

نموذج

الفصل الاول لرسالة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

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

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

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

فيصل عبدالعزيز عبدالسلام سليم

20212005099

ادارة

اسم الباحث :

الرقم الأكاديمي :

الكلية :

1446 - 2025

الفصل الأول: المقدمة

1.1. المقدمة العامة للدراسة

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

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

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

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

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

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي، مع تحليل الدور الوسيط الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، من خلال دراسة تطبيقية تستهدف قطاعي الفنادق والمطاعم في مدينة الرياض. وتُركز الدراسة على ثلاث مجموعات من

المتغيرات: أنظمة العمل عالية الأداء كمجموعة من الممارسات المتكاملة (المتغير المستقل)، والإبداع الوظيفي بوصفه ناتجاً سلوكياً وتنظيمياً (المتغير التابع)، والثقافة التنظيمية كعامل وسيط يعكس القيم والممارسات السائدة داخل المؤسسات الخدمية.

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

ومن أبرز التحديات التي تُضعف الأداء الإبداعي في هذا القطاع:

- بيئة العمل القائمة على الإجراءات الروتينية: حيث غالباً ما تُفضل المؤسسات في قطاع الضيافة الامتثال الصارم للمعايير التشغيلية، مما قد يحد من حرية الموظفين في الابتكار (Jiang et al., 2012).

- نقص التحفيز والمكافآت المرتبطة بالإبداع: لا تولي بعض المؤسسات اهتماماً كافياً لمكافأة الإبداع الوظيفي، مما يؤدي إلى إحجام الموظفين عن تبني أفكار جديدة (Kehoe and Wright, 2013).

- غياب الفرص التدريبية التي تعزز التفكير الإبداعي: تركز برامج التدريب التقليدية في قطاعي الفنادق والمطاعم على الجوانب التشغيلية أكثر من تطوير مهارات حل المشكلات بطريقة ابتكارية (Lepak et al., 2006).

- ضغط العمل العالي وتقلب طبيعة الوظائف: بيئة العمل السريعة والطلب المتزايد على الخدمات قد تؤدي إلى استنزاف الموظفين، مما يقلل من فرص التفكير الابتكاري (Takeuchi et al., 2007).

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

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

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

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

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

وأظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية ما يلي:

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

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

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

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

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

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

ومن هذا السؤال تتفرع تساؤلات بحثية تتعلق بتأثير كل من:

- ما مدى تأثير التوظيف الانتقائي على الإبداع الوظيفي في قطاعي الفنادق والمطاعم؟
- كيف يسهم التدريب والتطوير في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى الموظفين؟
- ما العلاقة بين نظام المكافآت وتحفيز السلوك الإبداعي داخل بيئة العمل؟
- إلى أي مدى تؤثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على قدرتهم على تقديم أفكار مبتكرة؟
- هل تختلف العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي باختلاف نوع القطاع (فندق/مطعم)؟
- ما دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية العلمية (النظرية)

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في تطوير المعرفة النظرية في مجالي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من خلال استكشاف العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والإبداع الوظيفي، مع التركيز على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. ورغم تنامي الاهتمام البحثي بأنظمة العمل عالية الأداء، إلا أن معظم الدراسات ركزت على أثرها في تحسين الأداء المؤسسي التقليدي، مثل الإنتاجية والربحية والالتزام، دون التعمق في كيفية تأثير هذه الأنظمة على الإبداع الوظيفي، خاصة في بيئات العمل الخدمية كثيفة التفاعل مثل قطاع الضيافة.

كما تسد هذه الدراسة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية، إذ إن غالبية الدراسات السابقة تم تنفيذها في سياقات غربية أو صناعية لا تعكس خصوصية القطاعات الخدمية في الدول العربية، مثل المملكة العربية السعودية. من خلال تحليل مركب يشمل المتغير المستقل (HPWS) والمتغير التابع (الإبداع الوظيفي) والمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)، تقدم الدراسة نموذجًا نظريًا متكاملًا يمكن أن يشكل أساسًا لدراسات مستقبلية أعمق في البيئة العربية والسعودية تحديدًا.

1.3.2. الأهمية التطبيقية (العملية)

تمثل هذه الدراسة مرجعًا عمليًا لصناع القرار ومديري الموارد البشرية في قطاعي الفنادق والمطاعم، إذ تقدم إطارًا تطبيقيًا قائمًا على البيانات لفهم كيف تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء في تعزيز الإبداع بين الموظفين، من خلال توظيف ممارسات مدروسة تشمل التوظيف الانتقائي، التدريب الفعال، المكافآت المحفزة، والمشاركة في صنع القرار. تُعدّ النتائج المتوقعة من هذه الدراسة مساهمة في تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030، التي تسعى إلى تحسين جودة قطاع الضيافة وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من خلال تعزيز التنافسية والابتكار. كما تساعد التوصيات المستندة إلى النتائج في تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى رضا الموظفين، وتعزيز قدرتهم على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة ورضا العملاء في الفنادق والمطاعم.

1.3. أهداف الدراسة

1.3.1. الهدف العام للدراسة

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

1.3.2. الأهداف الفرعية للدراسة

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

1.3.2.1. دراسة العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي

- قياس مدى تأثير مكونات أنظمة العمل عالية الأداء (التوظيف، التدريب، المكافآت، المشاركة) على الإبداع الوظيفي.
- تقييم مدى توفير هذه الأنظمة بيئة تنظيمية تحفز التفكير الإبداعي وتدعم تطوير الأفكار.
- تحليل العلاقة بين مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية ودرجة تبني السلوك الإبداعي من قبل الموظفين.

1.3.2.2. مقارنة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء بين قطاعي الفنادق والمطاعم

- فحص الفروقات بين بيئات العمل في الفنادق والمطاعم فيما يتعلق بتطبيق ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء.
- تحليل كيف تؤثر طبيعة العمل والخدمة في كل قطاع على العلاقة بين HPWS والإبداع.
- تحديد القطاع الذي يُظهر استفادة أكبر من ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء من حيث تحسين الأداء الإبداعي.

1.3.2.3. تحديد الممارسات الأكثر فعالية في تحفيز الإبداع حسب طبيعة القطاع

- تحديد أي من ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء لها تأثير أقوى على الإبداع في قطاع الفنادق أو المطاعم.
- دراسة العوامل التي تساهم في نجاح أو محدودية هذه الممارسات حسب خصائص القطاع.
- تقديم توصيات بشأن تكييف الاستراتيجيات الخاصة بـ HPWS لتناسب طبيعة كل قطاع من حيث تعزيز الإبداع.

1.3.2.4. استكشاف العوامل الوسيطة المؤثرة في العلاقة بين HPWS والإبداع

- تحليل دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في التأثير على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي.
- فحص مدى تأثير نوع القطاع (فندق مقابل مطعم) على قوة العلاقة بين HPWS والإبداع.
- دراسة مدى مساهمة متغيرات مثل رضا الموظف، الالتزام المؤسسي، ومرونة بيئة العمل في تعزيز هذا التأثير.

1.4. الدراسات السابقة

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

تمكين الموظفين، لكنها لم تستكشف كيف تتأثر هذه العلاقة بالثقافة المحلية أو طبيعة العمل الخدمي.

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

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

1.5. فروض الدراسة

1.5.1. الفرضيات العامة

الفرضية (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والإبداع الوظيفي لدى الموظفين في قطاعي الفنادق والمطاعم بمدينة الرياض. تشير هذه الفرضية إلى أن ممارسات الموارد البشرية المصممة ضمن إطار HPWS – مثل التوظيف الانتقائي، والتدريب، والتحفيز، والمشاركة – من المتوقع أن تسهم في تحفيز التفكير الإبداعي وتمكين الموظفين من إنتاج حلول وأفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء.

الفرضية (H2): يختلف تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع الوظيفي باختلاف نوع القطاع (الفنادق مقابل المطاعم). تُعالج هذه الفرضية الفروق السياقية بين بيئات العمل في كلا القطاعين من حيث طبيعة الخدمات، والهيكل الوظيفي، وتوقعات العملاء، وهو ما قد يؤدي إلى تباين في درجة تأثير HPWS على الإبداع.

الفرضية (H3): تلعب الثقافة التنظيمية دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع الوظيفي لدى موظفي قطاع الضيافة بمدينة الرياض. تفترض هذه الفرضية أن ممارسات HPWS تؤثر بشكل غير مباشر على الإبداع من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية تحفز على المخاطرة المحسوبة، التعاون، والانفتاح على الأفكار الجديدة.

1.5.2. الفرضيات الخاصة بمكونات أنظمة العمل عالية الأداء

H1-1: يؤثر التوظيف الانتقائي تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي في قطاعي الفنادق والمطاعم.

تعتمد هذه الفرضية على أن اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والقدرة على التفكير التحليلي والابتكاري يعزز من فرص تقديمهم لحلول جديدة ومبتكرة في بيئة العمل (Lepak et al., 2006).

H1-2: يسهم التدريب والتطوير في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى الموظفين. تشير هذه الفرضية إلى أن تزويد الموظفين بمهارات حل المشكلات وتقنيات التفكير الابتكاري يعزز من قدرتهم على التعامل بطرق غير تقليدية مع التحديات اليومية.

H1-3: تؤدي نظم المكافآت القائمة على الأداء إلى تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة. تشير الأدبيات إلى أن الحوافز الموجهة نحو نتائج إبداعية تشجع الموظفين على تبني سلوكيات غير روتينية تسهم في تطوير الخدمات والعمليات.

H1-4: تسهم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع الوظيفي. من المتوقع أن تعزز هذه المشاركة الشعور بالتمكين والاستقلالية، وهما من العوامل الداعمة للابتكار في بيئة العمل.

1.4.3 الفرضيات الخاصة بتأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

H3-1: تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين التوظيف الانتقائي والإبداع الوظيفي. تشير هذه الفرضية إلى أن الموظفين المنتقَين بعناية يساهمون في ترسيخ ثقافة تدعم التميز، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الإبداع.

H3-2: تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين التدريب والتطوير والإبداع الوظيفي. تفترض هذه الفرضية أن البرامج التدريبية التي تعزز القيم التنظيمية الابتكارية تُهيئ بيئة محفزة للإبداع داخل المؤسسة.

H3-3: تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين نظم المكافآت والإبداع الوظيفي. تُبرز هذه الفرضية أن النظم التحفيزية تسهم في تكوين ثقافة تُمَنِّح المبادرة والتجديد، مما يعزز بدوره الإبداع بين الموظفين.

H3-4: تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والإبداع الوظيفي.

تفترض هذه الفرضية أن إشراك الموظفين يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية، ما يؤدي إلى دعم ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار.

1.6. نموذج الدراسة

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

1. المتغير المستقل

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

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

2. المتغير التابع

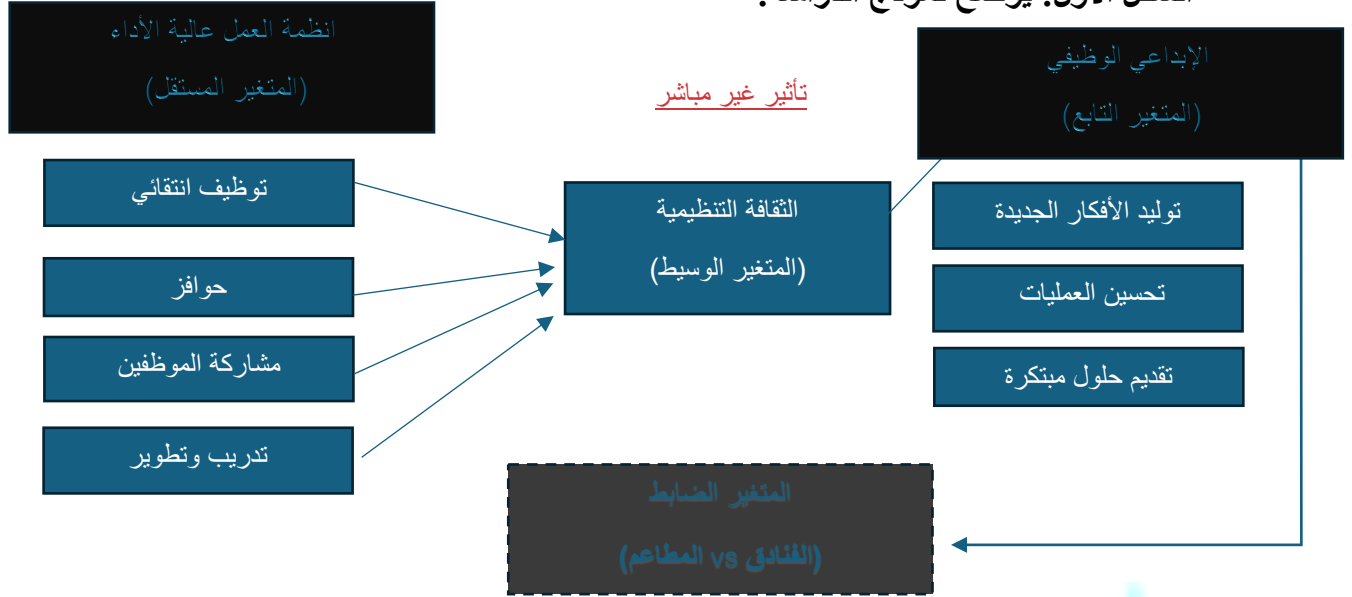
الأداء الإبداعي: هذا هو متغير النتيجة الرئيسي، والذي يمثل قدرة الموظفين على توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة ضمن أدوارهم. يتم قياس الأداء الإبداعي من خلال مؤشرات مثل حل المشكلات والابتكار والقدرة على التكيف في مهام العمل، والتي تعد ضرورية في قطاعي الفنادق والمطاعم.

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

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

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

الشكل الأول: يوضح نموذج الدراسة.



1.7. حدود الدراسة

1.7.1. الحدود المكانية

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

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

1.7.2. الحدود الزمانية

تمتد فترة الدراسة على مدى ثلاثة أشهر، تشمل:

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

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

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

1.7.3. الحدود البشرية

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

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

1.7.4. الحدود الموضوعية

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

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

1.8. منهج الدراسة:

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

1.8.1. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

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

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

1.8.2. عينة الدراسة:

حجم العينة:

تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، مما أظهر الحاجة إلى 400 مشارك على الأقل، يتم توزيعهم بالتساوي تقريباً بين القطاعين (حوالي 200 موظف في الفنادق و 200 في المطاعم) لضمان وجود بيانات كافية للتحليل المقارن.

سبب اختيار هذا الحجم للعينة:

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

نوع العينة:

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

معايير الاختيار:

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

1.9. تعريف المصطلحات الأساسية

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

التعريف النظري

تشير أنظمة العمل عالية الأداء (High-Performance Work Systems - HPWS) إلى مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتكاملة التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وتعزيز قدراتهم الوظيفية، من خلال توفير بيئة عمل داعمة وممكنة للإبداع والابتكار (Combs et al., 2006). تشمل هذه الأنظمة ممارسات مثل التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، المكافآت التحفيزية، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من أداء أدوارهم بمرونة (Kehoe and Wright, 2013).

التعريف الإجرائي

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

1.9.2. التوظيف الانتقائي (بعد فرعي من HPWS)

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

1.9.3. التدريب والتطوير (بعد فرعي من HPWS)

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

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

التعريف النظري

تشير المكافآت القائمة على الأداء إلى أنظمة التعويضات والحوافز التي تقدمها المؤسسات للموظفين بناءً على إنجازاتهم وأدائهم في العمل (Kehoe and Wright, 2013). يمكن أن تشمل هذه المكافآت الحوافز المالية، المكافآت غير المادية، التقدير المهني، والترقيات، وهي تعد محفزاً رئيسياً لتعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات.

التعريف الإجرائي

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

1.9.5. مشاركة الموظفين (بعد فرعي من HPWS)

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

1.9.6. الأداء الإبداعي (المتغير التابع)

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

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

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

1.11. هيكل الدراسة:

هيكل الدراسة المقترح

الفصل الأول: المقدمة

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

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1. أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS): المفهوم والمكونات
- 2.2. الإبداع الوظيفي: المفهوم، الأبعاد، العوامل المؤثرة
- 2.3. الثقافة التنظيمية: الدور والتأثير كمتغير وسيط
- 2.4. العلاقة بين HPWS والإبداع الوظيفي

- 2.5. الفروق القطاعية (الفنادق مقابل المطاعم) في تطبيق HPWS
- 2.6. مراجعة الدراسات السابقة (محلية ودولية)
- 2.7. الفجوات البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

الفصل الثالث: المنهجية البحثية

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

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

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

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

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

الملاحق

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

قائمة المراجع

- عربية
- أجنبية

الملاحق

الاستبانة الخاصة بالدراسة الاستكشافية:

أولاً: التوظيف الانتقائي

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

ثانياً: التدريب والتطوير

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

ثالثاً: نظام الحوافز والمكافآت

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

رابعاً: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

10. أُشارك أحياناً في اتخاذ قرارات تخص تحسين بيئة العمل أو طرق تقديم الخدمة.
11. تُؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند تطوير العمليات أو السياسات داخل المؤسسة.
12. أشعر بأن لدي حرية التعبير عن أفكار وتقدم مقترحات جديدة دون خوف أو تردد.

المصادر:

مصادر إنجليزية

- AMABILE TERESA, M. 1996. Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press.
- ARABIA, K. O. S. 2016. *Vision 2030. Kingdom of Saudi Arabia*. [Online]. Available: <https://www.vision2030.gov.sa/en> [Accessed].
- CHUANG, C.-H., JACKSON, S. E. & JIANG, Y. 2016. Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of management*, 42, 524-554.
- COMBS, J., LIU, Y., HALL, A. & KETCHEN, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59, 501-528.
- JIANG, K., LEPAK, D. P., HU, J. & BAER, J. C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55, 1264-1294.
- KABANGIRE, J. & KORIR, J. 2023. Innovation and creativity in hospitality management. *Journal of Hospitality and Tourism*, 3, 20-41.
- KEHOE, R. R. & WRIGHT, P. M. 2013. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39, 366-391.
- KLOUTSINIOTIS, P. V. & MIHAIL, D. M. 2018. The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust. *Employee Relations*, 40, 801-821.
- KLOUTSINIOTIS, P. V. & MIHAIL, D. M. 2020. The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610.
- LEPAK, D. P., LIAO, H., CHUNG, Y. & HARDEN, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 217-271.
- SHALLEY, C. E., ZHOU, J. & OLDDHAM, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30, 933-958.
- SUN, L.-Y., ARYEE, S. & LAW, K. S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50, 558-577.
- TAKEUCHI, R., LEPAK, D. P., WANG, H. & TAKEUCHI, K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92, 1069.

مصادر عربية

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