

مشروع أطروحة الدكتوراه

أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات
"دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء"

**The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on
Service Quality: An Applied Study of the Saudi Electricity Company**

رائد محمد الجهني	اسم الباحث:
242000704	الرقم الأكاديمي
كلية الإدارة	الكلية

1447هـ - 2025 م

الفصل الأول

الإطار العام

مقدمة الدراسة

في الوطن العربي تعد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المكون الاساسي والرئيسي للمؤسسات ولمنظمات الاعمال، وتعد رأس المال الحقيقي للمنظمات بكافة أنواعها ومجالاتها خاصة في البيئة العربية وعلى وجه الخصوص

البيئة الخليجية، اذ يعتمد نجاح المنظمات وفشلها على مدى كفاءة الموارد البشرية المتاحة لديها، كما تتضح أهمية جودة الخدمات خاصة في بيئة الاعمال السعودية من خلال تلبية الخدمة لاحتياجات العملاء في كل الأوقات. وسرعة التجاوب هذا يعني قدرة الشركة على التجاوب بسرعة مع العملاء في جميع الأوقات والكفاءة في تقديم تلك الخدمات: أصبحت جودة الخدمة من أبرز القضايا الرئيسية حيث تعتبر من أبرز مجالات الاهتمام والتي يتم التركيز عليها من إدارات الشركات الخدمية وعمالها (الطاهر، 2025).

يواجه القطاع الخدمي الحكومي السعودي العديد من التحديات، بما في ذلك نقص الموارد البشرية، وقيود الميزانية، وضعف التكامل بين مستويات الإدارات بالشركة، وحاجة البنية التحتية للتطوير، وتحديات الحوكمة، بالإضافة إلى تحديات مرتبطة بالتحول الرقمي وارتفاع تكاليف عمليات الصيانة من اهم تلك التحديات نقص الموارد البشرية حيث يعاني القطاع من نقص في عدد المهندسين والفنيين والموظفين المؤهلين، مما يؤثر على جودة الخدمات (العوضي، 2023).

الشركة السعودية للكهرباء هي مزود رئيسي للكهرباء في المملكة، تغطي الشركة نطاق خدمة المملكة العربية السعودية بأكملها، من المدن الكبرى إلى المناطق النائية، حيث تعمل الشركة عبر هيكل مناطق لتوفير خدمة الكهرباء لجميع المواطنين والمقيمين في مناطق مختلفة من المملكة وقد بلغ عدد المشتركين أكثر 11 مليون مشترك في نهاية عام 2024م (التقرير السنوي للشركة، 2023)

تتميز الشركة السعودية للكهرباء بطبيعة الخدمة العامة الحيوية التي تلبي حاجة جميع السكان، تضم الشركة مجموعة من الشركات التابعة المتخصصة لتعزيز قدرتها على تقديم الخدمة بكفاءة، مثل الشركة السعودية لإنتاج الطاقة والشركة الوطنية لنقل الكهرباء، بالإضافة إلى شركة كهرباء السعودية لتطوير المشاريع، وتلعب الشركة دورًا حيويًا في تزويد المملكة بالطاقة الكهربائية وفقًا لأعلى معايير الموثوقية والاعتمادية وتعد المصدر الرئيسي للكهرباء في المملكة حيث تساهم في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمملكة وتلبية احتياجات المواطنين والمقيمين (موقع شركتي، 2024)

تؤثر عدة تحديات تشغيلية على جودة الخدمة في الشركة السعودية للكهرباء، بما في ذلك الطلب المتزايد على الطاقة، قدم بعض محطات التوليد، صعوبات التوسع السريع، مخاطر إنتاج وتوزيع الكهرباء، كما يوجد تحديات تشغيلية تؤثر على جودة الموارد البشرية في الشركة السعودية للكهرباء، منها صعوبة الحفاظ على الكفاءات بسبب المنافسة وتطور التقنيات بالإضافة إلى مقاومة الموظفين للتغيير، ونقص المهارات الرقمية، وارتفاع تكاليف التدريب وتطبيق الأنظمة الجديدة (شادي والدسوقي، 2025).

– الشركة السعودية للكهرباء ملتزمة بتحسين زمن الاستجابة وتقليل الأعطال، حيث تهدف لإعادة الخدمة في غضون 3 ساعات للانقطاعات الطارئة، مع تعويضات محددة، ونجحت مؤخراً في تحسين معدل تكرار الانقطاعات بنسبة 14% وخفض متوسط مدة الانقطاع بنسبة 29% مقارنة بالعام السابق (موقع شركتي، 2024)

سعت الدراسة الحالية إلى تقديم إطار نظري وميداني، يعتمد على طروحات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة. ومن هذا المنطلق، وما لهذه المتغيرات من تأثير في المنظمات بشكل عام، وفي الدوائر الرقابية بشكل خاص، من خلال دراسة التحديات التي تواجه الشركة السعودية للكهرباء من ضعف برامج التحفيز وقلة برامج التدريب التي تهدف الي تحسين الأداء للخدمات

تتمثل الفجوة البحثية: في تناول ابعاد معينة لكلا المتغيرين المستقل والتابع لم يتم تناولها في الدراسات السابقة من خلال تقييم لأثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة – التعاطف – الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء من خلال الممارسات الإستراتيجية المتمثلة في (التوظيف – التدريب والتطوير – الأجور – تقييم الأداء – مشاركة العاملين) المناسبة والحديثة التي تناسب التطورات المعاصرة في بيئة العمل الحالية والتي تساعد المورد البشري علي أداء المهام بكفاءة وفاعلية وفق قواعد واضحة لعمليات التقييم للعنصر البشري بما يؤدي وبشكل مباشر تحقيق الهدف العام وهو جودة في الخدمات وتهدف الدراسة بشكل أساسي الي بيان أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يؤثر عدم تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بطريقة صحيحة وبشكل مباشر على جودة الخدمات في القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية ، وان من اهم اوجه القصور في تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الافتقار إلى التفكير الاستراتيجي، وصعوبة تحقيق التوافق بين أهداف الموارد البشرية والأهداف التنظيمية الشاملة، والتركيز على الأداء الحالي على حساب التخطيط للمستقبل، وعدم تقدير مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، قد لا تمتلك إدارات الموارد البشرية القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تبني نهج تكتيكي قصير المدى بدلاً من تطوير خطط طويلة الأجل تتوافق مع أهداف المنظمة (الطاهر، 2025)

تتمثل مشاكل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالشركة السعودية للكهرباء في صعوبة مواكبة التغييرات التكنولوجية، تحديات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، صعوبة إدارة الموظفين في بيئات العمل الهجين، نقص البيانات الدقيقة، وعدم كفاية الموارد أو الخبرة اللازمة لتطوير ممارسات استراتيجية جديدة مثل الممارسات الخضراء. هذه المشاكل تؤثر سلبًا على فعالية تخطيط القوى العاملة، الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية (Jarrar., 2022)

كما تتمثل مشاكل جودة الخدمة المتعلقة بالموارد البشرية في الشركة السعودية للكهرباء في تحديات مثل سوء تخطيط القوى العاملة، صعوبة الاحتفاظ بالكفاءات، نقص التدريب والتطوير، وضعف التواصل الداخلي. يمكن لهذه المشاكل أن تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتدني مستويات الخدمة المقدمة للعملاء مما يؤدي إلى مشاكل فنية مثل انقطاع التيار الكهربائي وصعوبة حل المشكلات الفنية، بالإضافة إلى تحديات تتعلق بإدارة الكفاءات البشرية في الشركة (أبو زيد وآخرون، 2024).

الفجوة البحثية:

من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة تم الوقوف على الفجوة البحثية بالدراسة الحالية التي جمعت بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء. وتظهر الفجوة في نقص الأدلة الميدانية المحلية التي تفكك أثر حزمة هذه الممارسات (التوظيف، التدريب والتطوير، الأجور، تقييم الأداء، مشاركة العاملين) في أبعاد جودة الخدمة ممثلة في (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، التعاطف، الضمان). وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أبعاد جودة الخدمة في الشركة السعودية للكهرباء

وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة المتغير المستقل دور إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة كانت دراسة ((أبو زيد وآخرون، 2024)) ودراسة (Jarrar., 2022) وتناول العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وإدارة الأداء الوظيفي، وغيرها من الدراسات وقد تناولت الدراسات السابقة المتغير التابع جودة الخدمات كدراسة (الوكيل، 2023) حول موضوع أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء جودة الخدمات في المملكة العربية السعودية: باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية،

زيادة رضا المشتركين بالشركة السعودية للكهرباء ارتفعت إلى 81% في 2023، مقارنة بـ 75% في 2022، بسبب جهود تطوير الخدمات والتطبيق كما تم تخفيض تكاليف الصيانة حيث نجحت الشركة في خفض تكاليف التشغيل والصيانة بنسبة 20% سنوياً باستخدام تقنيات مثل كاميرات التصوير الحراري، مما يقلل من الانقطاعات، كما ذكر (تقرير الشركة السنوي، 2023)

وتعتبر الدراسة في أنها الأولى التي تقيس أثر خمس ممارسات لاستراتيجيات الموارد البشرية في الشركة السعودية للكهرباء على جودة الخدمات باستخدام نموذج متكامل وعلى الرغم من توسع الشركة السعودية للكهرباء في تحسين بيئة الخدمة، ما تزال الفاعلية التشغيلية المرتبطة بجودة الخدمة تتأثر بعوامل بشرية وتنظيمية تعكس مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (الخطيب، 2019)

السؤال الرئيسي: ما أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف - التدريب والتطوير - الأجور - تقييم الأداء - مشاركة العاملين) على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء؟

الأسئلة الفرعية من خلال تحديد التساؤل الرئيسي وعلي ذلك امن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر استراتيجية التوظيف في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة؟
2. ما أثر استراتيجية التدريب والتطوير في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة؟
3. ما أثر استراتيجية الاجور في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة؟
4. ما أثر استراتيجية تقييم الاداء في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة؟
5. ما أثر استراتيجية مشاركة العاملين في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة؟
6. ما هي السياسات والتوصيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الحكومية لتحسين جودة الخدمات بناءً على نتائج البحث؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تتبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. إثراء المكتبة العربية بالدراسات والتحليلات المتعلقة بالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمات، مما يساهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والممارسات العملية في قطاع المؤسسات الخدمية.
2. سد الفجوة البحثية حول مدى تأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها على مستوى جودة الخدمات وكيفية تأثير هذه الممارسات على الأداء الوظيفي على أداء المؤسسة ككل.
3. إبراز أهمية الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كأداة إستراتيجية لبناء أنظمة حوافز فعالة، وبرامج تدريبية موجهة، وآليات تقييم متطورة ضمن نظريات علمية معتمدة
4. توضيح الأسس العلمية من نظريات ودراسات سابقة وابحث علمية التي يمكن أن يستند إليها البحث لتحديد أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية،
5. دراسة العلاقة بين هذه الممارسات وجودة الخدمات من أجل الانطلاق في اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول ابعاد الدراسة أكثر تحديداً.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تنبع أهمية هذه الدراسة بتركيزها على الشركة السعودية للكهرباء، وهو قطاع لم يحظَ بالدراسة الكافية فيما يتعلق بتأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة 11.1 مليون مشترك في المملكة، مما يساهم في تقديم حلول مخصصة لهذا القطاع الخدمي الحكومي.
2. يساعد البحث في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة مثل تقليل نسبة الاعطاء او انقطاع الخدمة الكهربائية، مما يتيح للقادة في الشركة لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات والاحصائيات لتحسين الخدمة من خلال استراتيجيات محددة ممثلة في ابعاد المتغير المستقل لرفع مستوى الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء
3. تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها الأولى التي تقيس أثر خمس ممارسات إستراتيجية للموارد البشرية على خمس ابعاد لجودة الخدمات في مؤسسة حكومية سعودية باستخدام نموذج متكامل
4. أهمية تقديم توصيات قائمة على تحليل البيانات الميدانية، بهدف تحسين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين نسبة الاستجابة للأعطال وشكاوى العملاء في الشركة السعودية للكهرباء.

5. أهمية التركيز على آليات واستراتيجيات التوظيف التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء ومشاركة العاملين لضمان تحقيق أبعاد جودة للخدمات الخمسة بالشركة السعودية للكهرباء

أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة تم تحديد الهدف الرئيسي للبحث

"تحليل العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف - التدريب والتطوير - الأجور - تقييم الأداء - مشاركة العاملين) وجودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء خلال الفترة من عام 2025 الي نهاية عام 2026م"

ومن خلال الهدف الرئيسي للبحث يمكن بيان اهداف البحث كما يلي :

1. قياس مستويات أبعاد الممارسات الخمسة لاستراتيجيات الموارد البشرية لدى الشركة خلال الفترة (2025-2026م).
2. قياس مستويات أبعاد جودة الخدمة الخمسة لدى عينة الدراسة خلال الفترة (2025-2026م).
3. دراسة أثر استراتيجية التوظيف على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان).
4. تحليل تأثير استراتيجية التدريب والتطوير على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان).
5. دراسة أثر استراتيجية الأجور على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان).
6. بيان تأثير استراتيجية تقييم الأداء على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان).
7. تحليل تأثير استراتيجية مشاركة العاملين على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان).
8. تحديد أكثر الممارسات تأثيراً استناداً إلى معاملات الأثر ومعنويتها والتي يمكن أن تتبناها المؤسسات الحكومية لتحسين جودة الخدمات بناءً على نتائج البحث.

فرضيات الدراسة:

تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب

النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة (أبو زيد، 2021).

بناء على تحديد مشكلة الدراسة واسئلتها الفرعية وتحديد أهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة حيث يقوم البحث على محاولة اختبار صحة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية

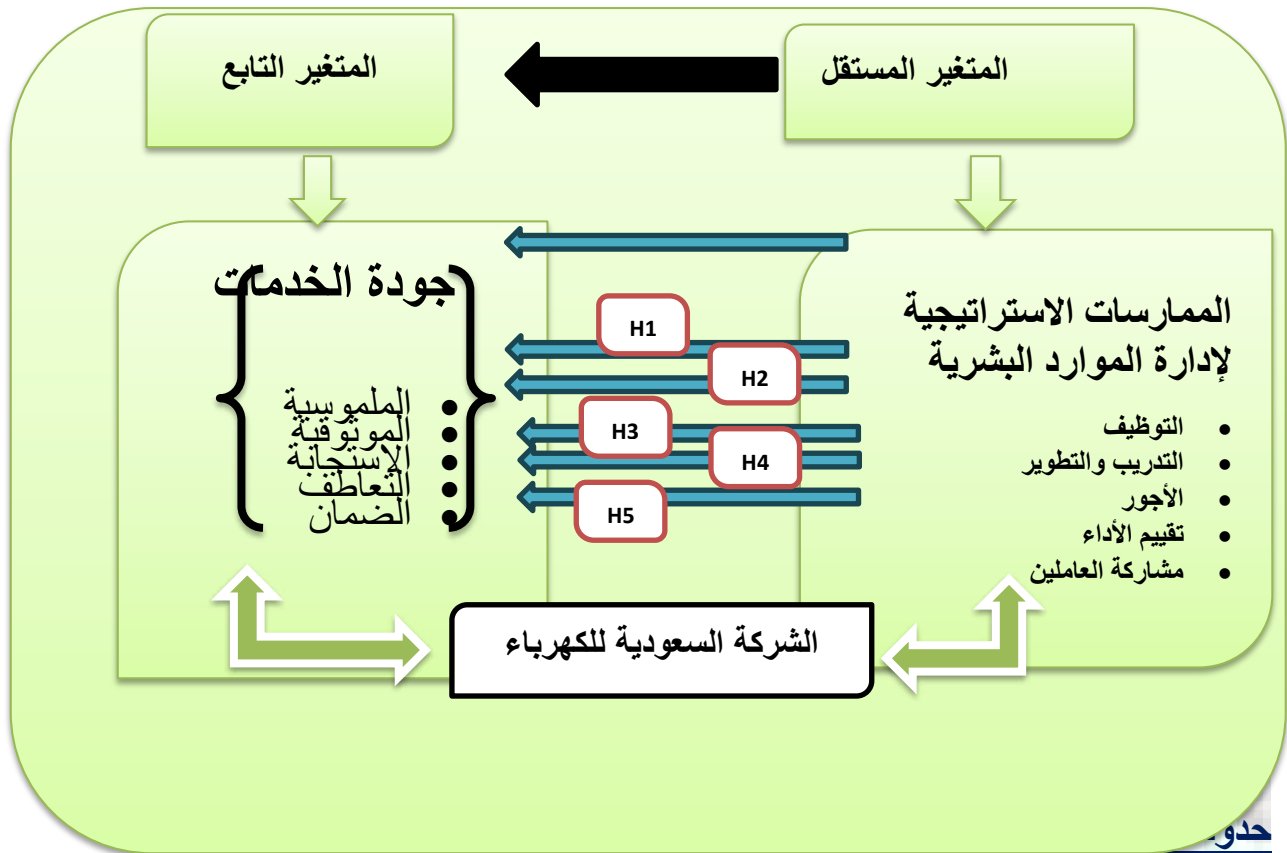
"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف - التدريب والتطوير - الأجور - تقييم الأداء - مشاركة العاملين) على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء". ويمكن تلخيص فرضيات الدراسة الفرعية كما يلي:

- H1: تؤثر استراتيجية التوظيف إيجابياً في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة.
- H2: تؤثر استراتيجية التدريب والتطوير إيجابياً في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة.
- H3: تؤثر استراتيجية الأجور إيجابياً في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة.
- H4: تؤثر استراتيجية تقييم الأداء إيجابياً في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة.
- H5: تؤثر استراتيجية مشاركة العاملين إيجابياً في الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة.

نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو عبارة عن هيكل يعبر عن العلاقة المباشرة (تعني أن المتغير المستقل يؤثر بشكل مباشر على المتغير التابع). والتي تبحث في أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات بالشركة السعودية للكهرباء، ومن خلال هذا النموذج أو الشكل يتم توضيح الفكرة المراد دراستها، ويحتوي على أهم المتغيرات التي يتكون منها البحث كما يلي:

أولاً: - المتغير المستقل: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ويتكون من الأبعاد الخمسة التالية: ✓ التوظيف ✓ التدريب والتطوير ✓ الأجور ✓ تقييم الأداء	ثانياً: المتغير التابع: جودة الخدمات ويتكون من الأبعاد التالية: • الملموسية • الموثوقية • الاستجابة • التعاطف • الضمان
--	---



حدود مكانية: سوف تكون الدراسة بالشركة السعودية للكهرباء في المملكة العربية السعودية

حدود زمنية: تمتد فترة الدراسة من عام 2025م الموافق 1447هـ وحتى نهاية عام 2026م حتى يتم التحقق من النتائج العملية لتلك الممارسات

حدود بشرية:

العاملين والموظفين في الشركة السعودية للكهرباء بمستوياتهم الإدارية (إدارة عليا من المديرين ومساعدتهم - الإدارة الوسطى - الإدارة التشغيلية)

حدود موضوعية:

تستعرض الدراسة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف - التدريب والتطوير - الأجور - تقييم الأداء - مشاركة العاملين) وجودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في

الشركة السعودية للكهرباء" مما يسمح للباحث بالالتزام بموضوع البحث المحدد وتحقيق أهدافه بشكل فعال. دون التطرق الي ابعاد او متغيرات اخرى

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

المصطلح	التعريف
مصطلحات المتغير المستقل وأبعاده	
الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	– تعرف اصطلاحاً: هي عملية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى ممارسات وسياسات محددة في مجال الموارد البشرية (أبو زيد وآخرون، 2024). – تعرف اجرائياً: هي عملية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى ممارسات وسياسات محددة في مجال الموارد البشرية، لضمان توافق جهود إدارة الأفراد مع متطلبات العمل. – ويتجلى هذا البعد في الشركة السعودية للكهرباء من خلال اعتماد قسم الموارد البشرية بالشركة السعودية للكهرباء إلى الاستفادة من التقنيات والأدوات الحديثة والبيانات والابتكار، من أجل تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة قوتها العاملة – ويرى الباحث ان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعني صياغة وتنفيذ سياسات والممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لإنتاج قدرات وسلوكيات الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
استراتيجية التوظيف	– تعرف اصطلاحاً: هي خطة عمل منظمة تتبعها المؤسسات لجذب واختيار وتوظيف أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديها (الطاهر، 2024). – تعرف اجرائياً: هي خطة عمل مُفصَّلة من خلال أدوات ومعايير محددة تضعها المؤسسات لتحديد، جذب، واختيار وتوظيف أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة لديهم، بحيث تتوافق هذه العملية مع أهداف الشركة وقيمها.
استراتيجية التدريب والتطوير	– تعرف اصطلاحاً: هي الخطة الشاملة التي تتبعها المؤسسة لتحديد وتطوير المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لموظفيها، بما يتماشى مع أهدافها التنظيمية قصيرة وطويلة الأمد لعمليات التدريب والتطوير المستمرة (اسامة، 2024).

– تعرف اجرائيا: هي خطة منهجية تحدد الاحتياجات والأهداف والأساليب والموارد اللازمة لتطوير معارف ومهارات وقدرات الموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بكفاءة	
– تعرف اصطلاحا: هي خطة شاملة تحدد نهج المؤسسة تجاه دفع الرواتب والمزايا للموظفين، بهدف جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، ومواءمة أهداف الشركة مع مراعاة معايير السوق والقوانين (أبو زيد، 2021). – تعرف اجرائيا: هي النهج الذي تتبناه المؤسسة لتحديد وتطبيق نظام شامل لتعويض موظفيها، بما في ذلك الرواتب والمزايا والحوافز، مع مواءمتها مع أهداف العمل، واستهداف جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها.	استراتيجية الأجور
– تعرف اصطلاحا: هي عملية منهجية تُطبقها المؤسسات لقياس أداء الموظفين الحالي ومقارنته بمعايير محددة مسبقًا، بهدف تحديد نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير (الخليل، 2024). – تعرف اجرائيا: هي عملية منهجية ومستمرة تُستخدم لتقييم أداء الموظفين والسعي لتحسينه، وذلك من خلال مواءمة جهودهم مع الأهداف المؤسسية الأوسع، وتقديم ملاحظات دورية لبناء ثقافة نمو تدعم تطورهم المهني.	استراتيجية تقييم الأداء
– تعرف اصطلاحا: هي مجموعة الخطط والإجراءات المنهجية التي تطبقها المؤسسة لتعزيز التزام العاملين وحماسهم وولائهم تجاه المؤسسة وأهدافها، مما يشمل إشراكهم في صنع القرار وتقديم آرائهم وتطوير أدائهم لتحقيق نتائج أفضل وزيادة الإنتاجية وخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة (الطوالبة، 2020). – تعرف اجرائيا: تعني تمكين الموظفين من المساهمة الفعالة في عمليات صنع القرار وتقديم الأفكار والاقتراحات المتعلقة بعملهم وعمل المؤسسة	استراتيجية مشاركة العاملين
مصطلحات المتغير المستقل وأبعاده	

تعريف جودة الخدمة:	– يعرف جودة الخدمة اصطلاحاً: هي مدى مطابقة الخدمة مع توقعات العميل، أو مدى قدرتها على تلبية احتياجاته وتوقعاته. بمعنى آخر، هي تقييم للخدمة بناءً على مدى رضا العميل عنها. (Alberto, et, al, 2025) – يعرف جودة الخدمة اجرائياً " مدى قدرة الخدمة المقدمة على تلبية وتجاوز توقعات العميل، مع الالتزام بالموصفات والمعايير الموضوعية من قبل الإدارة، بتقديم خدمة مستمرة وآمنة ودقيقة الفوترة، وبما يطابق توقعات المشتركين وفق أبعاد الملموسية والموثوقية والاستجابة والتعاطف والضمان ويتجلى هذا البعد في الشركة السعودية للكهرباء من خلال التركيز على التميز التشغيلي ومعايير السلامة والبيئة، وقياس الأداء وفقاً لمعايير عالمية والحصول على جوائز تميز، وذلك بدعم من الهيئة السعودية لتنظيم الكهرباء التي تراقب جودة الخدمة. يري الباحث انه يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال مدى التزام الشركة بتقديم خدماتها وفقاً لتوقعات العملاء. ويؤكد هذا التعريف أن لدى العملاء توقعات ومعايير محددة حول كيفية تقديم الشركة للخدمات لتلبية احتياجاتهم. الشركات ذات جودة الخدمة العالية تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها.
الملموسية	– تعرف اصطلاحاً: تشير إلى الجوانب المادية والملموسة التي يمكن للعميل إدراكها والاستعانة بها للحكم على جودة الخدمة المقدمة (العوضي، 2023). – تعرف اجرائياً: لقدرة على رؤية أو إدراك العوامل المادية والبيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة، ومدى ارتباطها بتوقعات العميل.
الموثوقية:	– تعرف اصطلاحاً: عني قدرة المنظمة على أداء الخدمة الموعودة بدقة واتساق، والوفاء بالتزاماتها للعملاء بشكل صحيح وفي الوقت المحدد وفي الظروف المحددة، مما يعكس المصداقية والثقة في قدرتها على تقديم الخدمة المطلوبة باستمرار. (شادي والدسوقي، 2025). – تعرف اجرائياً: يعني تحديدها بشكل ملموس وقابل للقياس عبر مؤشرات مثل جودة الخدمة المحققة مقابل توقعات المستفيد، وقدرة الموظفين على تقديم الخدمة المطلوبة بدقة وخلال وقت محدد، ووجود مظاهر ملموسة للمؤسسة (مباني، أدوات، مظهر العاملين)، بالإضافة

إلى شعور المستفيد بـ**الأمان والثقة والمهارة لدى مقدم الخدمة**، وصولاً لرضا العميل..	
– تعرف اصطلاحاً: تعني رد الفعل أو الفعل أو الإجابة التي تحدث كردّ على محفز أو سؤال أو طلب، وتختلف طبيعة الاستجابة حسب السياق (عمر، 2021). – تعرف اجرائياً: تعني استعداد وقدرة الشركة على تلبية طلبات العملاء وتقديم الخدمة لهم بسرعة وفعالية.	الاستجابة:
– هو القدرة على فهم مشاعر العميل واحتياجاته وتجاريه ومشاركتها من منظوره، وليس فقط من منظور الشركة، بهدف تقديم دعم شخصي وهادف يجعله يشعر بأنه مسموع ومقدّر، وهو يتجاوز مجرد الحل التقني ليشمل بناء علاقة ثقة وتواصل عاطفي عميق (Sanjay, 2018)	التعاطف
– يعني التزاماً قانونياً من مقدم الخدمة بأن الخدمة ستقدم بجودة محددة أو ستؤدي وظيفتها بشكل مرضٍ لفترة معينة، ويوفر للمتلقي حماية ضد العيوب، ويشمل ضمان جودة الأداء أو استرداد المال Wang (2014)	الضمان
– الشركة السعودية للكهرباء هي شركة مساهمة سعودية متخصصة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. وهي أكبر منتج ومزود للكهرباء في المملكة، حيث تخدم جميع فئات المستهلكين. تأسست الشركة في عام 2000 من خلال دمج جميع شركات الكهرباء السعودية في شركة واحدة	الشركة السعودية لل كهرباء:

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث من خلال وصف وتعريف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة فيما بينها

بالإضافة الي في معالجة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك عن طريق الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لقدرته على تقديم وصف دقيق وشامل للظواهر المدروسة، والكشف عن أسبابها، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وتفسيرها للوصول إلى حلول منطقية لمشكلة الدراسة، كما يمتاز بالمرونة في استخدام أداة جمع البيانات (الاستبيانات) وجمع أنواع مختلفة من البيانات (الكمية والنوعية)، مما يجعله مناسباً للدراسة الحالية. يُساعد اختيار الأداة المناسبة في ربط الفرضيات النظرية بالواقع العملي، مما يوفر بيانات دقيقة وموثوقة تُمكن من اختبار الفرضيات واستخلاص نتائج موضوعية.

وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث، ولقد سهلت ادبيات البحث العلمي ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المنظمةة للبحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث العلمي لعدة مبررات، فهو يتيح وصف الظاهرة المدروسة بدقة وشمولية، مع تحليل جوانبها المختلفة واستخلاص العلاقات بينها. يساهم هذا المنهج في فهم أعمق للظاهرة، وتقديم تفسيرات منطقية، واقتراح حلول للمشكلات المرتبطة بها

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي وربطه بأهداف الدراسة لضمان فعالية البحث وكفاءته، من خلال ضمان تطابق المنهج مع طبيعة المشكلة والأسئلة البحثية المطروحة، مما يساعد على تحقيق النتائج المرجوة، وتقديم دراسة علمية متسقة وموثوقة وقابلة للتقييم والتحقق.

أدوات الدراسة

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداماً في العلوم الاجتماعية، وهي استثمار بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يُطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء بالمملكة العربية السعودية

سوف يتم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاستفادة من الاستبانات المعدة في الدراسات السابقة سوف تتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين كما يلي:

الجزء الأول:

خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة مثل (النوع والعمر والمؤهل العلمي والوظيفية وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني:

سوف يتكون من محورين:

- المحور الأول تمثل المتغير المستقل (الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف - التدريب والتطوير - الأجور - تقييم الأداء - مشاركة العاملين) من خلال (20) فقرة بمعدل 4 فقرات لكل محور
- المحور الثاني المتغير التابع "جودة الخدمات" بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء من خلال (20) فقرة بمعدل 4 فقرات لكل محور

ويتم صدق المحتوى عبر مدخلين هما:

أولاً: من خلال المدخل الكمي يتعدى مجرد الوقوف على الآراء إلى إجراء حسابات كمية لآراء المحكمين والخبراء باستخدام نماذج رياضية للتحقق من صدق الاستبيان.

ثانياً: أما صدق البناء فيتم التحقق منه من خلال التأكد من الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وطرق قياسها النظرية التي تهدف إلى جودة الخدمات، وأنها تتفق مع النظريات القائمة

ثالثاً: التجريب القبلي على عينة صغيرة من افراد العينة المستهدفة لتمثيلهم حيث يتم تطبيق الأداة على العينة التجريبية بنفس الطريقة التي ستطبق بها على العينة الأساسية ويتم تحليل البيانات التي تم جمعها من العينة التجريبية لتقييم مدى وضوح الأداة وسهولة استخدامه.

مكونات وتصميم الاستبانة

أولاً البيانات الشخصية	وتضمن التساؤلات الخاصة بالاسم والعمر والنوع والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة
------------------------	---

ابعاد المتغير المستقل: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ويتكون من 20 فقرة

استراتيجية التوظيف	وتتكون من 4 فقرات
استراتيجية التدريب	وتتكون من 4 فقرات
استراتيجية الأجور	وتتكون من 4 فقرات
استراتيجية تقييم الأداء	وتتكون من 4 فقرات
استراتيجية مشاركة العاملين	وتتكون من 4 فقرات

ابعاد المتغير التابع: جودة الخدمات ويتكون من 20 فقرة

الملموسية	وتتكون من 4 فقرات
الموثوقية	وتتكون من 4 فقرات
الاستجابة	وتتكون من 4 فقرات
التعاطف	وتتكون من 4 فقرات
الضمان	وتتكون من 4 فقرات

سوف يتم الاعتماد على نموذج ليكرت الخماسي في الإجابة على فقرات الدراسة المكونة من (20 فقرة موزعة على 5 محاور للمتغير المستقل) و (20 فقرة موزعة على 5 محاور للمتغير التابع) من خلال المحاور الخمسة (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق إطلاقاً) لنموذج ليكرت الخماسي التالي:

جدول رقم (2)

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مجتمع وعينة الدراسة:

• **مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة السعودية للكهرباء الحكومية من كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو الإدارة التشغيلية وعددهم يبلغ حوالي 33,437 موظف في الشركة السعودية للكهرباء (التقرير السنوي للشركة 2023)

عينة الدراسة:

يتوقف حجم العينة المناسبة للبحث على عدة عوامل في البحث مثل نوع المجتمع الأصلي، ونوع البحث، وفروض البحث، وتكاليف البحث، وأهمية النتائج، وطرق جمع البيانات سوف يتم العمل باستخدام نظام العينة عشوائية بسيطة من مفردات مجتمع الدراسة حيث أن عدد افراد العاملين بالشركة حوالي 380 موظفا وطبقا للدوال الرياضية في تحديد حجم العينة باستخدام جدول مورجان (هو جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)) فإن حجم عينة الدراسة بناء على الجدول يمثل 380 موظفا تقريبا

ولذلك سوف يتم توزيع الاستبانة على 400 مفردة للحصول على سبة استجابة متوقعة 380 استبيانا صحيحا ومكتملا. (يوجد في الملاحق في نهاية الخطة نسخة من جدول مورجان)

MIDOCEAN

وسائل جمع بيانات الدراسة:

أولا: المصادر الأولية:

وهي الاستبانة وسيتم ذلك من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينه الدراسة وذلك للوقوف على آرائهم حول توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة. وتمثل الاستبانة هي أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات واستطلاع آراء الأفراد في موضوع معين. يتم تصميم الاستبانة عادة في شكل سلسلة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة التي يتم توزيعها على الأفراد المشاركين. يتم استخدام الاستبانات في مجالات مختلفة مثل البحث العلمي واستطلاعات الرأي والدراسات الاجتماعية

ثانيا: المصادر الثانوية :

سيتم الحصول عليها من خلال الاطلاع على المراجع العلمية والمجلات والدراسات والأبحاث والدوريات العربية منها والأجنبية التي لها صلة بالموضوع محل الدراسة واستخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات، والرسائل العلمية المنشورة في المجلات والمواقع الالكترونية عبر متصفحات الانترنت اعداد في الإطار النظري للدراسة

المعالجات الإحصائية المقترحة:

سوف يتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS الذي يعد من أفضل أدوات التحليل الإحصائي التي يمكنك استخدامه في تحليل ومعالجة واختبار البيانات الإحصائية وفي دراستنا الحالي سوف يتم استخدام أدوات البرنامج الاحصائي التالية

- تحليل التكرارات والنسب المئوية: لتوصيف خصائص العينة وتوزيعها حسب المتغيرات الديموغرافية، مثل نوع الجهة أو سنوات الخبرة.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: لقياس توجهات العينة نحو المتغيرات المستقلة ومدى تأثيرها من وجهة نظرهم.
- تحليل الارتباط: لفحص العلاقة بين كل بعد من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لاختبار فرضيات الدراسة بدقة، وتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة أو منفردة على المتغير التابع.

تنظيم فصول الدراسة:

هيكل الدراسة:

ينقسم هذا البحث إلى مجموعة من الفصول المتكاملة، حيث يركز كل فصل على جانب رئيس من جوانب الدراسة، وذلك لضمان عرض شامل ومترابط للمشكلة البحثية وتحليلها. وجاء هيكل الدراسة على النحو التالي:

– الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مقدمة شاملة للموضوع، ويعرض خلفية الدراسة وإشكالياتها، بالإضافة إلى أهمية البحث وأهدافه، وتساؤلاته وفرضياته، إلى جانب تحديد المفاهيم الأساسية والمصطلحات المستخدمة.

– الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة

يتضمن هذا الفصل استعراضًا نقديًا للدراسات السابقة ذات الصلة والإطار النظري للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع تحليل لنقاط القوة والضعف فيها، وتحديد الفجوات البحثية

– الفصل الثالث: المنهجية والإطار التطبيقي

يستعرض هذا الفصل منهج البحث المستخدم، ونوع البيانات، وأداة جمع البيانات، وتعريف المجتمع والعينة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

– الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

يقدم هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للبيانات التي تم جمعها من الميدان، وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، مع تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.

– الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يختتم البحث بعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وتقديم توصيات عملية موجهة للجهات المعنية، بالإضافة إلى اقتراحات لدراسات مستقبلية المراجع

– المراجع

– الملاحق

المراجع المقترحة:

المراجع العربية

- أسامة، م. 2024. العلاقة بين ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (بالتطبيق على البنوك المصرية). كلية التجارة. جامعة بنها.
<https://bu.edu.eg/staff/mahmoud.magdy-publications/51695>
- أبو زيد، ح. 2021. أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية.
https://jces.journals.ekb.eg/article_168626.html
- الطاهر، أ. 2025. أثر الالتزام التنظيمي في تحسني جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.
<https://www.ijrsp.com/pdf/issue-64/6.pdf>
- العوضي، م. 2023. تأثير جودة اداء الخدمات على رضاء العملاء دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات البيئية
https://jsec.journals.ekb.eg/article_296630_
- أبو زيد، ن، محمد، ك، عبد الغفار، م. 2024. العلاقة بين ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (بالتطبيق على البنوك المصرية). مركز الفكر للدراسات والتطوير.
<https://www.researchgate.net/publication/372606360>
- الخطيب، أ. 2019. "مساهمة الثقافة الوطنية والتنظيمية في الابتكار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
- الخليل، ع. 2021. تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للشركة دراسة حالة -بنك بيبيلوس سورية. المعهد الحالي لإدارة الاعمال.
- الطوالة، ن، 2020. "أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بحوث ومقالات، الناشر المركز القومي للبحوث غزة
- الشركة السعودية للكهرباء <https://www.se.com.sa/ar-SA/Investors/Reports-and-Presentations/Annual-Reports>
- التقرير السنوي للشركة السعودية للكهرباء 2023
<https://argaamplus.s3.amazonaws.com/03ccac11-90be-4901-b540-db75b463aa65.pdf>
- شمس، ع. 2021. ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية الفلسطينية. جامعة الشرق الأوسط.
https://meu.edu.jo/libraryTheses/58625ccd0e84d_1.pdf

- شادي والدسوقي، 2025. دور رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات الحكومية (دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصرية). مركز فكر للدراسات والتطوير. https://journals.ekb.eg/article_415079_0.html
- عبد الباسط، أ. 2021. أثر خصائص منظمات الاعمال المصرية على التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا. مجلة الدراسات المعاصرة. https://csj.journals.ekb.eg/article_162877.html
- عمر، م. 2021. "مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد الرابع والعشرون.
- قاضي، ز. 2012. علاقة ممارسات باستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسات تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. مجلة الشرق الأوسط. https://meu.edu.jo/libraryTheses/58611450a8e28_1.pdf
- محمود، س، 2020. "إدارة الموارد البشرية في المنظمات السورية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء: دراسة تطبيقية على الأفراد الذين يعملون في المنظمات في تركيا الداخل السوري"، مجلة ريحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير. <https://shirkaty.com/>
- موقع شركتي 2024 <https://shirkaty.com/>
- هلسه، م، 2020. "أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم". مجلة جامعة فلسطين.
- هيئة الحكومة الرقمية 2024. <https://dga.gov.sa/sites/default/files/2024->

المراجع الأجنبية المقترحة.

- Alberto Ferraris, Gabriele Santoro, Stefano Bresciani, Elias G. Karayiannis, (2018) "HR practices for explorative and exploitative alliances in smart cities: Evidences from smart city managers' perspective", Management Decision (4).
- Catherine L. Wang and Mohammed Rafiq (2014) Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms British Journal of Management, Vol. 25,

- Guan, X., & Frankel, S. (2018). "How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance". Chinese Management Studies. 12
- Hashim Fawzi Alabado, Hayder Abdullah Abd Alsachit, Mohammed Hasan Sahib Almonte (2018), Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8.
- Heffernan, M. and Dundon, T. (2016), Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being : the mediating effect of organizational justice, Human Resource Management Journal, Vol.26 No.2,
- Margaret Heffernan, Brian Harney, Kenneth Cafferkey, Tony Dundon, (2016) "Exploring the HRM performance relationship: the role of creativity climate and strategy", Employee Relations, Vol. 38 Issue: 3
- Sanjay Dhir (2018) Comprehending ambidexterity in the emerging-market context: the moderating role of learning capability and environmental dynamism on e-commerce firms' performance Global Business Advancement, Vol. 11.
- Wang. Land Rafiq. (2014), ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms, British Journal of Management, Vol.

الملاحق

جدول ((Krejcie & Morgan)): جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)

العينة	المجتمع		العينة	المجتمع		العينة	المجتمع
291	1200		140	220		10	10
297	1300		144	230		14	15
302	1400		148	240		19	20
306	1500		152	250		24	25
310	1600		155	260		28	30
313	1700		159	270		32	35
317	1800		162	280		36	40
320	1900		165	290		40	45
322	2000		169	300		44	50

327	2200		175	320		48	55
331	2400		181	340		52	60
335	2600		186	360		56	65
338	2800		191	380		59	70
341	3000		196	400		63	75
346	3500		201	420		66	80
351	4000		205	440		70	85
354	4500		210	460		73	90
357	5000		214	480		76	95
361	6000		217	500		80	100
364	7000		226	550		86	110
367	8000		234	600		92	120
368	9000		242	650		97	130
370	10000		248	700		103	140
375	15000		254	750		108	150
377	20000		260	800		113	160
379	30000		265	850		118	170
380	40000		269	900		123	180
381	50000		274	950		127	190
382	75000		278	1000		132	200
384	1000000		285	1100		136	210

Krejcie & Morgan in their 1970 article "Determining Sample Size for Research Activities" (Educational and Psychological Measurement, #30, pp. 607-610)

MIDOCEAN