

نموذج

الفصل الاول لرسالة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

أثر نظم العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي-دراسة
مقارنة على العاملين في قطاعي الفنادق والمطاعم بالمملكة
العربية السعودية.

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

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

فيصل عبدالعزيز عبدالسلام سليم

20212005099

ادارة

اسم الباحث :

الرقم الأكاديمي :

الكلية :

1446 - 2025

الفصل الأول: المقدمة

1.1. المقدمة العامة للدراسة

حظيت أنظمة العمل عالية الأداء (High-Performance Work Systems - HPWS) باهتمام واسع في مجال إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات التنظيمية، نظراً لدورها في تعزيز أداء الأفراد والمؤسسات. وفقاً لـ (Combs et al., 2006)، تعد أنظمة العمل عالية الأداء مجموعة من الممارسات المترابطة التي تهدف إلى تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تمكينهم، وتوفير بيئة داعمة تحفزهم على تحقيق أداء عالٍ (Combs et al., 2006). تشمل هذه الأنظمة ممارسات مثل التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير المستمر، المكافآت القائمة على الأداء، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وضمان بيئة عمل محفزة (Kehoe and Wright, 2013).

من الناحية العملية، أظهرت الدراسات أن تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحفيز الإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات العاملة في القطاعات الخدمية والصناعية على حد سواء (Lepak et al., 2006). وبالرغم من التقدم البحثي في هذا المجال، لا تزال هناك فجوات معرفية تتعلق بتأثير هذه الأنظمة على الإبداع في سياقات قطاعية محددة، مثل صناعة الضيافة.

يُعرف الأداء الإبداعي بأنه قدرة الموظفين على توليد أفكار جديدة ومجدية تسهم في تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات داخل المؤسسات (Amabile Teresa, 1996). وقد أصبح الإبداع عنصراً محورياً في بيئة الأعمال التنافسية الحديثة، خاصة في القطاعات التي تتطلب مرونة واستجابة سريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة.

تكشف النتائج في دراسة (عبد المنعم 2024) أن رأس المال الفكري يعزز بشكل كبير من تأثير خطط العمل التطوعية، وخاصة من حيث التمكين والدافع، على النتائج التنظيمية. وتشير الدراسة إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري إلى جانب مشاريع التحسين المستمر من شأنه أن يعزز الأداء بشكل كبير، وخاصة في القطاعات التي تعتمد على المعرفة مثل الخدمات المصرفية (عبد المنعم 2024, et al.).

حيث تشير النتائج دراسة مرزوق إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين خطط العمل التطوعية وأبعاد الالتزام التنظيمي، بما في ذلك الالتزام العاطفي والمعياري. ومع ذلك، أظهرت ممارسات معينة، مثل تصميم الوظائف، تأثيراً أقل أهمية على الالتزام العاطفي (علي مرزوق, et al., 2020).

تشير الأدبيات الأكاديمية إلى أن بيئة العمل التي تدعم الاستقلالية، وتشجع على المخاطرة المحسوبة، وتعزز التعاون بين الفرق، تسهم في تحفيز الإبداع المؤسسي (Jiang et al., 2012). وضمن هذا السياق، تؤثر ممارسات الموارد البشرية - لا سيما تلك المرتبطة بـ أنظمة العمل عالية الأداء - على قدرة الموظفين على التفكير الابتكاري واتخاذ القرارات الإبداعية، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي الشامل (Sun et al., 2007).

يُعد قطاع الضيافة - الذي يشمل الفنادق والمطاعم - من أكثر القطاعات تطوراً في المملكة العربية السعودية، مدفوعاً برؤية 2030 التي تسعى إلى تعزيز السياحة وتنويع الاقتصاد. وفقاً لتقارير وزارة السياحة، من المتوقع أن تصل مساهمة هذا القطاع إلى 10% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام (Arabia, 2016).

يتسم قطاعي الفنادق والمطاعم ببيئة عمل ديناميكية تتطلب تفاعلاً مكثفاً مع العملاء، مما يجعل الإبداع الوظيفي عاملاً حاسماً في تحسين تجربة العملاء وتعزيز تنافسية المؤسسات. وتشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة العمل عالية الأداء بشكل فعال في قطاع الضيافة تتمتع بمعدلات رضا وظيفي أعلى وإنتاجية محسنة، إلا أن العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي في هذه القطاعات لا تزال غير مفهومة بالكامل (Kabangire and Korir, 2023).

يُعدّ توظيف ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء الإبداعي داخل المؤسسات. ويشير (Takeuchi et al., 2007) إلى أن تطبيق ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء بشكل متكامل يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التفكير الإبداعي، من خلال (Takeuchi et al., 2007):

- توظيف الأفراد ذوي الكفاءة الإبداعية العالية، مما يعزز بيئة عمل ابتكارية.
- توفير برامج تدريبية متقدمة، تُمكن الموظفين من تطوير مهاراتهم في حل المشكلات بطرق مبتكرة.
- تحفيز الأداء من خلال المكافآت القائمة على الإبداع، مما يشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين العمليات والخدمات.
- تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار، وهو عامل رئيسي في خلق بيئة تحفز على التفكير غير التقليدي.

ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تواجه المؤسسات في تحقيق هذا التوافق بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء ومستويات الإبداع التنظيمي، خاصة في بيئات عمل تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء، مثل قطاعي الفنادق والمطاعم. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي في هذا السياق المحدد.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. التعريف بمشكلة الدراسة

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

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

ومن أبرز التحديات التي تُضعف الأداء الإبداعي في هذا القطاع:

- بيئة العمل القائمة على الإجراءات الروتينية: حيث غالباً ما تُفضل المؤسسات في قطاع الضيافة الامتثال الصارم للمعايير التشغيلية، مما قد يحد من حرية الموظفين في الابتكار (Jiang et al., 2012).
- نقص التحفيز والمكافآت المرتبطة بالإبداع: لا تولي بعض المؤسسات اهتماماً كافياً لمكافأة الإبداع الوظيفي، مما يؤدي إلى إحجام الموظفين عن تبني أفكار جديدة (Kehoe and Wright, 2013).
- غياب الفرص التدريبية التي تعزز التفكير الإبداعي: تركز برامج التدريب التقليدية في قطاعي الفنادق والمطاعم على الجوانب التشغيلية أكثر من تطوير مهارات حل المشكلات بطريقة ابتكارية (Lepak et al., 2006).
- ضغط العمل العالي وتقلب طبيعة الوظائف: بيئة العمل السريعة والطلب المتزايد على الخدمات قد تؤدي إلى استنزاف الموظفين، مما يقلل من فرص التفكير الابتكاري (Takeuchi et al., 2007).

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

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

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

وأظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية ما يلي:

- **63% من الموظفين** أشاروا إلى أن سياسات التوظيف في مؤسساتهم لا تركز على المهارات الإبداعية، بل تعتمد غالباً على التوظيف السريع لتغطية النقص.
 - **71% أفادوا** بأن برامج التدريب التي حصلوا عليها كانت تقنية وتقليدية، ولا تتضمن محتوى يعزز التفكير الابتكاري أو حل المشكلات.
 - **58% قالوا** إن أنظمة الحوافز تركز على الأداء الكمي أو الانضباط، دون مكافآت صريحة للأفكار الجديدة أو المقترحات التطويرية.
 - **67% من العينة شعروا** أن مشاركتهم في اتخاذ القرار محدودة للغاية، وغالباً ما تُتخذ القرارات بشكل مركزي من الإدارة العليا.
 - أما فيما يخص وجود بيئة محفزة للإبداع، فأفاد **62%** بأنهم لا يشعرون بتشجيع فعلي على طرح الأفكار الجديدة، خاصة في أوقات الضغط أو المواسم المزدحمة.
- كما أظهرت المقابلات مع بعض مديري الموارد البشرية أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء لا تُطبق كمنظومة متكاملة، بل يتم التركيز غالباً على الجوانب التشغيلية قصيرة المدى، دون رؤية استراتيجية لتعزيز الإبداع الوظيفي.
- تشير هذه النتائج بوضوح إلى وجود فجوة كبيرة بين ممارسات الموارد البشرية الحالية ومتطلبات بيئة العمل الإبداعية في قطاعي الفنادق والمطاعم، مما يعزز أهمية إجراء دراسة تحليلية شاملة لفهم العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي في هذا القطاع الحيوي.

1.2.2. الفجوة البحثية

نظرة على الأبحاث السابقة وما تناولته حول الموضوع

استكشفت العديد من الدراسات العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. على سبيل المثال، أوضحت دراسة **Combs et al. (2006)** أن تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة إنتاجية الموظفين وتحقيق أداء مالي قوي، كما بينت دراسة **Kehoe & Wright (2013)** أن هذه الأنظمة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي.

في قطاع الضيافة، ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة الخدمة، إذ بينت دراسة **Sun et al. (2007)** أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية المتقدمة في الفنادق يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة رضا العملاء. ومع ذلك، لم تتناول هذه الدراسات بالتفصيل كيفية تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع في بيئات العمل الفندقية والغذائية.

أوجه القصور في الدراسات السابقة

- **قلة الدراسات التي تتناول العلاقة المباشرة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع** الإبداعي، حيث ركزت معظم الدراسات على الأداء الإنتاجي دون تحليل دور هذه الأنظمة في تحفيز الابتكار (Takeuchi et al., 2007).
- **محدودية الأبحاث التي تُجري مقارنات قطاعية**، إذ لم تُسلط الأبحاث الضوء على الفروقات بين بيئات العمل المختلفة في قطاع الضيافة فيما يتعلق بتأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي (Jiang et al., 2012).
- **غياب الدراسات التطبيقية في السياقات العربية**، حيث أجريت معظم الأبحاث في بيئات غربية، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على الأسواق الناشئة مثل المملكة العربية السعودية (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

دور الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أوجه القصور في الأدبيات من خلال:

1. **تحليل العلاقة المباشرة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع**، مما يوفر رؤية جديدة حول كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية على تحفيز الإبداع في بيئات العمل.
2. **تقديم نموذج عملي يُطبق في السياق السعودي**، مما يساهم في تعزيز ممارسات الموارد البشرية في قطاع الضيافة المحلي، استنادًا إلى أدلة علمية وتجريبية.

1.2.3. أهمية الدراسة

أهمية أكاديمية: الحاجة إلى مزيد من البحث حول أنظمة العمل عالية الأداء في قطاع الضيافة

تمثل هذه الدراسة إضافة علمية للأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في بيئات الخدمات، حيث توفر فهماً أكثر دقة لكيفية تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي داخل مؤسسات الضيافة. كما أنها تساهم في توسيع نطاق البحث في مجال استراتيجيات التوظيف، والتدريب، والمكافآت، ودورها في تمكين الموظفين وتعزيز التفكير الابتكاري.

أهمية تطبيقية: دعم المؤسسات الفندقية والمطاعم بتوصيات لتحسين بيئة العمل وتعزيز الإبداع

- تقديم توصيات لصناع القرار في قطاع الضيافة حول كيفية تنفيذ أنظمة العمل عالية الأداء بشكل يدعم الإبداع.
- تطوير استراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وزيادة كفاءة الموظفين في تقديم خدمات مبتكرة.
- مساعدة المؤسسات على التكيف مع التحولات السريعة في احتياجات العملاء من خلال ممارسات عمل مرنة ومحفزة للإبداع.

1.3. أهداف الدراسة

1.3.1. الهدف العام للدراسة

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

1.3.2. الأهداف الفرعية للدراسة

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

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

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

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

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

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

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

1.3.2.4. استكشاف العوامل الوسيطة المؤثرة في العلاقة بين HPWS والإبداع

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

1.4. أسئلة الدراسة

1.4.1. السؤال البحثي الرئيسي

تركز هذه الدراسة على فحص العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (High-Performance Work Systems - HPWS) والأداء الإبداعي في قطاع الضيافة. بناءً على ذلك، يتمحور السؤال البحثي الرئيسي حول:

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

يهدف هذا السؤال إلى تحليل الدور الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تحفيز الإبداع داخل بيئات العمل الخدمية، مع التركيز على قطاعي الفنادق والمطاعم.

1.4.2. الأسئلة البحثية الفرعية

ل للوصول إلى إجابة شاملة للسؤال الرئيسي، تتناول الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تركز على الجوانب المختلفة للعلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع، وهي:

1.4.2.1. ما مدى تأثير ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (مثل التوظيف، التدريب، المكافآت) على الأداء الإبداعي؟

- ما هو تأثير التوظيف الانتقائي على القدرة الابتكارية للموظفين في قطاع الضيافة؟
- كيف تؤثر برامج التدريب والتطوير على تعزيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين؟
- ما مدى ارتباط المكافآت القائمة على الأداء بمستويات الإبداع داخل المؤسسات الفندقية والمطاعم؟
- إلى أي مدى تسهم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في تحفيز الإبداع وتحسين جودة الخدمات المقدمة؟

1.4.2.2. كيف يختلف تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع بين قطاعي الفنادق والمطاعم؟

- ما هي الفروق الأساسية بين بيئات العمل الفندقية والمطاعم فيما يتعلق بتطبيق ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء؟
- كيف تؤثر طبيعة العمل والخدمات المقدمة في كل قطاع على العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع؟
- هل هناك اختلافات جوهرية في مدى استفادة كل قطاع من أنظمة العمل عالية الأداء في تعزيز الإبداع؟

1.4.2.3. ما هي ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء الأكثر فعالية في تحفيز الإبداع في كل قطاع؟

- هل هناك ممارسات محددة من أنظمة العمل عالية الأداء تكون أكثر فاعلية في تحفيز الإبداع في الفنادق مقارنة بالمطاعم، والعكس صحيح؟
 - ما العوامل التي تجعل بعض ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء أكثر تأثيراً على الإبداع في قطاع معين؟
 - كيف يمكن تكييف استراتيجيات أنظمة العمل عالية الأداء بحيث تتناسب مع متطلبات كل قطاع لتحقيق أقصى استفادة من الإبداع الوظيفي؟
- من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، ستوفر الدراسة تحليلاً عميقاً لدور أنظمة العمل عالية الأداء في تعزيز الإبداع الوظيفي في قطاع الضيافة. كما ستساعد في تطوير استراتيجيات أكثر تخصيصاً لتلائم بيئات العمل المختلفة، مما يمكن المؤسسات من تحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري وتعزيز القدرة التنافسية.

1.5. أهمية الدراسة

1.5.1. الأهمية النظرية

تحظى أنظمة العمل عالية الأداء (High-Performance Work Systems - HPWS) باهتمام متزايد في مجال إدارة الموارد البشرية نظراً لدورها في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن العلاقة بين هذه الأنظمة والأداء الإبداعي لم تحظَ ببحث كافٍ، لا سيما في قطاع الضيافة. من هذا المنطلق، تسهم هذه الدراسة في الإثراء الأكاديمي عبر النقاط التالية:

- إضافة إلى الأبحاث الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي: تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل متعمق حول العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء ومستوى الإبداع الوظيفي في بيئة العمل، مما يساهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بكيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على التفكير الابتكاري داخل المؤسسات.

- دراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع، وهو موضوع لم يحظَ باهتمام كافٍ في قطاع الضيافة:
معظم الدراسات حول أنظمة العمل عالية الأداء تركز على الأداء التنظيمي العام، مثل الإنتاجية والكفاءة، بينما تغفل الدور الذي تلعبه هذه الأنظمة في تحفيز الإبداع، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد على الابتكار في تقديم الخدمات، مثل الفنادق والمطاعم. تسلط هذه الدراسة الضوء على هذه العلاقة وتوفر أدلة علمية تدعم ممارسات الإدارة الحديثة في هذا القطاع.
- تقديم تحليل مقارنة بين قطاعي الفنادق والمطاعم:
تساهم هذه الدراسة في توضيح الفروقات التشغيلية بين قطاعي الضيافة الرئيسيين، حيث أن تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع قد يختلف بناءً على طبيعة العمل ومتطلبات العملاء، مما يعزز من فهم الباحثين والمديرين للعوامل التي تؤثر على الإبداع في بيئات العمل المختلفة.

1.5.2. الأهمية التطبيقية

- بالإضافة إلى مساهمتها النظرية، تحمل هذه الدراسة أهمية عملية لمؤسسات قطاع الضيافة، حيث تقدم استراتيجيات قائمة على الأدلة لمساعدة المديرين على تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين من خلال ممارسات موارد بشرية أكثر فاعلية. تشمل الجوانب التطبيقية للدراسة ما يلي:
- مساعدة مديري الفنادق والمطاعم في تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية لتعزيز الإبداع:
توضح الدراسة كيف يمكن للمؤسسات الفندقية والمطاعم توظيف ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء لتحفيز التفكير الإبداعي بين الموظفين. من خلال تقديم توصيات عملية حول التوظيف الانتقائي، التدريب، التحفيز، وتمكين الموظفين، يمكن للمديرين تبني أساليب أكثر فاعلية لدعم الابتكار داخل فرق العمل.
- توفير إطار عملي يساعد الشركات على تحسين بيئة العمل ودفع الابتكار في قطاع الضيافة:
تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج شامل يوضح كيفية دمج أنظمة العمل عالية الأداء في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز بيئة عمل تحفز الإبداع. يساعد هذا الإطار المؤسسات في تطوير سياسات أكثر توافقاً مع متطلبات الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الابتكار في تقديم الخدمات.
- دعم تنافسية قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية:
تماشياً مع رؤية السعودية 2030 التي تسعى إلى تطوير قطاع السياحة والضيافة، تسهم هذه الدراسة في توفير إرشادات عملية لتعزيز الإبداع في هذا المجال، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تقديم خدمات متميزة تتماشى مع المعايير العالمية.

بناءً على هذه الأبعاد، تسهم الدراسة في تقديم فهم متكامل لدور أنظمة العمل عالية الأداء في دعم الأداء الإبداعي في بيئة العمل، سواء من خلال الإثراء النظري للأبحاث الأكاديمية أو من خلال تقديم حلول تطبيقية لمساعدة المؤسسات في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1.6. فرضيات الدراسة

1.6.1. الفرضيات العامة

ترتكز هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي، مع الأخذ في الاعتبار الفروقات بين قطاعي الفنادق والمطاعم. وبناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، تم تطوير الفرضيات العامة التالية:

- **H1:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) والأداء الإبداعي لدى الموظفين في قطاع الضيافة.
 - تشير الأبحاث السابقة إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة العمل عالية الأداء بفعالية تشهد زيادة في قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة (Jiang et al., 2012, Sun et al., 2007).
- **H2:** يختلف تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي باختلاف نوع القطاع (الفنادق مقابل المطاعم).
 - نظراً لاختلاف المتطلبات التشغيلية والهيكل التنظيمي لكل من قطاعي الفنادق والمطاعم، فمن المتوقع أن يكون لتطبيق أنظمة العمل عالية الأداء تأثيرات متفاوتة على الإبداع في كل قطاع (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

1.6.2. الفرضيات الفرعية الخاصة بالممارسات الفردية لأنظمة العمل عالية الأداء

تركز هذه الفرضيات على تحليل تأثير كل مكون من مكونات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي، مما يسمح بفهم أكثر تفصيلاً لكيفية تعزيز ممارسات الموارد البشرية للإبداع في قطاع الضيافة.

- **H3:** يؤثر التوظيف الانتقائي بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي للموظفين في قطاعي الفنادق والمطاعم.
 - تشير الدراسات إلى أن اختيار الموظفين بناءً على المهارات الإبداعية والقدرة على حل المشكلات يسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار (Lepak et al., 2006).
- **H4:** يسهم التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال تحسين مهارات الموظفين الابتكارية.
 - توفر برامج التدريب المستمرة للموظفين الأدوات والأساليب اللازمة للتعامل مع التحديات بطرق غير تقليدية، مما يحفز التفكير الابتكاري ويعزز الأداء الإبداعي (Takeuchi et al., 2007).

• **H5:** تؤدي المكافآت القائمة على الأداء إلى زيادة تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.

○ تؤكد الأبحاث أن أنظمة الحوافز المالية وغير المالية التي تكافئ الإبداع تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة واقتراح تحسينات في العمليات والخدمات (Kehoe and Wright, 2013).

• **H6:** تسهم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في خلق بيئة عمل داعمة للإبداع وتعزز مساهماتهم الابتكارية.

○ تساهم مشاركة الموظفين في صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات في تمكينهم من التعبير عن أفكارهم بحرية، مما يعزز بيئة داعمة للإبداع (Sun et al., 2007).

تساعد هذه الفرضيات في توفير إطار تحليلي متكامل لاختبار تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي، مما يساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لتعزيز الابتكار في قطاعي الفنادق والمطاعم. كما تتيح إمكانية إجراء تحليل مقارنة بين القطاعين، مما يسمح بفهم الفروقات التشغيلية وتأثيرها على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة

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

1. المتغير المستقل

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

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

2. المتغير التابع

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

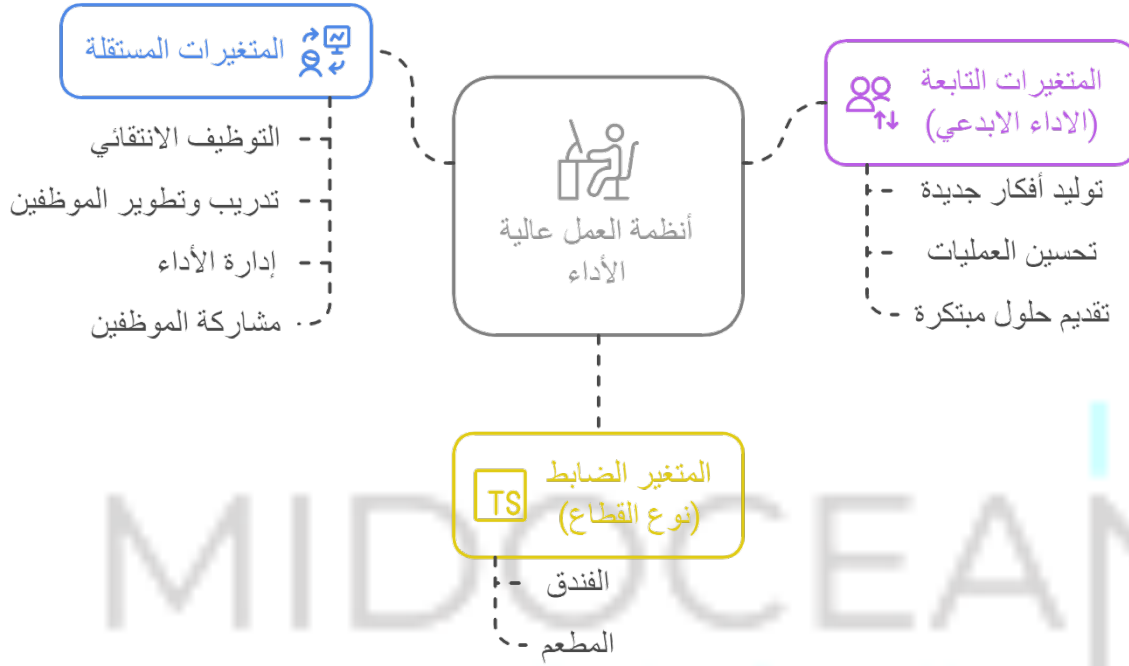
3. المتغير الضابط نوع القطاع (الفندق مقابل المطعم):

يتضمن النموذج نوع القطاع كمتغير ضابط لفحص ما إذا كان تأثير ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي يختلف بين قطاعي الفنادق والمطاعم وكيف يختلف. حيث

يفترض أن يؤثر على شدة العلاقة بين HPWS والأداء الإبداعي دون أن يكون سبباً مباشراً في تفسيرها.

الشكل الأول: يوضح نموذج الدراسة.

نموذج الدراسة: أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي



1.8. حدود الدراسة

1.8.1. الحدود المكانية

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

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

1.8.2. الحدود الزمانية

تمتد فترة الدراسة على مدى ثلاثة أشهر، تشمل:

1. **جمع البيانات:** من خلال الاستبيانات والمقابلات شبه المنظمة، لضمان الحصول على بيانات كافية تعكس وجهات نظر الموظفين في القطاعين.
2. **تحليل البيانات:** باستخدام الأساليب الإحصائية والنوعية لتفسير النتائج واستنتاج الفروقات بين تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع في كل قطاع.
3. **مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات:** لضمان تقديم توصيات عملية قائمة على تحليل دقيق للبيانات المستمدة من بيئة العمل الفعلية.

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

1.8.3. الحدود البشرية

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

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

1.8.4. الحدود الموضوعية

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

- **الأداء المالي:** على الرغم من أن أنظمة العمل عالية الأداء قد تؤثر على الربحية والكفاءة التشغيلية، إلا أن هذه الدراسة لا تتناول العلاقة بين هذه الأنظمة والأداء المالي للمؤسسات.

- رضا العملاء: رغم أن الإبداع في قطاع الضيافة يمكن أن يؤثر على رضا العملاء، إلا أن الدراسة تركز على الإبداع كنتاج لممارسات الموارد البشرية، وليس على تأثيره على تجربة العملاء.

- العوامل التنظيمية الأخرى: مثل ثقافة العمل والقيادة التنظيمية، والتي قد تؤثر على العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع، لكنها ليست ضمن نطاق التركيز الأساسي للدراسة.

تساعد هذه الحدود في ضمان تركيز البحث على تحليل العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي في بيئة العمل، مع الحفاظ على وضوح نطاق الدراسة وتحديد المتغيرات والعوامل ذات الصلة التي سيتم دراستها بدقة. كما تتيح هذه الحدود إمكانية تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق ضمن الإطار الزمني والمكاني المحدد.

1.9. منهج الدراسة:

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

1.9.1. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

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

- الأهمية الاقتصادية: يعد قطاع الضيافة، الذي يشمل الفنادق والمطاعم، من القطاعات الحيوية في المملكة، ويشهد نمواً متسارعاً ضمن رؤية 2030، حيث تستهدف المملكة تعزيز السياحة وتنويع الاقتصاد. وفقاً لتقديرات وزارة السياحة، من المتوقع أن تتجاوز مساهمة هذا القطاع 10% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2030 (Arabia, 2016).

- التوسع في سوق العمل: يعمل في هذا القطاع حوالي 680 ألف فرد، يمثل السعوديون منهم 25%، وفقاً لآخر الإحصائيات الرسمية (لإحصاء، 2024).

- التنوع في بيئات العمل: يشمل القطاع فنادق عالمية ومحلية، مطاعم راقية ومتوسطة، وسلاسل مطاعم الوجبات السريعة، مما يتيح مقارنة أفضل بين بيئات العمل المختلفة وتأثير ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي.

- التركيز الجغرافي: تم اختيار مدينة الرياض كونها مركزاً رئيسياً للأنشطة السياحية والخدمية، وتضم أكثر من 3,000 منشأة بين فنادق ومطاعم، ما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل تأثير أنظمة العمل عالية الأداء.

1.9.2. عينة الدراسة:

حجم العينة:

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

سبب اختيار هذا الحجم للعينة:

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

نوع العينة:

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

معايير الاختيار:

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

1.10. تعريف المصطلحات الأساسية

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

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

1.10.2. التوظيف الانتقائي (بعد فرعي من HPWS)

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

1.10.3. التدريب والتطوير (بعد فرعي من HPWS)

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

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

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

1.10.5. مشاركة الموظفين (بعد فرعي من HPWS)

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

1.10.6. الأداء الإبداعي (المتغير التابع)

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

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

التعريف النظري

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

التعريف الإجرائي

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

1.11. هيكل الدراسة:

الفصل الأول: المقدمة

1.1. المقدمة العامة للدراسة

- الخلفية العلمية والعملية لأنظمة العمل عالية الأداء. (HPWS)
- مفهوم الأداء الإبداعي وأهميته في بيئة الأعمال الحديثة.

- السياق الخاص بالدراسة: قطاعي الفنادق والمطاعم في المملكة العربية السعودية.
- العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. التعريف بمشكلة الدراسة

- التحديات التي تواجه قطاعي الفنادق والمطاعم في تحسين الأداء الإبداعي.
- غياب دراسات كافية حول تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي في السياقات غير الغربية.

1.2.2. الفجوة البحثية

- نظرة على الأبحاث السابقة وما تناولته حول الموضوع.
- أوجه القصور في الدراسات السابقة.
- دور الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية.

1.2.3. أهمية الدراسة

- أهمية أكاديمية: الحاجة إلى مزيد من البحث حول أنظمة العمل عالية الأداء في قطاع الضيافة.
- أهمية تطبيقية: دعم المؤسسات الفندقية والمطاعم بتوصيات لتحسين بيئة العمل وتعزيز الإبداع.

1.3. أهداف الدراسة

1.3.1. الهدف العام للدراسة

- تحليل تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظفين في قطاعي الفنادق والمطاعم.

1.3.2. الأهداف الفرعية

- قياس العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء ومستويات الإبداع في بيئة العمل.
- تحديد الفروق في تأثير أنظمة العمل عالية الأداء بين قطاعي الفنادق والمطاعم.
- استكشاف دور المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية ونوع القطاع في التأثير على الإبداع.
- تقديم إطار عملي لتطبيق أنظمة العمل عالية الأداء بفعالية لدعم الإبداع.

1.4. أسئلة الدراسة

- السؤال البحثي الرئيسي.

- الأسئلة البحثية الفرعية المتعلقة بكل من ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء، الفروق بين القطاعات، والمتغيرات الوسيطة.

1.5. أهمية الدراسة

1.5.1. الأهمية النظرية

- الإضافة إلى الأبحاث الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.
- دراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع، وهو موضوع لم يحظَ باهتمام كافٍ في قطاع الضيافة.

1.5.2. الأهمية التطبيقية

- مساعدة مديري الفنادق والمطاعم في تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية لتعزيز الإبداع.
- توفير إطار عملي يساعد الشركات على تحسين بيئة العمل ودفع الابتكار في قطاع الضيافة.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضيات العامة حول العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع.
- الفرضيات الخاصة بكل مكون من مكونات أنظمة العمل عالية الأداء ومدى تأثيره على الإبداع.

1.7. نموذج الدراسة

1.8. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تركز الدراسة على قطاعي الفنادق والمطاعم في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تمتد فترة الدراسة على مدى ثلاثة أشهر.
- الحدود البشرية: تستهدف الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية والإشرافية داخل الفنادق والمطاعم.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي، دون تناول جوانب أخرى مثل الأداء المالي أو رضا العملاء.

1.8. تعريف المصطلحات الأساسية

- تعريف إجرائي لكل من أنظمة العمل عالية الأداء، الأداء الإبداعي، التوظيف الانتقائي، التدريب والتطوير، المكافآت القائمة على الأداء، مشاركة الموظفين، نوع القطاع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. الإطار النظري للدراسة

- مفهوم أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) ونماذجها النظرية.
- الأداء الإبداعي: المفاهيم والنظريات ذات الصلة.
- العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.
- تأثير الثقافة التنظيمية ونوع القطاع على الإبداع.

2.2. مراجعة الدراسات السابقة

- دراسات تناولت أنظمة العمل عالية الأداء في القطاعات المختلفة.
- دراسات تناولت الإبداع الوظيفي في بيئات العمل.
- دراسات قارنت بين قطاعي الفنادق والمطاعم من حيث ممارسات الموارد البشرية.
- الفجوات البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: المنهجية البحثية

3.1. تصميم الدراسة

- تصميم البحث (كمي، وصفي تحليلي، مقارنة بين قطاعين).
- مبررات اختيار هذا التصميم البحثي.

3.2. مجتمع الدراسة وعينتها

- تحديد مجتمع الدراسة (الموظفون في قطاعي الفنادق والمطاعم بالرياض).
- حجم العينة وطريقة اختيارها.

3.3. أدوات جمع البيانات

- الاستبيانات والمقابلات شبه المنظمة.
- مصادر الأدوات البحثية ومدى موثوقيتها وصلاحياتها.

3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تحليل الارتباط والانحدار.
- تحليل التباين واختبار الفروقات بين القطاعين.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

4.1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

- توزيع العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية الأساسية.

4.2. تحليل الفرضيات البحثية

- اختبار العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي.

- تحليل تأثير كل من ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع.
- الفروقات بين قطاعي الفنادق والمطاعم.
- تأثير المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والإبداع.

4.3. تفسير النتائج

- مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة.
- تحليل الفروق القطاعية والتطبيقات الممكنة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1. مناقشة النتائج

- تفسير النتائج الرئيسية وأهميتها النظرية والتطبيقية.
- مقارنة النتائج مع التوقعات النظرية والدراسات السابقة.

5.2. الاستنتاجات

- تلخيص لأهم ما توصلت إليه الدراسة.

5.3. التوصيات

- توصيات عملية للمديرين في قطاع الضيافة حول كيفية تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء لتعزيز الإبداع.
- مقترحات للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

5.4. حدود الدراسة وإمكانيات التوسع

- مناقشة القيود المنهجية والمجالات التي يمكن التوسع فيها في أبحاث مستقبلية.

الملاحق

الاستبانة الخاصة بالدراسة الاستكشافية:

أولاً: التوظيف الانتقائي

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

ثانياً: التدريب والتطوير

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

ثالثاً: نظام الحوافز والمكافآت

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

رابعاً: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

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



المصادر:

مصادر إنجليزية

- .AMABILE TERESA, M. 1996. Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press
- ARABIA, K. O. S. 2016. *Vision 2030. Kingdom of Saudi Arabia*. [Online]. Available: <https://www.vision2030.gov.sa/en> [Accessed]
- COMBS, J., LIU, Y., HALL, A. & KETCHEN, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59, 501-528
- JIANG, K., LEPAK, D. P., HU, J. & BAER, J. C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55, 1264-1294
- KABANGIRE, J. & KORIR, J. 2023. Innovation and creativity in hospitality management. *Journal of Hospitality and Tourism*, 3, 20-41
- R. R. & WRIGHT, P. M. 2013. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39, 366-391
- KLOUTSINIOTIS, P. V. & MIHAIL, D. M. 2020. The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610

- LEPAK, D. P., LIAO, H., CHUNG, Y. & HARDEN, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 217-271
- SHALLEY, C. E., ZHOU, J. & OLDHAM, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30, 933-958
- SUN, L.-Y., ARYEE, S. & LAW, K. S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50, 558-577
- empirical examination TAKEUCHI, R., LEPAK, D. P., WANG, H. & TAKEUCHI, K. 2007. An of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92, 1069

مصادر عربية

- الحبيب، م. ب. 2017. أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر-دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر.
- ذوقان، ع. 2012. البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان، دار الفكر.
- عبد المنعم، م. س. خ. ا.، الله، م. س. خ.، رضوان & محمد، ك. أ. 2024. تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط تداخلي: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين في قطاع البنوك بمدينة أسبوط. *مجلة البحوث المالية والتجارية*, 25, 842-941.
- علي مرزوق، ع. ا.، العزيز، ع. & البزاوي، ع. ا. 2020. أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, 1, 395-444.
- للإحصاء، ا. ا. 2024. معدل العمالة في السعودية.