

## عنوان المشروع

ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركة السعودية للكهرباء وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية

Human resources management practices of the Saudi Electricity Company and their impact on achieving personal training in the Kingdom of Saudi Arabia

عمل الطالب :

ربيع عبد الكريم الأسود

رقم الطالب :

2021205672

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة ومن علمون ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبرا

برا واحسانا ووفاء لهما والدي العزيز ووالدتي العزيزة

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني واخواتي

واخيرا الى كل من ساعدني وكل من كان له دور في اتمام هذه الدراسة

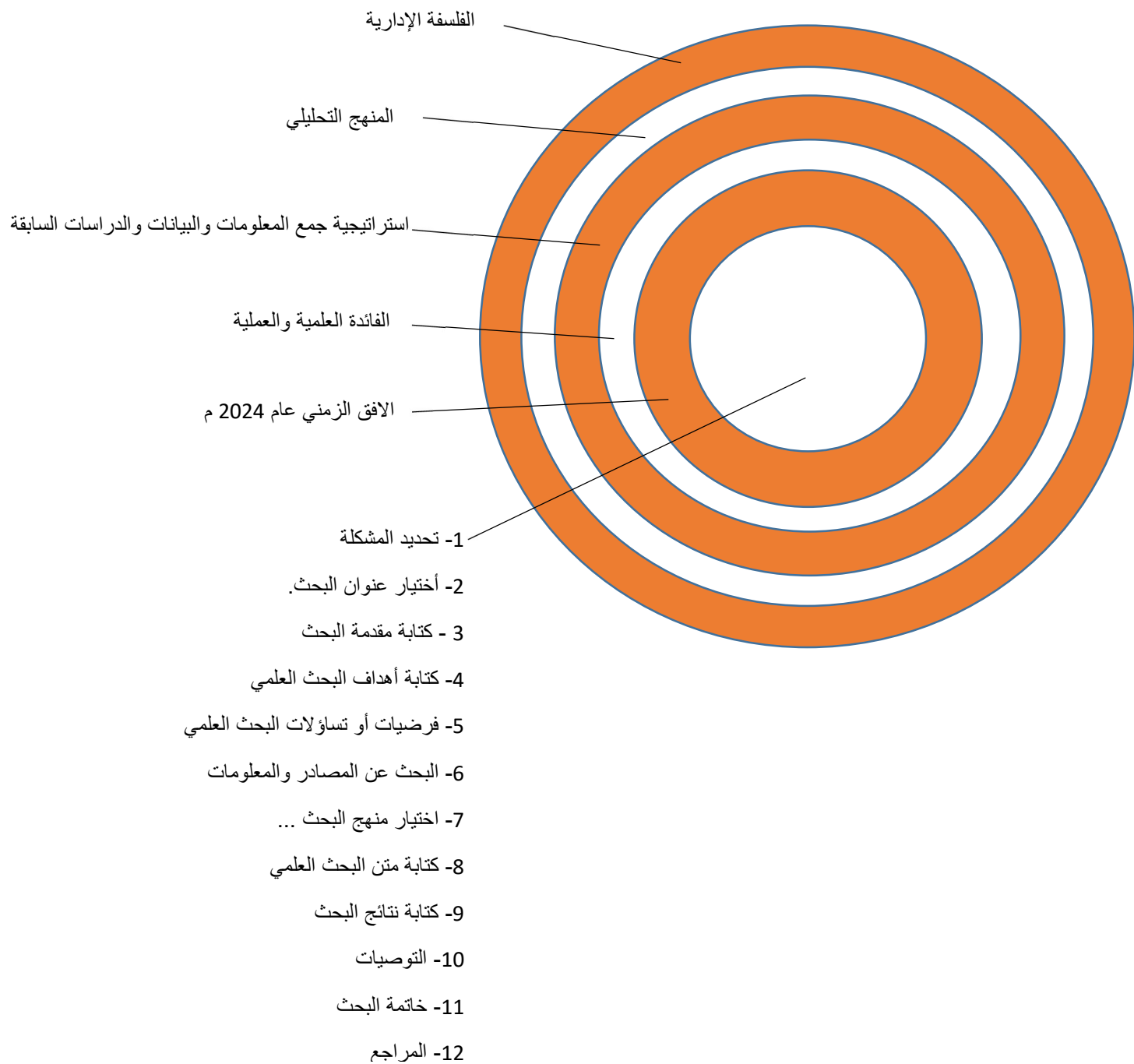
سائلة المولى ان يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والاخره

ثم الى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الاسلام والمسلمين

بكل ما اعطاه الله من علم ومعرفة

## 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 | المراجع            |



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.

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 و تقييم الأداء وتنظيم المراتب 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.

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:

تكمال 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 فعليه فبدلاً من ان 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 كالخطط والتطوير والتدريب و تقييم الأداء وتنظيم المراتب 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.

واليك 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 ومتماصة.

#### 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 تُركز 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 وأيضاً خطة المؤسسة في تطوير وتنفيذ سياسات المكافآت والحوافز.

اقرأ أيضاً: 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 ستحتلها 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 "داخلياً في المنظمة" أم سيتم شرائه "جاهزاً" 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 تنظر 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 الاستراتيجية.

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 تلبي حاجتها من الموظفين في أداء المهام التي تتطلب مهارات وقدرات محددة.

تتضمن أمثلة التعاون ما يلي:

العمل على تطوير مهارات الموظفين مستقبلياً 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 ستقتّر 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 مبدؤها 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 تماماً للتنوع الثقافي واللغوي للقوة العاملة، وفي نفس الوقت تتماشى مع اللوائح المحلية.

## 4- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة

تطبق 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 الاستراتيجية.

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 تشمل على الأهداف والغايات وخطط العمل لتحقيقها.

يجب أن يتماشى هذا بشكل وثيق مع الخطة الاستراتيجية 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 أيضاً 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 ممارسات إدارة الموارد البشرية

ماهي اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية

ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركة السعودية للكهرباء وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

### صياغة أهداف البحث :

1. التكامل مع استراتيجيات الشركة:

لتحقيق التميز المؤسسي، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحقيق التكامل مع استراتيجيات وأهداف المنظمة وضمان توجيه جهود الموظفين نحو تحقيقها.

2. تصميم الهيكل التنظيمي:

تسهل إدارة الموارد البشرية في تصميم الهيكل التنظيمي الملائم وتوزيع الوظائف والمسؤوليات بطريقة تعزز التنسيق والكفاءة.

3. توظيف واستقطاب الكفاءات المتميزة:

تبدأ رحلة التميز من خلال اختيار الكفاءات المؤهلة التي تملك المهارات والمواهب اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

4. قياس وإدارة الأداء:

تقوم إدارة الموارد البشرية بترجمة إستراتيجيات وأهداف المنظمة الى مؤشرات واضحة لقياس و تقييم وإدارة أداء الموظفين، وتقديم الدعم و التوجيه البناء لتحسين الأداء وتحقيق التميز.

#### 5. تطوير المهارات والتدريب:

من خلال تقديم التدريب والتطوير المستمر، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز مهارات وقدرات الموظفين وهذا يساعد على تطوير المعرفة والكفاءات اللازمة لمواكبة النمو المستمر للمنظمة.

#### 6. إدارة التغيير:

في عالم الأعمال المتسارع النمو، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في إدارة عمليات التغيير اللازمة لضمان تكيف الموظفين مع التحولات المستمرة لسوق العمل بهدف تحقيق التميز.

#### 7. استراتيجيات الاندماج الوظيفي والاحتفاظ المواهب:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير إستراتيجيات تهدف الى تعزيز الاندماج الوظيفي للمواهب القيمة في المنظمة والحفاظ عليها، وذلك من خلال تقديم مزايا تنافسية وفرص للتطوير المستمر.

#### 8. تنمية القيادات:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تطوير القادة والمهنيين، حيث يُعتبر تطوير القادة القادرين على توجيه المنظمة نحو التميز استثمارًا ناجحًا للمنظمة.

### صياغة فرضيات البحث :

يُعرف التميز المؤسسي بأنه القدرة التنافسية التي تميز الشركة عن غيرها في سوق الأعمال. يتعلق التميز المؤسسي بخلق مزايا تنافسية فريدة للشركة تساعد على تحقيق أداء متفوق وزيادة حصتها في السوق. يتضمن التميز المؤسسي العديد من العوامل مثل الابتكار، والجودة، والخدمة العملاء المتميزة.

#### أهمية التميز المؤسسي

تعدّ الشركات التي تحقق التميز المؤسسي أكثر قدرة على البقاء في السوق وتحقيق النجاح على المدى الطويل. فعندما تتميز الشركة عن منافسيها، فإنها تكون أكثر جذبًا للعملاء وتستطيع تحقيق مبيعات وأرباح أعلى. بالإضافة إلى ذلك، فإن التميز المؤسسي يعزز سمعة الشركة ويساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء التجاريين.

#### عوامل تحقيق التميز المؤسسي

لتحقيق التميز المؤسسي، يجب على الشركة أن تأخذ في الاعتبار عدة عوامل مهمة. من بين هذه العوامل:

#### الابتكار والتطوير

يعد الابتكار والتطوير من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي. يجب أن تكون الشركة مبتكرة في منتجاتها وخدماتها وتستمر في تحديثها وتطويرها بشكل مستمر.

## الجودة العالية

تلعب الجودة العالية دورًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي. يجب أن تسعى الشركة لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تفوق توقعات العملاء وتحقق رضاهم التام.

## الخدمة العملاء المميزة

تلعب خدمة العملاء دورًا كبيرًا في بناء التميز المؤسسي. يجب أن تكون الشركة ملتزمة بتقديم خدمة عملاء متميزة، تستجيب لاحتياجات ومتطلبات العملاء بسرعة وفعالية.

## مفهوم ومراحل التميز المؤسسي

### مراحل التميز المؤسسي

يشمل التميز المؤسسي عملية متعددة المراحل تهدف إلى تحقيق التفوق والتميز في سوق الأعمال. يمكن تقسيم مراحل التميز المؤسسي إلى الآتي:

### المرحلة ١: التحليل والتقييم

تبدأ مرحلة التميز المؤسسي بالتحليل والتقييم الشامل للمؤسسة وبيئتها التنافسية. يتضمن ذلك دراسة القدرات الداخلية للمؤسسة والموارد المتاحة، بالإضافة إلى فحص سلوك واحتياجات العملاء واستيعاب تطلعاتهم. تهدف هذه المرحلة إلى فهم أفضل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة.

### المرحلة ٢: وضع الاستراتيجية

بعد التحليل والتقييم، يتعين على المؤسسة وضع استراتيجية تميز محكمة. يتضمن ذلك تحديد الجوانب التي ترغب المؤسسة في تميز نفسها بها، سواء كان ذلك من خلال الابتكار في المنتجات أو تحسين جودة الخدمات أو بناء علاقات متميزة مع العملاء. يجب أن تكون الاستراتيجية متناسقة مع رؤية المؤسسة وتهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية.

### المرحلة ٣: التنفيذ والتنظيم

في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الاستراتيجية المحددة وتنظيم العمليات والموارد لتحقيق التميز المؤسسي. يشمل ذلك تحديد المسؤوليات وتخصيص الموارد اللازمة وإعداد الخطط التشغيلية. يجب أن تتم المتابعة الدقيقة والقياس المستمر لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة.

#### المرحلة ٤: الرصد والتقييم

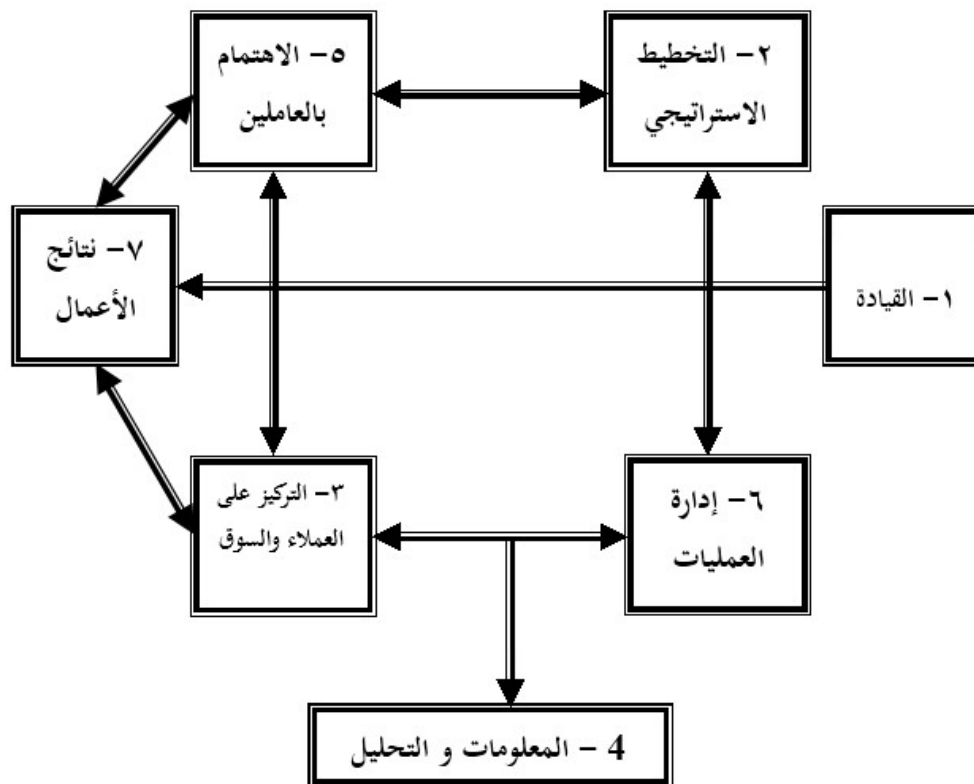
تعتبر مرحلة الرصد والتقييم أحد الأجزاء الأساسية في عملية التميز المؤسسي. يجب أن يتم رصد أداء المؤسسة ومقارنته بالأهداف المحددة، وذلك من خلال استخدام مؤشرات الأداء والتقييم المستمر. يساعد هذا التقييم في اكتشاف الفجوات والفرص للتحسين وضمان استمرارية التميز المؤسسي.

#### المرحلة ٥: التحسين المستمر

يجب أن تكون عملية التميز المؤسسي دائمة التحسين والتطوير. يتعين على المؤسسة الاستفادة من التقييمات السابقة وتحليل النتائج وتطوير خطط التحسين المستمر. من خلال الابتكار المستمر والتعلم من الأخطاء، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي.

باختصار، يتطلب التميز المؤسسي تحليلاً دقيقاً ووضع استراتيجية محكمة وتنفيذ فعال ورصد مستمر وتحسين دائم. إن تحقيق التميز المؤسسي يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويسهم في تحقيق النجاح المستدام.

#### رسم نموذج البحث :



المصدر: علي السلمي: إدارة التميز ٢٠٠٢.

#### مكان التطبيق المقترح للبحث :

الشركة السعودية للكهرباء (بالإنجليزية: Saudi Electricity Company)، هي شركة مساهمة سعودية عملاقة متخصصة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في المملكة العربية السعودية. تعد أكبر شركة في مجال الطاقة الكهربائية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ساهمت في تقدم ترتيب المملكة في مجال الحصول على الكهرباء لقطاع الأعمال إلى المرتبة 18 بين 190 دولة وفق تقرير ممارسة الأعمال 2020 الصادر عن البنك الدولي، وذلك من خلال تقليصها عدد إجراءات الحصول على الكهرباء إلى إجرائين إثنين، وتخفيض مدة إيصال الخدمة إلى سبعة أيام، بالإضافة إلى تقليل التكلفة على المشتركين الجدد من خلال خدمة «برق» وتطبيق نظم المعلومات الجغرافية GIS لتقليل عدد زيارات الموقع، واستحداث مراكز لمتابعة الطلبات

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

### المخطط المقترح للمشروع :

تناول هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حيث تمثلت الأهداف في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية للكهرباء، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء. استخدام الباحث المنهج الوصفي ودراسة ميدانية حيث كانت الأسطوانة أداء رئيسة لجميع البيانات تم استخدام عينة قصدية مناسبة تم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات ( SPSS وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أبرزها ، أن هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي ، و توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بالشركة السعودية للكهرباء، يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين بالشركة السعودية للكهرباء، يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الاعمال بالشركة السعودية للكهرباء، يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بالشركة السعودية للكهرباء، و اوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء، ويوصي الباحث باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات، العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوى أدائها ، اقترحت الدراسة اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بدور الموارد البشرية في تحقيق التميز. إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فإن كل وظيفة منها تتشكل في الحقيقة و تقوم علي مجموعة من النشاطات، و كما يأتي :

التخطيط ، الاستقطاب ، و الاختيار للموارد البشرية : تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته / بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة / بناء و تطوير و تنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات / استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها .

تنمية الموارد البشرية : تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل / تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين / تشكيل مجموعات العمل الكفؤة/ تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين .

التعويضات و المكافآت : تصميم نظم الأجور و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل/ تحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات و المزايا للعاملين/ توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين .

السلامة و الرعاية الصحية : تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم/ تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء/ تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم .

علاقات العمل :بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين/ تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة / بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها

## المقدمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة) ويعتبر تحقيق التميز المؤسسي هدفًا أساسيًا لأي منظمة تطمح إلى البقاء في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، وتعد إدارة الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في نجاح أي منظمة أو شركة. فهي تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التميز المؤسسي وتطوير القدرات التنافسية، كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبناء ثقافة متكاملة تعزز التميز. ( Mellahi 2006 )

ومن دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي:

1. التكامل مع استراتيجيات الشركة:

لتحقيق التميز المؤسسي، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في تحقيق التكامل مع استراتيجيات وأهداف المنظمة وضمان توجيه جهود الموظفين نحو تحقيقها.

2. تصميم الهيكل التنظيمي:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تصميم الهيكل التنظيمي الملائم وتوزيع الوظائف والمسؤوليات بطريقة تعزز التنسيق والكفاءة.

3. توظيف واستقطاب الكفاءات المتميزة:

تبدأ رحلة التميز من خلال اختيار الكفاءات المؤهلة التي تملك المهارات والمواهب اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

4. قياس وإدارة الأداء:

تقوم إدارة الموارد البشرية بترجمة إستراتيجيات وأهداف المنظمة الى مؤشرات واضحة لقياس و تقييم وإدارة أداء الموظفين، وتقديم الدعم و التوجيه البناء لتحسين الأداء وتحقيق التميز.

5. تطوير المهارات والتدريب:

من خلال تقديم التدريب والتطوير المستمر، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز مهارات وقدرات الموظفين وهذا يساعد على تطوير المعرفة والكفاءات اللازمة لمواكبة النمو المستمر للمنظمة.

6. إدارة التغيير:

في عالم الأعمال المتسارع النمو، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في إدارة عمليات التغيير اللازمة لضمان تكيف الموظفين مع التحولات المستمرة لسوق العمل بهدف تحقيق التميز.

7. استراتيجيات الاندماج الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير إستراتيجيات تهدف الى تعزيز الاندماج الوظيفي للمواهب القيمة في المنظمة والحفاظ عليها، وذلك من خلال تقديم مزايا تنافسية وفرص للتطوير المستمر.

8. تنمية القيادات:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تطوير القادة والمهنيين، حيث يُعتبر تطوير القادة القادرين على توجيه المنظمة نحو التميز استثماراً ناجحاً للمنظمة . ( Mellahi 2006 )

### 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. يعاني قطاع الكهرباء في السعودية، عديداً من المعوقات التشغيلية، التي تحد من قدرته على التوسع في مشاريع توليد الطاقة الكهربائية، بالشكل الذي يلبي حاجة النمو المتزايد على الكهرباء في مدن ومناطق المملكة المختلفة. ( Alfalih. 2016 )

الفجوات العلمية : صعوبات ومخاطر إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء

قل إنتاج وجاهزية وحدات التوليد الكهربائي في المملكة بنسبة 5% في عام 2020 عن العام الذي قبله؛ بسبب الالتزام ببرنامج صيانة دوري لجميع المحطات، مما أدى إلى توقف بعض وحدات التوليد عن العمل مدة من الزمن، ولكن الصيانة أمر لا بد منه لتحقيق جودة التشغيل المرجوة واستمرارية جاهزية وموثوقية وحدات التوليد

في الشركة، أما فيما يخص نقل الكهرباء فعلى الرغم من أن الشركة الوطنية تهتم بشكل كبير في كفاءة النقل والإمداد الكهربائي وتسعى لتهيئة منظومتها لتكون موثوقة وعالية الجودة وقادرة على نقل الطاقة من مصادرها إلى المناطق المختلفة، لكنها تتعرض لجملة من التحديات المرتبطة بتأمين مواقع المحطات الكهربائية، ومسارات خطوط نقل الكهرباء، والتحديات الأخرى التي تحدث أثناء توزيع الكهرباء كالفقد في الطاقة الكهربائية والذي تعمل على التقليل منه من خلال مشاريع تعزيز كفاءة الطاقة، وأبرزها: برامج الفحص الفنية، ومشروع العدادات الذكية، ومشروع أتمتة الشبكة الكهربائية.( Alfalih. 2016 )

#### التحديات المادية والمالية

يمر عمل شركة الكهرباء بالعديد من الصعوبات المالية المرتبطة بشكل أساسي بمخاطر السوق والتغيرات التي تحدث في ظروفه والتي تنعكس على أنشطة الشركة، وأبرز التحديات التي تواجهها في هذا المجال ما يأتي:

مخاطر السوق: حيث تتعدد هذه المخاطر ومن بينها التذبذب في قيمة التدفقات النقدية المستقبلية، والتغيرات في أسعار السوق؛ بسبب اختلاف أسعار العملات الأجنبية، وتفاوت أسعار الفائدة، والأسعار الأخرى.

مخاطر السيولة: الحفاظ على السيولة المطلوبة للوفاء بمتطلبات والتزامات الأدوات المالية الحالية والمستقبلية للشركة.

مخاطر الائتمان: وتتمثل في النقص في النقد وما يرتبط به من ودائع البنوك والمؤسسات المالية والتغيرات الائتمانية الناتجة عن الذمم المدينة القائمة للمبيعات.

عقود الشركة التأمينية التي قد لا تغطي جميع التحديات والمخاطر التي تتعرض لها: حيث تتعرض الشركة للكثير من الصعوبات خلال إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة، ومن أبرز المخاطر التي تواجهها الكوارث الطبيعية، والإرهاب، والتخريب، والحروب، والحوادث كالانفجارات، والحرائق، وأضرار الممتلكات، وخسائر الأرواح الناتجة عنها والتي تسعى الشركة لتعويضها لكن قد لا تغطي قيمة خسائر جميع العقود التأمينية لها.

التحديات التي تتعلق بأنظمة وقوانين قطاع الكهرباء في المملكة

تتعرض شركة الكهرباء السعودية لبعض العوائق المتعلقة بأنظمة قطاع الكهرباء والقوانين المعمول بها من خلال اللوائح والقرارات الصادرة في المملكة، وهو ما دفعها لإنشاء نظام إدارة يتوافق مع المعايير الدولية ويضمن حماية الشركة من عدم الالتزام بالتشريعات والأنظمة التي تكفل حقوقها مع اشتغال النظام على رقابة على التشريعات الخارجية. ( Alfalih. 2016 )

تحديات تتعلق بالتطور المتسارع في التقنيات وأمن المعلومات

تواجه المملكة العربية السعودية الكثير من الهجمات السيبرانية (هجمات القرصنة التي تتم على شبكة الإنترنت) في ظل التطور التكنولوجي الحديث لمجالات الاتصالات، والتي قد تهدد البنية التحتية للأنظمة التقنية المستخدمة في شركاتها، ومن بينها شركة الكهرباء السعودية، بالتالي يجب على الشركة توفير تقنيات أمنية رفيعة المستوى تضمن حماية أصولها وبياناتها، والاستجابة لأي هجمة وردعها بقوة، مع حرصها على الالتزام بالحدود والضوابط السيبرانية المشروعة من قبل الجهات المختصة في المملكة.( Alfalih. 2016 )

## صعوبة الحفاظ على الكفاءات البشرية

يعتمد أداء منظومة شركة الكهرباء الجيد والمميز على مشاركة الموظفين وحفاظهم على النظام وجودة العمل، بالتالي يُمثل الحفاظ على الصحة التنظيمية تحديًا بالغ الأهمية عملت الشركة على تجاوزه من خلال قياس مشاركة وفاعلية موظفيها بانتظام واستحداث نظام مباشر عبر شبكة الإنترنت يُتيح لكل مدير لوحة تحكم خاصة تدعمه وتساعد على تطوير نفسه.

## تحديات تتعلق بالشركاء والموردين والعملاء

في السنوات الأخيرة تأثرت شركة الكهرباء السعودية بشكل كبير بسبب جائحة فايروس كورونا (كوفيد-19)، والتي عرضتها لتحديات كبيرة مرتبطة بعملائها ومورديها وشركائها سبب تعطل منظومات الإمداد المحلية والعالمية، وأخر عمليات الشحن، ورفع تكاليف التأمين، وتكاليف النقل والمواد الخام، وزاد من أجور الموظفين والأيدي العاملة، ناهيك عن الطلب الكبير والمتزايد على الطاقة الكهربائية والتغيرات التي حدثت في القوانين والأنظمة المحلية والإقليمية. (Alfalih. 2016)

## تحديات أخرى عالمية

هنالك نوع آخر من التحديات التي تواجه شركة الكهرباء السعودية حالها حال باقي الشركات الأخرى وهو المحتوى الإعلامي الذي تنشره الشركة وتقدمه أمام المستخدمين والمنفعين والذي قد يُعرض الشركة وسمعتها وعلامتها التجارية للمشاكل في حال كان غير مناسب ولم يُحافظ على الإيجابية والصورة المشرقة لها، خاصة في حال تعرضها لأزمات وتحديات معينة وهو أمر يؤثر عليها كثيرًا أمام المساهمين وأصحاب المصالح (Achoui 2009)

## 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. (Achoui 2009)

الاهمية 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 إيجابيًا على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ضبط ممارسات الموارد البشرية وقياس مدى رضا العاملين.

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

المدخل السلوكي.

مدخل رأس المال البشري.

مدخل استراتيجية الموارد البشرية.

مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

مدخل المقارنة. ( Idris 2007 )

اهم النتائج والتوصيات :

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 ايجابية 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 و المهارات و القدرات، والمواقف و سلوك الموظفين و بالتالي قد تؤثر على أداء المؤسسة. و يفترض أن إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة تقوم بالمواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، و التي تعتبر من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية و الأداء التنظيمي، كمحاولة للكشف عن وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و أدائها، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تولي الشركة السعودية للكهرباء الموارد البشرية اهتماماً كبيراً؛ لذا فإنها تعمل على تحفيزها وشحن هممها وجعلها قادرة على الارتقاء بمستوى الأداء ورفع كفاءة الإنتاجية وتعزيز قدراتها ومكانتها. إن هذا الإدراك يتطلب من الشركة العمل على إعداد هذه الموارد بتأهيلها وتدريبها وتوفير بيئة العمل الصحية المناسبة لتقوم بمهامها على الوجه الأكمل.

وتعمل الشركة على إطلاق طاقات الموظف الإبداعية من خلال الاهتمام بمفاهيم العمل الجماعي وتنمية القدرات والمهارات، وخلق ثقافة العمل المناسبة، وتعزيز أهمية تميزها في خدمة المشترك وتلبي احتياجاته والوفاء بها. ليس ذلك فحسب، بل إنها تسعى لأن تصبح هذه القيم والمفاهيم سلوكاً عاماً لموظف الشركة الذي يقدم الخدمة للجمهور؛ فهو عنوانها، ومن خلال سلوكه وتعامله يتم تكوين الانطباع العام من قبل المشترك عن الشركة؛ لذا فإن الشركة تسعى إلى الارتقاء بالموظف لكي يبادر ويبدع ويقدم للمشارك أفضل خدمة ممكنة.

#### جهود التوطين

ومواصلة لجهود تطوير وتنمية الموارد البشرية تم حتى نهاية ديسمبر 2012م استيعاب 1190 خريجاً من معاهد التدريب بالشركة؛ ليلبلغ عدد المتدربين على رأس العمل 1460 متدرباً، كما تم توظيف 761 جامعياً وإحاثهم ببرنامج تطوير الجامعيين (تأهيل)، ليلبلغ عدد المتدربين الجامعيين 1109 متدربين بنهاية ديسمبر 2012م.

وأثمرت تلك الجهود تحقيق نمو ملحوظ في مجال توظيف الوظائف؛ حيث وصلت نسبة التوظيف بنهاية ديسمبر 2012م إلى 88 % من مجموع العاملين البالغ عددهم 29006 موظفين.

توزيع القوى العاملة بنهاية ديسمبر 2012م:

عدد الموظفين السعوديين المنتظمين 22835 موظفاً

عدد الموظفين غير السعوديين 3602 موظف

إجمالي العمالة المنتظمة 26437 موظفاً

المتدربون:

- الجامعيون 1109

- على رأس العمل 1460

- إجمالي المتدربين 2569

- إجمالي القوى العاملة 29006 موظفين

- نسبة السعودة (التوطين) 88 %

وقد بلغ عدد المهندسين بالشركة بنهاية ديسمبر 2012م 3550 مهندساً، منهم 2623 مهندساً سعودياً، يشكلون ما نسبته 73.89 % من إجمالي المهندسين بالشركة، كما بلغ عدد الفنيين بالشركة 14165 فنياً، منهم 12276 فنياً سعودياً، يشكلون نسبة 86.66 % من إجمالي الفنيين بالشركة.

يُذكر أن الشركة وتتويجاً لجهودها البارزة في مجال استقطاب وتوظيف وتدريب العمالة الوطنية فقد حصلت على جائزة سمو الأمير نايف بن عبدالعزيز للسعودة؛ وذلك لتحقيقها نسباً متميزة؛ ما أهلها لنيل المركز الأول للمرة الرابعة لسنوات سابقة، كما أن الشركة هي الوحيدة التي تم تكريمها بجائزة التميز بالسعودة من بين الشركات كافة بالمملكة آنذاك، وكذلك حصولها على الجائزة الذهبية للسعودة لعام 1426/ 1427 هـ. كما حصلت الشركة على درع وشهادة شكر وتقدير من معالي وزير العمل رئيس الدورة الرابعة والعشرين لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية؛ وذلك تقديراً لجهودها المتميزة في تحقيق نسب عالية في مجال توفير فرص العمل للمواطنين وتوطين الوظائف على مستوى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

#### برامج التدريب والتطوير

##### برنامج التدريب على رأس العمل

هو برنامج تأهيلي مكمل لبرنامج تأهيل وتدريب غير الموظفين، يكتسب من خلاله المتدرب القدرة على أداء مهام محددة في بيئة عمل حقيقية بهدف شغل وظيفة مستهدفة، ويتم تنفيذه في موقع العمل بواسطة الإدارة المستفيدة بإشراف مدربين متخصصين، وبمتابعة إدارة التدريب بمنطقة الأعمال.

وخلال العام 2012 تم توظيف 1190 خريجاً من معاهد الشركة، وتم إلحاقهم ببرنامج (التدريب على رأس العمل)، وبلغ إجمالي المتدربين على رأس العمل 1460 متدرباً.

##### برنامج تأهيل

يهدف إلى الإسراع بتمكين الموظفين الجامعيين حديثي التخرج من أداء الوظائف المستهدفة لهم من خلال مهام عمل ودورات تدريبية ضمن خطة تطوير مجدولة لمدة 24 شهراً. وخلال عام 2012م تم توظيف 761 من خريجي الجامعات وإلحاقهم ببرنامج تأهيل.

##### برنامج تطوير الخبرات

وهو موجّه لشريحة من الموظفين الجامعيين، ويهدف إلى إعداد كفاءات وطنية قادرة على القيام بمتطلبات العمل الفنية والإدارية ومواكبة التطور التكنولوجي في مجال صناعة الطاقة الكهربائية وتحقيق الاكتفاء الذاتي من الخبرات في التخصصات عالية المهارة. وبلغ عدد المشمولين في هذا البرنامج 130 مشاركاً حتى نهاية ديسمبر 2012م، ويتم إضافة مشاركين جدد سنوياً وفقاً لاحتياجات الشركة المستقبلية.

#### برنامج قيادة

برنامج يهدف إلى تطوير الموظفين الشاغلين والمرشحين للوظائف القيادية (مدير دائرة فأعلى) والبرنامج غير محدد بمدة زمنية.

يتم في هذا البرنامج وضع خطط تطويرية واستخدام مراكز قياس بهدف إعداد البدلاء المناسبين لشغل المناصب القيادية بحيث يكون لكل منصب بديل جاهز فوراً، وكذلك على المديين القصير والبعيد.

وبلغ عدد المشمولين في برنامج قيادة "قيادي، إشرافي" 1729 موظفاً حتى نهاية 2012م، ويتم مراجعة الخطط التطويرية وتحديثها وفقاً للاحتياجات، كما يتم إضافة مشاركين جدد كل عام.

#### برنامج الواعدين

يهدف البرنامج إلى إعداد القادة الواعدين بشكل عام، وإلى تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في الشركة من خلال إعداد قادة مؤهلين لقيادتها مستقبلاً. ويسعى هذا البرنامج إلى التعرف على الموظفين المميزين، ممن لديهم قدرات قيادية عالية، حيث يتم تطوير هذه القدرات من خلال برامج تطويرية مقننة تسهم في إعدادهم لشغل وظائف قيادية في الشركة مستقبلاً، وحتى نهاية ديسمبر 2012م بلغ عدد المشمولين بالبرنامج 53 موظفاً ببرنامج الواعدين. كما يتم إدراج أعداد إضافية سنوياً.

#### التدريب الإلكتروني (أنا أتعلم)

وهذا عبارة عن موقع تدريب تفاعلي يستخدم أحدث التقنيات لتوفير بيئة مثالية للتدريب الإلكتروني، صممت لتشجيع التطوير الذاتي للموارد البشرية، وتشتمل على 360 دورة تدريبية تغطي مختلف المواضيع (حاسب آلي ودورات فنية وإدارية)، التي يحتاج إليها الموظفون للقيام بالمهام المناطة بهم بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال موقع "أنا أتعلم" يحصل المتدرب على الدورات التدريبية التي يرغب فيها باستخدام جهاز الحاسب الآلي الخاص به والمرتبطة بالشبكة، ويتم استخدام تقنية الصوت والصورة في تقديم هذه الدورات.

وحتى نهاية ديسمبر من عام 2012م فقد بلغ عدد المشاركين الذين أكملوا التدريب 3283 موظفًا.

## التدريب المدعوم

وهو برنامج تطويري موجّه للموارد البشرية الوطنية الراغبة في اكتساب أو تطوير مهاراتهم التي لها علاقة بطبيعة أعمالهم الحالية أو المستهدفة، أو تفيدهم في رفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم، ويكون خارج ساعات العمل الرسمية، ويتم تقديمه في جهات تدريبية معتمدة لدى الشركة. وتساهم الشركة في تحمل 80 % من تكاليف التدريب.

## الدورات القصيرة

عقدت العديد من الدورات القصيرة لتطوير مهارات الموظفين، التي بلغ عدد المشاركات فيها 35455 مشاركة حتى نهاية ديسمبر من 2012م.

## الريادة في الجودة الشاملة

واصلت الشركة تطبيق برامج الجودة الشاملة بهدف تحسين العمليات الرئيسية ورفع كفاءتها وخفض تكاليفها والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء في الداخل والخارج. وقد فازت الشركة بجائزة الملك عبدالعزيز للجودة في دورتها الثانية.

كما عقدت الشركة الملتقى الخامس عشر لإدارة الجودة الشاملة بمدينة الرياض تحت شعار (نحو التميز المؤسسي)، في الفترة 14-15-2012م.

برنامج (تحسين)

يُعتبر برنامج تحسين من أوائل برامج التطوير المطبقة بالشركة، والغرض منه تحسين العمليات التي يقع نطاقها ضمن أعمال الوحدة الإدارية داخل الشركة، ويتم دراستها من قبل فريق غير متفرغ يقوده أحد موظفيها، للخروج بتوصيات لتحسينها واعتمادها، ومن ثم العمل على تطبيق هذه التوصيات التي تكون من ضمن مسؤوليتها. وكان من نتائج تطبيق البرنامج تحقيق خفض كبير في المصروفات المباشرة، مع خفض في ساعات العمل المطلوبة للعمليات. ولقد حقق هذا البرنامج منذ بدايته حتى نهاية 2012م نتائج متميزة، حيث وصل عدد فرق تحسين التي تم تشكيلها (1889) فريقاً، وعدد التوصيات المعتمدة (8653)، وعدد التوصيات التحسينية المنفذة (7081)، وبلغت نسبة تنفيذ التوصيات 91.63 %.

#### برنامج إبداع الموظفين

يهدف البرنامج إلى حث موظفي الشركة على الإبداع والابتكار بهدف الارتقاء بفاعلية الأداء والسلامة والإنتاجية وخدمات المشتركين. ويسعى البرنامج إلى تحسين الإجراءات وتطوير استخدام المعدات والمرافق، كما يهدف إلى تشجيع الموظفين على المساهمة بأفكار تساعد على رفع كفاءة التشغيل؛ وبالتالي تخفيض التكاليف أو رفع العوائد. ويستهدف البرنامج جميع الموظفين في المستوى الإداري أقل من مدير إدارة، ومن نتائجه أن عدد الاقتراحات حتى نهاية 2012م بلغ (518) اقتراحاً، المقبول منها (2663) اقتراحاً، وتم تطبيق (1844) اقتراحاً بنسبة 69 % من عدد الاقتراحات المقبولة. وقد وفرت الأفكار المبتكرة للشركة ما يزيد على 910 مليون ريال.

#### برنامج تميز الموظفين

بدأت الشركة بتطبيق برنامج تميز الموظفين في جميع مناطق أعمال الشركة منذ عام 2005م، وينقسم البرنامج إلى:

- برنامج التميز الشهري (موظف الشهر).

- برنامج التميز السنوي (موظف العام).

والغرض من تطبيق البرنامج هو تحفيز الموظفين على التميز في الأداء وتقييمهم ومن ثم مكافأتهم، وإيجاد بيئة من التنافس الإيجابي بين منسوبي الشركة. ويستهدف البرنامج جميع الموظفين غير الإشرافيين، ومن نتائج تطبيقه أن عدد الموظفين المتميزين لبرنامج التميز الشهري بلغ منذ بداية البرنامج حتى نهاية 2012م ما مجموعه (12079) موظفاً، وبلغ عدد الموظفين المتميزين لبرنامج التميز السنوي (3637) موظفاً.

## التغيير والتطوير بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي تساهم في ضبط أداء المنشآت، وهي تعد نظاماً إدارياً وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها. ويوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفعالية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة. وشهد الربع الأخير من عام 2012 بدء تطبيق المرحلة الرابعة من نظام بطاقة الأداء المتوازن ليشمل جميع إدارات الشركة.

### نظام إدارة الأداء

يُعتبر نظام إدارة الأداء من أهم أنظمة الموارد البشرية في المنشآت؛ كونه يتعلق بالعديد من النظم الأخرى، علاوة على كونه قناة أساس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، وتبنى عليه التعويضات والمزايا الوظيفية، ويساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، علاوة على تأكيد واكتشاف القدرات الإشرافية والقيادية والجدارات.

ولتطلع الشركة الدائم للارتقاء بأداء منسوبيها وتذليل العقبات التي قد تحول دون ذلك، ونظرها بعين التقدير لكل جهد يبذل في سبيل الارتقاء بالأداء، تم تدشين نظام إدارة الأداء المطور عام 2009، وقد تم التعاون مع كبريات الشركات الاستشارية العالمية والاستفادة من أفضل الممارسات الإدارية والفنية مع مراعاة الطبيعة الخاصة للشركة على الصعيدين الداخلي والخارجي.

### التحفيز وتعزيز الولاء برنامج المدرب المتعاون

تحرص الشركة على الاستفادة من مواردها البشرية التي ما زالت على رأس العمل، أو التي أحييت إلى التقاعد، التي تتوفر لديها القدرات والإمكانات والجدارات التي تؤهلها بصورة فاعلة للقيام بتصميم وإعداد البرامج الفنية والإدارية التي تحتاج إليها قطاعات الشركة، وتتوافر لديها شروط محددة، في مقابل تعويضها مادياً حسب الضوابط المعتمدة.

### نظام التوفير والادخار لموظفي الشركة

أقرت الشركة نظاماً للتوفير والادخار وفق الضوابط الشرعية بهدف مساعدة الموظف السعودي على تجميع مدخراته، والاستفادة منها عند التقاعد أو انتهاء الخدمة تحفيزاً للموظفين وتعزيزاً لولائهم وانتمائهم للشركة؛ ما يساهم في رفع مستوى الأداء، وكذلك استقطاب الكوادر السعودية المؤهلة التي تحتاج إليها الشركة وتحفيزهم على الاستمرار في الخدمة.

وتقوم الشركة بتخصيص مساهمة مقابل المبلغ الذي يشترك به الموظف شهرياً، تمثل (100 %) من قيمة الاشتراك الشهري للموظف، ويحصل الموظف على مساهمة الشركة عند تقاعده أو انتهاء خدماته حسب مدة اشتراكه وفقاً للوائح البرنامج.

#### القروض السكنية للموظفين

تبنت الشركة برنامج القروض السكنية للموظفين السعوديين (عن طريق بنوك محلية) وفقاً للضوابط الشرعية، وتم وضع معايير لتحديد أولوية الاستفادة من البرنامج بشكل آلي وعادل، ويتيح البرنامج:

- توفير فرصة امتلاك منزل سكني (فيلا/ دبلكس/ شقة)، أو البناء على أرض يملكها الموظف، أو تمويل منزل غير مكتمل البناء مملوك للموظف.

- تمويل يصل إلى (1.200.000) ريال، حسب الضوابط.

- فترة سداد التمويل تصل إلى (20) سنة، بحيث لا تتجاوز عدد السنوات المتبقية لبلوغ الموظف سن التقاعد العادي (60 سنة هجرية).

- تتحمل الشركة ما نسبته 70 % من تكاليف التمويل مساهمة منها، ويتم إيقاف مساهمة الشركة في حال انتهاء خدمة الموظف لأي سبب.

#### الخدمات الصحية

تقدم الشركة لمنسوبيها وأفراد أسرهم (الوالدين / الزوجة / الأبناء)، ممن تنطبق عليهم الشروط خدمة الرعاية الصحية اللازمة وفق حدود ومنافع لائحة الخدمات الصحية بالشركة، وذلك من خلال إحدى الوسائل الثلاث المتبعة بالشركة كالآتي:

- التعاقد المباشر مع الجهات الطبية في مناطق الأعمال كافة.

- عيادات ومراكز الشركة الطبية في منطقتي أعمال الشرقية والغربية.

- التعاقد مع إحدى شركات التأمين الطبي لغير السعوديين وعوائلهم المعتمدين.

وتسعى الشركة إلى تحسين وتوحيد آليات تقديم الخدمة في مناطق الأعمال كافة ولجميع منسوبيها (السعوديين / غير السعوديين)، وذلك من خلال التعاقد مع شركات التأمين الطبي العاملة في السوق السعودي والمؤهلة من مجلس الضمان الصحي التعاوني تماشياً مع القرارات السامية الصادرة بهذا الشأن ووفق حدود ومنافع لائحة الخدمات الصحية بالشركة.

#### التواصل داخل الشركة

سعت الشركة إلى تعزيز بيئة العمل التي تحقق تواصل أفرادها بفعالية، وتكرس ثقافة العمل بروح الفريق؛ من أجل دعم عملية اتخاذ القرار وتطوير العمليات الداخلية المختلفة في الشركة. وتطبق الشركة حالياً آلية معتمدة لتفعيل وتطوير التواصل بين جميع المستويات الإدارية، وتقوم جميع الوحدات الإدارية بالشركة بتطبيق هذه الآلية، من خلال الاجتماعات الآتية:

- اجتماع التداول الأسبوعي مع الرئيس التنفيذي.

- اجتماعات التداول الأسبوعية في مناطق الأعمال.

- اجتماعات التواصل داخل الوحدة التنظيمية.

- اجتماعات اللجنة التنسيقية الإدارية في مناطق الأعمال.

خدمة المجتمع

للشركة جهودها البارزة والتميزة في خدمة المجتمع، لعل من أهمها:

- اتفاقيات التدريب والتوظيف مع صندوق تنمية الموارد البشرية؛ حيث وقعت ثلاث اتفاقيات قبل 2011 تسهم في توظيف 3189 موظفاً، وفي عام 2012 تم توقيع الاتفاقية الشاملة.

- التعاون بين الشركة والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، بالمساهمة في إنشاء معاهد متخصصة للتدريب على الأعمال التي تخص قطاع الكهرباء.

- استقطاب عدد من خريجي الكليات التقنية والكليات الصناعية ومعهد الجبيل التقني ومعاهد الإدارة العامة في بعض التخصصات التي تحتاج إليها الشركة، وتوظيفهم مباشرة وإحاقهم في برنامج التدريب على رأس العمل لدى الإدارات المستفيدة بقطاعات الشركة.

- المشاركة في الندوات والملتقيات السنوية المتخصصة في مجال تطوير الموارد البشرية والجودة الشاملة.

- تفعيل دور الشركة مع المجتمع من خلال المحاضرات العامة التي تقيمها أو تشارك فيها، والتي تدور موضوعاتها حول المساهمات الفاعلة للشركة في تلبية احتياجات المجتمع، والدور الإيجابي المنتظر من المستفيدين من نشاط الشركة في هذا الخصوص، خاصة في ترشيد الاستهلاك.

- المعارض المتنوعة التي تساهم وتشارك فيها الشركة، والتي تقام في جميع مناطق أعمالها على مدار العام، وكذلك المناسبات العامة مثل أسبوع المرور وغيرها، فضلاً على النشرات الدورية والكتيبات التي تصدرها في هذا الشأن.

- المشاركة في أيام المهنة الداخلية والخارجية للتعريف بنشاط الشركة وبالفرض الوظيفية المتوفرة التي تحتاج إليها الشركة، وإتاحة الفرصة لهم للالتحاق بالعمل بها.

- المساهمة في إنجاح برنامج التدريب التعاوني لطلاب الجامعات بالمراحل المختلفة، بإتاحة الفرصة لهم للتدريب العملي بالمرافق المختلفة بالشركة، وإكسابهم الخبرات العملية المناسبة سواء في المجال الفني أو الإداري، وبلغ عدد المشاركين بالبرنامج في عام 2012م (800) طالب.

- برنامج التدريب الصيفي من خلال قبول أعداد من طلاب الثانويات والكليات والجامعات للعمل الجزئي خلال فترة الصيف، بهدف تعويدهم على الحياة العملية، مقابل مكافأة شهرية تصرف لهم، وبلغ عدد المشاركين بالبرنامج (600) طالب

## الخاتمة

في ختام هذا البحث يمكننا أن نستنتج أن العلم والبحث العلمي يشكلان ركيزة أساسية لتقدم المجتمعات وتطورها، كما أنهما يمنحانا القدرة على فهم عميق للعالم من حولنا ومنحنا القدرة على حل التحديات الكبيرة التي تواجه الإنسانية.

إذا دعونا نستخدم هذا العلم والبحث لبناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة ولنبقى ملتزمين بالسعي للمعرفة والتفوق في كل جوانب حياتنا، فلنضع نصب أعيننا دائماً هدف تحقيق التقدم والازدهار من خلال البحث والتعلم المستمر.

## المراجع :

- Mellahi, K. (2006). Human resource management in Saudi Arabia. *Managing human resources in the Middle East*, 97-120.
- Alfalih, A. (2016). Religion, culture and management: a comparative study of the impact of Islam and Saudi culture on HRM practices of indigenous and foreign owned and managed corporations in Saudi Arabia.
- Achoui, M. M. (2009). Human resource development in Gulf countries: an analysis of the trends and challenges facing Saudi Arabia. *Human Resource Development International*, 12(1), 35-46.
- Idris, A. M. (2007). Cultural barriers to improved organizational performance in Saudi Arabia. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 36.
- 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. *IJUM 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).