

أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية  
في تحسين تجربة الموظف وانعكاسها على الأداء المؤسسي  
والاستدامة التنظيمية

إعداد الطالبة/

روان عبدالعزيز مبارك

261002567

إشراف/

د.

العام الدراسي: 2026



## \*الشكر والتقدير\*

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعانني ومنحني القوة والعزيمة لإتمام هذه الخطة البحثية،

فله سبحانه الحمد والثناء أولاً وآخرًا، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلی الله علیه وسلم خير معلم وقُدوة.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من كان له أثر في دعمي ومساندتي خلال مسيرتي العلمية،

وأخص بالشكر والامتنان زوجي العزيز، الذي كان خير سند وشريك في هذه الرحلة، لما قدمه لي من دعم

وتشجيع وصبر وتحفيز مستمر، وكان حضوره الدائم مصدرًا للقوة والثقة لمواصلة دراستي وتحقيق أهدافي الأكاديمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى والديَّ العزيزين، اللذين كانا ولا يزالان مصدر دعائي وقوتي بعد الله سبحانه وتعالى،

بما غرسا في نفسي من قيم الاجتهاد والإصرار، وما قدماه لي من دعم لا محدود طوال مراحل حياتي.

ولا يفوتني أن أهدي هذا الجهد إلى أطفالي الأحباء، الذين كانوا الدافع الأكبر للاستمرار والنجاح، وأتمنى أن يكون

هذا الإنجاز قدوة لهم في أهمية العلم والسعي لتحقيق الطموحات.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن، لما يقدمونه من علم وتوجيه يسهم في بناء المعرفة

وأخيرًا، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يوفقني لإتمام هذه الرسالة بما يحقق الفائدة العلمية والعملية.

## فهرس المحتويات:

- الشكر والتقدير.....
- مشكلة الدراسة.....
- أهمية الدراسة.....
- أهداف الدراسة.....
- تساؤلات الدراسة.....
- فروض الدراسة.....
- الدراسات السابقة.....
- الفجوة البحثية.....
- الإطار النظري المختصر.....
- المنهجية وطرق البحث.....
- مجتمع وعينة الدراسة.....
- أداة الدراسة.....
- أساليب التحليل الأحصائي.....
- حدود الدراسة.....
- المرجع.....

## مقدمة الدراسة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقد الأخير تغيرات متسارعة فرضتها التحولات الاقتصادية والتقنية والمنافسة العالمية، الأمر الذي أدى إلى تطور دور إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية تقتصر على إدارة شؤون الموظفين إلى شريك استراتيجي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز استدامة المنظمات. وأصبح نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد المالية أو التقنية، بل على قدرتها في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتوفير بيئة عمل إيجابية تحقق أفضل تجربة ممكنة للموظف.

- وفي هذا السياق، برز مفهوم **تجربة الموظف (Employee Experience)** باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على جميع التفاعلات التي يمر بها الموظف منذ مرحلة الاستقطاب والتوظيف وحتى انتهاء علاقته بالمنظمة، بما يشمل بيئة العمل، والثقافة التنظيمية، والقيادة، والتطوير المهني، والتواصل، والتكنولوجيا، والصحة والرفاهية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تحسين تجربة الموظف يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإنتاجية، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
  - وفي المملكة العربية السعودية، ومع تسارع برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، شهد القطاع الخاص اهتماماً متزايداً بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، وهنا الفجوة البحثية أن تركيز العديد من المؤسسات لا يزال منصباً على الجوانب الإدارية التقليدية، مع اهتمام أقل بتصميم تجربة متكاملة للموظف بوصفها عنصراً استراتيجياً مؤثراً في الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية.
- وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين تجربة الموظف، وبيان انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمي.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال والتنافس المتزايد بين المؤسسات، أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية. وقد تطور دور إدارة الموارد البشرية من الوظائف التقليدية إلى تبني ممارسات حديثة تهدف إلى تحسين تجربة الموظف وتعزيز مستوى الرضا والاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ورغم اهتمام المؤسسات بتطبيق ممارسات الموارد البشرية المختلفة مثل التدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت، الأداء، والتمكين الوظيفي، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف تجربة الموظف وانخفاض مستويات المشاركة الوظيفية، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي وقدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة التنظيمية.

كما تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية وتجربة الموظف. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية على تجربة الموظف وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الراهن تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي، والمنافسة العالمية، والتغير المستمر في توقعات العاملين، الأمر الذي فرض على المنظمات إعادة النظر في ممارساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والانتقال من الدور الإداري التقليدي إلى الدور الاستراتيجي الذي يركز على بناء بيئة عمل جاذبة وتحقيق تجربة إيجابية للموظف.

وأصبح مفهوم تجربة الموظف (Employee Experience) أحد أبرز المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور في تحسين رضا العاملين، وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة، ورفع مستويات الإنتاجية والابتكار، مما ينعكس بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي واستدامة المنظمة.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين تجربة الموظف، وانعكاس ذلك على تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية، بما يساهم في سد فجوة معرفية، وتقديم نتائج علمية تساعد المنظمات على تطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية بما يحقق الأداء المستدام.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين تجربة الموظف، وانعكاسها على تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية:

1. إثراء الأدب العلمي المتعلق بممارسات الموارد البشرية وتجربة الموظف.
2. المساهمة في فهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وتجربة الموظف.
3. توضيح دور تجربة الموظف كمتغير وسيط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
4. دعم الدراسات المتعلقة بالاستدامة التنظيمية في البيئة العربية والسعودية.
5. تقديم نموذج بحثي متكامل يجمع بين أربعة متغيرات مهمة في الإدارة الحديثة.

### الأهمية العملية:

1. مساعدة المؤسسات على تطوير سياسات الموارد البشرية.
2. تحسين تجربة الموظف داخل بيئة العمل.
3. رفع مستويات الأداء المؤسسي.
4. تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة التنظيمية.
5. دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 المرتبطة بتنمية رأس المال البشري.

### الأهمية التطبيقية والإدارية:

- تساعد نتائج الدراسة إدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص على تطوير ممارساتها بما يساهم في تحسين تجربة الموظف.
- تدعم متخذي القرار في تصميم سياسات وبرامج تركز على تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى مشاركتهم وولائهم التنظيمي.
- تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال الاستثمار في العنصر البشري بوصفه أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة.
- تقدم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة التنظيمية والمحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل.

### الأهمية الوطنية:

- تتوافق الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد أهمية تطوير رأس المال البشري، وتحسين بيئات العمل، وتعزيز تنافسية القطاع الخاص.
- تدعم توجهات المملكة نحو بناء منظمات أكثر استدامة وقدرة على الابتكار وجذب الكفاءات الوطنية.
- تساهم في نشر ثقافة الاهتمام بتجربة الموظف باعتبارها أحد الممكنات الرئيسة لتحقيق التنمية المستدامة.

### الأهمية الزمنية:

- تأتي الدراسة في مرحلة تشهد فيها إدارة الموارد البشرية تحولاً جوهرياً نحو تبني مفاهيم حديثة مثل تجربة الموظف، والرفاه الوظيفي، والتحول الرقمي، والاستدامة التنظيمية.
- تواكب التغيرات المتسارعة في بيئات العمل المحلية والعالمية، مما يجعل نتائجها ذات أهمية تطبيقية للمنظمات في الوقت الحالي.

## أهداف الدراسة

### **\*الهدف الرئيسي**

التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية على تجربة الموظف وانعكاسها على الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

### **\*الأهداف الفرعية**

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية.
  2. قياس مستوى تجربة الموظف في المؤسسة.
  3. قياس مستوى الأداء المؤسسي.
  4. قياس مستوى الاستدامة التنظيمية.
  5. دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على تجربة الموظف.
  6. دراسة أثر تجربة الموظف على الأداء المؤسسي.
  7. دراسة أثر تجربة الموظف على الاستدامة التنظيمية.
  8. دراسة الدور الوسيط لتجربة الموظف بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
  9. تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يعزز تجربة الموظف ويرفع مستوى الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية.
-

## تساؤلات الدراسة

### التساؤل الرئيسي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين تجربة الموظف، وانعكاسها على تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

### التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين تجربة الموظف؟
3. ما مستوى تجربة الموظف لدى العاملين في القطاع الخاص؟
4. ما أثر تجربة الموظف في تعزيز الأداء المؤسسي؟
5. ما أثر تجربة الموظف في تحقيق الاستدامة التنظيمية؟
6. هل تؤدي تجربة الموظف دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي؟
7. هل تؤدي تجربة الموظف دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
9. هل يمكن أن يقلل من معدل الـ Turnover عند تحسين تجربة الموظفين ويزيد من استقرارهم الوظيفي؟
10. هل المنظمات في القطاع الخاص لديها وعي في أنواع البرامج لتحسين تجربته الموظف؟

## الفصل الثاني

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية الأولى

تتوسط تجربة الموظف العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية منها:

- يوجد أثر للتوظيف والاستقطاب على تجربة الموظف.
- يوجد أثر للتدريب والتطوير على تجربة الموظف.
- يوجد أثر لإدارة الأداء على تجربة الموظف.
- يوجد أثر للتعويضات والحوافز على تجربة الموظف.
- يوجد أثر لبرامج اندماج الموظف على تجربة الموظف.

## الدراسات السابقة وتحليلها

### دراسات الأجنبية :

Ahmad & Porkodi (2024)

عنوان الدراسة:

*Employee Experience Management and Its Critical Impact on the Sustainable Development of an Enterprise: A Systematic Literature Survey with Meta-analysis*

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بتجربة الموظف، وتحديد أثرها في الأداء التنظيمي والتنمية المستدامة، من خلال مراجعة منهجية وتحليل تلوي لعدد كبير من الدراسات.

المنهج

- مراجعة منهجية (Systematic Literature Review).
- تحليل تلوي (Meta-analysis).

العينة

- 81 دراسة علمية.
- 19 دراسة أدرجت في التحليل التلوي (52 عينة مستقلة).

أهم النتائج

- توجد علاقة إيجابية بين تجربة الموظف والأداء التنظيمي.
- تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية بصورة مباشرة في تحسين تجربة الموظف.
- تحسين تجربة الموظف يدعم التنمية المستدامة للمؤسسات.

أوجه التشابه مع بحثي

- تناولت تجربة الموظف.
- ربطت الموارد البشرية بالأداء.
- تناولت الاستدامة التنظيمية.

أوجه الاختلاف

- لم تختبر أثر ممارسات الموارد البشرية داخل نموذج تطبيقي واحد.
- لم تطبق الدراسة على القطاع الخاص السعودي.
- كانت مراجعة أدبيات وليست دراسة ميدانية.

عنوان الدراسة:

*Linking Human Resources Management Practices and Organizational Performance: Evidence from Private Food Industrial Companies in Jeddah, KSA*

هدف الدراسة

دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية الخاصة بمدينة جدة.

المنهج

المنهج الكمي باستخدام الاستبانة.

العينة

263 موظفًا من شركات القطاع الخاص بجدة.

أهم النتائج

- التوظيف الانتقائي والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار أثرت إيجابياً في الأداء التنظيمي.
- لم تظهر بعض ممارسات الموارد البشرية الأثر نفسه، مثل الأمن الوظيفي .

أوجه التشابه

- نفس المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية).
- نفس البيئة (القطاع الخاص السعودي)

أوجه الاختلاف

- لم تدرس تجربة الموظف.
- لم تتناول الاستدامة التنظيمية.
- اقتصرت على قطاع صناعي واحد.

النقد العلمي

- عينة محدودة .
- قطاع واحد .
- لم تختبر المتغيرات الوسيطة .

Lu et al. (2023)

عنوان الدراسة:

*Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, and Employee Outcomes*

هدف الدراسة

تحليل العلاقة بين الموارد البشرية المستدامة ونتائج الموظفين.

أهم النتائج

- الموارد البشرية المستدامة تحسن الأداء.
- تزيد ارتباط الموظفين بالعمل.
- تعزز مرونة الموظفين.

التشابه

- الموارد البشرية.
- الأداء.
- الاستدامة.

الاختلاف

- لم تدرس تجربة الموظف.
- ركزت على مرونة الموظف بدلاً من تجربة الموظف.

النقد

- لم تختبر الأداء المؤسسي.
- لم تطبق على البيئة السعودية.

Jia & Hou (2024)

عنوان الدراسة:

*Architecting the Future: Exploring the Synergy of AI-Driven Sustainable HRM, Conscientiousness, and Employee Engagement*

هدف الدراسة

دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية على ارتباط الموظفين والأداء.

المنهج

كمي.

العينة

470 موظفًا في مؤسسات صينية.

النتائج

- الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يحسن ارتباط الموظفين.
- ينعكس إيجابياً على الأداء.

التشابه

- الموارد البشرية.
- الأداء.

الاختلاف

- ركزت على الذكاء الاصطناعي.
- لم تدرس تجربة الموظف بصورة شاملة.

النقد

- طبقت في الصين فقط.
- لم تتناول الاستدامة التنظيمية..

## التحليل المقارن للدراسات السابقة

بعد تحليل هذه الدراسات، يتبين ما يلي:

- جميع الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي أو الاستدامة.
- معظم الدراسات اعتمدت المنهج الكمي والاستبانة.
- ركزت أغلب الدراسات على العلاقات المباشرة بين المتغيرات.
- لم تبين معظم الدراسات نموذجاً يربط ممارسات الموارد البشرية → تجربة الموظف → الأداء المؤسسي → الاستدامة التنظيمية.
- معظم الدراسات أجريت خارج المملكة العربية السعودية، أو اقتصر داخل المملكة على قطاع واحد، مما يحد من تعميم النتائج.

## الفجوة البحثية النهائية

تتمثل الفجوة البحثية في أن الأدبيات الحالية لم تقدم نموذجاً متكاملًا يفسر الكيفية التي تؤثر بها ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين تجربة الموظف، وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية في القطاع الخاص السعودي. كما أن توظيف التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة للموارد البشرية (People Analytics)، ما زال محدوداً في هذا السياق، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تقديم نموذج تطبيقي يجمع هذه المتغيرات ويختبر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها.

تكمن الفجوة البحثية في النقاط التالية:

- ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
- تناولت بعض الدراسات تجربة الموظف باعتبارها ناتجاً لممارسات الموارد البشرية دون دراسة دورها الوسيط.
- هناك ندرة في الدراسات التي تجمع بين المتغيرات الأربعة في نموذج بحثي واحد.
- محدودية الدراسات العربية والسعودية التي تناولت الاستدامة التنظيمية من منظور تجربة الموظف.
- الحاجة إلى اختبار نموذج يوضح كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية من خلال تجربة الموظف.
- هناك فجوة عمرية أيضاً لم تتم دراستها وهما مواليد 2000.

## الإطار النظري المختصر

### وفي هذي الدراسة تم اعتماد 3 نظريات:

1/نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV) بوصفها النظرية الرئيسة، حيث تفسر أهمية

الموارد البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً يسهم في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة.

2/نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتجربة الموظف،

إذ تفترض أن توفير بيئة عمل داعمة وممارسات عادلة يعزز شعور الموظف بالتقدير والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على أدائه ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

3/نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) بوصفها إطاراً داعماً لتفسير العلاقة بين تحسين تجربة الموظف وتحقيق

الاستدامة التنظيمية، انطلاقاً من اعتبار الموظفين أحد أهم أصحاب المصلحة الذين يؤثر رضاهم والتزامهم في نجاح المنظمة واستدامتها.

#### أولاً: ممارسات الموارد البشرية (المتغير المستقل)

تشير إلى الأنشطة والسياسات التي تستخدمها المؤسسة لإدارة مواردها البشرية بكفاءة.

##### أبعادها

- الاستقطاب والاختيار.
- التدريب والتطوير.
- إدارة الأداء.
- التعويضات والحوافز.
- التمكين الوظيفي.
- التخطيط الوظيفي.

#### ثانياً: تجربة الموظف (المتغير الوسيط)

وهي محصلة كافة التفاعلات والانطباعات التي يمر بها الموظف طوال رحلته الوظيفية.

##### أبعادها

- البيئة المادية للعمل.
- البيئة التقنية.
- البيئة الثقافية.
- القيادة والدعم.
- الاندماج الوظيفي.
- التوازن بين الحياة والعمل.

### ثالثاً: الأداء المؤسسي (المتغير التابع الأول)

يقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### أبعاده

- الكفاءة التشغيلية.
- الإنتاجية.
- جودة الخدمات.
- رضا المستفيدين.
- الابتكار المؤسسي.

### رابعاً: الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع الثاني)

وهي قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو والتكيف مع المتغيرات المستقبلية.

#### أبعادها

- الاستدامة الاقتصادية.
- الاستدامة الاجتماعية.
- استدامة الموارد البشرية.
- المرونة التنظيمية.
- إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي.

## النموذج البحثي المقترح



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وطرق البحث

#### 3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيراتها، من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

ويهدف هذا المنهج إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين تجربة الموظف، وتحليل انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال وصف الواقع الحالي لهذه المتغيرات وتحليل العلاقات الإحصائية فيما بينها.

كما يعتمد البحث على **المنهج الكمي (Quantitative Research)**، باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

#### 3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية**، بمختلف القطاعات الاقتصادية، مثل قطاع الخدمات، والقطاع الصناعي، وقطاع التجزئة، وقطاع الاتصالات، والقطاع المالي، وغيرها من القطاعات التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة منتظمة.

ويُعد اختيار القطاع الخاص مناسبًا لطبيعة الدراسة؛ نظرًا لما يشهده من تطورات متسارعة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، واهتمام متزايد بتحسين تجربة الموظف وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

#### 3.3 عينة الدراسة

سيتم اختيار **عينة عشوائية بسيطة** من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، بحيث تمثل مختلف المستويات الوظيفية والإدارية، لضمان تمثيل مجتمع الدراسة بصورة مناسبة.

ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين **250 و400 موظف**، وهو حجم مناسب للدراسات الكمية التي تعتمد على تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات الإحصائية.

#### 3.4 أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على **الاستبانة (Questionnaire)** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لما تتميز به من سهولة التطبيق، وإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، وملاءمتها للدراسات الوصفية التحليلية.

وسيتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وستقسم إلى خمسة محاور رئيسة كما يأتي:

#### المحور الأول: البيانات الديموغرافية

ويشمل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المسمى الوظيفي.
- القطاع الذي يعمل به المشارك.

#### المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ويتضمن الأبعاد الآتية:

- الاستقطاب والاختيار.
- التدريب والتطوير.
- إدارة الأداء.
- التعويضات والمكافآت.
- التحول الرقمي في الموارد البشرية.

#### المحور الثالث: تجربة الموظف

ويتضمن:

- بيئة العمل.
- القيادة.
- الثقافة التنظيمية.
- التواصل الداخلي.
- فرص التعلم والتطوير.
- رفاهية الموظف.

#### المحور الرابع: الأداء المؤسسي

ويتضمن:

- الإنتاجية.
- جودة الأداء.
- الابتكار.
- سرعة إنجاز العمل.
- الكفاءة التشغيلية.

## المحور الخامس: الاستدامة التنظيمية

ويتضمن:

- الاحتفاظ بالموهب.
- المرونة التنظيمية.
- استمرارية الأداء.
- الميزة التنافسية.
- القدرة على التكيف مع التغيرات.

ستتقاس الدراسة جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، بحيث تكون الاستجابات على النحو الآتي:

1. لا أوافق بشدة.
2. لا أوافق.
3. محايد.
4. أوافق.
5. أوافق بشدة.

### 3.5 صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، سيتم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة؛ للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة.

كما سيتم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ويُعد معامل الثبات مقبولاً إذا بلغت قيمته (0.70) فأكثر، مما يدل على اتساق فقرات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات.

### 3.6 أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنها:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد مستوى استجابات أفراد الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)؛ لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.
- اختبار (T-Test)؛ لدراسة الفروق بين متوسطات مجموعتين.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- اختبار مستوى الدلالة الإحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3.7 حدود الدراسة:

أ/ المجال البشري:

- مجتمع الدراسة (الشركات السعودية في مجال الصناعة والغذاء والدواء والترفيه).
- عينة الدراسة (10 شركات مختلفة وكبيره وبعضها من صندوق الاستثمار السعودي في المدينه وجدة وينبع والرياض).

ب/المجال المكاني:

- المملكة العربية السعودية

ج/المجال الزمني :

- فتره جمع البيانات (الربع الثالث من 2026)

## الفصل الرابع

### المراجع

#### 4.1 مراجع أجنبية

Ahmad, A., & Porkodi, S. (2024). *Employee experience management and its critical impact on the sustainable development of an enterprise: A systematic literature survey with meta-analysis*. International Journal of Professional Business Review, 9(8).

Amjad, F., Abbas, W., Zia-ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, H., & Rehman, Z. U. (2021). *Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: The mediating role of environmental and employee performance*. Environmental Science and Pollution Research, 28(22).

Barney, J. B. (2021). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage* (Updated ed.). Oxford University Press.

Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., de Lacerda, T. C., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). *Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability*. Sustainability, 12(5), 212.

Kutaula, S., Chowdhury, S., Gillani, A., Budhwar, P., & Dey, P. (2024). *Linking HRM with sustainability performance through sustainability practices: Unlocking the black box*. British Journal of Management.

Lu, X., Li, J., & Zhang, Y. (2023). *Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes*. Human Resource Management Journal, 33(4), 845–864.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2021). *The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together*. Human Resource Management, 60(3), 459–473.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

---

## 4.2 مراجع عربية:

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). *تقرير سوق العمل في المملكة العربية السعودية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (2023). *تقرير كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي والخاص*. الرياض.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). *تقرير رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. الرياض.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2024). *إحصاءات سوق العمل للربع الرابع*. الرياض.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). *دليل بيئة العمل والارتباط الوظيفي*. الرياض.
- العتيبي، خالد بن محمد. (2022). *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص السعودي*. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- الشمري، عبدالله بن فهد. (2021). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية*. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحربي، نورة بنت سعد. (2023). *تجربة الموظف وأثرها في رفع الأداء المؤسسي*. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز.
- السبيعي، أحمد. (2022). *ممارسات الموارد البشرية الحديثة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي*. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للإدارة والاقتصاد، 36(2)، 55-84.
- الغامدي، محمد بن علي. (2021). *الاستدامة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي*. مجلة العلوم الإدارية، 18(3)، 120-145.