

أدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة
الجنسيات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

أحمد حسن عوض الله محمد نور

إشراف/

د.اسامة الفندي

د. بدر القاسم.

العام الدراسي:

2024

شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بالحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرني به فوفقني إلى ما أنا فيه راجية منه دوام نعمه وكرمه وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فإنني أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى

د. اسامة الفندي

د. بدر القاسم

على إشرافهم على هذه الدراسة البحثية وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا وعلى نصائحهم القيمة التي مهدت لنا الطريق إتمام هذه الدراسة فلهم منا فائق التقدير والاحترام

كما أتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقوني طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

وأتقدم بالشكر أيضاً إلى كل إدارة جامعة ميد او شن وجميع العاملين بها الذين ساعدونا

من خلال تقديم جميع التسهيلات طيلة فترة الدراسة

وفي الختام أشكر كل من ساعدني وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو

بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

فهرس المحتويات

المحتويات

2	شكرو تقدير
5	الفصل الأول
6	مقدمة:
7	مشكلة الدراسة:
8	أهمية الدراسة:
9	أهداف الدراسة:
10	تساؤلات الدراسة
10	فروض الدراسة:
11	متغيرات الدراسة:
13	المنهجية وطرق البحث:
13	أدوات الدراسة:
13	حدود الدراسة:
14	خطة الدراسة
14	مصطلحات الدراسة:
16	الفصل الثاني
17	الدراسات السابقة:
25	المنطلقات النظرية للدراسة:
26	المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)
43	المتغير التابع إدارة التنوع
48	الفصل الثالث
49	أولاً: منهج الدراسة:
49	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:
51	أداة الدراسة:
52	التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية.
57	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

64	الفصل الرابع
65	أولا تحليل نتائج الدراسة
65	ثانيا: نتائج الدراسة
66	ثالثا: التوصيات
69	الخاتمة
70	المراجع:
73	الملاحق
75	الاستبانة
80	المستخلص



الفصل الأول

الإطار العام

مقدمة:

يشهد العالم العديد من التحولات الجذرية المتسارعة في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية الاقتصادية، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على المجتمعات والدول إعداد أفرادها لمواجهتها، والتعايش معها، وذلك عبر مؤسساتها المختلفة ان المنافسة التي تواجهها المنظمات أصبحت حقيقة واقعة في الآونة الأخيرة بفضل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي وقد بدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة حدتها فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها. وفي ضوء محدودية الموارد وضغوط المواطنين وطلباتهم المتزايدة ومساءلتهم المستمرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها إضافة للعديد من المزايا التي تتحقق من خلال الاعتماد على هذه الموارد كمصدر للميزة التنافسية تعمل إدارة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة، مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى، كما لا بد أن يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر تركز استراتيجية الموارد البشرية على حسن استخدام إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، فيعرفها (Dyer, 1984) بـ "أنها الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدام الفاعل لأفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها"، ولوضع هذه الخطة أو ، فمن البديهي ان تسبق استراتيجية التكتيك لأهميتها وشموليتها فضلا على انها تشكل الإطار العام للبرنامج والأهداف المنبثقة عنها لاحقا وأن تبني إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية استراتيجية القيادة في تخفيض التكاليف لتحافظ على قدراتها التنافسية وسط منافسات شديدة، وتحديات أدت بالشركة إلى تغيير استراتيجية مواردها البشرية القديمة التي كانت تؤمن عمالة دائمة، فأصبحت تستخدم برامج تنفيذية جديدة حيث

برزت ظاهرة التنوع في القوى العاملة وعدم التجانس أو التماثل في الشركات متعددة الجنسيات بشكل واسع النطاق من خلال التباين في الجنس، اللغة، السن، الثقافات وغيرها، وما ساهم في ذلك العولمة، إذ قلما نجد مجتمعا أو شركة لا تحتوي على عناصر مختلفة من الأجناس والأقليات البشرية، والثقافات ولتحقيق هذا الربط بين إدارة الموارد البشرية ونجاح الشركة لابد أن يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجية وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق عرضه وفي ضوء المتغيرات المعاصرة والتوجهات العالمية التي تؤكد أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به في مختلف المؤسسات وبخاصة المؤسسات الخدمية وفي ظل العولمة، والخصخصة، والمنافسة المحلية الإقليمية والدولية، والاتحادات والاندماجيات، فقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات والمؤسسات والهيئات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي. ولنجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في مواجهة هذه التغيرات فان هذا يتطلب وجود تخطيطا استراتيجيا للأهداف جيدا حيث تقوم ادارة الموارد البشرية في الشركة على تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها على مواجهة المشكلات والتغلب على المنافسين لها بغرض الحصول على مزايا تنافسية نسبية وتحقيق الاستمرارية في تقديم خدماتها. تولي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لمرحلة التوظيف، حيث يجب أن تكون المعرفة والخبرات والإمكانات هي المحرك لسياسة التوظيف في إطار عملية تقييم الموظف، واختيار الموظف المناسب دون تحيز، لتأتي الخطوة التالية وهي إرساء سياسات وممارسات شاملة يتم تطبيقها على الجميع وفي ضوء محدودية الموارد والتحديات الحالية والمستقبلية.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في شكل سؤال رئيسي يتمثل في الآتي:

ما دور إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الشاملة، ليس على مستوى إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات فحسب، بل على مستوى المجتمع بجميع مؤسساته
- أهمية التعرف على هذا المورد حتى يمكن توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى طاقاته ومهاراته.
- أن هناك ندرة إلى حد ما في الدراسات التي تناولت اعتبار الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن من خلالها استخدام بعض المفاهيم، لتدعيم استراتيجية الشركة ككل، واستخدامها في دعم القدرة التنافسية لإدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات.
- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في التخطيط لإدارة الموارد البشرية حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في استراتيجية إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات.
- قلة الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في دورها في إدارة المشاريع

الأهمية العملية التطبيقية: تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة، ومستوى أداء الموارد البشرية.
- التعرف على أهمية استراتيجية الموارد البشرية ودورها على تحقيق نجاح المشاريع بإدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات.
- بيان جوانب القوة والضعف، والتي قد تحول دون الوصول بالموارد البشري إلى التنمية المطلوبة لمواجهة متطلبات وتحديات الظروف الحالية التي يواجهها المجتمع.
- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية، في إدارة التنوع الإداري وما يمكن أن تؤديه في قطاع معين.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات محل البحث في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لنجاح إدارة التنوع
- الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تأثير إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات.

- بيان أثر للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.
- بيان أثر للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

ومن خلال السؤال الرئيسي للدراسة يمكن ان اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما طبيعة ومستوى أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات؟
- هل هناك معوقات تواجه تحقيق الاهداف لإدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات تحول دون استغلالها والاستفادة منها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية؟
- هل يوجد أثر للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية؟
- هل يوجد أثر للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

بناء على تحديد مشكلة الدراسة واسئلتها الفرعية وتحديد اهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي

ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة تعرف الفرضية بأنها: " تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".

فرضية الدراسة الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية توضح إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الأولى:

وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة:

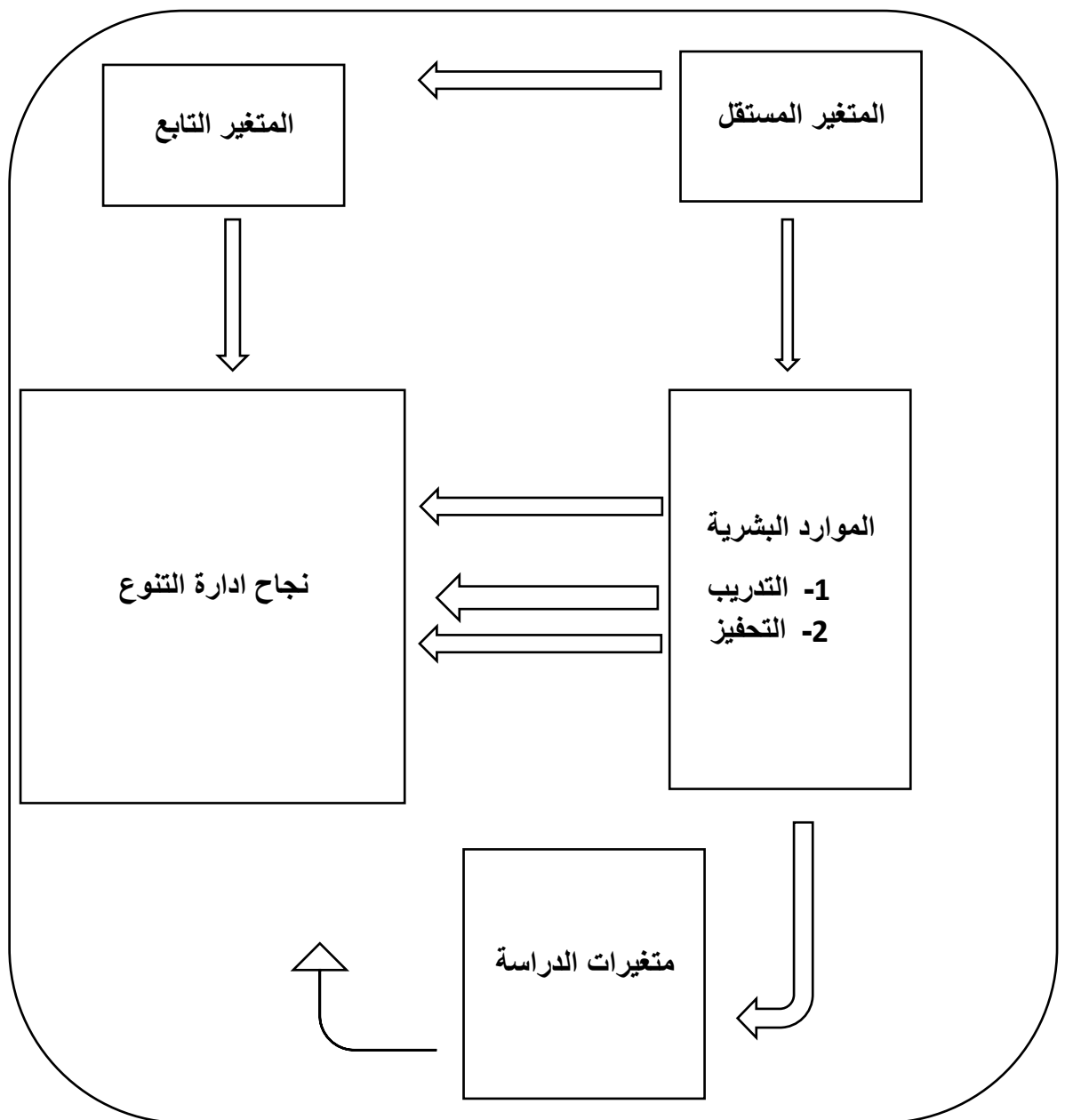
وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة:

-المتغير المستقل: الموارد البشرية

-المتغير التابع: نجاح إدارة المشاريع

-نطاق الدراسة: الشركات متعددة الجنسيات



شكل رقم 1 اعداد الباحثون

المنهجية وطرق البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث وذلك عن طري الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان. اعتمد فريق البحث على نوعين من البيانات على النحو التالي:

- مصادر أولية تتمثل في الاستبيان او المقابلة
- مصادر ثانوية تتمثل في الكتب والمراجع والدراسات السابقة والانترنت

أدوات الدراسة:

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات ومن أشهر تلك الأدوات التي تناسب البحث العلمي هو استخدام الاستبانة كاده لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة الالكترونية.

حدود الدراسة:

حدود مكانية:

الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

حدود موضوعية:

اقتصرت الدراسة على إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في

المملكة العربية السعودية

حدود زمنية:

العام الدراسي 2024 م – 1446 هـ

حدود بشرية:

العاملين في إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة

خطة الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث منهجية الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية:

هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في

الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات

الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

إدارة التنوع

تشير إدارة التنوع إلى السياسات والممارسات والبرامج التي تعزز بيئة العمل حيث يشعر الأشخاص من خلفيات وثقافات وخبرات مختلفة بالتقدير والاحترام والاندماج. إنها تنطوي على خلق ثقافة تحتضن وتستفيد من وجهات النظر والمهارات والمواهب الفريدة للموظفين من جميع الخلفيات لدفع الابتكار والمشاركة والأداء. تعد إدارة التنوع أمرًا ضروريًا لجذب القوى العاملة المتنوعة والاحتفاظ بها، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون، وتعزيز الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية.

الشركات متعددة الجنسيات

الشركة متعددة الجنسيات، والمعروفة أيضًا باسم الشركة عبر الوطنية، هي كيان تجاري يعمل في عدة دول، ويقع مقره الرئيسي في دولة واحدة وفروعه أو شركاته التابعة في بلدان أخرى. يشير مصطلح "متعددة الجنسيات" إلى حقيقة أن عمليات الشركة وأرباحها منتشرة عبر دول متعددة. غالبًا ما تتمتع هذه الشركات بحضور عالمي وقد تتضمن عملياتها الإنتاج والبحث والتطوير والمبيعات والتسويق وأنشطة أخرى في بلدان متعددة. يُستخدم مصطلح "متعددة الجنسيات" لتمييز هذه الشركات عن الشركات المحلية الصغيرة التي تعمل فقط داخل دولة أو منطقة واحدة.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة
الإطار النظري

الدراسات السابقة:

دراسة (البحيري 2023)

بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية الدور الوسيط للقيادة الموقفية دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر هدف هذا البحث إلى بناء نموذج يوضح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات التنظيمية، مع توسط طبيعة القيادة الظرفية لفهم طبيعة هذا الدور. كما هدف هذا البحث إلى الوصول إلى مجموعة من التوصيات المفيدة للعاملين في شركات البترول العاملة في مصر، والتي تساعد على توضيح أنسب الطرق للتعامل مع أنواع الأزمات المختلفة التي يواجهونها أثناء ممارستهم اليومية لعملهم. وقام الباحث بصياغة أربع فرضيات، واعتمد على أسلوب المسح باستخدام قائمة الاستبيانات، واعتمد على طريقة أخذ العينات، وتحديد العينة العشوائية الطبقية على عينة مكونة من 289 فردا يعملون في الهيئة العامة للبترول في مصر في بعض شركاتها التابعة والمساهمة. وأسفرت النتائج عن قبول فرضيات البحث الأربعة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية، كما تبين أن هناك تأثيرا ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على القيادة الظرفية في هذه الشركات، كما اتضح أن هناك تأثيرا ذا دلالة إحصائية للقيادة الظرفية في إدارة الأزمات التنظيمية، واتضح أخيرا أن القيادة الظرفية لعبت دور (الوساطة الجزئية) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة، واختتم الباحث هذا البحث بعدد من التوصيات التنفيذية.

بعنوان: "تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل". هدفت الدراسة إلى فحص النظام القائم على تنمية الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش ووضع ملامح خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تسيير سياسات وإجراءات الجامعة لتنمية الموارد البشرية الجامعية بهدف تلبية احتياجات سوق العمل باتباع آليات وسياسات تخطيطية وإعداد وتأهيل جامعي للطلاب وإرشاد أكاديمي مبنى حسب احتياجات سوق العمل. ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري لواقع التخطيط للموارد البشرية بالجامعات.

بعنوان " تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية". هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية ، والكشف عن أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم قبل الجامعي ، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الوقت الحاضر وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : المركزية في صنع القرارات واتخاذها والتي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية ، وضعف مشاركة مديريات التعليم في التعيين والاختيار للوظائف إلى جانب عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية . واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في عرض معوقات التخطيط للموارد البشرية، ومقترحات التغلب عليها وفقا للتغيرات الحديثة.

بعنوان إدارة الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسيات تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، إذ تعتبر هذه المنظمات رائدة في تبني الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي شهدت تطوراً ملحوظاً في عصر العولمة. تركز إستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات على نقل أنشطتها من بلد المنشأ إلى بلدان متعددة، وهذا بهدف الوصول إلى أسواق وفرص جديدة عبر مختلف بلدان العالم. انتقلت هذه الشركات من تبني نموذج المركزية العرقية الذي يركز على الثقافة الأصلية للمنظمة في البلد الأم مروراً بنموذج المركزية المتعددة المبني على القيادة الثنائية وإعداد القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة في إطار توافقها مع ثقافات بلدان الفروع المختلفة للمنظمة الأم، ومن ثم الانتقال إلى نموذج المركزية الجهوية والذي تركز مقارنته على تقسيم العالم إلى تكتلات إقليمية أو جهوية كالتكتل الأوروبي مثلاً باعتبار أن ثقافات هذه البلدان مشتركة، وصولاً إلى نموذج المركزية العالمية الذي يقوم على أساس شبكة من الفروع الدولية للمنظمة، حيث تتميز الشركات الفرعية باستقلاليتها في تحديد سياساتها للموارد البشرية، كما أن أفضل ممارسات الموارد البشرية يتم تبنيها ونشرها في باقي الفروع الأخرى. يتوقف نجاح منظمات الألفية الثالثة على مدى توفر موارد بشرية ذات كفاءات عالية قادرة على إكساب المنظمة بعدد دولي، ميزة تنافسية، مرونة ثقافية والقدرة على التكيف السريع مع مختلف التحولات والتطورات في مختلف الميادين. كما أن هذه المنظمات تواجه تحدي كبير يتمثل في القدرة على تعزيز الحركية الدولية عن طريق الإدارة الفعالة للتنوع وقيادة هذا التنوع في المورد البشري إلى تحقيق أهداف المنظمة.

بعنوان "إدارة التنوع والاختلاف من منظور اداري واجتماعي" يهتم البحث الحالي بالحديث عن إدارة التنوع والاختلاف من حيث: تعريف التنوع والاختلاف وأسبابه، تعريف التنوع وإدارة الاختلاف، رصد أسباب الاهتمام المتزايد بهذا النوع من الإدارة، أهمية ومزايا التنوع وإدارة الاختلاف، مزايا وفوائد التنوع واختلاف العاملين في المنظمات، أنواع وقيم ومبادئ التنوع وإدارة الاختلاف، ومراحل تطور الاهتمام بها. ثم، في النهاية، تم تحديد مهام إدارة التنوع والاختلاف، وما الذي يجب على المنظمات فعله الآن بشأن إدارة التنوع والاختلاف؟ كل هذا من منطلق منظور إداري واجتماعي. كان الهدف الرئيسي من البحث الحالي هو زيادة فهمنا لمسألة إدارة التنوع والاختلاف وكيفية ممارسته بكفاءة وفعالية في المنظمات التي تعج حالياً بأشخاص ينتمون إلى ثقافات متعددة، والذين يتنوعون ويختلفون فيما بينهم على أساس الجنس والأصل واللون والدين واللغة، السن أو الجنسية أو الحالة البدنية أو الصحية أو الأصول الجغرافية أو العرقية أو الآراء والتوجهات السياسية. البحث الحالي عبارة عن دراسات نظرية ومكتبية. واسترشد المنهج الوصفي في شرح مسألة إدارة التنوع والاختلاف وعرض أبعاده. تم الاستعانة بالعديد من الدراسات البحثية والكتب العلمية

دراسة (مصطفى، 2020):

يركز البحث على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ يدعم الإبداع والابتكار الإداري للعاملين بجامعة عين شمس، وذلك من أجل تطوير الأداء في منظومة شئون العاملين والتي كانت تختص بأنشطة روتينية وتنفيذية خاصة بتعيين ونقل العاملين وتنفيذ قرارات السلطة المختصة في هذا الشأن، إلى دور شريك إستراتيجي في تنمية العنصر البشري وتوظيفه بالشكل

الأمثل لرفع الأداء، وذلك من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030 والتي تهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين وترز محاورها على الإبداع والابتكار بحيث أن تكون مصر بحلول عام 2030 ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، وحيث أن استراتيجية جامعة عين شمس 2018-2023 تركز محاورها أيضًا على الابتكار والمعرفة. هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب - التحفيز - تقييم الأداء) على الإبداع والابتكار، وتوضيح أهمية هذه الممارسات على تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة وتم تحليل العلاقة والأثر بين هذه الممارسات المتمثلة في ثلاث استراتيجيات هي) التدريب، والتحفيز، والتقييم وبين الإبداع والابتكار). ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من العاملين الإداريين في المراكز ذات الطابع الخاص التابعة لإدارة جامعة عين شمس وتم التطبيق على 5 مراكز وهم (مركز بحوث الشرق الأوسط - مركز الخدمة العامة- مركز البرديات - مركز تطوير المشروعات - مركز الأبصار الإلكتروني)، ويبلغ عدد العاملين بهذه المراكز 300 عامل موزعة على الإدارات (العليا - الوسطى - التنفيذية). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب وتقييم الأداء لها تأثيرا إيجابيا على إبداع وابتكار العاملين، وأيضًا نجد أن هناك تفاوت ما بين التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع والابتكار، حيث أثبتت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للتحفيز المادي على الإبداع والابتكار، وعلى الجامعة أن تعيد النظر في نظام الأجور والمكافآت، بينما نجد أن التحفيز المعنوي يجب أن يدعم أكثر لما له من تأثير إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم الإبداع والابتكار. اختتم البحث بمجموعة من التوصيات والتي تهدف إلى أهمية تركيز الجامعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) لما لها من أهمية في تدعيم الابتكار

والإبداع للعاملين داخل الجامعة وخاصة التوصيات الخاصة بالاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي، وذلك لدعم الإبداع والابتكار لدى العاملين مما يساهم بدوره في تحقيق استراتيجية الجامعة 2018

دراسة (فارس الطعان، 2020):

تناولت الدراسة الحالية "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" إذ يحظى موضوعي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي باهتمام متزايد لكونهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، والتي لها تأثير كبير على مستقبل المنظمات. هدف الدراسة هو الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، و فيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي و لهذا الغرض صيغت الفرضية الاتية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإبعاده (إستراتيجية تحليل الوظيفة، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقويم الأداء) والنجاح الاستراتيجي بإبعاده (إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون)، و لتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية و طبقت على عينة من المدراء و معاونهم و رؤساء الأقسام في وزارة النقل، والمدراء و معاونهم في بعض شركات وزارة النقل (كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديد، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري، و بلغ عدد أفراد العينة 42 و لقياس رضا الزبون تم اخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد و بلغ عدد أفراد العينة لرضا الزبون 46، و تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، و الزيارات الميدانية، و المقابلات الشخصية و بعض الوثائق الرسمية الاستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري،

لغرض وصف العينة، والانحدار الخطي البسيط الاختبار صحة التأثير وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة وتنفيذ وتقويم" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لها على أن ترفع تقريرها إلى الوزير كل 6 أشهر تذكر به عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم، كما أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة.

دراسة (الزهراني ٢٠٢٠):

بعنوان: "عملية تخطيط الموارد البشرية وتطويرها" هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية؛ حيث يكون العاملون على صلة بتحقيق السياسات والأهداف والغايات وأيضاً التعرف على التطوير الوظيفي ومراحل البرنامج الوظيفي مما ينعكس على تطور عمل العامل بمرور الوقت وتكون المهمة الأولى لفريق التخطيط هي تحليل النقاط الآتية (الوظائف، النموذج الكمي للمؤسسة، والنموذج النوعي ، والهيكل التنظيمي) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط من المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية وأنه بطبيعته يتفاعل مع المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية وهي قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل كما أن التدريب والعمل يؤثران على العاملين بزيادة الإنتاجية والإبداع في العمل المؤسسي من حيث الكم والكيف إلى جانب أن رأس المال البشري يوفر تقييماً شاملاً للوضع الحالي والنظرة المستقبلية

للقدرات البشرية المتوفرة في المستقبل. واستفاد البحث من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري وبعض المصطلحات.

دراسة البلوشي (2018)

بعنوان اثر التحديات التي تواجه الموارد البشرية المغتربة لدى الشركات المتعددة الجنسيات في الاحتفاظ بهم " تركز هذه الدراسة على وصف وتحليل أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية المغتربة في الشركات المتعددة الجنسيات، وأهم المناهج والطرق التي تتعامل بها إدارات الموارد البشرية للاحتفاظ بهم، وتتضمن تساؤلات الدراسة وفروضها التي تهدف التوصل إلى نتائج العلاقة والأثر بين التحديات التي تواجهها العمالة المغتربة وبين إمكانية رحيلها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تطبيقية مثمرة في هذا المجال، وتعزيز فرص نجاح المغتربين من خلال استحداث السياسات والبرامج الخاصة لرعاية الموارد البشرية المغتربة على أرض الواقع . تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في الوطن العربي حسب علم الباحث وعلم الدكتور المشرف على الرسالة، لذلك قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة عددها 70 مفردة من الموظفين المغتربين في سلطنة عمان، وذلك للوقوف على أهم التحديات التي تواجههم في بلد الاغتراب، والأخذ بها لتكون النواة للاستبيان النهائي، والتي تم توزيعها للعينة الرئيسية محل الدراسة. تألفت عينة الدراسة من (400) موظف مغترب، حيث كانت عدد الاستثمارات المستردة والمستبعدة (15) استثمارة، وعليه يكون عدد الاستثمارات القابلة للتحليل (385) استثمارة، وأن نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل (96.3%)، فقد اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستبيان وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، وتم تفرغ البيانات من استثمارة الاستبيان وتصفيتهما وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة

باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:- المقاييس الوصفية (المتوسط - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف - الأهمية النسبية)،

المنطلقات النظرية للدراسة:

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات متعددة الجنسيات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريح للشركة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على الشركة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة تمثل هذه التطورات ميزة مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات

الوقت تثير تحديات غير مسبقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخا وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملا حاسما وميزة نسبية واستثمارا مضمونا لذلك لابد على الشركة توفير تدريب يعزز من قبول الموظفين للتنوع الثقافي فيما بينهم، ويزيد من وتيرة تفهمهم للاختلافات الدينية والعرقية والثقافية لزملائهم، ويمكن أن يتم ذلك التدريب بشكل غير مباشر من خلال دورات في التنمية البشرية يتم عقدها في الشركة ويعتبر تسهيل التواصل الفعال بين الموظفين واحدا من أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية متنوعة الثقافات، حيث يلعب التواصل دورا هاما على صعيد إزالة الحواجز الثقافية واللغوية بين الموظفين.

المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

تعريف الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية يقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنشأة، وأن إدارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل.

تعدد التعاريف من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون:

1. يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين

الاقتصادية والعاطفية.

2. هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار

تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين.

3. سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية

الموظفين.

4. تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى

طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.

5. تصميم وإعداد أهداف، وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق

التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف ونشاطات

القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

6. اعتبار ان العنصر البشري أصلاً استثمارياً يجب ادارته وتطويره بفعالية وكفاءة

إذا أرادت المنظمة أن تحقق "زيادة انتاجية وتنفوق في الأداء" في الأجل الطويل.

7. إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

إدارة الأفراد ووظيفة الأفراد:

إدارة الأفراد جهاز متخصص ومستقل يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في توفير احتياجاتهم من العاملين

وتطويرهم وحفظ سجلاتهم، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنظمة في الانتاجية والربحية والنمو.

وظيفة الأفراد: جزء من مهام الإدارة كل مدير في المنظمة يدير شؤون العاملين الخاصين به من حيث

(التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة)

أهمية الموارد البشرية:

مما سبق يتضح أن أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من النقاط التالية:

مهمة إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تشمل إدارة وتنظيم الأفراد العاملين في المنظمة أو الشركة، وتتضمن اختيار وتعيين الموظفين، تدريبهم وتطويرهم، تقييم أدائهم، وإدارة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة العلاقات العمالية والموظفين. بشكل أكثر تفصيلاً، فإن مهمة إدارة الموارد البشرية تتضمن:

- التوظيف والاختيار والتعيينات الجديدة.
- تقييم أداء الموظفين ومساعدتهم على تحسين أدائهم.
- تعزيز الثقافة المؤسسية والقيم والنهج الأخلاقية بين الموظفين.
- تصميم وتطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد وتنفيذها.
- تدريب الموظفين وتطويرهم وتحسين مهاراتهم.
- تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياجات اللازمة للعمل.
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتضمينها في استراتيجية الشركة والتطوير المستقبلي.

- تحديد رواتب وعلاوات الموظفين وإجراء المراجعات الدورية.
- إدارة العلاقات العمالية والتواصل مع النقابات والموظفين.
- إدارة الاستحقاقات والفوائد والوفاء بالتزاماتها تجاه الموظفين.

أنشطة الموارد البشرية الأساسية:

تندرج أنشطة الموارد البشرية تحت خمس وظائف أساسية هي كما يلي:

- التوظيف.
- تعويض.
- التطوير.

• السلامة والصحة.

• الموظف وعلاقات العمل.

الوظائف الأساسية الأربعة لإدارة الموارد البشرية:

الوظائف الأساسية الأربعة لإدارة الموارد البشرية هي:

1. اكتساب الموارد البشرية: ويشمل ذلك تعيين المرشحين واختيار الشخص المناسب بناء على عملية تقييم دقيقة.
2. تنمية الموارد البشرية: وتشمل هذه المرحلة تدريب وتطوير العاملين.
3. الدافع: بعد تدريب الموظفين، يجب على مدير الموارد البشرية تشجيعهم على الأداء بأفضل ما لديهم من خلال تقديم التعويضات والمزايا.
4. الصيانة: المرحلة الأخيرة هي حيث يخلق قسم الموارد البشرية مكان عمل آمناً وصحياً.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن اتخاذ قرار حول تبني برنامجاً لموارد البشرية قابلاً للجدل وذلك لأن مردوده الاقتصادي غير واضح بلغة الأرقام والحسابات. مما يجعل المنظمة توجه إنفاقها إلى برامج ذات مردود ملموس ك شراء آلات، وصيانتها بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها. كما أن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الانساني خاصة في المنظمات الربحية، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية. بالإضافة إلى أن سوء اختيار وسوء إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى أضرار عديدة تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات او

الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الراسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة

الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس
- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على راس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير
- تسجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

- المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران المأو زيادة معدلات الغياب، وانخفاض الانتاجية.
- قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز، ودفعهم للعطاء والانتاجية.
- قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الانتاجية والربحية.

- توفير تكاليف باهظة في قضايا قانونية يلجأ إليها الموظف في حالات الفصل، عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.
- اكتشاف أهمية العنصر البشري وأنه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- عمل نظام للحوافز والمكافآت كفاء وفعال.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
- خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل و إتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.
- محاربة الاحتكار _شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية.
- مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
- الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري) والحيلولة دون التأثير على الإنتاج.

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن أن تصنف إلى ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية: ويدخل ضمن هذا النشاط برامج متنوعة مثل: توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية، وتقدير الأعداد اللازمة للعمل مستوى المهارات المطلوبة، عمليات الاختيار والتوظيف، وتقويم الأداء والنقل، والفصل من الخدمة.
- تنمية الموارد البشرية: من أهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها كلفة. وتشمل: التأهيل والتدريب، وإعادة التدريب وعمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة، وكذلك التطوير التنظيمي وتقديم خدمات الأمن والسلامة والصحة للموظفين.
- التعويض (الأجور والرواتب): يدخل ضمنه تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها لتحديد الأجر العادل طرق تقويم الأجور والرواتب، مقارنة الأجور بالأجور السائدة خارج المنظمة.
- صيانة الموارد البشرية: كالاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية والاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي
- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح

المجتمع الإنساني قرية صغيرة

- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية.
- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاء أهمية كبيرة

مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

يُقصد باستراتيجية الموارد البشرية أنها مخططات طويلة الأمد تركز على تنمية القوى العاملة ومتابعتها وتطويرها من خلال الاطلاع على المنظور التفكيرية المستقبلية، وتختلف استراتيجيات الموارد البشرية عن الموارد البشرية التقليدية في أنَّ الأخيرة تهتم فقط في المعاملات التي تحدث على المدى القصير كالحصول على مزايا التأمين وتسجيل الموظفين وغيرها من الإجراءات أو الأنشطة الروتينية المعتاد عليها. بينما تتمحور تطلعات استراتيجيات الموارد البشرية التي يضعها المختصون على ملائمة مؤهلات الموظفين أو القوى العاملة مع المتطلبات واحتياجات المنظمة على مستوى العديد من السنوات القادمة، وتقوم فكرتها على تطوير أداء الموظفين وتدريبهم ليس فقط لتحقيق مكاسب وأهداف المنظمة وإنما أيضاً لحصولهم على التطور المهني أو الوظيفي الذي يسعون إليه، وذلك من خلال مشاركة الخطط والقرارات المتعلقة بالقوى العاملة مع إدارة أو قيادة المنظمة، وتختلف استراتيجيات الموارد البشرية من القطاع العام إلى الخاص، لكنَّ أهمية وجودها تشكّل فارقاً في جودة بيئة العمل وطبيعتها والتي بدورها تؤثر على حركة سير العمليات الأساسية في المنظمة، هذا وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية خطة للتأكد من التواجد على طاولة القرارات في المنظمة والحصول على آراء ومداخلات الأقسام الأخرى في ات الخاصة والتي قد تؤثر عليهم بشكلٍ عام.

ما هي خطوات وضع استراتيجية للموارد البشرية؟

تعد مهمة وضع استراتيجية للموارد البشرية مهمةً صعبةً نوعاً ما لكونها قد تؤثر على كافة الأقسام والجهات في المنظمة، ولذلك يجب توخي الدقة والحذر في إعدادها وتنفيذها، ومن خلال ما يأتي يمكن تحديد الخطوات الأساسية لوضع استراتيجية موارد بشرية ناجحة: [٢][٣]

أولاً: فهم استراتيجية العمل

تبنى استراتيجيات الموارد البشرية على خلفية استراتيجيات المنظمة وأهدافها، لذلك عند بدء عملية الإنشاء يتوجب القيام بتحليل وفهم استراتيجيات المنظمة وتحديد كيفية تأثير أولوياتها على استراتيجية الموارد البشرية، دون أن يؤثر ذلك على سير الأعمال في القسم أو تأثيره على القوى العاملة.

ثانياً: تحديد استراتيجية الموارد البشرية

يمكن القيام ببدء تخطيط استراتيجية الموارد البشرية بعد فهم الصورة العامة للمنظمة، وإنشاء خارطة طريق حول كيفية القيام بمطابقة استراتيجية الموارد البشرية التي سيتم وضعها مع استراتيجيات المنظمة ككل، وكيف قد تساهم هذه في دعم أهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها دون ترك آثار بالاتجاه المعاكس لمخططات المنظمة.

ثالثاً: تقسيم مجموعات العملاء الداخليين

تقوم بعد ذلك الموارد البشرية بتقسيم العملاء الداخليين الذين تتعامل معهم، وبناءً عليه تقسيم الأولويات وتحديد الأولويات لكل منها، فلا يعد كافة العملاء متساوين فيما بينهم، لذلك فإن المجموعات المختلفة من العملاء ستتطلب سياسات وأساليب مختلفة عن غيرها مما قد يؤثر على سهولة القيام بالأعمال.

رابعاً: تحديد أولويات استثمارات الموارد البشرية

تعد ميزانية الموارد البشرية كغيرها من الأقسام محدودةً، ولذلك يتوجب عليها تحديد أهم أوجه الإنفاق، والتي يمكن الاستثمار فيها دون الخوف من الخسارة، ويقصد بهذه الأولويات ما يدعم

مصلحة العملاء، ويساهم في رفع مستوى الرضا لديهم، ويتم عادةً حساب عائد الاستثمار لتحديد أفضل مكان للاستثمار به.

خامسًا: تصميم خدمات الموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية في هذه المرحلة بتركيز كافة أنشطتها وقواها على تحليل وجمع المعلومات اللازمة لتبسيط إعداد وإنشاء بالشكل الصحيح، والتي تعمل أيضًا على مراعاة الجوانب التي قد تعمل على التأثير في أقسام المنظمة الأخرى وأخذها في الحسبان.

سادسًا: التأكد من نموذج تقديم الخدمة

تعمل الموارد البشرية في هذه المرحلة على التأكد من تقديم نموذج الخدمة بالشكل الصحيح، وتقييم مدى فاعليته ودوره في المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تحليل عوامل تمكين الموارد البشرية، كالأنظمة والبرمجيات والعمليات والبنية التحتية، والتي سيساعد تحسينها على تحسين الأداء العام للمنظمة والمساهمة في تقديم خدمات ذات قيمة جيدة لها.

سابعًا: التأكد من امتلاك القدرات الصحيحة

يعد التأكد من قدرات ومهارات ومؤهلات القوى العاملة في المنظمة إحدى مهام الموارد البشرية الأساسية، والتي يتم من خلالها تحديد الكفاءات والمهارات اللازمة لتقديم استراتيجية الموارد البشرية بالشكل المناسب، والمساهمة في تحديد الفجوات والعمل على سدّها.

ثامنًا: تحسين القدرة التشغيلية للموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية في هذه الخطوة بالتأكد من تطوير الأداء وتحسين ما يقوم به القسم بشكل خاص، فمن خلال تقييم الكفاءات يمكنك تحسين الأداء باستمرار.

تاسعًا: بناء سمعة جيدة لقسم الموارد البشرية

يجب على المنظمات دعم أقسام الموارد البشرية التي تشكّل أساسًا فيها، فمن خلال بناء قسم متكامل خاص بالموارد البشرية بالصورة الصحيحة يمكن الحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بأداء الموظفين وطبيعة إنجازهم.

عاشرًا: قياس تأثير منتجات وخدمات الموارد البشرية المقدمة

يرغب الجميع في معرفة مدى نجاحه وكيفية سير الأمور معه، ومن خلال هذه الخطوة تستخدم الموارد البشرية الملاحظة أو الاستبيان وغيرها من أدوات قياس الأداء الأخرى للتأكد من العمليات التي تقوم بها بفاعلية، والعمل على تحليل المعلومات والبيانات التي يتم جمعها لغايات تحسين نطاق سير الأمور في حال الحاجة إلى ذلك.

أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

أن استمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين من هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية والتكنولوجية والمعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، ولكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليد (Brown Stewart)، فالمنتجات والتكنولوجيا وحماية الأسواق. كلها يمكن أن تحقق التنافس ولكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها بهذا سوف تمثل الموارد البشرية موردا استراتيجيا مهما من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها. وضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات. لا سيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة ال يمكن تقليدها من قبل المنافسين. كما أشار Caliskan إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات. مع أقامه الصلة بين الأهداف العامة للإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وكما أن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات وفي ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنبا المنظمة عبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر. وضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة لإدارة الموارد

البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات العميل.

- ذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها والتي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد وهم الموظفون من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
- وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر أثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذة على مستوى المنظمة أن هذه الأهمية والنقاط

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- ✓ تعني إدارة الموارد البشرية، أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الخطة التي تؤدي إلى تنفيذ وظائف مختلفة في قسم الموارد البشرية في المنظمة.
- ✓ كانت إدارة الموارد البشرية في يوم من الأيام وظيفة إدارية إلى حد كبير تركز على المسؤوليات اليومية مثل تعيين الموظفين واختيارهم وإدارة مزايا الموظفين.
- ✓ تتطلب ظروف سوق العمل المتغيرة والتفكير التجاري الجديد استراتيجيات أعمال الموارد البشرية التي تشمل توظيف الأشخاص المناسبين والاحتفاظ بهم، فضلا عن توفير القيادة الأخلاقية والثقافية.
- ✓ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية موجهة نحو المستقبل لتطوير وتنفيذ برامج الموارد البشرية التي تعالج مشاكل العمل وتحلها وتساهم بشكل مباشر في أهداف العمل الرئيسية طويلة الأجل.
- ✓ تتيح لك إستراتيجية الموارد البشرية تعظيم إمكانات موظفيك أثناء مواءمة جميع أنشطة الموارد البشرية بحيث تتوافق مع أهدافك التنظيمية.
- ✓ تساعد في كيفية تعلم كيفية تحليل مهارات القوى العاملة لديك والتنبؤ باحتياجات شركتك على إنشاء إستراتيجية فعالة للموارد البشرية وتحقيق أهداف شركتك بشكل أفضل.

الأمثلة على استراتيجيات الموارد البشرية:

يمكن أن تشمل استراتيجيات الموارد البشرية فيما يلي:

1. رواتب تنافسية.

2. حزم المزايا الشاملة.

3. التركيز على رفاهية الموظف.

4. الفرص الترويجية.

التخطيط وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمثل التخطيط تحديات وفرصا كبيرة لمتخصصي الموارد البشرية. يشارك جميع قادة الموارد البشرية تقريبا في أكبر الشركات العالمية في اتخاذ القرارات ويشاركون في فريق إستراتيجية المنظمة، ويفيد غالبية متخصصي الموارد البشرية أن التخطيط جزء من وظيفتهم. في المقابل، لا يشارك متخصصو الموارد البشرية في العديد من المؤسسات المتوسطة والصغيرة في التخطيط التنظيمي أو الوظيفي. وبالتالي، لتحقيق أهداف الموارد البشرية طويلة الأجل يجب أن تكون لاعبا رئيسيا في عملية التخطيط للمؤسسة، قد تحتاج بعض إدارات الموارد البشرية إلى إقناع الإدارة العليا بالقيمة والمساهمة التي يمكن أن تقدمها الموارد البشرية.

فوائد التخطيط للموارد البشرية:

كلما اقتربت المواءمة بين الموارد البشرية واستراتيجية العمل الشاملة للمؤسسة، زادت قدرة الشركة على توقع احتياجات العملاء والاستجابة لها والحفاظ على الميزة التنافسية. يعزز البحث الدقيق والتخطيط والتطوير الذي يتضمن ثقافة القوى العاملة وسلوكياتها وكفاءاتها التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل.

تشمل الفوائد الخاصة للتخطيط للموارد البشرية ما يلي:

- تجنب المفاجآت المكلفة والمعطلة التي تتعارض مع تحقيق الأهداف.
- معالجة القضايا الرئيسية في الوقت المناسب لتجنب الأزمات.
- تعزيز إنتاجية الموظف والنجاح التنظيمي الشامل.

- توفير إحساس بالاتجاه للتأثير بشكل إيجابي على كيفية إنجاز العمل.
- الحفاظ على تركيز الموظفين على الأهداف التنظيمية.
- توفير تركيز استراتيجي لتوجيه مبادرات التدريب والتطوير.
- إعطاء القادة أدوات للمساعدة في التركيز وتنفيذ مبادراتهم.

تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يشمل دور الموارد البشرية وضع خطة لمبادرات الموارد البشرية لتحقيق وتعزيز السلوكيات والثقافة والكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تشمل الأهداف الموجهة نحو النتائج على نطاق واسع ما يلي:

- التقييم الصحيح لاحتياجات التوظيف والمهارات والحفاظ على التدريب محدثا.
- تطوير الأجور والمزايا التنافسية والحفاظ عليها.
- إدارة الأداء وتصميم نظام المكافآت الذي يحفز الموظفين.
- معرفة ما يفعله المنافسون لتوظيف المواهب والاحتفاظ بها.
- توفير التدريب، بما في ذلك الأخلاقيات، مما يعزز قيم الهيئة.

إنشاء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهم الخطوات لإنشاء استراتيجية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

1- فهم أهداف منظمتك:

- ترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الجيدة ارتباطا وثيقا بالأهداف التنظيمية، لذلك من المهم أن نفهم أولا أهداف الشركة ورسالتها. العمل عن كثب مع الإدارة أو المديرين التنفيذيين لتوضيح أهداف الشركة قصيرة وطويلة الأجل للنمو.

2- تقييم قدراتك الحالية:

- قم بعمل جرد للمهارات لكل موظف لتحديد الأفراد الماهرة في مجالات معينة. قد يساعدك هذا على فهم أفضل لكيفية مساهمة موظفيك في الأهداف الرئيسية للشركة. يساعدك أيضا على التعرف على نقاط القوة في الشركة ، والتي يمكنك استخدامها لصياغة إستراتيجية موارد بشرية أكثر تحديدا وفعالية.

3- قم بإجراء تحليل SWOT؛

- بعد تقييم الموظفين الفرديين، قم بإجراء تحليل سوات SWOT، وهو أسلوب تخطيط استراتيجي يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة والتهديدات والفرص الخارجية. يمكنك استخدام هذا التحليل للاستفادة من نقاط القوة في شركتك من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق بالإضافة إلى ذلك، من خلال تحديد التهديدات ونقاط الضعف، يمكنك وضع خطة للتغلب عليها أو تقليل تأثيرها.

4- تحليل قدراتك بالمقارنة مع تحليل SWOT:

- قم بتقييم قدرة شركتك – وعلى وجه التحديد أنت فريق – على مساعدتك في الاستفادة من الفرص وإدارة التهديدات بشكل فعال. حدد الطرق التي يمكن لشركتك من خلالها إعداد الموظفين بشكل أفضل لخدمة أهداف المنظمة.

5- تقييم احتياجات الموارد البشرية المستقبلية

- قم بتقييم ما ستحتاجه من الموظفين في المستقبل للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات وتحقيق أهداف الشركة يجب أن تكون قادرا على تحديد:
 - ✓ ما هي الوظائف الجديدة التي سوف تحتاج إلى شغلها
 - ✓ وما هي المهارات التي سيحتاج الموظفون الحاليون للحصول عليها ملء الوظائف الجديدة
 - ✓ ما إذا كنت تستخدم قدرات موظفيك الحاليين بشكل كافٍ
 - ✓ ما إذا كان متخصصو الموارد البشرية الحاليون لديك وممارسات التوظيف التي يستخدمونهايمكن أن تستوعب النمو اللازم

6- تقييم ما إذا كانت الأدوات الإضافية ضرورية:

- عمل على مع قسم تكنولوجيا المعلومات (IT) لإجراء تدقيق لأجهزة وبرامج الهيئة. حدد ما إذا كانت هناك أدوات متاحة تمكن موظفيك من أداء وظائفهم بشكل أكثر فعالية.

7- تنفيذة:

- بعد الانتهاء من التحليل وإكمال التقييم لما تحتاجه، حان الوقت لبدء توسيع قوتك العاملة وتطوير مهارات موظفيك الحاليين لتلبية احتياجات الشركة بشكل أفضل. قم بتنفيذ إدارة الموارد البشرية الخاصة بك عن طريق القيام بما يلي:

✓ توظيف المتقدمين: ابدأ البحث عن المرشحين الذين لديهم المهارات التي حددتها خلال مرحلة التحليل.

✓ تنظيم عملية الاختيار: إجراء المقابلات وتحديد المرشحين المناسبين هو عنصر أساسي في العملية. ستحتاج إلى تحديد الأسئلة والاختبارات ذات الصلة لتقييم المرشحين وقدراتهم.

✓ تعيين المرشحين: بعد الانتهاء من عمليات التحقق من الخلفية اللازمة، قم بتمديد العروض إلى أكثر المرشحين المؤهلين.

✓ تصميم برنامج الإعداد: يمكن لبرنامج إعداد الموظف تحسين الاحتفاظ بالموظفين ومساعدة الموظفين الجدد على الشعور بالثقة في أدوارهم بسرعة أكبر.

8- تقييم العملية:

- تم عن طريق تحديد جدولاً زمنياً ستراجع بعده تقدمك وحدد مجالات التحسين. قم بتقييم ما إذا كانت التغييرات تساعد في زيادة نمو شركتك. إذا قررت أن استراتيجيتك لا تقربك من أهدافك، فحدد الطرق التي يمكنك من خلالها إجراء التعديلات.

أنواع استراتيجيات الموارد البشرية:

هذه بعض استراتيجيات المشتركة في مجال الموارد البشرية، وتختلف الاستراتيجيات المناسبة حسب طبيعة واحتياجات كل مؤسسة يجب أن تتماشى استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة وتسهم في تعزيز الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

عموم - توجد عدة استراتيجيات في مجال الموارد البشرية التي تهدف إلى إدارة وتطوير القوى العاملة في المؤسسات وفيما يلي بعض الشائعة في مجال الموارد البشرية:

1. توظيف واختيار الموظفين:

تتضمن استراتيجية توظيف واختيار الموظفين جذب الكفاءات والمواهب المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. تشمل هذه وضع معايير التوظيف والاختيار واستخدام أدوات وتقنيات تقييم القدرات والمهارات والملاءمة الثقافية للمرشحين.

2. تطوير الموظفين:

تهدف استراتيجية تطوير الموظفين إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين الحاليين وتطويرها من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر يمكن أن تشمل هذه تحليل احتياجات التدريب، وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية ملائمة، وتقديم فرص للتعلم المستمر والتطوير الوظيفي.

3. إدارة الأداء:

تتعلق استراتيجية إدارة الأداء بتقييم أداء الموظفين وتوفير التوجيه والملاحظات والتعزيز لتحقيق الأداء الممتاز. تشمل هذه وضع أهداف واضحة وقياسية للأداء، وإجراء تقييم دوري للأداء، وتوفير ردود فعل فورية وتقديم المكافآت والترقيات بناءً على الأداء.

4. رفاهية الموظفين:

تعتمد استراتيجية رفاهية الموظفين على خلق بيئة عمل ملائمة وداعمة لصحة وسعادة الموظفين. تشمل هذه توفير برامج الرعاية الصحية والعافية، وتوازن الحياة العملية، وتشجيع الثقافة التنظيمية الإيجابية وتعزيز التواصل والعدالة الاجتماعية.

5. إدارة التغيير:

تستخدم استراتيجية إدارة التغيير للتعامل مع التحولات والتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة تتضمن هذه التخطيط للتغيير، وإشراك الموظفين في عملية التغيير، وتوفير الدعم والتدريب للتكيف مع التغيير.

المتغير التابع إدارة التنوع

المقدمة

إن التنوع نعمة من نعم الله في الطبيعة، وهو في المنظمات تنوع للخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد المنظمة كثيرا. زيادة على أن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي، كما أن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام، إذ إن الأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبذلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء، ولعل الإبداع والإتيان بشيء جديد هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم، وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة إثبات وجودهم من خلال المثابرة، وتقديم ما هو متميز وجديد.

مفهوم إدارة التنوع

التعريفات الإجرائية: تنوع الموارد البشرية: مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة، من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها.

إدارة تنوع الموارد البشرية: عملية إيجاد مناخ داخل المنظمة تتم الاستفادة من خلاله من الميزات الممكنة للتنوع لتحسين أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة وتقليل السلبيات المحتملة له.

الحاجة إلى إدارة التنوع في الموارد البشرية

: تناولت العديد من الدراسات موضوع التنوع وقيمت مبرزاته وسلبياته، فإن كان التنوع يؤدي إلى نتائج إيجابية كتحسين أداء المنظمات، فإن تلك المنظمات ستعمل على وضع إستراتيجيات وسياسات وبرامج تشجع التنوع فيها وتعمل على الاحتفاظ بالموارد البشرية المتنوعة، وأما إن كان التنوع يؤدي إلى لنتائج سلبية كانهضاء أداء المنظمات، فإن على تلك المنظمات أن تعمل على فهم كيفية إيجاد إستراتيجيات وسياسات وبرامج لإدارة هذا التنوع بشكل يمكن من التعامل مع سلبياته ومشاكله، وهذا ما سيشكل برامج إدارة التنوع. أن التنوع مصدر مهم لنجاح الأعمال، خاصة وأنه يؤطر ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتميزين في قدراتهم وقابليتهم، وبالتالي يعطي هذا المزيج المنظمة القدرة على التعامل مع التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال، كما أن خلق ميزة تنافسية للمنظمة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم بأن يستخدم قابليته ومهاراته إلى أقصى الحدود.

مميزات التنوع في الموارد البشرية:

أن العديد من الباحثين والمهتمين أشار بموضوع التنوع إلى العديد من إيجابيات تنوع الموارد البشرية داخل المنظمات، فقد حدد الباحثون دوافع إدارة التنوع:

- ✓ إدارة التنوع هي استجابة للتغيرات الحاصلة في تركيبة السكان في البلد الواحد،
- ✓ تعطي إدارة التنوع ميزة اقتصادية وتنافسية للمنظمات،
- ✓ ونتائج ذهنية تتمثل في قدرة أفراد المنظمة على زيادة الإبداع والابتكار،
- ✓ كما يعطي تنوع الموارد البشرية مرونة للنظام
- ✓ الأمر الذي يساعد المنظمة على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات البيئية.
- ✓ من مميزات المنظمة التي تضم موارد بشرية متنوعة ما يسمى بالآثار الرمزية،

✓ فهذه المنظمات تعتبر قدوة لغيرها ومثلاً يحتذى به وتكسب من خلال تنوع مواردها البشرية سمعةً إيجابيةً،

✓ الأمر الذي ينعكس على أدائها وأرباحها.

✓ وهناك ميزات أخرى للتنوع، كالتعددية والتكامل الهيكلي والتناغم التنظيمي وغياب الحكم المسبق والتمييز والتقليل من النزاعات بين المجموعات.

سلبيات التنوع في الموارد البشرية:

أنه مقابل تلك الميزات للتنوع فقد تبرز بعض السلبيات، خاصةً إن لم يتم التعامل مع هذا التنوع بشكل سليم،

✓ زيادة كلفة ووقت حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة والصراعات

✓ وظهور مشاكل في الاتصال

✓ وظهور سلبيات تتمثل في اتجاهات الأفراد في منظمات متنوعة الموارد البشرية مثل مشاكل في

الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

✓ بروز ظاهرة التحيز أو التعصب في حال عدم إدارة التنوع بشكل سليم.

✓ زيادة التغيب عن العمل أو دوران العمل

✓ زيادة الصراعات الداخلية بين الأفراد

✓ حدوث مشاكل ثقافية بين الأفراد والمجموعات

✓ زيادة كلف التدريب والتطوير داخل المنظمة

✓ عدم إعطاء كافة الأفراد فرصاً متساوية لتحسين الأداء.

دور إدارة التنوع في المنظمات

يشير العرف الإداري إلى الإجراءات والممارسات المعمول بها التي يتم اتباعها في المنظمة. في إدارة

التنوع، يلعب العرف الإداري دورًا حاسمًا في ضمان عمل المنظمة بسلاسة وكفاءة.

يساعد العرف الإداري في وضع مبادئ توجيهية لإدارة التنوع، والتي تتضمن وضع السياسات

والإجراءات التي تعزز تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة لجميع الموظفين، بغض النظر عن العرق

أو الجنس أو الدين أو الأصل القومي أو غيرها من العوامل المميزة.

علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد العرف الإداري في إنشاء قنوات اتصال تسهل التواصل المفتوح

والصادق بين الموظفين والإدارة، وهو أمر ضروري في خلق بيئة عمل متنوعة وشاملة.

باختصار، يلعب العرف الإداري دورًا حاسمًا في إدارة التنوع في المنظمات من خلال توفير المبادئ

التوجيهية والإجراءات التي تعزز المعاملة العادلة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين، ومن خلال

إنشاء قنوات اتصال تسهل التواصل المفتوح والصادق.

تقييم مدى فعالية إدارة التنوع في الموارد البشرية:

لتقييم مدى فعالية إدارة التنوع، يجب مراجعة وتحليل النتائج المترتبة على تطبيق برامج إدارة

التنوع، فالمنظمات التي تدير التنوع بكفاءة تكون أكثر تميزاً من المنظمات التي تمارس سياسات

متحيزة، تؤدي إلى التمييز في معاملة موظفيها. ولعل مرجع هذا التفاوت هو أن المنظمات التي تطبق

إدارة التنوع بشكل جيد تكون أكثر قدرة على جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها. كما أن الإدارة

الجيدة للتنوع تحتاج إلى اهتمام مستمر من جانب الإدارة العليا، فالأمر يجب ألا يقتصر على

مجرد اهتمام وقي، بل يجب أن يكون سياسة ثابتة ودائمة تشمل كل مختلف أنشطة المنظمة.

وبعض المنظمات الناجحة في هذا المجال تعقد برامج تدريبية مستمرة لهذا الغرض تشمل جميع موظفيها، كما تمنح مكافآت خاصة للمديرين الذين يبذلون جهوداً خاصة في هذا المجال. زد على ذلك فإن التدريب على إدارة التنوع يصبح ناجحاً حينما يكون جزءاً من إستراتيجية المنظمة المهمة بإحداث تغييرات في المناخ التنظيمي وعلى وضع نتائج هذا التدريب موضع التطبيق

مسؤولية إدارة التنوع في الموارد البشرية:

إلى أن مسؤولية إدارة الاختلاف والتنوع لا تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فحسب، بل تقع على عاتق جميع المديرين، فالمدير الناجح هو الذي يتمكن من التقريب بين هذه الاختلافات والتعايش معها وتولييفها، فإدارة التباين أو الاختلاف تحدي يواجه المديرين عندما يديرون مرؤوسيهـم، وعلمهم تقبله والتفاعل معه، وهذا يتطلب منهم فهماً وتفكيراً وعقلاً مفتوحاً، لأن مسألة إدارة أفراد من نوعيات وأعمار وثقافات...الخ مختلفة، ليست بالمسألة السهلة البسيطة

الفصل الثالث
منهجية الدراسة
الدراسة الاحصائية

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتراح وصف الحالة بتحليلها، إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع. ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها الدراسة، لأغراض تحديد النتائج و الوقوف على أبرز المؤشرات و عادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب و إبعاد الظاهرة موضع الدراسة، فمن خلال الدراسات السابقة حولها، ينتاب الباحث فضول في معرفة تفاصيل أكثر حول الظاهرة المعنية بالدراسة و تأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن المنهج الوصفي يصف الظواهر الكائنة ويفسرها فهو لا يقتصر على مجرد الوصف إنما يعنى بالظروف و العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة وتفسيرها. ويسعى إلى تحديد الدرجة التي توجد فيها العوامل في مواقف معينة تحت ظروف معينة، وتقدير أهميتها النسبية وتحديد ما بين هذه العوامل من صلات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

مجموعة من الكيانات الاقتصادية التي تعمل في بلدين أو أكثر، بغض النظر عن التركيب القانوني لهذه الكيانات الشركات متعددة الجنسيات، الشركات متعددة القوميات، المشاريع التجارية الدولية، المشاريع التجارية متعددة الجنسية، شركات متعددة جنسيات، شركات متعددة قوميات، مشاريع تجارية دولية، مشاريع تجارية متعددة الجنسية

الشركة متعددة الجنسيات، والمعروفة أيضًا باسم الشركة عبر الوطنية، هي كيان تجاري يعمل في عدة دول، ويقع مقره الرئيسي في دولة واحدة وفروعه أو شركاته التابعة في بلدان أخرى. يشير مصطلح "متعددة الجنسيات" إلى حقيقة أن عمليات الشركة وأرباحها منتشرة عبر دول متعددة. غالبًا ما تتمتع هذه الشركات بحضور عالمي وقد تتضمن عملياتها الإنتاج والبحث والتطوير والمبيعات والتسويق وأنشطة أخرى في بلدان متعددة. يُستخدم مصطلح "متعددة الجنسيات" لتمييز هذه الشركات عن الشركات المحلية الصغيرة التي تعمل فقط داخل دولة أو منطقة واحدة.

فوائد الشركات متعدد الجنسيات

- ✓ الوصول إلى أسواق أكبر: يمكن للشركات متعددة الجنسيات الاستفادة من الأسواق حول العالم، مما يزيد من قاعدة عملائها المحتملين وإيراداتها.
- ✓ تكاليف أقل: من خلال إنتاج السلع أو الخدمات في البلدان ذات تكاليف العمالة والإنتاج المنخفضة، يمكن للشركات متعددة الجنسيات خفض نفقاتها وزيادة هوامش ربحها.
- ✓ التنوع: من خلال العمل في بلدان متعددة، يمكن للشركات متعددة الجنسيات تقليل مخاطرها من خلال تنوع عملياتها ومصادر إيراداتها.
- ✓ الوصول إلى المواهب: يمكن للشركات متعددة الجنسيات توظيف أفراد موهوبين من جميع أنحاء العالم، مما يساعدهم على البقاء قادرين على المنافسة في صناعاتهم.
- ✓ زيادة الوعي بالعلامة التجارية: من خلال العمل في بلدان متعددة، يمكن للشركات متعددة الجنسيات زيادة الوعي بعلامتها التجارية والاعتراف بها، مما قد يؤدي إلى زيادة المبيعات والإيرادات.

تحديد حجم عينة الدراسة:

الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق

كعينة للشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية

(سابق) شركة متعددة الجنسيات، ومن ثم فهي تدرك أن قوتها العاملة تضم أشخاصًا بثقافات واحتياجات متنوعة. كما تعلم أن تغير أنماط العمل وزيادة الوعي، خلقا تحديات جديدة في التعامل مع الموظفين، وقد

عقدت اللقاء العالمي المفتوح واستبيان موظفيها عام 2022 م لتعزيز التواصل مع مواردها البشرية، والوقوف على رؤى موظفيها وأفكارهم وتطلعاتهم. ونظرا لأن مجتمع الدراسة والمكون من العاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بشركة سابك محل التطبيق غير محدد فإن الباحثة قد اعتمدت على تطبيق معادلة تحديد حجم العينة من مجتمع إحصائي غير معلوم على النحو التالي شملت كل من المستويات الوسطى بسابك والبالغ 3500 عامل وموظف وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 150 عاملا وموظف حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 120 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 20 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 100 استبياناً و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 67 % من الجدول رقم (1): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	150	120	30	20	100
النسب	100%	73.3%	20%	6.7%	67%

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية ونجاح إدارة التنوع) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " تأثير إدارة الموارد البشرية على ونجاح إدارة التنوع بشركة سابك حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فثبات الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم وصدقها يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت من اجل قياسه وقد تم الاستعانة ف اعدادها بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة إدارة الموارد البشرية ونجاح ادارة التنوع وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس السن الأقدمية).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من 4 اجزاء.

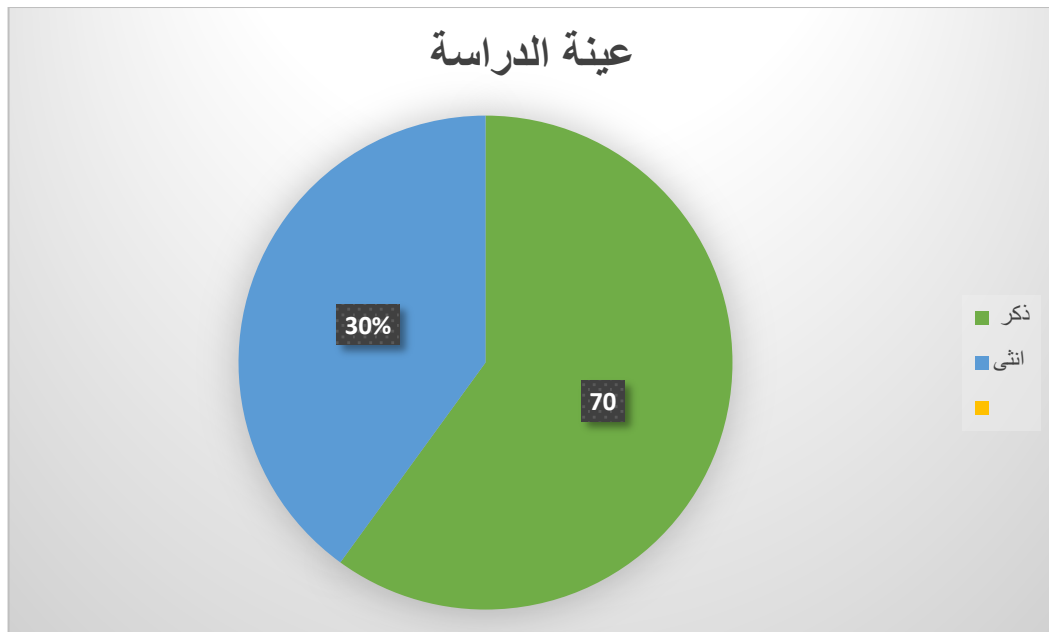
التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد

عينة الدراسة ويتكون 05 من فقرات متمثلة في (الجنس- السن- الأقدمية).

: تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

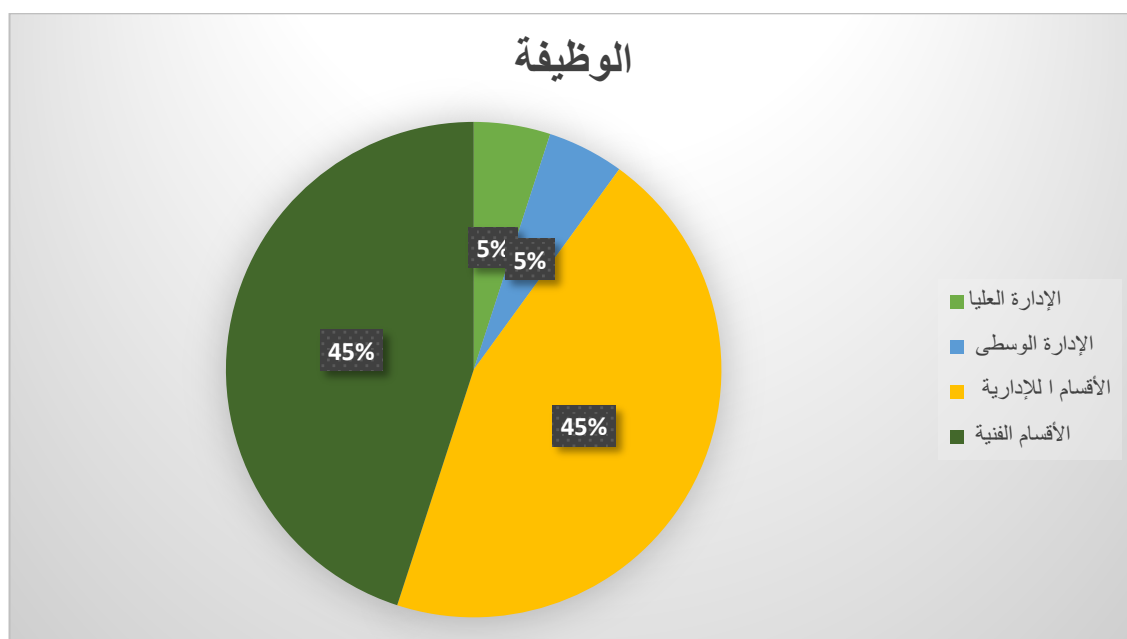
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	70	60%
	انثى	30	40%
	المجموع	100	100%



تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (70) شخص ونسبة مقدارها (70%) في حين كان عدد الإناث فقط 30 إناث ونسبة مقدارها (30%) وهذا يدل على زيادة نسبة مشاركة الإناث بالشركات متعددة الجنسيات (سابق) في المملكة.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

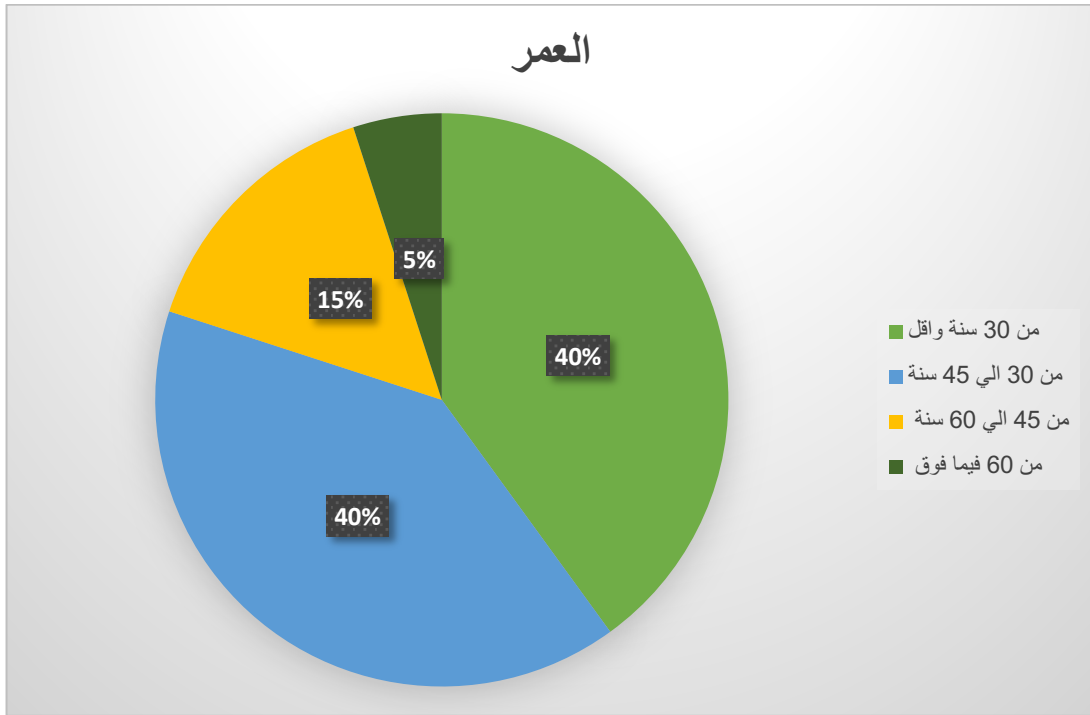
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	الإدارة العليا	5	5%
	الإدارة الوسطى	5	5%
	الأقسام الإدارية	45	45%
	الأقسام الفنية	45	45%
	المجموع	100	100%



الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني والأقسام الإدارية حيث بلغ عددهم (90) ونسبة تمثيل بلغت (90%) وتلتها نسبة موظفي الإدارة العليا والوسطى ونسبة بلغت (10%) الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) في المملكة

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

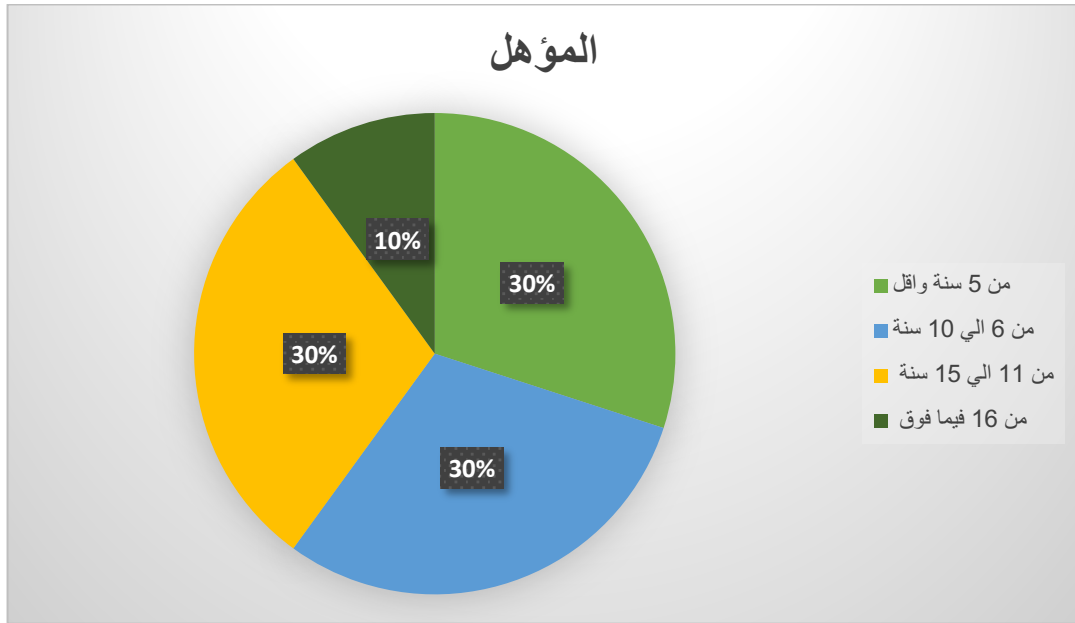
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 30 سنة وقل	40	40%
	من 30 الي 45 سنة	40	40%
	من 45 الي 60 سنة	15	15%
	من 60 فيما فوق	5	5%
	المجموع	100	100%



تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة وقل حيث بلغ عددهم (40) بنسبة مقدارها (40%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة بنسبة (40%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 15% من مجمل عينة الدراسة أما بالنسبة الأعمار أكبر من 60 عام فيما فوق بنسبة مقدارها (5%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً 45 عاماً فأقل بنسبة 80% من عينة الدراسة الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

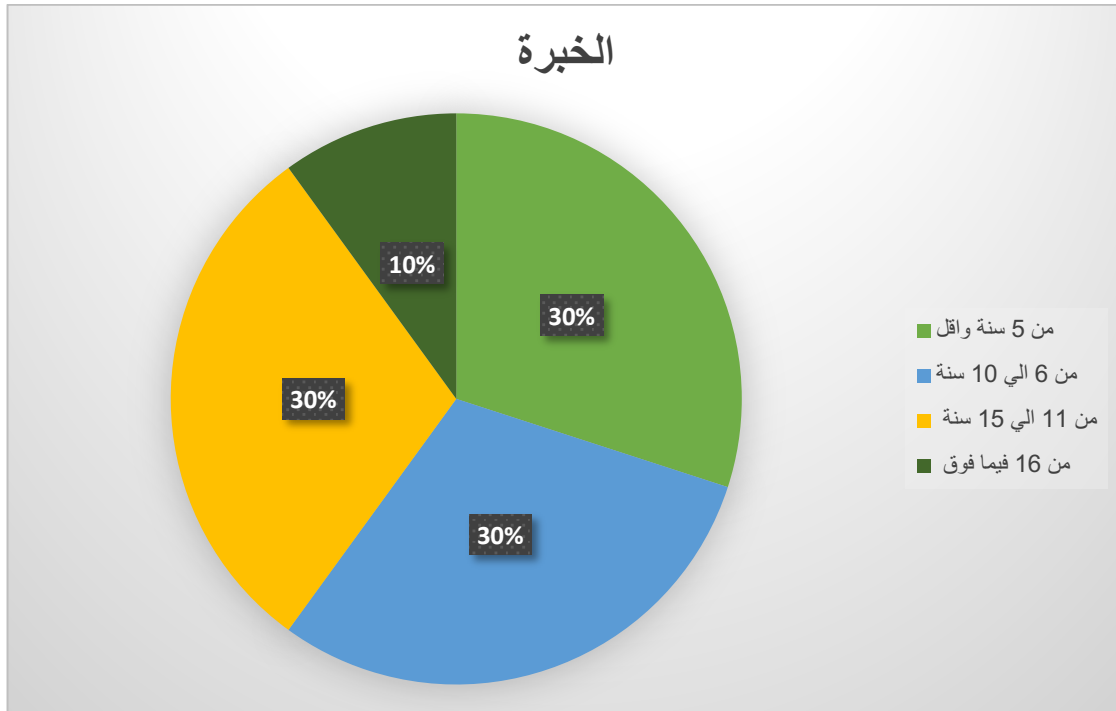
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	10	10%
	بكالوريوس	70	70%
	ماجستير	15	15%
	دكتوراه	5	5%
	المجموع	100	100%



تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (70) وبنسبة تمثيل بلغت (70%) وتلتها نسبة حاملي درجة الماجستير وبنسبة بلغت (15%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة دبلوم متوسط بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (5) وبنسبة مقدارها (5%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية بدرجة كبيرة. الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	من 5 سنة وقل	30	30%
	من 6 الي 10 سنة	30	30%
	من 11 الي 15 سنة	30	30%
	من 16 فيما فوق	10	10%
	المجموع	100	100%



تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (30) فرد وبنسبة (30%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت

نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية

المحور الأول:

وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

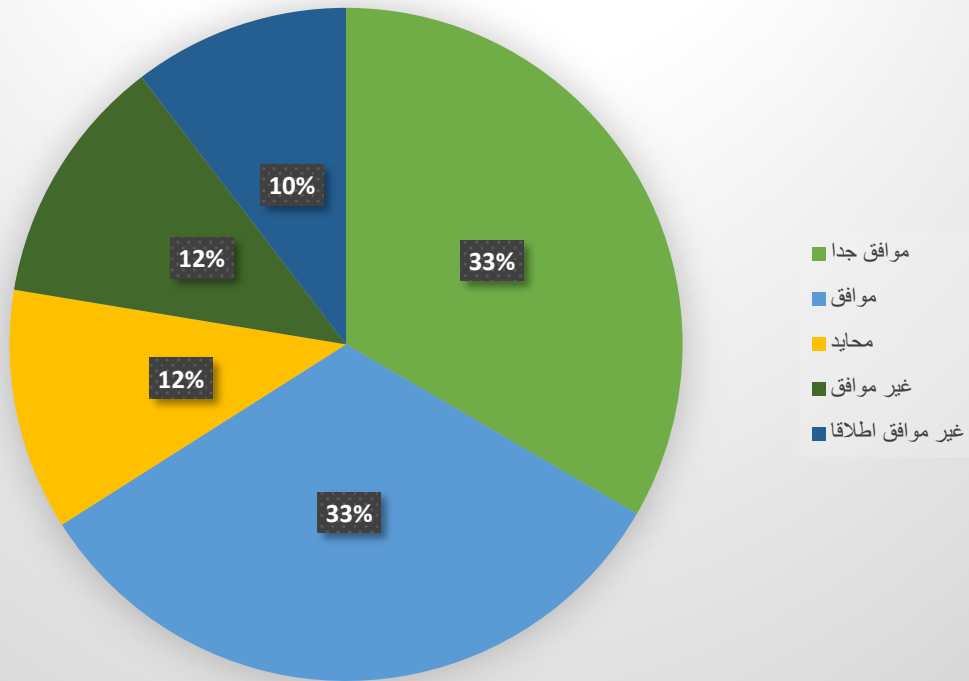
م	العبارة	مستوي الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	درجة موافقتك عن تحرص الموارد البشرية على تحديث أدوات العمل والتدريب	40	28	10	12	10
2	تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع المخططات الاستراتيجية	32	40	8	12	8
3	تسعى إدارة الموارد البشرية الى تطبيق المخططات الاستراتيجية	30	28	14	16	12

4	الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع تحقق المستهدف منها	30	34	16	8	12
5	وضوح التعليمات التي تصدر عن إدارة الموارد البشرية للخطط المستهدفة	35	33	10	12	10
الإجمالي		167	163	58	60	52
النسبة		33%	33%	12%	12%	10%
الوسيط		32	33	10	12	10
الوسط الحسابي		33.4	32.6	11.6	12	10.4
الانحراف المعياري		3.8	4.5	2.9	2.5	1.5
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 33.4 إلى 14.4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 33.4 وانحراف معيار 3.8 ونسبة 33% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي 10.4 وانحراف معيار 1.5 ونسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

المحور الاول



المحور الثاني:

وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

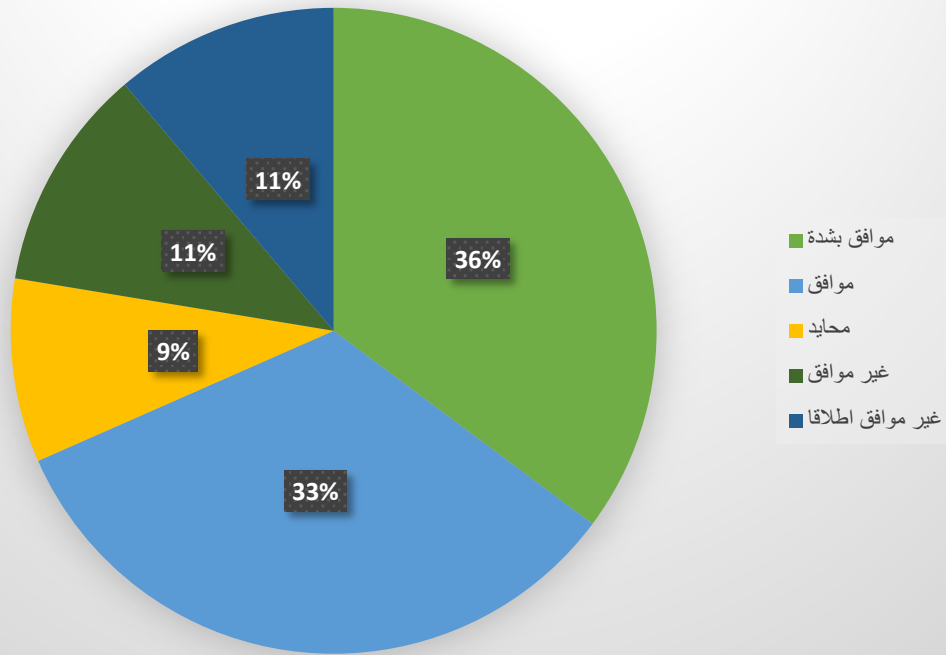
م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	يعمل التحفيز على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات ويزيد الاداء	30	32	16	8	14
2	يساهم التحفيز في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف المديرية	30	30	10	12	18

3	يقوم التحفيز بتنمية الشهور بالانتماء للمديرية وحب العمل والولاء للمديرية	32	44	4	12	8
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات	36	36	0	16	12
5	وسائل التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء	48	24	16	8	4
الإجمالي		176	166	46	56	56
النسبة		35%	33%	9%	11%	11%
الوسيط		32	32	10	12	12
الوسط الحسابي		35.2	33.2	9.2	11.2	11.2
الانحراف المعياري		6.8	6.6	6.4	3.0	4.8
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 إلى 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 ونسبة 35% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي 11.2 وانحراف معيار 4.8 ونسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

الفرض الثاني



المحور الثالث:

وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة

الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

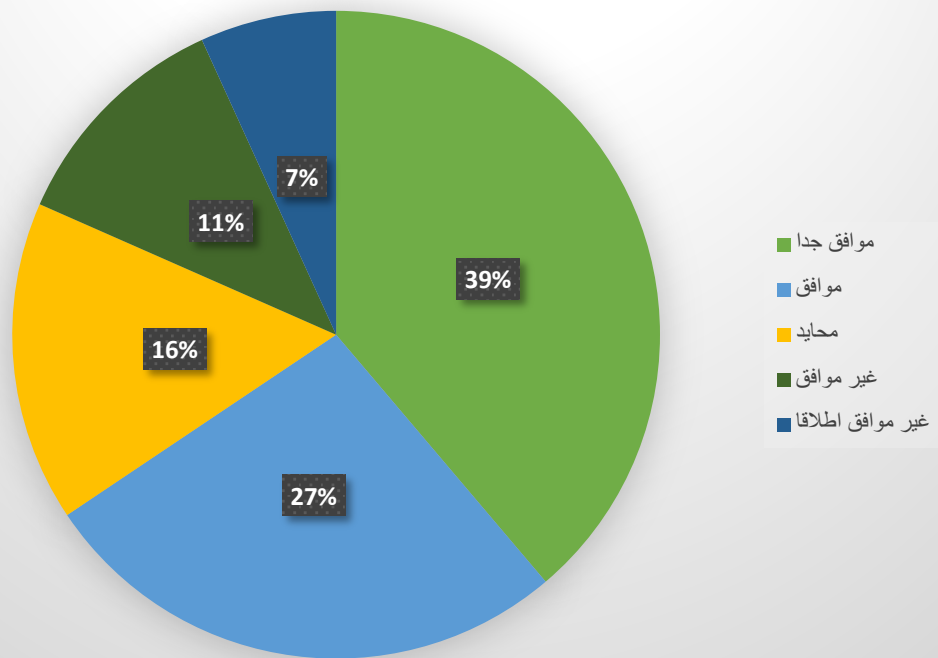
م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	يساعد تخطيط الاداء على تحقيق اهداف إدارة المشاريع بشركة سابك.	54	20	16	10	0
2	تقييم الأداء للموارد البشرية متوافق من اهداف إدارة المشاريع بسابك	20	22	24	16	18

3	تطبيق تقييم الأداء يساهم في تسهيل العمل وتحقيق نجاح ادارة التنوع	38	38	10	10	4
4	تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في وضع الخطط لتقييم الاداء	38	34	14	12	2
5	يساهم التخطيط على تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية	44	20	16	10	10
الإجمالي		194	134	80	58	34
النسبة		39%	27%	16%	12%	7%
الوسيط		38	22	16	10	4
الوسط الحسابي		38.8	26.8	16	11.6	6.8
الانحراف المعياري		11.1	7.7	4.6	2.3	6.5
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 38 الي 4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38 وانحراف معيار 11.1 وبنسبة 39% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 4 وانحراف معيار 6.5 وبنسبة 7% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

الفرض 3





الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولا تحليل نتائج الدراسة

يتناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وسوف نستعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة

ثانيا: نتائج الدراسة

يعتبر دور الاداء الإداري للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها كما أنه يساعد الهيئة على التكيف مع كافة التغيرات المحيطة بها الهيئة ولها التأثير الاكبر على مستوى رضا الموظفين والعاملين حيث كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود وعدم الإدارة الجيدة من إدارة الموارد البشرية فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تؤدي الى نظام جيد للتحفيز وبدوره سوف تسهم في جعلهم راضون عن الوظيفة تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية "نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية للإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

- وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.
- وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

- وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.
- وجود بعض العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة في دعم نجاح إدارة التنوع في الشركة.
- هناك ضعف بعملية ربط مخرجات تقييم الأداء نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.
- نلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالرواتب والأجور والتعويضات تعاني من ضعف وغير مرضي في بعض الأحيان.
- مستوى تقييم العاملين لها مرتفعاً كما كان لها تأثير إيجابي كبير على نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.
- كما نلاحظ أن عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قوية وذات نتائج فعالة.
- توجد علاقة إيجابية توضح أداء الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.
- أما الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع فتعاني من قصور في بعض جوانبها.

ثالثاً: التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية "والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية

وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام بالعاملين من خلال إدارة الموارد البشرية لتحسين ظروفهم المادية والمعنوية

- استخدام إدارة الموارد البشرية اساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل
- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية"
- إشراك إدارة الموارد البشرية للموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا
- إعداد إدارة الموارد البشرية لمنظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين
- وضع إدارة الموارد البشرية لهيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع
- إدارة الموارد البشرية تعمل لتعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح

الفريق

- تهدف إدارة الموارد البشرية لتعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانات

- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري للمشاريع -العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال

- إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد للمشاريع والمهام الإدارية الحديثة
- توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة لنجاح ادارة التنوع
- تقديم الدعم الكامل لتنفيذ المشاريع في كافة الأعمال الإدارية باستخدام القدرات التكنولوجية.
- توافر قواعد بيانات حاسوبية داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري للمشاريع.
- العمل على إنجاح الإدارة الخاصة بالمشاريع فيمن خلال التطبيق الصحيح للقدرات التكنولوجية.
- ان تحرص إدارة الشركة على توضيح استراتيجياتها في التعامل مع تنوع مواردها البشرية لجميع العاملين لديها، وذلك من خلال عقد ورشات عمل ومحاضرات توعية.
- على إدارة الشركة أن تحرص على تطبيق الاستراتيجيات الموضوعية لإدارة التنوع في مواردها البشرية، وجعلها واقع معاش.
- أن تعمل إدارة الشركة على وضع سياساتها بشكل محددة للتعامل مع تنوع الموارد البشرية فيها، مع توضيح تلك السياسات لجميع العاملين للعلم والعمل بها.

- أن تسعى إدارة الشركة حثيثاً على تحديد الحوافز التي تمنح للعاملين بناء على أدائهم الوظيفي وتحديد رواتب وأجور العاملين بناء على تحليل وتقييم وظائفهم، الأمر الذي سينعكس في احساس العاملين بالعدل والمساواة والشفافية في التعامل.
- أن تحسن الشركة اختيارها وتطبيقها لسياسات التعامل مع تنوع مواردها البشرية.
- على الشركة أن تولي جانب تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم أدائهم، والتي من شأنها تحسين أداء العاملين بشكل أفضل.
- أن تسعى الشركة تهيئة وزيادة فرص التدريب لجميع العاملين على تنوعهم بالشكل الذي يجعلهم يستفيدون من تواجدهم في مكان واحد رغم الاختلافات بينهم.
- أن تواصل الشركة في تطوير وتطبيق استراتيجياتها سياستها، والتي يراها الباحثان رشيدة، تجاه المساواة والعدالة وعدم التمييز في التعامل مع العاملين، بالشكل الذي يمكنها من جني العديد من الثمار وتكتسب اللحمة والثقة بينها وبين العاملين لديها، والاستفادة من هذا التنوع وتحقيق قيمة مضافة جراء ذلك، وإن كان هنالك تمييز فيفضل أن يكون تمييزاً ايجابياً.

الخاتمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشري يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح الشركة الوطنية للمياه ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات أو الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والصالحة لعمليات التشكيل وإن نجاح الخطة يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية لاستخدام استراتيجيات الموارد البشرية كأدوات في إدارة العاملين، ولكن في سياق استراتيجي للأعمال، لهذا كان لابد من دراسة البيئة الخارجية ما دامت تعمل على نجاح إدارة التنوع يؤثر على صعيد الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تحدد الاتجاه العام في ظروف تتسم بالتغير المستمر، وكان من الضروري أيضاً تقييم البيئة الداخلية للشركة، وتحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها وذلك بغية التغلب عليها لاحقاً، وترجمتها في خطط استراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية، والأخذ بها عند صياغة، لهذا نجد أن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية ودورها نجاح إدارة التنوع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، أو حتى تخطيط لوحدة الأعمال أمر ضروري ما دام أنه يساهم في تحديد البرامج والأنشطة المرافقة لاحقاً، كما تناول البحث ميزات التخطيط الاستراتيجي وعقباته، بالشركات متعددة الجنسيات (سابك) ووحدات إدارة المشاريع الأعمال بالشركة.

المراجع:

المراجع العربية

- 1- رضوان (٢٠٢٠): أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 2- جمال محمد وعبد العزيز، حنان جاسم محمد عبد الله وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٥ أكتوبر): تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- 3- موسى الكاظم محمد 2017 الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء.
- 4- حسين ومنصور ياسر 2006 إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي.
- 5- مؤيد سعيد وصالح عادل حرفوش 2010. "إدارة الموارد البشرية" مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- 6- سهيل احمد والوادي، حمود حسين 2010 مبادئ الإحصاء للاقتصاد والعلوم الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي 2006، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور 2017، "الإدارة والإعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- عمارة كهينة 2015م أهمية نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري

- 10- إيهاب 2020م الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه وعوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل.
- 11- ماهر احمد 2019 "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 12- موسى السعودي. 2014. أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين
- 13- محمد العديلي (1999) والسلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة الرياض معهد الإدارة العامة للبحوث مركز البحوث
- 14- نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا
- 15- النجار، فريد 2016، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر
- 16- نوره محمد البلهد 2014. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.
- 17- وليد حميد رشيد الأميري 2016م تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن.

المراجع الاجنبية

- 18- Farhana F. (2019) "Building employee performance" International review of international journal of scientific and engineering research.
- 19- Kuwait Y. (2020) "The effect of motivation on employee performance" Lai Kee-Hung
- 20- George, Vineeth (2017) " The role of Human Resources Network International conference: Networking for sustainable

- 21- Samwel, Jane so (2018):" Human Resources Plan ingas an important practice to Anticipate future Human Resources Require mints of the organization- Literature review",
- 22- Allayah, M. N. (2016). The role of time, communication, and cost management on project management success: an empirical study on sample of construction projects customers in
- 23- Auman, D. (2007). An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector
- 24- Daresay. Yana (2018). "Project scope management processes. Baltic Journal of Economic Studies, 4(1): 118-125,

الملاحق

أدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة
الجنسيات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

أبو حسن

إشراف/

د. اسامة الفندي

د. بدر القاسم

العام الدراسي:

2024

الاستبانة

أدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

السادة موظفي بالشركات متعددة الجنسيات سابق

الاستبانة تتعامل بسرية واغراض البحث العلمي قد تستغرق الاستبانة دقائق من وقتكم الثمين لخدمتك بتميز ولتحقيق رضاك الوظيفي نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صحيح وصريح وموضوعي ويهدف الى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع بشركة سابق مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية بإدارات شركة سابق ومستوى الخدمة والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة التزامكم تجاهنا ان تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والالتزامنا تجاهكم ان نأخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلي احتياجاتكم وتوقعاتكم تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الخلل.

البيانات الشخصية

الاسم	الجنسية				سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر				انثى	
المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	أخرى

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	أكبر من 5 سنوات الي 10 سنوات	أكبر من 20 سنة
أكبر من 10 الي 15 سنة	أكبر من 15 الي 20 سنة	

البيانات العمر

من 30 سنة و اقل	من 45 الي 60 سنة
من 30 الي 45 سنة	أكبر من 60

البيانات الوظيفية

الإدارة – القسم	
مسمى الوظيفة	
الحالية	

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة موافقتكم

الفرضية الاولى:

وجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	تحرص الموارد البشرية على تحديث أدوات العمل والتدريب					
2	تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع المخططات الاستراتيجية					
3	تسعى إدارة الموارد البشرية الي تطبيق المخططات الاستراتيجية					
4	الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع تحقق المستهدف منها					
5	وضوح التعليمات التي تصدر عن إدارة الموارد البشرية للمخطط المستهدفة					

الفرضية الثانية:

وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	يعمل التحفيز على تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات ويزيد الاداء					
2	يساهم التحفيز في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف المديرية					
3	يقوم التحفيز بتنمية الشهور بالانتماء للمديرية وحب العمل والولاء للمديرية					
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات					
5	وسائل التحفيز المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية تحسين الاداء					

الفرضية الثالثة:

وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات

متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

م	العبارة	مستوي الموافقة			
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق اطلاقا
1	يساعد تخطيط الاداء على تحقيق اهداف إدارة المشاريع بشركة سابك.				
2	تقييم الأداء للموارد البشرية متوافق من اهداف إدارة المشاريع بشركة سابك				
3	تطبيق تقييم الأداء يساهم في تسهيل العمل وتحقيق نجاح ادراه التنوع				
4	تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في وضع الخطط تقييم الاداء				
5	يساهم التخطيط على تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية				

المستخلص

تهدف الدراسة الي بيان دور إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية (شركة سابك). حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة الاستبيان لعينة عشوائية مكونة من 100 موظف وكانت اهم النتائج انه توجد علاقة إيجابية توضح إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. مع اخذ شركة سابك كعينة للدراسة ووجود علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. وبناء على النتائج فقد اوصت الدراسة بالتوصيات التالية الاهتمام بالعاملين من خلال إدارة الموارد البشرية لتحسين ظروفهم المادية والمعنوية واستخدام إدارة الموارد البشرية اساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل وضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية" وإشراك إدارة الموارد البشرية للموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا

Abstract

The study aims to demonstrate the role of human resources management and its impact on the success of diversity management in multinational companies in the Kingdom of Saudi Arabia (SABIC). The descriptive analytical approach was used using the questionnaire as a study tool for a random sample of 100 employees. The most important results were that there is a positive relationship that explains human resources management and its impact on the success of diversity management in multinational companies in the Kingdom of Saudi Arabia. Taking SABIC as a sample for the study and the presence of a positive relationship for training in human resources management to achieve the success of diversity management in multinational companies in the Kingdom of Saudi Arabia. Based on the results, the study recommended the following recommendations: Paying attention to employees through human resources management to improve their material and moral conditions, using human resources management accurate methods to identify employees' feelings and satisfaction towards work, and the necessity of understanding the needs of any employees and workers in SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia, and involving human resources management of employees in discussions and meetings related to higher levels

Midocean University



College of Management

Department of Management.

**Human resources management and its impact on the
success of diversity management in multinational
companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Ahmed Hassan Awadalla Mohamednour

Supervised by:

Dr. Badr Al Qassim

Dr.Usama El Fendy

Year:2024