

نموذج

الفصل الاول لرسالة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

أثر نظم العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي-دراسة
مقارنة على العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بالمملكة
العربية السعودية.

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The effect of high-performance work systems on creative performance - a
comparative study on employees in the hotel and restaurant sectors in
Saudi Arabia.

فيصل عبدالعزيز عبد السلام سليم

20212005099

ادارة

اسم الباحث :

الرقم الأكاديمي :

الكلية :

1447 - 2025

الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة.

مقدمة الفصل الثاني

يمثل هذا الفصل الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية، حيث يسعى إلى بناء خلفية علمية متماسكة توضح الأسس النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة الثلاثة: أنظمة العمل عالية الأداء، والإبداع الوظيفي، والثقافة التنظيمية، إلى جانب العلاقات التفاعلية التي تربط بينها، سواء بصورة مباشرة أو عبر تأثيرات غير مباشرة تنشأ عن الأدوار الوسيطة. إن تناول هذه المتغيرات يتم من منظور علمي تحليلي يستند إلى أدبيات حديثة ونماذج نظرية معتمدة في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بما يسمح بفهم أعمق لديناميكيات العلاقة بين بيئة العمل ومخرجاتها الإبداعية في قطاعي الفنادق والمطاعم.

تنطلق الدراسة من افتراض رئيس مفاده أن أنظمة العمل عالية الأداء لا تؤثر فقط بشكل مباشر على مستوى الإبداع الوظيفي، بل إن هذه العلاقة تتأثر أيضاً بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، والتي تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوكيات الأفراد ويحفز أو يثبط السلوك الابتكاري. وعلى هذا الأساس، يتم في هذا الفصل تحليل كل متغير على حدة من حيث المفهوم والنشأة والمكونات النظرية، ثم استعراض العلاقات الثنائية والثلاثية التي تربط بينها ضمن نموذج متكامل يعكس البناء الفرضي للدراسة.

كما يتضمن الفصل مراجعة منهجية للدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف توضيح ما تم تناوله في الأدبيات، وما لم يُتناول بعد، مما يبرر الحاجة إلى الدراسة الحالية بوصفها محاولة لسد الفجوة المعرفية، لا سيما في بيئة عمل خدمية عربية لم تُدرس بما يكفي من منظور العلاقة بين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والإبداع.

2.2.1. أنظمة العمل عالية الأداء (High Performance Work Systems – HPWS)

2.2.1.1. المفهوم والنشأة

تعد أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) أحد أكثر المفاهيم تطوراً في حقل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وقد نشأت كاستجابة منهجية للتحديات التنظيمية المرتبطة بتعزيز الكفاءة والابتكار والتكيف المستمر. جاء ظهور هذا المفهوم في سياق الانتقال من التركيز على الكفاءة التشغيلية بوصفها هدفاً إدارياً إلى اعتبار رأس المال البشري محركاً رئيساً للميزة التنافسية المستدامة (Wright and McMahan, 1992, Delery and Doty, 1996).

وقد تبلور المفهوم بدايةً من خلال أعمال Huselid (1995) و Becker & Huselid (1998)، اللذين وضعوا الأساس النظري لما عُرف لاحقاً بـ HPWS، حيث تم توصيفه كنظام متكامل من ممارسات الموارد البشرية التي تسعى إلى تحسين أداء الموظفين والمؤسسة في آن معاً، من خلال التأثير في مهارات الأفراد، وتحفيزهم، وهيكلتهم التنظيمية بالشكل الذي يحقق التوافق الاستراتيجي (Huselid, 1995, Becker, 1998).

وقد تم تعريف HPWS من قبل Combs et al. (2006) على أنها "حزمة من ممارسات الموارد البشرية المصممة لزيادة أداء المؤسسة من خلال تعزيز المعرفة والمهارات والدافعية لدى الموظفين" (Combs et al., 2006). كما يشير Takeuchi et al. (2007) إلى أن HPWS تمثل نهجاً استراتيجياً يقوم على التكامل بين ممارسات التوظيف الانتقائي، والتدريب

والتطوير المستمر، والمكافآت التحفيزية، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وذلك بهدف تعزيز الكفاءة والالتزام والإبداع في بيئة العمل (Takeuchi et al., 2007).

ويستند المفهوم نظرياً إلى إطار القدرة-الدافعية-الفرصة (Ability-Motivation-Opportunity - AMO Model) والذي يفترض أن الأداء العالي لا يتحقق إلا من خلال تطوير ثلاث ركائز أساسية: تمكين الأفراد من خلال بناء قدراتهم (Ability)، تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم (Motivation)، وتوفير بيئة تتيح لهم المشاركة الفعالة واتخاذ القرارات (Opportunity) (Jiang et al., 2012, Appelbaum, 2000).

ويُنظر إلى HPWS على أنها نموذج تطبيقي يجمع بين ثلاث عناصر رئيسية كما وضعنا مسبقاً:

- **القدرة (Ability):** رفع كفاءة الموظف عبر التوظيف والتدريب المناسب.
- **الدافعية (Motivation):** تحفيز الأداء عبر أنظمة المكافآت والاعتراف بالجهود.
- **الفرصة للمشاركة (Opportunity):** تمكين الموظف من التعبير عن أفكاره والمساهمة في اتخاذ القرار.

هذه الركائز تُعرف بنموذج AMO Framework، الذي يعتبر من أهم الأطر النظرية المفسرة لتأثير HPWS على الأداء.

أما من حيث النشأة، فقد تطور مفهوم HPWS في تسعينيات القرن العشرين، مدفوعاً بتحول المؤسسات من النماذج التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو نماذج أكثر استراتيجية وشمولية. وقد استمد المفهوم جذوره من نظرية الموارد الديناميكية (Resource-Based View - RBV)، التي تركز على اعتبار الموارد البشرية كمصدر أساسي للميزة التنافسية عندما يتم إدارتها بكفاءة عالية وتوظيفها في سياقات تنظيمية داعمة، ونظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي تركز على الاستثمار في الموظف كعنصر أساسي للنمو (Barney, 1991).

يرى (Becker & Huselid, 1998) أن القيمة الحقيقية لـ HPWS تكمن في الترابط الداخلي بين ممارسات الموارد البشرية وقدرتها على دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Becker, 1998).

من الناحية المفاهيمية، يعرف (Lepak et al., 2006) أنظمة العمل عالية الأداء بأنها: "مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تعظيم إنتاجية الأفراد من خلال استقطاب أفضل الكفاءات، وتطويرهم بشكل منهجي، وتحفيزهم عبر أنظمة متقدمة، وتمكينهم من خلال المشاركة والتأثير في بيئة العمل". هذا التعريف يؤكد على الطبيعة النظامية والتكاملية لهذه الممارسات، وهو ما يتسق مع منطق النظم المفتوحة في علم التنظيم، حيث لا يُنظر إلى ممارسات الموارد البشرية كعناصر منفصلة، بل كأجزاء متفاعلة تحقق الأثر الأكبر من خلال تكاملها (Lepak et al., 2006, Boxall and Macky, 2009).

وفي تحليل موسع، يشير (Wright & Boswell, 2002) إلى أن HPWS تمثل تحولاً من النماذج الوظيفية في إدارة الموارد البشرية إلى النماذج القائمة على القيم الاستراتيجية، حيث يتم تصميم الممارسات ليس فقط لملء شواغر أو تنفيذ دورات تدريبية، بل لبناء قدرات تنظيمية

مستدامة تعزز من فعالية رأس المال البشري وتدعم الثقافة التنظيمية المحفزة على الأداء (Wright and Boswell, 2002).

ويُعزز (Jiang et al. (2012) هذا الطرح في تحليله التجميعي الشامل (meta-analysis)، حيث وجد أن أنظمة العمل عالية الأداء ترتبط ارتباطاً إيجابياً كبيراً بالأداء التنظيمي، من خلال تأثيرها الثلاثي على مهارات الموظف (Abilities)، ومستوى التحفيز الداخلي والخارجي (Motivation)، وفرص تطبيق هذه المهارات داخل بيئة العمل (Opportunities)، وهي ما يُعرف بإطار "AMO Theory" الذي يُعد أحد الأطر النظرية الأكثر استخداماً لفهم آليات تأثير HPWS (Jiang et al., 2012).

في السياق التطبيقي، أصبحت HPWS في العقدين الأخيرين مكوناً رئيسياً في المنظمات التي تسعى إلى تطوير بيئة عمل تنافسية تركز على المرونة والابتكار، لا سيما في القطاعات الخدمية مثل السياحة والضيافة، حيث تتطلب هذه البيئات أنظمة موارد بشرية لا تكتفي بالامتثال التشغيلي، بل تحفز الموظفين على الإبداع وتقديم حلول غير تقليدية في مواجهة توقعات العملاء المتغيرة (Kaufman, 2015).

أما من حيث النشأة، فقد تطور مفهوم HPWS في تسعينيات القرن العشرين، مدفوعاً بتحول المؤسسات من النماذج التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو نماذج أكثر استراتيجية وشمولية. وقد استمد المفهوم جذوره من نظرية الموارد الديناميكية (Resource-Based View - RBV)، التي تركز على اعتبار الموارد البشرية كمصدر أساسي للميزة التنافسية عندما يتم إدارتها بكفاءة عالية وتوظيفها في سياقات تنظيمية داعمة، ونظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي تركز على الاستثمار في الموظف كعنصر أساسي للنمو (Barney, 1991).

في بداية التسعينيات، بدأت المؤسسات العالمية، وخاصة في الولايات المتحدة واليابان، في تطبيق نماذج HPWS كوسيلة لتحسين الإنتاجية في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة. ثم تطور المفهوم ليشمل تطبيقاته في القطاعات الخدمية مثل الضيافة والرعاية الصحية والتعليم، حيث لا تعتمد القيمة المقدمة فقط على التكنولوجيا أو الأصول المادية، بل على تفاعل الموظف وجودة الخدمة. في السنوات الأخيرة، حظي المفهوم باهتمام متزايد ليس فقط لارتباطه بتحسين الأداء المؤسسي العام، بل أيضاً لدوره في تعزيز مخرجات غير تقليدية مثل الإبداع التنظيمي، والرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لا سيما في القطاعات الخدمية كثيفة العمالة مثل قطاعي الفنادق والمطاعم، حيث تعتمد جودة الخدمة على تفاعل الموظف وسلوكه الإبداعي في مواجهة احتياجات العملاء المتغيرة (Kloutsiniotis and Mihail, 2020, Kehoe and Wright, 2013).

وبالتالي، يُعد فهم أنظمة العمل عالية الأداء من المنطلق النظري والعملية أمراً بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية، وخصوصاً في السياقات التي يكون فيها الأداء الإبداعي أحد مكونات التميز والتنافسية، كما هو الحال في قطاع الضيافة.

2.2.1.2. الأبعاد الأساسية لأنظمة العمل عالية الأداء (Dimensions of HPWS)

تتميز أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) بكونها نهجًا تكامليًا واستراتيجيًا لإدارة الموارد البشرية، يجمع بين عدة ممارسات متداخلة ومتداخلة تهدف إلى تعزيز الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة. وتقوم هذه الأنظمة على عدد من الخصائص الجوهرية التي تميزها عن الأساليب التقليدية، وأهمها الترابط الداخلي بين ممارسات الموارد البشرية، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتركيز على تمكين الموظف كعنصر محوري لتحقيق الأداء العالي (Lepak et al., 2006).

من أبرز الخصائص المميزة لنظام HPWS أنه يُصمم كحزمة متكاملة من الممارسات التي تتفاعل معًا لإحداث أثر تراكمي على أداء الموظفين. فلا يُنظر إلى كل ممارسة على حدة، بل إلى كيفية ترابطها وتأثيرها المشترك في تمكين العاملين وتعزيز سلوكهم الإيجابي. إضافة إلى ذلك، فإن HPWS تتميز بالمرونة، حيث يمكن تكيف مكوناتها لتناسب السياقات المختلفة والقطاعات المتنوعة، مع الحفاظ على بنيتها العامة الموجهة نحو الأداء (Combs et al., 2006).

تتكون أنظمة العمل عالية الأداء من مجموعة من الممارسات المترابطة التي تعمل ضمن إطار تكاملي، ويُعتقد أن التأثير الإيجابي لها ينبع من تفاعل هذه الأبعاد وليس من كل ممارسة على حدة. وقد تنوعت النماذج التي تناولت هذه الأبعاد، إلا أن معظم الأدبيات المتقدمة تجمع على أربعة أبعاد مركزية تمثل نواة HPWS، وهي: التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، نظم الحوافز، والمشاركة والتمكين.

أولاً: التوظيف الانتقائي (Selective Staffing)

يُعد التوظيف الانتقائي أحد المكونات الأساسية في بناء أنظمة العمل عالية الأداء، حيث يتم التركيز فيه على اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات والمعارف والسمات السلوكية الملائمة لأداء المهام بفعالية والاندماج في ثقافة المنظمة. بخلاف الأساليب التقليدية التي تركز على شغل الشواغر بأسرع وقت ممكن، يعتمد التوظيف الانتقائي على استراتيجيات طويلة المدى تهدف إلى ضمان جودة رأس المال البشري وتحقيق التوافق بين الأفراد ووظائفهم.

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على التوظيف الانتقائي تستفيد من مستويات أعلى من الأداء الفردي، والالتزام التنظيمي، والقدرة على الابتكار، لأن الأفراد الذين يتم اختيارهم بعناية يكون لديهم استعداد أكبر للتكيف مع متطلبات العمل المعقدة والبيئات الديناميكية، لا سيما في القطاعات الخدمية مثل الفنادق والمطاعم (Lepak et al., 2006).

يُشير إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، الذين يتمتعون بمهارات تناسب ثقافة المؤسسة وتوجهاتها الإبداعية. يتطلب هذا البعد تبني معايير صارمة في التعيين، واستخدام أدوات تقييم دقيقة لاختبار الكفاءة الفنية والمرونة السلوكية (Pfeffer, 1998). وقد أوضحت الدراسات أن التوظيف الانتقائي يساهم في تقليل معدلات الدوران، ويعزز من التجانس بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة (Delaney and Huselid, 1996).

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على التوظيف الانتقائي تستفيد من مستويات أعلى من الأداء الفردي، والالتزام التنظيمي، والقدرة على الابتكار، لأن الأفراد الذين يتم اختيارهم بعناية يكون لديهم استعداد أكبر للتكيف مع متطلبات العمل المعقدة والبيئات الديناميكية، لا سيما في القطاعات الخدمية مثل الفنادق والمطاعم (Lepak et al., 2006).

ثانيًا: التدريب والتطوير المستمر (Comprehensive Training & Development)

يُعد التدريب والتطوير ركيزة محورية في أنظمة العمل عالية الأداء، حيث يُسهم في بناء القدرات الوظيفية والمهارية لدى الموظفين، مما يمكّنهم من الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل والتكيف مع تحدياتها المستمرة. لا يُنظر إلى التدريب ضمن HPWS كمجرد نشاط إداري، بل يُعد استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء على المدى الطويل (Jiang et al., 2012).

يمثل أحد المكونات الجوهرية لـ HPWS، ويهدف إلى تحسين المهارات الفردية والجماعية من خلال برامج منهجية تصقل قدرات التفكير النقدي، وحل المشكلات، والتفاعل الفعال مع التغيرات التنظيمية. يشير (Wright & Kehoe, 2008) إلى أن الاستثمار في التدريب لا يحسن الأداء فقط، بل يرفع مستوى التمكين والثقة التنظيمية ويعزز السلوك الإبداعي في بيئة العمل (Wright and Kehoe, 2008).

تُظهر الأدبيات أن التدريب المكثف والمنهجي يُسهم في تحسين التفكير التحليلي والنقدي لدى العاملين، ويعزز من قدرتهم على تقديم حلول إبداعية، خاصة في البيئات التي تعتمد على التفاعل البشري المباشر مع العملاء. وقد أثبتت الدراسات التجريبية في قطاع الضيافة أن المؤسسات التي توفر برامج تدريب شاملة تحقق معدلات أعلى في الرضا الوظيفي، وجودة الخدمة، والإبداع التنظيمي (Sun et al., 2007).

يشمل التدريب في سياق HPWS مجموعة من الأنشطة، منها: تدريب أثناء العمل، ورش عمل تطوير المهارات، والتعلم الإلكتروني، والتدريب على القيادة وحل المشكلات. ومن المهم أيضًا أن يكون التدريب مستمرًا وموجهًا بالنتائج، حيث يتم ربطه مباشرة بالتحسينات المطلوبة في الأداء والإنتاجية والإبداع (Appelbaum, 2000).

وتعتمد فعالية برامج التدريب على مدى تكاملها مع الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، ومدى مشاركة الموظفين في تصميمها، الأمر الذي يعكس بدوره على مدى تفاعلهم واستفادتهم منها. وبالتالي، فإن الاستثمار في التدريب والتطوير لا يُعد فقط وسيلة لتعزيز الكفاءة، بل أيضًا أحد المحفزات الأساسية لسلوكيات الابتكار والإبداع في بيئات العمل المعاصرة.

ثالثًا: نظم الحوافز المرتبطة بالأداء (Performance-Based Incentives)

تُعد نظم المكافآت التحفيزية المرتبطة بالأداء أحد المكونات الجوهرية في أنظمة العمل عالية الأداء، حيث تُستخدم كأداة فعّالة لتوجيه السلوكيات وتعزيز النتائج المرغوبة. تقوم هذه النظم على مبدأ العدالة والارتباط المباشر بين الجهد والنتائج، بحيث يحصل الموظف على مكافآت مالية أو معنوية تتناسب مع مساهمته الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسة (Kehoe and Wright, 2013).

تقوم على ربط المكافآت - سواء كانت مالية أو غير مالية - بمخرجات العمل الفعلية، خصوصًا تلك المتعلقة بالإبداع والمبادرات التطويرية. وقد أظهرت نتائج دراسة Appelbaum et al. (2000) أن الحوافز التي تكافئ الابتكار تُعد أحد أقوى المحفزات السلوكية داخل منظمات الخدمات، نظرًا لتأثيرها في رفع مستوى الدافعية الذاتية وتأكيد التقدير المؤسسي للجهود الإبداعية (Appelbaum, 2000).

تُظهر الأدبيات أن المكافآت، سواء كانت مالية كالحوافز والمكافآت السنوية، أو غير مالية كال تقدير والثناء والترقيات، تُسهم في **تحفيز التفكير الإبداعي**، وتعزيز روح المبادرة، وزيادة الالتزام التنظيمي، خاصة عندما تُربط بمعايير أداء واضحة وشفافة (Lepak et al., 2006). كما أن المكافآت تعزز الشعور بالإنصاف الوظيفي، وتُساعد في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي في سوق تنافسي.

في بيئات العمل الخدمية مثل الفنادق والمطاعم، تكتسب هذه الممارسات أهمية مضاعفة، حيث تعتمد جودة الخدمة إلى حد كبير على دافعية الموظف واستعداده لبذل جهد إضافي لخدمة العملاء. وقد وجدت دراسات سابقة أن نظم المكافآت القائمة على الأداء ترتبط إيجابياً بمستوى الابتكار الوظيفي وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة (Kloutsiniotis and Mihail, 2020, Sun et al., 2007).

رابعاً: مشاركة الموظفين وتمكينهم (Employee Involvement & Empowerment)

يتعلق هذا البعد بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية، مما يمنحهم شعوراً بالملكية والثقة في قدراتهم. وقد أكدت الأدبيات أن مشاركة العاملين تُعد من العوامل الحاسمة في بناء بيئة مشجعة على الإبداع، حيث يشعر الموظف بأن صوته مسموع، وأن لديه حرية في التعبير عن آرائه ومقترحاته (Lawler III, 1992, Sun et al., 2007).

تشير معظم النماذج النظرية إلى أن هذه الأبعاد لا تعمل بشكل منعزل، بل تعتمد في تأثيرها على مبدأ التكامل المتبادل، حيث يعزز كل عنصر فعالية الآخر ضمن نظام كلي يهدف إلى خلق رأس مال بشري عالي الكفاءة والتفاعل (Boxall and Macky, 2009). ولذلك، يُنظر إلى HPWS بوصفها "نظاماً" لا "مجموعة ممارسات"، بما يعني أن القيمة الحقيقية تكمن في اتساق وتناغم الأبعاد المكونة له.

تُظهر الدراسات التجريبية أن تكامل هذه المكونات هو ما يجعل HPWS فعالة، حيث أن كل مكون منها يُعزز الآخر في بناء بيئة عمل محفزة ومرنة، تُشجع على الأداء المتميز والإبداع المستمر. كما أن تفعيل هذه الممارسات بشكل متناغم يُعد أكثر فاعلية من تطبيقها بصورة فردية أو مجزأة (Combs et al., 2006).

وفي سياق القطاعات الخدمية مثل الفنادق والمطاعم، تزداد أهمية هذه المكونات نظراً لاعتماد جودة الخدمة على تفاعل الموظفين ومرونتهم في الاستجابة لاحتياجات العملاء. وبالتالي، فإن تصميم أنظمة عمل تركز على تطوير العنصر البشري وتحفيزه وتوفير فرص المشاركة والتمكين يُعد ضرورة استراتيجية، وليس مجرد خيار إداري.

مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تُعد من الممارسات التمكينية التي تميز أنظمة العمل عالية الأداء، إذ تعكس ثقة المؤسسة بقدرات موظفيها وتمنحهم دوراً فاعلاً في صياغة وتنفيذ السياسات المتعلقة بالعمل. تتجلى هذه المشاركة في إشراك الموظفين في فرق العمل، واللجان التحسينية، وحلقات الجودة، وكذلك في التشاور بشأن تطوير الإجراءات أو تحسين الخدمات (Appelbaum, 2000).

إن إشراك الموظف في عمليات صنع القرار يعزز من الإحساس بالمسؤولية والانتماء، ويزيد من استعداده لتقديم أفكار جديدة وتحمل المخاطر المدروسة. كما تؤدي هذه المشاركة إلى

تحسين عمليات التواصل بين الإدارة والموظفين، ما يسهم في خلق بيئة عمل شفافة ومحفزة على الإبداع (Jiang et al., 2012).

وقد أظهرت الأبحاث أن هذه الممارسة ترتبط مباشرة بمستويات أعلى من الإبداع الفردي والجماعي، حيث يكون الموظفون أكثر استعدادًا للمساهمة في حل المشكلات وتقديم اقتراحات تطويرية عند إشراكهم فعليًا في عمليات اتخاذ القرار (Takeuchi et al., 2007).

أما التمكين الوظيفي هو أحد الأعمدة الأساسية في HPWS، ويعني منح الموظفين السلطة والاستقلالية والمسؤولية للقيام بمهامهم، مع توفير الموارد والدعم اللازم لاتخاذ قرارات ذات مغزى في نطاق عملهم. لا يُنظر إلى التمكين على أنه تفويض إداري فقط، بل هو عملية تطوير ثقافية تعزز الثقة والكفاءة وتشجع الموظف على التعبير عن أفكاره وتجربة حلول جديدة (Appelbaum, 2000).

إن بيئة العمل التي تقوم على التمكين تتيح للموظف حرية التجربة، وتُقلل من البيروقراطية، وتزيد من قدرته على التكيف والاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن التمكين يعزز من الإبداع والابتكار وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، ويزيد من الرضا والولاء الوظيفي (Kehoe and Wright, 2013, Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

في قطاع الضيافة على وجه الخصوص، حيث تتغير احتياجات العملاء باستمرار، يُعد التمكين الوظيفي وسيلة ضرورية لتحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار في مواقف العمل اليومية، كما يُعد أداة فعالة لتعزيز الأداء الإبداعي الذي ينعكس على جودة الخدمة والتجربة المقدمة.

2.2.1.3. أهداف أنظمة العمل عالية الأداء (Objectives of HPWS)

تسعى أنظمة العمل عالية الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تتجاوز الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، لترتبط مباشرة بتحقيق التميز التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة. وتستند هذه الأهداف إلى منطلقات نظرية مستمدة من المدرسة السلوكية، ونموذج الموارد المرتكزة على الكفاءة (Resource-Based View)، ونموذج القدرات الديناميكية، مما يجعلها ذات طابع متعدد الأبعاد: سلوكي، واستراتيجي، وثقافي.

1. تعزيز كفاءة رأس المال البشري

من الأهداف الجوهرية لـ HPWS الاستثمار في رفع الكفاءة الفردية والجماعية للعاملين، من خلال استقطاب الكفاءات، وصقل المهارات، وتوفير بيئة تطوير مستمرة. حيث يشير Lepak et al. (2006) إلى أن HPWS تمثل بنية مؤسسية تهدف إلى تنمية رأس المال البشري بوصفه أصلًا استراتيجيًا يصعب تقليده، وبالتالي يمثل مصدرًا للميزة التنافسية (Lepak et al., 2006).

2. تحفيز السلوكيات الإبداعية والابتكارية

تركّز HPWS على خلق بيئة عمل تسمح للعاملين بالتفكير بمرونة وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات، وهو ما تؤكد نظرية "AMO" التي تنص على أن الأداء يتحدد من خلال توافر القدرات (A)، والدافعية (M)، والفرص (O) للتعبير عنها (Jiang et al., 2012). وقد

أظهرت الأدلة التجريبية أن بيئات العمل التي تعتمد HPWS تشهد مستويات أعلى من الإبداع الفردي والسلوكيات الاستباقية (Messersmith and Guthrie, 2010).

3. تحسين الأداء التنظيمي العام

تشير العديد من الدراسات إلى أن HPWS ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمؤشرات الأداء الرئيسية مثل الإنتاجية، وجودة الخدمة، ورضا العملاء، وحتى النتائج المالية (Combs et al., 2006). وتتحقق هذه النتيجة من خلال رفع الالتزام التنظيمي وتحفيز سلوكيات المواطن التنظيمية (Organ, 2014).

4. دعم الثقافة التنظيمية التشاركية

يُعد تشكيل ثقافة عمل تقوم على الثقة والشفافية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية لـ HPWS، حيث تمكن هذه الأنظمة من خلق بيئة عمل ذات طابع تشاركي، تعزز من التماسك الداخلي وتخفف من حواجز السلطة التقليدية (Way, 2002). وهذا الهدف يمثل حجر الزاوية في تفسير كيف تعمل HPWS كمدخل تحويلي في بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، وهو ما سنتناوله هذه الدراسة من منظور وسيطي.

5. تمكين التكيف الاستراتيجي والتعلم التنظيمي

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تهدف HPWS إلى تعزيز مرونة المؤسسة من خلال تمكين الأفراد من التفاعل الذكي مع البيئة، واتخاذ قرارات قائمة على المعرفة والتعلم المستمر، بما ينعكس إيجابياً على قابلية المنظمة للتكيف مع التحديات (Shipton et al., 2005).

يتضح من ذلك أن أنظمة العمل عالية الأداء لا تهدف فقط إلى تحسين الجوانب التشغيلية، وإنما تسعى إلى إحداث تحول نوعي في كيفية إدارة المورد البشري بوصفه المكون الحاسم في بناء الميزة التنافسية، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد على العنصر البشري كأداة أساسية في تقديم القيمة، كما هو الحال في قطاعي الفنادق والمطاعم.

2.2.2. الإبداع الوظيفي (Job Creativity / Creative Performance)

2.2.2.1. المفهوم والنشأة

يُعد الأداء الإبداعي من المفاهيم المتزايدة الأهمية في الأدبيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث يُنظر إليه كأحد العوامل الحاسمة في تعزيز التنافسية والابتكار وتحقيق التميز المؤسسي، خصوصاً في القطاعات الخدمية مثل الضيافة والسياحة التي تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء.

أصبح الإبداع الوظيفي محوراً أساسياً في أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية، نظراً للدور الحاسم الذي يلعبه في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، خاصة في القطاعات الخدمية مثل الفنادق والمطاعم التي تتطلب تفاعلاً بشرياً مباشراً، واستجابة مستمرة لاحتياجات العملاء المتغيرة.

يُعرّف الإبداع الوظيفي بأنه قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة وفعالة تتعلق بالمهام أو العمليات أو الحلول التنظيمية، والتي تضفي قيمة مميزة للعمل أو الخدمة (Amabile, 1988). ويركز هذا المفهوم على الجانب الإدراكي والسلوكي للفرد داخل المنظمة، باعتباره عنصراً فاعلاً في عملية التطوير والتحسين المستمر، وليس مجرد منفذ للتوجيهات. ويشمل ذلك أيضاً القدرة على تحسين العمليات القائمة، أو اقتراح بدائل جديدة، أو التفاعل بمرونة مع التحديات غير المتوقعة في بيئة العمل. ويؤكد هذا التعريف على أن الإبداع لا يقتصر فقط على الابتكار الجذري، بل يشمل أيضاً التجديد التدريجي والتحسين المستمر في أداء المهام اليومية (Shalley et al., 2004).

من المنظور السلوكي، يُعد الأداء الإبداعي أحد مكونات ما يسمى بـ "السلوكيات الموجهة نحو الابتكار" (Innovation-Oriented Behaviors)، ويتميز هذا النوع من الأداء بأنه يتجاوز المتطلبات الوظيفية الرسمية، ويتطلب استعداداً للتجربة والمخاطرة المحسوبة، وامتلاك حس المبادرة الذاتية (Oldham and Cummings, 1996). وقد أظهرت الدراسات أن البيئة التنظيمية التي تدعم الاستقلالية، والانفتاح على الأفكار، والتغذية الراجعة البناءة تُعد أكثر تحفيزاً لهذا النوع من الأداء.

ويُعد النموذج التفاعلي للإبداع الذي قدمته (Amabile 1996) من أكثر النماذج تأثيراً، حيث يفترض أن الإبداع في بيئة العمل يعتمد على توافر ثلاثة عناصر أساسية: الخبرة، والقدرة على التفكير الإبداعي، والدافعية الذاتية. وقد طور هذا النموذج لاحقاً ليرتبط بخصائص بيئة العمل كعامل محفز أو معيق للإبداع، وهو ما يجعل العلاقة بين الموارد البشرية والإبداع علاقة مباشرة وغير مباشرة (Amabile Teresa, 1996).

وفي السياق العربي، عرّف زايد (2017) الإبداع الوظيفي بأنه "مجموعة من السلوكيات والعمليات الذهنية التي يمارسها الموظف لتطوير عمله أو تقديم حلول جديدة وغير تقليدية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي". ويركز هذا التعريف على الجانب السلوكي والتطبيقي في بيئة العمل، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية في قطاع الضيافة، حيث تتطلب طبيعة المهام مستوى عالياً من المرونة والإبداع العملي (المنان and إبراهيم, 2017).

على الصعيد التطبيقي، يُقاس الأداء الإبداعي غالباً من خلال مؤشرات مثل: عدد الأفكار المقترحة، مدى جدوى هذه الأفكار، قدرة الموظف على تطبيق حلول مبتكرة، ومساهمته في تحسين جودة الخدمة أو المنتج. كما يمكن تقييمه من خلال آراء المديرين أو التقييم الذاتي للموظفين بناءً على معايير سلوكية أو إنتاجية.

أما من حيث النشأة المفاهيمية، فقد تطور مفهوم الإبداع في سياق التحول من التنظيمات الصناعية التقليدية إلى التنظيمات المرنة، حيث أصبح يُنظر إلى الإبداع ليس فقط كميزة تنافسية، بل كضرورة للبقاء في بيئات عمل تعتمد على الابتكار المستمر والتكيف السريع (Shalley and Gilson, 2004). وبذلك أصبح الإبداع الوظيفي لا يُفهم بمعزل عن بيئة العمل، بل يُنظر إليه كنتيجة تفاعلية للأنظمة التنظيمية، والثقافة، وممارسات الموارد البشرية.

ومن الجدير بالذكر أن الأداء الإبداعي يرتبط بشكل وثيق بعدد من العوامل التنظيمية، من أبرزها: نمط القيادة، مستوى الدعم النفسي في بيئة العمل، ممارسات الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) تهيئ بيئة محفزة للإبداع من خلال تعزيز القدرات الفردية والدافعية والمشاركة، ما يجعل من

العلاقة بين HPWS والأداء الإبداعي موضوعًا ذا أهمية بحثية متزايدة (Jiang et al., 2012).

وقد ظهر في السنوات الأخيرة اتجاه متزايد في ربط الإبداع الوظيفي بممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، بوصفها بيئات عمل تولّد وتغذي السلوكيات الابتكارية، ليس فقط عبر الحوافز والتدريب، بل أيضًا من خلال التمكين، والمشاركة، والعدالة التنظيمية. وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحليله بشكل ممنهج.

الفرق بين الإبداع الفردي والإبداع التنظيمي

يُعد التمييز بين الإبداع الفردي والإبداع التنظيمي أمرًا جوهريًا لفهم طبيعة العمليات الإبداعية داخل المؤسسات. فعلى الرغم من الترابط بين المفهومين، إلا أن لكلٍ منهما خصائصه وسياقاته ومحدداته الخاصة.

يشير الإبداع الفردي إلى قدرة الموظف – بوصفه وحدة مستقلة – على توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة ترتبط بأداء عمله اليومي أو بتطوير عمليات داخل المؤسسة. ويتأثر هذا النوع من الإبداع بعوامل مثل: القدرات المعرفية، والدافعية الذاتية، والسمات الشخصية، والبيئة المباشرة للعمل (Amabile Teresa, 1996). كما أن الموظفين المبدعين غالبًا ما يُظهرون سلوكيات استباقية، ويتميزون بالفضول المعرفي والانفتاح على التجربة والمخاطرة المحسوبة.

أما الإبداع التنظيمي، فيُقصد به قدرة المؤسسة ككل – من خلال نظمها وسياساتها وثقافتها الداخلية – على إنتاج وتطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسينات في المنتجات، أو الخدمات، أو الإجراءات، أو النماذج التشغيلية (Anderson et al., 2014). ويتجاوز هذا النوع من الإبداع مجرد توافر أفراد مبدعين، بل يعتمد على وجود بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، ونظم عمل مرنة، وثقافة تشجع على التعلّم والتجريب والمشاركة الجماعية.

وعلى الرغم من أن الإبداع التنظيمي ينبثق من تفاعل الأفراد داخل المؤسسة، إلا أنه لا يتحقق تلقائيًا من خلال تجميع الجهود الفردية فحسب، بل يتطلب هيكلًا تنظيميًا داعمًا، وقيادة ملهمة، وتنسيقًا فعالًا بين مختلف الوحدات (Shalley et al., 2004). لذلك، فإن المؤسسات الناجحة في تبني الإبداع تكون قادرة على تحويل الأفكار الفردية إلى تطبيقات مؤسسية ذات أثر مستدام.

أهمية الأداء الإبداعي في بيئة العمل الحديثة

في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، أصبح الأداء الإبداعي عنصرًا حاسمًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، والاستجابة للتغيرات الديناميكية في السوق، وتلبية توقعات العملاء المتزايدة. لم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الكفاءة التشغيلية، بل باتت بحاجة إلى حلول مبتكرة ونهج مرنة تمكّنها من التكيف السريع، وإعادة تصميم خدماتها ومنتجاتها باستمرار.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الأداء الإبداعي يساهم في تحسين جودة القرارات، وزيادة فاعلية العمليات الداخلية، وتمكين الموظفين من التعامل مع المشكلات المعقدة بطرق غير تقليدية (George, 2007). كما يرتبط الإبداع بزيادة الرضا الوظيفي والارتباط العاطفي بالمؤسسة، نظرًا لأن الموظفين الذين يشعرون أن لديهم حرية التعبير عن أفكارهم يتمتعون بإحساس أعلى بالتمكين والإنجاز (George, 2007).

وتزداد أهمية الأداء الإبداعي في القطاعات الخدمية – مثل قطاع الضيافة – التي تتطلب تفاعلاً مستمراً مع العملاء، وتكيفاً لحظياً مع متطلباتهم، وتقديم خدمات ذات طابع شخصي وابتكاري . وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تحتضن الإبداع تتمتع بقدرة أعلى على تحقيق رضا العملاء، والاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وتحقيق نمو طويل الأمد (Anderson et al., 2014, Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

لذا، فإن دعم الأداء الإبداعي في بيئة العمل لم يعد ترفاً تنظيمياً، بل أصبح شرطاً أساسياً لاستمرارية وازدهار المؤسسات في بيئات تتسم بالمنافسة والاضطراب والتغيير المستمر.

2.2.2.2. أبعاد الإبداع الوظيفي (Dimensions of Job Creativity)

يتكون الإبداع الوظيفي من عدة أبعاد سلوكية وإدراكية تمثل مراحل مختلفة في العملية الإبداعية داخل بيئة العمل. وقد سعت الأدبيات إلى تحليل هذا المفهوم ضمن إطار تكاملي يشمل الجوانب المتعلقة بخلق الأفكار، وتحسين الأداء، وتطبيق الحلول المبتكرة في سياقات واقعية. ويُعد تحديد هذه الأبعاد أمراً أساسياً لفهم تأثير الممارسات الإدارية – كأنظمة العمل عالية الأداء – على السلوك الإبداعي.

1. توليد الأفكار الجديدة (Idea Generation)

يمثل هذا البعد المرحلة الأولى في العملية الإبداعية، ويشير إلى قدرة الموظف على اقتراح أفكار غير تقليدية بشأن طرق جديدة لتنفيذ المهام، أو تحسين العمليات، أو تقديم خدمات ذات قيمة مضافة. وقد أظهرت الدراسات أن هذه القدرة ترتبط بشكل مباشر بمدى شعور الموظف بالأمان النفسي والدعم التنظيمي (Amabile, 2018, Tierney and Farmer, 2002).

2. تطوير وتحسين الحلول (Idea Refinement)

لا يقتصر الإبداع الوظيفي على إنتاج أفكار مبتكرة فحسب، بل يشمل أيضاً تقييم هذه الأفكار وتنقيحها وجعلها قابلة للتنفيذ. ويعكس هذا البعد الجانب التحليلي والناقد للموظف، وقدرته على ربط بين الابتكار والجدوى التشغيلية. ويتأثر هذا البعد بمستوى التدريب ومهارات التفكير المنظومي المتاحة للفرد (Shalley et al., 2004).

3. تطبيق الأفكار المبتكرة (Idea Implementation)

تُعد القدرة على تحويل الفكرة إلى واقع ملموس داخل بيئة العمل أحد المؤشرات المركزية على الإبداع الوظيفي، ويعتمد هذا البعد على المرونة التنظيمية والدعم من الإدارة والزملاء. كما أن التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار يعززان فرص نجاح تطبيق الحلول الجديدة (Scott and Bruce, 1994).

4. المبادرة الاستباقية (Proactive Innovation)

يتمثل هذا البعد في سلوك الموظف الذي يسعى بشكل طوعي إلى تحسين بيئة العمل أو خدمة العملاء دون انتظار التعليمات الرسمية. ويظهر هذا السلوك بشكل واضح في البيئات التي تتمتع بأنظمة عمل مرنة وحوافز ذات توجه ابتكاري (Seibert et al., 1999). ويمثل هذا البعد القمة في المخرجات الإبداعية، حيث يصبح الموظف محفزاً للابتكار وليس مجرد متفاعل معه.

5. التأثير التنظيمي (Organizational Impact of Creativity)

يرتبط الإبداع الوظيفي كذلك بمستوى الأثر الذي تحدثه المبادرات الابتكارية على المؤسسة ككل، من حيث تحسين جودة الخدمة، أو رفع رضا العملاء، أو خلق ميزة تنافسية مستدامة. هذا البعد غالبًا ما يُستخدم كمؤشر لقياس فعالية النظم الداعمة للإبداع (Zhou and George, 2001).

إن تحديد هذه الأبعاد يُعد ضروريًا في الدراسات التطبيقية التي تسعى إلى قياس الإبداع الوظيفي كمتغير تابع، حيث يوفر إطارًا مفاهيميًا واضحًا لفهم طبيعة السلوكيات الإبداعية وآلية تطويرها من خلال ممارسات الموارد البشرية، وخاصة ضمن أنظمة العمل عالية الأداء.

2.2.2.3. العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي

أولاً: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تُعد الثقافة التنظيمية من أكثر العوامل تأثيرًا في تعزيز أو إعاقة الأداء الإبداعي داخل المؤسسات، إذ تُشكل الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجّه تفاعلات الأفراد وتصوراتهم وسلوكياتهم تجاه الإبداع والمخاطرة والتجريب. ويقصد بالثقافة التنظيمية "مجموعة القيم المشتركة، والمعتقدات، والمعايير غير الرسمية، والممارسات التي تميز منظمة عن أخرى وتؤثر على كيفية أداء العمل واتخاذ القرارات (Schein, 2010).

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في خلق بيئة مشجعة على الإبداع، خصوصًا عندما تُعزز عناصر مثل المرونة، والانفتاح على التغيير، وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم، والدعم المتبادل بين الزملاء. فالمؤسسات التي تشجع على تبادل الأفكار، وتدعم التعلم التنظيمي، وتكافئ المبادرات الفردية، تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء إبداعي مرتفع (Martins and Terblanche, 2003).

وتشير الأدبيات إلى أن بعض أنواع الثقافات التنظيمية أكثر دعمًا للإبداع من غيرها، مثل:

- الثقافة التشاركية التي تشجع على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- الثقافة الموجهة نحو الابتكار التي تتمنّ التجديد والتجريب وتحتضن الأفكار الجديدة.
- الثقافة الموجهة نحو التعلم التي تحفز الأفراد على تطوير أنفسهم باستمرار ومشاركة المعرفة (Jaskyte and Dressler, 2005).

وفي المقابل، فإن الثقافة التي تتسم بالبيروقراطية، والمركزية الشديدة، والخوف من المحاسبة أو العقاب على الفشل تُعد معوقة للإبداع، لأنها تحد من حرية التعبير وتقتل المبادرة، وتجعل الموظفين أكثر ميلًا للتقليدية والتزام الروتين.

في قطاع الضيافة على وجه التحديد، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا بارزًا في تمكين الموظفين من التفاعل الإبداعي مع العملاء، واقتراح تحسينات في جودة الخدمة، وتقديم حلول فورية للمشكلات اليومية. كما أن ثقافة الدعم والاعتراف بجهود الموظفين تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم الإبداعي (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

إن تفعيل الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع يتطلب تكاملاً مع ممارسات الموارد البشرية، مثل تلك التي تتضمنها أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)، حيث تلعب الممارسات مثل التمكين، والمشاركة، والمكافآت المبنية على الأداء دوراً في تعزيز ثقافة تشجع الموظف على المخاطرة الآمنة وتقديم الأفكار الجديدة.

ثانياً: بيئة العمل (Work Environment)

تُعد بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء الإبداعي للموظفين، حيث توفر السياق المادي والنفسي والاجتماعي الذي يُمارس فيه العمل، والذي إما أن يُحفِّز أو يُقيد سلوكيات الابتكار والإبداع. ويتفق الباحثون على أن بيئة العمل الداعمة تُعد بمثابة منصة انطلاق للأفكار الجديدة، والتفكير غير التقليدي، والتجريب المنهجي (Amabile, 1996).

تشمل بيئة العمل المؤثرة في الإبداع عدة أبعاد، من أبرزها:

- **الاستقلالية في أداء المهام:** عندما يُمنح الموظف حرية اتخاذ القرار في كيفية إنجاز عمله، فإن ذلك يعزز الشعور بالسيطرة والملكية، ما يرفع من دافعيته للإبداع.
- **توفر الموارد:** من حيث الوقت، والمعلومات، والدعم الفني، والتمويل. فغياب هذه الموارد يُعد أحد أكثر المعوقات شيوعاً للإبداع في بيئة العمل (Shalley et al., 2004).
- **الدعم الاجتماعي:** سواء من الزملاء أو من الإدارة، والذي يُعد محفزاً أساسياً لتوليد الأفكار والجرأة على اقتراحها وتطويرها.
- **الحد من البيروقراطية والقيود التنظيمية:** حيث تُشير الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الإجراءات الصارمة والرقابة المفرطة تُقلل من فرص التعبير الإبداعي والمبادرة الذاتية.

وتُظهر نتائج الدراسات التجريبية أن بيئة العمل التي تتسم بالمرونة، والانفتاح على الأفكار، والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين تُساهم بشكل كبير في زيادة فرص ظهور الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية داخل المؤسسة (Oldham and Cummings, 1996).

في السياق التطبيقي، يُعتبر تصميم بيئة عمل محفزة على الإبداع أمراً بالغ الأهمية في القطاعات الخدمية، مثل الفنادق والمطاعم، حيث تتطلب طبيعة العمل فيها تفاعلاً مباشراً ومستمرًا مع العملاء، وقدرة على التكيف مع متطلباتهم المتغيرة. فالموظف الذي يعمل في بيئة تُشجعه على الابتكار، وتُقدّر مساهماته، سيكون أكثر استعداداً لتقديم حلول مبتكرة لتحسين تجربة العملاء.

كما أن أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)، من خلال ما تتضمنه من ممارسات مثل التمكين، والتدريب المستمر، والمكافآت التحفيزية، تساهم في تهيئة بيئة عمل إيجابية تعزز الإبداع كقيمة تنظيمية، وليس كجهد فردي فقط. وهذا التكامل بين بنية بيئة العمل وممارسات الموارد البشرية هو ما يمكن المؤسسة من بناء ثقافة إبداعية مستدامة.

ثالثاً: القيادة التحفيزية (Motivational Leadership)

تلعب القيادة التحفيزية دورًا محوريًا في تشكيل المناخ الإبداعي داخل المؤسسات، إذ تُسهم بشكل مباشر في تحفيز الأفراد على التعبير عن أفكارهم، وتجاوز حدود العمل التقليدي، والسعي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية. وتُعرف القيادة التحفيزية بأنها "القدرة على التأثير في دافعية الموظفين الداخلية وتحفيزهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال الرؤية، والتشجيع، والتمكين" (Bass and Riggio, 2006).

القادة التحفيزيون يتميزون بقدرتهم على:

- بناء رؤية مشتركة ملهمة تربط الموظفين بأهداف ذات مغزى.

- تشجيع التجريب وتقبل المخاطرة المحسوبة.

- تقديم الدعم العاطفي والمعنوي للموظفين في حالات الفشل أو الإحباط.

- الاعتراف بالجهود الفردية وتحفيزها من خلال التعزيز الإيجابي المستمر.

وقد أكدت البحوث التنظيمية أن القادة الذين يُشجّعون على تقبل الخطأ والتعلم منه، ويوفرون بيئة نفسية آمنة، يُحقق موظفونهم معدلات أعلى من توليد الأفكار، والتجريب، والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بالإبداع (Amabile et al., 2004). وفي بيئة قطاع الضيافة – حيث يواجه الموظفون مواقف غير نمطية ومشكلات خدمية لحظية – تصبح القيادة التحفيزية عاملاً استراتيجيًا في تمكين الموظف من تقديم حلول فورية مبتكرة ومرنة تُحسن من تجربة العميل.

إن غياب القيادة المحفزة – أو وجود قيادة بيروقراطية تقليدية – يُعد أحد أبرز معوقات الإبداع، لأنه يُضعف الثقة والجرأة على اقتراح أفكار جديدة، ويقود الموظف إلى الالتزام الحرفي بالتعليمات دون اجتهاد أو مبادرة. وبالتالي، فإن دمج ممارسات القيادة التحفيزية مع أنظمة العمل عالية الأداء يُعد مدخلًا شاملاً لتعزيز الأداء الإبداعي على مستوى الفرد والمؤسسة معًا.

وقد أظهرت الأدبيات أن أساليب القيادة التحفيزية، وخاصة القيادة التحويلية

(Leadership Transformational)، ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالأداء الإبداعي، إذ تخلق

بيئة مشجعة على التفكير الخلاق وتزيد من دافعية الإنجاز والتحسين المستمر (Shin and

Zhou, 2003, Amabile Teresa, 1996).

وفي السياقات الخدمية مثل الفنادق والمطاعم، يكون وجود قائد مُحفّز عاملاً حاسماً، حيث يعتمد الموظفون على دعم القادة في التعامل مع المواقف غير المتوقعة، وتطوير الأفكار الخاصة بتقديم خدمات مبتكرة ومخصصة للعملاء.

رابعاً: نُظُم الموارد البشرية (Human Resource Systems)

تلعب نُظُم الموارد البشرية دورًا بالغ الأهمية في بناء بنية تنظيمية تُشجّع على الإبداع، إذ تشكل الإطار المؤسسي الذي تُصاغ من خلاله ممارسات العمل، وتُدار به علاقات الموظفين، ويُعبّر عن طريقه عن توجهات المنظمة نحو التعلم والتطوير والابتكار. وتُعد النُظُم التي تتبنى منظورًا استراتيجيًا – كما في أنظمة العمل عالية الأداء – (HPWS) الأكثر تأثيرًا في تنمية السلوكيات الإبداعية لأنها تنظر إلى الموظف كمصدر حيوي للميزة التنافسية، وليس مجرد منفذ للمهام التشغيلية (Appelbaum, 2000).

تعتمد فاعلية هذه النظم في تعزيز الإبداع على مدى تكاملها الداخلي واتساقها الخارجي، أي:

- **تكاملي داخلي** من خلال ترابط الممارسات المختلفة – مثل التوظيف، والتدريب، والمكافآت، والتمكين – لتعمل معاً كمنظومة متجانسة تُعزز قدرة الموظف ودافعيته وفرصته للمشاركة، وهو ما يُمثله إطار **AMO (Ability–Motivation– Opportunity)** (Jiang et al., 2012).
- **اتساق خارجي** مع ثقافة المنظمة واستراتيجيتها، بحيث تكون الممارسات البشرية موجهة نحو خلق بيئة تدعم الإبداع لا تقيده، وتُحفّز التفكير غير النمطي لا تقيده بالقواعد الجامدة.
- تتضمن نُظم الموارد البشرية ذات التأثير الإيجابي على الإبداع ما يلي:
 - أنظمة التوظيف الانتقائي التي تركز على اختيار الأفراد ذوي السمات الابتكارية.
 - برامج التدريب والتطوير التي تعزز من القدرات الذهنية والإبداعية.
 - المكافآت التحفيزية التي ترتبط بمؤشرات الأداء الإبداعي.
 - ممارسات التمكين والمشاركة في صنع القرار.

وقد أكدت الدراسات أن النظم التي تُدار بطريقة متكاملة – كما هو الحال في أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) تُسهم في بناء بيئة عمل تُحفّز الإبداع وتدعم المبادرات الجديدة، من خلال توفير الهيكل والدعم اللازمين (Lepak et al., 2006, Jiang et al., 2012).

في السياق العملي، فإن نُظم الموارد البشرية التي تتسم بالجمود والبيروقراطية تُعيق الأداء الإبداعي من خلال القيود الإدارية، والغياب النسبي للتمكين، وافتقار الموظفين للموارد والتغذية الراجعة البناءة. أما المؤسسات التي تعتمد على HPWS، فإنها توفر بيئة خصبة للإبداع من خلال استقطاب أفراد بقدرات إبداعية، وتطويرهم باستمرار، ومكافأتهم بناءً على الأفكار التي يقدمونها، ومنحهم صلاحيات أكبر للمبادرة والتجريب (Combs et al., 2006).

في قطاعي الفنادق والمطاعم، حيث يكون الابتكار في الخدمة وتجربة العميل عنصرًا تنافسيًا محوريًا، فإن تفعيل نُظم موارد بشرية مرنة ومرتكزة على الأداء يُعد شرطًا أساسيًا لتحفيز الموظفين على تقديم مساهمات إبداعية فعالة ومستدامة. وبالتالي، فإن نُظم الموارد البشرية لا تؤثر في الإبداع من خلال ممارسات منفردة، بل من خلال تكاملها واتساقها في تعزيز ثقافة العمل الموجه نحو الابتكار، وتوفير الموارد والحوافز والسلوكيات المؤسسية اللازمة.

2.2.2.4 محددات الإبداع في بيئة العمل (Determinants of Creativity in the Workplace)

يُعد الإبداع الوظيفي نتاجًا تفاعليًا بين الخصائص الفردية للموظف والعوامل البيئية والتنظيمية المحيطة. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن تعزيز الإبداع لا يعتمد فقط على مهارات الفرد، بل يتطلب بنية تنظيمية وثقافية تسهّل التفكير غير التقليدي، وتدعم المخاطرة المحسوبة، وتشجع على المشاركة والحوار المفتوح. ويمكن تصنيف محددات الإبداع إلى ثلاثة مستويات رئيسية: فردية، تنظيمية، وسياقية.

أولاً: المحددات الفردية (Individual-Level Determinants)

تشمل الخصائص النفسية والمعرفية والسلوكية للفرد، مثل:

- **الفاعلية الذاتية الإبداعية (Creative Self-Efficacy):** وهي ثقة الفرد في قدرته على توليد أفكار مبتكرة، وقد ثبت أنها ترتبط إيجابياً بسلوكيات الإبداع (Tierney and Farmer, 2002).
- **الدافعية الذاتية (Intrinsic Motivation):** تُعد أحد المحركات الأساسية للسلوك الإبداعي، إذ أن الأفراد الذين يعملون بدافع ذاتي يميلون أكثر للابتكار (Amabile, 1996).
- **الخبرة والتنوع المعرفي:** الأفراد ذوو خلفيات معرفية متنوعة يميلون إلى الجمع بين الأفكار المختلفة لإنتاج حلول جديدة (Mumford et al., 2002).

ثانياً: المحددات التنظيمية (Organizational-Level Determinants)

تتمثل في السياسات والممارسات والهياكل التنظيمية التي تؤثر على الإبداع، مثل:

- **نظم الموارد البشرية:** وتشمل التوظيف، التدريب، التقييم، والحوافز، خاصةً عند تصميمها وفقاً لمبادئ HPWS (Jiang et al., 2012).
- **التمكين الإداري:** يشير إلى منح الموظفين قدرًا أكبر من الاستقلالية والمسؤولية، ما يُعزز لديهم الشعور بالثقة ويزيد فرص التجريب والابتكار (Spreitzer, 1995).
- **دعم القيادة:** تلعب القيادة التحويلية دورًا حيويًا في تعزيز الإبداع من خلال تحفيز الرؤية المستقبلية، وتحدي الوضع القائم، وتوفير الدعم النفسي (Bass and Riggio, 2006).

ثالثاً: المحددات السياقية والثقافية (Contextual & Cultural Determinants)

تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة:

- **ثقافة العمل:** تشير إلى القيم والمعايير التي تحكم التفاعل داخل المؤسسة. فالثقافات التي تشجع على التساؤل والتجريب تحتضن الإبداع بدرجة أعلى (Martins and Terblanche, 2003).
- **الأمان النفسي:** يشير إلى شعور الموظفين بأنهم قادرون على التعبير عن أفكارهم دون خوف من الانتقاد أو العقاب، وهو شرط أساسي للإبداع (Edmondson, 1999).
- **الضغوط الزمنية والبيروقراطية:** تؤدي البيئة التنظيمية ذات الهياكل الصلبة أو الضغوط المفرطة إلى تقليص فرص الإبداع، إذ تفضل الحلول السريعة على المبتكرة.

يمكن القول إن الإبداع لا يُولد في فراغ، بل يتطلب بيئة تحفز الإمكانيات الكامنة لدى الأفراد، وتُزيل العوائق النفسية والتنظيمية التي قد تحد من التفكير الحر. وهذا ما يجعل العلاقة بين HPWS والإبداع الوظيفي موضع اهتمام بحثي، إذ تُمثل HPWS مدخلاً فاعلاً لتشكيل بيئة عمل تدعم المحددات المحفزة وتقلل من تلك المعوقة.

2.2.2.5. العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي

كيف تؤثر HPWS على الإبداع؟

تشير الأدبيات الأكاديمية الحديثة إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء لا تقتصر في أثرها على تعزيز الأداء التشغيلي أو الإنتاجي، بل تتعدى ذلك إلى كونها أحد المحفزات الهيكلية والنفسية الأساسية لتعزيز الأداء الإبداعي داخل المؤسسات. فهذه الأنظمة تمثل نموذجًا تكامليًا لممارسات الموارد البشرية التي تعمل على تحسين القدرات الفردية، وتحفيز السلوكيات الطموحة، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة، وجميعها تُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين (Lepak et al., 2006, Jiang et al., 2012).

تؤثر HPWS على الإبداع من خلال ثلاثة مسارات رئيسية يمكن تفسيرها باستخدام إطار AMO (القدرة-الدافعية-الفرصة)، وهو أحد الأطر النظرية الشائعة لفهم كيف تُحفّز ممارسات الموارد البشرية الأداء الوظيفي:

1. تحسين القدرة (Ability):

توفر HPWS أدوات متقدمة للتوظيف الانتقائي والتدريب المستمر، مما يضمن امتلاك الموظفين للمهارات المعرفية والتقنية التي تُعد ضرورية لإنتاج أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة. فالإبداع لا يعتمد فقط على الفطرة، بل يتطلب أيضًا بيئة تعليمية تُعزز المعرفة والاحترافية (Jiang et al., 2012).

2. تعزيز الدافعية (Motivation):

تُصمّم نظم المكافآت في HPWS بحيث تكون مرتبطة بالأداء الفردي والجماعي، ما يعزز من الدافعية الجوهرية والخارجية لدى الموظفين لتقديم أفكار جديدة والبحث عن سبل تحسين العمل. كما أن أنظمة التحفيز النفسي، مثل الاعتراف بالجهود وتمكين الموظف، تُعزز من الانخراط الذهني والسلوكي، وهما عنصران أساسيان للإبداع (Kehoe and Wright, 2013).

3. خلق الفرصة (Opportunity):

من خلال التمكين الوظيفي، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على التجريب، توفر HPWS بيئة تنظيمية تتيح للموظف التعبير عن أفكاره بحرية، وتقلل من الخوف من الفشل، مما يشجّع على تقديم حلول غير تقليدية وتطبيقات إبداعية فعالة (Sun et al., 2007).

وتشير البحوث التطبيقية إلى أن هذه العلاقة لا تقتصر على الأفراد فقط، بل تُسهم HPWS أيضًا في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع، يتشارك فيها جميع الموظفين في توليد وتطوير وتنفيذ الأفكار. كما وُجد أن الأثر الإيجابي لـ HPWS على الإبداع يكون أكثر وضوحًا في البيئات التي تتمتع بدعم تنظيمي، وقيادة تحفيزية، ومرونة هيكلية، مثل بيئة قطاع الضيافة، التي تُعد مجالًا غنيًا للتفاعل البشري والإبداع الخدمي (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

علاوة على ذلك، فقد كشفت دراسات حديثة أن العلاقة بين HPWS والإبداع قد تتأثر أيضًا بمتغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، والارتباط العاطفي بالمنظمة، والتعلم التنظيمي، مما يُشير إلى أن أثر HPWS على الإبداع لا يكون مباشرًا دائمًا، بل قد يتحقق عبر تفاعل مع

عناصر أخرى على المستوى الفردي والتنظيمي (Jiang et al., 2012, Messersmith and Guthrie, 2010).

بالتالي، فإن تبني أنظمة العمل عالية الأداء يُعد مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الإبداع ليس فقط من خلال دعم الأفراد، بل عبر تصميم منظومة متكاملة من السياسات والممارسات التي تخلق بيئة مؤسسية تولّد وتحافظ على السلوك الإبداعي، مما يُمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المعقدة والتغيرات المتسارعة في سوق العمل.

الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين HPWS والإبداع

لفهم الكيفية التي تؤثر بها أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء الإبداعي، لا بد من الرجوع إلى أطر نظرية تفسيرية تساعد على بناء تصور منهجي حول طبيعة هذه العلاقة والآليات التي تقف وراءها. ومن أبرز الأطر النظرية المستخدمة في هذا السياق، تبرز نظرية AMO ونظرية الموارد الديناميكية (RBV)، إلى جانب نظرية الدعم الإداري للإبداع، وكل منها يسلط الضوء على بعد مختلف من العلاقة بين الممارسات التنظيمية والمخرجات الإبداعية.

1. إطار AMO (القدرة-الدافعية-الفرصة)

يُعد هذا الإطار من أكثر النماذج شيوعاً في أدبيات الموارد البشرية لتفسير تأثير ممارسات العمل على الأداء الوظيفي، بما في ذلك الأداء الإبداعي. ويفترض النموذج أن الأداء الأمثل يتحقق عندما توفر المنظمة للموظفين ما يلي:

- القدرة (Ability): عبر التوظيف والتدريب المتخصصين.
- الدافعية (Motivation): من خلال المكافآت والحوافز والتحفيز النفسي.
- الفرصة (Opportunity): من خلال التمكين والمشاركة في صنع القرار.

في هذا السياق، تعمل HPWS على تفعيل جميع هذه الأبعاد؛ إذ تُحسن الكفاءة من خلال اختيار وتدريب الموظفين بعناية، وتُعزز الدافعية من خلال نظم المكافآت والتحفيز، وتخلق فرصاً للإبداع من خلال التمكين والمرونة التنظيمية (Jiang et al., 2012, Appelbaum, 2000). وبذلك يُسهم هذا الإطار في توضيح العلاقة السببية بين تطبيق HPWS وزيادة السلوكيات الإبداعية في بيئة العمل.

2. نظرية الموارد الديناميكية (Resource-Based View - RBV)

تُقدم نظرية الموارد الديناميكية إطاراً استراتيجياً لفهم كيف يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال توظيف مواردها الفريدة بطريقة فعالة. وفقاً لـ RBV، فإن الموارد التي تنسم بالندرة، وعدم القابلية للتقليد، والتكامل التنظيمي، تُعد من أهم مصادر التفوق التنافسي (Barney, 1991).

في ضوء هذه النظرية، تُعد الموارد البشرية المتميزة – وخاصةً تلك التي تُدار عبر HPWS – أحد أهم الأصول التنظيمية غير الملموسة التي تُسهم في إنتاج أفكار جديدة وتحقيق الإبداع المؤسسي. حيث تؤدي ممارسات HPWS إلى بناء رأس مال بشري يتمتع بالمعرفة، والمرونة، والاستقلالية، والقدرة على التكيف والإبداع، وهي صفات يصعب تقليدها من قبل المنافسين (Lepak et al., 2006).

3. نظرية الدعم الإداري للإبداع (Perceived Organizational Support for Creativity)

تشير هذه النظرية إلى أن إدراك الموظف للدعم الذي توفره المنظمة للإبداع يُعد من أبرز العوامل المحفزة له للمشاركة بأفكار جديدة. هذا الإدراك يتولد من خلال سياسات وإشارات متكررة تنبع من الإدارة، مثل قبول الاقتراحات، وتوفير الموارد، وتحمل نتائج التجريب، والاعتراف بالجهود الإبداعية (Rhoades and Eisenberger, 2002).

تسهم HPWS في ترسيخ هذا الشعور بالدعم الإداري من خلال توفير بيئة عمل تتميز بـ:

• الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.

• الاستقلالية في اتخاذ القرار.

• تشجيع التجريب والابتكار.

• ربط المكافآت بالمساهمات الإبداعية.

وبذلك، يُنظر إلى HPWS ليس فقط كمجموعة من الأدوات الإدارية، بل كنظام متكامل يُرسل إشارات تنظيمية تعزز ثقة الموظف بأن إبداعه مطلوب ومُقدّر.

2.2.3. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

2.2.3.1. المفهوم والنظريات

تُعد الثقافة التنظيمية من أكثر المفاهيم تأثيرًا في علوم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تمثل النظام غير الملموس من القيم، والمعتقدات، والرموز، والممارسات التي تشكل الطريقة التي يفكر ويتصرف بها الأفراد داخل المنظمة. فهي بمثابة "العقل الجمعي" الذي يوجه السلوك ويوفر إطارًا لفهم ما هو مقبول أو مرفوض في بيئة العمل (Schein, 2010).

وقد تطورت دراسة الثقافة التنظيمية نظريًا منذ السبعينيات، مع إدراك متزايد بأن أداء المنظمات لا يتحدد فقط بالهيكل والموارد، بل يتأثر عميقًا بـ "الهوية الثقافية" للمؤسسة. وتتنوع النماذج النظرية التي سعت لتفسير هذا المفهوم، من بينها: نظرية Schein الطبقيّة، نموذج Hofstede الثقافي، ونموذج Denison للثقافة.

أولاً: نظرية شين الطبقيّة (Schein's Model of Organizational Culture)

تُعد نظرية شين (Schein, 2010) من أبرز النماذج التفسيرية التي قدّمت فهمًا عميقًا للبنية المعرفية والرمزية للثقافة التنظيمية، حيث تنظر إلى الثقافة بوصفها نظامًا متدرجًا من الافتراضات والقيم والمظاهر التي تتشكل وتترسخ في المنظمة عبر الزمن. وقد طوّر إدغار شين نموذجًا من خلال دراسة التفاعل بين الثقافة التنظيمية والقيادة، حيث رأى أن القادة لا يُشكّلون الثقافة فحسب، بل يُعاد تشكيلهم بها.

يُقدّم شين نموذجًا ثلاثي المستويات للثقافة التنظيمية، يُبيّن من خلاله كيف تتجلى الثقافة وتؤثر على السلوك التنظيمي (Schein, 2010):

1. الافتراضات الأساسية (Underlying Assumptions)

تمثل هذه المستوى "الجوهر الخفي" للثقافة التنظيمية، وهي معتقدات وتصورات غير واعية يُسَلَّم بها جميع الأفراد داخل المنظمة، مثل طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة، أو نظرهم للسلطة، أو فهمهم للنجاح والفشل. وتكمن أهمية هذه الافتراضات في أنها تُوجِّه السلوك التنظيمي بشكل تلقائي دون الحاجة إلى تبرير أو نقاش، وغالبًا ما تكون غير قابلة للتغيير بسهولة.

مثال تطبيقي: مؤسسة تُؤمن ضمناً بأن الموظف لا يمكن الوثوق به دون رقابة صارمة، سينعكس ذلك على تصميم نظم الرقابة والهيكل الوظيفي، بصرف النظر عن القيم المعلنة.

2. القيم المعلنة (Espoused Values)

تشمل هذه القيم ما تعلنه المنظمة من مبادئ واستراتيجيات وتوجهات، مثل التميز، والابتكار، وخدمة العملاء. وغالبًا ما تُوثَّق في الأدلة التنظيمية، والرؤية، والرسالة. لكن شين يحذر من الفجوة المحتملة بين ما يُعلن وما يُمارس، فحين تختلف القيم المعلنة عن الافتراضات الأساسية، يؤدي ذلك إلى ازدواجية ثقافية تؤثر سلبًا على فعالية المنظمة.

مثال تطبيقي: شركة تُعلن أن الإبداع هو أحد قيمها، لكن بيئتها الداخلية لا تسمح بتجريب أفكار جديدة أو تقبل الفشل، مما يُشكِّل تناقضًا يؤثر على مصداقية الثقافة التنظيمية.

3. المظاهر الخارجية أو الرموز (Artifacts)

وهي تمثل المستوى السطحي للثقافة التنظيمية، وتتجلى في ممارسات العمل، التصميم الداخلي، اللباس المهني، اللغة التنظيمية، الطقوس، وأساليب التواصل. وعلى الرغم من أنها الأكثر وضوحًا، إلا أنها الأقل قدرة على تفسير عمق الثقافة ما لم تُربط بالقيم والافتراضات التي تقف خلفها.

مثال تطبيقي: وجود اجتماعات مفتوحة بين الإدارة والموظفين قد يُوحي بثقافة تشاركية، لكن دون فهم ما إذا كانت هذه الاجتماعات تؤثر فعليًا في صنع القرار، لا يمكن الجزم بطبيعة الثقافة السائدة.

تكمن أهمية هذا النموذج في كونه يُبرز الطبيعة المتعددة الطبقات للثقافة التنظيمية، ويوفِّر إطارًا لفهم كيف تؤثر الثقافة في تفسير وتفعيل ممارسات الموارد البشرية – مثل أنظمة العمل عالية الأداء – داخل المؤسسة. وهذا ما يبرر تناوله في هذه الدراسة كمتغير وسيط، إذ يُتوقع أن يُعيد تشكيل أثر HPWS على الأداء الإبداعي من خلال إعادة تأويل هذه الممارسات داخل السياق الثقافي للمؤسسة.

ثانيًا: نموذج هوفستد الثقافي (Hofstede's Cultural Dimensions Theory)

يُعد نموذج هوفستد (Hofstede) من أكثر النماذج شهرة في فهم وتحليل الفروقات الثقافية على المستويين الوطني والتنظيمي، وقد نشأ هذا النموذج في الأصل من دراسة كبرى أُجريت على موظفي شركة IBM العالمية في أكثر من 70 دولة خلال فترة السبعينيات، ثم تطور لاحقًا ليُستخدم في تفسير أوجه التباين في الثقافة التنظيمية (Hofstede et al., 2010).

ويفترض النموذج أن الثقافات، سواء كانت وطنية أو تنظيمية، تُبنى على أبعاد قيمية محددة تؤثر بشكل جوهري في كيفية فهم الأفراد للسلطة، والمخاطرة، والإنجاز، والعلاقات الإنسانية. ويمكن تلخيص الأبعاد الأساسية للنموذج كما يلي:

1. مسافة السلطة (Power Distance)

تشير إلى مدى قبول الموظفين للثقافات في السلطة واتخاذ القرارات بشكل مركزي. «في الثقافات ذات مسافة سلطة عالية، يُتوقع من الموظفين الخضوع للقرارات دون نقاش، ما يُضعف مناخ الإبداع. أما في الثقافات ذات المسافة المنخفضة، فتكون بيئة العمل أكثر انفتاحًا وتشجع على الحوار والمبادرة.»

تطبيق على بيئات العمل: تعاني بعض بيئات العمل في الدول العربية، ومنها السعودية، من مسافة سلطة مرتفعة نسبيًا، مما قد يُشكل عائقًا أمام تمكين الموظفين ومشاركتهم في الابتكار.

2. الفردية مقابل الجماعية (Individualism vs. Collectivism)

تعكس هذا البعد درجة اعتماد الأفراد على أنفسهم مقابل اندماجهم في جماعات مترابطة. «الثقافات الجماعية (مثل الثقافة السعودية) تُقدّر الولاء والانتماء الجماعي، وقد تكون أكثر توافقًا مع الإبداع الجماعي وليس الفردي. الثقافات الفردية تميل إلى تشجيع التعبير الذاتي والمبادرة الفردية، ما يعزز الابتكار الشخصي.»

3. تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance)

يقيس مدى استعداد الأفراد للتعامل مع الغموض أو المواقف غير المتوقعة. «في البيئات ذات مستويات عالية من تجنب عدم اليقين، تكون القواعد صارمة والإجراءات مفصلة، مما قد يحد من الإبداع. أما البيئات المتسامحة مع الغموض، فتسمح بتجريب حلول جديدة وتقبل الفشل بوصفه جزءًا من التعلم التنظيمي.»

4. الذكورة مقابل الأنوثة (Masculinity vs. Femininity)

يرتبط الذكورة بالسعي إلى الإنجاز، والطموح، والتفوق؛ في حين ترتبط الأنوثة بالتعاطف، والتعاون، ونوعية الحياة. «في بيئات العمل "الذكورية" تكون المنافسة عالية، وقد يحفز ذلك الإبداع لأهداف الإنجاز الشخصي. أما "الأنثوية" فتتميل إلى توفير بيئة داعمة ومستقرة قد تعزز الإبداع التعاوني طويل المدى.»

5. التوجه الزمني الطويل مقابل القصير (Long-term vs. Short-term Orientation)

يعكس هذا البعد ما إذا كانت الثقافة تركز على القيم المستقبلية مثل الاجتهاد والمثابرة، أو على القيم الفورية مثل حفظ التقاليد وتحقيق المكاسب السريعة. «التوجه طويل الأمد يُعزز ثقافة التحسين المستمر، والابتكار القائم على التعلم، مما يرتبط إيجابيًا بالإبداع المؤسسي.»

6. الانغماس مقابل ضبط النفس (Indulgence vs. Restraint)

يصف هذا البعد مدى سماح الثقافة للأفراد بالتعبير عن رغباتهم الطبيعية بحرية. «الثقافات المنغمسة تميل إلى التفتح الاجتماعي والإيجابية، ما يخلق مناخاً أكثر تحفيزاً للإبداع.

أهمية النموذج في السياق التنظيمي

يُستخدم نموذج هوفستد كأداة تحليلية لتفسير سلوك الأفراد داخل المؤسسات متعددة الجنسيات أو داخل البيئات المتنوعة ثقافياً. وفي سياق هذه الدراسة، يساعد هذا النموذج على تحليل كيف يمكن للخصائص الثقافية السائدة في المؤسسات السعودية أن تُشكل (أو تُقيد) العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي، من خلال تأثيرها على بيئة العمل وتوقعات الموظفين.

وقد أظهرت الأبحاث أن التوافق بين الثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية يُعد شرطاً أساسياً لنجاح هذه الممارسات في تحفيز السلوك الإبداعي (Taras et al., 2010).

ثالثاً: نموذج دينيسون للثقافة التنظيمية (Denison's Organizational Culture Model)

يُعد نموذج دينيسون (Denison) من أبرز النماذج التطبيقية التي تربط الثقافة التنظيمية بشكل مباشر بالأداء المؤسسي، حيث يجمع هذا النموذج بين العمق القيمي للثقافة والسلوكيات التنظيمية القابلة للقياس، مما يجعله أداة تحليلية فعّالة في بيئات العمل المعقدة. وقد طُوّر هذا النموذج على أساس أبحاث تجريبية واسعة النطاق أجريت في قطاعات متنوعة، وكان الهدف منه فهم كيف تؤثر العناصر الثقافية على نتائج مثل الجودة، والابتكار، والربحية، ورضا الموظفين (Denison and Mishra, 1995, Fondas, 1991).

ينقسم النموذج إلى أربعة أبعاد رئيسية، يُعتقد أنها تعكس جوهر الثقافة الفاعلة، وهذه الأبعاد ترتبط بمستويين من الأداء: الداخلي (الترابط والاستقرار) والخارجي (المرونة والتكيف). يمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

1. المشاركة (Involvement)

يرتبط هذا البعد بمدى تمكين الموظفين، وتطوير قدراتهم، ووجود روح الفريق، بما يعزز من إحساسهم بالملكية والانتماء تجاه المنظمة.

«المؤسسات ذات الثقافة التشاركية تتيح للموظفين فرصاً أكبر للمساهمة في صنع القرار، مما يعزز بيئة داعمة للإبداع والمبادرة.

علاقة بالإبداع: المشاركة الفعّالة تُعتبر محفزاً رئيسياً للابتكار، إذ يشعر الموظفون بأن مساهماتهم تؤثر فعلياً في السياسات والنتائج.

2. الاتساق (Consistency)

يشير إلى وضوح القيم الأساسية، وتماسك الأهداف، وفعالية التنسيق الداخلي بين الوحدات التنظيمية.

«الاتساق لا يعني الجمود، بل الاستقرار القيمي الذي يدعم اتخاذ قرارات متسقة في ظل التغيير.

علاقة بالإبداع: وجود قيم واضحة يعزز بيئة العمل المستقرة التي تشجع الموظفين على التجريب ضمن حدود مقبولة، وتقلل من التردد والخوف من الفشل.

3. القدرة على التكيف (Adaptability)

يُعبّر هذا البعد عن قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات السوق، وفهم احتياجات العملاء، وابتكار الحلول. تتطلب القدرة على التكيف مستوى عاليًا من التعلم المؤسسي والتجريب، وهو جوهر العمليات الإبداعية. **علاقة بالإبداع:** كلما كانت المؤسسة مرنة في مواجهة التغير، كلما ازدادت فرص توليد وتطبيق الأفكار الجديدة بفعالية.

4. المهمة (Mission)

يتعلق هذا البعد بتوفر رؤية واضحة للمستقبل، وتحديد أهداف استراتيجية طويلة المدى، وتوافق الأهداف بين الإدارة والموظفين. **وجود مهمة واضحة يُوجه الابتكار** ويمنعه من أن يصبح مجرد نشاط عشوائي أو منفصل عن أهداف المنظمة. **علاقة بالإبداع:** عندما تكون الرؤية واضحة ومشتركة، يصبح الإبداع موجّهًا نحو تحقيق قيمة مضافة استراتيجية.

التميز النظري للنموذج

يتميز نموذج Denison عن غيره من النماذج الثقافية بتركيزه على قابلية القياس والارتباط التجريبي المباشر بالأداء، ولذلك يُستخدم على نطاق واسع في تقييم الفعالية التنظيمية، وتوجيه استراتيجيات التغيير الثقافي والتحسين المستمر. كما أنه يتوافق مع متطلبات دراستنا، نظرًا لارتباط أبعاده بالعوامل التي تُحفّز الإبداع داخل بيئة العمل. وقد أكدت دراسات حديثة أن المنظمات التي تُسجّل درجات مرتفعة في بُعدي المشاركة والتكيف – وهما البُعدان الأكثر اتصالًا بالإبداع – تحقق نتائج أعلى في الابتكار والأداء المستدام (Scott, 2024).

2.2.3.2. مكونات الثقافة التنظيمية (Components of Organizational Culture)

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مترابطة تتفاعل لتشكل النظام الرمزي والمعنوي الذي يحكم السلوك داخل المؤسسة. وعلى الرغم من اختلاف التصنيفات النظرية، إلا أن هناك اتفاقًا واسعًا على أن **الثقافة التنظيمية تتكون أساسًا من ثلاث مكونات رئيسية:** القيم، المعتقدات، والأعراف والسلوكيات المؤسسية. وتُعد هذه العناصر بمثابة "الحمض الثقافي" للمؤسسة، والذي يُحدد شكل التفاعل الداخلي والخارجي ويؤثر في كيفية تفسير الموظفين لممارسات الإدارة مثل HPWS، وبالتالي ينعكس على مستوى الإبداع.

1. القيم (Values)

تشكل القيم الجوهر الأخلاقي والإرشادي للثقافة التنظيمية، إذ تعكس ما تعتبره المنظمة "جيدًا"، "صحيحًا"، أو "مهمًا". وتشمل القيم الأساسية مثل: الابتكار، النزاهة، العمل الجماعي، المسؤولية، والتميز.

«دورها في التنظيم: تمثل القيم الإطار المرجعي الذي تُبنى عليه القرارات والسلوكيات التنظيمية، وهي ما يوجّه الاستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، ويحدد السلوك المتوقع من الموظفين (Schein, 2010).

«علاقتها بالإبداع: تُعد القيم الداعمة للابتكار مثل الانفتاح، والتجريب، والمخاطرة المحسوبة محفزات أساسية لسلوكيات الإبداع، بينما تؤدي القيم السلطوية أو المحافظة إلى تثبيط التفكير غير التقليدي (Martins and Terblanche, 2003).

2. المعتقدات (Beliefs)

المعتقدات هي التفسيرات أو الفرضيات التي يتبناها الموظفون حول "كيف" يعمل العالم داخل المنظمة. على سبيل المثال: "الإدارة لا تثق بنا"، أو "المبادرة تُكافأ هنا"، أو "الأخطاء تعني العقاب".

«وظيفتها: تعمل المعتقدات كمرشّحات إدراكية تؤثر في كيفية استيعاب الموظفين لممارسات الإدارة وتقييمهم لها، وبالتالي تلعب دورًا حاسمًا في تفسير السياسات – خاصةً سياسات الموارد البشرية – وتأثيرها (Ravasi and Schultz, 2006).

«علاقتها بـ HPWS: إذا اعتقد الموظفون أن أنظمة العمل عالية الأداء تهدف إلى السيطرة والضغط وليس التمكين، فإن فعاليتها ستضعف، مهما كانت مصممة بشكل جيد. وهنا تظهر أهمية التوافق بين الثقافة والممارسات (Bowen and Ostroff, 2004).

3. الأعراف والسلوكيات المؤسسية (Norms and Institutionalized Behaviors)

تشير الأعراف إلى القواعد غير المكتوبة التي تنظم السلوك داخل المنظمة، وتُكتسب غالبًا من خلال التفاعل اليومي وليس عبر السياسات الرسمية. وتشمل السلوكيات المتوقعة، المقبولة، والمرفوضة، مثل أسلوب الحديث مع المدير، أو التصرف في الاجتماعات، أو أساليب تقديم الاقتراحات.

«أثرها التنظيمي: تشكل الأعراف الممارسات التنظيمية الفعلية، وهي التي تُترجم القيم والمعتقدات إلى سلوك. وغالبًا ما يكون لها تأثير أكبر من القواعد الرسمية على سلوك الأفراد، خصوصًا في البيئات ذات الثقافة القوية (Deal and Kennedy, 1983).

«علاقتها بالإبداع: في المنظمات التي تسمح أعرافها بالخطأ، والمساءلة البناءة، وتقدير الاختلافات، تنتعش ممارسات الإبداع؛ في حين أن الأعراف القمعية أو العقابية قد تقتل الفكرة قبل أن تُطرح.

تتشكل الثقافة التنظيمية من منظومة معقدة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتفاعل بمرور الزمن لتحديد ملامح "الهوية الثقافية" للمنظمة. ولا يمكن فصل هذه المكونات عن تأثيرها على سلوك الموظف واستجابته لممارسات الإدارة. وعليه، فإن العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والإبداع الوظيفي لا يمكن فهمها بشكل دقيق دون تحليل السياق الثقافي الذي تنفذ فيه هذه الأنظمة، وهو ما تبرزه هذه الدراسة من خلال معالجة الثقافة كمتغير وسيط.

2.2.3.3. دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي (The Mediating Role of Organizational Culture between HPWS and Job Creativity)

في السنوات الأخيرة، بدأت الأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية بالتحول من دراسة العلاقة الخطية بين الممارسات الإدارية والمخرجات التنظيمية إلى التركيز على الديناميكيات الوسيطة التي توضح "كيف" و"لماذا" تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على النتائج السلوكية، مثل الإبداع الوظيفي. وفي هذا الإطار، برزت **الثقافة التنظيمية** بوصفها متغيراً وسيطاً له قدرة تفسيرية عالية، إذ تمثل السياق الاجتماعي والنفسي الذي تُمارس فيه هذه الأنظمة وتُترجم إلى سلوك فعلي.

تشير الأدبيات إلى أن HPWS لا تُنتج أثراً إيجابياً بمجرد تطبيقها، بل تعتمد فعالية تأثيرها على مدى تفاعلها مع **البيئة الثقافية** التي تنفذ فيها. فالثقافة التنظيمية تُعد قناة نقل (Transmission Channel) للممارسات الإدارية إلى الموظفين، وتحدد مدى استقبالهم لهذه الممارسات باعتبارها داعمة أو مقيدة للإبداع (Hartnell et al., 2016).

وفقاً للنموذج التكامل المقترح من قبل **Bowen & Ostroff (2004)**، فإن التأثير الكامل لممارسات الموارد البشرية على سلوك الموظفين يتشكل من خلال إدراكهم الجمعي لقيم هذه الممارسات – وهو ما يُعرف بـ "المناخ المدرك للموارد البشرية" – والذي يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية المهيمنة. فعلى سبيل المثال، تُعزز الثقافات التي تتميز بـ **التمكين، والمرونة، والانفتاح على المخاطرة** من فعالية HPWS في تحفيز السلوك الإبداعي، بينما قد تُفرض الثقافات التقليدية ذات البنية السلطوية هذه الممارسات من مضمونها، مما يؤدي إلى نتائج ضعيفة أو حتى سلبية (Bowen and Ostroff, 2004).

من الناحية التطبيقية، أكدت دراسة **Chowhan 2016** أن التأثير الإيجابي لـ HPWS على الإبداع الوظيفي يتضخم في المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، في حين يضعف في البيئات البيروقراطية أو المنغلقة على التغيير (Chowhan, 2016). كما أظهرت دراسات ميدانية أن الثقافة التنظيمية التشاركية تُعد حافزاً قوياً لترجمة ممارسات HPWS مثل التدريب والمشاركة والتحفيز إلى سلوكيات ابتكارية فعلية (Jyoti and Rani, 2017).

ويأتي دور الثقافة التنظيمية أيضاً في تعزيز **الانسجام القيمي** بين الموظف والمؤسسة، وهو عامل حاسم في رفع دافعية الموظفين الداخلية، وتحفيزهم على التجريب والمبادرة والابتكار. فحين تتماهى ممارسات الموارد البشرية مع القيم التنظيمية السائدة، يشعر الموظف بأن الإبداع لا يُطلب منه فقط، بل يمثل جزءاً من الهوية المؤسسية.

أولاً: منطلقات نظرية لدور الوساطة

بناءً على نموذج "المورد-السياق-النتيجة" (Resource-Context-Outcome Model)، فإن HPWS تُشكل مورداً استراتيجياً يُفعل فقط في ظل سياق تنظيمي مناسب، يتمثل في ثقافة مؤسسية تمكينية ومحفزة للإبداع. وتوفر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يُفسر من خلاله الأفراد الممارسات الإدارية، مما يعني أن نفس ممارسات HPWS قد تؤدي إلى نتائج مختلفة في بيئات ثقافية مختلفة (Jiang et al., 2012).

ثانياً: كيف تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة؟

- تحويل الرسائل الإدارية إلى معانٍ سلوكية: تُعد الثقافة بمثابة "عدسة" يفسر الموظفون من خلالها رسائل الإدارة المرتبطة بالتمكين، التحفيز، والتقدير، مما يحدد مدى قبولهم لممارسات HPWS ومدى تجاوبهم معها.
- تشكيل المناخ النفسي للإبداع: تُسهم الثقافة في بناء مناخ يتقبل المخاطرة، يشجع على التجريب، ويحتضن الفشل كفرصة للتعلم، ما يُحفز التفكير الإبداعي.
- دعم القيم المبتكرة: عندما تتماشى ممارسات HPWS مع قيم الثقافة (مثل الثقة، التعاون، الابتكار)، يكون التأثير الإبداعي أقوى، والعكس صحيح عندما يحدث تعارض.

ثالثاً: الأدلة التجريبية

- أثبتت دراسات عديدة أهمية الوساطة الثقافية في العلاقة بين HPWS والإبداع:
- أشارت دراسة (Chang & Chen (2011 إلى أن تأثير HPWS على الأداء الإبداعي كان أكبر في المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية تشجع على المرونة والتعلم التنظيمي (Chang and Chen, 2011).
 - وفي دراسة حديثة في السياق الآسيوي، وجد (Ngo et al. (2018 أن الثقافة التنظيمية الوسيطة عززت الأثر الإيجابي لـ HPWS على الإبداع، لا سيما من خلال القيم المرتبطة بالاستقلالية والدعم الجماعي (Evans and Davis, 2005).

رابعاً: أهمية العلاقة في هذه الدراسة

تفترض هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً حاسماً في تفسير العلاقة بين HPWS والإبداع الوظيفي، لا سيما في بيئات العمل الخدمية كثيفة التفاعل مثل قطاعي الفنادق والمطاعم. فمع أن HPWS تُعد من أفضل الممارسات المؤسسية لتحفيز الموارد البشرية، إلا أن فعاليتها قد تتقلص أو تتعزز تبعاً لطبيعة الثقافة المؤسسية السائدة.

إن هذه الفرضية تتسق مع رؤية الدراسة لتكامل أبعاد إدارة الموارد البشرية مع الديناميكيات الثقافية الداخلية، بما يعكس نظرة أكثر واقعية وترابطاً في تحليل المتغيرات المؤسسية المؤثرة في الأداء الإبداعي.

من هذا المنطلق، تُفترض في هذه الدراسة العلاقة الوسيطة التي تلعبها الثقافة التنظيمية بين HPWS والإبداع الوظيفي، بحيث تكون HPWS محفزاً بنيوياً للإبداع، بينما تعمل الثقافة التنظيمية كآلية تفسيرية توضح كيف تتفاعل هذه الممارسات مع البيئة الداخلية للمؤسسة لإنتاج نتائج ابتكارية مستدامة.

2.2.4. العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة

2.2.4.1. العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والإبداع الوظيفي (Job Creativity)

أصبحت أنظمة العمل عالية الأداء (High-Performance Work Systems – HPWS) إحدى الركائز الأساسية في البحوث الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لما لها من أثر عميق على تحفيز الأداء التنظيمي والابتكار. وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات HPWS وتعزيز الإبداع الوظيفي على مستوى الفرد والمؤسسة (Jiang et al., 2012, Kehoe and Wright, 2013).

تُعرّف HPWS على أنها حزمة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية – مثل التوظيف الانتقائي، والتدريب المستمر، والمكافآت التحفيزية، ومشاركة الموظفين – تُصمم لزيادة كفاءة العاملين وتحفيزهم على تحقيق أقصى طاقاتهم. هذه الممارسات لا تؤثر فقط في الأداء الوظيفي التقليدي، بل تسهم بشكل فعال في تحفيز السلوكيات الابتكارية والإبداعية داخل بيئة العمل (Lepak et al., 2006).

الآليات النظرية التي تفسر العلاقة

1. نظرية الموارد البشرية القائمة على الموارد (Resource-Based View – RBV):

تشير هذه النظرية إلى أن ممارسات HPWS تشكل مورداً غير ملموس يُعزز الميزة التنافسية عندما تُطبق بطريقة يصعب تقليدها. ومن خلال تمكين الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة، تصبح هذه الأنظمة عاملاً مباشراً في تحفيز التفكير الإبداعي كميزة تنظيمية (Barney, 1991, Wright et al., 2001).

2. نظرية تعزيز القدرات – الدافعية – الفرص (AMO Framework):

تؤثر HPWS على الإبداع من خلال ثلاثة مسارات رئيسية يمكن تفسيرها باستخدام إطار AMO (القدرة – الدافعية – الفرصة)، وهو أحد الأطر النظرية الشائعة لفهم كيف تُحفّز ممارسات الموارد البشرية الأداء الوظيفي:

1. تحسين القدرة (Ability):

توفر HPWS أدوات متقدمة للتوظيف الانتقائي والتدريب المستمر، مما يضمن امتلاك الموظفين للمهارات المعرفية والتقنية التي تُعد ضرورية لإنتاج أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة. فالإبداع لا يعتمد فقط على الفطرة، بل يتطلب أيضاً بيئة تعليمية تُعزز المعرفة والاحترافية (Jiang et al., 2012).

2. تعزيز الدافعية (Motivation):

تُصمّم نظم المكافآت في HPWS بحيث تكون مرتبطة بالأداء الفردي والجماعي، ما يعزز من الدافعية الجوهرية والخارجية لدى الموظفين لتقديم أفكار جديدة والبحث عن سبل تحسين العمل. كما أن أنظمة التحفيز النفسي، مثل الاعتراف بالجهود وتمكين الموظف، تُعزّز من الانخراط الذهني والسلوكي، وهما عنصران أساسيان للإبداع (Kehoe and Wright, 2013).

3. خلق الفرصة (Opportunity):

من خلال التمكين الوظيفي، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على التجريب، توفر HPWS بيئة تنظيمية تتيح للموظف التعبير عن أفكاره بحرية، وتقلل

من الخوف من الفشل، مما يشجع على تقديم حلول غير تقليدية وتطبيقات إبداعية فعالة (Sun et al., 2007).

وتشير البحوث التطبيقية إلى أن هذه العلاقة لا تقتصر على الأفراد فقط، بل تسهم HPWS أيضاً في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع، يتشارك فيها جميع الموظفين في توليد وتطوير وتنفيذ الأفكار. كما وُجد أن الأثر الإيجابي لـ HPWS على الإبداع يكون أكثر وضوحاً في البيئات التي تتمتع بدعم تنظيمي، وقيادة تحفيزية، ومرونة هيكلية، مثل بيئة قطاع الضيافة، التي تُعد مجالاً غنياً للتفاعل البشري والإبداع الخدمي (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

علاوة على ذلك، فقد كشفت دراسات حديثة أن العلاقة بين HPWS والإبداع قد تتأثر أيضاً بمتغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، والارتباط العاطفي بالمنظمة، والتعلم التنظيمي، مما يُشير إلى أن أثر HPWS على الإبداع لا يكون مباشراً دائماً، بل قد يتحقق عبر تفاعل مع عناصر أخرى على المستوى الفردي والتنظيمي (Jiang et al., 2012, Messersmith and Guthrie, 2010).

أظهرت دراسة أجراها Sun et al. (2007) أن تطبيق HPWS في بيئات صناعية أدى إلى تحسن ملحوظ في سلوكيات الابتكار والاقتراحات الإبداعية من قبل الموظفين (Sun et al., 2007). كما وجدت دراسة Messersmith & Guthrie (2010) أن ممارسات HPWS تؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا والالتزام، والتي بدورها تعزز مناخاً نفسياً ملائماً للإبداع (Messersmith and Guthrie, 2010).

يمكن القول إن HPWS لا تُحفّز الإبداع بشكل مباشر فقط، بل تُعيد تشكيل البيئة النفسية والاجتماعية داخل المنظمة لتصبح أكثر تقبلاً للتغيير والانفتاح على الأفكار الجديدة. ومع ذلك، فإن تأثير هذه الأنظمة ليس خطياً، بل يعتمد على عوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، والدعم القيادي، والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وهي محاور سيتم تحليلها في هذا الفصل.

2.2.4.2 العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والثقافة التنظيمية (Culture Organizational)

تمثل العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والثقافة التنظيمية محوراً مركزياً في النظرية السلوكية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث يُنظر إلى الثقافة التنظيمية كإطار حاكم يحدد كيفية إدراك الأفراد وتفاعلهم مع ممارسات الموارد البشرية، كما تُعد في الوقت ذاته نتاجاً تراكمياً لهذه الممارسات. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية وتكوينية: فبينما تؤثر HPWS في تشكيل الثقافة وتعزيز مكوناتها الديناميكية، فإن الثقافة القائمة تحدد مدى فعالية وتقبل تلك الأنظمة (Bowen and Ostroff, 2004).

أولاً: تأثير HPWS على تشكيل الثقافة التنظيمية

تُسهم ممارسات HPWS – مثل التوظيف الانتقائي، وتمكين الموظفين، والتدريب المستمر، والمكافآت التحفيزية – في تشكيل بيئة تنظيمية قائمة على الثقة، التعاون، والانفتاح. فمثلاً، حين تعتمد المؤسسة سياسة إشراك الموظفين في صنع القرار، فإن ذلك يغرس ثقافة تشاركية تعزز من الانتماء والولاء وتقلل من النزعة السلطوية.

وتشير دراسة (Takeuchi et al. 2007) إلى أن المنظمات التي تطبق HPWS بانتظام تظهر مؤشرات أعلى على وجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمبادرة (Takeuchi et al., 2007). كما وجد (Jiang et al. 2012) في تحليلهما البعدي أن HPWS تعزز مناخًا نفسيًا إيجابيًا يكون فيه الموظفون أكثر تقبلًا للمخاطرة الفكرية والتجريب (Jiang et al., 2012).

ثانيًا: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أو إضعاف أثر HPWS

في المقابل، فإن الثقافة التنظيمية تُعد عاملاً حاسماً في تفسير نتائج تطبيق HPWS. حيث أوضحت دراسة (Hartnell et al. 2019) أن ثقافات الانضباط الصارم والبنية الهرمية المرتفعة يمكن أن تُضعف الأثر التحفيزي لممارسات HPWS، حتى وإن كانت هذه الممارسات مُصممة وفق المعايير المثلى (Hartnell et al., 2016). فعلى سبيل المثال، قد لا تثمر استراتيجيات التمكين أو المكافآت إذا كانت الثقافة السائدة تُعاقب المخاطرة أو تنفر من التغيير.

وفي السياق السعودي، تبين الأدبيات (Alharbi, 2024) أن المؤسسات التي تُراعي البُعد الثقافي المحلي في تصميم – HPWS مثل احترام التسلسل الهرمي والحفاظ على الروابط الاجتماعية – تكون أكثر قدرة على تفعيل هذه الممارسات وتحقيق أثرها على الأداء والالتزام والإبداع (Alharbi and Aloud, 2024).

وفقاً لنموذج **Ostroff & Bowen**، فإن ممارسات الموارد البشرية لا تُنتج أثراً سلوكياً مباشراً، بل تعمل كمرسل لقيم معينة تتفاعل مع الثقافة وتُعيد تشكيلها، وهي بدورها تُحدد كيفية إدراك الموظف لتلك الممارسات. وبالتالي، تعمل HPWS على تقوية أو إضعاف عناصر محددة في الثقافة التنظيمية، بما يؤثر على السلوك التنظيمي في نهاية المطاف. في إطار هذه الدراسة، تُفترض أن HPWS تلعب دوراً تأسيسياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، خاصة عبر الممارسات التي تتعلق بالتمكين، والتواصل، والاعتراف بالأداء. كما يُفترض أن الثقافة التنظيمية ليست فقط نتاجاً للممارسات، بل متغيراً وسيطاً يحدد مدى تأثير هذه الممارسات في تعزيز الإبداع الوظيفي. وبهذا، فإن فهم العلاقة بين HPWS والثقافة ضروري لتفسير التأثير غير المباشر الذي قد تلعبه الأولى على الابتكار داخل بيئات العمل الخدمية مثل الفنادق والمطاعم.

2.2.4.3 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي (Organizational Culture) (Creativity and Job

أصبحت الثقافة التنظيمية تُنظر إليها في الأدبيات المعاصرة بوصفها بيئة نفسية واجتماعية حاکمة لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، ولها تأثير جوهري في تحديد مدى ميل الأفراد إلى تبني سلوكيات إبداعية، أو العزوف عنها. ومن هذا المنطلق، فإن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي يُعد أمراً أساسياً في تحليل العوامل المؤسسية المؤثرة في الابتكار.

أولاً: الثقافة التنظيمية بوصفها محفزاً للإبداع

تُظهر الدراسات أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الاستقلالية، وتحمل المخاطر، والقبول بالتجريب، تُعتبر بيئة خصبة لنمو الإبداع الفردي والجماعي. وتوضح **Martins and Terblanche (2003)** أن الثقافة الموجهة نحو الابتكار تتميز بما يلي (Martins and Terblanche, 2003):

- قبول التنوع الفكري وتشجيع النقاش الحر.
 - عدم العقاب على الفشل، بل اعتباره فرصة للتعلّم.
 - تشجيع المبادرة الفردية، والاعتراف بالأفكار الجديدة.
 - مرونة البنية الإدارية، وتفويض الصلاحيات.
- في المقابل، فإن الثقافة التنظيمية ذات الطابع البيروقراطي أو السلطوي تميل إلى تقليص مساحة الإبداع بسبب الخوف من العقوبة أو ضعف الحافز.

ثانيًا: نظريات تفسير العلاقة

1. نظرية المناخ النفسي (Psychological Climate Theory):

تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تُشكّل المناخ الذي يفسّر من خلاله الأفراد تجاربهم داخل المؤسسة. فالثقافة التي تدعم القيم الإبداعية تعزز من شعور الأفراد بالأمان النفسي والانفتاح، مما يُمكنهم من التعبير عن أفكارهم دون تردد (Isaksen and Ekvall, 2010).

2. نظرية المطابقة الثقافية (Cultural Fit):

تفترض هذه النظرية أن تطابق قيم الموظف مع الثقافة التنظيمية يؤدي إلى مزيد من الالتزام والسلوك الإبداعي. الموظفون الذين يشعرون بتوافق قيمي مع مؤسستهم يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد ابتكاري يفوق المتوقع (Kristof-Brown et al., 2005).

ثالثًا: الثقافة كعامل وسيط بين الإدارة والإبداع

تتجاوز الثقافة التنظيمية كونها بيئة خارجية إلى كونها متغيرًا وسيطًا يفسر كيف تؤثر ممارسات الإدارة – كأنظمة العمل عالية الأداء – في نتائج مثل الإبداع. فعلى سبيل المثال، لا تؤدي برامج التدريب إلى الإبداع إلا إذا كانت الثقافة تشجع الموظفين على تطبيق ما يتعلمونه بحرية وابتكار (Zhou and George, 2001).

وفي هذا السياق، تُسهم هذه الدراسة في تحليل كيف تُفَعِّل الثقافة التنظيمية أثر HPWS على الإبداع الوظيفي، خاصة في القطاعات الخدمية كثيفة التفاعل مع العملاء مثل الضيافة.

رابعًا: الأدلة التجريبية

أظهرت (Cameron & Quinn (2011 أن ثقافة "القبيلة" (Clan Culture) و"ثقافة الأدهوكراسية" (Adhocracy Culture) ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بسلوكيات الإبداع، نظرًا لتركيزها على التعاون، التمكين، والانفتاح على التغيير (Cameron and Quinn, 2011). كما وجدت دراسة (Chang & Lee (2007 أن الثقافة التنظيمية المرنة والمتجددة تُعد من أهم محددات الإبداع لدى الموظفين في المؤسسات الخدمية (Chang and Lee, 2007).

أما في السياق العربي، فقد كشفت دراسة بلكبير 2013 عن وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية التمكينية والإبداع في بيئة العمل السعودية، خاصة في المؤسسات التي تعزز الثقة وتشارك السلطة (بلكبير and مدين, 2013).

يتضح أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على كونها عاملاً "صامتاً" في البيئة الداخلية، بل تلعب دوراً نشطاً في تحديد مدى استعداد الموظفين للمجازفة، والتجريب، والتفكير بطريقة غير تقليدية. وبناءً على ذلك، فإن تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للإبداع يُعد ضرورة استراتيجية في المؤسسات الساعية لتحسين قدرتها التنافسية عبر الابتكار.

2.2.5. أثر نوع القطاع على العلاقة بين HPWS والإبداع

خصوصية قطاع الفنادق

يُعد قطاع الفنادق من القطاعات الخدمية ذات الطابع الديناميكي العالي، حيث تتداخل فيه العوامل التشغيلية والإنسانية لتقديم تجربة خدمة متكاملة. وتُشكل الخبرة المقدّمة للعميل جوهر القيمة التي يُقدّمها الفندق، مما يجعل سلوكيات الموظفين الإبداعية عاملاً استراتيجياً في تحقيق رضا النزلاء وتعزيز الولاء وسمعة المنشأة في السوق (Baum, 2007).

تتمثل خصوصية هذا القطاع في عدد من الخصائص الجوهرية التي تجعل من أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) ضرورة ملحة لتعزيز الأداء الإبداعي داخله:

1. الاعتماد العالي على رأس المال البشري:

قطاع الفنادق يعتمد بشكل أساسي على التفاعل البشري المباشر في تقديم الخدمة، مما يجعل جودة الخدمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكفاءة الموظف وسلوكه ومبادراته الفردية. وبالتالي، فإن تطبيق HPWS من خلال التوظيف الانتقائي، والتدريب المستمر، والتحفيز – يُعد عنصراً حاسماً في تمكين الموظفين من تقديم حلول مبتكرة واستجابات مخصصة لاحتياجات النزلاء (Boxall and Purcell, 2022).

2. البيئة التشغيلية المعقدة والمتغيرة:

الفنادق تعمل ضمن بيئة خدمية تتطلب المرونة الفورية في الاستجابة للمواقف الطارئة واحتياجات العملاء المتنوعة والمتغيرة باستمرار. هذه الطبيعة التشغيلية تحفز الحاجة إلى سلوكيات إبداعية لحظية، كالتعامل مع الشكاوى أو توفير خدمات إضافية غير مذكورة مسبقاً. وهنا تبرز أهمية HPWS في تمكين الموظف واتخاذ قرارات إبداعية دون الرجوع الدائم للإدارة.

3. الحاجة إلى تمييز الخدمة كمصدر للتنافسية:

في ظل تشابه المرافق الفندقية، أصبحت جودة التفاعل الإنساني والإبداع في تقديم الخدمة هي العامل الفارق بين منشأة وأخرى. وHPWS توفر البنية التحتية لهذا التمييز من خلال بناء ثقافة عمل تقدر الإبداع، وتربط الحوافز بسلوكيات الابتكار في نقاط الاتصال مع الضيف (Tang et al., 2015).

4. العمل بنظام الورديات والضغط التشغيلي:

يواجه موظفو الفنادق تحديات مرتبطة بساعات العمل المتغيرة، وتفاوت أوقات الضغط، وتعقيد التنسيق بين الإدارات. أنظمة العمل عالية الأداء تتيح تنظيم العمل بشكل يدعم

الموظف عبر التدريب التفاعلي، ونقل المعرفة بين الورديات، وتمكين التعاون بين الفرق، مما يساهم في خلق حلول إبداعية جماعية للتحديات التشغيلية اليومية.

5. تنوع القوى العاملة وتعدد الثقافات:

تضم الفنادق عادةً قوى عاملة من خلفيات ثقافية وتعليمية مختلفة، ما يخلق بيئة غنية بالأفكار لكن أيضًا عرضة لسوء الفهم أو التباين في الأداء. تساهم HPWS في إدارة هذا التنوع من خلال نظم عادلة ومحفزة، وتوفير مساحات للحوار والابتكار الجماعي (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

انطلاقًا من ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين HPWS والأداء الإبداعي في قطاع الفنادق أكثر حيوية ووضوحًا منها في بعض القطاعات الأخرى، نظرًا للطبيعة البشرية المعقدة للعمل الفندقي، واعتماده على الابتكار الخدمي باعتباره أداة تنافسية. وبالتالي، فإن الاستثمار في HPWS داخل هذا القطاع لا يؤدي فقط إلى تحسين الأداء، بل يساهم في خلق ثقافة تنظيمية مستدامة تُقدّر الإبداع وتشجعه وتكافئه.

خصوصية قطاع المطاعم

يتميز قطاع المطاعم بعدد من الخصائص الهيكلية والتشغيلية والسلوكية التي تجعله بيئة خصبة لتفعيل العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي. فعلى غرار الفنادق، يُعد قطاع المطاعم جزءًا من صناعة الضيافة، لكنه يتميز بطبيعة تشغيلية أكثر تسارعًا، واتصالًا أكثر كثافة ومباشرة مع العملاء، ما يضع الابتكار الخدمي والتفاعل الإبداعي في قلب العمليات اليومية (Kim et al., 2005).

1. السرعة العالية في وتيرة العمل

يعمل قطاع المطاعم غالبًا ضمن بيئة تُفرض عليها ضغوط زمنية مكثفة، خاصة في أوقات الذروة، مما يتطلب من الموظفين استجابات سريعة، مرنة، وغير نمطية. في هذا السياق، تبرز أهمية HPWS في بناء قدرة الموظفين على التفكير الخلاق والتصرف السريع، من خلال ممارسات مثل التدريب العملي، والتمكين، وتفويض السلطات، وهي ضرورية لتعزيز الإبداع اللحظي في تقديم الخدمة.

2. تفاعل مباشر ومفتوح مع العميل

يُعد موظف الخدمة في المطعم (مثل النادل، مدير الصالة، أو الطاهي في بعض الأنظمة المفتوحة) الواجهة الأولى والأخيرة لتجربة العميل. وكل تفاعل مع الزبون هو فرصة للتأثير على الانطباع الكلي عن المؤسسة. وهنا يظهر الدور المحوري لـ HPWS في دعم الموظف وتدريبه على كيفية الاستماع النشط، وفهم السياق، وتقديم حلول مبتكرة تُرضي العميل في الوقت الفعلي (Tang et al., 2015).

3. المرونة العالية وتنوع الأدوار

كثير من موظفي المطاعم يُكلفون بمهام متعددة، ويتنقلون بين الأدوار (مثل خدمة الطاولات، المساعدة في المطبخ، أو التفاعل مع الزبائن)، ما يجعل المرونة والقدرة على

التكيف شرطاً أساسياً. تُمكن HPWS من خلق هذا النمط الوظيفي من خلال التدريب التبادلي، وبناء فرق متعددة المهارات، وتشجيع ثقافة التعلم الذاتي، وهي عوامل تُسهم في بناء كفاءات إبداعية مستدامة لدى الموظفين (Jiang et al., 2012).

4. التركيز على التجربة الحسية والعاطفية

لا يقتصر دور المطعم على تقديم الطعام، بل يشمل تقديم تجربة متكاملة تتضمن الذوق، العرض، التواصل، وبيئة الجلوس. ولهذا يُتوقع من الموظفين تقديم أفكار جديدة تتعلق بطريقة التقديم، أو تحسين أسلوب الخدمة، أو حتى تغيير نبرة التواصل مع الزبون، وهي سلوكيات إبداعية دقيقة ترتبط مباشرة بجودة تجربة العميل. تدعم HPWS هذا النمط من الابتكار الخدمي من خلال تعزيز حرية المبادرة ومكافأة التفكير خارج الصندوق (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

5. العمالة الشابة والمؤقتة

يتميز قطاع المطاعم بنسبة عالية من الموظفين الشباب، أو العاملين بدوام جزئي، أو المؤقتين، مما قد يؤدي إلى ضعف الاستقرار الوظيفي وتأثيره السلبي على الإبداع. إلا أن HPWS تستطيع مواجهة هذه التحديات من خلال تصميم ممارسات مُحفزة وموجهة للفئات قصيرة الأمد، مثل توفير تدريب سريع الفعالية، ومكافآت فورية، ومسارات ترقية مرنة، مما يعزز الالتزام والسلوك الإبداعي حتى لدى العاملين غير الدائمين (Boxall and Purcell, 2022).

بناءً على ما سبق، يتضح أن قطاع المطاعم يُمثل بيئة تتطلب إبداعاً لحظياً وسلوكيات مرنة عالية الجودة، مما يجعل العلاقة بين HPWS والإبداع فيها أكثر حساسية وتفاعلية. وتكمن فعالية HPWS في هذا القطاع في قدرتها على موازنة الممارسات التنظيمية مع الطبيعة الديناميكية للسلوك الخدمي، وتحويل الضغط التشغيلي إلى محفز للابتكار والتجديد.

الفروقات التشغيلية والثقافية بين القطاعين

رغم أن قطاعي الفنادق والمطاعم ينتميان إلى منظومة واحدة هي صناعة الضيافة والخدمات الفندقية، إلا أن كلاً منهما يتمتع بخصائص تشغيلية وثقافية فريدة تُشكل طريقة تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)، وتؤثر على طبيعة ونمط الأداء الإبداعي في كلٍ منهما.

أولاً: الفروقات التشغيلية

• نمط تقديم الخدمة:

في قطاع الفنادق، يتم تقديم الخدمة في إطار منظم وطويل الأمد نسبياً، بدءاً من الحجز، إلى الاستقبال، والإقامة، والخدمة المستمرة، بينما في قطاع المطاعم، تكون الخدمة مباشرة وسريعة ومركزة في الزمن، ما يفرض على الموظف تقديم استجابات إبداعية فورية وقصيرة الأمد.

• هيكلية العمل:

الفنادق عادةً ما تُدار وفق هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً، تتضمن إدارات وظيفية واضحة (استقبال، خدمة غرف، أمن، علاقات عملاء، إلخ)، ما يجعل تطبيق HPWS فيها أكثر

رسمية واستراتيجية. أما في المطاعم، فإن الهيكل عادةً يكون أقل بيروقراطية وأكثر مرونة، ما يسمح بتطبيق HPWS بشكل عملي وتجريبي، خاصة في سلاسل المطاعم الصغيرة أو ذات النمط العصري (Boxall and Purcell, 2022).

• التركيز على الخبرة مقابل المنتج:

تركز الفنادق على خلق تجربة إقامة متكاملة تشمل أبعادًا متعددة (الراحة، الخصوصية، الأمان، جودة التعامل)، في حين تركز المطاعم على جودة المنتج الغذائي وتجربة التذوق والخدمة اللحظية، وهو ما يجعل نوع الابتكار والإبداع المطلوب يختلف جذريًا في كل قطاع.

ثانيًا: الفروقات الثقافية

• ثقافة العمل والتفاعل الداخلي:

الثقافة المؤسسية في الفنادق غالبًا ما تتسم بال رسمية والانضباط المهني، مع تركيز على البروتوكولات والخدمة الراقية، مما قد يُقيد أحيانًا حرية المبادرة الفردية إلا إذا تم التمكين بشكل واضح. أما في المطاعم، خاصة الحديثة أو المستقلة، فإن الثقافة تتسم غالبًا بـ المرونة، والعمل الجماعي، وتشجيع التفاعل المفتوح، ما يخلق مساحة أوسع لتطبيق الممارسات الإبداعية بسرعة ودون حواجز بيروقراطية.

• نوعية القوى العاملة:

يضم قطاع الفنادق في الغالب موظفين ذوي خلفيات مهنية أكثر استقرارًا وتدريبًا رسميًا، ما يُسهّل تطبيق نظم HPWS التي تتطلب استيعابًا لسياسات التدريب والمكافآت والتطوير. في المقابل، فإن قطاع المطاعم يعتمد بدرجة أكبر على العمالة الشبابية أو المؤقتة، مما يستدعي تصميم HPWS بأسلوب يتناسب مع معدلات دوران العمل المرتفعة واحتياجات التعلم السريع والتحفيز اللحظي (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

ثالثًا: تأثير هذه الفروقات على العلاقة بين HPWS والإبداع

تنعكس هذه الفروقات على العلاقة بين HPWS والأداء الإبداعي، حيث تظهر في قطاع الفنادق بشكل أكثر وضوحًا من خلال الإبداع البنوي والمنهجي في تطوير العمليات والإجراءات وتجربة الضيف، بينما تتجلى في قطاع المطاعم عبر الإبداع اللحظي والخدمي المرتبط بسرعة الاستجابة، ومرونة التفاعل، وتخصيص الخدمة.

بالتالي، فإن أي استراتيجية فعالة لتطبيق HPWS في هذين القطاعين يجب أن تأخذ في الحسبان هذه الفروقات، وتصمم الممارسات الإدارية والتدريبية والحوافزية بما يتلاءم مع طبيعة العمل والسلوكيات الإبداعية المتوقعة في كل سياق. إن الفهم العميق لهذه الفروقات لا يسهم فقط في تحسين أداء الموظفين، بل في تحقيق الأثر الكامل لأنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع التنظيمي.

2.3. مراجعة الدراسات السابقة

2.3.1. دراسات تناولت أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) بشكل عام

نتائج عامة حول تطبيق HPWS وتأثيرها على الأداء المؤسسي

شهدت العقود الأخيرة تراكمًا كبيرًا في الأدبيات التي تناولت أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)، وتركزت غالبية هذه الدراسات على استكشاف أثر تطبيق هذه النظم على مجموعة واسعة من المخرجات التنظيمية مثل الأداء المالي، جودة الإنتاج، رضا العملاء، والتنافسية المؤسسية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات اتفاقًا عامًا على أن HPWS تُعد أحد أكثر مداخل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فعالية في تحسين الأداء المؤسسي الكلي (Jiang et al., 2006, Combs et al., 2012).

تُبين الدراسات التجريبية أن المؤسسات التي تتبنى HPWS تحقق أداءً أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تستخدم ممارسات تقليدية، ويرجع ذلك إلى التكامل المنهجي بين مكونات HPWS مثل التوظيف الانتقائي، التدريب المستمر، نظم المكافآت التحفيزية، التمكين، والمشاركة – مما يؤدي إلى بناء بيئة تنظيمية تدعم الانخراط الوظيفي، وتحفز السلوك الإيجابي، وتُعزز من رأس المال البشري (Huselid, 1995, Becker, 1998).

كما أثبتت البحوث أن العلاقة بين HPWS والأداء المؤسسي ليست مباشرة فقط، بل تمر عبر متغيرات وسيطة مثل:

- الرضا الوظيفي (Takeuchi et al., 2007)

- الالتزام التنظيمي (Kehoe & Wright, 2013)

- الارتباط العاطفي بالعمل

- جودة العلاقات بين الموظفين والإدارة

من الناحية النظرية، تستند غالبية هذه الدراسات إلى نظرية الموارد الديناميكية (RBV)، حيث تُعد HPWS موردًا استراتيجيًا لا يمكن تقليده بسهولة، لأنها تتعلق ببنية المنظمة وثقافتها ونظمها غير الرسمية، مما يجعلها مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة (Barney, 1991).

وقد بينت التحليلات التجميعية (Meta-analyses) أن التأثير الإيجابي لـ HPWS يمتد ليشمل قطاعات متنوعة مثل التصنيع، التعليم، الخدمات، الرعاية الصحية، والضيافة، ما يشير إلى مرونة هذا النظام وقدرته على التكيف مع السياقات التشغيلية المختلفة (Combs et al., 2006). ومع ذلك، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن فعالية HPWS تعتمد على درجة الاتساق بين هذه الممارسات والاستراتيجية العامة للمؤسسة، وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة، وهو ما يُبرز الحاجة إلى تصميم نظم مخصصة تتلاءم مع خصائص كل قطاع وسياقه الخاص (Lepak et al., 2006).

في دراسة بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي"، تناول الباحث محمود منير الأخرس (2023) أثر ممارسات التطوير المؤسسي على تحسين كفاءة الموظفين في البلديات الأردنية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على بلدية جرش الكبرى. ورغم أن الدراسة لا تستخدم مصطلح "أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)" بشكل مباشر، إلا أنها تتقاطع جوهريًا مع مبادئ هذا المفهوم، من حيث الاهتمام بتمكين الموارد

البشرية، وتطبيق آليات تقييم موضوعية، وتفعيل الحوكمة المؤسسية، وتحفيز الأداء من خلال أدوات واضحة للمتابعة والتحسين المستمر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان ورّع على عينة من موظفي البلدية، وخلصت إلى أن تطوير الأداء المؤسسي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن العنصر البشري، حيث أظهرت النتائج أن التركيز على قدرات الموظف، وتحفيزه، وتوفير أدوات العمل المناسبة، يُعد من الركائز الأساسية لأي عملية إصلاح إداري أو تطوير مؤسسي ناجح. وقد شددت الدراسة على أهمية وجود "مركز خدمات ذكي" ونظم عمل مرنة وخطط تطوير واضحة تعزز الإنتاجية وتعالج القصور في الأداء. وفي هذا السياق، تؤكد هذه الدراسة أن التحول في الأداء التنظيمي يبدأ من تمكين الأفراد وإشراكهم في عمليات التقييم والتحسين، مما يدعم الافتراض الأساسي في نموذج HPWS القائم على تعزيز القدرة، والدافعية، والفرصة (AMO) كوسائل لتعزيز الأداء الوظيفي. ورغم أن الدراسة لم تتناول الأداء الإبداعي بشكل مباشر، إلا أن الإشارات المتكررة إلى أهمية البيئة التنظيمية المشجعة، والشفافية، والتواصل الداخلي، تدعم فرضية أن مثل هذه العوامل تسهم بطريقة غير مباشرة في تهيئة بيئة خصبة للسلوك الإبداعي داخل المؤسسات الخدمية، خاصة في القطاعات الحكومية التي تعاني تقليدياً من الجمود البيروقراطي (الآخرس، 2023).

أظهرت دراسة الصبا وبلغ (2022) أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء داخل وزارة المالية المصرية أسفر عن تحسينات ملموسة في أداء الموارد البشرية، مما يؤكد أن HPWS تُعد أداة استراتيجية فعالة لتطوير الكفاءة الإدارية حتى في السياقات الحكومية التقليدية. سعت هذه الدراسة التطبيقية، التي أجراها الصبا وبلغ (2022)، إلى استكشاف مدى تأثير نظم العمل عالية الأداء (HPWS) على تطوير أداء الموارد البشرية في قطاع حكومي حيوي ممثل في وزارة المالية المصرية. وتم تنفيذ الدراسة على عينة طبقية مكونة من 306 موظفين من العاملين في ديوان عام الوزارة، باستخدام استبانة مصممة لقياس أبعاد HPWS، مثل: التدريب، التحفيز، التقييم، المشاركة في اتخاذ القرار، والأمان الوظيفي. وقد اعتمد الباحثان على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتحليل المسار، ومعامل ألفا كرونباخ لاختبار موثوقية الأداة وصدق الفرضيات. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوي وتأثير إيجابي مباشر بين تطبيق HPWS وتطوير أداء الموارد البشرية، مما يدل على أن إدخال ممارسات استراتيجية في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الحكومي لا يُعد خياراً تنظيمياً فقط، بل ضرورة لتحديث البنية الإدارية وتحسين جودة الخدمات. وأظهرت الدراسة أن تبني نظم العمل عالية الأداء في المؤسسات الحكومية يُحسن من كفاءة العاملين، ويزيد من التزامهم، ويرفع من قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام (الصباغ et al., 2024).

وتُعزز هذه الدراسة أهمية HPWS ليس فقط في القطاعات الإنتاجية أو الخدمية، بل أيضاً في البيئات البيروقراطية التي تتطلب تجديدًا إداريًا قائمًا على تمكين الموارد البشرية. كما تُعد ذات صلة بدراستنا الحالية، من حيث إثبات أثر HPWS في تطوير الأداء، والذي يُمكن أن يمتد إلى تعزيز السلوك الإبداعي إذا توفرت الظروف التنظيمية الداعمة لذلك، خاصة في القطاعات التي تمر بعمليات إصلاح إداري وتحول رقمي.

وفي المجلد، تُظهر هذه الدراسات أن تطبيق HPWS لا يُعد مجرد مجموعة من السياسات المتقدمة في الموارد البشرية، بل هو نظام متكامل يشكل أحد محركات التميز المؤسسي من خلال تمكين رأس المال البشري وتفعيل دوره كمصدر للإبداع والنمو التنظيمي المستدام.

2.3.2. دراسات حول HPWS في قطاع الضيافة (الفنادق والمطاعم)

أولاً: دراسات تطبيقية في السياق الغربي

شهد قطاع الضيافة الغربي اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة بدراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء المؤسسي والسلوكيات الوظيفية، خاصة في الفنادق والمطاعم. وتأتي هذه الدراسات استجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية، كارتفاع معدلات دوران العمل، وضغوط الجودة، والتنافسية العالية. وقد أظهرت نتائج هذه البحوث أن HPWS تسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام، وتعزيز السلوكيات الإبداعية وخدمة العملاء (Kloutsiniotis and Mihail, 2018, Asante et al., 2023, Chiang et al., 2005).

على سبيل المثال، في دراسة تطبيقية على سلسلة فنادق في نيجيريا، وجد اوداك وآخرين (2020) أن ممارسات HPWS مثل التدريب، والتمكين، ومشاركة الموظفين في صنع القرار – تؤدي إلى تحسين الأداء الإبداعي عبر تأثيرها على إدراك الموظفين للدعم التنظيمي. وأكدت الدراسة أهمية الوساطة النفسية في تفسير أثر HPWS على مخرجات الأداء (Odiaka, 2020).

كما أظهرت دراسة وانج وآخرون (2019) التي أجريت على فنادق تاوانية أن HPWS ترتبط إيجابيًا بتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وأن العلاقة تتوسطها درجة انخراط الموظفين في العمل (engagement work). وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق HPWS كأداة استراتيجية في مؤسسات الضيافة لرفع مستوى الأداء التنافسي من خلال الاستثمار في الموارد البشرية (Wang and Tseng, 2019).

من جهة أخرى، أظهرت دراسة أخرى في قطاع الضيافة اليوناني أن HPWS ترتبط بتحسين سلوكيات المواطننة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة (Service-Oriented OCB)، والتي تُعد من المؤشرات غير المباشرة للأداء الإبداعي، خاصة في التفاعل مع العملاء. وقدمت الدراسة دعمًا تجريبيًا لفكرة أن HPWS تُعزز مناخ الثقة والتمكين الذي يسمح بظهور السلوك الإبداعي في بيئة العمل (Ntelopoulos, 2022).

ثانيًا: دراسات تطبيقية في السياق العربي أو السعودي

رغم الندرة النسبية للدراسات التي تناولت HPWS في قطاع الضيافة في السياق العربي بشكل عام، والسعودي بشكل خاص، إلا أن بعض البحوث بدأت تُسلط الضوء على أهمية تكيف ممارسات الموارد البشرية مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية في المنطقة. وقد أظهرت هذه الدراسات أن تطبيق HPWS في السياق العربي يتأثر بعوامل مثل المركزية، الثقافة المجتمعية المحافظة، وطبيعة القوى العاملة المتنوعة (Branine, 2006).

دراسة سمية سامر وإسماعيل قريشي (2020) فقد سعت إلى تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمات الفندقية، من خلال دراسة ميدانية لعينة من

موظفي فندق أربع نجوم بمدينة مِلاس. استُخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وركزت الدراسة على ثلاثة محاور استراتيجية: الحصول على الموارد البشرية، وتميئتها، والحفاظ عليها، وقياس علاقتها بأبعاد جودة الخدمات الفندقية. وقد أظهرت النتائج أن الفندق يعتمد استراتيجيات فعالة في إدارة موارده البشرية، وأن هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين هذه الاستراتيجيات وجودة الخدمات المقدمة. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني إدارات الفنادق لاستراتيجيات مرنة ومتطورة في مجال الموارد البشرية لما لها من أثر مباشر في رفع جودة الأداء الخدمي (سامر 2020, et al.).

أشارت دراسة عبير عباس (2021) إلى أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية المستدامة – كتحسين الأداء والتعويض المستدام – يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المؤسسي في قطاع الفنادق، وهو ما يتقاطع مع المبادئ الأساسية لأنظمة العمل عالية الأداء، خاصة في البيئات الخدمية التي تتطلب تكاملاً بين الفعالية التنظيمية والمسؤولية المجتمعية. في دراستها "إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي"، سعت د. عبير عباس عبد الحميد إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة – والتي تشمل: التخطيط المستدام، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتعويض – على الأداء التنظيمي للفنادق العاملة في مصر. اعتمدت الدراسة على نموذج مفاهيمي متكامل يستند إلى عدة نظريات رئيسية، أبرزها: نظرية أصحاب المصالح، النظرية المؤسسية، والرؤية القائمة على الموارد (RBV)، إلى جانب مرجعيات الاستدامة المؤسسية، وذلك بهدف قياس الأثر المتباين لتلك الممارسات على أبعاد الأداء التنظيمي الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي. تبنت الدراسة منهجاً كمياً باستخدام تصميم وصفي تطبيقي، حيث تم جمع البيانات من 285 مديراً من مستويات إدارية مختلفة في قطاع الفنادق، من خلال استقصاء أجري باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS (عباس and عبير, 2021).

وقد كشفت نتائج الدراسة عن مستوى عالٍ من التبني لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة داخل قطاع الفنادق، وخاصة في ظل تحديات بيئية مثل جائحة كورونا، التي عززت الوعي بضرورة التحول نحو استراتيجيات مستدامة في الإدارة. كما بينت النتائج وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لتلك الممارسات على الأداء الاقتصادي (بصورة كلية)، وعلى الأداء الاجتماعي والبيئي (بصورة جزئية)، مما يشير إلى أن استدامة ممارسات الموارد البشرية لا تؤثر فقط في الكفاءة التشغيلية بل تمتد إلى المسؤولية الاجتماعية والأثر البيئي للفنادق (عباس and عبير, 2021).

وأبرزت الدراسة أن ممارستي تقييم الأداء المستدام والتعويض المستدام هما الأكثر تميزاً من حيث التأثير على الأداء المؤسسي، إلا أنها لاحظت تفاوتاً في مدى نضج القدرات التنظيمية المرتبطة بهذه الممارسات، وهو ما يشير إلى وجود فجوة تطبيقية بين التصميم النظري والممارسة الفعلية. ورغم أن الدراسة لم تتناول مصطلح "أنظمة العمل عالية الأداء" (HPWS) بشكل مباشر، إلا أن تركيزها على التكامل الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء يجعلها ذات صلة مباشرة بمفاهيم HPWS، خاصة في سياق الضيافة. كما أن تأكيدها على دور هذه الممارسات في تعزيز نتائج متعددة الأبعاد (اقتصادية، اجتماعية، بيئية) يسهم في إثراء الإطار التحليلي للدراسة الحالية حول دور HPWS في تعزيز الأداء الإبداعي داخل الفنادق والمطاعم في المملكة العربية السعودية.

أوضحت دراسة (Ahmed et al. (2022 أن استخدام تقنيات إدارة الأداء في فنادق الخمس نجوم يعزز من فعالية التخطيط والتنفيذ ويقوي الروابط بين الإدارة العليا والموظفين، مما يدعم فرضية أن ممارسات الأداء المرتبطة بالتحفيز والمشاركة تُعد من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والإبداع في قطاع الضيافة (Nabil Ahmed et al., 2022).

أما في السياق السعودي، فقد ركزت بعض الدراسات الحديثة على تحليل مدى جاهزية منشآت الضيافة لتطبيق ممارسات HPWS في ظل رؤية السعودية 2030، التي تسعى إلى تعزيز السياحة الداخلية والخارجية كأحد محركات النمو الاقتصادي. وقد وجدت دراسات مثل (Falaih, 2015) أن هنالك تحسناً تدريجياً في وعي إدارات الموارد البشرية بأهمية HPWS، خاصة في المؤسسات الكبرى، لكن التحديات ما زالت قائمة على مستوى توظيف الموظفين، وانخفاض مستويات التدريب، واعتماد القيادات على الأساليب التقليدية في الإدارة.

وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن فاعلية HPWS في السياق السعودي ترتبط بمدى مواءمتها للسياق المحلي من حيث الثقافة، نمط القيادة، ومستوى التمكين المؤسسي. وهو ما يدعم أهمية هذا البحث في سد الفجوة العلمية من خلال تقديم دراسة مقارنة بين قطاعي الفنادق والمطاعم في مدينة الرياض، من منظور محلي.

2.3.3. دراسات تناولت الأداء الإبداعي في بيئات العمل

يشكل الأداء الإبداعي محوراً رئيسياً في أدبيات السلوك التنظيمي، حيث يُنظر إليه باعتباره من أهم المخرجات غير التقليدية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تعزيزه، لا سيما في بيئات العمل الخدمية والديناميكية. وقد اهتمت العديد من الدراسات بتحليل العوامل الفردية والتنظيمية التي تسهم في تحفيز السلوكيات الإبداعية لدى الموظفين، كما ركزت على الدور الوسيط للمناخ الإداري، والثقافة المؤسسية، وأنماط القيادة، ونظم الموارد البشرية في تفسير الفروق في مستويات الإبداع بين المؤسسات.

العوامل الفردية المؤثرة في الأداء الإبداعي

أظهرت البحوث أن الإبداع الوظيفي لا ينبع فقط من القدرات المعرفية أو المهارات التقنية، بل يرتبط أيضاً بعوامل نفسية مثل الدافعية الذاتية، والفضول الفكري، والثقة بالنفس، والانفتاح على التجربة (Amabile and Khaire, 2008). ووفقاً لنموذج Componential Theory of Creativity الذي طورته تيريزا أمابيل، فإن الأداء الإبداعي يتطلب توافر ثلاثة عناصر أساسية (Amabile Teresa, 1996):

1. الخبرة الفنية والمعرفية.
 2. القدرات الإبداعية الفردية.
 3. الدافعية الجوهرية.
- وتُظهر هذه النظرية أن السياق التنظيمي الذي يدعم هذه العناصر الثلاثة هو الذي يمكن الموظف من التعبير عن إبداعه ضمن إطار العمل (Amabile et al., 2004).

أظهرت دراسة الأكلبي (2021) أن ضعف القيادة الاستراتيجية في الجوانب التنفيذية والتواصلية يُقوّض جهود تحسين الأداء المؤسسي، ويُقلل من فرص بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط والابتكار، مما يبرز أهمية القيادة كشرط تنظيمي حاسم في تفعيل أثر HPWS على الإبداع. تناولت دراسة د. عايض شافي الأكلبي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في جامعة شقراء، بهدف تحليل واقع ممارسات القيادة على مستوى التخطيط والتنفيذ، وتحديد مدى ارتباطها بعناصر الأداء التنظيمي. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستند إلى استبانة وُزعت على عينة حجمها 450 مفردة من منسوبي الجامعة، استُرجع منها 432 استبانة صالحة للتحليل، وهو ما يعكس موثوقية في نتائج الدراسة. وقد كشفت النتائج عن عدد من النقاط الحرجة في أداء القيادة الاستراتيجية، أبرزها ضعف في تفعيل الكفاءات البشرية، وقصور في استثمار الطاقات الإدارية، وغياب واضح لخطط استقطاب المواهب والحفاظ عليها، إضافة إلى انشغال القيادات بالتفاصيل الإدارية على حساب التوجهات العامة. كما بيّنت الدراسة أن هناك فجوة واضحة بين نظم الاتصال الحالية ومتطلبات الأداء المؤسسي الحديث، حيث اتضح ضعف في دورية التقارير، وانخفاض في مستوى الشفافية، ومحدودية في تمكين المستويات الإدارية الثانية. من جهة أخرى، أكدت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية الحالية في الجامعة لا تستثمر بشكل كافٍ في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التخطيط والابتكار، بل إن إدراك الموظفين لوجود اهتمام مفرط بالعموميات وضعف في التنفيذ يؤثر سلباً على مستوى الالتزام والانتماء المهني. ويبرز الباحث أهمية تطوير منظومة القيادة من خلال توفير صلاحيات أوسع، ومرونة إدارية، وتمكين فعال للمستويات الإدارية الوسطى، بوصف ذلك شرطاً أساسياً لتحقيق الأداء المؤسسي المتكامل والمستدام (الأكلبي and شافي، 2018).

ورغم أن هذه الدراسة لم تتناول الإبداع التنظيمي بشكل صريح، إلا أن نتائجها ترتبط بوضوح بأدبيات القيادة التمكينية والداعمة للإبداع، حيث تُظهر أن المناخ التنظيمي المتسم بالجمود وانخفاض الصلاحيات وغياب الشفافية يؤثر سلباً على أي محاولة لتعزيز الأداء الابتكاري. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تمثل مرجعاً مهماً في السياقات الخليجية لفهم كيف يُمكن للقيادة الاستراتيجية أن تُسهم – أو تُعيق – بناء بيئة عمل تدعم الابتكار والإنتاجية، وهو ما يرتبط جوهرياً بموضوع دراستنا حول العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي.

أكدت دراسة المدني (1438هـ) وجود علاقة إيجابية بين أبعاد بيئة العمل، مثل الحوافز والتدريب والهيكل التنظيمي، وبين الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحدود الشمالية، وهو ما يعكس أهمية توفير مناخ تنظيمي مرن ومحفز كشرط أساسي لتفعيل الأثر الإبداعي لأنظمة العمل عالية الأداء. سعى معن بن محمد المدني من خلال دراسته الميدانية الموسومة "بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية" إلى استكشاف مدى ارتباط أبعاد بيئة العمل بمستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين، وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات الديموغرافية كالنوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمرتبة الوظيفية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من محورين: الأول يقيس بيئة العمل من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي الهيكل التنظيمي، التدريب، التقنية، الحوافز، وظروف العمل، بينما يتناول المحور الثاني مظاهر الإبداع الإداري من خلال 12 فقرة. شملت العينة 288 موظفاً وموظفة إداريين في جامعة الحدود الشمالية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1437/1438هـ. أظهرت النتائج أن تقييم الموظفين لبيئة العمل

جاء بمستوى متوسط، في حين أن الإبداع الإداري تم تقييمه بمستوى "عالٍ"، وهو ما يشير إلى وجود طاقات إبداعية لدى العاملين يمكن تطويرها من خلال تحسين البيئة التنظيمية. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد بيئة العمل والإبداع الإداري، مما يعزز الفرضية القائلة بأن البيئة الداعمة والمحفزة في العمل تُشكل شرطاً أساسياً لانطلاق السلوك الإبداعي. وقد لوحظ أن ظروف العمل كانت البعد الأعلى تقييماً، في حين أن التدريب والحوافز والهيكل التنظيمي حصلت على تقييم متوسط، وهو ما يدل على الحاجة إلى إعادة هيكلة بعض الجوانب الإدارية والتطويرية في بيئة العمل الجامعية. وأوصى الباحث بتكثيف برامج التدريب المرتبطة بالإبداع الإداري، وتبني سياسات تُمكن الموظفين من تطبيق أفكارهم التطويرية ضمن أطر إدارية مرنة (المدني and محمد, 2019).

وتُعد هذه الدراسة ذات صلة قوية بموضوع الرسالة، حيث تؤكد أن الإبداع الإداري لا ينبع فقط من القدرات الفردية، بل يتأثر بشكل مباشر ببيئة العمل التي تحفز أو تُقيّد تلك القدرات. ويتكامل هذا التوجه مع المبادئ الأساسية لأنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)، التي تعتمد على تحسين التدريب، الحوافز، ظروف العمل، وتمكين الموظف من أجل تحفيز الإبداع المؤسسي، مما يجعل هذه الدراسة مرجعاً محلياً مهماً في تحليل السياق السعودي من زاوية بيئة تنظيمية.

هدفت دراسة رضوان 2024 إلى الكشف عن أثر بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن بأدرار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة موظفي المؤسسة. وتناولت بيئة العمل من خلال أبعادها المادية والإدارية كالإضاءة، التهوية، الحوافز، ونمط القيادة، كما تناولت الإبداع الإداري عبر أبعاده كالطلاقة، المرونة، والقدرة على التحليل. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري، حيث تبين أن كل من التدريب، الحوافز، والهيكل التنظيمي تلعب دوراً فاعلاً في تعزيز الإبداع. وأوصت الدراسة بأهمية تهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي (رضوان et al., 2024).

من الناحية التنظيمية، أكدت العديد من الدراسات أن البيئة التي تتسم بـ **الثقة، والدعم القيادي، والتمكين، والانفتاح على الأفكار، وتقبل الفشل كجزء من التعلم** تخلق مناخاً إيجابياً للإبداع. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة **Oldham & Cummings (1996)** أن بيئة العمل التي تمنح الموظف استقلالية، وتقدم تغذية راجعة محفزة، وتوفر الموارد اللازمة، ترتبط بمعدلات أعلى من الإبداع الفردي (Oldham and Cummings, 1996).

كما بينت دراسة **Shalley et al. (2004)** أن تأثير الخصائص الشخصية على الأداء الإبداعي يتعاظم عندما تكون البيئة التنظيمية محفزة، ما يعني أن الإبداع نتاج لتفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية. وأكدت هذه الدراسة أيضاً على أهمية القادة في تشكيل البيئة المناسبة للإبداع من خلال السلوكيات اليومية، وتوزيع المهام، وتوفير الموارد (Shalley et al., 2004).

ركزت بعض الدراسات على تحليل الأداء الإبداعي في السياقات الخدمية تحديداً، مثل الرعاية الصحية والتعليم والضيافة. وقد بينت دراسة **George (2007)** أن الإبداع في الخدمات لا يقتصر على ابتكار منتج جديد، بل يشمل تحسين التجربة، والابتكار في طريقة تقديم الخدمة، والتفاعل الخلاق مع احتياجات العملاء المتغيرة (George, 2007).

في السياق الفندقي، أظهرت دراسة أن الدعم التنظيمي للإبداع، والثقافة التنظيمية المرنة، وتوافر الحوافز، تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز الإبداع لدى موظفي الفنادق (Iorgulescu,)

2014). كما أظهرت دراسة Tang & Tang (2012) أن مناخ العمل الداعم للإبداع ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الخدمة المقدمة في المطاعم (Tang and Tang, 2012).

عدد من الدراسات الحديثة أبرزت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية – لا سيما في إطار أنظمة العمل عالية الأداء – (HPWS) والأداء الإبداعي. حيث وُجد أن الممارسات التي تركز على التمكين، والتدريب المستمر، والمكافآت المرتبطة بالتحسينات الإبداعية تُحفّز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطبيقها في العمل (Jiang et al., 2012). هذا ما يُبرز أهمية بناء بيئة عمل مهياة نفسيًا وتنظيميًا لاستقبال الإبداع، بدلاً من التعامل معه كجهد فردي عابر.

2.3.4. دراسات دمجت بين HPWS والأداء الإبداعي

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا في البحوث الإدارية بدراسة العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي، نتيجةً لنتامي الحاجة إلى الابتكار كمصدر مستدام للميزة التنافسية، وخاصة في القطاعات الخدمية. وقد سعت هذه الدراسات إلى استكشاف الآليات التي تُفعل بها HPWS القدرات الإبداعية للموظفين، سواء من خلال التمكين، أو تعزيز الدافعية، أو توفير بيئة تنظيمية داعمة، مع التركيز على المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تشرح هذه العلاقة.

الآليات النفسية والتنظيمية للعلاقة بين HPWS والإبداع

وفي دراسة ميدانية أجراها Messersmith & Guthrie (2010) على شركات ناشئة في الولايات المتحدة، وُجد أن HPWS تسهم في رفع مستوى الابتكار التنظيمي من خلال تحسين ديناميكيات الفريق، وتوزيع المعرفة، وبناء الثقة، مما يشير إلى أن العلاقة بين HPWS والإبداع ليست فقط فردية بل جماعية، وأن الإبداع يمكن أن يكون نتيجة للتفاعلات الاجتماعية في بيئة مشجعة (Messersmith and Guthrie, 2010).

في دراسة بعنوان "دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري"، تناول الباحثان عبد العزيز علي مرزوق ومحمد فوزي أمين البردان أثر نظم العمل عالية الأداء (HPWS) بوصفها مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي في بيئة العمل، وذلك من خلال دراسة تطبيقية أجريت على عينة مكونة من 220 موظفًا يعملون في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل "القرية الذكية" بمدينة السادس من أكتوبر بمصر. استخدمت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) إلى جانب اختبارات الارتباط الداخلي مثل معامل بيرسون وألفا كرونباخ، ما يعكس قوة المنهج التحليلي المتبع. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير معنوي مباشر وقوي بين نظم العمل عالية الأداء ومرونة الموارد البشرية، حيث فسرت HPWS ما نسبته 59% من التباين في تلك المرونة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر إضافي لنظم العمل عالية الأداء على سلوكيات العمل الابتكاري، وبلغت نسبة التفسير 25% من التباين، في حين فسرت مرونة الموارد البشرية نفسها 27% من التباين في السلوكيات الابتكارية. والمثير في نتائج هذه الدراسة هو إثباتها أن مرونة الموارد البشرية تُعد متغيرًا وسيطًا فاعلاً في العلاقة بين HPWS

وسلوكيات العمل الإبداعي، ما يدعم التوجهات النظرية التي تؤكد أن نظم الموارد البشرية المتقدمة لا تخلق الإبداع بصورة مباشرة فقط، بل أيضاً من خلال بناء بنى تنظيمية مرنة ومهيئة للتغيير والتجديد. تُعد هذه الدراسة ذات قيمة نظرية وتطبيقية عالية لدراستنا الحالية، حيث تسلط الضوء على الآليات النفسية والتنظيمية التي من خلالها تؤثر HPWS على السلوك الإبداعي للموظفين في بيئات عمل تعتمد على التفاعل المعرفي والرقمي، وهي بيئة تُشابه قطاع الضيافة من حيث الحاجة إلى استجابات سريعة وابتكارية في مواجهة مشكلات يومية متعددة. كما أن استخدام الدراسة لمنهج نمذجة العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة يوفر أساساً قوياً لتحليل العلاقات المعقدة في السياقات التنظيمية، ويمنح دراستنا بعداً إضافياً في التعمق نحو فهم كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تؤثر على الإبداع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (مرزوق 2018, et al.).

تناولت دراسة عابد، خليل، وحامد (2021) العلاقة السببية بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والبراعة التنظيمية، مع اختبار الدور الوسيط الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية. وقد أجريت هذه الدراسة التطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية، باستخدام تحليل المسار البنوي (AMOS SEM) لعينة مكونة من 378 استبانة صالحة. توصل الباحثون إلى نتائج مهمة تفيد بأن نظم العمل عالية الأداء تؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على البراعة التنظيمية، كما أن هذه العلاقة تُصبح أقوى في وجود مرونة عالية في الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة في تفسيرها النظري على إطار القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities، حيث تمثل HPWS أداة استراتيجية لتمكين المؤسسة من التكيف والابتكار في ظل بيئة سريعة التغير.

وقد تبنت الدراسة نموذج AMO (Ability-Motivation-Opportunity) لتصنيف ممارسات HPWS، حيث تم التركيز على ثلاث مجموعات من الممارسات:

1. ممارسات تعزيز المهارات: كالتوظيف الانتقائي والتدريب المكثف.
2. ممارسات تعزيز الدوافع: مثل نظم الحوافز، الأمان الوظيفي، وتقييم الأداء.
3. ممارسات تعزيز الفرص: وتشمل التمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتدفق المعلومات.

من جهة أخرى، تناولت الدراسة مفهوم البراعة التنظيمية باعتبارها قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف – (Exploration) أي الابتكار والتجريب – والاستغلال – (Exploitation) أي التحسين والكفاءة التشغيلية. وأظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية، الثلاثة (السلوكية، المهارية، وممارسات الموارد البشرية)، تلعب دوراً حاسماً في تسهيل التحول نحو منظمة مبدعة وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية (عادل et al., 2021).

وتُعد هذه الدراسة ذات صلة قوية بموضوع البحث الحالي، حيث تؤكد أن HPWS لا تؤدي بالضرورة إلى الإبداع أو البراعة بشكل مباشر، بل يتم ذلك عبر تفعيل آليات داخلية مثل المرونة التنظيمية، مما يدعم فرضية الدراسة بأن تأثير HPWS على الأداء الإبداعي مشروط بوجود مناخ تنظيمي مرن ومحفز. كما تبرز هذه الدراسة أهمية تطوير رأس المال البشري وممارسات الموارد البشرية ليس فقط لرفع الكفاءة، بل لتحقيق التميز الاستراتيجي في بيئة ديناميكية.

هدفت دراسة خليل وآخرون 2021 الي تحليل تأثير نظم العمل عالية الأداء (HPWS) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية الخاصة، مع دراسة الدور الوسيط الذي تلعبه الثقة التنظيمية كأحد العوامل النفسية المؤثرة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والمخرجات السلوكية. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 415 موظفًا يعملون في البنوك التجارية بمحافظات القاهرة والجيزة والإسكندرية، وذلك باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS. وقد ركزت الدراسة على ثلاث مجموعات من ممارسات HPWS: تعزيز القدرات، تعزيز الدافعية، وتعزيز الفرص، انسجامًا مع إطار AMO النظري. توصلت النتائج إلى أن HPWS لها تأثير مباشر وإيجابي وذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، كما أن هذا التأثير يتعزز عند وجود مستويات عالية من الثقة التنظيمية، والتي تم قياسها بأبعاد تشمل: النزاهة، والعدالة، والنية الإيجابية للإدارة. وقد تبين أن الثقة التنظيمية تعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين HPWS والالتزام التنظيمي، ما يعني أن بعض التأثير يمر عبر هذا المتغير النفسي، في حين أن جزءًا آخر يمر مباشرة دون وساطة. وأشارت الدراسة إلى أن الثقة تُسهم في خلق مناخ تنظيمي داعم، تُشجّع فيه المبادرة الفردية، ويشعر فيه الموظفون بالتقدير، وهو ما يدفعهم إلى الالتزام وبذل جهد إضافي في العمل (مرزوق et al., 2020).

ورغم أن هذه الدراسة لم تتناول الأداء الإبداعي بشكل مباشر، إلا أن الالتزام التنظيمي والثقة يُعتبران من المحددات الأساسية للسلوك الإبداعي في الأدبيات التنظيمية، حيث أظهرت دراسات أخرى أن الموظف الملتزم والواثق في مؤسسته يكون أكثر استعدادًا للمخاطرة المهنية والمبادرة بالتجريب. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تُعزز من فرضية البحث الحالي بأن HPWS تُسهم في دعم الأداء الإبداعي بشكل غير مباشر من خلال تعزيز مناخ الثقة والارتباط العاطفي بالمؤسسة.

كما أن سياق الدراسة المصرفي، بوصفه قطاعًا خاضعًا للضغوط المهنية ومتغيرات السوق، يُشابه إلى حد كبير طبيعة بيئة الضيافة من حيث الاعتماد على الموارد البشرية والخدمة المباشرة، مما يُعطي نتائج الدراسة بُعدًا إضافيًا عند تعميمها على قطاعي الفنادق والمطاعم.

أظهرت دراسة أبو الفتوح (2021) أن ممارسات المشاركة والتمكين في المنظمات العامة تُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزز من سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يُبرز أهمية إدماج هذه الممارسات ضمن إطار نظم العمل عالية الأداء في البيئات الإدارية التقليدية لتشجيع المبادرة والإبداع. وقد كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات التمكين والمشاركة – سواء على مستوى العلاقة بالإدارة العليا أو فيما بين الموظفين – على مستوى الأداء المؤسسي. كما أظهرت أن المؤسسات التي تتبنى نموذجًا تشاركيًا وتفويضًا فعالًا للسلطات تسجل مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة والابتكار. وأوصت الدراسة بأهمية دمج التمكين والمشاركة كاستراتيجيات إدارية أساسية لتحفيز العاملين وتعزيز انتمائهم، لا سيما في الصفوف الأمامية، وربط هذه الممارسات بتحديد واضح لتوقعات العمل، وتوفير الموارد المناسبة، وبناء الثقة بين الموظفين والإدارة. كما أشارت إلى أن هذه الممارسات تُعزز من ظهور سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الأداء الكلي (على، 2022).

أوضحت دراسة رضوان وعبد المنعم (2021) أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز رأس المال الفكري، مما يدعم الفرضية القائلة بأن الأثر

الحقيقي لـ HPWS يتحقق من خلال تفعيل الموارد غير الملموسة كالمعرفة والمهارات التنظيمية، والتي تُعد بدورها أحد مكونات البيئة الداعمة للإبداع. هدفت دراسة رضوان وعبد المنعم إلى تحليل التأثير غير المباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء التنظيمي للبنوك في مدينة أسيوط، وذلك عبر رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة مكونة من 224 موظفًا تم اختيارهم من مجتمع بحث بلغ 701 موظف في بنوك المدينة، باستخدام أدوات تحليل متقدمة شملت برنامجي SPSS (النسخة 25) و AMOS (النسخة 22). وقد أظهرت النتائج وجود تأثيرات موجبة ومعنوية وغير مباشرة لرأس المال الفكري في العلاقة بين HPWS والأداء التنظيمي، كما وُجدت تأثيرات مباشرة مهمة لبعض أبعاد HPWS لا سيما تلك المعززة للتمكين والدافعية – على الأداء التنظيمي.

وقد قدمت الدراسة دليلًا تجريبيًا على أن ممارسات HPWS لا تُنتج أداءً تنظيميًا مرتفعًا فقط عبر تحسين المهارات أو التحفيز المباشر، بل من خلال تعزيز رأس المال الفكري، والذي يشمل المعرفة التنظيمية، المهارات المتراكمة، والخبرات التراكمية للعاملين. كما بينت أن رأس المال الفكري يُعد موردًا استراتيجيًا يعزز من فعالية HPWS، ويساعد في تحويل التمكين والتحفيز إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء العام. وتشير الدراسة بذلك إلى أن تكامل HPWS مع موارد غير ملموسة مثل المعرفة يمثل شرطًا حاسمًا لتعظيم أثرها (عبد المنعم et al., 2024).

وعلى الرغم من أن الدراسة لم تتناول الأداء الإبداعي تحديدًا، إلا أن تركيزها على رأس المال الفكري – الذي يُعد أحد المكونات الأساسية للإبداع التنظيمي – يجعلها ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية. إذ إن تنمية رأس المال الفكري من خلال HPWS يُمهد الطريق لتوليد السلوكيات الابتكارية وتحقيق التميز في الأداء، خاصة في القطاعات المعتمدة على المعرفة مثل البنوك، والتي تُشابه السياقات الخدمية الأخرى كالضيافة من حيث الاعتماد على القدرات البشرية والمهارات غير الملموسة.

هدفت دراسة الخالدي (2022) إلى استكشاف الدور الذي تلعبه نظم العمل عالية الأداء (HPWS) في تعزيز التميز المؤسسي داخل بيئة جامعية، وذلك من خلال تطبيق بحث ميداني على عينة مكونة من 340 عضو هيئة تدريس في جامعة الكويت. واعتمد الباحث في تصميمه على تحليل العلاقة بين ممارسات HPWS والمتمثلة في: تعزيز المهارات، تعزيز الدافعية، وتوفير فرص المشاركة – وبين مؤشرات التميز المؤسسي التي شملت: جودة العمل، الالتزام الوظيفي، حجم العمل المنجز، والمرونة التنظيمية. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد HPWS والتميز المؤسسي، مما يدل على أن استراتيجيات الموارد البشرية القائمة على التمكين والتطوير والتحفيز تُسهم بشكل مباشر في تحقيق نتائج تنظيمية متميزة. كما أظهرت الدراسة أن إدراكات أعضاء هيئة التدريس تجاه HPWS وأبعاد التميز المؤسسي تختلف بشكل ملحوظ باختلاف خصائصهم الديموغرافية، مثل الدرجة العلمية وسنوات الخبرة، ما يشير إلى أهمية تكييف هذه الممارسات لتناسب مع تنوع العاملين داخل المنظمات التعليمية. ويُعزز هذا من الفرضية القائلة بأن تأثير HPWS لا يتحقق بطريقة موحدة، بل يتأثر بالسياق التنظيمي وخصائص العاملين (الخالدي and نايف, 2024). ورغم أن الدراسة لم تركز مباشرة على الأداء الإبداعي، إلا أن المتغيرات التي تم قياسها – كالمرونة، وجودة المخرجات، والالتزام – تُعد من المؤشرات غير المباشرة التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالإبداع في بيئة العمل الأكاديمية، خاصة عندما تكون ناتجة عن نظم عمل قائمة على المشاركة والتحفيز والتدريب، وهي مكونات

أساسية في HPWS. ومن هنا، تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات الداعمة لنموذج البحث الحالي، من حيث تأكيدها على أن تكامل ممارسات HPWS يُعد من العوامل الحاسمة في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات تعتمد على رأس المال الفكري كبنية أساسية لأدائها.

كشفت دراسة مصطفى (2021) أن التدريب وتقييم الأداء يمثلان محفزاً رئيسياً للإبداع الإداري في بيئة الجامعات، بينما تبين أن التحفيز المعنوي له تأثير أقوى من التحفيز المادي، وهو ما يؤكد أن استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة تعتمد على التقدير النفسي والدعم غير الملموس، وهو ما يتقاطع مع مبادئ HPWS في بناء بيئة محفزة على الإبداع. في دراستها الموسومة "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بجامعة عين شمس"، سعت د. أمل محمد مصطفى إلى تحليل الدور الذي تؤديه ممارسات الموارد البشرية - تحديدًا التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء - في تحفيز السلوكيات الإبداعية والابتكارية داخل البيئة الإدارية الجامعية. استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من 300 موظف موزعين على خمسة مراكز ذات طابع خاص بجامعة عين شمس، وهي: مركز بحوث الشرق الأوسط، مركز الخدمة العامة، مركز البرديات، مركز تطوير المشروعات، ومركز الإبصار الإلكتروني. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لبعض ممارسات الموارد البشرية على الإبداع، وبشكل خاص لممارستي التدريب وتقييم الأداء، حيث تم التأكيد على أن تطوير المهارات والمتابعة المستمرة يخلقان مناخاً أكثر دعماً للتفكير الإبداعي. أما فيما يتعلق بالتحفيز، فقد كشفت الدراسة عن تفاوت في أثره؛ إذ لم تُظهر البيانات وجود علاقة معنوية بين التحفيز المادي والإبداع، في حين أن التحفيز المعنوي أثبتت فعاليته في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الابتكار. وخلصت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت داخل الجامعة، مع التركيز على تعزيز أنماط التحفيز غير المادي التي تُقدّر الجهد وتمنح الشعور بالتقدير والاعتراف، كأداة فعالة في دعم مناخ الإبداع (مصطفى and أمل، 2020).

الدور الوسيط للقيادة والثقافة التنظيمية

أظهرت دراسة (Shin & Konrad, 2017) أن أثر HPWS على الأداء المؤسسي يعتمد على وجود قيادة محفزة وبيئة داعمة نفسياً. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن HPWS تُعزز الأثر الإبداعي فقط في بيئات تتسم بـ الثقة، ودعم القائد، وتقبل التنوع الفكري، مما يدل على أن ممارسات الموارد البشرية، رغم قوتها، تحتاج إلى حاضنة ثقافية وقيادية مناسبة لتحقيق أثرها الكامل على الإبداع (Shin and Konrad, 2017).

أظهرت دراسة (Abotaleb & Elnagar, 2023) أن تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء يُسهم في تعزيز الازدواجية التنظيمية في قطاع السياحة والفندقة بمصر، مما يدعم فرضية أن HPWPs لا تحسّن الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تُعزز أيضاً من قدرة المؤسسات على الابتكار والتجديد، وهو ما يُعد من المقومات الأساسية للأداء الإبداعي (Abotaleb and Elnagar, 2022).

دراسات في السياق الآسيوي والضيافة

في السياق الآسيوي، وجدت دراسة (Chuang et al., 2016) أن HPWS تُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإبداعي في قطاع الفنادق من خلال تأثيرها على إدراك الموظف لقيمة دوره،

وشعوره بالعدالة التنظيمية، وفرصه في التعبير عن ذاته داخل المؤسسة. وأشارت إلى أن هذا التأثير يكون أقوى في المنظمات التي تطبق HPWS كمنظومة متكاملة، وترتبط بوضوح بين الأداء والإبداع وبين التقدير والمكافآت (Chuang et al., 2016).

وبناءً على هذه الدراسات، يتضح أن العلاقة بين HPWS والأداء الإبداعي علاقة غير مباشرة، تتوسطها متغيرات نفسية وتنظيمية واجتماعية متعددة، مثل الثقة، والدافعية، والدعم الإداري، والمناخ الإبداعي. كما تُظهر الأدبيات أن التأثير الكامل لـ HPWS على الإبداع لا يتحقق إلا في البيئات التي تتسم بالانفتاح والتعاون وتقدير الابتكار.

2.3.5. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

عند تحليل الدراسات السابقة التي تناولت أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي أو التنظيمي، يتضح وجود تباينات واتفاقات منهجية ومعرفية تُعزز من أهمية الدراسة الحالية، وتبرز موقعها ضمن المشهد البحثي. ويمكن تصنيف أوجه الاتفاق والاختلاف ضمن ثلاث فئات رئيسية: المقاربات المنهجية، الأدوات المستخدمة، وطبيعة النتائج، على النحو الآتي:

أولاً: المقاربات المنهجية

تشير الدراسات السابقة إلى اعتماد غالبية الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي كمدخل رئيس في استكشاف العلاقة بين HPWS ومخرجات الأداء، سواء الإبداعي أو المؤسسي. فقد استخدمت معظم الدراسات أدوات كمية كالاستبيانات مع نماذج تفسيرية تقوم على نظرية AMO ونظرية رأس المال البشري، في حين سلكت بعض الدراسات المتقدمة منهج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات، كما في دراسات رضوان وعبد المنعم (2021)، ومصطفى وخالد (2023). ويُلاحظ كذلك أن عددًا من الدراسات استخدمت مقاربة المتغير الوسيط أو المعدل مثل رأس المال الفكري أو الثقة التنظيمية لتفسير العلاقة بين HPWS والأداء، مما يعكس اتساع النظرة النظرية وتعدد الزوايا التحليلية.

في المقابل، تُعد الدراسات التي استخدمت منهجًا نوعيًا أو مختلطًا أقل حضورًا في السياق العربي، وهو ما يبرز محدودية التنوع المنهجي في تحليل تأثير HPWS على الإبداع، ويفتح المجال أمام الدراسة الحالية لاستخدام منهج مقارن ومتكامل بين القطاعين، يوازن بين الوصف والتحليل في بيئة تطبيقية جديدة.

ثانيًا: الأدوات المستخدمة

أجمعت معظم الدراسات على استخدام الاستبيانات الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات، خاصة في بيئات العمل الخدمية، مثل السياحة، والتعليم، والقطاع الحكومي. وقد تنوعت أدوات القياس بين المقاييس الجاهزة المعتمدة دوليًا مثل تلك الخاصة بـ HPWS، وأخرى مطورة محليًا، ما أدى إلى تباين في درجة الثبات والصدق بين الدراسات. واستخدمت بعض الدراسات أيضًا المقابلات شبه المنظمة لدعم التفسير الكيفي للبيانات، وإن كان هذا أقل شيوعًا في البحوث ذات الطابع الكمي.

وتُعد أدوات التحليل المتقدمة مثل **AMOS** و **SPSS** هي الأكثر استخدامًا، مع اعتماد التحليلات الإحصائية التفسيرية، مثل تحليل التباين (ANOVA)، تحليل الانحدار، وتحليل الارتباط، بالإضافة إلى اختبارات الفرضيات باستخدام اختبار (T) وتُشير هذه الملاحظة إلى الحاجة لاستخدام أدوات تحليل أكثر تكاملاً وشمولية تربط بين الأثر المباشر وغير المباشر، وهو ما تتجه إليه الدراسة الحالية.

ثالثًا: طبيعة النتائج

رغم اختلاف البيانات التنظيمية والقطاعات، إلا أن النتائج اتفقت في معظمها على أن HPWS تُعد عاملاً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإبداع، سواء بشكل مباشر أو من خلال وسطاء مثل: رأس المال الفكري، الثقافة التنظيمية، أو الثقة. وأظهرت الدراسات أيضًا أن التكامل بين ممارسات HPWS (كالتدريب، التمكين، التحفيز، والتقييم) هو ما يُحدث التأثير الأقوى، بعكس تطبيق ممارسات منفردة. وبرزت أيضًا أهمية وجود مناخ تنظيمي محفز وقيادة داعمة لتحقيق الفعالية الكاملة لهذه الأنظمة.

في المقابل، تفاوتت النتائج بين السياقات الثقافية، حيث كانت النتائج في الدول الغربية تشير إلى تأثير قوي ومباشر، بينما كانت في السياقات العربية أكثر تقييداً بسبب عوامل كالبيروقراطية، ضعف التمكين، أو قلة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، كما أوضحت دراسة الأكلبي (2021) وأبو الفتوح (2022). مما يُبرز أهمية السياق الثقافي في تفسير النتائج، ويُعزز من قيمة الدراسة الحالية في تناولها لسياق عربي مقارن بين قطاعي الفنادق والمطاعم في مدينة الرياض، ضمن بيئة تشهد تحولات تنظيمية كبيرة في ضوء رؤية 2030.

2.3.6. الفجوات البحثية التي تعالجها هذه الدراسة

على الرغم من التقدم الملحوظ في الدراسات التي تناولت أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) وعلاقتها بمخرجات الأداء المؤسسي، إلا أن مراجعة الأدبيات ذات الصلة أظهرت وجود عدد من الفجوات البحثية التي لا تزال قائمة، وتُشكل مبرراً علمياً ومنهجياً لهذه الدراسة. ويمكن تلخيص أبرز هذه الفجوات فيما يلي:

أولاً: غياب دراسات مقارنة بين قطاعي الفنادق والمطاعم

تشير معظم الدراسات السابقة إلى أنها اقتصرَت على تحليل تأثير HPWS في سياق قطاع واحد فقط، إما في الفنادق أو في المطاعم أو في مؤسسات خدمية أخرى، دون إجراء مقارنات منهجية بين قطاعات فرعية مختلفة ضمن نفس المجال الخدمي. وعلى الرغم من أن كلا القطاعين يشتركان في طبيعة العمل القائمة على التفاعل المباشر مع العملاء، إلا أن هناك فروقات تنظيمية وثقافية وتشغيلية جوهرية بينهما قد تؤثر في طريقة تطبيق HPWS ونتائجها. وتُعد هذه الدراسة من أوائل المحاولات التي تهدف إلى تحليل مقارن لتأثير HPWS على الأداء الإبداعي في كل من قطاعي الفنادق والمطاعم، مما يُثري الفهم النظري ويُعزز القيمة التطبيقية للنتائج.

ثانياً: قلة الدراسات في السياق السعودي والعربي

بالرغم من أهمية قطاع الضيافة في الاقتصاد السعودي في ظل رؤية المملكة 2030، فإن الدراسات التي تناولت ممارسات الموارد البشرية المتقدمة مثل HPWS لا تزال محدودة في السياق السعودي والعربي بشكل عام. وتركز معظم الأدبيات في هذا المجال على دراسات غربية أو آسيوية، بينما تُعد البحوث في البيئات الخليجية والعربية نادرة نسبياً، وتركز في الغالب على مفاهيم تقليدية كالأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي دون التطرق بعمق إلى العلاقة بين HPWS والإبداع. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تغطية هذا النقص من خلال تقديم بيانات ميدانية حديثة ومباشرة من قطاع الضيافة في مدينة الرياض.

ثالثاً: ضعف الربط بين HPWS والأداء الإبداعي كمحصلة نهائية

كشفت مراجعة الدراسات السابقة أن العديد من الأبحاث التي تناولت HPWS ركزت على نتائج وسيطة مثل: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، أو الأداء العام، في حين أن الربط المباشر مع الأداء الإبداعي كهدف نهائي لا يزال ضعيفاً نسبياً، خصوصاً في السياقات الخدمية. وقلما نجد دراسات استخدمت الإبداع كمؤشر مركزي لفعالية HPWS، على الرغم من تزايد أهمية الابتكار والإبداع في البيئات التنافسية والخدمية الحديثة. وبالتالي، تسعى هذه الدراسة إلى ردم هذه الفجوة المعرفية من خلال توجيه التحليل نحو الإبداع كمخرج أساسي لتطبيق نظم العمل عالية الأداء.

خاتمة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والذي يتمثل في دراسة أثر أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء الإبداعي لدى العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم. وقد تم في بداية الفصل تقديم تعريف شامل لأنظمة العمل عالية الأداء، وتوضيح مكوناتها وأبعادها المختلفة، مثل التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، نظم المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين الوظيفي، إضافة إلى ربطها بنماذج نظرية معتمدة مثل نموذج القدرة-الدافعية-الفرصة (AMO). كما تم استعراض مفهوم الأداء الإبداعي ومكوناته، والعوامل التي تؤثر فيه، خاصة في السياقات الخدمية.

انتقل الفصل بعد ذلك إلى استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، حيث تم تصنيفها إلى أربع مجموعات رئيسية: دراسات تناولت HPWS بشكل عام، ودراسات ركزت على HPWS في قطاع الضيافة، ودراسات اهتمت بالأداء الإبداعي، وأخرى دمجت بين HPWS والأداء الإبداعي. وقد كشفت هذه الدراسات عن وجود اتفاق عام حول فعالية HPWS في تحسين الأداء المؤسسي وتوفير مناخ داعم للإبداع، مع وجود اختلافات في السياق والمنهجيات والنتائج، خصوصاً بين البيئات الغربية والعربية.

وفي القسم الأخير من هذا الفصل، تم استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المقاربات المنهجية، الأدوات المستخدمة، وطبيعة النتائج، مما ساعد على تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وأبرز هذه الفجوات غياب الدراسات المقارنة بين الفنادق والمطاعم، وقلة الأبحاث في السياق السعودي، وضعف الربط المباشر بين HPWS والأداء الإبداعي كمحصلة نهائية.

وبذلك يُمهّد هذا الفصل الطريق نحو الفصل الثالث الذي سيتناول الإطار المنهجي للدراسة، والذي يتضمن تصميم البحث، منهجية جمع البيانات، أدوات القياس، مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

المراجع:

مراجع اجنبية

- ABOTALEB, S. A. & ELNAGAR, A. K. 2022. Linking between high-performance work practices (HPWPs) and organizational ambidexterity: an empirical study. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6.
- ALHARBI, G. L. & ALOUD, M. E. 2024. The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1-19.
- AMABILE, T., SCHATZEL, E., MONETA, G. & KRAMER, S. 2004. Leaders behaviours and the work environment for creativity: Perceived leader support.
- AMABILE TERESA, M. 1996. Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press.
- AMABILE, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.
- AMABILE, T. M. 2018. *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Routledge.
- AMABILE, T. M. & KHAIRE, M. 2008. Creativity and the role of the leader. *Journal of the Management Training Institute, SAIL, Ranchi*, 36, 48-51.
- ANDERSON, N., POTOČNIK, K. & ZHOU, J. 2014. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40, 1297-1333.
- APPELBAUM, E. 2000. *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press.
- ASANTE, D., TANG, C., ASANTE, E. A., KWAMEGA, M. & OPOKU-DANSO, A. 2023. Leveraging perceived HPWS to improve service encounter quality in high-contact service industries. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103344.
- BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- BASS, B. M. & RIGGIO, R. E. 2006. *Transformational leadership*, Psychology press.
- BAUM, T. 2007. Human resources in tourism :Still waiting for change. *Tourism management*, 28, 1383-1399.
- BOWEN, D. E. & OSTROFF, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29, 203-221.
- BOXALL, P. & MACKY, K. 2009. Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19, 3-23.
- BOXALL, P. & PURCELL, J. 2022. *Strategy and human resource management*, Bloomsbury Publishing.
- BRANINE, M. 2006. *Human Resource Management in Jordan*.

- CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Wiley.
- CHANG, P.-C. & CHEN, S.-J. 2011. Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The international journal of human resource management*, 22, 883-901.
- CHANG, S. C. & LEE, M. S. 2007. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*, 14, 155-185.
- CHIANG, C.-F., BACK, K.-J. & CANTER, D. D. 2005. The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4, 99-118.
- CHOWHAN, J. 2016. Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26, 112-133.
- CHUANG, C.-H., JACKSON, S. E. & JIANG, Y. 2016. Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of management*, 42, 524-554.
- COMBS, J., LIU, Y., HALL, A & KETCHEN, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59, 501-528.
- DEAL, T. E. & KENNEDY, A. A. 1983. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. \$14.95. *Business Horizons*, 26, 82-85.
- DELANEY, J. T. & HUSELID, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39, 969-949.
- DELERY, J. E. & DOTY, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39, 802-835.
- DENISON, D. R. & MISHRA, A. K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6, 204-223.
- EDMONDSON, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44, 350-383.
- EVANS, W. R. & DAVIS, W. D. 2005. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31, 758-775.
- FALAIH, Y. 2015. *Ownership Patterns and Employee Experience of High Performance HRM Practices: a Comparison between International Joint Venture and Local Banks in Saudi Arabia*. Royal Holloway, University of London.
- FONDAS, N. 1991. Corporate culture and organizational effectiveness. *Academy of Management Briarcliff Manor, NY* 10510.
- GEORGE, J. M. 2007. Creativity in organizations. *The academy of management annals*, 1, 439-477.
- HARTNELL, C. A., KINICKI, A. J., LAMBERT, L. S., FUGATE, M. & DOYLE CORNER, P. 2016. Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology*, 101, 846.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. & MINKOV, M. 2010. Cultures and organizations: Software of the mind, 3rd McGraw Hill. New York.

- IORGULESCU, M.-C. 2014. The impact of management and organizational culture on creativity in the hotel industry. *Amfiteatru Economic Journal*, 16, 1205-1221.
- ISAKSEN, S. G. & EKVALL, G. 2010. Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and innovation management*, 19, 73-88.
- JASKYTE, K. & DRESSLER, W. W. 2005. Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in social work*, 29, 23-41.
- JIANG, K., LEPAK, D. P., HU, J. & BAER, J. C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55, 1264-1294.
- JYOTI, J. & RANI, A. 2017. High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46, 1770-1795.
- KAUFMAN, B. E. 2015. Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25, 107-125.
- KEHOE, R. R. & WRIGHT, P. M. 2013. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39, 366-391.
- KIM, W. G., LEONG, J. K. & LEE, Y.-K. 2005. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 171-193.
- KLOUTSINIOTIS, P. V. & MIHAIL, D. M. 2018. The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust. *Employee Relations*, 40, 801-821.
- KLOUTSINIOTIS, P. V. & MIHAIL, D. M. 2020. The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610.
- KRISTOF-BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D. & JOHNSON, E. C. 2005. Consequences OF INDIVIDUALS' FIT at work: A meta-analysis OF person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58, 2.342-81
- LAWLER III, E. E. 1992. The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.
- LEPAK, D. P., LIAO, H., CHUNG, Y. & HARDEN, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 217-271.
- MARTINS, E.-C. & TERBLANCHE, F. 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6, 64-74.
- MESSERSMITH, J. G & GUTHRIE, J. P. 2010. High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 49, 241-264.
- MUMFORD, M. D., SCOTT, G. M., GADDIS, B. & STRANGE, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13, 705-750.
- NABIL AHMED, G., ABDELHAMED AROUS, S., FARID MOHAMED, W. & ABDELGAWWAD, M. 2022. Using performance management techniques in five-star hotels to improve senior management performance . *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*, 6, 211-196.

- NTELOPOULOS, I. 2022. The role of leadership and human resource management in employees' productivity: The case of the Greek hospitality sector.
- ODIAKA, K. U. 2020. *Employee engagement and its importance to HPWPs (High Performance Work Practices), employee outcome relationship in the Nigerian hotel sector*, University of Salford (United Kingdom).
- OLDHAM, G. R. & CUMMINGS, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39, 607-634.
- ORGAN, D. W. 2014. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Organizational citizenship behavior and contextual performance*. Psychology Press.
- PFEFFER, J. 1998. *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business Press.
- RAVASI, D. & SCHULTZ, M. 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49, 433-458.
- RHOADES, L. & EISENBERGER, R. 2002. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 69, 87.
- SCHEIN, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons.
- SCOTT, O. D. 2024. *The Relationship Between Relational Leadership Behaviors and Organizational Culture*. Capella University.
- SCOTT, S. G. & BRUCE, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37, 580-607.
- SEIBERT, S. E., CRANT, J. M. & KRAIMER, M. L. 1999. Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84, 416.
- SHALLEY, C. E. & GILSON, L. L. 2004. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15, 33-53.
- SHALLEY, C. E., ZHOU, J. & OLDHAM, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30, 933-958.
- SHIN, D. & KONRAD, A. M. 2017. Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of management*, 43, 997-973.
- SHIN, S. J. & ZHOU, J. 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46, 703-714.
- SHIPTON, H., FAY, D., WEST, M., PATTERSON, M. & BIRDI, K. 2005. Managing people to promote innovation. *Creativity and innovation management*, 14, 118-128.
- SPREITZER, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38, 1442-1465.
- SUN, L.-Y., ARYEE, S. & LAW, K. S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50, 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. *Journal of Applied psychology*, 92, 1069.
- 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*, 31, 885-895.

- TANG, T.-W., WANG, M. C.-H. & TANG, Y.-Y. 2015. Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, 9, 97-113.
- TARAS, V., KIRKMAN, B. L. & STEEL, P. 2010. Examining the impact of Culture's consequences: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of applied psychology*, 95, 405 ,
- TIERNEY, P. & FARMER, S. M. 2002. Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45, 1137-1148.
- WANG, C.-J. & TSENG, K.-J. 2019. Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 11, 2320.
- WAY, S. A. 2002. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of management*, 28, 765-785.
- WRIGHT, P. M. & BOSWELL, W. R. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28, 247-276.
- WRIGHT, P. M., DUNFORD, B. B. & SNELL, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27, 701-721.
- WRIGHT, P. M. & KEHOE, R. R. 2008. Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, 6-20.
- WRIGHT, P. M. & MCMAHAN, G .C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18, 295-320.
- ZHOU, J. & GEORGE, J. M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44, 682-696
- BECKER, B. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resources management*, 16, 53.
- HUSELID, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38, 635-672.

مراجع عربية

- الاخرس, م. م. ع. 2023. تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 4, 591-600.
- الأكلبي & شافى, ع. 2018. دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 19, 213-256.
- الخالدي & نايف, د. خ. س. 2024. دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية, 16, 139-165.
- الصباغ, القوي, ش. م. ع., بليغ & العزيز, م. م. ك. ع. 2024. دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية دراسة تطبيقية علي وزارة المالية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية), 52, 779-812.
- المدني & محمد, م. ب. 2019. بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية, 38, 299-363.
- المنان, ز. إ. ع. & إبراهيم. 2017. دور تحسين بيئة العمل في الإبداع الإداري. جامعة الامام المهدي. بلكبير & مدين 2013. أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية, 7, 255-274.
- رضوان, سامة & بشيش. 2024. تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة تكنو بغرداية. جامعة غرداية.

سامر, سومية, سماعيل & عيسى 2020. تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات" دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق الأربع نجوم ملاس". مجلة الاقتصاد الجديد, 11, 26-48.

عادل, خليل, عابد & إيهاب 2021. توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, 2, 391-347.

عباس, ع. ع. ا. & عيبير 2021. إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 12, 166-103.

عبدالمعظم, الله, م. س. خ., رضوان & محمد, ك. أ. 2024. تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين في قطاع البنوك بمدينة أسبوط. مجلة البحوث المالية والتجارية, 25, 941-842.

على, ا. أ. ا. 2022. أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 23, 255-205.

مرزوق, على, ع. ا., البردان & امين, م. ف. 2018. دور نظم العمل عالية الاداء فى بناء مرونة الموارد البشرية واثرها على سلوكيات تعلم الابتكارى دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية), 31, 296-261.

مرزوق, ع., العزيز, ع., الزاوي, ع. ا. & أسماء 2020. أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, 1, 444-395.

مصطفى, م. م. & أمل 2020. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس The Effect of Human Resources Management The Strategies on Supporting the Administration Creativity and Innovation of Employees By Applying on Ain Shams University Employees. مجلة بحوث الشرق الأوسط, 8, 96-37.

