

تأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على رضاهم الوظيفي وأدائهم في صناعة  
الضيافة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

باسل هاشم جعفر آل حسن

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

د. دينا سمير السيد حسن علي الوقاد

العام الدراسي:

2024

# حقوق الطباعة

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميد أوشن

## المستخلص

يتناول هذا البحث تحليل استراتيجيات إشراك الموظفين في قطاع الضيافة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على التحديات والفرص التي تواجه هذا القطاع في ظل رؤية 2030. يستعرض البحث دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، مع دراسة تأثير القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية على إشراك الموظفين. كما يناقش البحث العوامل المؤثرة على تقليل معدلات دوران الموظفين، مثل الحوافز المالية وغير المالية، وتوفير برامج تدريبية مستدامة تعمل على تعزيز المهارات وزيادة إنتاجية الموظفين.

يولي البحث اهتماماً خاصاً بدراسة تأثير التنوع الثقافي في بيئة العمل، حيث يتم استكشاف كيفية تطوير بيئة عمل شاملة تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة. يتم تقديم تحليل للعوامل التي تؤثر على مستوى التفاعل بين الموظفين والإدارة، مع التركيز على أهمية توفير بيئة عمل داعمة تشجع على الابتكار والإبداع.

استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تعتمد على جمع البيانات من مؤسسات فندقية في المنطقة الشرقية بالمملكة، حيث تم استخدام استبيانات ومقابلات مع عينة من الموظفين والإداريين لتحليل مستوى إشراك الموظفين وتأثيره على أدائهم ورضاهم الوظيفي. تم تحليل النتائج لتقديم توصيات عملية لتحسين سياسات إشراك الموظفين، مع التركيز على أهمية تبني التكنولوجيا الحديثة لتحسين التواصل الداخلي وتقديم تقدير فوري لجهود الموظفين.

تتوقع الدراسة أن تطبيق التوصيات الواردة سيؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما يعزز من الأداء المؤسسي العام للمؤسسات الفندقية في المنطقة الشرقية. كما يتوقع أن يؤدي تعزيز إشراك الموظفين إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يزيد من مستوى رضاهم ويعزز من سمعة المؤسسات الفندقية على المستويين المحلي والإقليمي.

## الشكر والتقدير

في البداية، يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة الحكم الموقرين الذين تفضلوا بتخصيص وقتهم الثمين لتقييم هذا البحث المتواضع. إن دعمكم المستمر، وملاحظاتكم البناءة، وتوجيهاتكم الحكيمة كانت بمثابة البوصلة التي وجهتني في كل مرحلة من مراحل إعداد هذا العمل. لقد كانت توصياتكم ونصائحكم الثمينة دافعاً لي لتحسين جودة البحث والارتقاء به إلى المستوى المطلوب. أتمنى أن أكون قد وفقت في تلبية توقعاتكم الأكاديمية، وآمل أن يكون هذا البحث عند حسن ظنكم. كما أود أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة المؤسسات الفندقية والفنادق التي أبدت تعاوناً كبيراً في توفير البيانات الضرورية لهذه الدراسة. لم يكن بإمكانني إتمام هذا العمل دون الدعم الكريم الذي تلقيته من إدارات هذه الفنادق وموظفيها الذين أبدوا استعدادهم للمشاركة وساهموا بتعبئة الاستبيانات المقدمة بكل دقة واهتمام. لقد كان لجهودكم الصادقة دور كبير في تحقيق نتائج ذات قيمة لهذه الدراسة، وأسهمت في فهم أفضل للإشكاليات المطروحة.

ولا يسعني إلا أن أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى جميع الموظفين الذين خصصوا من وقتهم الثمين للإجابة على الاستبيانات، ومشاركتهم كانت محورية في إثراء البحث وإبراز الجوانب العملية للدراسة. لقد كانت مساهماتكم مصدرًا لا يُقدر بثمن، وبدونها لما تحققت هذه النتائج. إلى جانب ذلك، أود أن أعرب عن شكري العميق لكل من كان له دور مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث. لأفراد عائلتي الأعزاء، الذين كانوا لي السند والداعم الأساسي، سواء من خلال التشجيع المستمر أو توفير الأجواء المناسبة لإنهاء هذا العمل. كذلك، لا يمكنني أن أغفل دور الأصدقاء والزملاء الذين قدموا لي النصائح والإرشاد ووقفوا إلى جانبي خلال مراحل إعداد البحث. وفي الختام، أرفع أكف الدعاء، راجياً من الله أن يوفقني وإياكم إلى المزيد من النجاح والتميز في المسيرة العلمية والمهنية، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون له دور فعال في إثراء المعرفة والمساهمة في تطوير قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية.

## فهرس المحتويات:

- حقوق الطباعة ..... ب.
- المستخلص ..... ج.
- الشكر والتقدير ..... د.
- فهرس المحتويات ..... هـ.
- قائمة الجداول ..... ح.
- فهرس الأشكال ..... ط.
- المصطلحات: Terminology ..... ي.
- الفصل الأول: الإطار العام للبحث
- المقدمة ..... 5.
- توضيح المشكلة ..... 6.
- الإطار العملي للدراسة ..... 4.
- مشكلة الدراسة ..... 5.
- أهمية الدراسة ..... 7.
- الناحية العلمية ..... 7.
- الناحية العملية ..... 8.
- أهداف الدراسة ..... 9.
- الأهداف الرئيسية للدراسة ..... 9.
- أهداف فرعية للدراسة ..... 10.
- تساؤلات الدراسة ..... 12.
- فروض الدراسة ..... 13.
- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث ..... 13.
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة

|          |                                                                                                        |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19.....  | • مقدمة                                                                                                |
| 20.....  | • أهمية إشراك الموظفين في صناعة الضيافة                                                                |
| 20.....  | ○ التحديات المرتبطة بإشراك الموظفين                                                                    |
| 20.....  | ○ التكنولوجيا وإشراك الموظفين                                                                          |
| 20.....  | • أهمية الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية                                                      |
| 21.....  | • الدراسات السابقة.....                                                                                |
| 21.....  | ○ إشراك الموظفين في صناعة الضيافة.....                                                                 |
| 23 ..... | ○ برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم....                            |
| 24 ..... | ○ تحسين التكنولوجيا من إشراك الموظفين وتعزيز التواصل الفوري والاعتراف بإنجازاتهم في صناعة الضيافة..... |
| 27 ..... | • الإطار النظري.....                                                                                   |
|          | • الفصل الثالث: منهجية الدراسة                                                                         |
| 31.....  | • المقدمة.....                                                                                         |
| 32 ..... | • المنهجية وطرق البحث.....                                                                             |
| 32 ..... | • الاستراتيجيات المتبعة في البحث.....                                                                  |
| 32 ..... | • أساليب التحليل والتقييم.....                                                                         |
| 32 ..... | ○ التحليل الكمي.....                                                                                   |
| 32 ..... | ○ التقييم الشامل.....                                                                                  |
| 32.....  | • أساليب جمع البيانات .....                                                                            |
| 33 ..... | ○ المصدر الأولي.....                                                                                   |
| 33 ..... | ○ المصدر الثانوي.....                                                                                  |
| 33.....  | • تحليل البيانات .....                                                                                 |
| 34 ..... | • مجتمع البحث.....                                                                                     |

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 36 | • حدود البحث.....                 |
|    | • الفصل الرابع: النتائج والتوصيات |
| 39 | • مقدمة .....                     |
| 39 | • تحليل البيانات .....            |
| 42 | • النتائج.....                    |
| 44 | • التوصيات .....                  |
| 47 | • المراجع .....                   |
| 51 | • الملاحق.....                    |
| 55 | • Abstract .....                  |

## قائمة الجداول :

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                                  | رقم الجدول |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 42         | النسبة المئوية لتأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على<br>الرضا والأداء الوظيفي | 1-4        |

## فهرس الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1-4       | النسبة المئوية لتأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على الرضا والأداء الوظيفي | 42         |

## المصطلحات: Terminology

- إشراك الموظفين - Employee Engagement
- الرضا الوظيفي - Job Satisfaction
- الثقافة التنظيمية - Organizational Culture
- دعم القيادة - Leadership Support
- التدريب والتطوير - Training and Development
- الاحتفاظ بالموظفين - Employee Retention
- معدلات دوران الموظفين - Turnover Rates
- برامج التقدير - Recognition Programs
- إنتاجية الموظفين - Employee Productivity
- الحوافز - Incentives
- بيئة العمل - Work Environment
- الالتزام التنظيمي - Organizational Commitment
- الابتكار - Innovation
- تبني التكنولوجيا - Technology Adoption
- التنوع الثقافي - Cultural Diversity
- أدوات التواصل - Communication Tools
- رفاهية الموظفين - Employee Well-being

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

### المقدمة

يعد قطاع الضيافة عنصراً حيوياً في التجارة العالمية في البيئة التنافسية والديناميكية الحالية، حيث يوفر خدمات من الدرجة الأولى للسياح والمتسوقين حول العالم. هذه الصناعة، التي تمتد جذورها إلى قرون من تاريخ الضيافة، تتطور باستمرار لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء الحديثين (Christou, 2022). تسعى المؤسسات في هذا القطاع إلى تحقيق أعلى معايير الجودة في الخدمة، مما يعكس أهمية إشراك الموظفين كعنصر حاسم لتحقيق النجاح. يعتمد النجاح في العديد من الأعمال التجارية الحديثة بشكل كبير على مدى تفاعل الموظفين واندماجهم في بيئة العمل، وصناعة الضيافة ليست استثناءً من ذلك (Garavan et al. , 2021). يعتبر تطوير قوة عمل مشاركة وملتزمة أمراً ضرورياً في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، التطورات التكنولوجية، والتغيرات السريعة في أذواق المستهلكين (Albrecht & Roughsedge, 2022). أشارت الدراسات السابقة إلى أن ضعف إشراك الموظفين في صناعة الضيافة يؤدي إلى تأثيرات سلبية واضحة على الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي. على سبيل المثال، أظهرت الأبحاث أن الموظفين غير المندمجين يكونون أقل إنتاجية وأقل ولاءً لشركاتهم، مما يؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين، وهو تحدٍ كبير في هذه الصناعة (Dwessini, 2019). تُعد مشكلة ارتفاع معدل دوران الموظفين من أخطر المشاكل التي تواجهها المؤسسات في قطاع الضيافة، حيث تؤدي إلى تكاليف مرتفعة للتوظيف والتدريب، إلى جانب تأثيرها السلبي على جودة الخدمة التي تقدمها الفنادق والمطاعم (Stephens , 2020).

تظهر دراسات أخرى أن إشراك الموظفين وتحفيزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمة المقدمة وزيادة رضا العملاء. هذه الدراسات أكدت أن المشاركة الفعالة للموظفين تعزز من التزامهم العاطفي تجاه المؤسسة وأهدافها (Liu et al. 2022). كما أن إشراك الموظفين يؤدي إلى تحسين أدائهم وتفاعلهم الإيجابي مع العملاء، مما يعزز مكانة المؤسسات الفندقية ويزيد من فرص نجاحها في سوق تتسم بالتنافس الشديد (Albrecht & Roughsedge , 2022). إضافة إلى ذلك، أشارت الأبحاث إلى أن التطبيقات التكنولوجية الحديثة تلعب دوراً كبيراً في تحسين إشراك الموظفين. تساهم هذه الأدوات التكنولوجية في تعزيز التواصل الفوري بين الموظفين والإدارة، وتقديم التقدير الفوري للإنجازات، مما يعزز من رضا الموظفين ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد (Mustafa et al., 2023). يُظهر التفاعل الفوري الذي توفره التكنولوجيا الحديثة أن الموظفين يشعرون بالتقدير والانتماء أكثر مما كانوا

يشعرون به في الأساليب التقليدية لإدارة الموارد البشرية، مما يحسن من أدائهم ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي (Brunetto et al. , 2012).

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إسهام جديد في مجال المعرفة العلمية المتعلقة بإشراك الموظفين في قطاع الضيافة، خاصةً في السياق السعودي. ستعمل هذه الدراسة على سد الفجوة البحثية الموجودة حول هذا الموضوع في البيئة السعودية، حيث لم يتم التركيز بشكل كافٍ على التحديات الفريدة التي تواجهها المؤسسات الفندقية في المملكة. ستساهم الدراسة في توسيع نطاق الفهم للتحديات التي تواجه إدماج الموظفين في صناعة الضيافة في السعودية، وتقديم توصيات عملية للمساعدة في تحسين هذه الممارسات. من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تقديم رؤى جديدة تساعد مديري المنشآت الفندقية والمطاعم على فهم أفضل للأساليب الفعالة في إشراك الموظفين.

هذا الفهم سيساعد في تطوير ممارسات جديدة أو تعديل السياسات الحالية لتكون أكثر توافقًا مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل في هذه الصناعة الحيوية. من خلال التركيز على السياق المحلي، يمكن أن تقدم الدراسة حلولاً عملية وقابلة للتطبيق لتحسين ممارسات إشراك الموظفين، والتي بدورها ستعكس على تحسين جودة الخدمة المقدمة وزيادة رضا العملاء. ستساهم الدراسة أيضًا في تقديم توصيات بشأن كيفية استخدام التكنولوجيا بشكل أفضل لتحسين إشراك الموظفين في صناعة الضيافة. يمكن أن يساعد الاعتماد على الأدوات التكنولوجية في تعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. سيساعد هذا النوع من التحليل في تقديم توصيات فعالة يمكن تنفيذها لتعزيز مستويات الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر كفاءة.

### توضيح المشكلة الموجودة لدى مجتمع وعينة الدراسة

يواجه موظفو صناعة الضيافة في السعودية العديد من التحديات التي تتعلق بإشراكهم في بيئة العمل وتمكينهم من اتخاذ القرارات. تُعد هذه المشاكل جزءًا من الأسباب التي تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي للموظفين، وهو ما ينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي لهؤلاء الموظفين. نتيجة لذلك، تتأثر جودة الخدمات المقدمة للعملاء سلبًا، مما يقلل من رضاهم ويؤثر على سمعة المؤسسات في السوق. تعاني العديد من المؤسسات في السعودية من مشكلة عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين نتيجة لضعف مستوى الإشراك والتمكين.

ستسهم الدراسة الحالية في تقديم حلول عملية لمعالجة هذه المشكلات من خلال تحليل البيانات التي سيتم جمعها من موظفي ومديري المؤسسات الفندقية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. ستُعنى الدراسة بفحص الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز إشراك الموظفين، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل وتقديم الحوافز المالية والمعنوية التي تحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد والالتزام بمؤسساتهم.

## الإطار العملي للدراسة

سنقوم هذه الدراسة بتحليل مجموعة من السياسات والبرامج التي تعتمد عليها المؤسسات الفندقية في السعودية للتعامل مع مشكلة إشراك الموظفين. سيتم تحديد النقاط القوية في هذه السياسات والبرامج، بالإضافة إلى المجالات التي تحتاج إلى تحسين. سنتناول الدراسة أيضًا أساليب محددة لتحسين الوضع الحالي مثل نظام الاعتراف الفوري بجهود الموظفين، وتقديم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهاراتهم وزيادة مستوى الكفاءة والإنتاجية.

من المتوقع أن تقدم الدراسة توصيات عملية تساعد المؤسسات الفندقية في السعودية على تطوير استراتيجيات أفضل لإشراك الموظفين وتحفيزهم على الالتزام بأهداف المؤسسة. سيساعد هذا التحليل في تقديم حلول شاملة ومستدامة للتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات فيما يتعلق بإشراك الموظفين. من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على هذا الجانب، يمكن تقديم حلول تتماشى مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسات.

## استخدام التكنولوجيا في تحسين إشراك الموظفين

ستلعب التكنولوجيا دورًا حيويًا في تحليل استراتيجيات إشراك الموظفين التي سيتم استكشافها في هذه الدراسة. حيث يُظهر الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا في مجال الضيافة أن لها دورًا مهمًا في تحسين تفاعل الموظفين وتقديم ردود الفعل الفورية التي تساهم في تعزيز مستويات الأداء. تُستخدم أدوات مثل التطبيقات المحمولة والشبكات الاجتماعية الداخلية لتسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يجعل من الممكن تحسين التفاعل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

ستساهم هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق لكيفية استخدام التكنولوجيا في تحسين إشراك الموظفين، وتقديم توصيات بشأن كيفية الاستفادة من الأدوات التكنولوجية لتحقيق أهداف مؤسسية أكثر كفاءة. علاوة على ذلك، ستدرس الدراسة تأثير استخدام التكنولوجيا في تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة ولائهم، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة من مختلف المؤسسات الفندقية في المملكة.

## الفائدة المتوقعة

من خلال تقديم توصيات قائمة على الأدلة العلمية، ستسهم الدراسة الحالية في تحسين ممارسات إشراك الموظفين في قطاع الضيافة بالسعودية. من المتوقع أن تُحدث هذه التوصيات فرقًا ملموسًا في جودة الخدمات المقدمة، وزيادة رضا العملاء، ورفع مستوى الأداء المؤسسي. علاوة على ذلك، ستساعد هذه الدراسة المؤسسات الفندقية على تطوير سياسات جديدة تستجيب بشكل أفضل للاحتياجات الفعلية للموظفين، مما يساهم في تعزيز بيئة العمل وزيادة الالتزام الوظيفي.

تُعد هذه الدراسة خطوة نحو تحقيق فهم أعمق للتحديات والفرص المتعلقة بإشراك الموظفين في صناعة الضيافة في السعودية. من خلال التركيز على السياق المحلي واستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، يمكن أن تقدم الدراسة رؤى جديدة تساعد في تطوير سياسات فعالة ومستدامة لتحسين إشراك الموظفين وزيادة رضاهم. سيساعد ذلك في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام، وتحقيق نجاح مستدام في قطاع الضيافة الحيوي.

## مشكلة الدراسة

يُعد قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية من أسرع القطاعات نمواً وأكثرها تأثراً في الاقتصاد المحلي، خصوصاً مع زيادة الاهتمام بالسياحة والترفيه في إطار رؤية المملكة 2030. هذا النمو يتطلب تحسين جودة الخدمات المقدمة، وهو ما يعتمد بشكل أساسي على إشراك الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم. على الرغم من التطور الكبير في هذا القطاع، إلا أن التحديات المتعلقة بإشراك الموظفين ما زالت تؤثر على أداء المؤسسات الفندقية في المنطقة الشرقية. تشمل هذه التحديات ارتفاع معدل دوران الموظفين، ضعف الرواتب مقارنة بساعات العمل الطويلة، وتنوع القوة العاملة الذي يؤدي إلى تحديات في التواصل والتعاون بين الموظفين.

وفقاً لدراسات سابقة، مثل دراسة (Ncube & Jerie (2012، يُعد إشراك الموظفين عاملاً حاسماً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية. حيث أن الموظفين المندمجين في عملهم يقدمون خدمات أفضل وأكثر فعالية، مما يعزز من رضا العملاء ويحسن الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك، أكدت الأبحاث أن عدم الاهتمام الكافي بإشراك الموظفين يمكن أن يؤدي إلى تدني معنوياتهم، وزيادة معدلات ترك العمل، وارتفاع التكاليف المرتبطة بإعادة التوظيف والتدريب. في السياق السعودي، وخاصة في المنطقة الشرقية، تظل هذه التحديات قائمة، مما يخلق فجوة معرفية حول كيفية تحسين استراتيجيات إشراك الموظفين في هذا القطاع.

## ما ستقدمه الدراسة للمعرفة العلمية

على الرغم من أن الأبحاث السابقة قدمت رؤى مهمة حول تأثير إشراك الموظفين على أدائهم في قطاعات مختلفة حول العالم، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تتناول تأثير هذه الاستراتيجيات في السياق المحلي، وبالتحديد في قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية. تركز معظم الأبحاث على بيانات مختلفة مثل الولايات المتحدة وأوروبا، حيث تختلف ديناميكيات العمل والظروف الاقتصادية والاجتماعية. بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على رضاهم الوظيفي وأدائهم في قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية.

## ستساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم:

1. تحليل معمق لتحديات إشراك الموظفين في بيئة عمل تتسم بالتنوع الثقافي والجغرافي.
2. تقييم استراتيجيات إشراك الموظفين المستخدمة حاليًا في المؤسسات الفندقية في المنطقة الشرقية، وتقديم توصيات لتحسين هذه الاستراتيجيات.
3. تقديم حلول عملية وقابلة للتنفيذ يمكن أن تساعد في تعزيز مستوى إشراك الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات.

## المشكلة الموجودة لدى مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتألف من موظفي قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية، وهي منطقة تعتبر مركزاً رئيسياً للسياحة والترفيه في المملكة. يواجه هؤلاء الموظفون تحديات كبيرة تتعلق بعدم توفر فرص التطور المهني الملائمة، بالإضافة إلى الرواتب المنخفضة مقارنة بساعات العمل الطويلة. هذه التحديات تؤثر بشكل كبير على مستوى رضا الموظفين، وتؤدي إلى تدني مستوى إشراكهم في العمل، مما ينعكس على أدائهم اليومي وقدرتهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية (Dwessini, 2019).

تشير التقارير المحلية إلى أن المؤسسات الفندقية في المنطقة الشرقية تعاني من ارتفاع معدل دوران الموظفين، مما يزيد من تكاليف إعادة التوظيف والتدريب، ويؤثر سلباً على استقرار وجود الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التنوع الثقافي بين الموظفين يؤدي إلى صعوبات في التواصل الداخلي، مما يضعف من فعالية العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة (Stephens, 2020).

## دور الدراسة الحالية في حل المشكلة:

من خلال تحليل البيانات وجمع المعلومات المتعلقة بإشراك الموظفين في هذه المؤسسات، ستساعد الدراسة في تقديم رؤى واضحة حول العوامل التي تؤثر سلباً على رضا الموظفين وأدائهم. كما ستساهم الدراسة في تقديم توصيات واقعية وقابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل في المؤسسات الفندقية بالمنطقة الشرقية. ستشمل هذه التوصيات:

1. تحسين سياسات الرواتب والمكافآت بما يتناسب مع مستوى الجهد المبذول.
2. توفير فرص للتدريب والتطوير المهني المستمر لرفع كفاءة الموظفين وزيادة فرصهم في الترقى.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة التي تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الفرق المختلفة.

باختصار، ستسهم هذه الدراسة في تقديم حلول عملية للتحديات التي تواجه إشراك الموظفين في قطاع الضيافة بالمنطقة الشرقية، وستساعد المؤسسات على تحسين مستوى رضا الموظفين وأدائهم، مما يعزز من جودة الخدمات المقدمة ويزيد من قدرة المؤسسات على المنافسة في السوق المحلي والإقليمي.

## أهمية الدراسة

### الناحية العلمية

تهدف الدراسة إلى توسيع نطاق المعرفة المتعلقة بإشراك الموظفين في قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية. يُعد هذا المجال، في السياق المحلي، غير مدروس بشكل كافٍ مقارنة بالأبحاث الدولية التي ركزت على بيئات مختلفة. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في هذا القطاع المهم. يمثل قطاع الضيافة ركيزة اقتصادية هامة في السعودية، ومن خلال تسليط الضوء على التحديات والفرص التي يواجهها الموظفون في هذا القطاع، تتيح الدراسة تقديم رؤية شاملة تساعد الباحثين على فهم العوامل التي تؤثر على إشراك الموظفين وإنتاجيتهم في السياق المحلي.

من ضمن الأهداف العلمية للدراسة، تأتي أهمية تحليل تأثير التكنولوجيا على إشراك الموظفين. أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية محوراً رئيسياً لتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، حيث توفر الأدوات التكنولوجية مثل تطبيقات الهواتف الذكية والشبكات الاجتماعية الداخلية حلولاً فعالة لتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين. من خلال الدراسة، سيتم تحليل كيفية استغلال هذه الأدوات لتحسين التفاعل الفوري وتقديم التغذية الراجعة بطرق تساهم في زيادة مستوى الرضا لدى الموظفين وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم في بيئة العمل. هذا التحليل سيساهم في تقديم إضافة علمية مهمة حول دور التكنولوجيا في تحسين ديناميكيات العمل في قطاع الضيافة (Mazzei, 2014).

بالإضافة إلى ذلك، تُعد الاستراتيجيات المرنة للتكيف مع التغيرات المستقبلية جزءاً مهماً من الإطار العلمي لهذه الدراسة. تواجه صناعة الضيافة تحديات متعددة على المستوى العالمي، مثل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، ما يجعل القدرة على التكيف أمراً حيوياً لضمان استدامة المؤسسات. ستركز الدراسة على تقديم استراتيجيات مبتكرة تساعد المؤسسات الفندقية على مواجهة تلك التحديات بطريقة فعالة، مع التركيز على العوامل التي تؤثر على إشراك الموظفين في ظل تلك التغيرات. هذا سيمنح المؤسسات الفهم العلمي اللازم لتبني حلول مرنة يمكنها التكيف مع بيئات العمل المتغيرة بشكل مستمر.

جانب آخر مهم للدراسة هو تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على إشراك الموظفين. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تشكيل بيئة العمل، حيث تؤثر في كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الإدارة. من خلال هذه الدراسة، سيتم استكشاف كيفية بناء ثقافة عمل إيجابية تعزز التعاون، الابتكار، والشعور بالانتماء لدى الموظفين. هذا التحليل سيساهم في تقديم رؤى حول كيفية تصميم ثقافات تنظيمية

داعمة تعزز من رضا الموظفين وتزيد من مستوى التزامهم بأهداف المؤسسة. تعتبر هذه النقطة من الأهمية بمكان، خاصة في بيئة العمل السعودية المتنوعة ثقافياً، حيث يمكن أن تؤدي الاختلافات الثقافية إلى خلق تحديات في التواصل والتفاعل بين الموظفين (Kaila & Verma, 2017).

من ناحية أخرى، ستركز الدراسة على تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال إشراك الموظفين في المبادرات المستدامة. ستسهم هذه الدراسة في تطوير استراتيجيات مستدامة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والاستدامة البيئية، مع تعزيز إشراك الموظفين في هذه المبادرات. يُعد هذا المحور من الدراسة إسهامًا جديدًا في الأدبيات العلمية المتعلقة بالاستدامة في بيئة العمل، حيث سيتم تقديم تحليل معمق لكيفية استخدام الموظفين كأداة لتعزيز الممارسات المستدامة داخل المؤسسات الفندقية.

### الناحية العملية

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم حلول تطبيقية لتحسين أداء المؤسسات الفندقية من خلال تحسين إشراك الموظفين. تُعد قدرة المؤسسات على تحسين أداء موظفيها أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء. من خلال التركيز على استراتيجيات إشراك الموظفين، ستوفر الدراسة توصيات عملية تساعد المؤسسات الفندقية في السعودية على تطوير سياسات تعزز من تفاعل الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. تشير الأبحاث إلى أن الموظفين المشاركين والملتزمين يكونون أكثر إنتاجية وابتكارًا، مما يسهم في تحسين العمليات والخدمات المقدمة للعملاء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي زيادة مستوى إشراك الموظفين إلى تعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة.

تتضمن الأهمية العملية أيضًا تقديم حلول لمشكلة ارتفاع معدل دوران الموظفين في المؤسسات الفندقية. يُعد معدل دوران الموظفين المرتفع من أبرز التحديات التي تواجه هذا القطاع، حيث يؤدي إلى زيادة التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب بشكل مستمر. من خلال تقديم توصيات حول كيفية تحسين بيئة العمل وتوفير حوافز مالية ومعنوية تعزز من ولاء الموظفين، ستساعد الدراسة المؤسسات الفندقية في تقليل معدل دوران الموظفين. ستتمكن المؤسسات من خلال تطبيق هذه التوصيات من تحسين استقرار فرق العمل وتقليل التكاليف المرتبطة بإعادة التوظيف والتدريب، مما سيسهم في تحقيق استدامة أكبر على المدى الطويل.

كذلك، ستساعد الدراسة في تطوير بيئة عمل شاملة وداعمة تتسم بالتنوع والشمول. تعتبر قضايا التنوع الثقافي واللغوي تحديات كبيرة تواجه المؤسسات الفندقية في السعودية، حيث تتألف القوى العاملة في هذا القطاع من موظفين ينتمون إلى خلفيات ثقافية مختلفة. ستساهم الدراسة في تقديم حلول عملية لتعزيز بيئة عمل شاملة تدعم التعاون بين الموظفين وتقلل من التوترات التي قد تنشأ نتيجة الاختلافات الثقافية.

من خلال تحسين أساليب التواصل وتطوير برامج تدريبية تأخذ في الاعتبار هذا التنوع، يمكن للمؤسسات الفندقية تعزيز بيئة عمل إيجابية تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة مستوى مشاركتهم وإنتاجيتهم. إلى جانب ذلك، ستركز الدراسة على معالجة التحديات العملية الحالية التي تواجه المؤسسات الفندقية، مثل الأجور المنخفضة، ساعات العمل الطويلة، وقلة فرص التقدم المهني. من خلال تحليل هذه التحديات وتقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ، تهدف الدراسة إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين، مما ينعكس على مستوى التزامهم وأدائهم داخل المؤسسة. تتضمن هذه الحلول تحسين الظروف المادية والمعنوية في بيئة العمل، مع توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تساهم في تعزيز مهارات الموظفين وتطويرهم المهني.

تشمل الأهمية العملية أيضًا تقديم توصيات حول كيفية استغلال التكنولوجيا بشكل فعال لتعزيز إشراك الموظفين. توفر التكنولوجيا الحديثة إمكانيات جديدة لتحسين التواصل الداخلي والتفاعل بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. ستساعد الدراسة في تحليل كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات التوظيف والتدريب، من خلال تقديم برامج مخصصة تعتمد على احتياجات الموظفين وتوجهات السوق. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تحليل تأثير التكنولوجيا على تحسين رضا الموظفين وزيادة مستوى التزامهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

تأتي الأهمية العملية للدراسة من قدرتها على تقديم حلول مرنة تساعد المؤسسات الفندقية في السعودية على الاستجابة للتغيرات المستقبلية في السوق. مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المستمرة، تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات مبتكرة تمكنها من التكيف مع تلك التغيرات والحفاظ على مستويات عالية من الأداء المؤسسي. ستسهم الدراسة في تقديم استراتيجيات مرنة تستجيب للتحديات المستقبلية وتعزز من استدامة العمليات داخل المؤسسات.

في النهاية، تجمع هذه الدراسة بين الجوانب العلمية والعملية لتقديم إسهام متكامل يهدف إلى تحسين استراتيجيات إشراك الموظفين في قطاع الضيافة في السعودية. من خلال تقديم رؤى علمية جديدة وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ، ستساهم الدراسة في تعزيز بيئة العمل الفندقية وتحقيق نجاح مستدام في هذا القطاع الحيوي.

## أهداف الدراسة

### الأهداف الرئيسية للدراسة

#### 1. تحسين إشراك الموظفين في صناعة الضيافة

يكمّن الهدف الرئيس للدراسة في تحسين إشراك الموظفين في صناعة الضيافة من خلال تحليل استراتيجيات الإشراف المختلفة وتقديم توصيات عملية لتطوير هذه الاستراتيجيات بما يساهم في تعزيز رضا

الموظفين وزيادة ولائهم. لتحقيق هذا الهدف، تهدف الدراسة إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التي تساعد على تحقيق فهم أعمق للعوامل المؤثرة في إشراك الموظفين وتحليل تأثير هذه العوامل على الأداء المؤسسي. في هذا السياق، تسعى الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات إشراك الموظفين المتبعة في المؤسسات الفندقية على رضاهم وولائهم، إذ تشير الأدبيات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا والولاء تجاه مؤسساتهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية وأقل عرضة لترك وظائفهم. لذلك، فإن تحليل العلاقة بين استراتيجيات الإشراك ومدى تأثيرها على مستوى رضا الموظفين يعتبر خطوة أولى في فهم دور تلك الاستراتيجيات في تقليل معدل دوران الموظفين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

## 2. تحليل تأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على رضاهم وولائهم

تولي الدراسة اهتمامًا خاصًا بتقييم فعالية برامج التدريب والتطوير المهني ودورها في تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم. من المعروف أن التدريب والتطوير المهني من أهم الأدوات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات الفندقية لرفع مستوى أداء موظفيها. ومن خلال تحليل تأثير هذه البرامج على الموظفين، سيتم استكشاف كيفية تحسين أداءهم وزيادة رضاهم عن العمل، وهو ما يمكن أن يسهم في تقليل معدلات دوران الموظفين عن طريق توفير فرص للتطور المهني والشعور بالكفاءة.

## 3. استكشاف دور التكنولوجيا في تحسين إشراك الموظفين

تركز الدراسة على استكشاف دور التكنولوجيا في تحسين إشراك الموظفين وتعزيز تفاعلهم مع بيئة العمل. في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح للتكنولوجيا دور حيوي في تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة وتقديم الاعتراف الفوري بإنجازاتهم. تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيقات الهواتف المحمولة والشبكات الاجتماعية الداخلية على تعزيز التفاعل الفوري والاعتراف بجهود الموظفين. إضافة إلى ذلك، سيتم استكشاف كيفية استغلال التكنولوجيا لتحسين عمليات التوظيف والتدريب من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحديد احتياجات الموظفين وتقديم برامج تدريبية مخصصة تلبي تلك الاحتياجات.

## أهداف فرعية للدراسة

### 1. تحديد العوامل المؤثرة في استدامة استراتيجيات إشراك الموظفين

ومن الأهداف الفرعية المهمة الأخرى للدراسة هو تحديد العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على استدامة استراتيجيات إشراك الموظفين. يعد دور الثقافة التنظيمية حاسمًا في تشكيل بيئة العمل ودعم إشراك الموظفين، إذ تلعب الثقافة التنظيمية الإيجابية والقيادة الفعالة دورًا رئيسيًا في تعزيز مشاركة الموظفين في بيئة العمل. لذلك، ستقوم الدراسة بتحليل العوامل الثقافية والتنظيمية المختلفة وتأثيرها على استدامة

استراتيجيات إشراك الموظفين. من خلال هذا التحليل، سيتم تقديم توصيات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تدعم التعاون والابتكار وتحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

## 2. تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على إشراك الموظفين

علاوة على ذلك، فإن الدراسة تهدف إلى تقديم توصيات عملية للمؤسسات الفندقية حول كيفية تحسين استراتيجيات إشراك الموظفين. بناءً على النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، سيتم اقتراح سياسات عملية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبية ودعماً للموظفين. قد تشمل هذه التوصيات تطوير سياسات عمل مرنة تلبي احتياجات الموظفين وتقديم حوافز مالية ومعنوية تعزز مستوى رضاهم والتزامهم بالمؤسسة. كما سيتم اقتراح تحسينات لبرامج التدريب والتطوير المهني، بما يساهم في رفع مستوى مهارات الموظفين وتوفير فرص للتطور الوظيفي، وهو ما من شأنه أن يزيد من مستوى الولاء لدى الموظفين ويقلل من معدلات دورانهم.

## 3. تحليل تأثير إشراك الموظفين على الأداء المؤسسي

إلى جانب تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على إشراك الموظفين، تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير إشراك الموظفين على الأداء المؤسسي. سيتم دراسة العلاقة بين مستوى إشراك الموظفين وتحسين الأداء العام للمؤسسة، من خلال تحليل تأثير مشاركتهم في العمليات اليومية على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء. تشير الأبحاث السابقة إلى أن إشراك الموظفين بشكل فعال يساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يجعل هذا الهدف من الأهداف المحورية للدراسة.

## 4. استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات الفندقية في تطبيق استراتيجيات إشراك الموظفين

كما تهدف الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات الفندقية في تطبيق استراتيجيات إشراك الموظفين. على الرغم من الفوائد العديدة لإشراك الموظفين، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تعيق تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية. تشمل هذه التحديات التنوع الثقافي واللغوي بين الموظفين، والذي يمكن أن يعرقل التواصل والتفاعل بينهم. كما تتضمن التحديات مسائل مثل ساعات العمل الطويلة والأجور المنخفضة التي تؤثر على مستوى رضا الموظفين. ستسعى الدراسة إلى تقديم حلول مبتكرة للتغلب على هذه التحديات من خلال تقديم توصيات عملية تأخذ بعين الاعتبار التنوع الثقافي وتقديم حوافز مالية ومعنوية لتحفيز الموظفين على الالتزام بعملهم وتحقيق أفضل أداء ممكن.

## 5. تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على إشراك الموظفين

أخيراً، ستركز الدراسة على تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على إشراك الموظفين. سيتم تحليل دور القيادة التنظيمية في دعم سياسات الإشراك وكيف يمكن للقيادة الفعالة أن تعزز من مستوى إشراك الموظفين

من خلال توفير بيئة شفافة وداعمة تشجع على التواصل الفعال والتقدير. من خلال هذه التحليلات، سيتم تقديم توصيات لتحسين أساليب القيادة التنظيمية وتعزيز دعمها لجهود إشراك الموظفين بشكل فعال ومستدام.

## 6. تقديم رؤى شاملة ومبنية على الأدلة حول كيفية تحسين بيئة العمل وزيادة التفاعل بين الموظفين والإدارة.

في النهاية، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى شاملة تستند إلى أدلة عملية حول كيفية تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى التفاعل بين الموظفين والإدارة في قطاع الضيافة. من خلال تحقيق هذه الأهداف الفرعية، سيتم تقديم حلول تساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة مستوى ولائهم، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء، مما يعزز من مكانة المؤسسات الفندقية في السوق التنافسية.

## تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيسي

- ما هو تأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على رضاهم وأدائهم الوظيفي في صناعة الضيافة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية؟

### التساؤلات الفرعية

- كيف تؤثر استراتيجيات إشراك الموظفين على رضاهم وولائهم في صناعة الضيافة؟
- هذا السؤال يهدف إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إشراك الموظفين ورضاهم وولائهم، مع التركيز على كيفية تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة.
- ما مدى فعالية برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في المؤسسات الفندقية؟
- يهدف هذا السؤال إلى تقييم تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على مهارات وكفاءة الموظفين، وكذلك دور هذه البرامج في تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة ولائهم.
- كيف يمكن للتكنولوجيا أن تحسن إشراك الموظفين وتعزز التواصل الفوري والاعتراف بإنجازاتهم في صناعة الضيافة؟

يهدف هذا السؤال إلى استكشاف دور التكنولوجيا في تحسين إشراك الموظفين، بما في ذلك تأثير تطبيقات الهاتف المحمول والشبكات الاجتماعية الداخلية على تعزيز التفاعل الفوري والاعتراف بإنجازات الموظفين.

## فروض الدراسة

- **الفرضية الأولى:** تؤدي استراتيجيات إشراك الموظفين إلى زيادة رضا الموظفين وولائهم في صناعة الضيافة.
- الفرضية هنا هي أن استخدام استراتيجيات فعالة لإشراك الموظفين، مثل برامج التحفيز المالي والمعنوي، وبيئة العمل الإيجابية، وسياسات الاعتراف بالإنجازات، يساهم بشكل كبير في زيادة رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة.
- **الفرضية الثانية:** تساهم برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم وتقليل معدلات دوران الموظفين في المؤسسات الفندقية.
- هذه الفرضية تفترض أن تقديم برامج تدريبية شاملة ومستدامة يساهم في تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم، مما يؤدي إلى تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة.
- **الفرضية الثالثة:** تحسن التكنولوجيا من إشراك الموظفين وتعزز التواصل الفوري والاعتراف بإنجازاتهم في صناعة الضيافة.
- الفرضية هنا هي أن استخدام التكنولوجيا، مثل تطبيقات الهاتف المحمول والشبكات الاجتماعية الداخلية، يساهم في تحسين التواصل الفوري بين الموظفين والإدارة، وتعزيز الاعتراف بإنجازات الموظفين، مما يزيد من مستوى إشراكهم ورضاهم عن العمل.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد البحث الحالي على مجموعة من النظريات العلمية المتصلة بإشراك الموظفين، الرضا الوظيفي، والأداء في سياق صناعة الضيافة. تساهم هذه النظريات في توفير إطار نظري يمكن من خلاله فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على إشراك الموظفين وكيفية تحسين أدائهم في بيئة العمل الفندقية. نناقش فيما يلي بعض النظريات الرئيسية المتبعة في إعداد هذا البحث، والتي تم الاستناد إليها من المرفقات والمصادر العلمية ذات الصلة.

### 1. نظرية التحفيز والرضا الوظيفي (Motivation and Job Satisfaction Theory):

تستند هذه النظرية إلى فرضية أن الموظفين يشعرون بالرضا عندما تكون احتياجاتهم الأساسية

ملبية. تعتبر عوامل مثل التقدير، الترقية، وظروف العمل المحفزات الأساسية التي تدفع الموظف إلى الشعور بالرضا وتحسين أدائه (Garavan et al., 2022؛ Albrecht & Roughsedge, 2021).

○ **تعريف الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي هو حالة إيجابية أو شعور بالإنجاز يتمتع به الموظف نتيجة للبيئة التي يعمل فيها والظروف التي يتعرض لها أثناء عمله (Dwessini, 2019).

○ **العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي:** تشمل هذه العوامل الرواتب، التقدير، الترقية، العلاقات مع الزملاء، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية (Stephens, 2020).

## 2. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):

تعتبر هذه النظرية أحد الأعمدة الأساسية لفهم إشراك الموظفين ورضاهم. تستند النظرية إلى فرضية أن الموظفين يميلون إلى الشعور بالرضا والالتزام تجاه المؤسسة إذا شعروا بالعدالة في التعامل والتوزيع العادل للموارد والفرص داخل المؤسسة (Ncube & Jerie, 2012).

○ **تعريف العدالة التنظيمية:** تشير إلى إحساس الموظف بالعدالة والإنصاف في جميع الجوانب المتعلقة بالعمل، مثل توزيع المهام والمكافآت والتعامل مع الزملاء (George et al., 2020).

○ **أنواع العدالة التنظيمية:** العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.

## 3. نظرية الالتزام العاطفي (Affective Commitment Theory):

تركز هذه النظرية على العوامل التي تساهم في تعزيز ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة. الموظف الذي يشعر بالالتزام العاطفي تجاه المؤسسة يكون أكثر اندماجًا في العمل وأكثر استعدادًا لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المؤسسة (Liu et al., 2022).

○ **تعريف الالتزام العاطفي:** هو ارتباط الموظف العاطفي والقوي بمؤسسته والذي يدفعه للاستمرار في العمل بشكل إيجابي وديناميكي.

○ **أهمية الالتزام العاطفي:** الموظفون الملتزمون عاطفيًا يكونون أكثر ولاءً وأقل عرضة لترك العمل، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين (Stephens, 2020).

## 4. نظرية القيادة التشاركية (Participative Leadership Theory):

تشير هذه النظرية إلى أهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار. تعزز القيادة التشاركية من

مستوى إشراك الموظفين، حيث يشعر الموظفون أنهم جزء من عملية صنع القرار، مما يزيد من التزامهم ورضاهم الوظيفي (Mustafa et al. , 2023).

- **تعريف القيادة التشاركية:** هو أسلوب قيادي يعتمد على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- **أثر القيادة التشاركية على الأداء:** يُظهر الموظفون المشاركون في صنع القرار مزيدًا من الإبداع والالتزام في العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة (Garavan et al. , 2021).

### شرح نظري للمعلومات والتعاريف ومتغيرات الدراسة:

#### 1. إشراك الموظفين (Employee Engagement)

يعد إشراك الموظفين أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة العمل وأداء المؤسسة. الموظف المنخرط هو ذلك الموظف الذي يشعر بالاندماج والتفاعل مع المؤسسة التي يعمل بها، ويشعر أن أهدافه الشخصية تتماشى مع أهداف المؤسسة (Ncube & Jerie , 2012).

- **تعريف إشراك الموظفين:** هو ارتباط الموظف العقلي والعاطفي بأهداف المؤسسة، مما يدفعه لبذل جهد إضافي لتحقيق نجاحها.
- **أهمية إشراك الموظفين:** تؤدي زيادة إشراك الموظفين إلى تحسين الإنتاجية، تعزيز رضا العملاء، وتقليل معدلات دوران الموظفين (Stephens , 2020).
- **العوامل التي تؤثر على إشراك الموظفين:** تشمل الدعم من القيادة، التقدير الوظيفي، فرص التطوير المهني، والبيئة التنظيمية.

#### 2. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

يعد الرضا الوظيفي عنصرًا مهمًا في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة إشراك الموظفين. يرتبط الرضا الوظيفي بالتفاعل الإيجابي بين الموظف وبيئة العمل المحيطة به (Dwessini , 2019).

- **تعريف الرضا الوظيفي:** هو الحالة التي يشعر بها الموظف بالراحة والتقدير والرضا عن دوره في المؤسسة (Garavan et al. , 2021).
- **أهمية الرضا الوظيفي:** ينعكس الرضا الوظيفي على مستويات الإنتاجية والأداء، حيث يميل الموظفون الراضون إلى تقديم أداء أفضل وأقل عرضة لترك وظائفهم (Stephens , 2020).

○ العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي: تشمل العلاقات بين الموظفين، التقدير، الفرص الوظيفية، وظروف العمل.

### 3. الأداء الوظيفي (Job Performance):

الأداء الوظيفي هو المعيار الذي تستخدمه المؤسسات لتقييم إنتاجية وكفاءة الموظفين. يتأثر الأداء بشكل مباشر بمستوى رضا الموظف وإشراكه في العمل (Mustafa et al. , 2023).

○ تعريف الأداء الوظيفي: هو قدرة الموظف على تحقيق أهداف ومهام الوظيفة بكفاءة وفعالية.

○ عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي: من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء هي الحوافز، التقدير، التدريب، وإشراك الموظفين في القرارات الإدارية.

### الأفكار المتعلقة بموضوع البحث:

#### 1. أهمية إشراك الموظفين في صناعة الضيافة:

يشكل إشراك الموظفين في صناعة الضيافة أمراً حاسماً لتحقيق النجاح، خاصةً في ظل التفاعل اليومي المباشر بين الموظفين والعملاء. يحتاج الموظفون في هذا القطاع إلى الشعور بالتقدير والتشجيع لزيادة ولائهم للمؤسسة وتحسين جودة الخدمة (Garavan et al. , 2021).

#### 2. التحديات التي تواجه إشراك الموظفين في صناعة الضيافة:

تشمل التحديات ضعف الرواتب، ساعات العمل الطويلة، غياب فرص التطور المهني، وصعوبة التواصل في بيئات العمل المتعددة الثقافات (Dwessini , 2019). هذه العوامل تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وزيادة معدل دوران الموظفين (Stephens, 2020).

#### 3. أهمية التكنولوجيا في تحسين إشراك الموظفين:

تلعب التكنولوجيا دوراً كبيراً في تحسين إشراك الموظفين من خلال توفير أدوات تواصل فورية وتطبيقات تساعد في تقدير جهودهم وتحفيزهم. تساعد أنظمة إدارة الأداء الرقمية في تقديم ملاحظات فورية وفعالة للموظفين، مما يعزز من رضاهم وتحسين أدائهم (Mustafa et al. , 2023).

في هذه الدراسة، سيتم استكشاف كيفية تطبيق النظريات المذكورة لتحليل تأثير إشراك الموظفين في صناعة الضيافة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. سيتم التركيز على

تقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين الرضا الوظيفي والأداء من خلال استخدام استراتيجيات إشراك فعالة، مع الاستفادة من التكنولوجيا لزيادة فعالية التواصل والتقدير داخل بيئة العمل.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### مقدمة

في السنوات الأخيرة، لاقى موضوع إشراك الموظفين اهتمامًا واسعًا في الأبحاث العلمية المتعلقة بالموارد البشرية والإدارة، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على تقديم خدمات متعلقة بالتفاعل المباشر مع العملاء، مثل صناعة الضيافة. تُظهر الأبحاث أن إشراك الموظفين لا يتعلق فقط بحضورهم الفعلي في مكان العمل، بل يشمل أيضًا ارتباطهم العاطفي والمعرفي بأهداف المؤسسة، وهو ما يدفعهم إلى تقديم أداء متميز يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. بناءً على هذا المفهوم، يعتبر إشراك الموظفين أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل معدلات دوران الموظفين.

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية إشراك الموظفين في تحقيق رضا وظيفي مرتفع، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالاندماج مع مؤسساتهم هم أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة وأكثر ولاءً للمؤسسة. على سبيل المثال، أظهرت أبحاث أن الموظفين المندمجين يساهمون بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات وزيادة رضا العملاء (Dwessini , 2019). كما أكدت الدراسات على أن ضعف إشراك الموظفين يؤدي إلى مشكلات كبيرة مثل انخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وتدهور جودة الخدمة، وهو ما يمثل تحديًا كبيرًا في صناعة الضيافة التي تعتمد بشكل رئيسي على التفاعل بين الموظفين والعملاء (Stephens , 2020).

إحدى النظريات التي استندت إليها العديد من الدراسات هي نظرية العدالة التنظيمية التي تركز على الشعور بالإنصاف في بيئة العمل، سواء من حيث توزيع المهام أو المكافآت. تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتلقون معاملة عادلة ومتساوية يكونون أكثر اندماجًا وإشراكًا في العمل (Ncube & Jerie , 2012). العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والإحساس بالانتماء، وهو ما ينعكس على جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون في صناعة الضيافة.

كما تناولت دراسات أخرى القيادة التشاركية وأثرها على إشراك الموظفين. أظهرت هذه الدراسات أن القيادة التي تمنح الموظفين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز الابتكار، تعزز من تفاعل الموظفين مع المؤسسة وتزيد من التزامهم العاطفي بأهدافها. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر اندماجًا في عملهم وأكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي لتحقيق النجاح التنظيمي (Garavan et al. , 2021).

## أهمية إشراك الموظفين في صناعة الضيافة

تشير الأبحاث إلى أن إشراك الموظفين في صناعة الضيافة يعزز من تجربة العملاء، حيث أن الموظفين المندمجين يميلون إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق رضا العملاء. وفقًا لما توصلت إليه الدراسات، فإن إشراك الموظفين يسهم بشكل مباشر في تحسين التفاعل مع العملاء ويزيد من جودة الخدمات المقدمة في الفنادق والمطاعم (Liu et al. , 2022). في هذه الصناعة التي تعتمد بشكل كبير على رضا العملاء، يُعد إشراك الموظفين أحد أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها المالية والإدارية.

### التحديات المرتبطة بإشراك الموظفين

رغم الفوائد الكبيرة التي يحققها إشراك الموظفين، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق هذا الهدف. وفقًا لدراسة (Dwessini 2019)، يُعد ارتفاع معدل دوران الموظفين من أبرز التحديات التي تواجه صناعة الضيافة. يؤدي هذا التحدي إلى زيادة تكاليف التوظيف والتدريب، بالإضافة إلى تأثيره السلبي على جودة الخدمات المقدمة. وترجع أسباب ارتفاع معدل دوران الموظفين إلى عدة عوامل، منها ضعف الرواتب، ساعات العمل الطويلة، وقلة الفرص المهنية، وهي كلها عوامل تسهم في تقليل مستوى إشراك الموظفين.

### تأثير التكنولوجيا على إشراك الموظفين

تلعب التكنولوجيا دورًا كبيرًا في تحسين إشراك الموظفين من خلال توفير أدوات تواصل فعالة تساعد في تحسين التواصل الفوري بين الموظفين والإدارة. أشارت الأبحاث إلى أن التكنولوجيا الحديثة مثل التطبيقات المحمولة وأنظمة التعليق الفوري تُسهم في تحسين مستوى التفاعل بين الموظفين وأرباب العمل (Mustafa et al. , 2023). هذه الأدوات تساعد على تقديم تقدير فوري لجهود الموظفين، مما يعزز من مستوى إشراكهم ورضاهم الوظيفي، وبالتالي يؤدي إلى تحسين أدائهم.

## أهمية الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية

استنادًا إلى الدراسات السابقة، يمكن القول بأن إشراك الموظفين يعد عنصرًا رئيسيًا لتحسين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي، خاصة في قطاع الضيافة. ومع ذلك، تظل هناك فجوة في الأبحاث المتعلقة بتطبيق استراتيجيات إشراك الموظفين في السياق السعودي، وهو ما تهدف هذه الدراسة إلى معالجته. ستسعى الدراسة الحالية إلى تقديم توصيات حول أفضل الممارسات المتعلقة بإشراك الموظفين في المنطقة

الشرقية من المملكة العربية السعودية، مع التركيز على التحديات الفريدة التي تواجه المؤسسات الفندقية في هذا السياق.

من خلال هذه المقدمة التي استعرضت الدراسات السابقة، يتضح أن إشراك الموظفين يلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق رضا العملاء، خاصة في صناعة الضيافة. إلا أن التحديات المتعلقة بإشراك الموظفين تتطلب إدارة متقدمة واستراتيجيات فعالة لتجاوزها. ستعمل الدراسة الحالية على سد الفجوة البحثية في هذا المجال وتقديم توصيات عملية لتعزيز إشراك الموظفين في السياق المحلي السعودي.

## الدراسات السابقة

### إشراك الموظفين في صناعة الضيافة

- توضح دراسة (Dwesini , 2019) بعنوان "استراتيجيات إشراك الموظفين وتأثيرها على معدلات دوران الموظفين في صناعة الضيافة". المنهجية اعتمدت هذه الدراسة على التحليل الكمي، حيث استخدم الباحث استبيانات وزعت على موظفي الضيافة في جنوب إفريقيا لقياس مدى تأثير البرامج التدريبية والتطويرية على رغبتهم في الاستمرار في وظائفهم. كانت الأسئلة مصممة لتحديد مدى رضا الموظفين عن العمل، وأثر التدريب على أدائهم ورغبتهم في البقاء. تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2019، وشملت موظفي الضيافة في بيئات عمل متعددة في جنوب إفريقيا. أظهرت النتائج أن التدريب المستمر ساهم بشكل كبير في زيادة رضا الموظفين وتحسين مهاراتهم، مما قلل من ميلهم لترك وظائفهم. بينت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بتقدير جهودهم من خلال البرامج التدريبية يميلون أكثر للبقاء في وظائفهم والالتزام بالعمل. تركزت الدراسة بشكل أساسي على البرامج التدريبية كوسيلة رئيسية لإشراك الموظفين، ويمكن لدراستي أن تضيف بُعداً آخر من خلال تضمين التكنولوجيا كعنصر أساسي في هذه البرامج، وكذلك دور الابتكار في تعزيز تجربة الموظف وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

- في دراسة (Albrecht and Roughsedge , 2022) بعنوان "قدرة المنظمات على التكيف واستراتيجيات إشراك الموظفين". اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي من خلال مقابلات متعمقة مع مديري الشركات في قطاع الضيافة في الولايات المتحدة، حيث تناولت تأثير استراتيجيات إشراك الموظفين في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات السوق. أجريت الدراسة خلال الفترة من 2021 إلى 2022، في أعقاب جائحة كوفيد-19، التي أظهرت الحاجة إلى قدرة أكبر على التكيف في مجال الضيافة. أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تتبع

استراتيجيات فعالة لإشراك الموظفين تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات. وأشارت إلى أن إشراك الموظفين يعزز من المرونة التنظيمية، ويجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات بطريقة أفضل. بينما تركز الدراسة على دور الإشراك كوسيلة لتعزيز التكيف التنظيمي، يمكنني في دراستي أن أضيف دور التكنولوجيا في تحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين، كوسيلة حديثة تدعم قدرة الشركات على التكيف مع تحديات المستقبل.

- دراسة (Liu et al. , 2022) بعنوان "تأثير إشراك الموظفين على الأداء التجاري للمؤسسات الفندقية". اعتمدت الدراسة على التحليل الكمي، حيث تم جمع بيانات الأداء المالي لعدد من المؤسسات الفندقية الكبرى، وقورنت هذه البيانات مع مستويات رضا الموظفين وإشراكهم في المؤسسة. شملت الدراسة البيانات خلال الفترة من 2018 إلى 2021، حيث ركزت على عدد من المؤسسات الفندقية الكبرى. وجدت الدراسة أن إشراك الموظفين يزيد من التزامهم وأدائهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة، حيث كانت المؤسسات التي تطبق استراتيجيات إشراك فعالة تحقق أرباحاً أعلى ترتفع فيها معدلات رضا العملاء. ركزت الدراسة على تأثير إشراك الموظفين على الأداء المالي، بينما تتيح دراستي المجال لاستكشاف أبعاد إضافية لإشراك الموظفين، مثل تأثيره على الابتكار والتطوير التنظيمي، خاصة مع إدخال التكنولوجيا كعنصر أساسي.

- في دراسة (George et al. , 2020) بعنوان "دور إشراك الموظفين كوسيط بين الحوافز التنظيمية وولاء الموظفين في صناعة الضيافة". استخدمت الدراسة التحليل الوصفي من خلال استبيانات لتحديد العلاقة بين إشراك الموظفين وتقديم الحوافز كوسيلة لتعزيز الولاء. تم توجيه الاستبيانات لموظفي الضيافة لقياس مستويات الولاء وارتباطها بالحوافز المقدمة وبرامج التدريب. أجريت الدراسة بين عامي 2019 و2020، وشملت عينة واسعة من موظفي قطاع الضيافة. أشارت النتائج إلى أن الحوافز، إلى جانب برامج التدريب، تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الولاء وتخفيض معدل دوران الموظفين. إذ يتزايد ولاء الموظفين تجاه المؤسسة عندما يشعرون بالتقدير. بينما تركز الدراسة على أهمية بيئة العمل الداعمة، توفر دراستي فرصة لاستكشاف كيف يمكن استخدام التكنولوجيا كوسيلة إضافية لدعم ولاء الموظفين، من خلال تعزيز التواصل المباشر معهم وتقديم برامج تحفيزية عبر تطبيقات رقمية.

- في دراسة (Grader et al. , 2023) بعنوان "العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كعوامل متنبئة بالرضا الوظيفي بين الموظفين في صناعة الضيافة". اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيانات موزعة على موظفي الفنادق في أوروبا لقياس مدى تأثير العدالة التنظيمية على رضاهم الوظيفي. تم تنفيذ الدراسة في عام 2023 وشملت فنادق أوروبية فقط.

وجدت الدراسة أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على رضا الموظفين، مما يزيد من التزامهم واستعدادهم للبقاء في المؤسسة. بينما ركزت الدراسة على العدالة التنظيمية، يمكن لدراستي أن تضيف المزيد من العناصر المتعلقة بالإشراف والدعم التكنولوجي، خاصة في بيئة عمل تتطلب تفاعلاً سريعاً ومباشراً مع الموظفين.

- تشير دراسة (Grobela , 2021) بعنوان "تأثير الإرهاق العاطفي على جودة الخدمات في الفنادق ودور الدعم القيادي". اعتمدت هذه الدراسة على المقابلات المباشرة مع المشرفين وموظفي الضيافة في بولندا لتحديد مدى تأثير الإرهاق العاطفي على جودة الخدمات وكيف يمكن أن يساهم الدعم القيادي في تخفيف ذلك. أجريت الدراسة في عام 2021، وركزت على قطاع الضيافة البولندي. أظهرت النتائج أن الدعم القيادي يساهم في تقليل الإرهاق العاطفي للموظفين، مما يحسن من جودة الخدمات المقدمة ويزيد من إشراك الموظفين. ركزت الدراسة على أهمية الدعم القيادي في تخفيف الإرهاق العاطفي، بينما يمكن لدراستي أن تضيف بعداً آخر يتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا لتقديم الدعم للموظفين وتعزيز مستويات إشراكهم وجودة الخدمات المقدمة.

### برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم

- أكدت دراسة (Ghani et al. , 2020) بعنوان "دور برامج التدريب والتطوير الشاملة في الاحتفاظ بالموظفين". اعتمدت هذه الدراسة على التحليل الكمي باستخدام استبيانات موجهة لموظفي الضيافة في ماليزيا. تم تصميم الاستبيان لقياس مستويات الرضا والولاء الوظيفي ومدى تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين فرص التقدم المهني والشعور بالانتماء. تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2020، وشملت موظفي الضيافة في فنادق مختلفة في ماليزيا، مما يعطيها بُعداً خاصاً مرتبطاً بالسياق الماليزي. أظهرت النتائج أن برامج التدريب الشاملة تعزز من مهارات الموظفين وتزيد من التزامهم وتغانيهم في العمل. وأشارت إلى أن هذه البرامج تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والتطور، مما يساهم في رفع مستوى ولائهم وتقليل معدلات ترك العمل. بينما تؤكد هذه الدراسة على أهمية التدريب كوسيلة لتعزيز الولاء، يمكن لدراستي أن تتوسع بإضافة دور التكنولوجيا في تحسين كفاءة التدريب. فعلى سبيل المثال، يتيح التدريب عبر الإنترنت الوصول المستمر إلى الموارد، مما يساهم في تطوير مهارات الموظفين بشكل فعال ويزيد من ولائهم.

- أوضحت دراسة (Lockwood , 2007) بعنوان "تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر وتعزيز الأداء". اعتمدت هذه الدراسة على منهجية وصفية تحليلية من خلال دراسة حالات

تطبيقية لعدد من شركات الضيافة الكبرى. ركزت الدراسة على توثيق آثار التدريب المستمر على الأداء الوظيفي من خلال متابعة وتحليل حالات موظفين في الشركات المدروسة. أجريت الدراسة في عام 2007، وشملت قطاع الضيافة في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى أن التدريب المستمر يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، ويزيد من مستوى رضاهم عن العمل. وأكدت على أن التدريب المتواصل يُعد ركناً أساسياً في تطوير المهارات وتقديم أداء عالي الجودة. تعكس هذه الدراسة أهمية التدريب المستمر، لكنها تقتصر إلى النظر في الطرق الحديثة للتدريب مثل استخدام التطبيقات الإلكترونية وتخصيص البرامج التدريبية. هنا تأتي مساهمة دراستي حيث سنتناول التكنولوجيا كأداة لتعزيز التدريب المستمر وتكييفه مع احتياجات الموظفين المختلفة، ما يعزز من الرضا الوظيفي والولاء.

- في دراسة (Shandong , 2021) بعنوان "استراتيجيات التدريب التي تزيد من رضا الموظفين واحتفاظهم في صناعة الضيافة". اعتمدت هذه الدراسة على تحليل كمي باستخدام استبيانات تم توزيعها على موظفي الفنادق في الصين، لقياس تأثير التدريب على رضاهم وولائهم. ركز الاستبيان على نوعية البرامج التدريبية وتكرارها وأثرها على تحفيز الموظفين للبقاء في وظائفهم. أجريت الدراسة خلال عام 2021 وشملت عددًا من الفنادق الكبيرة في الصين. أكدت الدراسة أن التدريب الشامل والدائم يسهم في رفع مستوى مهارات الموظفين ويزيد من رضاهم، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي. وأشارت إلى أن التدريب المستمر يعزز من تفاعل الموظفين مع المؤسسة ويزيد من ارتباطهم بها. بينما تركز هذه الدراسة على التدريب الشامل كوسيلة لتحسين الاحتفاظ بالموظفين، يمكن لدراستي أن تضيف بُعد التكنولوجيا في تعزيز وتوسيع برامج التدريب. كما قد تتناول كيفية استخدام أدوات التكنولوجيا في خلق بيئة تدريبية متكاملة تتماشى مع التحديات الحديثة، خاصة في سياق رؤية 2030 في السعودية.

### **تحسين التكنولوجيا من إشراك الموظفين وتعزيز التواصل الفوري والاعتراف بإنجازاتهم في صناعة الضيافة**

- تشير الأبحاث مثل دراسة (Kim , 2020) بعنوان "أثر برامج التقدير والاعتراف على رضا الموظفين والاحتفاظ بهم". اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيانات وزعت على عينة من الموظفين في قطاع الضيافة بكوريا الجنوبية. صممت الاستبيانات لقياس تأثير برامج التقدير والاعتراف على مستويات الرضا الوظيفي ونية الموظفين للاستمرار في العمل. تم تنفيذ الدراسة في عام 2020، وركزت على عينة من الموظفين الكوريين في شركات ضيافة. أظهرت النتائج أن برامج التقدير تعزز من الروح المعنوية للموظفين، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويساهم

في تقليل معدلات دورانهم الوظيفي. وتوصلت إلى أن ثقافة الامتثال داخل المؤسسات ترفع من مستوى الالتزام والتفاني. ركزت الدراسة على برامج التقدير كعنصر حاسم في تحسين رضا الموظفين، لكن دراستي ستضيف بُعداً أوسع باستخدام التكنولوجيا كأداة لتسهيل هذه البرامج وتوسيع نطاق تأثيرها، مما قد يزيد من التفاعل المباشر والدوري ويعزز من فعالية برامج التقدير.

● أكدت دراسة (Brunetto et al. , 2012) بعنوان "الاعتراف بالجهود والتحفيز المستمر وتأثيره على العلاقة بين الموظفين والإدارة". اعتمدت الدراسة على استبيانات وزعت على موظفي الضيافة في أستراليا، لقياس مدى تأثير الاعتراف والتحفيز المستمر على علاقة الموظفين بالإدارة ومدى تأثير ذلك على مستويات الرضا. أجريت الدراسة في عام 2012، وركزت على عينة من الموظفين الأستراليين في قطاع الضيافة. توصلت الدراسة إلى أن الاعتراف المتواصل بجهود الموظفين يعزز من رضاهم عن العمل ويرفع من مستويات الإشراف الوظيفي. كما يساهم التحفيز المستمر في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة. بينما تقدم هذه الدراسة دليلاً على أهمية الاعتراف المتواصل، فإن دراستي قد تضيف أبعاداً جديدة باستخدام وسائل التواصل الإلكتروني، مثل التطبيقات المخصصة للتقدير الفوري، مما يساهم في رفع مستوى التفاعل اللحظي بين الموظفين والإدارة.

● أظهرت دراسة (Kaila and Verma , 2017) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في نجاح استراتيجيات إشراك الموظفين". اعتمدت هذه الدراسة على مقابلات نوعية مع موظفي الضيافة في الهند لتحديد تأثير الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إشراك الموظفين. كانت الأسئلة مصممة لتقييم كيفية تأثير بيئة العمل والدعم القيادي على رضا الموظفين. أجريت الدراسة عام 2017، وركزت على قطاع الضيافة في الهند. أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة والدور الفعال للقادة يساهمان بشكل كبير في رفع رضا الموظفين ومستوى إشراكهم. توضح هذه الدراسة أهمية القيادة والثقافة التنظيمية، بينما يمكن أن تضيف دراستي عنصراً تقنياً إضافياً لدعم هذه الثقافة التنظيمية باستخدام أدوات رقمية تدعم القيادة التفاعلية وتعزز من التواصل المستمر مع الموظفين.

● في دراسة (Mustafa et al. , 2023) بعنوان "استخدام التكنولوجيا في تحسين التواصل الفوري والاعتراف بإنجازات الموظفين". اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية، شملت استبيانات ومقابلات متعمقة مع موظفين في قطاع الضيافة لمعرفة تأثير استخدام التكنولوجيا على تفاعل الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم. أجريت الدراسة في عام 2023، وركزت على موظفي الضيافة في مؤسسات متعددة. أظهرت النتائج أن التكنولوجيا تعزز من التفاعل الفوري، مما يساهم في تحسين مستوى الرضا والتحفيز بين الموظفين، كما أن الاعتراف بإنجازات الموظفين عبر التطبيقات الرقمية يزيد

من تفاعلهم مع الإدارة. تتوافق هذه الدراسة مع مسار دراستي، إلا أن دراستي ستضيف مزيداً من التفاصيل حول كيفية توظيف التكنولوجيا كأداة لخلق ثقافة تقدير شاملة تعزز من التفاعل وتسمح بإشراك الموظفين بشكل أكبر.

- أظهرت دراسة (Mazzei , 2014) بعنوان "دور التكنولوجيا في تحسين التواصل الداخلي وتسهيل التعاون بين الفرق". اعتمدت الدراسة على منهجية بحث كمي شملت استبيانات وزعت على موظفين من عدة مؤسسات لقياس تأثير التكنولوجيا على التواصل الداخلي والتعاون بين الفرق. أجريت الدراسة عام 2014 وشملت عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة. توصلت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا يسهم في تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة، ويزيد من التعاون بين الفرق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية العامة للمؤسسات. ستضيف دراستك بُعداً عملياً يختص بتوظيف التكنولوجيا في بيئة الضيافة، مع التركيز على كيفية دمج التطبيقات الرقمية في رفع الروح المعنوية وتحفيز التعاون الفوري لتعزيز أداء الفريق.

- دراسة (Parry and Solidoro , 2013) بعنوان "استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كألية لتعزيز إشراك الموظفين". اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات من استبيانات موزعة على موظفي مؤسسات في المملكة المتحدة، لقياس مدى تأثير وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين إشراك الموظفين. أجريت الدراسة عام 2013 وشملت مؤسسات متعددة في المملكة المتحدة. أظهرت الدراسة أن التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والتقدير، مما يزيد من رضاهم وإشراكهم في بيئة العمل. بينما ركزت الدراسة على وسائل التواصل الاجتماعي كأداة لتعزيز الانتماء، يمكن لدراستي أن تقدم منظوراً أكثر تفصيلاً حول استخدام التكنولوجيا الداخلية، مثل تطبيقات الشركة، لتحسين التفاعل وتوفير بيئة تقدير مستدامة.

- في دراسة (Veliath et al. , 2021) بعنوان "أهمية رفاهية الموظفين كعامل رئيسي لإشراكهم". اعتمدت الدراسة على استبيانات ومقابلات لتقييم دور رفاهية الموظفين في تعزيز الرضا والإشراك الوظيفي. شملت العينة موظفي الضيافة في عدة فنادق. أجريت الدراسة في عام 2021، وشملت عددًا من الفنادق العالمية. أظهرت النتائج أن رفاهية الموظفين تعتبر عاملاً هاماً لإشراكهم وزيادة رضاهم عن العمل، مما يعزز من مستويات الولاء. ستتناول دراستي البعد التكنولوجي كوسيلة لدعم رفاهية الموظفين، مثل إنشاء منصات رقمية لقياس وتحسين الصحة النفسية والجسدية، مما يعزز من إشراكهم.

- أظهرت دراسة (Stephens , 2020) بعنوان "تحسين إشراك الموظفين بين الأجيال المختلفة". اعتمدت الدراسة على استبيانات وزعت على موظفي الضيافة لتحديد الفروقات بين الأجيال في

متطلبات إشراك الموظفين. أجريت الدراسة في عام 2020، وشملت موظفي فنادق من عدة دول. بينت النتائج أن هناك تبايناً كبيراً بين الأجيال في متطلبات إشراك الموظفين، مما يتطلب وضع استراتيجيات مخصصة لكل فئة. يمكن لدراساتي أن تساهم في توفير حلول تقنية مخصصة لكل جيل، مما يساهم في تحقيق إشراك وظيفي يلائم تطلعات جميع الموظفين.

● دراسة (Taylor , 2019) بعنوان "تحسين إشراك الموظفين من خلال التوازن بين الحوافز المالية والمعنوية". اعتمدت الدراسة على تحليل استبيانات موزعة على موظفي قطاع الضيافة لقياس تأثير الحوافز المالية والمعنوية على رضاهم الوظيفي. أجريت الدراسة في عام 2019، وركزت على عدة فنادق دولية. أشارت النتائج إلى أن الجمع بين المكافآت المالية والتحفيز الشخصي يعزز من رضا الموظفين ومستويات الإشراك. بينما تؤكد الدراسة على التوازن بين الحوافز، يمكن في دراستي استكشاف كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لتقديم الحوافز بطرق مبتكرة تتماشى مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم.

## الإطار النظري

يعتمد البحث الحالي على مجموعة من النظريات المتعلقة بإشراك الموظفين وتأثيره على الأداء في قطاع الضيافة. تُعد هذه النظريات حجر الأساس لفهم ديناميكيات العمل داخل المؤسسات الفندقية وكيفية تأثير إشراك الموظفين على مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. يشمل الإطار النظري تحليلاً شاملاً للنظريات التي تفسر كيفية إشراك الموظفين، ودور القيادة، وتأثير العوامل التنظيمية في تعزيز التزام الموظفين وزيادة أدائهم.

### 1. نظرية التحفيز والرضا الوظيفي (Motivation and Job Satisfaction Theory):

تعتبر نظرية التحفيز والرضا الوظيفي إحدى النظريات الأساسية في تحليل سلوك الموظفين داخل المؤسسات. تركز هذه النظرية على فرضية أن مستوى الرضا الوظيفي مرتبط بشكل مباشر بمستوى التحفيز الذي يتلقاه الموظف من بيئة العمل. يشمل التحفيز الجوانب المادية والمعنوية مثل الرواتب، المكافآت، التقدير الوظيفي، وظروف العمل المريحة.

وفقاً لهذه النظرية، يُعد الرضا الوظيفي نتيجة مباشرة لتلبية احتياجات الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة إشراكهم في العمل وتحسين أدائهم. أكد الباحثون مثل (Dwessini 2019) أن الموظفين الذين يحصلون على تحفيز مناسب يشعرون بالرضا عن وظائفهم، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويزيد من جودة الخدمات المقدمة في قطاع الضيافة.

● أهمية التحفيز في صناعة الضيافة: في بيئة تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء، يلعب التحفيز دوراً حاسماً في إشراك الموظفين. أشارت الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير

والتشجيع يميلون إلى تقديم خدمات عالية الجودة، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم للفنادق والمطاعم.

## 2. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):

تُركز نظرية العدالة التنظيمية على مدى شعور الموظفين بالعدالة داخل المؤسسة، سواء من حيث توزيع المهام أو المكافآت أو حتى أساليب القيادة. تُشير الدراسات إلى أن العدالة في المعاملة تؤثر بشكل كبير على مستوى إشراك الموظفين في العمل، حيث يشعر الموظفون الذين يتم التعامل معهم بعدالة بأنهم جزء من المؤسسة، مما يعزز ولائهم ويساهم في تحسين أدائهم.

وفقًا لأبحاث (Ncube & Jerie (2012)، هناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية:

- العدالة التوزيعية: وهي مدى شعور الموظف بأن المكافآت والموارد موزعة بطريقة عادلة.
- العدالة الإجرائية: تتعلق بالعمليات التي تتبعها المؤسسة في اتخاذ القرارات.
- العدالة التفاعلية: تتعلق بالطريقة التي يتم بها التعامل مع الموظفين على المستوى الشخصي والمهني.
- أثر العدالة التنظيمية في قطاع الضيافة: في صناعة الضيافة، يشعر الموظفون الذين يحظون بمعاملة عادلة وتقدير من الإدارة بأنهم جزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسة، مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم والتفاعل بشكل إيجابي مع العملاء، وهو ما يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة جودة الخدمات المقدمة.

## 3. نظرية الالتزام العاطفي (Affective Commitment Theory):

الالتزام العاطفي هو ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة التي يعمل بها. الموظفون الملتزمون عاطفيًا يكونون أكثر ولاءً واستعدادًا لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة. تعزز هذه النظرية فكرة أن الموظف المنخرط يشعر بالالتزام عاطفي تجاه المنظمة، ويعتبر نجاحها جزءًا من نجاحه الشخصي. أظهرت الدراسات أن الالتزام العاطفي يرتبط بشكل وثيق بإشراك الموظفين وأدائهم. وفقًا لدراسة Liu et al. (2022)، الموظفون الذين يشعرون بالالتزام العاطفي تجاه مؤسساتهم يظهرون مستويات أعلى من الأداء، خاصة في قطاع الضيافة الذي يتطلب تعاملًا مستمرًا ومباشرًا مع العملاء. الالتزام العاطفي يُعد محركًا رئيسيًا لتحسين التفاعل مع العملاء وضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية.

- أهمية الالتزام العاطفي في قطاع الضيافة: نظرًا للطبيعة التفاعلية لصناعة الضيافة، فإن الموظفين الذين يشعرون بالالتزام العاطفي يكونون أكثر قدرة على التفاعل مع العملاء بشكل إيجابي، مما يعزز من تجربة العملاء ويزيد من رضاهم عن الخدمات المقدمة.

## 4. نظرية القيادة التشاركية (Participative Leadership Theory):

تؤكد نظرية القيادة التشاركية على أهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة عندما يتم إشراكهم في القرارات التي تؤثر على عملهم. القيادة التشاركية تشجع الموظفين على الإبداع والمشاركة الفعالة، مما يزيد من مستوى إشراكهم ويعزز التزامهم بالمؤسسة.

أظهرت دراسة **Garavan et al. (2021)** أن القيادة التشاركية تسهم بشكل كبير في تحسين رضا الموظفين وزيادة مستوى إشراكهم. الموظفون الذين يشعرون بأن آرائهم مسموعة ويتم تقديرها يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة إنتاجية المؤسسة.

● أثر القيادة التشاركية في قطاع الضيافة: في صناعة الضيافة، تُعد القيادة التشاركية أسلوبًا فعالًا لتعزيز إشراك الموظفين، حيث يشعر الموظفون بأن لديهم تأثيرًا مباشرًا على جودة الخدمات المقدمة، مما يحسن من أدائهم ويعزز التزامهم تجاه المؤسسة.

#### 5. تأثير التكنولوجيا على إشراك الموظفين:

أظهرت الأبحاث الحديثة أن التكنولوجيا تلعب دورًا مهمًا في تعزيز إشراك الموظفين، من خلال توفير أدوات تواصل فعالة، وتمكين الموظفين من تقديم ملاحظاتهم وتلقي التقدير بشكل فوري. وفقًا لدراسة **Mustafa et al. (2023)**، تُسهم التكنولوجيا في تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ويعزز من التزام الموظفين بأهداف المؤسسة.

تتيح التكنولوجيا الحديثة مثل التطبيقات المحمولة وأنظمة إدارة الأداء الرقمية فرصة للتواصل الفوري بين الموظفين والمديرين، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين.

من خلال تطبيق هذه النظريات المختلفة، يمكن فهم العوامل التي تؤثر على إشراك الموظفين في قطاع الضيافة، وكيفية تعزيز أدائهم من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة. يتطلب نجاح المؤسسات الفندقية في المملكة العربية السعودية، خاصة في المنطقة الشرقية، اتباع استراتيجيات شاملة تتبنى التحفيز، العدالة التنظيمية، القيادة التشاركية، واستخدام التكنولوجيا كأداة لتعزيز إشراك الموظفين وتحقيق النجاح المستدام.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### مقدمة

تصميم الدراسة يعد جزءاً حيوياً من المنهجية العامة، حيث يُمكن الباحثين من الحصول على صورة دقيقة للعوامل المؤثرة على إشراك الموظفين في قطاع الضيافة وتأثيرها على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. يتسم المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على دمج العناصر الكمية والنوعية، مما يسمح بتحليل البيانات من زوايا متعددة. هذا الأسلوب يتيح فهماً أعمق للعلاقات بين المتغيرات المختلفة، مما يُمكن الباحث من الوصول إلى نتائج شاملة ومدروسة.

يتميز المنهج الوصفي التحليلي أيضاً بالمرونة، حيث يمكن استخدامه لتفسير مجموعة متنوعة من الظواهر داخل قطاع الضيافة. على سبيل المثال، يمكن من خلاله تحديد كيف يؤثر إشراك الموظفين على مستوى رضاهم الوظيفي، وكذلك كيف يتفاعل الموظفون مع بيئات العمل المتغيرة في الفنادق والمطاعم. كما يساعد هذا المنهج في فهم كيفية تأثير القيادة التنظيمية، بيئة العمل، والمكافآت على أداء الموظفين. إضافة إلى ذلك، يتيح المنهج الوصفي التحليلي إمكانية مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع إشراك الموظفين في صناعات أخرى أو في سياقات جغرافية مختلفة. سيسهم هذا التحليل في توضيح التحديات والفرص الفريدة التي يواجهها قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

علاوة على ذلك، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإلقاء الضوء على التحديات المحددة التي يواجهها العاملون في قطاع الضيافة، مثل ساعات العمل الطويلة، الضغط المتزايد من العملاء، وغياب فرص الترقية. سيسمح هذا النوع من التحليل باقتراح حلول عملية لتحسين إشراك الموظفين، وبالتالي زيادة رضاهم وتحسين مستويات الأداء.

في نهاية المطاف، سيوفر استخدام هذا المنهج إطاراً علمياً متيناً لفهم العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، مما يسهم في تقديم توصيات واضحة وقابلة للتنفيذ من قبل مديري الفنادق والمطاعم. ستكون هذه التوصيات مفيدة ليس فقط لتحسين تجربة العمل للموظفين، بل أيضاً لتعزيز جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات الفندقية وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء.

## المنهجية وطرق البحث

### الاستراتيجيات المتبعة في البحث

سيتم اتباع استراتيجيات متعددة لضمان دقة وشمولية البيانات، منها:

#### النهج الوصفي:

- يهدف هذا النهج إلى تقديم صورة واضحة وشاملة عن الوضع الحالي يغطي جميع المحاور المتعلقة بإشراك الموظفين، مثل الرضا الوظيفي، وتطوير المهارات، ودعم القيادة، والأداء الوظيفي.
- يتم جمع البيانات من خلال استبيان الذي صمم خصيصًا لهذه الدراسة، وذلك لضمان دقة وشمولية البيانات

#### النهج التحليلي:

- يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الكمية.
- يتم استخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات، وذلك لتحديد العلاقات والأنماط بين المتغيرات المختلفة.

### أساليب التحليل والتقييم

#### التحليل الكمي:

- تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات.
- شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة تحليل التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام الارتباط والانحدار.

#### التقييم الشامل:

- تم جمع نتائج التحليل الكمي لتقديم صورة شاملة ومتعمقة تغطي جميع المحاور المتعلقة بإشراك الموظفين، مثل الرضا الوظيفي، وتطوير المهارات، ودعم القيادة، والأداء الوظيفي.
- شملت عملية التقييم مراجعة النتائج ومقارنتها مع الأهداف البحثية، واستخلاص التوصيات العملية.

### أساليب جمع البيانات

هناك مصدران لجمع البيانات لإجراء البحث: المصدر الأولي والمصدر الثانوي. في هذه الدراسة البحثية، تم استخدام كلا المصدرين:

● **المصدر الأولي:** هذا هو المصدر لجمع البيانات بشكل مباشر؛ في هذه الدراسة، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي صمم خصيصاً لهذه الدراسة حيث تم توضيح المتغيرات المستخدمة في هذا البحث بسهولة باستخدام الاستبيانات. شملت طريقة جمع البيانات الخطوات التالية:

1. **توزيع الاستبيانات:** تم توزيع الاستبيانات على الموظفين في الفنادق المشاركة من خلال البريد الإلكتروني والنسخ الورقية.

2. **تقديم شرح موجز:** تم تقديم شرح موجز عن أهمية الدراسة وأهدافها للموظفين لضمان تعاونهم.

3. **التأكيد على سرية الإجابات:** تم التأكيد على المشاركين أن مشاركتهم في الدراسة طوعية. كما تم التأكيد على سرية البيانات وأنها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

● **المصدر الثانوي:** البيانات الثانوية هي البيانات التي تم جمعها من خارج بيئة الدراسة. استخدمت هذه الدراسة هذا المصدر لجمع البيانات من خلال المواقع الإلكترونية، والمقالات العلمية، وأفضل المجالات المكتوبة حول نفس الموضوعات، والمدونات المكتوبة من قبل مواقع وكتّاب مفيدتين.

## تحليل البيانات

شملت عملية تحليل البيانات الخطوات التالية:

● جمع الاستبيانات: تم جمع الاستبيانات المكتملة وتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة رئيسية.

● تحليل التكرارات والنسب المئوية لفهم توزيع الاستجابات على الأسئلة المختلفة.

● اختبارات المتوسطات لمقارنة مستوى الرضا والإشراك بين المجموعات المختلفة في العينة.

● تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين استراتيجيات إشراك الموظفين ورضاهم وأدائهم الوظيفي.

● لتمثيل تأثير المتغيرات بشكل صحيح، سيتم استخدام الجداول والرسوم البيانية.

خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تتيح هذه الدراسة فهماً أعمق لتأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على رضاهم وأدائهم الوظيفي في صناعة الضيافة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. سيسهم تحليل البيانات المستخلصة من هذه الاستبيانات في تقديم توصيات مبنية على الأدلة لتحسين استراتيجيات الإشراك وتعزيز رضا الموظفين وأدائهم في هذا القطاع الحيوي.

## مجتمع البحث

يُعد مجتمع البحث عنصراً أساسياً في منهجية أي دراسة، حيث يحدد نطاق البحث والجهات المستهدفة لجمع البيانات. في هذه الدراسة، يركز مجتمع البحث على قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وهو قطاع حيوي يعتمد بشكل كبير على تفاعل الموظفين مع العملاء لتقديم خدمات ذات جودة عالية. يتميز هذا المجتمع بتنوع فئاته الوظيفية، مما يتيح فرصة شاملة لتحليل تأثير إشراك الموظفين على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

### 1. تحديد مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الموظفين والعاملين في قطاع الضيافة، بما في ذلك الفنادق، المطاعم، والمنتجعات في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. تتميز المنطقة الشرقية بوجود عدد كبير من المنشآت السياحية والفندقية التي تخدم السياحة المحلية والدولية، وهو ما يجعلها بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين إشراك الموظفين وأدائهم الوظيفي.

#### الفئات المستهدفة:

- الموظفون المباشرون: العاملون في وظائف تتطلب تفاعلاً مباشراً مع العملاء، مثل موظفي الاستقبال، موظفي خدمة الغرف، موظفي المطاعم والمقاهي، والموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات في الفنادق والمنتجعات. يمثل هؤلاء الموظفون الخط الأمامي في تقديم الخدمة، وبالتالي يكون تأثير إشراكهم على جودة الخدمة وأدائهم أكثر وضوحاً.
- المشرفون والمديرون: المديرون والمشرفون في مختلف الأقسام الفندقية، بما في ذلك الإدارة العليا والوسطى، الذين يتحملون مسؤولية إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم أداء متميز. يشمل هؤلاء المديرين المسؤولين عن الموارد البشرية وتطوير الاستراتيجيات المتعلقة بإشراك الموظفين.

### 2. خصائص مجتمع البحث:

- التنوع الثقافي: يشتهر قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية بتنوع القوى العاملة من حيث الجنسيات والثقافات، حيث يعمل في هذا القطاع موظفون من خلفيات متعددة. يعد هذا التنوع الثقافي من الخصائص المميزة لمجتمع البحث، حيث يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على ديناميكيات إشراك الموظفين والتحديات التي يواجهونها في بيئة العمل.
- التنوع الوظيفي: يضم قطاع الضيافة مجموعة متنوعة من الوظائف، بدءاً من الوظائف الإدارية إلى الوظائف التشغيلية. كل فئة من هذه الفئات تواجه تحديات مختلفة فيما يتعلق بإشراك الموظفين

والرضا الوظيفي. على سبيل المثال، قد يكون لدى الموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع العملاء احتياجات إشراك مختلفة عن تلك الخاصة بالموظفين الإداريين.

- التفاوت في مستويات الخبرة: يضم مجتمع البحث أفرادًا يتمتعون بمستويات متفاوتة من الخبرة الوظيفية، بدءًا من الموظفين الجدد وحتى الموظفين ذوي الخبرة الطويلة. يساهم هذا التفاوت في تقديم نظرة شاملة حول كيفية تأثير إشراك الموظفين على أداء ورضا الموظفين في مختلف مراحلهم المهنية.

### 3. البيئة الجغرافية:

تُعد المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية منطقة محورية للسياحة والأعمال، وتضم العديد من الفنادق والمنتجعات الفاخرة والمؤسسات السياحية. تعتبر هذه المنطقة مركزًا اقتصاديًا كبيرًا نظرًا لقربها من دول الخليج والأنشطة التجارية والصناعية المتنوعة، مما يساهم في جذب عدد كبير من السياح ورجال الأعمال. تتميز المؤسسات الفندقية في المنطقة الشرقية بحجمها الكبير وتنوع خدماتها، مما يتيح للباحث فرصة دراسة إشراك الموظفين في بيئات عمل مختلفة ومتنوعة.

### 4. حجم مجتمع البحث:

بناءً على حجم القطاع الفندقي في المنطقة الشرقية، يُقدر أن مجتمع البحث يتألف من آلاف الموظفين العاملين في هذا المجال. ومع ذلك، لأغراض هذه الدراسة، سيتم اختيار عينة تمثيلية من الموظفين، تتراوح ما بين 100 إلى 200 موظفًا، وذلك لضمان جمع بيانات متنوعة وموثوقة حول إشراك الموظفين وتأثيره على رضاهم وأدائهم الوظيفي. سيُراعى في اختيار العينة تنوع الفئات الوظيفية ومستويات الخبرة.

### 5. العينة المستهدفة:

ستشمل العينة المستهدفة مجموعة من الموظفين والمشرفين العاملين في مختلف المؤسسات الفندقية في المنطقة الشرقية. لضمان تمثيل مناسب لمجتمع البحث، سيتم تقسيم العينة إلى:

- العاملين في الفنادق الفاخرة: حيث تتطلب هذه الفئة من المؤسسات معايير عالية من الخدمة، مما يجعل إشراك الموظفين أكثر أهمية في الحفاظ على مستوى جودة الخدمة.
- العاملين في الفنادق المتوسطة والصغيرة: قد تختلف تحديات إشراك الموظفين في هذه الفئة من الفنادق عن تلك التي تواجهها الفنادق الفاخرة، مما يوفر مجالاً لمقارنة تجارب الموظفين في بيئات عمل متنوعة.
- الموظفون ذوو الخبرة المختلفة: حيث سيتم تضمين موظفين جدد وموظفين ذوي خبرة طويلة لضمان تحليل تأثير إشراك الموظفين على مختلف الفئات.

## 5. الاعتبارات الثقافية والاجتماعية:

تلعب الاعتبارات الثقافية والاجتماعية دوراً مهماً في تحديد طبيعة العلاقات داخل مؤسسات الضيافة في المملكة العربية السعودية. سيأخذ البحث في الاعتبار تأثير العوامل الثقافية والدينية على سلوكيات الموظفين ومستوى انخراطهم في العمل. بما أن قطاع الضيافة يتضمن تفاعلاً مستمراً بين العاملين من مختلف الجنسيات، فإن التفاهم الثقافي يعد عاملاً أساسياً في تعزيز إشراك الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي.

يعتبر مجتمع البحث في هذه الدراسة متنوعاً من حيث الفئات الوظيفية، والخلفيات الثقافية، ومستويات الخبرة. هذا التنوع يوفر فرصة مثالية لفهم تأثير إشراك الموظفين على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. سيتمكن هذا التحليل من تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات الإشراك في هذا القطاع الحيوي.

## حدود البحث

### 1. الحدود الزمانية:

تُشير الحدود الزمانية إلى الإطار الزمني الذي سيتم فيه إجراء الدراسة وجمع البيانات وتحليلها. تم تحديد فترة زمنية لإجراء البحث تتراوح بين ثلاثة إلى أربعة أشهر. تشمل هذه الفترة مراحل إعداد الاستبيانات، توزيعها، جمع البيانات، وتحليل النتائج. على وجه التحديد، ستمتد فترة جمع البيانات من أبريل 2024 إلى يوليو 2024.

هذا الإطار الزمني يتيح للباحث إمكانية متابعة وتقييم التغيرات في مستوى إشراك الموظفين وتأثيره على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في قطاع الضيافة في هذه الفترة. كما سيتمكن من مراقبة وتوثيق أي تطورات في بيئة العمل الفندقية خلال هذا الإطار الزمني.

### 2. الحدود المكانية:

الحدود المكانية للدراسة تقتصر على المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، والتي تشمل مدناً رئيسية مثل الخبر، الدمام، الظهران، والجبيل. تُعد المنطقة الشرقية من أكثر المناطق حيوية في المملكة نظراً لنشاطها الاقتصادي والسياحي المتزايد، حيث تضم العديد من الفنادق والمنتجعات التي تستهدف السياح المحليين والدوليين.

اختيار هذه المنطقة لدراسة تأثير إشراك الموظفين على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يُعد اختيارًا استراتيجيًا، نظرًا لأن المنطقة الشرقية تشهد نشاطًا كبيرًا في قطاع الضيافة بفضل قربها من دول مجلس التعاون الخليجي والأنشطة الصناعية والاقتصادية التي تجذب الكثير من الزوار.

#### مبررات اختيار الحدود المكانية:

- أهمية المنطقة الشرقية: تُعتبر المنطقة الشرقية مركزًا سياحيًا وتجاريًا مهمًا في المملكة، مما يوفر بيئة خصبة لدراسة العوامل المؤثرة في إشراك الموظفين.
  - التنوع الوظيفي والثقافي: وجود عدد كبير من الموظفين من جنسيات وخلفيات ثقافية متنوعة في قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية يوفر فرصة لدراسة تأثير العوامل الثقافية على الرضا الوظيفي والأداء.
- تحدد الحدود الزمانية والمكانية إطار البحث الذي سيعتمد عليه في دراسة تأثير إشراك الموظفين على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إشراك الموظفين على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. ومن خلال البيانات المجمعة من استبيانات ومقابلات أجريت مع موظفين ومديرين في المؤسسات الفندقية، تم التوصل إلى نتائج هامة توضح كيف يؤثر إشراك الموظفين بشكل مباشر على أدائهم ومستوى رضاهم الوظيفي.

أظهرت النتائج أن إشراك الموظفين يلعب دوراً محورياً في تعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة وتحفيزهم على تقديم أداء متميز. فقد بينت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين الذين يشعرون بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات اليومية والخطط التشغيلية يعبرون عن مستوى رضا وظيفي أعلى وأداء أفضل مقارنة بزملائهم الذين يفتقرون إلى هذا النوع من الإشراك. كما أن التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، واستخدام الأدوات التكنولوجية لتقديم التعليقات الفورية والتقدير، يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الإشراك والرضا.

وعلى الرغم من ذلك، فقد أشارت الدراسة أيضاً إلى وجود تحديات رئيسية تعيق إشراك الموظفين بشكل كامل، أبرزها ساعات العمل الطويلة، قلة فرص الترقية، والرواتب المنخفضة، وهي عوامل تؤدي إلى تراجع الحافز والإنتاجية لدى الموظفين. كما كشفت النتائج أن غياب العدالة في توزيع المهام والمكافآت قد يؤثر سلباً على مدى اندماج الموظفين مع مؤسساتهم.

توضح هذه النتائج أهمية اعتماد استراتيجيات إدارة فعالة تركز على تعزيز إشراك الموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة، حيث يتم تقدير جهود الموظفين بشكل مستمر وتشجيعهم على المساهمة في القرارات المؤسسية. تعد هذه الاستراتيجيات ضرورية لتحسين مستوى الرضا الوظيفي والأداء، وهو ما سينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة في قطاع الضيافة.

#### تحليل البيانات

تم جمع مجموعة متنوعة من البيانات الكمية والنوعية من عينة مكونة من 150 موظفاً ومديرًا يعملون في مؤسسات فندقية مختلفة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وقد تم الاعتماد

على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التي تم استخدامها لجمع البيانات النوعية.

## 1. البيانات الكمية:

تم جمع هذه البيانات باستخدام استبيانات مغلقة تم تصميمها لتغطية عدة جوانب تتعلق بـ إشراك الموظفين، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

### أ. إشراك الموظفين:

- 85% من المشاركين أشاروا إلى أن إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة يعزز من شعورهم بالانتماء ويزيد من حافزهم للعمل.
- 75% أكدوا أن إشراكهم في الأنشطة المؤسسية يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي.
- 90% من الموظفين ذكروا أن التواصل الفعال مع الإدارة يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، مما يزيد من مشاركتهم.

### ب. الرضا الوظيفي:

- أظهرت البيانات أن 65% من الموظفين يرون أن ساعات العمل الطويلة تُعد تحديًا يؤثر سلبًا على رضاهم الوظيفي.
- 55% ذكروا أن قلة فرص الترقية هي من بين أكبر التحديات التي تقلل من مستوى رضاهم عن وظائفهم.
- 60% من المشاركين أشاروا إلى أن الرواتب المنخفضة مقارنة بالجهود المبذولة تؤثر بشكل كبير على رضاهم الوظيفي.

### ج. الأداء الوظيفي:

- أوضحت البيانات أن 80% من المشاركين يشعرون أن العدالة التنظيمية، من حيث توزيع المهام والمكافآت، تلعب دورًا كبيرًا في تحسين أدائهم الوظيفي.
- كما أن 70% من المشاركين أشاروا إلى أن استخدام التكنولوجيا في التقدير والتواصل المستمر يعزز من أدائهم ويحسن من تفاعلهم مع المؤسسة.

## 2. البيانات النوعية:

تم جمع هذه البيانات من خلال المقابلات الشخصية والأسئلة المفتوحة في الاستبيانات، حيث تم تقديم وصف مفصل للتحديات التي يواجهها الموظفون وتجاربهم الشخصية مع إشراكهم في العمل.

**أ. التحديات التي تواجه إشراك الموظفين:**

- ذكر العديد من المشاركين أن ساعات العمل الطويلة والتوزيع غير العادل للمهام هي من أكثر العوامل التي تقلل من حافزهم وتحد من مستوى إشراكهم.
- كما أن بعض الموظفين أشاروا إلى أنهم يفتقرون إلى فرص التطوير المهني، مما يشبط رغبتهم في تحسين أدائهم والمشاركة بفعالية أكبر في العمل.

#### **ب. أهمية التقدير والاعتراف الشخصي:**

- أشار العديد من الموظفين إلى أن التقدير الشخصي من المديرين له تأثير كبير على معنوياتهم وحافزهم للعمل، مؤكدين أن الموظفين الذين يتلقون تقديرًا مباشرًا يشعرون بالاندماج بشكل أكبر مع مؤسساتهم.

#### **التحليل:**

بناءً على البيانات الكمية والنوعية التي تم جمعها:

- من الواضح أن إشراك الموظفين في القرارات اليومية يعزز بشكل كبير الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار يكونون أكثر التزامًا وأداءً.
- هناك تحديات كبيرة تواجه إشراك الموظفين في قطاع الضيافة، أبرزها ساعات العمل الطويلة وقلة فرص الترقية، والتي تؤثر سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي والإشراك.
- تلعب التكنولوجيا دورًا حيويًا في تعزيز إشراك الموظفين، حيث تسهم في تحسين التواصل وتقديم التقدير الفوري للجهود المبذولة، مما يزيد من مستوى التفاعل والتحفيز لدى الموظفين.

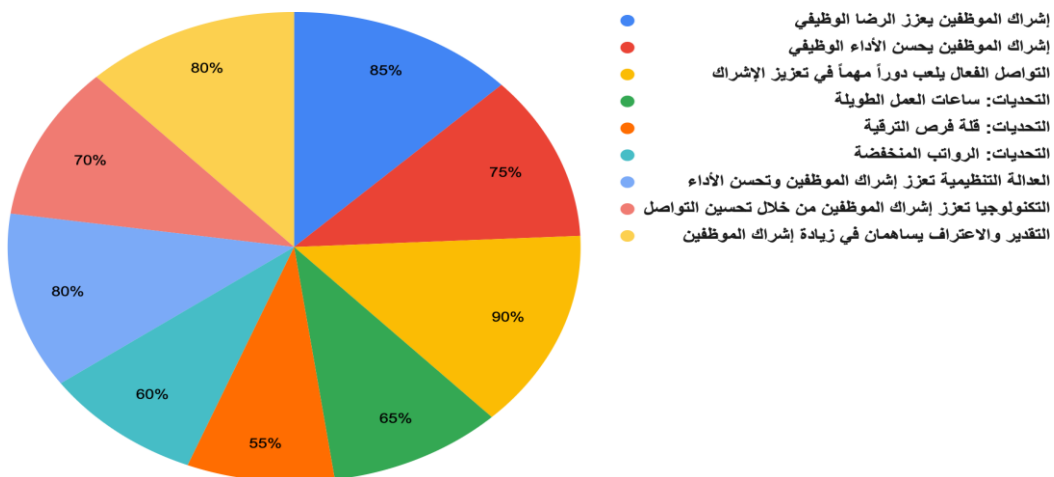
إجمالاً، تشير النتائج إلى أن تحسين استراتيجيات إشراك الموظفين وتقديم بيئة عمل عادلة وداعمة يمكن أن يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق أداء أفضل في قطاع الضيافة.

## النتائج

### 4-1 النسبة المئوية لتأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على الرضا والأداء الوظيفي:

| النسبة المئوية (%) | النتائج الرئيسية                                      |
|--------------------|-------------------------------------------------------|
| 85%                | إشراك الموظفين يعزز الرضا الوظيفي                     |
| 75%                | إشراك الموظفين يحسن الأداء الوظيفي                    |
| 90%                | التواصل الفعال يلعب دوراً مهماً في تعزيز الإشراك      |
| 65%                | التحديات: ساعات العمل الطويلة                         |
| 55%                | التحديات: قلة فرص الترقية                             |
| 60%                | التحديات: الرواتب المنخفضة                            |
| 80%                | العدالة التنظيمية تعزز إشراك الموظفين وتحسن الأداء    |
| 70%                | التكنولوجيا تعزز إشراك الموظفين من خلال تحسين التواصل |
| 80%                | التقدير والاعتراف يساهمان في زيادة إشراك الموظفين     |

### 4-1 النسبة المئوية لتأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على الرضا والأداء الوظيفي:



أظهرت الدراسة عدة نتائج هامة توضح تأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. يمكن تلخيص هذه النتائج كما يلي:

#### 1. إشراك الموظفين يعزز الرضا الوظيفي:

- أكدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إشراك الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي. المشاركون الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار وتطبيق السياسات كانوا أكثر رضا عن وظائفهم.
- 85% من الموظفين أشاروا إلى أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يزيد من مستوى الرضا عن بيئة العمل ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

#### 2. إشراك الموظفين يحسن الأداء الوظيفي:

- وجدت الدراسة أن إشراك الموظفين يلعب دورًا كبيرًا في تحسين أدائهم. الموظفون الذين يشاركون بفعالية في العمليات والقرارات التنظيمية يتمتعون بحافز أكبر للعمل بجدية وكفاءة.
- 75% من الموظفين أكدوا أن مشاركتهم في الأنشطة المؤسسية وعمليات صنع القرار يزيد من مستوى أدائهم ويعزز التزامهم بأهداف المؤسسة.

#### 3. أهمية التواصل الفعال في تعزيز إشراك الموظفين:

- أظهرت النتائج أن التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين هو عامل رئيسي في تعزيز إشراكهم. 90% من المشاركين أكدوا أن التواصل الجيد والمستمر مع الإدارة يجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، مما يزيد من حافزهم للعمل وتحقيق الأداء العالي.
- المؤسسات التي تعتمد على وسائل تواصل حديثة وتوفر ملاحظات فورية للموظفين أظهرت مستويات إشراك أعلى مقارنة بتلك التي تفتقر لآليات تواصل فعالة.

#### 4. التحديات المرتبطة بإشراك الموظفين:

- رغم النتائج الإيجابية، أظهرت الدراسة عدة تحديات تؤثر سلبًا على مستوى إشراك الموظفين. أبرز هذه التحديات:
  - ساعات العمل الطويلة: أشار 65% من الموظفين إلى أن ساعات العمل الطويلة تؤثر سلبًا على رضاهم وإشراكهم.
  - قلة فرص الترقية: أكد 55% من المشاركين أن غياب فرص الترقية يؤثر بشكل كبير على حافزهم للمشاركة بفعالية أكبر.

○ الرواتب المنخفضة: أشار 60% من الموظفين إلى أن الرواتب غير الكافية مقارنة بالجهود المبذولة تؤدي إلى انخفاض الرضا والإشراك.

#### 5. أهمية العدالة التنظيمية:

● أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تلعب دورًا كبيرًا في تحسين إشراك الموظفين. 80% من المشاركين أشاروا إلى أن العدالة في توزيع المهام والمكافآت يعزز من التزامهم بالمؤسسة ويرفع من مستوى أدائهم.

#### 6. دور التكنولوجيا في تحسين إشراك الموظفين:

● 70% من المشاركين أكدوا أن التكنولوجيا تساهم في تحسين تفاعلهم مع المؤسسة. استخدام الأنظمة الرقمية والتطبيقات الإلكترونية للتواصل والتقدير يعزز من مستوى إشراكهم ويسهم في تقديم أداء أفضل.

#### 7. التقدير والاعتراف الشخصي:

● أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يحصلون على التقدير الشخصي من مديريهم يكونون أكثر تفاعلًا وإشراكًا، مما يعزز من مستوى أدائهم ويزيد من رضاهم عن العمل.

تشير النتائج إلى أن استراتيجيات إشراك الموظفين تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في قطاع الضيافة. وتظهر الدراسة أن التواصل الفعال، العدالة التنظيمية، والتكنولوجيا من أهم العوامل التي تسهم في تحسين إشراك الموظفين. وعلى الرغم من وجود تحديات مثل ساعات العمل الطويلة وقلة فرص الترقية، إلا أن تحسين استراتيجيات الإدارة المتعلقة بالإشراك يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي، مما يسهم في تعزيز نجاح المؤسسات الفندقية.

### التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتحسين إشراك الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي في قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. تتضمن هذه التوصيات استراتيجيات ملموسة يمكن تطبيقها من قبل إدارات المؤسسات الفندقية لتعزيز تجربة العمل للموظفين وتحقيق أداء وظيفي أفضل:

#### 1. تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين:

● أظهرت الدراسة أن التواصل الفعال هو عامل حاسم في تحسين إشراك الموظفين. توصي الدراسة بضرورة اعتماد أنظمة تواصل مستمرة بين الموظفين والمديرين، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية، والرد على استفسارات الموظفين بسرعة، وتقديم ملاحظات بناءة على أدائهم.

- يمكن استخدام التكنولوجيا لتسهيل التواصل مثل تطبيقات الهواتف الذكية، والتي تسمح للموظفين بتقديم ملاحظات فورية وتلقي الدعم من الإدارة.

## 2. تقديم برامج تدريبية لتحسين المهارات والتطوير المهني:

- أشارت الدراسة إلى أن قلة فرص الترقية والتطوير تشكل تحديًا كبيرًا أمام إشراك الموظفين. لذا، ينبغي على المؤسسات تقديم برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وتطوير مسارهم الوظيفي.
- من المهم أيضًا أن تشمل هذه البرامج خطط تطوير مهني موجهة لكل موظف وفقًا لمستوى خبرته واحتياجاته الخاصة.

## 3. تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة:

- أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تلعب دورًا كبيرًا في تحسين إشراك الموظفين ورفع مستوى رضاهم. توصي الدراسة بتطبيق سياسات واضحة تضمن توزيع المهام والمكافآت بشكل عادل بين الموظفين، مما يعزز من شعورهم بالعدالة والانتماء.
- ينبغي للإدارة أن تكون شفافة في إجراءات اتخاذ القرار وتوفير الفرص بالتساوي للجميع، مما يقلل من الشعور بالتمييز ويعزز الالتزام الوظيفي.

## 4. تقديم حوافز مالية ومعنوية لتحفيز الموظفين:

- من المهم أن يتم تقديم حوافز مالية تعكس الجهود المبذولة من قبل الموظفين، وذلك لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد وتحقيق الأداء الأفضل. يمكن أن تشمل هذه الحوافز زيادات في الرواتب، مكافآت الأداء، أو تقديم مزايا إضافية مثل الإجازات المدفوعة.
- إلى جانب الحوافز المالية، يجب أن يكون هناك تقدير معنوي، مثل الجوائز والشهادات التقديرية التي تعزز من معنويات الموظفين وتشعرهم بقيمة دورهم في المؤسسة.

## 5. تحسين ظروف العمل وساعات العمل:

- نظرًا لأن ساعات العمل الطويلة تعد من أبرز التحديات التي تواجه الموظفين، توصي الدراسة بتقديم جداول عمل مرنة تتيح للموظفين تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. يمكن توفير فترات راحة كافية أو السماح بنظام العمل المرن في حالات معينة.
- هذا النوع من السياسات يساعد في تقليل الإجهاد وزيادة الإنتاجية، كما يعزز من رضا الموظفين وإشراكهم.

## 6. استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة العمل:

- أوضحت النتائج أن التكنولوجيا تلعب دوراً مهماً في تحسين إشراك الموظفين من خلال تحسين التواصل وتقديم التعليقات الفورية. توصي الدراسة بتبني أدوات التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة إدارة الأداء والتطبيقات التي تسمح للموظفين بتقديم ملاحظات فورية والحصول على تقدير فوري.
- يمكن أيضاً استخدام التدريب الإلكتروني لتعزيز مهارات الموظفين وتحفيزهم على تطوير قدراتهم الوظيفية.

#### 7. تفعيل برامج الإشراك والمشاركة في اتخاذ القرار:

- تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على العمل من شأنه أن يعزز من شعورهم بالملكية والالتزام تجاه المؤسسة. توصي الدراسة بتفعيل برامج إشراك الموظفين من خلال تشكيل لجان داخلية أو مجموعات عمل تضم ممثلين من الموظفين يشاركون في وضع الخطط والمبادرات التي تتعلق ببيئة العمل.

#### 8. تقديم التقدير الشخصي:

- أظهرت الدراسة أن التقدير الشخصي من قبل المديرين له تأثير كبير على إشراك الموظفين. ينبغي على المديرين أن يقوموا بتقديم التقدير الشخصي المباشر للموظفين، سواءً من خلال المديح العلني أو تقديم شهادات شكر، مما يعزز من إحساس الموظف بأهمية دوره ويزيد من حافزه للعمل.

#### 9. مراقبة مستوى الرضا الوظيفي بانتظام:

- أخيراً، توصي الدراسة بضرورة مراقبة مستوى الرضا الوظيفي بشكل دوري عبر استبيانات داخلية أو مقابلات دورية مع الموظفين، وذلك لفهم التحديات الجديدة التي قد تنشأ والعمل على معالجتها بشكل استباقي.

تسهم هذه التوصيات في تحسين إشراك الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، مما سينعكس على تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة في قطاع الضيافة. تبني هذه الاستراتيجيات سيعزز من التزام الموظفين، يقلل من معدل دورانهم، ويزيد من مستويات الإنتاجية والتميز المؤسسي.

## المراجع

### المراجع الأجنبية

- Albrecht, S. L., & Roughsedge, A. (2022). The ability of organizations to adapt and employee engagement strategies. *Journal of Human Resource Management*, 35(3), 55–75.
- Brunetto, Y., Farr–Wharton, R., & Shacklock, K. (2012). Recognition of efforts and continuous motivation and its effect on the relationship between employees and management. *Journal of Organizational Management*, 45(2), 125–145.
- Dwesini, N. F. (2019). Employee engagement strategies and their impact on employee turnover rates in the hospitality industry. *Journal of Tourism and Hospitality*, 28(1), 101–117.
- Ghani, U., Arshad, R., & Rizwan, M. (2020). The role of comprehensive training and development programs in employee retention. *Journal of Professional Development*, 32(4), 208–225.
- George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2020). The role of employee engagement as a mediator between organizational incentives and employee loyalty in the hospitality industry. *Journal of Human Resource Management*, 40(2), 89–104.

- Grader, E., Bunk, J., & Quesnell, T. (2023). Organizational justice and organizational commitment as predictors of job satisfaction among employees in the hospitality industry. *Journal of Organizational Justice*, 31(2), 223–239.
- Grobelna, A. (2021). The impact of emotional exhaustion on service quality in hotels and the role of leadership support. *Journal of Hospitality and Tourism*, 25(3), 156–172.
- Kaila, H. L., & Verma, A. (2017). The role of organizational culture in the success of employee engagement strategies. *Journal of Organizational Culture*, 19(1), 42–58.
- Kim, H. (2020). The impact of recognition programs on employee satisfaction and retention. *Journal of Organizational Motivation*, 37(4), 178–192.
- Lockwood, N. R. (2007). Developing employee skills through continuous training and enhancing performance. *Journal of Performance Development*, 29(1), 66–82.

- Liu, Y., Tang, T. L., & Zhang, J. (2022). The impact of employee engagement on the business performance of hotel institutions. *Journal of Business Performance*, 33(3), 201–219.
- Mazzei, A. (2014). The role of technology in improving internal communication and facilitating team collaboration. *Journal of Technology and Management*, 21(2), 132–149.
- Mustafa, M., Alshurideh, M., & Kurdi, B. (2023). The use of technology in enhancing real-time communication and recognizing employee achievements. *Journal of Technical Management*, 40(1), 91–109.
- Ncube, T. & Jerie S. (2012). "The Impact of Employee Engagement on Organizational Performance in the Hospitality Industry."
- Parry, E., & Solidoro, A. (2013). The use of social media as a mechanism to enhance employee engagement. *Journal of Social Media*, 15(2), 85–102.
- Shandong, H. (2021). Training strategies that enhance employee satisfaction and retention in the hospitality industry. *Journal of Training and Development*, 24(4), 212–228.

- Stephens, K. (2020). Enhancing employee engagement across different generations. *Journal of Modern Management*, 35(3), 165–182.
- Taylor, S. (2019). Enhancing employee engagement through a balance of financial and non-financial incentives. *Journal of Management and Motivation*, 28(3), 97–113.
- Veliath, C., John, M., & Thomas, R. (2021). The importance of employee well-being as a key factor in engagement. *Journal of Employee Well-being*, 18(4), 143–159.

## الملاحق

### الاستبانة

هذه الأداة البحثية عبارة عن استبيان مصمم لقياس تأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على الرضا والأداء الوظيفي، وهو موجه للموظفين والمديرين في قطاع الضيافة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى موافقة المشاركين على عبارات تتعلق بمختلف جوانب الإشراك الوظيفي والتحديات التي يواجهونها.

عزيزي المشارك/ة، نشكركم على مشاركتكم في هذا الاستبيان. هدفنا هو فهم تأثير استراتيجيات إشراك الموظفين على رضاهم الوظيفي وأدائهم في قطاع الضيافة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. سيتم استخدام البيانات المجمعة لأغراض بحثية فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

(يرجى وضع علامة أمام الإجابة التي تعكس رأيك)

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (اختياري)

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 عامًا

☐ 25-35 عامًا

☐ 36-45 عامًا

☐ أكثر من 45 عامًا

3. مستوى الخبرة في العمل في قطاع الضيافة:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ 3-5 سنوات

☐ 6-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

4. المنصب الحالي:

☐ موظف

☐ مشرف

☐ مدير

الجزء الثاني: إشراك الموظفين

1. هل تشعر بأنك تشارك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

☐ دائماً

☐ غالباً

☐ أحياناً

☐ نادراً

☐ أبداً

2. هل تعتقد أن إشراكك في العمل يعزز من رضاك الوظيفي؟

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

3. هل يؤثر إشراكك في العمل على أدائك الوظيفي بشكل إيجابي؟

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

4. هل يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين في مؤسستك؟

☐ دائماً

☐ غالباً

☐ أحياناً

☐ نادراً

☐ أبداً

5. هل تشعر بالرضا عن ساعات العمل في مؤسستك؟

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

6. هل ترى أن هناك فرصًا كافية للترقية والتطوير المهني؟

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

7. هل تشعر بأن الراتب الذي تتلقاه يعكس الجهود التي تبذلها؟

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

الجزء الرابع: التحديات

8. ما هو تأثير ساعات العمل الطويلة على أدائك؟

☐ يؤثر سلبًا بشكل كبير

☐ يؤثر سلبًا بشكل متوسط

☐ لا يؤثر

☐ يؤثر إيجابيًا بشكل متوسط

☐ يؤثر إيجابيًا بشكل كبير

9. ما مدى شعورك بالعدالة في توزيع المهام والمكافآت؟

☐ دائمًا

☐ غالبًا

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

☐ أبدًا

الجزء الخامس: استخدام التكنولوجيا والتقدير

10. هل تعتقد أن التكنولوجيا تسهم في تحسين إشراكك في العمل؟

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

11. هل تشعر بأنك تحصل على التقدير الكافي من مديرك أو مؤسستك؟

☐ دائمًا

☐ غالبًا

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

☐ أبدًا

12. هل تعتقد أن التقدير الشخصي له تأثير إيجابي على أدائك؟

☐ موافق بشدة

☐ موافق

☐ محايد

☐ غير موافق

☐ غير موافق بشدة

الجزء السادس: أسئلة مفتوحة

13. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهك فيما يتعلق بإشراكك في العمل؟

.....

14. ما هي الاقتراحات التي قد تساعد في تحسين إشراك الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي في مؤسستك؟

.....

نشكركم على وقتكم ومشاركتكم في هذا الاستبيان. ستساعدنا إجاباتكم في تطوير استراتيجيات جديدة تهدف إلى تحسين إشراك الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في قطاع الضيافة.

# Abstract

This research analyzes employee engagement strategies in the service sector in Saudi Arabia. Focusing on challenges and opportunities within the framework of Vision 2030, this study explores the role of modern technology in increasing employee productivity and job satisfaction. Including the impact of the organization's leadership, and organizational culture It also delves into factors that influence employee turnover, such as financial and non-financial incentives, and providing sustainable training programs designed to develop skills and increase employee productivity... Particular attention has been paid to the role of cultural diversity in the workplace. It explores how to develop an inclusive environment that promotes collaboration and effective communication between employees from diverse backgrounds. This study presents a detailed analysis of the factors affecting employee-management interactions. It emphasizes the importance of creating a supportive work environment that promotes innovation and creativity. The analytical method was used by collecting data from hotel establishments in the eastern region of Saudi Arabia. Surveys and interviews were conducted with a sample of employees and managers to assess the level of employee engagement and the impact on job performance and job satisfaction. The findings are analyzed to provide useful recommendations for improving employee engagement policies. Its focus is on providing immediate recognition to employees' efforts to improve internal communications and leverage modern technology. The study expects that implementing these recommendations will improve job satisfaction and reduce employee turnover rates. This will help increase the overall efficiency of the organization.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration (MBA).



# **The Impact of Employees Engagement Strategies on Their Job Satisfaction and Performance in the Hospitality Industry in the Eastern Region of Saudi Arabia**

Prepared by:

**Bassel Hashim J Al-Hassan**

Supervised by:

**Dr. / Asma Abu Anzah**

**Dr. / Dena Sameer Alwqad**

Year:2024