

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة

أسم الطالب

عمرو محمد عصمت السيد علي

الرقم الجامعي

2021205713

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 4  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 7  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 7  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 8  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 8  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 8  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 9  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 9  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 10 |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 11 |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 12 |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 13 |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 13 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 14 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |    |
| 1. ....                                                | 1  |
|                                                        | 5  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 16 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 17 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 20 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 22 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 22 |
| قائمة المراجع .....                                    | 24 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، حيث يمثل المحصلة النهائية للجهود والأنشطة التي تبذلها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. ويعكس الأداء التنظيمي قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية والمادية والتقنية لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والجودة والتميز التنافسي. وقد أصبح الاهتمام بالأداء التنظيمي ضرورة ملحة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تفرض على المؤسسات البحث المستمر عن الوسائل والأساليب التي تمكنها من تحسين أدائها والمحافظة على استمراريتها. ويُنظر إلى الموارد البشرية بوصفها المورد الأكثر أهمية داخل المنظمة، نظراً لدورها المحوري في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وتطوير الخدمات والمنتجات، الأمر الذي جعل ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الأداء التنظيمي. وتشمل هذه الممارسات عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء، والتي تسهم مجتمعة في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم بما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة.

وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث أكدت نتائجها وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين. فقد توصل عباس وعبير (2021) في دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي" إلى أن تبني ممارسات الموارد البشرية المستدامة يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتنمية قدرات العاملين وتحسين كفاءتهم الإنتاجية. كما أشار إسماعيل والشمري (2022) في دراسة "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة" إلى أن الممارسات الحديثة للموارد البشرية القائمة على التحول الرقمي والتطوير المستمر تؤدي دوراً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي ورفع قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. وفي الاتجاه نفسه، أوضح زهرة وسعد قرمش (2019) في دراسة "قياس أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بقطب المحروقات بسكيكدة" أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد أحد أهم المحددات المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي، نظراً لدوره في تنمية المهارات والكفاءات ورفع مستويات الإنجاز. كذلك توصلت موسى والصرايرة وأكثم (2021) في دراسة "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى

الإنتاجية في المنظمات الصناعية " إلى أن وجود استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي. كما أكدت دراسة نصر وش وبوسالم وبوبكر (2022) بعنوان "تدريب الموارد البشرية وعلاقته في تحسين الأداء التنظيمي" وجود علاقة إيجابية بين برامج التدريب وتنمية الأداء التنظيمي من خلال تطوير معارف العاملين ومهاراتهم. وأخيراً، بينت دراسة بوعبدالله وعياد وسبيدي محمد (2023) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل تبني نهج الجودة الشاملة" أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع جودة العمليات والخدمات. ويتضح من الدراسات السابقة وجود توافق عام بين الباحثين حول التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، بينما يختلفون في التركيز على الأبعاد أو الممارسات الأكثر تأثيراً، حيث ركز بعضهم على التدريب، وآخرون على الاستفادة أو الاستثمار في الموارد البشرية أو التحول الرقمي أو الجودة الشاملة.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، إلا أن هناك عدداً من الفجوات البحثية التي ما زالت قائمة. فقد ركزت غالبية الدراسات على قطاعات صناعية أو خدمية أو مصرفية مختلفة، بينما لم تحظ مؤسسات قطاع التجزئة باهتمام كافٍ في هذا المجال. كما أن العديد من الدراسات تناولت ممارسات محددة للموارد البشرية مثل التدريب أو التحفيز أو التخطيط للموارد البشرية بصورة منفصلة، في حين تقل الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة متكاملة وعلاقتها بالأداء التنظيمي. كذلك فإن معظم الدراسات أجريت في بيئات جغرافية مختلفة خارج المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة السعودية، ويبرز الحاجة إلى إجراء دراسات ميدانية جديدة تساهم في سد هذه الفجوة المعرفية وتوفير نتائج أكثر ارتباطاً بالواقع العملي المحلي.

وانطلاقاً من هذه الفجوات البحثية، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة. وتتبع هذه المشكلة من أهمية الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في نجاح المؤسسات التجارية واستمرارها، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة التي يشهدها قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية. كما أن اختلاف مستويات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات قد يؤدي إلى تباين مستويات الأداء التنظيمي، الأمر الذي يستدعي دراسة هذه العلاقة بصورة علمية للكشف عن طبيعتها ومدى تأثيرها في بيئة العمل محل الدراسة.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من جانبين رئيسيين؛ يتمثل الأول في الأهمية العلمية، حيث تسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، كما تساعد في سد جانب من الفجوة البحثية المرتبطة بقطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية. أما الجانب الثاني فيتمثل في الأهمية التطبيقية، إذ يمكن أن توفر نتائج الدراسة معلومات تساعد إدارة مكتبة جرير على تطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي للعاملين ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يمكن أن يستفيد من نتائجها الباحثون والمهتمون بمجال إدارة الموارد البشرية في إجراء دراسات مستقبلية مرتبطة بالموضوع.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها ورفع كفاءة العاملين فيها، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء. كما يُعد الأداء التنظيمي مؤشراً مهماً لقياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي جعل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي محط اهتمام العديد من الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، مثل دراسة زهرة وسعد قرمش (2019)، ودراسة عباس وعبير (2021)، ودراسة موسى والصرايرة وأكثم (2021)، ودراسة إسماعيل والشمري (2022)، ودراسة نصروش وبوسالم وبوبكر (2022)، ودراسة بوعبدالله وعياد وسيدي محمد (2023)، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على أبعاد محددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب أو الاستثمار في الموارد البشرية أو التحول الرقمي أو الجودة الشاملة، ولم تتناول جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة شاملة ومتكاملة في دراسة واحدة. كما اختلفت نتائج الدراسات السابقة في تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي، مما يشير إلى وجود حاجة لمزيد من الدراسات التي تبحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بصورة أكثر شمولاً ووضوحاً.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة التطبيقية في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في مدينة جدة. كما لم تعثر الباحثة على دراسات كافية تناولت العاملين في مكتبة جرير بوصفها إحدى المؤسسات الرائدة في قطاع التجزئة السعودي، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة تطبيقية في هذه البيئة التنظيمية للتعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي لدى العاملين فيها.

### السؤال الرئيسي

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة؟

## 1.3. أهمية الدراسة

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل التي تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات المعاصرة، وذلك من خلال ما تتضمنه من أنشطة الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء. كما يُعد الأداء التنظيمي مؤشراً أساسياً لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واستثمار مواردها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يجعل دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في مجال الإدارة.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، خاصة في ظل وجود فجوات بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة شاملة ومتكاملة وعلاقتها بالأداء التنظيمي. كما تسهم الدراسة في توسيع المعرفة العلمية من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، والكشف عن الممارسات الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي. كذلك يمكن أن تقدم الدراسة تصوراً علمياً يساعد

الباحثين مستقبلاً على تطوير نماذج ومفاهيم إدارية جديدة تسهم في تعزيز فاعلية إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، كما تمثل مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات اللاحقة ذات الصلة.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل إدارة مكتبة جرير ومتخذي القرار في تطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للعاملين. كما تساعد نتائج الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الحالية للموارد البشرية، وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين عمليات التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تدعم نتائج الدراسة جهود الإدارة في تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فضلاً عن إمكانية استفادة المؤسسات العاملة في قطاع التجزئة بالملكة العربية السعودية من النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة عند تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية لديها.

### 1.4. أسئلة الدراسة

#### السؤال الرئيسي

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة؟

#### الأسئلة الفرعية

1. ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة؟
2. كيف تؤثر ممارسات الاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة؟
3. كيف تؤثر ممارسات التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة؟

4. كيف تؤثر ممارسات التحفيز على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة؟
5. كيف تؤثر ممارسات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة؟
6. ما مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة؟
7. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة؟

## 1.5. أهداف الدراسة

### الهدف العام

التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة خلال فترة إجراء الدراسة.

### الأهداف الفرعية

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
2. قياس أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
3. تحديد أثر ممارسات التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
4. قياس أثر ممارسات التحفيز على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
5. التعرف على أثر ممارسات تقييم الأداء على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.

6. تحديد مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
7. تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
8. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي في مكتبة جرير بمدينة جدة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

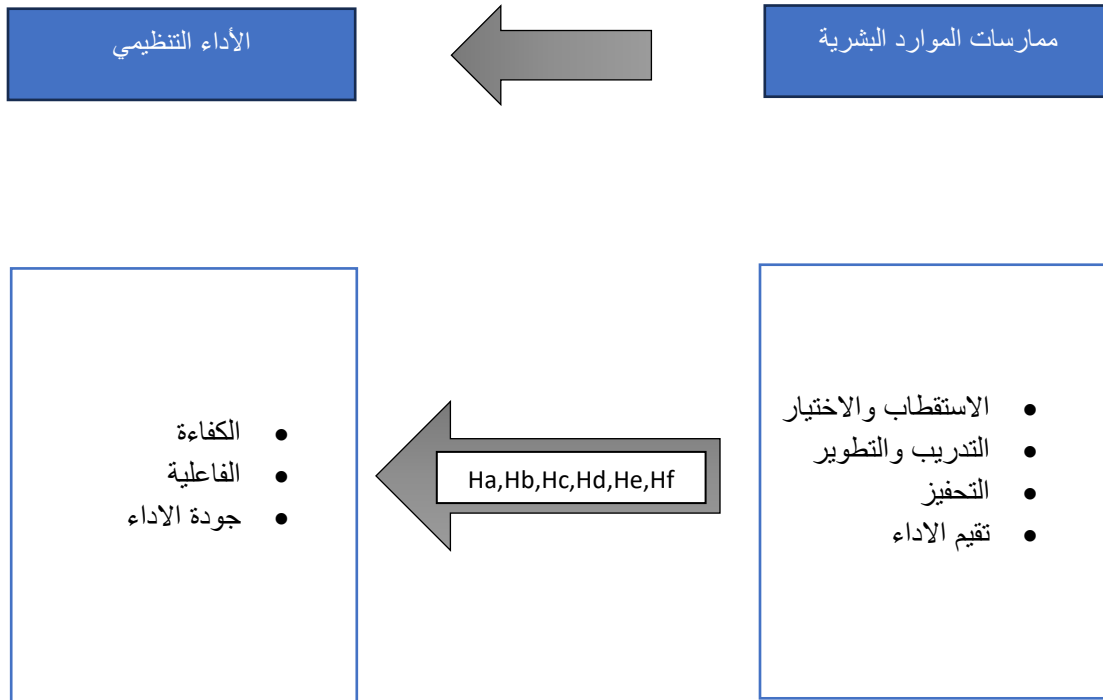
### الفرضية الرئيسية

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً في الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.

### الفرضيات الفرعية

1. تؤثر ممارسات الاستقطاب والاختيار تأثيراً إيجابياً في الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
2. تؤثر ممارسات التدريب والتطوير تأثيراً إيجابياً في الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
3. تؤثر ممارسات التحفيز تأثيراً إيجابياً في الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
4. تؤثر ممارسات تقييم الأداء تأثيراً إيجابياً في الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
5. يسهم التطبيق الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.
6. توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة.

## 1.7. نموذج الدراسة



## 1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، حيث يهدف إلى وصف وتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لدى العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة. كما تم الاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة لبناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة واختبار الفرضيات، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تحقق أهداف البحث.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تمثلت الدراسة الميدانية في جمع البيانات الأولية من العاملين في مكتبة جرير بمدينة جدة باستخدام استبانة أعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة، وشملت ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات وقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح



## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعد البحث العلمي أحد الأدوات الأساسية في بناء المعرفة وتطوير المفاهيم الإدارية والتنظيمية، حيث يعتمد بشكل كبير على التراكم المعرفي الناتج عن الدراسات السابقة التي تسهم في تفسير الظواهر وتحديد العلاقات بين المتغيرات. وتكتسب الدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي كونها تمثل الأساس النظري الذي يبنى عليه الباحث دراسته الحالية، كما تساعد في تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

وتكمن أهمية إجراء الدراسات السابقة في أنها تساعد الباحث على فهم تطور المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، وتحديد أبعادها المختلفة، والتعرف على الأساليب المنهجية المستخدمة في البحوث السابقة، بالإضافة إلى دعم بناء الفرضيات وصياغة نموذج الدراسة.

وتتناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما: ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفه المتغير المستقل، والأداء التنظيمي بوصفه المتغير التابع، حيث يُعد كل منهما من المفاهيم المحورية في مجال الإدارة الحديثة، لما لهما من تأثير مباشر على كفاءة المؤسسات واستدامتها، وخاصة في بيئات العمل التنافسية مثل قطاع التجزئة.

## 2.2. المتغير المستقل

### المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والأنشطة التي تهدف إلى إدارة العنصر البشري داخل المنظمة بشكل فعال، وتشمل عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

وقد أشار عباس وعبير (2021) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملًا من الأنشطة التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء التنظيمي.

كما أوضح إسماعيل والشمري (2022) أن ممارسات الموارد البشرية في العصر الرقمي أصبحت أكثر ارتباطاً بالتكنولوجيا والتحول الرقمي داخل المؤسسات.

#### تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية

مرّت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تطورية، حيث بدأت بوظيفة إدارية تقليدية تركز على شؤون العاملين، ثم تطورت إلى إدارة استراتيجية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي المرحلة الحديثة أصبحت إدارة الموارد البشرية تعتمد على مفاهيم مثل:

- إدارة المواهب
- رأس المال البشري
- التحول الرقمي

## • إدارة الأداء الاستراتيجي

وقد أكدت دراسة موسى والصرايرة (2021) أن تطور إدارة الموارد البشرية ساهم في رفع إنتاجية المؤسسات الصناعية والخدمية بشكل ملحوظ.

## أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

اتفق معظم الباحثين على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

1. الاستقطاب والاختيار

2. التدريب والتطوير

3. التحفيز

4. تقييم الأداء

وقد أظهرت دراسة بوعبدالله وآخرون (2023) أن هذه الأبعاد مجتمعة تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي.

## نظريات ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتمد ممارسات إدارة الموارد البشرية على عدة نظريات أهمها:

- نظرية رأس المال البشري: التي تؤكد أن الاستثمار في الموظفين يرفع من إنتاجية المنظمة.
- نظرية الموارد والقدرات (RBV) التي ترى أن الموارد البشرية تمثل ميزة تنافسية مستدامة.
- نظرية التوافق الاستراتيجي: التي تربط بين سياسات الموارد البشرية وأهداف المنظمة.

## الدراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية

| الباحث           | السنة | النتائج                                      |
|------------------|-------|----------------------------------------------|
| زهرة وسعد قرمش   | 2019  | وجود أثر إيجابي للاستثمار في الموارد البشرية |
| عباس وعبير       | 2021  | تأثير مباشر على الأداء التنظيمي              |
| إسماعيل والشمري  | 2022  | ارتباط قوي في العصر الرقمي                   |
| بوعبدالله وآخرون | 2023  | تأثير واضح لممارسات الجودة الشاملة           |

جدول رقم (1) الدراسات السابقة ممارسات الموارد البشرية

## 2.3. المتغير التابع

المتغير التابع: الأداء التنظيمي

### تعريف الأداء التنظيمي

يُعرف الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

ويرى نصروش وآخرون (2022) أن الأداء التنظيمي يمثل انعكاساً مباشراً لكفاءة الموارد البشرية داخل المنظمة.

### تطور مفهوم الأداء التنظيمي

تطور مفهوم الأداء التنظيمي من مجرد قياس الإنتاجية إلى مفهوم شامل يتضمن:

- الكفاءة
- الفاعلية
- الجودة
- رضا العملاء

### أبعاد الأداء التنظيمي

تشمل أبعاد الأداء التنظيمي:

1. الكفاءة

2. الفاعلية

3. جودة الأداء

وقد أكدت دراسة موسى والصرايرة (2021) أن تحسين هذه الأبعاد يرتبط مباشرة بتحسين ممارسات الموارد البشرية.

### نظريات الأداء التنظيمي

- نظرية النظم: المنظمة نظام متكامل يعتمد على تفاعل الأجزاء.
- نظرية الهدف: الأداء يقاس بمدى تحقيق الأهداف.
- نظرية الموارد: الأداء يعتمد على جودة الموارد البشرية.

### جدول الدراسات السابقة الأداء التنظيمي

| الباحث            | السنة | النتائج                                |
|-------------------|-------|----------------------------------------|
| عباس وعبير        | 2021  | علاقة قوية بين الموارد البشرية والأداء |
| نصروش وآخرون      | 2022  | التدريب يحسن الأداء التنظيمي           |
| بو عبدالله وآخرون | 2023  | الجودة الشاملة ترفع الأداء             |

جدول رقم (2) الدراسات السابقة الأداء التنظيمي

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث إن تحسين ممارسات التوظيف والتدريب والتحفيز يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

أنماط العلاقة:

- علاقة مباشرة إيجابية
- علاقة غير مباشرة عبر الرضا الوظيفي
- علاقة استراتيجية طويلة المدى

الفجوات البحثية:

- اختلاف نتائج الدراسات حول قوة التأثير
- قلة الدراسات في قطاع التجزئة السعودي
- نقص الدراسات في مدينة جدة
- التركيز على بعض الأبعاد دون الشمول

## 2.5. الخاتمة

توصلت الدراسات السابقة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة، حيث تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العاملين وفعاليتهم وجودة أدائهم. كما أظهرت أن الاستثمار في الموارد البشرية يمثل أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح وجود فجوات بحثية تتعلق بقطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، وخاصة في مدينة جدة، مما يبرر أهمية إجراء هذه الدراسة على العاملين في مكتبة جرير. وتسهم هذه الدراسة في إضافة معرفة جديدة من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بيئة تطبيقية حديثة، مما يساعد في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل المؤسسات التجارية.

## قائمة المراجع

- أ- زهرة & سعد قرمش. (2019). قياس أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بقطب المحروقات بسكيكدة (من وجهة نظر الإطارات). *مجلة البشائر الاقتصادية*. 847-866, 5(1),
- ب- اسماعيل, د/عمار فتحي موسى, الشمري & وضحه سالم فزع عويد. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, 13(3), 1079-1092.
- ت- بو عبدالله, مصطفى, عياد & سيدي محمد. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل تبني نهج الجودة الشاملة دراسة حالة-مؤسسة صناعة القفازات والمعدات الطبية لولاية عين تموشنت. *مجلة البشائر الاقتصادية*. 350-367, 9(2),
- ث- حوارنة & شذى عزت شفيق. (2019). تأثير جائزة دبي للجودة على الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال استخدام العامل الوسيط «ممارسات تطوير الموارد البشرية» بالتطبيق على المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة. *المجلة العربية للإدارة*. 279-285, 39(2),
- ج- موسى, هند, الصرايرة & أكثم. (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية. *المجلة العربية للإدارة*. 229-256, 41(1),

## أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

– ☐ 30 أقل من 40 سنة

– ☐ 40 أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

– ☐ 5 أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

| المحور                                | الرقم                            | العبرة                                                        | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| ممارسات<br>إدارة<br>الموارد<br>البشري | البعد الأول: الاستقطاب والاختيار |                                                               |               |       |       |              |                      |
|                                       | 1                                | تعتمد مكتبة جريز على معايير واضحة عند استقطاب الموظفين        |               |       |       |              |                      |
|                                       | 2                                | يتم اختيار الموظفين وفقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم المناسبة للوظيفة |               |       |       |              |                      |
|                                       | 3                                | تتسم إجراءات التوظيف بالعدالة والشفافية                       |               |       |       |              |                      |
|                                       | 4                                | يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل مناسبة                  |               |       |       |              |                      |
|                                       | 5                                | تسهم سياسات الاستقطاب والاختيار في جذب الكفاءات المناسبة      |               |       |       |              |                      |
|                                       | البعد الثاني: التدريب والتطوير   |                                                               |               |       |       |              |                      |
|                                       | 6                                | توفر مكتبة جريز برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين             |               |       |       |              |                      |
|                                       | 7                                | تسهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين               |               |       |       |              |                      |
|                                       | 8                                | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دورية           |               |       |       |              |                      |
|                                       | 9                                | تساعد الدورات التدريبية على تحسين جودة الأداء الوظيفي         |               |       |       |              |                      |
|                                       | 10                               | تشجع الإدارة العاملين على تنمية قدراتهم المهنية               |               |       |       |              |                      |
|                                       | البعد الثالث: التحفيز            |                                                               |               |       |       |              |                      |
|                                       | 11                               | يحصل العاملون على حوافز تتناسب مع مستوى أدائهم                |               |       |       |              |                      |
|                                       | 12                               | تشجع المكافآت العاملين على بذل المزيد من الجهد                |               |       |       |              |                      |
|                                       | 13                               | تطبق الإدارة نظاماً عادلاً للحوافز والترقيات                  |               |       |       |              |                      |
|                                       | 14                               | أشعر بالتقدير عند إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة               |               |       |       |              |                      |
|                                       | 15                               | تسهم الحوافز المقدمة في زيادة دافعيته للعمل                   |               |       |       |              |                      |

|                            |  |  |  |  |    |                 |                                                      |
|----------------------------|--|--|--|--|----|-----------------|------------------------------------------------------|
| البعد الرابع: تقييم الأداء |  |  |  |  |    |                 |                                                      |
|                            |  |  |  |  | 16 |                 | يتم تقييم أدائي الوظيفي بصورة دورية                  |
|                            |  |  |  |  | 17 |                 | تعتمد عملية تقييم الأداء على معايير واضحة ومعلنة     |
|                            |  |  |  |  | 18 |                 | أحصل على تغذية راجعة تساعدني على تحسين أدائي         |
|                            |  |  |  |  | 19 |                 | تسهم نتائج تقييم الأداء في تطوير مهارات العاملين     |
|                            |  |  |  |  | 20 |                 | تتسم عملية تقييم الأداء بالموضوعية والعدالة          |
| البعد الأول: الكفاءة       |  |  |  |  |    | الأداء التنظيمي |                                                      |
|                            |  |  |  |  | 21 |                 | أنجز مهاممي الوظيفية بكفاءة عالية                    |
|                            |  |  |  |  | 22 |                 | أستثمر وقت العمل بصورة فعالة                         |
|                            |  |  |  |  | 23 |                 | أحرص على تقليل الأخطاء أثناء أداء العمل              |
|                            |  |  |  |  | 24 |                 | أتمكن من إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد      |
|                            |  |  |  |  | 25 |                 | أستخدم الموارد المتاحة بصورة رشيدة أثناء العمل       |
| البعد الثاني: الفاعلية     |  |  |  |  |    |                 |                                                      |
|                            |  |  |  |  | 26 |                 | أحقق الأهداف الوظيفية المطلوبة مني                   |
|                            |  |  |  |  | 27 |                 | أسهم في تحقيق أهداف مكتبة جرير بكفاءة                |
|                            |  |  |  |  | 28 |                 | ألتزم بمعايير الأداء المحددة من الإدارة              |
|                            |  |  |  |  | 29 |                 | أتمكن من تنفيذ المهام وفق الخطط الموضوعية            |
|                            |  |  |  |  | 30 |                 | أحرص على تحقيق نتائج عمل متميزة                      |
| البعد الثالث: جودة الأداء  |  |  |  |  |    |                 |                                                      |
|                            |  |  |  |  | 31 |                 | أحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء          |
|                            |  |  |  |  | 32 |                 | أسهم في تحسين إجراءات العمل باستمرار                 |
|                            |  |  |  |  | 33 |                 | ألتزم بمعايير الجودة المعتمدة في المؤسسة             |
|                            |  |  |  |  | 34 |                 | أقدم مقترحات تساعد على تطوير العمل وتحسينه           |
|                            |  |  |  |  | 35 |                 | يتم تنفيذ الأعمال التي أقوم بها بدرجة عالية من الدقة |