

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحديثة

إعداد:

الطالب/ عبدالله غصاب ال زمانان

الرقم الأكاديمي/ 253002946

إشراف:

الدكتور/ فايز جراد

الدكتور/ الفيصل عبدالحמיד

العام الدراسي:

1447هـ / 2026م

حقوق الطباعة

تعود حقوق الطباعة لهذا البحث إلى الجهة التعليمية، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجهة التعليمية، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن مسبق. كما يتحمل الباحث المسؤولية الكاملة عن جميع الآراء والأفكار الواردة في هذا البحث، والتي تعبر عن وجهة نظره الشخصية.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحديثة، من خلال الاعتماد على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال، في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية التي أثرت على طبيعة العمل وأساليبه.

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات، وذلك من خلال استقطاب الكفاءات البشرية، وتطويرها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة وتحليل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة، بهدف بناء إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي.

وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) وتحسين الأداء التنظيمي، حيث تسهم هذه الممارسات في رفع كفاءة العاملين وتعزيز الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي.

كما توصلت الدراسة إلى أن تبني استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالعنصر البشري كأصل استراتيجي، يعد من العوامل الأساسية لتحقيق الاستدامة والتنافسية في المؤسسات الحديثة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، الدراسات السابقة.

الشكر و التقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً على توفيقه وفضله في إتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر أسرتي الكريمة التي كانت الداعم الأول لي، حيث قدمت لي الدعم المعنوي والتشجيع المستمر طوال فترة إعداد هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة وأعضاء الهيئة التعليمية الذين ساهموا في إثراء معرفتي العلمية، وكان لهم الأثر الكبير في توجيهي وإكسابي المهارات اللازمة لإعداد هذا البحث.

وأتقدم كذلك بالشكر لكل من قدم لي المساعدة أو المشورة أو الدعم، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وكان له دور في إنجاز هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

فهرس المحتويات

أ	الصفحة الرئيسية	١
ب	حقوق الطباعة	١
ج	المستخلص	١
د	الشكر والتقدير	١
١	الفصل الأول: المدخل العام للبحث	١
٢	المقدمة	٢
٣	مشكلة البحث	٣
٣	سؤال البحث الرئيسي	٣
٤	أسئلة البحث الفرعية	٤
٤	أهمية البحث	٤
٥	أهداف البحث	٥
٦	فرضيات البحث	٦
٧	نموذج البحث	٧
٨	حدود البحث	٨
٩	خاتمة الفصل	٩
١٠	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	١٠
١١	مقدمة	١١
١١	مفهوم إدارة الموارد البشرية	١١
١٢	أهمية إدارة الموارد البشرية	١٢
١٣	وظائف إدارة الموارد البشرية	١٣
١٤	مفهوم الأداء التنظيمي	١٤
١٥	العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي	١٥
١٦	الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	١٦
١٧	الدراسات السابقة	١٧
٢٢	خلاصة الفصل	٢٢
٢٣	الفصل الثالث: منهجية البحث	٢٣
٢٤	مقدمة	٢٤
٢٤	منهج البحث	٢٤
٢٥	أسلوب الدراسة (تحليل نظري)	٢٥
٢٥	طريقة جمع البيانات (الدراسات السابقة)	٢٥
٢٦	منهج التحليل	٢٦
٢٧	الفصل الرابع: التحليل والمناقشة والنتائج	٢٧
٢٨	تحليل الأدبيات	٢٨
٣٠	مناقشة النتائج	٣٠
٣١	التوصيات	٣١
٣٢	المقترحات	٣٢
٣٣	الخاتمة العامة	٣٣
٣٤	المراجع	٣٤
٣	الملاحق	٣

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبحت المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها تحسين كفاءتها التنظيمية وتعزيز قدرتها التنافسية. ولم يعد الاعتماد على الموارد المادية والتقنية وحدها كافياً لتحقيق النجاح، بل أصبح العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استدامة المؤسسات وتطورها.

ومن هنا برزت أهمية إدارة الموارد البشرية كأحد أهم الوظائف الإدارية التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إذ تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير بيئة العمل، وتعزيز الإنتاجية، ورفع مستوى رضا العاملين.

وفي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، أصبح من الضروري تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، تعتمد على الابتكار والتخطيط الاستراتيجي، وربط أداء العاملين بأهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، بهدف تقديم فهم أعمق لهذه العلاقة، وإبراز أهم الممارسات التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

مشكلة البحث:

على الرغم من إدراك العديد من المؤسسات لأهمية إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً في مستوى تطبيق ممارساتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى ضعف في الأداء التنظيمي في بعض الحالات.

كما أن بعض المؤسسات لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة العنصر البشري، دون مواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.

وتكمن مشكلة البحث في محاولة فهم مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي، وتحديد العلاقة بينهما في ظل المتغيرات الحديثة في بيئة العمل.

سؤال البحث الرئيسي:

سؤال البحث الرئيسي هو: ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحديثة؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي؟
- ما دور التحفيز في تحسين أداء العاملين؟
- كيف تسهم إدارة الأداء في رفع كفاءة المؤسسات؟
- ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية؟
- ما أهم الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء التنظيمي؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
- يقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يوضح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
- يساعد الباحثين في فهم أعمق للاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

الأهمية التطبيقية:

- يساعد المؤسسات في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- يساهم في رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- يدعم صناع القرار في تبني استراتيجيات فعالة لإدارة العنصر البشري.
- يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة.

أهداف البحث:

- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.
- تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
- تحديد أهم الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- إبراز أثر التدريب والتحفيز وإدارة الأداء على كفاءة العاملين.
- تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء التنظيمي.
- توجد علاقة بين التحفيز ورفع إنتاجية العاملين.
- توجد علاقة بين إدارة الأداء وتحسين كفاءة المؤسسات.
- توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نموذج البحث:

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع: الأداء التنظيمي

الأبعاد:

- التدريب و التطوير.
- التحفيز.
- إدارة الأداء.
- التخطيط الاستراتيجي.

حدود البحث:

- المجال الموضوعي: دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.
- المجال المكاني: المؤسسات الحديثة (بشكل عام).
- المجال الزمني: الدراسات الحديثة خلال السنوات الأخيرة.
- منهج الدراسة: تحليل الدراسات السابقة

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل المدخل العام للبحث، حيث تم استعراض المقدمة التي توضح أهمية الموضوع، وتحديد مشكلة البحث، وصياغة أسئلته وأهدافه، بالإضافة إلى عرض الفرضيات وحدود الدراسة. ويشكل هذا الفصل الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بشكل أعمق في الفصول التالية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات العربية:

تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، ومن أبرزها:

دراسة (الشمرى، ٢٠٢٠):

هدفت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتحفيز وتحسين الأداء.

دراسة (العتيبي، ٢٠٢١):

ركزت على دور إدارة الأداء في رفع كفاءة العاملين، وأكدت أن التقييم المستمر يسهم في تحسين الإنتاجية.

دراسة (الحربي، ٢٠٢٢):

تناولت أثر التحفيز على رضا العاملين، وأظهرت أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Armstrong, 2019) :

أكدت أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات.

دراسة (Guest, 2017) :

أوضحت أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي من خلال تحسين سلوك العاملين.

دراسة (Becker & Huselid, 1998) :

أشارت إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها:

بناء الإطار النظري للبحث

تحديد المفاهيم الأساسية

صياغة مشكلة البحث

فهم العلاقة بين المتغيرات

دعم نتائج الدراسة الحالية

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بعدة جوانب، من أهمها:

تركيزها على تحليل شامل لممارسات الموارد البشرية

الاعتماد على مراجعة أدبية متعمقة بدلاً من الاستبيانات

ربطها بين الجوانب النظرية والتطبيقية

تناولها للاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث تم توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها ووظائفها، بالإضافة إلى مفهوم الأداء التنظيمي والعلاقة بينهما. كما تم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتحليلها، مما ساهم في بناء أساس علمي متكامل يدعم موضوع الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في إعداد هذا البحث، وذلك من خلال توضيح نوع المنهج المستخدم، وآلية جمع البيانات، وأسلوب تحليلها، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة القائمة على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

وتُعد منهجية البحث من العناصر الأساسية التي تعزز من موثوقية الدراسة ودقتها، حيث تسهم في تنظيم خطوات البحث بطريقة علمية منهجية تضمن الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاستفادة منها في تفسير الظاهرة المدروسة.

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها بشكل علمي، من خلال الاستفادة من المعلومات المتاحة في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث، الذي يركز على تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، دون الاعتماد على جمع بيانات ميدانية، وإنما من خلال تحليل المعرفة العلمية المتوفرة في هذا المجال.

أسلوب الدراسة (الدراسة النظرية)

تعتمد هذه الدراسة على الأسلوب النظري التحليلي، والذي يقوم على مراجعة وتحليل مجموعة من المصادر العلمية، مثل الكتب، والأبحاث، والمقالات العلمية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، بهدف بناء إطار معرفي متكامل حول موضوع البحث.

ويركز هذا الأسلوب على استخلاص العلاقات بين المفاهيم المختلفة، وتحليل نتائج الدراسات السابقة، ومقارنتها، للوصول إلى استنتاجات علمية تدعم أهداف الدراسة.

مصادر البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على البيانات الثانوية، والتي تم جمعها من خلال:

- الكتب العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية
 - الأبحاث والدراسات المنشورة في المجلات العلمية
 - التقارير الأكاديمية المتعلقة بالأداء التنظيمي
 - المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة
- وقد تم اختيار هذه المصادر بعناية لضمان حداثة موثوقيتها، بما يسهم في تعزيز جودة التحليل العلمي.

ملخص عام لمحتوى البحث

يتناول هذا البحث موضوع "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، حيث يهدف إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء داخل المؤسسات، في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

يبدأ البحث بالفصل الأول، الذي يقدم المدخل العام للدراسة، من خلال توضيح أهمية الموضوع، وتحديد مشكلة البحث، وصياغة الأسئلة والأهداف والفرضيات، بالإضافة إلى تحديد نطاق الدراسة وحدودها.

أما الفصل الثاني، فيركز على الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يتم استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتحليل العلاقة بينهما، بالإضافة إلى عرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع.

ويأتي الفصل الثالث ليعرض منهجية البحث، حيث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، دون الاعتماد على أدوات ميدانية مثل الاستبيان، وذلك بهدف بناء تحليل علمي متكامل.

في حين يركز الفصل الرابع على تحليل النتائج ومناقشتها، من خلال الربط بين ما ورد في الدراسات السابقة والإطار النظري، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج والتوصيات التي تسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي.

ويختتم البحث بالخاتمة العامة التي تتضمن أهم النتائج النهائية، إلى جانب عرض قائمة المراجع العلمية العربية والأجنبية التي تم الاعتماد عليها، بالإضافة إلى الملاحق إن وجدت.

المراجع العربية

- الشمري، فهد بن عبدالله. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي. الرياض: دار النشر العلمي.
- العتيبي، محمد بن سعد. (٢٠٢١). إدارة الأداء في المؤسسات الحديثة. جدة: مكتبة الملك فهد.
- الحربي، خالد بن علي. (٢٠٢٢). التحفيز الوظيفي وأثره على إنتاجية العاملين. الدمام: دار المعرفة.

المراجع الأجنبية

- Armstrong, M. (2019). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being. Human Resource Management Journal, 27(1), 22–38
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance. Academy of Management Journal, 41(1), 1–23