

عنوان المشروع

علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
وأداء العاملين في شركة سابك بالرياض

The relationship between strategic human resources
management practices and employee performance at
SABIC in Riyadh

عمل الطالبة :

سارة سعود سعد السهلي

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

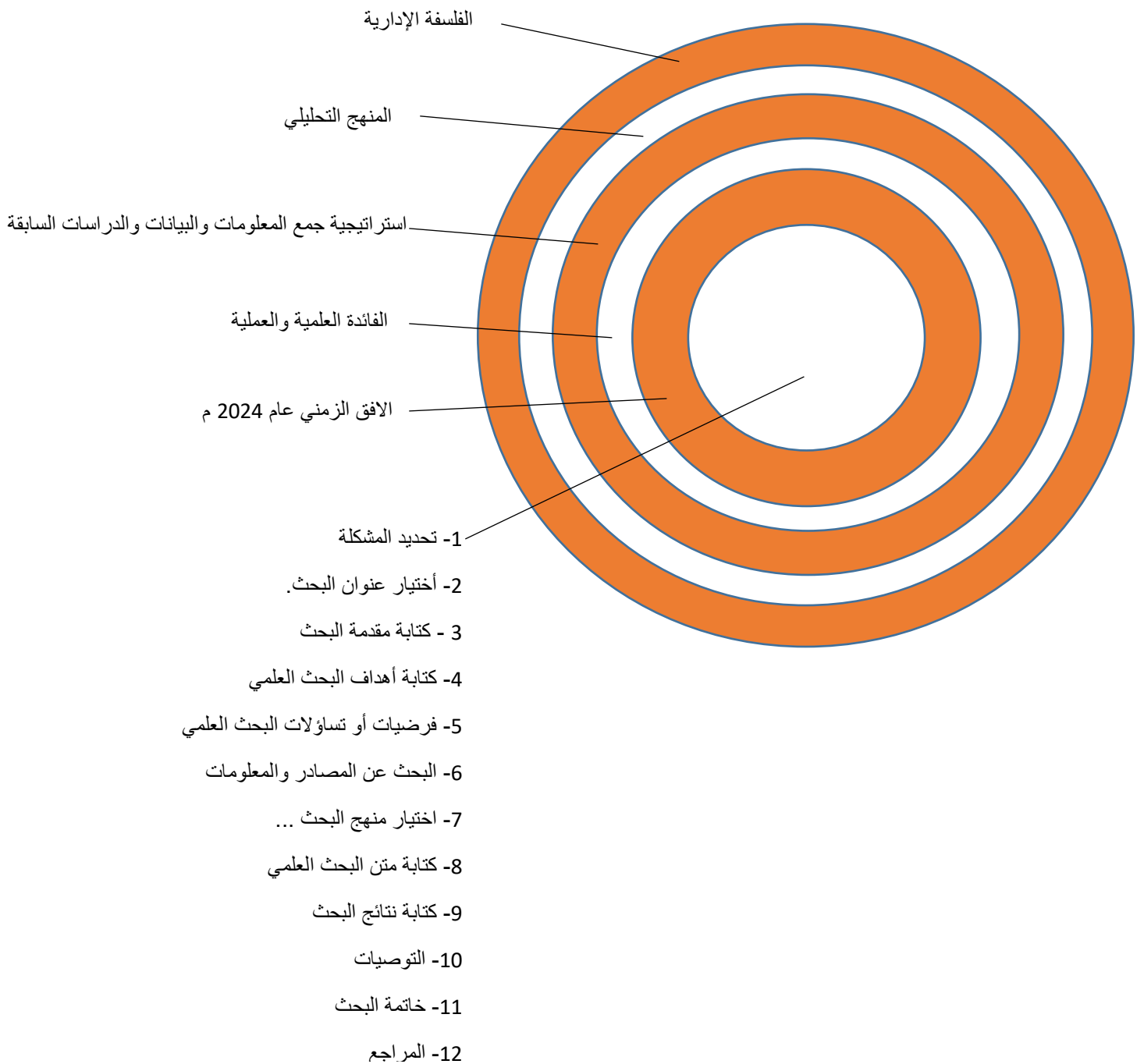
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024

جدول المحتويات :

صفحة الغلاف
الشكر والتقدير
الإهداء
المستخلص
جدول المحتويات
قائمة الاشكال
قائمة الجداول
المقدمة
مشكلة البحث
أهمية البحث
أسئلة البحث
أهداف البحث
فرضيات البحث
نموذج البحث
منهجية البحث
الدراسات الميدانية
مخطط المشروع
الدراسات السابقة
الملخص
المراجع



صياغة أسئلة البحث :

ما هي الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

ماهي علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في شركة سابك بالرياض

صياغة أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ، فضلاً عن الآثار المترتبة على النتائج للمديرين والممارسين

ضمان توافر الموارد

تسهيل الوصول إلى البيانات

ضمان الامتثال للقوانين

بالإضافة إلى تعزيز التواصل والتنسيق بين الموظفين

توفير بيئة عمل إيجابية.

التركيز على تحسين الخدمة

التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين

القدرة على الاتصال الفعال

تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة

صياغة فرضيات البحث :

علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: القيادة الإدارية، التدريب، وإدارة العاملين، إدارة المورد، والتركيز على العملاء، إدارة العملية، والتحسين المستمر.

رسم نموذج البحث :



مكان التطبيق المقترح للبحث :

الشركة السعودية للصناعات الأساسية والماخوذ من اختصار اسمها مأخوذة أيضاً من السبك وهي الإتقان في اللغة العربية كما ذكر الدكتور غازي القصيبي. وهي شركة مساهمة عامة سعودية متعددة الصناعات، مركزها الرئيسي العاصمة السعودية، تنشط في مجال البتروكيماويات والكيماويات والمبلمرات الصناعية والأسمدة والمعادن وسيكون التطبيق على شركة سابك في الرياض

منهجية البحث المتوقعة :

المنهج التحليلي ويأتي هذا انطلاقاً من حاجة المجال البحثي إلى التحليل وتقديم المعلومات من وجهة نظر الباحث، ولهذا فيمكن القول أن المنهج التحليلي هو عبارة عن منهج يتم خلالها أخذ المعلومات الموجودة في البحث وإدخالها في عملية نقاشية تبرز ماهيتها بشكل موسع، فضع في ذهنك أن المنهج التحليلي يقابله بشكل مباشر وجود محتوى كبير من عدد الكلمات في البحث، و أيضاً يبنى المنهج التحليلي في كثير من الأحيان على ما يقدمه المنهج الوصفي من معلومات، فالمعلومات يتم وصفها ثم تحليلها.

المخطط المقترح للمشروع :

تهدف الخطة الاستراتيجية إلى معرفة سبب وجود المنظمة في مجال الأعمال والأهداف طويلة المدى التي تريد تحقيقها باستخدام مواردها المتاحة. علماً أن الموارد البشرية أحد هذه الموارد، لذلك هناك صلة مباشرة بين ممارسات الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية – لا يمكن لأحدهما أن يتواجد بدون الآخر.

كذلك يمكن لممارسات الموارد البشرية مساعدة المجموعات الأخرى في المنظمة على تحديد وتوضيح مهمتهم وأهدافهم وتكتيكاتهم طويلة المدى لتحقيق هذه الأهداف. على عكس المستشار الخارجي، فإن ممارسات الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من المنظمة.

إن القيادة الإدارية الفعالة لن تكتسب ثقة واحترام ممارسات الموارد البشرية فقط من خلال تعلم الأعمال. ولكن بالمساعدة على توضيح أهداف استراتيجية طويلة المدى وصياغة خطة لتحقيق هذه الأهداف. والتي بدورها ستوفر قيمة لما يهتمون به أكثر من غيرهم. لذلك ممارسات الموارد البشرية تزيد تأثيرها وفعاليتها من خلال التعرف على أعمال صاحب العمل.

إن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية هي تكاملية وتكافلية. فهما مرتبطتان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً ويعتمد كل منهما على الآخر. فيما يلي بعض أنواع هذه العلاقة:

1. تقييمات الأثر

عندما يبدأ القادة في تطوير خطة استراتيجية، سيقومون بالتنسيق مع رؤساء الأقسام المختلفة لمعرفة كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات العمل المقترحة عليهم. ستحدد ممارسات الموارد البشرية الأثر المالي للمبادرة بناءً على استراتيجيات التوظيف والتدريب والاحتفاظ التي قد تكون ضرورية لدعم الخطة.

2. تنفيذ الخطة

بمجرد أن تتلقى أي مبادرة استراتيجية القبول، سيكون لممارسات الموارد البشرية دور رئيسي في تهيئة موظفي المنظمة للتغييرات التي يمكن أن تحدث. على سبيل المثال، قد يشمل ذلك تغيير التوصيفات الوظيفية للأفراد، ونقل الأشخاص بين وحدات العمل، وصنع السياسات، واستراتيجيات التحفيز، وتطوير برامج التعلم والتدريب، وتحديد النقص في القوى العاملة.

3. التغذية الراجعة والمراقبة

بمجرد تنفيذ المبادرة الاستراتيجية، ستؤدي ممارسات الموارد البشرية الرقابية إلى تحديد ما إذا كانت السياسات كافية ومعقولة التكلفة ومستدامة للتلاءم مع التغييرات التي يتم إجراؤها على القوى العاملة. نظرًا لأن الخطة الاستراتيجية هي خطة طويلة الأجل، فمن الأهمية بمكان أن تستمر المنظمة في مراقبة خط مواهبها ومواردها البشرية، ومواصلة تحديث توقعات الطلب الخاصة بها، للتأكد من أن المنظمة لديها دائمًا الأشخاص المناسبين لتحقيق أهدافها.

لسوء الحظ، في كثير من الأحيان، تعاني ممارسات الموارد البشرية أثناء تنفيذ ما يتعلق بهم في الخطة الاستراتيجية بسبب ارتكابهم أخطاء أثناء إعدادها. ومن هذه الأخطاء ما يلي:

(1) عدم قبول القيادة

تعتبر مجموعات التركيز مع القادة أو المحادثات الفردية معهم حول النظام والعمليات الحالية مهمة في تحديد ما إذا كانت الأفكار المقترحة ستلقى قبولًا أم لا. لذلك من الضروري أن يتم قبول النظام الجديد أو النظام المحدث من قبل القيادة لإنجاح الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.

(2) عدم إظهار القيمة

تلعب ممارسات الموارد البشرية دورًا مؤثرًا في المنظمات، بدءًا من التعبير عن القيم وإنفاذها إلى اختيار قادة العمل المستقبليين، وإلى إبقاء الموظفين. فإن عدم إظهار القيمة والتأثير الذي تحدثه داخل المنظمة هو أحد الأخطاء التي لا يمكن التغاضي عنها أثناء تنفيذ الخطة.

(3) التركيز على المخرجات

غالبًا ما تركز ممارسات الموارد البشرية على المخرجات أكثر من التركيز على مسار العمليات. مما يؤدي إلى عدم أي إجراءات تصحيحية إن وجدت.

(4) البحث عن أفضل الممارسات

الإفراط في البحث والاعتماد على الأساليب والمقاييس التي تعمل مع المنظمات الأخرى التي قد تكون في مراحل مختلفة من التطور ولها احتياجات مختلفة. بل على العكس من ذلك، يجب دائمًا أن تكون عملية إعداد الخطة الاستراتيجية مستمدة بشكل فريد من استراتيجيات واحتياجات المنظمة ذاتها.

(5) عدم المشاركة

يجب أن تؤدي ممارسات الموارد البشرية إلى الشراكة الحقيقية من خلال تعرفهم على الصناعة والتحديات الخاصة بالمنظمة. كما أنهم يجب أن يتمتعوا بالرشاقة التنظيمية الكافية ليكونوا مفيدین ومشاركين بفعالية أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية.

(6) عدم الاندماج

يجب على ممارسات الموارد البشرية الاندماج الفعلي في المنظمة من خلال قنوات متعددة. وبالتالي اندماجهم الفعّال ومشاركتهم، يمكّنهم من التعبير عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة بدقة في كل قسم.

المقدمة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة سابق، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية ، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء والموظفين في هذه المؤسسة أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على (100) استبانة تم اعتماد (150) استبانته ، مما لا شك فيه أن الاستثمار في تأهيل العنصر البشري ينبو مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظرا لأهمية الموارد البشرية (العنصر البشري) في تحقيق التنمية والتقدم حيث أصبحت هذه الموارد من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم استنادا إلى مستوى هذا التأهيل وكفاءته لإدارة ودفع عناصر الانتاج والخدمات الأخرى. إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين وتتناول هذه الدراسة توضيحاً للمفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم إستراتيجية التدريب وخطوات إعدادها وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه ومعوقات تطبيق إستراتيجية التدريب ، كما تتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته. كما أن التدريب يعمل على : • تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها. • تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة. نلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية ، تمثلت أحد مجالات التركيز الأساسية لمجموعة سابق في عام 2022 في تعزيز علامتها التجارية بما ينسجم مع الهدف الطموح الذي حددته استراتيجية "شركة سابق" في التحول إلى أفضل بيئة عمل. وواصلت المجموعة مساعيها الفعالة لبلوغ هذا الهدف منذ عام 2021 عبر الاستثمار في تنمية المواهب وتطوير التقنيات من أجل تشكيل رأس مال بشري تدعمه قدرات متطورة وخبرات معززة عبر جميع الشركات المحلية والدولية التابعة للمجموعة. وأثمرت جهود المجموعة خلال العام قيد المراجعة عن وضع مجموعة الموارد البشرية بالشركة معياراً جديداً فيما يخص تجارب الموظفين، لينتهي العام بتحسين كبير في درجة مؤشر مشاركة الموظفين. (Alshuwairekh 2016)

وبعد الحصول على الملاحظات من استبيان مشاركة الموظفين السنوي الذي أجري في ديسمبر 2021 والاطلاع عليها، أطلقت المجموعة خطط عمل خلال عام 2022 لمعالجة المجالات التي تم تسليط الضوء على حاجتها للتحسين. وتضمنت بعض هذه المبادرات إدخال تحسينات على مستوى وظيفة إدارة الأداء مع تعزيز قدرات النظام من أجل: رفع مستوى الاستقلالية والشفافية؛ وإضفاء الطابع الرسمي على الاتفاقيات التي يتم إبرامها مع المؤسسات التعليمية المحلية والعالمية بما يثري المناهج التعليمية ويحسن معايير التعلم والتطوير بها؛ وتوفير فرص تطوير منظمة تعزز عملية نقل الموظفين وترقيتهم، ومن ثم تحسين وظيفة إدارة المواهب بشكل عام.

(AlZalabani & Modi 2014)

مشكلة البحث :

الفجوة النظرية : لا شك بأن العنصر البشري هو المورد الأهم في عالم الأعمال، ولا شك أن أغلب أصحاب الأعمال يعون جيداً أهمية إدارة هذا المورد بالشكل الصحيح لزيادة إنتاجية الشركة وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح. عندما تبدأ شركة سابق في حركات توسع داخلية وخارجية تواجهها العديد من التحديات المختلفة وبالأخص تحديات إدارة الموارد البشرية.

عادةً لا تمتلك الشركات الصغيرة قسماً للموارد البشرية يعتمد عليها، وقد تكون مقصورة على شخص واحد، أو قد تظل هذه المسؤولية ملكاً للمدير التنفيذي. في كلتا الحالتين، يحتاج أصحاب الأعمال الصغيرة إلى فهم التحديات التي تواجههم حتى يكونوا مستعدين للتعامل مع مشكلات الموارد البشرية مع نمو الشركة والقوى العاملة.

(Alshuwairekh 2016)

الفجوات العلمية : ومن بعض التحديات والمشكلات التي تواجه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لبنك سابق بالرياض ما يلي :

صعوبة الامتثال القانوني للوائح

أحياناً يكون التغيير أمراً ضرورياً، لكن قد يواجه أصحاب العمل صعوبة كبيرة في بعض الأوقات في مواكبة تغيير القوانين واللوائح وتطبيقها في شركاتهم.

إعادة الهيكلة والتغييرات الإدارية

عمليات التغيير داخل الشركات أمر لا مفر منه، وخصوصاً في عالم الشركات سريع الخطى الذي نشهده هذه الأيام. قد يختلف شكل التغيير ربما هيكلياً أو اقتصادياً أو جغرافياً أو إدارياً أو تكنولوجياً والذي يشكل التحدي ذو

التأثير الأكبر الذي يواجه إدارة الموارد البشرية. (AlZalabani & Modi 2014)

تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة

استبدلت التطورات التكنولوجية العديد من الوظائف التقليدية بوظائف أخرى تطلب مهارات عالية. حيث تستمر أتمتة المكاتب وتغيير طبيعة العمل المكتبي ليتناسب مع رحلة التحول الرقمي وظروف العمل عن بعد التي غزت العالم بعد أزمة جائحة كورونا.

تطوير وتعليم فريق القيادة

في إطار جهود الشركات لتوفير الموارد المناسبة ومنصات التدريب لموظفيها، غالبًا ما تتجاهل المنظمة الحاجة إلى تدريب القادة على وجه الخصوص. وقد يكون السبب هو الاعتقاد الخاطئ بأن القادة وصلوا إلى مرحلة لا يحتاجون فيها إلى تعلم المزيد.

التعويضات المالية

تتنافس الشركات لمعرفة المزيد عن الرواتب الحالية في الأسواق التي تتناسب مع متطلبات كل وظيفة وتوفيرها للموظفين. والذي يصعب تحقيقه أحيانًا مع الوضع في الاعتبار تكلفة المزايا والتدريبات والضرائب والمصروفات الأخرى التي تتعرض لها الشركة يوميًا.

استقطاب وتوظيف الموهوبين

الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ليست فقط في عملية التعيين نفسها، لكن في اختيار الشخص الأنسب والأكثر موهبة لتعيينه.

إدارة تنوع القوى العاملة

في المنظمات الحديثة، قد يكون وجود نسبة جيدة من التنوع هو ميزة جيدة للمؤسسة للتباهي بها، لكن من منظور الموارد البشرية، تواجه المنظمات تحديات في إدارة هذا التنوع.

تقدم أعمار الموظفين

يعتبر الموظفين من أخطر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي تسعى في بعض الأحيان للحفاظ على كبار السن؛ نظرًا لخبرتهم الكبيرة في العمل، وربما نتيجة الارتباط العاطفي فيما بينهم.

(AlTaweel. 2021)

أهمية البحث :

الاهمية النظرية : ممارسة جميع الأنشطة التي تؤثر في سلوك الأفراد لصياغة الإستراتيجية التي تحتاجها أعمال المنظمة وتنفيذها

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق، وهي تهتم بتوضيح كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، وتُعنى في ربط العاملين بالمنظمات بطريقة منتظمة. (AlTaweel, 2021)

الأهمية العلمية : يتضمن ربط خطط إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال وموائمة ذلك مع احتياجات الأعمال مايلي:

تصميم أنظمة عمل عالية الأداء.

إنخراط العاملين.

تمكين العاملين.

التدريب والتعليم.

فرق العمل.

المكافآت، التقدير والحوافز.

تقييم الأداء من خلال محورين: الرضا والفاعلية.

تقود ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى:

تكامل خطط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية وخطط الأعمال.

تصميم العمل والوظائف لتعزيز المنظمة المعلمة، والتجديد، والمرونة. تطوير أنظمة أداء فعالة، رواتب وأجور، مكافآت وحوافز.

استثمار شامل في مجالات التدريب والتعليم والتنمية.

بيئة عمل تحقق الرفاهية والنمو لجميع العاملين والمحافظة عليها.

تعزيز التعاون بين العاملين من خلال فرق العمل، وتمكينهم لخلق قرارات تؤثر إيجابياً على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ضبط ممارسات الموارد البشرية وقياس مدى رضا العاملين.

مداخل قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة هي: المدخل السلوكي.

مدخل رأس المال البشري.

مدخل استراتيجية الموارد البشرية.

مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

مدخل المقارنة.

لذا استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها وغيرها. مما سبق أن المنافع التي تتحقق من تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تشمل جميع المستويات: الفرد والمنظمة، وتشمل كافة المنظمات باختلاف أحجامها ومستوياتها، حيث أن أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تتكامل مع وظائف الإدارة الإلكترونية حيث كل منهما يواكب تطور التكنولوجيا في إنجاز الأعمال، وبالتالي يجب على المنظمات الاعتماد على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق إيجابيات

وكفاءة العمل وتخفيض التكاليف، والوصول السريع من خلال نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من المعاملات والبيانات، وتقليل الأخطاء المتعلقة بالمعلومات، وتحسين تتبع ومراقبة إجراءات الموارد البشرية، كما يحسن من التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبما ينعكس في تحسين خدمة العملاء، وأن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها عملية إدارية تستند على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل أتمتة ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة بما يسمح للوصول الى البيانات المطلوبة بالسرعة وبالكيفية المطلوبة وبأسلوب يتميز بالدقة. (Sahni 2019)

وبالتالي إن تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية من شأنه أن يقدم العديد من الفوائد والمزايا للمديرين، حيث يساعد على تخفيض نفقات وتكاليف إجراءات تقييم الأداء، عن طريق إنشاء برامج تدريبية تساعد على تحسين الأداء، مما يحقق رضا العاملين داخل المنظمة على مدار العام، لأنه يؤمن كمية وفيرة من المعلومات والملاحظات التي تستخدمها الإدارة لتحسين بيئة، علاوة على ذلك يتيح الحصول على التغذية الراجعة في التوقيت المناسب ومتابعة أداء القسم الوظيفي، ويسهم في زيادة وفعالية وكفاءة عملية التقييم.

(AlZalabani & Modi 2014)

المراجع :

Alshuwairekh, K. N. (2016). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance A Case Study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC). European Journal of Business and Management, 8(14), 29-46.

ALTaweel, I. R. S. (2021). Effect of Total Quality Management Practices on Innovation of Industrial Companies in Saudi Arabia: The Case of Saudi Basic Industrial Corporation (SABIC). International Journal of Management (IJM), 12(3).

Sahni, J.(2019) STRATEGIC INTEGRATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: EVIDENCE FROM THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA. EDITORIAL BOARD CHIEF BEBEFACTOR.

AlZalabani, A., & Modi, R. S. (2014). Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. IUP Journal of Organizational Behavior, 13(3).