

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع



عنوان المشروع

أثر الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في شركة نستلة بالرياض

أسم الطالب

دليل سعد السلطان

2021203173

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول

2026-2025

كلمة شكر

إلى كل منسوبي هذه الجامعة الرائعين، أَرغب في تقديم أعمق الشكر والتقدير لكل جهودكم المستمرة والمخلصة في خدمة الطلاب والمجتمع. لقد قمتم بتحقيق مستويات مذهلة من التفاني والاحترافية في كل ما تقومون به، مما يسهم بشكل كبير في نجاح هذه الجامعة. إن إمامكم بمهامكم وتفانيكم في تحقيق أهداف الجامعة يشكلان نموذجاً يحتذى به للتفوق والتميز. فشكراً جزيلاً لكم على جهودكم الدؤوبة والمستمرة، وعلى التزامكم الدائم برفع مستوى التعليم والبحث والخدمة المجتمعية. أتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح في كل مساعيكم المستقبلية

وفي هذه الكلمة القليلة، لا يمكنني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لكل فرد في هذا الفريق الرائع. من " الأكاديميين المتفانين إلى الموظفين الإداريين الذين يديرون العمليات بكفاءة، ومن العمال الفنيين إلى العاملين في الخدمات الطلابية، جميعكم تلعبون دوراً حاسماً في نجاح مهمتنا التعليمية والبحثية. تذكر دائماً أن عملكم له تأثير عميق ومباشر على حياة الطلاب وعلى مستقبلهم. بفضلكم، يستطيع الطلاب تحقيق أحلامهم وتطوير مهاراتهم ليصبحوا قادة ومبتكرين في مجتمعنا. لذا، أريد أن أشكركم من كل قلبي على التزامكم اللا محدود وتفانيكم في خدمة هذه الجامعة ومجتمعنا. قد تكون كلمات الشكر قليلة في مقابل ما تقدمونه، ولكن يجب أن تعلموا أن جهودكم تُقدر بشكل كبير وتترك أثراً إيجابياً يتجاوز الكلمات. فلنستمر سوياً في بناء مستقبل أفضل للجميع بتفاني وإخلاص لا حدود لهما. شكراً لكم مرة أخرى، ولنستمر في العمل المشترك نحو تحقيق النجاح والتميز في مسيرتنا الأكاديمية والمهنية

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1	المقدمة:	5
1.2	مشكلة الدراسة	6
1.2.1	فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3	أهمية الدراسة	8
1.3.1	على المستوى النظري:	8
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	9

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسات، حيث تعمل على استقطاب وتطوير المواهب والقدرات بما يتماشى مع استراتيجيات الشركة. في هذا السياق، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في دعم الأداء الوظيفي وتطوير بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين وعلى جودة العمل بشكل عام. تشتهر شركة نستله، كشركة عالمية رائدة في مجال الصناعات الغذائية، بتقديم منتجات عالية الجودة تعتمد على الابتكار والاستدامة، وتولي اهتماماً كبيراً بتطوير كوادرها البشرية، بما يتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية لتعزيز ريادتها في السوق السعودي، وخاصة في الرياض كأحد الأسواق الحيوية والمهمة للشركة.

نبذة عن

تمثل شركة نستله نموذجاً للشركات متعددة الجنسيات التي تدرك أن نجاحها في الأسواق المختلفة يعتمد بشكل كبير على كفاءة وفاعلية مواردها البشرية. من هذا المنطلق، استثمرت الشركة في تطوير برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على تحسين أداء العاملين من خلال التدريب المستمر وتقديم الحوافز وتطوير مهارات القيادة لديهم. ويرتبط أداء الموظفين ارتباطاً وثيقاً بجودة منتجات الشركة ورضا العملاء، مما يدفع إدارة نستله إلى التركيز على بناء ثقافة عمل داعمة وجاذبة لأفضل الكفاءات.

وتناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين، حيث توصلت بعض الأبحاث إلى أن توفير بيئة عمل داعمة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتعزيز المهارات المهنية من خلال التدريب المستمر، يعد من أهم العوامل التي تساهم في رفع أداء الموظفين. على سبيل المثال، أوضحت دراسة قامت بها جامعة هارفارد أن تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مثل التطوير المهني وتقديم التقدير والحوافز، يزيد من ولاء الموظفين ويعزز من مستوى أدائهم بشكل ملحوظ. كما أشارت دراسة أخرى أجريت في جامعة الملك سعود إلى دور التدريب وتقديم الدعم المهني في تعزيز القدرات الإنتاجية للعاملين في المؤسسات السعودية.

وبالرغم من أن شركة نستله تقدم برامج متنوعة لتطوير الموظفين، إلا أن التحديات التي تواجهها في الرياض مثل احتياجات التدريب المستمر والتحديات الثقافية والمحلية تجعل من الضروري دراسة أثر هذه الجهود في تحسين أداء العاملين. وبالتالي، يتمحور السؤال الرئيسي للبحث حول: إلى أي مدى تساهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تتبناها شركة نستله بالرياض في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم؟

وتأتي أهمية هذا البحث من التركيز على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة العامة للشركة وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق السعودي. كما أن هذا البحث سيقدم بيانات دقيقة تساعد مديري الموارد البشرية وصناع القرار في نسلته على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية لزيادة فعالية عمليات إدارة الموارد البشرية وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي.

1.2. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في التحديات التي تواجه شركة نسلته بالرياض في تحقيق التوازن بين استراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة والمتطلبات الفعلية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين أداء الموظفين من خلال برامج التدريب، الحوافز، وتطوير المهارات، إلا أن مدى فعالية هذه الاستراتيجيات وتأثيرها الحقيقي على إنتاجية العاملين وأدائهم لا يزال غير واضح بشكل كافٍ.

وبالتالي، فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال التالي: إلى أي مدى تسهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تتبناها شركة نسلته بالرياض في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وما هي العوامل التي تعيق أو تدعم هذا التأثير؟

السؤال الرئيسي لهذا البحث هو:

إلى أي مدى تسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها شركة نسلته بالرياض في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وما هي العوامل التي تدعم أو تعيق هذا التأثير؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. عدم وجود فهم شامل لارتباط الموارد البشرية بالأداء الوظيفي: على الرغم من وجود دراسات عديدة تشير إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، إلا أن هناك فجوة في الدراسات التي تقدم نموذجاً شاملاً يفسر كيفية تفاعل مختلف عناصر الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، بيئة العمل) مع الأداء الوظيفي بصورة متكاملة.
2. التركيز المحدود على السياق المحلي: الكثير من الأدبيات تركز على دور الموارد البشرية في الشركات العالمية بشكل عام، ولكنها قد لا تأخذ بالاعتبار الفروقات الثقافية والسياقية التي تواجه الشركات في المملكة العربية السعودية.
3. ندرة الدراسات التي تركز على ديناميكية الشركات متعددة الجنسيات: تفتقر الأبحاث إلى دراسة معمقة حول تأثير اختلاف الثقافات وسياسات الشركة الأم على استراتيجيات الموارد البشرية في الفروع الإقليمية مثل فرع الرياض لشركة نستله، وكيفية تأثير ذلك على الأداء الوظيفي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. تطبيق غير شامل لبرامج التدريب والتطوير: بالرغم من أن شركة نستله توفر برامج تدريبية لموظفيها، إلا أن هناك نقص في الدراسات التي توضح مدى ملائمة هذه البرامج لاحتياجات العاملين في الرياض، وما إذا كانت تلبي متطلبات السوق المحلي بالفعل.
 2. عدم قياس فعالية استراتيجيات الحوافز بشكل دقيق: هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تقيس فعالية الحوافز المقدمة في رفع مستوى الأداء لدى العاملين، ومدى تأثيرها على رضاهم الوظيفي وارتباطهم بالشركة.
 3. قلة البيانات حول تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين: في حين أن بيئة العمل تعد من العناصر الأساسية في استراتيجيات الموارد البشرية، إلا أن هناك نقصاً في المعلومات الموثوقة حول مدى تأثير بيئة العمل في فرع نستله بالرياض على أداء الموظفين، وما إذا كانت تحقق مستويات الراحة والتحفيز الكافية لتحسين الإنتاجية.
- تعتبر معالجة هذه الفجوات ضرورية لتحقيق فهم أعمق وواقعي عن دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، وتطوير استراتيجيات فعالة تتماشى مع السياق المحلي والممارسات المثلى في الرياض.

1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذا البحث من دوره في توضيح التأثير الذي تتركه استراتيجيات الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم في شركة عالمية مثل نستله. يهدف البحث إلى تقديم رؤى جديدة ومعلومات دقيقة حول مدى فعالية البرامج والسياسات التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية بالشركة في تحقيق الأداء المطلوب للعاملين وتحقيق رضاهم، مما سيساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستويات متعددة.

1.3.1. على المستوى النظري:

1. إثراء الأدبيات حول تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء: سيساهم البحث في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بكيفية تفاعل العناصر المختلفة للموارد البشرية - مثل التدريب، الحوافز، وبيئة العمل - مع الأداء الوظيفي، مما يساعد في تطوير نماذج نظرية شاملة.
2. تقديم رؤية محلية للموضوع: سيضيف البحث نظرة مستندة إلى السياق السعودي وتحدياته الثقافية والتنظيمية، وهو ما يضيف بُعدًا محليًا مهمًا يفتقر إليه كثير من الدراسات التي تعتمد على نتائج أجريت في سياقات عالمية أو غربية.
3. توسيع نطاق الفهم حول ديناميكية الشركات متعددة الجنسيات: سيدعم هذا البحث الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في بلدان ذات ثقافات متنوعة، وذلك من خلال دراسة كيفية توافق سياسات الشركة الأم مع الاحتياجات المحلية في فرع الرياض.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تحسين فعالية برامج التدريب والتطوير: من خلال تحليل مدى ملائمة برامج التدريب المقدمة في نسلته للموظفين في الرياض، يمكن للبحث تقديم توصيات عملية تساعد في تطوير البرامج لتكون أكثر توافقاً مع احتياجات العاملين.
2. تحديد الاستراتيجيات التحفيزية الفعالة: سيساعد البحث إدارة الموارد البشرية في نسلته على فهم تأثير الحوافز المختلفة على أداء الموظفين في الرياض، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات تحفيزية موجهة تحقق أفضل النتائج.
3. تحسين بيئة العمل: قد يساعد البحث في تقديم بيانات موثوقة حول تأثير بيئة العمل على الإنتاجية، مما يمكن الشركة من اتخاذ خطوات لتحسين بيئة العمل بشكل يعزز الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الأداء.
4. دعم صنع القرار: سيتيح البحث للشركة الاعتماد على بيانات علمية لاتخاذ قرارات تتعلق بتطوير السياسات الخاصة بالموارد البشرية، مما يعزز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها في السوق السعودي بفعالية.

قائمة المراجع

1. كتب مرجعية حول إدارة الموارد البشرية.

- Dessler, G. (2016). Human Resource Management. Pearson.

يقدم هذا الكتاب شرحاً شاملاً حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تأثير التدريب، الحوافز، وبيئة العمل على أداء الموظفين.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

يغطي الكتاب ممارسات الموارد البشرية من منظور تطبيقي ويعرض أمثلة متعددة تتناول تأثير الموارد البشرية على أداء الشركات متعددة الجنسيات.

2. دراسات حول إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.

تدرس هذه الدراسة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الموظفين وإنتاجيتهم، وتعتبر من الأبحاث المؤثرة في مجال الموارد البشرية.

- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320.

تقدم الدراسة نماذج نظرية تفسر العلاقة بين الموارد البشرية واستراتيجيات الأداء، مما قد يدعم الإطار النظري للبحث.

3. دراسات محلية ودولية حول الموارد البشرية في السعودية والشركات متعددة الجنسيات:

- Al-Dosary, A. S., & Rahman, S. M. (2005). A framework for strategic planning in human resource development in Saudi Arabia. Human Resource Development International, 8(1), 1-20.

تتناول هذه الدراسة تطورات وتحديات الموارد البشرية في السعودية وكيفية دعم الأداء المؤسسي.

• Al-Zahrani, S. I., & Bin-Fawzan, M. M. (2017). The impact of human resource management practices on employee performance in Saudi banking sector. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 51-62.

دراسة محلية تركز على ممارسات الموارد البشرية في السعودية وتقدم رؤى حول تأثيرها على الأداء الوظيفي

4: تقارير عن شركة نستله واستراتيجيات الموارد البشرية

• Nestlé Annual Report (تقارير نستله السنوية). تتوفر هذه التقارير عبر موقع الشركة الرسمي، وتوفر معلومات عن استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الشركة العالمي والمحلي، بما في ذلك استراتيجيات التدريب والتطوير

• Nestlé in Society: Creating Shared Value and Meeting our Commitments (التقرير عن القيمة المشتركة لنستله). هذا التقرير يوفر نظرة عامة حول المبادرات الاجتماعية والمسؤوليات المجتمعية لنستله، والتي تشمل استراتيجياتها في تنمية الموارد البشرية

5: مقالات ومراجعات علمية حول بيئة العمل والحوافز وتأثيرها على الأداء

• Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.

يغطي هذا الكتاب تأثير بيئة العمل والحوافز وتطوير المهارات على تحسين أداء الموظفين ويقدم أمثلة عالمية وشاملة للشركات متعددة الجنسيات

6: مراجع عبر الإنترنت لمجلات علمية

• Academy of Management Journal

• International Journal of Human Resource Management

• Journal of Business Research