

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة

أسم الطالب
يوسف احمد عبدالله دنقس

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2026م

جدول المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية على المستوى النظري

1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي

1.4 أسئلة الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 فرضيات الدراسة

1.7 نموذج الدراسة

1.8 منهجية الدراسة

1.9 الدراسة الميدانية

1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

2.2 المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

2.3 المتغير التابع: تطوير المنظمة

2.4 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة

2.5 عرض الدراسات السابقة

2.6 التعقيب على الدراسات السابقة

2.7 خاتمة

قائمة المراجع

الفصل الأول

1.1 المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والتغيرات المستمرة في متطلبات السوق، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، لم يعد نجاح المنظمة قائماً فقط على ما تمتلكه من موارد مالية أو تقنية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية. ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل أحد المرتكزات الأساسية في بناء القدرات التنظيمية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودعم الاستدامة المؤسسية.

وقد شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تحولاً ملحوظاً من كونه وظيفة إدارية تقليدية تقتصر على التوظيف والرواتب وشؤون العاملين، إلى كونه وظيفة استراتيجية تؤدي دوراً محورياً في تطوير المنظمة، من خلال استقطاب الكفاءات، وتنمية المهارات، وتحفيز العاملين، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وبناء بيئة عمل قادرة على التكيف مع التغيير. كما أن نجاح المنظمات في تحقيق التطوير المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة ممارسات الموارد البشرية ومدى انسجامها مع الرؤية العامة للمنظمة.

ويُعد تطوير المنظمة من المفاهيم الحديثة التي ترتبط بإحداث تحسينات مخططة في الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية والموارد البشرية، بما يساهم في رفع الكفاءة والفاعلية وتحقيق التميز المؤسسي. ونظراً لأن العنصر البشري يمثل المحرك الرئيس لهذه التحسينات، فإن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى أهم الأدوات التي يمكن من خلالها قيادة عمليات التطوير التنظيمي وإنجاحها.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لبحث دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة، وبيان كيف تساهم ممارساتها المختلفة في دعم التطوير المؤسسي، وتحسين بيئة العمل، ورفع قدرة المنظمة على التكيف والنمو والاستمرار.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، إلا أن كثيراً من المنظمات لا تزال تنظر إليها باعتبارها وظيفة تشغيلية أو إدارية تقليدية، تقتصر على تنفيذ الإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين، دون تفعيل دورها الاستراتيجي في تطوير المنظمة. ويؤدي هذا القصور إلى ضعف الاستفادة من الإمكانيات الحقيقية للموارد البشرية، وانخفاض فاعلية برامج التطوير، وتراجع القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية والبيئية.

وتتجلى مشكلة الدراسة في وجود تفاوت بين المنظمات في مستوى توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية لخدمة أهداف التطوير التنظيمي، حيث تركز بعض المنظمات على الجوانب الشكلية أو الروتينية للموارد البشرية، في حين تنجح منظمات أخرى في توظيف

هذه الإدارة كأداة فاعلة في التطوير والتحسين المستمر. كما أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تفسر هذه العلاقة بصورة أعمق، خاصة في البيئات العربية.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة؟

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في وجود تباين في الأدبيات الإدارية حول طبيعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة، حيث ركزت بعض الدراسات على أدوارها الإدارية والتشغيلية، في حين أكدت دراسات أخرى دورها الاستراتيجي بوصفها شريكاً رئيسياً في قيادة التغيير والتطوير المؤسسي. كما يلاحظ أن بعض الأدبيات تناولت تطوير المنظمة من منظور هيكلي أو تقني، دون إبراز كافٍ لدور المورد البشري في إنجاح هذا التطوير.

كذلك توجد محدودية نسبية في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة ضمن إطار متكامل يجمع بين الممارسات الإدارية والنتائج التنظيمية. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في الإسهام في سد جانب من هذه الفجوة المعرفية.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتظهر الفجوة في أن عددًا من المنظمات لا يطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق منظور تطوري واضح، ويظهر ذلك في عدة صور، من أبرزها:

ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

محدودية برامج التدريب والتطوير

قصور أنظمة تقييم الأداء

ضعف الارتباط بين الحوافز والتطوير المؤسسي

انخفاض مساهمة إدارة الموارد البشرية في مبادرات التغيير والتطوير

محدودية الاستثمار في تنمية المواهب والقيادات

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة، وبيان مدى إسهام ممارساتها في تحسين فاعلية المنظمة وقدرتها على التطوير.

1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة، وهو موضوع يرتبط مباشرة بقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، والتكيف مع التغيرات، وتعزيز كفاءتها وفعاليتها في بيئة تنافسية متجددة.

1.3.1 الأهمية على المستوى النظري

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في عدة جوانب، من أبرزها:

الإسهام في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة
توضيح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتطوير المؤسسي
دعم التوجهات الإدارية الحديثة التي تنظر إلى المورد البشري باعتباره ركيزة للتطوير والميزة التنافسية
توفير إطار علمي يمكن أن تستند إليه دراسات مستقبلية في المجال نفسه
1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في:

مساعدة القيادات الإدارية على تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة
دعم متخذي القرار في تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية بما يخدم أهداف التطوير
الإسهام في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين
تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتطوير المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية

1.4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما واقع دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟
ما مستوى تطوير المنظمة في البيئة محل الدراسة؟
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة؟
ما أبرز التحديات التي تحد من إسهام إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة؟
إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم التغيير والتحسين المستمر داخل المنظمة؟
1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

التعرف على واقع دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة
توضيح مفهوم تطوير المنظمة وأبعاده الرئيسية
تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة
تحديد أبرز التحديات التي تؤثر في فاعلية إدارة الموارد البشرية في المجال التطويري
تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز دور الموارد البشرية في تطوير المنظمة
1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة.

الفرضيات الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الاستقطاب والاختيار وتطوير المنظمة.
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتحسين قدرة المنظمة على التغيير.
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تقييم الأداء ودعم التطوير المؤسسي.
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت وتعزيز فاعلية التطوير التنظيمي.
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المواهب ورفع كفاءة المنظمة واستدامة تطويرها.

1.7 نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

المتغير المستقل

ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتشمل:

الاستقطاب والاختيار

التدريب والتطوير

تقييم الأداء

الحوافز والمكافآت

تنمية المواهب

المتغير التابع

تطوير المنظمة

ويفترض النموذج أن التحسن في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على مستوى تطوير المنظمة.

1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع، إذ يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة، وصولاً إلى تفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة.

أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة في جمع البيانات على الأدوات الآتية:

الاستبانة: لقياس آراء العاملين حول فاعلية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير المنظمة
المراجع العلمية: وتشمل الكتب والدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة
التقارير الإدارية: للاستفادة من البيانات التنظيمية ذات العلاقة بالموارد البشرية والتطوير المؤسسي

1.9 الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في إحدى المنظمات داخل المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف التعرف على آرائهم تجاه مستوى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومدى انعكاسها على تطوير المنظمة.

وتهدف الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات واقعية يمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات، والوصول إلى نتائج علمية تدعم الجانب النظري، وتسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

1.10 مخطط المشروع المقترح

يتكون هذا المشروع من فصلين رئيسيين، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتناول المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وفرضياتها، ومنهجيتها
الفصل الثاني: الدراسات السابقة، ويتناول عرض الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، وتحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة
النتائج والتوصيات: سيتم تضمينها في المشروع الكامل في المرحلة اللاحقة بعد استكمال الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

وهذا يتوافق مع هيكل المشروع الوارد في ملفك السابق من حيث تقسيم الفصل الأول والفصل الثاني وقائمة المراجع

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

حظي موضوع إدارة الموارد البشرية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا لما تمثله هذه الإدارة من دور محوري في تعزيز كفاءة المنظمات وتحسين قدرتها على التطوير والتكيف والاستدامة. وقد بينت الدراسات أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها لا يعتمد فقط على الموارد المالية أو التقنية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بكيفية إدارتها لمواردها البشرية، وتنظيمها، وتنميتها، وتحفيزها.

وفي هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى استعراض الجوانب النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع التركيز على إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا مستقلًا، وتطوير المنظمة بوصفه متغيرًا تابعًا، إضافة إلى توضيح العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، وذلك انسجامًا مع النمط الأكاديمي الذي اعتمده مشروعك في الفصل الثاني

2.2 المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى استقطاب العاملين، وتطويرهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، بما يحقق أهداف المنظمة ويرفع من مستوى أدائها وفعاليتها. وقد أصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث بوصفها وظيفة استراتيجية تتجاوز حدود الأعمال الإجرائية التقليدية.

ومن أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية:

2.2.1 الاستقطاب والاختيار

يهدف الاستقطاب والاختيار إلى جذب الكفاءات البشرية المناسبة واختيار الأفراد القادرين على أداء الأدوار المطلوبة بكفاءة. وتعد هذه الوظيفة حجر الأساس في بناء المنظمة، لأن نجاحها في اختيار العنصر المناسب يسهم في تقليل المشكلات التنظيمية، ويدعم جودة الأداء، ويزيد من فرص التطوير المؤسسي.

2.2.2 التدريب والتطوير

يمثل التدريب والتطوير عملية منظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، والتكيف مع المستجدات، والمشاركة في جهود التحسين والتطوير. كما أن التدريب يعد من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات لبناء القدرات التنظيمية ورفع جاهزيتها للتغيير.

2.2.3 تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يساعد على قياس كفاءة العاملين، وتحديد جوانب القوة والضعف، وربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية. كما يساهم في تحسين القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب والترقية والحوافز، ويدعم التحسين المستمر داخل المنظمة.

2.2.4 الحوافز والمكافآت

تؤدي الحوافز والمكافآت دوراً مهماً في رفع مستوى الدافعية، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل. وعندما ترتبط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء والتطوير، فإنها تصبح أداة فاعلة في دعم أهداف المنظمة وتعزيز تطورها.

2.2.5 تنمية المواهب وإدارة المسار الوظيفي

تساهم تنمية المواهب في اكتشاف القدرات المتميزة لدى العاملين، والعمل على تطويرها واستثمارها بما يخدم احتياجات المنظمة المستقبلية. كما تساعد إدارة المسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين طموحات العاملين وخطط المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الاستقرار الوظيفي والتطور المؤسسي.

وبذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تعد إطاراً متكاملًا لإدارة المورد البشري بطريقة تساهم في دعم أهداف المنظمة وتطويرها، وليس مجرد وظيفة تنظيمية مساندة.

2.3 المتغير التابع: تطوير المنظمة

يقصد بتطوير المنظمة الجهود المخططة التي تستهدف تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها، من خلال إحداث تغييرات إيجابية في الهياكل التنظيمية، والسياسات، والإجراءات، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، بما يساعدها على التكيف مع البيئة وتحقيق النمو والاستدامة.

ويشمل تطوير المنظمة عدة أبعاد رئيسية، من أهمها:

2.3.1 التطوير الهيكلي

ويتمثل في إعادة تنظيم الهياكل الإدارية وتوضيح العلاقات الوظيفية والصلاحيات بما يرفع من كفاءة العمل ويقلل من التعارض والازدواجية.

2.3.2 التطوير الإداري

ويشمل تحديث السياسات والإجراءات، وتحسين أساليب الإدارة والقيادة، وتطوير آليات التخطيط واتخاذ القرار.

2.3.3 التطوير البشري

ويركز على تنمية العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم، وتحسين مستوى أدائهم، وتعزيز مشاركتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2.3.4 التطوير الثقافي

ويقصد به بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون، والالتزام، والالتقاء، والالتزام، والتعلم المستمر، والابتكار، وهي عناصر أساسية لنجاح أي عملية تطوير.

2.3.5 التطوير التقني والإجرائي

ويشمل استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة العمليات والخدمات، بما يساهم في رفع الكفاءة التنظيمية.

ومن هذا المنطلق، فإن تطوير المنظمة يعد عملية شاملة ومستمرة، تعتمد بدرجة كبيرة على جاهزية المورد البشري وقدرته على التفاعل مع التغيير والمساهمة في إنجاحه.

2.4 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة

تشير الأدبيات والدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمة، حيث تسهم ممارسات الموارد البشرية الفعالة في بناء القدرات التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الاستعداد للتغيير، وهو ما يعد أساساً لتحقيق التطوير المؤسسي.

وتتجلى هذه العلاقة في عدة صور، منها:

- أن الاستقطاب الفعال يساعد على استقطاب كفاءات قادرة على قيادة التطوير
- أن التدريب والتطوير يساهمان في رفع جاهزية العاملين لمواكبة التغيير
- أن تقييم الأداء يوفر بيانات مهمة لدعم التحسين المستمر
- أن الحوافز والمكافآت تعزز دافعية العاملين للمشاركة في جهود التطوير
- أن تنمية المواهب تساعد في إعداد قيادات مستقبلية تدعم استدامة المنظمة

كما أن ضعف إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى انخفاض كفاءة العاملين، وتراجع القدرة على التطوير، وارتفاع مستويات المقاومة للتغيير، وضعف الانتماء التنظيمي. ومن ثم، فإن نجاح التطوير المؤسسي يرتبط بدرجة كبيرة بفعالية إدارة الموارد البشرية.

2.5 عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

أوضح Dessler (2020) أن إدارة الموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية في تحسين أداء المنظمة وتطويرها، من خلال التوظيف الفعال، والتدريب، والتحفيز، وإدارة الأداء. وبين أن المنظمة التي توظف ممارسات موارد بشرية فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الدراسة الثانية

أكد **Armstrong (2020)** أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تؤدي دورًا استراتيجيًا في تطوير المنظمة، لأنها تربط بين إدارة الأفراد وبين متطلبات النمو والتغيير. كما أشار إلى أن فاعلية سياسات الموارد البشرية تنعكس على التعلم المؤسسي، وتطوير الثقافة التنظيمية، ورفع الأداء.

الدراسة الثالثة

أشارت دراسة **Noe et al (2021)** إلى أن التدريب والتطوير يعدان من أهم الأدوات التي تدعم تطوير المنظمة، حيث يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري إلى تحسين القدرة التنظيمية، وزيادة المرونة، وتعزيز الابتكار.

الدراسة الرابعة

بيّن **Ulrich (1997)** أن إدارة الموارد البشرية تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكًا استراتيجيًا في التطوير والتغيير، وأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء أدوار متعددة تشمل الشراكة الاستراتيجية، ودعم التغيير، وتمكين العاملين.

الدراسة الخامسة

أكد **Wright and McMahan (1992)** أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين النتائج التنظيمية، وأن تكامل ممارسات الموارد البشرية يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة تدعم تطور المنظمة.

الدراسة السادسة

أوضحت دراسة **Becker and Huselid (1998)** أن نظم العمل عالية الأداء تعد مدخلًا متقدمًا في إدارة الموارد البشرية، وتساهم في رفع الإنتاجية وتعزيز التطوير المؤسسي، من خلال التكامل بين التوظيف، والتدريب، والتحفيز، وإدارة الأداء.

2.6 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين أن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين على أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً جوهرياً في تطوير المنظمة، وأن هذا الدور لا يقتصر على الجوانب التشغيلية، بل يمتد إلى التأثير في الثقافة التنظيمية، والجاهزية للتغيير، والكفاءة المؤسسية، والاستدامة.

كما يتضح أن معظم الدراسات ركزت على مجموعة من الممارسات الأساسية، مثل الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء، والحوافز، بوصفها أدوات رئيسية تسهم في تطوير المنظمة وتحسين فاعليتها. وقد أكدت الأدبيات كذلك أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمنح المنظمة قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات.

وعلى الرغم من أهمية هذه النتائج، فإن الحاجة ما تزال قائمة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة العربية، خاصة في منظمات القطاع الخاص، للتحقق من طبيعة هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام فيه.

2.7 خاتمة الفصل

يتضح من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد المرتكزات الأساسية في تطوير المنظمة، نظراً لدورها في تنمية المورد البشري، وتحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة على التغيير. كما تبين أن نجاح التطوير المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية ممارسات الموارد البشرية ومدى تكاملها مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً مؤثراً في تطوير المنظمة وتحقيق استدامتها ورفع قدرتها التنافسية. ومن هنا، نتأكد أهمية هذه الدراسة في تحليل هذا الدور وبيان أثره في الواقع التنظيمي.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan

Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management*. Pearson

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press

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