

أنماط التعلم كمتغير معدل للعلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية

أية محمود سيد سالم *

(*) أية محمود سيد سالم :

Email : aya.salem@iesr.asu.edu.eg

ملخص:

تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التحقق من أثر أنماط التعلم كمتغير معدل للعلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة ثلاث فروض رئيسية وقد تم استخدام المنهج التحليلي لاشتقاق فروض البحث، وتظهر أهمية البحث من خلال محاولة التعرف على العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للجامعات محل التطبيق، وبغرض جمع البيانات الأولية تم إعداد استمارة استقصاء، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث حيث توزيعها على عينة قدرها (٣٢٠) مفردة ببعض الجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر وعددهم ٦ جامعات ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وبلغت نسبة الاستجابة بعينة البحث (٢٩٦) أي ما يعادل (٩٢,٥%). وبعد تحليل البيانات توصل البحث إلى إن أنماط التعلم تعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية.

الكلمات المفتاحية: نظم العمل مرتفعة الأداء، البراعة الفردية، أنماط التعلم.

Learning Styles As Moderator Variable In The Relationship Between High performance work systems And Individual Ambidexterity

Summary

The main objective of this research is to verify the impact of learning styles as a Moderator variable for the relationship between high-performance work systems and Individual Ambidexterity., and to achieve this goal, three main hypotheses were formulated, and the analytical approach was used to derive the research hypotheses. Which in turn leads to improving the environmental performance of the universities in question. For the purpose of collecting primary data, a survey form was prepared, and a stratified random sample was selected from the research community, where it was distributed to a sample of (320) single individuals in some private universities in the 6th of October City. Their number is 6 universities. The study community consists of Faculty members and the supporting staff, and the response rate in the research sample was (296), which is equivalent to (92.5%). After analyzing the data, the research concluded that learning styles modulate the relationship between high-performance work systems and Individual Ambidexterity.

Keywords:

high-performance work systems, Individual Ambidexterity, Learning Styles.

مقدمة:

إن في ظل محاولة المنظمات السعي الدائم لتحقيق الميزة التنافسية لكي تساعدها علي مواجهة تحديات السوق من منافسين والتغيرات التي شهدتها في بيئاتها، لذلك أصبح هناك حاجة ملحة إلى ممارسات غير تقليدية والتي تعمل على تعزيز مهارات العاملين وجعلهم مصدرًا لهم الميزة التنافسية المستدامة. واتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية حيث يعد المورد البشري من أهم موارد المنظمات والتي تسعى دائمًا إلى تحسين مستويات أدائها من خلال تطبيق الممارسات الإدارية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية بما يشكل سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤدي لتحسين الأداء (Fu et al,2019).

حيث يمكن للمنظمات زيادة وتحسين أدائها وصولاً للأداء المرتفع والمتفوق من خلال توظيفها لنظم العمل مرتفعة الأداء، والمتعلقة في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والتي يتم دمجها معاً في شكل نظام يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف وتحسين الأداء ونجاح المنظمة (Jyoti&Rani,2017).

لذلك يبحث القادة عن الأساليب والتي تساعدهم على تحقيق المزيد من أهدافهم في شكل تعلم أعمال قيمة، والتي تساعد المنظمة علي النجاح علي المدى الطويل ولكي تتجح المنظمة علي المدى الطويل، فإنها تحتاج إلى إقناع كل من القدرة على التكيف والمرونة وهي سمة يشار إليها باسم البراعة. والبراعة الفردية تشير إلي قدرة الأفراد علي تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية وتعتبر البراعة الفردية عاملاً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية حيث تؤدي إلي زيادة إنتاجية الأفراد وتحسين جودة عملهم كما تساهم في تطوير وتحسين نظام العمل بشكل عام من خلال تقديم أفكار جديدة وابتكارات، وبالتالي يمكن اعتبارها مصدرًا مهمًا للنجاح المؤسسي (Argote, 2012).

كما أنها تساهم في تطوير وتحسين نظام العمل بشكل عام من خلال تقديم أفكار جديدة وابتكارات بالإضافة إلي ذلك، فإن نظم العمل مرتفعة الأداء توفر بيئة محفزة للاستخدام الأمثل لبراعة الفرد، حيث تشجع علي التحدي والابتكار والتطوير المستمر. كما أن بعض أنماط التعلم قد تسهم في تحقيق مستوي عالٍ من البراعة وأكثر قدرة علي تطوير مهارتهم وتحقيق البراعة في مجالات مختلفة (Galarza, 2019).

وبالرغم من الاهتمام الذي يحظى به موضوع نظم العمل مرتفعة الأداء على المستوى الأجنبي والعربي، إلا أنه علي حد علم الباحثة عدم وجود دراسات تناولت طبيعة العلاقة أنماط التعلم

كمتغير معدل للعلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية لذا جاءت هذا البحث في محاولة لسد هذه الفجوة البحثية. ومساعدة الجامعات محل البحث علي إدراك أهمية نظم العمل مرتفعة الأداء ودورها في تعزيز البراعة الفردية وبالتبعية تشجيع العاملين علي الانخراط فيها.

مشكلة البحث:

تعد نظم العمل مرتفعة الأداء عاملاً هاماً لضمان استدامة نجاح المؤسسات في سوق الأعمال التنافسية حيث تلعب نظم العمل مرتفعة الأداء دوراً هاماً في تحقيق النجاح والتفوق للمنظمة حيث تساهم في زيادة الانتاجية والكفاءة في بيئة العمل، كما تسهم هذه الأنظمة في تحسين التنظيم والتخطيط والتوجيه، مما يؤدي إلي زيادة كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فاعلية. بينما تساعد أنماط التعلم فهم أرياب العمل للعاملين حيث يمكن توجيه الاتصال بشكل أفضل، ويمكن توجيه المعلومات بطريقة تتناسب مع طريقة تعلم كل فرد مما يزيد من فعالية الاتصال وفهم المعلومات كما تنظم العمل بشكل يعزز التعاون والتفاعل بين العاملين حيث يتمثل أنماط التعلم متغيراً مهماً بشكل كبير بأداء الأفراد علي مستوي نظم العمل مرتفعة الأداء وبراعتهم الفردية في سياق المنظمة، حيث يمكن أن تلعب تلك الأنماط دوراً في تحسين أداء الفرق وزيادة كفاءة العمل في المنظمة. وللوقوف علي مشكلة البحث في المجال التطبيقي، فقامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية علي جامعة ٦ أكتوبر و تمثلت في إجراء المقابلات الشخصية علي عينة ميسرة مكونه من (٣٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر، وذلك في خلال الفترة أكتوبر حتى ديسمبر عام ٢٠٢٢ ودارات تلك المقابلات حول ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية وأنماط التعلم وذلك بهدف التعرف علي تحديد الموضوع، وذلك من خلال استمارة مبدئية ووضع بها مجموعة من أسئلة المقابلات المتعلقة بنظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية وأنماط التعلم.

بناءا على ما سبق يبحث هذا البحث في أنماط التعلم كمتغير معدل للعلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية، وذلك انطلاقاً من- التساؤلات التالي:

- ما مستوي توافر ممارسات العمل مرتفعة الأداء في الجامعة؟
- ما مستوى توافر البراعة الفردية من قبل الإدارة والعاملين؟
- ما هي أنماط التعلم من قبل الإدارة والعاملين؟

وأُسفرت تلك التساؤلات عن وجود بعض الظواهر الدالة على مشكلة البحث ومنها ما يلي:

- أشار ٤٠% من أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة الى أن الجامعة لا تمثل إلا مكان عمل بالنسبة لهم.
- كما أشار ٣٠% من عينة البحث إلي أنهم في حالة بحث مستمرة عن عمل في جامعات أخرى.
- أشار ٢٠% من أفراد العينة الى أن الجامعة لا تتحمل تكلفة بعض البرامج التدريبية التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة.
- وجود تباين ملحوظ في الآراء حول مدي توافر نظم العمل مرتفعة الأداء وذلك بنسبة ٧٠% من مفردات العينة، مما دعي لدراسة هذا التباين في الآراء وأخذه في الاعتبار عند القيام بالدراسة الميدانية علي عينة البحث.
- وجود تباين ملحوظ في الآراء حول مدي توافر البراعة الفردية وذلك بنسبة ٥٠% من مفردات العينة، مما دعي لدراسة هذا التباين في الآراء وأخذه في الاعتبار عند القيام بالدراسة الميدانية علي عينة الدراسة.
- اختلف العاملين فيما بينهم فيما يختص بأنماط التعلم وذلك بنسبة ٦٠% من مفردات العينة.

أسئلة البحث:

- وفى ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتجسد بصورة رئيسية في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:
١. ما مدي توافر ابعاد نظم العمل مرتفعة الأداء، البراعة الفردية، وأنماط التعلم في الجامعات؟
 ٢. هل يوجد أثر لنظم العمل مرتفعة الأداء على البراعة الفردية؟ وما هي أكثر ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء أثراً، مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها؟
 ٣. هل هناك تأثير لأنماط التعلم علي العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية ؟
 ٤. ما هي التوصيات التي توصل إليها البحث بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها؟

أهداف البحث:

- تهدف الباحثة من إجراء البحث إلى تحديد العلاقة أنماط التعلم كمتغير معدل للعلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية، وذلك من خلال التعرف إلى ما يلي:
1. توفير المعرفة العلمية حول أبعاد متغيرات البحث (نظم العمل مرتفعة الأداء، البراعة الفردية، أنماط التعلم)، ومدي إدراك العاملين بالجامعات لها.
 2. تحديد مدي تأثير أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء على البراعة الفردية بالجامعات.
 3. تحديد مدي تأثير أنماط التعلم علي العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية.
 4. التوصل إلى بعض التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية تساعد المسؤولين في جامعات القطاع الخاص في ضرورة الاهتمام بالعلاقة المحورية بين أنماط التعلم ونظم العمل مرتفعة الأداء و البراعة الفردية.

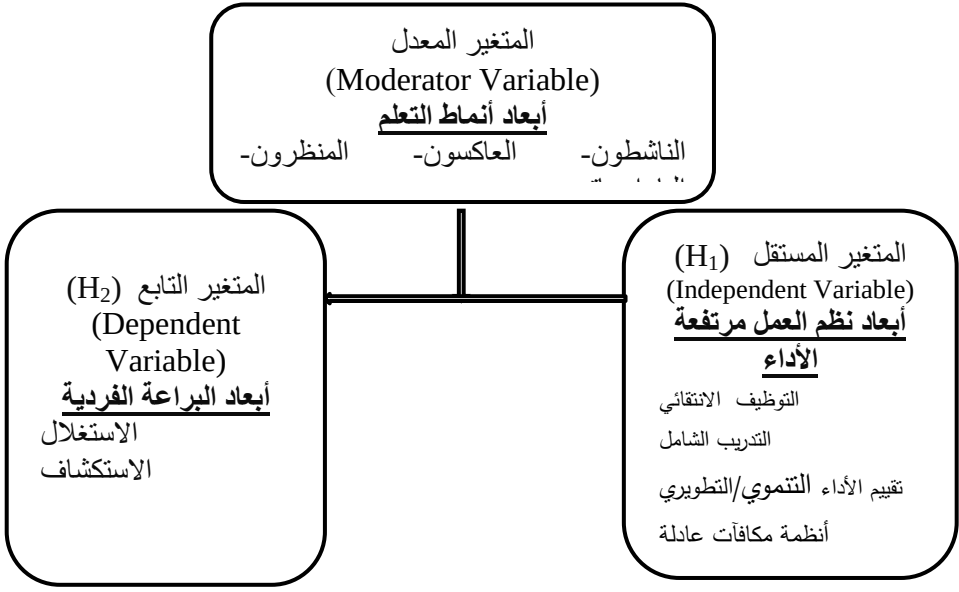
متغيرات ونموذج البحث:

بناءً على الأدبيات البحثية التي تم عرضها تم التوصل إلى نموذج البحث الحالي، ويهدف هذا النموذج إلى التعرف على تأثير نظم العمل مرتفعة الأداء على البراعة الفردية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير أنماط التعلم كمتغير معدل للعلاقة بين أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء على البراعة الفردية. ويوضح الشكل رقم (١) نموذج لمتغيرات البحث والعلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية وأنماط التعلم وذلك علي النحو التالي:

متغير مستقل: نظم العمل مرتفعة الأداء ويشمل التوظيف الانتقائي والتدريب الشامل وتقييم الأداء التنموي/التطويري وأنظمة مكافآت عادلة.

متغير تابع: البراعة الفردية وتشمل الاستغلال والاستكشاف

متغير معدل: أنماط التعلم وتشمل نمط الناشطون والعاكسون والمنظرون والباراجماتيون.



شكل رقم (١) نموذج متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة:

(e.g., Honey & Munford ,1996; Mom et al ,2009; Snell &Dean, 1992)

فروض البحث:

إستناداً إلى النتائج التي تم استخلاصها من الدراسات السابقة يمكن صياغة مجموعة الفروض التالية لتحقيق أهداف البحث.

١. الفرض الرئيسي الأول: أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء تؤثر طردياً معنوياً في سلوكيات الاستغلال.
٢. الفرض الرئيسي الثاني: أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء تؤثر طردياً معنوياً في سلوكيات الاستكشاف.
٣. الفرض الرئيسي الثالث: أنماط التعلم تعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية.

الإطار النظري:

وتشتمل على عدة عناصر وهي: مفهوم وأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء ومفهوم وأبعاد البراعة الفردية ومفهوم وأبعاد أنماط التعلم، والعلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية وأنماط التعلم، وفيما يلي عرض لتلك العناصر على النحو التالي:

١. مفهوم وأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء:

تتناول الباحثة في هذا الجزء المفاهيم والأبعاد الخاصة بنظم العمل مرتفعة الأداء، حيث يعد الرأس المال البشري هو أئمن أصول المنظمة؛ لذا أصبح الاستثمار في رأس المال البشري أمراً بالغة الأهمية للحفاظ على الميزة التنافسية (Amoako -Asiedu & Obuobisa-Darko & Marfo, 2022)، وتعتبر ممارسات الموارد مع الاستراتيجيات التنظيمية مصادر تنافسية أفضلية.

ويري (Shin & Konrad, 2017) أن ممارسات العمل مرتفعة الأداء مصممة لزيادة إنتاجية الموظفين، وتساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي (Andersén & Andersén, 2019) وتعمل على تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الإنتاجية والأداء المالي للشركات و تحسين الأداء التنظيمي، ويجب تخصيص ممارسات العمل عالية الأداء ودمجها لإنشاء ملف نظم العمل مرتفعة الأداء موحد (Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019).

وتعد نظم العمل مرتفعة الأداء نظام شامل لـ ممارسات الموارد البشرية المتسقة التي تشمل التوظيف الانتقائي، والفرق المدارة ذاتياً، والشاملة التدريب والتواصل الصادق وزيادة الجدارة (Boon et al., 2019).

ونظراً للحدثة النسبية لمفهوم نظم العمل مرتفعة الأداء، فقد تعددت المفاهيم الخاصة بها من قبل الباحثين، ولازال هناك عدم اتفاق حول مفهوم محدد لنظم العمل مرتفعة الأداء، وتم تعريف نظم العمل مرتفعة الأداء من قبل الباحثين (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007) على أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة والمتربطة والمصممة لتعزيز مهارات الموظفين وجهودهم، في حين ينظر إليها (Abu Yazidet al, 2017) على أنها نظام متكامل للممارسات المتسقة في مجال الموارد البشرية، ووصف (Úbeda-García et al., 2018) نظم العمل مرتفعة الأداء بأنها "نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية، مصممة لتعزيز المعرفة والمهارات الموظف القدرات والتحفيز وتعزيز فرص المساهمة، وبالتالي سيؤدي إلى تحسين أداء الموظفين والهيئات التنظيمية".

وترى الباحثة إنه أصبح من الضروري تبني نظم العمل مرتفعة الأداء في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص لما يحققه من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية تعود على المنظمات عند تطبيقه، حيث أن ذلك يعتمد على مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات في مختلف القطاعات، ويعمل على تحفيز الإبداع عند العاملين وتحسين أدائهم.

وتشكل الممارسات المشتركة للموارد البشرية نظم العمل مرتفعة الأداء والتي تؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية للعاملين و توفر للمنظمات ميزة تنافسية أفضل. وبخصوص ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء فإن أحد أهم المشاكل الرئيسية التي تتعلق بنهج نظم العمل مرتفعة الأداء هي عدم الاتفاق على أفضل الممارسات التي يمكن أن تشكل نظم العمل مرتفعة الأداء (Mihail & Kloutsiniotis, 2016). ومن خلال مراجعة للدراسات المتعلقة بممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء، واعتمدت الباحثة على مقياس Snell & Dean, 1992 والذي يمكن العاملين من تحقيق الأداء العالي واستخدام في العديد من الدراسات منها دراسة ويوضح بأن هناك أنواع مختلفة من الممارسات لنظم العمل مرتفعة الأداء من المرجح أن توجد داخل المنظمة، حيث أن تم تصميمها لضمان قدرة العاملين في تحقيق الأهداف، وتساعد المنظمة على تقييم أدائهم فهي ممارسات تعزز تحفيز العاملين وتمكينهم من استخدام مهاراتهم وتحفيزهم. وقسم Snell & Dean, 1992 ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء إلى أربعة أبعاد أساسية وهي:

أ. التوظيف الانتقائي Efficient Staffing

ويمكن تعريف التوظيف بأنه عملية توظيف مرشحين مؤهلين في المنظمة لشغل وظائف محددة. وأساس وظيفة التوظيف هو الإدارة الفعالة للموارد البشرية ويمكن إدارة الموارد البشرية بكفاءة بواسطة نظام أو إجراء مناسب، أي التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير.

ب. التدريب الشامل Selective Staffing

التدريب الشامل هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية كما أنه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والمعارف التي تساعدهم من أجل تحسين الأداء ونجاحهم في العمل.

ج. تقييم الأداء التنموي/ التطويري Developmental Performance Appraisal

إن تقييم الأداء، مراجعة الأداء أو تقييم العاملين، هي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء العامل. ويُعد تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي. ويشير مصطلح "تقييم الأداء" إلى

المراجعة المنتظمة لأداء الموظف الوظيفي ومساهمته الإجمالية في الشركة. ويُعرف أيضًا باسم المراجعة السنوية An Annual Review، أو تقييم الموظف Employee Appraisal، أو مراجعة الأداء أو التقييم Performance Review Or Evaluation، ويقيم تقييم الأداء مهارات الموظف Employee's Skills وإنجازاته Achievements ونموه growth أو عدمه Lack Thereof.

د. أنظمة مكافآت عادلة Equitable Reward Systems

ونظرًا لأن المنظمات تستثمر في الموظفين ولكنها لا تمتلك رأس مالها البشري فعليًا، فيجب عليها ابتكار طرق لضمان تصرف الأفراد لصالح الشركة. وهنا تكمل نظريات التحكم ورأس المال البشري بعضها البعض (Flamholtz & Lacey, 1981; Wallace & Fay, 1988) وتعد أنظمة المكافآت عبارة عن استثمارات مصممة لحث الأفراد على الانضمام إلى شركة وتحقيق أداء جيد بمرور الوقت. عندما يُنظر إلى المكافأة على أنها عادلة لمستوى الجهد الذي يجب أن يبذله، يجب أن تكون النتيجة المتوقعة هي النتائج الإيجابية والمستويات العالية من التحفيز. ويتوقع العاملون أن يكافأوا بنفس الطريقة التي يكافأ بها العاملون الآخرون.

٢. مفهوم وأبعاد البراعة الفردية:

تتناول الباحثة في هذا الجزء المفاهيم والأبعاد الخاصة بالبراعة الفردية، حيث تعددت المفاهيم المتعلقة بالبراعة الفردية والتي تناولها الكثير من الباحثين حيث عرف Brikshaw & Gupta (2013) البراعة الفردية بأنها القدرة على استغلال الكفاءات الحالية وفي نفس الوقت استكشاف فرص جديدة إلى الدور التأسيسي الصغير للأفراد في تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف. بينما عرفها (Schnellbacher, Heidenreich, & Wald (2019 بأنها عملية يتصرف فيها العاملين بناءً على الخبرة والمعرفة التي يجمعونها بحلول يومية للتعامل مع مواقف الأعمال المختلفة.

وترى الباحثة أن البراعة الفردية تعتمد على عاملين رئيسيين وهم الاستغلال والاستكشاف وأيضًا كلما زادت البراعة الفردية فإن البراعة التنظيمية تتأثر بالإيجاب و تزداد مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

واعتمدت الباحثة على الأبعاد الأكثر شيوعاً في الدراسات الميدانية و التي حددها Mom et al (2007/2009) والذي يقيس بعدين للبراعة الفردية وهما: سلوكيات الاستغلال، وسلوكيات الاستكشاف. وفيما يلي شرح مفصل لكل بعد:

الاستغلال Exploitation: ينطوي الاستغلال على سلوكيات تتطلب درجة معينة من الصقل أو التحسين لمهارة أو معرفة من أجل إكمال مهمة.

الاستكشاف Exploration: يتضمن الاستكشاف اكتساب مهارة أو معرفة جديدة لإيجاد طرق بديلة أو جديدة لإكمال المهمة.

٣. مفهوم وأبعاد أنماط التعلم:

تتناول الباحثة في هذا الجزء المفاهيم والأبعاد الخاصة بأنماط التعلم، ولقد تعددت المفاهيم المتعلقة بأنماط التعلم حيث عرف (Corno & snow 1986) أنماط التعلم بأنها الاختلافات التي توجد بين الأفراد في طريقة التعلم المفضلة لديهم . وكما قال Corno & snow ان تحقيق النجاح في عملية التعلم يعتمد علي القدرة علي تكيف طريقة التدريس مع الأنماط المختلفة للأفراد.

بينما عرف (Galarza 2019) بأنه مجموعة من التفضيلات التي يتعين على الأفراد معالجتها بشكل أفضل والاحتفاظ بالمعلومات الجديدة أو القديمة.

وترى الباحثة أن أنماط التعلم عملية تفاعلية ناتجة عن استمرار النشاط الدوري بين العاملين والمديرين في بيئة العمل، وتعد أنماط التعلم طرق التعلم المختلفة. وتشمل أساليب التعليم الفردية التي يُفترض أن تُساعد الشخص على التعلم بشكل أفضل. ويُعتقد أن معظم الناس يفضلون أسلوباً معيناً يتفاعلون معه للتعامل مع المعلومات.

واعتمدت الباحثة على الأبعاد الأكثر شيوعاً في الدراسات الميدانية والتي حددها Honey & Munford (1996) والذي يقيس أربعة أنماط للتعلم وهي: نمط الناشطون، ونمط الانعكاسيون، ونمط المنظرون، ونمط البراجماتيون. وفيما يلي شرح مفصل لكل بعد:

نمط الناشطون: هم الذين يتعلمون عن طريق العمل. حيث يفضلون التعلم عن طريق القيام بالأنشطة بدلاً من الاستماع إلى التعليمات.

نمط العاكسون: يتعلم العاكسون بشكل أفضل من خلال المشاهدة والتفكير بعناية في المواقف.

نمط المنظرون: يفضل المنظرون التعلم عند استخدام النماذج والأفكار والفرضيات لشرح الموقف.

نمط البراجماتيون: يفضل البراجماتي التعلم من خلال التفكير في كيفية حل المشكلات من خلال المناقشات ودراسات الحالة. ويستمتع البراجماتيون بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة.

الدراسة التطبيقية:

وتتضمن عدة عناصر وهي: أسلوب البحث، نتائج البحث الميداني، المناقشة والتوصيات، مقترحات لبحوث مستقبلية، وتناول الباحثون هذه العناصر على النحو التالي:

أسلوب البحث:

ويتضمن البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، مجتمع وعينة البحث، متغيرات البحث وكيفية قياسها، أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، تقييم صدق وثبات المقاييس، أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض، وفيما عرض لتلك العناصر على النحو التالي:

١. البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

اعتمد الباحثون عند إجراء هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد بني هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كما يلي:

أ. الدراسة النظرية:

قامت الباحثة بإعداد الإطار النظري للبحث من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية وأنماط التعلم من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الأبحاث والدراسات السابقة والرسائل العلمية، شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

ب. الدراسة الميدانية:

اعتمدت الباحثة عند إعداد الجانب الميداني للبحث على قائمة استقصاء موجهة لمفردات العينة إلى جانب المقابلات الشخصية، وإجراء التحليل الإحصائي عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض البحث. كما اعتمد هذا البحث أيضاً على المنهج الاستقرائي، والذي يعتمد على ملاحظة الظواهر وتجميع البيانات للتوصل إلى علاقات كلية، وهو يعني الانتقال من الجزء إلى الكل أو من الخاص إلى العام، حيث الباحث على الجزئيات ثم يقوم بتعميم النتائج.

٢. مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر، موزعين على ٦ جامعات خاصة، ويوضح الجدول التالي بيانات مجتمع البحث.

واعتمدت الباحثة علي أسلوب العينة العشوائية البسيطة وحددت عينة البحث وفقاً للمعادلة الاحصائية التالية (Thompson, 2010):

$$N = \frac{N \times P [1-P]}{\{ [N-1 \times (d^2 / z^2)] + P(1-P) \}}$$

وراجعت الباحثة بيانات قوائم الاستقصاء الواردة للتأكد من صلاحيتها، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٣٢٠ استمارة استقصاء تم استبعاد ٢٤ استمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٩٦ استمارة استقصاء تم إخضاعها للتحليل الإحصائي.

٣. أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

الأداة المستخدمة لجمع بيانات البحث هي " الاستبيان"، واشتملت القائمة على ثلاث أقسام محددا الإجابة سلفاً، يشتمل القسم الأول على البيانات الديموجرافية، ويشمل القسم الثاني علي (٣٢عبارة) وتتعلق بنظم العمل مرتفعة الأداء، بينما يشتمل القسم الثالث علي(١٤عبارات) تغطي البراعة الفردية، بينما يشتمل القسم الرابع علي(٢٤عبارات) تغطي أنماط التعلم. ونظراً لأهمية الخصائص الديموجرافية في توضيح مدى تمثيل لمجتمع البحث(Mackinnon et al., 1999)، ويوضح جدول (١) توصيف مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية:

جدول (١) توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية

الخصائص الديموجرافية	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	١٧١	٥٧,٨
	أنثى	١٢٥	٤٢,٢
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٧٨	٢٦,٤
	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	٨١	٢٧,٤
	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	٧٥	٢٥,٣
	٥٠ سنة فأكثر	٦٢	٢٠,٩
الفئة الوظيفية	عضو هيئة تدريس	١١٥	٣٨,٨
	هيئة معاونة	١٨١	٦١,٢
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٣٥,٨
	من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة	٩٦	٣٢,٤
	٢٠ سنة فأكثر	٩٤	٣١,٨

المصدر: في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات.

ويتضح من الجدول السابق أن مفردات العينة الداخلة في التحليل الإحصائي تحتوي على قدر مقبول من التباين من حيث الخصائص الديموجرافية الأربعة (النوع، والعمر، والفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة). حيث أن مفردات العينة الداخلة في التحليل تحتوي على قدر مقبول من التباين من حيث العوامل الديموجرافية.

٤. أساليب القياس:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافها، يتضح أن البحث يركز علي ثلاث متغيرات رئيسية هما: (نظم العمل مرتفعة الأداء، البراعة الفردية، أنماط التعلم).

أ. قياس نظم العمل مرتفعة الأداء (المتغير المستقل):

سوف يعتمد البحث بصفة أساسية في قياس متغير نظم العمل مرتفعة الأداء علي مقياس Snell& Dean (1992) وهو مقياس أربعة أبعاد واشتمل مقياس نظم العمل مرتفعة الأداء على (٣٢ عبارة)، وهي التوظيف الانتقائي ويتكون من (٧ عبارات)، و التدريب الشامل ويتكون من (٨ عبارات)، وتقييم الأداء التنموي/ التطويري ويتكون من (٩ عبارات)، و أنظمة المكافآت العادلة ويتكون من (٨ عبارات).

ب. قياس البراعة الفردية (المتغير التابع):

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس البراعة الفردية وعددها ١٤ عبارة، موزعة كما أشرنا على النحو: سبع عبارات ترتبط ببعد سلوكيات الاستغلال، وسبع عبارات ترتبط ببعد سلوكيات الاستكشاف.

ج. قياس أنماط التعلم (المتغير المعدل):

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس أنماط التعلم وعددها ٢٤ عبارة، موزعة كما أشرنا على النحو: ست عبارات ترتبط بنمط الناشطون، وست عبارات ترتبط بنمط الانعكاسيون، وست عبارات ترتبط بنمط المنظرون، وست عبارات ترتبط بنمط البرجماتيون. كما يوضح الجدول التالي أن اغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل علي جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن النموذج يقيس ما أعد من أجله.

جدول رقم (٢) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٥	٢,٤٩٧
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	٠,٠٧١
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 البحث	٠,٩٠٠
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		٠,٩٦٠
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		٠,٩٣٦
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		٠,٩٥٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

وتوضح الباحثة فيما يلي معاملات الثبات والصدق لكل من نظم العمل مرتفعة الأداء.

وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء

المعاملات				أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء	
				التوظيف	التدريب
				الانتقائي	الشامل
				أنظمة مكافآت	تقييم الأداء
				عادلة	التطوري
معامل Cronbach`s alpha				٠,٩١٠	٠,٩٣٦
معامل الصدق				٠,٩٥٣	٠,٩٦٧
				٠,٩٤٤	٠,٩٤١
				٠,٨٩٢	٠,٨٨٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS .

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين

٠.٨٨٦ و ٠.٩٣٦ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧)، بما يؤكد التماسك الداخلي لعبارات مقياس أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٩٤١ و ٠.٩٦٧، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ويوضح جدول (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة الفردية:

جدول رقم (٤)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة الفردية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٥	٤,٥٠٠
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	٠,٠٧٨
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 البحث	٠,٨٥٥
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		٠,٩٤٩
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		٠,٩٣٥
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		٠,٩٣٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS .

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة الفردية مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٥) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقياسي بعدي البراعة الفردية:

جدول (٥) معاملات الثبات والصدق لمقياسي بعدي البراعة الفردية

المعاملات		بعدي البراعة الفردية
		سلوكيات الاستكشاف
		سلوكيات الاستغلال
معامل Cronbach`s alpha		٠,٩٥٨
معامل الصدق		٠,٩٧١
		٠,٩٨٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS .

ويتضح من الجدول السابق أن قيمتي معامل Cronbach`s alpha للثبات بلغت ٠.٩٥٨ و ٠.٩٧١ أي أنهما يزيدان عن ٠.٧ ، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس البراعة الفردية. كما أن قيمتي معامل الصدق بلغت ٠.٩٧٩ و ٠.٩٨٥ ، بما يؤكد أن عبارات قياس بعدي البراعة الفردية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

وبوضح جدول (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أنماط التعلم:

جدول رقم (٦)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أنماط التعلم

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٥	١.٣٥٥
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	٠.٠٣٥
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 البحث	٠.٩٤٢
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		٠.٩٧٢
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		٠.٩٠٣
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		٠.٩٦٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS .

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أنماط التعلم مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد أنماط التعلم:

جدول (٧) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد أنماط التعلم

المعاملات				أبعاد أنماط التعلم
الناشطون	الانعكاسيون	المنظرون	البراجماتيون	
٠.٨٠٥	٠.٦٥٥	٠.٧٤٢	٠.٨٢٠	معامل Cronbach`s alpha قبل الحذف
٠.٨٠٥	٠.٧١٧	٠.٧٦٤	٠.٨٥٤	معامل Cronbach`s alpha بعد الحذف
٠.٨٩٧	٠.٨٤٧	٠.٨٧٤	٠.٩٢٤	معامل الصدق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS .

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠.٧١٧ و ٠.٨٥٤ . أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧ ، بما يؤكد التماسك الداخلي لعبارات مقياس أنماط التعلم. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٨٤٧ و ٠.٩٢٤ ، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد أنماط التعلم تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

نتائج الدراسة الميدانية

١. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

للقوف علي شكل وطبيعة البيانات والتعرف علي قيم المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات البحث وفقاً لآراء العاملين الجامعات محل البحث، تم إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss25)، ويوضح جدول (٨) نتائج التحليل الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث:

جدول رقم (٨) الإحصائيات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
التوظيف الانتقائي	٣,٩٨١	٠,٧٥١	٠,٠٤٤	٢٢,٤٤٩	٠,٠٠٠	متوفر إلى حد ما
التدريب الشامل	٣,٣٧٧	١,٠٢٢	٠,٠٥٩	٦,٣٤٠	٠,٠٠٠	متوسط
التقييم الأداء التنموي	٣,٩٩٩	٠,٧٥٥	٠,٠٤٤	٢٢,٧٤٩	٠,٠٠٠	متوفر إلى حد ما
أنظمة المكافآت عادلة	٣,٩٩٢	٠,٧٥٨	٠,٠٤٤	٢٢,٤٩٧	٠,٠٠٠	متوفر إلى حد ما
سلوكيات الاستغلال	٥,٥٢٠	١,٠٦٨	٠,٠٦٢	٢٤,٤٧٣	٠,٠٠٠	متوفر إلى حد ما
سلوكيات الاستكشاف	٤,٥٦٠	١,٢٦١	٠,٠٧٣	٧,٦٤٣	٠,٠٠٠	متوفر إلى حد ما
نمط الناشطين	١,٥٦٧	٠,٤٤٦	٠,٠٢٦	١٦,٦٨٦-	٠,٠٠٠	متوفر إلى حد ما
نمط الانعكاسيين	٢,٤٢٥	٠,٤١٥	٠,٠٢٤	١٧,٥٨٠	٠,٠٠٠	متوفر إلى حد كبير
نمط المنظرين	٢,٣٥٧	٠,٥٠١	٠,٠٢٩	١٢,٢٨٠	٠,٠٠٠	متوفر إلى حد كبير
نمط البرجمائين	١,٥٧٢	٠,٤٧٥	٠,٠٢٧	١٥,٤٨٥-	٠,٠٠٠	متوفر إلى حد ما

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

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

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- ارتفاع مدرجات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات محل البحث لثلاثة من أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء إلى حد ما، وهذه الأبعاد هي: التوظيف الانتقائي، وتقييم الأداء

- التطوري، وأنظمة مكافآت عادلة. في حين تعتدل مدركاتهم للبُعد الرابع للنظم العمل مرتفعة الأداء وهو التدريب الشامل.
- ب- ارتفاع ممارسة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات محل البحث لبعدي البراعة الفردية إلى حد ما.
- ج- توافر نمطي الانعكاسيين والمنظرين بدرجة كبيرة لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات محل البحث، وذلك مقارنة بنمطي الناشطين والبراجماتيين والذين توافرا بدرجة مرتفعة إلى حد ما.

٢. تحليل الانحدار المتعدد:

قبل الشروع في إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء) في كل بعد من بعدي البراعة الفردية على حده، اختبرت الباحثة مدى إمكانية تطبيق تحليل الانحدار المتعدد من خلال التحقق من توافر شروط إجراءه، وهي كما حددتها العديد من الدراسات (Awang, 2012; Hair, 2014; Yildirim, 2012) كالتالي:

١- أن يكون حجم العينة كبير (بحد أدنى ١٠٠ مشاهدة) وهذا الشرط متوفر في الدراسة الحالية، حيث بلغ حجم العينة ٢٩٦ مفردة . وأن تكون احتمالية، وهذا متوفر أيضاً حيث أن العينة عشوائية طبقية.

٢- ألا تصل علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء) إلى حد وجود مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity، والتي يطلق عليها أحياناً التعددية الخطية. وتعرف مشكلة الازدواج الخطي على أنها وجود ارتباط قوي جداً بين متغيرين مستقلين أو أكثر مما يجعل من الصعب الحصول على تقدير دقيق لمعالم نموذج الانحدار المتعدد، وإذا كان تحرك المتغيرين المستقلين متماثلاً هنا لا نستطيع التمييز بين أثر كل منهما. ولكن إذا وجد مجرد ارتباط بين المتغيرات المستقلة، فإننا لا نزال نستطيع تقدير أثر كل منهم على المتغير التابع. ويتم الحكم على هذا الشرط من خلال كل من:

أ- حساب معامل الارتباط بين كل متغيرين من المتغيرات المستقلة (بين أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء) والذي يجب ألا يتجاوز ٠.٧ .

ب- حساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)، والذي يجب أن يكون في الحدود القصوى المسموح بها وهي ٣. بما يؤكد عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي.

ويوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط ومعدلات تضخم التباين والسماح لأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء:

جدول (٩) مصفوفة الارتباط ومعدلات تضخم التباين والسماح لأبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	معامل السماح Tolerance	معاملات الارتباط		
			التوظيف الانتقائي	التدريب الشامل	تقييم الأداء التطوري
التوظيف الانتقائي	٢,٤١٥	٠,٤١٤	----	٠,٦٤٧**	٠,٦١٩**
التدريب الشامل	٢,٩٩٥	٠,٣٣٤		----	٠,٥٨٩**
تقييم الأداء التنموي	٢,٦١٨	٠,٣٨٢			----
أنظمة المكافآت العادلة	٢,٣٦٤	٠,٤٢٣			----

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩ %

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات تضخم التباين جميعها أقل من الحد الأقصى المسموح به وهو ٣، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء، كما أن معاملات الارتباط بين أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء في الحدود المسموح بها وهي ٠.٧.

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء في بعدي البراعة الفردية

المتغيرات المستقلة						المتغيرات التابعة
سلوكيات الاستغلال			سلوكيات الاستكشاف			
معامل الانحدار المعياري	ت	اختبار المحسوبة	معامل الانحدار المعياري	ت	اختبار المحسوبة	
التوظيف الانتقائي	٠,٢١٣	٣,٢٢٥**	٠,٠٠١	٠,٢٢٣	٣,٧٦٩**	
التدريب الشامل	٠,٢٣١	٣,٦١١**	٠,٠٠٠	٠,٢٧٧	٤,٨٤٢**	
تقييم الأداء التنموي	٠,١٩٩	٣,١٠٩**	٠,٠٠٢	٠,٢٤٤	٤,٢٥٠**	
أنظمة المكافآت العادلة	٠,٢٢١	٣,٤٢٧**	٠,٠٠١	٠,١٧٥	٣,٠٢٢**	
بعض مؤشرات النموذج:						
معامل التحديد المعدل = ٠,٥٩٨						
الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٦٧٧						
ف المحسوبة = ١١٠,٦١٥**						
اختبار معنوية ف = ٠,٠٠٠						
بعض مؤشرات النموذج:						
معامل التحديد المعدل = ٠,٦٧٨						
الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٧١٦						
ف المحسوبة = ١٥٦,١١٦**						
اختبار معنوية ف = ٠,٠٠٠						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

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

ولمعرفة طبيعة تعديل نمط الناشطين كأحد أنماط التعلم للعلاقة بين المقياس الكلي للنظم العمل مرتفعة الأداء والمقياس الكلي للبراعة الفردية فقد قامت الباحثة باستخدام أسلوب انحدار العينات البسيطة Sample slopes regression ، وهو الإجراء الذي أوصى به Aiken & West (1991). حيث يوضح جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار لتأثير المقياس الكلي لنظم العمل مرتفعة الأداء في المقياس الكلي للبراعة الفردية لكل من ذوي نمط الناشطين المنخفض وذوي نمط الناشطين المرتفع.

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار لتأثير المقياس الكلي لنظم العمل مرتفعة الأداء في المقياس الكلي للبراعة الفردية لكل من ذوي نمط الناشطين المرتفع وذوي نمط الناشطين المنخفض

المتغير المستقل			ذوي نمط الناشطين المرتفع			ذوي نمط الناشطين المنخفض		
معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	اختبار معنوية ت	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	اختبار معنوية ت	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	اختبار معنوية ت
٠,٨٠٥	٢١,١٢٧**	٠,٠٠٠	٠,٤٥١	٢,٢٥٩*	٠,٠٣٥			
بعض مؤشرات النموذج:			بعض مؤشرات النموذج:			بعض مؤشرات النموذج:		
معامل التحديد المعدل = ٠,٦٤٧			معامل التحديد المعدل = ٠,١٦٤			معامل التحديد المعدل = ٠,١٦٤		
الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٥٠٠			الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٧٢٢			الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٧٢٢		
ف المحسوبة = ٤٤٦,٣٥٠**			ف المحسوبة = ٥,١٠٥**			ف المحسوبة = ٥,١٠٥**		
اختبار معنوية ف = ٠,٠٠٠			اختبار معنوية ف = ٠,٠٠٠			اختبار معنوية ف = ٠,٠٠٠		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

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

* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات البحث

مستوى معنوية ت (P Value)	اختبار ت (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المسار		
					المتغير التابع	<---	المتغير المستقل
***	25.100	.810	.041	1.039	INA	<---	HPWS
***	5.484	.177	.011	.061	INA	<---	HPWS × REF
.243	-1.166	-.038	.016	-.019	INA	<---	HPWS × ACT
.592	-.536	-.017	.015	-.008	INA	<---	HPWS × PRA
.094	1.612	.052	.011	.017	INA	<---	HPWS × THE

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

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

ويتضح من الجدول السابق تواجد علاقة تأثير طردي معنوي مباشرة بين نظم العمل مرتفعة

الأداء والبراعة الفردية وعلاقة تأثير طردي معنوي معدل لنمط الانعكاسيين في العلاقة بين نظم

العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%، وأن هناك علاقة تأثير طردي معنوي معدل لنمط المنظرين في العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية ولكنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٠%، وذلك بالاتفاق مع نتائج تحليل الانحدار الهراري.

وبوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلية أو البنائي لمسارات متغيرات البحث:

جدول رقم (١٣)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلية أو البنائي لمسارات متغيرات البحث

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٥	٤,٤١٦
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠,٠٨	٠,٠٥٩
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمة تلك المؤشرات من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	٠,٩٤٢
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		٠,٩٢٠
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		٠,٩١٨
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		٠,٩٣٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

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

اختبار فروض البحث

تقوم الباحثة فيما يلي باختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

اختبار الفرض الأول:

يتمثل الفرض الأول للدراسة فيما يلي:

إن أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء تؤثر طردياً معنوياً في سلوكيات الاستغلال. ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض الأول، حيث توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات الاستغلال تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الأربع للنظم العمل مرتفعة الأداء، ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من زاوية التأثير في سلوكيات الاستغلال كالتالي: بعد التدريب الشامل الأكثر تأثيراً، يليه بعد أنظمة المكافآت العادلة ، ثم بعد تقييم الأداء التنموي/ التطويري، وأخيراً بعد التوظيف الانتقائي.

ومن ثم تثبت صحة الفرض الأول

اختبار الفرض الثاني:

يتمثل الفرض الثاني للدراسة فيما يلي:

إن أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء تؤثر طردياً معنوياً في سلوكيات الاستكشاف. ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض الثاني، حيث توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات الاستكشاف تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الأربع للنظم العمل مرتفعة الأداء، ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من زاوية التأثير في سلوكيات الاستكشاف كالتالي: بعد التوظيف الانتقائي الأكثر تأثيراً، يليه بعد تقييم الأداء التنموي/ التطويري، ثم بعد أنظمة المكافآت العادلة، وأخيراً بعد التدريب الشامل.

ومن ثم تثبت صحة الفرض الثاني

اختبار الفرض الثالث:

يتمثل الفرض الثالث للدراسة فيما يلي:

إن أنماط التعلم تعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية. وذلك على النحو التالي:

١/٣ إن نمط الناشطين يعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية. ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ١/٣، حيث تم التوصل إلى أن نمط الناشطين لا يعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية.

٢/٣ إن نمط الانعكاسيين يعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية. ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٢/٣، حيث تم التوصل إلى أن نمط الانعكاسيين يعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية.

٣/٣ إن نمط المنظرين يعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية. ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٣/٣، حيث تم التوصل إلى أن نمط المنظرين يعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية.

٤/٣ إن نمط البرجمائين يعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية. ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ٤/٣، حيث تم التوصل إلى أن نمط البرجمائين لا يعدل العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية.

ومن ثم تثبت صحة الفرض الثالث جزئياً.

المناقشة والتوصيات:

١. مناقشة نتائج البحث:

تمثلت نتائج البحث فيما يلي :

- ١- هناك أربعة أبعاد للنظم العمل مرتفعة الأداء، وهي: التوظيف الانتقائي، والتدريب الشامل، والتقييم الإداري التنموي/ التطويري، وأنظمة المكافآت العادلة.
- ٢- هناك أربعة أنماط للتعلم، وهي: الناشطون، والانعكاسيون، والمنظرون، والبرجمائون. وذلك بالتوافق مع دراسة (Honey & Munford (1996 باستثناء حذف بعض العبارات في البحث الحالي.
- ٣- هناك بعدين للبراعة الفردية، وهما: سلوكيات الاستغلال، وسلوكيات الاستكشاف. وذلك بالتوافق مع دراسة (Mom et al (2009.
- ٤- أن بعد سلوكيات الاستغلال يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الأربع لنظم العمل مرتفعة الأداء، ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من زاوية التأثير في سلوكيات الاستغلال كالتالي: بُعد التوظيف الانتقائي الأكثر تأثيراً، يليه بُعد تقييم الأداء التنموي/ التطويري، ثم بُعد أنظمة المكافآت العادلة، وأخيراً بُعد التدريب الشامل. بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن بُعد الاستغلال يرتبط أو يتمثل في استخدام المهارات الحالية أو الأنظمة التي تعمل بها المنظمة مما يؤدي للارتقاء بممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء للمنظمة. لذلك فهو البعد الأكثر تأثراً

وذلك بالاتفاق مع دراسة (Cohen & Sproull 1996; Floyd & Wooldridge 1999) التي كانت تسعى إلى تحليل معمق للمتطلبات التنظيمية لاستغلال الموارد البشرية نحو زيادة الأداء التنظيمي. من خلال إدراك الدعم التنظيمي، ويمكن للعاملين استغلال المعرفة الجديدة لاتخاذ إجراءات بثقة أمام المنافسين والانخراط في مشاريع عالية المخاطر من أجل تحسين الأداء التنظيمي، بدلاً من الشعور بالقلق إزاء النتائج السلبية المحتملة والعقوبات التنظيمية.

٥- أن بعد سلوكيات الاستكشاف يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الأربع لنظم العمل مرتفعة الأداء، ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من زاوية التأثير في سلوكيات الاستكشاف كالتالي: بُعد التوظيف الانتقائي الأكثر تأثيراً، يليه بُعد التقييم الإداري التنموي/التطويري، ثم بُعد أنظمة المكافآت العادلة، وأخيراً بُعد التدريب الشامل. بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن بُعد الاستكشاف يرتبط بالتجربة والمرونة والتفكير والمخاطرة والتباين و زيادة المعرفة الجديدة واستخدامات التقنيات الجديدة والأنظمة الجديدة بالإضافة إلى اغتنام فرص ريادة الأعمال وتنفيذ ممارسات ريادة الأعمال، وتحتاج الجامعات إلى وضع إجراءات وأنظمة داخلية لتعزيز تنمية المعرفة وذلك بالاتفاق مع دراسة (Cohen & Sproull 1996; Floyd & Wooldridge 1999).

٦- يعدل نمطي الانعكاسيون و المنظرون العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية، في حين لا يعدل نمطي الانعكاسيين والمنظرين العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية. ربما يرجع هذا لأهمية هذين النمطين في مجال الأكاديمي فيتسمون بالتأني والتأمل و الرغبة في القراءة و الاطلاع و الاستفادة من خبرات الآخرين بما قد يتوافق أكثر مع البراعة الفردية في مجالات عمل أخرى كأعضاء هيئة التدريس والمدرسين والأطباء. حيث الهدف الأساسي هو التواصل مع الطلاب و سرعة عملية وهذا ما يتوافق مع فكر الانعكاسيون و المنظرون بعكس نمطي الناشطين والبرجماتيين.

وبعد مناقشة نتائج البحث ترغب الباحثة في التأكد من أن النتائج التي قد توصلت إليها حققت أهداف البحث أجابت عن تساؤلات البحث علي النحو التالي:

جدول رقم (١٤) مطابقة أهداف البحث وتساؤلات مشكلة البحث بالنتائج

م	تساؤلات مشكلة البحث	أهداف البحث	نتائج البحث
١	ما مدى توافر ابعاد نظم العمل مرتفعة الأداء، البراعة الفردية، وأنماط التعلم في الجامعات؟	تحديد مدى توافر ابعاد نظم العمل مرتفعة الأداء في شركة المصرية للاتصالات.	توصلت الباحثة في النتائج رقم ١، ٢، ٣ لتوافر المتغيرات الثلاثة وهي نظم العمل مرتفعة الأداء، البراعة الفردية، أنماط التعلم لدى العاملين بالجامعات.
٢	هل يوجد أثر لنظم العمل مرتفعة الأداء على البراعة الفردية؟ وما هي أكثر ممارسات نظم العمل مرتفعة الأداء أثراً، مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها؟	تحديد مدى تأثير أبعاد نظم العمل مرتفعة الأداء علي البراعة الفردية.	توصلت الباحثة في النتائج رقم ٤، ٥ لوجود تأثير لأبعاد نظم العمل مرتفعة اداء علي البراعة الفردية.
٣	هل هناك تأثير لأنماط التعلم علي العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية ؟	تحديد مدى تأثير أنماط التعلم علي العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية	توصلت الباحثة في النتيجة رقم ٦ لوجود تأثير أنماط التعلم علي العلاقة بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية.
٤	ما هي التوصيات التي توصل إليها البحث بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها؟	التوصل إلي نتائج وتوصيات بناءً علي نتائج البحث الميداني تساهم في تعزيز نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية وأنماط التعلم و داخل الجامعات.	توصلت الباحثة إلي نتائج فيما سبق وسوف تعرض التوصيات فيما يلي.

المصدر: من إعداد الباحثة.

٢. توصيات البحث:

في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية قام الباحثون بصياغة مجموعة من التوصيات للقادة بالجامعات محل البحث سعياً منها لتحسين جوانب القصور والتي يمكن لإدارة الجامعات زيادة مستوي نظم العمل مرتفعة الأداء وأنماط التعلم وتحفيز البراعة الفردية وذلك من خلال تطوير ممارستها وسياستها، الأمر الذي من شأنه توفير بيئة عمل إيجابية، تساهم في ذلك. وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (١٥) توصيات البحث

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الزمن المقترح
١	- تشجيع التعلم المستمر. - تطوير مهارات العاملين.	- عقد دورات تدريبية وورش عمل للعاملين بشكل منتظم. - توفير فرص للتعلم الذاتي من خلال القراءة والبحث والاستكشاف.	- قطاع إدارة الموارد البشرية.	- يجب أن تتم كل ستة شهور تقريباً.
٢	- إقامة جلسات تبادل المعرفة	تضمنين فرصاً للعاملين لتبادل المعرفة والخبرات بينهم، سواء من خلال اجتماعات دورية أو منصات إلكترونية للتواصل الداخلي.	- قسم التقييم والمتابعة التابع لإدارة العلاقات العامة. - إدارة الموارد البشرية.	- يكون ذلك من ثلاث شهور إلى ستة شهور.
٣	- تحديث نظام التقييم.	- إنشاء نظام لتقييم العاملين وتحديد أهداف واضحة وملامة وتوفير ردود فعل فوري وبناءة.	- قطاع التدريب بالتعاون مع قطاع إدارة الموارد البشرية.	- من وقت لأخر بحيث تكون بصورة دورية ومستمرة.
٤	- تعزيز الثقافة التعاونية.	- إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات أو إطلاق منصات للتواصل الجماعي. - العمل على تقوية الاتصالات واللقاءات الغير رسمية بين القيادة ومختلف المستويات الإدارية، وإتاحة فرص لإشراك العاملين في الأحداث والمشاريع وتحفيزهم معنوياً على أداء الجماعي في المنظمة.	- الإدارة العليا.	- سنة كاملة لإنشاء الإدارة.
٥	- تحفيز الابتكار.	- إنشاء برامج تحفز العاملين على تقديم أفكار جديدة وابتكارات في مجال عملهم. - تقديم جوائز لأفضل ابتكار أو إطلاق مسابقات داخلية لحثهم على التفكير الابداعي.	- الإدارة العليا في كل قطاع. - إدارة العلاقات العامة بالتعاون مع إدارة المزايا والخدمات بالشركة.	- ستة أشهر لإنشاء البرنامج. - بمعدل كل ثلاثة أشهر.
٦	- دعم التطور المهني.	- توفير فرص التدريب والتطوير والترقيات الداخلية.	- قطاع التدريب بالتعاون مع قطاع إدارة الموارد البشرية.	- من وقت لأخر بحيث تكون بصورة دورية ومستمرة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

٣. مقترحات لبحوث مستقبلية:

اهتم البحث الحالي بالتعرف على نوع / وقوة علاقة نظم العمل مرتفعة الأداء بالبراعة الفردية وأنماط التعلم، ونظراً لأن مجال متغيرات البحث كان ومازال من المجالات الهامة سواء من الناحية الأكاديمية أو الناحية العملية، وأنه يمثل امتداداً للمجهودات العلمية التي بدأت في هذا المجال، فقد أوضحت نتائج البحث بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً للبحث في الفترة القادمة، وفي ضوء اطلاع الباحثة على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث. تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية وذلك على النحو التالي:

١. تم تطبيق البحث الحالي بمتغيراته على الجامعات وهي تتبع قطاع التعليم. لذلك تقترح الباحثة إجراء نفس البحث على قطاعات أخرى يمكن أن يؤثر علي متغيرات البحث والعلاقة بينها، الأمر الذي يتطلب إعادة إجراء البحث علي قطاعات أخرى مثل القطاعات الصناعية، القطاع الصحي، وقطاع تكنولوجيا المعلومات.
٢. تم بحث أثر أنماط التعلم كمتغير معدل بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية، لذلك توصي الباحثة ببحث أثر متغيرات معدلة أخرى مثل جودة بيئة العمل أو القيادة الملهمة أو القيادة الأبوية أو التمر في مكان العمل.
٣. تم بحث أثر أنماط التعلم كمتغير معدل بين نظم العمل مرتفعة الأداء والبراعة الفردية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة، لذلك توصي الباحثة بإعادة البحث باستخدام متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، أو الرضاقة التنظيمية.

المراجع

- Abu Yazid, Z., Yahya, W., Ishak, M. & Achim, N., (2017), " High Performance Work System (HPWS) and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitude", Scopus Journal.
- Aiken, L. & West, S. (1991) "Multiple Regression: Testing And Interpreting Interaction", New York: Sage, Vol. 14, No. (2), pp. 212.
- Amoako, G. K., Obuobisa-Darko, T., & Marfo, S. O. (2022). "Stakeholder role in tourism sustainability: the case of Kwame Nkrumah Mausoleum and centre for art and culture in Ghana". International Hospitality Review , Vol. 36, No. (1), pp. 25-44.
- Andersén, J., & Andersén, A. (2019). "Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and

- gender on the relationship between HPWS and affective commitment". Employee Relations, Vol. 41, No. (5), pp. 1046-1064.
- Argote, L. (2012). "Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge", Springer Science & Business Media, Berlin.
- Awang, Z (2012) ,"Structural equation modeling using AMOS graphic", Malaysia: Penerbit Press.
- [Birkinshaw](#).J& [Gupta](#).K , (2013), " Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies", Academy of Management Perspectives, Vol. 27, No. (4), pp.287-298.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). "A systematic review of human resource management systems and their measurement". Journal of Management , Vol. 45, No. (6), pp. 2498–2537.
- Corno, L. and Snow, R.E. (1986) "Adapting Teaching to Individual Differences Among Learners", in M.C. Wittrock (Ed.), Handbook of Resources on Teaching, Vol. 3, pp.605-629.
- Fu, N., Bosak, J., Flood, P.C., & Ma, Q.(2019), "Chinese and Irish professional service firms compar: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance". Journal of Business Research, Vol. 95(C), pp. 266-276.
- Galarza,J, (2019), " A Learning Style Group Comparison Of Southern California Public School Employees: Investigating The Level Of Understanding Family Educational Rights And Privacy Act (Ferpa) When Using A Preferred Learning Style Training", Doctor Of Public Administration, California Baptist University, Riverside, California. PhD.
- Galarza,J, (2019), " A Learning Style Group Comparison Of Southern California Public School Employees: Investigating The Level Of Understanding Family Educational Rights And Privacy Act (Ferpa) When Using A Preferred Learning Style Training", Doctor Of Public Administration, California Baptist University, Riverside, California.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J &Anderson, R.E. (2014) "Multivariate data analysis", 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Honey, P & Mumford, A (1996) ,"The Manual of Learning Styles", 3rd edn, Maidenhead, Peter Honey Publications, Vol.66, pp.247-257
- Juoti, J., & Rani, A. (2017), "High performance worksystem and organizational performance: Role of Knowledge management". Personnel Review , Vol.46, No. (8), 1770–1795.
- Mackinnon, A. et al. (1999) "A short form of the positive and negative affect schedule: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample", Personality and Individual Differences, Vol.27, No. (3), pp. 405-416.

- Mihail D. M& Kloutsiniotis P. V. .(2016)."Modeling patient care quality: an empirical high-performance work system approach". Journal of Emerald Group Publishing Limited, Vol.45, No.(6), pp. 1176-1199.
- Mom, T., Van Den Bosch, F& Volberda, H. (2009), "Explaining variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms". Organization Science, Vol.20, pp.812-828.
- Mom, T.J., Van Den Bosch, F.A. and Volberda, H.W. (2007), "Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows", Journal of Management Studies, Vol. 44 ,No.(6), pp. 910-931
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). "Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level". *European Management Journal*, Vol.37,No. (4), pp.442–454.
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). "Causality between high-performance work systems and organizational performance". Journal of Management , Vol 43 , No.(4), pp. 973–997.
- Snell, S.A& Dean, J.W. (1992), "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective". Academy of Management Journal, Vol .35 , No.(3), pp. 467-504.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. and Takeuchi, K. (2007), "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations". Journal of Applied Psychology, Vol . 92, No. (4), pp. 1069-1183
- Thompson, S. (2010) "Sampling, New York: John Wiley and Sons", Third Edition.
- Úbeda-García,M., Marco-Lajara,B., Zaragoza-Sáez, P& García-Lillo, F., "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility" , [Journal of Business Research](#), Vol .88, pp. 397-406.
- Yildirim, A (2012), "Qualitative research methods in the social science", Ankara: Seckin.