

نموذج

## مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

أثر نظم العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي-دراسة  
مقارنة على العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

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

فيصل عبدالعزيز عبدالسلام سليم

اسم الباحث :

20212005099

الرقم الاكاديمي :

ادارة

الكلية :

1446 - 2024

## مقدمة الدراسة

لقد حظيت أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، حيث اعتبرت نهجا شاملا في إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تحسين نتائج الموظفين وتعزيز ثقافة الأداء العالي والمشاركة (Combs et al., 2006; Kehoe & Wright, 2013). وتتألف أنظمة العمل عالية الأداء من عدة ممارسات منسقة من ممارسات الموارد البشرية، كالاختيار الدقيق والتدريب المكثف المكافآت القائمة على الأداء واتخاذ القرارات التشاركية وبيئة العمل الداعمة (Sun et al., 2007). ويتضح لنا أن هذه الممارسات تعمل بشكل جماعي على خلق بيئة يتم فيها تشجيع الموظفين وتمكينهم من المساهمة بمهاراتهم ومعرفةهم وإبداعاتهم نحو الأهداف التنظيمية للشركة (Lepak et al., 2006). حيث أشارت مجموعة كبيرة من الأبحاث إلى أن تلك الأنظمة عالية الإعدام لقيته عز نتائج التنظيمية مثل الإنتاجية والأداء المالي فحسب بل لها دور رئيسي حاسمة في تعزيز وتحفيز إبداع الموظفين (Tawk, 2021).

وهنا نعرف الإبداع بأنه توليد أفكار جديدة ومفيدة داخل مكان العمل، أفكار ضرورية للمنظمات الحديثة التي تواجه بيانات عمل معقدة وديناميكية فالإبداع شيء ضروري في تلك المؤسسات، وقد ثبت أن HPWS لها دور على تعزيز الإبداع من خلال خلق الظروف التي تدعم الاستقلالية وتشجع على المخاطرة وتدعم التعاون أيضا كل هؤلاء عوامل أساسية للتفكير الإبداعي وحل المشكلات (Jiang et al., 2012). وكل هذا يبين بالغ أهمية HPWS وللنظم التي تعتمد على الابتكار المستمر لتظل قادرة على المنافسة.

قطاع الفنادق والمطاعم يتأثر بشكل كبير خاصة بإمكانية HPWS في دفع الإبداع بسبب متطلباتها التشغيلية الفريدة. فهذه القطاعات التي تندرج تحت صناعة الضيافة الأوسع تتميز بالتفاعل المكثف مع العملاء والتحول السريع في توقعات المستهلكين وكذلك الاعتماد على الخدمة الشخصية لتميز أنفسهم في السوق (Kabangire & Korir, 2023). فالإبداع الموظفين تأثيرا كبيرا في هذه القطاعات بشكل مباشر على جودة الخدمة ورضا العملاء حيث يسمح للموظفين بالاستجابة بمرونة لاحتياجات العملاء الفردية، وحل المشكلات بسرعة وتقديم تجارب تتجاوز التوقعات (Tsai & Huang, 2020). فمثلا يستفيد موظف الفندق بالمهارات الإبداعية للتعامل مع طلب الضيف في اللحظة الأخيرة بطريقة مبتكرة أو قد ينشأ فريق المطعم عروض قائمة فريدة من نوعها تناسب مع أنواق المستهلكين المتطورة. مثل هذه العروض الإبداعية مفيدة في بناء ولاء العملاء وتعزيز الموقف التنافسي لهذه الشركات.

على الرغم من الفوائد المعترفة بها ل HPWS في دعم نتائج الأداء أو ولا تزال هناك فجوة بحثية في فهم تأثيرها المحدد على الأداء الإبداعي داخل صناعات الفنادق والمطاعم وبالأخص في السياقات غير الغربية مثل المملكة العربية السعودية حيث قد تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية على فعالية هذه الممارسات (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

وقد أظهرت الدراسة السابقة وجود ارتباط إيجابي بين HPWS والنتائج التنظيمية مثل الإنتاجية والتزام الموظفين (Takeuchi et al., 2007)، ولكن نادرا مكان يتطرق بدراسة العلاقة بين HPWS والإبداع وخاصة من خلال مقارنة قطاعية يمكن أن تكشف عن رؤى حول كيفية استفادة كل صناعة بشكل فريد من ممارسات HPWS المصممة خصيصا (Jiang et al., 2012; Kehoe & Wright, 2013).

وهنا كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير HPWS على الأداء الإبداعي بين الموظفين في قطاع الفنادق والمطاعم في الرياض المملكة العربية السعودية. وعلى وجه التحديد يسعى هذا البحث إلى تحديد مسارات HPWS الأكثر فاعلية في تعزيز الإبداع داخل تلك القطاعات وكذلك استكشاف أي اختلافات في تأثير HPWS بينها. بانيها من خلال إجراء تحليل مقارنة، تهدف الدراسة إلى توفير فهم دقيق لكيفية الاستفادة من تلك الممارسات لتلبية المتطلبات الإبداعية المتميزة لهذه القطاعات. ففي النهاية سيقدم هذا البحث توصيات عملية للمديرين ومحترف الموارد البشرية في صناعات الفنادق والمطاعم لمساعدتهم في تنفيذ تلك الممارسات التي لا تعمل على تحسين الأداء العام فحسب بل لها دور أيضا في تعزيز إبداع الموظفين فهو محرك رئيسي مميز التنافسي في صناعات الخدمات.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

## مشكلة الدراسة:

إن قطاع الضيافة شديدة التنافسية، والتي يقودها العملاء، فإن الحاجة للإبداع الوظيفي امر بالغ الأهمية، ويتضح أن قطاع الفنادق والمطاعم يواجه ضغوطا فريدة لتقديم تجارب عالية الجودة وبالأخص تلبية حاجة وتوقعات العملاء المتطورة والمتزايدة، وبعد الاعتراف على نطاق واسع بأنظمة العمل عالية الأداء HPWS على فاعليتها العالية في تحسين الأداء العام، ولكن رغم ذلك فاق قياس تأثيرها على الأداء الإبداعي وبالأخص في القطاعات الموجهة نحو الخدمة كالفنادق والمطاعم لا يزال تحت الدراسة.

غالبا يركز تنفيذ أنظمة العمل عالية الأداء في قطاع الضيافة على الكفاءة والتوحيد القياسي، وهذا قد يؤدي الى تجاهل السبل التي يمكن أن تعزز بها هذه الأنظمة قدرة الموظفين على الابتكار والاستجابة بشكل إبداعي لاحتياجات العملاء وبالإضافة الى ذلك، دراسات قليلة تبحث عن كيفية تأثير العمل عالية الأداء على الإبداع بشكل عام عبر مختلف القطاعات، ونظرا للاختلافات الآتية في الديناميكيات التشغيلية والثقافية للفنادق والمطاعم، وهنا تنشأ الحاجة للتحقق فيما إذا كانت تلك الممارسات قادرة على تحقيق وتعزيز الإبداع الوظيفي بشكل فعال داخل تلك القطاعات المحددة، وكيفية القيام بها.

وتهدف دراستنا سد الفجوة من خلال تحليل تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي، مع التركيز على الرؤى الخاصة بالقطاع والتي يمكن أن توجه استراتيجيات الموارد البشرية المصممة خصيصا في كل قطاع. أسئلة الدراسة:

## سؤال البحث الأساسي:

- ما هو تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي بين الموظفين في قطاعي الفنادق والمطاعم؟

يسعى هذا السؤال الأساسي إلى التحقق في العلاقة الشاملة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي، مع التركيز على كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية هذه على قدرة الموظفين على توليد أفكار وحلول مبتكرة في سياق الضيافة وخدمة الطعام.

## أسئلة البحث الثانوية:

- كيف يختلف تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي بين قطاعي الفنادق والمطاعم؟

يهدف هذا السؤال إلى استكشاف الاختلافات الخاصة بالقطاع في تأثير أنظمة العمل عالية الأداء، نظراً للمتطلبات التشغيلية الفريدة وتوقعات العملاء داخل كل قطاع، فمن الضروري فهم كيف يمكن لممارسات HPWS أن تسفر عن نتائج مختلفة من حيث الإبداع بين موظفي الفنادق والمطاعم.

- ما هي ممارسات HPWS المحددة الأكثر فعالية في تعزيز الأداء الإبداعي في هذه القطاعات؟

يركز هذا السؤال على تحديد العناصر التي تتمتع بها HPWS - مثل التوظيف الانتقائي، والتدريب، والمكافآت القائمة على الأداء، أو مشاركة الموظفين - والتي لها التأثير الأكبر على تعزيز الإبداع في الفنادق والمطاعم. يمكن أن يوفر هذا رؤى قابلة للتنفيذ للمديرين الذين يتطلعون إلى تنفيذ ممارسات HPWS المستهدفة لتعزيز الأداء الإبداعي.

## أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

### **النظرية :**

تعد الدراسة إضافة إلى الأبحاث العلمية التي تضاف إلى البحث في قطاع الفنادق والمطاعم في المملكة العربية السعودية.

- 1- تعد الدراسة إضافة إلى الأبحاث العلمية التي تضاف إلى البحث في قطاع الفنادق والمطاعم في المملكة العربية السعودية.
- 2- الكشف عن مدى تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي في قطاعي الفنادق والمطاعم.
- 3- تسلط الدراسة الضوء على أهمية الاستدامة في قطاعي الفنادق والمطاعم من خلال تبني ممارسات تدعم التطور المستدام والابتكار.
- 4- تحسين الأداء التنظيمي: تساعد الدراسة في فهم تأثير السياسات والإجراءات الإدارية على الأداء الإبداعي للموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

### **التطبيقية:**

- 1- يمكن أن تكون نتائج الدراسة نموذجاً لتطوير قطاعي الفنادق والمطاعم في دول أخرى، مما يعزز مكانة المملكة كمرجع في هذا المجال.
- 2- دراسة تأثير بيئة العمل على الأداء الإبداعي والابتكار وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاعي الفنادق والمطاعم.

## أهداف الدراسة:

### **أهداف البحث**

1. تقييم تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي بين الموظفين في قطاعي الفنادق والمطاعم. يهدف هذا الهدف إلى تحديد التأثير الإجمالي لأنظمة العمل عالية الأداء على مستويات الإبداع لدى الموظفين، وفحص كيفية تشجيع هذه الأنظمة للتفكير الإبداعي ومهارات حل المشكلات داخل قطاع الضيافة.
2. مقارنة فعالية أنظمة العمل عالية الأداء في تعزيز الأداء الإبداعي بين قطاعي الفنادق والمطاعم.

يركز هذا الهدف المقارن على تقييم ما إذا كانت ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء لها تأثيرات متفاوتة عبر القطاعين، مما يساهم في فهم كيف يمكن للعوامل الخاصة بالقطاع أن تتوسط العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي.

3. تحديد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء الأكثر فعالية في تعزيز الإبداع بين الموظفين في كل قطاع.

من خلال تحديد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء التي تدعم الأداء الإبداعي على أفضل وجه، يسعى هذا الهدف إلى توجيه التوصيات الخاصة بالقطاع لممارسات الموارد البشرية التي يمكنها تعزيز بيئة عمل إبداعية.

4. تطوير إطار عمل لتطبيق أنظمة العمل عالية الأداء بطرق تعظم الأداء الإبداعي داخل إعدادات الفنادق والمطاعم.

يهدف هذا الهدف إلى إنشاء إطار عملي يمكن أن يساعد مديري الموارد البشرية وقادة القطاع على تبني ممارسات HPWS بشكل فعال، مما يضمن أن تعزز هذه الأنظمة بيئة العمل حيث يتم تمكين الموظفين من الابتكار والمساهمة بشكل إبداعي.

### فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها ومراجعة الأدبيات، تم صياغة الفرضيات التالية لدراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي في قطاعي الفنادق والمطاعم:

1. الفرضية الأولى H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي بين الموظفين في قطاع الفنادق.

2. الفرضية الثانية H2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي بين الموظفين في قطاع المطاعم.

3. الفرضية الثالثة H3: يختلف تأثير نظم العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء الإبداعي بشكل كبير بين قطاعي الفنادق والمطاعم.

4. الفرضية الرابعة H4: ترتبط بعض ممارسات نظم العمل عالية الأداء (مثل: التوظيف الانتقائي، التدريب، إدارة الأداء، ومشاركة الموظفين) ارتباطاً أقوى بالأداء الإبداعي في قطاع الفنادق مقارنة بقطاع المطاعم.

5. الفرضية الخامسة H5 : ترتبط بعض ممارسات نظم العمل عالية الأداء (مثل: التوظيف الانتقائي، التدريب، إدارة الأداء، ومشاركة الموظفين) ارتباطاً أقوى بالأداء الإبداعي في قطاع المطاعم مقارنة بقطاع الفنادق.

تهدف هذه الفرضيات إلى تحديد التأثيرات العامة والخاصة بالقطاع لنظم العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي، مع التركيز على تأثيرات نظم العمل ككل وتأثير الممارسات المحددة في كل قطاع. اختبار هذه الفرضيات سيوفر رؤى حول أكثر عناصر نظم العمل فعالية في تعزيز الإبداع في كل قطاع، ويكشف عن أي اختلافات في تأثيرها بين قطاعي الفنادق والمطاعم.

### نموذج الدراسة

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

#### 1. المتغير المستقل

أنظمة العمل عالية الأداء: تعد أنظمة العمل عالية الأداء المتغير المستقل الأساسي وتشمل ممارسات مثل: التوظيف الانتقائي، تدريب وتطوير الموظفين، إدارة الأداء وأنظمة المكافآت، مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات التشاركية وكما تعتبر كل من هذه الممارسات مكوناً من مكونات أنظمة العمل عالية الأداء، بهدف فهم كيفية تأثيرها بشكل فردي أو جماعي 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 نوع القطاع (الفندق مقابل المطعم): يتضمن النموذج نوع القطاع كمتغير وسيط لفحص ما إذا كان تأثير ممارسات HPWS على الأداء الإبداعي يختلف بين قطاعي الفنادق والمطاعم وكيف يختلف. سيكشف هذا عن الاختلافات الخاصة بالقطاع والتي قد تؤثر على كيفية تأثير ممارسات HPWS على الإبداع.

## الدراسات المرجعية:

### أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)

تشير أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) إلى مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة المصممة لتعزيز كفاءات الموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم لتحسين أداء المنظمة (Combs et al., 2006). تشمل أنظمة العمل عالية الأداء ممارسات الموارد البشرية المختلفة التي تعمل معًا لخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتمكين للمساهمة في الأهداف التنظيمية، يعد التوظيف الانتقائي مكونًا أساسيًا، حيث تركز المنظمات على توظيف الأفراد ذوي الإمكانيات العالية والملائمين لثقافة المنظمة ومتطلبات الوظيفة و تشير الأبحاث إلى أن الاختيار الدقيق يساهم في قوة عاملة لا تتمتع بالمهارة فحسب، بل إنها ملتزمة أيضًا برؤية المنظمة (Lepak et al., 2006; Sun et al., 2007).

عنصر رئيسي آخر من أنظمة العمل عالية الأداء هو التدريب والتطوير، بهدف تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم بشكل مستمر و لا يعمل التدريب المكثف على إعداد الموظفين للتعامل مع متطلبات الوظيفة المعقدة فحسب، بل يشير أيضًا إلى التزام المنظمة بقوتها العاملة، وتعزيز الولاء وزيادة المشاركة (Jiang et al., 2012). في سياق قطاعات الخدمات الديناميكية مثل الفنادق والمطاعم، يلعب التدريب دورًا حاسمًا في تجهيز الموظفين للتكيف بسرعة مع توقعات العملاء المتغيرة ومتطلبات الخدمة (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). تعد أنظمة إدارة الأداء والمكافآت أيضًا جزءًا لا يتجزأ من HPWS، حيث تركز على مكافأة الموظفين على الأداء العالي ومواءمة مساهماتهم مع الأهداف التنظيمية (Kehoe & Wright, 2013). تم تصميم هذه الأنظمة لتحفيز الموظفين على السعي لتحقيق التميز والابتكار من خلال ربط التعويضات بمقاييس الأداء، وبالتالي تشجيعهم على تجاوز مهامهم الروتينية، وأخيرًا، تشجع مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات التشاركية على المساهمة بالأفكار، واتخاذ المبادرة، والشعور بالملكية تجاه عملهم، هذه المشاركة ذات صلة خاصة في البيئات التي يتفاعل فيها الموظفون في الخطوط الأمامية بانتظام مع العملاء ولديهم رؤية قيمة يمكن أن تعزز تقديم الخدمة (Bakker et al., 2011).

بشكل جماعي، لا تعمل ممارسات HPWS هذه على تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي فحسب، بل تعزز أيضًا بيئة عمل معززة للإبداع. من خلال الاستثمار في الأشخاص وإشراكهم في صنع القرار، تخلق HPWS بيئة داعمة حيث يتم تمكين الموظفين من التفكير بشكل مبتكر وتحمل المخاطر المحسوبة (Sun et al., 2007; Takeuchi et al., 2007).

### الأداء الإبداعي

يشير الأداء الإبداعي إلى قدرة الموظفين على توليد أفكار جديدة ومفيدة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Amabile, 2018). في القطاعات الموجهة نحو الخدمة مثل الضيافة، يعد الإبداع ضروريًا لأنه يسمح للموظفين بتخصيص الخدمات لتلبية احتياجات العملاء الفريدة، وبالتالي تعزيز تجربة العملاء وبناء الولاء (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). لا يتضمن الأداء الإبداعي في هذا السياق حل المشكلات فحسب، بل يتضمن أيضًا توقع توقعات العملاء وتقديم خدمات تتجاوز تلك التوقعات (Tsai & Huang, 2020).

بالنسبة للفنادق والمطاعم، يمكن أن يكون الإبداع بين الموظفين ميزة تنافسية كبيرة. وذلك لأن حل المشكلات الإبداعي يمكن الموظفين في الخطوط الأمامية من معالجة شكاوى العملاء والتكيف مع الاتجاهات الجديدة وتوفير تجارب لا تُنسى تميز العلامة التجارية عن المنافسين. على سبيل المثال، قد يقدم موظف مطعم مبدع عروض وجبات فريدة أو يقترح تعديلات على القائمة تناسب التفضيلات المحلية أو الموسمية، بينما قد يجد موظف الفندق طرقًا مبتكرة لتلبية طلبات الضيوف في اللحظة الأخيرة.

الأداء الإبداعي ذو قيمة خاصة في البيئات التي يتفاعل فيها الموظفون عن كثب وبشكل مستمر مع العملاء ويمكن أن يؤثر على تصورهم للعلامة التجارية، أظهرت الدراسات أن البيئات التي تدعم الاستقلالية وتوفر فرص التطوير وتشيد بمساهمات الموظفين من المرجح أن تعزز الإبداع، حيث يشعر الموظفون بالحافز للابتكار والتحسين (Bhattacharjee & Sarkar, 2023; Jiang et al., 2012). ومع ذلك، تظل إمكانات HPWS لتعزيز الأداء الإبداعي في الفنادق والمطاعم مجالًا غير مستكشف، مع وجود بحث محدود حول تأثير ممارسات HPWS المحددة في هذه القطاعات.

#### دراسات سابقة

1. Combs (Combs et al., 2006), J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). "How much do high-performance work practice matter? A meta-analysis of their effects on organization performance".

هذه الدراسة عبارة عن تحليل ميتا (Meta-analysis) يبحث في كيفية تأثير برامج العمل التطوعي - مثل التعويضات التحفيزية والتدريب ومشاركة الموظفين - على الأداء التنظيمي. تشير النتائج إلى أن برامج العمل التطوعي تؤثر بشكل إيجابي على النتائج التنظيمية، بما في ذلك الأداء التشغيلي والمالي. تكون التأثيرات أقوى في منظمات التصنيع وعندما يتم تطبيق برامج العمل التطوعي كنظام منسق بدلاً من الممارسات الفردية. يؤكد هذا التحليل ميتا على قيمة مواءمة برامج العمل التطوعي مع استراتيجية الشركة لتحقيق أقصى قدر من الفوائد.

2. (Bakker et al., 2011), Applying the job demands—resources model to the work—home interface: A study among medical residents and their partners.

تطبق هذه الورقة نموذج متطلبات الوظيفة والموارد (JD-R) لتحليل كيفية تأثير متطلبات الوظيفة والموارد على التدخل بين العمل والمنزل (WHI) بين المقيمين الطبيين. يقترح نموذج JD-R أن متطلبات الوظيفة المرتفعة،

مثل عبء العمل والتحديات العاطفية والضغط المعرفية، يمكن أن تؤدي إلى الإرهاق وWHI عندما لا يتم موازنتها بموارد وظيفية كافية، مثل الاستقلالية والدعم الإشرافي وفرص التطوير. أخذت الدراسة عينة من 230 مقيماً طبياً وشركائهم، ووجدت أن متطلبات الوظيفة المرتفعة كانت مرتبطة بشكل إيجابي بWHI، وخاصة عندما كانت موارد الوظيفة منخفضة. ومع ذلك، خففت موارد الوظيفة الكافية من التأثير السلبي للمطالب، مما يدعم "فرضية العازل" لنموذج JD-R، والذي يفترض أن موارد الوظيفة يمكن أن تقلل من الآثار السلبية لمتطلبات الوظيفة على الرفاهية.

وتؤكد النتائج على أهمية تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والموارد الداعمة للحد من WHI وتحسين رفاهية الموظفين. وتسلط الدراسة الضوء على موارد وظيفية محددة، مثل المشاركة في صنع القرار والتدريب الإشرافي، باعتبارها حاسمة في مساعدة الموظفين على إدارة متطلبات العمل بشكل فعال. يوفر هذا البحث نظرة ثاقبة لدور تصميم الوظيفة في إدارة التوازن بين العمل والحياة ويقترح أن المنظمات يمكن أن تقلل من WHI من خلال تعزيز بيئة عمل داعمة مصممة خصيصاً لخصائص الوظيفة المحددة لموظفيها.

3. رضوان، كوكب. و عبد المنعم، مصطفى (2024) "تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين في قطاع البنوك بمدينة أسيوط" (عبد المنعم et al., 2024).

تستكشف هذه الدراسة الدور الوسيط لرأس المال الفكري (بما في ذلك المعرفة والمهارات والعلاقات) في تأثير خطط العمل التطوعية على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي بمدينة أسيوط. تكشف النتائج أن رأس المال الفكري يعزز بشكل كبير من تأثير خطط العمل التطوعية، وخاصة من حيث التمكين والدافع، على النتائج التنظيمية. وتشير الدراسة إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري إلى جانب مشاريع التحسين المستمر من شأنه أن يعزز الأداء بشكل كبير، وخاصة في القطاعات التي تعتمد على المعرفة مثل الخدمات المصرفية.

4. مرزوق، عبد العزيز. (2020) "أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ" (علي مرزوق et al., 2020). أجريت هذه الدراسة مع الموظفين في البنوك التجارية، وتبحث في كيفية تأثير خطط العمل التطوعية على الالتزام التنظيمي، مع التركيز على ممارسات مثل القيادة التحويلية، والأمن الوظيفي، وتقييم الأداء. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين خطط العمل التطوعية وأبعاد الالتزام التنظيمي، بما في ذلك الالتزام العاطفي والمعياري. ومع ذلك، أظهرت ممارسات معينة، مثل تصميم الوظائف، تأثيراً أقل أهمية على الالتزام العاطفي. تسلط الدراسة الضوء على دور خطط العمل التطوعية في تعزيز الولاء التنظيمي والدافع بين الموظفين.

##### 5. Aryee, Sun, & Law (2007). "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective." (Sun et al., 2007)

الهدف: استكشاف كيفية تأثير HPWS على الأداء التنظيمي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة (OCB) في قطاع الفنادق في الصين. وجد أن ممارسات HPWS تعمل على تعزيز OCB، والتي توسّطت العلاقة بين HPWS ومؤشرات الأداء (الإنتاجية وانخفاض معدل دوران العمل). وقد أدت معدلات البطالة المرتفعة إلى تعديل هذه العلاقة، مما يشير إلى تأثيرات محددة للسياق على فعالية HPWS. تؤكد هذه الدراسة على أهمية السلوكيات العلائقية، مثل OCB، كنتيجة لـ HPWS، وهو مفهوم قابل للتطبيق في فحص تأثير HPWS على الأداء الإبداعي في الفنادق والمطاعم، حيث يؤثر سلوك الموظف بشكل مباشر على تجربة العملاء.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

### 1. أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS)

التعريف:

تشير أنظمة العمل عالية الأداء إلى مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة المصممة لتعزيز مهارات الموظفين وتحفيزهم وإنتاجيتهم من خلال خلق بيئة عمل داعمة وجذابة.

(Combs et al., 2006; Sun et al., 2007)

التعريف العملي: في هذه الدراسة، يتم قياس أنظمة العمل عالية الأداء من خلال تصورات الموظفين لممارسات محددة، بما في ذلك التوظيف الانتقائي والتدريب والتطوير والمكافآت القائمة على الأداء واتخاذ القرارات التشاركية والأمان الوظيفي. يتم تقييم كل من هذه الممارسات من خلال استبيان مقياس ليكرت، مقتبس من مقاييس راسخة (Jiang et al., 2012; Sun et al., 2007)، لفهم تنفيذها داخل قطاعي الفنادق والمطاعم.

### 2. الأداء الإبداعي

التعريف: الأداء الإبداعي هو قدرة الموظفين على توليد أفكار أو حلول أو مناهج جديدة ومفيدة لحل المشاكل المرتبطة بالعمل (Amabile, 2018; Shalley et al., 2004). وفي سياق الخدمة، غالبًا ما يتضمن ذلك تخصيص الخدمات أو تحسين العمليات لتعزيز رضا العملاء.

التعريف التشغيلي: تقيس هذه الدراسة الأداء الإبداعي بناءً على مستويات توليد الأفكار والقدرات على حل المشكلات والمبادرة في تطوير حلول فريدة من نوعها التي أبلغ عنها الموظفون. يتم تقييم هذه المؤشرات من خلال عناصر المسح المقتبسة من مقياس الإبداع الخاص بـ (Amabile, 1985) وعمل (Shalley et al., 2004) حول الإبداع في العمل.

### 3. التوظيف الانتقائي

التعريف: التوظيف الانتقائي هو ممارسة توظيف الأفراد الأكثر ملاءمة للوظيفة، سواء من حيث المهارة أو الملاءمة الثقافية داخل المنظمة (Lepak et al., 2006; Sun et al., 2007).

التعريف التشغيلي: يتم قياس التوظيف الانتقائي من خلال تصورات الموظفين لمعايير التوظيف في المنظمة ومدى دقتها في اختيار المرشحين ذوي المهارات الفنية والتوافق مع قيم المنظمة. تلتقط العناصر المقتبسة من (Combs et al., 2006). جوانب الانتقائية في عملية التوظيف.

#### 4. التدريب والتطوير

التعريف: يشير التدريب والتطوير إلى البرامج التي تهدف إلى تعزيز معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، وإعدادهم لمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية (Jiang et al., 2012).

التعريف التشغيلي: يتم تقييم هذا المتغير من خلال استجابات الموظفين لعناصر الاستطلاع المتعلقة بتواتر وأهمية وفعالية برامج التدريب التي تقدمها مؤسستهم. تم تكييف عناصر المقياس من عمل (Batt, 2002) و (Sun et al., 2007) حول ممارسات HPWS.

#### 5. المكافآت القائمة على الأداء

التعريف: المكافآت القائمة على الأداء هي التعويضات أو الحوافز المقدمة للموظفين بناءً على أدائهم الفردي أو الجماعي، وتشجيعهم على تحقيق معايير عالية وأهداف تنظيمية (Kehoe & Wright, 2013).

التعريف التشغيلي: يتم قياس المكافآت القائمة على الأداء من خلال آراء الموظفين حول ما إذا كانت تعويضاتهم مرتبطة بأدائهم، مع فحص عناصر المسح لإدراكهم للعدالة والكفاية والآثار التحفيزية للمكافآت، بناءً على مفاهيم من (Kehoe & Wright, 2013).

#### 6. مشاركة الموظفين

التعريف: تشير مشاركة الموظفين إلى الممارسات التي تسمح للموظفين بالمشاركة في عمليات صنع القرار والمساهمة بالأفكار، مما يمنحهم شعوراً بالملكية والمسؤولية داخل المنظمة (Batt, 2002; Sun et al., 2007).

التعريف التشغيلي: يتم قياس ذلك من خلال عناصر المسح التي تقيم فرص الموظفين في المساهمة بالأفكار، والمشاركة في تحديد الأهداف، ودرجة التمكين. تم تكييف العناصر من (Sun et al., 2007) لتقييم مستويات مشاركة الموظفين في القرارات التنظيمية.

#### 7. نوع القطاع (الفندق مقابل المطعم)

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

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

## 8. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الخدمة (OCB)

التعريف: يشمل سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الخدمة السلوكيات التقديرية للموظفين بهدف تحسين جودة الخدمة، وغالبًا ما تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية لصالح العملاء والمنظمة

(Bettencourt et al., 2001; Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Sun et al., 2007)

التعريف التشغيلي: يتم قياس هذا المتغير من خلال عناصر تقييم سلوكيات الموظفين خارج نطاق الأدوار، مثل الاستعداد لمساعدة زملاء العمل، والمبادرة في تلبية احتياجات العملاء، والالتزام بالخدمة الجيدة. تم تعديل المقياس من (Bettencourt et al., 2001) ويركز على السلوكيات ذات الصلة بالأدوار التي تتطلب التعامل مع العملاء في قطاعي الفنادق والمطاعم.

### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

ستبنى هذه الدراسة تصميم بحثي مختلط الأساليب (التحليل الوصفي للنصوص الأدبية الأكاديمية بخصوص ذلك النسق، والتحليل الكمي عن طريق الاستبيانات (cross sectional study)) لاستكشاف تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي في قطاعي الفنادق والمطاعم بشكل شامل. يسمح نهج الأساليب المختلطة بدمج البيانات الكمية والنوعية، مما يوفر 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.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

##### • مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدفون لهذه الدراسة من الموظفين من قطاعي الفنادق والمطاعم في الرياض، المملكة العربية السعودية. وستشمل العينة أفرادًا من أدوار مختلفة، مثل موظفي الخطوط الأمامية والمشرفين والمديرين، الذين يشاركون بشكل مباشر في تقديم الخدمات ولديهم خبرة في ممارسات HPWS داخل مؤسساتهم. في المملكة العربية السعودية، عدد الأشخاص العاملين في قطاع الفنادق والمطاعم كبير جدًا. ووفقًا للتقارير الأخيرة، يعمل في هذا القطاع حوالي 680 ألف فرد، حوالي 25٪ منهم مواطنون سعوديون. يستمر قطاع الضيافة والخدمات الغذائية في النمو، مدفوعًا بالاستثمارات المستمرة في البنية التحتية للسياحة والضيافة كجزء من رؤية 2030، والتي تهدف إلى تعزيز السياحة والتنوع الاقتصادي. (للإحصاء، 2024)

##### • مجتمع الدراسة:

وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينات تبين انه سيتم استهداف عينة لا تقل عن 400 موظف، مع ما يقرب من 200 مشارك من كل قطاع (الفنادق والمطاعم) لضمان وجود بيانات كافية للتحليل المقارن.

#### • معايير الاختيار:

1. يجب أن يكون لدى المشاركين سنة واحدة على الأقل من الخبرة في دورهم الحالي لضمان الإلمام بممارسات HPWS.
  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.
- سيتم استخدام نهج أخذ العينات الطبقي لضمان التنوع عبر الأدوار والمستويات التنظيمية داخل كل قطاع.

#### حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

##### 1. الحدود المكانية

ستقتصر هذه الدراسة جغرافياً على الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية. ومن خلال التركيز على الفنادق والمطاعم داخل هذه المنطقة الحضرية، تنظر الدراسة في سوق مهمة في قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية. وتسمح هذه الحدود المكانية بإجراء فحص مركّز لأنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي ضمن سياق ثقافي وتجاري محدد. وبالتالي، قد تكون النتائج ذات صلة خاصة بقطاع الضيافة في الرياض، ولكن قد يكون تعميمها على مناطق أو دول أخرى محدوداً.

##### 2. الحدود الزمنية

سيقتصر جمع البيانات لهذه الدراسة على فترة محددة، ومن المتوقع أن تستمر لمدة ثلاثة أشهر. ويسمح هذا الإطار الزمني بإجراء تحليل مقطعي لممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي، والتقاط تصورات الموظفين والممارسات التنظيمية في نقطة زمنية واحدة. وفي حين يوفر هذا النهج رؤى قيمة، فإنه يحد من قدرة الدراسة على التقاط التغييرات بمرور الوقت، مثل التأثير الطويل الأمد لأنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع.

##### 3. الحدود البشرية

ستقتصر عينة الدراسة على الموظفين العاملين في الأدوار الأمامية والإشرافية داخل الفنادق والمطاعم في الرياض. وسيشمل المشاركون الموظفين الذين لديهم خبرة لا تقل عن عام واحد في أدوارهم لضمان الإلمام بممارسات HPWS في مؤسستهم. وتركز هذه الحدود على الموظفين المشاركين بشكل مباشر في خدمة العملاء، حيث يكون الأداء الإبداعي بالغ الأهمية. ومع ذلك، تستبعد الدراسة موظفي المكاتب الخلفية وغيرهم من الموظفين غير المشاركين بشكل مباشر في تفاعلات العملاء، الأمر الذي قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على جميع الموظفين داخل قطاع الضيافة.

## وسائل جمع بيانات الدراسة:

سوف تتضمن عملية جمع البيانات إجراء كل من الاستطلاعات والمقابلات شبه المنظمة لجمع معلومات شاملة عن ممارسات HPWS وإبداع الموظفين:

- **الاستطلاعات:** سيتم إجراء استبيان منظم لجمع البيانات الكمية عن ممارسات HPWS (مثل التوظيف الانتقائي والتدريب وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين) ومؤشرات الأداء الإبداعي. سوف يستخدم الاستطلاع مقياس ليكرت من 5 نقاط لتقييم تصورات المشاركين لفعالية HPWS ومستويات الإبداع التي أبلغوا عنها ذاتيًا. سيتم تكييف العناصر من المقاييس المعمول بها، مثل تلك التي وضعها (Sun et al., 2007) لممارسات HPWS و (Amabile, 2018) لقياس الإبداع في مكان العمل.
- **المقابلات:** سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مجموعة فرعية من المشاركين في الاستطلاع (حوالي 20-30 موظفًا) للحصول على رؤى متعمقة حول كيفية تأثير ممارسات HPWS على إبداعهم وخبراتهم في أدوارهم المحددة. ستستكشف المقابلات آراء الموظفين بشأن الدعم الذي تقدمه مؤسساتهم للإبداع، والتحديات التي يواجهونها في التعبير عن الإبداع، والممارسات المحددة التي يرون أنها الأكثر تأثيرًا.

## المعالجات الإحصائية المقترحة:

- **التحليل الكمي:** سيتم تحليل بيانات المسح باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد الارتباطات ومقارنة تأثيرات HPWS على الأداء الإبداعي عبر قطاعي الفنادق والمطاعم. تشمل التقنيات الرئيسية:
  - **الإحصاءات الوصفية:** لتلخيص البيانات الديموغرافية والاستجابات الإجمالية المتعلقة بممارسات HPWS والإبداع.
  - **تحليل الارتباط:** لفحص العلاقات بين ممارسات HPWS الفردية والأداء الإبداعي.
  - **التحليل المقارن (على سبيل المثال، تحليل التباين أو اختبارات t):** لمقارنة متوسط الاختلافات في الأداء الإبداعي بين موظفي الفنادق والمطاعم، وتحليل الاختلافات الخاصة بالقطاع في فعالية HPWS.
  - **تحليل الانحدار:** لتحديد ممارسات HPWS الأكثر قدرة على التنبؤ بالأداء الإبداعي عبر القطاعات.
- **التحليل النوعي:** سيتم تحليل نصوص المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي لتحديد الموضوعات والأنماط المتكررة المتعلقة بإدراك الموظفين لـ HPWS والإبداع. سيوفر هذا التحليل فهمًا سياقيًا لكيفية تأثير ممارسات HPWS المختلفة على الإبداع وتسلط الضوء على أي تحديات أو إمكانات فريدة خاصة بكل قطاع.

من خلال الجمع بين البيانات الكمية والنوعية، ستوفر هذه المنهجية تحليلاً قوياً لتأثير HPWS على الأداء الإبداعي، وتحديد العلاقات الإحصائية والرؤى السياقية التي تساعد في تقديم التوصيات الخاصة بالقطاع.

### خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

توضح الخطوات التالية نهجاً منهجياً لتنفيذ خطة الدراسة، تغطي المراحل من التحضير الأولي إلى إعداد التقرير النهائي.

#### الخطوة 1: مراجعة الأدبيات وتطوير أدوات البحث

1. إجراء مراجعة شاملة للأدبيات: توسيع مراجعة الأبحاث الموجودة حول نظم العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي، مع التركيز على قطاعي الفنادق والمطاعم.
2. تطوير أدوات البحث: إعداد أو تعديل الاستبيانات وأدلة المقابلات بناءً على مقاييس مثبتة ومرجعية من الأدبيات ذات الصلة (مثل مقياس الإبداع الخاص (Amabile Teresa, 1996)، ومقاييس HPWS بواسطة (Sun et al., 2007)).

#### الخطوة 2: الحصول على الموافقات الأخلاقية والتصاريح

1. الحصول على الموافقة الأخلاقية: تقديم مقترح الدراسة إلى لجنة المراجعة الأخلاقية (IRB) للحصول على الموافقة الأخلاقية وضمان الامتثال لأخلاقيات البحث، خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع بيانات الموظفين.
2. الحصول على تصاريح من المؤسسات: التواصل مع مديري الفنادق والمطاعم في الرياض، المملكة العربية السعودية، للحصول على إذن لإجراء الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين.

#### الخطوة 3: اختيار العينة واستقطاب المشاركين

1. تحديد معايير العينة: ضمان تنوع العينة من خلال اختيار موظفين من أدوار مختلفة داخل الفنادق والمطاعم، مع التركيز على الأفراد الذين لديهم خبرة لا تقل عن عام في وظائفهم.
2. استقطاب المشاركين: استخدام نهج العينة الطبقية لضمان تمثيل متساوٍ لكل من قطاعي الفنادق والمطاعم. إرسال الدعوات ونماذج الموافقة إلى المشاركين المحتملين.

#### الخطوة 4: جمع البيانات

1. إجراء الاستبيانات: توزيع الاستبيانات الهيكلية على جميع المشاركين لجمع البيانات الكمية حول ممارسات HPWS والأداء الإبداعي. التأكيد على سرية المعلومات وطوعية المشاركة.

2. إجراء المقابلات: اختيار مجموعة من المشاركين في الاستبيان (حوالي 20-30 مشارك) لإجراء مقابلات شبه منظمة للحصول على رؤى نوعية معمقة حول تصورات الموظفين لممارسات HPWS وتأثيرها على إبداعهم.

## الخطوة 5: تحليل البيانات

### 1. تحليل البيانات الكمية:

- استخدام الإحصائيات الوصفية لتلخيص البيانات الديموغرافية.
- تطبيق تحليل الارتباط والانحدار لدراسة العلاقة بين ممارسات HPWS والأداء الإبداعي.
- إجراء تحليل المقارنات (مثل ANOVA أو اختبار t) لتحديد الفروقات بين قطاعي الفنادق والمطاعم.

### 2. تحليل البيانات النوعية:

- تنفيذ تحليل الموضوعات على نصوص المقابلات لتحديد الموضوعات والأنماط المتكررة المتعلقة بممارسات HPWS والأداء الإبداعي.
- تحليل البيانات النوعية لفهم العوامل السياقية والفروقات داخل كل قطاع.

## الخطوة 6: تفسير النتائج

1. تفسير النتائج الكمية: مقارنة النتائج الإحصائية لتقييم كيفية تأثير ممارسات HPWS المختلفة على الأداء الإبداعي في كل قطاع.

2. تحليل الرؤى النوعية: دمج الموضوعات المستخلصة من التحليل النوعي لإثراء وتوضيح النتائج الكمية، وتقديم صورة شاملة لتأثيرات HPWS.

## الخطوة 7: صياغة الاستنتاجات والتوصيات

1. صياغة الاستنتاجات: بناءً على النتائج، تلخيص النتائج الرئيسية حول تأثير HPWS على الأداء الإبداعي في كل قطاع.
2. تطوير التوصيات: تقديم توصيات عملية لمديري الموارد البشرية في قطاعي الفنادق والمطاعم، مع التركيز على ممارسات HPWS التي تساهم بفعالية في تعزيز الإبداع.

## المراجع:

- Amabile Teresa, M. (1996). Creativity in context. In: Boulder, CO: Westview Press
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of personality and social psychology*, 48(2), 393
- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge
- Bakker, A. B., ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T., & Van der Heijden, F. M. (2011). Applying the job demands–resources model to the work–home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 170-180
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management journal*, 45(3), 587-597
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), 29
- High-Performance Work Systems and Employees' Innovative Work Behaviour: An Empirical Investigation Based on Job Demands-Resources (JD-R) Theory. *Global Business Review*, 09721509221145414
- 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(3), 501-528
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management journal*, 55(6), 1264-1294
- Kabangire, J., & Korir, J. (2023). Innovation and creativity in hospitality management. *Journal of Hospitality and Tourism*, 3(3), 20-41
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 217-271
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 958-933
- 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(3), 558-577
- 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(4), 1069

Tawk, C. J. (2021). Effects of high-performance work practices (HPWPs) on employee performance: A review article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 397-412

Tsai, K.-H., & Huang, S. C.-T. (2020). Service creativity reinforcement and firm of innovation intensity and contexts. *Journal of Service performance: The roles .Management*, 31(1), 1-23

عبدالمنعم, 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(4), 842-941.

علي مرزوق, ع. ا., العزيز, ع., & البزاوي, ع. ا. (2020). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, 1(العدد الثاني-الجزء الأول), 395-444.

للإحصاء, ا. ا. (2024). معدل العمالة في السعودية. [/https://www.stats.gov.sa](https://www.stats.gov.sa)

