

نموذج

الفصل الأول والثاني والثالث لرسالة الدكتوراة

العنوان باللغة العربية:

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

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The impact of high-performance work systems on job creativity: The mediating role
of organizational culture in the hotel and restaurant sectors in Riyadh.

فيصل عبدالعزيز عبد السلام سليم

20212005099

ادارة

: اسم الباحث

: الرقم الأكاديمي

: الكلية

1447 - 2025

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 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 الديناميكية. 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 أُجريت 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 والأداء الإبداعي في هذا القطاع الحيوي.

لذا، تنبع 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 يساهم 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:

التساؤل الرئيسي:

هل تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض، وما دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل يوجد تأثير معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، نظم الحوافز، مشاركة الموظفين) على الإبداع الوظيفي ككل؟

○ هل يوجد تأثير معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على البعد الأول من الإبداع الوظيفي (الأصالة)؟

○ هل يوجد تأثير معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على البعد الثاني من الإبداع الوظيفي (المرونة)؟

○ هل يوجد تأثير معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على البعد الثالث من الإبداع الوظيفي (الطلاقة)؟

○ هل يوجد تأثير معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على البعد الرابع من الإبداع الوظيفي (الحساسية للمشكلات)؟

2. هل يوجد تأثير معنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على الثقافة التنظيمية؟

3. هل يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي ككل؟

○ هل يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على البعد الأول من الإبداع الوظيفي (الأصالة)؟

○ هل يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على البعد الثاني من الإبداع الوظيفي (المرونة)؟

○ هل يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على البعد الثالث من الإبداع الوظيفي (الطلاقة)؟

- هل يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على البعد الرابع من الإبداع الوظيفي (الحساسية للمشكلات)؟
- 4. هل يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على الإبداع الوظيفي عند توسط الثقافة التنظيمية؟
- هل يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على البعد الأول من الإبداع الوظيفي عند توسط الثقافة التنظيمية؟
- هل يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على البعد الثاني من الإبداع الوظيفي عند توسط الثقافة التنظيمية؟
- هل يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على البعد الثالث من الإبداع الوظيفي عند توسط الثقافة التنظيمية؟
- هل يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على البعد الرابع من الإبداع الوظيفي عند توسط الثقافة التنظيمية؟
- 5. هل توجد فروق معنوية باختلاف نوع القطاع (فنادق مقابل مطاعم) في تأثير أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها على الإبداع الوظيفي عند توسط الثقافة التنظيمية؟
- 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 نموذجاً نظرياً متكاملًا يمكن أن يشكل أساساً 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 إيجابًا 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. بيان الفروق في تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي بين قطاعي الفنادق والمطاعم، بهدف الكشف عن الفروقات السياقية بينهما.

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 الخصوصية 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 الوظيفي—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 تُحفّز 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، خللت (Chuang et al., 2016) تأثير HPWS في الفنادق الغربية، مشيرةً 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:

H₁: 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:(

- H₁₋₁:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الانتقائي والإبداع الوظيفي.
- H₁₋₂:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والإبداع الوظيفي.
- H₁₋₃:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الحوافز والإبداع الوظيفي.
- H₁₋₄:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والإبداع الوظيفي.

فرضيات العلاقة بين HPWS والثقافة التنظيمية:

- H₂:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء والثقافة التنظيمية.
- H₂₋₁:** يؤثر التوظيف الانتقائي بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية.
- H₂₋₂:** يسهم التدريب والتطوير في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- H₂₋₃:** ترتبط نظم الحوافز الإيجابية بتقوية الثقافة التنظيمية.
- H₂₋₄:** تؤدي مشاركة الموظفين إلى تحسين الثقافة التنظيمية.

فرضية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي:

- H₃:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي في قطاع الضيافة.

فرضيات الوساطة:(Indirect Effects)

- H₄:** تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي.
- H₄₋₁:** تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين التوظيف الانتقائي والإبداع الوظيفي.
- H₄₋₂:** تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين التدريب والتطوير والإبداع الوظيفي.
- H₄₋₃:** تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين نظم الحوافز والإبداع الوظيفي.
- H₄₋₄:** تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين مشاركة الموظفين والإبداع الوظيفي.

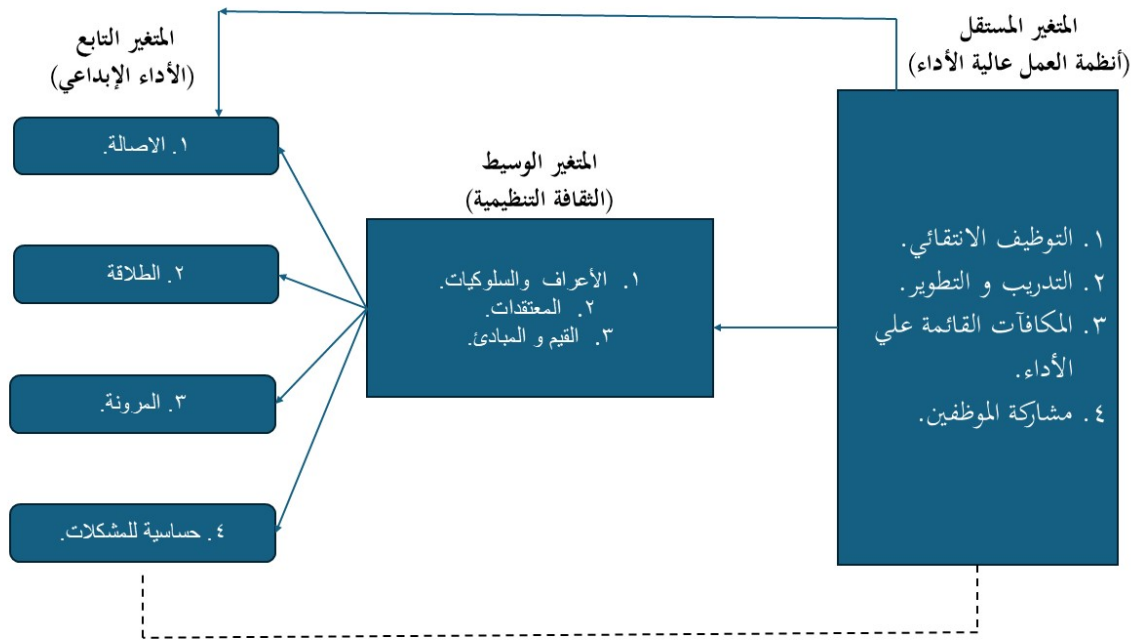
فرضية الفروق بين القطاعين:

H5: 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 والأداء الإبداعي بين الموظفين في قطاعي الفنادق والمطاعم. يتضمن هذا النموذج كل من المتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة.

الشكل الأول: نموذج الدراسة.



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.

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

تحدد هذه الدراسة إطارها الزمني بالفترة الممتدة من 2024 إلى 2025، وهي المدة التي سيتم خلالها جمع البيانات وتحليلها وإنجاز الرسالة. اختيار هذه الفترة يعكس حداثة الموضوع ويرتبط بالتحويلات التي يشهدها قطاعي الفنادق والمطاعم في مدينة الرياض ضمن رؤية المملكة 2030.

وتمتد فترة جمع البيانات والتحليل 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.

يُؤخذ 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 أثر أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) بأبعادها المختلفة (مثل: التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، التقييم العادل للأداء، نظم الحوافز، التمكين والمشاركة)، على الإبداع الوظيفي

بأبعاده.

كما تتناول الدراسة الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي، وذلك في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض. 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 كنتائج 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 تطريق 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 فهمًا 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 تحديدًا للأسباب التالية:

- الأهمية الاقتصادية: يعد قطاع الضيافة، الذي يشمل الفنادق والمطاعم، من القطاعات الحيوية في المملكة، ويشهد نموًا متسارعًا 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 إن 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

يُعرّف 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

تُعرَّف 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 يسهم 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

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

1.9.7. الأبعاد الفرعية للأداء الإبداعي

التعريف النظري

يتكون الأداء الإبداعي من مجموعة أبعاد فرعية مترابطة، تشمل:

1. الأصالة (Originality): تعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومميزة تختلف عن المؤلف (Runco and Jaeger, 2012)
2. الطلاقة (Fluency): تشير إلى قدرة الموظف على توليد عدد كبير من الأفكار في المواقف المختلفة (Torrance, 1988)
3. المرونة (Flexibility): تعكس قدرة الفرد على تغيير أنماط التفكير وتبني زوايا نظر متعددة لمعالجة التحديات (Amabile Teresa, 1996)
4. الحساسية للمشكلات (Problem Sensitivity): تمثل وعي الفرد بالمشكلات والقدرة على تحديدها واقتراح حلول مبتكرة لها (Shalley et al., 2004).

التعريف الإجرائي

في هذه الدراسة، تُعرَّف الأبعاد الفرعية للأداء الإبداعي بأنها القدرات التي يمارسها الموظفون في بيئة العمل

من خلال الأصالة، الطلاقة، المرونة، والحساسية للمشكلات، وسيتم قياسها عبر استبيان يقيم مدى إدراك الموظفين لمدى تطبيق هذه الأبعاد في أدائهم الوظيفي اليومي.

1.9.8. نوع القطاع (الفنادق مقابل المطاعم) (المتغير الضابط)

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

يُعامل نوع القطاع كمتغير فئوي، يُميز 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.

1.9.9. الثقافة التنظيمية – (Organizational Culture) (المتغير الوسيط)

التعريف النظري: تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تشكل نمطاً موجهاً للسلوك الفردي والجماعي، وتحدد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم ومع بيئتهم الداخلية والخارجية (Schein, 2010). وهي بمثابة "الهوية غير الرسمية" للمنظمة، وتنعكس في الأعراف التنظيمية، ورؤية المؤسسة ورسالتها، وطريقة حل المشكلات اليومية (Denison, 1990, Hofstede, 2001).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها الإطار القيمي والمعياري الذي يوجه سلوك الموظفين في الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض، بما يؤثر في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع. وسيتم قياسها من خلال أبعادها المتمثلة في: المشاركة (Involvement)، الاتساق (Consistency)، القدرة على التكيف (Adaptability)، والرسالة التنظيمية (Mission)، وذلك عبر استبيان يقيس إدراك الموظفين لهذه الأبعاد داخل مؤسساتهم.

1.11. هيكل الدراسة:

هيكل الدراسة المقترح

الفصل الأول: المقدمة

- 1.1. المقدمة العامة
- 1.2. مشكلة الدراسة
- 1.3. اهداف 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

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 تحليلًا نقديًا ومععمًا 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 منهجًا استراتيجيًا في إدارة الموارد البشرية يستند إلى مجموعة من الممارسات المتكاملة التي تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين وتحقيق أداء متميز. ثانيًا، الثقافة التنظيمية، بوصفها الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة ويؤثر في استجاباتهم للممارسات الإدارية. ثالثًا، الإبداع الوظيفي، الذي يمثل القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تُسهم 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 وHofstede وDenison في فهم الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى النظريات السلوكية والمعرفية التي فسّرت مكونات الإبداع في بيئة العمل. كما يستعرض الفصل أيضًا 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 أيضًا 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

نشأة مفهوم HPWS

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 العقدَيْن الأخيرَيْن، 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.

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

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

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

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

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

من الناحية المفاهيمية، يعرف (Lepak et al. 2006) أنظمة العمل عالية الأداء بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى تعظيم إنتاجية الأفراد من خلال استقطاب أفضل الكفاءات، وتطويرهم بشكل منهجي، وتحفيزهم عبر أنظمة متقدمة، وتمكينهم من خلال المشاركة والتأثير في بيئة العمل "هذا التعريف يؤكد على الطبيعة النظامية والتكاملية لهذه الممارسات، وهو ما يتسق مع منطق النظم المفتوحة في علم التنظيم،

حيث لا يُنظر إلى ممارسات الموارد البشرية كعناصر منفصلة، بل كأجزاء متفاعلة تحقق الأثر الأكبر من خلال تكاملها (Lepak et al., 2006, Boxall and Macky, 2009).

وفي تحليل موسع، يشير Wright & Boswell (2002) إلى أن HPWS تمثل تحولاً من النماذج الوظيفية في إدارة الموارد البشرية إلى النماذج القائمة على القيم الإستراتيجية، 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 تكفي 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 استراتيجيّة وشمولية. وقد استمد المفهوم جذوره من نظرية الموارد الديناميكية (Resource-Based View - RBV)، التي تركز على اعتبار الموارد البشرية كمصدر أساسي للميزة التنافسية عندما يتم إدارتها بكفاءة عالية وتوظيفها في سياقات تنظيمية داعمة، ونظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي تركز على الاستثمار في الموظف كعنصر أساسي للنمو (Barney, 1991).

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

2.2.1.2. التعريفات (من الأحدث إلى الأقدم)

وقد تبلور المفهوم بدايةً من خلال أعمال Huselid (1995) و Becker & Huselid (1998)، اللذين وضعاً 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).

- 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. تعريف الباحث

في هذه الدراسة، يمكن للباحث ان يعرف 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 بناءً 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

البعد	التعريف	المرجع
الاستقطاب والاختيار الدقيق	اختيار الموظفين وفق معايير الكفاءة والملاءمة	(Huselid, 1995)
التدريب والتطوير	برامج تطويرية لرفع المهارات والمعرفة	Macky, Boxall and (2009)
إدارة الأداء	متابعة وتقييم الأداء مع خطط للتحسين	al., Takeuchi et (2007)
التعويضات والمكافآت	حوافز مالية وغير مالية مرتبطة بالأداء	Doty, Delery and (1996)

التمكين والمشاركة	إشراك الموظفين في القرارات ومنحهم حرية أكبر في العمل	(1992, Lawler III)
-------------------	--	--------------------

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

تركز HPWS على خلق بيئة عمل تسمح للعاملين بالتفكير بمرونة وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات، وهو ما تؤكد عليه 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). وتحقق 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).

5. تمكين التكيف الاستراتيجي والتعلم التنظيمي

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

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 وفعّالة 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

(Cumming, 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

يشير الإبداع الفردي إلى قدرة الموظف – بوصفه وحدة مستقلة – على توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة ترتبط بأداء عمله اليومي أو بتطوير عمليات داخل المؤسسة. ويتأثر هذا النوع من الإبداع بعوامل مثل: القدرات المعرفية، والدافعية الذاتية، والسمات الشخصية، والبيئة المباشرة للعمل (Amabile Teresa, 1996). كما

أن الموظفين المبدعين غالبًا ما يُظهرون سلوكيات استباقية، ويتميزون بالفضول المعرفي والانفتاح على التجربة والمخاطرة المحسوبة.

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

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

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. تعريف الباحث

مما سبق يعرف الباحث: بان 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

البُعد	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

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

وتزداد أهمية الأداء الإبداعي في القطاعات الخدمية – مثل قطاع الضيافة – التي تتطلب تفاعلًا مستمرًا مع العملاء، وتكيفًا لحظيًا 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، قدم (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، الثقافة الموجهة نحو الابتكار، الثقافة الموجهة نحو التعلم (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 والالتزام الروتين.

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

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 يُحفّز أو يُقيّد سلوكيات الابتكار والإبداع. ويتفق الباحثون على أن بيئة العمل الداعمة تُعد بمثابة منصة انطلاق للأفكار الجديدة، والتفكير غير التقليدي، والتجريب المنهجي (Amabile Teresa, 1996).

تشمل بيئة العمل المؤثرة في الإبداع عدة أبعاد، من أبرزها: الاستقلالية في أداء المهام، توفر الموارد (Shalley et al., 2004)، الدعم الاجتماعي، و الحد من البيروقراطية والقيود التنظيمية.

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 أمرًا بالغ الأهمية في القطاعات الخدمية، مثل الفنادق والمطاعم، حيث تتطلب طبيعة العمل فيها تفاعلًا مباشرًا ومستمرًا مع العملاء، وقدرة على التكيف مع متطلباتهم المتغيرة. فالموظف الذي يعمل في بيئة تُشجّعه على الابتكار، وتُقدّر مساهماته، سيكون أكثر استعدادًا لتقديم حلول مبتكرة لتحسين تجربة العملاء.

2.2.3.2. التعريفات

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

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

تُعد نظرية شين (Schein, 2010) من أبرز النماذج التفسيرية التي قدّمت 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 نموذجاً ثلاثي المستويات للثقافة التنظيمية، يُبيّن من خلاله كيف تتجلى الثقافة وتؤثر على السلوك التنظيمي (Schein, 2010):

1. الافتراضات الأساسية (Underlying Assumptions).

2. القيم المعلنة (Espoused Values).
3. المظاهر الخارجية أو الرموز (Artifacts).

تكمُن 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)
2. الفردية مقابل الجماعية (Individualism vs. Collectivism)
3. تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance)
4. الذكورة مقابل الأنوثة (Masculinity vs. Femininity)
5. التوجه الزمني الطويل مقابل القصير (Long-term vs. Short-term Orientation)
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).

- يقَدِّم *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. تعريف الباحث

في إطار هذه الدراسة، تُعرَّف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات السائدة بين العاملين في مؤسسات الضيافة (الفنادق والمطاعم) بمدينة الرياض، والتي تُوجِّه 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 سببًا للعقاب (Edmondson, 1999).
4. البنية البيروقراطية (Hierarchy)
تعتمد على القواعد والإجراءات الصارمة والمركزية، وهي غالبًا ما تحدّ 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

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

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، غالبًا 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 ثقافيًا. 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 أجريت في قطاعات متنوعة، وكان الهدف منه فهم كيف تؤثر العناصر الثقافية على نتائج مثل الجودة، والابتكار، والربحية، ورضا الموظفين (Denison and Mishra, 1995, Fondas, 1991).

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

1. المشاركة (Involvement)

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

2. الاتساق (Consistency)

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)

علاقة بالإبداع: كلما كانت المؤسسة مرنة في مواجهة التغير، كلما ازدادت فرص توليد وتطبيق الأفكار الجديدة بفعالية.

4. المهمة (Mission)

علاقة بالإبداع: عندما تكون الرؤية واضحة ومشاركة، يصبح الإبداع موجهاً نحو تحقيق قيمة مضافة استراتيجية.

يتميّز 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، نظراً لارتباط أبعاده بالعوامل التي تُحفّز الإبداع داخل بيئة العمل. وقد أكدت دراسات حديثة أن المنظمات التي تُسجّل درجات مرتفعة في بُعدي المشاركة والتكيف – وهما البُعدان الأكثر اتصالاً 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 نتاجاً تفاعلياً بين الخصائص الفردية للموظف والعوامل البيئية والتنظيمية المحيطة. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن تعزيز الإبداع لا يعتمد فقط على مهارات الفرد، بل يتطلب بنية تنظيمية وثقافية تسهّل التفكير غير التقليدي، وتدعم المخاطرة المحسوبة، وتشجع على المشاركة والحوار المفتوح. ويمكن تصنيف محددات الإبداع إلى ثلاثة مستويات رئيسية: فردية، تنظيمية، وسياقية.

أولاً: المحددات الفردية (Individual-Level Determinants)

تشمل الخصائص النفسية والمعرفية والسلوكية للفرد، مثل:

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

ثانياً: المحددات التنظيمية (Organizational-Level Determinants)

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

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

ثالثاً: المحددات السياقية والثقافية (Contextual & Cultural Determinants)

تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة:

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

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

2.2.4. 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 الرئيسة 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 أيضاً 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، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على ممارسات تقليدية في إدارة الموارد البشرية. ويرجع ذلك إلى أن HPWS توفر بيئة تشجع على التجريب وتحتل الفشل كخطوة في مسار التعلم، مما يجعل الإبداع نتيجة طبيعية لهذه الأنظمة.

وتشير البحوث التطبيقية إلى أن هذه العلاقة لا تقتصر على الأفراد فقط، بل تسهم HPWS أيضاً في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع، يتشارك فيها جميع الموظفين في توليد وتطوير وتنفيذ الأفكار. كما وجد 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 يشير 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).

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 تتسم 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

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

وفقاً لنموذج Ostroff & Bowen، فإن ممارسات الموارد البشرية لا تُنتج أثراً سلوكياً مباشراً، بل تعمل كمرسل لقيم معينة تتفاعل مع الثقافة وتُعيد تشكيلها، وهي بدورها تُحدد كيفية إدراك الموظف لتلك الممارسات. وبالتالي، تعمل HPWS على تقوية أو إضعاف عناصر محددة في الثقافة التنظيمية، بما يؤثر على السلوك التنظيمي في نهاية المطاف.

في إطار هذه الدراسة، تُفترض أن HPWS تلعب دوراً تأسيسياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، خاصة عبر الممارسات التي تتعلق بالتمكين، والتواصل، والاعتراف بالأداء. كما يُفترض أن الثقافة التنظيمية ليست فقط نتاجاً للممارسات، بل متغيراً وسيطاً يحدد مدى تأثير هذه الممارسات في تعزيز الإبداع الوظيفي. وبهذا، فإن فهم العلاقة بين HPWS والثقافة ضروري لتفسير التأثير غير المباشر الذي قد تلعبه الأولى على الابتكار داخل بيئات العمل الخدمية مثل الفنادق والمطاعم.

2.2.4.3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي

تلعب الثقافة التنظيمية دور الوسيط الذي يربط بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الأداء الإبداعي. 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 استعدادًا للتعبير عن أفكارهم، والمشاركة في مبادرات تطويرية، مما يعزز الإبداع على مستوى الأفراد والفرق (Anderson et al., 2014). وعلى العكس، فإن الثقافة التي تهيمن عليها البيروقراطية والمركزية المفرطة قد تحد من المبادرات الإبداعية، مهما كانت ممارسات الموارد البشرية متقدمة.

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

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

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 استعدادًا 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 متغيراً 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 تُفعل 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).

2.2.5. أثر نوع القطاع على العلاقة بين HPWS والإبداع

خصوصية قطاع الفنادق

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

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

1. الاعتماد العالي على رأس المال البشري:

قطاع الفنادق يعتمد بشكل أساسي على التفاعل البشري المباشر في تقديم الخدمة، مما يجعل جودة الخدمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكفاءة الموظف وسلوكه ومبادراته الفردية. وبالتالي، فإن تطبيق HPWS

من خلال التوظيف الانتقائي، والتدريب المستمر، والتحفيز – يُعد عنصرًا حاسمًا 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 مسبقًا. وهنا تبرز أهمية HPWS في تمكين الموظف واتخاذ قرارات إبداعية دون الرجوع الدائم للإدارة.

3. الحاجة إلى تمايز 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 التمايز من خلال بناء ثقافة عمل تقدر الإبداع، وتربط الحوافز بسلوكيات الابتكار في نقاط الاتصال مع الضيف (Tang et al., 2015).

4. العمل بنظام الورديات والضغط التشغيلي:

يواجه موظفو الفنادق تحديات مرتبطة بساعات العمل المتغيرة، وتفاوت أوقات الضغط، وتعقيد التنسيق بين الإدارات. أنظمة العمل عالية الأداء تتيح تنظيم العمل بشكل يدعم الموظف عبر التدريب التفاعلي، ونقل المعرفة بين الورديات، وتمكين التعاون بين الفرق، مما يساهم في خلق حلول إبداعية جماعية للتحديات التشغيلية اليومية.

5. تنوع القوى العاملة وتعدد الثقافات:

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

خصوصية قطاع المطاعم

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

1. السرعة العالية في وتيرة العمل

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

2. تفاعل مباشر ومفتوح مع العميل

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

3. المرونة العالية وتنوع الأدوار

كثير من موظفي المطاعم يُكَلَّفون 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).

الفروقات التشغيلية والثقافية بين القطاعين

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

أولاً: الفروقات التشغيلية

• نمط تقديم الخدمة:

في قطاع الفنادق، يتم تقديم الخدمة في إطار منظّم وطويل الأمد نسبياً، بدءاً من الحجز، إلى الاستقبال،

والإقامة، والخدمة المستمرة، بينما في قطاع المطاعم، تكون الخدمة مباشرة وسريعة ومركزة في الزمن، ما يفرض على الموظف تقديم استجابات إبداعية فورية وقصيرة الأمد.

• هيكلية العمل:

الفنادق عادةً ما تُدار وفق هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً، تتضمن إدارات وظيفية واضحة (استقبال، خدمة غرف، أمن، علاقات عملاء، إلخ)، ما يجعل تطبيق HPWS فيها أكثر رسمية واستراتيجية. أما في المطاعم، فإن الهيكل عادةً يكون أقل بيروقراطية وأكثر مرونة، ما يسمح بتطبيق HPWS بشكل عملي وتجريبي، خاصة في سلاسل المطاعم الصغيرة أو ذات النمط العصري (Boxall and Purcell, 2022).

• التركيز على الخبرة مقابل المنتج:

تركز الفنادق على خلق تجربة إقامة متكاملة تشمل أبعاداً 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 جذرياً في كل قطاع.

ثانياً: الفروقات الثقافية

• ثقافة العمل والتفاعل الداخلي:

الثقافة المؤسسية في الفنادق غالباً ما تتسم بال رسمية والانضباط المهني، مع تركيز على البروتوكولات والخدمة الراقية، مما قد يُقيّد أحياناً حرية المبادرة الفردية إلا إذا تم التمكين بشكل واضح. أما في المطاعم، خاصة الحديثة أو المستقلة، فإن الثقافة تتسم غالباً 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 استقراراً وتدريباً رسمياً، ما يُسهّل تطبيق نظم HPWS التي تتطلب استيعاباً لسياسات التدريب والمكافآت والتطوير. في المقابل، فإن قطاع المطاعم يعتمد بدرجة أكبر على العمالة الشبابية أو المؤقتة، مما يستدعي تصميم HPWS بأسلوب يتناسب مع معدلات دوران العمل المرتفعة واحتياجات التعلم السريع والتحفيز اللحظي (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

ثالثاً: تأثير هذه الفروقات على العلاقة بين HPWS والإبداع

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

بالتالي، فإن أي استراتيجية فعالة لتطبيق HPWS في هذين القطاعين يجب أن تأخذ في الحسبان هذه الفروقات، وتصمم الممارسات الإدارية والتدريبية والحوافز بما يتلاءم مع طبيعة العمل والسلوكيات الإبداعية المتوقعة في كل سياق. إن الفهم العميق لهذه الفروقات لا يُسهم 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. بيّنت 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، خاصة حين تكون نابعة عن نظم عمل قائمة على المشاركة والتنمية (الخالدي and نايف, 2024).

وفي الاتجاه نفسه، أشارت دراسات أخرى (على, 2022) إلى أن ممارسات المشاركة والتمكين – وهما مكونان أساسيان في HPWS – تسهمان في تعزيز المبادرة الفردية والسلوك الابتكاري ضمن المؤسسات، وتعلي من قيم المواطنة التنظيمية والمرونة المؤسسية (على, 2022). كما وفي سياق بيئات التعليم العالي كذلك، أبرزت دراسة مصطفى (2020) أن بعض ممارسات الموارد البشرية (خاصة 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).

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).

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) وحلت بيانات 378 موظفًا 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 أيضًا 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 إيجابًا كبيرًا 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 ضمانيًا الفرضية القائلة بأن رفع مستوى الالتزام والثقة من خلال HPWS يهيئ مناخًا داعمًا للمبادرة والابتكار داخل المنظمة (عادل et al., 2021).

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 موظفًا 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 أيضًا 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 أيضًا عن طريق بناء بنى تنظيمية مرنة ومحفزة (مرزوق et al., 2018).

وكانت هناك أيضًا 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). 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).

فقد أظهرت دراسة Messersmith و Guthrie 2010 أن تطبيق ممارسات HPWS في شركات ناشئة أمريكية يساهم في تعزيز الابتكار التنظيمي عن طريق تحسين ديناميكيات الفريق ونقل المعرفة وبناء الثقة بين الأفراد، مما يبين أن أثر HPWS على الإبداع ليس مقصورًا على أداء الفرد فحسب بل يمتد إلى المستوى الجماعي (Messersmith and Guthrie, 2010).

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، في دراسة ميدانية أكثر حداثة، استخدم Wang وآخرون (2024) في بحثهم "The Effect of a High-Performance Work System on Organizational Innovation Performance..." منهجية استنبائية 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).

ففي دراسة مبكرة، أجرى Den Hartog و Verburg 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 كمُغيّر وسيط كامل (mediator) بين ممارسات HPWS ونجاح الابتكار المنتج (Lau and Ngo, 2004).

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 شرطاً مساعداً 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 وسيطاً، 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

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.

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).

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 سلوكية عامة، درس ماكومي 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

طرحنا دراسات عديدة علاقة تكاملية بين «أنظمة العمل عالية الأداء» و«الثقافة التنظيمية» في تشكيل الإبداع الوظيفي. على سبيل المثال، بينت دراسة ميدانية لـ جيوتي وراني (2017) أن الثقافة التنظيمية التشاركية تعزز ترجمة ممارسات HPWS كالتدريب 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).

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 تشوهمان (2016) أن التأثير الإيجابي لـ HPWS على الإبداع الوظيفي يشهد في المنظمات ذات الثقافة الداعمة للابتكار، ويتلاشى في البيئات البيروقراطية والمنغلقة على التغيير (Chowhan, 2016).

وبالمثل، 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.

التعليق المقارن: تشير الدراسات المجمعة إلى اتفاق على أن الثقافة التنظيمية تمثل وسيطاً حاسماً في العلاقة الثلاثية بين HPWS والإبداع الوظيفي؛ فكلما كانت الثقافة أكثر تمكينية 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 بيانات 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.

الفصل الثالث: منهج الدراسة وتصميمها

3.1. مقدمة

يُعد هذا الفصل الركيزة المنهجية للدراسة، إذ يوضح الإطار الذي تم من خلاله تصميم البحث وتنفيذه وتحليل بياناته وكما تبرز أهمية هذا الفصل في كونه يحدد بدقة المسار العلمي الذي استند إليه الباحث في فحص العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (High-Performance Work Systems – HPWS) والأداء الإبداعي للعاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بالمملكة العربية السعودية. ويُعد تحديد المنهجية خطوة جوهرية في أي بحث علمي، لأنها تمثل الجسر الذي يربط بين الإطارين النظري والتطبيقي، وتضمن أن تكون النتائج النهائية صادرة عن إجراءات منهجية منضبطة وقابلة للتحقق (Creswell and Creswell, 2017).

يركز هذا الفصل على عرض تصميم البحث وأدواته وإجراءاته بالتفصيل، موضحاً الأساليب الكمية والنوعية المستخدمة، وطرق جمع البيانات وتحليلها، بما يتيح فهماً معمقاً لطبيعة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية للدراسة: أنظمة العمل عالية الأداء بوصفها المتغير المستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، والأداء الإبداعي بوصفه المتغير التابع. كما يُبرز الفصل الأسس العلمية التي تم الاستناد إليها في اختيار التصميم المختلط (Mixed-Methods Design)، والذي جرى تبنيه استناداً إلى الحاجة إلى الجمع بين الدقة الإحصائية في تحليل العلاقات الكمية، والعمق التفسيري في فهم المعاني والسياقات التنظيمية التي تحيط بها تلك العلاقات (Tashakkori and Teddlie, 2010, Johnson et al., 2007).

تتبع أهمية الفصل الثالث كذلك من دوره في ضمان الموثوقية والصلاحية العلمية للدراسة، إذ يعرض بدقة إجراءات التحقق من صدق وثبات أدوات القياس، ويبين مبررات اختيار مجتمع الدراسة، وحجم العينة، وأساليب المعالجة الإحصائية. إن وضوح الخطوات المنهجية يجعل النتائج أكثر مصداقية، ويسمح بإعادة تطبيق الدراسة في بيئات مشابهة أو مقارنة نتائجها بنتائج دراسات أخرى في سياقات مختلفة (Bryman, 2016).

كما يُسهم هذا الفصل في تحقيق أحد الأهداف الرئيسية للدراسة والمتمثل في بناء إطار منهجي متكامل لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها لأنظمة العمل عالية الأداء أن تعزز الأداء الإبداعي في بيئات العمل الخدمية، لاسيما في قطاعي الضيافة والمطاعم اللذين يشهدان تطوراً متسارعاً في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 التي تؤكد على التميز في رأس المال البشري والابتكار التنظيمي (Arabia, 2016). ومن هذا المنطلق، يشكل هذا الفصل الأساس العلمي الذي تستند إليه التحليلات اللاحقة، إذ يترجم المفاهيم النظرية إلى أدوات قياس ومؤشرات كمية ونوعية تمكّن من اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

ويهدف هذا الفصل إلى بيان كيف صُممت الدراسة، وكيف جُمعت البيانات، وكيف عُولجت وتُحللت للوصول إلى إجابات دقيقة عن أسئلة البحث. وسيتم في الأجزاء التالية عرض تصميم البحث، ومجتمع الدراسة،

والعينة، وأدوات جمع البيانات، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وكذلك منهجية تحليل البيانات والأسس الأخلاقية التي التزم بها الباحث لضمان نزاهة الإجراءات وموضوعيتها.

3.2. المنهجية

يُعد اختيار التصميم البحثي خطوة حاسمة في أي دراسة علمية، إذ يحدد البنية المنهجية التي يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بطريقة تضمن تحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياته (Creswell & Creswell, 2018). وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تتناول العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي مع الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، فقد اعتمد الباحث المنهج البحث العلمي التجريبي وفقاً للتصميم المختلط (Mixed Design)، ضمن إطار مقطعي (Cross-Sectional Design)، بهدف الجمع بين دقة التحليل الكمي وعمق الفهم النوعي.

يعكس هذا التصميم إدراكاً منهجياً لأهمية الدمج بين الأساليب الإحصائية والتحليل التفسيري في دراسة الظواهر التنظيمية المعقدة، خصوصاً عندما تتضمن تفاعلات متعددة الأبعاد كما في هذه الدراسة التي تجمع بين السلوك الفردي (الإبداع)، والممارسات المؤسسية (أنظمة العمل)، والعوامل الثقافية (الثقافة التنظيمية).

3.2.1. مبررات اختيار التصميم المختلط (الكمي والنوعي)

تم اختيار التصميم المختلط لأنه يُعد الأنسب للتعامل مع الظواهر الإدارية المعاصرة التي تتطلب مقاربة شمولية تجمع بين التحليل الكمي للمتغيرات وقياس العلاقات الإحصائية، والتحليل النوعي المتعمق لفهم السياقات التنظيمية والتفسيرات التي تكمن وراء الأرقام (Tashakkori and Teddlie, 2010, Creswell and Clark, 2017).

من الناحية الكمية، يتيح هذا المنهج قياس مستوى تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء ومدى تأثيرها على الأداء الإبداعي بصورة دقيقة، باستخدام أدوات قياس موثوقة تعتمد مقياس ليكرت وتخضع لاختبارات الصدق والثبات، أما من الناحية النوعية، فهو يتيح فهماً أعمق لآراء الموظفين حول كيفية إدراكهم لممارسات الموارد البشرية، والعوامل الثقافية التي تشجع أو تعيق الإبداع داخل بيئة العمل.

ويُبرر اختيار هذا التصميم المختلط أيضاً بقدرته على تحقيق تكامل المنهجيات (Methodological Triangulation)، أي دعم النتائج الكمية بنتائج نوعية تُفسرها وتُعمّق فهمها، مما يعزز مصداقية النتائج النهائية ويُقلل من التحيز المنهجي (Johnson et al., 2007). كما أنه يُمكن الباحث من توظيف بيانات متعددة المصادر (Multi-source data)، الأمر الذي يُضفي على التحليل بعداً تفسيريّاً غنياً يُساهم في تطوير نظرية محلية حول تأثير ممارسات الموارد البشرية على الإبداع في السياق السعودي، وهو ما ينسجم مع التوجهات الحديثة في أبحاث السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Bryman, 2016, Edmondson and McManus, 2007).

وعليه، فإن استخدام التصميم المختلط في دراسة العلاقة بين HPWS والإبداع التنظيمي يُتيح تجاوز القيود التي تظهر عند الاعتماد على منهج واحد فقط، مثل غياب التفسير السياقي في الدراسات الكمية البحتة، أو

ضعف التعميم في الدراسات النوعية الصرفة (Creswell and Creswell, 2017). ومن ثم، فإن الدمج بين الطريقتين يُحقق توازناً علمياً بين العمق التفسيري والانتساع التحليلي، بما يتناسب مع أهداف وأهمية هذه الدراسة.

3.2.2. خصائص التصميم المقطعي (Cross-Sectional Design)

تم تبني التصميم المقطعي لأنه يُعد من أكثر التصاميم مناسبة للدراسات التنظيمية التي تهدف إلى المقارنة بين مجموعات متعددة في فترة زمنية واحدة (Saunders et al., 2009). وتُطبّق الدراسة في هذا الإطار على عيّنتين من الموظفين: الأولى من قطاع الفنادق والثانية من قطاع المطاعم بمدينة الرياض، وذلك لمقارنة كيفية تأثير ممارسات HPWS على الأداء الإبداعي في كل قطاع، وللكشف عن الاختلافات المحتملة في طبيعة العلاقة بين المتغيرات وفقاً لخصائص كل بيئة عمل.

يمتاز التصميم المقطعي بأنه يسمح بجمع بيانات كمية ونوعية في نقطة زمنية واحدة، ما يجعله مناسباً لدراسة العلاقات الارتباطية والاختلافات القطاعية دون الحاجة إلى تتبع زمني طويل (Babbie, 2020). كما أنه يتيح للباحث تحليل الفروق بين المجموعات (Between-group differences) واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير السياق الصناعي على العلاقة بين HPWS والإبداع، وهو ما يُثري النتائج ويُسهّم في بناء استنتاجات أكثر واقعية ومرتبطة بالسياق السعودي.

وكما يُعد هذا التصميم مناسباً للبيئات الخدمية الديناميكية مثل الضيافة، حيث تتغير الظروف التشغيلية بسرعة، وبالتالي فإن تحليل العلاقة في لحظة زمنية محددة يوفر صورة دقيقة وراهنة يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية طويلة (Cavana et al., 2001). وكما يتسم هذا النوع من التصاميم بالكفاءة من حيث الوقت والتكلفة، مما يتيح جمع عينات كبيرة تعزز القوة الإحصائية وتحسن موثوقية النتائج.

3.2.3. العلاقة بين التصميم وأهداف الدراسة وفرضياتها

إن اختيار التصميم المختلط المقطعي المقارن نابعاً من مواءمته الدقيقة مع أهداف الدراسة وفرضياتها، فالدراسة تهدف إلى تقييم تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي، والمقارنة بين قطاعي الفنادق والمطاعم، وتحليل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. هذه الأهداف تتطلب تصميمًا يمكنه في آنٍ واحد قياس العلاقات الكمية واختبار الفروق القطاعية، وتفسير المعاني التنظيمية التي تُفسّر تلك العلاقات.

من خلال الجانب الكمي، سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الرئيسية (H1–H5) باستخدام تحليل الارتباط والانحدار المتعدد واختبارات الفروق (ANOVA و T-test)، مما يسمح بالتحقق من وجود علاقات ذات دلالة بين HPWS والأداء الإبداعي، وكذلك اختبار تأثير الثقافة التنظيمية كوسيط بينهما. أما الجانب النوعي، فيُسهّم في تفسير النتائج الإحصائية من خلال مقابلات شبه مهيكلة تُقدّم رؤى حول الممارسات التنظيمية الفعلية والمواقف الثقافية التي تعزز أو تحد من الإبداع، وبذلك يتحقق الدمج المنهجي بين النتائج الكمية والنوعية (Integration of Quantitative and Qualitative Findings).

وبذلك فإن هذا التصميم يحقق الاتساق المنهجي المطلوب في الدراسات العليا المتقدمة، لأنه يجمع بين التحليل الإحصائي الموضوعي والفهم السياقي العميق، ويعكس رؤية الباحث في تبني منهجية علمية رصينة قادرة

على إنتاج معرفة تطبيقية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار ومديرو الموارد البشرية في قطاعي الضيافة والمطاعم داخل المملكة.

3.2.4. نوع البيانات المستخدمة في الدراسة

تعتمد الدراسة على مزيج من البيانات الأولية والثانوية ضمن إطار المنهج المختلط، بما يتيح بناء صورة شاملة عن الظاهرة المدروسة. وتُعد البيانات الأولية المصدر الرئيس للتحليل، ويتم جمعها مباشرة من أفراد مجتمع الدراسة من خلال أدوات القياس التي تتضمن الاستبيان والمقابلات شبه المهيكلة. وتمثل هذه البيانات المادة الميدانية التي تسمح بقياس العلاقات بين المتغيرات، والكشف عن التصورات والتجارب العملية للعاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم في مدينة الرياض، وهو ما يمنح البحث عمقاً يواكب أهدافه التفسيرية والتحليلية. وإلى جانب ذلك، تُستخدم البيانات الثانوية لتوفير خلفية معرفية تدعم بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيرات، وتشمل الأبحاث السابقة المنشورة في قواعد البيانات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن المؤسسات الحكومية، والدراسات العالمية المتعلقة بأنظمة العمل عالية الأداء، والثقافة التنظيمية، والإبداع الوظيفي. ويعمل التفاعل بين هذين النوعين من البيانات على تعزيز الصرامة المنهجية للدراسة، إذ يوفر البيانات الأولية للاختبار والقياس، بينما تمدّ البيانات الثانوية الباحث بقاعدة معرفية واسعة تُسهّم في تفسير النتائج واستنتاج دلالاتها في سياقها الأوسع.

3.3. مجتمع الدراسة

تُعد الخطوة المتعلقة بتحديد مجتمع الدراسة من المراحل الأساسية في بناء البحث العلمي، إذ تُمكن الباحث من تحديد الإطار العام الذي تُستمد منه البيانات، وتوضح مدى قابلية تعميم النتائج على وحدات مشابهة. ويمثل مجتمع الدراسة في هذه الرسالة جميع الأفراد الذين يعملون ضمن قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض، بما في ذلك الموظفون في المستويات التشغيلية والإشرافية والإدارية الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء أو يشاركون في عمليات تقديم الخدمة.

يأتي اختيار هذا المجتمع انطلاقاً من الأهداف الجوهرية للدراسة التي تسعى إلى فحص أثر أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء الإبداعي، مع تحليل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في بيئة عمل خدمية تفاعلية تتسم بالاعتماد الكبير على رأس المال البشري. ويُعد قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية، وبخاصة في مدينة الرياض، أحد أكثر القطاعات ديناميكية ونموً في ظل التحول الوطني نحو التنويع الاقتصادي والاستثمار في رأس المال البشري ضمن رؤية 2030 (Arabia, 2016).

3.3.1. وصف المجتمع الأصلي للدراسة

يتكوّن المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من جميع العاملين في الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض، سواء في الوظائف الإدارية أو التشغيلية أو الإشرافية. ويشمل ذلك فئات متعددة مثل موظفي الاستقبال، خدمة الغرف، الطهاة، النُدُل، مشرفي القاعات، مديري الموارد البشرية، ومسؤولي الجودة والخدمة. وقد تم التركيز على

العاملين الذين لديهم خبرة لا تقل عن سنة واحدة في مواقعهم الحالية لضمان إدراكهم لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء داخل مؤسساتهم.

ويتميز هذا المجتمع بخصائصه المتنوعة ثقافيًا وتنظيميًا، إذ يضم كوادراً محلية وأجنبية تعمل في بيئة متعددة الثقافات، مما يسهم في ثراء التجربة التنظيمية ويدعم التفاعل بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع في بيئة العمل (Kloutsiniotis and Mihail, 2020). كما تتسم طبيعة وظائف الضيافة بكثافة التفاعل مع العملاء والاعتماد على مهارات حل المشكلات والتفكير الابتكاري، وهي عناصر تجعل الإبداع الوظيفي مطلباً جوهرياً لاستدامة الجودة التنافسية (Tsai and Huang, 2020).

3.3.2. خصائص المجتمع (حجم القوى العاملة وتوزيعها القطاعي)

وفقاً لأحدث تقارير الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية (2024)، يبلغ عدد العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم على مستوى المملكة حوالي 680 ألف عامل، منهم نحو 25% من المواطنين السعوديين، في حين يشكل المقيمون النسبة المتبقية. وتحتضن مدينة الرياض النسبة الأكبر من هذه القوى العاملة نظراً لتركز المنشآت السياحية والمطاعم الفاخرة فيها، إذ تضم ما يزيد على 3000 منشأة ما بين فنادق ومطاعم متوسطة وكبرى.

ويُظهر التوزيع الوظيفي داخل هذه المؤسسات تنوعاً بين مستويات الخدمة المباشرة (مثل موظفي الاستقبال والنُّدْل والطهارة) والمستويات الإدارية والإشرافية (مثل مديري الأقسام والمشرفين العامين). هذه البنية التنظيمية المتنوعة تُسهم في خلق بيئة عمل متعددة المستويات، ما يجعلها ميداناً خصباً لدراسة العلاقة بين الممارسات الإدارية (HPWS) والمخرجات الإبداعية للموظفين في سياقات تشغيلية مختلفة.

وتنعكس خصائص هذا المجتمع على أهمية الدراسة الحالية، إذ توفر عينة متنوعة وممثلة قادرة على إبراز الفروق المحتملة بين القطاعين، وفهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية وأنظمة العمل عالية الأداء في سلوكيات الإبداع داخل بيئات العمل السعودية، بما يسهم في بناء سياسات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية وتحفيز الابتكار المؤسسي.

3.4. عينة الدراسة وطريقة اختيارها

يُعد تحديد العينة من أهم الخطوات المنهجية في أي دراسة علمية، إذ تسهم دقتها في تعزيز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على المجتمع الأكبر (Creswell and Creswell, 2017). ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض، فقد تم اعتماد منهجية العينة العشوائية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والقطاعية ذات الصلة، مع تحقيق التوازن في حجم المشاركين بين القطاعات المختلفة.

اختيار العينة بهذه الطريقة يهدف إلى الحصول على بيانات دقيقة تمثل التنوع الهيكلي العشوائي بين كل الطبقات العملية بنسبة متماثلة مع كل الطبقات في بيئة العمل الخدمية، بما يتيح مقارنة العلاقات بين متغيرات الدراسة (أنظمة العمل عالية الأداء، الثقافة التنظيمية، الأداء الإبداعي) ضمن كل قطاع على حدة، ثم تحليل الفروق بينهما إحصائياً.

3.4.1. نوع العينة ومنهجية السحب

اعتمدت الدراسة العينة العشوائية بوصفها مزيجاً من أسلوبين منهجيين متكاملين، وهما:

1. العينة العشوائية:

تم تقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقتين رئيسيتين وفقاً لطبيعة القطاع (الفنادق والمطاعم). ويهدف هذا التقسيم إلى ضمان تمثيل كل قطاع تمثيلاً عادلاً في العينة النهائية، وتجنّب تحيز النتائج نحو أحد القطاعين (Bryman, 2016).

اختيار هذا الأسلوب المركب مبرّر لاعتبارات منهجية وعملية: فهو يضمن التغطية الواسعة مع تقليل التكاليف والوقت اللازم لجمع البيانات، خاصة في بيئة عمل واسعة الانتشار مثل قطاعي الضيافة والمطاعم (Sekaran, 2016). كما أنه يساهم في تحسين دقة التقديرات الإحصائية، لا سيما في الدراسات المقارنة متعددة المجموعات.

3.4.2. تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Thompson, 2012)، وهي من أكثر المعادلات استخداماً لتقدير حجم العينة في المجتمعات الكبيرة عندما لا يُعرف حجمها بدقة كاملة، مع ضمان مستوى ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$. وتُعبّر المعادلة عن حجم العينة وفق الصيغة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{(N - 1)(\frac{d^2}{Z^2}) + p(1 - p)}$$

حيث:

- n : حجم العينة المطلوبة
- N : حجم المجتمع
- p : نسبة الاستجابة المتوقعة (0.5) لضمان أقصى تباين
- d : هامش الخطأ المسموح به (0.05)
- Z : القيمة المعيارية عند مستوى ثقة 95% (1.96)

وبتطبيق المعادلة على تقدير تقريبي لمجتمع العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم البالغ نحو 680000 عامل، كان الناتج الحسابي:

$$n = \frac{680000 \times 0.25}{(99,999 \times 0.00255) + 0.25} \approx 384$$

وعليه، تم اعتماد حجم عينة قدرها 400 مشارك لتفادي احتمالات عدم استكمال بعض الاستبانات أو استبعاد بيانات غير مكتملة، ما يضمن قوة إحصائية كافية لاختبار الفرضيات الكمية بدقة.

3.4.3. توزيع العينة بين قطاعي الفنادق والمطاعم

سيتم توزيع العينة النهائية وفق مبدأ التناسب النسبي (Proportional Allocation) لضمان تمثيل القطاعين بما يعكس نسبتهما في سوق العمل بمدينة الرياض. وبناءً على البيانات الإحصائية للهيئة العامة للإحصاء (2024)، فقد تم تخصيص:

• 200 استبانة للعاملين في قطاع الفنادق (50%)

• 200 استبانة للعاملين في قطاع المطاعم (50%)

تعتمد الدراسة في اختيار العينة على أسلوب **العينة العشوائية**، وهو الأسلوب الأكثر ملاءمة لطبيعة مجتمع الضيافة في مدينة الرياض نظرًا لتباينه الداخلي وتعدد فئاته المهنية. ويستند هذا الاختيار إلى الحاجة لتمثيل جميع الطبقات الوظيفية داخل كل من قطاعي الفنادق والمطاعم تمثيلًا يعكس نسب وجودها الفعلية في المجتمع؛ إذ يضم هذا القطاع مستويات تشغيلية وإشرافية وإدارية تختلف في أدوارها ومسؤولياتها، ومن ثم يُحتمل أن تختلف أيضًا في إدراكها لممارسات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي. ويتيح اعتماد العينة العشوائية التعامل مع هذا التباين بطريقة منهجية، بحيث تُقسّم المنشآت إلى طبقات وفق المستوى الوظيفي أو الحجم المؤسسي، ثم يُسحب من كل طبقة عدد من الأفراد يتناسب مع وزنها النسبي في المجتمع. ويُعد اعتماد العينة العشوائية خيارًا مناسبًا للدراسة؛ لأنه يحافظ على التوازن بين متطلبات الصرامة الإحصائية من جهة، وإمكانية التنفيذ في الميدان من جهة أخرى، كما يقلل من احتمالات تحيز التمثيل ويزيد من قدرة الدراسة على تعميم نتائجها ضمن حدود مجتمع الضيافة في مدينة الرياض.

أما في الجانب النوعي، فسيتم إجراء 100 مقابلة شبه مهيكلية بواقع 50 من كل قطاع، مع موظفين ومديرين يمثلون مستويات إدارية مختلفة، بغرض تعميق الفهم لتجاربهم الشخصية مع ممارسات HPWS وتأثيرها في الإبداع. وهذه النسبة تمثل 1:4 بالنسبة إلى عدد الاستبانات التي ستوزع.

3.4.4. معايير الاشتمال والاستبعاد

لضمان موثوقية البيانات، تم وضع معايير محددة لاختيار المشاركين:

أولاً: معايير الاشتمال

- أن يكون المشارك موظفًا فعليًا في إحدى المنشآت الفندقية أو المطاعم بالرياض.
- أن يمتلك خبرة لا تقل عن سنة واحدة في المؤسسة الحالية لضمان إدراكه الكافي لممارسات الموارد البشرية.
- أن يكون على اطلاع مباشر أو غير مباشر على ممارسات العمل الداخلية التي تدخل ضمن مفهوم HPWS.

- الموافقة الطوعية على المشاركة في الدراسة بعد الاطلاع على نموذج الموافقة المستنيرة.

ثانيًا: معايير الاستبعاد

- العاملون بدوام جزئي أو موسمي.
 - المتدربون أو طلاب التدريب التعاوني.
 - الموظفون الذين تقل فترة عملهم عن ستة أشهر في المؤسسة.
 - المشاركون الذين لم يستكملوا الاستبيان أو أبدوا إجابات غير متسقة.
- تطبيق هذه المعايير يهدف إلى تعزيز دقة النتائج وتقليل التحيزات المحتملة الناتجة عن تجارب غير مستقرة أو محدودة زمنياً.

3.4.5. حدود التمثيل وإمكانية التعميم

على الرغم من استخدام أسلوب السحب العشوائي الذي يعزز تمثيل العينة، فإن نتائج الدراسة تعبر بشكل أساسي عن قطاعي الفنادق والمطاعم في مدينة الرياض، وقد تختلف عن مناطق أخرى في المملكة نتيجة للتباينات التنظيمية والثقافية. ومع ذلك، فإن استخدام حجم عينة كافٍ وتوزيعها العادل بين القطاعات يتيح تعميمًا إحصائيًا نسبيًا على بيانات عمل خدمية مشابهة ضمن السياق السعودي (Saunders et al., 2009).

وتدعم منهجية الجمع بين البيانات الكمية والنوعية هذا التعميم من خلال التحقق المتقاطع للنتائج (Triangulation)، مما يزيد من مصداقية الاستنتاجات العلمية ويعزز صلاحية النموذج المقترح لتطبيق أنظمة العمل عالية الأداء في قطاعات الضيافة الأخرى بالمملكة.

3.5. أدوات جمع البيانات

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تعتمد التصميم المختلط (Mixed-Methods Approach)، فقد تم استخدام أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

1. الاستبيان لجمع البيانات الكمية من عينة واسعة من العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض.

2. المقابلات شبه المهيكلة لجمع البيانات النوعية بهدف تعميق فهم الظاهرة وتفسير العلاقات التي تكشفها التحليلات الإحصائية.

يُتيح هذا التكامل بين الأداتين تحقيق التثليث المنهجي (Methodological Triangulation) الذي يُعزّز من موثوقية النتائج وصلاحية الاستنتاجات العلمية (Creswell and Clark, 2017).

3.5.1. الاستبيان كأداة للقياس الكمي

(أ) بناء الأداة ومصادرها النظرية

تم تطوير الاستبيان بالاستناد إلى مجموعة من الأدبيات والنماذج القياسية التي تناولت مفهوم أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) وعلاقتها بالأداء الإبداعي والثقافة التنظيمية. وقد استند بناء الأداة إلى مزيج من المقاييس المعتمدة في الدراسات العالمية والعربية الحديثة، مع تكييفها بما يتناسب مع البيئة السعودية من حيث اللغة والسياق الثقافي والتنظيمي.

تمت صياغة بنود الاستبيان استناداً إلى نماذج كلاً من:

- Sun, Aryee, & Law (2007) الذين طوروا مقياساً شاملاً لممارسات HPWS في بيئة الخدمات.
 - Kehoe & Wright (2013) الذين ركزوا على العلاقة بين HPWS والمخرجات السلوكية للموظفين.
 - Jiang et al. (2012) الذين قدموا إطاراً ثلاثي الأبعاد يربط HPWS بالأداء من خلال آليات الموارد البشرية.
 - Amabile (1996) الذي وضع الأسس النظرية لقياس الإبداع الفردي في بيئة العمل.
- كما سيتم مراجعة المقاييس العربية المترجمة والمعتمدة في دراسات سابقة لضمان الملاءمة الثقافية (Cultural Adaptation) ودقة المفردات اللغوية المستخدمة في البيئة السعودية.
- وللتأكد من صلاحية الأداة مبدئياً، سيتم عرضها على بعض من الخبراء الأكاديميين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لإبداء الملاحظات حول وضوح البنود ومدى ملاءمتها للأهداف البحثية، قبل توزيعها على العينة الفعلية.

(ب) مكونات الاستبيان ومحاورة

تكوّن الاستبيان من خمسة محاور رئيسية تغطي المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة، بالإضافة إلى بيانات ديموغرافية، كما يلي:

1. المحور الأول: أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)

ويضم ستة أبعاد فرعية تمثل الممارسات الجوهرية:

- التوظيف الانتقائي
- التدريب والتطوير المستمر
- نظم الحوافز والمكافآت
- المشاركة في اتخاذ القرار
- تقييم الأداء العادل
- تمكين الموظفين (Sun et al., 2007, Kehoe and Wright, 2013).

2. **المحور الثاني: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)**
تم قياسها من خلال أربعة أبعاد مستندة إلى نموذج (2000) Denison وهي:

- التكيف (Adaptability)
- المهمة (Mission)
- الاتساق الداخلي (Consistency)
- إشراك الموظفين (Involvement)

3. **المحور الثالث: الأداء الإبداعي (Creative Performance)**
تم قياسه استناداً إلى نموذج (1996) Amabile الذي يتناول سلوكيات الإبداع مثل توليد الأفكار، وتطبيق الحلول الجديدة، والمبادرة في تحسين العمليات.

4. **المحور الرابع: البيانات الديموغرافية**
شملت الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، والقطاع (فندق أو مطعم).
بلغ إجمالي بنود الاستبيان بعد المراجعة 45 بنداً، موزعة على المحاور الثلاثة الرئيسة بواقع 25 بنداً لـ HPWS، و10 بنود للثقافة التنظيمية، و10 بنود للأداء الإبداعي، إضافة إلى أسئلة التعريف الديموغرافية.

(ج) مقياس التقدير (Likert Scale)

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات المشاركين، لكونه الأكثر شيوعاً في الدراسات السلوكية والإدارية، إذ يُسهل في تحويل الاتجاهات والمواقف إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي (Joshi et al., 2015).
يُنصح هذا المقياس بقياس الاتجاهات بدقة ومرونة، كما يسهل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وهو ما يدعم إجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة (Cavana et al., 2001).

3.5.2. المقابلات شبه المهيكلة كأداة نوعية

(أ) أهداف المقابلات

استخدمت المقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews) كأداة نوعية مكملية للاستبيان، بهدف الحصول على بيانات تفسيرية أعمق تساعد في فهم النتائج الكمية وتوضيح الأسباب الكامنة وراء العلاقات الإحصائية (Kvale and Brinkmann, 2009) وتهدف هذه المقابلات إلى:

- استكشاف تصورات العاملين والمديرين حول ممارسات HPWS في بيئاتهم التنظيمية.
- فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز أو تقييد الإبداع.
- رصد الاختلافات الثقافية والإدارية بين قطاعي الفنادق والمطاعم.

- تحديد العوامل الخفية التي لا يمكن قياسها كمياً، ولكنها تؤثر على الأداء الإبداعي.

(ب) محاور دليل المقابلة

سيتم إعداد دليل مقابلة (Interview Guide) تتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة تغطي المحاور التالية:

1. إدراك المشاركين لطبيعة ممارسات الموارد البشرية في منشأتهم.
 2. تصوراتهم حول العدالة، المشاركة، والتمكين.
 3. مدى دعم الثقافة التنظيمية للأفكار الجديدة والمبادرات الفردية.
 4. التحديات التي تواجه الإبداع في بيئة العمل اليومية.
 5. مقارنة بين بيئتي الفنادق والمطاعم في تطبيق HPWS وتحفيز الإبداع.
- وسيتم تصميم الأسئلة بشكل مرّن يسمح بتعديل التتابع وفقاً لتفاعل المبحوث، لضمان ثراء البيانات وعمقها المفاهيمي (Patton, 2014).

(ج) إجراءات التنفيذ والتسجيل

سيتم تنفيذ المقابلات خلال فترة جمع البيانات الميدانية، واستغرقت كل مقابلة بين 30 و45 دقيقة. وستجري المقابلات باللغة العربية لتسهيل التواصل، مع ضمان الفهم الدقيق للمفاهيم. قبل البدء، سيتم تقديم شرح كامل للمشاركين حول هدف الدراسة وضمان السرية والخصوصية، والحصول على الموافقة المستنيرة (Informed Consent).

وستسجل المقابلات (بعد إذن المشاركين) باستخدام أجهزة رقمية، ثم تُفرغ نصوصها تقريراً حرفياً (Verbatim Transcription). مع تحليل النصوص لاحقاً وفق التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخلاص الأنماط المتكررة والعلاقات المفهومية بين محاور الدراسة (Braun and Clarke, 2006).

3.6. صدق وثبات أدوات الدراسة

يُعدّ التحقق من صدق (Validity) وثبات (Reliability) أدوات البحث خطوةً جوهرية في بناء الدراسات العلمية الرصينة، إذ يضمن أن الأدوات المستخدمة تقيس المفاهيم المستهدفة بدقة واتساق (Hair et al., 2019).

ونظراً لاعتماد هذه الدراسة على أدوات كمية (الاستبيان) ونوعية (المقابلات شبه المهيكلة)، فقد تم اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية للتحقق من صلاحية هذه الأدوات قبل تنفيذ الدراسة الميدانية الفعلية.

تهدف هذه الخطوة إلى تحقيق أعلى درجة من الموثوقية المنهجية من خلال فحص الصدق الظاهري والمحتوى، والتحقق من الثبات الداخلي، وإجراء تجربة أولية (Pilot Study) لتقويم التطبيق الميداني قبل جمع البيانات النهائية.

3.6.1. الصدق الظاهري وصدق المحتوى

يُشير الصدق الظاهري (Face Validity) إلى مدى وضوح البنود وإدراك المبحوثين لما تقيسه من مفاهيم، بينما يُقصد بصدق المحتوى (Content Validity) مدى شمول البنود لجميع أبعاد المتغير محل القياس (DeVellis and Thorpe, 2021).

وللتحقق من هذين النوعين من الصدق، سيتم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على لجنة محكمين من خبراء الإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في جامعات سعودية وعربية، حيث سيتم تقييم البنود من حيث وضوح الصياغة، مدى ارتباطها بالمفهوم، وخلوها من الغموض أو التكرار.

وسيتم تعديل عدد من البنود بناءً على توصيات اللجنة، مثل تبسيط العبارات الطويلة واستبدال بعض المصطلحات الفنية بمكافئات أكثر شيوعاً في بيئة العمل السعودية. كما تمت مراجعة الأداة لغوياً من قبل متخصصين لضمان الدقة اللغوية وسهولة الفهم.

أما في المقابلات شبه المهيكلية، فسيتم التأكد من صدق المحتوى النوعي عبر مراجعة دليل المقابلة من قبل خبير نوعي، والتأكد من شمول الأسئلة لجميع محاور الدراسة المتعلقة بـ HPWS والثقافة التنظيمية والأداء الإبداعي.

هذه الخطوات ستعزز من صلاحية الأداة في تمثيل المفهوم العلمي لكل متغير، وضمنت أن البنود تقيس فعلياً ما وُضعت لقياسه دون انحراف أو تحيز.

3.6.2. الثبات الداخلي (معامل كرونباخ ألفا)

عن طريق قياس الثبات الداخلي (Internal Consistency) للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يُعد أكثر المؤشرات استخداماً في الدراسات الإدارية لقياس الاتساق بين البنود التي تقيس نفس المتغير.

وفي الجانب النوعي، سيتم تعزيز الثبات من خلال استخدام التحقق المزدوج من الترميز (Inter-coder Reliability) لمقابلات العينة.

3.7. تحليل البيانات

تُعدّ منهجية تحليل البيانات من المراحل المحورية في البحث العلمي، إذ تمثل الجسر الذي تنتقل من خلاله الدراسة من جمع البيانات إلى تفسيرها واستخلاص الدلالات العلمية منها. ونظراً لاعتماد هذه الدراسة على التصميم المختلط (Mixed-Methods Design) الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، فقد تم استخدام استراتيجيات تحليل متعددة تُمكن من معالجة البيانات بدقة، واختبار فرضيات الدراسة، والكشف عن العلاقات التفاعلية بين المتغيرات الرئيسية: أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)، الثقافة التنظيمية، والأداء الإبداعي.

وقد تم تقسيم منهجية التحليل إلى ثلاثة مستويات مترابطة:

1. التحليل الكمي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات.
2. التحليل النوعي للمقابلات شبه المهيكلة.
3. الدمج والتكامل بين نتائج المنهجين للوصول إلى تفسير متكامل للظاهرة المدروسة.

3.7.1. إجراءات التحليل الكمي

سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج **SPSS Version 28** في بعض نماذج الوساطة. تم اختيار هذه الأدوات الإحصائية لمرونتها في معالجة البيانات المعقدة، وقدرتها على اختبار النماذج المفاهيمية المتعددة العلاقات.

وستشمل مراحل التحليل الكمي الخطوات التالية:

أولاً: الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين (العمر، الجنس، التعليم، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، القطاع)، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتوصيف اتجاهات استجابات العينة تجاه محاور الدراسة. تهدف هذه المرحلة إلى تكوين صورة عامة عن توزيع البيانات وتجانسها، وتحديد الاتجاهات السائدة في إدراك المبحوثين لممارسات HPWS ومستوى الإبداع في بيئة العمل.

ثانياً: تحليل الارتباط والانحدار (Correlation and Regression Analysis)

سيتم اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون ($Pearson's r$) لتحديد اتجاه وقوة العلاقات بين HPWS، الثقافة التنظيمية، والأداء الإبداعي. بعد ذلك، وايضا تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير HPWS على الأداء الإبداعي، ودور الثقافة التنظيمية كوسيط جزئي أو كلي في هذه العلاقة. حيث يسمح هذا الأسلوب بتقدير الوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد HPWS في تفسير التباين في الأداء الإبداعي.

ثالثاً: اختبار الفروق (ANOVA، T-test)

للكشف عن الفروق الإحصائية بين المجموعات، سيتم استخدام:

- اختبار (Independent Samples T-test) لمقارنة متوسطات الاستجابات بين قطاعي الفنادق والمطاعم.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين الفئات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).

وفي حال وجود فروق دالة، سيتم تطبيق اختبار توكي (Tukey Post Hoc Test) لتحديد مصدر الاختلاف بدقة.

يتيح هذا التحليل اختبار فرضيات المقارنة وتحديد ما إذا كان السياق القطاعي يؤثر في العلاقة بين المتغيرات.

رابعاً: اختبار الوساطة باستخدام SEM

سيتم اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين HPWS والأداء الإبداعي باستخدام تقنيتين تكميليتين:

1. **تحليل المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM)** باستخدام برنامج AMOS للتحقق من جودة النموذج الكلي والعلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات.

وكما تُعد هذه الخطوة مهمة في اختبار النموذج المفاهيمي للدراسة، لأنها تبين ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تُعد آلية تفسيرية للعلاقة بين ممارسات HPWS والإبداع الوظيفي.

3.7.2. إجراءات التحليل النوعي (تحليل المحتوى الموضوعي Thematic Analysis)

ستحلل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات شبه المهيكلة باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) وفقاً لإطار (Braun and Clarke, 2006)، الذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات السلوكية والتنظيمية (Braun and Clarke, 2006).

ستشمل عملية التحليل الخطوات التالية:

1. القراءة الأولية المتعمقة للنصوص للحصول على فهم شامل للسياق والمضمون.
2. توليد الرموز الأولية (Initial Coding) من خلال مراجعة الأسطر والمقاطع الأكثر دلالة.
3. تجميع الرموز في موضوعات رئيسية وفرعية (Themes & Subthemes) مثل:
 - دعم الإدارة العليا للإبداع
 - تأثير ممارسات HPWS على الالتزام والتحفيز
 - دور الثقافة التنظيمية في تمكين الموظفين
 - العوائق الثقافية أمام تبني الأفكار الجديدة.
4. مراجعة وتدقيق الموضوعات للتأكد من اتساقها مع أهداف البحث وأطره النظرية.
5. تفسير النتائج ودمجها مع التحليل الكمي لإثراء الفهم النظري والتطبيقي للظاهرة المدروسة.

3.7.3. تكامل النتائج الكمية والنوعية (Integration of Findings)

ستعتمد الدراسة على نهج الدمج التتابعي التفسيري (Sequential Explanatory Integration Approach)، وهو أحد النماذج المعتمدة في الدراسات المختلطة.

وفق هذا النهج، سيتم أولاً تحليل البيانات الكمية واستخلاص الأنماط الإحصائية، ثم استخدام نتائج التحليل النوعي لتفسير هذه الأنماط وتوضيح أبعادها السياقية.

وسيتم التحقق التكامل في ثلاث مراحل:

1. **مرحلة التصميم:** من خلال تحديد أسئلة المقابلة بناءً على فرضيات التحليل الكمي.
2. **مرحلة التفسير:** عبر مقارنة النتائج الكمية (مثل وجود علاقة دالة بين HPWS والإبداع) بما ورد في المقابلات من شواهد داعمة أو مناقضة.
3. **مرحلة العرض:** بدمج النتائج في مناقشة موحدة تُبرز كيف أن الثقافة التنظيمية تُسهم في تفسير الاختلاف بين القطاعين في تطبيق HPWS وتأثيرها على الإبداع.

يسهم هذا التكامل في تعميق الفهم للظاهرة محل الدراسة من خلال الجمع بين القوة الإحصائية للمنهج الكمي والعمق التفسيري للمنهج النوعي، مما يُنتج معرفة علمية أكثر شمولاً وارتباطاً بالواقع العملي في بيئة الضيافة السعودية.

3.8. الاعتبارات الأخلاقية للبحث

تُعدّ الاعتبارات الأخلاقية من الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، خصوصاً تلك التي تتعامل مع البشر كمشاركين في البحث. وتستند هذه الدراسة إلى المبادئ الأخلاقية المعتمدة في الأبحاث الأكاديمية، مثل احترام الكرامة الإنسانية، والشفافية، والسرية، والعدالة، والموافقة المستنيرة (Israel and Hay, 2006, Resnik, 2018).

وقد التزم الباحث بجميع الإجراءات الأخلاقية المعمول بها في الجامعات ومراكز البحوث في المملكة العربية السعودية، لضمان سلامة المشاركين وصحة البيانات التي تم جمعها، بما يتوافق مع معايير لجنة المراجعة المؤسسية.

3.8.1. الموافقات الأخلاقية من لجنة المراجعة (IRB)

قبل البدء بجمع البيانات الميدانية، سيتم الحصول على الموافقة الأخلاقية الرسمية من لجنة المراجعة المؤسسية (IRB) التابعة للجامعة. وسيتم تقديم ملف متكامل إلى اللجنة تتضمن ما يلي:

- وصفاً تفصيلياً لأهداف الدراسة ومبرراتها.
- نسخاً من أدوات جمع البيانات (الاستبيان ودليل المقابلة).
- خطة توضح أساليب جمع البيانات وحماية سرية المشاركين.
- نماذج الموافقة المستنيرة.

وبعد مراجعة الملف من قبل اللجنة، والحصول على الموافقة على إجراء البحث وفق الضوابط الأخلاقية المعتمدة،
وتُعد هذه الخطوة ضرورية لضمان التزام الباحث بمعايير الأمان البحثي ومنع أي انتهاك لحقوق المشاركين أو إساءة لاستخدام البيانات.

3.8.2. الموافقة المستنيرة للمشاركين (Informed Consent)

سيحرص الباحث على ضمان مشاركة الأفراد في الدراسة بشكل طوعي تمامًا بعد حصولهم على معلومات كافية حول أهداف البحث وطبيعته وإجراءاته.
وسيتم تم تزويد المشاركين بنموذج موافقة مستنيرة مكتوبة يوضح:

- الغرض من الدراسة وأهدافها.
 - نوع المعلومات المطلوبة.
 - المدة المتوقعة للإجابة أو المقابلة.
 - حق المشارك في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.
 - التأكيد على أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- في حالة المقابلات، سيتم توضيح أن التسجيل الصوتي سيتم بعد الحصول على إذن صريح من المشارك.
كما تمت طباعة الاستمارات باللغتين العربية والإنجليزية لضمان وضوحها لجميع المشاركين، خصوصًا في ظل تنوع القوى العاملة في قطاعي الفنادق والمطاعم.

3.8.3. السرية وحماية الخصوصية (Confidentiality and Privacy)

سيتم الالتزام بمبدأ السرية التامة في التعامل مع بيانات المشاركين.
حُفظت جميع البيانات بطريقة تضمن عدم إمكانية التعرف على هوية الأفراد أو المؤسسات.
وقد تم اتباع الإجراءات التالية:

- عدم تضمين أي أسماء شخصية أو بيانات تعريفية في ملفات التحليل.
 - تخزين الملفات الإلكترونية في حاسوب الباحث الشخصي المحمي بكلمة مرور قوية.
 - اقتصار الوصول إلى البيانات على الباحث فقط دون أي طرف ثالث.
- سيتم التعامل مع جميع الاستبيانات الورقية والمقابلات المسجلة بسرية مطلقة، بحيث تُستخدم فقط لغرض الدراسة الأكاديمية، بما يتفق مع مبادئ السرية البحثية.

3.8.4. آلية حفظ البيانات والتعامل معها (Data Storage and Handling)

بعد انتهاء جمع البيانات، سيتبع الباحث نظامًا منظمًا لحفظ البيانات والتعامل معها وفق معايير الأمان الرقمي والنزاهة العلمية، وذلك على النحو التالي:

1. حفظ البيانات الرقمية (ملفات Excel، SPSS، NVivo، التسجيلات الصوتية) في مجلدات مشفرة ومحمية بكلمة مرور.
 2. تخزين نسخة احتياطية في وسيلة تخزين خارجية (External Drive) مؤمنة ومحتفظ بها لدى الباحث فقط.
 3. إتلاف النسخ الورقية من الاستبيانات والملاحظات بعد انتهاء التحليل الإحصائي والنوعي لضمان حماية خصوصية المشاركين.
 4. الاحتفاظ بالبيانات لمدة لا تتجاوز خمس سنوات بعد النشر العلمي، تماشيًا مع سياسات الجامعة ومعايير البحوث الدولية.
 5. عدم استخدام البيانات في أي دراسة أخرى دون موافقة كتابية مسبقة من اللجنة الأخلاقية ومن المشاركين أنفسهم.
- ترفع هذه الإجراءات مستوى التزام الباحث بمبادئ الشفافية والمسؤولية البحثية، وتساهم في تعزيز مصداقية الدراسة وضمان إمكانية مراجعة خطواتها المنهجية في المستقبل.

المراجع:

المراجع 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 , 16, 139-165.
- 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. حوايات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية, 7, 274-255.
- 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, 391-347.
- عبدالمعظم، 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 مُطبقة على العاملين في قطاع البنوك بمدينة أسبوط. مجلة البحوث المالية والتجارية, 25, 842-941.

على, ا. 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 واثرها على سلوكيات تلعمل 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.

المراجع الاجنبية

- ABOTALEB, S. A. & ELNAGAR, A. K. 2022. Linking between high-performance work practices (HPWPs) and organizational ambidexterity: an empirical study. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6.
- ALHARBI, G. L. & ALOUD, M. E. 2024. The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1-19.
- 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.
- BECKER, B. 1998 .High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resources management*, 16, 53.
- 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.
- CAMERON, K. S. & WHETTEN, D. A. 1983. Organizational effectiveness: one model or 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' job satisfaction. *The learning organization*, 14.185-155 ,
- CHOWHAN, J. 2016. Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26, 112-133.
- CHUANG, C.-H., JACKSON, S. E. & JIANG, Y. 2016 .Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of management*, 42, 524-554.
- COMBS, J., LIU, Y., HALL, A. & KETCHEN, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59, 501-528.
- DEAL, T. E. & KENNEDY, A. A. 1983. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. \$14.95. *Business Horizons*, 26, 82-85.
- 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.
- DEN HARTOG, D .N. & VERBURG, R. M. 2004. High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14, 55-78.
- DENISON, D. 1990. Corporate culture and organizational. New York: Wiley. Dike, P.(2013). *The impact of workplace diversity on organizations*. Dobbin, F., &

- Jung, J.(2010). *Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias*. *NCL Rev*, 89, 809.
- 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.
- HARTNELL, C. A., KINICKI, A. J ,LAMBERT, L. S., FUGATE, M. & DOYLE CORNER, P. 2016. Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology*, 101, 846.
- HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage publications.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. & MINKOV, M. 2010. *Cultures and organizations: 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 management journal*, 38, 635-672.
- ISAKSEN, S. G. & EKVALL, G. 2010. Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and innovation management*, 19, 73-88.
- JASKYTE, K. & DRESSLER, W. W. 2005. Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in social work*, 29, 23-41.
- JIANG, K ,LEPAK, D. P., HU, J. & BAER, J. C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55, 1264-1294.
- JYOTI, J. & RANI, A. 2017. High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46, 1770-1795.
- 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.

- KEHOE, R. R. & WRIGHT, P. M. 2013. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39, 366-391.
- KIM, W. G., LEONG, J. K. & LEE, Y.-K. 2005. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 171-193.
- KLOUTSINIOTIS, P. V. & MIHAIL, D. M. 2018. The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust. *Employee Relations*, 40, 801-821.
- KLOUTSINIOTIS, P. V. & MIHAIL, D. M. 2020. The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610.
- KRISTOF-BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D. & JOHNSON, E. C. 2005. Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58, 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.
- 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.
- MAKUMBE, W. 2022. The impact of organizational culture on employee creativity 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.
- RUNCO, M. A. & JAEGER, G. J. 2012. The standard definition of creativity. *Creativity research journal*, 24, 92-96.
- 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.
- SHALLEY, C. E. & GILSON, L. L. 2004 .What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15, 33-53.
- SHALLEY, C. E., ZHOU, J. & OLDHAM, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30, 933-958.
- SHIN, D. & KONRAD, A. M. 2017. Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of management*, 43, 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*.1465-1442 ,38 ,
- SUN, L.-Y., ARYEE, S. & LAW, K. S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50, 558-577.
- TAKEUCHI, R., LEPAK, D. P., WANG, H. & TAKEUCHI, K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92, 1069.
- TANG, T.-W., WANG, M. C.-H. & TANG, Y.-Y. 2015 .Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, 9, 97-113.
- TARAS, V., KIRKMAN, B. L. & STEEL, P. 2010. Examining the impact of Culture's consequences: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of applied psychology*, 95, 405.

- TIERNEY, P. & FARMER, S. M. 2002. Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45, 1137-1148.
- TORRANCE, E. 1988. Creativity as manifest in testing. *The nature of creativity*.
- 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.

الهامش

استبيان بحثي

عنوان الدراسة:

أثر أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض

المقدمة:

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة العمل عالية الأداء في تعزيز الإبداع الوظيفي، ودور الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة ضمن قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض.
إن مشاركتك في هذا الاستبيان طوعية تمامًا، وجميع المعلومات التي تقدمها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
يرجى قراءة العبارات بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن مدى موافقتك عليها.
جميع البنود تُقاس وفق مقياس ليكرت الخماسي التالي:

الدرجة	مستوى الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المحور الأول: أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)

(Sun et al., 2007; Kehoe & Wright, 2013)

أولاً: التوظيف الانتقائي (Selective Hiring)

1. يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير دقيقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة.
2. تخضع عملية التوظيف لمقابلات متعددة لتقييم الكفاءة والسلوك المهني.

3. يتم التركيز على مهارات الإبداع والابتكار عند اختيار الموظفين الجدد.
4. تشارك الإدارة العليا في قرارات التعيين لضمان جودة الاختيار.

ثانيًا: التدريب والتطوير المستمر (Training and Development)

5. توفر المنظمة برامج تدريب منتظمة لتحسين مهارات الموظفين.
6. يتم ربط التدريب بأهداف العمل ومتطلبات التطوير المستقبلية.
7. يتم تشجيع الموظفين على حضور الدورات الداخلية والخارجية.
8. تقيم الإدارة احتياجات التدريب بناءً على نتائج الأداء.

ثالثًا: نظم الحوافز والمكافآت (Compensation and Rewards)

9. تُقدّم المكافآت بناءً على الأداء الفردي المتميز.
10. يتم تحفيز العاملين على الإبداع من خلال نظام مكافآت عادل.
11. تشمل الحوافز مكافآت مالية وغير مالية.
12. تُمنح الترقيات بناءً على الأداء وليس الأقدمية.

رابعًا: المشاركة في اتخاذ القرار (Employee Participation)

13. تُشرك الإدارة الموظفين في مناقشة القرارات التي تخص عملهم.
14. يُشجّع العاملون على طرح أفكار ومقترحات تطويرية.
15. تتبنى الإدارة أسلوب الحوار المفتوح مع الموظفين عند اتخاذ القرارات.

خامسًا: تقييم الأداء العادل (Performance Appraisal)

16. يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومعلنة.
17. يحصل الموظفون على تغذية راجعة منتظمة حول أدائهم.
18. تُستخدم نتائج التقييم في تحديد فرص الترقية والتطوير.

سادسًا: تمكين الموظفين (Employee Empowerment)

19. تُمنح للموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة.

20. تُشجّع الإدارة العاملين على اتخاذ القرارات المناسبة لأعمالهم.
21. يشعر الموظفون بأنهم موثوق بهم وقادرون على المبادرة الذاتية.
22. يتم الاعتراف بمساهمات الموظفين في تحسين الأداء التنظيمي.
23. يتم دعم العاملين في تحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) (Denison, 2000)

أولاً: التكيف (Adaptability)

24. تتبنى المنظمة التغيير بسهولة لمواكبة متطلبات السوق.
25. تشجع الإدارة التجريب وتقبل الأفكار الجديدة.

ثانياً: المهمة (Mission)

26. يمتلك جميع الموظفين فهماً واضحاً لرؤية ورسالة المنظمة.
27. تتوافق أهداف الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثالثاً: الاتساق الداخلي (Consistency)

28. تسود بين العاملين قيم تنظيمية مشتركة تحكم سلوكهم المهني.
29. يتم التعامل مع النزاعات بطريقة عادلة ومنظمة.

رابعاً: إشراك الموظفين (Involvement)

30. يشعر الموظفون بالانتماء إلى مؤسستهم.
31. يُشجّع التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء.
32. يُنظر إلى الموظفين على أنهم مساهمون رئيسيون في نجاح المنظمة.

المحور الثالث: الأداء الإبداعي (Creative Performance) (Amabile, 1996)

33. أقدم بانتظام أفكارًا جديدة لتحسين العمل.
34. أبحث عن حلول مبتكرة للتحديات اليومية.
35. أشارك في تطوير الخدمات أو العمليات في مؤسستي.
36. أظهر استعدادًا لتجربة أساليب جديدة في أداء مهامي.
37. أساهم في تنفيذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع عملي.
38. أعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال الابتكار.
39. أبادر بطرح أفكار تطويرية حتى دون طلب رسمي.
40. أشجع زملائي على التفكير بطرق غير تقليدية.
41. أستفيد من خبراتي السابقة لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.
42. أعتبر الإبداع جزءًا أساسيًا من مسؤوليتي المهنية.

المحور الرابع: البيانات الديموغرافية (Demographic Data)

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

البيان	الفئات
الجنس:	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر:	☐ أقل من 25 سنة ☐ 35-44 ☐ 25-34 ☐ 45 فأكثر
المؤهل العلمي:	☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
سنوات الخبرة:	☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات
المسمى الوظيفي:	☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير
نوع القطاع:	☐ فندقي ☐ مطعمي

ملاحظات ختامية للمشارك:

- جميع المعلومات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- المشاركة اختيارية ويمكنك الانسحاب في أي وقت دون أي التزام.

- تُقدّر مساهمتك في إنجاح هذا البحث الذي يهدف إلى تطوير بيئة العمل والإبداع في قطاعي الضيافة بالمملكة العربية السعودية.

الملاحق

الاستبانة الخاصة بالدراسة الاستكشافية:

تلك الدراسة لا تقتصر على متغير واحد فقط، بل تهدف إلى دعم الإطار العام للدراسة وفهم العلاقات بين المتغيرات الرئيسية.

أولاً: التوظيف الانتقائي

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

ثانياً: 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.

ثالثاً: 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 علناً بالموظفين الذين يقدمون مبادرات أو مقترحات إبداعية.

رابعاً: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

10. أشارك أحياناً في اتخاذ قرارات تخص تحسين بيئة العمل أو طرق تقديم الخدمة.
11. تُؤخذ 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.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للنتائج

4.1. تمهيد الفصل

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم الانتقال من الإطار النظري وصياغة الفروض إلى الاختبار الإمبريقي الدقيق للعلاقات بين متغيرات البحث. ويعرض الفصل نتائج التحليلات الإحصائية التي أُجريت بهدف التحقق من الفرضيات المتعلقة بأثر أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي، واختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، إضافة إلى تحليل الفروق بين قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض.

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة مترابطة:

1. تحليل البيانات مبدئيًا من خلال توصيف خصائص العينة ومستويات المتغيرات المدروسة.
 2. التحقق من جودة أداة القياس عبر اختبار الثبات والصدق البنائي لنموذج القياس.
 3. اختبار الفروض البحثية من خلال تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وصولاً إلى تحديد مدى ملاءمة النموذج النظري المقترح للدراسة.
- وبذلك، يشكل هذا الفصل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه مناقشة النتائج وتفسيرها في الفصل التالي. اعتمدت الدراسة إطارًا تحليليًا متكاملًا يجمع بين ثلاث مستويات من التحليل الإحصائي:

1. التحليل الوصفي
لتوصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وقياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، وتحليل درجة انتشار الممارسات المدروسة داخل مجتمع الدراسة.
2. التحليل الاستدلالي
لاختبار دلالة العلاقات بين المتغيرات باستخدام معاملات الارتباط والانحدار، وفحص افتراضات التحليل الإحصائي مثل التوزيع الطبيعي والتعدد الخطي.
3. نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM)
لاختبار النموذج النظري الشامل، والذي يتضمن:

- تحليل نموذج القياس (Confirmatory Factor Analysis – CFA)
 - تقدير العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة
 - اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (الوساطة)
 - تقييم جودة المطابقة للنموذج البنوي
- وقد أتاح هذا الإطار التحليلي فحص العلاقات المعقدة بين المتغيرات في نموذج واحد متكامل، بما يعزز الدقة التفسيرية والقدرة على اختبار الفروض المركبة.
- تم استخدام برنامجين إحصائيين متخصصين في تحليل البيانات:

- **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)** لإجراء التحليلات الوصفية، واختبارات الثبات (Cronbach's Alpha)، وتحليل الارتباط والانحدار، وفحص افتراضات التحليل الإحصائي.

- **AMOS (Analysis of Moment Structures)** لاختبار نموذج القياس عبر التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وبناء النموذج البنوي، وتقدير معاملات المسار، واختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة باستخدام أسلوب Bootstrapping.

وقد تم اختيار هذين البرنامجين نظرًا لملاءمتهما لطبيعة الدراسة القائمة على متغيرات كامنة وعلاقات سببية معقدة.

تم تنظيم هذا الفصل وفق تسلسل منطقي يعكس مراحل التحليل الإحصائي، وذلك على النحو الآتي:

1. عرض التحليل الوصفي لخصائص العينة ومتغيرات الدراسة.

2. تقييم جودة أداة القياس من حيث الثبات والصدق البنائي.

3. اختبار افتراضات التحليل الإحصائي.

4. تحليل نموذج القياس باستخدام CFA.

5. اختبار النموذج البنوي والفروض المباشرة وغير المباشرة.

6. تحليل الفروق بين قطاعي الفنادق والمطاعم.

7. عرض ملخص شامل لنتائج اختبار الفروض.

ويهدف هذا التسلسل إلى ضمان وضوح العرض، ومنهجية التحليل، وتربط النتائج بما يخدم أهداف الدراسة ويعزز من مصداقيتها العلمية.

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات

4.2. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

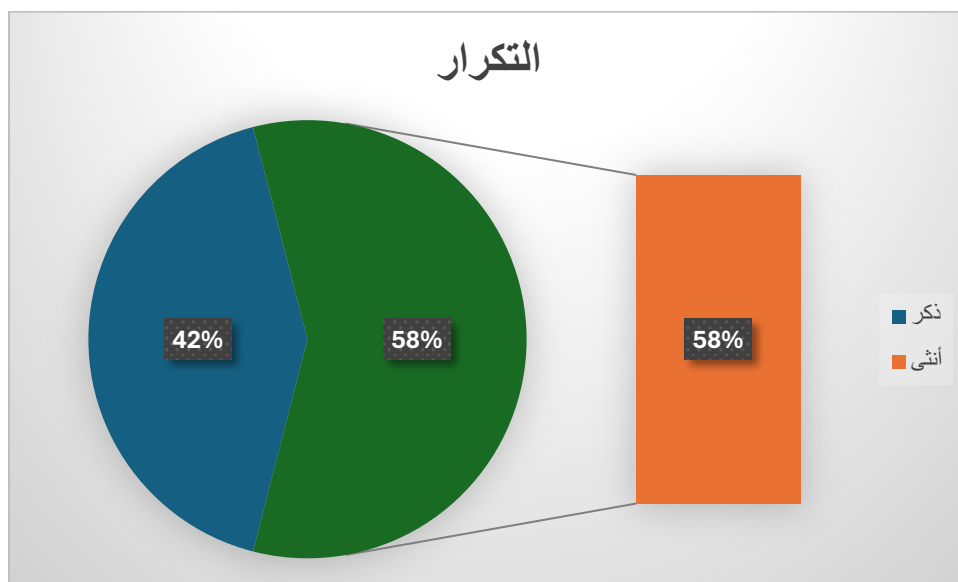
بلغ حجم عينة الدراسة (400) مفردة من العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض. ويُعد تحليل الخصائص الديموغرافية خطوة أساسية لفهم البنية الاجتماعية والمهنية للمبحوثين، وتفسير النتائج اللاحقة في ضوء السياق التنظيمي والمهني الذي تنتمي إليه العينة. وفيما يلي عرض تفصيلي لتوزيع العينة وفق المتغيرات الديموغرافية المعتمدة في الدراسة.

4.2.1. توزيع العينة حسب الجنس

جدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
42.00%	168	ذكر
58.00%	232	أنثى
100%	400	الإجمالي

الشكل (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يتضح أن نسبة الإناث بلغت (58%) مقابل (42%) للذكور، وهو ما يعكس حضوراً ملحوظاً للمرأة في قطاع الضيافة محل الدراسة. وقد يكون لهذا التوزيع أثر في تفسير بعض النتائج المتعلقة بالإبداع الوظيفي أو المشاركة التنظيمية، خاصة في ضوء الدراسات التي تربط بين التنوع الجندري ومستويات الأداء الابتكاري داخل المنظمات الخدمية.

4.2.2. توزيع العينة حسب الفئة العمرية

جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	66	16.50%
25-34 سنة	112	28.00%
35-44 سنة	143	35.80%
45 سنة فأكثر	79	19.80%
الإجمالي	400	100%

تُظهر البيانات أن الفئة العمرية (35-44 سنة) تمثل الشريحة الأكبر (35.8%)، تليها فئة (25-34 سنة) بنسبة (28%). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئات عمرية متوسطة تجمع بين الخبرة المهنية والاستقرار الوظيفي، وهو عامل قد يساهم في تعزيز القدرة على استيعاب ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والتفاعل معها بفاعلية.

4.2.3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	32	8.00%
دبلوم	85	21.30%
جامعي	235	58.80%
دراسات عليا	48	12.00%
الإجمالي	400	100%

تُبيّن النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعيًا (58.8%)، في حين بلغت نسبة حملة الدراسات العليا (12%). ويعكس ذلك مستوى تعليميًا مرتفعًا نسبيًا داخل قطاع الدراسة، الأمر الذي قد يفسر درجة الوعي بممارسات الإدارة الحديثة والانخراط في سلوكيات إبداعية.

4.2.4. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

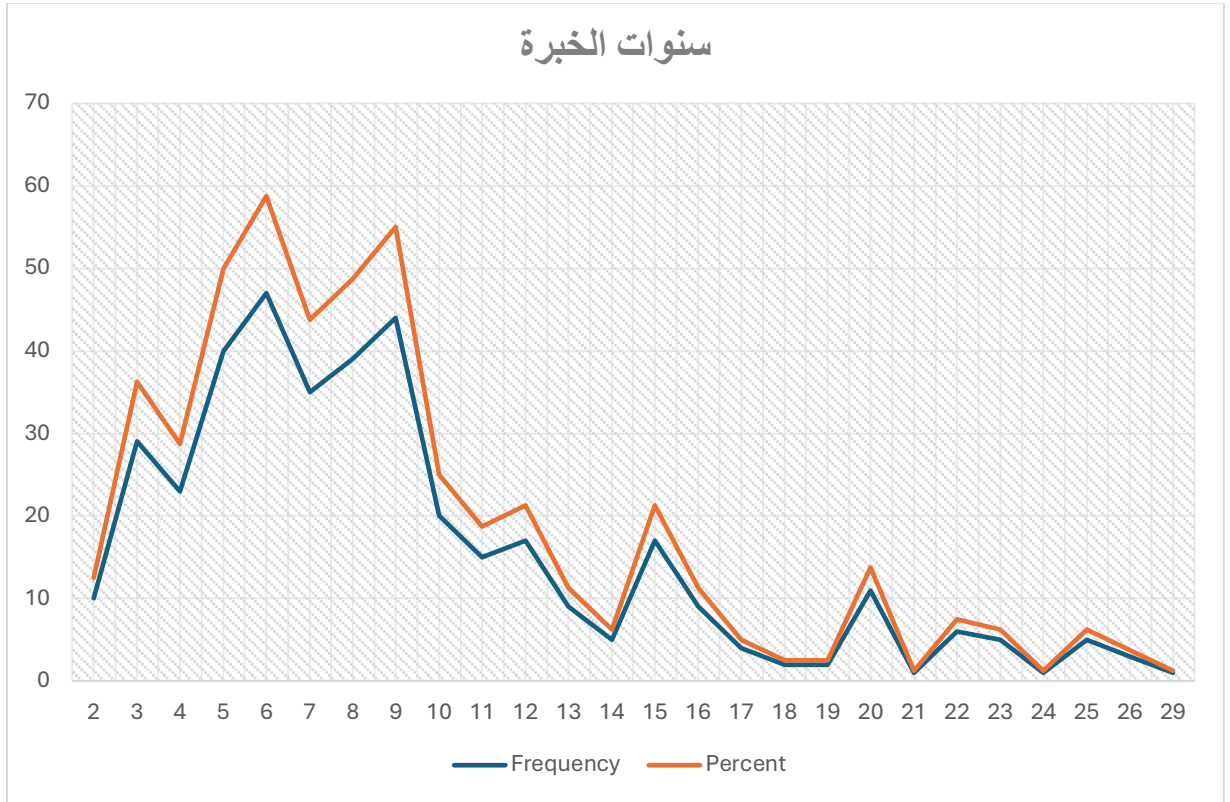
جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
2-5 سنوات	102	25.60%
6-10 سنوات	185	46.30%
11-15 سنة	63	15.70%
أكثر من 15 سنة	50	12.50%
الإجمالي	400	100%

المتوسط الحسابي = 9.2 سنوات

الانحراف المعياري = 5.4

الشكل (2-4): يوضح الرسم البياني لمنحني سنوات الخبرة

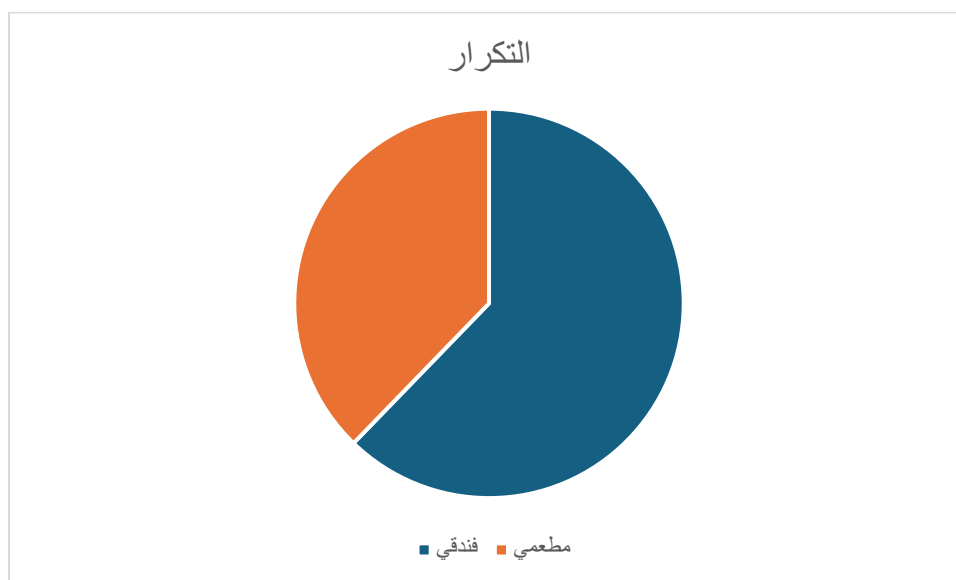


تشير النتائج إلى أن متوسط الخبرة يقارب تسع سنوات، وهو ما يدل على تراكم معرفي ومهني معتبر داخل العينة. كما أن الانحراف المعياري البالغ (5.4) يعكس تبايناً مقبولاً في مستويات الخبرة، مما يثري التحليل الإحصائي ويعزز إمكانية فحص تأثير الخبرة ضمن النماذج التفسيرية لاحقاً.

4.2.5. توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5-4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
موظف	132	33.00%
مشرف	162	40.50%
مدير	106	26.50%
الإجمالي	400	100%



يتضح أن فئة المشرفين تمثل النسبة الأعلى (40.5%)، تليها فئة الموظفين، ثم المديرين. ويُعد هذا التوزيع مناسباً لدراسة ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، نظرًا لأن فئة المشرفين تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين، ما يجعلهم عنصرًا محوريًا في نقل الثقافة التنظيمية وتعزيز الإبداع.

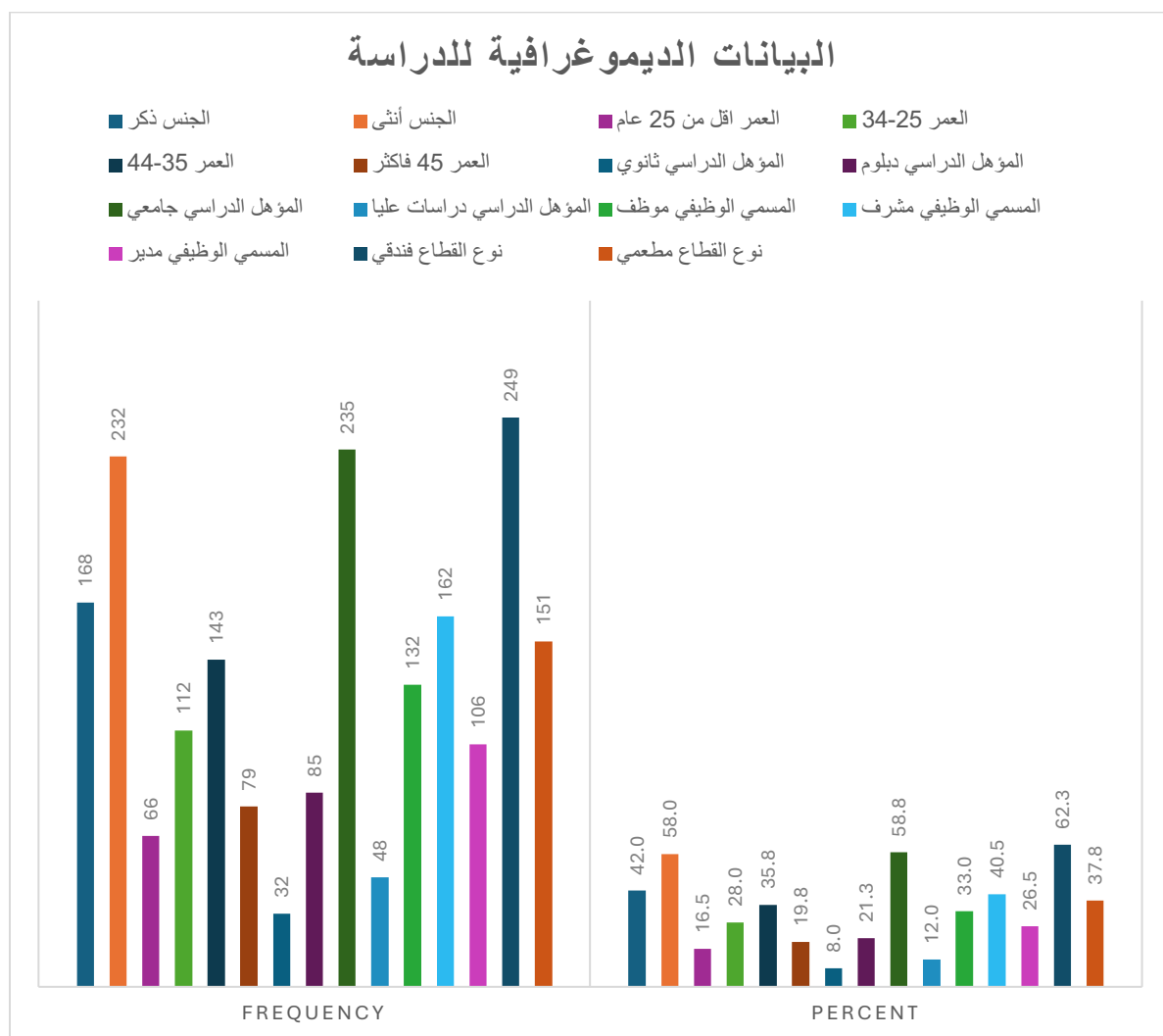
4.2.6. توزيع العينة حسب نوع القطاع

جدول (6-4): توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع

نوع القطاع	التكرار	النسبة
فنادق	249	62.30%
مطاعم	151	37.80%
الإجمالي	400	100%

تُظهر النتائج أن غالبية العينة تنتمي إلى القطاع الفندقي (62.3%)، مقابل (37.8%) للقطاع المطاعم. ويتيح هذا التوزيع إجراء مقارنات لاحقة بين القطاعين لاختبار الفروق الهيكلية في العلاقات بين المتغيرات، كما نصّت عليه فرضيات الدراسة.

الشكل البياني (3-4): يوضح كل البيانات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة.



تكشف الخصائص الديموغرافية للعينة عن تركيبة مهنية وتعليمية متوازنة نسبياً، يغلب عليها المستوى الجامعي، ومتوسط خبرة يقارب تسع سنوات، مع تمثيل معتبر لمختلف المستويات الوظيفية. ويعزز هذا التنوع من موثوقية النتائج اللاحقة، إذ يسمح بفحص العلاقات بين المتغيرات في سياق تنظيمي متنوع يعكس واقع قطاع الضيافة في مدينة الرياض.

4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4.3.1 التحليل الوصفي لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)

يهدف هذا الجزء إلى تحليل مستوى تطبيق ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء داخل قطاعي الفنادق والمطاعم، من خلال فحص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيع النسبي للاستجابات على مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم الاعتماد على المتوسط المرجح لكل بُعد لتحديد مستوى الإدراك العام لدى أفراد العينة.

المحور الأول: أنظمة العمل عالية الأداء								
أولاً: التوظيف الانتقائي								
السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1. يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير دقيقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة.	2	46	64	181	107	3.8625	0.957	موافقة
	0.50%	11.50%	16.00%	45.30%	26.80%			
2. تخضع عملية التوظيف لمقابلات متعددة لتقييم الكفاءة والسلوك المهني.	12	51	50	151	136	3.87	1.109	موافقة
	3.00%	12.80%	12.50%	37.80%	34.00%			
3. يتم التركيز على مهارات الإبداع والابتكار عند اختيار الموظفين الجدد.	24	42	65	153	116	3.797	1.161	موافقة
	6.00%	10.50%	16.30%	38.30%	29.00%			
4. تشارك الإدارة العليا في قرارات التعيين لضمان جودة الاختيار.	46	20	73	149	112	3.652	1.257	موافقة
	11.50%	5.00%	18.30%	37.30%	28.00%			
موافقة	weighttted mean					3.795375		موافقة
	std. deviation					1.121		
ثانياً: التدريب والتطوير المستمر								
السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
5. توفر المنظمة برامج تدريب منتظمة لتحسين مهارات الموظفين.	25	38	95	181	61	3.537	1.0589	موافقة
	6.30%	9.50%	23.80%	45.30%	15.30%			
6. يتم ربط التدريب بأهداف العمل ومتطلبات التطوير المستقبلية.	18	49	90	158	85	3.6075	1.0869	موافقة
	4.50%	12.30%	22.50%	39.50%	21.30%			
7. يتم تشجيع الموظفين على حضور الدورات الداخلية والخارجية.	40	39	98	140	83	3.467	1.21	موافقة
	10.00%	9.80%	24.50%	35.00%	20.80%			
8. تقيم الإدارة احتياجات التدريب بناءً على نتائج الأداء.	14	46	102	170	68	3.58	1.013	موافقة
	3.50%	11.50%	25.50%	42.50%	17.00%			
موافقة	weighttted mean					3.547875		موافقة
	std. deviation					1.0922		
ثالثاً: نظم الحوافز والمكافآت								
السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
9. تُقدّم المكافآت بناءً على الأداء الفردي المتميز.	13	49	109	174	55	3.5225	0.9833	موافقة
	3.30%	12.30%	27.30%	43.50%	13.80%			
موافقة	25	51	107	141	76	3.48	1.12	موافقة

			19.00%	35.30%	26.80%	12.80%	6.30%	10. يتم تحفيز العاملين على الإبداع من خلال نظام مكافآت عادل.
موافقة	1.084	3.63	90	154	90	50	16	11. تشمل الحوافز مكافآت مالية وغير مالية.
			22.50%	38.50%	22.50%	12.50%	4.00%	
موافقة	1.112	3.485	66	163	100	41	30	12. تُمنح الترقيات بناءً على الأداء وليس الأقدمية.
			16.50%	40.80%	25.00%	10.30%	7.50%	
	3.529375		weighttted mean					
	1.074825		std. deviation					
رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار								
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	السؤال
محايد	1.03859	3.405	50	158	117	54	21	13. تُشرك الإدارة الموظفين في مناقشة القرارات التي تخص عملهم.
			12.50%	39.50%	29.30%	13.50%	5.30%	
موافقة	1.083	3.435	58	160	105	52	25	14. يُشجّع العاملون على طرح أفكار ومقترحات تطويرية.
			14.50%	40.00%	26.30%	13.00%	6.30%	
موافقة	1.0713	3.5075	70	152	109	49	20	15. تتبنى الإدارة أسلوب الحوار المفتوح مع الموظفين عند اتخاذ القرارات.
			17.50%	38.00%	27.30%	12.30%	5.00%	
	3.449166667		weighttted mean					
	1.064296667		std. deviation					
خامساً: تقييم الأداء العادل								
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	السؤال
موافقة	0.9444	3.485	42	183	115	47	13	16. يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومعلنة.
			10.50%	45.80%	28.80%	11.80%	3.30%	
موافقة	0.9804	3.465	48	166	128	40	18	17. يحصل الموظفون على تغذية راجعة منتظمة حول أدائهم.
			12.00%	41.50%	32.00%	10.00%	4.50%	
موافقة	1.0237	3.597	72	168	103	41	16	18. تُستخدم نتائج التقييم في تحديد فرص الترقية والتطوير.
			18.00%	42.00%	25.80%	10.30%	4.00%	
	3.515666667		weighttted mean					
	0.982833333		std. deviation					
سادساً: تمكين الموظفين								
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	السؤال
موافقة	1.03085	3.4975	58	166	114	41	21	19. تُمنح للموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة.
			14.50%	41.50%	28.50%	10.30%	5.30%	
موافقة	1.07684	3.4425	54	171	99	50	26	20. تُشجّع الإدارة العاملين على اتخاذ القرارات المناسبة لأعمالهم.
			13.50%	42.80%	24.80%	12.50%	6.50%	
موافقة	1.11346	3.5575	83	149	99	46	23	

			20.80%	37.30%	24.80%	11.50%	5.80%	21. يشعر الموظفون بأنهم موثوق بهم وقادرون على المبادرة الذاتية.
موافقة	1.01061	3.535	59	177	97	53	14	22. يتم الاعتراف بمساهمات الموظفين في تحسين الأداء التنظيمي.
موافقة	0.97332	3.495	49	175	116	45	15	23. يتم دعم العاملين في تحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم.
موافقة	3.5055	weighttted mean						
موافقة	1.041016	std. deviation						
موافقة	3.561413043	weighttted mean For all Section						
موافقة	1.065155217	std. deviation For all Section						

بلغ المتوسط الكلي للمحور (3.561)، بانحراف معياري (1.065)، وهو ما يشير إلى مستوى تطبيق يقع ضمن الفئة المتوسطة المائلة إلى الارتفاع، بما يعكس وجود ممارسات إدارية متقدمة نسبياً، وإن كانت لا تزال بحاجة إلى تعزيز منهجي أكثر تكاملاً.

أولاً: التوظيف الانتقائي

المتوسط المرجح للبعد = 3.795

الانحراف المعياري = 1.121

جاء بُعد التوظيف الانتقائي في المرتبة الأولى بين أبعاد HPWS من حيث المتوسط الحسابي، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً نسبياً لوجود معايير واضحة ومنهجية في عمليات الاستقطاب والاختيار. فقد سجلت العبارة المتعلقة باعتماد معايير دقيقة متوافقة مع متطلبات الوظيفة متوسطاً بلغ (3.862)، مع نسبة موافقة (72.1%)، وهو مؤشر على وجود درجة من الاحترافية في عمليات التعيين.

كما أظهرت النتائج أن إجراء مقابلات متعددة لتقييم الكفاءة والسلوك المهني حاز متوسطاً (3.87)، وهو الأعلى ضمن هذا البعد، بما يدل على اهتمام إداري نسبي بجوانب الكفاءة والسلوك التنظيمي. في المقابل، كانت أقل العبارات متوسطاً تلك المرتبطة بمشاركة الإدارة العليا في قرارات التعيين (3.652)، مع ارتفاع نسبي في نسبة عدم الموافقة، مما قد يعكس تفاوتاً في مركزية القرار بين المؤسسات محل الدراسة.

إجمالاً، يعكس هذا البعد مستوى متقدماً نسبياً من الانتقائية في التوظيف، وهو عنصر جوهري في بناء رأس مال بشري قادر على دعم الأداء الإبداعي لاحقاً.

ثانياً: التدريب والتطوير المستمر

المتوسط المرجح للبعد = 3.548

الانحراف المعياري = 1.092

جاء هذا البعد في المرتبة الثانية. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة توفر برامج تدريبية بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية. فقد سجلت عبارة توفير برامج تدريب منتظمة متوسطاً (3.537)، مع نسبة موافقة تقارب (60.6%)

أما ربط التدريب بأهداف العمل ومتطلبات التطوير المستقبلية فقد بلغ متوسطه (3.607)، مما يعكس درجة من الاتساق الاستراتيجي في تصميم البرامج التدريبية. ومع ذلك، سجلت عبارة تشجيع الموظفين على حضور الدورات الداخلية

والخارجية أدنى متوسط (3.467)، مصحوبًا بنسبة محايد مرتفعة نسبيًا، وهو ما قد يشير إلى محدودية في فرص التطوير الخارجي أو تفاوت في إتاحتها.

توضح هذه النتائج أن التدريب يمثل ممارسة قائمة بالفعل، إلا أن فاعليته الاستراتيجية تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

ثالثًا: نظم الحوافز والمكافآت

المتوسط المرجح للبعد = 3.529

الانحراف المعياري = 1.075

جاء هذا البعد بمستوى متوسط يميل إلى الاعتدال. فقد سجلت عبارة شمول الحوافز لمكافآت مالية وغير مالية أعلى متوسط (3.63)، مما يشير إلى تنوع نسبي في أدوات التحفيز. في المقابل، سجلت عبارة تحفيز العاملين على الإبداع من خلال نظام مكافآت عادل متوسطًا أقل (3.48)، وهو ما قد يعكس فجوة بين نظام الحوافز والسلوك الإبداعي.

كما أن نسبة المحايدين كانت مرتفعة نسبيًا في هذا البعد، الأمر الذي قد يدل على تباين إدراكي حول عدالة النظام التحفيزي أو وضوح معاييرهِ. وبناءً عليه، يبدو أن أنظمة المكافآت قائمة، لكنها قد لا تكون مرتبطة بصورة مباشرة ومحفزة بما يكفي للإبداع التنظيمي.

رابعًا: المشاركة في اتخاذ القرار

المتوسط المرجح للبعد = 3.449

الانحراف المعياري = 1.064

سجل هذا البعد أدنى متوسط بين أبعاد HPWS وتشير النتائج إلى أن مشاركة الموظفين في القرارات تمارس بدرجة متوسطة. فقد بلغ متوسط إشراك الإدارة للموظفين في مناقشة القرارات (3.405)، في حين سجلت عبارة تبني أسلوب الحوار المفتوح أعلى متوسط داخل البعد (3.507).

ارتفاع نسبة المحايدين في هذا البعد يعكس وجود مساحة مشاركة محدودة أو غير منتظمة، مما قد يؤثر لاحقًا في مستويات الالتزام التنظيمي والدافعية الداخلية.

خامسًا: تقييم الأداء العادل

المتوسط المرجح للبعد = 3.516

الانحراف المعياري = 0.983

يعكس هذا البعد مستوى استقرار أعلى نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد، حيث كان انحرافه المعياري الأقل. وقد سجلت عبارة تقييم الأداء وفق معايير موضوعية متوسطًا (3.485)، في حين بلغت عبارة استخدام نتائج التقييم في تحديد فرص الترقية والتطوير متوسطًا (3.597).

تدل هذه النتائج على وجود نظام تقييم أداء يُنظر إليه باعتباره منظمًا إلى حد مقبول، مع درجة من الاتساق في آليات تطبيقه.

سادسًا: تمكين الموظفين

المتوسط المرجح للبعد = 3.506

الانحراف المعياري = 1.041

يشير هذا البعد إلى مستوى متوسط من التمكين الإداري. فقد بلغ متوسط منح الصلاحيات اللازمة (3.497)، بينما سجلت عبارة شعور الموظفين بالثقة والمبادرة الذاتية (3.557)، وهي الأعلى ضمن البعد.

وتكشف النتائج أن التمكين موجود بدرجة معقولة، غير أنه ليس مماسا بصورة كاملة، إذ ما تزال نسب المحاييد وعدم الموافقة قائمة، وهو ما يعكس تفاوتاً في ثقافة التفويض بين المؤسسات.

الترتيب العام للأبعاد

الترتيب	البعد	المتوسط المرجح
1	التوظيف الانتقائي	3.795
2	التدريب والتطوير	3.548
3	نظم الحوافز	3.529
4	تقييم الأداء	3.516
5	تمكين الموظفين	3.506
6	المشاركة في اتخاذ القرار	3.449

تشير النتائج إلى أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء مطبقة بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، مع تميز واضح في جانب التوظيف الانتقائي، مقابل ضعف نسبي في المشاركة في اتخاذ القرار. ويعكس هذا النمط تركيزاً أكبر على المدخلات البشرية (الاختيار) مقارنة بالعمليات التشاركية الداخلية.

ويمثل هذا التباين مؤشراً مهماً لفهم طبيعة العلاقة اللاحقة بين HPWS والإبداع الوظيفي، إذ إن فعالية الأنظمة عالية الأداء لا تعتمد فقط على استقطاب الكفاءات، بل كذلك على تمكينها وإشراكها في صنع القرار ضمن ثقافة تنظيمية داعمة.

4.3.2. التحليل الوصفي للمحور الثاني: الثقافة التنظيمية

يهدف هذا الجزء إلى تحليل مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد الثقافة التنظيمية وفق نموذج Denison ، وذلك من خلال فحص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيع النسبي للاستجابات. وقد تم اعتماد المتوسط المرجح لكل بُعد لتحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائد داخل المؤسسات محل الدراسة.

بلغ المتوسط الكلي للمحور (3.466)، بانحراف معياري عام يقارب (1.02)، مما يشير إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية يقع ضمن الفئة المتوسطة المائلة إلى الإيجابية، مع وجود تباين نسبي بين أبعادها المختلفة.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية							
أولاً: التكيف							
السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
24. تتبنى المنظمة التغيير بسهولة لمواكبة متطلبات السوق.	7	56	170	150	17	3.285	0.82187
	1.80%	14.00%	42.50%	37.50%	4.30%		
25. تشجع الإدارة التجريب وتقبل الأفكار الجديدة.	32	46	118	165	39	3.3325	1.0629
	8.00%	11.50%	29.50%	41.30%	9.80%		
محايد	weighttted mean					3.30875	
	std. deviation					0.942385	
ثانياً: المهمة							
السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
26. يمتلك جميع الموظفين فهماً واضحاً لرؤية ورسالة المنظمة.	27	52	117	163	41	3.3475	1.04857
	6.80%	13.00%	29.30%	40.80%	10.30%		
27. تتوافق أهداف الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	10	38	143	153	56	3.5175	0.93374
	2.50%	9.50%	35.80%	38.30%	14.00%		
محايد	weighttted mean					3.4325	
	std. deviation					0.991155	
ثالثاً: الاتساق الداخلي							
السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
28. تسود بين العاملين قيم تنظيمية مشتركة تحكم سلوكهم المهني.	10	58	90	1777	65	3.5725	1.00612
	2.50%	14.50%	22.50%	44.30%	16.30%		
29. يتم التعامل مع النزاعات بطريقة عادلة ومنظمة.	35	45	92	155	73	3.465	1.16927
	8.80%	11.30%	23.00%	38.80%	18.30%		
محايد	weighttted mean					3.51875	
	std. deviation					1.087695	
رابعاً: إشراك الموظفين							
30. يشعر الموظفون بالانتماء إلى مؤسستهم.	17	43	88	136	116	3.7275	1.11865
	4.30%	10.80%	22.00%	34.00%	29.00%		
31. يُشجّع التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء.	20	46	85	170	79	3.605	1.08023
	5.00%	11.50%	21.30%	42.50%	19.80%		
	20	51	91	191	47	3.485	1.02097

			11.80%	47.80%	22.80%	12.80%	5.00%	32. يُنظر إلى الموظفين على أنهم مساهمون رئيسيون في نجاح المنظمة.
محايد	3.605833333	weighttted mean						
	1.073283333	std. deviation						

أولاً: التكيف (Adaptability)

المتوسط المرجح للبعد = 3.308

الانحراف المعياري = 0.942

جاء بُعد التكيف في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الثقافة التنظيمية. فقد بلغ متوسط العبارة المتعلقة بتبني المنظمة للتغيير بسهولة (3.285)، مع ارتفاع نسبة المحايدين (42.5%)، مما يعكس حالة من الحياد أو التردد في تقييم قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.

كما سجلت عبارة تشجيع الإدارة للتجريب وتقبل الأفكار الجديدة متوسطاً (3.333)، وهو مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية، إلا أن نسبة عدم الموافقة (19.5% تقريباً) تشير إلى وجود فجوة إدراكية لدى بعض العاملين بشأن دعم الإدارة للابتكار. إجمالاً، يعكس هذا البعد وجود توجه نحو التكيف، لكنه ليس راسخاً بصورة مؤسسية كاملة.

ثانياً: المهمة (Mission)

المتوسط المرجح للبعد = 3.433

الانحراف المعياري = 0.991

احتل بُعد المهمة المرتبة الثالثة. فقد بلغ متوسط وضوح الرؤية والرسالة لدى الموظفين (3.348)، في حين سجلت عبارة توافق أهداف الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية متوسطاً أعلى بلغ (3.518).

تشير النتائج إلى وجود مستوى معقول من الاتساق الاستراتيجي، حيث أبدى أكثر من نصف العينة موافقتهم على توافق الأهداف، وهو ما يعكس درجة من التكامل بين البعد الفردي والتنظيمي. ومع ذلك، فإن نسب الحياد المرتفعة نسبياً تدل على أن وضوح الرسالة الاستراتيجية ليس شاملاً لجميع العاملين.

ثالثاً: الاتساق الداخلي (Consistency)

المتوسط المرجح للبعد = 3.519

الانحراف المعياري = 1.088

جاء هذا البعد في المرتبة الثانية. فقد سجلت عبارة وجود قيم تنظيمية مشتركة متوسطاً (3.573)، وهو من أعلى المتوسطات ضمن المحور، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لوجود إطار قيمي منظم يحكم السلوك المهني.

كما بلغ متوسط التعامل العادل مع النزاعات (3.465)، وهو مؤشر على وجود آليات تنظيمية لمعالجة الخلافات، وإن كانت ليست متجانسة تماماً عبر جميع المؤسسات.

ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً يدل على تباين في إدراك العدالة التنظيمية بين العاملين، مما يستدعي اهتماماً إدارياً بتوحيد معايير التطبيق.

رابعاً: إشراك الموظفين (Involvement)

المتوسط المرجح للبعد = 3.606

الانحراف المعياري = 1.073

جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بين أبعاد الثقافة التنظيمية. فقد سجلت عبارة شعور الموظفين بالانتماء متوسطاً مرتفعاً نسبياً (3.728)، مع نسبة موافقة تجاوزت 63%، وهو ما يعكس مستوى جيداً من الالتزام العاطفي تجاه المؤسسة.

كما سجلت عبارة تشجيع التعاون والعمل الجماعي متوسطاً (3.605)، في حين بلغت عبارة اعتبار الموظفين مساهمين رئيسيين في نجاح المنظمة (3.485)، وهو مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية.

تشير هذه النتائج إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للاندماج والهوية المؤسسية، وهو عامل أساسي في تعزيز الأداء الإبداعي لاحقاً.

الترتيب	البعد	المتوسط المرجح
1	إشراك الموظفين	3.606
2	الاتساق الداخلي	3.519
3	المهمة	3.433
4	التكيف	3.308

تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تتسم بطابع متوسط يميل إلى الإيجابية، مع بروز واضح للبعد إشراك الموظفين باعتباره الأقوى تأثيراً. في المقابل، يُعدُّ بُعد التكيف الأقل حضوراً، مما قد يؤثر في قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات البيئية السريعة.

وتحمل هذه النتائج دلالة تحليلية مهمة في سياق نموذج الدراسة، حيث يُتوقع أن يلعب إشراك الموظفين والاتساق الداخلي دوراً وسيطاً محتملاً في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي، وهو ما سيتم اختباره في مرحلة النمذجة الهيكلية لاحقاً.

4.3.3. التحليل الوصفي للمحور الثالث: الأداء الإبداعي

يهدف هذا الجزء إلى تحليل مستوى الأداء الإبداعي لدى العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم، وذلك من خلال دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوزيع الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

المحور الثالث: الأداء الإبداعي							
السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
33. أقدم بانتظام أفكارًا جديدة لتحسين العمل.	1	68	123	188	20	3.395	0.83409
	0.30%	17.00%	30.80%	47.00%	5.00%		
34. أبحث عن حلول مبتكرة للتحديات اليومية.	21	50	120	171	38	3.3875	0.99741
	5.30%	12.50%	30.00%	42.80%	9.50%		
35. أشارك في تطوير الخدمات أو العمليات في مؤسستي.	34	42	111	150	63	3.415	1.1318
	8.50%	10.50%	27.80%	37.50%	15.80%		
36. أظهر استعدادًا لتجربة أساليب جديدة في أداء مهامي.	18	50	102	164	66	3.525	1.04982
	4.50%	12.50%	25.50%	41.00%	16.50%		
37. أساهم في تنفيذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع عملي.	26	42	103	176	53	3.47	1.05683
	6.50%	10.50%	25.80%	44.00%	13.30%		
38. أعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال الابتكار.	20	45	101	178	56	3.5125	1.02834
	5.00%	11.30%	25.30%	44.50%	14.00%		
39. أبادر بطرح أفكار تطويرية حتى دون طلب رسمي.	51	35	162	117	35	3.125	1.1079
	12.80%	8.80%	40.50%	29.30%	8.80%		
40. أشجع زملائي على التفكير بطرق غير تقليدية.	4	48	135	165	48	3.5125	0.88984
	1.00%	12.00%	33.80%	41.30%	12.00%		
41. أستفيد من خبراتي السابقة لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.	10	17	105	162	106	3.8425	0.94865
	2.50%	4.30%	26.30%	40.50%	26.50%		
42. أعتبر الإبداع جزءًا أساسيًا من مسؤوليتي المهنية.	3	39	119	168	71	3.6625	0.90589
	0.80%	9.80%	29.80%	42.00%	17.80%		
weighted mean						3.48475	محايد
std. deviation						0.995057	

بلغ المتوسط المرجح الكلي لمحور الأداء الإبداعي (3.485)، بانحراف معياري قدره (0.995)، مما يشير إلى أن مستوى الإبداع الوظيفي يقع ضمن الفئة المتوسطة المائلة إلى الارتفاع، مع درجة تشتت معتدلة في الاستجابات.

أولاً: التحليل التفصيلي لبند الأداء الإبداعي

1. توليد الأفكار والمبادرة الإبداعية

- بلغ متوسط تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل (3.395)، مع نسبة موافقة (52%)، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو توليد الأفكار، وإن كان مصحوباً بنسبة حياد مرتفعة نسبياً. (30.8%)
- سجل بند البحث عن حلول مبتكرة للتحديات اليومية متوسطاً (3.388)، وهو قريب من البند السابق، مما يشير إلى وجود سلوكيات ابتكارية على مستوى حل المشكلات.
- في المقابل، جاء بند المبادرة بطرح أفكار تطويرية دون طلب رسمي بأدنى متوسط (3.125)، مع ارتفاع نسبة الحياد (40.5%)، مما يعكس تحفظاً نسبياً لدى بعض العاملين في ممارسة المبادرة الذاتية.

يدل ذلك على أن الإبداع الموجّه أو المرتبط بطلب إداري أكثر حضورًا من الإبداع الاستباقي.

2. تطوير العمليات وتنفيذ الابتكار

- سجلت المشاركة في تطوير الخدمات أو العمليات متوسطًا (3.415).
 - بلغ متوسط الاستعداد لتجربة أساليب جديدة في أداء المهام (3.525).
 - سجلت المساهمة في تنفيذ الأفكار الجديدة متوسطًا (3.470).
 - كما بلغ متوسط العمل على تحسين جودة الخدمات من خلال الابتكار (3.513).
- تشير هذه النتائج إلى وجود مستوى جيد نسبيًا من الإبداع التطبيقي، أي الانتقال من الفكرة إلى التنفيذ، وهو مؤشر إيجابي على توفر بيئة تنظيمية تسمح بتفعيل بعض الممارسات الابتكارية.

3. دعم الإبداع والتعلم من الخبرة

- بلغ متوسط تشجيع الزملاء على التفكير بطرق غير تقليدية (3.513).
- جاء أعلى متوسط في هذا المحور ليند الاستفادة من الخبرات السابقة لإيجاد حلول مبتكرة (3.843)، مما يدل على أن التعلم التنظيمي يمثل أحد مصادر الإبداع الرئيسية.
- كما بلغ متوسط اعتبار الإبداع جزءًا أساسيًا من المسؤولية المهنية (3.663)، وهو مؤشر على وجود وعي مهني بأهمية الإبداع في العمل.

تعكس هذه النتائج أن البعد المعرفي والتعلمي للإبداع أقوى من بعد المبادرة الفردية الحرة.

تشير النتائج إلى أن الأداء الإبداعي لدى العاملين يتسم بطابع متوسط يميل إلى الإيجابية، مع قوة واضحة في بعد التعلم من الخبرة وتحمل المسؤولية المهنية تجاه الإبداع، مقابل ضعف نسبي في المبادرة الحرة غير الموجهة.

ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة التنظيمية تسمح بالإبداع ضمن أطر محددة، لكنها قد لا تشجع بدرجة كافية المبادرات الفردية الاستباقية. وهذه النتيجة ذات دلالة تحليلية مهمة عند اختبار العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والثقافة التنظيمية من جهة، والأداء الإبداعي من جهة أخرى في النموذج الهيكلي اللاحق.

4.4. اختبار الثبات الداخلي

يُعد اختبار الثبات الداخلي (Internal Consistency Reliability) من المتطلبات الأساسية في الدراسات الكمية المعتمدة على المقاييس متعددة البنود، حيث يقيس مدى تجانس الفقرات في قياس البعد النظري ذاته. وقد تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS للتحقق من اتساق مقياس أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS).

4.4.1. معامل كرونباخ ألفا لكل بعد

أ. معامل كرونباخ ألفا لمقياس HPWS

بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي لمقياس أنظمة العمل عالية الأداء (المكوّن من 23 بندًا) قيمة:

$$\alpha = 0.965$$

وتُعد هذه القيمة مرتفعة جدًا وفق المعايير المنهجية المتعارف عليها. وعليه، فإن قيمة (0.965) تعكس مستوى عالٍ جدًا من الاتساق الداخلي بين البنود، وتدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات قوية تجعله مناسبًا للاستخدام في التحليل المتقدم، بما في ذلك نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

كما بلغ المتوسط الكلي للمقياس (81.855)، والانحراف المعياري (18.428)، وهو ما يعكس تباينًا طبيعيًا في استجابات العينة دون وجود تشتت مفرط يؤثر على موثوقية القياس.

ب. معامل كرونباخ ألفا لمقياس الثقافة التنظيمية

بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي:

$$\alpha = 0.920$$

وتُعد هذه القيمة مرتفعة جدًا وفقًا للمعايير المنهجية المعتمدة في الدراسات السلوكية والتنظيمية، حيث إن القيم التي تتجاوز (0.90) تشير إلى مستوى ثبات ممتاز (Excellent Internal Consistency).

كما أظهرت إحصاءات المقياس ما يلي:

- المتوسط الكلي للمقياس = 31.3375

- التباين = 52.680

- الانحراف المعياري = 7.258

وهذه المؤشرات تعكس درجة تباين معتدلة في استجابات العينة، بما يسمح بوجود فروق فردية دون الإخلال بتماسك البناء العام للمقياس.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن مقياس الثقافة التنظيمية يتمتع بدرجة موثوقية مرتفعة تجعله صالحًا للتحليل الاستدلالي واختبارات النمذجة الهيكلية.

ج. معامل كرونباخ ألفا لمقياس الأداء الإبداعي

بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي:

$$\alpha = 0.921$$

وُصِّفَت هذه القيمة ضمن المستوى الممتاز للثبات الداخلي (Excellent Reliability)، حيث تتجاوز الحد المنهجي المقبول (0.70) بفارق كبير، مما يعكس تجانساً مرتفعاً بين البنود.

كما أظهرت إحصاءات المقياس ما يلي:

- المتوسط الكلي للمقياس = 34.8475

- التباين = 58.516

- الانحراف المعياري = 7.64954

وتشير هذه القيم إلى وجود تباين طبيعي في استجابات العينة، بما يسمح بتمييز الفروق الفردية دون التأثير على تماسك البناء العام للمقياس.

4.4.2. تحليل الاتساق الداخلي للبنود (Item–Total Analysis)

أ. HPWS

للتأكد من جودة كل بند على حدة في الايطار الخاص ب HPWS، تم تحليل مؤشرين رئيسيين:

1. معامل الارتباط المصحح بين البند والمجموع الكلي (Corrected Item–Total Correlation)

2. قيمة ألفا في حال حذف البند (Cronbach's Alpha if Item Deleted)

أولاً: معامل الارتباط المصحح

تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين البنود والمقياس الكلي بين:

0.660 (كأدنى قيمة للبند q16)

0.779 (كأعلى قيمة للبند q4)

وجميع هذه القيم تفوق الحد الأدنى المقبول منهجياً (0.30)، بل وتتجاوز (0.60)، مما يدل على أن جميع البنود ترتبط بقوة بالبناء النظري للمقياس، وتسهم إسهاماً فعالاً في قياس مفهوم HPWS.

وهذا يشير إلى:

- عدم وجود بنود ضعيفة أو هامشية، تجانس مفاهيمي واضح بين عناصر المقياس، واتساق مرتفع في البناء العام للأداة.

ثانياً: تحليل ألفا في حال حذف البند

عند فحص عمود (Cronbach's Alpha if Item Deleted)، تبين أن قيمة ألفا في حال حذف أي بند تتراوح بين:

$$0.963 - 0.964$$

ب. الثقافة التنظيمية:

بالنظر إلى الإحصاءات الوصفية للبنود التسعة، يمكن تقديم قراءة تحليلية للاتساق الداخلي من خلال فحص:

1. تقارب المتوسطات الحسابية
2. مستويات الانحراف المعياري
3. مدى تجانس التوزيع الإحصائي للبنود

أولاً: المتوسطات الحسابية

تراوحت المتوسطات بين:

• **3.285** (أدنى قيمة - q24)

• **3.7275** (أعلى قيمة - q30)

ويشير هذا النطاق المحدود نسبياً إلى تقارب في استجابات الأفراد عبر البنود المختلفة، مما يعكس وحدة مفاهيمية في إدراك الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات محل الدراسة.

ثانياً: الانحرافات المعيارية

تراوحت الانحرافات المعيارية بين:

• **0.821** (أقل تشتت - q24)

• **1.169** (أعلى تشتت - q29)

وجميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة في المقاييس السلوكية (أقل من 1.5)، مما يدل على:

- عدم وجود تباين حاد أو استجابات متطرفة، وتجانس نسبي في الإدراك التنظيمي، وكذلك استقرار البنية القياسية للمقياس.

ثالثاً: التفسير المنهجي

الارتفاع الواضح في معامل ألفا (0.920) يشير إلى:

- ترابط قوي بين البنود التسعة، وتمثيل مناسب للأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية ضمن بناء قياسي متكامل، وعدم وجود مؤشرات على ضعف بنود أو عدم اتساق داخلي.

ومن الناحية المنهجية، فإن هذه النتيجة تعزز من صلاحية استخدام المقياس كمتغير وسيط في نموذج المعادلات الهيكلية، خاصة عند اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي.

ج. الأداء الإبداعي

أولاً: معامل الارتباط المصحح (Corrected Item–Total Correlation)

تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين:

• **0.604** (أدنى قيمة للبند q41)

• **0.762** (أعلى قيمة للبند q35)

وجميع القيم تفوق الحد الأدنى المقبول منهجياً (0.30)، بل وتتجاوز (0.60)، وهو مؤشر قوي على أن جميع البنود:

- ترتبط ارتباطاً جوهرياً بالبناء الكامن للأداء الإبداعي، وتسهم مساهمة حقيقية في قياس المفهوم، ولا توجد بينها عناصر ضعيفة أو هامشية.

ثانياً: تحليل "ألفا في حال حذف البند"

تراوحت قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted بين:

0.910 – 0.919

وجميعها أقل من القيمة الكلية (0.921)، مما يدل على أن:

- حذف أي بند لن يؤدي إلى تحسين الثبات.
 - كل بند يسهم إيجابياً في تعزيز الاتساق الداخلي.
 - لا توجد ضرورة إحصائية لاستبعاد أي عنصر من المقياس.
- رغم ارتفاع قيمة ألفا (0.921)، فإن توزيع معاملات الارتباط المصحح بصورة متوازنة (0.60–0.76) يشير إلى:
- عدم وجود تكرار مفرط بين البنود (Redundancy).
 - تمثيل متكامل لأبعاد الأداء الإبداعي (توليد الأفكار، المبادرة، تنفيذ الابتكار، دعم الإبداع، التعلم من الخبرة).
 - قوة البنية القياسية للمقياس في قياس الإبداع كسلوك وظيفي متعدد الأبعاد.

4.4.3. معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات الكلية (الاستبيان كاملاً)

تم حساب معامل الثبات الداخلي لكامل أداة الدراسة المكوّنة من (42) بنداً، والتي تقيس المتغيرات الثلاثة الرئيسة: أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)، الثقافة التنظيمية، والأداء الإبداعي. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

Cronbach's Alpha = 0.979

تُعد هذه القيمة مرتفعة للغاية، وتشير إلى مستوى ثبات استثنائي (Very High Internal Consistency) ووفقاً للمعايير المنهجية في البحوث السلوكية والتنظيمية، فإن القيم التي تتجاوز (0.90) تعكس درجة موثوقية ممتازة، بينما القيم التي تقترب من (0.98) تشير إلى تجانس عالٍ جداً بين البنود.

كما أظهرت إحصاءات المقياس الكلي:

• المتوسط العام = 148.040

• التباين = 1044.760

• الانحراف المعياري = 32.323

وتشير هذه القيم إلى وجود تباين طبيعي في استجابات العينة، بما يعكس فروقاً فردية حقيقية دون التأثير على الاتساق العام للأداة.

الارتفاع الكبير في معامل ألفا (0.979) يدل على:

- ترابط قوي بين جميع بنود الاستبيان، واتساق مفاهيمي بين المتغيرات الثلاثة ضمن الإطار النظري العام للدراسة، واستقرار إحصائي مرتفع للأداة ككل.

ومع ذلك، تجدر الإشارة منهجياً إلى أن القيم المرتفعة جداً قد تعكس درجة من التشابه المفاهيمي بين بعض البنود، وهو أمر طبيعي في المقاييس متعددة الأبعاد التي تنتمي إلى إطار نظري متكامل مثل نموذج الدراسة الحالي.

4.4.4. تحليل الاتساق الداخلي للبنود (للاستبيان كاملاً)

تم تحليل جودة البنود الفردية من خلال مؤشرين أساسيين:

1. معامل الارتباط المصحح بين البند والمجموع الكلي (Corrected Item–Total Correlation)

2. قيمة ألفا في حال حذف البند (Cronbach's Alpha if Item Deleted)

أولاً: معامل الارتباط المصحح (Corrected Item–Total Correlation)

تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين:

0.616 (أدنى قيمة - q40)

0.801 (أعلى قيمة - q29)

وجميع القيم:

- تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.30)، بل وتتجاوز (0.60) في جميع البنود، وما يدل على قوة ارتباط كل بند بالبناء الكلي للأداة.

وهذا يعني أن:

- جميع البنود تسهم إسهاماً جوهرياً في قياس المتغيرات، ولا توجد بنود ضعيفة أو غير منسجمة مع الإطار النظري وان الأداة تتمتع بدرجة عالية من التجانس البنائي.

ثانياً: تحليل "ألفا في حال حذف البند"

أظهرت النتائج أن قيمة Cronbach's Alpha if Item Deleted لجميع البنود تساوي:

0.979

أي أنها مساوية تقريباً للقيمة الكلية، مما يشير إلى:

- أن حذف أي بند لن يؤدي إلى تحسين الثبات، وجميع البنود متكاملة في قياس البناء النظري العام، وكذلك لا توجد ضرورة إحصائية لاستبعاد أي عنصر.

النتائج تشير إلى ما يلي:

جدول (4-5) معاملات الثبات الداخلي لمقاييس الدراسة

م	المتغير	عدد البنود	Cronbach's Alpha	مستوى الثبات
1	أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)	23	0.965	ممتاز جدًا
2	الثقافة التنظيمية	9	0.92	ممتاز
3	الأداء الإبداعي	10	0.921	ممتاز
—	الاستبيان ككل	42	0.979	ممتاز جدًا

- تجانس مرتفع جدًا بين البنود عبر المتغيرات الثلاثة، واتساق نظري قوي بين أنظمة العمل عالية الأداء، الثقافة التنظيمية، والأداء الإبداعي ضمن إطار تفسيري موحد، واستقرار قياسي يسمح بالانتقال بثقة إلى اختبارات الصدق البنائي (CFA) وتحليل المسار الهيكلي (SEM).

كما أن ارتفاع معاملات الارتباط المصحح بصورة متوازنة (0.61–0.80) يدل على أن البنود مترابطة دون أن تكون متطابقة، وهو مؤشر إيجابي على جودة البناء القياسي.

4.5. التحليل العاملي الاستكشافي — (EFA) النتائج والتفسير

فيما يلي عرض مفصّل ومنهجي لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي التي أجريت على كامل بنود الاستبيان ($N = 400$ ، $k = 42$ بنوداً). اعتمد التحليل على طريقة **Principal Component Analysis** مع تدوير **Kaiser Promax** (**normalization**) لأن النتائج أظهرت عوامل مترابطة (oblique solution).

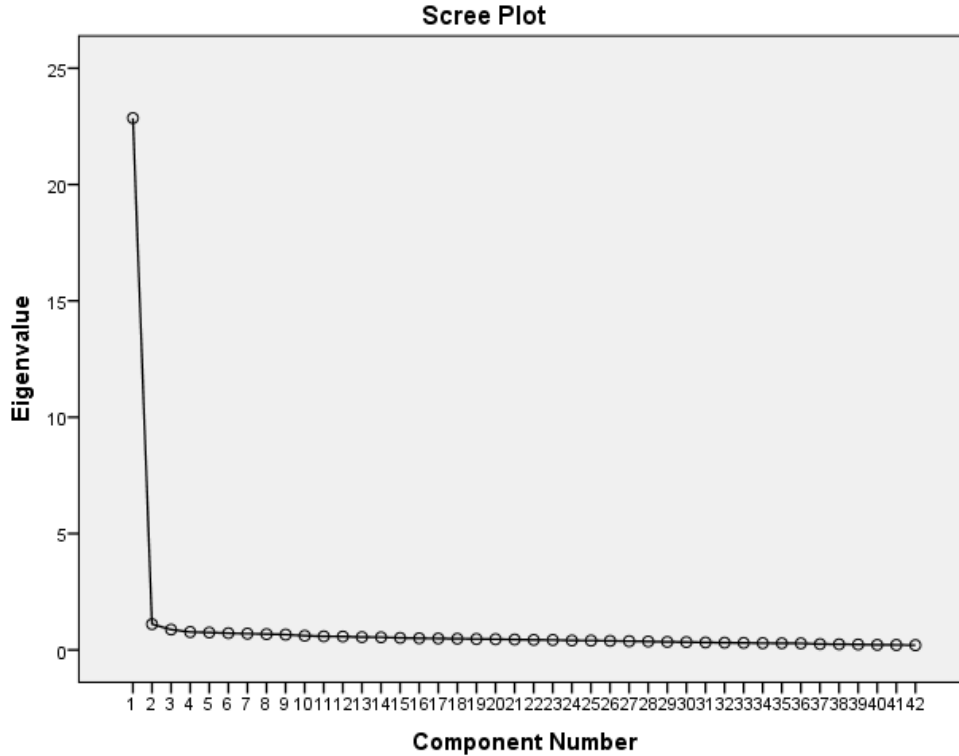
4.5.1. اختبار ملائمة البيانات للتحليل العاملي (KMO و Bartlett)

جدول (4-6) — ملائمة العينة لاستخراج عوامل (KMO & Bartlett)

الاختبار	القيمة
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.986 (ممتاز جداً)
Bartlett's Test of Sphericity — Approx. Chi-Square	12123
df	861
Sig. (p)	0.000

القراءة المنهجية: قيمة $KMO = 0.986$ تفوق بكثير الحدّ المقبول (≤ 0.6) وتدّلّ على أن العينة ملائمة تماماً للتحليل العاملي. كما أن اختبار Bartlett كان دالاً ($p < .001$)، ما يعني وجود علاقة كافية بين المتغيرات لاستخراج عوامل ذات معنى إحصائياً.

المكوّن	Eigenvalue (Initial)	% التباين	% تراكمي
1	22.856	54.42%	54.42%
2	1.109	2.64%	57.06%
3 – 42	< 1	باقي القيم	42 → 100%



بعد التدوير (Rotation Sums of Squared Loadings) ظهر توزيع أكبر للتباين عبر عاملين بعد التدوير (القيم المعروضة في مخرجات SPSS): المجمعان يهيمنان على التباين الكلي بعد التدوير أيضاً.

القراءة المنهجية:

- تم استخراج عاملين بموجب معيار $Eigenvalue > 1$. العامل الأول وحده يفسر نسبة كبيرة من التباين (حوالي 54.4%)، بينما يضيف العامل الثاني حوالي 2.6%، ليصبح الإجمالي 57.06% من التباين المفسر قبل التدوير.
- كون العامل الأول شديد التأثير يعني أن البنود مترابطة بقوة وتكون بنية أساسية واضحة؛ العامل الثاني يُضيف بنية مركبة تكمل التفسير.

4.5.3. التشاركيات (Communalities)

ملاحظات عامة على التشاركيات بعد الاستخراج (Extraction):

- أغلب البنود أظهرت $communalities \geq 0.50$ (مثل $q1 = 0.615$ ، $q2 = 0.668$ ، $q29 = 0.662$ ، $q35 = 0.648$)، مما يعني أن جزءاً جيداً من تباين كل بند تم تفسيره بواسطة العوامل المستخرجة.
- بعض البنود أظهرت قيماً أقل من 0.50 (مثال: $q16 = 0.476$ ، $q17 = 0.482$ ، $q24 = 0.463$ ، $q27 = 0.464$ ، $q31 = 0.443$ ، $q42 = 0.475$). هذه القيم مقبولة مبدئياً لكنها تستدعي مراجعة محتوى هذه البنود لاحقاً في CFA إن كانت مشكلات التحميل أو الصدق تظهر هناك.

القيم العامة للتشاركيات تدعم صلاحية البنود لمعظمها للاحتفاظ بها في مرحلة الـ CFA، مع انتباه خاص إلى البنود ذات التشاركية الأدنى.

4.5.4. التدوير (Promax) ومصفوفات المخرجات (Pattern / Structure)

النتائج الأساسية من مصفوفة — Pattern (oblique loadings)

- **العامل 1 (Component 1):** حملت عليه معظم بنود ممارسات HPWS وأبعاد الثقافة التنظيمية (q1–q32) تقريباً (بقيم تحميل نسبية جيدة) غالباً $0.40 \leq 0.80$ في (pattern matrix)؛ هذا يشير إلى تجمع هذه البنود حول بُعد عام مرتبط بممارسات العمل والخصائص التنظيمية.
- **العامل 2 (Component 2):** حملت عليه بنود الأداء الإبداعي بوضوح (q33–q42) ومعظم تحميلاتها كانت مرتفعة (pattern loadings غالباً $0.65 \leq 0.90$)، ما يدل على أن بذات الإبداع تكون عاملاً متميزاً نسبياً.

الاختلافات/التداخل

- مصفوفة Structure أظهرت بعض القيم العالية لكلا العاملين عند عدد من البنود (cross-loadings)، وهو أمر متوقع في حلول oblique لأن المتغيرات مقترنة؛ لذلك تم استخدام Promax لالتقاط هذا الترابط.
- معامل ارتباط العاملين **Component Correlation = 0.813** (مرتفع)، ما يؤكد أن العوامل ليست مستقلة كلياً بل مترابطة — مبرر قوي لاستخدام تدوير مائل.

4.5.5. تفسير عام للعوامل المكتشفة

بناءً على أنماط التحميل (pattern matrix) والهيكل العام للبنود، يمكن تفسير العاملين على النحو التالي:

- **العامل 1 — "الممارسات والخصائص التنظيمية" (Organizational Practices & Culture):** يضم بنوداً تمثل عناصر HPWS (التوظيف الانتقائي، التدريب، الحوافز، التمكين، تقييم الأداء، المشاركة...) بالإضافة إلى بنود من الثقافة التنظيمية (بدرجات تحميل متفاوتة). هذا يُظهر أن ممارسات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية تظهر كتلة مترابطة واحدة في العينة — أي أن المؤسسات التي تطبق ممارسات HPWS تميل أيضاً إلى امتلاك خصائص ثقافية متقاربة.
- **العامل 2 — "الأداء الإبداعي" (Creative Performance):** يضم بنود q33–q42 بشكل أساسي، وحملت عليها تحميلات قوية وواضحة، ما يجعل الأداء الإبداعي عاملاً متميزاً لكن مرتبطاً بالعامل الأول (التقارب = 0.813).

البند الإحصائي	KMO	Bartlett's Test — χ^2	عدد العوامل المستخرجة (Eigen) ($1 <$)	% التباين المفسر (عامل 1)	% التباين المفسر (عامل 2)	الإجمالي التراكمي قبل التدوير	أعلى communalities	أدنى communalities	معامل ارتباط العاملين (oblique)	عدد تكرارات التدوير (convergence)
القيمة	0.986	12,122.565 (df = 861), $p < .001$	2 عوامل	54.42%	2.64%	57.06%	q29 = 0.662, q2 = 0.668, q3 = 0.654	q31 = 0.443, q24 = 0.463, q16 = 0.476	r = 0.813	3 iterations

التحليل أظهر بنية عاملة ثنائية واضحة: عامل يضم معظم عناصر HPWS والثقافة، وعامل مستقل يضم بنود الأداء الإبداعي. هذا يدعم جزئياً الفرضية القائلة بوجود علاقة وثيقة بين ممارسات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، وفي الوقت نفسه يفصل الأداء الإبداعي كمخرَج مستقل لكنه مرتبط. نتيجة الارتباط العالي بين العاملين ($r = 0.813$) توحى بأن استخدام نموذج وسيط (mediation) في التحليل البنوي لاحقاً (كوسيط بين HPWS والثقافة التنظيمية والإبداع) منطقي نظرياً وإحصائياً.

أثبتت اختبارات الملاءمة والدلالة الإحصائية أن بياناتك مناسبة تماماً للتحليل العاملي. استخلص التحليل العاملي الاستكشافي بنية عاملية ثنائية توضح قوة الترابط بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والثقافة التنظيمية من جهة، ووضوح تميز الأداء الإبداعي كعامل من جهة أخرى. يوجّه هذا الاستخراج بوضوح الخطوة التالية نحو CFA المقارن في AMOS لاختبار صلاحية النموذج النظري الأصلي مقابل النموذج البديل عملياً وإحصائياً، ومن ثم التقدم إلى اختبار الفرضيات البنوية (SEM) والوساطة.

4.6. نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

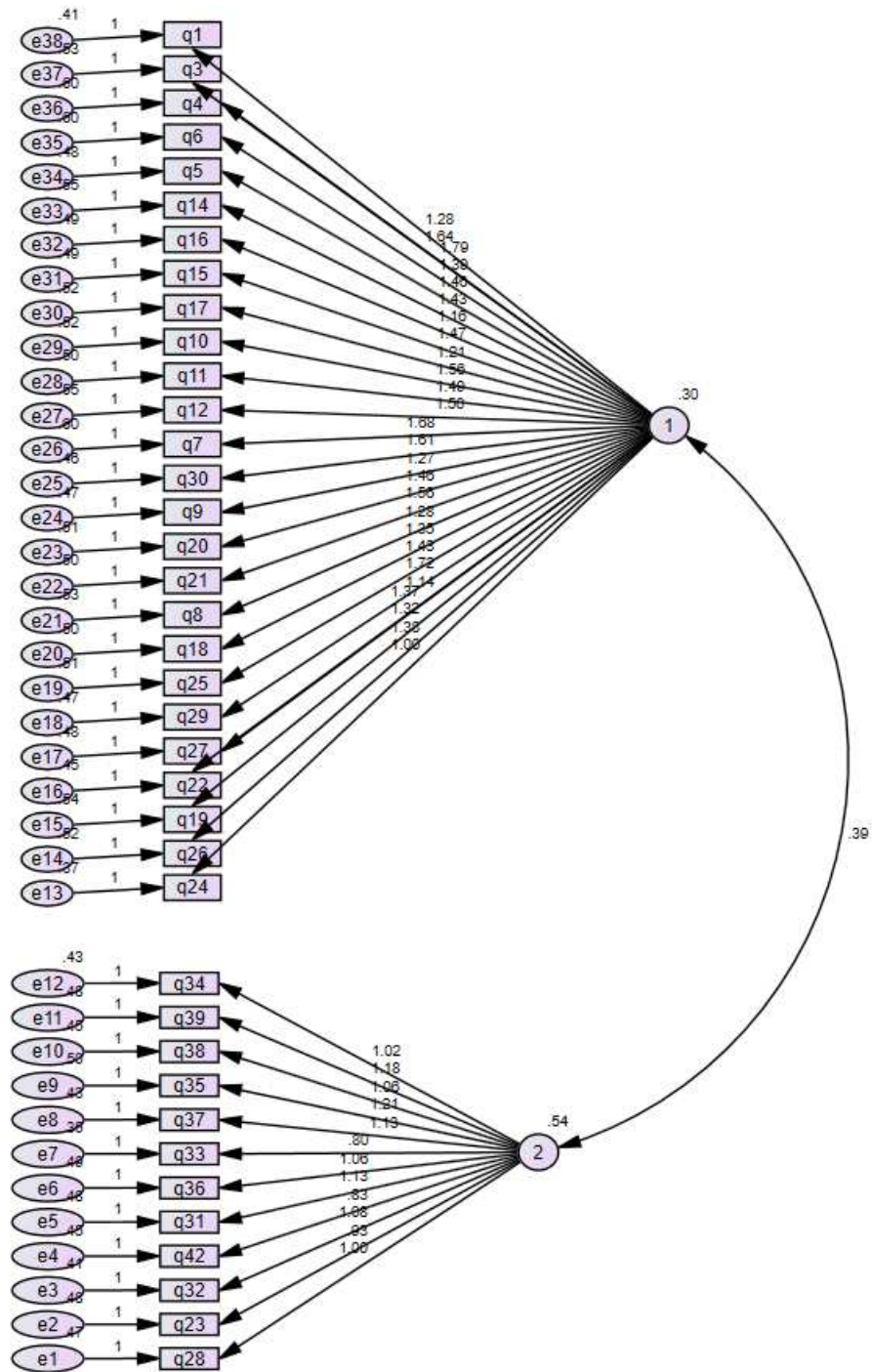
4.6.1. اختبار نموذج القياس

تم استخدام برنامج IBM SPSS AMOS لإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بهدف التحقق من صلاحية نموذج القياس المقترح، وذلك بالاعتماد على أسلوب التقدير بالحد الأقصى للاحتمال (Maximum Likelihood Estimation). اشتمل النموذج على متغيرين كامنّين رئيسيين تم قياسهما بعدد من المؤشرات الظاهرة، حيث تم تثبيت أحد معاملات التحميل لكل عامل عند القيمة (1) لضبط مقياس القياس.

المؤشر	CMIN / DF (χ^2/df)	CFI	TLI (NNFI)	IFI	NFI	RFI	RMSEA (90% CI)	PCLOSE	RMR	GFI	AGFI	AIC	Hoelter (.05/.01)
القيمة	1.406	0.975	0.973	0.975	0.918	0.913	0.032 (LO .027 – HI .037)	1	0.029	0.892	0.88	1087.591	310 / 322
معيار القبول / ملاحظة	ممتاز ($2 >$) مشجّع؛ ($3 >$) مقبول	ممتاز ($\leq$) (0.95)	ممتاز ($\leq$) (0.95)	ممتاز	جيد ($\leq$) (0.90)	جيد	ممتاز ($\geq$) 0.05 ممتاز؛ ($\geq$) 0.08 مقبول	يدل أن RMSEA غير دال عن اختلال ملموس (إلى 0)	منخفض (أفضل) أقرب (إلى 0)	قريب من الحد المقبول ($\leq$) 0.90 (يُفضّل)	قريب من الحد المقبول	للمقارنات النموذجية	دلالة على حجم عينة كافٍ للمطابقة

أظهرت نتائج مؤشرات جودة المطابقة أن النموذج يتمتع بدرجة ملاءمة مرتفعة للبيانات. فقد بلغت قيمة مربع كاي المعدل على درجات الحرية (1.406) (χ^2/df)، وهي أقل من الحد المقبول (3)، مما يدل على توافق جيد بين النموذج والبيانات. كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن ($CFI = 0.975$) ومؤشر تاكر-لوبيس ($TLI = 0.973$)، وهما يتجاوزان الحد المعياري المقبول (0.95)، مما يشير إلى جودة مطابقة ممتازة. كذلك جاءت قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ($RMSEA = 0.032$) ضمن النطاق المثالي (≥ 0.05)، مع فترة ثقة 90% تراوحت بين (0.027 – 0.037)، بالإضافة إلى قيمة PCLOSE البالغة (1.000)، مما يعزز فرضية الملاءمة الجيدة للنموذج. أما مؤشر GFI فقد بلغ (0.892) وهو قريب من الحد المعياري (0.90)، ويمكن تفسيره في ضوء عدد المؤشرات الكبير داخل النموذج. بناءً على هذه القيم، يمكن الاستنتاج أن نموذج القياس المقترح يحقق مستوى ملاءمة إحصائية جيد جداً للبيانات الميدانية.

الشكل المقابل يوضح نتائج الـ AMOS :



4.6.2. الصدق التقاربي (Convergent Validity)

تم فحص الصدق التقاربي من خلال تحليل معاملات التحميل المعيارية (Standardized Loadings)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، ومعامل الثبات المركب (CR).

CR	AVE	مدى التحميلات (Std) (Loadings)	عدد المؤشرات المستخدمة في التقدير	لبناء الكامن
0.969	0.543	0.670 – 0.811	المؤشرات (26 block المحللة ضمن "1" <---	العامل رقم (1) — (ممارسات/ثقافة مجمعة)
0.938	0.559	0.670 – 0.811	المؤشرات (12 block المحللة ضمن "2" <---	العامل رقم (2) — (الأداء الإبداعي)

أظهرت نتائج معاملات التحميل المعيارية أن جميع المؤشرات جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p < 0.001$) ، وتراوحت قيم التحميل بين (0.670 – 0.811)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين البنود والمتغيرات الكامنة.

كما تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن، حيث بلغت قيمة AVE للعامل الأول (0.543)، وللعامل الثاني (0.559)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يدل على أن المتغيرات الكامنة تفسر أكثر من 50% من التباين في مؤشراتها.

أما معامل الثبات المركب (CR) ، فقد بلغ (0.969) للعامل الأول، و(0.938) للعامل الثاني، وهي قيم تفوق الحد المعياري (0.70) بشكل واضح، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً واستقراراً في قياس البنى النظرية.

وعليه، يمكن التأكيد أن الصدق التقاربي متحقق في نموذج القياس.

4.6.3. الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

تم التحقق من الصدق التمايزي باستخدام معيار فورنل-لاركر (Fornell-Larcker Criterion)، وذلك من خلال مقارنة الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل متغير كامن بمعامل الارتباط بين المتغيرات.

بلغ الجذر التربيعي لـ AVE للعامل الأول (0.737)، وللعامل الثاني (0.748)، في حين بلغ معامل الارتباط بين العاملين (0.962)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً.

ونظراً لأن قيمة الارتباط بين العاملين تفوق الجذر التربيعي لقيم AVE ، فإن ذلك يشير إلى وجود تداخل مرتفع بين المتغيرين الكامنين، مما يدل على أن الصدق التمايزي غير متحقق بشكل كامل وفق معيار فورنل-لاركر. وقد يُعزى ذلك إلى التقارب المفاهيمي العالي بين البعدين في السياق التطبيقي للدراسة، أو إلى احتمال وجود بُعد أعلى مرتبة يجمع بينهما.

4.6.4. مؤشرات التعديل (Modification Indices)

أظهرت نتائج مؤشرات التعديل (MI) وجود بعض العلاقات المحتملة بين أخطاء القياس، حيث تجاوزت بعض القيم ($MI > 10$)، مما يشير إلى إمكانية تحسين ملاءمة النموذج في حال السماح بترابط بعض أخطاء البنود ذات الصياغة المتقاربة

مفاهيمياً. ومع ذلك، وبالاستناد إلى الاعتبارات النظرية، لم يتم إجراء تعديلات جوهرية على النموذج في هذه المرحلة حفاظاً على البنية النظرية الأصلية. بوجه عام، تشير نتائج التحليل العامل التوكيدي إلى أن نموذج القياس يتمتع بدرجة ملائمة عالية للبيانات، كما أن الصدق التقاربي والثبات المركب متحققان بدرجة قوية. إلا أن الصدق التمايزي أظهر مستوى عالياً من التداخل بين المتغيرين الكامنين، مما يستدعي مناقشة اختبار نماذج بديلة (مثل النموذج الهرمي) في الدراسات المستقبلية.

4.7. اختبار الفرضية الرئيسية (H_1)

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي.

نتائج الملخص الإحصائي (انحدار متعدد حيث تُمثّل أبعاد HPWS مدخلات والمخرج هو الأداء الإبداعي)

- $R = 0.891$
- $R^2 = 0.794$
- Adjusted $R^2 = 0.790$
- Std. Error of the Estimate = 0.35022
- $F(6, 393) = 251.761, p < 0.001$

يبين نموذج الانحدار أن نحو **79.4%** من التباين في الأداء الإبداعي يمكن تفسيره بواسطة أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء المأخوذة معاً (التوظيف الانتقائي، التدريب، نظم الحوافز، المشاركة، تقييم الأداء، التمكين). قيمة F ودلالة النموذج ($p < 0.001$) تؤكد صلاحية النموذج كلياً.

الارتباط الأحادي (Pearson)

- r (HPWS، الإبداع) = 0.884, $p < .001$ — علاقة موجبة قوية.

بناءً على الارتباط القوي ($r = 0.884, p < .001$) ونتائج الانحدار الجماعي ($R^2 = .794, p < .001$)، يمكن قبول الفرضية H_1 : توجد علاقة موجبة ومعنوية إحصائياً بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي؛ كما أن هذه الأنظمة تُفسّر جزءاً كبيراً من تفاوت الأداء الإبداعي بين العاملين في العينة.

جدول (8-4) تأثير عوامل الانحدار الخاصة بأبعاد HPWS على الأداء الإبداعي

المتنبئ	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
التوظيف الانتقائي	0.019	0.039	0.024	0.483	0.629	0.216	4.627
التدريب والتطوير	0.067	0.044	0.078	1.536	0.125	0.205	4.882
نظم الحوافز والمكافآت	0.188	0.041	0.219	4.608	0	0.233	4.293
المشاركة في اتخاذ القرار	0.129	0.037	0.152	3.506	0.001	0.278	3.591

تقييم الأداء العادل	0.113	0.038	0.119	2.936	0.004	0.32	3.127
تمكين الموظفين	0.348	0.049	0.375	7.119	0	0.189	5.292

أولاً: تأثير التوظيف الانتقائي على الأداء الإبداعي

جدول (4-9): نتائج اختبار تأثير التوظيف الانتقائي

المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	Beta المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	Tolerance	VIF
التوظيف الانتقائي	0.019	0.039	0.024	0.483	0.629	0.216	4.627

تشير نتائج الانحدار إلى أن معامل التوظيف الانتقائي بلغ ($B = 0.019$) بقيمة معيارية منخفضة جداً ($Beta = 0.024$) ، مع قيمة t بلغت (0.483) ومستوى دلالة ($Sig = 0.629$) ، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وعليه، فإن التأثير الإحصائي للتوظيف الانتقائي على الأداء الإبداعي غير معنوي.

رغم أن معامل الانحدار موجب، إلا أن حجمه الضئيل وعدم معنويته يشير إلى أن التباين في الأداء الإبداعي لا يمكن تفسيره من خلال التوظيف الانتقائي في ظل وجود المتغيرات الأخرى في النموذج. كما أن قيمة VIF (4.627) تقع ضمن الحدود المقبولة (< 10) ، مما يدل على عدم وجود مشكلة تضخم تباين حادة، وإن كانت القيمة تشير إلى درجة ارتباط متوسطة مع المتغيرات الأخرى.

ثانياً: تأثير التدريب والتطوير المستمر

جدول (4-10): نتائج اختبار تأثير التدريب والتطوير

المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	Beta المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	Tolerance	VIF
التدريب والتطوير المستمر	0.067	0.044	0.078	1.536	0.125	0.205	4.882

بلغ معامل التدريب والتطوير ($B = 0.067$)، مع معامل معياري ($Beta = 0.078$)، وقيمة t بلغت (1.536)، ومستوى دلالة ($Sig = 0.125$). هذه القيمة لا تحقق شرط المعنوية الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وعلى الرغم من أن الاتجاه موجب، مما يعني أن الزيادة في التدريب قد ترتبط بزيادة في الأداء الإبداعي، إلا أن الأثر ضعيف وغير كافٍ إحصائياً لتأكيد وجود علاقة سببية مباشرة ضمن هذا النموذج. كما أن مؤشر VIF بلغ (4.882)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً لكنها تعكس تقاطعاً نسبياً مع أبعاد نظم العمل عالية الأداء الأخرى.

ثالثاً: تأثير نظم الحوافز والمكافآت

جدول (4-11): نتائج اختبار تأثير نظم الحوافز

المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	Beta المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	Tolerance	VIF
نظم الحوافز والمكافآت	0.188	0.041	0.219	4.608	0	0.233	4.293

أظهرت النتائج أن نظم الحوافز لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء الإبداعي، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.188$) ، والمعامل المعياري ($Beta = 0.219$) ، مع قيمة t مرتفعة (4.608) ومستوى دلالة ($Sig = 0.000$) .

يدل ذلك على أن زيادة وحدة واحدة في مستوى نظم الحوافز تقابلها زيادة مقدارها (0.188) في الأداء الإبداعي، مع ثبات المتغيرات الأخرى. ويُعد هذا التأثير متوسط القوة مقارنة ببقية المتغيرات، ويعكس الدور التحفيزي للأنظمة التعويضية في تعزيز السلوك الإبداعي. كما أن VIF (4.293) يشير إلى غياب مشكلة خطيرة في التعدد الخطي.

رابعاً: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار

جدول (4-12): نتائج اختبار تأثير المشاركة في اتخاذ القرار

المتغير	B غير المعياري	الخطأ المعياري	Beta المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	Tolerance	VIF
المشاركة في اتخاذ القرار	0.129	0.037	0.152	3.506	0.001	0.278	3.591

بلغ معامل المشاركة في اتخاذ القرار ($B = 0.129$) ، بقيمة معيارية ($Beta = 0.152$) ، وقيمة t بلغت (3.506) ومستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية التأثير.

يشير ذلك إلى أن ارتفاع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسن ملموس في الأداء الإبداعي. ويُفهم ذلك في ضوء أن إشراك العاملين في صياغة القرارات يعزز الشعور بالملكية النفسية والمسؤولية المهنية، مما ينعكس على إنتاج الأفكار الجديدة وتطبيقها.

4.8. اختبار العلاقة بين HPWS والثقافة التنظيمية -H₂

H₂: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء والثقافة التنظيمية.

جدول (4-13) مصفوفة الارتباط Person co-relation

متغير / متغير	الاداء الإبداعي	HPWS	الثقافة التنظيمية
الاداء الإبداعي	1	0.884 ($p < .001$)	0.880 ($p < .001$)
HPWS	0.884 ($p < .001$)	1	0.925 ($p < .001$)
الثقافة التنظيمية	0.880 ($p < .001$)	0.925 ($p < .001$)	1

• R (HPWS, الثقافة التنظيمية) = 0.925, $p < .001$

الارتباط الإيجابي القوي جدًا (0.925) يدلّ على تقارب وثيق بين مستوى تطبيق ممارسات HPWS ودرجة إدراك الثقافة التنظيمية ضمن المؤسسات محل الدراسة. هذه النتيجة تؤكد أن المؤسسات التي تطبق ممارسات عمل عالية الأداء تُقاس أيضًا على أنها تتمتع بثقافة تنظيمية أقوى — على مستوى الإدراك العام للعاملين.

H₂: تُقبل الفرضية H₂ ؛ علاقة — HPWS الثقافة التنظيمية معنوية وقوية جدًا إحصائيًا.

4.9. تأثيرات أبعاد HPWS على الثقافة التنظيمية

(أ) بيانات وصفية للتأثير الاستنتاجي

من نتائج الوصفي (التي أعدتها سابقًا) كانت المتوسطات المرجحة لأبعاد HPWS كالتالي (بناءً على توزيع البنود داخل كل بُعد):

- التوظيف الانتقائي = 3.795 (أعلى متوسط)
- التدريب والتطوير = 3.548
- نظم الحوافز والمكافآت = 3.529
- المشاركة في اتخاذ القرار = 3.449

(ب) تفسير استقرائي بنيوي

- اتساقًا مع الارتباط العالي الكلي (HPWS ↔ الثقافة = 0.925)، يُستنتج أن كل بُعد من أبعاد HPWS يساهم إيجابيًا في بنية الثقافة التنظيمية.
- بالنظر إلى المتوسطات، تُشير استنتاجيًا إلى أن التوظيف الانتقائي يظهر كأقوى بعد من حيث وجوده الإدراكي في العينة، ومن ثمّ يحتمل أن يكون من أهم عوامل دعم الثقافة التنظيمية في سياق الدراسة. يلي ذلك التدريب، ثمّ الحوافز ثم المشاركة (من حيث المتوسطات الوصفية).
- مع ذلك، هذا استنتاج وصفي (يعتمد على حجم المتوسطات) وليس بديلًا عن تحليل انحدار مستقل. قد تُظهر نتائج انحدار متعددة أن بُعدًا ذا متوسط أقل يعطي سهمًا أكبر في تفسير الثقافة إذا كان تغيّره مع الثقافة أكبر.

4.10. اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي -- H₃

H₃: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الوظيفي.

النتائج (ارتباط)

- R (الثقافة التنظيمية، الأداء الإبداعي) = 0.880, $p < 0.001$

العلاقة موجبة قوية ودالة إحصائيًا. هذا يعني أن الأفراد الذين يدركون ثقافة تنظيمية أقوى يميلون إلى تسجيل درجات أعلى في مقاييس الإبداع الوظيفي. الارتباط القوي يدعم فرضية وجود علاقة وثيقة بين المناخ الثقافي داخل المؤسسة وسلوكيات الابتكار عند الموظفين.

خلاصة H₃: تُقبل الفرضية؛ الثقافة التنظيمية مرتبطة إيجابيًا ومعنويًا بالإبداع الوظيفي.

4.11. تحليل الانحدار المتعدد: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الإبداعي

فيما يلي عرض منظم ومتكامل لنتائج نموذج الانحدار الذي اختبر مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية (التكيف، المهمة، الاتساق الداخلي، إشراك الموظفين) في تفسير التباين في الأداء الإبداعي. الجدولان المرفقان يلخصان النتائج الإحصائية الرئيسية، يلي كل جدول تفسير تحليلي موجز بنبرة أكاديمية مناسبة لفصل النتائج في رسالة ماجستير/دكتوراه.

جدول (4-14): ملخص النموذج (Model Summary)

المؤشر	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	N
القيمة	0.881	0.777	0.774	0.36344	400

يبين معامل التحديد أن نحو **77.7%** من تباين الأداء الإبداعي مفسر من خلال الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية عند هذه العينة. قيمة Adjusted R² القريبة من R² تدعم استقرار التقدير عند تصحيح عدد المتغيرات التفسيرية.

جدول (4-15): تحليل التباين (ANOVA)

مصدر التباين	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	181.301	4	45.325	343.135	0
Residual	52.176	395	0.132		
Total	233.477	399			

قيمة F المحسوبة (343.135، $p < .001$) تدل على أن النموذج التفسيري كاملاً ذو دلالة إحصائية عالية، أي أن الأبعاد الأربع للثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر فرقاً ذا دلالة في الأداء الإبداعي.

جدول (4-16): معاملات الانحدار (Coefficients)

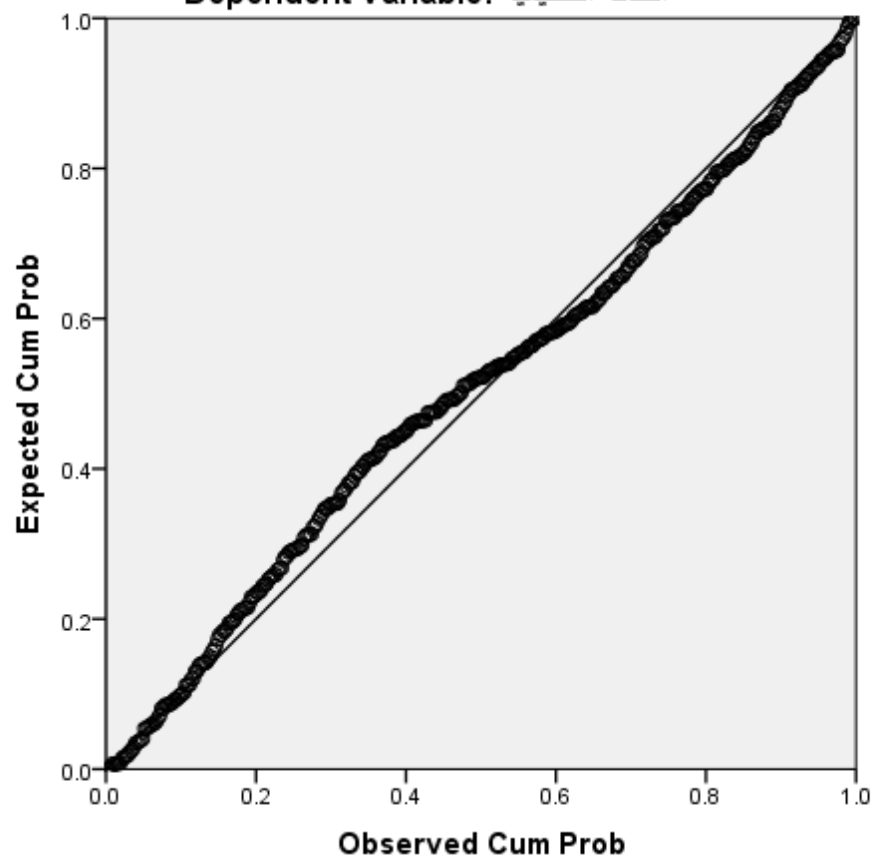
البند	B (غير معياري)	Std. Error	Beta (معياري)	t	Sig.	Tolerance	VIF
ثابت (Constant)	0.607	0.082	—	7.368	0	—	—
أولاً: التكيف	0.186	0.033	0.203	5.558	0	0.425	2.355
ثانياً: المهمة	0.113	0.032	0.129	3.516	0	0.417	2.396
ثالثاً: الاتساق الداخلي	0.218	0.034	0.275	6.397	0	0.307	3.26
رابعاً: إشراك الموظفين	0.307	0.037	0.372	8.257	0	0.279	3.59

- إشراك الموظفين: أعظم العوامل تأثيراً؛ معاملته المعياري ($\beta = 0.372$) يبين أن ارتفاع مستوى إشراك العاملين يرتبط بزيادة جوهرية في الأداء الإبداعي. أثره معنوي عند $p < 0.001$ ، ويظل مؤثراً بعد ضبط بقية الأبعاد.

- **الاتساق الداخلي:** يكتسب مرتبة ثانية في الأهمية ($\beta = 0.275$)، مما يعكس دور القيم المشتركة، والمعايير السلوكية المتجانسة، في تمكين سلوكيات الابتكار.
 - **التكيف:** أثر إيجابي ومهم إحصائياً ($\beta = 0.203$)، ما يشير إلى أن قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير تسهم في تعزيز الإبداع الوظيفي.
 - **المهمة:** رغم أنه الأضعف نسبياً بين الأبعاد الأربعة، فإن تأثيره لا يزال ذا دلالة ($\beta = 0.129$ ، $p < .001$)، ما يؤكد أن وضوح الأهداف والاستراتيجية يهيئ أرضية مساعدة للإبداع.
- قيم VIF جميعها أقل من 10 وقيم Tolerance أعلى من 0.10، ما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي حادة تؤثر على استقرار معاملات النموذج. مع ذلك، تظهر بعض مؤشرات الارتباط البيئي (قيم VIF حول 2.355–3.6) اعتماداً معقولاً بين الأبعاد، وهو أمر متوقع لدى المتغيرات البعدية لمفهوم ثقافي واحد.
- لا تظهر قيمة Condition Index دلائل على تعدد خطي ذا أثر مدمر (لم تتجاوز القيم حدود الإنذار الشائعة)، مما يدعم صلاحية تفسير معاملات الانحدار.
- البواقي موزعة حول الصفر بانحراف معياري معتدل، ولا توجد قيم شاذة متطرفة بصورة تقوض موثوقية النموذج. تحقق شروط الأساسيات (متوسط بواقي قريب من صفر، تشتت مقبول) يدعم صلاحية استنتاجات الانحدار.
- 4.15 الانحدار البسيط: أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الإبداعي اختبار (H3)
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن **الثقافة التنظيمية** تشكل متنبئاً قوياً ومستقراً للأداء الإبداعي بين عينة الدراسة ($N = 400$) إذ بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.774$ ، ما يعني أن حوالي 77.4% من تباين الأداء الإبداعي يفسره مستوى الثقافة التنظيمية وحده. المعامل غير المعياري للقيمة ($B = 0.834$ ، $SE = 0.023$) كان دالاً عند ($t = 36.869$ ، $\alpha < 0.001$)، وفترة الثقة 95% التقريبية له تقع بين 0.789 و0.879، ما يؤكد قوة الأمر الإحصائية والعملية. فحص بواقي النموذج بينى بتوزيع مقبول، مع وجود قيمة موجبة معيارية عالية تستدعي مراجعة حالة (حالات) معزولة للتأكد من عدم تأثيرها غير المتناسب. بناءً على النتائج، تُقبل الفرضية H_3 وتوصى التدخلات المؤسسية القائمة على تعزيز عناصر الثقافة التنظيمية كأداة فاعلة لرفع الأداء الإبداعي.
- قيمة ($p < .001$) $F = 1359.346$ تؤكد أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإبداعي ليست عرضية؛ النموذج ذا دلالة إحصائية عالية ويجب عدم رفض الفرضية الفراضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة. المعامل غير المعياري $B = 0.834$ يعني: كل زيادة وحدة على مقياس الثقافة التنظيمية تترافق، في المتوسط، مع زيادة قدرها 0.834 وحدة في مقياس الأداء الإبداعي مع ثبات باقي الشروط. معامل التأثير المعياري ($\beta = 0.880$) يؤكد قوة الأثر نسبياً مقارنة بأي متغير آخر مستخدم كمرجعية؛ القيمة مرتفعة جداً وتدلل على تأثير كبير من الناحية العملية والإحصائية.
- وجود متنبئ واحد يجعل مؤشرات التعدد الخطي طبيعية. ($VIF=1$) قيمة Condition Index لا تشير إلى مشكلة تعدد خطي معتبرة (الحدود المقلقة تبدأ عند قيم أكبر بكثير، عادة 30 >).

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: الثقافة التنظيمية



4.12. اختبار فرضية الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي

هدفت هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية القائلة بأن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والإبداع الوظيفي، وذلك باستخدام نموذج الوساطة البسيطة (Model 4) وفق إجراء (Hayes, 2022) PROCESS، مع اعتماد أسلوب Bootstrap بعدد (5000) عينة عند مستوى ثقة (95%)، وبحجم عينة بلغ (400) مفردة.

جدول (4-17) ملخص نتائج اختبار دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي (N = 400)

المسار / النموذج	المعامل (B)	SE	t	R ²	F	قيمة p	95% CI
النموذج الأول (HPWS) (Org_Cul →				0.8558	2361.4	0	
HPWS → Org_Cul	0.969	0.0199	48.594			0	[0.9298 , 1.0082]
النموذج الثاني (HPWS), (Org_Cul → CREAT				0.8081	835.7	0	
HPWS → CREAT (الأثر المباشر)	0.4862	0.0575	8.452			0	[0.3731 , 0.5993]
Org_Cul → CREAT	0.4048	0.0549	7.372			0	[0.2969 , 0.5128]
الأثر غير المباشر (HPWS → Org_Cul) (→ CREAT	0.3923	.0599*	—	—	—	—	[0.2782 , 0.5114]

أولاً: تحليل مسار المتغير المستقل نحو المتغير الوسيط

أظهر النموذج الأول أن أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) تفسر ما نسبته 85.58% من التباين في الثقافة التنظيمية ($R^2 = 0.8558$)، وهي نسبة تفسير مرتفعة تعكس قوة العلاقة البنوية بين المتغيرين. كما أن قيمة $F = 2361.395$ عند مستوى دلالة أقل من 001 تشير إلى ملاءمة النموذج إحصائياً. المعامل غير المعياري ($B = .9690$) يدل على أنه عند زيادة وحدة واحدة في تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء، يرتفع مستوى الثقافة التنظيمية بمقدار يقارب (0.97) وحدة، مع قيمة t مرتفعة جداً (48.594)، مما يؤكد قوة التأثير ودلالته الإحصائية. كما أن فاصل الثقة لا يتضمن الصفر، مما يعزز استقرار التقدير.

ثانياً: تحليل التأثيرات المباشرة على الإبداع الوظيفي

في النموذج الثاني، بلغت القدرة التفسيرية المشتركة لكل من HPWS والثقافة التنظيمية في تفسير التباين في الإبداع الوظيفي 80.81% ($R^2 = 0.8081$)، وهي نسبة مرتفعة تعكس اتساق النموذج المفاهيمي.

- الأثر المباشر لـ HPWS على الإبداع الوظيفي بلغ ($B = 0.4862$) وهو دال إحصائيًا عند $p < 0.001$ ، ما يشير إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء تسهم مباشرة في تعزيز السلوك الإبداعي حتى بعد إدخال المتغير الوسيط.
- كما ثبت أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيًا في الإبداع الوظيفي ($B = 0.4048$) ، مع دلالة إحصائية قوية، مما يعكس أن البيئة الثقافية الداعمة تعد آلية تفسيرية فاعلة لتعزيز الإبداع داخل المنظمة.

ثالثًا: اختبار الأثر غير المباشر (الوساطة)

بلغ حجم الأثر غير المباشر (Indirect Effect) قيمة (0.3923)، مع فاصل ثقة Bootstrap عند 95% يتراوح بين (0.2782) و(0.5114)، ولا يتضمن الصفر، مما يؤكد وجود وساطة ذات دلالة إحصائية.

وبمقارنة الأثر المباشر (0.4862) مع الأثر غير المباشر (0.3923)، يتضح أن الوساطة جزئية (Partial Mediation)، حيث ظل الأثر المباشر معنويًا بعد إدخال المتغير الوسيط، وإن كان أقل من الأثر الكلي قبل إدخاله. هذا يعني أن أنظمة العمل عالية الأداء تعزز الإبداع الوظيفي بطريقتين متزامنتين:

1. تأثير مباشر ناتج عن ممارسات التمكين والتدريب والتحفيز.
2. تأثير غير مباشر يتم عبر بناء ثقافة تنظيمية تشجع المبادرة، والانفتاح، ودعم الأفكار الجديدة.

رابعًا: الدلالة النظرية والمنهجية

تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لا تعمل كمتغير تابع ثانوي، بل تمثل آلية تفسيرية مركزية تربط بين البنية الإدارية (HPWS) والمخرجات السلوكية (الإبداع). كما أن ارتفاع قيم R^2 في كلا النموذجين يعكس قوة البناء المفاهيمي واتساقه مع الأدبيات التي تؤكد أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لا تنتج أثرها بشكل مباشر فحسب، وإنما عبر تشكيل مناخ تنظيمي داعم للإبداع.

وعليه، يمكن قبول فرضية الوساطة جزئيًا، وتأكيد أن إدماج الثقافة التنظيمية ضمن النموذج التفسيري يعزز من القدرة التنبؤية لأنظمة العمل عالية الأداء تجاه الإبداع الوظيفي.

4.13. اختبار فرضيات الوساطة المتعددة لأبعاد الثقافة التنظيمية

بهدف اختبار الدور الوسيط لأبعاد الثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والإبداع الوظيفي (CREAT)، تم استخدام نموذج الوساطة المتعددة المتوازية (PROCESS Model 4) بعدد 5000 عينة Bootstrap عند مستوى ثقة 95%، وبحجم عينة بلغ (400) مفردة.

أولاً: اختبار تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد الثقافة التنظيمية

جدول (4-18): ملخص نتائج اختبار الوساطة المتعددة لأبعاد الثقافة التنظيمية ($N = 400$)

المسار / النموذج	B	SE	t	R^2	F	p	95% CI
أولاً: تأثير HPWS على الأبعاد الوسيطة							
HPWS → ORG1	0.8423	0.0342	24.661	0.6044	608.16	0	[0.7752, 0.9095]

[0.8050 , 0.9478]	0	582.95	0.5943	24.144	0.0363	0.8764	HPWS → ORG2
[0.9896 , 1.1224]	0	977.37	0.7106	31.263	0.0338	1.056	HPWS → ORG3
[1.0003 , 1.1142]	0	1332.5	0.77	36.503	0.029	1.0572	HPWS → ORG4
ثانيًا: تأثير المتغيرات على الإبداع الوظيفي ($R^2 = 8094. \text{ ؛ } F = 334.729 \text{ ؛ } p > 0.001$)							
[0.3637 , 0.5913]	0	—	—	8.25	0.0579	0.4775	HPWS → CREAT (أثر مباشر)
[0.0370 , 0.1652]	0.002	—	—	3.099	0.0326	0.1011	ORG1 → CREAT
[- 0.0181 , 0.1036]	0.168	—	—	1.382	0.031	0.0428	ORG2 → CREAT
[0.0494 , 0.1824]	0.001	—	—	3.425	0.0338	0.1159	ORG3 → CREAT
[0.0701 , 0.2251]	0	—	—	3.743	0.0394	0.1476	ORG4 → CREAT
ثالثًا: التأثيرات غير المباشرة (Bootstrap 5000)							
[0.2875 , 0.5184]	—	—	—	—	0.0589*	0.401	الأثر غير المباشر الكلي
[0.0215 , 0.1423]	—	—	—	—	0.0306*	0.0852	عبر ORG1

[- 0.0243 , 0.0975]	—	—	—	—	0.0310*	0.0375	عبر ORG2
[0.0533 , 0.1952]	—	—	—	—	0.0359*	0.1224	عبر ORG3
[0.0825 , 0.2411]	—	—	—	—	0.0409*	0.156	عبر ORG4

أظهرت نتائج التحليل أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر إيجابيًا وبدرجة دالة إحصائية على جميع أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، وذلك على النحو الآتي:

- بلغ معامل التأثير على البعد الأول (ORG1) قيمة ($B = 0.8423$ ، $p < 0.001$)، وفسر النموذج 60.44% من التباين في هذا البعد ($R^2 = 0.6044$).
- بلغ معامل التأثير على البعد الثاني (ORG2) قيمة ($B = 0.8764$ ، $p < 0.001$)، بنسبة تفسير بلغت 59.43%.
- أما البعد الثالث (ORG3)، فقد سجل معاملًا مرتفعًا ($B = 1.0560$ ، $p < 0.001$) بنسبة تفسير 71.06%.
- وسجل البعد الرابع (ORG4) أعلى نسبة تفسير ($R^2 = 0.7700$)، بمعامل تأثير ($B = 1.0572$ ، $p < 0.001$).

تشير هذه النتائج إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء تمثل محدودًا بنويًا قويًا لأبعاد الثقافة التنظيمية، وهو ما يدعم الفرضية الفرعية الأولى:

H2: تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء تأثيرًا إيجابيًا في أبعاد الثقافة التنظيمية.

وقد تم قبول هذه الفرضية بجميع أبعادها الفرعية (H2a-H2d).

ثانيًا: اختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي

عند إدخال المتغيرات الوسيطة الأربعة إلى جانب HPWS في نموذج تفسير الإبداع الوظيفي، بلغت القدرة التفسيرية للنموذج 80.94% ($R^2 = 0.8094$)، وهي نسبة مرتفعة تعكس اتساق النموذج المفاهيمي.

أظهرت النتائج ما يلي:

- ظل التأثير المباشر لـ HPWS على الإبداع الوظيفي دالًا إحصائيًا ($B = .4775$ ، $p < .001$).
- كان تأثير ORG1 دالًا ($B = 0.1011$ ، $p = 0.002$).
- لم يكن تأثير ORG2 دالًا إحصائيًا ($p = 0.168$).
- كان تأثير ORG3 دالًا ($B = 0.1159$ ، $p < 0.001$).
- كما كان تأثير ORG4 دالًا وبمعامل أعلى نسبيًا ($B = 0.1476$ ، $p < 0.001$).

وعليه، يتم قبول الفرضيات الفرعية:

- **H3a**: يوجد تأثير إيجابي دال للبعد الأول على الإبداع الوظيفي.
- **H3c**: يوجد تأثير إيجابي دال للبعد الثالث على الإبداع الوظيفي.
- **H3d**: يوجد تأثير إيجابي دال للبعد الرابع على الإبداع الوظيفي.

بينما لا يتم قبول الفرضية:

- **H3b**: الخاصة بالبعد الثاني، لعدم تحقق الدلالة الإحصائية.

ثالثًا: اختبار فرضيات الوساطة غير المباشرة

أظهرت نتائج Bootstrap أن الأثر غير المباشر الكلي لأنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي عبر الأبعاد الأربعة بلغ (0.4010)، وفاصل الثقة لا يتضمن الصفر ([0.2875, 0.5184])، مما يؤكد وجود وساطة كلية ذات دلالة إحصائية. وعند تحليل المسارات الفرعية:

- بلغ الأثر غير المباشر عبر ORG1 قيمة (0.0852)، وفاصل الثقة لا يتضمن الصفر → وساطة دالة (قبول H4a).
- عبر ORG2 بلغ (0.0375)، وفاصل الثقة يتضمن الصفر → وساطة غير دالة (رفض H4b).
- عبر ORG3 بلغ (0.1224)، وفاصل ثقة موجب بالكامل → وساطة دالة (قبول H4c).
- عبر ORG4 بلغ (0.1560)، وهو أعلى تأثير غير مباشر، وفاصل ثقة موجب → وساطة دالة (قبول H4d).

رابعًا: طبيعة الوساطة

بما أن:

1. الأثر المباشر لـ HPWS ظل دالًا بعد إدخال المتغيرات الوسيطة،
2. والأثر غير المباشر الكلي كان دالًا إحصائيًا،

فإن نمط الوساطة المصاحب هو وساطة جزئية متعددة المسارات (Parallel Partial Mediation).

وتشير النتائج إلى أن التأثير البنوي لأنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي يتحقق عبر مسارين متزامنين:

- مسار مباشر مرتبط بممارسات التمكين والتحفيز والتطوير.
 - مسار غير مباشر يمر عبر أبعاد ثقافية محددة، ويعد البعد الرابع ثم الثالث الأكثر إسهامًا في تفسير العلاقة.
- تكشف النتائج أن الثقافة التنظيمية لا تؤدي دورًا تجميعيًا في النموذج، بل تمثل آلية تفسيرية بنيوية تفسر كيفية تحول ممارسات العمل عالية الأداء إلى مخرجات إبداعية. كما يظهر التباين بين الأبعاد أن بعض المكونات الثقافية أكثر ارتباطًا بالإبداع من غيرها، الأمر الذي يعزز الطرح النظري القائل بأن الثقافة التنظيمية بناء متعدد المستويات وليس كيانًا أحاديًا.

4.14. اختبار الفرضية الخامسة: الفروق في متغيرات الدراسة باختلاف نوع القطاع

هدفت الفرضية الخامسة إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الإبداعي، والثقافة التنظيمية، وأنظمة العمل عالية الأداء تبعاً لنوع القطاع (فنادق/مطاعم). ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين بعد التأكد من تحقق افتراض تجانس التباين باستخدام اختبار Levene.

أظهرت نتائج اختبار Levene عدم وجود فروق دالة في التباينات بين المجموعتين في جميع المتغيرات ($\text{Sig} > 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة للأداء الإبداعي (0.086)، وللثقافة التنظيمية (0.187)، ولأنظمة العمل عالية الأداء (0.121)، مما يسمح باعتماد نتائج صف: "Equal variances assumed".

فيما يتعلق بالأداء الإبداعي، بلغ المتوسط الحسابي في القطاع الفندقي ($M = 3.4578$)، ($SD = 0.7830$) مقابل ($M = 3.5291$)، ($SD = 0.7346$) في القطاع المطاعم. وأظهرت نتائج اختبار (t) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين ($t = -0.904$)، ($df = 398$)، ($p = 0.367$)، حيث شمل فاصل الثقة 95% الفرق الصفري (-0.22646 إلى 0.08384).

أما بالنسبة للثقافة التنظيمية، فقد بلغ المتوسط في القطاع الفندقي ($M = 3.4525$)، ($SD = 0.8264$) مقارنة بـ ($M = 3.5305$)، ($SD = 0.7727$) في القطاع المطاعم، ولم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية ($t = -0.938$)، ($df = 398$)، ($p = 0.349$)، كما أن فاصل الثقة (-0.2416195 إلى 0.08549) لا يحتوي على الصفر.

وبالنسبة لأنظمة العمل عالية الأداء، بلغ المتوسط في القطاع الفندقي ($M = 3.4102$)، ($SD = 0.7927$) وفي القطاع المطاعم ($M = 3.4745$)، ($SD = 0.7315$)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($t = -0.810$)، ($df = 398$)، ($p = 0.418$)، حيث تضمن فاصل الثقة (-0.2205495 إلى 0.09183) القيمة الصفريّة.

تشير هذه النتائج إلى أن الفروق بين القطاعين، رغم وجود اختلافات طفيفة في المتوسطات لصالح القطاع المطاعم، لا ترقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية، مما يعني أن طبيعة القطاع (فندق أو مطعم) لا تحدث تأثيراً جوهرياً في مستويات الأداء الإبداعي أو الثقافة التنظيمية أو تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء ضمن عينة الدراسة.

قرار الفرضية الخامسة

بناءً على نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين، يتم رفض الفرضية الخامسة التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين الفندقي والمطاعم في متغيرات الدراسة، وقبول الفرضية الصفريّة التي تقضي بعدم وجود فروق معنوية.

4.15. ملخص نتائج اختبار الفرضيات

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن دعم جوهري لمعظم الفرضيات الرئيسة للدراسة، مع تباين في قوة واتجاه التأثيرات على مستوى الأبعاد الفرعية. فقد أظهرت النتائج وجود أثر مباشر موجب ودال إحصائياً لأنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الإبداع الوظيفي (CREAT)، حيث بلغ معامل المسار غير المعياري ($B = 0.4862$) بقيمة ($t = 8.452$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، مما يثبت صحة الفرضية الأولى المتعلقة بالأثر المباشر. وعند احتساب الأثر الكلي، والذي يجمع بين الأثر المباشر وغير المباشر، بلغت القيمة التقريبية (0.8785)، وهو ما يعكس قوة التأثير الإجمالي لأنظمة العمل عالية الأداء في تفسير التباين في الإبداع الوظيفي.

وعلى مستوى تحليل الأبعاد الفرعية لأنظمة العمل عالية الأداء، أظهرت النتائج أن بعض الممارسات كان لها تأثير مباشر دال إحصائياً على الإبداع الوظيفي، في حين لم يظهر البعض الآخر أثراً معنوياً. فقد ثبت وجود تأثير موجب ودال لكل من نظم الحوافز والمكافآت ($B = 0.188$)، ($p < 0.001$)، والمشاركة في اتخاذ القرار ($B = 0.129$)، ($p = 0.001$)، وتقييم الأداء ($B = 0.129$)، ($p = 0.001$).

($p = 0.004$, $p = 0.113$) ، وتمكين العاملين ($B = 0.348$, $p < 0.001$) ، حيث كان التمكين هو البعد الأقوى تأثيراً من بين الممارسات المدروسة. في المقابل، لم يثبت وجود تأثير مباشر دال لكل من التوظيف الانتقائي ($p = 0.629$) أو التدريب والتطوير ($p = 0.125$) في ظل إدخال المتغيرات الأخرى في نموذج الانحدار المتعدد، مما يشير إلى احتمال انتقال أثرهما عبر آليات غير مباشرة.

وفيما يتعلق بالفرضية الثانية، أكدت النتائج وجود تأثير قوي وموجب لأنظمة العمل عالية الأداء على الثقافة التنظيمية (Org_Cul)، إذ بلغ معامل المسار ($B = 0.9690$) بقيمة ($t = 48.594$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$) ، مع قدرة تفسيرية مرتفعة للنموذج ($R^2 = 0.8558$) ، بما يعني أن ما يقارب 85.6% من التباين في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال أنظمة العمل عالية الأداء. كما أظهرت التحليلات الجزئية أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (ORG1-ORG4) تأثرت إيجابياً وبدرجة معنوية مرتفعة بأنظمة العمل عالية الأداء.

أما الفرضية الثالثة، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير موجب ودال للثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، حيث بلغ معامل المسار ($B = 0.834$) بقيمة ($t = 36.869$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$) ، مع قدرة تفسيرية بلغت نحو ($R^2 \approx 0.774$) ، مما يعكس الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المنظمات.

وفيما يتعلق بدور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، فقد تم اختبار الفرضية الرابعة باستخدام أسلوب Bootstrap بعدد (5000) عينة معاد سحبها، وأظهرت النتائج أن الأثر غير المباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي عبر الثقافة التنظيمية بلغ (0.3923)، مع فاصل ثقة 95% [0.2782, 0.5114] لا يتضمن الصفر، مما يؤكد دلالة الوساطة إحصائياً. وبالنظر إلى استمرار دلالة الأثر المباشر بعد إدخال المتغير الوسيط، يمكن توصيف طبيعة الوساطة بأنها وساطة جزئية. كما بينت تحليلات الوساطة المتعددة أن ثلاثة من أبعاد الثقافة التنظيمية (ORG1)، (ORG3)، (ORG4) أدت دوراً وسيطاً دالاً، في حين لم يثبت الدور الوسيط للبعد ORG2.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر في الإبداع الوظيفي تأثيراً مباشراً وغير مباشر عبر الثقافة التنظيمية، وأن بعض ممارساتها – خاصة التمكين ونظم الحوافز – تمثل المحركات الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء الإبداعي. وتؤكد هذه النتائج أهمية التكامل بين الممارسات الإدارية والبيئة الثقافية الداخلية لضمان تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الوظيفي داخل منظمات قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض.

جدول 4-17: ملخص نتائج الفرضيات

رقم الفرضية	النص/المسار	معامل المسار (B)	قيمة t	مستوى الدلالة (p)	القرار
H ₁	العلاقة بين HPWS → الإبداع الوظيفي (CREAT) — أثر مباشر	0.4862	8.452	< .001	تقبل (أثر مباشر دال)
—	ملاحظة: الأثر الكلي (= 0.8785 = 0.4862 مباشر) + 0.3923 (غير مباشر)	—	—	—	—
H ₁₋₁	التوظيف الانتقائي → الإبداع الوظيفي	0.019	0.483	0.629	ثرفض (غير دال)
H ₁₋₂	التدريب والتطوير المستمر → الإبداع الوظيفي	0.067	1.536	0.125	ثرفض (غير دال)

H ₁ -3	نظم الحوافز والمكافآت → الإبداع الوظيفي	0.188	4.608	< .001	تُقبل (دال)
H ₁ -4	المشاركة في اتخاذ القرار → الإبداع الوظيفي	0.129	3.506	0.001	تُقبل (دال)
H ₁ -5	تقييم الأداء العادل → الإبداع الوظيفي	0.113	2.936	0.004	تُقبل (دال)
H ₁ -6	تمكين الموظفين → الإبداع الوظيفي	0.348	7.119	< .001	تُقبل (دال، الأقوى)
H ₂	العلاقة بين HPWS → الثقافة التنظيمية (Org_Cul)	0.969	48.594	< .001	تُقبل
H ₂ -(أبعاد)*	تأثير HPWS على أبعاد الثقافة (ORG1-ORG4) — ملخص	ORG1: 0.8423; ORG2: 0.8764; ORG3: 1.0560; ORG4: 1.0572	جميع القيم t بين 24-36	جميعها p > .001	تُقبل (كلها دالة)
H ₃	العلاقة بين الثقافة التنظيمية → الإبداع الوظيفي	0.834	36.869	< .001	تُقبل
H ₄	الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة HPWS → الإبداع (وساطة كلية/جزئية) — كما اختبر بـ PROCESS	Indirect = 0.3923 (BootSE = 0.0599; 95% CI [0.2782, 0.5114])	— (bootstrap)	p < .05 لا تتضمن 0 CI	تُقبل — وساطة جزئية
H ₄ -1	وساطة البعد ORG1 (جزء من الثقافة) في العلاقة HPWS → الإبداع	Indirect = 0.0852	—	95% BootCI [0.0215, 0.1423] (p < .05)	تُقبل
H ₄ -2	وساطة البعد ORG2	Indirect = 0.0375	—	95% BootCI [-0.0243, 0.0975] (يشمل صفر)	تُرفض (غير دالة وساطة عبر ORG2)
H ₄ -3	وساطة البعد ORG3	Indirect = 0.1224	—	95% BootCI [0.0533, 0.1952]	تُقبل

تقبل	95% BootCI [0.0825, 0.2411]	—	Indirect = 0.1560	وساطة البعد ORG4	H ₄ -4
لا توجد دلالة	> 0.05	تتراوح بين - 0.810 و - 0.938	—	فروق العلاقة بين HPWS والإبداع باختلاف القطاع (فنادق vs مطاعم)	H ₅

4.15. خلاصة نتائج الفصل وتمهيد للمناقشة

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على نماذج الانحدار المتعدد، وتحليل الوساطة باستخدام **PROCESS Macro** وفق نموذج (Model 4)، إضافة إلى اختبار الفروق بين المجموعات باستخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين. وقد أسفرت النتائج عن مجموعة من المؤشرات الكمية التي تعكس طبيعة العلاقات بين أنظمة العمل عالية الأداء، والثقافة التنظيمية، والأداء الإبداعي في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض.

أولاً، أثبتت النتائج وجود أثر مباشر موجب ودال إحصائياً لأنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي، مما يشير إلى أن تبني ممارسات إدارية متكاملة قائمة على التمكين، والحوافز، والمشاركة، والتقييم المنهجي يسهم في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين. وقد بلغ معامل المسار المباشر (0.4862) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يعكس قوة تفسيرية معتبرة ضمن النموذج البنائي الكلي.

ثانياً، أوضحت النتائج أن التأثير الأقوى ضمن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء يعود إلى تمكين العاملين، يليه نظام الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار، في حين لم يظهر كل من التوظيف الانتقائي والتدريب والتطوير أثراً مباشراً ذا دلالة إحصائية في النموذج المتعدد. ويُفهم من ذلك أن بعض الممارسات قد تمارس تأثيرها بصورة غير مباشرة أو من خلال التفاعل مع البيئة الثقافية الداخلية.

ثالثاً، كشفت النتائج عن علاقة قوية بين أنظمة العمل عالية الأداء والثقافة التنظيمية، حيث فسّر المتغير المستقل نسبة مرتفعة من التباين في الثقافة التنظيمية ($R^2 = 0.8558$) كما ثبت وجود أثر دال للثقافة التنظيمية على الأداء الإبداعي، مما يعكس دورها المحوري كبيئة حاضنة ومحفزة للسلوك الإبداعي داخل المنظمات.

رابعاً، أثبت تحليل الوساطة أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي، إذ بلغ الأثر غير المباشر (0.3923) مع فاصل ثقة لا يتضمن الصفر. ويشير ذلك إلى أن جزءاً جوهرياً من تأثير الممارسات الإدارية ينتقل عبر تشكيل مناخ تنظيمي داعم للإبداع، دون أن يلغي ذلك التأثير المباشر لهذه الممارسات.

خامساً، أظهرت نتائج اختبار الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين الفنادق والمطاعم في أي من متغيرات الدراسة، وهو ما يدل على تقارب في أنماط الإدارة والثقافة التنظيمية ومستويات الإبداع بين القطاعين محل الدراسة.

بوجه عام، تؤكد النتائج التكامل البنائي بين أنظمة العمل عالية الأداء والثقافة التنظيمية في تفسير الأداء الإبداعي، وتدعم المنظور النظري القائم على أن الإبداع المؤسسي لا يتولد من الممارسات الإدارية بصورة منفصلة، بل عبر تفاعلها مع السياق الثقافي الداخلي.

وتمهيداً للفصل التالي، سيتم في فصل المناقشة تحليل هذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، ومقارنتها بالدراسات العربية والأجنبية، مع تفسير دلالاتها النظرية والتطبيقية، وبيان أوجه الاتفاق أو الاختلاف، وصولاً إلى استخلاص مضامين عملية يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية في قطاعي الفنادق والمطاعم.