

عنوان المشروع

أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء
العاملين في بنك الراجحي بالرياض

عمل الطالبة :

رغد

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024

الإهداء

إلى أسمى آيات العطاء البشريّ،

أمي وأبي الغاليين،

أهدي ثمرة جهدي المتمثلة في هذا البحث المتواضع،

عسى أن أكون مصدر فخر لكما.

إلى هديّتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عنّي وعنكما.

جدول المحتويات :

1	صفحة الغلاف
2	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	جدول المحتويات
4	المستخلص
4	قائمة الاشكال
4	قائمة الجداول
5	المقدمة
8	مشكلة البحث
11	أهمية البحث
13	أسئلة البحث
16	أهداف البحث
18	فرضيات البحث
21	نموذج البحث
22	منهجية البحث
25	الدراسات الميدانية
27	مخطط المشروع
28	الدراسات السابقة
29	الملخص
30	الاستبيان
31	المراجع

استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

"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.

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.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي عملية توجيه وتنسيق جهود الموظفين في المؤسسة بما يتماشى مع أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية. يتضمن ذلك تطوير وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تعزز الأداء الفردي والجماعي للموظفين وتعزز القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. تعتمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على عدة مبادئ وممارسات. تهدف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير وتنمية القوى العاملة وتوجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي جزء لا يتجزأ من أي مؤسسة، حيث شهدت تطورات فعلية فبدلاً من أن تصبح عبارة عن موظف واحد أصبحت إدارة كاملة للموارد البشرية وتساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها. وأصبح لها الأثر الملحوظ بتحقيق التميز المؤسسي من خلال الأنشطة المتمثلة في

تحليل العمل، والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.

ما هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية؟

يتمثل معنى استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحديد وتنفيذ خطط وسياسات وأساليب تساعد على إدارة العنصر البشري والموارد البشرية بفعالية وعلى المدى الطويل في المؤسسات والمنظمات. وتتفق هذه الخطط والسياسات مع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة وتعمل على تحقيق أهدافها في ظل الظروف الداخلية والخارجية مثل المنافسة الشديدة بين المؤسسات العالمية والإقليمية.

تشمل الاستراتيجيات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية جوانب عديدة كالتخطيط والتطوير والتدريب وتقييم الأداء وتنظيم المرتبات وجذب المواهب وتوظيفها، بالإضافة إلى إدارة التغيير في المؤسسات. وعند النظر في الموارد البشرية قديماً وحديثاً سنجد أن الموارد البشرية التقليدية تركز فقط على المهام التكرارية التي لا تدوم لفترة طويلة.

وإليك مثال على استراتيجية تخطيطية، إذ يعد تخطيط الأداء Performance Planning في الموارد البشرية بمثابة حجر الزاوية لإدارة الأداء الوظيفي الفعال؛ بما يضمن التوافق بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظف. وكما هو موضح في الصورة أدناه المقتطفة من منهج دورة محترف الموارد البشرية PHRi، فإنه عن طريق الالتزام بالمبادئ المذكورة فيما يلي: التخصيص، وقابلية التقييم، وإمكانية الإنجاز، والملاءمة، ووضع حدود زمنية معلومة، يمكن لمحترفي الموارد البشرية وضع استراتيجية أداء ترسم توقعات ومعايير واضحة للموظفين. توفر هذه الاستراتيجيات خارطة طريق للموظفين تساهم في توجيه جهودهم نحو تحقيق النتائج المرجوة مع السماح للمؤسسات بمراقبة التقدم بشكل فعال. ومن خلال عملية تخطيط الأداء الدقيقة، يمكن للمؤسسات تحسين الإنتاجية وتعزيز مشاركة الموظفين وتعزيز ثقافة المساءلة والتحسين المستمر.

هناك نوعين أساسيين من الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية، يختلف كل نوع عن الآخر من حيث طريقة تنظيم الإدارة والمؤسسة ومهام كل قسم فيها، ولكن بشكل عام، يتمثل الغرض الأساسي لكلا النوعين توجيه برامج التطوير والتنفيذ وتوجيه إدارة المؤسسة حول كيفية إدارة مواردها البشرية وقياس تقدمها وتقييم النتائج.

وتشمل هذه الأنواع ما يلي:

1. استراتيجية الموارد البشرية الشاملة

وهي عبارة عن عملية تطوير وتنفيذ خطة شاملة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية في جميع أقسام الموارد البشرية وأقسام المؤسسة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توظيف وتطوير وتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم وتحديد أدوارهم والحفاظ عليهم وتشجيعهم على الإنتاجية وإدارة عمليات التغيير والتحول الداخلي في المؤسسة، مما يساهم ذلك في تطوير العمل وخلق بيئة عمل قوية ومتماسكة.

2. استراتيجية الموارد البشرية المحددة

تعد الاستراتيجية المحددة للموارد البشرية أحد الجوانب الأساسية في إدارة الموارد البشرية التي تتعامل مع عمليات محددة في الموارد البشرية، أو تركز على أمر معين بهدف تنظيم عمليات العمل وتحقيق التميز المؤسسي مثل وضع استراتيجية محددة خاصة باستقطاب المواهب وإدارتهم.

أو أن يكون هناك استراتيجيات محددة لعمليات إدارة الموارد وعمليات التحسين المستمرة، كما أن هذه الاستراتيجيات المحددة تشمل إدارة المعرفة واستخدامها في تعزيز الأداء وأيضًا خطة المؤسسة في تطوير وتنفيذ سياسات المكافآت والحوافز.

اقرأ أيضًا: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

استراتيجيات الموارد البشرية

تعتمد هذه الاستراتيجيات على إنجاز المهام المطلوبة لإدارة الموارد البشرية لتأدية مهام إدارة الموارد البشرية، وعادةً ما تؤدي المصادر الخارجية ما عليها من أدوار بشكل مؤقت.

1- استراتيجيات التدريب والتطوير ((Training and Development Strategies

تشتمل هذه الاستراتيجيات على:

تأهيل الموظفين للوظائف التي ستحظى بإقبال كبير في المستقبل من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

تدريب الموظفين على القيام بمهام مختلفة غير مهامهم الأساسية.

يمكن تلبية احتياجات التدريب والتطوير بعدة طرق، قد يشمل ذلك إرسال الموظف لأخذ دورات أو شهادات، أو من خلال التدريب أثناء العمل، كما يمكن تلبية العديد من احتياجات التدريب والتطوير من خلال تقنيات فعالة من حيث التكلفة.

وإعداد التدريب يتضمن 3 محاور أساسية:

تحديد أهداف التعلم: أهداف التعلم هي النتائج التي سيتمكن المشاركون من تحقيقها في ختام البرنامج.

تحديد مستوى الجمهور المستهدف: عند إعداد التدريب، يجب أن تؤخذ في الاعتبار كفاءة الجمهور المستهدف ومعارفهم ومهاراتهم وعقليتهم ومداركهم.

اختيار المدرب: الاختيار هنا متمحور حول قرار ما إذا كان البرنامج التدريبي سيتم إعداده "داخليًا في المنظمة"

أم سيتم شرائه "جاهزًا" من جهة خارجية.

2- استراتيجيات التوظيف ((Recruitment Strategies

تعتمد هذه الاستراتيجيات على:

تلبية متطلبات المنظمة مستقبلياً من خلال اختيار وتعيين موظفين بالمهارات المطلوبة.

دفع المرشحين للوظيفة إلى التقديم فيها من خلال الاعتماد على التسويق للمنظمة.

في كل مرة تقوم فيها بالتوظيف، يجب أن تنتظر إلى المتطلبات من منظور استراتيجي، على سبيل المثال، إذا كان لدى المنظمة العديد من المشرفين الذين اقترحوا من سن التقاعد، فيجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف الخاصة بك تعيين موظفين لديهم القدرة على تولي دور إشرافي في المستقبل القريب.

وكما يورد منهج دورة محترف الموارد البشرية PHRI، ففي عملية التوظيف هناك عدة مراحل رئيسية تضمن استقطاب أفضل المواهب لتحقيق الأهداف التنظيمية:

تحديد احتياجات التوظيف المتوافقة مع أهداف العمل الأوسع.

الحفاظ على الرؤية الاستباقية للاستجابات السريعة لاحتياجات المواهب الناشئة.

يقوم المدير بإخطار وحدة الموارد البشرية بالافتتاح، يؤدي الإخطار الفوري إلى تحفيز الجهود التعاونية بين القائمين على توظيف ومديري الموارد البشرية.

يقوم مسؤول توظيف ومدير الموارد البشرية بمراجعة الوظيفة والمؤهلات المطلوبة: صياغة توصيف وظيفي شامل وتحديد المؤهلات اللازمة.

الاستكشاف الدقيق لمجموعات المواهب الداخلية من خلال الترقيات، وإعلانات الوظائف، وما إلى ذلك.

توسيع مجموعات المرشحين من خلال الاستفادة من شبكات المواهب المتنوعة.

عملية الاختيار ، وتتضمن تقييم شامل يضمن التوافق مع أهداف خطة الموارد البشرية وتعزيز قوة عاملة متماسكة.

المتابعة والتقييم، ويرتبط تقييم ما بعد التوظيف بخطة الموارد البشرية، مما يتيح التحسين المستمر والتكيف مع الاحتياجات التنظيمية المتطورة.

3- استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية ((Outsourcing Strategies

تعتمد هذه الاستراتيجيات على إنجاز المهام المطلوبة لإدارة الموارد البشرية من خلال التعاقد مع شركة خارجية أو أفراد متخصصين من الخارج لتأدية هذه المهام، وعادةً ما تؤدي المصادر الخارجية ما عليها من أدوار بشكل مؤقت.

تقوم بعض المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية أو أعمال المشاريع. على سبيل المثال، قد تُجرى كشوف المرتبات من قبل منظمة خارجية بدلاً من موظف، أو يمكن تنفيذ مشروع قصير الأجل بالاستعانة بخبير استشاري، أو يمكن شراء خبرة محددة مثل المشورة القانونية من مصدر خارجي.

تبدأ عملية الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية بتحليل شامل لاحتياجات المنظمة وأهدافها، وتحديد المجالات التي يمكن أن توفر فيها الخبرة الخارجية قيمة. بمجرد تحديد المتطلبات، تتضمن الخطوة التالية تخطيط الميزانية لضمان فعالية التكلفة والمواءمة مع الأهداف الإستراتيجية.

وإليك المراحل الرئيسية التي تتضمنها عملية الاستعانة بمصادر خارجية كما يوردها منهج دورة محترف الموارد البشرية PHRi، والتي من خلالها تكون عملية الاستعانة بمصادر خارجية مجدية وناجعة وتؤدي إلى تعزيز الأداء، وتحقيق وفورات في التكاليف، وتعزيز الفاعلية التنظيمية:

تحليل الاحتياجات والأهداف، ويتضمن تحديد المجالات التي يمكن للخبرة الخارجية أن تضيف قيمة إليها ومواءمة الأهداف وفقاً لذلك.

تخطيط الميزانية، ويتضمن إنشاء إطار مالي يضمن فعالية التكلفة ويدعم الأهداف الاستراتيجية.

إعداد طلب تقديم عروض ((RFP، ويعني صياغة وثيقة شاملة تحدد متطلبات المشروع وتوقعاته.

إعادة توجيه طلبات تقديم العروض إلى البائعين المحتملين، ويتضمن توزيع طلبات تقديم العروض على البائعين المعنيين، وبدء عملية اختيار البائعين.

تقييم البائعين، أي تقييم مدى ملاءمة البائع بناءً على معايير محددة مسبقاً لاختيار الشريك الأنسب.

اختيار البائع وإعداد العقد، وهذا يشمل التفاوض على العقود ووضع اللمسات الأخيرة عليها، ووضع الأساس للتعاون.

إنشاء خطة المشروع وتنفيذها، أي تنشئ خطة مفصلة لتنفيذ المشروع، مع تحديد الجداول الزمنية والمعالم الرئيسية.

قياس أداء المشروع، وذلك بوضع مقاييس أداء لرصد التقدم وضمان التوافق مع الأهداف.

3- استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية ((Outsourcing Strategies

4- استراتيجيات التعاون ((Collaboration Strategies

تعتمد استراتيجيات التعاون على التعامل مع شركات أخرى من أجل أن تُلبى حاجتها من الموظفين في أداء المهام التي تتطلب مهارات وقدرات محددة.

تتضمن أمثلة التعاون ما يلي:

العمل على تطوير مهارات الموظفين مستقبليًا من خلال المشاركة مع المؤسسات والشركات الأخرى.

تطوير الموظفين لمهاراتهم وقدراتهم من خلال زيارة المؤسسات والشركات الأخرى.

5- استراتيجيات إعادة الهيكلة ((Restructuring Strategies

تطبق المنظمة استراتيجيات إعادة الهيكلة إذا كان مستوى المهارات لدى الموظفين يتجاوز الحد المطلوب، وفي

تلك الحالة تعتمد المنظمة على أحد الاستراتيجيات التالية:

تقليل عدد الموظفين.

إنشاء وظائف محددة بعد إعادة هيكلة الأدوار.

تعزيز مستوى أداء فرق العمل من خلال تنظيمهم من جديد.

الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

توجد العديد من الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تواكب قسم الموارد البشرية مع

التطور الحديث، وبناءً عليه نتج عن ذلك عددًا من الاستراتيجيات الحديثة ومنها:

1- استراتيجية الذكاء الصناعي

دائمًا ما تحرص إدارة الموارد البشرية على مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحدث بشكل مفاجئ والتي من

أبرزها تقنية الذكاء الاصطناعي التي تغزو الكثير من الوظائف في الوقت الحالي.

وتستفيد إدارة الموارد البشرية في هذه التقنية في تأدية بعض المهام مثل وضع وصف للوظائف المُعلنة من أجل

توفير الوقت والجهد، والاعتماد على هذه الاستراتيجية لا يعني إلغاء وجود أفراد الإدارة، فهناك بعض المهام

ستفتقر إبداع الإنسان وابتكاراته في حالة الاعتماد عليها مثل التخطيط.

2- استراتيجية مرونة موقع العمل

شهدت السنوات الأخيرة انتشار جائحة كورونا التي نتج عنها تغيرات في موقع العمل فسادت ثقافة العمل عن بُعد، ونتيجة لهذه التغيرات، فإن إدارة الموارد البشرية تعتمد على استراتيجية مرونة موقع العمل التي يقوم مبدأها على إمكانية مباشرة العمل من أي مكان دون التقيد بموقع مُحدد.

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تدير الموظفين من أماكن أخرى وفي توقيتات مختلفة مع ضمان الالتزام بالالتزامات القانونية، إلى جانب الحفاظ على كفاءة ومستوى إنتاجية الموظفين.

3- استراتيجية فرص النجاح

تتبنى إدارة الموارد البشرية هذه الاستراتيجية من منطلق الاهتمام بتطوير الموظفين في قدراتهم ومهاراتهم وتوفير لهم بيئة عمل إيجابية تحفزهم على زيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءتهم، مما يترتب على ذلك تعزيز الرضا الوظيفي للقوة العاملة، وبالتالي يزيد ذلك من شعورهم بالانتماء لكيان العمل فيعملون بأقصى جهودهم في تطوير العمل.

وفي النهاية تفتح هذه الاستراتيجية الباب لتعزيز ناتج المبيعات والأرباح، مما يعني في النهاية أن التركيز على تطوير الموظفين يؤثر بالإيجاب على نجاح العمل.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية

إدارة الموارد البشرية الدولية تعني إدارة موظفين عبر الحدود يحملون ثقافة ولغة مختلفة، وتتبنى عدد من الاستراتيجيات لتعزيز كفاءة القوى العاملة والتي تشمل ما يلي:

1- إنشاء قنوات اتصال

تساعد قنوات الاتصال على تعزيز التفاعلية والمشاركة والتعاون بين أفراد العمل، كما أنها تخطر الموظفين بأي مستجدات قد تطرأ، ومن أبرز قنوات الاتصال مؤتمرات الفيديو.

2- تعزيز ثقافة العمل الإيجابية

تتبنى إدارة الموارد البشرية الدولية ثقافة العمل الإيجابي من خلال تقدير الموظفين وتعزيز العمل الجماعي وتوفير بيئة داعمة لقدراتهم ومهاراتهم، وهذا بدوره يزيد من انتماء الموظف للمنظمة ومن شعوره بالرضا الوظيفي.

3- تأسيس استراتيجية للموارد البشرية الدولية

يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجية تحقق المساواة بين جميع الموظفين، على أن تكون استراتيجية ملائمة تمامًا للتنوع الثقافي واللغوي للقوة العاملة، وفي نفس الوقت تتماشى مع اللوائح المحلية.

4- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة

تطبيق أحدث التقنيات في إدارة الموارد البشرية يلعب دور حيوي في تسهيل مهام الإدارة، فهناك العديد من الأدوات الرقمية التي تستفيد منها مثل التدريب عن بُعد، وتساعد هذه الأدوات على تعزيز التفاعل والمشاركة بين الموظفين.

5- المرونة مع التغيرات

يجب أن تكون الموارد البشرية الدولية في حالة استجابة دائمة للتغيرات التي تطرأ على سوق القوى العاملة، وذلك من أجل ضمان التكيف والمرونة للحفاظ على الموظفين، فقد يتطلب ذلك تغيير في بعض السياسات.

خطوات وضع استراتيجية الموارد البشرية

تطوير استراتيجية للموارد البشرية هي عملية تهدف إلى مواءمة الأهداف والغايات التنظيمية مع الإدارة الفعالة لرأس المال البشري، ومن أجل إنشاء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال عليك اتباع هذه الخطوات:

1. فهم استراتيجية العمل وتحليل الوضع الحالي

ترتبط استراتيجية إدارة الموارد البشرية الجيدة ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات المؤسسة وأهدافها ، لذلك من المهم أن نفهم أولاً أهداف الشركة على المدى القصير والبعيد، وتحليل الوضع الحالي للموارد البشرية، وتقييم أدائها وتحديد الأولويات ونقاط القوة والضعف وفهم المشكلات التي تواجهها.

وسيساعدك تحليل SWOT في تحديد ما ذكر ليسهل عليك البدء بإنشاء الاستراتيجيات.

تحليل SWOT - اختصار لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات - هو أداة تخطيط استراتيجي تستخدمها الشركات والمؤسسات لتقييم مكانتها الحالية في السوق. ويتضمن تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، مثل الموارد والقدرات والقيود، مع تقييم الفرص والتهديدات الخارجية التي يمثلها المشهد التنافسي وديناميكيات السوق.

من خلال إجراء تحليل SWOT، تكتسب المنظمات والشركات رؤية قيمة حول موقفها بالقياس إلى المنافسين؛ مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة وصياغة خطط استراتيجية للاستفادة من نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واغتنام الفرص، والتصدي للتهديدات المحتملة بكفاءة. يعزز هذا النهج المنظم فهماً أعمق للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة، وفي نهاية المطاف يؤدي إلى تطوير الاستراتيجيات لتحقيق النمو المستدام وتعزيز الميزة التنافسية للشركة أو الكيان.

وسيساعدك تحليل SWOT في تحديد ما ذكر ليسهل عليك البدء بإنشاء الاستراتيجيات.

الصورة أعلاه مقتطفة من محتوى منهج دورة محترف الموارد البشرية PHRI الذي يتناول تحليل SWOT بالتفصيل، ويستعرض جوانبه الأساسية والأسئلة التي ينبغي أن يطرحها محترف الموارد البشرية لإجراء هذا التحليل.

2. تحديد استراتيجية الموارد البشرية

بناءً على تحليل الوضع العام وتقييم الاحتياجات التنظيمية، تُحدد استراتيجية الموارد البشرية التي تشتمل على الأهداف والغايات وخطط العمل لتحقيقها.

يجب أن يتماشى هذا بشكل وثيق مع الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وأن يدعم أهدافها ويحقق ميزتها التنافسية دون حدوث آثار عكسية لمخططات المؤسسة.

3. تقسيم مجموعات العملاء الداخليين وإنشاء خطة توظيف

تعمل إدارة الموارد البشرية على تقسيم مجموعات العملاء داخل المؤسسة حسب الأولويات والاحتياجات من القيادات العليا ورؤساء الأقسام حتى الموظفين. كما توضع أيضًا خطة توظيف شاملة تتضمن تحديد الاحتياجات الوظيفية واستراتيجيات التوظيف ومقاييس الأداء وبرامج التدريب والتطوير التي يجب أن تتوفر للعاملين لتحقيق الأهداف المرسومة.

4. تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية وتحديد أولويات الاستثمار

وضع سياسات وإجراءات واضحة توجه إدارة رأس المال البشري وأوجه إنفاقه، بما في ذلك التعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين، والامتثال لقوانين العمل بما يدعم مصلحة العملاء ويرفع مستوى رضاهم.

5. تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية من خلال تنفيذ خطة التوظيف والسياسات والإجراءات، ومراقبة التقدم المحرز مقابل الأهداف والغايات المحددة. ويتضمن البدء بتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية عن طريق القيام بتوظيف المتقدمين وهم أصحاب المهارات المحددة في مرحلة إنشاء خطة التوظيف وتنظيم عملية الاختيار وتحديد المرشحين وتصميم برامج لإعدادهم بسرعة.

والتخطيط الاستراتيجي يتضمن 5 مراحل أساسية كما هو موضح في المقتطف التالي من منهج دورة شهادة محترف أول موارد بشرية SPHRi؛ تبدأ من استجلاء المهمة بتحديد الرؤية والرسالة والقيمة، مروراً بإجراء تحليل داخلي برصد مكامن القوة ونقاط الضعف، وإجراء تحليل خارجي لاستجلاء الفرص والتهديدات المحتملة، ثم اتخاذ خيارات وقرارات استراتيجية، وصولاً إلى تنفيذ الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ العملي.

صياغة أسئلة البحث :

ما هي الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في بنك الراجحي بالرياض

صياغة أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي ، 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

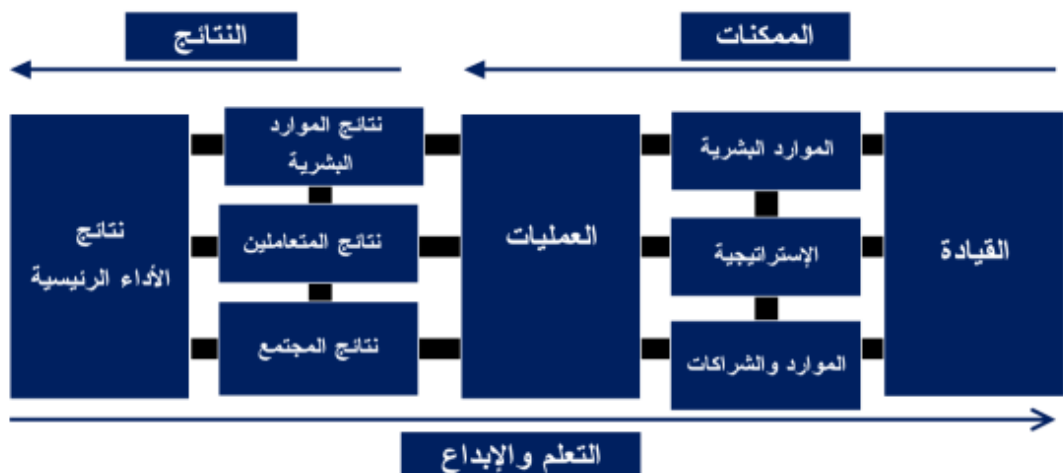
القدرة على الاتصال الفعال

تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة

صياغة فرضيات البحث :

تأثير الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية في ظل كلٍ من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة تهدف هذه الدراسة الي التعرف على مدي 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 :

مصرف الراجحي هو مصرف اسلامي سعودي، تأسس عام 1957. يعد مصرف الراجحي إحدى الشركات المصرفية الكبرى المساهمة إذ يبلغ رأس مالها 40,000,000,000 ريال سعودي ويحكم المصرف في تعاملاته المصرفية والاستثمارية أحكام وضوابط الشريعة الإسلامية. قام بتأسيسها الأخوة صالح وعبد الله وسليمان ومحمد أبناء عبد العزيز الراجحي.

يمتلك المصرف أكبر شبكة فروع في المملكة العربية السعودية بعدد يبلغ 570 فرع و 142 فرعاً نسائياً وستكون دراسته في بنك الراجحي بالرياض

مقدمه :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في بنك الراجحي بالرياض. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في بنك الراجحي توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن بنك الراجحي يسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من كوادر بشرية من خلال استراتيجيات الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في بنك الراجحي بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب

التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

الممارسات الاستراتيجية : وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط

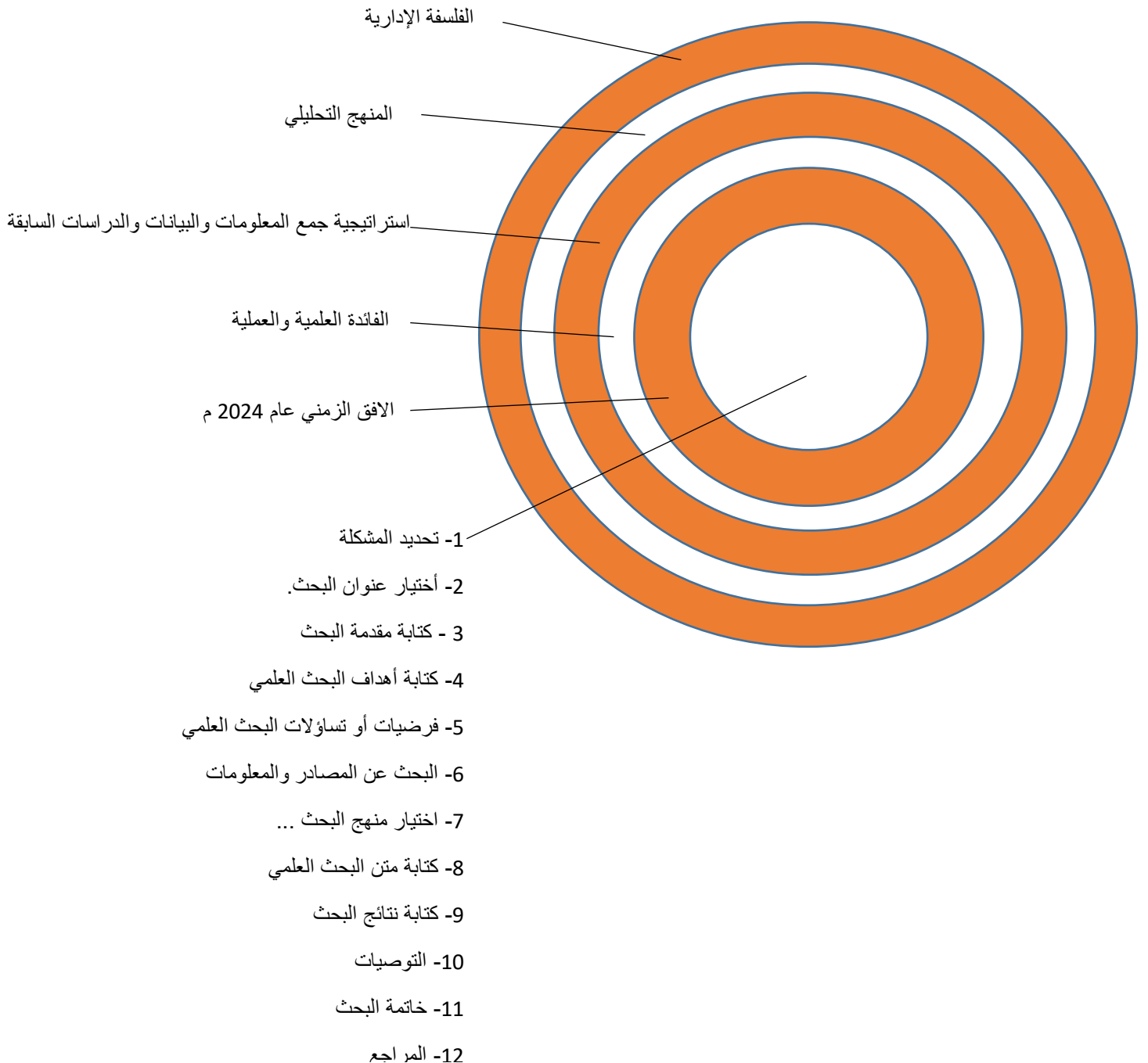
الملائم من اجل تنفيذ الاستراتيجية

اداء العاملين : محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة؛ فهو يُعبر عن الطريقة التي

يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية

الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة.

تصميم البحث (بصلة البحث) :



مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

شمل مجتمع الدارسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في بنك الراجحي بالرياض والبالغ عددهم (٣٥٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسيه لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) اصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات

أنواع البيانات :

البيانات الاولى شامله المقابلات والاستبيانات والملاحظات تم جمعها من مصادر ها الاساسية
البيانات الثانوية تحليل البيانات الاولى والبيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين اخرين من الدراسات السابقة
والكتب والتقارير

إجراءات التحليل الاحصائي :

تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتحديد اصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

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 أيضا يبنني المنهج التحليلي في كثير من الأحيان على ما يقدمه المنهج الوصفي من معلومات، فالمعلومات يتم وصفها ثم تحليلها.

المخطط المقترح للمشروع :

هل تساءلت من قبل عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي تقوم به الإدارة؟، فمن أجل أن تحقق إدارة الموارد البشرية أهداف المؤسسة الأساسية فإنها تعمل على وضع الاستراتيجية التي من خلالها تبدأ بتنفيذ الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى على حدٍ سواء.

تحتاج أقسام الموارد البشرية كغيره من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة، وذلك من خلال طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فما هو وما هي أهميته وكيف يمكن تطبيقه في المنظمات؟

يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى العملية التي من خلالها توضع خطط متطورة من أجل رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وتطوير أداء المؤسسة أو الشركة بشكل عام في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.

وكما هو موضح في المقتطف التالي من منهج دورة شهادة محترف أول موارد بشرية SPHRi فإن التخطيط الاستراتيجي يتضمن خطة استراتيجية، وصياغة خطة استراتيجية شاملة تنطوي على عدة خطوات رئيسية:

إنشاء بيان مهمة واضح لتوضيح الرؤية والقيم التنظيمية.

إجراء التحليلات الداخلية والخارجية لتحديد مكامن القوة ومواطن الضعف واتجاهات السوق والمنافسين.

التشاور حول خيارات الإستراتيجية لتحديد أفضل نهج يفضي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

بمجرد الانتهاء من هذه الخطوات، يصبح التنفيذ الفعال للاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية:

ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ.

مواومة الموارد والموظفين لدعم الاستراتيجية.

مراقبة التقدم عن كثب والتكيف حسب الضرورة مع الظروف المتغيرة.

ومن خلال التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الدقيق، يمكن للمؤسسات التغلب على التعقيدات وتحقيق النمو المستدام في المشهد التنافسي الحالي.

المقدمة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ومما لا شك فيه أن الاستثمار في تأهيل العنصر البشري يتبوأ 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 و حيث نوضح 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 ، و مع تنامي الإدراك والوعي لأهمية العنصر البشري كمورد اساسي في تحقيق أهداف المنظمة او المؤسسة، تحوّلت "إدارة الافراد" (التي عُرفت سابقا بإدارة شؤون الموظفين) ذات المهام المحدودة بتعيين الموظفين ومسك سجلاتهم وصرف مستحقّاتهم وتقديم بعض الخدمات الصحية

والاجتماعية، الى "إدارة الموارد البشرية" التي تعني، بإختصار، الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع، والتي تأخذ بالإعتبار أن كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها يتوقف على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل. (Alwehabie 2017)

من هنا، يعتبر التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة من ابرز ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وبالتالي فإن أنشطة ادارة الموارد البشرية تشتمل على تخطيط الموارد البشرية واستقطاب العاملين وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم وتحسين بيئة عملهم، خصوصاً وان مفهوم "إدارة الموارد البشرية" يقوم على التزاوج ما بين زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات العاملين، ذلك أن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد تكملان بعضهما البعض، ولا تكون احدهما على حساب الاخرى. و هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات وخطط في كيفية التعامل مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بهدف تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة. (Cherif 2020)

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية. وتهدف إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وذات فعالية وقدرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل (Al-Amri & Alothman 2016)

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 الراجحي في حركات توسع داخلية وخارجية تواجهها العديد من التحديات المختلفة وبالأخص تحديات إدارة الموارد البشرية.

عادةً لا تمتلك الشركات الصغيرة قسمًا للموارد البشرية يعتمد عليها، وقد تكون مقصورة على شخص واحد، أو قد تظل هذه المسؤولية ملكًا 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.

(Al-Amri & Alothman 2016)

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

الفجوات العلمية :

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 والتغيرات 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.

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. (Tawfig, & Kamarudin 2021)

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. Alwehabie (2017)

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. (Cherif 2020)

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

الاهمية العلمية :

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 إيجابيًا على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ضبط ممارسات الموارد البشرية وقياس مدى رضا العاملين.

(Cherif 2020)

مداخل قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة هي:

مدخل 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. (Alwehabie 2017)

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.

(Al-Amri & Alothman 2016)

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، مع تحديد مدى توسط مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، والتنوع التنظيمي)

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بقيمة بلغت 72%، وكذلك بتأثير غير مباشر على البراعة التنظيمية وعن طريق توسط الثقافة التنظيمية بقيمة بلغت 22%، كما أظهرت النتائج توسط جزئي للثقافة التنظيمية للعلاقة، كما أكدت النتائج وجود تأثير مباشر وقوي للبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري بقيمة بلغت 63%، وفي ضوء تلك النتائج تم صياغة عدداً من التوصيات التي تشير جميعها إلى أهمية بناء نظم أداء عالية اعتماداً على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

مهما كان الطابع الذي تتخذه نظرة الباحثين إلى تسيير الموارد البشرية فيما إذا كان علم أو فن، فإن ما لا يمكن الاختلاف حوله اليوم العلاقة القوية بين المورد البشري والأداء، إذ أنه أساس التميز في ظل التحديات التي أصبحت تواجه منظمات الأعمال. حيث تؤثر إدارة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والقدرات، والمواقف وسلوك الموظفين وبالتالي قد تؤثر على أداء المؤسسة. ويفترض أن إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة تقوم بالمواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، والتي تعتبر من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي، كمحاولة للكشف عن وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأدائها، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعد العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية من أهم القوى المؤثرة على كفاءة المنظمة، فهم الذي يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانحيار

سياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المنظمة وزيادة الميزة التنافسية بها، وذلك لأن سياسات الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من منظمة لأخرى، كما أنه من الصعب تقليدها ومحاكاتها.

التوصيات: أوصى الباحث بالتالي:

العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.

العمل بزيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

تعد استراتيجيات "إدارة الموارد البشرية"، أساس العمل الوظيفي في المؤسسات المختلفة، فإدارة الموارد البشرية تعد محور إدارة العمل من خلال التعيين والاختيار، والتوظيف، والتقييم والترقيات ومتابعة الأجور، والحوافز، وغيرها من المهام الكبيرة. هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين استراتيجية تخطيط القوي العاملة والأداء، ودراسة تأثير استراتيجية التوظيف على الأداء، ومن ثم تقييم أثر استراتيجية التدريب والتحفيز على تطوير الأداء.

هدف إلى تحديد الأهداف ووضع المعايير، بالإضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تضمن سلامة تنفيذها، تكليف كل مرفوس بمهمة محددة، وتكوين الأقسام والأدوات، وتفويض السلطة للمرفوسين، وبيان تدفق خطوط السلطة وكذا قنوات الاتصال، والتنسيق بين أعمال المرفوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية. أيضاً تحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة، وكيفية استقطاب ما يلزم المنظمة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفأهم. وممارسات السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. واتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.

وعليه، تركزت أهمية دراسة التركيز الواضح من قبل مدير الموارد البشرية على المسائل الهامة استراتيجياً ومساعدة مدير الموارد البشرية على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى. والمساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه منشأة الأعمال. وتحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنظمة. وإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية التي من شأنها بالتكامل مع باقي الاستراتيجيات في المنظمة أن تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنشأة مثل أصحاب الأسهم، العملاء.

وهكذا، توصل الباحث الدراسة إلى ان برزت أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي لـيختلف هذا الموقع من منظمة لأخرى. وسياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المنظمة وزيادة الميزة التنافسية بها، وذلك لأن سياسات الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من منظمة لأخرى، كما أنه من الصعب تقليدها و محاكاتها

من ثم، أوصى ان يجب أن يكون التخطيط للموارد البشرية عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة ينبغي أن يتضمن التخطيط للموارد البشرية إطاراً زمنياً محدداً قصير المدى أو متوسط المدى أو طويل المدى

الاستبيان

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdlue1CfptqnPv8TQh8wVK9JFDQPAxa451ARUk1kV5KK1uLgw/viewform?usp=sf_link

المراجع :

Alwehabie, A. M. (2017). Criteria for measuring the efficiency and effectiveness of human resources management strategy and its relation to institutional performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from the employees' point of view. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 111.

Al-Amri, M. S., Almeshhen, A. R., & Alothman, M. Z. (2016). The Relationship between Human Resources Management Activities and the Practice of Strategic Planning in Saudi Banks. *International Journal of Business Administration*, 7(6), 57-71.

Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541.

Tawfig, N. F., & Kamarudin, S. (2021). Role of strategic human resource management practices on the achieving of sustainable competitive advantages: the mediation role of strategic leadership and organizational culture. *Review of International Geographical Education Online*, 11(5), 583-604.

ALTaweel, I. R. S., Abazeed, R. A. M., Almaaitah, M. F., Mohammad, D. I., Al-Husban, D. A. A. O., Al-Hawary, S. I. S., ... & Mohammad, A. (2023). Impact of human resources management strategies on organizational learning of Islamic Banks in Jordan. In *The effect of information technology on business and marketing intelligence systems* (pp. 869-885). Cham: Springer International Publishing.

Al-Abbadi, L. H. M. (2018). Impact of human resources management practices on organizational commitment of the employees of commercial banks in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(4), 11-21.

Hammami, M. H., & Binjabi, H. The impact of the use of electronic human resources management in reward systems on employee productivity in the banks of the southern region of the Kingdom of Saudi Arabia.

Alshammari, H. (2022). The Level of Empowerment Behavior among Employees: The Saudi Banks Context. *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(2), 89-100.

Rawashdeh, O. (2021). Al-Rajhi: The Saudi Arabia Kingdom's Glocal Bank. *IIUM Journal of Case Studies in Management*, 12(Special Issue), 24-37.

Aldosari, A. A. The Effect of Motivation on Employees Performance in Al Rajhi Bank-Wadi Al Dawasir Branch from 2016 to 2020.

Alruwaili, N. F., & MIB, B. (2013). The Role of Recruitment, Training and Development in Achieving Employees' Effectiveness in the Banking Sector in the Kingdom of Saudi Arabia (Doctoral dissertation, University of Hull).

Almonifi, Y. S. A., & Gulzar, R. (2021). The COVID-19 pandemic effect on the performance of the islamic banking sector in KSA: an empirical study of Al Rajhi bank. Available at SSRN 3834859.

Pandya, B., & Rao, P. (2021). Human resources knowledge disclosure by leading banks: cases from KSA. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2).

Hussein, M. S. (2020). The Effect of Work Pressures on Decision-Making: An Empirical Study on Al Rajhi Bank in Jeddah for the Period from 2018-2020. *Asian Social Science*, 16(12).

Osman, A. A., & Mohammad, R. A. (2023). The Impact of Electronic Human Resource Management Practices on the Effectiveness of HR Management Performance by Application to Saudi Universities. *Migration Letters*, 20(S6), 1167-1180.

Al-Rajhi, I., Altman, Y., Metcalfe, B., & Roussel, J. (2006). Managing impatriate adjustment as a core human resource management challenge. *People and Strategy*, 29(4), 15.

Mahdy, F., & Alhadi, A. (2021). The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector. *Management Science Letters*, 11(6), 1755-1764.

Osman, A. A., & Mohammad, R. A. (2023). The Impact of Electronic Human Resource Management Practices on the Effectiveness of HR Management Performance by Application to Saudi Universities. *Migration Letters*, 20(S6), 1167-1180.

Atiyet, B. A., & Sarra, O. T. I. B. I. The Impact of Information and Communication Technology (ICT) on Creating Competitive Advantage in Saudi Banks: Al Rajhi Bank Case Study.

Hidayat, S. E., Al-Khalifa, K. M., & Al-Madi, H. S. (2016). The Influence of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Attitude: A Case of Al-Rajhi Bank in Saudi Arabia. *Journal of Islamic Financial Studies*, 2(02).