

## 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 :

غيداء محمد المعافا - 2021205342

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

٢٠٢٤

## 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 :

|    |                    |
|----|--------------------|
| ١  | صفحة الغلاف        |
| ٢  | الشكر والتقدير     |
| ٢  | الإهداء            |
| ٣  | جدول المحتويات     |
| ٤  | المستخلص           |
| ٤  | قائمة الاشكال      |
| ٤  | قائمة الجداول      |
| ٥  | المقدمة            |
| ٨  | مشكلة البحث        |
| ١١ | أهمية البحث        |
| ١٣ | أسئلة البحث        |
| ١٦ | أهداف البحث        |
| ١٨ | فرضيات البحث       |
| ٢١ | نموذج البحث        |
| ٢٢ | منهجية البحث       |
| ٢٥ | الدراسات الميدانية |
| ٢٧ | مخطط المشروع       |
| ٢٨ | الدراسات السابقة   |
| ٢٩ | الملخص             |

|           |    |
|-----------|----|
| الاستبيان | ٣٤ |
| المراجع   | ٣٥ |

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 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.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

"ممارسة جميع الأنشطة التي تؤثر في سلوك الأفراد لصياغة الإستراتيجية التي تحتاجها أعمال المنظمة وتنفيذها

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

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

تصميم أنظمة عمل عالية الأداء.

إنخراط العاملين.

تمكين العاملين.

التدريب والتعليم.

فرق العمل.

المكافآت، التقدير والحوافز.

تقييم الأداء من خلال محورين: الرضا والفاعلية.

تقود ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى:

تكامل خطط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية وخطط الأعمال.

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

استثمار شامل في مجالات التدريب والتعليم والتنمية.

بيئة عمل تحقق الرفاهية والنمو لجميع العاملين والمحافظة عليها.

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

ضبط ممارسات الموارد البشرية وقياس مدى رضا العاملين.

مداخل قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف 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 فعلية فبدلاً من أن تصبح عبارة عن موظف واحد أصبحت إدارة كاملة للموارد البشرية وتساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها. وأصبح لها الأثر الملحوظ بتحقيق التميز المؤسسي من خلال الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.

ما هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية؟

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

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

وإليك مثال على استراتيجية تخطيطية، إذ يعد تخطيط الأداء Performance Planning في الموارد البشرية بمثابة حجر الزاوية لإدارة أداء العاملين 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:

#### ١. 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.

#### ٢. 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.

١ - 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 ٣ 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.

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

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

تحديد احتياجات التوظيف المتوافقة مع أهداف العمل الأوسع.

الحفاظ على الرؤية 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 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ٤- 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 مستقبلياً من خلال المشاركة مع المؤسسات والشركات الأخرى.

تطوير الموظفين لمهاراتهم وقدراتهم من خلال زيارة المؤسسات والشركات الأخرى.

#### ٥- 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:

#### ١ - 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 الاستراتيجيات لا يعني إلغاء وجود أفراد الإدارة، فهناك بعض المهام ستقتصر إبداع الإنسان وابتكاراته في حالة الاعتماد عليها مثل التخطيط.

#### ٢ - 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.

### ٣- 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:

#### ١- 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.

#### ٢- 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.

### ٣- 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.

### ٤ - 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.

### ٥- 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:

### ١. فهم استراتيجية العمل وتحليل الوضع الحالي

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

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

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

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

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

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.

## ٢. 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.

## ٣. 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.

## ٤. 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.

## ٥. 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 ٥ 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 كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة تهدف هذه الدراسة الى 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 ماخوذة 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

## مقدمه :

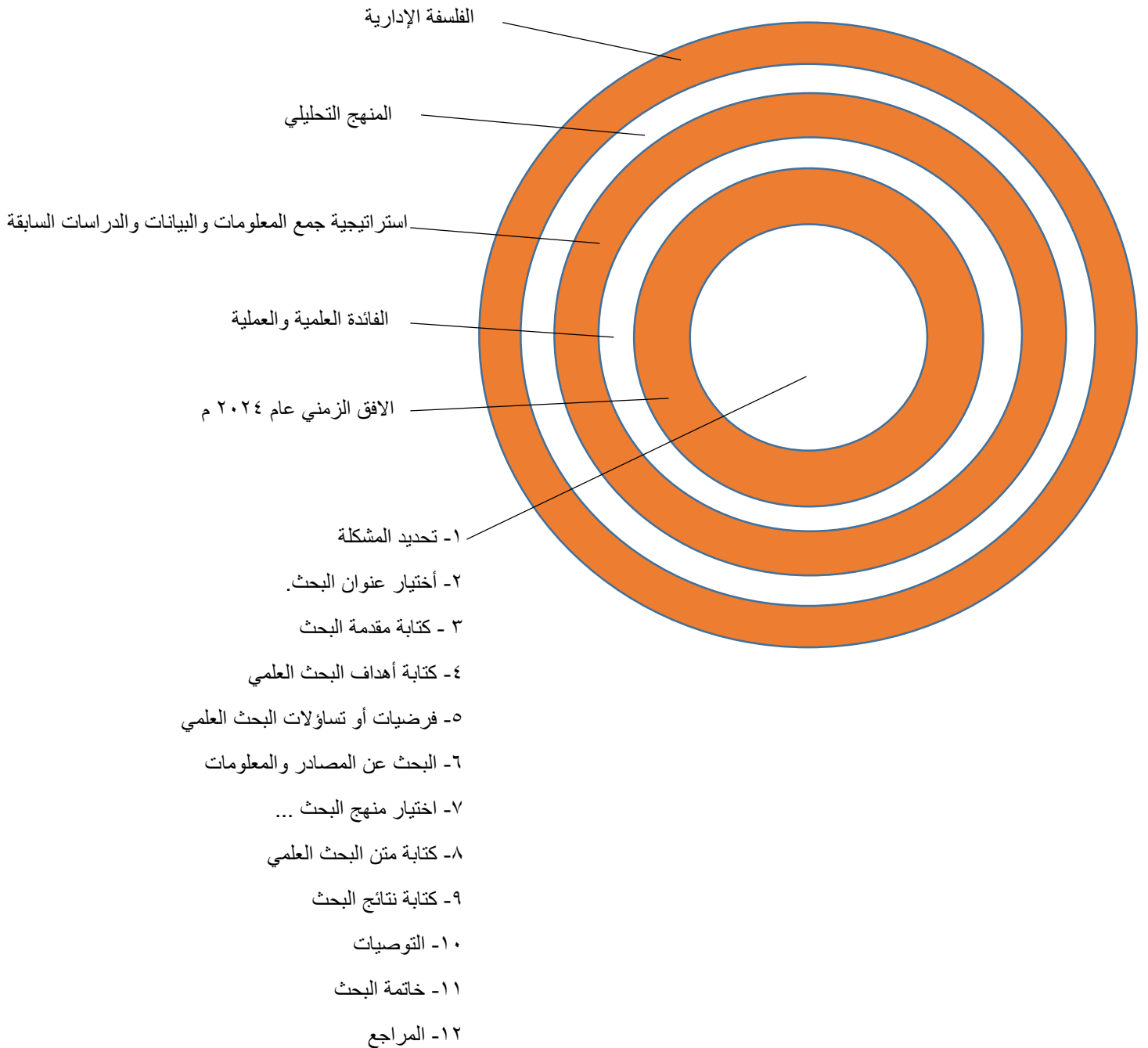
هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة سابك بالرياض. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في بنك الراجحي توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة سابك يسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي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

## التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

الممارسات الاستراتيجية : وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الاستراتيجية

اداء العاملين : محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة؛ فهو يُعبّر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة.

## تصميم البحث (بصلة البحث) :



### مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركة سابك بالرياض والبالغ عددهم (٣٥٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسيه لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (٣٤٦) فرداً وقد تم استرداد (٣٣٠) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (٢٩٣) 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) إصدار (٢٢) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات

### أنواع البيانات :

البيانات الأولية شامله 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 ٢٨ 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 ينبني 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 الادارية الفعّالة 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 مرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً ويعتمد كل منهما على الآخر. فيما يلي بعض أنواع هذه العلاقة:

#### ١. 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.

#### ٢. 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.

#### ٣. 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:

#### (١) 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 قبولاً أم لا. لذلك من الضروري أن يتم قبول النظام الجديد أو النظام المحدث من قبل القيادة لإنجاح الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.

#### (٢) عدم إظهار القيمة

تلعب ممارسات الموارد البشرية دوراً مؤثراً في المنظمات، بدءاً 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.

#### (٣) التركيز على المخرجات

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

#### (٤) 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 دائماً أن تكون عملية إعداد الخطة الاستراتيجية مستمدة بشكل فريد من استراتيجية واحتياجات المنظمة ذاتها.

## ٥) عدم بالمشاركة

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

## ٦) عدم الاندماج

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

## المقدمة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة سابك، 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 (١٠٠) استبانة تم اعتماد (١٥٠) 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 ٢٠٢٢ في تعزيز علامتها التجارية بما ينسجم مع الهدف الطموح الذي حددته إستراتيجية "شركة سابق" في التحول إلى أفضل بيئة عمل. وواصلت المجموعة مساعيها الفعالة لبلوغ هذا الهدف منذ عام ٢٠٢١ 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 ٢٠٢١ والاطلاع عليها، أطلقت المجموعة خطط عمل خلال عام ٢٠٢٢ 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 سابك 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 سابك بالرياض ما يلي :

صعوبة الامتثال القانوني للوائح

أحيانًا يكون التغيير أمرًا ضروريًا، 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، وخصوصًا في عالم الشركات سريع الخطى الذي نشهده هذه الأيام. قد يختلف شكل التغيير ربما هيكليًا أو اقتصاديًا أو جغرافيًا أو إداريًا أو تكنولوجيًا والذي يشكل التحدي ذو التأثير الأكبر الذي يواجه إدارة الموارد البشرية. ( AlZalabani & Modi 2014 )

تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة

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

تطوير وتعليم فريق القيادة

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

#### التعويضات المالية

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

#### استقطاب وتوظيف الموهوبين

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

#### إدارة تنوع القوى العاملة

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

#### تقدم أعمار الموظفين

يعتبر الموظفون 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 (سابق) 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 استقننا من برنامجنا (القيادة في سابق) 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 مؤثراً". 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 متوقعاً 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 الرئيسة على عملية "مراجعة أداء المواهب". وشملت التحسينات مراجعة الجدول الزمني ونهج تمايز الأداء، وتطوير مجموعة أدوات جديدة للمديرين حول آفاق التطوير المهنية، وتحسين وصول فريق الموارد البشرية إلى البيانات.

### بناء الفرق

#### تأثير (سابق) - قمة القادة

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

## مجلس (سابك) للقادة 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) للقادة الشباب، والمشاركة في تطوير أفكار جديدة تُعزز بيئة العمل والأعمال. يتطلع مجلس (سابك) للقادة الشباب إلى الاستفادة من التنوع الكبير في القوى العاملة في (سابك) حتى يتسنى لنا قيادة التغيير الاستراتيجي والتحويلي الشامل في جميع أنحاء (سابك) عالمياً.

## اللقاء العالمي المفتوح للموظفين

استضاف مركز (سابك) 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.

## نبني من أجل المستقبل

### برنامج تأهيل الكوادر المحلية

حيث إن تطوير رأس المال البشري في صميم رؤية ٢٠٣٠م، فقد عملت (سابك) 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 (سابك). شملت دفعة هذا العام مزيجاً متنوعاً من المتدربين بلغ عددهم أكثر من ٥٠٠٠ شخص.

### برنامج (القيادة في سابك)

رغم التحديات الناجمة عن جائحة كورونا خلال العام ٢٠٢٠م، واصلنا تنفيذ برنامج (القيادة في سابك) للمسؤولين الحكوميين، والذي انطلق عام ٢٠١٦م، لمشاركة خبراتنا مع الحكومة. ووفقاً لخطة هذا العام، ضمت الدفعة المستهدفة حوالي ٢٥٠ قائداً 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 في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية من أهم القوى المؤثرة على كفاءة المنظمة، فهم الذي يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانحيار.

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

التوصيات: أوصى الباحث بالتالي:

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

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

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### المقدمة:

العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين: نظرة متعمقة

تُعد الموارد البشرية من أهم أصول أي منظمة، ودور إدارة هذه الموارد بشكل استراتيجي يمثل عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح التنظيمي. إن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ليست مجرد مجموعة من الأنشطة الروتينية، بل هي مجموعة من السياسات والبرامج التي تهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ على الموظفين المؤهلين، وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة إنتاجية المنظمة.

أهمية هذه العلاقة:

الموارد البشرية كمحرك للابتكار: الموظفون المدربون والمُحفَّزون هم القوة الدافعة وراء الابتكار والتطوير المستمر في المنظمة.

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: عندما يشعر الموظفون أنهم موضع تقدير وأنهم جزء من فريق، فإنهم يميلون إلى الشعور بالرضا عن وظائفهم والالتزام بالمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وخفض معدلات التغيب والانسحاب.

تحسين جودة المنتجات والخدمات: الموظفون المدربون والمؤهلون قادرون على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.

زيادة المرونة التنظيمية: الموظفون المشاركون في صنع القرار وقادرون على التكيف مع التغيرات هم أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

تحقيق الميزة التنافسية: المنظمات التي تستثمر في موظفيها وتوفر لهم بيئة عمل محفزة تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق.

أمثلة على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء:

التدريب والتطوير: يساهم في رفع مستوى المهارات والكفاءات لدى الموظفين، مما يجعلهم أكثر إنتاجية وقادرين على التعامل مع التحديات.

التقييم الأداء: يوفر للموظفين تغذية راجعة حول أدائهم ويساعدهم على تحسينه، كما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات بشأن الترقيات والمكافآت.

نظم المكافآت والحوافز: تحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف.

المشاركة في صنع القرار: تزيد من شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية وتشجعهم على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات.

بناء ثقافة تنظيمية قوية: تدعم التعاون والابتكار وتحسن الأداء الجماعي.

العوامل المؤثرة على هذه العلاقة:

القيادة: تلعب القيادة دورًا حاسمًا في خلق بيئة عمل إيجابية وتشجيع الموظفين على تحقيق أهدافهم.

الثقافة التنظيمية: الثقافة التي تشجع على الابتكار والتعلم المستمر تساهم في تحسين أداء الموظفين.

التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يحسن كفاءة العمليات ويزيد من رضا الموظفين.

استنتاج:

إن العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين علاقة متبادلة ومتكاملة. من خلال تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال، يمكن للمنظمات تحقيق العديد من الفوائد، بما في ذلك زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتقليل التغيب والانسحاب.

لتعزيز هذه العلاقة، يجب على المنظمات:

الاستثمار في الموارد البشرية: وتخصيص الميزانيات اللازمة لتطوير برامج التدريب والتطوير، وتطبيق أنظمة تقييم أداء فعالة، وتوفير حوافز مجزية للموظفين.

بناء ثقافة تنظيمية قوية: تشجع على الابتكار والتعاون والتعلم المستمر.

الاستفادة من التكنولوجيا: لتبسيط العمليات وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية.

قياس الأثر: يجب على المنظمات قياس تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

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، وتجب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في خله 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 وتجيبه 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

### التعريف :

الممارسات الاستراتيجية : هي مجموعة من السياسات والبرامج والأنشطة التي تهدف إلى إدارة القوى العاملة في المنظمة بشكل استراتيجي، بحيث تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. بعبارة أخرى، هي مجموعة من الأدوات التي تستخدمها المنظمات لجذب وتطوير والحفاظ على موظفين مؤهلين، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة.

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات وخطط في كيفية التعامل مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بهدف تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة.

### التطور :

عد خطة الموارد البشرية الشاملة بمثابة خريطة طريق لتحقيق أهداف الموارد البشرية بما يتماشى مع الأولويات التنظيمية. ويحدد الخطوات القابلة للتنفيذ والجدول الزمنية ومؤشرات الأداء لتوجيه مبادرات الموارد البشرية وقياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية

تعتبر إدارة الموارد البشرية مجالاً شهد تطورات كبيرة على مر العصور، حيث تكيفت الممارسات مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. إليك لمحة عامة عن مراحل تطور هذه الممارسات:

المرحلة الأولى: الإدارة العلمية (أوائل القرن العشرين)

التركيز: على الكفاءة والإنتاجية، ودراسات الحركة الزمنية، والفصل بين الإدارة والعمال.

الأهداف: زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

القيود: تجاهلت العامل البشري واحتياجات الموظفين، مما أدى إلى تدهور الروح المعنوية.

المرحلة الثانية: حركة العلاقات الإنسانية (منتصف القرن العشرين)

التركيز: على رفاهية الموظف، والدافع، والديناميكيات الجماعية.

الأهداف: تحسين الرضا الوظيفي وال إنتاجية من خلال فهم الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للموظفين.

الإنجازات: ظهور مفاهيم مثل المجموعات غير الرسمية، وقادة الرأي، وأهمية الدافع المعنوي.

المرحلة الثالثة: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (أواخر القرن العشرين)

التركيز: على مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

الأهداف: تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال الاستثمار في الموارد البشرية.

الإنجازات: ظهور ممارسات مثل إدارة الأداء، والتطوير الوظيفي، وبناء الكفاءات.

المرحلة الرابعة: عصر الرقمنة (القرن الحادي والعشرين)

التركيز: على الاستفادة من التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

الأهداف: تحسين كفاءة العمليات، وجذب وتطوير المواهب، واتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات.

الإنجازات: ظهور أنظمة إدارة الموارد البشرية، والتحليلات التنبؤية، والتعلم الإلكتروني.

أهم الاتجاهات الحديثة في الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية:

التركيز على الموظف: توفير تجربة موظف ممتازة، وبناء ثقافة تنظيمية قوية.

الاستثمار في التطوير المهني: بناء قدرات الموظفين لمواجهة التحديات المستقبلية.

الاستفادة من البيانات والتحليلات: لاتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات وتحسين عمليات اتخاذ القرار.

التركيز على المرونة والقدرة على التكيف: بناء قوة عمل قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

الاستدامة: دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في ممارسات الموارد البشرية.

## الابعاد :

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

التنبؤ باحتياجات القوى العاملة: تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة في المستقبل.

تطوير الخطط لسد الفجوات: تصميم برامج التوظيف والتدريب والتطوير اللازمة.

مواءمة الاستراتيجية مع أهداف المنظمة: ضمان أن تكون خطط الموارد البشرية متسقة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

التوظيف والاختيار:

جذب أفضل المواهب: استخدام أساليب مبتكرة لجذب المرشحين المؤهلين.

تقييم المرشحين: استخدام أدوات تقييم دقيقة لاختيار المرشحين المناسبين.

توفير تجربة مرشح إيجابية: بناء سمعة إيجابية للمنظمة كجهة عمل جذابة.

التدريب والتطوير:

تطوير المهارات والكفاءات: تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين والمنظمة.

بناء الخلافة: الاستثمار في تطوير القادة المستقبليين.

تعزيز التعلم المستمر: تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم باستمرار.

تقييم الأداء:

وضع أهداف واضحة: تحديد الأهداف المرجوة من كل موظف.

تقديم تغذية راجعة مستمرة: مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم.

ربط التقييم بالمكافآت: استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات بشأن الترقيات والمكافآت.

المكافآت والحوافز:

تصميم أنظمة مكافآت عادلة: ربط المكافآت بالأداء والمساهمات.

توفير حوافز غير مالية: مثل التقدير والاعتراف بالجهود.

ضمان تنافسية الحوافز: مقارنة حوافز المنظمة بغيرها من المنظمات.

إدارة العلاقات العمالية:

بناء علاقات قوية مع النقابات: إذا كانت موجودة.

حل النزاعات: إدارة النزاعات بطريقة عادلة ومنصفة.

ضمان بيئة عمل آمنة: توفير بيئة عمل خالية من التمييز والتحرش.

بناء ثقافة تنظيمية قوية:

تحديد القيم والمبادئ: تحديد القيم التي توجه سلوك الموظفين.

تعزيز التواصل: تشجيع التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين.

بناء الثقة: بناء الثقة بين الإدارة والموظفين.

### النظريات :

نظرية الموارد القائمة على المعرفة: تؤكد على أهمية الموارد البشرية كأحد أهم أصول المنظمة.

نظرية رأس المال البشري: تربط بين الاستثمار في الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.

نظرية العدالة التنظيمية: تشير إلى أن الشعور بالعدالة في مكان العمل يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

نظرية التعلم التنظيمي: تؤكد على أهمية التعلم المستمر وتبادل المعرفة في المنظمة.

### المتغير التابع

التعريف :

اداء العاملين : هو محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة؛ فهو يُعبّر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة. صلاح السيد. (٢٠٢٠)

يُقيّم هذا النوع من الأداء للموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال طرق متعددة، منها: إجراء مراجعات أداء رسمية، أو استطلاع آراء زملاء الموظف ومشرفيه عنه، والجدير بالذكر أنه يعتمد على عوامل عدة، مثل: معرفة الموظف ومهاراته، وتحفيزه، وأيضًا قدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين.

التطور :

تأتي قضية تطوير اداء العاملين في مقدمة الأولويات التي يسعى لها الأفراد والمؤسسات على حدة سواء، نظراً لأن اداء العاملين لكل موظف يستدل عليه بأساليب كمية تبرهن الاجتهاد والمثابرة، والمهارة التي يحضى بها كل موظف، وكذلك رغبة الموظف في اكتساب المزيد من الخبرات عن طريق حضور الدورات التدريبية والاستفادة منها. صلاح السيد. (٢٠٢٠)

و هو الأداء الذي يهتم بشكل مباشر بالعناصر المميزة التي تفرّد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون بمثابة محوراً للتقييم، وعليه تكتنف المؤشرات المالية وغير المالية، وأيضاً التعرف على الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتضم العناصر العريضة للأداء الوظيفي على العمليات والأساليب والموارد البشرية تتمثل أهمية تطوير اداء العاملين فيما يلي:[٢]. العلاقة القائمة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين يحققون مستويات دون المستوى المرجو فإنهم مهددين بخسارة وظيفتهم. إن لنظام الحوافز مردود قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفزه على بذل المزيد من الجهود لتأدية المهام المناطة به. يعد الأداء بمثابة مقياس يعكس مدى تمكن الموظف من إتمام عمله في الوقت الحالي وأعمال أخرى مستقبلاً، وهذا من شأنه يساهم في قرارات النقل والترقية.[٣] إن الاهتمام بتجويد اداء العاملين يشكل نقطة محورية لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على تباين أنواعها، ومجالات عملها. لذا فإن عملية تقييم اداء العاملين والكشف عن مخرجات العمليات في المؤسسة يعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يُحسن من الكفاءة الإنتاجية.[٤]

محمد الجلي محمد. (٢٠٢٠).

هناك عدد من الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتجويد الأداء وذلك من خلال ما يلي:[٥] الكشف عن الأسباب الجوهرية المسؤولة عن حدوث مشاكل الأداء من الضروري الوقوف على أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، فالكشف عن الأسباب يخدم الإدارة والعاملين، حيث تُزود الإدارة بالطرق الملائمة لتقييم الأداء، والتأكد إذا ما تمت العملية بموضوعية.[٥] خفض الصراعات التنظيمية ما بين الإدارة والعاملين ويتم ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب التعرف على الرغبات والدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والمتغيرات الخارجية ومنها الحوافز، والرواتب، إلى جانب المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية والتي تحتوي على العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير جلي على مستوى الأداء بالسلب أو بالإيجاب كظروف العمل، ونوعية المواد المستعملة.[٥] استحداث خطة عمل مبتكرة

بغية التوصل للحلول الأكثر ملائمة يفترض أن تشتمل خطة العمل على إجراءات وأساليب للحد من مشكلات الأداء وصياغة حلول ملائمة من خلال التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين من جهة والمختصين فيما يتعلق بتجويد وتطوير الأداء.[٥] الاتصالات المباشرة إن المحافظة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة بين المشرفين والعاملين يسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين، ويشترط تحديد محتوى الاتصال وأشكال الاتصال المناسبة. صلاح السيد. (٢٠٢٠)

الأبعاد:

يمثل الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة، وتتمثل أهم معايير قياس مستوى الأداء فيما يلي:

جودة أداء العاملين:

تعبّر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين (معنى واقعي ومعنى حسي)، فالمعنى الواقعي يعنى التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقى الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن

الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

#### حجم اداء العاملين:

تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفى الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعنى بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

وعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وهناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

#### إجراءات اداء العاملين:

وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا

يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

ويوجد ارتباط وثيق بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة. كما أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الاستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسؤوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره. إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة، حيث أن استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت، ويساعد أيضا في البدء في الأعمال المطلوب إنجازها حسب الأولوية، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمه.

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالا يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

النظريات :

نظرية الإدارة العلمية

اقتُرنت هذه النظرية بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندسا ميكانيكيا في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وكننتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية

الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشر في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل.

فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج. وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي: (٣)

إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل)

تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.

اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.

د/ التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ أن تايلور ركز على إتباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين وفي التعاون بين الإدارة والعاملين وعلى التخصص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأوكل التنفيذ للعاملين وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.

نظرية المبادئ الإدارية:

ويطلق عليها أيضا اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدأ: ٣ عالميا. يمكن تعليمها في الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل،

السلطة (تكافئ السلطة و المسؤولية)،

الانضباط،

وحدة الأمر،

وحدة التوجيه،

خضوع المصلحة العامة،

مكافأة الأفراد تعويضهم لقاء خدماتهم

المركزية تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف

التسلسل الهرمي تدرج السلطة

الترتيب والنظام،

العدالة،

الاستقرار الوظيفي،

المبادأة المبادأة

روح الفريق.

وقد ركز(فايول) على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد وذلك من خلال كتابه الإدارة الصناعية والعامة.

وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.(٥)

كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ست مجموعات وهي:

( أ/ أنشطة فنية ) الإنتاج والتصليح

( ب/ أنشطة تجارية ) البيع و الشراء والمبادأة

(ج/ أنشطة مالية ) تأمين رأس المال واستخدام الأموال

( د/ أنشطة محاسبية ) تقدير التكاليف والإحصاءات

( هـ/ أنشطة الضمان ) والوقاية حماية الممتلكات والأشخاص

( و/ أنشطة إدارية ) التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة

النظرية البيروقراطية:

٣ تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر ١٨٦٤ - ١٩٢٠ الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تنصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساساً للتنظيم بدال من المحابة والمحسوبية. محمد الجلي محمد. (٢٠٢٠).

### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين علاقة مترابطة وتأثيرية بشكل كبير. فالممارسات التي تتبعها المنظمات في مجال إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على سلوك ومواقف العاملين، وبالتالي تؤثر على أدائهم وكفاءتهم.

كيف تؤثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين؟

التدريب والتطوير: من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة، يتم تطوير مهارات وقدرات العاملين، مما يجعلهم أكثر كفاءة وقادرين على التعامل مع التحديات المختلفة.

التقييم الأداء: يساعد التقييم الدقيق والمنصف على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتوفير تغذية راجعة بناءة تساعد على تحسين أدائهم.

نظم المكافآت والحوافز: تربط المكافآت بشكل مباشر بالأداء، مما يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف المرجوة.

المشاركة في صنع القرار: إشراك العاملين في عملية صنع القرار يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

بناء ثقافة تنظيمية قوية: ثقافة تنظيمية قوية مبنية على الثقة والاحترام والتعاون تساهم في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

العدالة التنظيمية: الشعور بالعدالة في توزيع المكافآت والفرص يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أمثلة على الممارسات الاستراتيجية التي تؤثر إيجابياً على أداء العاملين:

برامج التطوير القيادي: تجهيز القادة المستقبليين بالمهارات اللازمة لتولي المسؤوليات.

نظم إدارة المعرفة: تسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.

برامج الصحة والسلامة المهنية: حماية صحة وسلامة العاملين، مما يزيد من إنتاجيتهم.

برامج التوازن بين العمل والحياة الشخصية: مساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يزيد من رضاهم الوظيفي.

أهمية الربط بين الممارسات الاستراتيجية وأداء العاملين:

تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: من خلال ربط الممارسات الاستراتيجية بأهداف المنظمة، يمكن تحقيق نتائج أفضل وتحسين الأداء الكلي.

زيادة الكفاءة والفعالية: من خلال الاستثمار في تطوير الموارد البشرية، يمكن زيادة كفاءة وفعالية العمليات.

تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، يمكن زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

تقليل التكاليف: من خلال تقليل معدلات التغيب والانسحاب، وتقليل الحاجة إلى التوظيف، يمكن تحقيق وفورات في التكاليف.

تحسين صورة المنظمة: من خلال بناء سمعة إيجابية كجهة عمل جيدة، يمكن جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين هي علاقة متبادلة. فالممارسات الجيدة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وتحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. لذلك، يجب على المنظمات أن تولي اهتماماً كبيراً بتطوير وتنفيذ ممارسات استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية.

## الخاتمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة في أي منظمة، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على استقطاب وتطوير والحفاظ على الكفاءات المطلوبة للمنظمة، وبالتالي تحقيق الأداء الأمثل. وفي هذا المقال، سنتناول العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، وكيف تساهم هذه الممارسات في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين

تؤثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بشكل مباشر على سلوك ومواقف العاملين، وبالتالي تؤثر على أدائهم وكفاءتهم. ومن أهم هذه الممارسات وأثرها على أداء العاملين ما يلي:

التوظيف والاختيار:

التوظيف المستهدف: يساعد في اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات المطلوبة للوظيفة، مما يزيد من إنتاجيتهم.

تقييم المرشحين: استخدام أدوات تقييم دقيقة يساعد في اختيار المرشحين المناسبين للثقافة التنظيمية للمنظمة.

التدريب والتطوير:

برامج تدريبية متخصصة: تساعد في تطوير مهارات وقدرات الموظفين، مما يجعلهم أكثر كفاءة وقادرين على التعامل مع التحديات المختلفة.

برامج التطوير القيادي: تجهيز القادة المستقبليين بالمهارات اللازمة لتولي المسؤوليات.

تقييم الأداء:

تحديد الأهداف بوضوح: يساعد في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

تقديم تغذية راجعة بناءة: تساعد الموظفين على فهم نقاط قوتهم وضعفهم وتحسين أدائهم.

نظم المكافآت والحوافز:

ربط المكافآت بالأداء: يحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف المرجوة.

توفير حوافز غير مالية: مثل التقدير والاعتراف بالجهود، يزيد من الرضا الوظيفي.

المشاركة في صنع القرار:

إشراك الموظفين في عملية صنع القرار: يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

بناء ثقافة تنظيمية قوية:

تحديد القيم والمبادئ: توفر إطاراً واضحاً لسلوك الموظفين.

التواصل الفعال: يزيد من الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين.

العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية وأداء العاملين

توجد علاقة قوية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين. فالممارسات الجيدة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وتحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. ويمكن تلخيص هذه العلاقة في النقاط التالية:

زيادة الإنتاجية: من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم.

تحسين الجودة: من خلال التركيز على الجودة في جميع مراحل العمل.

تقليل التكاليف: من خلال تقليل معدلات التغيب والانسحاب، وتقليل الحاجة إلى التوظيف.

زيادة الابتكار: من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.

تحسين صورة المنظمة: من خلال بناء سمعة إيجابية كجهة عمل جيدة.

## الملاحق:

### الاستبيان

السادة والسيدات موظفي بنك الانماء بمكة المكرمة يشرفنا ان نتقدم لسيادتكم بهذا الاستبيان الذي يسهم بشكل فعال في تطوير النمط القيادي في ادارة بنك الانماء في حل الازمات والرقى لاعلى مستوى في منظمات الاعمال املين من سيادتكم الاجابة بصدق ودقة على جميع الاسئلة ونعلمكم ان اجاباتكم ستحظى بالاهمية البالغة والسرية التامة

نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم بالاجابة على جميع الاسئلة المرفقة

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebZE96BdFBEm3V3rft3PBP-](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebZE96BdFBEm3V3rft3PBP-Bj8P_02ddC5fan1VI6KBaEibA/viewform?usp=sf_link)

[Bj8P\\_02ddC5fan1VI6KBaEibA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSebZE96BdFBEm3V3rft3PBP-Bj8P_02ddC5fan1VI6KBaEibA/viewform?usp=sf_link)

- |                                 |                 |             |            |
|---------------------------------|-----------------|-------------|------------|
| ١- الجنس : ذكر                  | أنثى            |             |            |
| ٢- السن : أقل من ٣٠             | من ٣٠ - ٤٠      | من ٤١ - ٥٠  | أكثر من ٥٠ |
| ٣- الحالة الاجتماعية : اعزب     | متزوج           | ارمل        |            |
| ٤- الطاقم الاداري : نعم         | لا              |             |            |
| ٥- سنوات العمل : أقل من ٥ سنوات | من ٥ - ١٠ سنوات | ١١ - ١٥ سنة |            |

| المرجع                                                                                                                                                                                                              | عدد العبارات | ابعاد المتغير                                                 | المتغير                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 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. | ١٢           | استقطاب الكفاءات<br>التطوير المهني<br>تقييم الاداء            | الممارسات الاستراتيجية<br>لإدارة الموارد البشرية<br><br>أداء العاملين |
|                                                                                                                                                                                                                     |              | الاداء الفني ، التنظيمي<br>، المهني ، الاجتماعي ،<br>الاخلاقي |                                                                       |

| العبرة                                                                                                                                      | موافق | محايد | غير موافق |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى تحسين الأداء المنظمي                                                                 |       |       |           |
| تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى ضمان توافر الموارد                                                                   |       |       |           |
| تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى تسهيل الوصول إلى البيانات                                                            |       |       |           |
| تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى ضمان الامتثال للقوانين                                                               |       |       |           |
| تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى تعزيز التواصل والتنسيق بين الموظفين                                                  |       |       |           |
| تهدف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى توفير بيئة عمل إيجابية.                                                              |       |       |           |
| 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 الموظفين من أخطر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي تسعى في بعض الأحيان للحفاظ على كبار السن؛ نظراً 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 وموائمة ذلك مع احتياجات الأعمال                                                        |

#### 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.