

## دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة

### قوة العمل وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام

#### للصناعات الدوائية في مصر

##### دكتورة

منى محمد سيد إبراهيم

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

#### الملخص

تناولت الدراسة الحالية دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين، والتعرف على الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تلك الممارسات وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر. أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٤١) مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة (٦٢,١%) تقريباً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ أولاً، تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء متمثلة في التدريب الشامل، والحراك الداخلي، والأمان الوظيفي، وتصميم العمل، وتقييم الأداء الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، والمشاركة تأثيراً موجباً معنوياً على رشاقة قوة العمل. ثانياً، يوجد تأثير موجب معنوي لكل ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على إبداع العاملين، كما وُجد تأثير موجب معنوي لرشاقة قوة العمل على إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق. وأخيراً؛ تتوسط رشاقة قوة العمل جزئياً العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق.

### الكلمات المفتاحية:

رشاقة قوة العمل، ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، إبداع العاملين، التدريب الشامل، الحراك الداخلي، الأمان الوظيفي، تصميم العمل، التقييم الموجه بالنتائج، المكافآت، المشاركة، الدور الوسيط.

### أولاً: مقدمة

تُمثل بيئة الأعمال المضطربة تحدياً لمبادئ وأسس الإدارة الحالية التي تستخدمها المنظمات وقيادتها، فالتغير السريع والمفاجئ هو حقيقة مشتركة تواجه العديد من المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، ومن ثم تضغط البيئات الديناميكية بقوة على الممارسات التقليدية والذي يجلب معه تحديات أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية. تُظهر المنظمات، في ظل ضغط المنافسة المتنامية في السوق، اهتماماً متزايداً باستراتيجيات الرشاقة التي تعزز الربحية المستدامة في بيئات سريعة التحول وتتسم بعدم اليقين (Virchez- Azuara, 2015; Qin and Nembhard, 2015).

تُعتبر مهارات ومعارف وخبرات العاملين بمثابة عناصر المفاضلة الرئيسية بين المنظمات في البيئة التنافسية الرشاقة، ويمكن لقوة العمل الرشاقة أن تدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأن تكون أداة لتقليل التكلفة والوقت، وتحسين مستوى الجودة، ووسيلة لزيادة الإنتاجية، والأرباح، والحصة السوقية، وتعزيز فرص المنظمة للبقاء في بيئة أعمال تتأثر بالتغيرات العالمية (Hopp and Van Oyen, 2004). اهتم الباحثون في السنوات الأخيرة بتوضيح تأثير كفاءة إدارة رأس المال البشري على أداء المنظمة، وبشكل خاص فقد اقترحوا أن المنظمات يمكن أن تستخدم ممارسات الموارد البشرية الموجهة بالأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية (Kehoe and Wright, 2013). كما توجهت العديد من المنظمات الكبيرة من أجل البقاء -

خلال السنوات العشرة الأخيرة - لتطبيق ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لتحسين المؤشرات المختلفة للمنظمة؛ حيث تعكس هذه الممارسات نهجًا استراتيجيًا تستخدمه إدارة الموارد البشرية لتمتلك قوة العمل لديها درجة عالية من المهارة، والمرونة، والابداع في العمل لتكون تلك المنظمات أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق والتكنولوجيا وبيئتها بشكل عام (Athwaria, 2016).

يمكن القول أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء هي تلك الممارسات التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق مستوى مرتفعًا من الأداء للمنظمة، وبالتالي تمثل أداة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية؛ وتعزز تلك الممارسات إدارك العاملين أن منظماتهم تشجع سلوكيات العمل الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي من خلال تعزيز مهارات قوة العمل، وزيادة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز، وغيرها (Hou et al., 2017).

وقد وجدت كثير من الدراسات علاقة ايجابية بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والعديد من المخرجات التنظيمية مثل الأداء التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات الدور الإضافي، وغيرها؛ ومن هذه الدراسات على سبيل المثال (Wei et al., 2010; Sun et al., 2007; Takeuchi et al., 2007; Combs et al., 2006).

تناول الباحثون بالدراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على فعالية المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية، وأوضحوا أن الإبداع لا يمكن تحقيقه بدون وجود ممارسات تعمل على إشراك واحتواء العاملين، وبالرغم من ذلك فإن العلاقة بين تلك الممارسات وإبداع العاملين لم تحصل إلا على اهتمام قليل من الباحثين؛ فالأداء الإبداعي للعاملين أساسي لتحقيق الميزات التنافسية لتلك المنظمات، ومن ثم

البقاء في الأسواق (Mehdibeigi et al., 2016 ; Woodman et al., 1993).

### ثانيًا: مشكلة البحث:

اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بتناول الرشاقة التنظيمية مثل دراسة (Teimouri et al., 2017) التي تناولت العلاقة بين فعالية إجراءات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، ودراسة (Panda and Rath, 2016) التي ركزت على فحص العلاقة الهيكلية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية بالمؤسسات المالية الهندية، ودراسة (Panda and Rath, 2017) التي هدفت إلى اختبار تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات البشرية (التي تشمل وظائف الأعمال، وإدارة العلاقات الشخصية، وإدارة الخبرة الفنية) على الرشاقة التنظيمية (من حيث الاستشعار، والاستجابة للقدرة)، ودراسة (Shafer et al., 2000) التي تمحورت حول صياغة استراتيجية للموارد البشرية لتعزيز الرشاقة التنظيمية بشبكة ألبرت أينشتاين للرعاية الصحية، ودراسة (Dyer and Shafer, 2003) التي ركزت على كيف يمكن للمنظمات الديناميكية تحقيق الرشاقة السوقية والرشاقة التنظيمية، ودراسة (Dyer and Shafer, 1998) التي تناولت كيفية الاستفادة من الرشاقة التنظيمية عبر استراتيجية الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية، ودراسة (Dyer and Ericksen, 2005) التي هدفت إلى تحقيق الرشاقة السوقية من خلال القابلية للتوسع في الموارد البشرية.

كما اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية أيضًا بتناول رشاقة قوة العمل منها على سبيل المثال دراسة (Muduli, 2017) التي تناولت دور بعض الممارسات التنظيمية، والتمكين النفسي في رشاقة قوة العمل، ودراسة (Mooghali et al., 2016) التي ركزت على تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رشاقة

الموظفين في إيران، ودراسة (Virchez-Azuara, 2015) التي حاولت استكشاف رشاقة قوة العمل من منظور الموارد البشرية، ودراسة (Qin and Nembhard, 2015) التي تناولت رشاقة قوة العمل في إدارة العمليات، ودراسة (Alavi et al., 2014) التي طورت واختبرت نموذجًا نظريًا لتأثير سمتين تنظيميتين هما: التعلم التنظيمي والهيكل العضوي على رشاقة قوة العمل في عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في إيران، ودراسة (Sherehiy and Karwowski, 2014) التي تناولت استكشاف تأثير استراتيجيات الرشاقة على تنظيم العمل وأداء الموظفين في ست شركات صناعية صغيرة، ودراسة (Muduli, 2013) التي ركزت على استكشاف خصائص قوة العمل المرنة، وتحديد ممارسات الإدارة القادرة على تعزيز رشاقة العاملين، ودراسة (Sherehiy, 2008) التي هدفت إلى استكشاف جوانب التنظيم وظروف العمل في المنظمات الرشيقة وتأثيرها على أداء الموظفين وتطويرهم، ودراسة (Sumukadas and Sawhney, 2004) التي طورت واختبرت نموذجًا نظريًا لتأثير العديد من ممارسات إدارة القوى العاملة على رشاقة قوة العمل، ودراسة (Breu et al., 2002) التي ركزت على رشاقة قوة العمل باعتبارها استراتيجية جديدة لتحقيق اقتصاد المعرفة.

هذا، ولم تحظ الرشاقة التنظيمية أو رشاقة قوة العمل بالاهتمام الكافي من الباحثين في البيئة العربية حتى الآن - في حدود علم الباحثة- عدا دراسة (عوجه، ٢٠١٧) التي هدفت إلى بيان دور خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة المتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق السلوك الريادي وذلك بالتطبيق على فنادق النجف الأشرف بالعراق، ودراسة (هنية، ٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث أبعاد للرشاقة الاستراتيجية تمثلت في (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمقدرات

الجوهريّة، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)، وتم استخدام أبعاد للتميز في الأداء المؤسسي تمثلت في (القيادة، والموارد البشرية، ورضا الزبائن، ورضا العاملين، وجودة المنتج، وجودة العمليات)، ودراسة (Nafei, 2016) التي ركزت على دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز النجاح التنظيمي، ودراسة (Al-Faouri et al., 2014) التي تناولت تأثير رشاقة قوة العمل على الذاكرة التنظيمية في الأردن، ودراسة (العابدي، ٢٠١٢) والتي اهتمت بدور الرشاقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في شركات القطاع الصناعي بوزارة الصناعة والمعادن العراقية.

ولسد الفجوة في الدراسات في البيئة العربية بشكل عام، وفي البيئة المصرية بشكل خاص ستركز الدراسة الحالية على دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين بشركات الصناعات الدوائية بقطاع الأعمال العام في مصر، وأيضًا التعرف على الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تلك الممارسات وإبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة التساؤلات الآتية:

١. هل تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تأثيرًا معنويًا على رشاقة قوة العمل بالشركات موضع التطبيق؟
٢. هل تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تأثيرًا معنويًا على إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق؟
٣. إلى أي مدى تؤثر رشاقة قوة العمل على إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق؟
٤. ما طبيعة الدور الوسيط الذي تؤديه رشاقة قوة العمل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، وإبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق؟

### ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

١. التعرف إلى مدى وجود تأثير معنوي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على رشاقة قوة العمل بالشركات موضع التطبيق.
٢. التعرف إلى مدى وجود تأثير معنوي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق.
٣. تحديد معنوية تأثير رشاقة قوة العمل على إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق.
٤. فهم طبيعة الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق.
٥. اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تزيد من التأثير الإيجابي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على رشاقة قوة العمل، وتحسن من إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق.

### رابعاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها:

- سد الفجوة في الدراسات العربية فيما يتعلق بدور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء فيما يتعلق برشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق. فلم تتناول أية دراسة عربية حتى الآن- في حدود علم الباحثة- تلك العلاقات بالرغم من اهتمام كثير من الدراسات الأجنبية بها.
- أهمية قطاع الصناعات الدوائية موضع التطبيق للمجتمع المصري بشكل عام نظراً لحيوية منتج الدواء لكل المواطنين، وكذلك من حيث إيرادات النشاط والتي من المتوقع أن تصل إلى أكثر من ١٦ مليار جنيه في العام ٢٠١٧/٢٠١٨م بالمقارنة

بحوالي ١١ مليار جنيه فعليًا في العام ٢٠١٥/٢٠١٦م. بالإضافة لارتفاع القيمة المتوقعة من الصادرات الدوائية إلى حوالي ٣٥٤ مليون جنيه في العام ٢٠١٧/٢٠١٨م بالمقارنة بحوالي ٢٠٢ مليون جنيه فعليًا في العام ٢٠١٥/٢٠١٦م (أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية، بيانات مركز معلومات قطاع الأعمال العام، ٢٠١٦/٢٠١٧م).

• مساعدة الشركات موضع التطبيق من خلال وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تزيد من رشاقة قوة العمل، وتحسن من إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق؛ والذي ينعكس بدوره إيجابيًا على أداء كل من العاملين، والشركات.

#### خامسًا: الإطار النظري وفروض البحث والنموذج المقترح:

يشمل الإطار النظري، وفروض البحث، والنموذج المقترح كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، ورشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين، والدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين، وصياغة فروض البحث، ومن ثم وضع تصور للنموذج المقترح وذلك على النحو الآتي:

#### ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء:

اعتمد البحث في مجال ممارسات الموارد البشرية بشكل عام على عدد من المداخل، أولها ما قدمه (Walton (1985 وهو High-Commitment Management في نموده لممارسات الموارد البشرية المعتمدة على التزام العاملين، ودعا إلى الجمع بين استخدام بعض الممارسات مثل إعادة تصميم الوظائف، والمرونة الوظيفية، ومجموعات حل المشاكل، والعمل القائم على الفريق، من أجل إبقاء قوة العمل ملتزمة بما فيه الكفاية. والنموذج الثاني قدمه Lawler (1986) وهو High-Involvement Management ويعنى بمدخل الإدارة ذات

المشاركة العالية والتي تركز على تضمين الموظفين من الناحيتين المادية والنفسية في النهج الرئيسي للإدارة لتحسين الأداء التنظيمي. ويُسمى النموذج الثالث الأكثر حداثة بالإدارة عالية الأداء High-Performance Management وقد تمحور هذا المنهج على أن السوق التنافسي يتطلب من المنظمة الاهتمام بالجودة، وأن تكون قادرة على مواجهة التغيرات السريعة والذي يحتاج بدوره إلى الاعتماد على قدرات العاملين الإبداعية، وقدراتهم على حل المشكلات، وبحيث تضمن المنظمات عالية الأداء أن يكون موظفوها مؤهلين لاتخاذ القرارات الضرورية للابتكار والتحسين، والاستجابة السريعة للتغيير، وأن يكون لديهم المعلومات والمهارات والحوافز اللازمة لتحقيق ذلك (Wood and Wall 2007; Appelbaum et al., 2000).

اقترح (Bamberger and Meshoulam (2000 مفهومًا لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء من خلال دمج مدخلين؛ الأول هو المدخل القائم على المورد resource-based approach الذي قدمه كل من Delery and Doty (1996)؛ ويصف هذا المدخل ما تُسهم به ممارسات الموارد البشرية من تطوير العاملين في مجالات التدريب، وإدارة المسار المهني، والمدخل الثاني هو المدخل القائم على الرقابة control-based approach والذي قدمه (Snell (1992؛ ويحدد هذا المدخل كيف يتم قياس ممارسات الموارد البشرية التي لها علاقة برقابة وتوجيه أداء العاملين.

وقد أوضح كل من (Bamberger and Meshoulam (2000 أن كلا النموذجين لا يُرضي احتياجات المنظمات الحديثة؛ حيث يعتبر العنصر البشري أكثر العوامل التي تؤدي إلى النجاح التنظيمي؛ ومن ثم فإن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تُمكن من تحقيق ذلك النجاح؛ وبالتالي تزيد من القدرات

التنافسية للمنظمة، وقاما بتصنيف العديد من مفاهيم ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في ثلاث مجموعات، هي:

- الممارسات المتعلقة بتدفق الناس: flow of people والذي يشمل التدريب لتطوير العنصر البشري، وتوفير الأمان الوظيفي، فضلاً عن التنقل من أجل تشكيل المسارات الوظيفية المرغوبة للموظفين.
- الممارسات المتعلقة بنظام قوى للتقييم والمكافأة a robust appraisal and reward system يشمل إجراء تقييمات فعالة للأداء في الوقت المناسب، والتعويضات وغيرها من الاستحقاقات ذات الصلة.
- ممارسات التركيز على علاقات العمل القوية: emphasis on strong employment relations وتشمل تصميم الوظيفة بطريقة فعالة، ومشاركة الموظفين في عملية صنع القرار .

قدم العديد من الباحثين مجموعة من التعريفات لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء؛ فقد عرفها (Wei et al. (2010 بأنها الممارسات التي تشجع الجدارات والمهارات والقدرات لتمهيد الطريق في نهاية المطاف لتحسين الأداء التنظيمي، وعرفها (Takeuchi et al. (2007 بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة ولكنها ذات الارتباط الداخلي والمصممة لتعزيز مهارات وجهود العاملين. بينما عرفها (Sun et al. (2007 بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تعزز مهارات القوى العاملة، وتشجع على المشاركة في صنع القرار، وتحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد، وتشمل التدريب الشامل، والحراك الداخلي، والأمان الوظيفي، والوصف الوظيفي الواضح، والتقييمات الموجهة نحو تحقيق النتائج، والمكافآت التحفيزية، والمشاركة.

وقد عرف كل من (Kehoe and Wright (2013 و Messersmith et al. (2011 ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء؛ بمجموعة متماسكة

ومترابطة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز، وتحفيز الموظفين، والتزامهم تجاه العمل والمنظمة. وعرفها كل من (Collins and Clark 2003) بأنها مجموعة الوسائل التي تؤثر، وتشكل بها المنظمات مهارات ومعارف وسلوك موظفيها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تعتمد العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل على بعض جوانب التبادل الاقتصادي، والتبادل الاجتماعي (Kehoe and Wright, 2013)، ويتعلق التبادل الاقتصادي بترتيبات العقد مثل الأجر، وساعات العمل؛ وهذه الالتزامات التعاقدية محددة بوضوح وقابلة للتنفيذ من خلال الجوانب القانونية، وقد يتم تطوير تلك التبادلات الاقتصادية من خلال تفاعلات منفصلة وموجهة بالجوانب المالية، مع عدم وجود توقع صريح بأن الأداء سوف يتجاوز شروط العقد، بينما ينطوي التبادل الاجتماعي على تكوين علاقات تستند إلى "القواعد المعيارية" للمعاملة بالمثل والتي تعتبر بمثابة سمة مميزة لعلاقات التبادل الاجتماعي، ونظرًا للفجوة الزمنية بين ما يُعطى وما يُؤخذ، فإن علاقات التبادل الاجتماعي الناجحة يجب أن تتسم بدرجة عالية من الولاء والثقة بين الطرفين (Gould-Williams, 2007).

وقد استخدم الباحثون نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ومخرجات العاملين، حيث يعتمد الموظفون سلوكيات محددة استنادًا إلى قاعدة المعاملة بالمثل للتعبير عن امتنانهم لمنظماتهم وفق هذه النظرية؛ فعندما يتلقون تلك الممارسات فإنهم يلمسون دليلًا على استثمار المنظمة فيهم؛ وبالتالي فمن المتوقع أن يستجيبوا باتجاهات ايجابية، كما يعطي تبني مثل هذه الممارسات من المنظمة إشارة إلى نيتها إقامة علاقة تبادلية طويلة الأجل مع موظفيها، وتعزز من إدراك الموظفين للبيئة التنظيمية الداعمة، ومن ثم فمن المتوقع أن يرى العاملون ذلك بمثابة ثقة للمنظمة والتزامًا وتقديرًا لعملهم ورغبة منها في الارتباط معهم بعلاقة طويلة الأجل؛ والذي ينعكس بدوره إيجابيًا على سلوكياتهم

واتجاهاتهم نحو منظماتهم (Mostafa et al., 2015; Tang and Tang, 2012).

قدمت الدراسات التطبيقية أدلة على أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لها نتائج ايجابية في المنظمات، وركزت بعض الدراسات على النتائج على المستوى التنظيمي وبخاصة المؤشرات المالية، بينما ركزت دراسات أخرى على النتائج على المستوى الفردي؛ وخاصة تأثيرها على سلوكيات واتجاهات العاملين، والتي تؤثر بدورها على المخرجات التنظيمية (Mostafa et al., 2015; Tang and Tang, 2012). وفي الدراسة الحالية سيتم التركيز على تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على كل من رشاقة، وإبداع قوة العمل.  
**رشاقة قوة العمل:**

عرفت (Sherehiy et al. (2007) وزملاؤها الرشاقة من خلال التمييز بين كل من "القدرة على التكيف"، و"المرونة"، و"الرشاقة". واقترحوا أن "القدرة على التكيف"، و"المرونة"، و"الرشاقة" تمثل تطور فكر المنظمة القادرة على التلائم مع التغيرات، وتتمثل المرحلة الحالية من التطور ما أطلق عليه "المنظمة الرشيقة" التي تضم جميع المفاهيم التي وضعت في إطار البحث المتعلق بالتنظيم أو التصنيع المرن والقادر على التكيف. بينما حدد كل من Qumer and Henderson- (2008) Sellers الرشاقة كسلوك أو قدرة مستمرة للكيان الذي يُظهر مرونة لاستيعاب التغيرات المتوقعة أو غير المتوقعة بسرعة، في أقصر فترة زمنية، ويستخدم أدوات اقتصادية بسيطة، وذات جودة في ظل بيئة ديناميكية؛ ويمكن تقييم الرشاقة من خلال المرونة، والسرعة والنحافة، والتعلم، والاستجابة.

كما عرف (Breu et al. (2002) الرشاقة بشكل عام بأنها الاستراتيجية التي توضع على مستوى المنظمة للاستجابة لبيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة، وعرف رشاقة المنظمة بقدرتها على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، والتعامل

بمرونة مع التغيرات غير المتوقعة، والتهديدات غير المسبوقة من بيئة الأعمال؛ وذلك من أجل البقاء.

عرف (Yusuf et al., 1999) الرشاقة التنظيمية بأنها الاستغلال الناجح للأسس التنافسية (السرعة والمرونة والاستباقية في الابتكار والجودة والربحية) من خلال دمج أو التكامل بين الموارد القابلة لإعادة التشكيل، وأفضل الممارسات في بيئة غنية بالمعرفة لتوفير المنتجات والخدمات الموجهة بالعمل في ظل بيئة سوقية سريعة التغير. وقد تم تصنيف خصائص المنظمات الرشيقة إلى خمس عناصر تتمثل في: الوعي الاستراتيجي، والتنظيم القابل لإعادة التشكيل، والتعلم التنظيمي، والتنفيذ الذي لا تشوبه شائبة، وقوة العمل الرشيقة (Worley et al., 2014).

واستنادًا إلى النماذج التي قدمها كل من (Sherehiy et al., 2007; Dyer and Shafer, 2003) يمكن تجميع سمات قوة العمل الرشيقة في ثلاثة أبعاد هي: الاستباقية؛ والتكيف؛ والقدرة على الصمود؛ وحدد الباحثون تطور رشاقة قوة العمل كعامل مؤثر في مفهوم الرشاقة التنظيمية. وتعرف رشاقة قوة العمل: بقدرة القوى العاملة على التعامل مع سيناريوهات غير مؤكدة، والتعلم منها، وإيجاد حلول مبتكرة، وتقديم مهارات محددة في أي وقت من الأوقات. وتعتبر رشاقة قوة العمل أداءً أو سلوكًا مرئيًا في العمل، وليست استعدادات في الشخصية أو صفات متعلقة بالرشاقة. ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة لرشاقة قوة العمل بإيجاز كالآتي (Virchez-Azuara, 2015; Muduli, 2013):

- يشير بُعد الاستباقية إلى الحالة التي يبدأ عندها الشخص ممارسة أنشطة لها آثار إيجابية في التعامل مع البيئة المتغيرة. وينتمي إلى هذه الفئة سلوكيات مثل: توقع المشاكل المتعلقة بالتغيير، والشروع في أنشطة تؤدي إلى حل المشاكل والتحسينات المتصلة بالعمل، وبهذا التغيير. ويتعين على القوى العاملة من أجل توقع المشاكل المتعلقة بالتغيير العمل على رصد وتحليل البيئة الخارجية والداخلية

بعناصرها المختلفة لتحديد التغيرات، ومن ثم اكتشاف الفرص والتهديدات. ويجب أن تكون القوى العاملة قادرة على تحليل وتقييم المعلومات المتعلقة بالتغيير، والتخطيط للاستجابة للتغيير لتتمكن من إيجاد حلول للمشاكل ذات الصلة بالتغيير.

- **ويستند بُعد التكيف** إلى تغيير أو تعديل الذات أو سلوكها لتلائم بشكل أفضل البيئة الجديدة. ويشمل هذا البُعد القدرة على التكيف بين الأفراد والثقافات عند التعامل مع الشعوب ذات الخلفيات والخبرات المختلفة، وأيضاً التعلم المستمر للمهارات والمهام والتقنيات والإجراءات الجديدة، بالإضافة إلى المرونة المهنية وتعني القدرة على الاضطلاع بأدوار متعددة، والتغير بسهولة من دور إلى آخر، والقدرة والكفاءة للعمل في وقت واحد على مهام مختلفة حتى ولو كانت في فرق مختلفة.

- **بينما يصف الصمود** القدرة على العمل بكفاءة تحت الضغط في ظل بيئة متغيرة، أو حتى عندما نطبق استراتيجيات لحل مشكلة ما ونفشل في حلها. ويشتمل هذا البُعد على تبني موقف إيجابي تجاه التغيرات، والأفكار والتكنولوجيا الجديدة، والصمود أمام الحالات غير المؤكدة وغير المتوقعة، والاختلافات في الآراء والنهج، وكذلك الصمود أمام المواقف المجهدة والتكيف مع الإجهاد.

**ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ورشاقة قوة العمل:**

تأولت العديد من الدراسات العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ورشاقة قوة العمل؛ ومن بينها دراسة (Mubarak 2012) التي ركزت على تأثير أبعاد ممارسات الموارد البشرية (متمثلة في الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والعمل الجماعي، والتمكين، والاحتفاظ بالعنصر البشري) على أبعاد رشاقة قوة العمل (متمثلة في الاستباقية، والقدرة على التكيف، والصمود للموظف) مع الأخذ في الاعتبار الدور الملطف لبعض المتغيرات الديموجرافية مثل نوع الجنس، والمؤهلات، والخبرة؛ حيث تمت الدراسة على المستشفيات الخاصة بمدينة عمان بالأردن.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد رشاقة قوة العمل.

وتناولت دراسة (Muduli 2017) تأثير بعض الخصائص التنظيمية (متمثلة في التعلم التنظيمي والتدريب، وفرق العمل، ونظم المكافآت، وتضمين الموظف، ونظم المعلومات) على رشاقة قوة العمل وذلك بالتطبيق على (٥٢٤) موظفًا في قطاعي التصنيع والخدمات في الهند، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي على تلك العلاقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البيئة التي تشجع العمل الجماعي لها أكبر الأثر في تعزيز رشاقة قوة العمل، تليها البرامج التي تعالج أنظمة المكافآت، ثم تضمين الموظفين، يليها التعلم التنظيمي والتدريب، وأخيرًا نظم المعلومات. كما توصلت الدراسة أيضًا إلى أن التمكين النفسي يعزز العلاقة بين تلك الممارسات ورشاقة قوة العمل.

وسعت دراسة (Sumukadas & Sawhney 2004) إلى تطوير واختبار نموذج لتأثير بعض ممارسات تضمين الموظف على رشاقة قوة العمل وذلك بشكل إجمالي بدلاً من تناولها بشكل منفرد. وتمثلت تلك الممارسات فيما يتعلق بتقاسم المعلومات، والتدريب، والمكافآت، وتقاسم القوة. وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات المنخفضة المستوى توفر البيئة الداعمة التي تقوم على أساسها الممارسات العالية المستوى لتعزيز رشاقة قوة العمل. وتشير النتائج إلى أن رشاقة قوة العمل يمكن أن تتحسن بالفعل باعتماد ممارسات تضمين الموظف. وعلى وجه الخصوص، ممارسات تقاسم السلطة التي يبدو أن لها أثرًا على رشاقة قوة العمل؛ إلا أن تقاسم السلطة يستلزم مسبقًا تضمين الموظف من خلال التدريب، والراتب القائم على المهارات، وحوافز التحسين، والحوافز غير النقدية.

وركزت دراسة (Mooghali et al. (2016) على تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رشاقة قوة العمل، وتمت الدراسة على عينة قوامها (٢٨٥) من المدراء والموظفين في مستشفى Kosar hospital في شيراز بإيران، واستخدمت النمذجة الهيكلية، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الرشاقة.

بينما ركزت دراسة (Teimouri et al. (2017) على الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية باعتبارها من الأدوات الرئيسية التي يمكن للمنظمات من خلالها استغلال المهارات والمواقف وسلوكيات الأفراد للقيام بمهامهم وتحقيق أغراض تنظيمية، وتمت الدراسة على عينة مقدارها (٣١٠) من الخبراء والمديرين في فروع مختارة من بنك ملي في محافظة أصفهان بإيران، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين فعالية إجراءات إدارة الموارد البشرية في مجالات التدريب، والاختيار والتعيين، والتعويض، وتقييم الأداء مع الرشاقة التنظيمية.

وفي دراسة الحالة التي تمت على مؤسسة Albert Einstein Healthcare Network (AEHN) فقد توصل (Shafer et al. (2000) إلى أهمية الدور الذي تضطلع به استراتيجية الموارد البشرية (وتتمثل المبادرات الأساسية للموارد البشرية في كل من تحقيق الوضوح السياقي، وتضمين القيم الأساسية، وإثراء العمل، وتعزيز النمو الشخصي، وتوفير عوائد متناسبة) في تعزيز المرونة التنظيمية. كما طورت دراسة (Chonko and Jones (2005) نموذجًا لتأثير سمتين تنظيميتين هما: التعلم التنظيمي، والهيكل العضوي (بالأخذ في الاعتبار ثلاثة أبعاد لهذا الهيكل، وهي اللامركزية في صنع القرار، وانخفاض الرسمية، والهيكل المسطح)، ورشاقة قوة العمل. وقد تم التطبيق في عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في إيران، وأظهرت نمذجة المعادلة الهيكلية أن التعلم التنظيمي وتحقيق

اللامركزية في صنع القرار، والهيكل المسطح يرتبطان ارتباطاً إيجابياً معنوياً برشاقة قوة العمل.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول للبحث على النحو الآتي:

"تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تأثيراً موجباً معنوياً في رشاقة العاملين بالشركات موضع التطبيق".

ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين:

يُستخدم مصطلحي الإبداع والابتكار غالباً بالتبادل في الكثير من الدراسات، إلا أن الإبداع يركز على توليد أفكار جديدة مفيدة على نطاق أصغر، في حين ينطوي الابتكار على تنفيذ أفكار جديدة مفيدة على نطاق أوسع، ويمكن القول بأن إبداع الموظف أحد الشروط المسبقة للابتكار المؤسسي؛ ويعكس الإبداع توليد أفكار ورؤى جديدة من خلال العاملين، ويعتبر بمثابة تمهيد لتحقيق الابتكار التنظيمي، ويُعرف الإبداع بأنه خلق منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية قيمة ومفيدة من قبل أفراد يعملون في ظل نظام اجتماعي ما ( Woodman et al. 1993; Amabile, 1983).

كما عرف (Pirola-Merlo and Mann 2004) الإبداع بأنه الحكم على حداثة وفائدة شيء ما، ويمكن أن يُعرف إبداع الموظف بقدرته على التعرف على علاقات جديدة، وفحص المواضيع من وجهات نظر جديدة، وتشكيل مفاهيم جديدة من المعلومات الموجودة. بشكل عام؛ يُعرف الإبداع في مكان العمل بأنه إنتاج أفكار ورؤى مفيدة (Shalley et al., 2004; Zhou and George, 2001)، وقد أضاف (Chang and Teng 2017) أن إبداع العاملين يعتبر مصدرًا للميزة التنافسية، ويؤثر على كفاءتهم، وأدائهم الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف إبداع العاملين بأنه تطوير للأفكار حول المنتجات، والخدمات، والممارسات، والعمليات، والإجراءات التي يمكن اعتبارها مبدعة، وجديدة، ومناسبة ومن المحتمل أن تكون مفيدة.

هذا؛ ولقد أوضح (Athwaria (2016) سعي المنظمات لبناء علاقات تبادل اجتماعي مع العاملين من خلال إتاحة الموارد المتنوعة للعاملين مثل التقدير، والهيبية، والنمو، والاعتراف، والإنصاف، والتمكين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ونتيجة لذلك يوسع العاملون تعريفهم لمسؤوليات الوظيفة، ويكون لديهم الدافع أكثر للانخراط في السلوكيات الإبداعية. كما اختبر (Jiang et al. (2012) العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وإبداع العاملين؛ وتوصلوا إلى أن أربعة من تلك الممارسات وهي الاستقطاب والتعيين، والمكافأة، وتصميم الوظيفة، وفرق العمل ترتبط إيجابياً وبشكل معنوي بإبداع العاملين، بينما لم تتوافر علاقة معنوية بين كل من التدريب، وتقييم العاملين مع إبداع العاملين، موضحين أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في خلق الإبداع في المنظمات الصينية.

واهتم الباحثون بتحديد العوامل المسببة لإبداع الموظف في العمل؛ حيث ركز البعض على تحديد الخصائص الشخصية المرتبطة بالإنجازات الإبداعية، كما تلعب الخصائص المرتبطة بالعمل دوراً في تحقيق إبداع العاملين؛ ومن هذه الخصائص درجة التعقيد الوظيفي، والعلاقة مع المشرفين، والعلاقة مع زملاء العمل، والمكافآت، والتقييم، والترتيبات في بيئة العمل، ونمط القيادة، وغيرها (Zhang et al., 2015; Malik et al., 2015; Shalley et al., 2004).

كما ركزت بعض الدراسات حديثاً على تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الإبداع، وذلك من منظور أن وجود تلك الممارسات يؤدي إلى اكتساب معارف، ومعلومات، ومهارات، وخبرات جديدة، والتي تحقق بدورها الإبداع، ومن ثم نتائج أفضل للمنظمة (Hou et al., 2017; Ma et al., 2017).

### ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرض الثانى للبحث على النحو الآتي:

"تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تأثيرًا معنويًا في إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق".

### رشاقة قوة العمل والإبداع:

على الرغم من اهتمام الباحثين بتأثير الرشاقة التنظيمية - والتي تعتبر رشاقة قوة العمل جزءًا أساسيًا منها- على النتائج التنظيمية والفردية؛ مثل دراسة أثر الرشاقة على الاستغراق الوظيفي (العابدي، ٢٠١٢)، وأثر الرشاقة التنظيمية على الفعالية التنظيمية (Mehdibeigi et al., 2016)، إلا أن معظم دراسات رشاقة قوة العمل اهتمت بمسبباتها ولم يحظ تأثير رشاقة قوة العمل سواء على المنظمات أو على العاملين إلا على اهتمام القليل من الباحثين مثل دراسة (Bosco 2007) التي طبقت على المستشفيات، وركزت على تأثير رشاقة قوة العمل على النتائج المتعلقة بالمرضى وليس نتائجها على المنظمة أو سلوكيات العاملين؛ حيث اهتمت بتأثير رشاقة قوة العمل على إدراك المرضى لتلقيهم رعاية صحية جيدة، وكذلك التأثير على حدوث الأخطاء الطبية، بينما اهتمت دراسة (Al-Faouri et al. 2014) بتناول

تأثير رشاقة قوة العمل على الذاكرة التنظيمية، وتوصل (Danne 2017) إلى أن رشاقة قوة العمل تؤثر إيجابيًا على زيادة القدرة على الابتكار التنظيمي، وزيادة الفعالية التنظيمية.

ندرة الدراسات التي ركزت على تأثير رشاقة قوة العمل على المخرجات التنظيمية، ونتائجها على سلوكيات واتجاهات العاملين أثرت سلبياً على اهتمام بعض الشركات برشاقة قوة العمل؛ فمن الصعوبة إقناع بعض المديرين بالاستثمار في رشاقة قوة العمل عندما لا يكون تأثيرها على النتائج النهائية واضحاً ومحددًا.

سيتم التركيز في الدراسة الحالية على تحديد تأثير رشاقة قوة العمل على إبداع العاملين والذي يعتبر أساساً لتحقيق الابتكار التنظيمي، واكتساب المنظمات للميزات التنافسية؛ حيث تتسم قوة العمل الرشاقة بقدرتها على توليد أفكار جديدة، وحل

المشاكل بشكل جيد، والإبداع بشكل استباقي، ومن المتوقع أن يظهروا سلوكيات المبادرة في المنظمة بشكل أكبر (Alavi and Wahab, 2013; Yusuf et al., 1999).

وفى ضوء ما سبق تتوقع الدراسة الحالية أن تؤثر رشاقة قوة العمل إيجابياً وبشكل معنوي على إبداع العاملين؛ وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثالث للبحث على النحو الآتي:

"تؤثر رشاقة قوة العمل تأثيراً معنوياً في إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق".

#### الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين

أوضحت بعض الدراسات أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لا تؤثر بشكل مباشر فقط على المخرجات الفردية والتنظيمية؛ بل إن هذا التأثير يكون أيضاً غير مباشر من خلال توسط بعض المتغيرات هذه العلاقة مما يزيد من قوة هذا التأثير. فقد توصل (Mostafa and Williams, 2013) إلى توسط التوافق بين الفرد والمنظمة للعلاقة بين تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على رضا العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية. واقترح بعض الباحثين أن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين لا تأخذ شكلاً مباشراً وإنما تكون غير مباشرة من خلال متغيرات وسيطة مثل الشخصية الاستباقية والدوافع الذاتية كما أوضح (Huo and Butt, 2017)، أو رأس المال النفسي وفقاً لـ (Gupta, 2013).

ومن ناحية أخرى تناولت بعض الدراسات الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط مثل دراسة (Daane, 2017) التي أوضحت الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين مصادر الضغوط وكلاً من الفعالية التنظيمية، والابتكار التنظيمي، كما

أوضح (Bosco 2007) في دراسة تمت على الممرضات؛ أن رشاقتهن تتوسط العلاقة بين مسببات الاضطرابات البيئية والنتائج المتعلقة بالمرضى متمثلة في الأخطاء الطبية، وإدراك المريض لمستوى الرعاية المقدمة له.

وبالتالي تقترح الدراسة الحالية أن رشاقة قوة العمل ستتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرابع للبحث على النحو الآتي:

"تتوسط رشاقة العاملين العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق".

#### سادساً: منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن منهج البحث التعريف الإجرائي بمتغيرات البحث وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة البحث، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، وأساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث، وذلك على النحو الآتي:

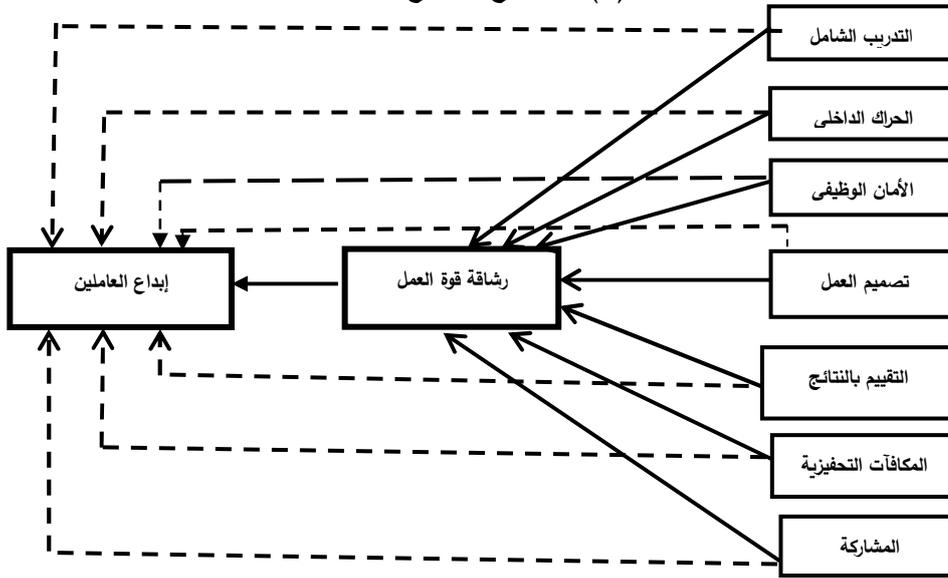
#### التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

يمكن تحديد التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها على النحو الآتي: ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء: تُعرف ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء إجرائياً بمجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي توظفها الشركة لتعزيز مهارات العاملين بها، وتشجعهم على المشاركة في صنع القرار، وتحفزهم على بذل المزيد من الجهد. وتم قياس تلك الممارسات بثمان وعشرين عبارة اعتماداً على ما قدمه كل من (Zhang and Jia, 2010; Sun et al., 2007)، والتي تشمل سبعة مقاييس فرعية لكل منها أربع عبارات، وتتمثل في: التدريب الشامل مثل: تُقدم برامج تدريبية واسعة النطاق للعاملين في منطقتي، الحراك الداخلي مثل: لدى

العاملين في منظمتي مسارات وظيفية واضحة، والأمان الوظيفي مثل: يتوقع العاملون البقاء مع هذه المنظمة إذا رغبوا في ذلك، وتصميم العمل مثل: تمنحني منظمتي فرصة كبيرة للاستقلالية والحرية في كيفية القيام بعملية، والتقييم الموجه بالنتائج مثل: في منظمتي؛ يُقاس غالبًا الأداء بنتائج موضوعية قابلة للقياس، والمكافأة التحفيزية مثل: يحصل الأفراد على مكافآت على أساس الربح الذي تحققه المنظمة، والمشاركة مثل: يطلب المشرفون كثيرًا من العاملين في منظمتي المشاركة في القرارات.

- رشاقة قوة العمل: تُعرف رشاقة قوة العمل إجرائياً بقدرة الموظفين بالشركة على التعامل مع سيناريوهات غير مؤكدة، والتعلم منها، وإيجاد حلول مبتكرة، وتقديم مهارات محددة في أي وقت من الأوقات، وتم قياسها بسبع عبارات وفق مقياس Breu et al. (2002) والمطور بواسطة Muduli, (2017)، مثل: أنا مرتاح للتغيير والأفكار الجديدة والتقنيات الجديدة في منظمتي.
- إبداع العاملين: يُعرف إبداع العاملين إجرائياً بقدرة الأفراد في الشركة على إنتاج أفكار ورؤى مفيدة، وتم قياسه بثلاثة عشرة عبارة وفق ما قدمه Zhou and George (2001)، مثل: أنا مصدر جيد للأفكار الإبداعية في منظمتي. هذا، وقد تم استخدام قيم مقياس ليكرت الخماسي عند صياغة عبارات قائمة الاستقصاء للمتغيرات السابقة. وفي ضوء ما سبق يمكن وضع تصور للنموذج المقترح كما في شكل (١) على النحو الآتي:

شكل (١): النموذج المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة (حيث تمثل الخطوط المتصلة نموذج الوساطة الكلية، بينما تمثل الخطوط المتصلة والمتقطعة معاً نموذج الوساطة الجزئية)

#### مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث العاملين بشركات الصناعات الدوائية بقطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية؛ وعددها ثمان شركات، بحجم مجتمع مقداره (١٦٦٧٤) مفردة (مركز معلومات قطاع الأعمال العام، الشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية، ٢٠١٦-٢٠١٧م)، وقد بلغ حجم العينة العشوائية البسيطة (٣٧٦)، حيث تم حسابها باستخدام معادلة هيربيرت آركن من خلال

التطبيق على برنامج Excel، عند مستوى معنوية ٥% وحدود ثقة ٩٥% مع الافتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة ٥٠%، علماً بأن العينة وزعت بشكل متناسب، وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على الشركات التابعة وتجميعها من خلال الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية.

هذا، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم استخدامها في التحليل الإحصائي (٢٤١) قائمة بنسبة استجابة (٦٢,١%) تقريباً. ويبين جدول (١) توزيع مجتمع وعينة البحث وفق الشركات موضع التطبيق وذلك على النحو الآتي:

جدول (1): توزيع مجتمع وعينة البحث بالشركات موضع التطبيق

م	الشركة	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الردود السليمة
١	الاسكندرية	١٥٩٢	٣٦	٢٥
٢	مصر للمستحضرات الطبية	١٦٨٩	٣٨	٢٩
٣	تنمية الصناعات الكيماوية "سيد" للأدوية	٢٨٧٦	٦٥	٤١
٤	النيل للأدوية	٢٣٣٩	٥٣	٣٢
٥	شركة النصر للكيماويات النوائية	٢٥٤٤	٥٧	٣٨
٦	مفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	١٧١٢	٣٩	٢٤
٧	القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	٢٦٢٧	٥٩	٣٤
٨	العربية للأدوية والصناعات الكيماوية	١٢٩٥	٢٩	١٨
	الاجمالي	١٦٦٧٤	٣٧٦	٢٤١

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات مركز معلومات قطاع الأعمال العام عن الشركات موضع التطبيق في ٢٠١٦-٢٠١٧م

## أنواع البيانات ومصادر توفيرها:

### ١ - البيانات الثانوية:

تمثلت في اطلاع الباحثة علي المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع البحث متمثلة في ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، ورشاقة

قوة العمل، وكذلك إبداع العاملين، كما تم الاعتماد على بيانات مركز معلومات قطاع الأعمال العام عن الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية موضع التطبيق في ٢٠١٦-٢٠١٧م.

## ٢- البيانات الأولية:

تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية عن طريق قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها لهذا الغرض، والتي توضح دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء مع كل من رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق.

### تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم حساب صدق وثبات المقاييس، وتحليل البيانات واختبار فروض البحث بالاعتماد على الأساليب التالية:

١. التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، للتأكد من صدق المقاييس، ومعامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقاييس.

٢. الأداة التحليلية أموس Amos: تم استخدامها لاختبار فروض البحث. هذا، ولقد تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS لتنفيذ الاختبارات السابقة، ويبين جدول (٢) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث.

جدول (٢): الوسط الحسابي (M)، والانحراف المعياري (SD)،  
ومعاملات الارتباط، ومعاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمتغيرات (ن =  
٢٤١)

المتغيرات	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-التدريب	3.06	1.02	(0.85)								
2-الحراك الداخلي	2.98	0.42	0.78**	(0.90)							
3-الأمان الوظيفي	3.97	0.79	0.23**	0.18**	(0.85)						
4-التصميم	3.95	0.86	0.35**	0.27**	0.16**	(0.91)					
5-التقييم	4.11	1.13	0.81**	0.31**	0.19**	0.67**	(0.88)				
6-المكافآت	4.03	0.85	0.34**	0.29**	0.22**	0.59**	0.81**	(0.92)			
7-المشاركة	3.68	1.02	0.65**	0.42**	0.37**	0.48**	0.64**	0.27**	(0.88)		
8-الرشاقة	3.74	1.31	0.79**	0.58**	0.34**	0.52**	0.71**	0.33**	0.59**	(0.90)	
9-الإبداع	3.91	1.44	0.65**	0.61**	0.58**	0.59**	0.76**	0.65**	0.62**	0.76**	(0.86)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي، القيم بين الأقواس تعبر عن معاملات كرونباخ ألفا.

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول (٢) أن أعلى متوسط حسابي للمتغيرات كان من نصيب التقييم الموجه بالنتائج والذي بلغ (4.11) بانحراف معياري (1.13)، بينما كان أقل متوسط حسابي من نصيب الحراك الداخلي وقد بلغ (2.98) بانحراف معياري (0.42)، ويوجد ارتباط معنوي موجب بين كل ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، وكذلك بين تلك الممارسات مع كل من رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين، وأخيرًا بين رشاقة قوة العمل وإبداع العاملين وذلك عند مستوى معنوية (1%). كما

تراوحت معاملات الثبات كرونباخ ألفا بين (0.85) و(0.91) وهو ما يعني أنها ذات جودة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما أعدت من أجله.

#### ثبات المقاييس:

تم حساب معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وذلك للتأكد من ثبات المقاييس المختلفة، والتي تراوحت بين (0.85)، و(0.92)، وهي معنوية عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد على تميز المقاييس بدرجة مرتفعة من الثبات.

#### صدق المقاييس:

لاختبار صدق مقاييس كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء

المؤشرات المقاييس	x <sup>2</sup>	x <sup>2</sup> /df	GFI	RMSEA	NFI	CFI	TLI	SRMR
التدريب الشامل	1.218	0.609	0.94	0.04	0.96	0.98	0.95	0.03
الحراك الداخلي	2.174	1.087	0.97	0.04	0.94	0.95	0.96	0.04
الأمان الوظيفي	0.982	0.491	0.96	0.03	0.98	0.96	0.98	0.04
تصميم العمل	1.054	0.527	0.95	0.04	0.95	0.93	0.99	0.03
التقييم بالنتائج	1.982	0.991	0.97	0.04	0.96	0.96	0.94	0.04
المكافآت	2.846	1.423	0.99	0.02	0.98	0.95	0.96	0.05
المشاركة	0.581	0.291	0.98	0.02	0.99	0.97	0.95	0.03
رشاقة العاملين	18.844	1.346	0.95	0.03	0.97	0.99	0.97	0.04
إبداع العاملين	71.328	1.097	0.96	0.03	0.99	0.98	0.96	0.05

(متمثلة في التدريب الشامل، والحراك الداخلي، والأمان الوظيفي، وتصميم العمل، والتقييم الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، والمشاركة)، ورشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين؛ فقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقييم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة؛ وبالتالي يتم في ضوءها قبول النموذج المفترض أو رفضه، ويكون النموذج أفضل من حيث مطابقته للبناء العاملي للمتغيرات موضع الدراسة في حالة تميزه بتوافر أفضل قيم لأكبر عدد من مؤشرات المطابقة مجتمعة.

### جدول (٣): مؤشرات جودة المطابقة للمقاييس

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال جدول (٣) أن النماذج المفترضة لقياس كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (متمثلة في التدريب الشامل، والحراك الداخلي، والأمان الوظيفي، وتصميم العمل، والتقييم الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، والمشاركة)، ورشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين تطابق بيانات العينة حيث كانت قيم ( $X^2$ ) غير معنوية، وكذلك النسبة بين ( $X^2/df$ ) أقل من درجتين، مما يدل على قبول النموذج، وكذلك كانت مؤشرات المطابقة المطلقة لجميع المقاييس والتي تؤكد جودة مطابقة نماذج القياس الستة، حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)، ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن النماذج تطابق تماماً بيانات العينة، وكذلك كان مؤشر جودة المطابقة (GFI) مرتفع ويقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة، وكانت مؤشرات المطابقة المتزايدة (NFI)، و(CFI)، و(TLI) مرتفعة وتقترب من الواحد مما يؤكد أيضاً على تطابق النموذج مع بيانات العينة، ومن ثم فإن المقاييس الخاصة بمتغيرات البحث تتميز بتوافر أفضل قيم لمؤشرات جودة المطابقة مجتمعة، مما يدل على تأكيد الصدق البنائي لتلك المقاييس.

## اختبار النموذج

أجريت تحليلات المعادلات الهيكلية لنموذجين للوساطة. ويوضح الجدول (٤) نتائج مقارنة النموذجين. وتمشيًا مع الاقتراحات التي قدمها James et al. (2006)، يتم مقارنة نموذج الوساطة الكلية مع نموذج الوساطة الجزئية. وأوضحت النتائج أن نموذج الوساطة الجزئية (حيث كانت قيمة  $x^2 = 1192$  تقريبًا وهي غير معنوية  $P < 0.55$ ) أفضل من نموذج الوساطة الكلية (حيث كانت قيمة  $x^2 = 1199$  تقريبًا وهي معنوية  $P < 0.05$ )، كما أن نسبة ( $x^2 / df$ ) لنموذج الوساطة الجزئية كانت (1.08) وهي أقل من (2)؛ بينما كانت تلك النسبة لنموذج الوساطة الكلية (2.39) وهي أكبر من (2)، كما أن إختبار الفرق لقيمة ( $x^2$ ) كشفت عن ملاءمة وأفضلية نموذج الوساطة الجزئية بالمقارنة بنموذج الوساطة الكلية ( $x^2, 7 df = 1470.59$ ) ، حيث أنه معنويًا عند مستوى ( $P < 0.001$ ). ونتيجة لذلك، أيدت نتائج مقارنة النموذجين أن نموذج الوساطة الجزئية المقترح يؤدي أداءً أفضل من نموذج الوساطة الكلية.

جدول (٤): نتائج المقارنة بين مؤشرات نموذجي الوساطة الكلية والوساطة الجزئية

SRMR	IFI	CFI	NFI	GFI	RMSEA	$x^2 (df)$	النموذج
0.09	0.92	0.91	0.88	0.91	0.12	$x^2 (1120) = 2676.51$ $P < 0.05$	الوساطة الكلية
0.03	0.98	0.99	0.97	0.99	0.04	$x^2 (1113) = 1205.92$ $P < 0.55$	الوساطة الجزئية

Notes.  $\chi^2$  = Chi-square; df = degrees of freedom; RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; GFI = Goodness-of-Fit Index; NFI = Normed Fit Index; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index and SRMR= standardized root mean square residual.

#### التأثيرات المباشرة وغير المباشرة:

يبين الجدول (٥)، والشكل (٢) قيم أوزان الانحدار المعيارية للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات النموذج في ظل الوساطة الجزئية لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق.

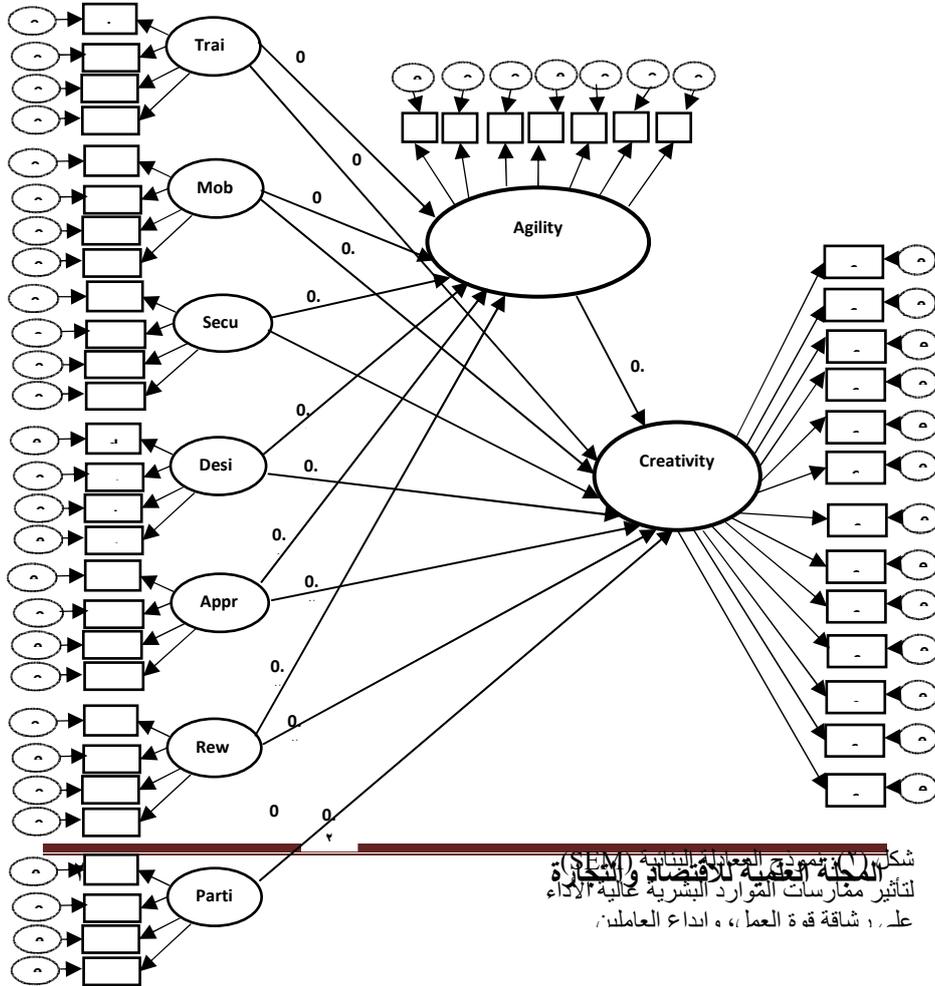
#### جدول (٥): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لنموذج الوساطة الجزئية للرشاقة

إجمالي التأثيرات	التأثير غير المباشر على		المتغيرات المؤثرة
	الإبداع	الرشاقة	
0.36**	0.11*	0.25**	التدريب الشامل
0.34**	0.10*	0.24**	الحراك الداخلي
0.27**	0.09*	0.18**	الأمان الوظيفي
0.35**	0.13**	0.22**	تصميم العمل
0.30**	0.09*	0.21**	التقييم الموجه بالنتائج
0.37**	0.14**	0.23**	المكافآت التحفيزية
0.41**	0.12**	0.29**	المشاركة
0.49**	—	0.49**	رشاقة قوة العمل

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع التحليل الاحصائي باستخدام أداة التحليل أموس.

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ \*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١

شكل (٢)  
نموذج المعادلة البنائية (SEM) لتأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء  
على رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين



ومن خلال جدول (٥)، وشكل (٢) يتضح ما يلي:

- فيما يتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على رشاقة قوة العمل: يوجد تأثير موجب معنوي لكل الممارسات على رشاقة قوة العمل عند مستوى (٠,٠١)، واحتلت المكافآت التحفيزية المرتبة الأولى ثم تصميم العمل، ثم المشاركة، والتدريب الشامل، والحراك الداخلي، والأمان الوظيفي، وأخيرًا التقييم الموجه بالنتائج، وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الأول من فروض البحث.
- فيما يتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على إبداع العاملين: يوجد تأثير موجب معنوي لكل الممارسات على إبداع العاملين عند مستوى (٠,٠١)، واحتلت المشاركة المرتبة الأولى ثم التدريب الشامل، ثم الحراك الداخلي، ثم المكافآت التحفيزية، وتصميم العمل، والتقييم الموجه بالنتائج، وأخيرًا الأمان الوظيفي، وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرض الثاني من فروض البحث.
- تؤثر رشاقة قوة العمل تأثيرًا معنويًا موجبًا على إبداع العاملين عند مستوى (٠,٠١)، ومن ثم يمكن قبول الفرض الثالث من فروض البحث.
- فيما يتعلق بالدور الوسيط الذي تلعبه رشاقة قوة العمل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين: يوجد تأثير موجب غير مباشر لتلك الممارسات على إبداع العاملين عند توسط رشاقة قوة العمل في تلك العلاقة، وهذا التأثير معنوي عند مستوى (٠,٠١)؛ وبالتالي يمكن قبول الفرض الرابع من فروض البحث.

### سابعًا: مناقشة النتائج وتفسيرها:

استهدف البحث التعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على كل من رشاقة قوة العمل والإبداع، وكذلك التعرف على الدور الوسيط الذي تؤديه رشاقة قوة العمل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين، وتوصل البحث للنتائج الآتية:

- ١- أوضحت نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير موجب معنوي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على رشاقة قوة العمل بالشركات موضع التطبيق؛ وتدعم هذه النتيجة الفكرة التي قدمها بعض الباحثين بأن بعض الممارسات سواء التنظيمية مثل دراسة (Sumukadas and Sawhney, 2004) أو ممارسات الموارد البشرية مثل دراسات (Mooghali et al., 2016; Martin and Roca-Puig, 2013; Mubarak, 2012)؛ حيث تساعد على خلق قوة عمل رشيقة، وتوفر تلك الممارسات البيئة التنظيمية التي تنمي الكفاءات الفردية للعاملين وتجعلهم أكثر مرونة، واستعدادًا وقدرة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، ولديها القدرة على الاستجابة إلى أي متطلبات عمل جديدة والعمل بكفاءة تحت الضغوط.
- توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى أن جميع ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لها تأثير موجب معنوي على رشاقة قوة العمل، وإن اختلفت في درجة التأثير، ويمكن تفسير ذلك على النحو الآتي:

- تصميم العمل والمشاركة: دعمت نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه العديد من الدراسات مثل (Muduli, 2016; Sherehiy and Karwowski, 2014; Hopp and Van Oyen, 2004) التي أكدت أن تصميم العمل ومشاركة

العاملين من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق رشاقة قوة العمل؛ حيث أوضحت نتائج تلك الدراسة أن تحقيق رشاقة قوة العمل تتطلب أن يُمكن تصميم العمل العاملين من الانخراط في مهام تتجاوز نطاق المهام التقليدية، ولديهم الاستقلالية في أداء عملهم واتخاذ القرارات بشأنه، ويخطط لكل الجوانب المتعلقة بهذا العمل. ويتطلب ذلك الميل كثيراً نحو اللامركزية في إتخاذ القرارات، وأن يتم مشاركة العاملين من قبل مشرفيهم في جميع ما يحدث في الشركة، وتمكينهم من الحصول على جميع المعلومات المرتبطة بعملهم أو بالشركة التي يعملون بها بسرعة.

- بالنسبة للتدريب والحراك الداخلي: وفقاً لما أكده كل من (Teimouri et al., 2017; Hopp and Van Oyen, 2004) لا يمكن للموظفين أداء مجموعة مرنة من المهام وإيجاد حلول مبتكرة إلا إذا كان لديهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من ذلك، وأن التدريب هو الذي يساعد على اكتساب هذه المهارات. كما أن الحراك الداخلي وتدوير العاملين بين الوظائف المختلفة، و إتاحة الفرصة للتنقل والترقية، ووجود مسار وظيفي واضح للعاملين يساعد على تحقيق المرونة والقدرة الأفضل على التكيف، حيث أوضح (Muramatsu et al., 1987) أن التدريب والتدوير الوظيفي ساعد العمال في مصنع تسوتسومي التابع لشركة تويوتا على التكيف بشكل أفضل ومواجهة المواقف الضاغطة.

- المكافآت التحفيزية والتقييم الموجه بالنتائج: تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصل إليه (Sumukadas and Sawhney, 2004) من أن نظم التعويض، والتقييم الموجه بالنتائج لها تأثير إيجابي على خلق قوة عمل تتسم بالرشاقة. ويمكن خلق الرغبة والقدرة لدى العاملين على التكيف مع التحديات وإيجاد حلول مبتكرة ومن ثم ضمان تحقيق رشاقة قوة العمل من خلال تقديم مكافآت وحوافز تعتمد على أرباح المنظمة، وتمزج بين الأداء الفردي والأداء الجماعي، وترتبط

بتحقيق التحسين والتغيير للمنظمة، ويجب أن يتم مكافأة وتقييم أداء العاملين اعتماداً على نتائج موضوعية قابلة للقياس الكمي.

٢- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني وجود تأثير موجب معنوي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق، وتتفق هذه النتيجة مع توصلت إليه نتائج كل من (Hou et al., 2017; Ma et al., 2017)، ويمكن تفسير تلك النتيجة كما يلي:

- بالنسبة للتدريب: فكما أوضح (Gong et al., 2009) فإن إبداع العاملين يُستمد من تراكم الخبرات والمهارات الإبداعية، ويعتبر التدريب أحد الوسائل التي تُمكن العاملين من تحقيق الإبداع؛ حيث يساعد على تعزيز مهاراتهم، ومعارفهم، وقدراتهم على حل المشكلات، والتفكير المبدع، وتقديم أفكار جديدة في كل ما يتعلق بعملهم.

- بالنسبة لتقييم الأداء الموجه بالنتائج: تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما أوضحه بعض الباحثين مثل (Egan, 2005; Shipton et al., 2006) بأن تقييم الأداء المرتبط بالنتائج يشجع على إبداع العاملين لأن التغذية الراجعة، والتغلب على الأخطاء يعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية تقييم الأداء، والتي تُسهل بدورها التحسين والتطوير المستمر ومن ثم إبداع العاملين. بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصل إليه (Byron et al., 2010) بأن انتظار الموظف لمعرفة تقييم أدائه يجعله أقل إبداعاً بسبب القلق والضغوط التي تصاحب عملية التقييم.

- المكافآت التحفيزية: تؤثر المكافآت التحفيزية إيجاباً على الموظف ليكون خلاقاً، ويقدم أفكاراً جديدة وعلى استعداد لتجربة سلوكيات جديدة. وتحتاج المنظمة الابتكارية إلى نظام لتحفيز الإبداع؛ حيث توفر المكافآت الدافع لبذل جهد إضافي، كما قد تقدم نظم المكافآت حزمة من المحفزات الداخلية مثل إتاحة الفرصة للموظف لمتابعة ما يقدمه من أفكار، والترقيات، والمزايا والتعويضات الخاصة (Jiang et al., 2012).

- **تصميم العمل:** يساهم تصميم العمل في إبداع الموظفين من خلال زيادة درجة الاستقلالية الممنوحة لهم، وأن تتضمن مهام الوظيفة قدرًا من التحدي الذي يشعر الفرد بقيمة وأهمية عمله؛ حيث يكون الناس أكثر إبداعًا عندما يشعرون بوجود بعض التحديات والصعوبات في العمل ومن ثم تُثير وتستحث ما بداخلهم من قدرات مهارات إبداعية كامنّة. كما وجد العديد من الباحثين أن الأفراد الذين يشعرون بالاستقلالية، ويشعرون أنهم يتحكمون في عملهم، ويعملون في وظائف متنوعة المهام بل ومعقدة فمن المرجح أن تُزيد لديهم الدوافع الذاتية لتطوير الأفكار الإبداعية والمشاركة في اتخاذ القرار وبخاصة المرتبطة بعملهم (Zubair et al., 2015; Martins and Terblanche, 2003).

- **المشاركة:** دعمت نتائج الدراسة الحالية ما أوضحه كل من (Chen et al., 2011; Martins and Terblanche, 2003) بأن مشاركة العاملين لمشرفيهم في اتخاذ القرارات، وشيوع المناخ الذي يتيح للعاملين درجة أعلى من المشاركة، والاتصال متعدد الاتجاهات يكون له أهمية كبيرة في دعم إبداع العاملين، حيث توصلت تلك الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للمشاركة على إبداع العاملين من خلال الاتصال الشخصي، وتبادل المعلومات والأفكار الإبداعية، وكذلك الاتصالات المستمرة والمفتوحة بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين مشرفيهم، بل إن السماح بوجود الاختلاف في الآراء والمناقشات نتج عنها تحسّن في قدرات التعلم ودعم وتطوير الأفكار الإبداعية للعاملين.

- **الأمان الوظيفي:** توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية الأمان الوظيفي في تحقيق إبداع العاملين، وتتفق في ذلك مع ما أوضحته الدراسات السابقة بأن انخفاض الأمان الوظيفي يتنبأ بمستوى منخفض من الإبداع، وما أكدته بأن وجود أوضاع وتغييرات تنظيمية وبخاصة فترات تخفيض العمالة بالمنظمات يترتب عليها انخفاض الشعور

بالأمان الوظيفي وزيادة مستوى التوتر والضغوط؛ والذي يقلل بدوره القدرات الإبداعية للعاملين (Chang and Teng, 2017; Roll, 2015).

- **الحراك الداخلي:** دعمت نتائج الدراسة الحالية دور الحراك الداخلي في تحقيق إبداع العاملين، ويمكن تفسير ذلك في ضوء ما أوضحه كل من (Ho et al., 2003; Martins and Terblanche, 2009) بأن تغيير الشخص لمجال ومكان عمله يساعده في تعزيز الإبداع؛ حيث تخلق المرونة في العمل، ومواجهة أوضاع عمل جديدة قدرًا من التحدي، وتزيد من فرصة إنتاج أفكار جديدة لمواجهة تلك الأوضاع.

٣- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثالث وجود تأثير موجب معنوي لرشاقة قوة العمل على إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق. ودعمت هذه النتيجة عمليًا الافتراض النظري الذي قدمه كل من (Alavi and Wahab, 2013; Yusuf et al., 1999) بأن الأفراد الذين يمتلكون الرشاقة يكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار إبداعية. ويمكن تفسير تلك النتيجة من منطلق أن الأفراد الذين يتصفون بالرشاقة هم الذين يمتلكون العديد من الخصائص مثل شدة النهم للتعلم، والرغبة في المخاطرة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، ولديهم قدرة على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات، والقدرة على تحمل المهام، ومواجهة المشكلات الحرجة، ولديهم رغبة أن يكونوا جزءًا من الحل من خلال صنع القرار والتنفيذ، بل والمتعة عند مساعدة الآخرين، وقادرين على العمل في ظل وجود الصراع، كما أن لديهم مهارة التفكير النقدي للأوضاع القائمة، والبحث عن حلول لتغيير تلك الأوضاع، ومن ثم فإن هذه الخصائص تجعل العاملين الذين يمتلكونها أكثر قدرة على طرح الأفكار والرؤى الجديدة المبدعة.

٤- أوضحت نتائج الفرض الرابع أن رشاقة قوة العمل تتوسط جزئيًا العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين؛ وبالتالي دعمت نتائج

الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة (Daane, 2017) بوجود دور وسيط لرشاقة قوة العمل، وكذلك دراسات أخرى التي أوضحت أن تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على ابداع العاملين قد يكون مباشرًا أو غير مباشر مثل (Huo and Butt, 2017; Gupta, 2013).

### ثامناً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات إلى القائمين على إدارة الشركات موضع التطبيق لتبني وتفعيل سياسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين؛ وبالتالي تقترح الدراسة الحالية ما يلي:

- ١- إنشاء وصف وظيفي مرن يمكنه أن يتواءم مع التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال، ويلبي احتياجات المنظمة من القدرة على المنافسة وتحقيق أهدافها.
- ٢- وضع خطة للتدريب واضحة ومعلنة للجميع تشمل جميع التخصصات في الشركة تمكن العاملين من اكتساب المعارف والمهارات التي تتواءم مع مستجدات الأمور سواء في بيئة الأعمال أو بمجالات التخصص الدقيق. كما يجب أن تشمل خطة التدريب التحوط للمستقبل من خلال إعداد برامج تدريبية مرنة تأخذ في اعتبارها التغييرات المستقبلية المحتملة سواء في مهام بعض الوظائف أو في التكنولوجيا المستخدمة أو في خطة الموارد البشرية بالشركة خلال السنوات القادمة.
- ٣- تمكين العاملين في الشركة بالاعتماد على اللامركزية في صنع القرارات؛ حيث يسمح ذلك بالسرعة والجودة في اتخاذ القرارات، وتقليل أوقات الاستجابة لأن

- العاملين تتوافر لديهم غالبًا إمكانية أفضل للحصول على المعلومات المفيدة والمناسبة لفهم قضايا التغيير ومن ثم التعامل معها ومعالجتها.
- ٤- إقرار خطة للحوافز المادية والمعنوية في الشركة تعتمد بشكل أساسي على الانجاز والابداع، وأن تحدد الأجر والرواتب بناءً على المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد، وكذلك السلوكيات المرغوب فيها مثل التسامح والتفاني والاخلاص وغيرها.
- ٥- تفعيل أدوات الحراك الداخلي المختلفة مثل التدوير الوظيفي أو النقل الداخلي، وأن تعتمد سياسة الترقيات على الكفاءة والقدرة على الإبداع وتقديم أفكار جديدة وبناءة لتطوير العمل والأداء بالشركة وليس على أساس الأقدمية.
- ٦- وضع مسارات مهنية واضحة لكل الوظائف بالشركة تعطي الفرد رؤية محددة عن مكانته في مستقبل الشركة وتحدد له المتطلبات المعرفية والمهنية والسلوكية التي يجب عليه التمتع بها خلال مراحل هذا المسار، وأن يراعى في تصميم تلك المسارات القدرات الإبداعية المطلوبة لمختلف الوظائف.
- ٧- أن يكون لدى الشركة برنامج رسمي لبناء وتعزيز القدرات الإبداعية يدعم التطوير في المنتجات، واقتراح الأفكار الجديدة، وأن تخصص ميزانية منفصلة لتمويل الأفكار والمشاريع الابتكارية، بل يجب إنشاء وحدة تنظيمية تُعنى ببناء وتنمية والحفاظ على الموهبة والابداع لدى العاملين بالشركة.
- ٨- تصميم نظم تقييم الأداء بالشركة على أساس النتائج التي يحققها العاملون ووفق آلية KPIs التي تضع ضمن مؤشرات عددًا من الجوانب المتعلقة بالإبداع، والقدرة على تحليل وحل المشكلات عند حدوثها، بل التنبؤ بها والحيلولة دون وقوعها.
- ٩- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين بالشركة لأهميته البالغة في الوصول للأمان النفسي وذلك بطمأنة جميع العاملين أن أية خطط للتطوير أو إعادة الهيكلة لن يترتب عليها الاستغناء عن خدمات بعض العاملين؛ بل إن الشركة لديها العديد من البدائل والسيناريوهات للتعامل مع مثل هذه الأمور إن حدثت.

### تاسعاً: المحددات، والمقترحات لبحوث مستقبلية:

ركز البحث الحالي على التعرف على دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين، والتعرف على الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين الممارسات وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر، وهو من الموضوعات التي تحتاج مزيداً من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

١- ركزت الدراسة على عدة ممارسات للموارد البشرية عالية الأداء تمثلت في: التدريب الشامل، والحراك الداخلي، والأمان الوظيفي، وتصميم العمل، وتقييم الأداء الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، والمشاركة.

ومن ثم يُقترح دراسة دور بعض سياسات الموارد البشرية الأخرى مثل استقطاب العناصر البشرية، والاختيار والتعيين، والترقيات، تخطيط المسار الوظيفي، وغيرها. كما يُقترح دراسة دور تلك السياسات على بعض النتائج الأخرى مثل الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، ورفاهية العاملين، وسلوكيات المواطننة التنظيمية.

٢- تركزت الدراسة التطبيقية على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر.

ومن ثم يُقترح دراسة دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين في شركات الصناعات الدوائية بالقطاع الخاص في مصر، وإعداد الدراسات المقارنة بين الشركات في قطاع الأعمال العام والشركات في القطاع الخاص. كما يُقترح دراسة الموضوع في صناعات أخرى، وفي قطاعات أخرى خدمية أو حكومية.

٣- تناولت الدراسة الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين.

ومن ثم يُقترح إجراء دراسات تأخذ في اعتبارها الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل التمكين النفسي، والدافعية الذاتية، والرشاقة التنظيمية وغيرها. كما يمكن دراسة دور بعض العوامل الملطفة مثل الذكاء العاطفي، والدعم الأسري للفرد، والدعم التنظيمي، والفعالية الذاتية للفرد، وتمكين العاملين.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- أزهار مراد عوجه، 2017، دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، ص ٢٧٩-٣٠٥.

- مركز معلومات قطاع الأعمال العام عن الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية، ٢٠١٦-٢٠١٧م

- محمد أنور رشدي هنية، 2016، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - فلسطين.

- علي رزاق جواد العابدي، 2012، الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، السنة الثامنة، العدد الرابع والعشرون، ص ١٤٧-١٧٤.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., and Shirani, B. A. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility, International Journal of Production Research, 52(21): 6273-6295
- Alavi, S., and Abd. Wahab, D. (2013). Review on Workforce Agility. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and

- 
- Technology, 5(16): 4195-4199.
- Al-Faouri, A. H., Al-Nsour, M. M., and Al-Kasasbeh, M. M. (2014). The impact of workforce agility on organizational memory, Knowledge Management Research & Practice 12 (4): 432-442.
  - Amabile, T. M. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. Journal of Personality and Social Psychology, 45(2): 357-377.
  - Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing Advantage Why High-Performance Work Systems Pay Off, Cornell University Press, USA.
  - Athwaria, S. (2016). High-Performance Work Practices' and Employees' Creativity: Testing the Relationship, International Journal of Human Resource & Industrial Research, 3(3): 79-92.
  - Bamberger, P., and Meshoulam, I. (2000). Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact, Thousand Oak, CA: Sage.
  - Bosco, C. L., (2007). The relationship between Environmental Turbulence, Workforce Agility and Patient Outcomes, Degree of Doctor of Philosophy, The University of Arizona.
  - Breu, K., Christopher, J. H., Mark, S., and David, B. (2002). Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy, Journal of Information Technology, 17(1): 21-31.
  - Byron, K., Khazanchi, S., and Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. Journal of Applied Psychology, 95(1): 201-212.
  - Chang, G., and Teng, C. (2017). Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees' creativity: The moderating role of organization level regulatory focus, International Journal of Hospitality Management, 60(1): 133-141.
  - Chonko, L. B., and Jones, E. (2005). The Need for Speed : Agility Selling, Journal of Personal Selling & Sales Management, 25(4): 371-382.
  - Chen, Y. Y., Zhang, Y., and Fey, C. F. (2011). When collaborative HR practices may not work well: the moderating role of social capital

- 
- in the Chinese life insurance industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2): 433-456.
- - Collins, C. J., and Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage, *Academy of Management Journal*, 46(6): 740–751.
  - - Combs, J., Liu, Y., Hall, A., and Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501- 528.
  - -Daane, C. S. (2017). Role conflict and ambiguity as determinants of workforce agility and organizational performance in a high-tech environment: a cross-country comparison, Master's thesis Organization Studies, Tilburg Univerisity.
  - - Delery, J., and Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39(4): 802–835.
  - - Dyer, L., and Ericksen, J. (2005). In pursuit of marketplace agility: applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability, *Human Resource Management*, 44(2): 183-188.
  - - Dyer, L., and Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility (CAHRS Working Paper #98-12). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
  - - Dyer, L., and Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people (CAHRS Working Paper #03-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
  - - Egan.T. (2005) Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research,

- 
- Advances in developing human resources,7(2): 160-181.
- - Gong Y., Huang J., and Farh J. L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy 52(4): 765–778.
  - - Gould-Williams, J. S. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. International Journal of Human Resource Management, 18(9): 1627-1647.
  - - Gupta, V. (2013). Development of a Causal Framework Linking High Performance HRM Practices, Positive Psychological Capital, Creative Behaviors and Performance. IIMA Working Paper Series, No. 2013-03-05, 1-36.
  - - Ho, W. H., Chang, C. S., Shih Y. L, and Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. BMC Health Services Research, 9(8): 117-127.
  - - Hopp, W. J., and Van Oyen, M. P. (2004). Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross Training and Coordination, IIE Transactions, 36(10): 919-940.
  - - Hou, Y., Hu, B., and Butt, M. (2017). Are high-performance human resource practices in organizations creative or noncreative? Social Behavior and Personality: An international journal, 45(2): 243-252.
  - - Jiang, J., Wang, S., and Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. The International Journal of Human Resource Management, 23(9): 4025-4047.
  - - James, G., Witten, D., Hastie, T., and Tibshirani, R. (2014). An introduction to statistical learning: With applications in r. Springer Publishing Company, Incorporated.
  - - Jiang, J., Wang, S. and Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms, The International Journal of Human Resource Management, 23(19): 4025-4047.

- - Kehoe, R. R., and Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors, *Journal of Management*, 39(2): 366-391.
- - Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management*, New Jersey, Jossey-Bass.
- - Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017). Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3): 565–586.
- - Malik, M. A. R., Butt, A. N., and Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 59–74
- - Martin, I., and Roca-Puig, V. (2013). Promoting employee flexibility through HR practices. *Human Resource Management*, 52(5): 645–674.
  
- - Martins, E. C., and Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64 - 74.
- - Mehdibeigia, N., Dehghanib, M., and Yaghoubi, N. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role of Organizational Agility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(2): 94 – 103.
- - Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., and Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol 96(6), 1105-1118.
- - Mooghali, A., Ghorbani, E., and Emami. M. (2016). The impact of HRM practices on agility of Kosar hospital staff in Shiraz, *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Special Issue, 2442-2457.
- - Mostafa, A. M. S., & Gould-Williams, J. S. (2013). Testing the mediation effect of person–organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in

- 
- the Egyptian public sector. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 25(2), pp. 276-292.
- - Mostafa, A. M. S. Gould-Williams, J. S., and Bottomley, P. (2015). High-performance human resource practices and employee outcomes: The mediating role of public service motivation, *Public Administration Review* 75 (5), 747-757
  - - Mubarak, E. (2012). HRM practices that enable the creation of agile workforce in the private hospitals in Amman, Masters Degree in Quality Management, The University of Jordan, Jordan.
  - - Muduli, E. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment, *Global Business and Organizational Excellence*.36(5): 46-56.
  - - Muduli, A. (2013). Workforce agility: a review of literature, *The IUP Journal of Management Research*, 12(3): 55-65.
  - - Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study, *Management Research Review*, 39(12):1567-
  - - Muramatsu, R., Miyazaki, H., and Ishii, K. (1987). A successful application of job enlargement/enrichment at Toyota, *IIE Transactions*, 19(4): 451-459.
  - - Nafei, A. W. (2016). Organizational Agility : The Key to Organizational Success, *International Journal of Business and Management* 11(5): 296-309.
  - - Panda, S., and Rath, S. K. (2017). The effect of human IT capability on organizational agility: an empirical analysis, *Management Research Review*, 40(7): 800-820.
  - - Panda, S., and Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises, *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5): 751-773.
  - - Pirola-Merlo, A., and Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time, *Journal of Organizational Behavior*, 25(2): 235-257.
  - - Qin, R., and Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and*

- 
- Management Science, 20(2): 55–69.
- Qumer, A., and Henderson-Sellers, B. (2008). An Evaluation of the Degree of Agility in Six Agile Methods and Its Applicability for Method Engineering, Information and Software Technology, 50(4): 280-295.
  - Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., and Erickson, G. A. (2000). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study (CAHRS Working Paper #00-08). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
  - Shalley, C. E., Zhou, J., and Oldham, G. R. (2004). Effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? Journal of Management, 30, 933-958.
  - Sherehiy, B. (2008). Relationship Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility. Doctor Dissertation, University of Louisville.
  - Sherehiy, B., and Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. International Journal of Industrial Ergonomics, 44 (3): 466-473.
  - Sherehiy, B., Karwowski, W., and Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks and attributes. International Journal of Industrial Ergonomics, 37(5): 445-460.
  - Shipton, H., West, M., A., Dawson, J.F., Birdi, K., and Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation, Human Resource Management Journal, 16(1): 3-27.
  - Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. Academy of Management Journal, 35(2): 292-327.
  - Sumukadas, N., and Sawhney, R. (2004). Workforce Agility through Employee Involvement, IIE Transactions, 36(10): 1011-1021.
  - Sun, L., Aryee, S., and Law, K. S. (2007). High-performance human

- 
- resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3): 558-577.
- - Takeuchi R. , Lepak D. P., Wang H., Takeuchi K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations ,92(4):1069-1083.
  - - Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 31(3): 885-895.
  - - Teimouri, H., Jenab, K., Moazeni, H. R., and Bakhtiari, B. (2017). Studying Effectiveness of Human Resource Management Actions and Organizational Agility: Resource Management Actions and Organizational Agility. *Information Resources Management Journal* , 30 (2): 61-77.
  - - Virchez-Azuara, A. (2015). A human resource perspective on the development of workforce agility, Master of Science, Pepperdine University, USA.
  - - Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, 63(2): 77-84.
  - - Wei, Y. C., Han, T. S., and Hsu, I. C. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a casual path. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1631–1648.
  - - Wood, S. J., and Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee

- 
- voice in human resource management-performance studies The International Journal of Human Resource Management 18(7): 1335-1372.
- - Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity, The Academy of Management Review, 18(2): 293-321.
  - - Worley, C., Williams, T., and Lawler, E., III. (2014). The agility factor: Building adaptable organizations for superior performance [Kindle edition]. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  - - Yusuf, Y., Sarhadi, M., and Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 33-43.
  - - Zhang, Z., and Jia, M. (2010). Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of High-Performance Human Resource Practices on Corporate Entrepreneurship: Evidence from China, Human Resource Management, 49(4): 743– 765.
  - - Zhang, Y., Long, L., Wu, T., & Huang, X. (2015), When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi, HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation. Journal of Organizational Behavior,36(5): 698-719.
  - - Zhou, J., and George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, Academy of Management Journal, 44, 682 - 696.

**The High-Performance Human Resource Practices' Role in  
Enhancing Workforce Agility and Employees' Creativity in  
the Public Sector Companies for Pharmaceutical Industries  
in Egypt**

**Mona Mohamed Sayed Ibrahim**

**Faculty of Commerce - Mansoura University**

**Abstract**

This study examined the role of high-performance human resource practices in enhancing the workforce agility and employee creativity. It also examined the role of workforce agility as a mediating variable to the relationship between high-performance HR practices and employee creativity. The study has been conducted in public sector companies of the pharmaceutical industries in Egypt. Employees from this companies composed a sample of (241) individuals, the response rate was (62.1%). A theoretical model was proposed and tested using structural equation modeling (SEM). The findings of the SEM analysis indicated: First, that high-performance human resource practices such as comprehensive training, internal mobility, work design, results-oriented performance appraisal, incentive rewards, job security and participation have a significant positive

impact on the workforce agility. Second, there is a significant positive effect of all high-performance human resource practices on employee creativity and a significant positive effect of workforce agility on employee creativity. Finally, workforce agility is partly mediating the relationship between high-performance human resource practices and the employees' creativity.