

خطة أطروحة

العنوان باللغة العربية:

أثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة
"بالتطبيق على الشركة السعودية للكهرباء"

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The Impact of Strategic Human Resources Practices on the Quality of
Services Provided (Applied to the Saudi Electricity Company)

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

1447هـ - 2025 م

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 ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة على المستوى العالمي من خلال تحسين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة، وتتضمن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ، ان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة الخدمات تتم عبر تحسين أداء الموظفين، من خلال برامج التدريب والتطوير، والاختيار والتعيين، والتقييم المستمر، يمكن ل ممارسات 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 ممارسات 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 المقدمة 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 المقدمة 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 المقدمة لكي تحقيق أهدافها والمصالح التي

ترجوها، وعدم قبول الخلل والأخطاء فيها. بمعنى آخر 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 المقدمة 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 ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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 المقدمة وجاء هذا البحث لتقييم لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء حيث تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى جودة في الخدمات المقدمة بالإضافة إلى توفير برامج التدريب المناسبة والحديثة التي تناسب 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 المقدمة وتهدف الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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 اهمها المساهمة في انجاز اهداف الشركة (أبو زيد وآخرون، 2024).

يؤثر عدم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بطريقة صحيحة وبشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة في القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية ، وان من اهم اوجه القصور في تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية 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 وآخرون، 2024)) وتناول العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، دراسة (Jarrar., 2022) وتناولت تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (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 ممارسات 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 ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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) باعتبارها المحددات الرئيسية والعناصر الأهم في تلك الممارسات والتي تؤثر بشكل مباشر علي جودة الخدمات.

ضرورة تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية لتحقيق أهداف الشركة السعودية للكهرباء ورفع كفاءتها، ويهدف هذا النهج إلى موازنة 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 ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات من خلال استخدام الابعاد الخمسة للمتغير المستقل دون غيرها من ابعاد اخري لصلتها المباشرة بمشكلة الدراسة وطبيعة مكان الدراسة حيث ينظر دائماً ممارسات الموارد البشرية على أنها مفتاح لتحقيق الاهداف والتأثير على جودة الخدمات، وبناء على الدراسات السابقة وما أبرزته من فجوة بحثية لذلك واستناداً لما ذكر سابقاً فإنه يُمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي والسؤال الفرعي التالية:

أسئلة البحث

السؤال الرئيسي

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية مشاركة العاملين) على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) في الشركة السعودية للكهرباء؟

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

- إلى أي درجة تؤثر استراتيجية التوظيف على جودة الخدمات؟
- ما مدى تأثير استراتيجية التدريب والتطوير على جودة الخدمات؟
- هل تؤثر استراتيجية الأجور على جودة الخدمات؟
- ما مدى تأثير استراتيجية تقييم الأداء على جودة الخدمات؟
- إلى أي درجة تؤثر استراتيجية مشاركة العاملين على جودة الخدمات؟
- 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:

- إثراء المكتبة العربية بالدراسات والتحليلات المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الخدمات، مما يسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والممارسات العملية في هذا المجال.
- سد الفجوة البحثية حول مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها على مستوى جودة الخدمات وكيفية تأثير هذه الممارسات على الأداء الوظيفي والتحفيز.
- إبراز أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية كأداة استراتيجية لبناء أنظمة حوافز فعّالة، وبرامج تدريبية موجهة، وآليات تقييم متطورة.
- توضيح الأسس العلمية التي يمكن أن يستند إليها البحث لتحديد أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية،
- دراسة العلاقة بين هذه الممارسات وجودة الخدمات المقدمة من اجل الانطلاق في اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول ابعاد الدراسة أكثر تحديداً.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة بتركيزها على الشركة السعودية للكهرباء، وهو قطاع لم يحظَ بالدراسة الكافية فيما يتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية على جودة الخدمة، مما يساهم في تقديم حلول مخصصة لهذا القطاع الخدمي الحكومي.
- 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
- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها الأولى التي تقيس أثر خمس ممارسات استراتيجية للموارد البشرية على جودة الخدمات في مؤسسة حكومية سعودية باستخدام نموذج متكامل

- أهمية تقديم توصيات قائمة على تحليل البيانات الميدانية، بهدف تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركة السعودية للكهرباء،
- أهمية التركيز على آليات واستراتيجيات التوظيف التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء ومشاركة العاملين لضمان تحقيق جودة للخدمات المقدمة بالشركة السعودية للكهرباء

أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة تم تحديد الهدف الرئيسي للبحث

"تحليل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية مشاركة العاملين) وجودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) في الشركة السعودية للكهرباء"

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

- دراسة أثر استراتيجية التوظيف على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء.
- تحليل تأثير استراتيجية التدريب والتطوير على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء.
- دراسة أثر استراتيجية الأجور على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء؟
- بيان تأثير استراتيجية تقييم الأداء على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء.
- تحليل تأثير استراتيجية مشاركة العاملين على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء.
- 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 ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية مشاركة العاملين) على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) 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) في الشركة السعودية للكهرباء.

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

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

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

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

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية H0 كما يلي :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية مشاركة العاملين) على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) 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) في الشركة السعودية للكهرباء.

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

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

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

H5: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية مشاركة العاملين على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة) 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 ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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:

اولاً: - المتغير المستقل: ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

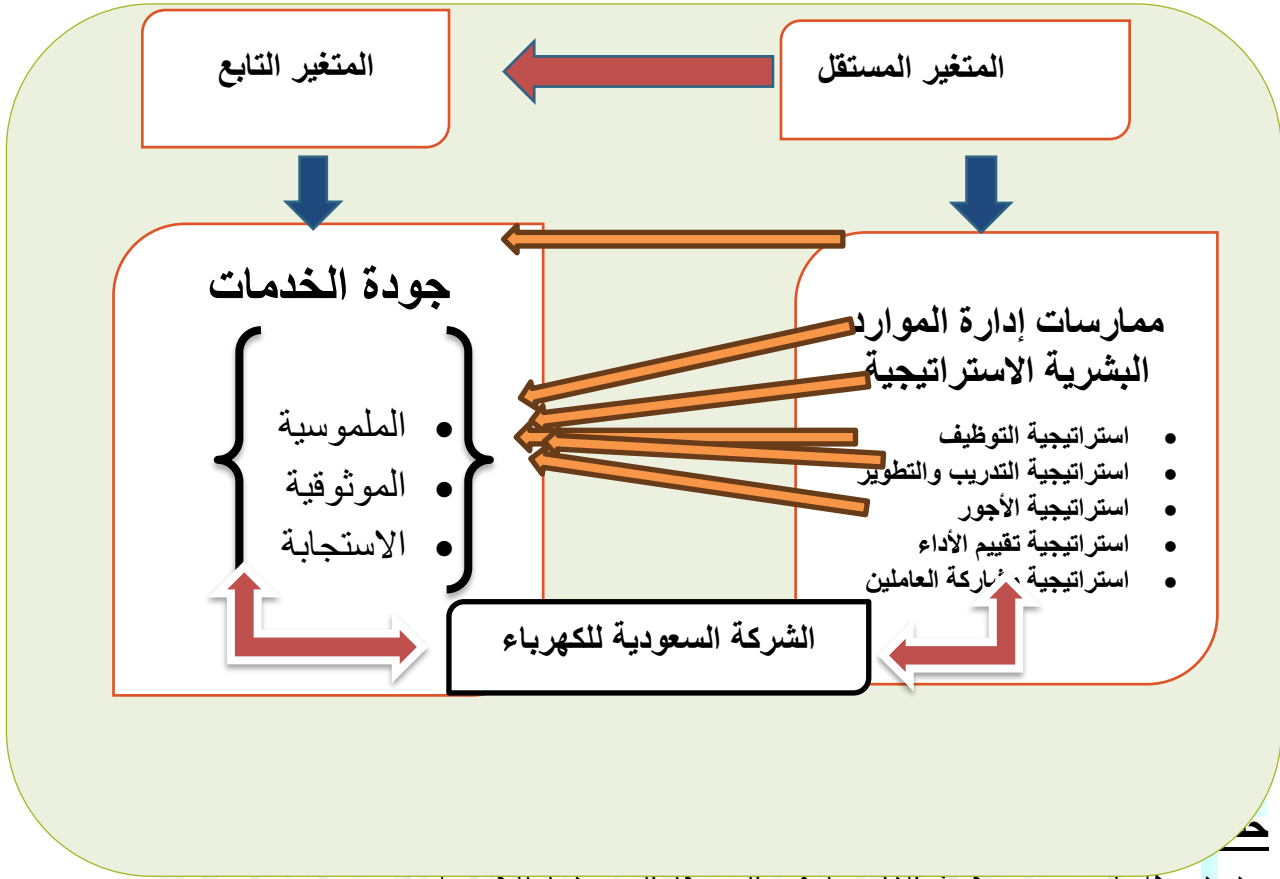
ويتكون من الابعاد الخمسة التالية:

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

ثانياً: المتغير التابع: جودة الخدمات

ويتكون من الابعاد الثلاثة التالية:

- الملموسية
- الموثوقية
- الاستجابة



حدود مكانية: سوف تكون الدارسة في السرحة السعودية للكهرباء

حدود زمنية: عام 2025م – 1447هـ

حدود بشرية:

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

حدود موضوعية:

تستعرض الدارسة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

- 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 اجرائياً: 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 ان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعني صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات 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 اجرائياً: 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 وال جوانب 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 المقدمة 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, et, 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 اجرائيا: 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 اجرائياً: 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

الدراسات المرجعية:

عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بغرض عرض إطار نظري للبحث، وتم عرض الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة كما يلي:



المجموعة الأولى: الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل " ممارسات إدارة الموارد البشرية "

الدراسة	الباحث - السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهجية	القطاع / الدولة	اهم النتائج	اهم التوصيات	أوجه الاتفاق والاختلاف	الفجوة البحثية المستفادة
الدراسة الأولى	دراسة (أبو زيد وآخرون، 2024)	العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (بالطبيق على البنوك المصرية)	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الاختبارات اللازمة لقياس صدق وثبات قائمة الاستقصاء وتم توجيهها إلى عينة من مديري والعاملين في فروع البنوك الحكومية في محافظة القليوبية (البنك الاهلي، بنك مصر، بنك القاهرة) ، وقد بلغ حجم العينة (308) مفردة	قطاع البنوك / في جمهورية مصر العربية	أوضحت النتائج بانها لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لأبعاد البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه)	اقتراح نموذج للدراسة يوضح أبعاد ممارسات ادارته الموارد البشرية الاستراتيجية وأبعاد البراعة التنظيمية ، كما تم تصميم قائمة استقصاء شملت مقياسي ممارسات ادارته الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية	تشابه متغير الدراسة المستقل والمنهج المستخدم في كلا الدراستين " المنهج الوصفي التحليلي" واستخدمتا نفس أداة جمع المعلومات ("الاستبيان) اختلف المتغير التابع بالإضافة الي اختلاف عينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في شركات البنوك المصرية الحكومية بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية	البحث في وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك محل الدراسة
الدراسة الثانية	دراسة (شمس، 2023)	ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية الفلسطينية	هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، واستدامة الموارد البشرية) على المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق، مرونة التوسع،	ومن اجل تحقيق اهداف البحث صممت استبانة يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الإسلامية من الإداريين والموظفين وقد تم توزيع الاستبيان لعينة مؤلفة من (130) فردا تم جمعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام عددا من الاختبارات	قطاع البنوك / في فلسطين	خلصت الدراسة إلى أن جميع مكونات المرونة الاستراتيجية هي ذات أهمية متوسطة، وأن مرونة السوق لها أكبر تأثير، تليها مرونة التوسع ثم مرونة المنتجات الجديدة	أهم توصيات الدراسة: أن تستمر البنوك الإسلامية الفلسطينية في العمل على تطوير آليات لتعزيز مرونتها الاستراتيجية لتعكس احتياجات ومتطلبات السوق الفلسطينية في هذه البنوك.	كلا الدراستين الحالية لهما نفس المتغير المستقل وكلا الدراستين استخدمتا نفس المنهجية والأساليب الإحصائية بالإضافة ان كلا الدراستين تم في القطاع الحكومي اختلف المتغير التابع وايضا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي مكان تطبيق الدراسة الحالية في فلسطين في مجال البنوك والدراسة الأساسية تمت في المملكة العربية السعودية	ركزت الفجوة البحثية على تطبيق ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية

						ومرونة المنتج الجديد من وجهة نظر المديرين			
الدراسة الثالثة	دراسة (الوكيل، 2023)	أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء جودة الخدمات في المملكة العربية السعودية: باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية	هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء جودة الخدمة في المملكة العربية السعودية.	يتكون مجتمع الدراسة من شركات الخدمات السعودية. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير محتملة). تم جمع البيانات من شركات الخدمات في العاصمة السعودية الرياض، والبالغ عددها 30 شركة، وتضمنت كل شركة 9 استبيانات تم توزيعها على قسم إدارة الموارد البشرية، بإجمالي توزيع 270 مستجيبًا. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة من خلال تحليل هذه الدراسة ووجدت الدراسة وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة أداء الخدمة. ومع ذلك، فإن قوة هذه العلاقة تختلف من بُعد إلى آخر.	قطاع الخدمات / في المملكة العربية السعودية	من أهم التوصيات التي أشارت لها الدراسة ضروري الاهتمام بالتدريب والنظير ومراقبة أحدث المستجدات في عملية التدريب.	تتشابه متغيرات الدراسة المستقل والتابع كما أن كلا الدراستين استخدمتا نفس أداة جمع والمعلومات وكلاهما تمت في المملكة العربية السعودية ولهما نفس الهدف تختلف الدراسة اختلاف عينة ومجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المطبقة وكذلك استخدام متغير وسيط في الدارسة (النمذجة الهيكلية)	تسليط الضوء على أثر ممارسات الموارد البشرية على جودة أداء الخدمة بالمملكة العربية السعودية. حيث تم تطوير نموذج مفاهيمي للدراسة
الدراسة الرابعة	دراسة (إسماعيل، 2022)	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة دراسة تطبيقية في الكويت	تتعلق الأبحاث الحالية بوصف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات في الهيئة العامة لشؤون القاصرين في دولة الكويت، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات.	تم الاعتماد على قائمة الاستبيان لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 320 موظفين من العاملين بالهيئة العامة لشؤون القصر في دولة الكويت،	وأظهرت نتائج البحث أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية يعتبر متوسطاً على المستوى العام ولكل من أبعاده، ووجد أن مستوى أداء المؤسسات كان متوسطاً على المستوى العام ولكل من أبعاده	قطاع التكنولوجيا / الكويت	وتوصل الباحث ان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم أداء التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون القصر في دولة الكويت من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية	كلا الدراستين الحالية لهما نفس المتغير المستقل وكلا الدراستين استخدمتا نفس المنهجية والأساليب الإحصائية بالإضافة أن كلا الدراستين تم في القطاع الحكومي اختلاف المتغير التابع وايضاً مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي مكان تطبيق الدراسة الحالية في الكويت والدراسة الأساسية تمت في المملكة العربية السعودية	ركزت الفجوة البحثية على هتم البحث الحالي بتوصيف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وإداء التنظيمي في الهيئة العامة لشؤون القصر في دولة الكويت

الدراسة الخامسة	دراسة (Jarrar., 2022)	تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (تدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء الوظيفي) على رضا الموظفين	الهدف العام من هذا البحث هو دراسة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (تدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء الوظيفي) على رضا الموظفين في موناكو المغرب	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (92) موظفاً يعملون في إحدى المؤسسات العامة في موناكو المغرب.	القطاع الاقتصادي / موناكو المغرب	توصلت نتائج الدراسة الى ان ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية هي الوسائل الأساسية التي يمكن للشركات من خلالها التأثير وتشمل مهارات عمل الموظفين.	المراجعة المستمرة لنظام تقييم الأداء، والعمل على تحديثه، والتغلب على المعوقات التي تحد من فاعليته.	كلا الدراستين الحالية لهما نفس المتغير المستقل وكلا الدراستين استخدمتا نفس المنهجية والأساليب الإحصائية بالإضافة ان كلا الدراستين تم في القطاع الحكومي وان كلا الدراستين كانت لهما نتائج متقاربة وكلا الدراستين لهما نفس الهدف تقريبا اختلاف المتغير التابع وايضا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي مكان تطبيق الدراسة الحالية في موناكو والدراسة الأساسية تمت في المملكة العربية السعودية	ركزت الفجوة البحثية على دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء الوظيفي
الدراسة السادسة	دراسة (أبو زيد، 2021)	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية	هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاختيار الدقيق، التدريب، نظم الأجور، تقييم الأداء، ونظم مشاركة العاملين على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري	وباستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها (63) فندقاً من العاملين في هذه الإدارات. وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية	قطاع الخدمات الفندقية / جمهورية مصر العربية	أظهرت النتائج توسط جزئي للثقافة التنظيمية للعلاقة، كما أكدت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري بقيمة بلغت 63%	تم صياغة عدداً من التوصيات التي تشير جميعها إلى أهمية بناء نظم أداء عالية اعتماداً على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصناعة الفندقية	المتغير المستقل في كلا الدراستين واحد (ممارسات الموارد البشرية) كما ان كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي وكلاهما لهما نفس الهدف الرئيسي اختلاف المتغير التابع وعينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في مجموعة من الفنادق في مصر بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية	ركزت الفجوة البحثية للدراسة على تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق، التدريب، نظم الأجور،، ونظم تقييم الأداء، ونظم مشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري

الدراسة السابعة	دراسة (الخليل، 2021)	تكاملاً ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للشركة دراسة حالة بنك بيبولوس سورية	هدف البحث إلى معرفة مدى التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية بنك بيبولوس سورية الكلية	الباحث بإعداد استبيان من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم عبارات وتساؤلات الاستبيان، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لعينة من 60 موظفاً	قطاع البنوك / الجمهورية العربية السورية	جودة علاقة ارتباط خطية قوية جداً تصل إلى نسبة (80%) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك وبين استراتيجية البنك الكلية، وأن ثقافة بنك بيبولوس تمثل عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً على الإنجاز والجودة في تقديم الخدمات	الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة إيجاد علاقات متداخلة بينها وبين الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة، وهذه الإدارة تتطلب من القائمين على المنظمة التحديد والتعرف الدقيق على كل ما يتعلق بهذه العلاقات المتداخل	تتشابه متغيرات الدراسة المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية) أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة وكذلك المنهجية المستخدمة " الوصفي التحليلي " في كلا الدراستين وكذلك معظم النتائج تختلف الدراسة في المتغير التابع (الاستراتيجية الكلية) مجال تطبيق الدراسة "الفنادق" في مصر والدراسة الحالية في مجال المؤسسات الحكومية السعودية اتج	يتطرق البحث إلى أثر استخدامات تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في الرقي بالمنظمة وتطوير وتحسين أداء مواردها البشرية
-----------------	-------------------------	---	---	--	---	---	---	---	---

المجموعة الثانية: الدراسات المرتبطة. جودة الخدمات

الدراسة	الباحث - السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهجية	القطاع / الدولة	اهم النتائج	اهم التوصيات	أوجه الاتفاق والاختلاف	الفجوة البحثية المستفادة
الدراسة الأولى	دراسة (شادي والدسوقي، 2025)	دور رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات الحكومية (دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد المصرية)	هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات؛ حيث قام الباحثان بتقسيم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ باعتبار المنهج المناسب لطبيعة الدراسة والموافق مع أهدافها، وقام الباحثان بتصميم قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية تكونت من 380 مفردة من العاملين	قطاع الخدمات / في جمهورية مصر العربية	وجود تأثير جوهري لرأس امال الفكري بأبعاده) رأس المال البشري (على تحسين جودة الخدمات الحكومية بأبعادها (الاستمرارية، الكفاءة، إمكانية الوصول، الفاعلية والتأثير، التمكن الفني)	وتوصل الباحث على توصيات منها حرص المسؤولين بالإدارات المختلفة للوزارة بأهمية الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري، فيما يتعلق بجودة أداء العاملين بشكل عام، والدور الإداري بشكل خاص.	تتشابه متغير الدراسة المستقل والمتغير التابع والمنهج المستخدم في كلا الدراستين " المنهج الوصفي التحليلي " واستخدما نفس أداة جمع المعلومات "الاستبيان" والهدف العام للدراسة اختلف في عينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في الهيئة القومية للبريد المصرية الحكومية بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية	كانت الفجوة البحثية حول دور رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات الحكومية

الدراسة الثانية	دراسة (الظاهر، 2025)	أثر الالتزام التنظيمي في تحسني جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض)	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض، موضوع الدراسة	تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين وكبار الإداريين ضمن مجموعة البنوك التجارية السعودية العاملة بمدينة الرياض تم الاعتماد استخدام أسلوب العينة المناسبة لحصر عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (269) مستجيباً وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي	القطاع المصرفي / في المملكة العربية السعودية	وأظهرت نتائج البحث أن وجود إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على جودة الخدمة المصرفية عدد مستوى دلالة إحصائية	وتم تقديم سلة من التوصيات والمقترحات التي تكفل ضمان تغطية تأمينية أكبر عدد ممكن من شرائح المجتمع وبخدمة ذات جودة عالية	كلا الدراستين الحالية لهما نفس المتغير التابع وكلا الدراستين استخدمتا نفس المنهجية والأساليب الإحصائية بالإضافة ان كلا الدراستين تم في القطاع الحكومي السعودي أحدهما في الكهرباء والأخر في البنوك اختلاف المتغير المستقل وايضا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي مجال تطبيق الدراسة الأول في قطاع الكهرباء والدراسة الحالية في مجال البنوك	ركزت الفجوة البحثية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية وأثرها على جودة الخدمة المقدمة
الدراسة الثالثة	دراسة (العوضي، 2023)	تأثير جودة اداء الخدمات على رضا العملاء دراسة ميدانية	هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب الرئيسية والصعوبات التي تؤدي إلى عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل شركة أورانج مصر ومساعدة الإدارة في شركة أورانج مصر على الاستفادة من هذه الدراسة حتى تصل إلى تحقيق التحسين المطلوب على مستوى كافة الأنشطة	اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة، من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينه	قطاع خدمات الاتصال / في المملكة العربية السعودية	وجاءت نتائج البحث على زيادة مستوى رضا العملاء بجودة الخدمات التي تقدمها مراكز خدمة العملاء الخاصة بشركة أورانج، وهذا بسبب إتباع الشركة لأساليب جديدة لخدمة العملاء بشكل يحسن من أدائها لتعوض وتقلل من حجم الخسارة التي تكبدتها عن الأعوام السابقة	توصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتمكين موظفي خدمة العملاء من تطبيق ما اكتسبوه من معلومات ومهارات في مجال العمل بخدمة العملاء،	كلا الدراستين الحالية دارت حول جودة الخدمات المقدمة وكلا الدراستين استخدمتا نفس المنهجية والأساليب الإحصائية بالإضافة ان كلا الدراستين تم في القطاع الخدمي اختلاف المتغير المستقل وايضا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي مكان تطبيق الدراسة الحالية في مصر في مجال الاتصالات والدراسة الأساسية تمت في المملكة العربية السعودية في مجال الطاقة الكهربائية	التعرف على الأسباب الرئيسية والصعوبات التي تؤدي إلى عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل شركة أورانج مصر
الدراسة الرابعة	دراسة (Louiza، 2022)	أثر جودة الخدمات المقدمة في بناء ولاء الزبون The effect of the	هدفت هذا البحث إلى معرفة الدور الذي تلعبه جودة الخدمات المقدمة	وتم ذلك من خلال دراسة ميدانية تم استجواب فيها عينة من زبائن	قطاع الخدمات 5.1 علي	توصلت الدراسة الي عدة نتائج من أهمها أن هناك تأثير قوي ذو دلالة	وتوصل الباحث على توصيات منها تشجيع موظفي خدمة	تشابه متغيرات الدراسة التابع كما ان كلا الدراستين استخدمتا نفس أداة جمع	ركزت الفجوة البحثية على جودة الخدمات المقدمة في بناء ولاء الزبون

- اتفقت الدراسة الحالية في المتغير المستقل مع العديد من الدراسات السابقة مثل "دراسة (أبو زيد واخرون، 2024؛)" "دراسة (الخليل، 2021)" "دراسة (أبو زيد، 2021)" ودراسة دراسة (Jarrar., 2022)
- اتفقت الدراسة الحالية في المتغير التابع مع العديد من الدراسات السابقة مثل "دراسة ((شادي والدسوقي، 2025)" ودراسة (الظاهر، 2025) "دراسة (العوضي، 2023)" ودراسة (Louiza، 2022)
- الاتفاق على أن جودة الخدمات له علاقة طردية بممارسات ومحددات إدارة الموارد البشرية.
- تأثير الممارسات الادارية على مستويات الأداء الوظيفية كبير بشكل ملحوظ.
- وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع او انخفاض مستوى الأداء يتوقف على دور الموارد البشرية

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- اختلفت الدراسة الحالية في الهدف جزئيا مع بعد الدراسات السابقة مثل دراسة ((شادي والدسوقي، 2025)" ودراسة (الظاهر، 2025) "دراسة (العوضي، 2023) ودراسة دراسة (Jarrar., 2022)
- اختلفت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة ودراسة دراسة (Jarrar., 2022) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي دراسة ودراسة (Louiza، 2022) اعتمدت على المنهج المسحي ودراسة ""
- الدراسة الحالية اختلفت مع ا لدراسات السابقة من حيث ابعاد متغيرات ا لدراسة وكذلك الاختلاف في مجتمع وعينة وأدوات جمع وتحليل البيانات

- الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث استخدام نموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمات المقدمة

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القليلة على حد علم الباحثة التي تناولت " أثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة بشركة الكهرباء السعودية.
- ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية من خلال الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة التي لم يتم تناولها بتلك الصورة في جميع الدراسات السابقة على حد علم الباحث وهي المتغير المستقل " ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية " بأبعادها (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية مشاركة العاملين) والمتغير التابع وجودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) في الشركة السعودية للكهرباء"
- كما تسلط الدراسة الحالية الضوء نحو اجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع نظراً لقلة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف موضوع ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة بشركة الكهرباء السعودية. والذي يعتبر من القطاعات الهامة في الاقتصادي القومي

- تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية الواضحة في مجال ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مع التوسع في دراسة هذه المشكلة وتحديد مسبباتها حيث تم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في مجالات اقتصادية وخدمية متعددة من خلال البعد البشري

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة في التوثيق والتأكيد على صحة وجهة نظر الباحث حول مشكلة الدراسة

بناء مشكلة البحث من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات المشابهة للدراسة السابقة بشكل ملائم

يعتبر الدراسة من الدراسات القلائل التي تم اجرائها على الشركة السعودية للكهرباء التي تناولت كلا المتغيرين مما يفتح الطريق نحو اجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع عند تناول الشركة السعودية للكهرباء الحكومية بالدراسة سواء تناولت تلك الدارسات احدى متغيرات الدراسة الحالية وازافة متغيرات جديدة من اجل تطوير أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء

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 كیفياً ورقمياً

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 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 ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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 (ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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) في الشركة السعودية للكهرباء من خلال (12) 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 ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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 يتم 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: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	
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

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 الدراية من العاملين في الشركة السعودية للكهرباء الحكومية من كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة سواء في الإدارة العليا او الوسطى او الإدارة التشغيلية و عددهم 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 ان عدد افراد 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)) فان حجم عينة الدراسة بناء على الجدول يمثل 374 موظفا تقريبا (يوجد في الملاحق في نهاية الخطة نسخة من جدول مورجان)

وسائل جمع بيانات الدراسة:

أولاً: المصادر الأولية:

وهي الاستبانة وسيتم ذلك من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة وذلك للوقوف على آرائهم حول توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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

ثانياً: 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

ثالثاً: 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 الرسومات
البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

المبرر	الأداة الإحصائية المناسبة	الفرضية
يستخدم عند مقارنة متوسطي مجموعتين لا توجد بينهما علاقة، للتأكد مما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين.	اختبار T للعينات المستقلة	مقارنة متوسطات مجموعتين مستقلتين
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.	تحليل التباين (ANOVA)	مقارنة متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر
يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويساعد في تحديد ما إذا كان التغير في أحدهما يرتبط بتغير في الآخر.	اختبار الارتباط (Correlation)	فحص العلاقة بين متغيرين كميين
يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير تابع (الذي نريد معرفة قيمته) بناءً على قيمة متغير مستقل (الذي يؤثر فيه)، حيث يوضح العلاقة الخطية بينهما.	اختبار الانحدار الخطي	التنبؤ بقيمة متغير بناءً على متغير آخر
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)	اختبار مربع كاي (Chi-Squared Test)	تحديد الاختلافات في النسب أو التكرارات لمجموعتين أو أكثر

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

ينقسم البحث الي خمسة فصول :

❖ الفصل الأول: يقدم الفصل الأول مقدمة ت حول الوضع الراهن أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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 لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية من حيث المفاهيم والاهمية والاهداف 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 الاحصائي 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 المقدمة 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 إدارة 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 ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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 إدارة 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 ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية 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 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.
- 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.