

# الدور الوسيط لبراعة الموظف فى العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع للموظف "بالتطبيق على موظفى تكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات"

د/ أحمد محمد السيد السطوحى  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د/ حميدة محمد النجار  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أميرة أحمد محمد محمد أحمد العرابى  
باحثة دكتوراه  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

## ملخص البحث:

استهدف هذا البحث تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على الأداء الإبداعى للموظف من خلال توسيط براعة الموظف. واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من موظفى تكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات، وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٤٠٨ قائمة، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائى WarpPLS.7. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على براعة الموظف، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على الأداء الإبداعى للموظف، وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبراعة الموظف على الأداء الإبداعى للموظف، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على الأداء الإبداعى للموظف عند توسيط براعة الموظف.

**الكلمات الرئيسية:** ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، براعة الموظف، الأداء الإبداعى للموظف

## Abstract

This study aimed to investigate the direct and indirect effect of the dimensions of high performance work systems practices named ability, motivation, opportunities on employee innovative performance through Employee Ambidexterity. Data were collected from 408 IT employees in Telecom Egypt. Path analysis was employed to test the hypotheses using WarpPLS.7.

The study results showed that there was a direct positive significant effect of high performance work systems practices (ability, motivation, opportunities) on Employee Ambidexterity. Moreover, the findings confirmed that high performance work systems practices (ability, motivation, opportunities) significantly impacted employee innovative performance. Finally, found a significant positive indirect effect of high performance work systems practices (ability, motivation, opportunities) on employee innovative performance through mediating Employee Ambidexterity.

**Keywords:** High Performance Work Systems Practices, Employee Ambidexterity, Employee Innovative Performance.

## مقدمة:

تعد الموارد البشرية هي الأصول الأكثر قيمة للمنظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تتواجد وتنمو بدون إمكانيات وجدارات مناسبة للموارد البشرية (Jyoti & Rani, 2019). وقد أدت العولمة والخصخصة والمنافسة والتقدم التكنولوجي إلى إحداث تغيير جذري في ممارسات الموارد البشرية. وقد أجبرت هذه التغيرات البيئية المنظمات علي تبني ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (Gürbüz, 2009). وتعد هذه الممارسات المصدر الرئيس في تحسين إنتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). ومن المتوقع أن تعزز هذه الممارسات من مهارات الموظفين ودافعيتهم وفرصهم للعمل بشكل أكثر فعالية (Appelbaum et al., 2000). بالإضافة إلى تعظيم قيمة رأس المال البشري داخل الشركة (Bendickson et al., 2018).

تتعرض الشركات لضغوط مستمرة لإرضاء العملاء الحاليين؛ حيث يجب عليهم التركيز على تحديد وتوقع التغييرات المحتملة في رغبات العملاء، والذي يتطلب تحقيق التوازن بين استغلال ما هو جيد، واستكشاف مجالات جديدة لتحقيق ربحاً في المستقبل (Kang & Snell, 2009). وهو ما تعنيه "البراعة" من الحفاظ على التوازن بين الاستغلال والاستكشاف (Kamasak & Bulutlar, 2010).

فالإبداع هو القوة الدافعة الأساسية للتنمية (Akram et al., 2016; Zhao et al., 2021). ويعتبر الأداء الإبداعي للموظف عاملاً حاسماً في إنشاء روح المبادرة اليومية وتنمية الإمكانيات الديناميكية في مكان العمل (Kör et al., 2021). فهو مؤشراً مهماً لنجاح أو فشل المنظمات (Zhao et al., 2021).

وتستهدف هذه الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف من خلال توسيط براعة الموظف، وذلك تطبيقاً على موظفي تكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات. وبناء على ذلك تكمن تساؤلات الدراسة في:

- 1- ما تأثير أبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على كل من براعة الموظف والأداء الإبداعي للموظف؟
  - 2- ما تأثير براعة الموظف على الأداء الإبداعي للموظف؟
  - 3- ما طبيعة التأثير غير المباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات، تتبنى الدراسة الحالية مجموعة من الأهداف والتي تساهم في تحقيق إضافة علمية للدراسات السابقة وهي:
- 1- بيان تأثير أبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على كل من براعة الموظف والأداء الإبداعي للموظف.
  - 2- فحص تأثير براعة الموظف على الأداء الإبداعي للموظف.
  - 3- التعرف على التأثير غير المباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف.

## أولاً: الإطار النظري:

ويشمل الإطار النظري لهذه الدراسة ثلاثة متغيرات وهي ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء وبراعة الموظف والأداء الإبداعي للموظف وذلك على النحو التالي:

### ١ - ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء

قدم العديد من الباحثين مجموعة من التعريفات لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء؛ فقد عرفها (Nadler and Gerstein, 2006) بأنها بنية تنظيمية تجمع بين العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات بطريقة تحسن من الملاءمة والتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أداء عالي من حيث الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء وغيرها من المطالب والفرص البيئية.

ويرى (Shen et al., 2014) أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء قد تم تصميمها من أجل "تحسين المعرفة والمهارات والقدرات لدى الموظفين الحاليين للشركة والمحتملين، وزيادة دوافعهم، وتقليل الاستغناء عنهم وتعزيز الاحتفاظ بذوى الكفاءة منهم، ودفع غير المؤهلين إلى ترك الشركة". في حين عرفها (Evans and Davis, 2005) بأنها مجموعة مشتركة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تكون متنسقة داخلياً (التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية) ومتنسقة خارجياً (التوافق مع استراتيجية الشركة). وأشار (Do, 2016) أنها حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم تصميمها للاستفادة من نقاط القوة لنظام إدارة الموارد البشرية بطريقة تجعل التفسير الملائم للموظفين لهذه الممارسات بداخل شركتهم سبباً يؤدي إلى زيادة إدراكهم للمناخ التنظيمي والثقة في صاحب العمل - وهو مصدر محفز لتشكيل السلوكيات المبدعة للموظفين، وبالتالي الإبداع اللاحق للشركة.

في حين عرف (Ma et al., 2017) بأنها عبارة عن ممارسات مترابطة تعزز مهارات القوى العاملة، والمشاركة في صنع القرار، والدافع لبذل جهد تقديري. ويؤكد (Bendickson et al., 2018) على أنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المنفصلة ولكن مترابطة مع تعزيز أداء الموظفين والشركات من خلال تحسين كفاءات القوى العاملة، وتوفير فرص للموظفين للمساهمة، واستنباط مستويات عالية من تحفيز الموظفين وجهدهم.

اعتمد الباحثون في قياس ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأبعاد الثلاثة وهم: " الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة للفرص"، وفقاً لدراسة كلا من (Kaifeng et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013; Fabi et al., 2015; Prince, 2015; Ma et al., 2017; Kloutsiniotis & Mihail, 2020; de Reuver et al., 2021; Obeidat, 2021)، حيث يرى الباحثون أنها تتميز بالشمول في المفهوم والمضمون، وكذلك تتناسب مع طبيعة الدراسة. وفيما يلي شرح لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء التي اعتمدت عليها الدراسة:

**أ- الممارسات المعززة للقدرَة Ability-enhancing practices** وتشير هذه الممارسات إلى قدرة المنظمة على اجتذاب وتدريب الموظفين للحصول على الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف التي تتوافق مع المبادرات الإستراتيجية للمنظمة، والمرونة في التكيف مع أي تغييرات تحدث في البيئة الخارجية (Kaifeng et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013; Prince, 2015)؛ ويتحقق ذلك في المنظمات التي تجتذب وتحتفظ بالموظفين ذوي المهارات اللازمة، أو تطويرهم من خلال تنفيذ برامج التدريب والتطوير المناسبة. توجد الممارسات المعززة للقدرَة بشكل شائع في فئات ممارسات العمل عالية الأداء المتعلقة بالتوظيف والاختيار والتدريب والتنمية؛ لأن هذه الممارسات تساعد على تسهيل تطوير مهارات الموظفين (Kehoe & Wright, 2013; Prince, 2015).

**ب- الممارسات المعززة للدافعية: Motivation-enhancing practices** هي أي ممارسات تزيد من تحفيز الموظفين لأداء أدوارهم، كما أنها تعتبر أي سلوكيات إضافية تعود بالنفع على المنظمة عند تنفيذها (Kehoe & Wright, 2013; Prince, 2015). قد يكون الموظفون ماهرين ومطلعين لأداء مهامهم الروتينية في مكان العمل، ولكن يجب أن يكون لديهم الدافع لاستخدام جهودهم العادية والتقديرية لتحقيق مستويات عالية من الأداء؛ وبالتالي، فإن الدافعية تعكس رغبة الموظفين في بذل جهد في العمل وهو واضح في كثافة واتجاه ومدة جهود الموظفين نحو أنشطة العمل لتحقيق الأداء العالي (Lee et al., 2020). وتتضمن تلك الممارسات المعززة للدافعية؛ الحوافز والمكافآت والترقيات، وتقييم الأداء.

**ج- الممارسات المعززة للفرص: Opportunity-enhancing practices** بمجرد أن يكون لدى الموظف القدرة والدافع، من المهم للمنظمة أن توفر له الفرصة للعمل. فالفرصة تشير إلى تزويد الموظفين بالسلطة والمهام التي تسمح لهم بتطبيق المهارات التي قاموا بتطويرها (Kaifeng et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013; Prince, 2015). فعندما تكون سلطة صنع القرار مركزية بدرجة كبيرة داخل المنظمة، ويكون للموظفين سلطة محدودة، فإنهم يضطرون إلى الحصول على إذن من المدير أو المشرف قبل أن يتمكنوا من معالجة مشكلة معينة. حتى إذا كان الموظفون في المستويات الأدنى في التسلسل الهرمي لديهم المهارات اللازمة لحل المشكلة، فغالبًا ما يكونون مقيدين في قدرتهم على التصرف. إلا أنه في ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، تقوم المنظمات بتصميم وظائفها بما يسمح بإضفاء اللامركزية على سلطة اتخاذ القرار. وبهذا الشكل من الهيكل التنظيمي يتم التغلب على القيود الشائعة المتأصلة في المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الرقابة البيروقراطية، مما يزيد من فرص الموظفين في استخدام مهاراتهم (Prince, 2015). وتتضمن تلك الممارسات المعززة للفرص؛ التوصيف الوظيفي، والرعاية والاهتمام، ومشاركة الموظفين وتمكينهم.

## ٢- براعة الموظف Employee Ambidexterity

يشير (March 1991) إلى أن البراعة قد تنشأ من الأفراد لأن الدافع الفردي يمكن أن يكون عاملاً يؤثر على قرار الاستكشاف أو الاستغلال. فالبراعة الفردية ليست مناسبة فقط للمديرين، ولكن أيضاً للموظفين (Lee & Meyer-Doyle, 2017). لأن الموظفين يستجيبون بسرعة أكبر للتغير البيئي للأعمال من خلال الانخراط في الإبداع الاستكشافي والإبداع الاستغلالي في وقت واحد، بدلاً من المديرين (Chang et al., 2019).

وتعرف براعة الموظف وفقاً لـ (Kauppila and Tempelaar 2016) على أنها مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن المدى الذي يتابع فيه الموظفون أنشطة الاستكشاف والاستغلال في أدوار عملهم. كما عرفها Keller and Weibler (2015) بأنها قدرة الفرد السلوكية على الانخراط في عناصر المهمة المتعارضة والتناوب بينها. بينما عرف (Good and Michel 2013) بأنها "القدرة المعرفية للفرد على التكيف بمرونة في سياق ديناميكي من خلال التحول بشكل مناسب بين الاستكشاف والاستغلال".

كما عرف براعة الموظف بأنها "التوجه السلوكي للموظفين نحو الجمع بين الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستغلال خلال فترة زمنية معينة." (Rosing & Zacher, 2017; Caniëls & Veld, 2019; Yeganegi, et al., 2019) وبناء على ما سبق، سوف يتبنى الباحثون المفهوم الذي قدمته دراسة كل من (Rosing & Zacher, 2017; Caniëls & Veld, 2019; Yeganegi, et al., 2019) حيث يرى الباحثون أنه يتميز بالحدثة وأكثر مرجعية في الدراسات التي تناولت براعة الموظف.

**ولقد اتفق العديد من الباحثين** (Mom et al., 2007; Rosing & Zacher, 2017; Tempelaar & Rosenkranz, 2019; Yeganegi, et al., 2019) **على أن براعة الموظف تتكون من بعدين أساسيين هما:**

أ- **الاستكشاف Exploration:** ويعد هو البحث عن أفكار وتقنيات ونماذج جديدة ومعرفة عامة لتطوير وتحسين العمليات القائمة وإيجاد طرق أفضل لإدارة الأعمال (Schnellbacher et al., 2019). ويتضمن الاستكشاف إعادة هيكلة أعمال المنظمة بطريقة تضمن لها القدرة على الإستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية والقدرة على الملاءمة معها (Gibson & Birkinshaw, 2004). وعرف (Mom et al. 2009) بأنه "البحث عن إمكانيات جديدة، وتقييم البدائل المتنوعة، والقدرة على التكيف، والمهارات الجديدة". كما يرى (Good and Michel 2013) بأنه "البحث عن الحدثة في السياق التنظيمي والتجريب ببدائل جديدة". فالأفراد الذين يستكشفون بشكل فعال قادرون على التوسع نحو أفكار ومفاهيم جديدة. ويعد التفكير المتشعب هو مواز مناسب للجوانب المعرفية للاستكشاف. ويرتبط بالجوانب المعرفية للإبتكار ويتم تعريفه على أنه القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الاستجابات للتحفيز. في حين عرف (Yeganegi, et

al. (2019). الاستكشاف على أنه تطوير أفكار جديدة (بما في ذلك أنشطة مثل البحث والعصف الذهني حول الأفكار الجديدة)، فيزيد الاستكشاف من نطاق الخبرة من خلال البحث والتجريب. فهو يتضمن سلوكيات تهدف إلى اكتساب مزيد من المعرفة وتقديم فرص جديدة أو بديلة (Kauppila & Tempelaar, 2016).

وعلى مستوى الموظف؛ فإن القيام بالأنشطة الاستكشافية يتضمن سلوكيات مثل توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها، والبحث عن حلول تنافسية من خلال التفكير الإبداعي، والبحث عن منتج جديد وابتكار العمليات، كذلك تتضمن سلوكيات تتطلب من الموظف تعلم مهارات أو معارف جديدة والتكيف أيضا مع الروتين الحالي (Gibson & Birkinshaw, 2004; Kang & Snell, 2009).

**ب- الاستغلال Exploitation:** هو تحسين وتوحيد وتطوير العمليات القائمة من خلال جمع أفضل الممارسات من الإدارات الأخرى وتطبيق هذه الممارسات على الإدارات الخاصة بذلك الفرد (Schnellbacher et al., 2019). ويتضمن الاستغلال سلوكيات موجهة نحو تنقية وزيادة الأصول والكفاءات والمعرفة الموجودة (Kauppila & Tempelaar, 2016). كما عرف Yeganegi, et al. (2019) بأنه تنفيذ للنشاط الجديد (بما في ذلك أنشطة مثل التسويق، وإيجاد الموارد المالية، وبناء فريق)؛ والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الخبرة المتعلقة بالتنفيذ والكفاءة.

على مستوى الموظف، تتكون الأنشطة الاستغلالية من استخدام المعرفة والمهارات الحالية لإجراء تحسينات قصيرة الأجل من حيث الكفاءة والفعالية (Gibson & Birkinshaw, 2004; Kang & Snell, 2009). يساعد النشاط الاستغلالي على إنشاء المصداقية في التجربة. ويوفر الثقة من خلال تركيز الانتباه على ما هو معروف بالفعل بدلاً من البحث عن معلومات جديدة. ومن أجل الاستغلال، يحتاج الفرد إلى تضيق الانتباه والتركيز على المعايير الحالية للمهمة المطروحة (Good & Michel, 2013).

فالاستكشاف يتعلق بالبحث والإبتكار الذي يتضمن تفكيراً متشعباً (توليد الأفكار)، بينما يتعلق الاستغلال بالتركيز على تنفيذ المهمة وتجاهل الأفكار البديلة (Good & Michel, 2013). ويعتمد الاستكشاف على أنشطة زيادة الاختلاف، مثل المحاولة والخطأ أو التعلم بالممارسة. بينما يقوم الاستغلال على أنشطة تقليل الاختلاف مثل التركيز على حل المشكلات. والتوفيق بين تلك الأنشطة صعب حيث أن الأفراد يميلون إما إلى أنشطة الاستكشاف أو أنشطة الاستغلال كل على انفراد (Smith & Tushman, 2005). والانحياز إلى الاستكشاف أو الاستغلال يمكن اعتباره سمة شخصية لأنه نزعة متعمقة الجذور. وبالتالي، فإن الأفراد يجب عليهم مواجهة تحديات توزيع الموارد بين الاستكشاف والاستغلال وكيفية دمج النتائج لتحقيق نتائج أفضل (Schnellbacher et al., 2019).

### ٣- الأداء الإبداعي للموظف Employee Innovative Performance

عرف (2000) Janssen الأداء الإبداعي على أنه سلوك الموظف لإنشاء أفكار جديدة وتقديمها وتطبيقها عن قصد داخل دور العمل أو المجموعة أو المنظمة والتي تكون مفيدة للأداء. ويتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر وظيفية أساسية لسلوك العمل المبدع وهي إنشاء وتعزيز وتنفيذ أفكار جديدة تفيد المنظمات. بينما يرى Momeni (2014) et al. بأنه "التطوير المتعمد، وتقديم وتطبيق أفكار جديدة داخل دور وظيفي أو مجموعة أو منظمة من أجل الدور المناسب للمجموعة أو الأداء التنظيمي. في حين وصف (2002) West بأنه عبارة عن بناء متعدد الأبعاد للأداء، وتتوافق أبعاد أدائه مع المرحلتين الرئيسيتين للإبداع وهما: الإبتكار والتنفيذ. كما أشار (2012) Brooks-Sheleser بأنه سلوكيات الموظفين التي تدعم الإبداع. ويرى (2012; Alghamdi, 2018) Baer أن الأداء الإبداعي للموظف يشير إلى كفاءة سلوكيات الموظفين المصممة لتحقيق نتائج مبدعة، والتي تشمل توليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة. فإن الإبداع يختلف عن الإبتكار في الطريقة التي لا تنطوي فقط على توليد الفكرة ولكن أيضاً تنفيذها. على الرغم من أن الإبتكار يرتبط كثيراً بالإبداع، إلا أن الإبتكار هو مجرد نقطة البداية.

فالأداء الإبداعي للموظف هو عملية متعددة المراحل مع أنشطة مختلفة، ومراحل مختلفة من التنمية، وسلوكيات الموظفين المختلفة اللازمة لكل مرحلة. نظراً لأنه يوصف بأنه أنشطة متوقفة وليس مراحل منفصلة ومتسلسلة، فمن المحتمل أن يشارك الموظفون في أي مجموعة من هذه السلوكيات في أي وقت (Abbas & Raja, 2015; Alghamdi, 2018).

وبناء على ما سبق، سوف يتبنى الباحثون المفهوم الذي قدمه دراسة Janssen (2000) ، حيث يرون أنه أكثر شمولية ويتوافق مع الأبعاد التي ستقوم الباحثون باستخدامها في القياس.

إعتمد الباحثون في قياس الأداء الإبداعي للموظف على ثلاثة أبعاد هم: توليد الفكرة وترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة، وفقاً لدراسة كل من (Janssen, 2001; Veenendaal & Bondarouk, 2015; Alghamdi, 2018; Akram et al., 2020) ، حيث تم الإعتماد عليهم في معظم الدراسات، ومناسبين لطبيعة الدراسة. وفيما يلي شرح لأبعاد الأداء الإبداعي للموظف التي اعتمدت عليها الدراسة:

أ- توليد الفكرة **Idea Generation**: قد تتضمن مرحلة توليد الفكرة جميع الاعتبارات التي تهدف إلى تحسين المنتجات الجديدة والممارسات والخدمات التنظيمية. وتتأثر هذه المرحلة بشكل كبير بمستوى دافعية الموظفين (Akram et al., 2020). ووصف (2015) Veenendaal and Bondarouk بأنه "نشاط يندفق بحرية حيث يتم تحديد التطبيق والتضمين والنتائج ثم تشكيلها من خلال التنقيح إلى فكرة جديدة أو مجموعة من الأفكار". ويتضمن هذا البعد، تعرف الموظفون على المشكلات والفرص ويبحثون عن أفكار جديدة كحلول.

ب- **ترويج الفكرة Idea Promotion**: يتم الترويج للفكرة في جميع أنحاء المنظمة لإيجاد الدعم لمزيد من التطوير. يتضمن إيجاد الدعم على بناء تحالفات من الأفراد الذين يوفران القوة اللازمة لنقل الفكرة إلى واقع عملي - من خلال التعبير عن الحماس والثقة بالنجاح، والمثابرة، وإشراك الأشخاص المناسبين. ويدور ترويج الأفكار حول إيجاد الدعم للأفكار المتولدة وإشراك الأعضاء التنظيميين الرئيسيين في أفكار الموظفين (Veenendaal & Bondarouk, 2015). وتوفر مرحلة الترويج للفكرة القوة لتلك الأفكار التي تم إنشاؤها وتسعى جاهدة لإزالة المقاومة التنظيمية والحواجز التي تحول دون إحداث التغيير. تتطلب هذه المرحلة دعمًا وتعاونًا تنظيميًا أقوى (Akram et al., 2020).

ج- **تنفيذ الفكرة Idea Realization**: هي تطوير المعلومات الكافية والوقت الكافي لتنفيذ الأفكار الجديدة (Janssen, 2000). ويتضمن بذل جهد كبير نحو تنفيذ الفكرة (Obeidat, 2021). كما تعرف بأنها دمج للأفكار التي تم إنشاؤها وتعزيزها في العمل اليومي وتحقيق تلك الأفكار التي يمكن تجربتها وتطبيقها في إطار دور العمل أو المجموعة أو المنظمة. وتساعد في تحويل الأفكار المتولدة والمروجة إلى واقع عملي ونتائج في تطوير منتجات وخدمات وإجراءات وظيفية جديدة (Veenendaal & Bondarouk, 2015).

#### ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء الفروض

ويستعرض الباحثون العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي وكما يوضحها الشكل (1)

١- **العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء وبراعة الموظف**

تشير الدراسات المتعلقة بالبراعة إلى أن استخدام ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء هو عامل مهم لتيسير البراعة، مما يؤدي إلى أداء أفضل للشركة (Chang, 2015). وقد أكد Patel et al. (2013) أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء مرتبطة بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية، والتي تساعد المنظمات على إنشاء سياق سلوكي يعزز البراعة بين الموظفين، وتحتوي هذه الأنظمة على العديد من ممارسات الموارد البشرية التي تعمل بنسق تكاملي لتطوير سياق تنظيمي والذي يستفيد من قدرات ودوافع الموظفين، ويخلق فرصاً لزيادة تطويرها (Caniëls & Veld, 2019).

فقد تحفز ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء الموظفين على التفوق؛ فإذا كانت المنظمات تلتزم تجاه الموظفين من خلال تقديم هذه الممارسات، فمن المرجح أن يقوم هؤلاء الموظفين بالقيام بسلوكيات الدور الإضافي وهو السلوك المرغوب الذي يتجاوز متطلبات العمل الرسمية. فبناء السياق المناسب للبراعة من خلال نظام الموارد البشرية الفعال يغرس قوة عاملة ملتزمة وقابلة للتكيف ومرنة تدفع إلى الإبداع وتحسين الأداء التنظيمي (Gibson and Birkinshaw, 2004; Patel et al., 2013).

ويؤكد Gibson and Birkinshaw (2004) أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء تنشئ سياقاً للتوافق مع فرص العمل الحالية (من خلال سياق الانضباط



والتمدد)، والقدرة على التكيف مع ديناميكيات الأعمال المتغيرة (من خلال سياق الدعم والثقة).

كما يشير (Gürlek, 2021) إلى أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء من خلال التوظيف الانتقائي والتدريب الشامل وتقييم الأداء وأنظمة المكافآت العادلة تمهد الطريق لتعيين موظفين يمتلكون الكثير من المهارات تمكنهم من إنجاز مهام مختلفة في نفس الوقت ويمتلكون الدافعية للعلم واستخدام معارفهم مما يزيد من قدرة المنظمة على استخدام المعرفة الحالية واكتشاف فرص جديدة، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين على أداء مهام إضافية وتوجيههم لتطوير البراعة عبر مجموعة واسعة من الأدوار والأنشطة، ومن ثم ضمان تمتعهم بالكفاءات المناسبة لأداء الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية.

ومن خلال ما سبق يرى الباحثون أن الدراسات والبحوث السابقة قد تناولت العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية ولم تتناول العلاقة ما بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء وبراعة الموظف. وبالتالي تفترض الدراسة وجود تأثير إيجابي لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء علي براعة الموظف، من خلال الفرض التالي:

**(H1): يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) علي براعة الموظف.**

**٢- العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي للموظف**

يمكن اعتبار ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء بأنها مجموعة من ممارسات عمل الموارد البشرية ، والتي لها آثار تآزرية تعزز بعضها البعض ، وبالتالي تحسن الكفاءة والفعالية التنظيمية. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن نظام ممارسة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة يمكن أن يؤثر إيجابياً على الأداء الإبداعي للموظفين. أكدت دراسة (Messersmith & Guthrie, 2010) على وجود علاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع. ويمكن تفسير هذه العلاقة المتبادلة من خلال نظرية التبادل الاجتماعي. حيث يشير التبادل الاجتماعي إلى وجود علاقة عمل طويلة الأجل تتميز "بالتزامات مفتوحة ومنتشرة" وتتضمن استثماراً عاطفياً متبادلاً وثقة بين الرؤساء والموظفين. فقد يرى الموظفون أن اعتماد الشركة على ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء كوسيلة لرعايتهم من خلال تحفيزهم وتوفير الفرص للمشاركة والترابط الكامل في العمل . يشجعهم على إدراك أن الرؤساء يحرصون في التأكيد على علاقتهم طويلة الأجل (Obeidat, 2021). فمن المتوقع أن يظهر الموظفون بدورهم سلوكاً يفيد الشركة في مقابل ما يقدمه الرؤساء ، مما يؤدي بدوره إلى الأداء الإبداعي لدى الموظفين.

وبالتالي تفترض الدراسة وجود تأثير إيجابي لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف، من خلال الفرض التالي:

**(H2): يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) علي الأداء الإبداعي للموظف**

### ٣- العلاقة بين براعة الموظف والأداء الإبداعي للموظف

براعة الموظف هي قدرة الأفراد على إدارة الأهداف المتضاربة للاستكشاف والاستغلال. فالاستكشاف والاستغلال بعدان من أبعاد الجدارة المستخدمة في الإبداع. ويرتفع الأداء الإبداعي عندما يشارك الأفراد في مستويات عالية من الاستكشاف والاستغلال على حد سواء ، أو عندما يكون كلا النشاطين في توازن مثالي. لذلك، فإن تحقيق التوازن الأمثل بين الاستكشاف والاستغلال أمر بالغ الأهمية، باعتباره مطلب هام للأداء الإبداعي (Shahzadi & Khurram, 2020).

ويرى (Mom et al. (2009, 2015) أن الموظفين البارعين قادرين على أداء أدوار متعددة، والمشاركة في مختلف الأنشطة، واستخدام التفكير المتناقض. كما يرى (Gebert et al. (2010 ضرورة دمج استراتيجيات العمل المتعارضة - مثل الاستكشاف والاستغلال - لاحتواء الآثار السلبية لكل استراتيجية فردية لزيادة الأداء الإبداعي.

وبالتالي يكن من الصعب الفصل التام بين الاستكشاف والاستغلال بشكل فردي (Birkinshaw & Gupta, 2013). استناداً إلى ذلك ، فإن الأفراد بحاجة إلى المشاركة في مستويات عالية من الاستكشاف والاستغلال لتحقيق أداء إبداعي مرتفع، ويتطلب الإبداع الفردي المشاركة في أنشطة متناقضة يمكن وصفها بأنها متباعدة ومتقاربة (Rosing & Zacher, 2017).

ولتحقيق الأداء الإبداعي يحتاج الأفراد إلى تجربة الأفكار، وفي الوقت ذاته أن يكون لديهم الكفاءة والفعالية، لذلك فمن المتوقع أن يحقق الأفراد الذين يشاركون في الاستكشاف إلى حد كبير مستويات أعلى من الأداء الإبداعي (Rosing & Zacher, 2017). علاوة على ذلك، يتطلب تنفيذ الأفكار التعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي تتطلب المرونة والاستكشاف. كما أن تنفيذ الأفكار يتطلب أيضاً عملاً متواصلًا ومثابرة وبالتالي مستوى عالياً من الاستغلال.

وبالتالي تفترض الدراسة وجود تأثير إيجابي لبراعة الموظف على الأداء الإبداعي للموظف، من خلال الفرض التالي:

**(H3): يوجد تأثير معنوي إيجابي لبراعة الموظف علي الأداء الإبداعي للموظف**

### ٤- توسيط براعة الموظف في العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي للموظف

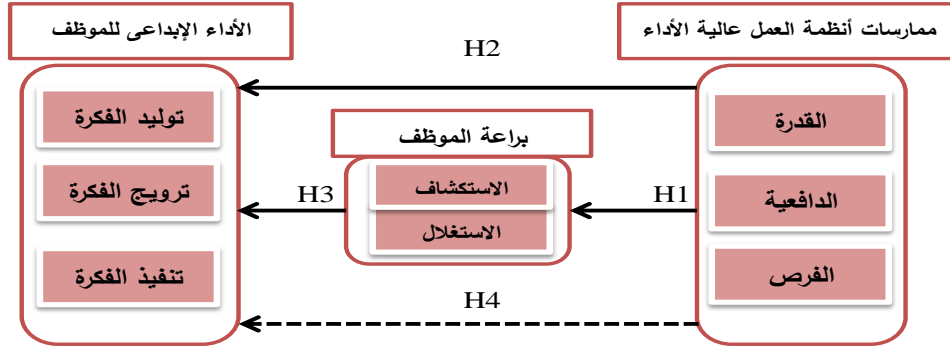
أشار (Caniëls and Veld (2019 أنه في حالة توافر ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة والدافعية والفرص)، فمن المرجح أن يكون الموظفون أكثر قدرة على تحويل أنشطتهم الاستغلالية والاستكشافية إلى أداء إبداعي؛ حيث إن يتضمن تطبيق الشركة لهذه الممارسات قيامها باختيار أفضل الموظفين، ومن ثم يصبحون أكثر نجاحاً في توليد الفوائد (أي يكون لديهم أداء إبداعي مرتفع).

فقد تحفز ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء الموظفين على التفوق؛ فحينما تلتزم المنظمات تجاه الموظفين من خلال تقديم هذه الممارسات، فمن المرجح أن يقوم

هؤلاء الموظفين بالقيام بسلوكيات الدور الإضافي، وبالتالي سيكون لديهم فهم وتفسيرات مختلفة لهذه الممارسات ينتج عنها توليد سلوكيات واتجاهات مختلفة. وبناء على ما سبق ذكره في الفروض السابقة H1, H2, H3 يفترض الباحثون وجود علاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف، ويمكن صياغة الفرض التالي:

**(H4): يوجد تأثير غير مباشر معنوي لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على الأداء الإبداعي للموظف من خلال توسيط براعة الموظف**

وبناءً على ما تقدم من عرض للعلاقات بين متغيرات الدراسة، فإن الإطار المفاهيمي لهذه المتغيرات يمكن توضيحه في الشكل (1)



شكل (1): الإطار المفاهيمي للمتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثون

### ثالثاً: طريقة البحث

ويتضمن مجتمع البحث والعينة، وأداة جمع البيانات، وقياس متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

#### 1- مجتمع البحث والعينة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة من موظفي تكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات والذين يتركزون في (القرية الذكية، والديوان العام برمسيس، والمعادي)، ويبلغ عددهم (٥٦٥) مفردة من الذين تتوافر بهم الخصائص المطلوب دراستها في الشركة، وذلك وفقاً لإحصاءات قسم HR بالشركة المصرية للاتصالات، وإعتمد الباحثون على أسلوب الحصر الشامل لعينة الدراسة لأن حجم مجتمع البحث صغير، ويتميز هذا الأسلوب بالشمول وعدم التحيز ودقة النتائج، بلغت نسبة الاستجابة الكلية

لمفردات العينة ٧٢.٢٪ وهي نسبة مقبولة، حيث بلغ عدد قوائم الاستقصاء المملوءة والصحيحة ٤٠٨ قائمة.

## ٢- قياس متغيرات البحث

اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض هذا البحث ويتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه وبنفسه. بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي. وشملت قائمة الاستقصاء ثلاث أجزاء، وتم تطوير هذه العبارات لتلائم مجال الدراسة، وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع كما هو معروض بالجدول (١).

### جدول (١): مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	المقاييس التي تم الاعتماد عليها
ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء	٢٦	(Chuang & Liao, 2010; Patel et al., 2013; Jyoti & Rani, 2019)
براعة الموظف	١٣	(Mom et al., 2007)
الأداء الإبداعي للموظف	١١	(Janssen, 2001; De Jong & Den Hartog, 2010)

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على الدراسات العلمية المشار إليها

## رابعاً: تحليل البيانات والنتائج

اعتمد الباحثون على أسلوب تحليل المسار لاختبار الفروض باستخدام برنامج Warp 7 PLS ويعتمد هذا البرنامج على نموذجين وهما القياسي والهيكلية ويمكن توضيحهما كما يلي:

### (١) تقييم نموذج القياس

يتم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الاتساق الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

#### أ) قياس صدق عبارات المقياس: Individual Item Validity

يعتمد الباحثون على معاملات التحميل المجمع لقياس صدق عبارات المقياس، فهو عبارة عن مصفوفة هيكلية تتضمن علاقات ارتباط بيرسون بين عبارات القياس والمتغيرات الكامنة. ويرى (Hair et al., 2014) بأن معامل التحميل ينبغي أن يكون أكبر من (٠.٥٠)، وقيم (P-Value) الخاصة بمعاملات التحميل لكل عبارة أقل من (٠.٠٥). ومع ذلك استخدم الباحثون قيمة أكبر من (٠.٥) في حذف العبارات، فقاموا بحذف العبارات الأقل من (٠.٦). وذلك لضمان جودة العبارات وارتباطها بالبعد المطلوب قياسه. وبالتالي يتضح من الجدول (٢) إلى أن جميع قيم معاملات التحميل أكبر من ٠,٦ وكذلك جميع قيم (P-Value) أقل من ٠,٥. وهو ما يدل على وجود صدق عال لعبارات المقياس.

(ب) حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وكما هو موضح بجدول (٢) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا لكرونباخ لكل من الممارسات المعززة للقدره والممارسات المعززة للدافعية والممارسات المعززة للفرص وبراعة الموظف والأداء الإبداعي للموظف كان ٠.٧٨٦، ٠.٩٠٨، ٠.٨٤٥، ٠.٧٤٠، ٠.٨١٢ على الترتيب، ومن ثم فإن جميع معاملات ألفا لكرونباخ أكبر من ٠.٧، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. أما عن الثبات المركب (Composite Reliability (CR) فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول (٢) أن جميع قيم (CR) أكبر من ٠.٧٠.

(ج) قياس الصدق التقاربي convergent Validity: ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، والذي لابد أن تزيد قيمته عن ٠.٥٠ لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٢) أن جميع قيم (AVE) أكبر من ٠,٥ وهو ما يشير إلى صدق تقاربي عال لجميع متغيرات الدراسة.

جدول (٢) معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	معاملات التحميل	كود العبارات	البعد	المتغير
0.542	0.854	0.786	(0.816)	AP1	الممارسات المعززة للقدره	ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء
			(0.657)	AP2		
			(0.789)	AP3		
			(0.736)	AP5		
			(0.669)	AP6		
0.649	0.928	0.908	(0.779)	MP1	الممارسات المعززة للدافعية	
			(0.740)	MP4		
			(0.824)	MP5		
			(0.911)	MP6		
			(0.707)	MP8		
			(0.807)	MP9		
0.522	0.884	0.845	(0.818)	OP1	الممارسات المعززة للفرص	
			(0.744)	OP2		
			(0.663)	OP3		
			(0.684)	OP4		
			(0.781)	OP6		
			(0.675)	OP8		
0.794	0.885	0.740	(0.676)	OP9	الاستكشاف	
			(0.783)	PLor1		

المتغير	البعد	كود العبارات	معاملات التحميل	معامل ألفا ( $\alpha$ )	الثبات المركب (CR)	الصدق التقاربي (AVE)
الموظف		PLor2	(0.647)	0.812	0.889	0.727
		PLor3	(0.765)			
		PLor5	(0.770)			
		PLor7	(0.738)			
		PLoi1	(0.779)			
	الاستغلال	PLoi2	(0.708)			
		PLoi3	(0.713)			
		PLoi4	(0.689)			
		PLoi5	(0.704)			
		PLoi6	(0.727)			
الأداء الإبداعي للموظف	توليد الفكرة	IG1	(0.793)			
		IG2	(0.830)			
		IG3	(0.746)			
		IG4	(0.693)			
	ترويج الفكرة	IP1	(0.820)			
		IP2	(0.770)			
		IP3	(0.781)			
	تنفيذ الفكرة	IR1	(0.849)			
		IR2	(0.785)			
		IR3	(0.711)			
		IR4	(0.720)			

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

#### د- الصدق التمايزي Discriminant Validity:

أظهرت النتائج أن قيم الجذر التربيعي لـ AVE لمتغيرات الدراسة أكبر من ارتباطاته بالمتغيرات الأخرى، الأمر الذي يعني أن مقاييس الدراسة حققت الثبات الداخلي للمتغيرات، ويوضح الجدول رقم (٣) مصفوفة الارتباط للنموذج.

جدول (٣): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

المتغير	الممارسات المعززة للقدر	الممارسات المعززة للدافعية	الممارسات المعززة للفرص	براعة الموظف	الأداء الإبداعي للموظف
الممارسات المعززة للقدر	(0.736)				
الممارسات المعززة للدافعية	0.524	(0.806)			
الممارسات المعززة للفرص	0.610	0.812	(0.728)		
براعة الموظف	0.353	0.379	0.444	(0.891)	
الأداء الإبداعي للموظف	0.308	0.140	0.255	0.507	(0.852)

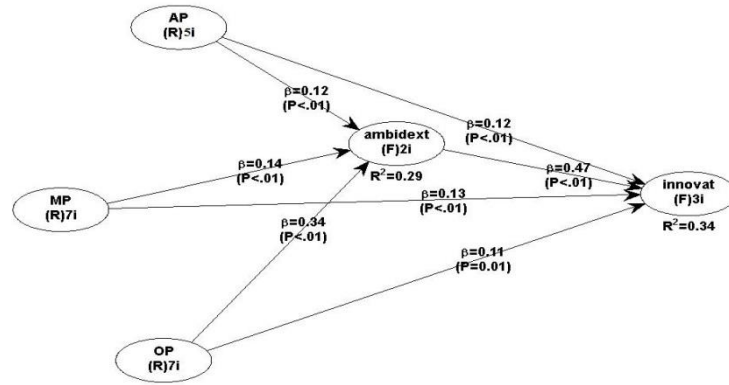
المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

#### هـ - مؤشرات تطابق نموذج القياس:

ويمكن بيان مدى تطابق النموذج النظري مع النتائج الميدانية من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تعبر عن ذلك، وهو ما يعبر عنه الجدول رقم (٤) التالي:

جدول (٤) مؤشرات جودة النموذج

مؤشر القبول	P-Value	القيمة	الرمز الإحصائي	المؤشر
P < 0.05	P < 0.001	0.205	APC	متوسط معامل المسار
P < 0.05	P < 0.001	0.313	ARS	متوسط معامل الارتباط
acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$		1.933	AVIF	متوسط التباين لمعامل التضخم



شكل (٢): نموذج القياس

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

## ٢) النموذج الهيكلي للدراسة: (Structural Equation Modeling (Sem)

يمكن للباحثون بناء النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء نموذج القياس، والذي من خلاله يمكن اختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام برنامج Warp PLS 7، ويعتمد بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها نموذج القياس، وفيما يتعلق باختبار فروض الدراسة وفقاً للنتائج التحليل الإحصائي وفي ضوء نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح ذلك كما يلي:

(١) نتائج اختبار الفرض الأول H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات

أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) علي براعة الموظف.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H1a: يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للقدرة علي براعة الموظف.

H1b: يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للدافعية علي براعة الموظف.

H1c: يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للفرص علي براعة الموظف.

جدول (٥) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على براعة الموظف

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
H <sub>1a</sub>	الممارسات المعززة للقدرة	براعة الموظف	0.123	0.006
H <sub>1b</sub>	الممارسات المعززة للدافعية	براعة الموظف	0.138	0.002
H <sub>1c</sub>	الممارسات المعززة للفرص	براعة الموظف	0.342	<0.001

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على براعة الموظف، حيث تبين نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للممارسات المعززة للقدرة على براعة الموظف حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.١٢٣) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٦)، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للممارسات المعززة للدافعية على براعة الموظف حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.١٣٨) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٢)، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للممارسات المعززة للفرص على براعة الموظف حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.٣٤٢) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>٠.٠٠١). وعليه يتضح من النتائج السابقة قبول الفروض (H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>)، مما يعنى قبول الفرض الأول (H<sub>1</sub>) كلياً.

(٢) نتائج اختبار الفرض الثاني H<sub>2</sub>: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على الأداء الإبداعي للموظف وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H<sub>2a</sub>: يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للقدرة على الأداء الإبداعي للموظف.

H<sub>2b</sub>: يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للدافعية على الأداء الإبداعي للموظف.

H<sub>2c</sub>: يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للفرص على الأداء الإبداعي للموظف.

جدول (٦) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
H <sub>2a</sub>	الممارسات المعززة للقدرة	الأداء الإبداعي للموظف	0.124	0.006
H <sub>2b</sub>	الممارسات المعززة للدافعية	الأداء الإبداعي للموظف	0.129	0.004
H <sub>2c</sub>	الممارسات المعززة للفرص	الأداء الإبداعي للموظف	0.107	0.014

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٦) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف، وتوضح نتائج التحليل



الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للممارسات المعززة للقدرة على الأداء الإبداعي للموظف حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.124) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.006)، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للممارسات المعززة للدافعية على الأداء الإبداعي للموظف حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.129) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.004)، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للممارسات المعززة للفرص على الأداء الإبداعي للموظف حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.107) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.014). وعليه يتضح من النتائج السابقة قبول الفروض ( $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$ )، مما يعنى قبول الفرض الثاني ( $H_2$ ) كلياً.

### ٣) نتائج اختبار الفرض الثالث $H_3$ : يوجد تأثير معنوي إيجابي لبراعة الموظف علي الأداء الإبداعي للموظف.

جدول (٧) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة لبراعة الموظف على الأداء الإبداعي للموظف

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية P-Value
$H_3$	براعة الموظف	الأداء الإبداعي للموظف	0.472	<0.001

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٧) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبراعة الموظف على الأداء الإبداعي للموظف، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.472) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>0.001). وعليه يتضح من النتائج السابقة قبول الفرض الثالث ( $H_3$ ).

### ٤) نتائج اختبار الفرض الرابع $H_4$ : يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) علي الأداء الإبداعي للموظف من خلال توسيط براعة الموظف. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

$H_{4a}$ : يوجد تأثير معنوي غير مباشر للممارسات المعززة للقدرة على الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف.

$H_{4b}$ : يوجد تأثير معنوي غير مباشر للممارسات المعززة للدافعية على الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف.

$H_{4c}$ : يوجد تأثير معنوي غير مباشر للممارسات المعززة للفرص على الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف.

جدول (٨) نتائج تحليل المسار للتأثيرات غير المباشرة لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء علي الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف.

الفرض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	قيمة معامل المسار غير المباشر	P-Value	نوع التوسيط
H <sub>4a</sub>	الممارسات المعززة للقدرة	براعة الموظف	الأداء الإبداعي للموظف	0.058	0.047	يتوسط جزئياً
H <sub>4b</sub>	الممارسات المعززة للدافعية	براعة الموظف	الأداء الإبداعي للموظف	0.065	0.031	يتوسط جزئياً
H <sub>4c</sub>	الممارسات المعززة للفرص	براعة الموظف	الأداء الإبداعي للموظف	0.162	<0.001	يتوسط جزئياً

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للممارسات المعززة للقدرة علي الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.٠٥٨) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٤٧).
  - وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للممارسات المعززة للدافعية علي الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.٠٦٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٣١).
  - وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للممارسات المعززة للفرص علي الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠.١٦٢) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (>٠.٠٠١).
- وعليه يتضح من النتائج السابقة قبول الفروض (H<sub>4a</sub>, H<sub>4b</sub>, H<sub>4c</sub>)، مما يعني قبول الفرض الرابع (H<sub>4</sub>) كلياً، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء علي الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف.

خامساً: مناقشة النتائج والتوصيات

(أ) مناقشة نتائج البحث

(١) الفرض الأول H<sub>1</sub>: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) علي براعة الموظف. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H<sub>1a</sub>: يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للقدرة علي براعة الموظف.

H<sub>1b</sub>: يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للدافعية علي براعة الموظف.

H<sub>1c</sub>: يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للفرص علي براعة الموظف.

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) علي براعة الموظف، حيث توصلت نتائج دراسات (Patel et al., 2013; Chang, 2015; Prieto- Pastor & Martin-Perez, 2015; Úbeda-García et al., 2018) إلى أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء تعزز البراعة التنظيمية. كما توصلت دراسة

(Gürlek, 2021) إلى أنه لا يوجد تأثير إيجابي لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية. ومن الجدير بالذكر أن الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية ولم تتناول العلاقة ما بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء وبراعة الموظف.

حيث تعد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء أحد العناصر الهيكلية التي تسهل إجراء الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بطريقة مستمرة ومتوازنة، ومن ثم ينبغي أن تتبنى الشركة هذه الممارسات من أجل إرساء مبادئ المرونة والانضباط والدعم والثقة، والتي يُعترف بأنها العناصر الأساسية للبراعة (Flickinger et al., 2013; Patel et al., 2013).

ويرى الباحثون منطقية هذه النتيجة، حيث إن تحديد الشركة لمجموعة من القدرات التي تستهدف تحسين جودة الأداء ضمن شروط اختيار الموظفين، وتوفير التدريب للموظفين بصورة مستمرة، إستناد نظام تقييم أداء الموظفين بالشركة على معايير موضوعية، ومساعدة الموظفين على تخفيف حدة ضغوط العمل داخل الشركة ومراعاة ظروفهم خارجها، وإتاحة الشركة للموظفين فرص المشاركة في صنع القرارات، يؤدي إلى زيادة قدرة الشركة على استخدام المعرفة الحالية واكتشاف فرص جديدة؛ لأن هؤلاء الموظفين لديهم استعداد أكبر للتعلم واستخدام معارفهم من خلال البحث عن فرص جديدة لتطوير أدائهم بالعمل، وتقييم بدائل متنوعة للخدمات المقدمة للعملاء، واستحداث خدمات جديدة، والاهتمام باكتساب مهارات من شأنها تلبية متطلبات العمل، واقتراح أنشطة مستقبلية لتطوير أداء الشركة، وحرص الموظفين على استثمار ما لديهم من معرفة في إنجاز العديد من الأنشطة ومساعدة عملاء الشركة عند الحاجة.

**٢) الفرض الثاني H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على الأداء الإبداعي للموظف وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:**

**H<sub>2a</sub>:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للقدرة على الأداء الإبداعي للموظف.

**H<sub>2b</sub>:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للدافعية على الأداء الإبداعي للموظف.

**H<sub>2c</sub>:** يوجد تأثير معنوي إيجابي للممارسات المعززة للفرص على الأداء الإبداعي للموظف.

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على الأداء الإبداعي للموظف، وتؤكد هذه النتيجة على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الإبداعي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Chai & Xiao, 2018; Miao et al., 2020; Obeidat, 2021)، والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف. في حين اتفقت

جزئياً مع دراسة (Anjum et al., 2016) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للممارسات المعززة للقدرة والدافعية على سلوك العمل الإبداعي. ويمكن تفسير هذه العلاقة المتبادلة من خلال نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تشير إلى وجود علاقة عمل طويلة الأجل تتضمن استثماراً عاطفياً متبادلاً وثقة بين الرؤساء والموظفين (Obeidat, 2021). فقد يرى الموظفون أن اعتماد الشركة على ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء كوسيلة لرعايتهم من خلال التدريب وتقييم الأداء والمكافآت والمشاركة في صنع القرار، يساعد على تعزيز مهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات وتقديم أفكار جديدة ومن ثم دعم وتطوير الأفكار الإبداعية للموظفين. ويرى الباحثون منطقياً هذه النتيجة، حيث إن اعتماد الشركة على ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء مثل الحرص على اختيار الموظفين بدقة شديدة وتدريبهم وتمييزهم، وتقييم مشاركتهم، وضمان التواصل المستمر والاستثمار في رأس المال البشري، ومراعاة ظروف الموظفين خارج العمل مثل توفير حضانة للأطفال الموظفين داخل مبنى العمل، وتوفير سكن إداري منخفض الإيجار حيث تتحمل الشركة الجزء الأكبر من تكلفته، بالإضافة إلى توفير وسيلة نقل إلى العمل، وكذلك مراعاة الجانب الترفيهي يدفع إلى تحفيز الموظفين وزيادة شعورهم بالرضا والذي يؤدي إلى الأداء الإبداعي مثل إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل، ومداخل جديدة لتنفيذ المهام، والمساهمة في تنفيذ الأفكار الجديدة.

**٣) الفرض الثالث H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي لبراعة الموظف علي الأداء الإبداعي للموظف.**

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لبراعة الموظف على الأداء الإبداعي للموظف، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Caniëls & Veld, 2019; Shahzadi & Khurram, 2020; Majhi et al., 2020)

ويرى الباحثون منطقياً هذه النتيجة، حيث إن قيام الموظفين بالبحث عن فرص جديدة لتطوير أدائهم، وتقييم بدائل متنوعة للخدمات المقدمة للعملاء، والمشاركة في استحداث خدمات جديدة وأنشطة تدر ربحاً للشركة مستقبلاً مثل التعاقد مع شركات أخرى، واقتراح أنشطة مستقبلية لتطوير أداء الشركة، والحرص على استثمار ما لديهم من معرفة في إنجاز العديد من الأنشطة، والحرص على مساعدة عملاء الشركة عند الحاجة، يؤدي إلى تقديم أفكار جديدة لتطوير أداء الشركة، وتقديم أفكار إبداعية بشكل منهجي، وإقناع الرؤساء بتبنى الأفكار الإبداعية.

**٤) الفرض الرابع H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) علي الأداء الإبداعي للموظف من خلال توسيط براعة الموظف. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:**  
**H4a:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر للممارسات المعززة للقدرة علي الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف.

**H4b:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر للممارسات المعززة للدافعية علي الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف.

**H4c:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر للممارسات المعززة للفرص علي الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف.

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على الأداء الإبداعي للموظف عند توسيط براعة الموظف.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Gibson and Birkinshaw, 2004; Patel et al., 2013) في أن بناء السياق المناسب للبراعة من خلال نظام الموارد البشرية الفعال يغرس قوة عاملة ملتزمة وقابلة للتكيف ومرنة تدفع إلى الإبداع.

ويرى الباحثون أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء تحفز الموظفين على التفوق؛ لأن الشركة تلتزم تجاه الموظفين من خلال تقديم هذه الممارسات، وبالتالي سيكون لديهم فهم وتفسيرات مختلفة لهذه الممارسات ينتج عنها توليد سلوكيات واتجاهات مختلفة.

وبناء على ما سبق ذكره في الفروض السابقة H1, H2, H3، فيرى الباحثون منطقية هذه النتيجة، حيث إن تطبيق الشركة ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء سواء كانت ممارسات معززة للقدرة وما تشمله من إجراءات اختيار دقيقة للموظفين الجدد، وتحديد مجموعة من القدرات التي تستهدف تحسين جودة الأداء ضمن شروط اختيار الموظفين، وتوفير التدريب للموظفين بصورة مستمرة، وتوفير الدعم المالي لإجراء البرامج التدريبية، أو ممارسات معززة للدافعية وما تشمله من اتسام عملية الترقية بالعدالة بين جميع الموظفين، وتقييم أدائهم بشكل عادل ودقيق، وتلقى الموظفين مكافآت على أدائهم المتميز، وربط الشركة بين منح المكافآت للموظفين لتحقيقها للأرباح، أو ممارسات معززة للفرص وما تشمله من تشجيع الشركة أساليب العمل الجماعي، وإتاحتها للموظفين فرص المشاركة في صنع القرارات، ووجود اتصال مستمر بين الموظفين والرؤساء وزملاء العمل، يؤدي إلى زيادة تحفيز الموظفين على البراعة والمتمثلة في البحث عن فرص جديدة لتطوير أدائهم، وتقييم بدائل متنوعة للخدمات المقدمة للعملاء، والمشاركة في استحداث خدمات جديدة وأنشطة تدر ربحاً للشركة مستقبلاً، واقتراح أنشطة مستقبلية لتطوير أداء الشركة، والحرص على استثمار ما لديهم من معرفة في إنجاز العديد من الأنشطة، والحرص على مساعدة عملاء الشركة عند الحاجة، وبالتالي سيكون الموظفين قادرين على توليد الأفكار وترويجها وتنفيذها.

**(ب) توصيات البحث**

#### جدول (٩) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ والمسئول عن التنفيذ

المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا - إدارة الموارد	✓ إعداد برامج تدريبية مرنة تراعى تطوير قدرات العمل الجماعي والتغييرات المستقبلية المحتملة في	إعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين

المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
البشرية	مهام الوظائف أو في التكنولوجيا المستخدمة .	
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	✓ ربط الحوافز والمكافآت بأداء المهام المسندة للموظفين بكفاءة وفعالية بحيث تتم المكافأة بمجرد إنجاز المهمة. ✓ ربط بعض الحوافز والمكافآت بكفاءة تأدية الموظفين للعمل الجماعي كتخصيص مكافأة للوحدات التنظيمية أو فرق العمل الأكثر تميزاً ✓ أن ترتبط الحوافز بالجدارة وليست الأقدمية	الإهتمام بنظام الحوافز من حيث نوعها وكيفية تطبيق نظام الحوافز ومن هم المستهدفين بالحوافز
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	✓ من خلال عقد الاجتماعات الدورية. ✓ توافر قنوات الإتصال في جميع الإتجاهات.	ضرورة الإهتمام بتفسير القرارات التي يتم إتخاذها من قبل الشركة وتقديم المعلومات اللازمة التي يطلبها الموظفون
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	✓ من خلال إشراك الموظفين في عملية تصميم معايير الأداء، وجمع وتحليل البيانات الخاصة بتقييم الأداء. ✓ إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء مع اعطاء الحق لهم في الاعتراض على تلك النتائج. ✓ توفير بيئة عمل تتسم بنظام عادل في تقييم الأداء لقناعة الموظفين بأن ما يحصلون عليه من مقابل يتناسب مع ما يتم بذله من مجهود.	تقييم الأداء
- إدارة الموارد البشرية	✓ يتم ذلك بشكل مباشر وجهاً لوجه أو من خلال الوسائط الإلكترونية لكي تكون التغذية العكسية موثقة .	الاهتمام بحصول الموظف على تغذية عكسية من نتائج عمله وعن أسباب تقييمه بدرجة مرتفعة أو منخفضة حتى يجسن من أدائه
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	✓ عن طريق عمل ورش عمل من خلال العصف الذهني بصفة مستمرة من أجل الحصول على الأفكار الجديدة لدى الموظفين واعطائهم الحرية التعبير عن الآراء وامكانية استكشاف القدرات، واستغلال ما هو متاح لديهم من خبرات ومعرفة . ✓ توفير الدعم والموارد اللازمة للتطوير. ✓ فتح قنوات تواصل واضحة بين الإدارات وموظفيها التي تساعد على البراعة. ✓ منح جوائز للموظفين البارعين ورفع اسمهم على موقع الشركة .	ضرورة اهتمام وتقدير الموظفين البارعين
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	✓ من خلال تقديم كافة عناصر الدعم والمساندة لتحفيز قدراتهم الإبداعية، مثل توافر موازنات تخطيطية وبرامج تُدعم الإبداع ويتم ذلك من خلال تخصيص جزء من أرباح الشركة لذلك. ✓ إيجاد وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي تتبنى المبدعين والسلوكيات المبدعة والعمل على بلورة الأداء الإبداعي إلى نتائج عملية.	الاهتمام بالموظفين المبدعين والقادرين على تقديم الأفكار الجديدة وكسب التأييد لتنفيذها

### ج) مقترحات لبحوث مستقبلية

استهدفت الدراسة الحالية تقديم نموذج يوضح تأثير أبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف من خلال توسيط براعة الموظف، وعلى الرغم من أهمية نتائج هذه الدراسة، إلا أن هناك بعض القيود التي تقود إلى تقديم بعض المقترحات لبحوث مستقبلية وهو ما يمكن توضيحه في النقاط التالية:

- ١- ركزت الدراسة الحالية على توسيط براعة الموظف في العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي للموظف، ولذا يقترح على الباحثين أن يهتموا بدراسة بعض المتغيرات الأخرى كوسيط للعلاقة مثل المناخ الأخلاقي أو الدافعية الذاتية أو الذكاء العاطفي أو التمكين النفسي أو التماثل التنظيمي .
- ٢- ركزت الدراسة على قياس تأثير ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف، ويقترح الباحثون بدراسة ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء مع متغير تابع آخر مثل رفاهية الموظف، التوازن بين العمل والأسرة.
- ٣- استهدفت الدراسة الحالية دراسة ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف من خلال توسيط براعة الموظف في الشركة المصرية للاتصالات فقط، لذا يقترح الباحثون أن يتم تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى مثل القطاعات الصناعية المختلفة ومنها شركات الأدوية في مصر، والقطاعات الخدمية ومنها البنوك.

### المراجع

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128-138.
- Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14.
- Anjum, A., Sabir, H. M., & Hussain, M. S. (2016). Effort-Enhancing HR Practices and Innovative Work Behavior: Role of Employee

- Empowerment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(10), 2222-6990.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. **Cornell University Press**.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
- Bendickson, J., Gur, F. A., & Taylor, E. C. (2018). Reducing environmental uncertainty: How high performance work systems moderate the resource dependence-firm performance relationship. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 252-264.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Brooks-Shesler, L. (2012) The Role of Social Exchange Relationships in Facilitating Individual Innovative Performance. *PhD Dissertation*, University of George Mason.
- Caniëls, M. C. J., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565-585.
- Chai, L., & Xiao, Y. (2018). High-performance work system and employee innovation performance: The role of Obse and power distance orientation. In *Third International Conference on Economic and Business Management (FEBM)* (pp. 404-409). Atlantis Press.
- Chang, Y. Y. (2015). A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 79-101.
- Chang, Y. Y., Chang, C. Y., Chen, C. W., Chen, Y. C. K., & Chang, S. Y. (2019). Firm-level participative leadership and individual-level employee ambidexterity. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 561-582.
- Chuang, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel psychology*, 63(1), 153-196.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2021). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2889-2909.



- Do, H. (2016). *High-performance work systems and organisational performance: Evidence from the Vietnamese service sector (Doctoral dissertation, Aston University)*.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790.
- Flickinger, M., Gruber-Mücke, T., & Fiedler, M. (2013). The linkage between human resource practices and organizational ambidexterity: An analysis of internal labor market dynamics in a port-of-entry context. *Journal of Business Economics*, 83(8), 923-946.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Good, D., & Michel, E. J. (2013). Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of psychology*, 147(5), 435-453.
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 38(2), 110-123.
- Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(1), 38-70.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). *Pearson Prentice Hall*.
- Janssen, O (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 44(5), 1039-1050.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166-176.
- Kaifeng, J., Lepak, D. P., Jia, J. U., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

- Kamaşak, R., & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306–317.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.
- Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044.
- Kehoe, R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Keller, T., & Weibler, J. (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 54-71.
- 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.
- Kör, B., Wakkee, I., & van der Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. *Technovation*, 99, 102127.
- Lee, S., & Meyer-Doyle, P. (2017). How performance incentives shape individual exploration and exploitation: Evidence from microdata. *Organization Science*, 28(1), 19-38.
- Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Sharma, P. (2020). Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1987-2006.
- Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017). Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 565-586.
- Majhi, S. G., Snehrat, S., Chaudhary, S., & Mukherjee, A. (2020). The synergistic role of individual absorptive capacity and individual ambidexterity in open innovation: a moderated-mediation model. *International Journal of Innovation Management*, 24(7), 2050083.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.

- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological safety. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1150.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931.
- Mom, T. J., Fourné, S. P., & Jansen, J. J. (2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 54(S1), s133-s153.
- Mom, T.J.M., van den Bosch, F.A.J., &Volberda, H.W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828.
- Momeni, M., Ebrahimpour, H., & Ajirloo, M. B. (2014). Surveying the impact of inferential organizational justice on innovative work behavior. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 51(1123), 1-8.
- Nadler, D. A., & Gerstein, M. S. (2006). Designing High Performance Work Systems: Organizing People, Work, Technology, and Information. In Gallos, J. V. *Organization development: A Jossey-Bass reader*.
- Obeidat, S. M. (2021). Do High-Performance Work Practices Induce Innovative Work Behaviour? The Case Of The Qatari Banking Sector. *International Journal of Innovation Management*, 25(01), 2150003.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Prieto-Pastor, I., & Martin-Perez, V. (2015). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 589-615.
- Prince, N.R. (2015). The influence of competition and business strategy on organizations' use of high-performance work systems. *PhD Dissertation*, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and

- exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442-454.
- Shahzadi, K., & Khurram, S. (2020). Self-efficacy and innovative work behavior: The role of individual ambidexterity and formalization at work place in Pakistan. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 57(1), 31-46.
- Shen, J., Benson, J., & Huang, B. (2014). High-Performance Work Systems and Teachers' Work Performance: The Mediating Role of Quality of Working Life. *Human Resource Management*, 53(5), 817–833.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Tempelaar, M. P., & Rosenkranz, N. A. (2019). Switching Hats: The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4), 1517–1539.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management revue*, 26(2), 138-160.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- Yeganegi, S., Laplume, A. O., Dass, P., & Greidanus, N. S. (2019). Individual-Level Ambidexterity and Entrepreneurial Entry. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1444-1463.
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371-394.