جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة

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

إعداد الطالب/

أحمد محمد نور

الرقم الاكاديمي/ 241002126

إشراف/

د. أسامة الفندي

د. بدر القاسم

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات

المحتويات

مقدمة:.....4

مشكلة الدراسة:.....5

أهمية الدراسة: 6

أهداف الدراسة: 7

تساؤلات الدراسة 8

فروض الدراسة: 8

الدراسات السابقة:.....11

المنطلقات النظرية للدراسة:.....19

المنهجية وطرق البحث: 20

أدوات الدراسة: 20

حدود الدراسة:.....21

المراجع: 22

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 بيئاتها 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. وفى 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 جنبا إلى جنب مع الادارات كافة في المنظمة، مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى، كما لابد 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 استخدامها الفعال 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 تتبنى 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 استراتيجيا وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق عرضه وفى ضوء المتغيرات المعاصرة والتوجهات العالمية التي تؤكد أهمية العنصر البشرى 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 التغييرات 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 تحيّز، 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 الاتي:

ما دور أدارة 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 إدارة 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 ودورها 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 بالمورد البشري إلى التنمية المطلوبة لمواجهة متطلبات وتحديات الظروف الحالية التي يواجها 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 وتحيق 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 أدارة الموارد البشرية وتأثيرها في نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الاولى:

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

الفرضية الثانية:

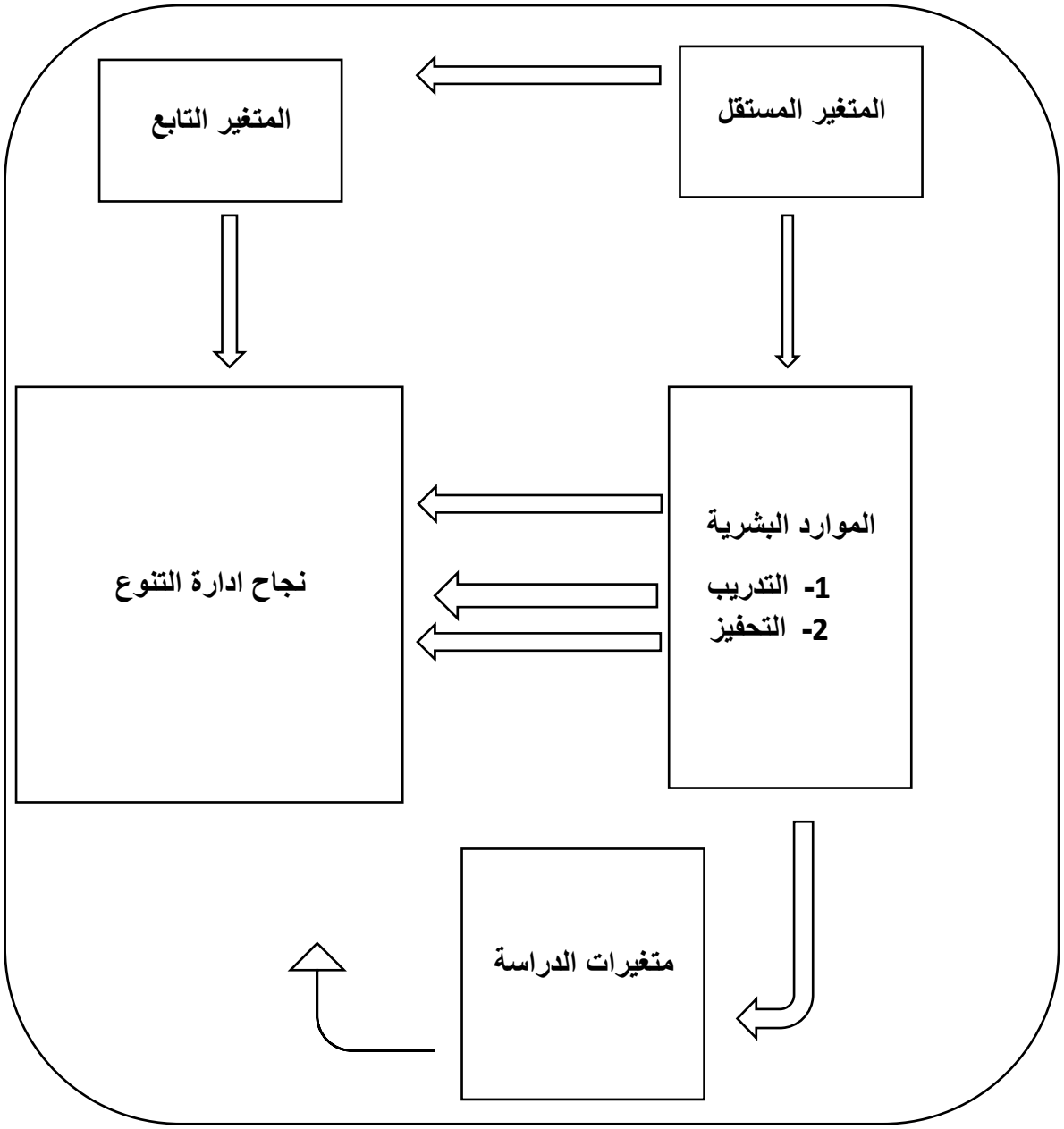
وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية على تحقيق نجاح إدارة التنوع بالشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة:

-**المتغير المستقل:** الموارد البشرية

-**المتغير التابع:** نجاح إدارة المشاريع

-**نطاق الدراسة:** الشركات متعددة الجنسيات



شكل رقم 1 اعداد الباحثون

الدراسات السابقة:

دراسة (البحيري 2023)

بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الازمات 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 تساعدهم على توضيح أنسب الطرق للتعامل مع أنواع الأزمات المختلفة التي يوجهونها أثناء ممارستهم اليومية لعملهم. وقام الباحث بصياغة أربع فرضيات، واعتمد على أسلوب المسح باستخدام قائمة الاستبيانات، واعتمد على طريقة أخذ العينات، وتحديدا 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.

دراسة (زاهر (٢٠٢٢):

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 للطالب وإرشاد أكاديمي مبنى حسب احتياجات سوق العمل. ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري لواقع التخطيط للموارد البشرية بالجامعات.

دراسة (محمد (٢٠٢٢):

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 ا لقرارات 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.

دراسة (الأمين 2021):

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 تطورا ملحوظا 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 يرتكز على الثقافة الأصلية للمنظمة في البلد الأم مرورا 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 ترتكز مقاربته على تقسيم العالم إلى تكتلات إقليمية أو جهوية كالتكتل الأوروبي مثلا باعتبار أن ثقافات هذه البلدان مشتركة، وصولا 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 بعد دولي، ميزة تنافسية، مرونة ثقافية والقدرة على التكيّف 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.

دراسة (أبو النصر 2021)

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 حاليا 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 فى هذا الشأن، إلى دور شريك إستراتيجي فى تنمية العنصر البشري وتوظيفه بالشكل

الأمثل لرفع الأداء، وذلك من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر2030 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 ترتكز 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 على5 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 إلي 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 ينن 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 يسهم بدوره في تحقيق استراتيجية الجامعة2018

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 نسبيا، 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 إفراد العينة 42 و لقياس رضا الزبون تم اخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد و بلغ عدد إفراد 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 الإستراتيجيات إدارة 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 إن 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 الى التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية؛ حيث يكون العاملون على صلة بتحقيق السياسات والأهداف والغايات وأيضا 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 وهى 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 البشرى يوفر تقييما شاملا 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 لدي 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 الاستمارات المستردة والمستبعدة (15) استمارة، وعليه يكون عدد الاستمارات القابلة للتحليل (385) استمارة، وأن نسبة الاستمارات القابلة للتحليل (96.3%)، فقد اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستبيان وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيتها 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 الاحصائية التالية:- المقاييس الوصفية (المتوسط – الانحراف المعياري – معامل الاختلاف – الأهمية النسبية)،

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا 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 وبقوة في تحقيق أهداف وربح للشركة ويمكن أن تكون عبئا ماليا 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 ميزت مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبوقة 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 الفعّال 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.

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

حدود زمنية:

العام الدراسي 2024م – 1446هـ

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

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 لخصاص 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 فوزي2006، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط،1 الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

8- صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور2017،"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 عوامله 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 مقارن 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 البليهد2014.مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.

17- وليد حميد رشيد الأميري20016م 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,

25-

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 Mohamednour

Academic Num:

241002126

Supervised by:

Dr. Usama Al-Fendi Dr. Badur El Gasem

Year:2024