

## عنوان المشروع

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

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

عمل الطالبة :

سارة سعود سعد السهلي

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024

## الإهداء

الى نور يضيء عتمتي عندما تطفئني الايام والظروف

الى غيمة تظلني وتسقيني دون رغبة بردي لجميلها

الى الايدي التي تمد لي العون عندما اتعثر

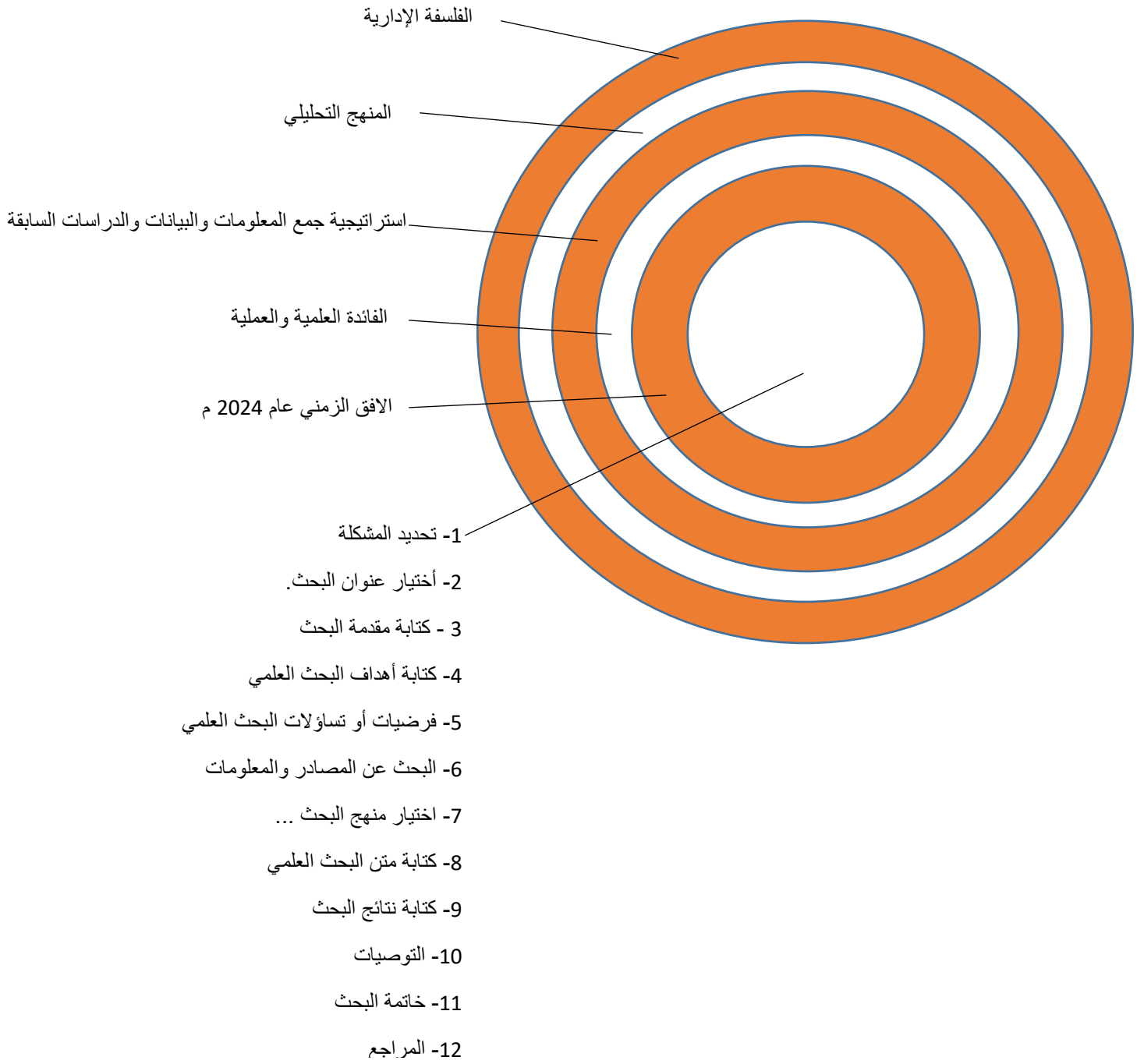
وتدفعني لمقاومة

كل هذه الاشياء الي تستدعي السقوط

الى عائلتي

## 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            |



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.

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 إيجابيًا 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 جزءاً 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 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.

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 تسهم 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 ومتناسكة.

#### 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 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 مستقبليًا 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 اقتربوا 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 تُلبي 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 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 موازنة 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 فهمًا 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 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

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

### صياغة أهداف البحث :

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

ضمان توافر الموارد

تسهيل الوصول إلى البيانات

ضمان الامتثال للقوانين

بالإضافة إلى تعزيز التواصل والتنسيق بين الموظفين

توفير بيئة عمل إيجابية.

التركيز على تحسين الخدمة

التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين

القدرة على الاتصال الفعال

تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة

### صياغة فرضيات البحث :

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

### رسم نموذج البحث :



### مكان التطبيق المقترح للبحث :

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

### منهجية البحث المتوقعة :

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

## المخطط المقترح للمشروع :

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

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

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

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

### 1. تقييمات الأثر

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

### 2. تنفيذ الخطة

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

### 3. التغذية الراجعة والمراقبة

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

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

#### (1) عدم قبول القيادة

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

#### (2) عدم إظهار القيمة

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

### (3) التركيز على المخرجات

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

### (4) البحث عن أفضل الممارسات

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

### (5) عدم بالمشاركة

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

### (6) عدم الاندماج

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

## المقدمة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة سابق، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية ، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء والموظفين في هذه المؤسسة أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على (100) استبانة تم اعتماد (150) استبانة ، مما 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 وتتناول هذه الدراسة توضيحاً للمفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم إستراتيجية التدريب وخطوات إعدادها وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه ومعوقات تطبيق إستراتيجية التدريب ، كما تتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته. كما أن التدريب يعمل على : • تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها. • تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة. نلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية ، تمثلت أحد مجالات التركيز الأساسية لمجموعة سابق في عام 2022 في تعزيز علامتها التجارية بما ينسجم مع الهدف الطموح الذي حددته استراتيجية "شركة

سابق" في التحول إلى أفضل بيئة عمل. وواصلت المجموعة مساعيها الفعالة لبلوغ هذا الهدف منذ عام 2021 عبر الاستثمار في تنمية المواهب وتطوير التقنيات من أجل تشكيل رأس مال بشري تدعمه قدرات متطورة وخبرات معززة عبر جميع الشركات المحلية والدولية التابعة للمجموعة. وأثمرت جهود المجموعة خلال العام قيد المراجعة عن وضع مجموعة الموارد البشرية بالشركة معياراً جديداً فيما يخص تجارب الموظفين، لينتهي العام بتحسين كبير في درجة مؤشر مشاركة الموظفين. (Alshuwairekh 2016)

وبعد الحصول على الملاحظات من استبيان مشاركة الموظفين السنوي الذي أجري في ديسمبر 2021 والاطلاع عليها، أطلقت المجموعة خطط عمل خلال عام 2022 لمعالجة المجالات التي تم تسليط الضوء على حاجتها للتحسين. وتضمنت بعض هذه المبادرات إدخال تحسينات على مستوى وظيفة إدارة الأداء مع تعزيز قدرات النظام من أجل: رفع مستوى الاستقلالية والشفافية؛ وإضفاء الطابع الرسمي على الاتفاقيات التي يتم إبرامها مع المؤسسات التعليمية المحلية والعالمية بما يثري المناهج التعليمية ويحسن معايير التعلم والتطوير بها؛ وتوفير فرص تطوير منظمة تعزز عملية نقل الموظفين وترقيتهم، ومن ثم تحسين وظيفة إدارة المواهب بشكل عام. (AlZalabani & Modi 2014)

#### مشكلة البحث :

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

عادةً لا تمتلك الشركات الصغيرة 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.

( Alshuwairekh 2016)

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

صعوبة الامتثال القانوني للوائح

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

إعادة الهيكلة 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. (AlZalabani & Modi 2014)

تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة

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

تطوير وتعليم فريق القيادة

في إطار جهود الشركات لتوفير الموارد المناسبة ومنصات التدريب لموظفيها، غالباً 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 أحياناً مع الوضع في الاعتبار تكلفة المزايا والتدريب والضرائب  
والمصروفات الأخرى التي تتعرض لها الشركة يومياً.

استقطاب وتوظيف الموهوبين

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

إدارة تنوع القوى العاملة

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

تقدم أعمار الموظفين

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

( AlTaweel. 2021 )

#### أهمية البحث :

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

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

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 إيجابياً 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.

لذا استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية

والمؤثرة، من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها

وغيرها. مما سبق أن المنافع التي تتحقق من تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تشمل جميع

المستويات: الفرد والمنظمة، وتشمل كافة المنظمات باختلاف أحجامها ومستوياتها، حيث أن أهداف إدارة

الموارد البشرية الإلكترونية تتكامل مع وظائف الإدارة الإلكترونية حيث كل منهما يواكب تطور التكنولوجيا في

إنجاز الأعمال، وبالتالي يجب على المنظمات الاعتماد على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحقيق إيجابيات

وكفاءة العمل وتخفيض التكاليف، والوصول السريع من خلال نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من

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

وبالتالي إن تقييم الأداء الإلكتروني للموارد البشرية من شأنه أن يقدم العديد من الفوائد والمزايا للمديرين، حيث يساعد على تخفيض نفقات وتكاليف إجراءات تقييم الأداء، عن طريق إنشاء برامج تدريبية تساعد على تحسين الأداء، مما يحقق رضا العاملين داخل المنظمة على مدار العام، لأنه يؤمن كمية وفيرة من المعلومات والملاحظات التي تستخدمها الإدارة لتحسين بيئة، علاوة على ذلك يتيح الحصول على التغذية الراجعة في التوقيت المناسب ومتابعة أداء القسم الوظيفي، ويسهم في زيادة وفعالية وكفاءة عملية التقييم. (AlZalabani & Modi 2014)

**نتائج وتوصيات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في شركة سابك بالرياض**  
في (سابك) نواصل استقطاب أفضل الكوادر والاحتفاظ بها وتنمية قدراتها، وستظل سلامة موظفينا ورفاهيتهم على رأس أولوياتنا. كانت جائحة كورونا فرصة لنا لتطوير وتنفيذ عدد من الطرق المبتكرة للاتصال والتواصل عالمياً، كما ساعدتنا منظومة التواصل الفاعلة في التعامل مع ظروف الجائحة، حتى على المستوى الشخصي، مع الحفاظ على معايير السلامة العالية، والثبات على المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافنا.

طورنا في عام ٢٠٢٠م العديد من الممارسات استناداً إلى قيمنا الأساسية، حيث استفدنا من برنامجنا (القيادة في سابك) للتشجيع على ممارسة العمل في بيئة عمل تعاونية، وترسيخ مبدأ "القيمة المقدمة للموظفين"، الذي يركز على الحوار المتبادل بين الشركة وموظفيها حيث يعتبر الحوار قناة تواصل للتعرف على كل ما يهم الموظفين، وتبادل للأفكار والأهداف والطموحات على نحو منفتح وصريح.

في (سابق) موظفونا هم أعظم أصولنا، والعامل الأهم في الحفاظ على نجاحنا وسرعة نمونا.

يُلهم برنامج (القيادة في سابق) الموظفين لتبني شعار "كن مؤثرًا". ففي هذا العام، جسّد موظفونا هذا الشعار على أرض الواقع في أبهى صورة، فأظهروا الشجاعة، والقدرة على التكيف، والاحترافية التي تتسم بالهدوء للحفاظ على الروح الإيجابية، ومواصلة العمل بفعالية، لصالح أعمالنا وبيئة عملنا والعاملين لدينا.

وفي ظل ظروف جائحة كورونا الصعبة، ربما كان متوقعًا أن يتراجع الاهتمام بتطوير موظفينا، لكن هذا الأمر لا يحدث في (سابق)؛ فبينما كان علينا تطوير نهجنا وأسلوبنا وأدواتنا وتقنياتنا لمسايرة الظروف الاستثنائية لهذا العام، استمر العمل على تحسين مهارات موظفينا دون توقف على جميع المستويات.

وإلى جانب بناء القدرات، أطلقنا عددًا من المبادرات لحماية صحة الموظفين ورفاهيتهم، وتوسيع نطاق الوصول إلى الموارد التي تدعم صحتهم البدنية والعقلية من خلال دعم المنصات الإقليمية الخاصة بـ (مزايا الموظفين) بإمكانات رقمية مُعززة وخدمات صحية مُقدمة عن بُعد.

## بناء المهارات

### منصة الموارد البشرية الموحدة ((HR ONE

تم إطلاق "منصة الموارد البشرية الموحدة" في فبراير ٢٠٢٠م، لهدف الجمع بين توظيف الموظفين وتأهيلهم ودمجهم وتعليمهم ضمن نظام واحد متكامل، ما يبسط ويُسهل إجراءاتنا العالمية المتبعة لاستقطاب المواهب والإبقاء عليها وتطويرها.

## برنامج التوجيه

خلال عام ٢٠٢٠م، بذلت (سابق) جهودًا عالمية تمثلت في إطلاق برنامج التوجيه (على منصة افتراضية) لربط موظفينا بالمدرّبين الداخليين، للمساعدة في وضع الخطط وتنفيذها لتحقيق تطلعاتهم.

## تحسينات الأداء

كان لردود أفعال الأطراف ذات العلاقة خلال عام ٢٠٢٠م أهمية كبيرة في المساعدة على طرح عدد من التحسينات الرئيسية على عملية "مراجعة أداء المواهب". وشملت التحسينات مراجعة الجدول الزمني ونهج تميز الأداء، وتطوير مجموعة أدوات جديدة للمديرين حول آفاق التطوير المهنية، وتحسين وصول فريق الموارد البشرية إلى البيانات.

## بناء الفرق

### تأثير (سابك) - قمة القادة

شهد هذا العام انعقاد (قمة تعليمية) تفاعلية عبر الإنترنت جمعت ١٥٠ قائدًا في (سابك) من ستة أقاليم مختلفة. على مدى أربعة أيام ركزت القمة على مواضيع عدة شملت مشاركة الموظفين، والقيادة الاحترافية، والتواصل الاستراتيجي، وأكدت القمة التزام (سابك) بتطوير القادة وغرس ثقافة النمو المستدام وتطويرها.

### مجلس (سابك) للقيادة الشباب

في شهر يونيو من عام ٢٠٢٠م، وقع الاختيار على مائة "عضو مؤثر" من بين أكثر من ٤٠٠ موظف شاب في (سابك) حول العالم للانضمام إلى مجلس (سابك) للقيادة الشباب، والمشاركة في تطوير أفكار جديدة تُعزز بيئة العمل والأعمال. يتطلع مجلس (سابك) للقيادة الشباب إلى الاستفادة من التنوع الكبير في القوى العاملة في (سابك) حتى يتسنى لنا قيادة التغيير الاستراتيجي والتحولي الشامل في جميع أنحاء (سابك) عالمياً.

## اللقاء العالمي المفتوح للموظفين

استضاف مركز (سابق) الرئيس في الرياض فعاليات اللقاء العالمي المفتوح للموظفين لعام ٢٠٢٠م، حيث تم بث أحاديث القادة من جميع المناطق مباشرة على الهواء لجميع الموظفين، وتضمنت رسائلهم المهمة حول الأداء، والخطط طويلة الأجل مع التركيز الشديد على جوانب السلامة والالتزام والمواهب.

نبنى من أجل المستقبل

برنامج تأهيل الكوادر المحلية

حيث إن تطوير رأس المال البشري في صميم رؤية ٢٠٣٠م، فقد عملت (سابق) هذا العام مع مختلف الهيئات والوزارات الحكومية والتعليمية لإعداد مجموعة متنوعة من الشباب والقادة السعوديين وتجهيزهم للاقتصاد الجديد، وبناء مهاراتهم وإمكاناتهم من خلال (برنامج تأهيل الكوادر المحلية) في (سابق). شملت دفعة هذا العام مزيجًا متنوعًا من المتدربين بلغ عددهم أكثر من ٥٠٠٠ شخص.

برنامج (القيادة في سابق)

رغم التحديات الناجمة عن جائحة كورونا خلال العام ٢٠٢٠م، واصلنا تنفيذ برنامج (القيادة في سابق) للمسؤولين الحكوميين، والذي انطلق عام ٢٠١٦م، لمشاركة خبراتنا مع الحكومة. ووفقًا لخطة هذا العام، ضمت الدفعة المستهدفة حوالي ٢٥٠ قائدًا في الوزارات والمؤسسات الحكومية.

مجموعة تواصل القيم (V20)

تأسست مجموعة تواصل القيم (V20) هذا العام – وهي مجموعة عالمية ناشئة – من أجل المشاركة الفعالة في أنشطة قمة مجموعة العشرين، التي استضافتها الرياض افتراضياً. وقد وقع الاختيار على ستة ممثلين من (سابق) كخبراء أسهموا وساعدوا في بناء هذا المحور للتبادل المستمر للمعرفة.

يعد العنصر البشري المتمثل فى 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 البشرى، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم فى أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.

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

### المراجع :

- Alshuwairekh, K. N. (2016). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance A Case Study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC). *European Journal of Business and Management*, 8(14), 29-46.
- ALTaweel, I. R. S. (2021). Effect of Total Quality Management Practices on Innovation of Industrial Companies in Saudi Arabia: The Case of Saudi Basic Industrial Corporation (SABIC). *International Journal of Management (IJM)*, 12(3).
- Sahni, J.(2019) STRATEGIC INTEGRATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: EVIDENCE FROM THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA. EDITORIAL BOARD CHIEF BEBEFACTOR.
- AlZalabani, A., & Modi, R. S. (2014). Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(3).
- Benghaith, A. A. (2013). Human capital management through the use of a standard integrated personnel system in Royal Saudi Naval Forces (Doctoral dissertation, Monterey, California. Naval Postgraduate School).
- JAIN, T. K. (2015). A study of modelling strategic human resource management practices. *International Journal of Engineering, Management & Medical Research (IJEMMR)*, 1(1).
- AS Aba-Alkhail, N. (1988). An analytical study of job satisfaction and motivation among middle managers in Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) (Doctoral dissertation, University of Liverpool).

Idris, A. M. (2007). Cultural barriers to improved organizational performance in Saudi Arabia. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 36.

Al-Rahaimi, F. A. (1990). An Analytical Study of Job Satisfaction in the Saudi Arabian Public Sector (Doctoral dissertation, University of Liverpool).

Mellahi, K. (2006). Human resource management in Saudi Arabia. In *Managing Human Resources in the Middle-East* (pp. 97-120). Routledge.

Alanazi, A. (2020). The role of talent management and its outcomes to achieve sustainable competitive advantage: a critical investigation in Saudi Arabian oil and gas organisations (Doctoral dissertation, Brunel University London).

Alotaibi, H. J. (2015). An assessment of the connection of elements in a strategic plan: A case study of Sabic company. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(10), 19-36.

Alotaibi, H. J. (2015). An assessment of the connection of elements in a strategic plan: A case study of Sabic company. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(10), 19-36.

Alsihati, E. J., & bin Tahir, M. N. H. (2013, November). Comparative management control systems in three companies operating in Saudi Arabia: The role of information technology and planning. In *2013 International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)* (pp. 221-226). IEEE.

Alzoman, M. M. (2012). Effective leadership of a culturally diverse workforce in Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC) (Doctoral dissertation, University of Portsmouth).

Aljodea, A. (2012). Perception of leadership issues involved in the implementation of total quality management by leaders of business and academe in Saudi Arabia.

Gashgari, R. (2017). Exploring the implications of corporate governance practices and frameworks for large-scale business organisations: a case study on the Kingdom of Saudi Arabia (Doctoral dissertation, Brunel University London).

Al-Ghamdi, M., Abdel-Razek, R. E. F. A. A., & ABDEL-RAZEK, R. E. F. A. A. (2015). The Impact of Human Resource Management on Technological Innovation in the Primary Industrial Sector, Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 3(2), 1-17.

Al-Salamah, A., & Wilson, R. (2001). The implications for employment conditions of foreign direct investment in Saudi Arabia: lessons from the Saudi Arabian Basic Industries Corporation. *Managerial Finance*, 27(10/11), 123-139.

Aldosari, A., & Atkins, J. (2015). A study of corporate social responsibility disclosure practices in Saudi Arabia.

Nalband, N. A., & Alankari, H. A. (2015). To Align Or Not To Align The Hr Strategy; That Is The Question. *Journal of Competitiveness Studies*, 23(3), 70.