-- ممارسات تعزيز المهارات
.683	-4.09	.037	-.015	-.020	مرونة الموارد البشرية	<-- ممارسات تعزيز المهارات
***	7.249	.042	.308	.325	مرونة الإنتاج	<-- ممارسات تعزيز المهارات
.015	-2.443	.042	-.103	-.113	مرونة التنسيق	<-- ممارسات تعزيز المهارات
***	8.497	.033	.283	.395	مرونة التسويق	<-- ممارسات تعزيز الدوافع
***	7.461	.042	.310	.374	مرونة الموارد البشرية	<-- ممارسات تعزيز الدوافع
***	10.172	.047	.482	.456	مرونة الإنتاج	<-- ممارسات تعزيز الدوافع
***	10.989	.047	.515	.506	مرونة التنسيق	<-- ممارسات تعزيز الدوافع
***	6.141	.029	.179	.285	مرونة التسويق	<-- ممارسات تعزيز فرص المشاركة
.402	.839	.036	.030	.042	مرونة الموارد البشرية	<-- ممارسات تعزيز فرص المشاركة
.556	-.588	.041	-.024	-.026	مرونة الإنتاج	<-- ممارسات تعزيز فرص المشاركة
.096	-1.667	.041	-.068	-.077	مرونة التنسيق	<-- ممارسات تعزيز فرص المشاركة

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على ثلاثة أبعاد من أبعاد المتغير التابع المرنة الاستراتيجية، وهي: (مرونة التسويق، مرونة الانتاج)، وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعده (ممارسات تعزيز المهارات) كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على بعد (مرونة الموارد البشرية) كأحد أبعاد المرنة الاستراتيجية؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%)؛ كما تبين وجود تأثير جوهري عكسي لبعده ممارسات تعزيز المهارات على بعد مرونة التنسيق.

يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز الدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على جميع أبعاد المتغير التابع المرنة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الانتاج، مرونة التنسيق)، وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز فرص المشاركة كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على بعد من أبعاد المتغير التابع المرنة الاستراتيجية (مرونة التسويق)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعده (ممارسات تعزيز فرص المشاركة) كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء بالنسبة للأبعاد (مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) كأحد أبعاد المتغير التابع المرنة الاستراتيجية؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي، أو البنائي لمسارات نظم العمل عالية الأداء والمرونة الاستراتيجية:

جدول رقم (١٨)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي، أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.544	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.079	أقل من ٠.٠٨	الجزر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.854	كلما اقتربت قيمته	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)
0.897	من الواحد الصحيح	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)
0.895	دل ذلك على تطابق	مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
0.640	أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، تم قبول الفرض الرئيس الثالث جزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد المرونة الاستراتيجية، وبالنسبة للفروض الفرعية يتم قبول الفرض الفرعي الأول كلياً وجزئياً، ورفض الثاني والثالث جزئياً، وقبول الفرض الرابع جزئياً.

اختبار الفرض الرابع: "يوجد تأثير جوهري للريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) في الشركة محل البحث"

من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير جوهري للريادة الاستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على مرونة التسويق كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير جوهري للريادة الاستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على مرونة الموارد البشرية كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير جوهري للريادة الاستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على مرونة الإنتاج كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير جوهري للريادة الاستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على مرونة التنسيق كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.

تحققت الباحثة في البداية من إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد؛ لذلك يوضح الجدول التالي تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل الثاني ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٩)

نتائج الانحدار المتعدد بين الريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية

اختبار ف F-Test	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار ت T-Test		Beta	B	المتغير المستقل الثاني (الريادة الاستراتيجية)	المتغير التابع	
			القيمة المعنوية	القيمة					
.000b	104.302	.552	.743a	.001	3.480	.238	.174	القيادة الريادية	المرونة الاستراتيجية
				.000	3.840	.209	.173	العقلية الريادية	
				.040	.156	.111	.166	الثقافة الريادية	
				.000	5.547	.363	.267	الإدارة الاستراتيجية للموارد	
.000b	86.252	.505	.711a	.006	2.740	.197	.164	القيادة الريادية	مرونة التسويق
				.000	4.312	.247	.232	العقلية الريادية	
				.009	2.616	.200	.169	الثقافة الريادية	
				.031	2.166	.149	.125	الإدارة الاستراتيجية للموارد	
.000b	37.053	.305	.552a	.012	2.538	.217	.179	القيادة الريادية	مرونة الموارد البشرية
				.005	2.822	.192	.179	العقلية الريادية	
				.006	2.762	.250	.210	الثقافة الريادية	
				.000	5.113	.417	.347	الإدارة الاستراتيجية للموارد	
.000b	77.181	.477	.691a	.047	1.159	.186	.199	القيادة الريادية	مرونة الإنتاج
				.220	.446	.026	.034	العقلية الريادية	
				.015	2.450	.192	.225	الثقافة الريادية	
				.000	6.159	.436	.505	الإدارة الاستراتيجية للموارد	
.000b	17.939	.175	.418a	.004	2.937	.273	.254	القيادة الريادية	مرونة التنسيق
				.002	3.153	.233	.246	العقلية الريادية	
				.019	1.605	.158	.150	الثقافة الريادية	
				.056	1.090	.197	.191	الإدارة الاستراتيجية للموارد	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل الثاني (الريادة الاستراتيجية) وأبعاد المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، والتي أظهرت ما يلي:

القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٥٥٢)، أي إن المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) مجتمعة، تفسر (٥٥.٢%) من التباين في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، أما النسبة الباقية (٤٤.٨%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) منفردة على الترتيب (٠.٥٠٥، ٠.٣٠٥، ٠.٤٧٧، ٠.١٧٥)؛ أي إن الريادة الاستراتيجية بأبعادهما تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد المرونة الاستراتيجية بالنسب التالية على الترتيب (٥٠.٥%، ٣٠.٥%، ٤٧.٧%، ١٧.٥%)، أما النسب الباقية (٤٩.٥%، ٦٩.٥%، ٥٢.٣%، ٨٢.٥%)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.

معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠.٧٤٣)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد)، والمتغير التابع المرونة الاستراتيجية بأبعاده (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية على الترتيب (٠.٥٥٢، ٠.٧١١، ٠.٦٩١، ٠.٤١٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بالنسبة لبعده مرونة التسويق، وعلاقة ارتباطية متوسطة بالنسبة لأبعاد (مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) و المتغير المستقل.

اختبار F : تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعد معنويًا، وذا دلالة إحصائية؛ حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل الريادة الاستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد)، على الترتيب (٠.١٧٤، ٠.١٦٦، ٠.٢٦٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع المرونة الاستراتيجية.

اختبار T: تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية، وأن تأثير هذا المتغير يعد تأثيراً معنوياً، وذا دلالة إحصائية؛ حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%) لجميع الأبعاد.

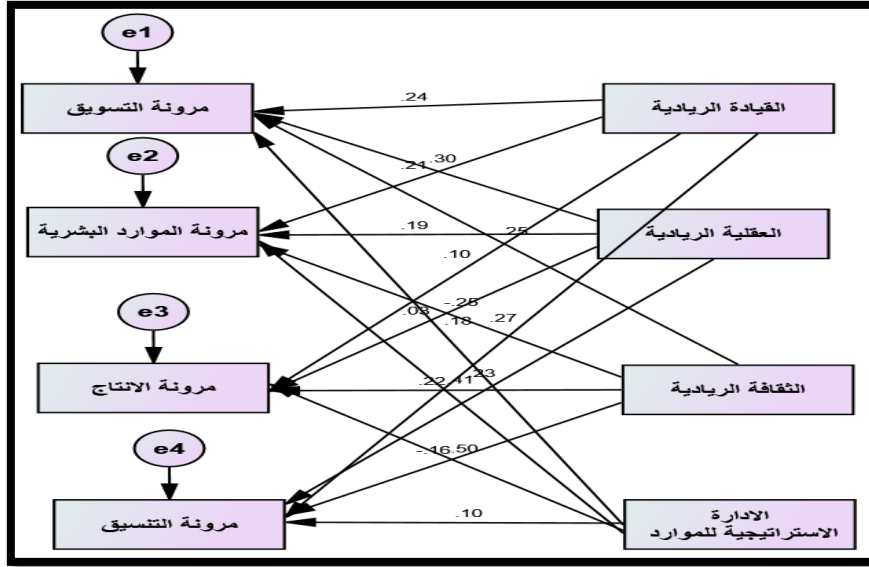
إن أبعاد المتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة التسويق) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).

إن جميع أبعاد المتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة الموارد البشرية) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).

أن أبعاد المتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية الخاصة بـ (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة الإنتاج) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). ولا يوجد تأثير جوهري، ولا ذو دلالة إحصائية لبعدها العقلية الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية؛ حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).

إن جميع أبعاد المتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة التنسيق) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).

بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لتأثير الريادة الاستراتيجية في المرونة الاستراتيجية:



شكل (٧) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات الريادة الاستراتيجية في المرونة الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات للريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

جدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار تحليل المسارات للريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	بيان المسار	
***	5.185	.032	.164	.243	<--	القيادة الريادية
***	4.803	.037	.179	.215	<--	القيادة الريادية
.028	2.192	.045	.099	.098	<--	القيادة الريادية
***	5.557	.046	.254	.275	<--	القيادة الريادية
***	6.498	.036	.232	.305	<--	العقلية الريادية
***	4.252	.042	.179	.190	<--	العقلية الريادية
.501	.673	.051	.034	.030	<--	العقلية الريادية
***	4.751	.052	.246	.235	<--	العقلية الريادية
***	5.248	.032	.169	.246	<--	الثقافة الريادية
***	-5.541	.038	-.210	-.248	<--	الثقافة الريادية
***	4.914	.046	.225	.221	<--	الثقافة الريادية
.001	-3.219	.047	-.150	-.159	<--	الثقافة الريادية
***	3.918	.032	.125	.184	<--	الإدارة الاستراتيجية للموارد
***	9.247	.038	.347	.414	<--	الإدارة الاستراتيجية للموارد
***	11.141	.045	.505	.500	<--	الإدارة الاستراتيجية للموارد
.049	1.972	.046	.091	.097	<--	الإدارة الاستراتيجية للموارد

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

يوجد تأثير جوهري لبعء القيادة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على جميع أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية بالنسبة لأبعاد (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

يوجد تأثير جوهري لبعء العقلية الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة التنسيق)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعء العقلية الريادية على بعد مرونة الإنتاج لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).

يوجد تأثير جوهري لبعء الثقافة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على جميع أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية بالنسبة لأبعاد (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

يوجد تأثير جوهري لبعء الإدارة الاستراتيجية للموارد كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على جميع أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية بالنسبة لأبعاد (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي، أو البنائي لمسارات الريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

جدول رقم (٢١)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي، أو البنائي لمسارات الريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
1.401	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF) Normed Chi-square
0.032	أقل من ٠.٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.912	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	مؤشر جودة التوفيق، أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.938		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.936		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.710		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، تم قبول الفرض الرئيس الرابع، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد الريادة الاستراتيجية على أبعاد المرونة الاستراتيجية، وبالنسبة للفروض الفرعية يتم قبول الفرض الفرعي الأول والثاني والرابع كلياً وجزئياً، وقبول الفرض الثالث جزئياً.

اختبار الفرض الخامس: "يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الاداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) مجتمعين على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) في الشركة محل البحث"

من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والمتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على مرونة التسويق كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والمتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على مرونة الموارد البشرية كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والمتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على مرونة الإنتاج كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير جوهري لنظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والمتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على مرونة التنسيق كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية.

يتم عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:

الجدول (٢٢)

نتائج تحليل الانحدار للنموذج الكلي

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبارات T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.541	.736a	.000b	200.381	.334	.967	.052	.072	المرونة الاستراتيجية	نظم العمل عالية الأداء
				.000	9.056	.566	.672		الريادة الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

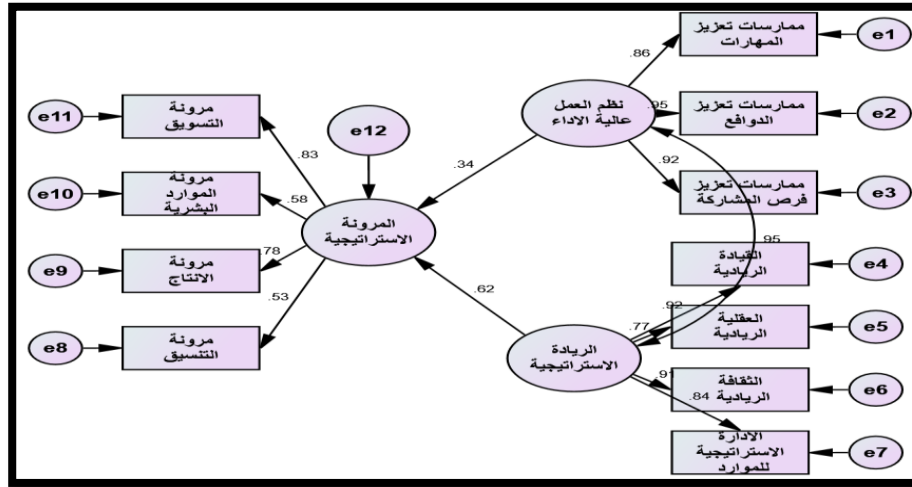
نستنتج من الجدول السابق أن:

معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار العام معنوي؛ حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وأن قيمة معامل التحديد (R2) هي ٠.٥٤١، أي إن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ٥٤.١٪ من التباين في المتغير التابع.

معنوية المتغيرات المستقل: أظهرت نتائج T-Test ما يلي:

لا يوجد تأثير جوهري بين المتغير المستقل الأول "نظم العمل عالية الأداء" والمتغير التابع "المرونة الاستراتيجية"؛ حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05). وأن قيمة معامل الانحدار المقدر هي ٠.٠٥٢؛ مما يشير إلى أن المتغيرين غير مرتبطين في النموذج الكلي.

يوجد تأثير جوهري بين المتغير المستقل الثاني "الريادة الاستراتيجية" والمتغير التابع "المرونة الاستراتيجية"؛ حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05). وأن قيمة معامل الانحدار المقدر هي ٠.٥٦٦؛ مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطين بشكل إيجابي. بناء النموذج الهيكلي، أو البنائي لتأثير الريادة الاستراتيجية في المرونة الاستراتيجية:



الشكل رقم (٨) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

جدول (٢٣)

نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الخامس

مستوى معنوية ت (P value)	اختبار ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	بيان المسار		
***	3.601	.110	.397	.341	المرونة الاستراتيجية	<--	نظم العمل عالية الاداء
***	5.228	.125	.661	.620	المرونة الاستراتيجية	<--	الريادة الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

نستنتج من الجدول السابق أن:

المسار الأول: من نظم العمل عالية الاداء إلى المرونة الاستراتيجية:

أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري بين "نظم العمل عالية الاداء" و"المرونة الاستراتيجية"؛ حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة ٠.٣٤١؛ مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.

المسار الثاني: من الريادة الاستراتيجية إلى المرونة الاستراتيجية:

أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري بين "الريادة الاستراتيجية" و"المرونة الاستراتيجية"؛ حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05). وقيمة معامل المسار المقدرة ٠.٦٢٠؛ مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان.

استناداً إلى النتائج السابقة من أساليب تحليل الانحدار وتحليل المسار، يتم قبول الفرض الخامس جزئياً.

كما يوضح الجدول التالي تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل الأول والثاني ودرجة تأثيرهما على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٤)

نتائج الانحدار المتعدد بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية

اختبار ف F-Test	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبارات T-Test		Beta	B	المتغير المستقل الأول (نظم العمل عالية الأداء) والمتغير المستقل الثاني (الريادة الاستراتيجية)	المتغير التابع	
			القيمة المعنوية	القيمة					
.000b	62.937	.568	.754a	.119	1.564	.110	.072	ممارسات تعزيز المهارات	المرونة الاستراتيجية
				.016	2.426	.221	.163	ممارسات تعزيز الدوافع	
				.166	-1.388-	-.120-	-.077-	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	
				.041	2.050	.178	.130	القيادة الريادية	
				.000	3.705	.202	.167	العقلية الريادية	
				.018	2.234	.102	.176	الثقافة الريادية	
				.000	5.371	.353	.260	الإدارة الاستراتيجية للموارد	
.000b	52.507	.523	.723a	.275	1.093	.080	.060	ممارسات تعزيز المهارات	مرونة التسويق
				.202	1.278	.122	.103	ممارسات تعزيز الدوافع	
				.142	1.470	.133	.098	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	
				.739	.334	.030	.025	القيادة الريادية	
				.000	3.791	.217	.204	العقلية الريادية	
				.421	.805	.070	.059	الثقافة الريادية	
				.014	2.481	.171	.143	الإدارة الاستراتيجية للموارد	
.000b	21.871	.314	.560a	.825	.221	.019	.015	ممارسات تعزيز المهارات	مرونة الموارد البشرية
				.877	-1.155-	-.018-	-.015-	ممارسات تعزيز الدوافع	
				.075	-1.788-	-.194-	-.142-	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	

				.002	3.182	.348	.288	القيادة الريادية	
				.002	3.137	.216	.202	العقلية الريادية	
				.051	-1.962-	-.204-	-.172-	الثقافة الريادية	
				.000	4.749	.393	.328	الإدارة الاستراتيجية للموارد	
				.000	3.591	.266	.277	ممارسات تعزيز المهارات	
				.058	1.905	.184	.214	ممارسات تعزيز الدوافع	
				.571	-.568-	-.052-	-.053-	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	
				.740	-.332-	-.030-	-.035-	القيادة الريادية	
				.935	.082	.005	.006	العقلية الريادية	
				.730	-.346-	-.030-	-.035-	الثقافة الريادية	
				.000	6.450	.448	.520	الإدارة الاستراتيجية للموارد	
.000b	51.209	.517	.719a						مرونة الإنتاج
				.436	-.779-	-.074-	-.063-	ممارسات تعزيز المهارات	
				.003	3.008	.373	.351	ممارسات تعزيز الدوافع	
				.029	-2.195-	-.257-	-.212-	ممارسات تعزيز فرص المشاركة	
				.029	2.197	.259	.242	القيادة الريادية	
				.001	3.270	.243	.256	العقلية الريادية	
				.147	-1.453-	-.163-	-.154-	الثقافة الريادية	
				.571	.567	.051	.048	الإدارة الاستراتيجية للموارد	
.000b	12.021	.201	.448a						مرونة التنسيق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل الأول (نظم العمل عالية الأداء) وأبعاد المتغير المستقل الثاني (الريادة الاستراتيجية) وأبعاد المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، والتي أظهرت ما يلي:

القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٥٦٨)، أي أن نظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والريادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة، تفسر (٥٦.٨%) من التباين في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، أما النسبة الباقية (٤٣.٢%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R2) لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) منفردة على الترتيب (٠.٣١٤، ٠.٥٢٣، ٠.٥١٧، ٠.٢٠١)، أي إن نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد المرونة الاستراتيجية بالنسب التالية على الترتيب (٥٢.٣%، ٣١.٤%، ٥١.٧%، ٢٠.١%)، أما النسب الباقية (٤٧.٧%، ٦٨.٦%، ٤٨.٣%، ٧٩.٩%)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.

معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠.٧٥٤)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء وأبعادها والريادة الاستراتيجية بأبعادها والمتغير التابع المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية على الترتيب (٠.٧٢٣، ٠.٥٦٠، ٠.٧١٩، ٠.٤٤٨) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بالنسبة لأبعاد (مرونة الموارد البشرية، ومرونة التنسيق) وعلاقة ارتباطية قوية بين أبعاد (مرونة التسويق، ومرونة الإنتاج) و المتغير المستقل.

اختبار F: تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعد معنويًا، وذا دلالة إحصائية؛ حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل الأول نظم العمل عالية الأداء بأبعادها (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة)، والمتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) على الترتيب (٠.١٦٣، ٠.٠٧٧-، ٠.١٣٠، ٠.١٦٧، ٠.١٧٦، ٠.٢٦٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) ما عدا بعد ممارسات تعزيز فرص المشاركة.

اختبار T: تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية، وأن تأثير هذا المتغير يعد تأثيراً معنوياً، وذا دلالة إحصائية؛ حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%) بالنسبة لأبعاد (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد).

إن أبعاد المتغير المستقل الأول نظم العمل عالية الأداء والمتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية الخاصة بـ (العقلية الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) لهما تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة التسويق) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) ليس له تأثير معنوي ولا ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة التسويق)؛ حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

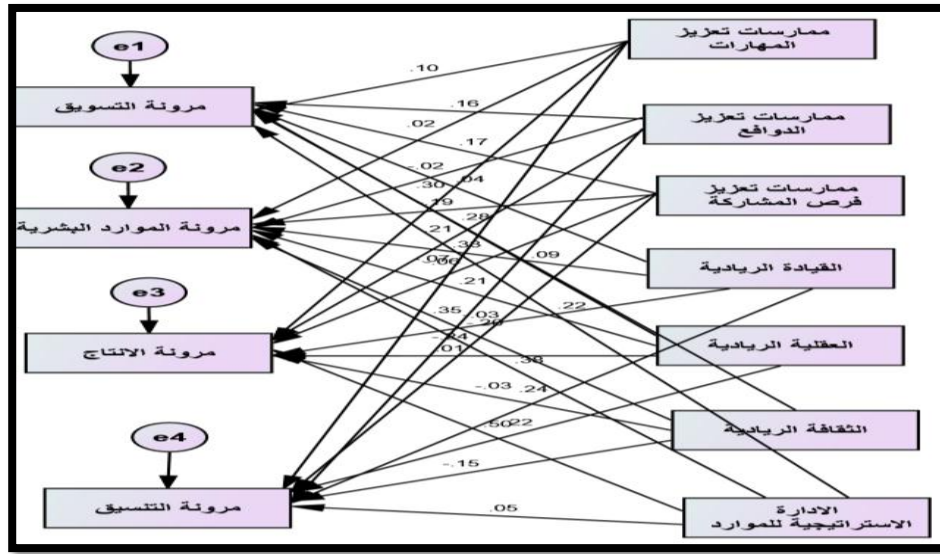
إن أبعاد المتغير المستقل الأول نظم العمل عالية الأداء والمتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية الخاصة بـ (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) لهما تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة الموارد البشرية) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة، الثقافة الريادية) ليس له تأثير معنوي ولا ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة الموارد البشرية)؛ حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

إن أبعاد المتغير المستقل الأول نظم العمل عالية الأداء والمتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية الخاصة بـ (ممارسات تعزيز المهارات، الإدارة الاستراتيجية للموارد) لهما تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة الإنتاج) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لأبعاد (ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية) ليس له تأثير معنوي ولا ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة الإنتاج)؛ حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

إن أبعاد المتغير المستقل الأول نظم العمل عالية الأداء والمتغير المستقل الثاني الريادة الاستراتيجية الخاصة بـ (ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة، القيادة الريادية، العقلية الريادية) لهما تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة التنسيق) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لأبعاد (ممارسات تعزيز المهارات، الثقافة الريادية، الإدارة

الاستراتيجية للموارد) ليس له تأثير معنوي ولا ذو دلالة إحصائية على بعد (مرونة التنسيق)؛ حيث إن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).
بناء النموذج الهيكلي، أو البنائي لمتغيرات الدراسة:

لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي، أو البنائي لمسارات نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:



شكل (٩) النموذج الهيكلي، أو البنائي لمسارات نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لنظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

جدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار تحليل المسارات لنظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	بيان المسار	
.031	2.154	.028	.060	.104	<--	ممارسات تعزيز المهارات
.663	.435	.034	.015	.019	<--	ممارسات تعزيز المهارات
***	7.075	.039	.277	.299	<--	ممارسات تعزيز المهارات
.125	-1.536	.041	-.063	-.069	<--	ممارسات تعزيز المهارات
.001	3.280	.031	.103	.158	<--	ممارسات تعزيز الدوافع
.690	-.399	.037	-.015	-.017	<--	ممارسات تعزيز الدوافع
***	4.888	.044	.214	.206	<--	ممارسات تعزيز الدوافع
***	7.719	.045	.351	.346	<--	ممارسات تعزيز الدوافع
***	3.564	.027	.098	.172	<--	ممارسات تعزيز فرص المشاركة
***	-4.333	.033	-.142	-.186	<--	ممارسات تعزيز فرص المشاركة
.169	-1.376	.038	-.053	-.058	<--	ممارسات تعزيز فرص المشاركة
***	-5.321	.040	-.212	-.238	<--	ممارسات تعزيز فرص المشاركة
.415	.815	.031	.025	.039	<--	القيادة الريادية
***	7.770	.037	.288	.334	<--	القيادة الريادية
.418	-.810	.043	-.035	-.034	<--	القيادة الريادية
***	5.366	.045	.242	.240	<--	القيادة الريادية
***	5.825	.035	.204	.281	<--	العقلية الريادية
***	4.820	.042	.202	.207	<--	العقلية الريادية
.900	.126	.049	.006	.005	<--	العقلية الريادية
***	5.023	.051	.256	.225	<--	العقلية الريادية

.062	1.868	.032	.059	.090	مرونة التسويق	<--	الثقافة الريادية
***	-4.553	.038	-.172	-.195	مرونة الموارد البشرية	<--	الثقافة الريادية
.422	-.803	.044	-.035	-.034	مرونة الإنتاج	<--	الثقافة الريادية
***	-3.372	.046	-.154	-.151	مرونة التنسيق	<--	الثقافة الريادية
***	4.588	.031	.143	.221	مرونة التسويق	<--	الإدارة الاستراتيجية للموارد
***	8.780	.037	.328	.377	مرونة الموارد البشرية	<--	الإدارة الاستراتيجية للموارد
***	11.925	.044	.520	.503	مرونة الإنتاج	<--	الإدارة الاستراتيجية للموارد
.295	1.048	.045	.048	.047	مرونة التنسيق		الإدارة الاستراتيجية للموارد

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على بُعدين من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الإنتاج)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعده (ممارسات تعزيز المهارات) كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على بعدي (مرونة الموارد البشرية، مرونة التنسيق) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (0.05%).

يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز الدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على ثلاثة من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق) وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعده (ممارسات تعزيز الدوافع) كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على بعد (مرونة الموارد البشرية) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (0.05%).

يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز فرص المشاركة كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على ثلاثة من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة التنسيق)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعده (ممارسات تعزيز فرص المشاركة) كأحد أبعاد

نظم العمل عالية الأداء على بعد (مرونة الإنتاج) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).

يوجد تأثير جوهري لبعد القيادة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على بعدين من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد البشرية، مرونة التنسيق)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعد (القيادة الريادية) كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على بعدي (مرونة التسويق، مرونة الإنتاج) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).

يوجد تأثير جوهري لبعد العقلية الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على ثلاثة من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة التنسيق)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعد (العقلية الريادية) كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على بعد (مرونة الإنتاج) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).

يوجد تأثير جوهري لبعد الثقافة الريادية كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على بعدين من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد البشرية، مرونة التنسيق)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعد (الثقافة الريادية) كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على بعدي (مرونة التسويق، مرونة الإنتاج) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).

يوجد تأثير جوهري لبعد الإدارة الاستراتيجية للموارد كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على ثلاثة من أبعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%). ولا يوجد تأثير جوهري لبعد (الإدارة الاستراتيجية للموارد) كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على بعد (مرونة التنسيق) كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ وذلك لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي، أو البنائي لمسارات نظم العمل عالية الأداء، والمرونة الاستراتيجية:

جدول رقم (٢٦)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي، أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.216	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.031	أقل من ٠.٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.934	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	مؤشر جودة التوفيق، أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)
0.967		مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)
0.966		مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
0.702		مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

ويتضح من الجدول السابق، أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي، أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، تم قبول الفرض الرئيس الخامس جزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعين على أبعاد المرونة الاستراتيجية، وبالنسبة للفروض الفرعية يتم قبول الفرض الفرعي الأول كلياً وجزئياً، ورفض الثاني والثالث جزئياً، وقبول الفرض الرابع جزئياً.

مناقشة النتائج، وتفسيرها:

هدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة) والريادة الاستراتيجية بأبعادها: (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) مع دراسة أثر كل من نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق). وتم تطبيق البحث على العاملين بشركة مصر للتأمين، وقد أظهرت نتائج اختبار الفرض الأول وجود علاقة ارتباط جوهريّة قوية موجبة بين متغير نظم العمل عالية الأداء و متغير الريادة الاستراتيجية،

حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٦٩). وتم قبول الفرض الأول كلياً وجزئياً وهو يعني أن هناك علاقة ارتباط جوهرية قوية بين نظم العمل عالية الأداء بأبعادها: (ممارسات تعزيز المهارات، ممارسات تعزيز الدوافع، ممارسات تعزيز فرص المشاركة)، و الريادة الاستراتيجية بأبعادها: (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد) في الشركة محل الدراسة .

كما اتضح أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد الريادة الاستراتيجية؛ حيث اتضح وجود تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على ثلاثة من أبعاد المتغير التابع الريادة الاستراتيجية؛ (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد)، وأنه لا يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز المهارات) على العقلية الريادية كأحد أبعاد المتغير التابع الريادة الاستراتيجية. مع وجود تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز الدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الاداء على جميع أبعاد المتغير التابع الريادة الاستراتيجية؛ (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد). ووجود تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز فرص المشاركة كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على جميع أبعاد المتغير التابع الريادة الاستراتيجية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (TurkieNaji & Al-Zubaidi, 2020) ، وهي الدراسة التي تمكنت الباحثة من الوصول إليها - في حدود اطلاع الباحثة- والتي تناولت العلاقة بين نظم العمل والريادة الاستراتيجية، وأوضحت وجود تأثير معنوي لنظم العمل عالية الأداء على الريادة الاستراتيجية. مما يشير إلى أن الاستثمار في المهارات والمعارف من خلال نظم العمل عالية الأداء يساعد العاملين على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وأنه يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكينهم وان هذا التمكين يساعدهم على تحمل المخاطر، وعلى التفكير بطريقة مختلفة وجديدة كما انه يعزز الأداء الاستراتيجي، والذي قد يكون نتيجة التدريب وحسن اختيار الموارد البشرية وتمكينهم.

كما أوضحت نتائج اختبار الفروض أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز المهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء على (مرونة التسويق، مرونة الإنتاج)، ولا يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز المهارات) على بعد (مرونة الموارد البشرية)، ويوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز الدوافع على جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق)، مما يشير إلى أهمية هذه الممارسات لتحقيق المرونة الاستراتيجية للشركة، كما اتضح وجود تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز فرص المشاركة على بعد (مرونة التسويق)، ولا يوجد تأثير جوهري لبعده ممارسات تعزيز فرص المشاركة) على أبعاد

(مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق). وهو ما يتفق مع دراسة (Y. Wang et al., 2021)، والتي أوضحت تأثير نظم العمل عالية علي المرونة الاستراتيجية؛ مما يشير إلى أن نظم العمل عالية الأداء تلعب دورا في تحسين المرونة الاستراتيجية؛ حيث إن ممارسات مثل: الاختيار، والتدريب المكثف للعاملين يساعد على إكساب العاملين مهارات ترتبط بالمستقبل، ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على اكتشاف فرص جديدة في الأسواق والاستجابة للتغيرات، وتحسين مرونة الموارد والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Xing et al., 2015) في أن تطبيق المنظمات لنظم العمل عالية الأداء يوفر الموارد البشرية التي تمكن المنظمات من التكيف الاستراتيجي، وتحسين المرونة الاستراتيجية.

كذلك اتضح من خلال اختبار الفروض أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد الريادة الاستراتيجية على أبعاد المرونة الاستراتيجية؛ حيث يوجد تأثير جوهري لبعد القيادة الريادية على جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق)، كما يوجد تأثير جوهري لبعد العقلية الريادية على مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة التنسيق) مع عدم وجود تأثير جوهري لبعد العقلية الريادية على بعد مرونة الإنتاج، ووجود تأثير جوهري لبعد الثقافة الريادية على جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية: (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق)، و أيضا يوجد تأثير جوهري لبعد الإدارة الاستراتيجية للموارد كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية على جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Renato & M. Naguib, 2016) ودراسة (Paek & Lee, 2018) من حيث تأثير الريادة الاستراتيجية على المرونة الاستراتيجية للمنظمات. كما تتفق مع دراسة (Youssef, 2023) والتي أظهرت أن القيادة الريادية تؤثر على المرونة الاستراتيجية.

وعند دراسة أثر كل من نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية مجتمعة على المرونة الاستراتيجية اتضح وجود تأثير جوهري لأبعاد نظم العمل عالية الأداء وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة على أبعاد المرونة الاستراتيجية، مع وجود تأثير أقوى للريادة الاستراتيجية على المرونة الاستراتيجية. مما يشير إلى أن الريادة الاستراتيجية يمكن أن تعزز من تأثير نظم العمل عالية الأداء على المرونة الاستراتيجية كما تشير إلى أهمية الجمع بين كل منهما للمساعدة في تحقيق المرونة الاستراتيجية ومساعدة الشركات على التكيف مع البيئة المتغيرة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

توصيات البحث:

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم نوعين من التوصيات، وهما: توصيات تطبيقية، توصيات لبحوث مستقبلية.

التوصيات التطبيقية :

تتناول الباحثة التوصيات التي أمكن التوصل إليها، ومجالها، وآليات تنفيذها والمسؤول عن تنفيذها، في شكل خطة عمل تنفيذية على النحو المبين في الجدول التالي:
جدول رقم (٢٧)

المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - وضع نظام لاختيار العاملين يرتبط بمهاراتهم والتأكد من ملاءمتهم للوظائف. - وضع نظام للبرامج التدريبية المتنوعة، والمستمرة للعاملين. - وضع نظام للأجور بحيث تتناسب الأجور مع أعباء العمل. - ربط الحوافز بأداء الموظف وقدراته الإبداعية. - وضع نظام لتقييم الأداء يساعد على التعرف على نقاط الضعف لدى العاملين، وربطه بالتنوير الوظيفي للعاملين. - وضع نظام لتمكين العاملين، وإشراكهم في حل المشكلات، واتخاذ القرارات. - وضع نظام حديث للمعلومات. - وضع نظام للإشراف، يشجع العاملين على الإبداع في العمل والاختصاص بزمارة المبادرة وتنمية روح المشاركة بينهم. 	<p>مجال التوصية: نظم العمل عالية الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بجذب، واختيار الأفراد من ذوي المهارات. - توفير البرامج التدريبية المكثفة، والمستمرة للعاملين؛ لتحسين مهاراتهم، وقدراتهم. - الاهتمام بوضع نظام عادل للأجور، وكذلك نظام الحوافز والمكافآت. - الاهتمام بنظام تقييم الأداء. - الاهتمام بمنح العاملين الحرية وإشراكهم في اتخاذ القرارات بالشركة. - الاهتمام بنظام المعلومات بالشركة. - تشجيع السلوك الإبداعي داخل الشركة، وتعزيز روح المبادرة.
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد، وتنفيذ البرامج التدريبية، وورش العمل، والندوات التثقيفية اللازمة. - استحداث وإقسام جديدة بالشركة تهتم بالتنوير، وإدارة المخاطر والأزمات. - وضع خطط استباقية للتعامل مع الأزمات. - وضع نظام؛ لمتابعة المتغيرات البيئية، وتحليلها والاستعداد لها، ووضع سيناريوهات مستقبلية. - وضع خطط بديلة، وسيناريوهات متعددة في ضوء دراسة البيئة. - وضع أهداف طويلة وقصيرة الأجل تدعم رؤية المنظمة ورسالتها وتؤكد على الريادة. - وضع نظام؛ للتعرف على احتياجات السوق، والعاملين بشكل مستمر. - وضع نظام لقياس الأداء مقارنة بالمنافسين المحليين، وعلى المستوى العالمي. - إعداد، وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين لمساعدتهم على امتلاك مجموعة من المهارات 	<p>مجال التوصية: الريادة الاستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنمية إدراك العاملين بالريادة الاستراتيجية، وأبعادها المختلفة. - الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي؛ لاكتشاف الفرص، والتهديدات المتوقعة. - استخدام، واستثمار التقنيات الحديثة وتطويرها باستمرار. - تعديل الثقافة التنظيمية بالشركة، ودعم الثقافة الريادية الداعمة للإبداع، والابتكار، وروح المشاركة والمبادأة. - صياغة رؤية المنظمة، ورسالتها؛ بما يضمن تحقيق الريادة الاستراتيجية. <p>مجال التوصية: المرونة الاستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بإجراء الدراسات التسويقية، ومقارنة أداء الشركة بالمنافسين. - تنويع الخدمات التأمينية وتقديم خدمات جديدة، وتنويع شرائح العملاء، والأسواق. - الاهتمام بتنويع مهارات العاملين.

الخطة التنفيذية المقترحة للتوصيات التطبيقية للبحث

توصيات لبحوث مستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الدراسة والتي تتعلق بموضوعات نظم العمل عالية الأداء، والريادة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، ومن أهمها:

البحوث المستقبلية التي تتعلق بنظم العمل عالية الأداء:

- تأثير نظم العمل عالية الأداء علي جودة الخدمة المقدمة.
- دراسة التأثيرات السلبية لنظم العمل عالية الأداء على العاملين.
- تأثير نظم العمل عالية الأداء على النجاح الريادي.
- دور نظم العمل عالية الأداء في تحسين الأداء الابتكاري للعاملين.
- دراسة أثر التحول الرقمي على نظم العمل عالية الأداء.

البحوث المستقبلية التي تتعلق بالريادة الاستراتيجية:

- تأثير الريادة الاستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي.
- دور الريادة الاستراتيجية في تحسين التميز المؤسسي.

البحوث المستقبلية التي تتعلق بالمرونة الاستراتيجية:

- دور المرونة الاستراتيجية في دعم الإبداع التنظيمي.
- دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التوجه الريادي.
- تم إجراء الدراسة الحالية على شركة مصر للتأمين بوصفها أكبر الشركات المصرية العاملة في قطاع التأمين وتقتصر الباحثة تطبيق هذا البحث في قطاعات أخرى مثل: قطاع الاتصالات، والجامعات، والبنوك، وكذلك قطاعات صناعية مثل الصناعات الدوائية، والهندسية، والإلكترونية، وأيضاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

المراجع باللغة العربية:

الخالدي خالد سعد نايف، ٢٠٢٤، دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية – المجلد ١٦، ع الأول.

الصباغ، شوقي محمد عبد القوي، بليغ، محمد محمد كمال، ٢٠٢٤. دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، س ١١، ع ١، ٨١١ – ٧٧٩

الطبلوي، ٢٠٢٢، دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط ع ٧٥، يونيو ٢٠٢٢، ٩٢-٤٥.

العولقي، عبد الله احمد (٢٠١٩). توسيط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٢٦، ع ١، ٣٧-٨٥.

المنسي، محمود عبد العزيز. (٢٠١٨). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. مجلة التجارة والتمويل، ع ٣، ٢٦ - ٧٠.

حسين، سهام نبيل سليمان، ٢٠١٩. المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ المصدر: مجلة التجارة والتمويل، العدد: ٢٤.

فراج، هبة أحمد محمد، ٢٠٢٢، دراسة نظم العمل عالية الأداء على رفاهية الموظف من خلال التبادل الاجتماعي والاقتصادي كمتغير وسيط تفسيري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد ١٣، ع ١.

عبد المقصود، هاني فتحي عبد اللاه. (٢٠٢٢). الدور الوسيط لرأس المال الفكري في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والرشاقة التنظيمية " دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية ". المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية) 47(4), 411-474.

عويس، سها صلاح إسماعيل، ٢٠٢٣، التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والنجاح الريادي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد/العدد: ع ٣

متولي، ايمن شريف حسن، صالح محمد إبراهيم، ٢٠٢١. دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق ريادة الاعمال - دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي في دولة ليبيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد ١٢، ع ٣ ٤٤٩-٤٢٨.

مرزوق عبد العزيز علي، أسماء عبد المنعم الزاوي، ٢٠٢٠، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد ١، ع ٢، يوليو، ٣٩٥-٤٤٤

المراجع باللغة الأجنبية:

- Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1-2).
- Abraheem, M. K. (2023). DYNAMIC DNA: THE THREE ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL AGILITY-ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, COMPETITIVE INTELLIGENCE, AND STRATEGIC FLEXIBILITY. In *International Journal of Studies in Business Management* (Vol. 02, Issue 07).
- Abuanzeh, A. A., Qtaishat, G. M., Sakher, S., Al-eassa, A. A., & Alshurideh, M. (2023). The Role of Strategic Entrepreneurship Requirements in Promoting Competitive Advantage at Al-Balqa Applied University. In *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies* (Vol. 152). https://doi.org/10.1007/978-3-031-20601-6_44
- Al Qasrawi, I. S., & Alafi, K. K. (2022). The Impact of Business Intelligence on Strategic Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizational Agility. *International Review of Management and Marketing*, 12(5). <https://doi.org/10.32479/irmm.13336>
- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3). <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1260>
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College-Deir al-Balah. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* ISSN, 9(3).
- Alhalaseh, R. H., & Ayoub, Z. (2021). Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence. *International Review of Management and Marketing*, 11(6). <https://doi.org/10.32479/irmm.12520>
- Alhatmi, B. S. (2020). Impact of Strategic Thinking on High Performance Work Practices. *International Journal of Academic*

- Research in Business and Social Sciences, 10(5).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i5/7182>
- Al-Jameel, R., & AlJarjari, A. (2021). The Role of Strategic Entrepreneurship Dimensions in achieving Strategic Success: A study of the view of a sample of the administrative Leaders at the Directorate of Health Duhok Kurdistan- Iraq. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 40(131).
<https://doi.org/10.33899/tanra.2020.128772.1061>
- Al-Janabi, W. R., & Al Kurdi, B. (2023). The Effect of High Commitment Management Requirements in Achieving Strategic Entrepreneurship Through the Perceived Organizational Support in Iraqi Ministry of Health. In *Studies in Computational Intelligence* (Vol. 1056). https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_88
- Alkhazali, Z., Al-Daoud, K., Alshamayleh, H., & Aledeinat, M. (2021). High performance work system and sustainable development among Jordanian SMEs: knowledge sharing as a moderator. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4).
[https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(16\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(16))
- Alpkan, L., & Gemici, E. (2023). The relation between high-performance work systems and product innovativeness: The mediating role of technological capabilities and the moderating role of university-industry collaboration. *Journal of Engineering and Technology Management* - JET-M, 67.
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2023.101735>
- Alshaar, Q., Khaddam, A. A., Irtaimah, H. J., & Alzghoul, A. (2023). High-Performance Work Systems and Intrapreneurial Behavior: The Mediating Role of Knowledge Centered Culture. *Organizacija*, 56(3). <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0014>
- Amani, A. (2018). Study of Strategic Entrepreneurship on Organizational Performance With the Mediating Role of Human Resource Information Systems (study case: Social Security Organization of East Azerbaijan Province). *International Journal of Applied Research in Management and Economics*.
<https://doi.org/10.33422/ijarme.2018.09.16>
- Ameen Salim Alborathy, A., Masmoudi, F., & Mohammed Ismael, F. (2024). The Relationship Between Organizational Agility and

- Strategic Entrepreneurship: An analytical Research in Some Companies at the Ministry of Agriculture in Iraq. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(139). <https://doi.org/10.33095/s4pej084>
- Arefin, Md. S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p132>
- Bai, P., Heidarian Ghaleh, H., Chang, H., Li, L., & Pak, J. (2023). The dark side of high-performance work systems and self-sacrificial leadership: an empirical examination. *Employee Relations*, 45(5). <https://doi.org/10.1108/ER-04-2022-0192>
- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2021). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations*, 43(2). <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0403>
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., & Singh, L. (2019). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2). <https://doi.org/10.1002/sej.1313>
- Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- Chang, H., Son, S. Y., & Pak, J. (2020). How Do Leader–Member Interactions Influence the HRM–Performance Relationship? A Multiple Exchange Perspective. *Human Performance*, 33(4). <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1746315>
- Chang, H.-J., & Wang, H.-B. (2013). a Case Study on the Model of Strategic Entrepreneurship. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4).
- Chang, P. C., Wu, T., & Liu, C. L. (2018). Do high-performance work systems really satisfy employees? Evidence from China. *Sustainability* (Switzerland), 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103360>

- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J., & Kou, G. (2017). Improving strategic flexibility with information technologies: Insights for firm performance in an emerging economy. *Journal of Information Technology*, 32(1). <https://doi.org/10.1057/jit.2015.26>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8). <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Daradkeh, M., & Mansoor, W. (2023). The impact of network orientation and entrepreneurial orientation on startup innovation and performance in emerging economies: The moderating role of strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.02.001>
- Dayan, M., Ng, P. Y., Husain, Z., & Zacca, R. (2023). Effects of constructive politics and market turbulence on entrepreneurial orientation–performance relationship: A moderated mediation model. *European Management Journal*, 41(3). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.001>
- Dayarathna, D. K., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2020). The effect of high-performance work system strength on organizational effectiveness: Opportunities for international joint ventures by foreign firms. *Review of International Business and Strategy*, 30(1). <https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2019-0085>
- de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2021). When do bundles of high-performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *International Journal of Human Resource Management*, 32(13). <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>
- Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Mellahi, K., & Wood, G. (2014). High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Emerging Economies: Evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54(3). <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0204-9>

- Djordjevic, B. (2013). Strategic entrepreneurship: Issues and challenges. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(7). <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n7p155>
- Duane Ireland, R., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>
- Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2020). The HPWS and AMO: a dynamic study of system- and individual-level effects. *International Journal of Manpower*, 42(5). <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0541>
- Escribá-Carda, N., Canet-Giner, T., & Balbastre-Benavent, F. (2023). The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems–innovative behaviour relationship. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2022-0206>
- Estrada-Cruz, M., Rodriguez-Hernández, N., Verdú-Jover, A. J., & Gómez-Gras, J. M. (2022). The effect of competitive intensity on the relationship between strategic entrepreneurship and organizational results. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(1). <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00670-1>
- Farrukh, M., Khan, M. S., Raza, A., & Shahzad, I. A. (2020). Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(4). <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2020-0086>
- 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). <https://doi.org/10.1108/JCHRM-09-2014-0029>
- Gelard, P., & Ghazi, E. (2014). Strategic Entrepreneurship Element from Theory to Practice. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 4(2).

- Ghorban, R., & Gholipour, K. (2018). Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3).
- Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2022). High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs? *International Journal of Human Resource Management*, 33(2). <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647>
- Haar, J. M., & Harris, C. (2023). A moderated mediation study of high-performance work systems and insomnia on New Zealand employees: job burnout mediating and work-life balance moderating. *International Journal of Human Resource Management*, 34(1). <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1961161>
- Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100136>
- Hassan, S., Raza, S., Malik, M. F., Ishaque, A., & Fiza, M. (2023). Connecting the dots: a serial mediation of intellectual capital and organizational ambidexterity between high-performance work system and innovation performance. *Journal of Intellectual Capital*, 24(6). <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2022-0220>
- 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 context. *German Journal of Human Resource Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1177/2397002217728251>
- Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter? *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113544>
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*, 32(2). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12413>

- Hitt, M., Ireland, R., Sirmon, D., & Trahms, C. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2). <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.61020802>
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12140>
- Husin, N. H., & Gugkang, A. S. (2017). High performance work systems and employee job performance: evidence from banking sector in Malaysia. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 1(3).
- Imran, R., & Atiya, T. M. S. (2020). The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3). <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2019-0074>
- Jasim Obaid, H., Sahib, A., & Al-Abachee, F. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Enhancing the Strategic Flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(7).
- Joseph Tawk, C. (2021). Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(03). <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93025>
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.121>
- Katou, A. A. (2022). Human resources flexibility as a mediating mechanism between high-performance work systems and organizational performance: a multilevel quasi-longitudinal study. *EuroMed Journal of Business*, 17(2). <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-2020-0120>
- Kharisma, P. P., Irawanto, D. W., & Rofiq, A. (2020). ENTREPRENEU

- RIAL ORIENTATION AND ITS EFFECT TOWARD SME PERFORMANCE THROUGH STRATEGIC FLEXIBILITY ON FASHION INDUSTRY IN MALANG. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 11(2). <https://doi.org/10.18196/bti.112139>
- Khawaldeh, K., & Alzghoul, A. (2024). How knowledge sharing mediates the influence of high-performance work systems on employee intreprenurial behavior: A moderation role of entrepreneurial leadership. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2). <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.11.002>
- Khuntia, J., Saldanha, T. J. V., & Kathuria, A. (2014). Dancing in the Tigers' den: MNCs versus local firms leveraging IT enabled strategic flexibility. 35th International Conference on Information Systems 'Building a Better World Through Information Systems', ICIS 2014.
- Kim, K. Y., Clark, K. D., & Messersmith, J. G. (2023). High performance work systems and perceived organizational support: The contribution of human resource department's organizational embodiment. *Human Resource Management*, 62(2). <https://doi.org/10.1002/hrm.22142>
- Kloutsiniotis, P. V., Katou, A. A., & Mihail, D. M. (2021). Examining the "dark side" of high-performance work systems in the Greek manufacturing sector. *Employee Relations*, 43(5). <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0170>
- Koeber, C., Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *Contemporary Sociology*, 30(3). <https://doi.org/10.2307/3089250>
- Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B., & Murad, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through partial least squares–structural equation modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S195533>
- Li, Y., Li, P. P., Wang, H., & Ma, Y. (2017). How Do Resource Structuring and Strategic Flexibility Interact to Shape Radical Innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 34(4). <https://doi.org/10.1111/jpim.12389>

- Lin, C. S., Xiao, R., Huang, P. C., & Huang, L. C. (2022). Composing the same song: when and how high-performance work systems can stimulate proactive behavior. *Personnel Review*, 51(9). <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0820>
- Liu, J., Wu, Y., & Liu, L. (2023). Impact of Environmental Uncertainties and Strategic Flexibility in Innovation Activities on NEV Battery Recycling Firms in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph20043497>
- MacKinnon, W., Grant, G., & Cray, D. (2008). Enterprise information systems and strategic flexibility. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2008.149>
- Makinde, O. G., & Agu, C. U. (2018). Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Aba Metropolis. *Archives of Business Research*, 5(9). <https://doi.org/10.14738/abr.69.5120>
- Matsuo, M. (2024). High-performance work systems and proactive behavior: the mediating role of customer-oriented behavior. *Employee Relations*, 46(1). <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0317>
- 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). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.004>
- Melović, B., Veljković, S. M., Ćirović, D., Vulić, T. B., & Dabić, M. (2022). Entrepreneurial decision-making perspectives in transition economies – tendencies towards risky/rational decision-making. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4). <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00766-2>
- 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). <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>

- 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). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.005>
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.005>
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>
- Naeiji, M. J., & Siadat, S. H. (2019). Developing a measurement for strategic entrepreneurship by linking its dimensions to competitiveness in knowledge-based firms. *International Journal of Business Innovation and Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.096895>
- Nakyejwe, S., & Kimuli, L. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary Schools in Uganda. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(7).
- Nassani, A. A., Hussain, H., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L., Yousaf, Z., & Haffar, M. (2023). Analyzing the Leading Role of High-Performance Work System towards Strategic Business Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075697>
- Obeidat, S. M. (2017). An examination of the moderating effect of electronic-HRM on high-performance work practices and organisational performance link. *Evidence-Based HRM*, 5(2). <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2015-0046>
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance. *Employee Relations*, 38(4). <https://doi.org/10.1108/er-08-2015-0163>
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View

- Considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.040>
- Padamata, K., & Vangapandu, R. D. (2023). High-performance work systems and employee attitudes: evidence from Indian healthcare industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2022-0393>
- Paek, B., & Lee, H. (2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4). <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0476-1>
- Paracha, O. S., Ismail, W. K. W., & Amin, S. M. (2014). The concept of HPWS-Performance relationship: Framework for education industry. *Intangible Capital*, 10(3). <https://doi.org/10.3926/ic.369>
- 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). <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- Perlines, F. H., Ariza-Montes, A., & Blanco-González-Tejero, C. (2022). Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.015>
- Portalanza-Chavarría, A., & Revuelto-Taboada, L. (2023). Driving intrapreneurial behavior through high-performance work systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2). <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00848-3>
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4). <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0185>
- Renato, P., & M. Naguib, O. (2016). Strategic entrepreneurship and dynamic flexibility: Towards an integrative framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4). <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60286>

- Riaz, A., Mahmood, Z., Qammar, A., & Ali, I. (2024). How important is a high-performance work system to improve branch-level performance? *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3837>
- Sajdak, M. (2017). A proposal for operationalizing strategic entrepreneurship from the perspective of strategic agility. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE, 2017-September*.
- Santos, J. N., Mota, J., & Baptista, C. S. (2021). The role of a strategic net in international entrepreneurship: overcoming the liabilities of foreignness and outsidership in the context of the Pharma industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1). <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00615-3>
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>
- Shahreki, J. (2024). High-performance work systems and HR efficiency: The mediating role of HRIS potentialities. *International Journal of Management and Decision Making*, 1(1). <https://doi.org/10.1504/ijmdm.2024.10052704>
- Shahriari, M., & Mahmoudi-Mesineh, M. (2021). HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, and INNOVATION STRATEGY in DEVELOPING COUNTRIES. *International Journal of Innovation Management*, 25(8). <https://doi.org/10.1142/S1363919621500900>
- Shahriari, M., Mahmoudi-Mesineh, M., & Hamadani, A. Z. (2022). The effects of high-performance work systems and competitiveness in Iranian start-ups: The mediating role of innovation capability maturity. *International Journal of Innovation Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919622500050>
- Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M. A., & Bajwa, S. U. (2019). Unpacking the relationship between high-performance work systems and innovation performance in SMEs. *Personnel Review*, 48(4). <https://doi.org/10.1108/PR-10-2016-0271>

- Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1). <https://doi.org/10.1007/s40171-018-0204-x>
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4). <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>
- Srivastava, A. K., & Chaturvedi, S. (2014). Negative Job Experiences and Employees Job Attitudes and Health in High-Performance Work Organizations. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/0972622520140205>
- Su, Z. (2022). Institutional Environment for Entrepreneurship, Strategic Flexibility, and Entrepreneurial Orientation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4). <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2969479>
- Supriadi, Y. N., Ahman, E., Wibowo, L. A., Furqon, C., & Subagia, D. (2020). Strategic Flexibility In Mediating The Effect Of Entrepreneurial Orientation And Dynamic Environment On Firm Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(8).
- Titus, N., & Adiza, G. R. (2019). Entrepreneurship and strategic management: A critical review on the relationship between these paradigms. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 7(2).
- Tran Huy, P. (2023). How does high-performance work system influence employees' creativity? The role of critical reflection and human resource management attribution. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2022-0508>
- TurkieNaji, H., & Al-Zubaidi, Dr. G. D. (2020). THE RELATIONSHIP BETWEEN HIGH INVOLVEMENT MANAGEMENT PRACTICES AND HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND THEIR IMPACT ON STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(3). <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v10i03.011>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- Van Rensburg, D. J. (2013). Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm? *Journal of Management and Strategy*, 4(1). <https://doi.org/10.5430/jms.v4n1p15>
- Wang, X., Qi, Y., & Zhao, Y. (2019). Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility: The down-up change perspective. *Baltic Journal of Management*, 14(1). <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2017-0324>
- Wang, Y., Cao, Y., Xi, N., & Chen, H. (2021). High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance—The Moderating Role of Social Networks. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.670132>
- 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). <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0140>
- Westgren, R., & Wuebker, R. (2019). An economic model of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(4). <https://doi.org/10.1002/sej.1319>
- Wijaya, O. Y. A., & Wijaya, O. Y. A. (2023). The role of strategic entrepreneurship and social capital on sustainable supply chain management and organizational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1). <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.12.001>
- Wongleedee, K. (2020). The impact of high-performance work systems on the human capital performance in pharmacy sector in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3). <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.23>
- Wu, F., Tang, G., Zhang, H., Jia, J., & Zhang, S. X. (2022). A Resource Management View on How and When HPWS Lead to Corporate

- Entrepreneurship in SMEs. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.16338abstract>
- Xiao, H., Yang, Z., & Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review*, 27(3). <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1896256>
- Yang, D., Cui, J., & Pan, S. (2016). A process study of strategic entrepreneurship: viewing from ambidexterity and dynamic capability. <https://doi.org/10.2991/icemct-16.2016.181>
- Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4). <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779169>
- Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2). <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2015-0241>
- Yuan, L., Zhongfeng, S., & Yi, L. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? *Technovation*, 30(5-6). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.007>
- Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: strategic flexibility and digital technologies. *International Marketing Review*, 40(5). <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0350>
- Zbierowski, P. (2019). Positive deviance as a mediator in the relationship between high performance indicators and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(2). <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070212>
- Zhai, X., & Tian, X. (2020). Do performance measures matter in the relationship between high-performance work system and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 41(3). <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0136>
- Zhai, X., & Tian, X. (2023). An institutional view on the relationship between high-performance work system and organizational

- performance: the role of country of origin. *Personnel Review*, 52(4). <https://doi.org/10.1108/PR-06-2019-0334>
- 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(APR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00586>
- Zhao, E. Y., Ishihara, M., & Jennings, P. D. (2020). Strategic entrepreneurship's dynamic tensions: Converging (diverging) effects of experience and networks on market entry timing and entrant performance. *Journal of Business Venturing*, 35(2). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.04.001>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6). <https://doi.org/10.1002/job.2076>
- 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). <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0025-y>
- Zhu, C., Liu, A., & Wang, Y. (2019). Integrating organizational learning with high-performance work system and entrepreneurial orientation: a moderated mediation framework. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0057-y>
- Ziyae, B., & Sadeghi, H. (2021). Exploring the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: the mediating effect of strategic entrepreneurship. *Baltic Journal of Management*, 16(1). <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2020-0124>