

دراسة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية المشاركة وإبداع العاملين¹

أ.د/ أمل عبد الرحمن السيد

أستاذ إدارة الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

١٤٤٢هـ - ٢٠٢٢م

هبة الله محمود علي غربية

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة ممارسات نظم العمل عالية المشاركة وعلاقتها بإبداع العاملين، حيث استحوذ موضوع ممارسات ونظم العمل عالية المشاركة على اهتمام الباحثين خلال العقدین الأخيرین نتيجة التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحالية، مما يتطلب من المنظمات أن تولي اهتمامًا متزايدًا بإدارة الموارد البشرية لديها بوصفها أحد أهم عناصر الإنتاج، والقادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات في ظل تلك التغيرات، وذلك من خلال توفير نوعية متميزة ومتفردة من الموارد البشرية والتي من الصعب استبدالها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام والتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية (Zhu et al. 2018)، وعلى إبداع العاملين لدي المنظمات (Song et al. 2020).

الكلمات الدالة:

ممارسات نظم العمل عالية المشاركة، السلطة، مشاركة المعلومات، المعرفة، الحوافز والمكافآت، إبداع العاملين.

Abstract:

This research aims to study practices of high involvement work systems and their relationship to employees' creativity, as the topic of work practices and systems has captured the attention

¹ هذا البحث ضمن متطلبات مناقشة رسالة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال بعنوان "تأثير ممارسات نظم العمل عالية المشاركة على إبداع العاملين: التمكين النفسي كمتغير وسيط" (دراسة تطبيقية)، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

of researchers during the last two decades as a result of rapid and successive changes in the current business environment, which requires organizations to pay increasing attention to managing their human resources as one of the most important elements of production, which is able to achieve a sustainable competitive advantage for organizations in light of these changes, by providing a distinct and unique quality of human resources that is difficult to replace, and this can only be achieved through attention and focus on human resource management practices (Zhu et al. 2018), and on the creativity of workers in this organizations (Song et al. 2020).

Keywords:

High involvement work systems, Power, Information sharing, Knowledge, Rewards, Employees' Creativity.

مقدمة :

تُعتبر الموارد البشرية أهم موارد منظمة الأعمال حيث يتوقف عليها تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النجاح والنمو لها، وبناءً على ذلك فمن الضروري الاهتمام بتطوير هذه الموارد البشرية وتنميتها. ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تركت انعكاسات إيجابية وسلبية على إدارة الموارد البشرية؛ مثل ظاهره العولمة وظروف المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تعمل على الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية. ومن بين هذه الاتجاهات مفهومي نظم العمل عالية المشاركة وإبداع العاملين؛ حيث حظى هذان المفهومان باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، وكذلك

من قِبَل القيادات الإدارية في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في ظل كل من العولمة والانفتاح الاقتصادي ووحدة المنافسة العالمية بين المنظمات. وبالتالي، أصبح العديد من المنظمات في حاجة إلى تعزيز إبداع العاملين بها بشكل مستمر (Song et al. 2020)، لما لهذا الإبداع من آثار إيجابية ورئيسية في تحقيق الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء وزيادة فرص البقاء خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئات عمل غير مستقرة ومتغيرة (Shin et al. 2018)، وقد استحوذت هذه العلاقة الجلية على اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وزادت من فهمهم للتأثير المباشر وغير المباشر لمجموعة العوامل الشخصية والتنظيمية التي تعزز الإبداع في مكان العمل مثل: القيادة بأنواعها المتعددة التحويلية والأخلاقية، وأنظمة العمل ومنها نظم العمل عالية المشاركة (Ouakouak and Ouedraogo, 2017).

وإدراكًا من الباحثة للشغرة الحالية في الإبداع -من حيث قلة الدراسات التي تناولت علاقته الهامة بممارسات إدارة الموارد البشرية- لذلك فقد عزمت الباحثة على دراسة الآلية التي يُمكن من خلالها أن تؤثر مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية وخاصة ممارسات نظم العمل عالية المشاركة (high involvement work system) إيجابيًا على إبداع العاملين، وتشير ممارسات نظم العمل عالية المشاركة إلى تبني المنظمات للممارسات التي تدعم تشجيع العاملين لديها على المشاركة في عملهم من خلال تحفيزهم وتقديرهم بشكل كبير (Song et al. 2019)، لذلك يهدف هذا البحث إلى التحقق من مدى تأثير ممارسات نظم العمل عالية المشاركة على إبداع العاملين.

١- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

وقد تناولت الباحثة الدراسات السابقة من حيث مفهوم كل متغير من متغيرات البحث، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية المشاركة وإبداع العاملين كما يلي:

١-١ : الدراسات التي تناولت نظم العمل عالية المشاركة:

هناك توافق في الآراء بين كل من الباحثين والممارسين على أن استخدام ممارسات نظم إدارة الموارد البشرية يُمثل استثمارًا هامًا في رأس المال البشري ويؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المنظمة والفرد، وبالتالي فتبني المنظمات لهذه الممارسات يُساهم في خلق ميزة تنافسية لها لأنه يزيد من تفرد وقيمة العاملين لديها (Guthrie, 2002).

وقد ظهرت أنظمة العمل بعدة أشكال، واكتسبت تعاريف مختلفة من قبل العديد من الباحثين للتعبير عن ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ حيث اختلف الباحثون في تسميتها؛ فقد أسماها بعض الباحثين (Batt, 2002; Guthrie, 2002; Vandenberg et al. 1999) بمفهوم "المشاركة العالية High-involvement"، وأسماها (Wilson, 2020) بمفهوم الأداء العالي High-performance، كما أسماها (Wood and De Menezes, 2011) بمفهوم إدارة الالتزام العالي "High commitment management".

وتكمن وراء هذه التسميات المختلفة والأوصاف المُصاحبة لها اختلافات في مجال تركيز هذه النظم وأهدافها فيما يتعلق بالعنصر البشري، لذلك لا بد من التمييز بين هذه النظم المختلفة؛ فبينما تميل البحوث المتعلقة بأنظمة العمل عالية الأداء إلى التركيز على إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، والدوافع الخارجية، وعلى الكفاءة وتنظيم المخرجات (Ma et al., 2020)، إلا أن البحوث المتعلقة بدراسة نظم العمل عالية المشاركة والتي سوف يتم تبنيها في هذا البحث - لأنها تدعم الإبداع الفردي والجماعي- تركز على الممارسات التي تدعّم: المشاركة في صنع القرار، ونظم الاتصالات المفتوحة، والعمل الجماعي، والتدريب والتطوير المستمرين (Vandenberg et al., 1999)، وتُركز علي تزويد العاملون بالاستقلالية والارتباط والكفاءة (Song et al. 2020).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم نظم العمل عالية المشاركة، ولكن يمكن للباحثة تبني أن نظم العمل عالية المشاركة يُقصد بها: "مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تستلزم إجراء تعديلات جوهرية في تصميم

الوظائف؛ من حيث إنشاء قنوات اتصال مفتوحة من الاتجاهين لتزويد العاملين بمعلومات عن خطط وأهداف المنظمة، وكذلك منحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم للمديرين، وللمشاركة في عملية صنع القرار، وتحفيزهم على القيام بذلك، وصقل معرفتهم ومهاراتهم من خلال التدريب المكثف لهم" (Boxall and Macky, 2011; Ollo-López et al., 2014)، وتتضمن أربعة ممارسات والتي تمثل أبعاد هذا المتغير وهي (Alison, 2006):

- ١- السلطة: وتعني "منح العاملين أعلى مستوى من السلطة لاتخاذ وتنفيذ القرارات الهامة لتحسين أدائهم ولزيادة جودة حياتهم العملية".
- ٢- نظم المعلومات: وتشير إلى "إنشاء نظام معلومات تبادلي يُوفّر للعاملين البيانات والمعلومات ذات الصلة بعملهم في التوقيت المناسب، مما يساعدهم على رؤية العلاقة بين أدائهم في العمل والأداء الكلي للمنظمة، وبالتالي يعزز ذلك من الجانب المعرفي لمشاركة العاملين، وأيضًا يساعد على تلقي الاقتراحات منهم".
- ٣- الحوافز والمكافآت: أي "تحفيز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق الأداء التنظيمي المطلوب بما لديهم من قوة ومعلومات ومعرفة تم تطويرها لمصلحة المنظمة".
- ٤- المعرفة: وهي "حصيلة الخبرات والمهارات والمعلومات والتجارب لدى العاملين التي تُمكنهم من اتخاذ القرارات الهامة الصحيحة في مكان العمل، ويتم تحسينها عن طريق التزام المنظمة بتقديم التدريب والتطوير الكافي والمستمر لهؤلاء العاملين وذلك لتحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل".

فعند تبني المنظمات لهذه الممارسات يتم تشجيع العاملين في المستوى الأدنى للهيكل التنظيمي للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية إدارة وأداء وظائفهم بفعالية وفي أعمال المنظمة، وبالتالي تحملهم مسؤولية كبيرة عن أداء المنظمة ككل. وبناءً على ذلك، يتلقى العاملون معلومات ومكافآت تُركّز على أهداف وأداء المنظمة؛ ومن هنا يُمكن القول بأن الفرض الأساسي الكامن وراء نظم العمل عالية المشاركة

هو: أن عند تطبيق هذه الممارسات التنظيمية؛ فإنها تؤدي إلى نتائج إيجابية، لأنها تحفز العاملين على العمل بشكل أكبر، وعلى استغلال قدراتهم المعرفية بكفاءة عالية.

ويتمثل المدخل الذي تتبناه الباحثة لمفهوم نظم العمل عالية المشاركة في نموذج تطبيق إطار القدرات والدوافع والفرص "AMO framework"؛ من أجل التحقق من النظرية واختبار العلاقة التوسيطية للتمكين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة وإبداع العاملين (Appelbaum et al. 2000; Delery and Shaw, 2001; Macduffie, 1995)، حيث يُحقق استخدام هذا الإطار العديد من المزايا منها:

١- توفير طريقة لتصوير مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة التي تعزز القدرات والدوافع أو الفرص (Lepak et al. 2006).

٢- تفسير التأثير الكلي cross-level لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة على النتائج على المستوى الفردي مثل إبداع العاملين.

٣- إعطاء رؤية واضحة عن الأداء على مستوى الفردي والمكون من ثلاث عناصر هامة تتمثل في: القدرة والدوافع والفرص (Blumberg and Pringle, 1982).

٤- وأخيراً، يوضح كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة على أداء العاملين الفرديين (Jiang et al. 2012).

لذلك، فإن إطار القدرة والدوافع والفرص هو الإطار النظري المناسب لشرح كيفية تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة على الإبداع الفردي. وبالتالي، فمن الناحية المفاهيمية، يمكننا التعامل مع ممارسات نظم العمل كممارسات أساسية وداعمة، استناداً إلى النظرية التي توضح أنه بدون توافر المهارات والدوافع، لن يستفيد الأفراد العاملين من فرص المشاركة التي تعطيها لهم منظماتهم.

٢-١: الدراسات التي تناولت إبداع العاملين:

شدد علماء التنظيم على أهمية الإبداع - ك مجال فرعي للسلوك التنظيمي- في النجاح التنظيمي، حيث يُعتبر الإبداع من الوسائل الهامة التي تُمكن المنظمات من

العيش و الإستمرار ومواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية، كما أصبح مصدرًا هامًا للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية، والوصول إلي مستوى إداري وتنظيمي متميز، وأصبح من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (Song et al. 2020)، وخلق القيمة لها (Shin et al. 2018).

لذلك تبحث المنظمات المعاصرة عن الأفراد المبدعين الذين يعملون بشكل مبتكر واستباقي من أجل تحقيق نتائج استثنائية. وهم الأفراد الذين يمكنهم حل المشكلات بشكل مختلف ومبدع ولديهم القدرة على العمل بشكل استباقي للتعامل مع بيئة غير مؤكدة وتحقيق نمو مستدام لمنظماتهم، وفي هذه الحالة - من المنظور التنظيمي - لا يتوقع من العاملين أداء أدوارهم الرسمية فحسب، بل أيضًا المشاركة في أدوار غير رسمية مختلفة، مثل أدائهم الإبداعي (Kremer et al. 2019).

حيث تعتمد المنظمات على العاملين المبدعين في مواجهة تحديات البيئة الخارجية سريعة التغير كالمنافسة العالمية المكثفة والتكنولوجيا المتقدمة المتغيرة، وبالتالي يعد الإبداع الوظيفي هو المفتاح الرئيس لنجاح هذه المنظمات، والذي يعتبر المرحلة الأولى لتحقيق الابتكار المستمر لها (Amabile, 1996). وحتى يتسنى لهذه المنظمات القيام بذلك الابتكار المستدام فهي في حاجة لتطوير أفكارها الإبداعية حتى تظل قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه التحديات السابقة، وذلك بالتركيز على تحسين كفاءة الطرق التي يتم بها إنجاز العمل.

وقد اختلف الباحثين في وضع تعريف محدد للإبداع، إلا أنه يمكن وضع تعريف للإبداع عملي وفريد وموجه نحو نتائجه وهو أن إبداع العاملين يعني: " قيام العاملين بتقديم أفكارًا جديدة ومُنْتَجَة لحل مشاكل العمل بكفاءة وفعالية، وترتبط هذه الأفكار إما بأعمال المنظمة مثل: المنتجات/الخدمات الجديدة التي تقدمها المنظمة، أو بالمنظمة نفسها مثل: تطوير أساليب العمل الجديدة. (Zhang and Bartol, 2010; Zhou et al, 2012; Gilson and Shalley, 2004; Amabile, 1988).

١-٣: الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث:

أظهرت دراسة Shin et al. (2018) دور كل من ممارسات نظم العمل عالية المشاركة، والدافع الوظيفي الذاتي والتوجه نحو التعلم في تعزيز إبداع العاملين بخطوط الإنتاج باستخدام عينة مكونة من العاملين على خطوط الإنتاج في ٢٤٠ منظمة صناعية في كوريا الجنوبية، وقد ساهمت هذه الدراسة في إضفاء قيمة للبحوث النظرية والتجريبية في الإبداع والأدب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، من خلال اثباتها:

١- أن هناك تأثير إيجابي لممارسات نظم العمل عالية المشاركة على كلا من الدافع الوظيفي الداخلي وإبداع العاملين.

٢- أن توافر التوجه نحو التعلم لدى العاملين يُعزز هذا التأثير الإيجابي.

٣- توسط الدافع الوظيفي الداخلي في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية المشاركة وإبداع العاملين، والتوجه بالتعلم.

٤- وجود علاقة قوية إيجابية بين ممارسات نظم العمل عالية المشاركة وإبداع العاملين.

٥- وأخيراً أن إبداع العاملين يُعتبر مصدراً هاماً لتحقيق وإنشاء قيمة للمنظمات.

وقد افترض Chang et al. (2014) أن المنظمات تقوم بتهيئة البيئة المعلوماتية التي يتم فيها تعزيز العناصر الثلاثة المُعيرة عن إبداع العاملين؛ من خلال تبني هذه المنظمات لمجموعة ممارسات نظم العمل عالية المشاركة التي تؤدي لتحسين مستويات الإبداع لدى هؤلاء العاملين، ويمكن توضيح العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية المشاركة وبين العناصر الثلاثة المعبرة عن إبداع العاملين وفقاً لهذه الدراسة فيما يلي:

١- تأثير ثلاث ممارسات لنظم العمل عالية المشاركة على معرفة ومهارات العاملين المتعلقة بالعمل، وبالترتيب تأثيرها على الإبداع، وهذه الممارسات هي: (أ) التدريب المكثف، (ب) تقييم الأداء التطويري Developmental Performance Appraisal.

(ج) التدوير/التناوب الوظيفي.

٢- تأثير ممارستين من ممارسات نظم العمل عالية المشاركة على مستويات تحفيز الدافع لأداء المهام لدى العاملين وبالتالي على الإبداع، وهاتان الممارستان هما: (أ) الإدارة بالمشاركة Participative Management والتي غالبًا ما ترتبط بتعزيز الاستقلال الوظيفي-من خلال تهيئة بيئة معلوماتية - والتمكين المدرك لدى العاملين (Seibert et al. 2011; Liu, 2018). (ب) الاعتماد على فرق العمل (Amabile, 1988; by Chang et al. 2014).

٣- تأثير أربعة ممارسات لنظم العمل عالية المشاركة على اكتساب واستخدام العاملين للمهارات الخلاقة التي تؤدي إلى الإبداع، وهذه الممارسات هي: (أ) التدريب المكثف: إذ يستخدم العاملون مهاراتهم المكتسبة من التدريب في تكوين مهارات إبداعية جديدة؛ مما يؤدي بعد ذلك إلى بناء حلول مبتكرة. (ب) تناوب الوظائف. (ج) المساواة بين العاملين Egalitarian Orientations (Amabile, 1988). (د) استخدام المنظمات للمكافآت والحوافز مثل: خطط تملك الأسهم أو برامج المشاركة في الربح، والتي تساهم في تطوير علاقة ثقة متبادلة طويلة الأجل بين المنظمة وعاملها (Zhou and Shalley, 2003).

كما اعتمدت دراسة Li et al. (2017) على نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الحفاظ على الموارد لاقتراح نموذج لدراسة آثار نظم العمل عالية المشاركة، والتبادل بين العاملين والقادة Leader-Member Exchange، ومشاركة والإنخراط في العمل (Work engagement) على الإبداع الوظيفي، باستخدام عينة من ٢٢١ من شركات التكنولوجيا العالية و ٣٨٣ من موظفي البحوث والتطوير في الصين، وأظهرت النتائج أن نظم العمل عالية المشاركة أثرت بشكل إيجابي وقوي على الإبداع من خلال التبادل المعرفي بين العاملين والقادة، وأن مشاركة العمل تتوسط بشكل كامل تأثير نظم العمل عالية المشاركة والتبادل بين العاملين والقادة على الإبداع الوظيفي.

واختبرت دراسة Song et al. (2017) الدور الهام الذي تلعبه أنظمة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية متمثلة في نظم العمل عالية المشاركة في تسهيل الإبداع في مكان العمل، وذلك من خلال بيانات من ثلاثة مستويات تنظيمية تتألف من ٥٤٠ عاملاً و ٨٦ فريقاً في ٣١ منظمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن البيانات المُجمعة من المديرين عن أنظمة العمل عالية المشاركة ارتبطت بشكل إيجابي بالإبداع على مستوى الفرد وعلى مستوى الفريق على حد سواء، كما أوضحت الدور الوسيط للقيادة بالمشاركة في العلاقة بين أنظمة العمل عالية المشاركة على مستوى المديرين وإبداع فرق العمل، في حين توسط إدراك العاملين لنظم العمل عالية المشاركة العلاقة بين أنظمة العمل عالية المشاركة على مستوى المديرين والإبداع على مستوى الفرد.

وحاولت دراسة (Chang et al. 2014) التنبؤ من العلاقة بين ممارسات العمل عالية المشاركة والإبداع الوظيفي على ثلاث مستويات تنظيمية بالتطبيق على ثلاث عينات عشوائية مُكوّنة من ٥٥ شركة ذات تكنولوجيا عالية على المستوى التنظيمي ، و ٢٣٨ فريقاً على مستوى فريق العمل ، و ١٠٥٩ عاملاً على المستوى الفردي في الصين، وأظهرت نتائج التحليل دعماً للفروض المُقترحة؛ حيث قَدّمت الدراسة نظرية جديدة تُنص على كيفية استخدام المنظمات لنظم العمل عالية المشاركة وتعقيد المهام ومدى تماسك الفريق بطريقة منهجية لتعزيز إبداع العاملين في مكان العمل، كما أوصت الأبحاث المستقبلية بالآتي: (١) بدراسة مدي تفاعل نظم العمل عالية المشاركة مع قيادة الفريق في التأثير على الإبداع الوظيفي، (٢) وباختبار ما إذا كان العاملون ذو السمات المعينة (مثل إيديولوجية التبادل والذكاء العاطفي) سيتفاعلون أكثر (أو أقل) بشكل إيجابي مع نظم العمل عالية المشاركة، مما يؤدي إلى تحسين (أو تقليل) النتائج الإبداعية على المستوى الفردي، (٣) البحث عن بعض المتغيرات الوسيطة التي قد تزيد من إبداع العاملين.

يُخصّ الباحث مما سبق، إلى تأكيد العديد من الدراسات السابقة للتأثير الإيجابي المعنوي لممارسات نظم العمل عالية المشاركة على قدرة الموارد البشرية على الإبداع، مما يستوجب على المنظمات أن تأخذ هذه الممارسات في عين الاعتبار

عند تطبيق سياسات العمل (Shin et al. 2018; Agarwal and Farndale, 2017; Jaiswal and Dhar, 2017; Li et al. 2017; Song et al. 2017; Chang et al. 2014; Jiang et al. 2012) ، لذلك:

يُمكن صياغة الفرض التالي والذي يُنص على أنه: يوجد تأثير موجب معنوي مباشر لممارسات نظم العمل عالية المشاركة على إبداع العاملين .

٢- مشكلة البحث:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث؛ فإنه يُمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الآتي: " ما مدى تأثير ممارسات نظم العمل عالية المشاركة على إبداع العاملين؟

٣- أهداف البحث:

يسعى البحث للرد على التساؤلات البحثية من خلال مجموعة من الأهداف العامة تتمثل في:

• التعرف على مدى توافر ممارسات نظم العمل عالية المشاركة لدى المنظمات محل البحث.

• التعرف على مستوى إبداع العاملين في القطاع محل البحث.

• التعرف على كيفية الاستفادة من نتائج البحث في المجال العملي، والخروج بأهم التوصيات اللازمة لمواجهة المعوقات والمشكلات ووضع وتحديد المقومات الواجب توافرها لنجاح تطبيق نظم العمل عالية المشاركة بما يساعد على زيادة قدرة ومهارة هؤلاء العاملين على الإبداع.

وتندرج تحت هذه الأهداف العامة، هدف فرعي يتمثل في: تحديد مدى التأثير المباشر لممارسات نظم العمل عالية المشاركة على إبداع العاملين في القطاع محل البحث.

٤- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث قيمته وأهميته مما يلي:

- هناك اتفاق لتوجهات هذا البحث مع التوجهات العالمية، نحو الاهتمام بالعنصر البشري واعطائه أهمية بالغة باعتباره المورد الأساسي لنجاح المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية.
- الأندرة النسبية في البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث الثلاثة مع بعضهم البعض.
- سوف يساعد هذا البحث على استكمال جهود الباحثين في إلقاء الضوء على بعض المفاهيم العلمية والجوانب التطبيقية المرتبطة بمفهوم نظم العمل عالية المشاركة والذي لوحظ ندرة تناوله في الدراسات العربية والأجنبية.
- يأمل الباحث أن يكون لنتائج هذا البحث آثارٌ عملية ايجابية؛ للمساعدة في زيادة الوعي بأهمية تبني المنظمات لنظم العمل عالية المشاركة وضرورة دعم وتحفيز إبداع العاملين، والتزامهم بتطوير قدراتهم الإبداعية في العمل حيث أن مُناخ العمل المُشجع على الإبداع والتجديد، يقتضي تنمية القدرات والعقليات الإبداعية للعاملين فيه، من أجل مواكبة التحولات والتطورات المحيطة به وتطوير طرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية.
- تظهر أهمية البحث في إمكانية تقديم توصيات تساهم في مساعدة المنظمات - وخاصةً إدارة الموارد البشرية فيها- على تحسين وتحفيز مهارات ومعلومات والتزام العاملين فيها، من خلال تطبيق أنظمة العمل عالية المشاركة بما يدعم من قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات العالمية السائدة، وتحسين جودة خدماتها من خلال زيادة القدرات الإبداعية لموظفيها.

٥- نتائج وتوصيات:

في ضوء مراجعة الأدب الإداري والدراسات السابقة في موضوع البحث، تم التوصل للإستنتاجات التالية:

- أن دراسة متغير نظم العمل عالية المشاركة أمر ضروري لأنه يتميز بالندرة النسبية على الساحة العلمية وخاصة الدراسات العربية، نظراً لأهميته الكبيرة في سياق العمل، وتأثيره الإيجابي على العديد من النواحي التنظيمية مثل رفع الأداء التنظيمي، وعلى العديد من سلوكيات ومواقف العاملين في مجالات العمل المختلفة مثل: المشاركة والتمكين والمواهمة والتطوير والثقة والانفتاح والعمل الجماعي الرضا الوظيفي، والإبداع الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، على السلوكيات الفردية للعاملين مثل: الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والإبداع الفردي للعاملين، والإلتزام العاطفي، سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً تحد من الأثار السلبية للعمل على التغيب عن العمل، ونية ترك العمل.
- تعددت أبعاد قياس نظم العمل عالية المشاركة كما أشارت الدراسات السابقة، ولكن اتفقت معظم الدراسات على الأربع أبعاد الخاصة بنموذج PIRK والمتمثلة في: السلطة (الحرية في صنع القرار التشاركي)، وتبادل المعلومات، والمكافآت المعتمدة على الأداء، والتدريب المبني على زيادة المعرفة خاصة المرتبطة فيها بإبداع العاملين، وترى الباحثة بعد اضطلاعها على الدراسات المختلفة إلى ضرورة تبني هذه الأبعاد نظراً لأهميتها واتفاق الدراسات السابقة عليها.
- أشارت الدراسات إلى أهمية إبداع العاملين في تحسين الأداء والنمو التنظيمي، نظراً لحله المشكلات بطريقة إبداعية، كما أنه يساعد في التطوير الوظيفي للعاملين، وأيضاً يعمل على نمو وتقدم المجتمعات نظراً لاستباقية وفعالية وتفرد المنظمات التي تعمل بها تلك العمالة المبدعة.
- أوضحت الدراسات على أن من أهم المتغيرات تأثيراً على إبداع العاملين: مشاركة العاملين، واستقلالية الوظيفة، ومدى كفاية الموارد، والمعاملة العادلة، والقيادة

الإيجابية والذاتية، وحرية التحكم، ومدى التعقيد الوظيفي، وعبء العمل، ونوعية المهام المطلوبة، والمكافآت، والالتزام العاطفي.

Reference:

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440-458.
- Alison, K. M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-4.
- Amabile, T. M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. Research in organizational behavior, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Hachette UK.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca: ILR Press.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Blumberg, M. and Pringle, C. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7 (4), 560-569.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*. 28(6), 963-984

-
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665.
 - Delery, J. and Shaw, J. (2001). 'The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension'. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 165-197.
 - Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453-470.
 - Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International journal of human resource management*, 13(1), 183-197.
 - Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 1-21.
 - Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
 - Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.

-
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. (2006). 'A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research'. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25: 217–271.
 - Li, H., Chen, T., & Cao, G. (2017). How high-commitment work systems enhance employee creativity: A mediated moderation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(9), 1437-1450.
 - Liu, W. (2018), "High-involvement human resource practices, employee learning and employ ability", *Career Development International*, Vol. 23 No. 3, pp. 312-326.
 - Ma, B., Ma, G., Liu, X., & Lassleben, H. (2020). Relationship between a high-performance work system and employee outcomes: A multilevel analysis. *Social behavior and personality: an international journal*, 48(1), 1-9.
 - MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
 - Ollo-López, A., Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2011). The impact of country-level factors on the use of new work practices. *Journal of World Business*, 46(3), 394-403.
 - Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2017). Antecedents of employee creativity and organisational innovation: an empirical study. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750060.

-
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981.
 - Shin, S., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260–285
 - Song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L. (2020). The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Human Resource Management*, 59(2), 201-213.
 - Song, Z., Gu, Q., Liang, B., & Wang, L. (2017). The Effects of High Involvement Work Systems on Creativity: A Multilevel Investigation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 16408). Academy of Management.
 - Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.
 - Wilson, C. (2020). *High-Performance Work Systems: Examining the Differences in Traditional and Nontraditional Work Environments* (Doctoral dissertation, Capella University).
 - Wood, S., & De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1586-1610.
 - Zhang, X., and Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment,

-
- intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J., and Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *In Research in personnel and human resources management* (pp. 165-217). Emerald Group Publishing Limited. 22, 165–217.
 - Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Promoting creativity at work: The role of problem-solving demand. *Applied psychology*, 61(1), 56-80.
 - Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-22.