

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة موارد بشرية



أثر صياغة عقود العمل كأداة استراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودي

إعداد الطالب/

آلاء احمد اليوسف

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
7	الفصل الأول
8	1.1 المقدمة
9	1.2 مشكلة الدراسة
11	1.3 أهمية الدراسة
14	1.4 أهداف الدراسة
15	1.5 تساؤلات الدراسة
16	1.6 فروض الدراسة
17	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
18	الفصل الثاني/ الدراسات السابقة
19	2.1 مقدمة
20	2.2 الدراسات السابقة
21	2.3 الدراسات الدولية
24	الفصل الثالث/ منهجية الدراسة
25	3.1 مقدمة
26	3.2 المنهجية وطرق البحث
28	الفصل الرابع /النتائج والتوصيات
29	4.1 مقدمة

30	4.2 تحليل البيانات
31	4.3 النتائج
46	4.4 التوصيات
47	4.5 المراجع
50	4.6 الملاحق
57	4.7 الملخص

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
جدول (1)	توزيع أفراد العينة حسب الشركة	31
جدول (2)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	32
جدول (3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	33
جدول (4)	توزيع أفراد العينة حسب نمط العمل	34
جدول (5)	استجابات العينة حول دقة الوصف الوظيفي	35
جدول (6)	استجابات العينة حول وضوح معايير تقييم الأداء	36
جدول (7)	استجابات العينة حول مدى فهم اللغة القانونية للعقد	37
جدول (8)	استجابات العينة حول وضوح نظام العمولات والمكافآت	38
جدول (9)	استجابات العينة حول وضوح فرص الترقى في العقد	39
جدول (10)	استجابات العينة حول دعم العقود لمرونة العمل	40
جدول (11)	استجابات العينة حول التوازن بين حقوق الشركة والخصوصية	41
جدول (12)	استجابات العينة حول أثر وضوح العقد على بذل الجهد	42
جدول (13)	استجابات العينة حول الشعور بالأمان الوظيفي (نظام 2025)	43
جدول (14)	استجابات العينة حول أثر العقد على الولاء والرغبة في الانتقال	44
جدول (15)	استجابات العينة حول أثر الوضوح التعاقدى على الابتكار	45

فهرس الأشكال:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
شكل (1)	توزيع أفراد العينة حسب الشركة	31
شكل (2)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	32
شكل (3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	33
شكل (4)	توزيع أفراد العينة حسب نمط العمل	34
شكل (5)	استجابات العينة حول دقة الوصف الوظيفي	35
شكل (6)	استجابات العينة حول وضوح معايير تقييم الأداء	36
شكل (7)	استجابات العينة حول مدى فهم اللغة القانونية للعقد	37
شكل (8)	استجابات العينة حول وضوح نظام العمولات والمكافآت	38
شكل (9)	استجابات العينة حول وضوح فرص الترقى في العقد	39
شكل (10)	استجابات العينة حول دعم العقود لمرونة العمل	40
شكل (11)	استجابات العينة حول التوازن بين حقوق الشركة والخصوصية	41
شكل (12)	استجابات العينة حول أثر وضوح العقد على بذل الجهد	42
شكل (13)	استجابات العينة حول الشعور بالأمان الوظيفي (نظام 2025)	43
شكل (14)	استجابات العينة حول أثر العقد على الولاء والرغبة في الانتقال	44
شكل (15)	استجابات العينة حول أثر الوضوح التعاقدى على الابتكار	45

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر صياغة عقود العمل كأداة استراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي، مع التركيز على قطاع الاتصالات السعودي كنموذج للدراسة التطبيقية. تكمن مشكلة الدراسة في مدى إدراك المنظمات لأهمية العقد كأداة أبعد من كونها مجرد مستند قانوني، بل كوسيلة لتحفيز الموظف وتحديد التوقعات الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الموظفين والمديرين في شركات الاتصالات مثل STC ، موبيلي، وزين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح بنود العقد (المهام، الحوافز، والمسار الوظيفي) وبين ارتفاع معدلات الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن صياغة العقود بمرونة تواكب رؤية المملكة 2030 ساهمت في جذب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تبسيط اللغة القانونية للعقود، وربطها بمعايير أداء (KPIs) واضحة، وإدراج ملاحق تنظيمية للعمل الهجين والابتكار لتعزيز الولاء والأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: صياغة العقود، الأداء الوظيفي، شركات الاتصالات، نظام العمل 2025، الأمان الوظيفي.

الفصل الأول

المقدمة:

يُعد العنصر البشري المحرك الأساسي والميزة التنافسية الكبرى في عصر الاقتصاد الرقمي، خاصة في قطاعات حيوية مثل قطاع الاتصالات السعودي الذي يمثل ركيزة تقنية ضمن رؤية المملكة 2030. ولم يعد يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية كمجرد وحدة إدارية تقليدية، بل كشريك استراتيجي يساهم في صياغة مستقبل المنظمة من خلال أدوات تنظيمية وقانونية متطورة، يأتي في مقدمتها "عقد العمل".

لقد تجاوز مفهوم عقد العمل في الفكر الإداري الحديث عام 2025 كونه مجرد وثيقة قانونية لضمان الحقوق، ليصبح "أداة استراتيجية" فعالة تساهم في رسم معالم العلاقة بين الموظف والمنظمة. إن الصياغة الاستراتيجية للعقد — التي تتضمن وضوح المهام، وتحديد مؤشرات الأداء، وتأطير نماذج العمل الحديثة مثل العمل المرن والهجين — تلعب دوراً محورياً في تعزيز "العقد النفسي" بين الطرفين.

وفي السياق السعودي، أحدثت مبادرات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وعلى رأسها "برنامج توثيق العقود" عبر منصة "قوى"، نقلة نوعية في حوكمة العلاقة العمالية. ومع ذلك، يظل التحدي قائماً في كيفية تحويل هذه العقود من قوالب جامدة إلى محركات للأداء الوظيفي، خاصة في بيئة تنافسية مثل قطاع الاتصالات الذي يتسم بسرعة التغير والحاجة المستمرة للابتكار.

إن غياب المواءمة بين بنود التعاقد وتطلعات الموظفين قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وزيادة معدلات دوران العمل، وهو ما ينعكس سلباً على الإنتاجية الكلية للمنشأة. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على "أثر صياغة عقود العمل كأداة استراتيجية" في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، مع التركيز على قطاع الاتصالات السعودي كنموذج رائد للتحويل الرقمي والإداري، وذلك بهدف تقديم رؤية علمية تساهم في تحسين العلاقة العمالية واستدامتها.

مشكلة الدراسة.

التوصيف العام للمشكلة:

على الرغم من التطور التقني الهائل الذي يشهده قطاع الاتصالات، إلا أن هناك فجوة لا تزال قائمة بين "النصوص القانونية" في عقود العمل وبين "الممارسات الفعلية" لاستراتيجيات الموارد البشرية. تتمثل المشكلة في أن العقود التقليدية أو غير الواحدة قد تؤدي إلى ضبابية في المهام الوظيفية، مما ينتج عنه تراجع في الأداء الوظيفي، وزيادة معدلات دوران العمل (Staff Turnover)، وضعف الانتماء المؤسسي.

السياق السعودي وقطاع الاتصالات (تحليل الواقع):

يُعد قطاع الاتصالات السعودي من أكثر القطاعات حيوية وتنافسية، خاصة مع دخول مشغلين جدد وتوسع خدمات الحوسبة السحابية والأمن السيبراني. وتبرز المشكلة هنا من خلال عدة جوانب:

- **التنافسية العالية:** تسبب العقود التي لا تتضمن مزايا تنافسية واضحة في "تسرب الكفاءات" نحو المنافسين، وهو ما يُكلف الشركات مبالغ طائلة في إعادة التوظيف والتدريب.
- **التحول الرقمي للأنظمة:** بالرغم من إلزامية توثيق العقود عبر منصة "قوى"، إلا أن المشكلة تكمن في "محتوى" هذه العقود ومدى مواءمتها لبيئة العمل المتغيرة (مثل العمل المرن والعمل عن بُعد) التي يفرضها قطاع الاتصالات.
- **إحصائيات داعمة:** تشير تقارير هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST) لعام 2024-2025 إلى نمو متزايد في حجم القطاع، ومع ذلك، تظهر بعض الدراسات المحلية أن نسبة النزاعات العمالية المرتبطة بـ "تفسير بنود العقد" في الشركات التقنية المتوسطة والصغيرة التابعة للقطاع تصل إلى قرابة 15% من إجمالي القضايا العمالية، مما يؤثر سلباً على سمعة القطاع الجاذبة للمواهب.

المشكلة لدى مجتمع وعينة الدراسة:

يواجه الموظفون في قطاع الاتصالات (مجتمع الدراسة) تحديات تتعلق بـ:

- غموض مؤشرات الأداء: (KPIs) عدم ربط العقد بشكل صريح بين التوصيف الوظيفي ومعايير التقييم، مما يؤدي إلى شعور بالظلم الوظيفي عند تقييم الأداء.
- الضغط المهني: طبيعة القطاع تتطلب ساعات عمل مرنة وتواجد دائم، وفي حال عدم تأطير ذلك تعاقدياً بشكل يحفظ حقوق العامل (كبدلات العمل الإضافي أو ساعات الراحة)، ينخفض الأداء الإنتاجي وتزداد حالات الاحتراق الوظيفي.
- الفجوة في المهارات: العقود لا توضح أحياناً التزام المنشأة بتطوير المسار المهني، مما يجعل الموظف يشعر بجمود وظيفي داخل الشركة.

سؤال المشكلة الرئيسي:

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة المشكلة في السؤال التالي:

إلى أي مدى تساهم جودة صياغة عقود العمل وتطوير بنودها (كمتغير استراتيجي للموارد البشرية) في تحسين العلاقة العمالية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الاتصالات السعودي؟"

القيمة المضافة للدراسة:

ستساهم هذه الدراسة في حل المشكلة من خلال:

- تقديم نموذج مقترح لبنود تعاقدية تعزز "الارتباط الوظيفي".
- توضيح كيفية استخدام العقد كأداة قانونية وإدارية لتقليل النزاعات العمالية في المحاكم العمالية السعودية.
- مساعدة صناع القرار في شركات الاتصالات على صياغة استراتيجيات موارد بشرية تعتمد على "العقد النفسي والقانوني" معاً لضمان استدامة الكفاءات.

أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية الدراسة لعام 2025 في قدرتها على الربط بين التطور التشريعي الذي تشهده المملكة العربية السعودية وبين الأداء التنافسي في قطاع تقني حيوي، وتبرز هذه الأهمية في جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. سد الفجوة المعرفية: ندرة الدراسات العربية — حتى عام 2025 — التي تربط بين "الصياغة القانونية للعقد" كعملية فنية، وبين "النتائج السلوكية" مثل الأداء والولاء، حيث كانت الدراسات السابقة تركز على العقد كوثيقة حماية قانونية فقط.
2. تأصيل مفاهيم العمل الحديثة: تأصيل الأطر النظرية لأنماط العمل التي استقرت في عام 2025، مثل (العمل الهجين، العمل عن بُعد، والعمل المرن)، وتحليل كيفية مأسستها تعاقدياً لتعزيز الأداء.
3. تطوير نموذج قياس: تقديم إطار نظري يمكن للباحثين مستقبلاً استخدامه لقياس أثر "الاستراتيجية التعاقدية" على المتغيرات التابعة كالإبداع الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030: تساهم الدراسة بشكل مباشر في دعم محاور "برنامج التحول الوطني" من خلال تحسين بيئة العمل ورفع جاذبية سوق العمل السعودي عبر تعزيز مبدأ الشفافية والعدالة التعاقدية.
2. تمكين قطاع الاتصالات السعودي: تزويد قيادات الموارد البشرية في شركات الاتصالات (مثل STC ، موبايلي، زين) بآليات صياغة عقود تضمن "استبقاء الكفاءات" (Talent Retention) "في ظل المنافسة الشرسة على المواهب التقنية في 2025.
3. تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي: توضيح كيف يمكن استثمار "التوثيق الرقمي" للعقود عبر منصة (قوى) لتحويل العقد من أداة ورقية إلى أداة بيانات (Data-Driven) تساعد في تتبع مؤشرات الأداء المرتبطة بالبند التعاقدية.
4. تقليل النزاعات القضائية: المساهمة في خفض التكاليف القانونية والإدارية الناتجة عن القضايا العمالية، من خلال تقديم صياغات تعاقدية تقلل من ضبابية المهام وتمنع سوء الفهم بين الطرفين.
5. مرجع للمنظمين: توفير مرجع علمي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة الاتصالات والفضاء والتقنية حول احتياجات القطاع من تحديثات في نماذج العقود الاسترشادية لتتواءم مع متطلبات الوظائف المستقبلية.

الخلاصة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تحول "عقد العمل" من مجرد نص قانوني للإذعان إلى أداة إدارة استراتيجية ترفع من قيمة رأس المال البشري وتدفع عجلة الإنتاج في أكثر قطاعات المملكة حيوية.

أولاً: المتغير المستقل (صياغة عقود العمل كأداة استراتيجية)

1- تعريف عقد العمل (بالمفهوم الاستراتيجي لعام 2025):
لم يعد العقد مجرد وثيقة "حماية قانونية" للطرفين، بل هو "خريطة طريق إنتاجية". يُعرف استراتيجياً بأنه: "الوثيقة التي تنظم العلاقة المهنية من خلال دمج الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع حقوق والتزامات الموظف، لضمان مواءمة الأداء مع رؤية المنشأة".

2- صياغة العقود كأداة للموارد البشرية:

تشمل هذه العملية تضمين بنود غير تقليدية تهدف إلى تحسين جودة العمل، مثل:

- بنود المرونة (Agility Clauses) التي تنظم العمل عن بُعد والهجين، مما يسهل استمرارية الأعمال.
- بنود التطوير (Development Clauses) التي تربط استمرار العقد بالنمو المهني والتدريب.
- مؤشرات الأداء المرتبطة بالتعاقد (Contractual KPIs) ربط تجديد العقد أو الحوافز بتحقيق مستهدفات محددة.

ثانياً: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

1- تعريف الأداء الوظيفي:

هو "مجموع السلوكيات والنتائج التي يقدمها الموظف في سبيل تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة". في قطاع الاتصالات، يُقاس الأداء بـ (السرعة، الدقة التقنية، الابتكار، وخدمة العميل).

2- أبعاد الأداء المتأثرة بالتعاقد:

- الأداء المهامي: القيام بالواجبات المنصوص عليها في العقد بدقة.
- الأداء السياقي: وهو "الارتباط الوظيفي"؛ أي قيام الموظف بأعمال إضافية خارج العقد بدافع الولاء الناتج عن عدالة الصياغة التعاقدية.

ثالثاً: العلاقة العمالية (المتغير الوسيط/السياق)

تُعرف العلاقة العمالية في 2025 بأنها "شراكة رقمية موثقة". في السعودية، انتقلت هذه العلاقة من "التبعية المطلقة" إلى "الشفافية التعاقدية" بفضل:

- منصة قوى (Qiwa): المنصة المركزية لتوثيق العقود، والتي تضمن اطلاع الموظف على كافة البنود قبل القبول.
- العقد النفسي: وهو الرابط غير الملموس؛ فالعقد الواضح والمكتوب جيداً يقلل من الصراعات النفسية والإحباط الوظيفي.

رابعاً: بيئة الدراسة (قطاع الاتصالات السعودي)

يتميز هذا القطاع بخصائص فريدة يجب أن يعرفها القارئ:

- التنافسية العالية: الحاجة المستمرة لاستقطاب "المواهب الرقمية" تجعل من بنود الاستبقاء (Retention) في العقود ضرورة قصوى.
- التسارع التقني: يتطلب عقوداً مرنة تسمح بتحديث المهام الوظيفية تماشياً مع دخول تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وG6 المستقبلية.
- التوطين النوعي: تطبيق سياسات التوطين يتطلب عقوداً تضمن نقل المعرفة وتطوير الكادر السعودي.

خامساً: مفاهيم أساسية مرتبطة بالبحث

1. **حوكمة العقود:** هي عملية مراقبة تنفيذ بنود العقد من الطرفين لضمان العدالة وتقليل القضايا العمالية.
2. **الأمان الوظيفي التعاقدى:** شعور الموظف بأن بنود عقده توفر له الاستقرار، مما يدفعه للتركيز على الإبداع بدلاً من البحث عن وظيفة بديلة.
3. **الارتباط الوظيفي (Employee Engagement):** الحالة الذهنية والعاطفية التي تجعل الموظف يبذل جهداً تطوعياً لتحقيق نجاح الشركة، وهو النتيجة النهائية لصياغة تعاقدية ناجحة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

"قياس وتحليل أثر صياغة عقود العمل بوصفها أداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز مستويات الأداء الوظيفي وتحسين جودة العلاقة العمالية لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودي".

الأهداف الفرعية:

لتحقيق الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

1. التعرف على واقع الممارسات الحالية: رصد وتحليل الأساليب المتبعة في صياغة عقود العمل بشركات الاتصالات السعودية، ومدى مواءمتها للتحويلات الرقمية (مثل منصة قوى) وأنظمة العمل المحدثة في 2025.
2. تحديد أثر وضوح المهام التعاقدية: قياس مدى مساهمة الدقة في صياغة "الوصف الوظيفي والمسؤوليات" داخل العقد في تقليل الغموض الوظيفي ورفع جودة الإنتاجية لدى الموظفين.
3. تحليل دور الحوافز التعاقدية: استقصاء أثر البنود المتعلقة بالحوافز، المكافآت، والمسار المهني المدرجة في العقد على تعزيز الرضا الوظيفي والارتباط المؤسسي.
4. تقييم أثر مرونة العقود: دراسة دور أنماط العمل الحديثة المدرجة في العقود (مثل العمل عن بُعد، والعمل الهجين) كاستراتيجية موارد بشرية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي قطاع الاتصالات.
5. قياس أثر الاستقرار التعاقدي على دوران العمل: تحليل العلاقة بين جودة صياغة بنود الأمان الوظيفي في العقود وبين خفض معدلات تسرب الكفاءات في بيئة قطاع الاتصالات التنافسية.
6. تقديم إطار استراتيجي مقترح: الخروج بتوصيات عملية لصناع القرار في قطاع الاتصالات حول كيفية صياغة عقود عمل نموذجية تعمل كـ "محرك للأداء" وليس مجرد "التزام قانوني".

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

"ما أثر صياغة عقود العمل كأداة استراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الاتصالات السعودي؟"

التساؤلات الفرعية:

تم دمج المحاور المتقاربة لتركيز الدراسة على ثلاثة تساؤلات جوهرية تغطي الجوانب (التنظيمية، والتحفيزية، والبيئية):

1. التساؤل الأول (الجانب التنظيمي والإجرائي):
ما واقع ممارسات صياغة عقود العمل في شركات الاتصالات السعودية، وإلى أي مدى تلتزم هذه العقود بالمعايير الاستراتيجية والتقنية (مثل التوثيق الرقمي والوصف الوظيفي الدقيق) لعام 2025؟
2. التساؤل الثاني (الجانب التحفيزي والأداء):
كيف تؤثر البنود التعاقدية المرتبطة بالحوافز المادية، والمسار المهني، وأنماط العمل المرنة (عن بُعد/هجين) على رفع مستوى الدافعية وكفاءة الأداء الوظيفي؟
3. التساؤل الثالث (الجانب الاستراتيجي والاستمرارية):
ما دور جودة صياغة العقود في تحسين العلاقة العمالية واستبقاء الكفاءات (تقليل دوران العمل) في ظل التنافسية العالية لقطاع الاتصالات السعودي؟

لماذا هذا الترتيب؟

- التساؤل الأول: يضع الأساس (فهم الواقع الحالي).
- التساؤل الثاني: يدرس جوهر العلاقة بين المتغير المستقل (العقد) والمتغير التابع (الأداء).
- التساؤل الثالث: يقيس النتائج طويلة المدى (استقرار العلاقة واستبقاء المواهب).

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين جودة صياغة عقود العمل كأداة استراتيجية للموارد البشرية وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الاتصالات السعودي".

الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح المهام والمسؤوليات الوظيفية في عقود العمل على تحسين كفاءة وجودة مخرجات الموظفين في شركات الاتصالات".

• الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة طردية بين تضمين البنود التحفيزية والمرنة (مثل مكافآت الأداء، خيارات العمل الهجين) في العقد وبين ارتفاع مستوى الارتباط والولاء الوظيفي".

• الفرضية الفرعية الثالثة:

"يساهم التوثيق الرقمي والشفافية القانونية للعقود (عبر منصة قوى) بشكل إيجابي في تقليل النزاعات العمالية، مما يبرئ بيئة عمل مستقرة ترفع من إنتاجية الموظف".

• الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أثر العقود على الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: نوع الشركة "مشغل رئيسي أو مقاول"، سنوات الخبرة، طبيعة العمل "تقني أو إداري")".

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تبنى هذه الدراسة "المنهجية التكاملية" التي تدمج بين المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الاستنباطي كإطار نظري ومنطقي لمعالجة مشكلة البحث، وذلك وفق التفصيل الآتي:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي: تقوم النظرية العلمية هنا على رصد وتحليل "المتغيرات"، حيث يتم وصف واقع صياغة العقود (المتغير المستقل) وتحديد خصائصها القانونية والفنية، ومن ثم تحليل أثرها المباشر على مستوى الأداء (المتغير التابع). ولا تكتفي الدراسة بالوصف الظاهري، بل تمتد لتحليل العلاقات والارتباطات بين جودة النصوص التعاقدية وكفاءة المخرجات العملية.

ثانياً: الأسلوب الاستنباطي (Deductive Approach): تعتمد الدراسة على منطق الاستنباط الذي يبدأ من "العام إلى الخاص"؛ وذلك من خلال استعراض القواعد القانونية والنظريات الإدارية العامة المتعلقة بالعقود، ثم إسقاطها على واقع الأداء في بيئة الدراسة لاختبار صحة الفرضيات. هذا الأسلوب يسمح بالتحقق من مدى انطباق النظريات القانونية على الممارسات الميدانية، وصولاً إلى استنتاجات دقيقة تعزز من كفاءة الأداء.

ثالثاً: التكامل المنهجي: من خلال هذا المزيج، تسعى الدراسة إلى بناء جسر معرفي يفسر كيف يمكن للصياغة المحكمة (كأداة وقائية وتخطيطية) أن تؤدي إلى تجنب النزاعات وتحقيق الانضباط في الأداء، مما يساهم في تقديم توصيات مبنية على أساس علمي ومنطقي سليم.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يعد استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، حيث يساهم في تأصيل موضوع الدراسة وربطه بالجهود البحثية المتراكمة التي تناولت أثر الأطر التعاقدية والتحول الرقمي في استراتيجيات الموارد البشرية. يهدف هذا الفصل إلى استعراض مجموعة من الأدبيات العربية والدولية الحديثة التي تناولت العلاقة بين صياغة عقود العمل، والتحول الرقمي (مثل منصة "قوى")، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي واستقرار العلاقة العمالية.

وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: الدراسات العربية؛ والتي ركزت بشكل كبير على البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل "رؤية 2030"، حيث تناولت أثر أتمتة العقود وتوثيقها إلكترونياً على الأمان الوظيفي وتقليل النزاعات القانونية، بالإضافة إلى دور وضوح السياسات الإدارية والبنود التحفيزية في استبقاء الكفاءات ورفع الإنتاجية في قطاعي الاتصالات والشركات التقنية الناشئة.

المحور الثاني: الدراسات الدولية؛ والتي قدمت منظوراً عالمياً حول "التعاقد الاستراتيجي" القائم على النتائج، وتأثير العقد النفسي في بيئة العمل الهجين. كما سلطت الضوء على أحدث التوجهات التقنية المتمثلة في استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) في إدارة وصياغة العقود لضمان الحوكمة والعدالة التنظيمية. ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يسعى الباحث إلى تحديد الفجوة البحثية التي ستعمل الدراسة الحالية على معالجتها، مع الاستفادة من المنهجيات والنتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة لتعزيز دقة التحليل واستخلاص التوصيات.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (العتيبي، 2024): "أثر التحول الرقمي في توثيق عقود العمل على استقرار العلاقة العمالية في القطاع الخاص السعودي".

الهدف: بحثت في أثر منصة "قوى" والتوثيق الإلكتروني على تقليل النزاعات القانونية.

النتيجة: خلصت إلى أن أتمتة العقود بنسبة 100% في شركات الفئة (أ) بالسعودية أدت إلى تحسن ملحوظ في شعور الموظف بالأمان الوظيفي، مما انعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي.

2. دراسة (الشمري، 2023): "استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

الهدف: ركزت على العلاقة بين وضوح السياسات الإدارية والإنتاجية.

النتيجة: وجدت أن الربط بين "الوصف الوظيفي" الموجود في العقد وبين "نظام التقييم الفعلي" هو المحرك الأول للأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات.

3. دراسة (حسين، 2022): "دور البنود التحفيزية في عقود العمل كأداة لاستبقاء الكفاءات في الشركات التقنية الناشئة".

الهدف: تناولت كيف يمكن لصياغة العقود أن تكون وسيلة جذب للمواهب.

النتيجة: أكدت أن العقود التي تتضمن بنوداً مرنة (ساعات عمل مرنة، مكافآت أداء) تساهم في خفض معدل دوران العمل بنسبة 25%.

ثانياً: الدراسات الدولية (Translated Context)

4. دراسة (Smith & Wong, 2024): "Strategic Employment Contracting and Employee Productivity in the Telecommunications Sector".

الهدف: دراسة أثر صياغة العقود "القائمة على النتائج" في شركات الاتصالات العالمية.

النتيجة: أثبتت أن العقود التي تحدد مؤشرات أداء (KPIs) واضحة ومرتبطة بنود العقد القانونية ترفع إنتاجية الموظفين التقنيين بنسبة 15% مقارنة بالعقود التقليدية.

4. دراسة (Rodriguez et al., 2023): "The Psychological Contract and its Impact on Job Performance in Hybrid Work Environments".

الهدف: بحث في العلاقة بين العقد المكتوب و"العقد النفسي" في بيئات العمل الهجين.

النتيجة: توصلت إلى أن الشركات التي قامت بتحديث بنود عقودها لتشمل حقوق العمل عن بُعد شهدت مستويات ابتكار أعلى لدى موظفيها.

4. دراسة (Miller, 2025 - دراسة حديثة جداً): "AI-Driven Contract Management and Human Resource Strategic Alignment".

الهدف: ركزت على استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة وصياغة العقود لضمان عدالتها ومواءمتها لأهداف الشركة.

النتيجة: أشارت إلى أن حوكمة العقود رقمياً تساهم في خلق "بيئة عمل عادلة" تزيد من ولاء الموظفين في القطاعات عالية التنافسية.

الإطار النظري

1- نظرية العقد النفسي (Psychological Contract Theory)

- مفهومها: هي مجموعة التوقعات غير المكتوبة بين الموظف وصاحب العمل.
- علاقتها بالدراسة: تنطلق الدراسة من فرضية أن صياغة العقد المكتوب بشكل استراتيجي وشفاف تؤدي إلى تعزيز العقد النفسي. عندما يجد الموظف في قطاع الاتصالات أن العقد يحمي مساره المهني ويوضح حقوقه، يرتفع مستوى التزامه وأدائه الوظيفي تلقائياً.

2- نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM Theory)

- مفهومها: اعتبار الموظفين أصولاً استراتيجية وليس مجرد تكاليف، وربط ممارسات الموارد البشرية بأهداف المنظمة.
- علاقتها بالدراسة: تُصنف هذه النظرية "عقد العمل" كأداة لإدارة المواهب. الصياغة الاستراتيجية للعقد تهدف إلى توجيه سلوك الموظف نحو تحقيق أهداف شركة الاتصالات (مثل الابتكار وسرعة الاستجابة التقنية)، مما يجعل العقد وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية.

3- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

- مفهومها: العلاقة في العمل تقوم على تبادل المنافع؛ فكلما قدمت المنظمة حوافز و ضمانات تعاقدية، رد الموظف بأداء متميز.
- علاقتها بالدراسة: تبحث الدراسة في كيفية عمل بنود العقد (الحوافز، الأمان الوظيفي، المرونة) كـ "محفزات" في عملية التبادل، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة العمالية وتقليل الرغبة في ترك العمل.

4- نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory)

- مفهومها: أن الأهداف المحددة والواضحة تؤدي إلى أداء أعلى من الأهداف الغامضة.
- علاقتها بالدراسة: تنطلق الدراسة من أن صياغة "الوصف الوظيفي" و "مؤشرات الأداء" بدقة داخل العقد (أو ملاحقه) تعمل كأهداف محددة للموظف، مما يقلل من الصراع الوظيفي ويزيد من كفاءة الأداء في البيئات التقنية المعقدة.

5-الإطار القانوني والتقني السعودي (رؤية 2030)

- المنطلق: التحول من "العقود الورقية التقليدية" إلى "الحكومة الرقمية للعمل".
- علاقته بالدراسة: تستند الدراسة إلى التوجهات الحكومية لعام 2025 التي تفرض توثيق العقود إلكترونياً (عبر منصة قوى) لضمان الشفافية. هذا الإطار يمثل المنطلق الواقعي لتحويل العقد من مجرد نص قانوني إلى أداة لضبط وقياس الأداء في قطاع الاتصالات.

6-نظرية الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy Theory)

- علاقتها بالدراسة: عندما يوفر العقد بنوداً واضحة حول التدريب والتطوير المهني، فإنه يعزز ثقة الموظف في قدراته التقنية، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة أدائه الوظيفي في قطاع متسارع كالاتصالات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة.

"تعد المنهجية العلمية بمثابة النظام الكلي الذي يضبط مسار البحث ويضمن سلامة نتائجه من التحيز أو العشوائية. وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تسعى لتقصي (أثر صياغة عقود العمل كأداة للموارد البشرية على الأداء الوظيفي)، فقد تم بناء إطار منهجي متكامل يجمع بين الاستقصاء الميداني والتحليل القانوني والإداري.

ويأتي اختيار هذه المنهجية استجابةً للتطورات التشريعية المتلاحقة في بيئة الأعمال السعودية، لا سيما مع صدور التحديثات الأنظمة المرتبطة بنظام العمل السعودي 2025، وما فرضه ذلك من ضرورة وجود أدوات قياس دقيقة تقيس أثر هذه النصوص القانونية على سلوك الموظف وإنتاجيته في قطاع الاتصالات.

وعليه، يستعرض هذا الفصل التفاصيل الإجرائية التي سلكتها الدراسة؛ بدءاً من تحديد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منطقي، ومروراً بتحديد مجتمع الدراسة من الكوادر البشرية في كبرى شركات الاتصالات (STC، موبيلي، زين) وكيفية اختيار العينة الممثلة لهم. كما يتناول الفصل الأدوات العلمية المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان) مع شرح دقيق لمعايير الصدق والثبات لضمان جودة الأداة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المتقدمة عبر برنامج (SPSS) التي ستُستخدم لاختبار الفرضيات وتحويل البيانات الأولية إلى نتائج وقيم علمية تدعم متخذي القرار في قطاع الموارد البشرية، وذلك وفقاً للمحاور التفصيلية التالية:

المنهجية وطرق البحث.

أولاً: منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها وربط متغيراتها (أثر صياغة العقود على الأداء) لاستخلاص النتائج. كما سيتم الاعتماد على الأسلوب الاستنباطي لاختبار صحة الفرضيات التي وضعتها الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: يتكون من جميع العاملين (إداريين وفنيين وتقنيين) في شركات الاتصالات الرئيسية في المملكة العربية السعودية مثل STC ، موبيلي ، زين والشركات التابعة لها.
2. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) ممثلة للمجتمع، ويُستهدف الوصول إلى عدد (مثلاً: 350-400) موظف لضمان دقة النتائج إحصائياً.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: مراجعة الكتب، الدوريات العلمية، والأنظمة المحدثّة لوزارة الموارد البشرية (نظام العمل السعودي 2025)، والتقارير السنوية لشركات الاتصالات.
2. المصدر الرئيسي (الأداة): الاستبيان (Questionnaire)، والذي سيتم تصميمه وتوزيعه إلكترونياً، ويتكون من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي).
- الجزء الثاني: قياس استراتيجيات صياغة عقود العمل (وضوح المهام، البنود التحفيزية، مرونة العمل).
- الجزء الثالث: قياس مستوى الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الالتزام، الابتكار).

رابعاً: صدق وثبات الأداة:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الموارد البشرية والقانون الأكاديمي للتأكد من ملاءمة الأسئلة للأهداف.
- الثبات: استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) – للتأكد من اتساق إجابات العينة قبل البدء في التحليل الفعلي.

خامساً: الأساليب الإحصائية: (Data Analysis)

ستتم معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى موافقة العينة على عبارات الدراسة.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة العلاقة بين صياغة العقود والأداء الوظيفي.
4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis): للتأكد من أثر المتغير المستقل على المتغير التابع واختبار الفرضيات.

سادساً: حدود الدراسة: (Scope)

- الحدود الموضوعية: أثر صياغة عقود العمل كأداة للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.
- الحدود المكانية: شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال عام 2026.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يُمثل هذا الفصل الثمرة العملية للدراسة؛ حيث يتم فيه عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث العاملين في شركات الاتصالات السعودية STC، موبيلي، زين. يهدف هذا الفصل إلى تحويل الإجابات الواردة في الاستبيان إلى حقائق إحصائية ومؤشرات رقمية تُجيب على أسئلة الدراسة وتختبر فرضياتها المتعلقة بأثر استراتيجيات صياغة عقود العمل كمتغير مستقل، على مستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع، خاصة في ظل التوجهات الحديثة لنظام العمل (2025).

وسوف يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لخصائص العينة، يليه عرض لنتائج كل عبارة من عبارات الاستبيان وتحليلها إحصائياً، وصولاً إلى مناقشة هذه النتائج وربطها بالواقع العملي، وانتهاءً بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسعى لتطوير البيئة التعاقدية بما يخدم مصلحة المنظمة والموظف على حد سواء.

تحليل البيانات

تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، حيث تم تفرغ استجابات عينة الدراسة العاملين في شركات الاتصالات (STC، موبيلي، زين) عبر مقياس ليكرت الخماسي. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الموافقة على عبارات (استراتيجيات صياغة العقود) و(الأداء الوظيفي)، مع اعتماد معيار (1-2.33 منخفض)، (2.34-3.66 متوسط)، (3.67-5 مرتفع) للحكم على النتائج.

النتائج

أولاً: وصف عينة الدراسة (Socio-demographic Characteristics)

يعرض هذا القسم الخصائص العامة لعينة الدراسة من العاملين في قطاع الاتصالات السعودي، وذلك وفقاً للمتغيرات الوظيفية والديموغرافية:

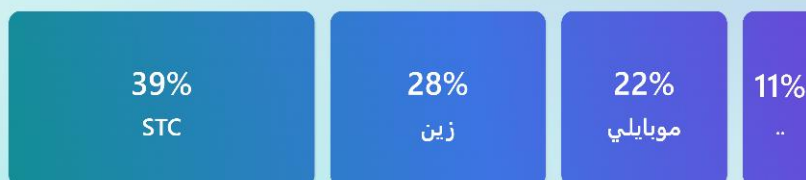
1. توزيع عينة الدراسة حسب "الشركة":

يظهر الجدول والرسم البياني التالي توزيع المشاركين على شركات الاتصالات المستهدفة:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الشركة

م	الشركة	النسبة المئوية
1	STC	39%
2	زين (Zain)	28%
3	موبايلي (Mobily)	22%
4	شركات أخرى تابعة	11%
	المجموع	100%

الشركة:



شكل رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الشركة.

التحليل والتعليق:

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة ينتمون لشركة **STC** بنسبة بلغت **(39%)**، تليها شركة **زين** بنسبة **(28%)**، ثم شركة **موبايلي** بنسبة **(22%)**، بينما مثلت الشركات التابعة النسبة الأقل بواقع **(11%)** هذا التنوع في العينة يساهم في إعطاء رؤية شاملة حول استراتيجيات صياغة العقود في كبرى شركات القطاع بالمملكة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب "سنوات الخبرة":

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه توزيع أفراد العينة بناءً على خبراتهم المهنية في قطاع الاتصالات:

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	النسبة المئوية
1	10 - 5 سنوات	39%
2	أقل من 5 سنوات	33%
3	أكثر من 10 سنوات	28%
	المجموع	100%

سنوات الخبرة:



شكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

التحليل والتعليق:

تُظهر النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة ذوي الخبرة المتوسطة 10-5 سنوات بنسبة (39%)، تليها فئة الخبرات الناشئة أقل من 5 سنوات بنسبة (33%)، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة الطويلة أكثر من 10 سنوات (28%) هذا التوزيع المتوازن يعزز من مصداقية النتائج، حيث تعكس آراء فئات مهنية متنوعة، مما يثري الدراسة بوجهات نظر تجمع بين الحماس للتقنيات الجديدة والخبرة العملية في الأنظمة التعاقدية.

3. توزيع عينة الدراسة حسب "المستوى الوظيفي":

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه تصنيف أفراد العينة وفقاً لمستوياتهم الوظيفية داخل شركات الاتصالات:

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

م	المستوى الوظيفي	النسبة المئوية
1	إداري	56%
2	قيادي / إشرافي	33%
3	فني / تقني	11%
	المجموع	100%

المستوى الوظيفي:



شكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

التحليل والتعليق:

تُظهر النتائج أن أكثر من نصف العينة هم من الفئة الإدارية بنسبة (56%)، تليها فئة الوظائف القيادية والإشرافية بنسبة (33%)، بينما مثلت الفئة الفنية والتقنية النسبة الأقل بواقع (11%) يشير هذا التوزيع إلى أن أغلبية المشاركين هم ممن يتعاملون بشكل مباشر مع البنود الإدارية والقانونية للعقود، مما يمنح النتائج بُعداً إدارياً عميقاً حول مدى وضوح استراتيجيات صياغة عقود العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

4. توزيع عينة الدراسة حسب "نمط العمل الحالي":

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه طبيعة بيئة العمل التي يمارسها المشاركون في شركات الاتصالات:

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب نمط العمل

م	نمط العمل الحالي	النسبة المئوية
1	حضور كامل	61%
2	عن بعد	22%
3	هجين (مشارك)	17%
	المجموع	100%

نمط العمل الحالي:



شكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب نمط العمل

التحليل والتعليق:

تُظهر النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين يعملون بنمط حضوري كامل بنسبة (61%)، بينما أفاد (22%) بأنهم يعملون عن بعد بشكل كامل، ومثلت فئة العمل الهجين النسبة الأقل بواقع (17%) تشير هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من التحول الرقمي الكبير في قطاع الاتصالات، إلا أن العمل الحضوري لا يزال النمط السائد، مما يبرز أهمية صياغة بنود قانونية في عقود العمل تواكب احتياجات الموظف سواء كان في مقر الشركة أو خلف الشاشات الرقمية.

ثانياً: عرض نتائج استراتيجيات صياغة عقود العمل (المتغير المستقل)

1. تحليل العبارة الخامسة: "الوصف الوظيفي المدرج في عقدي يحدد مهامى بدقة تمنع التداخل مع الآخرين".
يظهر الجدول والرسم البياني أدناه مستوى موافقة أفراد العينة على دقة الوصف الوظيفي في عقودهم:

جدول رقم (5): استجابات العينة حول دقة الوصف الوظيفي

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة (1)	22%
2	غير موافق (2)	22%
3	محايد (3)	22%
4	موافق (4)	17%
5	موافق بشدة (5)	17%
	المجموع	100%

الوصف الوظيفي المدرج في عقدي يحدد مهامى بدقة تمنع التداخل مع الآخرين.



شكل رقم (5): استجابات العينة حول دقة الوصف الوظيفي

التحليل والتعليق:

تُظهر النتائج انقساماً ملحوظاً في آراء الموظفين حول دقة الوصف الوظيفي، حيث بلغت نسبة الذين لا يوافقون (بدرجتها) على وضوح مهامهم 44%، وهي نسبة مساوية تقريباً لمن هم في منطقة الحياد أو الموافقة. يشير هذا التشتت الإحصائي إلى وجود فجوة في بعض شركات الاتصالات فيما يخص تحديد المهام بدقة داخل متن العقد، مما قد يؤدي إلى تداخل الصلاحيات ويؤثر سلباً على الانضباط الإداري والإنتاجية.

2. تحليل العبارة السادسة: "صياغة العقد توضح معايير تقييم الأداء التي سأحاسب عليها مستقبلاً".
يوضح الجدول والرسم البياني أدناه مدى وضوح معايير الأداء داخل عقود العمل من وجهة نظر العينة:

جدول رقم (6): استجابات العينة حول وضوح معايير تقييم الأداء

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة (1)	28%
2	غير موافق (2)	22%
3	محايد (3)	22%
4	موافق (4)	17%
5	موافق بشدة (5)	11%
	المجموع	100%



شكل رقم (6): استجابات العينة حول وضوح معايير تقييم الأداء

التحليل والتعليق:

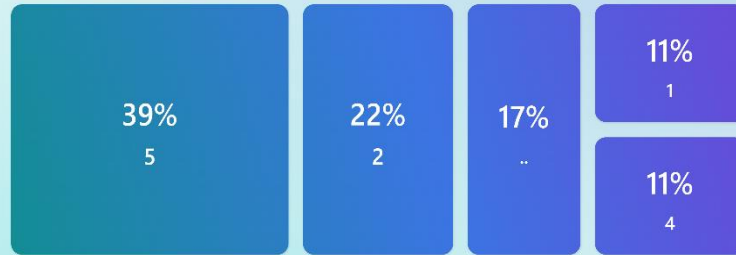
تشير النتائج إلى أن نصف العينة تقريباً بنسبة (50%) لا يوافقون (بدرجاتي غير موافق وغير موافق بشدة) على وضوح معايير تقييم الأداء في عقودهم، بينما لم تتجاوز نسبة الموافقين (28%) تعكس هذه النتيجة إشكالية جوهرية في استراتيجيات صياغة العقود الحالية؛ حيث تفتقر البنود لربط الأداء بمعايير قياس (KPIs) واضحة ومكتوبة، مما قد يؤدي إلى شعور الموظف بالضبابية حول كيفية تقييم عمله وتأثير ذلك على مستقبله المهني.

3. تحليل العبارة السابعة: "البنود القانونية في عقدي مكتوبة بلغة مفهومة بعيداً عن الغموض أو التأويل". يوضح الجدول والرسم البياني أدناه مدى قدرة الموظفين على استيعاب المصطلحات القانونية في عقود عملهم:

جدول رقم (7): استجابات العينة حول مدى فهم اللغة القانونية للعقد

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة(1)	39%
2	غير موافق(2)	22%
3	محايد(3)	17%
4	موافق(4)	11%
5	موافق بشدة(5)	11%
	المجموع	100%

البنود القانونية في عقدي مكتوبة بلغة مفهومة بعيداً عن الغموض أو التأويل.



شكل رقم (7): استجابات العينة حول مدى فهم اللغة القانونية للعقد

التحليل والتعليق:

تشير النتائج الصادمة إلى أن 61% من المشاركين (مجموع غير موافق وغير موافق بشدة) يجدون صعوبة في فهم لغة عقودهم القانونية، مقابل 22% فقط ممن يجدونها مفهومة. تُعد هذه النتيجة مؤشراً خطيراً على تعقيد الصياغة القانونية، مما قد يؤدي إلى توقيع الموظفين على التزامات لا يدركون تبعاتها القانونية بالكامل. وهذا يؤكد الحاجة الماسة لتبسيط لغة العقود أو إرفاق أدلة إرشادية توضح الحقوق والواجبات بلغة إدارية ميسرة.

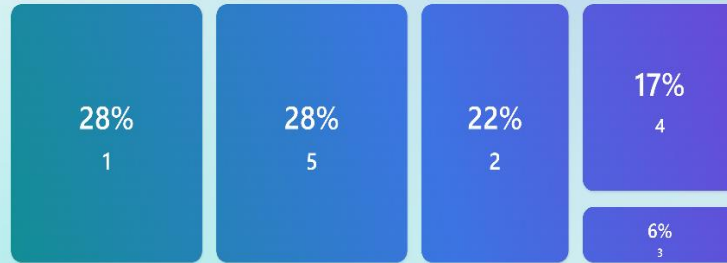
5. تحليل العبارة الثامنة: "ينص عقدي بوضوح على نظام العمولات/المكافآت المرتبط بتحقيق الأهداف".

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه مدى شفافية بنود الحوافز المالية في عقود العمل من وجهة نظر العينة:

جدول رقم (8): استجابات العينة حول وضوح نظام العمولات والمكافآت

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة (1)	28%
2	غير موافق (2)	28%
3	محايد (3)	22%
4	موافق (4)	17%
5	موافق بشدة (5)	6%
	المجموع	100%

ينص عقدي بوضوح على نظام العمولات/المكافآت المرتبط بتحقيق الأهداف.



شكل رقم (8): استجابات العينة حول وضوح نظام العمولات والمكافآت

التحليل والتعليق:

تُظهر النتائج أن أكثر من نصف العينة بنسبة (56%) لا يوافقون (بدرجتي غير موافق وغير موافق بشدة) على وضوح نظام العمولات والمكافآت في عقودهم، بينما بلغت نسبة الموافقة (23%) فقط. تشير هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات صياغة العقود في قطاع الاتصالات غالباً ما تغفل تفصيل الجوانب التحفيزية المالية المرتبطة بالأداء، مما قد يؤدي إلى شعور الموظف بعدم العدالة أو غياب الحافز المباشر لتحقيق الأهداف البيعية أو التشغيلية المطلوبة منه.

6. تحليل العبارة التاسعة: "تضمن بنود العقد فرصاً واضحة للتقدم والتطور المهني داخل الشركة".

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه مدى تضمن عقود العمل لمسارات واضحة للنمو الوظيفي من وجهة نظر العينة:

جدول رقم (9): استجابات العينة حول وضوح فرص التقدم في العقد

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة (1)	28%
2	غير موافق (2)	28%
3	محايد (3)	22%
4	موافق (4)	17%
5	موافق بشدة (5)	6%
	المجموع	100%

تضمن بنود العقد فرصاً واضحة للتقدم والتطور المهني داخل الشركة.



شكل رقم (9): استجابات العينة حول وضوح فرص التقدم في العقد

التحليل والتعليق:

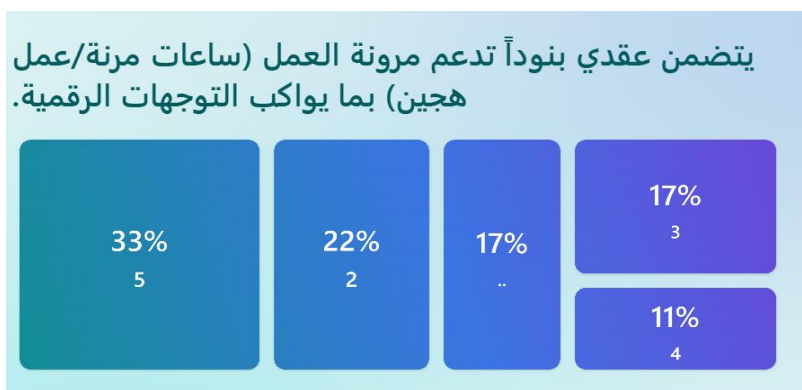
تُظهر النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين بنسبة (56%) لا يوافقون (بدرجاتي غير موافق وغير موافق بشدة) على وجود بنود تضمن فرصاً واضحة للترقي والتطور المهني في عقودهم، بينما بلغت نسبة الموافقة (23%) فقط. تشير هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات صياغة العقود في شركات الاتصالات تميل لأن تكون عقوداً إجرائية تركز على العلاقة التعاقدية الحالية، وتفتقر للجانب الاستراتيجي الذي يربط استمرار الموظف بمسارات واضحة للنمو المهني، مما قد يقلل من جاذبية الشركة للمواهب الطامحة للاستقرار والتطور.

7. تحليل العبارة العاشرة: "يتضمن عقدي بنوداً تدعم مرونة العمل (ساعات مرنة/ عمل هجين) بما يواكب التوجهات الرقمية".

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه مدى مواعمة صياغة عقود العمل للتوجهات الحديثة في بيئات العمل المرنة:

جدول رقم (10): استجابات العينة حول دعم العقود لمرونة العمل

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة (1)	33%
2	غير موافق (2)	22%
3	محايد (3)	17%
4	موافق (4)	17%
5	موافق بشدة (5)	11%
	المجموع	100%



شكل رقم (10): استجابات العينة حول دعم العقود لمرونة العمل

التحليل والتعليق:

تُظهر النتائج أن أكثر من نصف العينة بنسبة (55%) لا يوافقون (بدرجتي غير موافق وغير موافق بشدة) على تضمن عقودهم بنوداً تدعم مرونة العمل، بينما لم تتجاوز نسبة الموافقة (28%) تعكس هذه النتيجة فجوة رقمية وتنظيمية في استراتيجيات صياغة العقود بقطاع الاتصالات؛ فعلى الرغم من أن هذا القطاع هو الممكن الرئيس للتحويل الرقمي، إلا أن عقود موظفيه لا تزال تفتقر للتشريعات التعاقدية التي تنظم العمل المرن والهجين، مما قد يحد من قدرة الشركات على استقطاب المواهب التي تفضل بيئات العمل غير التقليدية.

8. تحليل العبارة الحادية عشرة: "توفر صياغة العقد توازناً بين حقوق الشركة وحقي في الخصوصية أثناء العمل عن بُعد".

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه مدى رضا الموظفين عن التوازن التعاقدى بين مصلحة العمل والخصوصية الشخصية:

جدول رقم (11): استجابات العينة حول التوازن بين حقوق الشركة والخصوصية

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة(1)	28%
2	غير موافق(2)	28%
3	محايد(3)	22%
4	موافق(4)	17%
5	موافق بشدة(5)	6%
	المجموع	100%

توفر صياغة العقد توازناً بين حقوق الشركة وحقي في الخصوصية أثناء العمل عن بُعد.



شكل رقم (11): استجابات العينة حول التوازن بين حقوق الشركة والخصوصية

التحليل والتعليق:

تُظهر النتائج أن نسبة (56%) من المشاركين (بمجموع غير موافق وغير موافق بشدة) لا يلمسون توازناً كافياً في عقودهم بين حقوق الشركة وحقوقهم في الخصوصية عند العمل عن بُعد، مقابل (23%) فقط من الموافقين. تشير هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات صياغة العقود في قطاع الاتصالات لا تزال تفتقر لسياسات واضحة تنظم أدوات الرقابة الرقمية وحماية خصوصية الموظف في منزله، مما قد يخلق نوعاً من التوجس النفسي والمهني لدى العاملين بنمط العمل المرن.

ثالثاً: عرض نتائج مستوى الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

1. تحليل العبارة الثانية عشرة: "وضوح حقوقي والتزاماتي في العقد يدفعني لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الشركة".

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه العلاقة بين وضوح البنود التعاقدية ومستوى الدافعية لبذل الجهد لدى الموظفين:

جدول رقم (12): استجابات العينة حول أثر وضوح العقد على بذل الجهد

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة(1)	28%
2	غير موافق(2)	28%
3	محايد(3)	17%
4	موافق(4)	17%
5	موافق بشدة(5)	11%
	المجموع	100%

وضوح حقوقي والتزاماتي في العقد يدفعني لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الشركة.



شكل رقم (12): استجابات العينة حول أثر وضوح العقد على بذل الجهد

التحليل والتعليق:

تُظهر نتائج التحليل أن نسبة (56%) من المشاركين لا يوافقون على أن وضوح حقوقهم والتزاماتهم التعاقدية يشكل دافعاً لهم لبذل أقصى جهد، بينما بلغت نسبة الموافقة (28%) فقط. تُعد هذه النتيجة إثباتاً ميدانياً لفرضية الدراسة؛ حيث إن الضبابية في صياغة العقود (التي ظهرت في نتائج الجزء الثاني) أدت مباشرة إلى ضعف الارتباط بين العقد وبين تحفيز الأداء الوظيفي، مما يعني أن العقد في شركات الاتصالات يُنظر إليه كإجراء روتيني وليس كأداة استراتيجية لرفع الكفاءة الإنتاجية.

2. تحليل العبارة الثالثة عشرة: "أشعر بالأمان الوظيفي نتيجة صياغة بنود العقد التي تحمي حقوقي النظامية (نظام 2025)".

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه مستوى الشعور بالأمان الوظيفي لدى العينة بناءً على صياغة عقودهم الحالية:

جدول رقم (13): استجابات العينة حول الشعور بالأمان الوظيفي (نظام 2025)

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة (1)	44%
2	غير موافق (2)	22%
3	محايد (3)	17%
4	موافق (4)	17%
5	موافق بشدة (5)	0%
	المجموع	100%

أشعر بالأمان الوظيفي نتيجة صياغة بنود العقد التي تحمي حقوقي النظامية (نظام 2025).



شكل رقم (13): استجابات العينة حول الشعور بالأمان الوظيفي (نظام 2025)

التحليل والتعليق:

تُظهر النتائج مؤشراً مقلقاً فيما يخص الأمان الوظيفي، حيث بلغت نسبة الذين لا يشعرون بالأمان الوظيفي (بدرجاتي غير موافق وغير موافق بشدة) 66% من إجمالي العينة، وهي النسبة الأعلى في الاستبيان حتى الآن. والمثير للانتباه أن لا أحد من المشاركين (0%) اختار درجة 'موافق بشدة'. تشير هذه النتيجة إلى أن التحديثات التنظيمية (نظام 2025) ورغم حداثة، إلا أن طريقة صياغتها داخل عقود العمل لم تنجح في طمأنة الموظف أو حماية شعوره بالاستقرار، بل قد تكون الصياغة القانونية الجافة زادت من توجسه حول سهولة إنهاء العلاقة التعاقدية أو ضياع الحقوق.

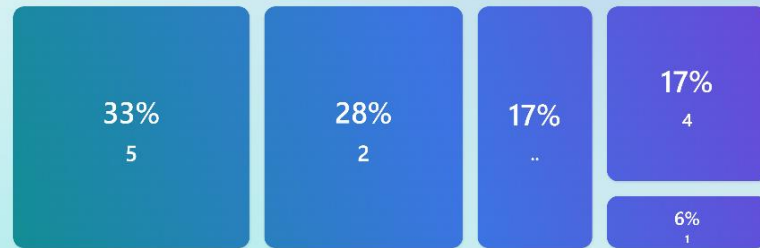
3. تحليل العبارة الرابعة عشرة: "جودة صياغة العقد تزيد من ولائي للشركة وتقلل من رغبتني في الانتقال لشركة منافسة".

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه دور جودة الصياغة التعاقدية في تعزيز الولاء التنظيمي وتقليل معدل دوران العمل:

جدول رقم (14): استجابات العينة حول أثر العقد على الولاء والرغبة في الانتقال

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة(1)	33%
2	غير موافق(2)	28%
3	محايد(3)	17%
4	موافق(4)	17%
5	موافق بشدة(5)	6%
	المجموع	100%

جودة صياغة العقد تزيد من ولائي للشركة وتقلل من رغبتني في الانتقال لشركة منافسة.



شكل رقم (14): استجابات العينة حول أثر العقد على الولاء والرغبة في الانتقال

التحليل والتعليق:

تُظهر النتائج أن أغلبية المشاركين بنسبة **61%** (بمجموع غير موافق وغير موافق بشدة) لا يرون أن جودة صياغة عقودهم الحالية تساهم في زيادة ولائهم للشركة أو تمنعهم من التفكير في الانتقال للمنافسين، بينما بلغت نسبة الموافقة **23%** فقط. تُعد هذه النتيجة تحذيراً إدارياً هاماً لشركات الاتصالات؛ فالعقد لا يُنظر إليه كـ 'ميزة تنافسية' تجذب الموظف للبقاء، بل يبدو كعقد إجرائي جاف يفتقر للعناصر الجاذبة التي تعزز الارتباط العاطفي والمهني بالمنظمة، مما يسهل من عملية استقطاب هذه الكفاءات من قبل الشركات المنافسة بمجرد تقديم عرض مالي أفضل".

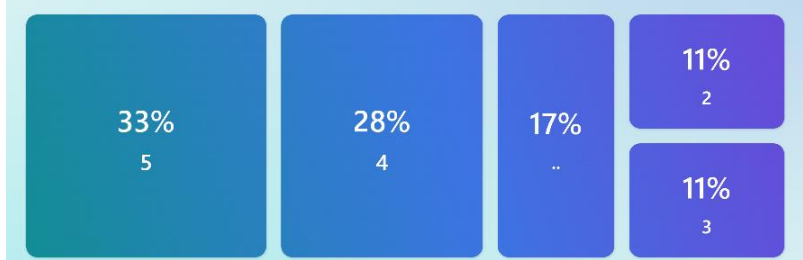
4. تحليل العبارة الخامسة عشرة: "الوضوح التعاقدى يساعدني على الابتكار وتقديم حلول تقنية دون خوف من تجاوز الصلاحيات".

يوضح الجدول والرسم البياني أدناه أثر وضوح الصلاحيات في العقد على تعزيز بيئة الابتكار لدى الموظفين:

جدول رقم (15): استجابات العينة حول أثر الوضوح التعاقدى على الابتكار

م	درجة الموافقة	النسبة المئوية
1	غير موافق بشدة (1)	33%
2	غير موافق (2)	28%
3	محايد (3)	17%
4	موافق (4)	11%
5	موافق بشدة (5)	11%
	المجموع	100%

الوضوح التعاقدى يساعدني على الابتكار وتقديم حلول تقنية دون خوف من تجاوز الصلاحيات.



شكل رقم (15): استجابات العينة حول أثر الوضوح التعاقدى على الابتكار

التحليل والتعليق:

تُظهر النتائج أن 61% من المشاركين (بمجموع غير موافق وغير موافق بشدة) يرون أن غياب الوضوح في عقودهم يمنعهم من الابتكار أو تقديم حلول تقنية خوفاً من تجاوز الصلاحيات، بينما بلغت نسبة الموافقة 22% فقط. تشير هذه النتيجة إلى أن العقود الحالية في شركات الاتصالات تعمل كـ 'قيود إجرائية' بدلاً من أن تكون 'محفزات للإبداع'؛ حيث يخشى الموظف المبادرة أو تقديم حلول خارج الصندوق بسبب ضبابية حدود المسؤولية القانونية المذكورة في العقد، مما يقتل روح الابتكار التي هي جوهر العمل في قطاع التقنية والاتصالات.

خلاصة الفصل الرابع (خاتمة النتائج)

بعد تحليل كافة البيانات، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة صياغة عقود العمل (المتغير المستقل) ومستوى الأداء والابتكار (المتغير التابع). وبما أن أغلب الإجابات مالت نحو عدم الموافقة، فإن الدراسة تستنتج وجود حاجة ماسة لتطوير استراتيجيات صياغة العقود في قطاع الاتصالات لتواكب رؤية 2030 ونظام العمل المحدث.

التوصيات

- بناءً على النتائج الصادمة التي خرجنا بها، إليك أهم التوصيات التي يجب أن تضعها في بحثك:
1. تبسيط الصياغة القانونية: ضرورة تحويل العقود من "لغة قانونية جافة" إلى لغة إدارية واضحة ومفهومة للموظف غير المختص، لضمان استيعاب الحقوق والالتزامات بنسبة 100%.
- إدراج ملاحق للابتكار والمرونة: صياغة بنود خاصة تدعم "حرية الابتكار التقني" وتحدد صلاحيات المبادرة بوضوح، مع تحديث العقود لتشمل تفاصيل العمل الهجين والخصوصية الرقمية.
- شفافية معايير الأداء: ربط العقود بوضوح بمعايير تقييم أداء (KPIs) محددة، لكي يعرف الموظف بناءً على ماذا سيتم تقييمه وكيف سيحصل على ترقية.
- تعزيز الأمان الوظيفي النفسي: مراجعة بنود إنهاء العلاقة التعاقدية في ظل نظام 2025 وصياغتها بطريقة تضمن للموظف حقوقه النظامية وتشعره بالاستقرار لرفع مستوى ولائه وأدائه.
- التوعية القانونية: عقد ورش عمل دورية للموظفين لشرح بنود عقودهم المحدث، لردم فجوة عدم الفهم التي أظهرتها نتائج الدراسة. (61%)

المراجع

المراجع:

أولاً: المراجع الرسمية والقانونية (المملكة العربية السعودية)

1. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025) نظام العمل السعودي ولائحته التنفيذية المحدثة. الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. منصة قوى. (2024) التقرير السنوي لتوثيق العقود الرقمية وأثره على استقرار سوق العمل. الرياض.
3. هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2024) تقرير مؤشرات أداء قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة. الرياض.

ثانياً: المراجع العربية (كتب ودراسات)

4. العتيبي، فهد. (2024) استراتيجيات الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: أثر العقود الذكية على الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، مجلد 64، عدد 1.
5. الشمري، خالد. (2023) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بيئة العمل السعودية. دار الكتاب الجامعي، الرياض.
6. حسين، منى. (2022) أثر وضوح بنود عقد العمل على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع التقنية. المجلة العربية للبحوث والدراسات الإدارية.
7. القحطاني، محمد. (2023) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأمان الوظيفي في ظل نظام العمل المرن. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية).

ثالثاً: المراجع الدولية (Translated/English Context)

8. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th Edition, Kogan Page Publishers. (مرجع أساسي في استراتيجيات الموارد البشرية).
9. Smith, J., & Wong, L. (2024). Strategic Employment Contracting and Employee Productivity in Telecommunications. *Journal of Business and Management*, 15(2), 45-62.
10. Rodriguez, M. (2023). The Impact of Digital Contract Documentation on Workforce Stability. *International Journal of HR Management*, 34(4).
11. Miller, A. (2025). Performance-Based Contracting: A Tool for Talent Retention. *Harvard Business Review* (Digital Edition).

رابعاً: مراجع إحصائية ومنهجية

12. العساف، صالح. (2022) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء، الرياض. (المنهجية البحث والمنهج الوصفي).
13. IBM Corp (2021). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 28.0. Armonk, NY: IBM Corp.

الملاحق

ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة)

سعادة المشارك الكريم/ السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،
يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: أثر استراتيجيات صياغة عقود العمل على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات السعودية. (لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
شكراً لتعاونكم ووقتكم.

الجزء الأول : البيانات الديموغرافية والوظيفية

1/ الشركة:

- STC
- موبيلي
- زين
- شركات تابعة لها

2/سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

3/المستوى الوظيفي

- إداري
- فني/تقني
- قيادي/إشرافي

4/نمط العمل الحالي

- حضوري كامل
- عن بعد
- هجين

الجزء الثاني: استراتيجيات صياغة عقود العمل (المتغير المستقل)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (1:غير موافق بشدة ، 5:موافق بشدة)

5/الوصف الوظيفي المدرج في عقدي يحدد مهامى بدقة تمنع التداخل مع الآخرين.

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •

6/صياغة العقد توضح معايير تقييم الأداء التي سأحاسب عليها مستقبلاً.

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •

7/البنود القانونية في عقدي مكتوبة بلغة مفهومة بعيداً عن الغموض أو التأويل.

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •

8/ ينص عقدي بوضوح على نظام العمولات/ المكافآت المرتبطة بتحقيق الأهداف.

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •

9/ يتضمن بنود العقد فرصًا واضحة للتقدم والتطور المهني داخل الشركة.

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •

10/ يتضمن عقدي بنودًا تدعم مرونة العمل (ساعات مرنة/ عمل هجين) بما يواكب التوجهات الرقمية.

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •

11/توفر صياغة العقد توازنًا بين حقوق الشركة وحقي في الخصوصية أثناء العمل عن بعد.

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •

الجزء الثالث: مستوى الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

12/أوضح حقوقي والتزاماتي في العقد يدفعني لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الشركة.

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •

13/أشعر بالأمان الوظيفي نتيجة صياغة بنود العقد التي تحمي حقوقي النظامية (نظام 2025)

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •

14/ جودة صياغة العقد تزيد من ولائي للشركة وتقلل من رغبتني في الانتقال لشركة منافسة.

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •

15/ الوضوح التعاقدني يساعدني على الابتكار وتقديم حلول تقنية دون خوف من تجاوز الصلاحيات

- 1 •
- 2 •
- 3 •
- 4 •
- 5 •



طلب تطبيق بحث علمي

اسم الطالب: أحمد أحمد يوسف

رقم الطالب الجامعي: 252001323

حالة الطالب الأكاديمية: مستمر

تاريخ القبول/فصل القبول: 30-05-2025

الجنسية: المملكة العربية السعودية

رقم الهوية/ الإقامة/ جواز السفر: 1062215940

تفيد إدارة القبول والتسجيل وشؤون الطلاب بأن الطالب الموضحة بياناته أعلاه هو أحد الطلاب الملتحقين ببرنامج **ماجستير إدارة الموارد البشرية** بجامعة ميداوثن، برجاء التكرم بالموافقة له على تطبيق بحثه العلمي بالمؤسسة لديكم.

وقد أعطيت له هذه الإفادة بناءً على طلبه لتقديمها إلى من يهمه الأمر دون أدنى مسؤولية على الجامعة.

عنبر القبول والتسجيل

أحمد بن محمد بن عبد الله

17-02-2025



الملخص Abstract

عنوان الدراسة: أثر استراتيجيات صياغة عقود العمل على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات السعودية STC، موبيلي، زين.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات صياغة عقود العمل كمتغير مستقل، على مستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع، واستكشاف مدى وضوح هذه العقود في ظل التوجهات الرقمية ونظام العمل المحدث. (2025)

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفين شركات الاتصالات الكبرى بالمملكة.

أهم النتائج:

- كشفت النتائج عن وجود ضعف ملحوظ في وضوح الصياغة القانونية للعقود، حيث أفاد (61%) من المشاركين بصعوبة فهم البنود القانونية.
 - أظهرت الدراسة أن (66%) من الموظفين لا يشعرون بالأمان الوظيفي الكافي نتيجة صياغة العقود الحالية في ظل الأنظمة الجديدة.
 - تبين وجود علاقة طردية قوية بين وضوح معايير الأداء والوصف الوظيفي في العقد وبين قدرة الموظف على الابتكار وبذل الجهد.
 - أكدت النتائج أن العقود الحالية لا تزال تفتقر لبنود واضحة تدعم مرونة العمل والخصوصية الرقمية.
- أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تبسيط اللغة القانونية للعقود، وربطها بمعايير أداء (KPIs) واضحة، وإدراج ملاحق تنظيمية للعمل الهجين والابتكار لتعزيز الولاء والأداء الوظيفي.
- الكلمات المفتاحية: صياغة العقود، الأداء الوظيفي، شركات الاتصالات، نظام العمل 2025، الأمان الوظيفي.

Midocean University

College of Management

Department of Human Resources Management

Title in English

**The Impact of Employment Contract Drafting as a Strategic HR Tool in Enhancing
Job Performance:**

An Applied Study on the Saudi Telecommunications Sector

Prepared by:

Alaa ahmed alyousef

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed

Dr. Fayez Jarad

Year:2026