

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

علم الإدارة في معظم دول العالم المتقدمة يتميز بمتغيرات وتطورات كثيرة، حيث وجب على العنصر البشري مواكبة هذا التغير لدعم تنافسية المنظمة، كما تغيرت طبيعة عمل المؤسسات بسبب عدة عوامل مثل انتشار استخدام شبكات التواصل

الاجتماعي، والحاجة الي تحقيق اعلي مستويات من كفاءة الخدمة ودقتها، والطلب على أعلى مستوى من الشفافية والمسؤولية تؤثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي على جودة الخدمات على المستوى العالمي من خلال تحسين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة، وتتضمن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ، ان العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات تتم عبر تحسين أداء الموظفين، من خلال برامج التدريب والتطوير، والاختيار والتعيين، والتقييم المستمر، يمكن ل الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم من خلال توفير بيئة عمل إيجابية، وتوفير فرص للنمو والتطور، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة (الخليل، 2021).

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 وعلي وجه الخصوص البيئة الخليجية، اذ يعتمد نجاح المنظمات وفشلها على مدى كفاءة الموارد البشرية المتاحة لديها، ويقاس مدى نجاح المنظمات والمؤسسات بمدى اهتمامها بالمكون البشري لديها، وتتولى ادارة الموارد البشرية العديد من المهام الرئيسة والحساسة، منها إختيار الكفاءات وتدريبهم التدريب الذي يتلاءم والعمل، وترتكز مهمة ادارة الموارد لبشرية على النهوض بالمؤسسة عن طريق الكفاءات البشرية التي اصبحت من أهم الركائز والداعم لنهضة وعلو المنظمة على اختلاف اعمالها ومهامها في العصر الحالي (شادي والدسوقي، 2025).

تتضح أهمية جودة الخدمات خاصة في بيئة الاعمال السعودية من خلال أن تكون الخدمة مفيدة هذا يعني أن الخدمة تلبي احتياجات 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، والمنتفعين من تلك الخدمات، والجهات التي تمول هذه الخدمة، وجل تركيزها على جودة الخدمة لكي تحقيق أهدافها والمصالح التي تروجوها، وعدم قبول الخلل والأخطاء فيها. بمعنى اخر تفيد بتقديم خدمات جيدة ومقنعة لمقدميها ويرضى عنها المستفيدين والمجتمع (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 أهم تلك التحديات نقص الموارد البشرية حيث يعاني القطاع من نقص في عدد المهندسين والفنيين والموظفين المؤهلين، مما يؤثر على جودة الخدمات وأيضاً قد تكون الميزانيات المخصصة للقطاع غير كافية لتلبية الاحتياجات المتزايدة والمتطلبات المتطورة للخدمات المرتبطة بالطاقة الكهربائية بالإضافة إلى تحديات في تحقيق التكامل الفعال بين الإدارات بالشركة، مما يؤدي إلى عدم كفاءة في توزيع الموارد وتلبية احتياجات المستفيدين من تلك الخدمات ويمكن تفادي تلك التحديات وذلك عن طريق استخدام الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تهدف بشكل أساسي إلى تحسين جودة الخدمات لمقدمة والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية (العوضي، 2023).

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 إلى تحسين الأداء للخدمات وجاء هذا البحث لتقييم لأثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء حيث تهدف الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى جودة في الخدمات بالإضافة إلى توفير برامج التدريب المناسبة والحديثة التي تتناسب التطورات المعاصرة في بيئة العمل الحالية والتي تساعد المورد البشري على أداء المهام بكفاءة وفاعلية بالإضافة إلى وضع أسس وقواعد واضحة لعمليات التقييم للعنصر البشري بما يؤدي وبشكل مباشر تحقيق الهدف العام وهو جودة في الخدمات وتهدف الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أدى إلى ظهور نهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى التطور المستمر في تنمية العنصر البشري والذي يهدف إلى خلق الترابط والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وإداره الموارد البشرية، حيث تمكن الإدارة الاستراتيجية العنصر البشري من تحقيق عدد من الفوائد للشركة أهمها المساهمة في انجاز اهداف الشركة (أبو زيد وآخرون، 2024).

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)

وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة ابعاد ومحددات المتغير المستقل دور إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة ((أبو زيد واخرون، 2024)) وتناول العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، دراسة (Jarrar., 2022) وتناولت تأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء الوظيفي، وغيرها من الدراسات وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة المتغير التابع جودة الخدمات بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (دراسة (الوكيل، 2023) فقط وتناولت موضوع أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء جودة الخدمات في المملكة العربية السعودية: باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، ومن خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة تم الوقوف علي 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 الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء،

وتعتبر الدراسة في أنها الأولى التي تقيس أثر خمس ممارسات استراتيجية للموارد البشرية على جودة الخدمات في مؤسسة حكومية سعودية باستخدام نموذج متكامل وذلك من خلال بيان أثر محددات تلك الممارسات في التأثير علي جودة الخدمات ابعادها المتمثلة في (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة – التعاطف - الضمان) باعتبارها المحددات الرئيسية والعناصر الأهم في تلك الممارسات والتي تؤثر بشكل مباشر علي جودة الخدمات.

ضرورة تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف الشركة السعودية للكهرباء ورفع كفاءتها، ويهدف هذا النهج إلى مواءمة أنشطة الموارد

البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للشركة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية من خلال توظيف وتدريب وتطوير الموظفين بما يتماشى مع احتياجات الشركة، وبناء عليه تم تحديد الفجوة البحثية من خلال قياس أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات من خلال استخدام الأبعاد الخمسة للمتغير المستقل دون غيرها من أبعاد أخرى لصلتها المباشرة بمشكلة الدراسة وطبيعة مكان الدراسة حيث ينظر دائماً الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أنها مفتاح لتحقيق الأهداف والتأثير على جودة الخدمات، وبناء على الدراسات السابقة وما أبرزته من فجوة بحثية لذلك واستناداً لما ذكر سابقاً فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي والسؤال الفرعية التالية:

أسئلة البحث

السؤال الرئيسي

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

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

1. ما مدى درجة تؤثر استراتيجية التوظيف على جودة الخدمات؟
2. ما مدى تأثير استراتيجية التدريب والتطوير على جودة الخدمات؟
3. هل تؤثر استراتيجية الأجور على جودة الخدمات؟
4. ما مدى تأثير استراتيجية تقييم الأداء على جودة الخدمات؟
5. إلى أي درجة تؤثر استراتيجية مشاركة العاملين على جودة الخدمات؟
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 اثر إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. إثراء المكتبة العربية بالدراسات والتحليلات المتعلقة بالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمات، مما يساهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والممارسات العملية في هذا المجال.
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 والتحفيز.
3. إبراز أهمية الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كأداة إستراتيجية لبناء أنظمة حوافز فعالة، وبرامج تدريبية موجهة، وآليات تقييم متطورة.
4. توضيح الأسس العلمية التي يمكن أن يستند إليها البحث لتحديد أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية،
5. دراسة العلاقة بين هذه الممارسات وجودة الخدمات من اجل الانطلاق في اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول ابعاد الدراسة أكثر تحديداً.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تتبع 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، مما يساهم في تقديم حلول مخصصة لهذا القطاع الخدمي الحكومي.
2. يساعد البحث في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة، مما يتيح للقادة في الشركة السعودية للكهرباء لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات لتحسين بيئة العمل من خلال استراتيجيات عملية لرفع مستوى الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء
3. تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها الأولى التي تقيس أثر خمس ممارسات إستراتيجية للموارد البشرية على جودة 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 الشركة السعودية للكهرباء،
5. أهمية التركيز على آليات واستراتيجيات التوظيف التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء ومشاركة العاملين لضمان تحقيق جودة للخدمات بالشركة السعودية للكهرباء

أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة تم تحديد الهدف الرئيسي للبحث

"تحليل العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية مشاركة العاملين) وجودة الخدمات بأبعادها (اللموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء"

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

1. دراسة أثر استراتيجية التوظيف على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء.
2. تحليل تأثير استراتيجية التدريب والتطوير على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء.
3. دراسة أثر استراتيجية الأجور على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء؟
4. بيان تأثير استراتيجية تقييم الأداء على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء.
5. تحليل تأثير استراتيجية مشاركة العاملين على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء.
6. دراسة التحديات وتحديد السياسات والتوصيات التي 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 اهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة حيث يقوم البحث على محاولة اختبار صحة الفروض التالية:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الاولى H1 كما يلي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية مشاركة العاملين) على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

ويمكن تلخيص فرضيات الدراسة كما يلي- :

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاجور على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الاداء على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة - التعاطف - الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

H5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية مشاركة العاملين على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة – التعاطف – الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية H0 كما يلي :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية مشاركة العاملين) على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة – التعاطف – الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

ويمكن تلخيص فرضيات الدراسة كما يلي- :

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة – التعاطف – الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

H2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتطوير على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة – التعاطف – الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

H3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الأجور على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة – التعاطف – الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

H4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الاداء على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة – التعاطف – الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

H5: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية مشاركة العاملين على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة – التعاطف – الضمان) في الشركة السعودية للكهرباء.

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 او الشكل يتم توضيح الفكرة المراد دراستها، ويحتوي على أهم المتغيرات التي يتكون منها البحث كما يلي:

اولا: - المتغير المستقل: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

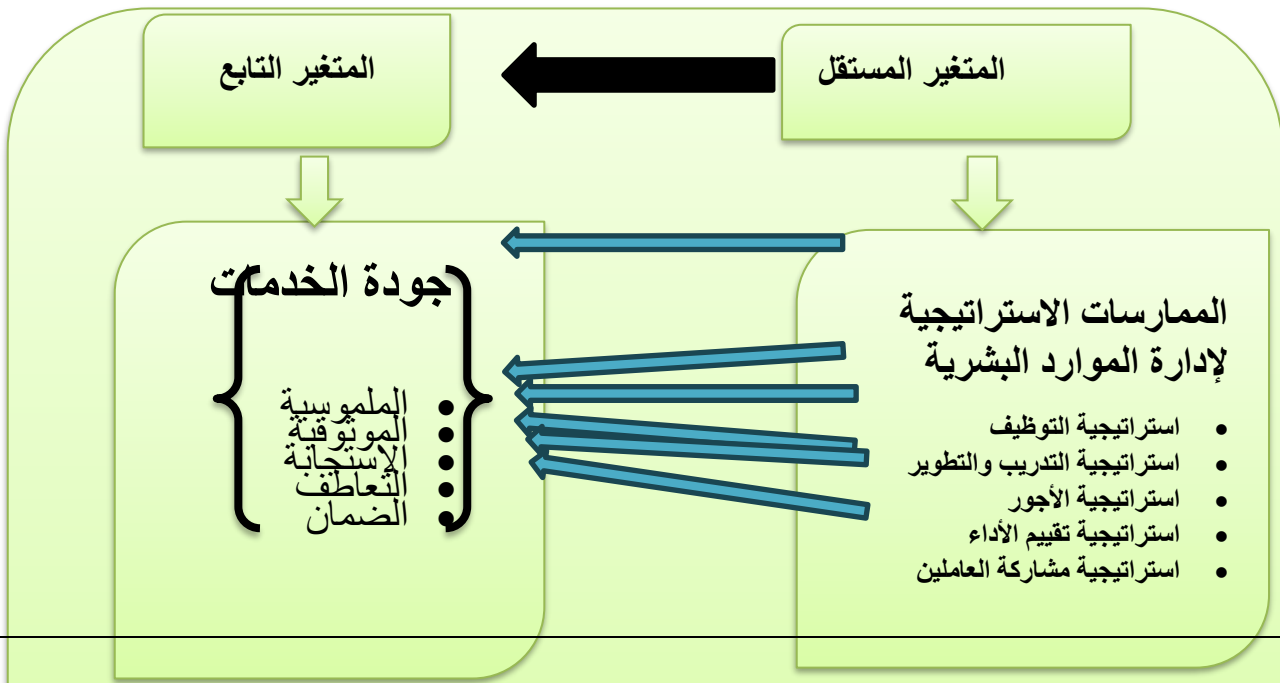
ويتكون من الابعاد الخمسة التالية:

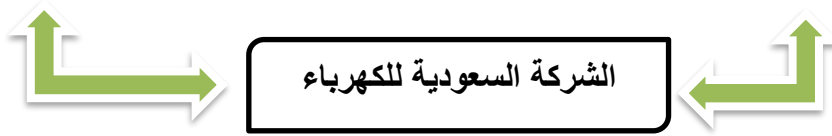
- ✓ استراتيجية التوظيف
- ✓ استراتيجية التدريب والتطوير
- ✓ استراتيجية الأجور
- ✓ استراتيجية تقييم الأداء
- ✓ استراتيجية مشاركة العاملين

ثانيا: المتغير التابع: جودة الخدمات

ويتكون من الابعاد الثلاثة التالية:

- الملموسية
- الموثوقية
- الاستجابة
- التعاطف
- الضمان





شكل 1 (نموذج الدراسة) المصدر (Heffernan, el, al, 2016)

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

- تعرف اصطلاحاً: هي عملية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى ممارسات وسياسات محددة في مجال الموارد البشرية، لضمان توافق جهود إدارة الأفراد مع متطلبات العمل وتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل (أبو زيد وآخرون، 2024).

- تعرف إجرائياً: هي عملية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى ممارسات وسياسات محددة في مجال الموارد البشرية، لضمان توافق جهود إدارة الأفراد مع متطلبات العمل وتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

ويرى الباحث أن 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، وذلك لضمان توافق مهاراتهم وخبراتهم مع احتياجات الشركة وأهدافها الاستراتيجية (الطاهر، 2024).

- تعرف إجرائياً: هي خطة عمل مُفصّلة تضعها المؤسسات لتحديد، جذب، واختيار وتوظيف أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة لديهم، بحيث تتوافق هذه العملية مع أهداف الشركة وقيمتها، وتتضمن تحديد أدوات وقنوات البحث المناسبة، ومعايير الاختيار الفعّالة، وعملية التأهيل، بهدف ضمان الحصول على الكفاءات اللازمة لدعم النجاح المستقبلي للمنظمة.

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 اجرائياً: هي خطة منهجية تحدد الاحتياجات والأهداف والأساليب والموارد اللازمة لتطوير معارف ومهارات وقدرات الموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بكفاءة، مع ضمان توافق هذه البرامج مع الأهداف العامة للمنظمة وتحقيق نتائج قابلة للقياس

استراتيجية الأجور

- تعرف اصطلاحاً: هي خطة شاملة تحدد نهج المؤسسة تجاه دفع الرواتب والمزايا للموظفين، بهدف جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، ومواءمة أهداف الشركة مع هيكل التعويضات لدفع الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، مع مراعاة معايير السوق والقوانين (أبو زيد، 2021).
- تعرف اجرائياً: 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، وضمان عدالة نظام الرواتب.

استراتيجية تقييم الأداء

- تعرف اصطلاحاً: هي عملية منهجية تُطبقها المؤسسات لقياس أداء الموظفين الحالي ومقارنته بمعايير محددة مسبقاً، بهدف تحديد نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، وتقديم ملاحظات بناءة لتحقيق نمو الموظفين ومواءمة جهودهم مع أهداف المؤسسة (الخليل، 2024).
- تعرف اجرائياً: 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، مع الأخذ في الاعتبار جوانب القوة والضعف لديهم بهدف تحسين الأداء الكلي للشركة.

استراتيجية مشاركة العاملين

• تعرف اصطلاحاً: 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 (الطوالة، 2020).

• تعرف اجرائياً: عني تمكين الموظفين من المساهمة الفعالة في عمليات صنع القرار وتقديم الأفكار والاقتراحات المتعلقة بعملهم وعمل المؤسسة، وليس مجرد اتباع التعليمات، وذلك لتحفيز الالتزام، وتعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة، وتحسين الأداء العام.

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، سواء كانت هذه الخدمة مقدمة من قبل مؤسسة تجارية أو حكومية أو أي جهة أخرى. (Alberto, el, al, 2025)

• يعرف جودة الخدمة اجرائياً " هي القدرة على تقديم أولوية مختلفة لتطبيقات مختلفة، مستخدمين، أو تدفق للبيانات، أو لضمان مستوى معين من الأداء لتدفق البيانات. على سبيل المثال، يمكن ضمان معدل سرعة المعلومات المطلوبة، والتأخر، عدم استقرار الإرسال، احتمالية إسقاط الرسائل للمعلومات المطلوبة.

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 تُلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها.

الملموسية

• تعرف اصطلاحاً: تشير إلى الجوانب المادية والملموسة التي يمكن للعميل إدراكها والاستعانة بها للحكم على جودة الخدمة المقدمة، وتشمل هذه الجوانب مرافق المؤسسة، المعدات المستخدمة، مظهر الموظفين، والتصميمات والمواد التسويقية التي تعكس احترافية ونظافة المؤسسة (العوضي، 2023).

• تعرف اجرائياً: لقدرة على رؤية أو إدراك العوامل المادية والبيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة، ومدى ارتباطها بتوقعات العميل"، وتشمل الملموسية كل ما يمكن ملاحظته كالمرافق، المعدات، المظهر الخارجي للعاملين، والمواد

المستخدمة في تقديم الخدمة، ويتم قياسها عبر مقارنة تصورات العميل لهذه الجوانب مع توقعاته المسبقة.

الموثوقية:

- تعرف اصطلاحاً: هي احتمال أن يقوم المنتج أو النظام أو الخدمة بأداء وظيفته المقصودة بشكل مناسب لفترة زمنية محددة، أو سيعمل في بيئة محددة دون فشل (شادي والدسوقي، 2025).
- تعرف إجرائياً: هي القدرة على الوصول إلى نتائج متطابقة عند تكرار عملية القياس في نفس الظروف وتعني أن مقياساً أو أداة تقيس شيئاً ما بشكل متكرر ونتائجها تكون متسقة وثابتة في كل مرة تُستخدم فيها، حتى لو استخدمها أشخاص مختلفون.

الاستجابة:

- تعرف اصطلاحاً: عني رد الفعل أو الفعل أو الإجابة التي تحدث كردّ على محفز أو سؤال أو طلب، وتختلف طبيعة الاستجابة حسب السياق، فهي قد تكون إجابة لفظية على سؤال، أو رد فعل عاطفي (عمر، 2021).
- تعرف إجرائياً: عني استعداد وقدرة الشركة على تلبية طلبات العملاء وتقديم الخدمة لهم بسرعة وفعالية، بما في ذلك توفير معلومات دقيقة، وسرعة تقديم الخدمة، ومعالجة شكاوى العملاء بفعالية.

الشركة السعودية للكهرباء:

- 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

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. وعليه سيتم الاعتماد على الاتجاه البحثي المختلط يشمل تحليل البيانات كفيها ورقميا

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 استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي استمارة 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 بمنطقة الرياض 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 الاول:

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 (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية 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:

المدخل الكيفي ويتمثل في مجرد الحصول على أحكام وآراء الخبراء عن مدى تمثيل ومواءمة أداة القياس للمحتوى الذي تقيسه

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

ثانيا: 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

ثالثا: 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

أولا البيانات الشخصية	وتضمن التساؤلات الخاصة بالاسم والعمر والنوع والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة
ابعاد المتغير المستقل: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	
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	
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 في المحاور الخمسة في الجزء الثاني من الاستبيان 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

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 أفراد العاملين بالشركة حوالي 374 موظفا وطبقا للدوال الرياضية في تحديد حجم العينة باستخدام 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 374 موظفا تقريبا (يوجد في الملاحق في نهاية الخطة نسخة من جدول مورجان)

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

حدود مكانية: سوف تكون الدراسة في الشركة السعودية للكهرباء

حدود زمنية: عام 2025م – 1447هـ

حدود بشرية:

العاملين والموظفين في الشركة السعودية للكهرباء بمختلف مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا من المديرين ومساعديهم – الإدارة الوسطى – الإدارة التشغيلية)

حدود موضوعية:

تستعرض الدراسة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء

وسائل جمع بيانات الدراسة:

أولا: المصادر الأولية:

وهي الاستبانة وسيتم ذلك من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينة 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 واستخدام مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات، والرسائل العلمية المنشورة في المجلات والمواقع الالكترونية عبر متصفحات الانترنت اعداد في الإطار النظري للدراسة

ثالثا: المقابلات

سواء عن طريق المقابلات الشخصية او عبر الهاتف وتتضمن نفس الأسئلة الموجود في استمارة الاستبيان.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما سيتم الاستعانة ببرنامج (اكسل) لعمل الرسوم البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

الفرضية	الأداة الإحصائية المناسبة	المبرر
مقارنة متوسطات مجموعتين مستقلتين	اختبار T للعينات المستقلة	يستخدم عند مقارنة متوسطي مجموعتين لا توجد بينهما علاقة، للتأكد مما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين.

مقارنة متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر	تحليل التباين (ANOVA)	يستخدم عندما نريد معرفة ما إذا كان هناك فرق في المتوسطات بين ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر، فهو يوسع نطاق اختبار T ليشمل أكثر من مجموعتين.
فحص العلاقة بين متغيرين كميين	اختبار الارتباط (Correlation)	يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويساعد في تحديد ما إذا كان التغير في أحدهما يرتبط بتغير في الآخر.
التنبؤ بقيمة متغير بناءً على متغير آخر	اختبار الانحدار الخطي	يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير تابع (الذي نريد معرفة قيمته) بناءً على قيمة متغير مستقل (الذي يؤثر فيه)، حيث يوضح العلاقة الخطية بينهما.
تحديد الاختلافات في النسب أو التكرارات لمجموعتين أو أكثر	اختبار مربع كاي (Chi-Squared Test)	يستخدم لفحص ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين نوعيين، أو ما إذا كانت هناك اختلافات في التوزيع النسبي بين مجموعات مختلفة. (ملاحظة: الأداة لم تذكر في المصادر، لكنها شائعة الاستخدام لهذه الفرضية)

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

ينقسم البحث إلى خمسة فصول :

- ❖ الفصل الأول: يقدم الفصل الأول مقدمة ت حول الوضع الراهن أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء كم يستعرض هذا الفصل الغرض والأهداف من البحث الذي نجريه. وتساؤلات البحث كذلك بالإضافة إلى شرح ومراجعة لبعض الدراسات السابقة والإطار الزمني للدراسة
- ❖ الفصل الثاني: الإطار النظري للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من حيث المفاهيم والأهمية والأهداف وعلاقتهم بجودة الخدمات ويشمل أيضا الإطار النظري
- ❖ الفصل الثالث: يشمل الفصل بعض الجوانب التمهيدية للدراسة الإحصائية مثل. (منهجية الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – أدوات الدراسة- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة)
- ❖ الفصل الرابع: يتناول الفصل الدراسة الميدانية للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعها من خلال الاستبيان في صورة مجاميع ونسب ومتوسطات وانحراف معياري وغيرها من المعايير الإحصائية للبحث

❖ الفصل الخامس: يستعرض هذا الفصل مقارنة النتائج مع النظريات والمراجعات الأدبية التي تم مناقشتها، من خلال تقديم النتائج والتوصيات والخاتمة الخاصة بالبحث.

❖ المراجع

❖ الملاحق

المراجع المقترحة:

المراجع العربية

- أسامة، م. 2024. العلاقة بين ممارسات ادارة 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 رضا العملاء دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات البيئية
https://jsec.journals.ekb.eg/article_296630_
- أبو زيد ، ن، محمد، ك، عبدالغفار، م. 2024. العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (بالتطبيق على البنوك المصرية). مركز

فكر 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 بيلوس 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

- 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

https://csj.journals.ekb.eg/article_162877.html. المعاصرة

- 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.

- هلسه، م، 2020. "أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم". مجلة جامعة فلسطين.

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.