

## 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

**العنوان: أثر نُظم العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي:  
الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في قطاعي الفنادق  
والمطاعم بمدينة الرياض.**

**MIDOCEAN**  
**UNIVERSITY**  
BE EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

**الفصل الأول: المقدمة**

## 1.1. المقدمة العامة للدراسة

تشكل أنظمة العمل عالية الأداء (High-Performance Work Systems - HPWS) إطارًا استراتيجيًا متكاملًا في إدارة الموارد البشرية، يهدف إلى تمكين الموظفين وخلق بيئة داعمة للأداء المتميز من خلال ممارسات تشمل التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير المستمر، المكافآت التحفيزية، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار (Combs et al., 2006, Kehoe, 2006, and Wright, 2013).

وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق هذه الأنظمة يسهم في رفع الالتزام الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز التكيف مع التغيرات التنظيمية، غير أن تأثيرها على الإبداع الوظيفي لا يزال محل جدل، لا سيما في السياقات الخدمية ذات التفاعل المكثف مع العملاء (Lepak et al., 2006, Kabangire and Korir, 2023).

ويُعرف الإبداع الوظيفي بأنه قدرة الأفراد على إنتاج أفكار جديدة قابلة للتطبيق تسهم في تحسين جودة الأداء وتطوير العمليات التنظيمية (Amabile Teresa, 1996)، ويعد اليوم من أهم مكونات التميز المؤسسي في بيئات العمل الدينامية. وقد أشارت أدبيات البحث إلى أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة يمكن أن تعزز التفكير الابتكاري لدى الأفراد من خلال خلق بيئة تدعم الاستقلالية والمشاركة والمخاطرة المحسوبة (Jiang et al., 2012, Sun et al., 2007).

في هذا السياق، تبرز الثقافة التنظيمية بوصفها أحد العوامل الوسيطة الجوهرية، حيث تؤثر في تفسير وتوجيه سلوكيات الموظفين واستجاباتهم لممارسات الموارد البشرية، وتمثل القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم أسلوب العمل والتواصل داخل المنظمة (Takeuchi et al., 2007). وتُظهر بعض الدراسات أن الثقافة التنظيمية الداعمة تُعزز العلاقة بين HPWS والإبداع من خلال تحفيز الموظفين على التفاعل والمشاركة والابتكار، ما يدفع باتجاه نتائج تنظيمية أكثر إيجابية (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

وفي ظل التحولات التي يشهدها قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية، وبالأخص قطاعي الفنادق والمطاعم، نتيجة رؤية 2030 التي تسعى إلى تعزيز جودة الخدمات وتنويع الاقتصاد، تزداد أهمية فهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع الوظيفي في بيئة عمل شديدة التنافس والتغير (Arabia, 2016).

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي، مع تحليل الدور الوسيط الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، من خلال دراسة تطبيقية تستهدف قطاعي الفنادق والمطاعم في مدينة الرياض. وتُركز الدراسة على ثلاث مجموعات من المتغيرات: أنظمة العمل عالية الأداء كمجموعة من الممارسات المتكاملة (المتغير المستقل)، والإبداع الوظيفي بوصفه ناتجًا سلوكيًا وتنظيميًا (المتغير التابع)، والثقافة التنظيمية كعامل وسيط يعكس القيم والممارسات السائدة داخل المؤسسات الخدمية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

يُعد قطاع الضيافة، الذي يشمل الفنادق والمطاعم، من أكثر القطاعات تفاعلاً مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة، مما يتطلب اعتماد أساليب عمل مرنة ومحفزة للإبداع لضمان تقديم خدمات متجددة تلبي هذه الاحتياجات (الحبيب، 2017). إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تحديات حقيقية تُعيق الأداء الإبداعي في هذا القطاع، خاصةً على مستوى الموظفين الذين يمثلون الواجهة التشغيلية للمؤسسات.

تشير تقارير الهيئة العامة للإحصاء (2024) إلى أن قطاع الضيافة والخدمات الغذائية في المملكة العربية السعودية يوظف أكثر من 680,000 عامل، إلا أن هذا النمو في عدد العاملين لا ينعكس بالضرورة في جودة الخدمة أو في الابتكار داخل بيئة العمل، وهو ما تبرزه تقارير وزارة السياحة حول الحاجة إلى تحسين الكفاءة والابتكار بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030.

ومن أبرز التحديات التي تُضعف الأداء الإبداعي في هذا القطاع:

- **بيئة العمل القائمة على الإجراءات الروتينية:** حيث غالباً ما تُفضل المؤسسات في قطاع الضيافة الامتثال الصارم للمعايير التشغيلية، مما قد يحد من حرية الموظفين في الابتكار (Jiang et al., 2012).
- **نقص التحفيز والمكافآت المرتبطة بالإبداع:** لا تولي بعض المؤسسات اهتماماً كافياً لمكافأة الإبداع الوظيفي، مما يؤدي إلى إحجام الموظفين عن تبني أفكار جديدة (Kehoe and Wright, 2013).
- **غياب الفرص التدريبية التي تعزز التفكير الإبداعي:** تركز برامج التدريب التقليدية في قطاعي الفنادق والمطاعم على الجوانب التشغيلية أكثر من تطوير مهارات حل المشكلات بطريقة ابتكارية (Lepak et al., 2006).
- **ضغط العمل العالي وتقلب طبيعة الوظائف:** بيئة العمل السريعة والطلب المتزايد على الخدمات قد تؤدي إلى استنزاف الموظفين، مما يقلل من فرص التفكير الابتكاري (Takeuchi et al., 2007).

رغم أن الأدبيات تناولت العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء المؤسسي، فإن هناك قصوراً في تحليل العلاقة بين HPWS والأداء الإبداعي، خصوصاً في البيئات الخدمية غير الغربية. معظم الأبحاث أجريت في دول صناعية، ولم تأخذ بالاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للسوق السعودي (Kabangire and Korir, 2023).

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) ومخرجات الأداء التنظيمي التقليدية، كالإنتاجية والربحية والالتزام الوظيفي (Combs et al., 2006, Kehoe and Wright, 2013)، إلا أن العلاقة المباشرة بين HPWS والإبداع الوظيفي لا تزال تعاني من قصور واضح في المعالجة البحثية. فقد ركزت غالبية الأبحاث السابقة، خاصة في قطاع الضيافة، على دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء دون التطرق الكافي لتأثيرها على السلوكيات الإبداعية داخل بيئة العمل (Sun et al., 2007). إضافة إلى ذلك، يلاحظ غياب إدراج الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في فهم

الآلية التي تربط بين HPWS والإبداع، رغم الأدلة التي تشير إلى دور الثقافة في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والممارسات المؤسسية (Takeuchi et al., 2007).

ويُضاف إلى ذلك محدودية الدراسات التي تُجري مقارنات قطاعية داخل بيئة الضيافة نفسها، مثل المقارنة بين الفنادق والمطاعم، من حيث تأثير أنظمة العمل على تحفيز الإبداع، مما يقلل من فهم الفروقات التشغيلية والثقافية بين هذه المؤسسات (Jiang et al., 2012). كما أن معظم هذه الدراسات أجريت في بيئات صناعية أو خدمية غربية، مما يُضعف من إمكانية تعميم نتائجها على السياقات العربية ذات الخصائص الثقافية والتنظيمية المختلفة، لا سيما في المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولاً اقتصادياً ومؤسسياً جذرياً ضمن رؤية 2030.

قام الباحث بتنفيذ دراسة استكشافية ميدانية أولية في مدينة الرياض، استهدفت عينة ميسرة من العاملين في 12 منشأة ضمن قطاعي الفنادق والمطاعم، شملت فنادق متوسطة ومرتفعة التصنيف، بالإضافة إلى مطاعم مستقلة وسلاسل مطاعم. بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة 54 موظفاً، منهم 29 يعملون في الفنادق و25 في المطاعم، وشمل الاستطلاع موظفي الخطوط الأمامية، والمشرفين، ومديري الموارد البشرية.

تم جمع البيانات باستخدام استبيان قصير مكون من 12 سؤالاً مغلقاً، وركّزت الأسئلة على أربع ممارسات أساسية من أنظمة العمل عالية الأداء: التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، الحوافز التحفيزية، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، إضافة إلى أسئلة تقيس مدى الإحساس بوجود بيئة تشجع على الإبداع.

وأظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية ما يلي:

- 63% من الموظفين أشاروا إلى أن سياسات التوظيف في مؤسساتهم لا تركز على المهارات الإبداعية، بل تعتمد غالباً على التوظيف السريع لتغطية النقص.
- 71% أفادوا بأن برامج التدريب التي حصلوا عليها كانت تقنية وتقليدية، ولا تتضمن محتوى يعزز التفكير الابتكاري أو حل المشكلات.
- 58% قالوا إن أنظمة الحوافز تركز على الأداء الكمي أو الانضباط، دون مكافآت صريحة للأفكار الجديدة أو المقترحات التطويرية.
- 67% من العينة شعروا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار محدودة للغاية، وغالباً ما تُتخذ القرارات بشكل مركزي من الإدارة العليا.
- أما فيما يخص وجود بيئة محفزة للإبداع، فأفاد 62% بأنهم لا يشعرون بتشجيع فعلي على طرح الأفكار الجديدة، خاصة في أوقات الضغط أو المواسم المزدحمة.

كما أظهرت المقابلات مع بعض مديري الموارد البشرية أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء لا تُطبق كمنظومة متكاملة، بل يتم التركيز غالباً على الجوانب التشغيلية قصيرة المدى، دون رؤية استراتيجية لتعزيز الإبداع الوظيفي.

تشير هذه النتائج بوضوح إلى وجود فجوة كبيرة بين ممارسات الموارد البشرية الحالية ومتطلبات بيئة العمل الإبداعية في قطاعي الفنادق والمطاعم، مما يعزز أهمية إجراء دراسة تحليلية شاملة لفهم العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع في هذا القطاع الحيوي.

لذا، تتبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى سد هذه الفجوة البحثية عبر تحليل العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض، مع التركيز على الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يفسر طبيعة هذه العلاقة. وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار تطبيقي يستند إلى أدلة علمية حديثة، بما يُسهم في تطوير ممارسات الموارد البشرية في السياق السعودي بشكل يتماشى مع متطلبات البيئة التنافسية الحديثة.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية وتفصيلاتها:

1. ما مدى التأثير المباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي؟

• ما مدى إدراك الموظفين لتأثير أنظمة العمل عالية الأداء على قدرتهم على توليد الأفكار الجديدة؟

• هل تسهم أنظمة العمل عالية الأداء في تحسين مهارات التفكير الإبداعي؟

• هل تشجع هذه الأنظمة الموظفين على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات التشغيلية اليومية؟

2. ما مدى تأثير مكونات أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي؟

(التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، نظم الحوافز، مشاركة الموظفين)

• كيف يؤثر التوظيف الانتقائي على قدرة الموظفين على الابتكار؟

• إلى أي مدى يساهم التدريب المستمر في تعزيز التفكير الإبداعي؟

• هل ترتبط نظم الحوافز بتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة؟

• هل تعزز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بيئة عمل ابتكارية؟

3. إلى أي مدى تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء على الثقافة التنظيمية في مؤسسات قطاع الضيافة؟

• هل تسهم ممارسات الموارد البشرية المتقدمة في غرس قيم تنظيمية تدعم الإبداع؟

• كيف تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء على مستوى التعاون بين الموظفين؟

• هل تؤدي هذه الأنظمة إلى تعزيز ثقافة الثقة والانفتاح على الأفكار الجديدة داخل المؤسسة؟

4. ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي؟

• هل تؤدي الثقافة التنظيمية المشجعة إلى زيادة المبادرة الفردية في العمل؟

- إلى أي مدى تدعم الثقافة التنظيمية الموظفين في تحمل المخاطر المحسوبة؟
- هل تلعب القيم المؤسسية دورًا في توجيه السلوك الإبداعي؟
- 5. هل تقوم الثقافة التنظيمية بدور الوسيط في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي؟
- هل تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء في تشكيل ثقافة تنظيمية تعزز الإبداع؟
- هل تفسر الثقافة التنظيمية العلاقة بين سياسات الموارد البشرية وسلوكيات الموظفين الابتكارية؟
- إلى أي مدى تتعزز العلاقة بين HPWS والإبداع بوجود ثقافة تنظيمية محفزة؟
- 6. هل تختلف العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي باختلاف نوع القطاع (فنادق مقابل مطاعم)؟
- هل تختلف درجة تطبيق HPWS في الفنادق مقارنة بالمطاعم؟
- هل تتفاوت ممارسات الإبداع بين العاملين في القطاعين بسبب الاختلاف في بيئة العمل؟
- ما أوجه التباين في الثقافة التنظيمية بين الفنادق والمطاعم، وكيف تؤثر على الإبداع؟

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. الأهمية العلمية (النظرية)

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في تطوير المعرفة النظرية في مجالي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من خلال استكشاف العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والإبداع الوظيفي، مع التركيز على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. ورغم تنامي الاهتمام البحثي بأنظمة العمل عالية الأداء، إلا أن معظم الدراسات ركزت على أثرها في تحسين الأداء المؤسسي التقليدي، مثل الإنتاجية والربحية والالتزام، دون التعمق في كيفية تأثير هذه الأنظمة على الإبداع الوظيفي، خاصة في بيئات العمل الخدمية كثيفة التفاعل مثل قطاع الضيافة. كما تسد هذه الدراسة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية، إذ إن غالبية الدراسات السابقة تم تنفيذها في سياقات غربية أو صناعية لا تعكس خصوصية القطاعات الخدمية في الدول العربية، مثل المملكة العربية السعودية. من خلال تحليل مركب يشمل المتغير المستقل (HPWS) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي) والمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)، تقدم الدراسة نموذجًا نظريًا متكاملًا يمكن أن يشكل أساسًا لدراسات مستقبلية أعمق في البيئة العربية والسعودية تحديدًا.

#### 1.3.2. الأهمية التطبيقية (العملية)

تمثل هذه الدراسة مرجعًا عمليًا لصناع القرار ومديري الموارد البشرية في قطاعي الفنادق والمطاعم، إذ تقدم إطارًا تطبيقيًا قائمًا على البيانات لفهم كيف تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء

في تعزيز الإبداع بين الموظفين، من خلال توظيف ممارسات مدروسة تشمل التوظيف الانتقائي، التدريب الفعال، المكافآت المحفزة، والمشاركة في صنع القرار. تُعدّ النتائج المتوقعة من هذه الدراسة مساهمة في تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030، التي تسعى إلى تحسين جودة قطاع الضيافة وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من خلال تعزيز التنافسية والابتكار. كما تساعد التوصيات المستندة إلى النتائج في تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى رضا الموظفين، وتعزيز قدرتهم على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة ورضا العملاء في الفنادق والمطاعم.

### 1.3. أهداف الدراسة

#### 1.3.1. الهدف العام للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء الإبداعي للموظفين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة ممارسات الموارد البشرية المتضمنة في هذه الأنظمة مثل: التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، الحوافز، ومشاركة الموظفين، وتحليل أثرها على تعزيز التفكير الابتكاري وتوليد الأفكار الجديدة في بيئات العمل الخدمية، بما يواكب تطلعات رؤية المملكة 2030 في تطوير قطاع الضيافة.

#### 1.3.2. الأهداف الفرعية للدراسة

لتحقيق الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. تحليل العلاقة المباشرة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض.
2. دراسة تأثير كل من مكونات أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، نظم الحوافز، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار) على الإبداع الوظيفي.
3. استكشاف مدى تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الخدمية في قطاع الضيافة.
4. تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم.
5. تحليل الدور الوسيط الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي.
6. مقارنة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي بين قطاعي الفنادق والمطاعم، بهدف الكشف عن الفروقات السياقية بينهما.

#### 1.3.2.1

#### 1.4. الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة ركيزة أساسية لفهم الإطار النظري والعملي لعلاقة أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) بالإبداع الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. تتباين هذه الدراسات في منهجياتها ونتائجها وفقاً لسياقاتها التطبيقية، لكنها تشترك في الإشارة إلى أن فعالية HPWS تعتمد على تكامل ممارسات الموارد البشرية مع البيئة التنظيمية الداعمة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Combs et al., 2006) أن حزم ممارسات HPWS مثل التوظيف الانتقائي والتدريب المكثف تعزز الأداء المؤسسي عبر بناء قدرات الموظفين ودوافعهم، لكنها ركزت على القطاعات الصناعية، متجاهلة الخصائص الديناميكية لقطاع الخدمات كالفنادق والمطاعم. وفي سياق مشابه، أكدت دراسة (Takeuchi et al., 2007) أن أنظمة HPWS في المؤسسات اليابانية ساهمت في تعزيز الالتزام التنظيمي والإبداع من خلال تمكين الموظفين، لكنها لم تستكشف كيف تتأثر هذه العلاقة بالثقافة المحلية أو طبيعة العمل الخدمي.

أما في ما يتعلق بالمتغير التابع الإبداع، فقد سلطت دراسة (Amabile Teresa, 1996) الضوء على العوامل النفسية والتنظيمية المطلوبة لتعزيز الإبداع، مثل الدافعية الجوهرية والاستقلالية، مشددة على أن البيئة التنظيمية الداعمة تُعد شرطاً أساسياً لتحويل الأفكار الفردية إلى مخرجات إبداعية. وفي السياق العربي، قدمت دراسة المدني (2019) تحليلاً لبيئة العمل في جامعة سعودية، حيث وجدت أن التدريب والتمكين يرتبطان إيجابياً بالإبداع الإداري، لكنها أغفلت دور الأنظمة الهيكلية مثل HPWS في تحقيق هذا الأثر. من ناحية أخرى، كشفت الدراسات (Kloutsiniotis and Mihail, 2018, Kloutsiniotis and Mihail, 2020) في قطاع الفنادق الأوروبي أن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على السلوكيات الإبداعية للموظفين، والتي تُحفَّز عبر نظم مكافآت مرنة وثقافة تنظيمية تشجع الابتكار، لكن هذه النتائج قد لا تنطبق على السياقات المحافظة كالمملكة العربية السعودية، حيث تلعب العوامل الثقافية دوراً محورياً في تشكيل التفاعلات التنظيمية.

أما الدراسات التي ربطت مباشرة بين HPWS والإبداع، فقد قدمت تحليلاتٍ متعمقةً للآليات الوسيطة. فعلى سبيل المثال، أوضحت دراسة (Jiang et al., 2012) أن تأثير HPWS على الإبداع لا يكون مباشراً، بل يمر عبر عوامل وسيطة مثل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، مما يشير إلى أن فعالية هذه الأنظمة تعتمد على مدى توافقها مع القيم الثقافية السائدة. وفي مصر، وجدت دراسة مرزوق وآخرون (2018) أن HPWS تعزز الإبداع في شركات التكنولوجيا عبر زيادة مرونة الموارد البشرية، لكن هذه النتائج قد تختلف في قطاع الضيافة بسبب طبيعته كثيفة العمالة والاعتماد على التفاعل البشري المباشر (مرزوق et al., 2018). وفي دراسة أخرى، حلت (Chuang et al., 2016) تأثير HPWS في الفنادق الغربية، مشيرة إلى أن الإبداع يزدهر عندما تترافق هذه الأنظمة مع ثقافة تنظيمية تدعم التجريب، لكنها لم تختبر هذا النموذج في بيئات تتميز بمركزية إدارية عالية كتلك السائدة في المملكة العربية السعودية (Chuang et al., 2016).

#### 1.5. فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- H<sub>0</sub>:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض.
- H<sub>1</sub>:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض.

#### **الفرضيات الفرعية) تأثير أبعاد HPWS على الإبداع الوظيفي:(**

- H<sub>1-1</sub>:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الانتقائي والإبداع الوظيفي.
- H<sub>1-2</sub>:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والإبداع الوظيفي.
- H<sub>1-3</sub>:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الحوافز والإبداع الوظيفي.
- H<sub>1-4</sub>:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والإبداع الوظيفي.

#### **فرضيات العلاقة بين HPWS والثقافة التنظيمية:**

- H<sub>2</sub>:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء والثقافة التنظيمية.
- H<sub>2-1</sub>:** يؤثر التوظيف الانتقائي بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية.
- H<sub>2-2</sub>:** يسهم التدريب والتطوير في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- H<sub>2-3</sub>:** ترتبط نظم الحوافز الإيجابية بتقوية الثقافة التنظيمية.
- H<sub>2-4</sub>:** تؤدي مشاركة الموظفين إلى تحسين الثقافة التنظيمية.

#### **فرضية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي:**

- H<sub>3</sub>:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي في قطاع الضيافة.

#### **فرضيات الوساطة:(Indirect Effects)**

- H<sub>4</sub>:** تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي.
- H<sub>4-1</sub>:** تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين التوظيف الانتقائي والإبداع الوظيفي.
- H<sub>4-2</sub>:** تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين التدريب والتطوير والإبداع الوظيفي.
- H<sub>4-3</sub>:** تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين نظم الحوافز والإبداع الوظيفي.
- H<sub>4-4</sub>:** تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين مشاركة الموظفين والإبداع الوظيفي.

#### **فرضية الفروق بين القطاعين:**

- H<sub>5</sub>:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي باختلاف نوع القطاع (فنادق مقابل مطاعم).

## 1.6. نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة لفحص العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع بين الموظفين في قطاعي الفنادق والمطاعم. يتضمن هذا النموذج كل من المتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة.

### 1. المتغير المستقل

أنظمة العمل عالية الأداء: تعد أنظمة العمل عالية الأداء المتغير المستقل الأساسي وتشمل ممارسات مثل:

التوظيف الانتقائي، تدريب وتطوير الموظفين، إدارة الأداء وأنظمة المكافآت، مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات التشاركية. تعتبر كل من هذه الممارسات مكوناً من مكونات أنظمة العمل عالية الأداء، بهدف فهم كيفية تأثيرها بشكل فردي وجماعي على الأداء الإبداعي.

### 2. المتغير التابع

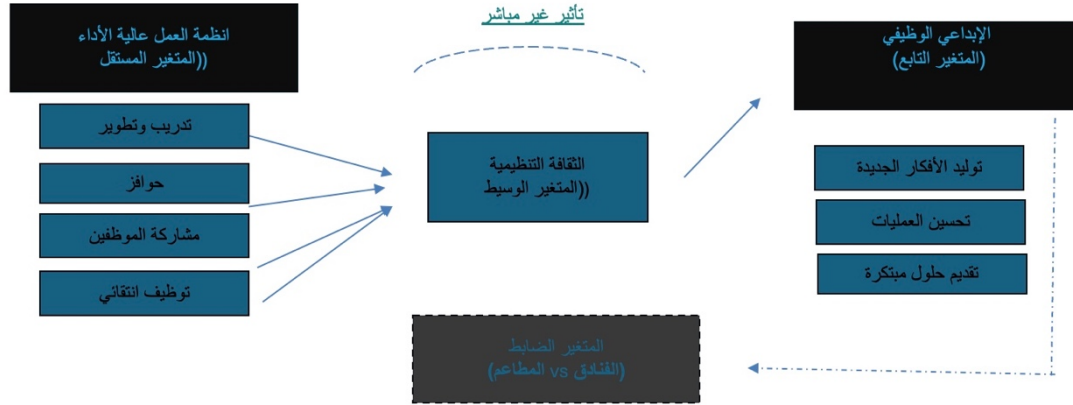
الأداء الإبداعي: هذا هو متغير النتيجة الرئيسي، والذي يمثل قدرة الموظفين على توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة ضمن أدوارهم. يتم قياس الأداء الإبداعي من خلال مؤشرات مثل حل المشكلات والابتكار والقدرة على التكيف في مهام العمل، والتي تعد ضرورية في قطاعي الفنادق والمطاعم.

3. المتغير الوسيط ( الثقافة التنظيمية): تمثل البيئة الداخلية للعمل (قيم، معتقدات، ممارسات). تعمل كوسيط بين HPWS والإبداع الوظيفي، بحيث: تدعم أو تضعف تأثير ممارسات الموارد البشرية على سلوكيات الإبداع.

### 4. المتغير الضابط نوع القطاع (الفندق مقابل المطعم):

يتضمن النموذج نوع القطاع كمتغير ضابط لفحص ما إذا كان تأثير ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي يختلف بين قطاعي الفنادق والمطاعم وكيف يختلف. حيث يفترض أن يؤثر على شدة العلاقة بين HPWS والأداء الإبداعي دون أن يكون سبباً مباشراً في تفسيرها.

## الشكل الأول: يوضح نموذج الدراسة.



### 1.7. حدود الدراسة

#### 1.7.1. الحدود المكانية

تتركز هذه الدراسة على قطاعي الفنادق والمطاعم في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه البيئة لعدة أسباب:

- تعد الرياض مركزاً اقتصادياً وسياحياً رئيسياً، حيث تشهد نمواً متسارعاً في قطاع الضيافة، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الإبداع في هذا القطاع.
- توفر الرياض تنوعاً واسعاً من المؤسسات الفندقية والمطاعم، مما يسمح بإجراء دراسة علمية تطبيقية شاملة بين القطاعين في بيئة ذات طابع تنظيمي وثقافي مشترك.
- تأتي هذه الدراسة في سياق دعم رؤية السعودية 2030، التي تركز على تعزيز جودة الخدمات الفندقية والسياحية، مما يجعل البحث ذا صلة عملية بالممارسات الحالية في القطاع.

#### 1.7.2. الحدود الزمانية

تمتد فترة الدراسة على مدى ثلاثة أشهر، تشمل:

1. جمع البيانات: من خلال الاستبيانات والمقابلات شبه المنظمة، لضمان الحصول على بيانات كافية تعكس وجهات نظر الموظفين في القطاعين.
2. تحليل البيانات: باستخدام الأساليب الإحصائية والنوعية لتفسير النتائج واستنتاج الفروقات بين تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع في كل قطاع.

3. مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات: لضمان تقديم توصيات عملية قائمة على تحليل دقيق للبيانات المستمدة من بيئة العمل الفعلية.

يؤخذ في الاعتبار أن الإطار الزمني المحدد قد يؤثر على إمكانية رصد التغيرات طويلة المدى في تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع، حيث تركز الدراسة على تحليل العلاقة في نقطة زمنية محددة دراسة مقطعية بدلاً من دراسة التطورات طويلة الأمد.

### 1.7.3. الحدود البشرية

تستهدف الدراسة الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والمناصب الإشرافية داخل الفنادق والمطاعم، مع مراعاة المعايير التالية عند اختيار العينة:

- **موظفو الخطوط الأمامية:** يشملون العاملين في تقديم الخدمات المباشرة للعملاء، مثل موظفي الاستقبال، الطهاة، مقدمي الطعام، ومشرفي العمليات، حيث يُتوقع أن يكون لهم دور أساسي في الإبداع من خلال تقديم حلول جديدة لتحسين جودة الخدمات.
- **المشرفون والمديرون المباشرون:** المسؤولون عن تطبيق ممارسات الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإدارية، مما يمكنهم من توفير رؤية مهمة حول مدى تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي في مؤسساتهم.
- **استبعاد الفئات غير ذات الصلة:** مثل الموظفين في الإدارات الخلفية (مثل المحاسبة أو اللوجستيات)، حيث لا يتداخل عملهم بشكل مباشر مع تقديم الخدمات المبتكرة للعملاء.

### 1.7.4. الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي، مع استبعاد الجوانب التالية:

- **الأداء المالي:** على الرغم من أن أنظمة العمل عالية الأداء قد تؤثر على الربحية والكفاءة التشغيلية، إلا أن هذه الدراسة لا تتناول العلاقة بين هذه الأنظمة والأداء المالي للمؤسسات.
  - **رضا العملاء:** رغم أن الإبداع في قطاع الضيافة يمكن أن يؤثر على رضا العملاء، إلا أن الدراسة تركز على الإبداع كنتاج لممارسات الموارد البشرية، وليس على تأثيره على تجربة العملاء.
  - **العوامل التنظيمية الأخرى:** مثل ثقافة العمل والقيادة التنظيمية، والتي قد تؤثر على العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع، لكنها ليست ضمن نطاق التركيز الأساسي للدراسة.
- تساعد هذه الحدود في ضمان تركيز البحث على تحليل العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي في بيئة العمل، مع الحفاظ على وضوح نطاق الدراسة وتحديد المتغيرات والعوامل ذات الصلة التي سيتم دراستها بدقة. كما تتيح هذه الحدود إمكانية تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق ضمن الإطار الزمني والمكاني المحدد.

## 1.8. منهج الدراسة:

ستتبنى هذه الدراسة تصميم بحثي مختلط الأساليب (التحليل الوصفي للنصوص الأدبية الأكاديمية بخصوص ذلك النسق، والتحليل الكمي عن طريق الاستبيانات (cross sectional study)) لاستكشاف تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي في قطاعي الفنادق والمطاعم بشكل شامل. يسمح نهج الأساليب المختلطة بدمج البيانات الكمية والنوعية، مما يوفر فهماً أكثر اكتمالاً للعلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع. ستمكن البيانات الكمية من قياس ومقارنة ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي عبر القطاعين، في حين ستوفر البيانات النوعية رؤى حول تصورات الموظفين والعوامل السياقية التي تؤثر على هذه الديناميكيات (ذوقان، 2012).

### 1.8.1. مجتمع وعينة الدراسة:

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، بما في ذلك موظفي الخطوط الأمامية، المشرفين، والمديرين، الذين يتعاملون بشكل مباشر مع تقديم الخدمات. تم اختيار هذا المجتمع تحديداً للأسباب التالية:

- الأهمية الاقتصادية: يعد قطاع الضيافة، الذي يشمل الفنادق والمطاعم، من القطاعات الحيوية في المملكة، ويشهد نمواً متسارعاً ضمن رؤية 2030، حيث تستهدف المملكة تعزيز السياحة وتنويع الاقتصاد. وفقاً لتقديرات وزارة السياحة، من المتوقع أن تتجاوز مساهمة هذا القطاع 10% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2030 (Arabia, 2016).
- التوسع في سوق العمل: يعمل في هذا القطاع حوالي 680 ألف فرد، يمثل السعوديون منهم 25%، وفقاً لآخر الإحصائيات الرسمية (للإحصاء، 2024).
- التنوع في بيئات العمل: يشمل القطاع فنادق عالمية ومحلية، مطاعم راقية ومتوسطة، وسلاسل مطاعم الوجبات السريعة، مما يتيح مقارنة أفضل بين بيئات العمل المختلفة وتأثير ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي.
- التركيز الجغرافي: تم اختيار مدينة الرياض كونها مركزاً رئيسياً للأنشطة السياحية والخدمية، وتضم أكثر من 3,000 منشأة بين فنادق ومطاعم، ما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل تأثير أنظمة العمل عالية الأداء.

### 1.8.2. عينة الدراسة:

#### حجم العينة:

تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، مما أظهر الحاجة إلى 384 مشارك على الأقل، يتم توزيعهم بالتساوي تقريباً بين القطاعين (حوالي 200 موظف في الفنادق و 200 في المطاعم) لضمان وجود بيانات كافية للتحليل المقارن.

## سبب اختيار هذا الحجم للعينة:

- يضمن حجم العينة المحدد تمثيلاً كافياً لمجتمع الدراسة، حيث ان جمهور العينة 680 ألف فرد يعمل في ذلك القطاع وفقاً للإحصائيات (للإحصاء، 2024)، مما يعزز دقة وموثوقية النتائج الإحصائية. يسمح بجمع بيانات قابلة للتحليل من مجموعات مختلفة داخل القطاعين، مما يمكن من اكتشاف الفروق والاتجاهات بينهما.
- يتماشى مع الدراسات السابقة المشابهة في مجال إدارة الموارد البشرية والإبداع في بيئات العمل، والتي استخدمت عينات تتراوح بين 300-500 مشارك لضمان قوة التحليل الإحصائي.

## نوع العينة:

سيتم استخدام عينة طبقية نظراً للتباين الفعلي في الخبرات ومستويات الأداء بين قطاعات الفنادق والمطاعم، مما يسمح بتحليل مقارن أكثر دقة بين المجموعات. ضمن كل قطاع، لضمان التنوع عبر الأدوار والمستويات التنظيمية.

## معايير الاختيار:

1. يجب أن يكون لدى المشاركين سنة واحدة على الأقل من الخبرة في دورهم الحالي لضمان الإلمام بممارسات أنظمة العمل عالية الأداء.
2. سيتم تضمين الموظفين بدوام كامل وبدوام جزئي لالتقاط مجموعة من وجهات النظر.
3. سيتم إعطاء الأولوية للأفراد في المناصب التي تنطوي على تفاعل العملاء أو الأدوار الإشرافية، حيث ترتبط أدوارهم بشكل مباشر بالأداء الإبداعي.

## 1.9. تعريف المصطلحات الأساسية

### 1.9.1. أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) (المتغير المستقل الرئيسي)

#### التعريف النظري

تشير أنظمة العمل عالية الأداء (High-Performance Work Systems - HPWS) إلى مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتكاملة التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وتعزيز قدراتهم الوظيفية، من خلال توفير بيئة عمل داعمة وممكنة للإبداع والابتكار (Combs et al., 2006). تشمل هذه الأنظمة ممارسات مثل التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، المكافآت

التحفيزية، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من أداء أدوارهم بمرونة (Kehoe and Wright, 2013).

### التعريف الإجرائي

في هذه الدراسة، يتم تعريف أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على أنها مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تشمل التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير المستمر، المكافآت القائمة على الأداء، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. سيتم قياس أنظمة العمل عالية الأداء من خلال استبيان يعتمد على تقييم الموظفين لمدى تطبيق هذه الممارسات داخل مؤسساتهم، ومدى تأثيرها على بيئة العمل وتحفيز الإبداع لديهم.

### 1.9.2. التوظيف الانتقائي (بعد فرعي من HPWS)

#### التعريف النظري

يشير التوظيف الانتقائي إلى الممارسات التي تتبعها المؤسسات في اختيار الموظفين بناءً على المهارات والخبرات والمعرفة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة وثقافة المنظمة (Lepak et al., 2006). في إطار أنظمة العمل عالية الأداء، يعد التوظيف الانتقائي أداة أساسية لضمان اختيار الأفراد ذوي الكفاءة والقدرة على الإبداع.

#### التعريف الإجرائي

يشير التوظيف الانتقائي إلى مدى حرص المؤسسات على اختيار الموظفين بناءً على مهاراتهم الإبداعية، وقدرتهم على تقديم أفكار جديدة، ومدى توافقهم مع ثقافة المنظمة. سيتم قياسه عبر استبيان يقيس مدى وضوح معايير التوظيف، ومدى تركيزها على المهارات الابتكارية خلال عملية الاختيار والتوظيف.

### 1.9.3. التدريب والتطوير (بعد فرعي من HPWS)

#### التعريف النظري

يشير التدريب والتطوير إلى البرامج والأنشطة التي توفرها المؤسسات لموظفيها بهدف تعزيز مهاراتهم، وتحسين قدراتهم في مواجهة التحديات الوظيفية (Jiang et al., 2012). في بيئات العمل الإبداعية، يعد التدريب أداة أساسية لتطوير التفكير النقدي والقدرة على تقديم حلول مبتكرة.

#### التعريف الإجرائي

يُعرف التدريب والتطوير في هذه الدراسة على أنه مدى توافر البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين، وتعزيز قدرتهم على التفكير الإبداعي، وتوفير حلول جديدة لمشكلات العمل. سيتم قياسه من خلال تقييم الموظفين لجودة البرامج التدريبية، ومدى تأثيرها على قدرتهم على تقديم أفكار إبداعية.

### 1.9.4. المكافآت القائمة على الأداء (بعد فرعي من HPWS)

#### التعريف النظري

تشير المكافآت القائمة على الأداء إلى أنظمة التعويضات والحوافز التي تقدمها المؤسسات للموظفين بناءً على إنجازاتهم وأدائهم في العمل (Kehoe and Wright, 2013). يمكن أن

تشمل هذه المكافآت الحوافز المالية، المكافآت غير المادية، التقدير المهني، والترقيات، وهي تعد محفزاً رئيسياً لتعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات.

### التعريف الإجرائي

تشير المكافآت القائمة على الأداء إلى مدى ارتباط الحوافز المالية وغير المالية بإنجازات الموظفين الإبداعية، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء المؤسسي. سيتم قياسها من خلال تقييم الموظفين لمدى عدالة أنظمة المكافآت، ووضوح معاييرها، وتأثيرها على تحفيز الإبداع في بيئة العمل.

### 1.9.5. مشاركة الموظفين (بعد فرعي من HPWS)

#### التعريف النظري

تشير مشاركة الموظفين إلى مدى إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، وتقديم المقترحات، والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي. في إطار أنظمة العمل عالية الأداء، يتم تعزيز مشاركة الموظفين من خلال الاستماع إلى أفكارهم، تشجيعهم على التجربة، وتمكينهم من تنفيذ الحلول المبتكرة.

### التعريف الإجرائي

تُعرّف مشاركة الموظفين في هذه الدراسة بأنها مدى إشراكهم في عمليات صنع القرار، وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات، ومدى دعم المؤسسات لتطبيق أفكارهم. سيتم قياسها من خلال استبيان يقيس مستوى مشاركة الموظفين في القرارات التشغيلية، ومدى توفر بيئة داعمة تحفز الإبداع من خلال التمكين والمشاركة الفاعلة.

### 1.9.6. الأداء الإبداعي (المتغير التابع)

#### التعريف النظري

يشير الأداء الإبداعي إلى قدرة الموظفين على توليد أفكار جديدة وقابلة للتطبيق داخل بيئة العمل، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات وتطوير العمليات التشغيلية (Amabile Teresa, 1996). ويشمل ذلك ابتكار حلول جديدة للمشكلات، وتقديم أفكار مبتكرة، والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية (Shalley et al., 2004).

### التعريف الإجرائي

يُعرّف الأداء الإبداعي في هذه الدراسة بأنه قدرة الموظفين على توليد أفكار جديدة، وتحسين العمليات التشغيلية، وحل المشكلات بطرق مبتكرة داخل بيئة العمل. سيتم قياسها من خلال استبيان يعتمد على تقييم الموظفين لمستوى مساهماتهم الإبداعية، ومدى دعم مؤسساتهم لهم في تطوير أفكار جديدة وتنفيذها.

### 1.9.7. نوع القطاع (الفنادق مقابل المطاعم) (المتغير الضابط)

#### التعريف النظري

يتميز نوع القطاع بين الفنادق والمطاعم ببيئات مميزة داخل صناعة الضيافة الأوسع، ولكل منها متطلبات تشغيلية فريدة وتوقعات العملاء.

## التعريف الإجرائي

يُعامل نوع القطاع كمتغير فئوي، يميز بين الموظفين العاملين في الفنادق مقابل المطاعم. تدرس الدراسة كيف يؤثر أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي داخل كل قطاع، ومقارنة الممارسات عبر هاتين البيئتين الخدميتين المتميزتين.

### 1.11. هيكل الدراسة:

#### هيكل الدراسة المقترح

#### الفصل الأول: المقدمة

- 1.1. المقدمة العامة
- 1.2. مشكلة الدراسة
- 1.3. أهداف الدراسة
- 1.4. الدراسات السابقة
- 1.5. فروض الدراسة
- 1.6. نموذج الدراسة
- 1.7. حدود الدراسة
- 1.8. منهج الدراسة
- 1.9. تعريف المصطلحات الأساسية
- 1.10. هيكل الدراسة

#### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1. أنظمة العمل عالية الأداء: (HPWS) المفهوم والمكونات
- 2.2. الإبداع الوظيفي: المفهوم، الأبعاد، العوامل المؤثرة
- 2.3. الثقافة التنظيمية: الدور والتأثير كمتغير وسيط
- 2.4. العلاقة بين HPWS والإبداع الوظيفي
- 2.5. الفروق القطاعية (الفنادق مقابل المطاعم) في تطبيق HPWS
- 2.6. مراجعة الدراسات السابقة (محلية ودولية)
- 2.7. الفجوات البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

#### الفصل الثالث: المنهجية البحثية

- 3.1. تصميم البحث (وصفي، كمي، مقارنة، باستخدام الأساليب المختلطة)
- 3.2. مجتمع الدراسة
- 3.3. العينة وطريقة اختيارها
- 3.4. أدوات جمع البيانات (استبيان، مقابلات نصف مهيكلية)
- 3.5. صدق وثبات الأداة
- 3.6. المتغيرات وتعريفاتها الإجرائية

- 3.7. الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات  
3.8. الاعتبارات الأخلاقية

#### الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

- 4.1. التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية  
4.2. اختبار الفرضيات  
4.3. تحليل الفروق بين قطاعي الفنادق والمطاعم  
4.4. اختبار دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط  
4.5. تحليل النتائج النوعية (المقابلات)

#### الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

- 5.1. مناقشة النتائج مقارنة بالدراسات السابقة  
5.2. التفسير العلمي للعلاقات بين المتغيرات  
5.3. النتائج النظرية والتطبيقية  
5.4. التوصيات العملية (للموارد البشرية، السياسات، التدريب)  
5.5. مقترحات لدراسات مستقبلية  
5.6. حدود الدراسة

#### الملاحق

- نسخة من الاستبيان
- نتائج التحليل الإحصائي
- مراسلات الموافقة على إجراء الدراسة

#### قائمة المراجع

- عربية
- أجنبية

#### الملاحق

الاستبانة الخاصة بالدراسة الاستكشافية:

#### أولاً: التوظيف الانتقائي

1. يتم اختيار الموظفين في مؤسستي بناءً على معايير واضحة تشمل المهارات الإبداعية والقدرة على الابتكار.
2. تُراعى ملاءمة الموظف لثقافة المؤسسة وبيئتها الإبداعية عند التوظيف.
3. أُجريت مقابلة التوظيف الخاصة بي بأسلوب يسمح لي بإظهار مهارات التفكير وحل المشكلات.

## ثانيًا: التدريب والتطوير

4. توفر المؤسسة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي.
5. أحصل بشكل منتظم على تدريب يساعدني في اقتراح حلول جديدة لمشكلات العمل.
6. يتم تشجيعني على حضور ورش عمل أو دورات تدريبية خارجية تدعم الابتكار.

## ثالثًا: نظام الحوافز والمكافآت

7. يتم تقديم مكافآت أو حوافز مقابل تقديم أفكار أو حلول جديدة.
8. تشجعني سياسة المكافآت الحالية على التفكير بطرق غير تقليدية في أداء عملي.
9. يتم الاعتراف علنًا بالموظفين الذين يقدمون مبادرات أو مقترحات إبداعية.

## رابعًا: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

10. أشارك أحيانًا في اتخاذ قرارات تخص تحسين بيئة العمل أو طرق تقديم الخدمة.
11. تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند تطوير العمليات أو السياسات داخل المؤسسة.
12. أشعر بأن لدي حرية التعبير عن أفكاري وتقديم مقترحات جديدة دون خوف أو تردد.

## المصادر:

مصادر إنجليزية

- AMABILE TERESA, M. 1996. Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press.
- ARABIA, K. O. S. 2016. *Vision 2030. Kingdom of Saudi Arabia*. [Online]. Available: <https://www.vision2030.gov.sa/en> [Accessed].
- 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.
- 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.
- KABANGIRE, J. & KORIR, J. 2023. Innovation and creativity in hospitality management. *Journal of Hospitality and Tourism*, 3, 20-41.
- 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.
- 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.
- 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.
- SHALLEY, C. E., ZHOU, J. & OLDDHAM, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30, 933-958.
- 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.

#### مصادر عربية

- الحبيب، م. ب. 2017. أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر-دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر.
- ذوقان، ع. 2012. البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان، دار الفكر.
- للإحصاء، أ. أ. 2024. معدل العمالة في السعودية.
- مرزوق، علي، ع. أ.، البردان & امين، م. ف. 2018. دور نظم العمل عالية الاداء في بناء مرونة الموارد البشرية واثريهما على سلوكيات تعلم الابتكارى دراسة تطبيقية على الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 31، 296-261.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.



### 2.1. مقدمة الفصل

يُعد الإطار النظري من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، إذ يُشكل الأساس المنطقي لفهم المتغيرات محل الدراسة والعلاقات المحتملة فيما بينها. ويهدف هذا الفصل إلى بناء أرضية نظرية متماسكة تمكّن من تفسير تأثير أنظمة العمل عالية الأداء (High Performance Work Systems - HPWS) على الإبداع الوظيفي، من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. ويتطلب تحقيق هذا الهدف تحليلاً نقدياً وعمقاً للأدبيات السابقة ذات الصلة، بما يسهم في توضيح الخلفية المفاهيمية والنظرية للدراسة، وربطها بالممارسات الإدارية المعاصرة في بيئة العمل.

تتناول هذه الدراسة ثلاثة مفاهيم رئيسة تتقاطع فيما بينها بشكل مركب. أولاً، أنظمة العمل عالية الأداء، التي تشكّل منهجاً استراتيجياً في إدارة الموارد البشرية يستند إلى مجموعة من الممارسات المتكاملة التي تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين وتحقيق أداء متميز. ثانياً، الثقافة التنظيمية، بوصفها الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة ويؤثر في استجاباتهم للممارسات الإدارية. ثالثاً، الإبداع الوظيفي، الذي يمثل القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التنافسية.

ويُستعرض في هذا الفصل تطور المفاهيم المرتبطة بالمتغيرات الثلاثة، مع التركيز على أبرز النماذج النظرية التي فسّرت كل متغير، مثل نظرية الموارد (Resource-Based View) في تفسير HPWS، ونموذج Schein و Hofstede و Denison في فهم الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى النظريات السلوكية والمعرفية التي فسّرت مكونات الإبداع في بيئة العمل. كما يستعرض الفصل أيضاً أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، منفردة أو مترابطة، مع تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

إن تقديم معالجة نظرية دقيقة للمفاهيم والعلاقات المفترضة في هذه الدراسة لا يسهم فقط في تعزيز الجانب الأكاديمي، بل يدعم أيضاً البناء التحليلي اللازم في الفصول اللاحقة، لا سيما عند اختبار الفرضيات وتفسير النتائج. ويُعد الربط بين أنظمة العمل عالية الأداء والثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي مساهمة علمية ضرورية لفهم كيفية تعزيز التميز المؤسسي في قطاعي الفنادق والمطاعم بالمملكة العربية السعودية، في ظل التغيرات التنظيمية المتسارعة والتحديات التي تفرضها رؤية المملكة 2030.

## 2.2.1. أنظمة العمل عالية الأداء:

### 2.2.1.1. النشأة والتطور

ظهر مفهوم أنظمة العمل عالية الأداء في نهاية ثمانينيات وبداية تسعينيات القرن الماضي، ضمن توجهات إدارة الموارد البشرية التي سعت إلى تجاوز الأساليب التقليدية في التوظيف والتحفيز والتدريب، نحو ممارسات أكثر تكاملاً وفاعلية (Huselid, 1995). الفكرة الجوهرية لهذه الأنظمة تقوم على أن تحسين الأداء المؤسسي لا يتحقق من خلال إجراء منفرد، بل من خلال حزمة مترابطة من الممارسات التي تعزز رأس المال البشري، وترفع مستويات الالتزام، وتدعم بيئة العمل الموجهة نحو الإنجاز.

خلال العقدتين الأخيرين، توسعت الدراسات التطبيقية حول HPWS ، لتشمل مجالات متعددة مثل التصنيع، والخدمات، وقطاع الضيافة، مع تزايد الاهتمام بدورها في تحفيز الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية (Takeuchi et al., 2007, Boxall and Macky, 2009). كما أصبح يُنظر إلى HPWS كآلية استراتيجية تربط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة عبر وسائط مثل الثقافة التنظيمية أو رضا العاملين.

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 آنٍ 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 وضحنا 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 وجودته 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 والعملي 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. التعريفات (من الأحدث إلى الأقدم)

- **Boxall and Macky (2014):** مجموعة من الممارسات المترابطة لإدارة الموارد البشرية، مصممة لتعزيز قدرات العاملين وتحفيزهم بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على نحو مستدام.
- **Takeuchi et al. (2007):** نظام متكامل من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تحسين المعرفة والمهارات والدافعية لدى الموظفين، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي (Takeuchi et al., 2007).
- **Huselid (1995):** ممارسات موارد بشرية عالية الكفاءة تشمل الاختيار الدقيق، التدريب المكثف، وإدارة الأداء، تؤدي مجتمعة إلى تحسين الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي (Huselid, 1995).

#### 2.2.1.3. التعريف الإجرائي

في هذه الدراسة، يقصد بـ **أنظمة العمل عالية الأداء**: مجموعة متكاملة من الممارسات الإدارية في مؤسسات الضيافة (الفنادق والمطاعم) بمدينة الرياض، التي تستهدف استقطاب الكفاءات، وتطوير مهاراتها، وتحفيزها، وتمكينها من أداء مهامها بفعالية، بما يحقق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والجودة والإبداع.

#### 2.2.1.4. الأبعاد

يمكن تلخيص أبعاد HPWS كما يلي:

##### 1. الاستقطاب والاختيار الدقيق (Selective Staffing)

- يشير إلى انتقاء الموظفين بعناية بناءً على معايير الكفاءة والملاءمة الثقافية (Huselid, 1995).

##### 2. التدريب والتطوير المستمر (Training & Development)

- برامج تدريبية تهدف إلى تحسين المهارات والمعرفة بما يتوافق مع متطلبات العمل (Boxall and Macky, 2009).

##### 3. إدارة الأداء (Performance Management)

- أنظمة تقييم ومتابعة مستمرة للأداء، تتضمن تغذية راجعة بناءة وخطط تحسين (Takeuchi et al., 2007).

#### 4. التعويضات والمكافآت (Compensation & Rewards)

- حوافز مالية وغير مالية مرتبطة بالأداء الفردي والجماعي (Delery and Doty, 1996).

#### 5. التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار (Employee Involvement & Empowerment)

- منح الموظفين حرية ومسؤولية أكبر في أداء أعمالهم والمشاركة في القرارات المؤثرة (Lawler III, 1992).

#### جدول: (2.1) أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وتعريفاتها

| المرجع                   | التعريف                                              | البُعد                     |
|--------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------|
| (Huselid, 1995)          | اختيار الموظفين وفق معايير الكفاءة والملاءمة         | الاستقطاب والاختيار الدقيق |
| Macky, Boxall and (2009) | برامج تطويرية لرفع المهارات والمعرفة                 | التدريب والتطوير           |
| al., Takeuchi et (2007)  | متابعة وتقييم الأداء مع خطط للتحسين                  | إدارة الأداء               |
| Doty, Delery and (1996)  | حوافز مالية وغير مالية مرتبطة بالأداء                | التعويضات والمكافآت        |
| (1992, Lawler III)       | إشراك الموظفين في القرارات ومنحهم حرية أكبر في العمل | التمكين والمشاركة          |

كما ورد في الفصل الأول، تُعد أنظمة العمل عالية الأداء المتغير المستقل في نموذج البحث، ويُفترض أن تؤثر بشكل مباشر على الإبداع الوظيفي، وبشكل غير مباشر من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية. فالممارسات التي تتبناها — HPWS مثل التمكين، والتدريب، والتحفيز — تخلق بيئة عمل إيجابية تدعم تبادل المعرفة وتشجع على التجريب، وهو ما يشكل أرضية خصبة للإبداع (Appelbaum, 2000).

#### 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 تؤكده 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 ارتباطًا إيجابيًا 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 المواطنة التنظيمية (Organ, 2014).

## 4. دعم الثقافة التنظيمية التشاركية

يُعد تشكيل ثقافة عمل تقوم على الثقة والشفافية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية لـ HPWS، حيث تمكّن 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 إيجابيًا 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)

#### 2.2.2.1. النشأة والتطور

ظهر الاهتمام الأكاديمي بالإبداع الوظيفي في ستينيات القرن الماضي في سياق دراسات علم النفس الصناعي، حيث كان التركيز في البداية على الخصائص الفردية التي تميز الأفراد المبدعين (Guilford, 1950). ومع تطور الفكر الإداري في الثمانينيات والتسعينيات، بدأ الباحثون ينظرون إلى الإبداع كعملية تفاعلية تتأثر بعوامل بيئية وتنظيمية، وليس فقط كقدرة شخصية (Amabile, 1988).

في العقد الأخيرين، اكتسب مفهوم الإبداع الوظيفي أهمية استراتيجية، إذ أظهرت الأبحاث أن بيئة العمل التي تدعم الاستقلالية والتجريب، وتوفر الموارد اللازمة، قادرة على رفع مستوى الإبداع الفردي والجماعي (Shalley et al., 2004, Anderson et al., 2014). وأصبح الإبداع يُنظر إليه اليوم باعتباره أحد المقومات الرئيسة للابتكار المؤسسي والقدرة التنافسية.

يُعرّف الإبداع الوظيفي بأنه قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة وفعالة تتعلق بالمهام أو العمليات أو الحلول التنظيمية، والتي تضيف 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 موضوعاً 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 أيضاً 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 أمراً جوهرياً 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 غالباً 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 التعلم والتجريب والمشاركة الجماعية.

وعلى الرغم من أن الإبداع التنظيمي ينبثق من تفاعل الأفراد داخل المؤسسة، إلا أنه لا يتحقق تلقائياً من خلال تجميع الجهود الفردية فحسب، بل يتطلب **هيكلًا تنظيميًا داعماً، وقيادة ملهمة، وتنسيقاً فعالاً 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.

#### 2.2.2.2. التعريفات

- **Anderson et al. (2014):** قدرة الفرد على إنتاج أفكار أو حلول جديدة وملائمة لمشكلات أو فرص ضمن سياق العمل.

- **Shalley et al. (2004)**: عملية توليد أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو العمليات التي تؤديها المنظمة.
- **Amabile (1988)**: التفاعل بين القدرات المعرفية، والمهارات الإبداعية، والدافعية الداخلية لإنتاج عمل أصيل وذو قيمة.
- **Guilford (1967)**: قدرة عقلية تتمثل في التفكير المتشعب، وتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والملائمة لحل مشكلة ما.

### 2.2.2.3. التعريف الإجرائي

في هذه الدراسة، يقصد بـ **الإبداع الوظيفي**: مدى قدرة العاملين في مؤسسات الضيافة بمدينة الرياض على ابتكار أفكار وأساليب عمل جديدة وملائمة، تسهم في تحسين الخدمات ورفع جودة الأداء، ويتم ذلك في إطار بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة.

### 2.2.2.4. الأبعاد

يمكن تقسيم الإبداع الوظيفي إلى مجموعة أبعاد أساسية:

#### 1. توليد الأفكار (Idea Generation)

- إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والمفيدة (Guilford, 1950, Shalley and Gilson, 2004, Shalley et al., 2004).

#### 2. تطوير الأفكار (Idea Development)

- تحسين وصل الأفكار الأولية لتصبح قابلة للتطبيق (Amabile, 1988).

#### 3. تنفيذ الأفكار (Idea Implementation)

- تحويل الأفكار المبدعة إلى ممارسات أو منتجات أو خدمات فعلية (Anderson et al., 2014).

#### 4. حل المشكلات الإبداعي (Creative Problem Solving)

- إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، بما يتجاوز الأساليب التقليدية (Shalley et al., 2004).

### جدول (2.2): أبعاد الإبداع الوظيفي وتعريفاتها

| البعد                | التعريف                                  | المرجع                 |
|----------------------|------------------------------------------|------------------------|
| توليد الأفكار        | إنتاج أفكار جديدة وملائمة                | Shalley et al. (2004)  |
| تطوير الأفكار        | تحسين الأفكار وجعلها قابلة للتطبيق       | Amabile (1988)         |
| تنفيذ الأفكار        | تطبيق الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي     | Anderson et al. (2014) |
| حل المشكلات الإبداعي | إيجاد حلول مبتكرة تتجاوز الطرق التقليدية | Shalley & Zhou (2008)  |

## أهمية الأداء الإبداعي في بيئة العمل الحديثة

في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، أصبح الأداء الإبداعي عنصراً حاسماً 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 تمكنها 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، نظراً 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.

### 2.2.2.5. الربط بنموذج الدراسة

يمثل الإبداع الوظيفي المتغير التابع في نموذج هذه الدراسة، وهو النتيجة المستهدفة من خلال تبني أنظمة العمل عالية الأداء وتعزيز الثقافة التنظيمية. فعندما تتيح المؤسسة للعاملين فرص التعلم، وتدعم التمكين، وتكافئ المبادرات الجديدة، فإنها ترفع من احتمالية توليد وتنفيذ أفكار مبتكرة، الأمر الذي يعزز جودة الخدمات المقدمة في قطاع الضيافة (Amabile Teresa, 1996, Shalley and Gilson, 2004).

### 2.2.3. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

#### 2.2.3.1. النشأة والتطور

برز مفهوم الثقافة التنظيمية في ثمانينيات القرن الماضي مع أعمال Deal and Kennedy (1983) التي تناولت الطقوس والرموز والممارسات بوصفها ملامح مميزة لهوية المؤسسات (Deal and Kennedy, 1983). ومع مرور الوقت، تعمق الاهتمام الأكاديمي بهذا المفهوم، خاصة مع طرح Schein (2010) لنموذجه الشهير الذي صنف الثقافة إلى ثلاثة مستويات متداخلة: المظاهر الملموسة، القيم المعلنة، والافتراضات الأساسية غير المرئية (Schein, 2010).

وخلال التسعينيات، قدّم Denison and Mishra (1995) إطاراً يربط بين الثقافة التنظيمية والفعالية المؤسسية من خلال أبعاد الالتزام، والتناسق، والمرونة، ووضوح الرسالة (Denison

and Mishra, 1995). لاحقاً، أسهم (Cameron and Quinn, 2011) في تطوير إطار القيم المتنافسة الذي قسم الثقافات التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية

Clan ، Adhocracy ، Market ، Hierarchy، وهو تقسيم أصبح أداة واسعة الاستخدام في دراسة العلاقة بين الثقافة والأداء والابتكار (Cameron and Whetten, 1983). وفي العقد الأخير، انتقل التركيز من النظر إلى الثقافة كعنصر ثابت إلى التعامل معها كمتغير ديناميكي يمكن توجيهه وتعزيزه عبر ممارسات الموارد البشرية، ولا سيما أنظمة العمل عالية الأداء، لما لها من أثر مباشر وغير مباشر على السلوك الإبداعي للموظفين (Jaskyte and Dressler, 2005, Martins and Terblanche, 2003).

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في خلق بيئة مشجعة على الإبداع، خصوصاً 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 دعماً للإبداع من غيرها، مثل:

- الثقافة التشاركية التي تشجع على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- الثقافة الموجهة نحو الابتكار التي تتمن 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 ميلاً للتقليدية والتزام الروتين.

في قطاع الضيافة على وجه التحديد، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً 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 إيجاباً 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 الأمانة وتقديم الأفكار الجديدة.

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 يُحفز 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 يُمكن المؤسسة من بناء ثقافة إبداعية مستدامة.

### 2.2.3.2. التعريفات

وقد تطورت دراسة الثقافة التنظيمية نظرياً منذ السبعينيات، مع إدراك متزايد بأن أداء المنظمات لا يتحدد فقط بالهيكل والموارد، بل يتأثر عميقاً 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 فهماً عميقاً للبنية المعرفية والرمزية للثقافة التنظيمية، حيث تنظر إلى الثقافة بوصفها نظاماً متدرجاً من الافتراضات والقيم والمظاهر التي تتشكل وتترسخ في المنظمة عبر الزمن. وقد طوّر إدغار شين نموذجاً 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، يُبين 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 يُسلم بها جميع الأفراد داخل المنظمة، مثل طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة، أو نظرهم للسلطة، أو فهمهم للنجاح والفشل. وتكمن أهمية هذه الافتراضات في أنها تُوجّه السلوك التنظيمي بشكل تلقائي دون الحاجة إلى تبرير أو نقاش، وغالبًا ما تكون غير قابلة للتغيير بسهولة.

**مثال تطبيقي:** مؤسسة تُؤمن ضمنيًا بأن الموظف لا يمكن الوثوق به دون رقابة صارمة، سينعكس ذلك على تصميم نظم الرقابة والهيكّل 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 تُوثّق 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 سلبيًا على فعالية المنظمة.

**مثال تطبيقي:** شركة تُعلن أن الإبداع هو أحد قيمها، لكن بيئتها الداخلية لا تسمح بتجريب أفكار جديدة أو تقبل الفشل، مما يُشكّل 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، ويوفّر 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 مناخًا أكثر تحفيزًا للإبداع.

تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية في الأدبيات الحديثة، وجاءت في معظمها متقاربة من حيث الجوهر وإن اختلفت في زاوية النظر:

- يرى (Hartnell et al., 2016) أن الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والسلوكيات المشتركة التي تحدد الكيفية التي تُترجم بها القيادة والممارسات الإدارية إلى نتائج عملية (Hartnell et al., 2016).
- أما (Cameron and Quinn, 2011) فيصفانها بأنها النمط المشترك من الفرضيات والمعتقدات والممارسات الذي يمنح المنظمة هويتها ويميز طريقة عملها وتفاعلها مع محيطها (Cameron and Quinn, 2011).
- يقدم (Schein, 2010) تعريفًا أكثر عمقًا، إذ يعتبر الثقافة منظومة من الافتراضات الأساسية التي يطورها الأعضاء بمرور الزمن لتوجيه سلوكهم وفهمهم للعالم من حولهم (Schein, 2010).
- ووفقًا لـ (Denison and Mishra, 1995)، فإن الثقافة التنظيمية تمثل نظامًا متكاملًا من القيم والممارسات التي تؤثر على الأداء من خلال أبعاد الالتزام والانسجام والقدرة على التكيف ووضوح الرسالة (Denison and Mishra, 1995).
- بينما ركز (Deal and Kennedy, 1983) على البعد الرمزي، معرفين الثقافة بأنها الطقوس والقصص والشعائر التي تمنح المنظمة شخصيتها المميزة (Deal and Kennedy, 1983).

### 2.2.3.3. التعريف الإجرائي

في إطار هذه الدراسة، تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات السائدة بين العاملين في مؤسسات الضيافة (الفنادق والمطاعم) بمدينة الرياض، والتي تُوجّه أسلوب التفكير والعمل، وتؤثر على تقبل المخاطرة، ومستوى التمكين، وانفتاح بيئة العمل على التعلم والمبادرة، بما ينعكس على السلوك الإبداعي للأفراد. ويأتي هذا التعريف منسجمًا مع كون الثقافة التنظيمية متغيرًا وسيطًا في نموذج الدراسة، يربط بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي.

### 2.2.3.4. الأبعاد

يمكن تحليل الثقافة التنظيمية إلى أبعاد رئيسية، لكل منها تأثيره الخاص في الإبداع الوظيفي:

1. ثقافة الابتكار والمرونة (Adhocracy)  
تتسم بالانفتاح على التغيير وتشجيع التجربة والمبادرة، وقبول المخاطرة المحسوبة (Cameron and Quinn, 2011).
2. ثقافة التمكين والتشاركية (Clan)  
تقوم على بناء علاقات عمل قائمة على الثقة والتعاون، ومنح الموظفين مساحة للمشاركة في صنع القرار (Lawler III, 1992).
3. ثقافة التعلم والأمان النفسي  
تركز على تطوير القدرات، وتعتبر الفشل فرصة للتعلم وليس سبباً للعقاب (Edmondson, 1999).
4. البنية البيروقراطية (Hierarchy)  
تعتمد على القواعد والإجراءات الصارمة والمركزية، وهي غالباً ما تحد من حرية المبادرة والإبداع (Schein, 2010).
5. التركيز على النتائج والمهمة (Market)  
تعطي الأولوية للأداء والإنجاز، وقد تكون محفزة للإبداع إذا ارتبطت بمرونة تنظيمية (Denison and Mishra, 1995).

#### جدول (2.3): أبعاد الثقافة التنظيمية وتعريفاتها

| المرجع                    | التعريف                                        | البُعد                      |
|---------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------|
| Cameron and Quinn (2011)  | الانفتاح على التغيير وتشجيع المبادرات والتجريب | ثقافة الابتكار والمرونة     |
| Lawler III (1992)         | بيئة داعمة تقوم على الثقة والمشاركة            | ثقافة التمكين والتشاركية    |
| Edmondson (1999)          | التعلم المستمر وقبول الفشل كجزء من التطوير     | ثقافة التعلم والأمان النفسي |
| Schein (2010)             | مركزية القرار وكثرة الإجراءات الرسمية          | البنية البيروقراطية         |
| Denison and Mishra (1995) | السعي لتحقيق الأهداف ورضا العملاء              | التركيز على النتائج والمهمة |

يتسق اختيار هذه الأبعاد مع الإطار المفاهيمي الوارد في الفصل الأول، إذ تُعالج الثقافة التنظيمية بوصفها بيئة حاضنة أو مقيدة للأثر الذي تُحدثه أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي. فالثقافة التي تدعم الابتكار، وتمكّن الموظفين، وتوفر الأمان النفسي، غالباً ما تعزز قدرة هذه الأنظمة على تحفيز التفكير الإبداعي وتحويل الأفكار إلى واقع عملي (Martins and Terblanche, 2003, Takeuchi et al., 2007).

#### 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 شرطًا أساسيًا لنجاح هذه الممارسات في تحفيز السلوك الإبداعي (Taras et al., 2010).

### ثالثًا: 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 أُجريت 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 فرصًا أكبر للمساهمة في صنع القرار، مما يعزز بيئة داعمة للإبداع والمبادرة.

**علاقة بالإبداع:** المشاركة الفعّالة تُعتبر محفزًا رئيسيًا للابتكار، إذ يشعر الموظفون بأن مساهماتهم تؤثر فعليًا 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)

يُعبر 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 موجهًا نحو تحقيق قيمة مضافة استراتيجية.

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 تُسجل درجات مرتفعة في بُعدي المشاركة والتكيف – وهما البُعدان الأكثر اتصالًا بالإبداع – تحقق نتائج أعلى في الابتكار والأداء المستدام (Scott, 2024).

#### 2.2.3.5 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 تسهل 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 إيجابيًا 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).

#### ثانيًا: 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).

### ثالثًا: 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 الإمكانات الكامنة لدى الأفراد، وتزيل العوائق النفسية والتنظيمية التي قد تحد من التفكير الحر. وهذا ما يجعل العلاقة بين HPWS والإبداع الوظيفي موضع اهتمام بحثي، إذ تُمثل HPWS مدخلًا فاعلاً لتشكيل بيئة عمل تدعم المحددات المحفزة وتقلل من تلك المعوقة.

### 2.2.4. العلاقات النظرية بين المتغيرات

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

تشير الأدبيات إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء تمثل أحد المحركات الرئيسية للإبداع في بيئة العمل، إذ تعمل من خلال استقطاب الكفاءات، وتوفير التدريب والتطوير المستمر، ومنح الموظفين التمكين اللازم لاتخاذ القرارات، وتحفيزهم عبر أنظمة مكافآت عادلة (Takeuchi et al., 2007; Boxall & Macky, 2009). هذه الممارسات لا تعزز القدرات الفنية فحسب، بل ترفع أيضًا من مستويات الدافعية الداخلية، وهو ما يدفع الأفراد إلى البحث عن حلول مبتكرة وتطبيقها في العمل.

أثبتت دراسات تطبيقية أن المؤسسات التي تتبنى HPWS تسجل مستويات أعلى من توليد الأفكار الإبداعية وتنفيذها، مقارنةً بالمؤسسات التي تعتمد على ممارسات تقليدية في إدارة الموارد البشرية. ويرجع ذلك إلى أن HPWS توفر بيئة تشجع على التجريب وتحتل الفضل كخطوة في مسار التعلم، مما يجعل الإبداع نتيجة طبيعية لهذه الأنظمة.

وتشير البحوث التطبيقية إلى أن هذه العلاقة لا تقتصر على الأفراد فقط، بل تُسهم 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).

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.

#### 2.2.4.3. العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والثقافة التنظيمية

تؤثر HPWS على الثقافة التنظيمية من خلال تشكيل القيم والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة. فالممارسات التي تركز على المشاركة، والتمكين، وبناء الثقة، تميل إلى خلق ثقافة داعمة للابتكار والانفتاح على التغيير (Lawler III, 1992, Huselid, 1995). على سبيل المثال، سياسات الاستقطاب التي تركز على الملاءمة الثقافية، وبرامج التدريب التي تغرس قيم التعاون والتعلم المستمر، تسهم في تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة وتقدير المبادرات الفردية (Takeuchi et al., 2007).

وتشير أبحاث حديثة إلى أن HPWS لا تعمل بمعزل عن الثقافة التنظيمية، بل تشكل أحد مصادرها الرئيسية، حيث تعمل على ترسيخ قيم الابتكار، والعمل الجماعي، والالتزام بالجودة، وهي جميعها سمات ثقافية تدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Cameron and Quinn, 2011).

### أولاً: تأثير HPWS على تشكيل الثقافة التنظيمية

تُسهّم 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 تُظهر 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 مناخاً نفسياً إيجابياً يكون فيه الموظفون أكثر تقبلاً للمخاطرة الفكرية والتجريب (Jiang et al., 2012).

### ثانياً: 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 وتعيد 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

تلعب الثقافة التنظيمية دور الوسيط الذي يربط بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الأداء الإبداعية. فالثقافة التي تشجع على المخاطرة المحسوبة، وتحثي بالأفكار الجديدة، وتوفر الأمان النفسي للعاملين، تخلق بيئة خصبة لتوليد الأفكار وتنفيذها (Martins and Terblanche, 2003).

عندما تسود قيم الانفتاح، والتعاون، والدعم، يصبح الموظفون أكثر استعداداً للتعبير عن أفكارهم، والمشاركة في مبادرات تطويرية، مما يعزز الإبداع على مستوى الأفراد والفرق (Anderson

البير وقرطانية والمركزية المفرطة قد تحدّ من المبادرات الإبداعية، مهما كانت ممارسات الموارد البشرية متقدمة. (et al., 2014, Amabile Teresa, 1996). وعلى العكس، فإن الثقافة التي تهيمن عليها

توضح الإطار النظري أن العلاقة بين HPWS والإبداع الوظيفي ليست خطية فحسب، بل تتأثر بشكل جوهري بالثقافة التنظيمية التي تعمل كحلقة وصل ومُضاعف للأثر. فأنظمة العمل عالية الأداء توفر الأدوات والموارد، في حين تهيئ الثقافة التنظيمية المناخ النفسي والسلوكي الذي يسمح لهذه الأدوات بالتحول إلى نتائج إبداعية ملموسة. ومن هنا تتبع أهمية دراسة المتغيرات الثلاثة معًا، كما هو موضح في النموذج المفاهيمي للفصل الأول.

### أولاً: الثقافة التنظيمية بوصفها محفزاً للإبداع

تُظهر الدراسات أن الثقافة التنظيمية التي تشجّع 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.

### ثانياً: 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 استعداداً لبذل جهد ابتكاري يفوق المتوقع (Kristof-Brown et al., 2005).

### ثالثاً: الثقافة كعامل وسيط بين الإدارة والإبداع

تتجاوز الثقافة التنظيمية كونها بيئة خارجية إلى كونها متغيّراً وسيطاً 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.

#### رابعاً: الأدلة التجريبية

أظهرت (Cameron & Quinn (2011 أن ثقافة "القبيلة" (Clan Culture) و"ثقافة الأدهوكراسية" (Adhocracy Culture) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات الإبداع، نظراً 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، التجريب، 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 المُقدَّمة للعميل جوهر القيمة التي يُقدِّمها 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 ومبادرته 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 تميز الخدمة كمصدر للتنافسية:

في ظل تشابه المرافق الفندقية، أصبحت جودة التفاعل الإنساني والإبداع في تقديم الخدمة هي العامل الفارق بين منشأة وأخرى. و HPWS توفر البنية التحتية لهذا التميز 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 أيضاً 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).

انطلاقاً من ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين HPWS والأداء الإبداعي في قطاع الفنادق أكثر حيوية ووضوحاً منها في بعض القطاعات الأخرى، نظراً 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 تقدر 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، يعد قطاع المطاعم جزءاً من صناعة الضيافة، لكنه يتميز بطبيعة تشغيلية أكثر تسارعاً، واتصالاً 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 غالباً ضمن بيئة تفرض 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 يُكلّفون 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 كلاهما يتمتع بخصائص تشغيلية وثقافية فريدة تشكل طريقة تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)، وتؤثر على طبيعة ونمط الأداء الإبداعي في كل منهما.

#### أولاً: الفروقات التشغيلية

##### • نمط تقديم الخدمة:

في قطاع الفنادق، يتم تقديم الخدمة في إطار منظّم وطويل الأمد نسبيًا، بدءًا 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 تعقيدًا، 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 يُقيّد أحيانًا حرية المبادرة الفردية إلا إذا تم التمكين بشكل واضح. أما في المطاعم، خاصة الحديثة أو المستقلة، فإن الثقافة تتسم غالبًا بالمرونة، 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 الشبائية أو المؤقتة، مما يستدعي تصميم HPWS بأسلوب يتناسب مع معدلات دوران العمل المرتفعة واحتياجات التعلم السريع والتحفيز اللحظي (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

### ثالثاً: تأثير هذه الفروقات على العلاقة بين HPWS والإبداع

تتبعكس هذه الفروقات على العلاقة بين HPWS والأداء الإبداعي، حيث تظهر في قطاع الفنادق بشكل أكثر وضوحاً من خلال الإبداع البنيوي 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.

### ثانياً – الدراسات السابقة

#### 2.3.1. الدراسات التي تناولت العلاقة بين (المستقل) أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) و (التابع) الإبداع الوظيفي

أجرت عدة دراسات ميدانية تحليلاً لعلاقة أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) بالإبداع الوظيفي أو نتائج الابتكار داخل المؤسسات. فقد أظهرت دراسة Messersmith و Guthrie 2010 أن تطبيق ممارسات HPWS في شركات ناشئة أمريكية يسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي عن طريق تحسين ديناميكيات الفريق ونقل المعرفة وبناء الثقة بين الأفراد، مما يبين أن أثر HPWS على الإبداع ليس مقصوراً على أداء الفرد فحسب بل يمتد إلى المستوى الجماعي (Messersmith and Guthrie, 2010).

وبالمثل، تناولت دراسة “دور نظم العمل عالية الأداء في بناء مرونة الموارد البشرية وأثرهما على سلوكيات العمل الابتكاري” التي أجراها عبد العزيز علي مرزوق ومحمد فوزي أمين البردان (2018) عينة من 220 موظفاً في شركات تقنية معلومات، مستخدمةً منهج تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) واختبارات الارتباط الداخلي. كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي مباشر وقوي لأنظمة العمل عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية، حيث فسرت هذه النظم نحو 59% من تباين مرونة الموارد البشرية، كما أثبتت وجود تأثير مباشر إضافي لنظم العمل عالية الأداء على سلوكيات العمل الإبداعي (بلغ تفسيرها 25% من التباين)، في حين فسرت مرونة الموارد البشرية بحد ذاتها نحو 27% من التباين في السلوك الإبداعي. وأكدت الدراسة أيضاً على أن مرونة الموارد البشرية تعمل كمتغير وسيط جزئي في العلاقة بين HPWS والإبداع الوظيفي، مما يعني أن استراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة تعزز الإبداع ليس فقط مباشرة بل أيضاً عن طريق بناء بني تنظيمية مرنة ومحفزة (مرزوق et al., 2018).

كما وجدت دراسة عابد و خليل وحامد (2021) في مصر أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر إيجابياً ومباشراً على ما أسماه الباحثون “البراعة التنظيمية” (أو قدرة المؤسسة على التوازن بين الاستكشاف والابتكار من جهة، والتحسين والكفاءة من جهة أخرى)، وقد أصبح هذا الأثر أقوى في وجود مستويات عالية من مرونة الموارد البشرية. استعانت هذه الدراسة بنموذج SEM عن طريق برنامج AMOS وحللت بيانات 378 موظفاً في شركات قطاع الصناعات الدوائية،

معتمدةً في تفسيرها النظري على إطار القدرات الديناميكية. Dynamic Capabilities. وخلص الباحثون إلى أن HPWS لا تدعم التميز والكفاءة التشغيلية فحسب، بل تعزز أيضاً قدرات الابتكار المؤسسي، خاصةً عندما تتكامل مع مقومات داخلية مرنة (عادل et al., 2021).

وعلى الرغم من اختلاف موضوع الدراسة، تشير نتائج خليل وآخرين (2021) في قطاع البنوك المصرية إلى أن HPWS تضيف إيجاباً كبيراً إلى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما أن الثقة التنظيمية تعمل كوسيط جزئي يقوّي هذا التأثير. ورغم أن الدراسة لم تركز على “الإبداع الوظيفي” بشكل صريح، إلا أنها تؤيد ضمناً الفرضية القائلة بأن رفع مستوى الالتزام والثقة من خلال HPWS يهيئ مناخاً داعماً للمبادرة والابتكار داخل المنظمة (عادل et al., 2021).

وفي الاتجاه نفسه، أشارت دراسات أخرى (على، 2022) إلى أن ممارسات المشاركة والتمكين – وهما مكونان أساسيان في – HPWS تساهمان في تعزيز المبادرة الفردية والسلوك الابتكاري ضمن المؤسسات، وتعلي من قيم المواطنة التنظيمية والمرونة المؤسسية (على، 2022). كما بينت دراسة رضوان وعبد المنعم (2024) في بنوك مصر أن أثر HPWS على الأداء التنظيمي يتحقق جزئياً عبر تنمية رأس المال الفكري (المعرفة والمهارات المنظمة)، وهو عنصر أساسي لبيئة إبداعية؛ إذ وجدت الدراسة أن بعض أبعاد HPWS – ولا سيما ممارسات التمكين والتحفيز – لها تأثيرات مباشرة وإيجابية على الأداء عبر تعزيز رأس المال الفكري المتوسط (عبد المنعم et al., 2024). وبالمثل، كشفت دراسة الخالدي ونايف (2024) أن تطبيق HPWS في جامعة كويتية يحسن مؤشرات التميز المؤسسي (كجودة العمل والالتزام والمرونة)، مع تباين في كيفية إدراك الأساتذة لهذه الأبعاد حسب خصائصهم الديموغرافية. ورغم أن هذه الدراسة لم تقيس الإبداع مباشرة، فإن المتغيرات التي درستها (مثل المرونة وجودة المخرجات) ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئات العمل الإبداعية، خاصةً حين تكون نابعة عن نظم عمل قائمة على المشاركة والتنمية (الخالدي and نايف، 2024). وفي سياق بيئات التعليم العالي كذلك، أبرزت دراسة مصطفى (2020) أن بعض ممارسات الموارد البشرية (خاصةً التدريب وتقييم الأداء) ترفع مستوى الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بجامعة عين شمس، وأن التحفيز المعنوي والتقدير النفسي أثر بقوة أكبر في دعم الإبداع مقارنة بالحوافز المادية (مصطفى and أمل، 2020).

وكانت هناك أيضاً دراسات أكدت أهمية العوامل التكميلية في تعزيز أثر HPWS على الإبداع. ففي دراسة أجرتها Shin و Konrad (2017) وجدت أن تأثير HPWS على الأداء الإبداعي يظهر بقوة فقط في السياقات التي تتسم بوجود قيادة داعمة وبيئة ثقة نفسية، أي أن البيئة التنظيمية والثقافة الإدارية تساعد في “حضانة” أثر ممارسات HPWS على سلوكيات الإبداع (Shin and Konrad, 2017). وفي دراسة ميدانية أخرى بسياق الضيافة المصرية، وجد Abotaleb و Elnagar (2022) أن تطبيق ممارسات HPWS يعزز الازدواجية التنظيمية (ambidexterity) داخل الفنادق، مما يدل على أن هذه النظم لا تزيد الكفاءة التشغيلية فحسب بل تقوّي أيضاً قدرة المؤسسات على الابتكار والتجديد – وهو ما يوازي أحد مكونات الأداء الإبداعي (Abotaleb and Elnagar, 2022). أما في السياق الآسيوي، فقد بينت دراسة Chuang وآخرين (2016) في قطاع الفنادق أن HPWS ترفع الأداء الإبداعي الوظيفي بشكل ملموس، من خلال تعزيز شعور الموظفين بقيمة دورهم وتوفير العدالة والشفافية في التقدير والمكافآت، وتمكينهم من التعبير عن الأفكار؛ وكانت ممارسات HPWS المتكاملة مرتبطة بنموذج واضح يربط بين الأداء والإبداع (Chuang et al., 2016).

تجمع نتائج هذه الدراسات على أن أنظمة العمل عالية الأداء تلعب دورًا إيجابيًا في تهيئة مناخ داعم للإبداع؛ إذ يساهم تبني ممارسات مثل الانتقاء التوظيفي، والتدريب المكثف، والتحفيز النفسي، والمشاركة في اتخاذ القرار في رفع القدرات المعرفية والدافعية والفرص أمام الموظفين للإبداع. بيد أن هذه الدراسات تختلف من حيث السياقات الوظيفية والمنهجيات والأدوات؛ فقد طُبِّقت في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة (منظمات ربحية وغير ربحية، وأطر أكاديمية وحكومية) واستخدمت مقاربات كمية وصفية ونمذجة معادلات وهيكلية (SEM) بشكل أساسي، مع اعتماد نماذج تفسيرية مثل نظرية AMO أو القدرة-الدافعية-الفرصة ونظرية الموارد الديناميكية. كما تنوعت المتغيرات الوسيطة والدافعة المدروسة من دراسة إلى أخرى (رأس المال الفكري، المرونة التنظيمية، الثقة، القيادة، إلخ). ومن ثم، فإن أوجه التشابه تكمن في النتيجة العامة – إذ تدعم جميعها الفكرة القائلة بأن HPWS تعزز نتائج الابتكار – في حين تظهر الاختلافات في تفاصيل التطبيق والتحليل. وتبرز الفجوة البحثية التي تعالجها هذه الدراسة الحالية في ندرة الأبحاث التي تربط مباشرة بين HPWS والإبداع الوظيفي في بيئات الخدمة، وخصوصًا في السياقات العربية؛ فمع أن هذه الدراسات أكدت أهمية HPWS في تعزيز عناصر بيئية مساندة للإبداع، إلا أن العلاقة المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والإبداع الوظيفي بقيت ضعيفة الضبط في الأدبيات العربية، دون دراسات مقارنة منهجية بين قطاعات ضيافة فرعية (كالفنادق والمطاعم) ضمن بيئة عمل عربية. لذا، تسعى دراستنا إلى سد هذه الفجوة من خلال اختبار هذا التأثير المباشر في قطاعي الفنادق والمطاعم السعودي، مع الأخذ في الاعتبار دور الثقافة التنظيمية كآلية تفسر تفاعل HPWS مع السياق الداخلي لخلق نتائج إبداعية مستدامة.

### 2.3.2. العلاقة بين المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء HPWS) والمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)

دلت الأدبيات السابقة على الترابط الوثيق بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والثقافة التنظيمية، ففي دراسة مبكرة، أجرى Den Hartog و Verburg (2004) بحثًا ميدانيًا شمل 175 منظمة هولندية (اعتمدت استبيانات مديري الموارد البشرية والرؤساء التنفيذيين) تحت عنوان "High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness". أظهرت هذه الدراسة أن تطبيق نظم عمل عالية الأداء له أثر إيجابي كبير على أداء المؤسسة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات HPWS وأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاث (Den Hartog and Verburg, 2004). وقد لاحظ الباحثان أن دمج ممارسات مثل التدريب والتمكين والمكافآت المرتبطة بالأداء ضمن ثقافة تنظيمية تعتمد على الثقة والابتكار يعزز فعالية هذه النظم.

بالمثل، أجرى Lau و Ngo (2004) في دراسة بعنوان "The HR system, organizational culture, and product innovation" مسحًا شمل 332 شركة في هونغ كونغ باستخدام استبانة تحليلية. كشفت النتائج أن الثقافة التنظيمية ذات الطابع التنموي (أو الابتكاري) كانت حلقة الوصل الأساسية التي تفسر العلاقة بين نظام الموارد البشرية الموجه نحو الابتكار (وهو شكل من أشكال HPWS) ونتائج الابتكار في المنتجات. وبعبارة أخرى، وجدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعمل كمتغير وسيط كامل (mediator) بين ممارسات HPWS ونجاح الابتكار المنتج (Lau and Ngo, 2004).

في دراسة ميدانية أكثر حداثة، استخدم Wang وآخرون (2024) في بحثهم "The Effect of a High-Performance Work System on Organizational Innovation Performance..." منهجية استنباطية شملت 309 موظفًا صينيًا من مؤسسات مختلفة. أكد فريق البحث أن المؤسسات التي تطبق حزمة متمكنة من ممارسات HPWS (كالتدريب المكثف، والمشاركة الواسعة، والأنظمة التحفيزية القائمة على الأداء) تنجح في تكوين "ثقافة تنظيمية قوية" بين الموظفين (Wang et al., 2024).

وعلى الرغم من اختلاف عناوين هذه الدراسات ومجالات تطبيقها، فكل منها يشير إلى أهمية الثقافة كآلية تعزز أثر HPWS.

في المجمل، تتفق هذه الدراسات على أن الثقافة التنظيمية الداعمة تعد شرطًا مساعدًا لنجاح نظم العمل عالية الأداء في تحسين نتائج المنظمة، ولكنها تختلف في السياق والمنهج والنتائج المقاسة؛ فدراسة Den Hartog و Verburg (2004) ركزت على الأداء التنظيمي الشامل في مؤسسات غربية، بينما درس Lau و Ngo (2004) تأثير HPWS على ابتكار المنتجات مع اعتبار الثقافة المتطورة وبسيطاً، في حين استهدف Wang et al. (2024) العلاقة بين HPWS والأداء الابتكاري في سياق صيني، معززة بمنهج كمي حديث. وتبرز هذه الدراسات فروقاً في العينة والمنهج (مسوحات ميدانية، وتحليل إحصائي) ونوعية النتائج (أداء عام مقابل ابتكار). غير أن معظمها لا يتناول الخصوصية الثقافية للبيئات العربية أو السياقات الخدمية كثيفة التفاعل. لذا، تظهر فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات الميدانية التي تفحص الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين HPWS والأداء الإبداعي في مؤسسات الضيافة العربية، مما تبرز الحاجة لدراسة حالية تسد هذه الفجوة.

### 2.3.3. الدراسات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي

أشارت دراسة علي طه وآخرون (2016) التي أجريت في سلوفاكيا إلى وجود ارتباطات إيجابية قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين (Ali Taha et al., 2016). اعتمدت الدراسة منهجية استقصائية باستخدام استبيانات موجهة لعدد من المؤسسات، وكشفت أن العوامل الثقافية الداعمة – مثل الشعور بالأمان النفسي في بيئة العمل – ترتبط ارتباطاً وثيقاً برغبة الموظفين في توليد أفكار جديدة. فوجدت الدراسة أن الشعور بالأمان النفسي في مكان العمل كان المتغير الأشد ارتباطاً مع استعداد الأفراد لإبداع الأفكار الجديدة، كما تبين أن العلاقات الشخصية الثقة بين الموظفين تزيد من قدراتهم الإبداعية على المستوى الفردي (Ali Taha et al., 2016).

في سياق مماثل، أجرى ماكومبي (2022) دراسة استطلاعية على عينة من الأكاديميين في جامعات زيمبابوي بهدف قياس أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي (Makumbe, 2022). استخدمت الدراسة استبياناً شاملاً وحللت البيانات باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، ووجدت أن ثقافة العمل الجماعي والتعلم والتجديد التنظيمي ترتبط إيجابياً بالإبداع الوظيفي، في حين أن الثقافة البيروقراطية/الهرمية تعوق الإبداع. فقد بينت النتائج أن أنماط الثقافة التنظيمية الجماعية والتطويرية والمرتكزة على السوق (المنطق الربحي) كان لها تأثير إيجابي دال على مستوى الإبداع الوظيفي، بينما أظهرت الثقافة الهرمية تأثيراً سلبياً عليه (Makumbe, 2022).

تضيف هذه الدراسات إلى الأدبيات المحلية التي أظهرت بدورها أهمية الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الوظيفي. فمثلاً، سلطت دراسات أخرى الضوء على أن بيئة العمل التي تتبنى قيم التمكين

**والمرونة والثقة** تساهم في رفع معدلات السلوكيات الابتكارية لدى الموظفين. ورغم تنوع السياقات (شركات متناهية الصغر إلى مؤسسات أكاديمية)، اتفقت النتائج على أن **الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار** تؤدي إلى تعزيز الإبداع الوظيفي، فيما تحد الثقافة التقليدية المقيدة من إبداعات الأفراد.

**التعليق المقارن:** تتفق دراسات محور الثقافة التنظيمية والإبداع على أن العوامل الثقافية الداخلية (كالشعور بالأمان والدعم الاجتماعي) تعزز ميل الموظفين للإبداع، مقابل تأثير معاكس لثقافة بيروقراطية جامدة. تختلف هذه الدراسات في السياقات والمناهج؛ فبينما ركزت علي طه وآخرون على مؤسسات سلوفاكية عامة، درس ماكومبي بيئة جامعية في زيمبابوي، مما يدل على عمومية تأثير الثقافة عبر بيئات مختلفة. ورغم هذه الاتساقات، تبقى فجوات معرفية قائمة: فالكثير من الأدبيات المحلية لا زالت تفتقر إلى دراسات تجريبية قادرة على قياس الأثر المقارن لأنماط ثقافية متنوعة ضمن القطاعين العام والخاص (خصوصاً في البيئة العربية والخدمية)، مما تسعى إليه الدراسة الحالية بمعالجة الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ضمن بيئة الضيافة.

#### 2.3.4. الدراسات التي دمجت أنظمة العمل عالية الأداء والثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي

طرحت دراسات عديدة علاقة تكاملية بين «أنظمة العمل عالية الأداء» و«الثقافة التنظيمية» في تشكيل الإبداع الوظيفي. على سبيل المثال، ذكر تشانغ وتشين (2011) في دراستهم أن أثر تطبيق ممارسات HPWS على الإبداع الوظيفي يزداد قوة في المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية تشجع على **المرونة والتعلم** (Chang and Chen, 2011). استندت هذه الدراسة المنهجية الاستقصائية وتحليل النماذج الإحصائية، فتوصلت إلى أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تُترجم إلى سلوكيات مبتكرة بشكل أكثر فعالية عندما تتوافق مع ثقافة مؤسسية تمكينية وتكافئ التجريب. وفي سياق آسيوي مماثل، وجد نجو وآخرون (2018) أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً يعزز الأثر الإيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي، من خلال ترسيخ قيم **الاستقلالية والدعم الجماعي** بين الموظفين. تستخدم هذه الدراسات مناهج كمية (استبيانات ونمذجة معادلات هيكلية) لتحقيق النتائج، وأكدت أن الثقافة التنظيمية الوسيطة تعزز قدرة الممارسات الاستراتيجية على تحفيز الأفكار الإبداعية.

تدعم نتائج سابقة هذا الاتجاه. فأكد تشوهان (2016) أن التأثير الإيجابي لـ HPWS على الإبداع الوظيفي يشتد في المنظمات ذات **الثقافة الداعمة للابتكار**، ويتلشى في البيئات البيروقراطية والمنغلقة على التغيير (Chowhan, 2016). وبالمثل، بينت دراسة ميدانية لـ جيوتي وراني (2017) أن الثقافة التنظيمية التشاركية تعزز ترجمة ممارسات HPWS كالـتدريب والمشاركة وتحفيز الأداء – إلى مخرجات إبداعية فعلية. استخدمت هذه الدراسات استبيانات موجهة وعينات ميدانية، وأكدت أن **الاتساق القيمي** بين الممارسات الإدارية والثقافة المؤسسية عامل حاسم: فحين تكون الممارسات الإدارية متسقة مع قيم الثقة والتمكين السائدة، يزداد التزام الموظفين بالمبادرة والابتكار (Jyoti and Rani, 2017).

**التعليق المقارن:** تشير الدراسات المجمععة إلى اتفاق على أن الثقافة التنظيمية تمثل وسيطاً حاسماً في العلاقة الثلاثية بين HPWS والإبداع الوظيفي؛ فكلما كانت الثقافة أكثر تمكيناً ودعماً للتجديد، كلما كان أثر HPWS على الإبداع أعظم. رغم ذلك، تختلف هذه الدراسات في منهجيتها والسياقات التي أجريت فيها: بعضها (مثل تشانغ وتشين، نجو وآخرون) ركز على بيئات آسيوية عامة، في حين استخدمت دراسات أخرى عينات ميدانية محدودة في منظمات

خدمية أو تعليمية. كما لم تتناول سوى قلة منها تباينات القطاعات (فندقية، تعليمية، حكومية) وقدرة الثقافة على شرح الاختلافات. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى سد هذه الفجوة البحثية عبر دراسات مقارنة في قطاعات الضيافة العربية: تستهدف الدراسة الحالية استكشاف كيفية تأثير HPWS مع الثقافة التنظيمية في تحفيز الإبداع الوظيفي داخل الفنادق والمطاعم السعودية، حيث قد تؤدي خصوصية البيئة الثقافية إلى تباينات عن النتائج السابقة، ومن هنا تأتي أهميتها البحثية.

## 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.

## المصادر:

### المصادر العربية

- الحبيب، م. ب. 2017. أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر-دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر.
- 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 165-139، 16، 16.
- 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.

ذوقان، ع. 2012. البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان، دار الفكر.

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، 347-391.

عبدالمعزم، م. س. خ. ا.، 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 أسيوط. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25، 842-941.

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

للإحصاء، ا. ا. 2024. معدل العمالة في السعودية.

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

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

#### المصادر الأجنبية

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

The effects of knowledge management processes .24ALHARBI, G. L. & ALOUD, M. E. 20 on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1-19

ALI TAHA, V., SIRKOVA, M. & FERENCOVA, M. 2016. The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish journal of management studies*, 14

.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

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

ARABIA, K. O. S. 2016. *Vision 2030. Kingdom of Saudi Arabia*. [Online]. Available: <https://www.vision2030.gov.sa/en> [Accessed]

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

High performance work systems and firm performance: A synthesis .BECKER, B. 1998 of research and managerial implications. *Research in personnel and human resources management*, 16, 53

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

or CAMERON, K. S. & WHETTEN, D. A. 1983. Organizational effectiveness: one model .several? *Organizational effectiveness*. Elsevier

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' .185-155 ,job satisfaction. *The learning organization*, 14

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

Can knowledge-intensive teamwork .CHUANG, C.-H., JACKSON, S. E. & JIANG, Y. 2016 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 meta-analysis of their effects on organizational practices matter? A .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

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

N. & VERBURG, R. M. 2004. High performance work systems, .DEN HARTOG, D organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management .Journal*, 14, 55-78

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

FONDAS, N. 1991. Corporate culture and organizational effectiveness. Academy of .Management Briarcliff Manor, NY 10510

GEORGE, J. M. 2007. 9 Creativity in organizations. *The academy of management annals*, .1, 439-477

.GUILFORD, J. 1950. Creativity. *American Psychology*. 5 (9), 444-454

P. ,HARTNELL, C. A., KINICKI, A. J., LAMBERT, L. S., FUGATE, M. & DOYLE CORNER 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

Cultures and organizations: .2010 .HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. & MINKOV, M .Software of the mind, 3rd McGraw Hill. *New York*

HUSELID, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of .672-5management journal*, 38, 63

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 .service organizations. *Administration in social work*, 29, 23-41 nonprofit human

- 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
- KABANGIRE, J. & KORIR, J. 2023. Innovation and creativity in hospitality management. *Journal of Hospitality and Tourism*, 3, 20-41
- KAUFMAN, B. E. 2015. Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25, 107-125
- M. 2013. The impact of high-performance human resource .KEHOE, R. R. & WRIGHT, P 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, 281-342
- LAU, C. M. & NGO, H. Y. 2004. The HR system, organizational culture, and product innovation. *International business review*, 13, 685-703
- LAWLER III, E. E. 1992. The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization
- CHUNG, Y. & HARDEN, E. E. 2006. A conceptual review of ,LEPAK, D. P., LIAO, H human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 217-271
- on employee creativity MAKUMBE, W. 2022. The impact of organizational culture amongst Zimbabwean academics. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 14, 523-531
- 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
- 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
- RHOADES, L. & EISENBERGER, R. 2002. Perceived organizational support: a review of .the literature. *Journal of applied psychology*, 87, 698
- .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
- social SHALLEY, C. E. & GILSON, L. L. 2004. What leaders need to know: A review of 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, 973-997
- 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
- LAW, K. S. 2007. High-performance human resource practices, & .SUN, L.-Y., ARYEE, S 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., 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 .psychology, 95, 405 cultural value dimensions. *Journal of applied*
- 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, Y., ZHU, L. & JIN, X. 2024. The effect of a high-performance work system on organizational innovation performance: The mediating effect of employees' intrinsic motivation and the moderating effect of person–organization fit. *Systems*, 12, 230
- 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
- ZHOU, J. & GEORGE, J. M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44, 682-.696
- CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: .Based on the Competing Values Framework*, Wiley