

## 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 والاخرة

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             |
| 33 | الاستبيان          |
| 34 | 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:

- تكامُل 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.

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 فبدلا من ان تصبح عبارة عن موظف واحد أصبحت إدارة كامله 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 و تقييم الأداء وتنظيم المرتبات وجذب المواهب وتوظيفها، بالإضافة إلى إدارة التغيير في المؤسسات. وعند النظر في الموارد البشرية قديماً وحديثاً سنجد أن الموارد البشرية التقليدية تركز فقط على المهام التكرارية التي لا تدوم لفترة طويلة.

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

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

وتشمل هذه الأنواع ما يلي:

#### 1. استراتيجية الموارد البشرية الشاملة

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

#### 2. استراتيجية الموارد البشرية المحددة

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

أو أن يكون هناك استراتيجيات محددة لعمليات إدارة الموارد وعمليات التحسين المستمرة، كما أن هذه الاستراتيجيات المحددة تشمل إدارة المعرفة واستخدامها في تعزيز الأداء 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

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

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

تحديد احتياجات التوظيف المتوافقة مع أهداف العمل الأوسع.

الحفاظ على الرؤية الاستراتيجية 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 يتوافق 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 مسبقًا لاختيار الشريك الأنسب.

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

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

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

### 3- استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية ((Outsourcing Strategies

#### 4- استراتيجيات التعاون ((Collaboration Strategies

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

تتضمن أمثلة التعاون ما يلي:

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

تطوير الموظفين لمهاراتهم وقدراتهم من خلال زيارة المؤسسات والشركات الأخرى.

#### 5- استراتيجيات إعادة الهيكلة ((Restructuring Strategies

تطبيق 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 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 تماماً للتنوع الثقافي واللغوي للقوة العاملة، وفي نفس الوقت تتماشى مع اللوائح المحلية.

## 4- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة

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

## 5- المرونة مع التغيرات

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

## خطوات وضع استراتيجية الموارد البشرية

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

### 1. فهم استراتيجية العمل وتحليل الوضع الحالي

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

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

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

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

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

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

## 2. تحديد استراتيجية الموارد البشرية

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

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

## 3. تقسيم مجموعات العملاء الداخليين وإنشاء خطة توظيف

تعمل إدارة الموارد البشرية على تقسيم مجموعات العملاء داخل المؤسسة حسب الأولويات والاحتياجات من القيادات العليا ورؤساء الأقسام حتى الموظفين. كما توضع 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 ادارة 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:  
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 و إدارة 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

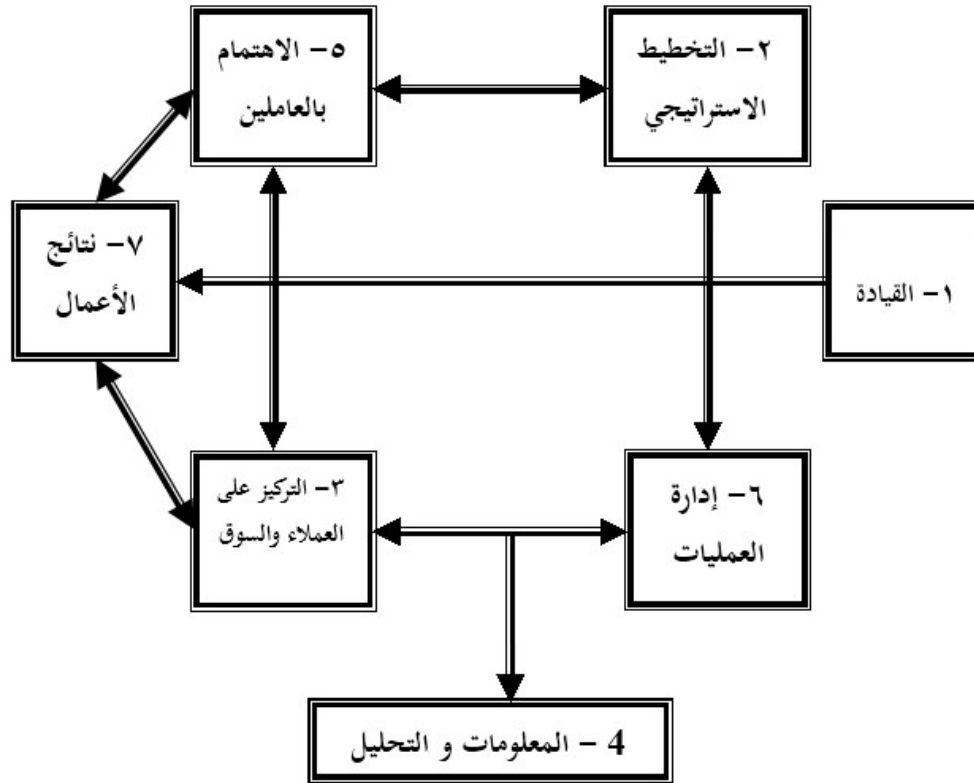
تعتبر مرحلة الرصد والتقييم أحد الأجزاء الأساسية في عملية التميز المؤسسي. يجب أن يتم رصد أداء المؤسسة ومقارنته بالأهداف المحددة، وذلك من خلال استخدام مؤشرات الأداء والتقييم المستمر. يساعد هذا التقييم في اكتشاف الفجوات والفرص للتحسين وضمان استمرارية التميز المؤسسي.

#### 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 إثنيين، 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

## مقدمه :

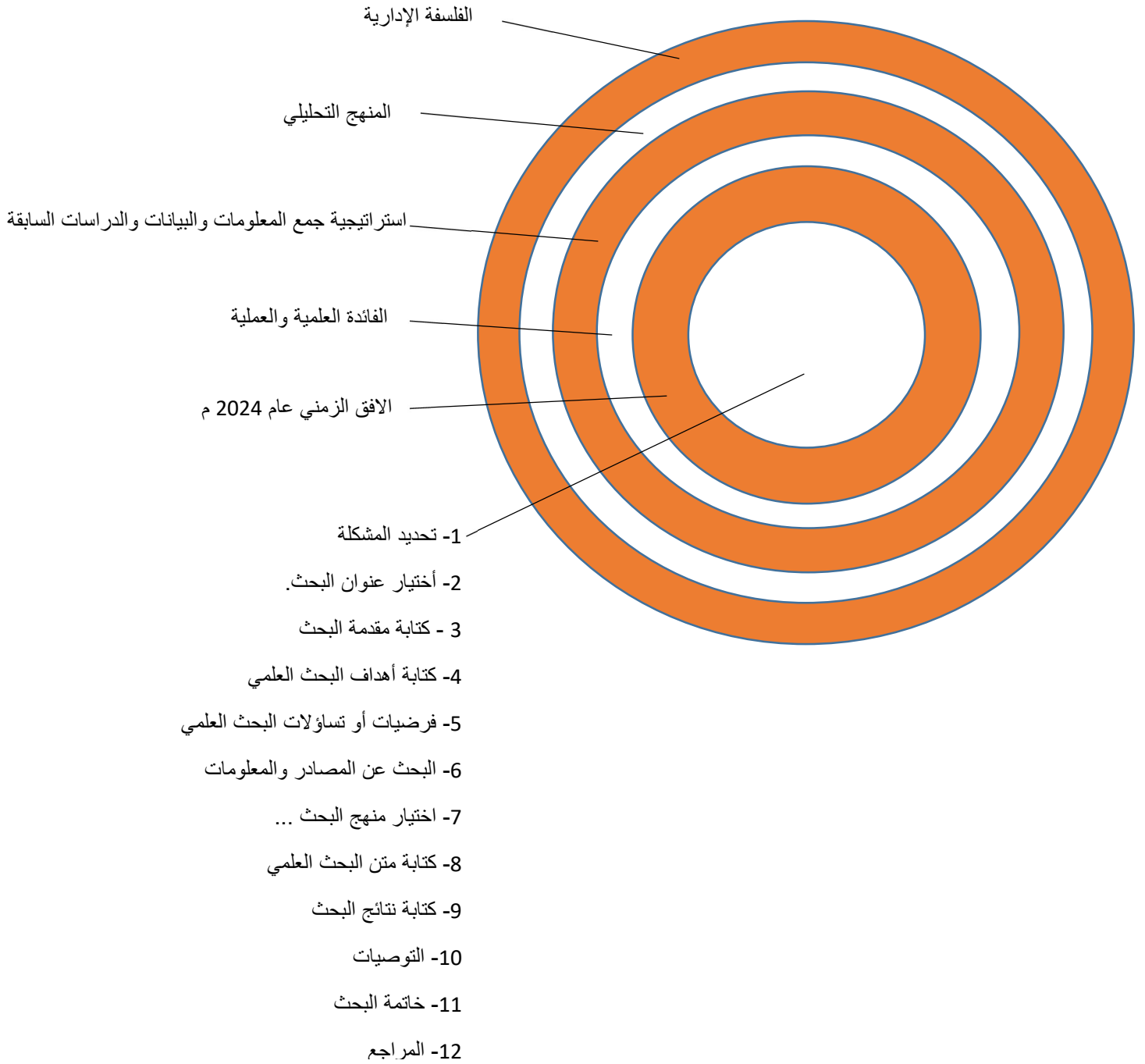
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركة الكهرباء في المملكة العربية السعودية، بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة الكهرباء. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 127 موظفا. وتم تحليلها من خلال برنامج SPSS

## التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

ممارسات ادارة الموارد البشرية : المحرك الرئيسي لتحفيز العمل والأداء التنظيمي، من خلال أنظمة الاختيار المناسبة، وبرنامج التدريب والتطوير الكافية، وأنظمة التطوير الوظيفي العادلة والسريعة وأنظمة إدارة الأداء العادلة، والمكافآت والمزايا العالية، ومستوى عالٍ من التحفيز في العمل البيئة التي تساهم في تعزيز وتحسين الأداء

التميز المؤسسي : مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسات على تحقيق أداء متميز ومستدام يتجاوز توقعات العملاء والموظفين والشركاء والمستثمرين.

## تصميم البحث (بصلة البحث) :



## مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

شمل مجتمع الدارسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركة الكهرباء والبالغ عددهم (٣٥٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسيه لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة،

ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج ( AMOS ) اصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات

### أنواع البيانات :

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

### إجراءات التحليل الاحصائي :

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

### منهجية البحث المتوقعة :

المنهج التحليلي ويأتي هذا انطلاقاً من حاجة المجال البحثي إلى التحليل وتقديم المعلومات من وجهة نظر الباحث، ولهذا فيمكن القول أن المنهج التحليلي هو عبارة عن منهج يتم خلالها أخذ المعلومات الموجودة في البحث وإدخالها في عملية نقاشية تبرز ماهيتها بشكل موسع، فضع في ذهنك أن المنهج التحليلي يقابله بشكل مباشر وجود محتوى كبير من عدد الكلمات في البحث، و أيضاً يبنى 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 الأستبانة أداء رئيسة لجميع البيانات تم استخدام عينة قصدية مناسبة تم استخدام برامج الحزم الأحصائية 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 اداء 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 إلى مؤشرات واضحة لقياس و تقييم وإدارة أداء الموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه 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 بالمواهب:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير إستراتيجيات تهدف إلى 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 والملهمين، حيث يُعتبر تطوير القادة القادرين على توجيه المنظمة نحو التميز استثمارًا ناجحًا 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 خسائرها 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 فيروس كورونا (كوفيد-19)، والتي عرضتها لتحديات كبيرة مرتبطة بعمالها 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 والمُنتفعين والذي قد يُعرض الشركة وسمعتها وعلامتها التجارية للمشاكل في حال كان غير مناسب ولم يُحافظ على الإيجابية والصورة المشرفة 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 الاستراتيجية 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 وتلمس 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 التوظيف

ومواصلة لجهود تطوير وتنمية الموارد البشرية تم حتى نهاية ديسمبر 2012م استيعاب 1190 خريجاً من معاهد التدريب بالشركة؛ ليبلغ عدد المتدربين على رأس العمل 1460 متدرباً، كما تم توظيف 761 جامعياً وإحاقهم ببرنامج تطوير الجامعيين (تأهيل)، ليبلغ 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 وتتوجاً 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 يهدف 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 وفعالية.

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

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

### 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 14-15-02-2012م.

#### 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، وفاعلية 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 أحيلت 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 وبالفروض الوظيفية المتوافرة 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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة، فهي المسؤولة عن استقطاب وتطوير وحفظ الكفاءات البشرية، وهي العنصر الدافع والمحرك الرئيسي للنجاح المؤسسي. إن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

تشتمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إدارة القوى العاملة بشكل فعال، وتشمل هذه الممارسات:

التخطيط للموارد البشرية: تحديد الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة وتطوير الخطط اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات.

الاستقطاب والاختيار: البحث عن المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضل الكفاءات.

التدريب والتطوير: تقديم برامج تدريبية وتطويرية للموظفين لرفع كفاءاتهم ومهاراتهم.

التقييم الأداء: تقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم الملاحظات اللازمة.

التعويضات والحوافز: تصميم نظام تعويضات عادل وجذاب يحفز الموظفين على بذل أقصى جهودهم.

علاقات العمل: بناء علاقات عمل إيجابية مع الموظفين من خلال التواصل الفعال وحل المشكلات.

صحة وسلامة الموظفين: توفير بيئة عمل آمنة وسليمة للموظفين.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي:

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال:

زيادة الإنتاجية: من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على بذل أقصى جهودهم.

تحسين جودة المنتج أو الخدمة: من خلال توظيف الكفاءات المناسبة وتدريبهم على أفضل الممارسات.

الابتكار والإبداع: من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة.

زيادة الرضا الوظيفي: من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وتقدير جهود الموظفين.

تقليل التغيب والانسحاب: من خلال بناء علاقات عمل قوية مع الموظفين وحل المشكلات التي تواجههم.

تعزيز سمعة المؤسسة: من خلال بناء فريق عمل متميز وذو كفاءة عالية.

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة هي مفتاح تحقيق التميز المؤسسي. من خلال تطبيق هذه

الممارسات، يمكن للمؤسسات جذب وتطوير وحفظ أفضل الكفاءات، وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها.

وتعرف الدراسات السابقة بأنها مجموعة الأبحاث والدراسات التي تناولت أحد مواضيع البحث وقامت بتقديم معلومات ساهمت في تطوير البحث العلمي وتقدمه.

وتقدم الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي، وتجيب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في خلد حول موضوع البحث العلمي الذي يقوم به.

وتوفر الدراسات السابقة الوقت والجهد على الباحث لأنها تمنحه فكرة عامة عن موضوع بحثه العلمي.

وللدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي منها تقدم الدراسات السابقة معلومات عديدة حول موضوع البحث العلمي، توفر من خلالها الوقت والجهد على الباحث وتجيئه عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه.

تساعد الدراسات السابقة الباحث على تجنب الوقوع بالأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقين، لأنهم تجعلهم يطلعون على أخطائهم.

يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، لأنه يطلع على الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون السابقين، ويتعرف على الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي.

من خلال الدراسات السابقة سيطلع الباحث على موضوع البحث العلمي، ويتعرف على النقاط التي تناولوها في الدراسة، وبالتالي سيكون قادرا على تجنب النقاط التي درست بكثرة، والبحث عن نقاط جديدة للدراسة تساهم في تطور العلم وتقدمه.

من خلال الآراء التي كتبها الباحثون السابقون يستطيع الباحث الحصول على إجابات لأسئلة قد تشغل باله.

تقدم الدراسات السابقة شرحا واضحا ومفسرا لموضوع البحث العلمي، مما يجعل الباحث يأخذ فكرة عامة عن موضوع البحث العلمي.

توجه الدراسات السابقة الباحث نحو الطريق الصحيح لأنها تظهر الفائدة والأهمية التي تقدمها هذه الدراسة للتراث الثقافي العالمي.

من خلال الدراسات السابقة تصبح مشكلة البحث واضحة بالنسبة للباحث، كما ترشده نحو الطريق الصحيح لحل مشكلة البحث العلمي.

توفر الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي تساعد الباحث على إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح.

تظهر الدراسات السابقة أهمية البحث العلمي الذي يقوم به الباحث، مما يعطيه حافزا كبيرا لإكماله.

تلقت الدراسات السابقة نظر الباحث لمجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عن ذهنه.

## المتغير المستقل

تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إدارة القوى العاملة بشكل فعال، وذلك من خلال استقطاب، وتطوير، وحفظ الكفاءات البشرية، وتعزيز أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة. هذه الممارسات تشمل مجموعة واسعة من النشاطات، بدءًا من التخطيط للقوى العاملة وحتى إدارة نهاية الخدمة.

#### تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية

مرّت ممارسات إدارة الموارد البشرية بتطور كبير على مر الزمن، حيث تحولت من كونها وظيفة إدارية تقليدية تهتم بالجانب الإداري للموظفين، إلى وظيفة استراتيجية تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تلخيص مراحل هذا التطور في النقاط التالية:

المرحلة التقليدية: كانت تركز على الجوانب الإدارية الروتينية مثل الحضور والانصراف والحسابات. المرحلة السلوكية: بدأت تركز على الجانب النفسي والسلوكي للموظفين، مثل الحوافز والتحفيز والدوافع. المرحلة الاستراتيجية: أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتهدف إلى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين.

#### أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتعدد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيصها في الأبعاد التالية:

البعد الاستراتيجي: يركز على دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستراتيجية العامة للمنظمة. البعد السلوكي: يهتم بدراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، وتأثير العوامل النفسية والاجتماعية على الأداء.

البعد القانوني: يركز على القوانين واللوائح التي تحكم علاقات العمل.

البعد التقني: يستخدم التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية.

#### نظريات ممارسات إدارة الموارد البشرية

توجد العديد من النظريات التي تحاول تفسير سلوك الأفراد في المنظمات وتقديم إطار نظري لممارسات إدارة الموارد البشرية، من أهم هذه النظريات:

نظرية الاحتياجات: تفترض أن الأفراد لديهم احتياجات أساسية يجب تلبيتها لتحقيق الرضا الوظيفي.

نظرية العوامل الثنائية: تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عوامل تحفيزية وعوامل صحية. نظرية العدالة: تفترض أن الأفراد يقارنون بين مساهماتهم ومكافآتهم، وبين مساهمات الآخرين ومكافآتهم، وأن الشعور بالعدالة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. نظرية التعلم الاجتماعي: تؤكد على أهمية التعلم من خلال الملاحظة والتقليد.

## المتغير التابع

تعريف التميز المؤسسي

التميز المؤسسي هو حالة من التفوق المستدام الذي تحققه المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وذلك من خلال تقديم قيمة متميزة للعملاء والمساهمين والموظفين والمجتمع. وهو ليس مجرد هدف آني، بل هو عملية مستمرة تتطلب التزامًا قويًا من قبل الإدارة والعاملين.

تطور مفهوم التميز المؤسسي

تطور مفهوم التميز المؤسسي بشكل كبير على مر الزمن، حيث انتقل من التركيز على الجودة الشاملة في المنتجات والخدمات إلى التركيز على العملاء والموظفين والابتكار والتعلم المستمر. يمكن تقسيم تطور هذا المفهوم إلى مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: الجودة الشاملة: ركزت هذه المرحلة على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وكانت تعتمد على أدوات مثل تحسين الجودة الشاملة (TQM).

المرحلة الثانية: التركيز على العملاء: انتقل الاهتمام إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، وظهرت مفاهيم مثل إدارة العلاقة مع العملاء (CRM).

المرحلة الثالثة: التميز المؤسسي الشامل: أصبح التميز المؤسسي يشمل جميع أبعاد الأداء المؤسسي، بما في ذلك الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء الاستراتيجي، والأداء الاجتماعي.

أبعاد التميز المؤسسي

يمكن تقسيم أبعاد التميز المؤسسي إلى أبعاد رئيسية، وهي:

البعد المالي: يتعلق بالقدرة على تحقيق عائد على الاستثمار وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

البعد العملياتي: يتعلق بكفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

البعد الاستراتيجي: يتعلق بقدرة المؤسسة على التخطيط والتكيف مع التغيرات البيئية.

البعد الإبداعي والابتكاري: يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين القائمة الحالية.

البعد الاجتماعي: يتعلق بمسؤولية المؤسسة الاجتماعية والبيئية.

نظريات التميز المؤسسي

توجد العديد من النظريات التي تحاول تفسير أسباب التميز المؤسسي، ومن أهم هذه النظريات:

نظرية الموارد القائمة على الكفاءات: تفترض أن التميز المؤسسي ينبع من امتلاك المؤسسة لموارد وكفاءات فريدة وغير قابلة للتقليد.

نظرية التعلم التنظيمي: تؤكد على أهمية التعلم المستمر والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي.

نظرية المحيط المؤسسي: تشدد على تأثير البيئة الخارجية على التميز المؤسسي.

### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشكل إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي، إذ إن الموظفين هم الثروة الحقيقية لأي منظمة، وقدرتهم على الإنتاجية والابتكار هو المحرك الرئيسي للنجاح.

كيف ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي؟

جذب الكفاءات: من خلال تطبيق استراتيجيات استقطاب فعالة، تستطيع المنظمات جذب أفضل الكفاءات التي تمتلك المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها.

تطوير المهارات: إن الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمرة يساهم في رفع كفاءة الموظفين وقدراتهم على التعامل مع التحديات المتغيرة.

التحفيز المعنوي والمادي: من خلال تقديم حوافز مالية ومعنوية عادلة، يتم تحفيز الموظفين على بذل أقصى جهودهم وتحقيق نتائج أفضل.

بناء ثقافة تنظيمية قوية: تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعتمد على التعاون والاحترام والابتكار، مما يعزز من روح الانتماء لدى الموظفين.

القيادة الفعالة: تلعب القيادة دورًا حاسمًا في توجيه الموظفين وتحفيزهم، وتوفير البيئة المناسبة لتحقيق التميز.

التواصل الفعال: يضمن التواصل المستمر والشفاف بين الإدارة والموظفين فهم الجميع للأهداف والغايات المشتركة.

التقييم الدقيق للأداء: يساعد التقييم الدوري لأداء الموظفين على تحديد نقاط القوة والضعف، وتوفير الخطط اللازمة للتطوير.

العدالة والإنصاف: تطبيق مبادئ العدالة والإنصاف في التعامل مع جميع الموظفين يساهم في بناء الثقة والولاء.

أمثلة على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في التميز المؤسسي:

برامج التطوير القيادي: تهدف إلى تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين الحاليين والمستقبليين.

أنظمة المكافآت المتغيرة: ترتبط ارتباطًا مباشرًا بأداء الموظفين والإنجازات التي يحققونها.

برامج التطوير الوظيفي: تساعد الموظفين على تحديد أهدافهم المهنية وتخطيط مسارهم الوظيفي داخل المنظمة.

برامج الصحة والسلامة المهنية: تهدف إلى توفير بيئة عمل آمنة وسليمة للموظفين.

برامج التنوع والشمول: تعزز من التنوع الثقافي والاجتماعي داخل المنظمة، مما يساهم في زيادة الإبداع والابتكار.

باختصار، يمكن القول إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة هي الاستثمار الأفضل الذي يمكن لأي منظمة أن تقوم به، حيث أنها تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

## مقدمة

يوضح هذا الفصل البحث المستخدمة في التحقيق (ممارسات ادارة الموارد البشرية للشركة السعودية للكهرباء واثرها على تحقيق التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية )، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الاجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

### ممارسات ادارة الموارد البشرية

التعريف الاجرائي: تشتمل على عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

### التميز المؤسسي

التعريف الاجرائي: مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسات على تحقيق أداء متميز ومستدام يتجاوز توقعات العملاء والموظفين والشركاء والمستثمرين. يشمل التميز المؤسسي تطبيق مجموعة من الأفكار والأدوات والممارسات الإدارية المتكاملة لضمان استمرار النجاح والتطور المستمر للشركة.

## تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

اختيار البحث: الطريقة الاحادية.

الأفق الزمني: مستعرضة.

التقنيات والاجراءات: الاستبيانات.



## مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

### مجتمع البحث

الشكل 9: مجتمع البحث

| اسم الشركة               | التصنيفات | عدد الموظفين |
|--------------------------|-----------|--------------|
| الشركة السعودية للكهرباء | الإدارة   | 10           |
|                          | الموظفين  | 15           |

المصدر: الباحث (2024)

### عينة البحث

الشكل 10: عينة البحث

| عينة البحث               | عدد الموظفين |
|--------------------------|--------------|
| الشركة السعودية للكهرباء | 15- 25 موظف  |

المصدر: الباحث (2024)

### طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع: التميز المؤسسي

### المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: العوامل الطبيعية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل الاقتصادية، العوامل التكنولوجية، حيث إن الإجمالي 13 عنصر للمتغير بأكمله، حيث إن بعد العوامل الطبيعية يتكون من 3 عناصر، وبعد العوامل الاجتماعية والثقافية يتكون من 4 عناصر، وبعد العوامل الاقتصادية يتكون من 3، وبعد العوامل التكنولوجية يتكون من 3، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

الشكل 11: المتغير المستقل

| المتغير                       | أبعاد المتغير                | عدد البيانات | المرجع                                                          |
|-------------------------------|------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | العوامل الطبيعية             | 3            | ممارسات إدارة الموارد البشرية<br>واثرها في تحقيق التميز المؤسسي |
|                               | العوامل الاجتماعية والثقافية | 4            |                                                                 |
|                               | العوامل الاقتصادية           | 3            |                                                                 |
|                               | العوامل التكنولوجية          | 3            |                                                                 |

المصدر: الباحث (2024)

### المتغير التابع (التميز المؤسسي)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وذلك من حيث بعد واحد وهو: اثر الممارسات الاستراتيجية، حيث إن الإجمالي 19 عنصر للمتغير بأكمله، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

الشكل 12: المتغير التابع

| المتغير        | أبعاد المتغير      | عدد البيانات | المرجع                                                          |
|----------------|--------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| التميز المؤسسي | العوامل الاجتماعية | 13           | ممارسات إدارة الموارد البشرية<br>واثرها في تحقيق التميز المؤسسي |

المصدر: الباحث (2024)

## أنواع البيانات

### بيانات أولية

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال.

تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

## بيانات ثانوية

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

## طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## الفصل الرابع : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

## 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي spss الإصدار 29 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينات محل الدراسة باستخدام spss الإصدار 29 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جميع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر spss 29

## 4.2 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي

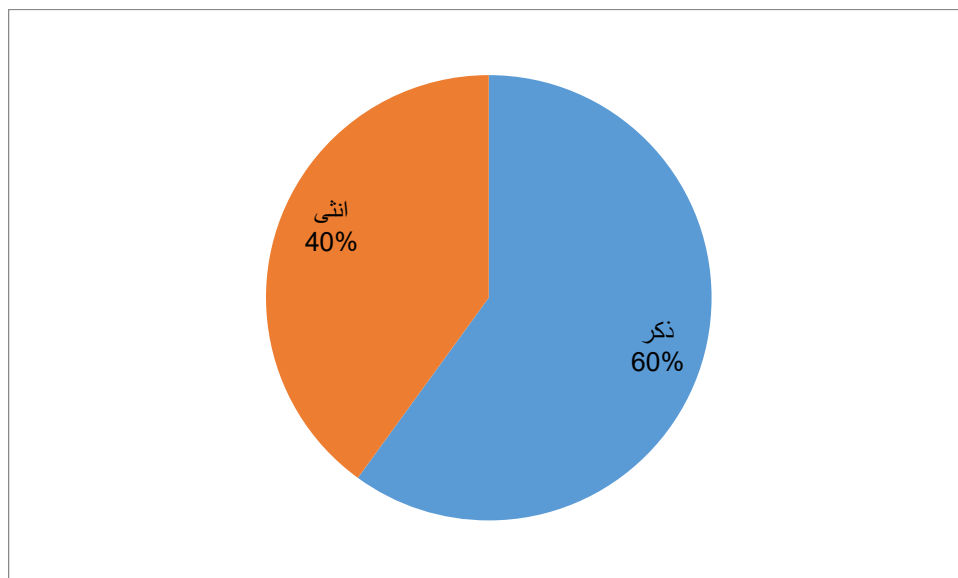
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل ( أقل من 30 سنة , من 30 الى 40 سنة , من 41 الى 50 سنة , أكثر من 50 سنة )

عدد سنوات الخبرة تشمل ( أقل من 5 سنوات , من 5 الى 10 سنوات , من 11 الى 20 سنة , أكثر من 21 سنة )

طبيعة العمل تشمل ( قادة , موظفين , تقنيين )

المستوى التعليمي يشمل ( ثانوي , جامعي , دراسات عليا )

| المتغير          | فئات المتغير     | العدد | نسبة العينة الاجمالية |
|------------------|------------------|-------|-----------------------|
| الجنس            | ذكر              | 18    | 60                    |
|                  | أنثى             | 12    | 40                    |
|                  | الاجمالي         | 30    | 100                   |
| الفئة العمرية    | اقل من 30 سنة    | 16    | 53,5                  |
|                  | من 30 الى 40 سنة | 10    | 33,3                  |
|                  | من 41 الى 50 سنة | 2     | 6.6                   |
|                  | اكثر من 50 سنة   | 2     | 6.6                   |
|                  | الاجمالي         | 30    | 100                   |
| المستوى التعليمي | ثانوي            | 9     | 30                    |
|                  | جامعي            | 18    | 60                    |
|                  | دراسات عليا      | 3     | 10                    |
|                  | الاجمالي         | 30    | 100                   |



### 4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختيار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة الى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين AVE بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة الفا كرونباخ من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss اصدار 29

| المتغير        |              | العبارات | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | متوسط التباين |        |
|----------------|--------------|----------|----------------|-------------------|---------------|--------|
| المتغير الاول  | البعد الاول  | A1       | 0.99           | 1.143544          | 0.3845        | 0.6897 |
|                |              | A2       | 0.89           | 1.441153          |               |        |
|                |              | A3       | 0.79           | 1.290994          |               |        |
|                |              | A4       | 0.87           | 0.599145          |               |        |
|                |              | A5       | 0.96           | 0.800641          |               |        |
|                |              | A6       | 0.78           | 1.235168          |               |        |
|                | البعد الثاني | A7       | 0.99           | 1.652504          | 0.3652        |        |
|                |              | A8       | 0.89           | 1.182132          |               |        |
|                |              | A9       | 0.79           | 1.76141           |               |        |
| المتغير الثاني | البعد الاول  | B1       | 0.89           | 0.960769          | 0.2909        | 05634  |
|                |              | B2       | 0.79           | 1.493576          |               |        |
|                |              | B3       | 0.87           | 0.877058          |               |        |
|                |              | B4       | 0.96           | 0.660225          |               |        |
|                |              | B5       | 0.78           | 1.250641          |               |        |
|                |              | B6       | 0.99           | 1.120897          |               |        |
|                | البعد الثاني | B10      | 0.96           | 1.115164          | 0.1934        |        |
|                |              | B11      | 0.78           | 0.438529          |               |        |
|                |              | B12      | 0.99           | 0.50637           |               |        |
|                |              | B13      | 0.89           | 0.83205           |               |        |
|                |              | B14      | 0.79           | 0.759555          |               |        |
|                |              |          |                |                   |               |        |
|                |              |          |                |                   |               |        |
|                |              |          |                |                   |               |        |

يتضح من الجدول بالا على :

مقياس تطبيق المتغير الاول جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالا على المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير مستقل < 0.5 وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالا على

المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير تابع < من 0.5 وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

### 4.3.2 قياس صدق وثبات اداة البحث :

يشير ثبات الاستبيان الى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم الفاكرونباخ بواسطة برنامج spss الاصدار 29

| المتغير        |              | عدد العبارات | الفاكرونباخ |       |
|----------------|--------------|--------------|-------------|-------|
| المتغير الاول  | البعد الاول  | 7            | 0.946       | 1.71  |
|                | البعد الثاني | 6            | 0.764       |       |
| المتغير الثاني | البعد الاول  | 9            | 0.862       | 1.658 |
|                | البعد الثاني | 10           | 0.796       |       |

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرات الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات

| المتوسط الحسابي | النتيجة        | الوزن النسبي | درجة الاهمية |
|-----------------|----------------|--------------|--------------|
| 1.80 - 1        | غير موافق بشدة | 36 - 20      | منخفض جدا    |
| 2.60 - 1.80     | غير موافق      | 52 - 36      | منخفض        |
| 3.40 - 2.6      | محايد          | 68 - 53      | متوسط        |
| 4.20 - 3.40     | موافق          | 84 - 69      | مرتفع        |
| 5 - 4.20        | موافق بشدة     | 100 - 85     | مرتفع جدا    |

## معاملات الارتباط الخطي

| المتغير                           |                     | البعد الاول<br>للمتغير<br>الاول | البعد الثاني<br>للمتغير<br>الاول | البعد الاول<br>للمتغير<br>الثاني | البعد الثاني<br>للمتغير<br>الثاني |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| البعد الاول<br>للمتغير<br>الاول   | Pearson correlation | 491                             | 486                              | 493                              | 490                               |
|                                   | Sig.(2-tailed)      | 003                             | 002                              | 002                              | 002                               |
|                                   | N                   | 38                              | 32                               | 34                               | 33                                |
| البعد الثاني<br>للمتغير<br>الاول  | Pearson correlation | 481                             | 476                              | 493                              | 490                               |
|                                   | Sig.(2-tailed)      | 003                             | 002                              | 002                              | 002                               |
|                                   | N                   | 38                              | 32                               | 34                               | 33                                |
| البعد الاول<br>للمتغير<br>الثاني  | Pearson correlation | 497                             | 486                              | 493                              | 490                               |
|                                   | Sig.(2-tailed)      | 003                             | 002                              | 002                              | 002                               |
|                                   | N                   | 35                              | 30                               | 31                               | 37                                |
| البعد الثاني<br>للمتغير<br>الثاني | Pearson correlation | 491                             | 482                              | 473                              | 492                               |
|                                   | Sig.(2-tailed)      | 003                             | 002                              | 002                              | 002                               |
|                                   | N                   | 36                              | 38                               | 32                               | 32                                |

## الخاتمة

تعتبر الشركة السعودية للكهرباء من الشركات الرائدة في قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية، ولها دور حيوي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إن تحقيق التميز المؤسسي في مثل هذه الشركات يتطلب تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية متطورة ومتكاملة. في هذا السياق، سنتناول في هذا البحث ممارسات إدارة

الموارد البشرية التي تتبعها الشركة السعودية للكهرباء، وأثر هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية للكهرباء:

تتميز الشركة السعودية للكهرباء بتطبيق مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جذب وتطوير وحفظ الكفاءات، وتعزيز أدائهم، ومن أهم هذه الممارسات:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: تقوم الشركة بإعداد خطط استراتيجية للموارد البشرية تتماشى مع استراتيجية الشركة ككل، وتحدد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر، وتضع برامج للتطوير والتدريب.

الاستقطاب والاختيار: تعتمد الشركة على معايير دقيقة في عملية الاستقطاب والاختيار، وتستخدم أدوات التقييم الحديثة لاختيار أفضل الكفاءات.

التدريب والتطوير: توفر الشركة برامج تدريبية متخصصة في مختلف المجالات، وتشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

التقييم الأداء: يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري، وتقديم الملاحظات والتوجيهات اللازمة لتحسين الأداء.

التعويضات والحوافز: تقدم الشركة نظام تعويضات تنافسي، وحوافز تشجع الموظفين على تحقيق الأهداف.

بناء مسار مهني: تساعد الشركة الموظفين على بناء مسار مهني واضح، وتوفير لهم فرصاً للترقية والتطور الوظيفي.

صحة وسلامة الموظفين: تولي الشركة اهتماماً كبيراً بصحة وسلامة الموظفين، وتوفير بيئة عمل آمنة وسليمة.

المشاركة في صنع القرار: تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في صنع القرار، وتقدير آرائهم واقتراحاتهم.

أثر هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي:

زيادة الإنتاجية: من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على بذل أقصى جهودهم.

تحسين جودة الخدمات: من خلال توظيف الكفاءات المناسبة وتدريبهم على أفضل الممارسات.

الابتكار والإبداع: من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة.

زيادة الرضا الوظيفي: من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وتقدير جهود الموظفين.

تقليل التغيب والانسحاب: من خلال بناء علاقات عمل قوية مع الموظفين وحل المشكلات التي تواجههم.

تعزيز سمعة الشركة: من خلال بناء فريق عمل متميز وذو كفاءة عالية.

تحقيق الاستدامة: من خلال ضمان استمرارية الكفاءات وتطويرها.

التحديات التي تواجهها الشركة:

سرعة التغير التكنولوجي: يتطلب مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة تحديث برامج التدريب والتطوير بشكل مستمر.

نقص الكفاءات في بعض التخصصات: قد تواجه الشركة صعوبة في جذب الكفاءات في بعض التخصصات النادرة.

التغيرات الديموغرافية: تتطلب التغيرات في التركيبة السكانية تعديل سياسات الموارد البشرية.

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها الشركة السعودية للكهرباء عاملاً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي. وقد أثبتت هذه الممارسات فعاليتها في جذب وتطوير الكفاءات، وتعزيز الأداء، وبناء سمعة قوية للشركة. ومع ذلك، يجب على الشركة مواصلة تطوير هذه الممارسات لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

## الاستبيان

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScyTe0mb6lEa\\_Zd4MeZRrVY1KuFXm](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScyTe0mb6lEa_Zd4MeZRrVY1KuFXm)

[FpC3eohsfXOiaKu6SDTQ/viewform?usp=sf\\_link](FpC3eohsfXOiaKu6SDTQ/viewform?usp=sf_link)

| لا | نعم | العبارة                                                                                                                                              |
|----|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |     | تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى تحسين الأداء المنظمي                                                                          |
|    |     | العنصر البشري هو المورد الأهم في عالم الأعمال                                                                                                        |
|    |     | تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى تسهيل الوصول إلى البيانات                                                                     |
|    |     | مخاطر السوق تتعدد هذه ومن بينها التذبذب في قيمة التدفقات النقدية المستقبلية، والتغيرات في أسعار السوق                                                |
|    |     | تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى تعزيز التواصل والتنسيق بين الموظفين                                                           |
|    |     | مخاطر الائتمان تتمثل في النقص في النقد وما يرتبط به من ودائع البنوك والمؤسسات المالية والتغيرات الائتمانية الناتجة عن الذمم المدينة القائمة للمبيعات |
|    |     | تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى التركيز على تحسين الخدمة                                                                      |
|    |     | إدارة الموارد بالشكل الصحيح تزيادة إنتاجية الشركة وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح                                                                  |
|    |     | يحتاج أصحاب الأعمال الصغيرة إلى فهم التحديات التي تواجههم حتى يكونوا مستعدين للتعامل مع مشكلات الموارد البشرية مع نمو الشركة والقوى العاملة          |
|    |     | من بعض التحديات والمشكلات التي تواجه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية صعوبة الامتثال القانوني للوائح                                    |
|    |     | من بعض التحديات والمشكلات التي تواجه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إعادة الهيكلة والتغيرات الإدارية                                  |
|    |     | يعتبر الموظفون من أخطر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي تسعى في بعض الأحيان للحفاظ على كبار السن؛ نظرًا لخبرتهم الكبيرة في العمل     |
|    |     | استراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق                                                        |
|    |     | يتضمن ربط خطط إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال ومواءمة ذلك مع احتياجات الأعمال                                                            |

#### 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. *IIUM Journal of Case Studies in Management*, 12(Special Issue), 24-37.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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