

خطة أطروحة الدكتوراه

أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للكهرباء

The impact of strategic human resource management practices on service quality: a field study on the Saudi Electricity Company

اسم الباحث:	:	رائد
الرقم الأكاديمي	:	242000704
الكلية	:	كلية الادارة

1447هـ - 2025 م

مقدمة الدراسة

يتزاحم عالم الإدارة 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 (الخليل، 2021).

تزايد في السنوات الأخيرة إدارة المؤسسات بان النجاح في عملية الإدارة الاستراتيجية يعتمد الي حد كبير على مدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية حيث ان نجاح أي شركة سواء في القطاع الخاص او القطاع العام او القطاع الحكومي يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة بها واكتسابهم المهارة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من امكانية العطاء التي يتمثل في جودة الخدمات المقدمة Alberto, & (Karayiannis, 2018).

ويمكن إيضاح أهمية جود الخدمات المقدمة 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 (فيروز، 2017).

أثبتت العديد من الدراسات والابحاث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها جودة ما تقدمه من خدمات او منتجات، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتتجلى أهمية دور الموارد البشرية الاستراتيجية في تقديم خدمات جيدة من خلال الدور الذي يؤديه المورد البشري في تلك المنظمات من دور رئيسي وهام في عمليات التخطيط، والتنفيذ نشاطات المنظمة لبرامج التوظيفي التدريب والتحفيز والتقييم ومشاركة العاملين لتحقيق اهداف كلا من المورد البشري والمنظمة (شمس، 2021).

فلا بد ان يكون هناك دور فعال وجوهري لإدارة الموارد البشرية في بعض الممارسات الضرورية لتحقيق جودة الخدمات من خلال الدور المتمثل في برامج التوظيف لتحفيز والتدريب والتطوير المهني وبرامج التقييم ومشاركة العاملين في العمل ويمكن تعرف إدارة الموارد البشرية "هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموا رد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية ومع وجود تحديات كثير في القطاع الحكومي

مثل البيروقراطية والروتين الذي يمثل عائق كبير في تحقيق ممارسات إدارية سليمة تهدف الي تحقيق الرضا الوظيفي بشكل سريع كان لابد من دراسة اهم تلك المعوقات وإيجاد الحلول الإدارية المناسبة لها (هلسه، 2020).

سعت الدراسة الحالية إلى تقديم إطار نظري وميداني، يعتمد على طروحات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة. ومن هذا المنطلق، وما لهذه المتغيرات من تأثير في المنظمات بشكل عام، وفي الدوائر الرقابية بشكل خاص، من خلال دراسة التحديات التي تواجه الشركة السعودية للكهرباء من ضعف برامج التحفيز وقلة برامج التدريب التي تهدف الي تحسين الأداء للخدمات المقدمة وجاء هذا البحث لتقييم لأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء (عمر، 2021).

تساعد ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على توفير الوسائل والأساليب والتدريب اللازم والتحفيز المادي والمعنوي ونظام عادل للمكافآت التي تعمل على تحقيق جودة الاداء للعاملين الذي يترجم الي جودة في الخدمات المقدمة بالإضافة الي توفير برامج التدريب المناسبة والحديثة التي تناسب التطورات المعاصرة في بيئة العمل الحالية والتي تساعد المورد البشري علي أداء المهام بكفاءة وفاعلية بالإضافة الي وضع أسس وقواعد واضحة لعمليات التقييم للعنصر البشري بما يؤدي وبشكل مباشر تحقيق الهدف العام وهو جودة في الخدمات المقدمة وتهدف الدراسة بشكل أساسي الي بيان أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء..

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أثمر تطور دور العنصر البشري الي ظهور نهج ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والذي يهدف الي خلق الترابط والتكامل بين الاهداف الاستراتيجية للمنظمات واداره الموارد البشرية، حيث تمكن الإدارة الاستراتيجية العنصر البشري من تحقيق عدد من الفوائد للشركة اهمها المساهمة في انجاز اهداف الشركة (الطواليه، 2020).

ويمكن ارجاع انخفاض الإنتاجية الناتج عن انخفاض في مستوى الخدمات المقدمة نتيجة الي ضعف مستوى الخدمات المقدمة ويمكن تفسير الي مشاكل خاصة بالعاملين في الشركة تمثلت في نقص التحفيز المقدم للعاملين او ضعف في برامج التدريب

والتطوير وعدم استخدام أساليب سليمة في عمليات التقييم الخاصة بالأداء الوظيفي العاملين بالشركة (الخطيب، 2019)

أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء وذلك من خلال بيان أثر محددات تلك الممارسات ((استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية مشاركة العاملين) على جودة الخدمات من خلال التأثير علي ابعادها المتمثلة في (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) باعتبارها المحددات الرئيسية والعناصر الأهم في تلك الممارسات والتي تؤثر بشكل مباشر علي جودة الخدمات وابعادها

ومن هنا ركز الباحث علي تلك الابعاد الثلاثة الخمسة دون غيرها من الابعاد الأخرى وذلك لأثرها المباشر على جودة الخدمات المقدمة واستنادا إلى هذه الدراسة توصلنا مبدئيا إلى التأكد من وجود المشكلة محل البحث الأمر الذي دفعنا إلى محاولة إجراء هذه الدراسة الميدانية على الشركة السعودية للكهرباء للتعرف على أسباب هذه الظاهرة ومحاولة اقتراح الأسلوب المناسب لعلاج تلك الظاهرة أو على الأقل التقليل من حدتها.

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)) دراسة (Jarrar., 2022) 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 وبناء علي دراسة العديد من الدراسات السابقة تم الوقوف علي الفجوة البحثية بالدراسة الحالية التي جمعت بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع وتم تحديد الفجوة البحثية من خلال قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية مشاركة العاملين) على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) دون غيرها من ابعاد اخري لصلتها المباشرة بمشكلة الدراسة وطبيعة مكان الدراسة حيث ينظر دائما ممارسات الموارد البشرية على أنها مفتاح لتحقيق الاهداف والتأثير على جودة الخدمات

وبناء على الدراسات السابقة وما أبرزته من فجوة بحثية لذلك واستنادا لما ذكر سابقاً فإنه يُمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي

- ما أثر 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؟

أسئلة البحث

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

- ما مدى تأثير استراتيجية التوظيف كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء؟
- ما مدى تأثير استراتيجية التدريب والتطوير كأحد ابعاد أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء؟
- ما مدى تأثير استراتيجية الأجور كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء؟
- ما مدى تأثير استراتيجية تقييم الأداء كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء؟
- ما مدى تأثير استراتيجية مشاركة العاملين كأحد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء؟
- ما هي السياسات والتوصيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الحكومية لتحسين جودة الخدمات بناءً على نتائج البحث؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

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

أولاً: الأهمية العلمية:

- إبراز أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية كأداة استراتيجية لبناء أنظمة حوافز فعّالة، وبرامج تدريبية موجهة، وآليات تقييم متطورة تهدف إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- إثراء المكتبة العربية بالدراسات والتحليلات المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الخدمات في المؤسسات الحكومية الخدمية، مما يساهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والممارسات العملية في هذا المجال.
- تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مجالات التحفيز، والتدريب، والتقييم، واقتراح ومشاركة العاملين حلول للتغلب على هذه التحديات بما يساهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات.
- تحليل مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها على مستوى جودة الخدمات في القطاع الحكومي، وكيفية تأثير هذه الممارسات على الأداء الوظيفي والتحفيز.
- توضيح الأسس العلمية التي يمكن أن يستند إليها البحث لتحديد أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية، ودراسة العلاقة بين هذه الممارسات وجودة الخدمات المقدمة.

ثانياً: الأهمية العملية:

- أهمية تقديم توصيات قائمة على تحليل البيانات الميدانية، بهدف تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الشركة السعودية للكهرباء، مع التركيز على آليات واستراتيجيات التوظيف التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء ومشاركة العاملين لضمان تحقيق جودة للخدمات المقدمة
- تنبع 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
- يساعد البحث في تطوير فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تقييم أداء الموظفين من خلال تحليل وجهات نظر الموظفين لتقديم توصيات عملية لتحسين جودة الخدمات المقدمة

- يسعى البحث إلى قياس العلاقة بين مستوى جودة الخدمات وإنتاجيتهم في الشركة السعودية للكهرباء بالرياض، مما يوفر بيانات يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة
- يهدف البحث إلى تقديم استراتيجيات عملية لرفع مستوى الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة.

أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة تم تحديد الهدف الرئيسي للبحث " تحديد أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية الأجور - استراتيجيات تقييم الأداء - استراتيجيات نظم مشاركة العاملين) على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) في الشركة السعودية للكهرباء."

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

- تحديد التحديات التي تواجه الشركة السعودية للكهرباء بالرياض في تبني سياسات وممارسات إدارية لتحقيق جودة الخدمات المقدمة.
- تحليل أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاستراتيجية التوظيف على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً.
- تحليل أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاستراتيجية التدريب والتطوير على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً
- تحليل أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاستراتيجية الأجور على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً.
- تحليل أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاستراتيجية تقييم الأداء على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً.
- تحليل أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاستراتيجية مشاركة العاملين على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً.

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 للدراسة كما يلي :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ايجابية لممارسات 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- :

الفرضية الاولى

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ايجابية لممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاستراتيجية التوظيف على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) في الشركة السعودية للكهرباء.

الفرضية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ايجابية لممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاستراتيجية التدريب والتطوير على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) في الشركة السعودية للكهرباء.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ايجابية لممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاستراتيجية الاجور على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية - الموثوقية - الاستجابة) في الشركة السعودية للكهرباء.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ايجابية لممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاستراتيجية تقييم الاداء على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة) في الشركة السعودية للكهرباء.

الفرضية الخامسة:

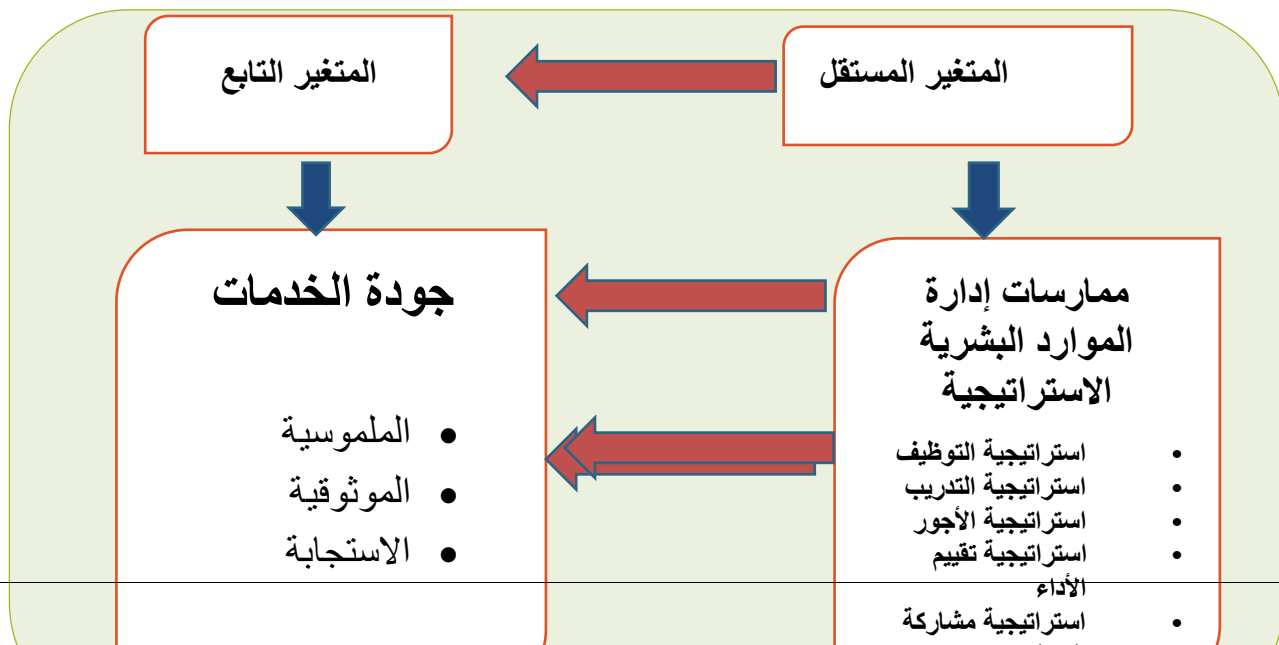
توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ايجابية لممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لاستراتيجية مشاركة العاملين على جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية – الموثوقية – الاستجابة) في الشركة السعودية للكهرباء.

نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو عبارة عن هيكل يعبر عن الظاهرة أو المشكلة الخاصة 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:

اولا: - المتغير المستقل: ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

ثانيا: المتغير التابع: الرضا الوظيفي





شكل 1 (نموذج الدراسة) اعداد الباحث

الدراسات المرجعية:

عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بغرض عرض إطار نظري للبحث، وتم عرض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الاحداث الي الاقدم كما يلي:

1	الدراسة الاولى
عنوان الدراسة	العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (بالتطبيق على البنوك المصرية)
المؤلف والسنة	دراسة (أبو زيد وآخرون، 2024)
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة
منهجية الدراسة	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
اهم النتائج	أوضحت النتائج بانها لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقصي منهم لأبعاد البراعة التنظيمية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية (النوع، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، البنك الذي يعمل فيه)
أوجه الشبة مع الدراسة الحالية	تتشابه متغير الدراسة المستقل والمنهج المستخدم في كلا الدراستين " المنهج الوصفي التحليلي " واستخدمتا نفس أداة جمع المعلومات "الاستبيان"
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	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
2	الدراسة الثانية

عنوان الدراسة	ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية الفلسطينية
المؤلف والسنة	دراسة (شمس، 2023)
اهداف الدراسة	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، ومرونة المنتج الجديد) من وجهة نظر المديرين
منهجية الدراسة	ومن أجل تحقيق اهداف البحث صممت استبانة يتكون مجتمع الدارسة 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
اهم النتائج	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
أوجه الشبة مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين الحالية لهما نفس المتغير المستقل وكلا الدراستين استخدمتا نفس المنهجية والأساليب الإحصائية بالإضافة ان كلا الدراستين تم في القطاع الحكومي
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	اختلاف المتغير التابع وايضا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي مكان تطبيق الدراسة الحالية في فلسطين في مجال البنوك والدراسة الأساسية تمت في المملكة العربية السعودية
3	الدراسة الثالثة
عنوان الدراسة	أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء جودة الخدمات في المملكة العربية السعودية: باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية

المؤلف والسنة	دراسة (الوكيل، 2023)
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء جودة الخدمة في المملكة العربية السعودية.
منهجية الدراسة	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 مستجيباً. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي،
اهم النتائج	ووجدت الدراسة وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة أداء الخدمة. ومع ذلك، فإن قوة هذه العلاقة تختلف من بُعد إلى آخر
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تتشابه متغيرات الدراسة المستقل والتابع كما ان كلا الدراستين استخدمتا نفس أداة جمع والمعلومات وكلاهما تمت في المملكة العربية السعودية ولهما نفس الهدف
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة اختلاف عينة ومجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المطبقة وكذلك استخدام متغير وسيط في الدراسة (النمذجة الهيكلية)
4	الدراسة الرابعة
عنوان الدراسة	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة دراسة تطبيقية في الكويت
المؤلف والسنة	دراسة (إسماعيل، 2022)
اهداف الدراسة	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 علي قائمة الاستبيان لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 320 موظفين من العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر في دولة الكويت،	منهجية الدراسة
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	اهم النتائج
كلا الدراستين الحالية لهما نفس المتغير المستقل وكلا الدراستين استخدمتا نفس المنهجية والأساليب الإحصائية بالإضافة ان كلا الدراستين تم في القطاع الحكومي	أوجه الشبة مع الدراسة الحالية
اختلاف المتغير التابع وايضا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي مكان تطبيق الدراسة الحالية في الكويت والدراسة الأساسية تمت في المملكة العربية السعودية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
الدراسة الخامسة	5
دراسة (Jarrar., 2022)	المؤلف والسنة
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	اهداف الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (92) موظفاً يعملون في إحدى المؤسسات العامة في موناكو المغرب.	منهجية الدراسة
توصلت نتائج الدراسة الي ان ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية هي الوسائل الأساسية التي يمكن للشركات من خلالها التأثير وتشمل مهارات عمل الموظفين.	اهم النتائج
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	أوجه الشبة مع الدراسة الحالية
اختلاف المتغير التابع وايضا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي مكان تطبيق الدراسة الحالية في موناكو والدراسة الأساسية تمت في المملكة العربية السعودية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية

6	الدراسة السادسة
عنوان الدراسة	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية
المؤلف والسنة	دراسة (أبو زيد، 2021)
اهداف الدراسة	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
منهجية الدراسة	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
اهم النتائج	ظهرت النتائج توسط جزئي للثقافة التنظيمية للعلاقة، كما أكدت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري بقيمة بلغت 63%
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	المتغير المستقل في كلا الدراستين واحد (ممارسات الموارد البشرية) كما ان كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي وكلاهما لهما نفس الهدف الرئيسي
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	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
7	الدراسة السابعة
عنوان الدراسة السابعة	تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للشركة دراسة حالة -بنك بيلوس سورية
المؤلف والسنة	دراسة (الخليل، 2021)
اهداف الدراسة	هدف البحث إلى معرفة مدى التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية بنك بيلوس سورية الكلية
منهجية الدراسة	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 موظفا	
جود علاقة ارتباط خطية قوية جداً تصل إلى نسبة (80%) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك وبين استراتيجية البنك الكلية، وأن ثقافة بنك بيبيلوس تمثل عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً على الإنجاز والجودة في تقديم الخدمات	اهم النتائج
تتشابه متغيرات الدراسة المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية) اداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة وكذلك المنهجية المستخدمة " الوصفي التحليلي " في كلا الدراستين وكذلك معظم النتائج	أوجه الشبه مع الدراسة الحالية
تختلف الدراسة في المتغير التابع (الاستراتيجية الكلية) مجال تطبيق الدراسة "الفنادق" في مصر والدراسة الحالية في مجال المؤسسات الحكومية السعودية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (الاختيار – التدريب – تقييم الأداء) على مشاركة الموظفين في ظل الدور الوسيط للقيادة للتحويلية	عنوان الدراسة

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، لاحظ الباحث أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية المتمثلة في المتغير المستقل ودراسات تناولت المتغير التابع ودراسات قد تناولت كلا المتغيرين ولكن ليس بطريقة مباشرة الا إن معظم تلك الدراسات لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة لأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات: في الشركة السعودية للكهرباء حيث يعتبر الدراسة من الدراسات القلائل التي تم اجرائها علي 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 الدراسات احدى متغيرات الدراسة الحالية واطافة متغيرات جديدة من اجل تطوير أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء

نلاحظ أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات وذلك من خلال بيان أثر محددات تلك الممارسات (الحوافز والتدريب

والتطوير وتقييم الأداء) على جودة الخدمات باعتبارها المحددات الرئيسية والعناصر الأهم في تلك الممارسات والتي تؤثر بشكل مباشر علي جودة الخدمات المقدمة.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 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: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة حيث يتم تطبيق الدراسة على الشركة السعودية للكهرباء

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

- العريف الإجرائي " تشير إلى الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لإدارة القوى العاملة لديها بشكل فعال. وتشمل هذه الممارسات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والمزايا وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين. الهدف من هذه الممارسات هو جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. تعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ضرورية لخلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتحقيق النجاح التنظيمي (الخليل، 2021).
- التعريف الاصطلاحي: هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأداء أنواع معينة من الأعمال داخل المؤسسة وتعمل إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء وتنفيذ السياسات والمزايا وبرامج التدريب التي تدعم مشاركة الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم (الطوالبه، 2020).

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 (Guan, & Frankel, 2018).

تعريف جودة الخدمة

يعرف جودة الخدمة اصطلاحاً: بأنه جودة الخدمة على انها النتيجة التي تعبر عن مدى ملائمة الخدمة التي تقدمها المنظمة مع ما يتوقعه المستفيد او الزبون وما ينتظره من مستوى لخدمات المنظمة فهي تمثل معياراً لقياس مدى تطابق نوع الخدمة مع ما يرتضيه العملاء او المستفيدين بما يحقق الرضا (Heffernan, 2016).

- يعرف جودة الخدمة اجرائياً " قياس كمي أو نوعي يحدد مدى تلبية الخدمة لتوقعات العملاء أو احتياجاتهم. بمعنى آخر، هو ترجمة الجودة المفاهيمية إلى معايير قابلة للقياس والملاحظة (هلسه، 2020).

يري الباحث انه يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال مدى التزام الشركة بتقديم خدماتها وفقاً لتوقعات العملاء. ويؤكد هذا التعريف أن لدى العملاء توقعات ومعايير محددة حول كيفية تقديم الشركة للخدمات لتلبية احتياجاتهم. الشركات ذات جودة الخدمة العالية تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها (Sanjay, 2016).

الشركة السعودية للكهرباء

تقوم الشركة السعودية للكهرباء بدور حيوي من خلال إمداد المملكة بالطاقة الكهربائية وفق أعلى معايير الموثوقية والاعتمادية، حيث تعتبر الشركة المصدر الرئيسي للكهرباء في المملكة

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث من خلال وصف وتعريف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة 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 توزيع استبيان وتعتبر منهجية الدراسة هي الاستراتيجية المُتبعة عند إجراء البحث أو الرسالة العلمية، وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث، ولقد سهلت ادبيات البحث العلمي ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المنظمة للبحث. وعليه سيتم الاعتماد على الاتجاه البحثي المختلط يشمل تحليل البيانات كيفياً ورقمياً

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 خمس محاور تمثل المستقل (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 (20) فقرة بمعدل 4 فقرات لكل محور

مكونات وتصميم الاستبانة

أولا البيانات الشخصية	وتضمن التساؤلات الخاصة بالاسم والعمر والنوع والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة
الفرضية الاولى	وتتكون من 4 فقرات

الفرضية الثانية	وتتكون من 4 فقرات
الفرضية الثالثة	وتتكون من 4 فقرات
الفرضية الرابعة	وتتكون من 4 فقرات
الفرضية الخامسة	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 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 ان عدد افراد العاملين بالشركة حوالي 374 موظفا وطبقا للدوال الرياضية في تحديد حجم العينة باستخدام تحديد حجم العينة باستخدام 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 ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء

وسائل جمع بيانات الدراسة:

أولاً: المصادر الأولية:

وهي الاستبانة وسيتم ذلك من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينه 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 واستخدام 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 الرسوم البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية.
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف محاور الدراسة.
- ✓ معامل بيرسون للارتباط بين فقرات ومحاور الدراسة
- ✓ معامل الفا كرونباخ للتحقق من الثبات لأداة الدراسة
- ✓ استخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص العلاقة بين المتغيرات
- ✓ تحليل التباين (ANOVA): لاختبار الفروق بين المجموعات.

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:

- أسامة، مجدي. 2024. العلاقة بين ممارسات اداره الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية (بالتطبيق على البنوك المصرية). كلية التجارة. جامعة بنها.
- أبو زيد، حماد فتحي. 2021. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية.
- الخطيب، أيمن. (2019). "مساهمة الثقافة الوطنية والتنظيمية في الابتكار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
- الخليل، عبد الحميد. 2021. تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للشركة دراسة حالة -بنك بيبيلوس سورية. المعهد الحالي لإدارة الاعمال.
- الطويلة، نهار عابد عبد العزيز، (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، عبد العزيز هاني. 2021. ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية الفلسطينية. جامعة الشرق الأوسط
- عبد الباسط، احمد سيد. 2021. أثر خصائص منظمات الاعمال المصرية على التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا. مجلة الدراسات المعاصرة.
- عمر محمد. (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، زياد. 2012. علاقة ممارسات باستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسات تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. مجلة الشرق الأوسط.
- محمود، ساره، (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 ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير.

- هلسه، محمد، (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.

