

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



عنوان البحث

دوراستر اتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

Human resources management strategies and their impact on improving
employee performance, as applied to SABIC

إعداد الطلاب/

دواس محمد الخالدي (الرقم الجامعي 233002021)

سعد جبر الهاجري (الرقم الجامعي 233002026)

إشراف/ د . ALAA AHMED

العام الدراسي:

2024

❖ مقدمة:

العنصر البشري احد اهم عناصر الإنتاج و المؤثرة على جودة أداء المنظمات، لذلك يعد الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من اهم أولويات المنظمات.

و تعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل الميزة التنافسية للمنظمة، خاصة في مجال إنتاج المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة، حيث تطلبت العقود الثلاثة الماضية التفكير في ظاهرة الاستثمار المعرفي وتطوير موظفين مؤهلين تأهيلا عاليا وممكنين لامتلاك المعرفة ورأس المال الفكري (العساف، 2016).

لذلك تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمن النمو والتوسع والابداع وخدمة العملاء . حيث ان هذه الآثار تضغط على إدارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية، وكان من الضروري تكييف الاستراتيجية مع هذه الجوانب في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية ، سواء كانت جذب الموظفين وتوظيفهم، والتدريب والتطوير، والتحفيز وتقييم الأداء.

في الوقت نفسه، يتطلب ذلك الحاجة إلى التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية هذه وبقية الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة ، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الاقتصادي أو المالي وما شابه ذلك، و تلعب فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دورا مهما في كيفية معالجة المنظمات لمشاكل مواردها البشرية وتطوير الحلول المناسبة لهذه المشكلات (خضر، 2015).

و يعد الأداء التنظيمي المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي تميز أداء العاملين بالمنظمة إلى أن تكون أكثر بقاء واستقرارا وتميزا، وعليه فإن اهتمام المنظمة برفع مستوى الأداء يكون في العادة أكثر من اهتمام العاملين بها، حيث أن قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة يعتمد بشكل أساسي على مستويات الأداء فيها .

و تعتبر الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من الشركات الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية ، وبما أن تطوير الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية وخلق ميزة تنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية يتطلب مستوى عال من الاهتمام والتركيز والخبرة، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء من خلال معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وتحديد مستوى تنفيذ هذه الاستراتيجيات في الشركة .

ومن المفترض أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والقدرات والمواقف وسلوك الموظفين، وبالتالي قد تؤثر على أداء المنظمة ويفترض أن إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة تقوم بالمواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التدريب والفرص الوظيفية والتقييم داخل المنظمة. وهي من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد حفز كل ذلك عقلية صانعي القرار وعدد من البحوث الأكاديمية لمحاولة الكشف عن وجود العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية للمنظمة وأداء العاملين في هذه المنظمات .

❖ مشكلة الدراسة:

الشركة السعودية للصناعات الأساسية(سابك) هي شركة مساهمة سعودية عامة مقرها في الرياض وتعمل في مجالات البتروكيماويات والكيماويات والبوليمرات الصناعية والأسمدة والمعادن، سابك هي واحدة من أكبر الشركات في المملكة العربية السعودية وتعمل على تحسين أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال استراتيجيات تطبق على المدى الطويل و القصير بالشركة (الموقع الالكتروني الرسمي لشركة سابك) .

ويمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح السؤال الرئيسي الآتي :

هل هناك تأثير لاستخدام استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ؟

و الذي تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما ثر تطبيق استراتيجيات الاستقطاب و التعين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟.
- ما ثر تطبيق استراتيجيات التدريب و التطوير على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟.
- ما ثر تطبيق الاستراتيجيات التحفيزية على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟.
- ما ثر تطبيق استراتيجيات مشاركة العاملين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية ؟.

❖ أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية :

تكمن أهمية الدراسة العلمية من حيث تركيزها على الوسائل والليات التي تساهم في رفع مستوى اداء الموارد البشرية في الشركات الانتاجية والخدمية مع التطبيق على واحدة من أكبر الشركات بالملكة العربية السعودية (شركة سابك)، مع دراسة الاستراتيجيات المختلفة مما يساهم في تميز الموارد البشرية في الاداء والاستفادة من الخبرات والمعارف التي يمتلكها الموظفون عبر توظيفها في المهارات والاعمال الابداعية والتطويرية في جميع مجالات عمل الشركة مع توضيح أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية بالإضافة إلى أهمية اعتمادها كاستراتيجية في رفع مستوى الأداء في المنظمة.

• الأهمية العملية :

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تناول موضوع مهم جدا يتمثل في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإبراز جوانبها الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، وإبراز مدى تأثيرها في تحسين أداء موظفي الشركات

الصناعية الأساسية السعودية في ظل التطور التكنولوجي والعلمي والمنافسة العالية التي أصبحت من أهم التحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي .

❖ أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي من الدراسة هو معرفة دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية، و ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- بيان اثر تطبيق استراتيجيات الاستقطاب و العيين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .
- بيان اثر تطبيق استراتيجيات التدريب و التطوير على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .
- بيان اثر تطبيق استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .
- بيان اثر تطبيق استراتيجيات مشاركة العاملين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

❖ فروض الدراسة:

- يوجد اثر إيجابي لتطبيق استراتيجيات الاستقطاب و التعيين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الاساسية .

- يوجد اثر إيجابي لتطبيق استراتيجيات التدريب و التطوير على تحسين أداء العاملين في الشرك السعودية للصناعات الاساسية .
- يوجد اثر إيجابي لتطبيق الاستراتيجيات التحفيزية على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الاساسية .
- يوجد اثر إيجابي لتطبيق استراتيجيات مشاركة العاملين على تحسين أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الاساسية .

❖ الدراسات السابقة:

• أولاً: الدراسات العربية

- هدفت دراسة (الموسى، 2017) إلى تحديد العلاقة بين الاستراتيجيات التدريبية الحديثة بتطوير المهارات الادائية للموارد البشرية في المنظمات الجزائرية، واستندت الدراسة إلى منهج تحليلي وصفي، وأجرى الباحثون دراسة ميدانية على أفراد عينة تم اختيارهم عشوائيا حوالي 30% من 203 عامل في معهد النسيج التابع لوحدة خليج صالح بمحافظة سطيف، وهي وحدة تابعة لمعهد النسيج.
- وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين استراتيجية البرامج التدريبية الحديثة وتطوير و تنمية و تطوير مهارات الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية من حيث شمولية المحتوى وتنوع محتوى البرنامج والتكنولوجيا المستخدمة في تنفيذها.
- كما هدفت دراسة (البطائنة، 2016) الى دراسة مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في محافظة اربد / الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من فئتين، المدراء والعاملين بالمستويات الادارية الادنى في البنوك موضوعة البحث، و تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 87 مفردة، واختيار الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تم توزيعها على العينة التي تم

تحديدًا وتطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تلك الاستبانة.

نتجت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات مجالي التوظيف والتدريب والتطوير وبين تحسن أداء العاملين، في حين كانت العلاقة بين استراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمستويات متدنية عن المجالين السابقين.

- اما دراسة (العساف، 2016) فقد هدفت إلى دراسة مدى تأثير تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مطار عمان، تم استخدام طريقة مسح شاملة ومنهجية دراسة حالة، وتم استخدام المسح كأداة لجمع البيانات لقياس آراء أفراد عينة من موظف 42 من كبار المديرين والمتوسطين في المنطقة، ثم تم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وإظهار النتائج المرجوة. وكشفت الدراسة أن استراتيجيات إدارة شؤون الموظفين لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء واستمرارية ودقة مقدار العمل الذي يقوم به موظفو مطار عمان المدني من حيث الأداء والاستمرارية ودقة المهام.

- وهدفت دراسة (فرح، 2016) إلى تحديد أهمية الموارد البشرية للمنظمات من خلال تحديد الأساليب والإجراءات المستخدمة في مجالات جذب واختيار وتخصيص الموارد البشرية في شركات الاتصالات في شمال السودان، في مجال توظيف واختيار وتعيين الموظفين كمدخل رئيسي للوصول إلى الموارد البشرية لتحقيق الأداء المطلوب لهذه الشركات، اعتمدت الدراسة على منهج وصفي لتحديد متغيرات البحث واستخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برامج SPSS.

وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة مهمة بين طبيعة الإجراءات المتبعة في قوة جذب القوى العاملة بالشركة والكفاءة العالية لأداء موظفيها، وكذلك وجود علاقة معنوية بين وجوب مراعاة متطلبات الوظيفة وإمكانات وقدرات الأشخاص المطلوبين وبين النتائج المحققة من أداء أعمالهم.

- اما دراسة (المطيري، 2016) فكان الغرض منها هو الدراسة هو تحديد تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على فعالية موظفي الحكومة في منطقة تبوك، حيث تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات

من (158) عينة فردية من أجل تقييم آرائهم، وتم تحليلها باستخدام طريقة بسيطة لأخذ العينات العشوائية.

عند اختبار جوانب تأثير استراتيجيات إدارة شؤون الموظفين في تحقيق كفاءة العمل، أظهرت الدراسة أن اختيار و تعيين الموظفين يحتلان المركز الأول على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة شؤون الموظفين، وجودة العمل في المقام الأول على مستوى تطبيق الأداء الوظيفي، ونتيجة لذلك، توصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أنه من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة لموظفي الدائرة الحكومية في تبوك، من المهم تطبيق استراتيجيات إدارة شؤون الموظفين لتحقيق مستوى عال من إنتاجية العمل.

• ثانياً: الدراسات الأجنبية

- هدفت دراسة (Engetou، 2017) الى بيان و توضيح و إظهار تأثير تدريب الموظفين على فعالية المنظمة، بالتطبيق على البنك المالي الوطني للكاميرون، حيث تمت دراسة درجة تأثير التدريب على نتائج أنشطة المنظمة و تم استخدام الاستبيان كأداة بحثية لتقييم آراء عينة من 30 مستجيباً.
- وأظهرت الدراسة أن التدريب والتطوير المهني ضروريان في جميع الشركات والمؤسسات، وخاصة للموظفين عديدي الخبرة، حيث تم زيادة مساهمة الموظفين بشكل كبير بسبب أساليب التدريب وبرامج التطوير المهني التي يقدمها البنك. وبالتالي ، كان لها تأثير إيجابي على إنتاجية الموظفين، وزيادة مؤهلاتهم وكفاءة العمل.
- كما هدفت دراسة (Naz و Awais، 2016) الى دراسة تأثير أساليب إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب المتقدم وتقييم الأداء والحوافز والمكافآت) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في باكستان، حيث تم تطوير الاستبيان وتوزيعه على 320 عينة عشوائية من المجتمع البحثي لأصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة والموظفين في ملتان، وتم جمع 240 استبياناً وتم تطبيق برنامج تحليل إحصائي (V22) لتحليل البيانات لتحقيق النتائج المرجوة.

وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لهذه الشركات، مع مراعاة المتغيرات الاربعة المذكورة أعلاه، ترتبط بشكل إيجابي بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، لذلك من الضروري الانتباه إلى جوانب هذه الممارسات والسياسات والتطوير المستمر من أجل الحصول على مؤشرات قابلة للمقارنة على مستوى أعلى من هذه الشركات.

- و هدفت دراسة (Kepha، 2015) الى دراسة تأثير أساليب إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وتطوير الموظفين) على فعالية الموظفين في معاهد البحوث الحكومية في كينيا، تم تطوير الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن عينة من 986 موظفا من جميع المؤسسات التي تم مسحها ، وتم توزيع 760 استبياناً على عينات عشوائية طبقية وتم استرداد 255 استبانة صالحة، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة k وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين هذه الممارسات وفعالية موظفي مركز الأبحاث، لذلك من الضروري تنفيذ أساليب فعالة لإدارة شؤون الموظفين في مجال التخطيط والتوظيف وتدريب الموظفين.

❖ المنطلقات النظرية للدراسة:

تم تحديد مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية كما يلي:

• استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

الافتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية هو أن الإنسان المورد الرئيسي للمنظمة، وأداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأفراد. وعليه فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال، فإنه يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على أداء المنظمة.

و تعرف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أنها الاطار العام للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعاملين في المنظمة وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية، بهدف تحقيق مستوى من الاداء الامثل وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة (Cascio، 2018)

وتعرف اجرائيا بأنها مجموعة من الاستراتيجيات المخطط لها لوظائف إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بها في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

• ممارسات إدارة الموارد البشرية :

يمكن تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الى ثلاث ممارسات رئيسية :

1- الممارسات الاختصاصية :

وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابع لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة الأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي:

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية.
 - التوظيف ويشمل :
 - استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
 - اختيار أنسب المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
 - تعيين وثبیت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - تقييم سلوك العاملين وأدائهم.
 - تحديد الأجر والمكافآت التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
 - تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير.
 - مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- 2- **الممارسات الإدارية :** وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.
- 3- **الممارسات الاستثمارية :** والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.
- ومن أهم ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

أ- استراتيجية الاستقطاب والتعيين :

هي الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة الحصول على موظفين مؤهلين من المصادر الخارجية، من أجل تلبية رغبات وأهداف المنظمة، و من ثم ترشيح الأكثر كفاءة بين المتقدمين المحتملين للعمل في المنظمة (فرح،

(2016)

وتعرف اجرائيا بأنها الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى الشركة السعودية للصناعات الأساسية بما يتيح لتلك الشركات اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

و عملية توظيف العاملين في المنظمة تتألف من الاختيار، والتقييم، والتعيين، و يوجد علاقة إيجابية كبيرة بين اتساع نطاق التعيين والتحقق من صحة الاستقطاب، ومدى استخدام إجراءات الاستقطاب من جهة، وأرباح المنظمات من جهة أخرى. إن فعاليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسعى للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب مهارات العاملين والهيكل التنظيمي، ستسهم في زيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهرت الدراسات أن تنفيذ عملية التعيين الفعال الانتقائية في التوظيف يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع أداء المنظمة .

خطوات عملية الاستقطاب :

الخطوة الأولى :

تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي توضح العدد المطلوب والتنوع المطلوبة. بالإضافة إلى مكان التعيين في أي دائرة أو فرع وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.

الخطوة الثانية :

إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

الخطوة الثالثة :

دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

الخطوة الرابعة :

استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني. وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملؤه المتقدم بخط يده أو من خلال الإنترنت، ويرفق مع الطلب صورة المتقدم الشخصية والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة عن جواز السفر أو البطاقة المدنية وصور عن الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة ورسائل التعريف من معرفتين، إضافة إلى التعهد بصحة المعلومات المقدمة. وفي حالة التقدم بطلب من خلال الإنترنت فإنه يمكن استخدام Scanners لإرفاق المستندات أعلاه كما أنه يمكن استخدام التوقيع الإلكتروني للتعهد بصحة المعلومات المقدمة (البدارين، 2014)

مصادر الاستقطاب :

حددت مصادر الاستقطاب بمصدرين رئيسيين ومن المهم أن نبدأ بالمصادر الداخلية ثم الخارجية والتي ينبثق عن كل منهما مجموعتان رئيسيتان :

1- مصادر الاستقطاب الداخلية

تأتي مصادر الاستقطاب الداخلية من خلال ما يلي:

1- الترقية :

الترقية هي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل. وينبغي التأكيد في هذا الخصوص على ضرورة وجود معايير موضوعية وتوافر أسس عادلة للترقية.

2- النقل :

النقل هو عملية نقل الموظف من وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة.

3- الإعلان الداخلي :

قد يكون من المفيد أحياناً نشر حاجة المنظمة إلى وظائف محددة في لوحات الإعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مديري الدوائر فيما تعلقن عن حاجتها إلى من يشغل هذه الوظائف. وللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية مزايا أهمها :

- معرفة الموظف بمنتجات المنظمة وعملائها.
 - وجود معلومات مؤكدة لدى إدارة الموارد البشرية عن أداء المتقدم للوظيفة وسجلات حضوره ونقاط القوة والضعف لديه.
 - معرفة الموظف بموظفين آخرين في المنظمة مما يسهل التنسيق وعمل الفريق.
 - رفع معنويات الموظفين من خلال فتح مجال الترقية أمامهم.
 - يوفر تكاليف وجهد الإعلان وإجراء الاختبارات والاختيار وتعريف الموظف الجديد بالمنظمة ومنتجاتها.
- ولكن في نفس الوقت هناك مأخذ على هذه المصادر من أهمها احتمال وجود صراع بين الموظفين المرشحين لشغل الوظيفة الجديدة ذات المستوى الأعلى بالإضافة إلى عدم إعطاء الفرصة لإضافة دماء جديدة وخريجين جدد للعمل في المنظمة. وبمعنى آخر قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وإعاقة الابتكار والإبداع.

ب- مصادر الاستقطاب الخارجية :

تتمثل مصادر الاستقطاب الخارجية فيما يلي :

- 1- الإعلان من خلال الصحف والمجلات المحلية والعربية والأجنبية.

- 2- الإعلان من خلال الإنترنت سواء عن طريق الموقع الإلكتروني للمنظمة أو عن طريق
- 3- مواقع متخصصة لإعلانات الشواغر.
- 4- وكالات التوظيف التي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المنظمة والراغبين في إيجاد عمل، وتكون هذه الوكالات إما حكومية تقدم خدماتها مجاناً أو خاصة تقدم خدماتها بمقابل محدد متفق عليه.
- 5- النقابات العمالية حيث تشترط بعض النقابات العمالية ألا تتم أية عملية توظيف لأعضائها إلا من خلالها، حتى أن هناك عدداً محدداً من النقابات تساعد في توظيف أعضائها ومستعدة لدفع جزء من راتبه لفترة محددة عند توظيفه.
- 6- الجامعات والمعاهد المتخصصة، فكثيراً ما تأتي وفود للشركات الكبيرة وتجري مقابلات مع المتوقع تخرجهم والمتميزين في نتائجهم وذلك بهدف استقطابهم.
- 7- أقرباء ومعارف الموظفين إذا قد يتم الاتصال بهم في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل.
- 8- معارض التوظيف ابتدأت في الآونة الأخيرة الكثيرة من المنظمات بإقامة أو الاشتراك في معارض التوظيف إذ يعطي ممثلو إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب وغيرهم أن يتقدموا ويعبئوا طلبات التوظيف، وقد تقيم بعض الجامعات أحياناً معارض توظيف في حرمها الجامعي وتدعو إليه عدة منظمات معروفة وذلك لتسهيل إيجاد فرص العمل لخريجها.

ب- استراتيجية التدريب والتطوير:

وهي عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعرفة وتطوير المهارات والقدرات اللازمة لاداء العمل وفقاً للأهداف المحددة وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية لتحقيق أفضل النتائج (Shakeel، 2015)

و يعرف التدريب على أنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والافكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. وبذلك فإن التدريب

يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما. ولا تقتصر أهداف التدريب على تطوير قدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم في الأداء، وإنما تمتد لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المنظمة، ومع فئات المتعاملين معها في البيئة المحيطة.

كما يعد التدريب استثماراً في الأصول البشرية للمنظمة، بالإضافة لذلك ينظر للتدريب على أنه وسيلة مفيدة مع التغييرات التي ترعاها الابتكارات التكنولوجية، والمنافسة في السوق .

و التدريب والتطوير يشكل ثلاثة أنشطة رئيسية للتدريب والتعلم، والتطوير. والمنظمات التي تقدم التدريب للعاملين لديها، إنما يقومون بالاستثمار المجدي في العاملين.

أنواع التدريب :

- 1- التدريب الخاص وهو يوفر للعامل مهارات محددة، أو المهارات التي من شأنها زيادة إنتاجية العامل فقط مع صاحب العمل الحالي.
- 2- التدريب العام وهذا النوع من التدريب يسهم في رأس مال العامل البشري عامة، ويزيد من إنتاجية العامل الذي يصلح للمنظمات المشابهة، وهذا النوع من التدريب ربما يزيد من مخاطر المنظمة، لأنه وبعد التدريب، فقد يقرر العاملون ترك المنظمة لإيجاد وظيفة أفضل في منظمة أخرى.

وهناك العديد من نظريات التدريب، مثل :

1- النظريات السلوكية :

إذ إن أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابط بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها.

2- النظريات العقلية المعرفة الإدراكية:

إذ إن أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم للبنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية.

3- النظريات الإنسانية الكلية :

وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية ومتراصة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية الفردية. فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح.

4- نظريات تعليم الكبار:

و أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتجريبية أن يأخذوها في الحسبان عند الإعداد إلى مثل هذه البرامج.

5- نظرية ديناميك الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية :

و أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكلولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحمي أفراد الجماعة.

ج- استراتيجيات التحفيز:

هي المكافآت التي يتلقاها موظفو المنظمة، و المتمثلة في الحوافز النقدية و المعنوية، بالإضافة الى الامتيازات مثل المنح والنقل والإسكان وحتى الأجور والأجور الإضافية أو الوضع القانوني، و يتم إعطاء هذه المكافآت مقابل لجهود معينة يجب عليهم بذلها أو سيبدلونها في المستقبل (شريف، 2016)

وتعرف إجرائيا بأنها مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها المادي والمعنوي تتبعها شركة سابق بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الأداء الأفضل حاليا ومستقبلا.

من أهم ممارسات تحفيز العاملين :

1- تحديد احتياجات العاملين :

حيث يعد تحديد احتياجات موظفك خطوة حاسمة في إنشاء استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين ، من حيث إنه ينطوي على فهم ما يحفز العاملين والتحديات التي تواجههم في مكان العمل ، و يتم تحديد احتياجات العاملين بالمنظمات من خلال إجراء استطلاعات الرأي أو مجموعات التركيز أو الاجتماعات الفردية مع الموظفين في جمع هذه المعلومات .

2- تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس :

حيث تساعد الأهداف والتوقعات الواضحة العاملين على فهم ما مهامهم بصورة واضحة ، و يمكن تحديد الأهداف الواضحة و القابلة للقياس بالمنظمات من خلال :

ضخ أهدافًا محددة للأداء يمكن تتبعها وقياسها بمرور الوقت ، و يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وواقعية ولكنها لا تزال تمثل تحديًا كافيًا لتحفيز الموظفين على السعي لتحقيق التميز .

التأكد من أن العاملين يفهمون ما هو متوقع منهم ، و يمكن ذلك إعداد اجتماعات فردية منتظمة مع الموظفين لمناقشة تقدمهم وما يحتاج إلى تحسين . (زعتري، 2013)

3- توفير فرص النمو :

و تتمكن المنظمات من توفير هذه الفرص من خلال تقديم برامج التدريب والتوجيه والإرشاد ، حيث تساعد هذه البرامج الموظفين على تطوير مهارات ومعارف جديدة ، والتي يمكن أن تفيد كل من الموظف والمؤسسة .

4- تقدير ومكافئة الأداء :

أثبتت العديد من الدراسات ان الموظفون حينما يشعرون أن مساهماتهم موضع تقدير واهتمام ، فمن المرجح أن يكون لديهم الدافع والمشاركة في عملهم ، و يمكن أن يتخذ التقدير والمكافآت عدة أشكال ، من المديح العام إلى المكافآت أو الترقيات .

5- خلق بيئة عمل إيجابية :

بيئة العمل الإيجابية هي بيئة داعمة وشاملة وممتعة ، و يمكن إنشاء هذه البيئة من خلال :
تشجيع التعاون والعمل الجماعي : فعندما يشعر الموظفون أنهم يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك ، فمن المرجح أن يكون لديهم دافع للنجاح.
توفير فرص للتفاعل الاجتماعي : مثل أنشطة بناء الفريق أو أحداث الشركة، يمكن أن تساعد أيضًا خلق شعور بالمجتمع والدعم بين الموظفين .

خلق ثقافة الاحترام والثقة : و يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع التواصل المفتوح وردود الفعل ، والاعتراف بالسلوكيات الإيجابية ومكافأتها ، ومعالجة أي مشاكل في مكان العمل بسرعة وفعالية .

6- التقييم والتكيف بشكل مستمر :

من خلال التقييم المستمر لاستراتيجيات تحفيز الموظفين وتكييفها ، يمكن للمنظمات ضمان بقائها فعالة ومتوافقة مع احتياجات موظفيها ، حيث يمكن أن يساعد ذلك في إنشاء قوة عاملة أكثر تفاعلاً وإنتاجية ، وتحسين الأداء التنظيمي والنجاح .

د- استراتيجية مشاركة العاملين :

مشاركة العاملين تشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والتي لها تأثير مباشر على بيئة العمل. وكذلك تعبير عن التكامل الوظيفي وكفاءة العمل. فتح الاتصال مع القيادة هو تعبير عن أفكار خلاقة ومبتكرة، والنتيجة في الرؤية المشتركة والاحترام المتبادل والثقة .

وقد أشارت الدراسات التي تناولت مشاركة العاملين إلى تأثيرها على الالتزام المستمر للعاملين، والفاعلية، وتحفيز العاملين، وكذلك مفاهيم الولاء للمنظمة وبالتالي نحو الأداء المتميز للمنظمة .

يمكن تصنيف مشاركة العاملين إلى نوعين :

1- المشاركة المباشرة وتتطلب المشاركة في حل مشكلات الأفراد أو بناء الفريق.

2- المشاركة غير المباشرة وذلك من خلال لجان العمل.

و اختلاف أنواع المشاركة تعني درجات مختلفة من التأثير، والمعروفة باسم كثافة المشاركة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، فإن لمشاركة العاملين دوراً مهماً وراء ذلك من خلال تشجيع العاملين لتحقيق زيادات في الإنتاج وهذا ما أشارت إليه الأبحاث .

ويمكن أن تكون المشاركة متصلة بالعمل سواء كانت بشكل فردي أو جماعي أو مباشرة وجها لوجه، أو غير مباشرة عن طريق (ممثل) ، تسلط المشاركة الجماعية التقليدية الضوء على تقاسم عادل للسلطة في المنظمات، أما المشاركة الحديثة فتكون أكثر مباشرة وتهدف إلى ضمان التزام العامل الأهداف المنظمة من خلال إجراءات التواصل المتطورة، والمكافآت الفردية لأهداف المنظمة من خلال إجراءات التواصل المتطورة، والمكافآت الفردية والمبادرات التطويرية، مثل تقييم الأداء المرتبطة بالأداء المدفوع الثمن.

• أداء العاملين :

مفهوم الأداء هو واحد من مجموعة واسعة من المفاهيم المتعلقة بنجاح و فشل الموظفين، فهو المرأة التي تعكس وضع المنظمات والأفراد العاملين في مختلف المجالات، حيث يمثل التفاعل بين الإجراءات والإنجازات التي تهدف إلى الحصول على نتيجة قيمة تساهم في بقاء واستمرارية العمل على المستوى الفردي أو التنظيمي، وكذلك ما هو مخطط ومطلوب من كلا الجانبين.

ويعرف إجرائيا بأنه البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب، وتم قياسه من خلال المتغيرات الآتية:

- جودة العمل المنجز:

هي تعبير عن عنصر اساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين، ويقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من اتقان عمله وعلى هذا الاساس فأن عنصر رغبة والقدرة هما المحددان لجودة العمل المنجز، لان القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما ان الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الافراد فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد لجودة العمل بل تشغل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دورا مهما فيها ايضا .

وتعرف اجرائيا بأنها مدى اتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والامكانيات المتاحة في شركة سابك .

- الالتزام :

هي مجموعة من القواعد الرسمية التي تحدد وتلتزم بإجراءات محددة تتوافق مع قوانين وسياس وأهداف المنظمة، والتي يتم اعلام الموظفين بها، وتحدد ما هو مسموح به وما هو غير مسموح به في السلوك في العمل، بحيث تعكس هذه القوانين و الالتزام طابع المنظمة الخاص و مدى تميزها (بوبكر، 2016)

وتعرف إجرائيا بأنها مدى تقييد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم السياسات ونظم ولوائح شركة سابك وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.

- كمية العمل المنجز:

تمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين مقدرة بوحدة زمنية محددة وفي وقت معين. وهي تتحدد بعدد من العوامل الموضوعية والشخصية لتؤدي الى افضل استخدام للموارد في تحقيق الاهداف المحددة .

وتعرف إجرائيا بأنها مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في شركة سابك بظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهمات الموكلة للموظف مع قدراته وامكانياته.

• الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

الشركة السعودية للصناعات الأساسية يقع مقرها الرئيس في العاصمة السعودية الرياض من خلال عدد من وحدات العمل الاستراتيجية، تشمل: البتروكيماويات، والبوليمرات والكيماويات، والمغذيات الزراعية والمنتجات المتخصصة، الأعمال المستقلة، والمعادن (حديد).

وتعد (سابك) الآن ثاني أكثر العلامات التجارية قيمة في صناعة الكيماويات، ولديها مكاتب ومواقع تصنيعية في 50 بلدا حول العالم، عبر خمس مناطق جغرافية رئيسية، هي: الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا، والشرق الأوسط وجنوب آسيا، وشمال آسيا. (الموقع الالكتروني الرسمي للشركة السعودية

للصناعات الأساسية، 2024)

❖ المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي في صورته المسحية لقياس مدى تأثير استراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ، وتم اختيار هذا النهج لفهم التعقيدات والفروق الدقيقة لتأثير إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين والأداء بشكل شامل .

❖ أدوات الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لتحديد و قياس مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالشركة سابك، و اعتمد الباحث عل الأدوات التالية في جمع معلومات و بيانات الدراسة :

أولا : أدوات جمع بيانات الاطار النظري

- المراجع العلمية و الدراسات السابقة
- المجالات العلمية
- الموقع الالكتروني الرسمي للشركة السعودية للصناعات الأساسية

ثانيا : أدوات جمع معلومات الاطار الميداني :

- الاستبيان : حيث سيتم اعداد استبيان و توزيعه على عينة الدراسة من العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .
- المقابلة الشخصية : حيث سيتم عقد مقابلات مع بعض الإداريين و الموظفين في الأقسام المختلفة في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

اتبع الباحث في تصميم الاستبانة المعدة لتحقيق اهداف الدراسة الخطوات التالية :

القراء النظرية في المراجع العلمية فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة ، و بكيفية بناء و تصميم الاستبانة، و بما يجب مراعاته من أسس علمية في ذلك .

تصميم مبدئي لمحاو الاستبانة، و هي :

- محور استراتيجيات الاستقطاب و التعين
- محور استراتيجيات التدريب و التطوير
- محور استراتيجيات التحفيز
- محور استراتيجيات مشاركة العاملين

مجتمع الدراسة :

العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية .

عينة الدراسة :

تشتمل عينة الدراسة على عدد 50 موظف من العاملين بالشركة، و تمت مراعاة شمولية العينة من حيث التنوع الديموغرافي و التنوع في المهن الوظيفية .

الأساليب الإحصائية :

سيتم تحليل بيانات المسح عن طريق تحليل النسب المئوية .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية :

الشركة السعودية للصناعات الأساسية (المملكة العربية السعودية).

الحدود الزمانية :

العام 2024 م.

❖ المراجع:

- .Impact of Human Resource Management Practices .(2016) .Naz و Awais
- .Managing human resources .(2018) .Cascio
- .The Impact of Training and Development on Organizational Performance .(2017) .Engetou
- .Influence of Human Resource Management Practices on the .(2015) .Kepha
- .Impact of Training and Development on Employee .(2015) .Shakeel
- احمد الموسى. (2017). استراتيجيات التدريب و اثرها في تحسين اداء العاملين. دراسة ماجستير.
 - البدارين. (2014). اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على تحسن أداء العاملين، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الجيزة . مجلة رؤى الاقتصادية، العدد السابع.
 - الموقع الالكتروني الرسمي للشركة السعودية للصناعات الاساسية. (2024). تم الاسترداد من <https://www.sabic.com/ar>
 - خالد عبدالمجيد فرح. (2016). اثر عملية الاختيار و التعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الاعمال، بالتطبيق على شركات الاتصالات بالولاية الشمالية. رسالة دكتوراة، جامعة دنقلا.
 - صالح ابراهيم بوبكر. (2016). معايير الأداء المهني للعلاقات العامة و درجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية. رسالة ماجستير جامعة بنغازي.

- عزيز عبدالله المطيري. (2016). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- فلاح محمد العساف. (2016). اثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مطار عما المدني. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية. عمان.
- محمد ابراهيم خضر. (2015). دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين البيئة الوظيفية، دراسة حالة مصنع الاغيش للكوابل بالخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم. الخرطوم.
- محمد تركي البطاينة. (2016). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة المديرين في البنوك التجارية الأردنية، محافظة اربد. رسالة ماجستير.
- هاني شمس زعتري. (2013). ممارسات ادارة الموارد البشرية و دورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- وحديد شريف. (2016). الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز و التكوين، دراسة حالة منظمة طبية فود كباني لانتاج عصير رامي. رسالة دكتوراة، جامعة امحمد بوقرة، بورداس.