

عنوان المشروع

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

The impact of strategic human resource management practices and employee performance at Al Rajhi Bank in Riyadh

عمل الطالبة :

رغد عبدالله محمد الشهري

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات :

صفحة الغلاف
الشكر والتقدير
الإهداء
المستخلص
جدول المحتويات
قائمة الاشكال
قائمة الجداول
المقدمة
مشكلة البحث
أهمية البحث
أسئلة البحث
أهداف البحث
فرضيات البحث
نموذج البحث
منهجية البحث
الدراسات الميدانية
مخطط المشروع
الدراسات السابقة
الملخص
المراجع

الإهداء

إلى أسمى آيات العطاء البشريّ،
أمي وأبي الغاليين،
أهدي ثمرة جهدي المتمثلة في هذا
البحث المتواضع،
عسى أن أكون مصدر فخر لكما.
إلى هديّتي من الله،
والنعمة الكبيرة التي أعيشها،
إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،
عسى أن يكون صدقة جارية عنّي
وعنكما.

المقدمة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسة للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ومما لا شك فيه أن الاستثمار في تأهيل العنصر البشري يتبوأ مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظراً لأهمية الموارد البشرية (العنصر البشري) في تحقيق التنمية والتقدم حيث أصبحت هذه الموارد من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم استناداً إلى مستوى هذا التأهيل وكفاءته لإدارة ودفع عناصر الانتاج والخدمات الأخرى. إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين و حيث نوضح مفهوم التدريب ومفهوم إستراتيجية التدريب وخطوات إعدادها وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه ومعوقات تطبيق إستراتيجية التدريب ، كما تتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته. كما أن التدريب يعمل على : • تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها. • تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة. نلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية ، و مع تنامي الإدراك والوعي لأهمية العنصر البشري كمورد أساسي في تحقيق أهداف المنظمة او المؤسسة، تحوّلت "إدارة الافراد" (التي عُرفت سابقاً بإدارة شؤون الموظفين) ذات المهام المحدودة بتعيين الموظفين ومسك سجلاتهم وصرف مستحقّاتهم وتقديم بعض الخدمات الصحية والاجتماعية، الى "إدارة الموارد البشرية" التي تعني، بإختصار، الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع، والتي تأخذ بالإعتبار أن كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها يتوقف على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل. (Alwehabie 2017)

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

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

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية. وتهدف إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وذات

فعالية وقدرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل (Al-Amri & Alothman 2016)

مشكلة البحث :

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

عادةً لا تمتلك الشركات الصغيرة قسمًا للموارد البشرية يعتمد عليها، وقد تكون مقصورة على شخص واحد، أو قد تظل هذه المسؤولية ملكًا للمدير التنفيذي. في كلتا الحالتين، يحتاج أصحاب الأعمال الصغيرة إلى فهم التحديات التي تواجههم حتى يكونوا مستعدين للتعامل مع مشكلات الموارد البشرية مع نمو الشركة والقوى العاملة.

(Al-Amri & Alothman 2016)

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

الفجوات العلمية :

صعوبة الامتثال القانوني للوائح

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.

تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة

استبدلت التطورات التكنولوجية العديد من الوظائف التقليدية بوظائف أخرى تطلب مهارات عالية. حيث تستمر أتمتة المكاتب وتغيير طبيعة العمل المكتبي ليتناسب مع رحلة التحول الرقمي وظروف العمل عن بعد التي غزت العالم بعد أزمة جائحة كورونا. (Tawfig, & Kamarudin 2021)

تطوير وتعليم فريق القيادة

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

التعويضات المالية

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

استقطاب وتوظيف الموهوبين

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

إدارة تنوع القوى العاملة

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

تقدم أعمار الموظفين

يعتبر 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. Alwehabie

(2017)

أهمية البحث :

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

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق، وهي تهتم بتوضيح كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، وتُعنى في ربط العاملين بالمنظمات بطريقة منتظمة. (Cherif 2020)

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

الاهمية العلمية :

تصميم أنظمة عمل عالية الأداء.

إنخراط العاملين.

تمكين العاملين.

التدريب والتعليم.

فرق العمل.

المكافآت، التقدير والحوافز.

تقييم الأداء من خلال محورين: الرضا والفاعلية.

تقود ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى:

تكامل خطط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية وخطط الأعمال.

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

استثمار شامل في مجالات التدريب والتعليم والتنمية.

بيئة عمل تحقق الرفاهية والنمو لجميع العاملين والمحافظة عليها.

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

ضبط ممارسات الموارد البشرية وقياس مدى رضا العاملين.

(Cherif 2020)

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

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. (Alwehabie 2017)

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

(Al-Amri & Alothman 2016)

صياغة أسئلة البحث :

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

صياغة أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي ،
فضلاً عن الآثار المترتبة على النتائج للمديرين والممارسين

ضمان توافر الموارد

تسهيل الوصول إلى البيانات

ضمان الامتثال للقوانين

بالإضافة إلى تعزيز التواصل والتنسيق بين الموظفين

توفير بيئة عمل إيجابية.

التركيز على تحسين الخدمة

التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين

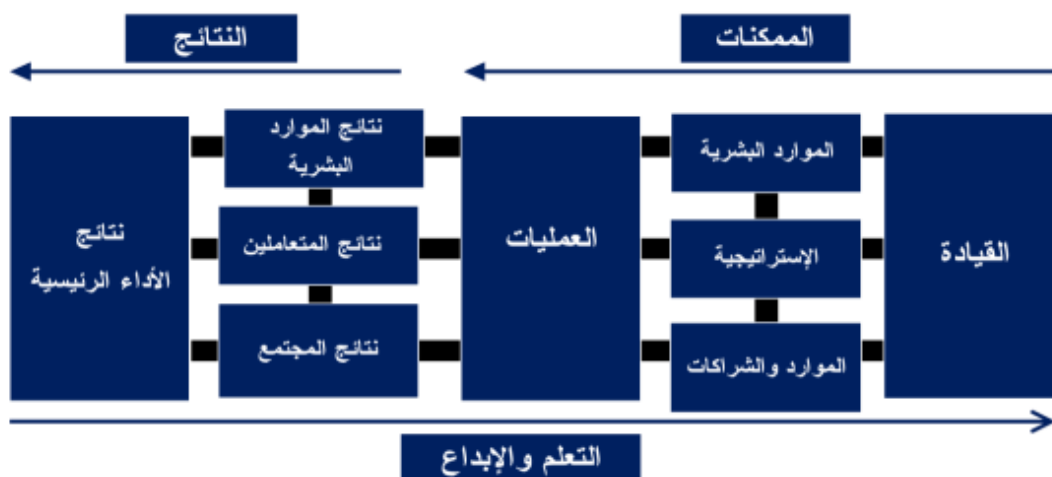
القدرة على الاتصال الفعال

تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة

صياغة فرضيات البحث :

تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات
وسيطه 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 :



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.

مكان التطبيق المقترح للبحث :

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

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

المخطط المقترح للمشروع :

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

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

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

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

إنشاء بيان مهمة واضح لتوضيح الرؤية والقيم التنظيمية.

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

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

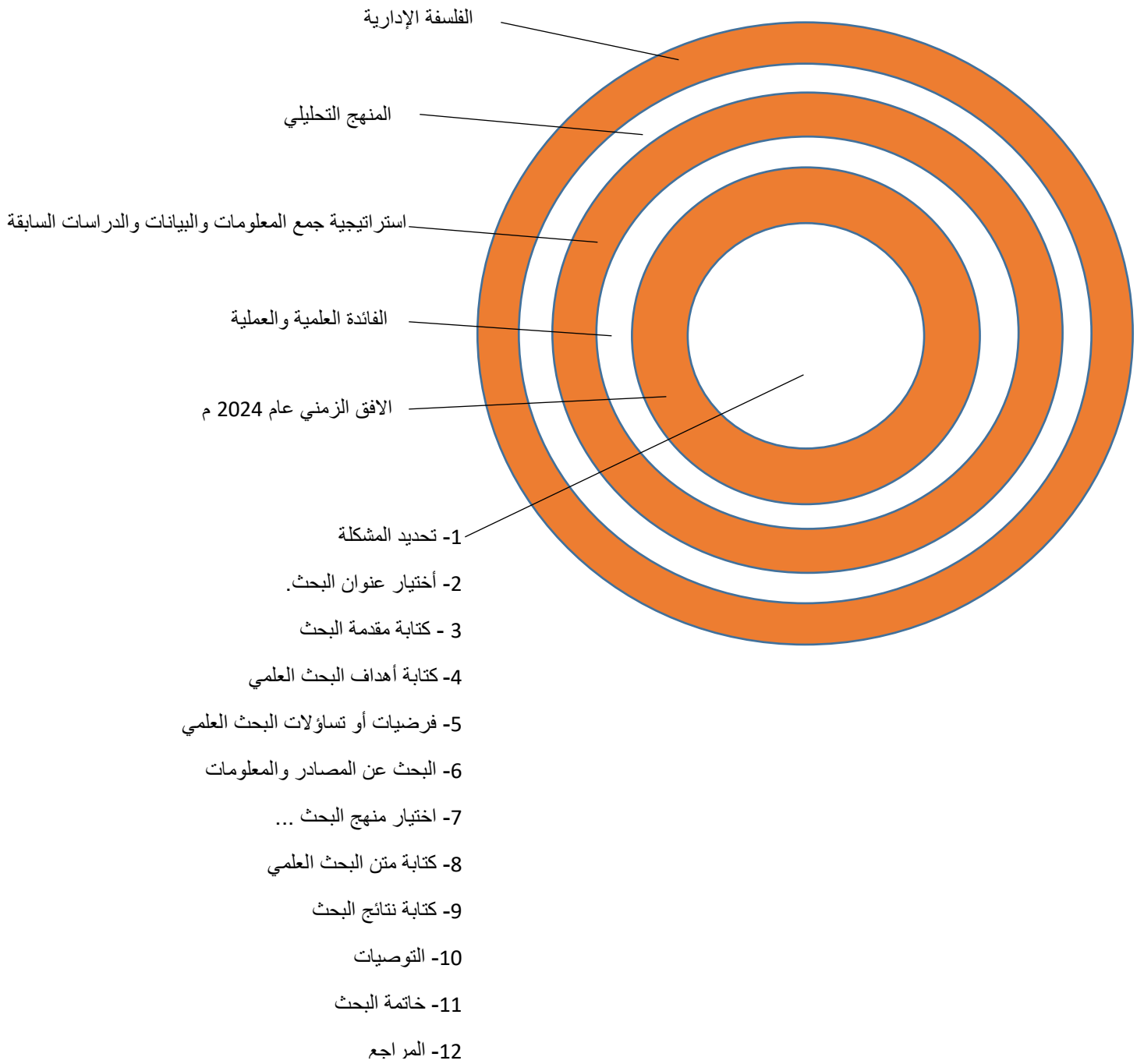
بمجرد الانتهاء من هذه الخطوات، يصبح التنفيذ الفعال للاستراتيجية أمرًا بالغ الأهمية:

ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ.

مواءمة الموارد والموظفين لدعم الاستراتيجية.

مراقبة التقدم عن كثب والتكيف حسب الضرورة مع الظروف المتغيرة.

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



المراجع :

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

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

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

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