

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة

اسم الطالب

يوسف احمد عبدالله دنقس

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/02/27- الفصل الدراسي الاول

جدول المحتويات

1. 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
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
 - 2.1 المقدمة
 - 2.2 المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية
 - 2.3 المتغير التابع: الأداء التنظيمي
 - 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
 - 2.5 الخاتمة

قائمة المراجع

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والتغيرات المستمرة في متطلبات السوق، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، أصبحت الموارد البشرية تمثل أحد أهم العناصر الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها. فلم يعد ينظر إلى المورد البشري باعتباره مجرد عنصر تنفيذي يؤدي مهامًا تشغيلية، بل أصبح يمثل رأس مال فكريًا واستراتيجيًا يسهم بصورة مباشرة في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من كونه وظيفة إدارية تقليدية تقتصر على شؤون العاملين والتوظيف والرواتب، إلى كونه وظيفة استراتيجية تتداخل مع التخطيط المؤسسي، وإدارة الأداء، وتنمية الكفاءات، واستقطاب المواهب، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحقيق الاستقرار التنظيمي. ومن هذا المنطلق، أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة أحد العوامل الجوهرية في تحسين الأداء التنظيمي، سواء من خلال رفع إنتاجية العاملين، أو تحسين جودة العمل، أو تعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي.

وتتبع أهمية هذا الموضوع من أن نجاح المنظمات في الوقت الحاضر لم يعد مرهونًا فقط بتوافر الموارد المالية أو التقنية، بل أصبح مرتبطًا بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة، وتوظيف إمكانات العاملين بما يحقق الأهداف الاستراتيجية. وعليه، فإن دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة تعد من الموضوعات الحيوية التي تستحق البحث والتحليل، نظرًا لما لها من أثر مباشر في دعم استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من تنامي الاهتمام بدور إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، وما صاحب ذلك من تطور في المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تتعامل مع إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تشغيلية محدودة، تركز على الإجراءات الإدارية التقليدية أكثر من تركيزها على الأدوار الاستراتيجية المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي. ويترتب على ذلك ضعف في الاستفادة من الإمكانيات الحقيقية لإدارة الموارد البشرية، مما ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء التنظيمي، ومستوى الإنتاجية، والقدرة على تحقيق الأهداف.

وتتجلى مشكلة الدراسة في وجود تفاوت واضح بين المنظمات في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي مدى قدرتها على توظيف هذه الممارسات لتحسين الأداء التنظيمي. كما أن بعض المنظمات تعاني من قصور في الربط بين سياسات الموارد البشرية والنتائج المؤسسية، الأمر الذي يستدعي دراسة هذه العلاقة بصورة أكثر عمقًا وتحليلًا.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في وجود اختلاف بين الأدبيات الإدارية حول مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، حيث ركزت بعض الدراسات على الأبعاد التشغيلية للموارد البشرية، في حين اتجهت دراسات أخرى إلى إبراز البعد الاستراتيجي لها. كما يلاحظ وجود محدودية نسبية في الدراسات العربية التي تناولت إدارة الموارد البشرية من منظور تكاملي يربط بين ممارساتها المختلفة وبين تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتظهر الفجوة في أن العديد من المنظمات لا تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق أسس علمية ومنهجية متكاملة، ويظهر ذلك في صور متعددة، من أبرزها:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- محدودية برامج التدريب والتطوير المهني.
- قصور نظم تقييم الأداء وعدم فعاليتها.
- ضعف الارتباط بين الحوافز ومستوى الإنجاز.
- عدم استثمار إدارة الموارد البشرية في دعم الأداء المؤسسي بالشكل المطلوب.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

ما مدى تأثير دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة؟

1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، والمتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، وهو موضوع يرتبط مباشرة بكفاءة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها في بيئة عمل تتسم بالتغير والمنافسة.

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، خاصة من منظورها الاستراتيجي.
- توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء التنظيمي.
- دعم التوجهات الإدارية الحديثة التي تنظر إلى المورد البشري باعتباره مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية.
- توفير إطار معرفي يمكن أن تستند إليه دراسات لاحقة في المجال نفسه.

1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في:

- مساعدة القيادات الإدارية في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.
- دعم صناع القرار في تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية بما يتوافق مع أهداف المنظمة.
- المساهمة في تحسين كفاءة إدارة رأس المال البشري ورفع مستوى الأداء المؤسسي.
- تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير بيئة العمل وتحسين إنتاجية العاملين.

1.4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة، تتمثل فيما يلي:

1. ما واقع دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟
5. إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي؟

1.5 أهداف الدراسة

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

- التعرف على واقع دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- قياس مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.
- تحديد أبرز المعوقات والتحديات التي تؤثر في فاعلية إدارة الموارد البشرية.
- تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير وظيفة الموارد البشرية وتعزيز دورها في تحسين الأداء المؤسسي.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمة.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاستقطاب والتوظيف وتحسين الأداء التنظيمي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ورفع مستوى إنتاجية العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وتحسين كفاءة العمل.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الأداء التنظيمي.

1.7 نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع على النحو الآتي:

المتغير المستقل

ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتشمل:

- الاستقطاب والتوظيف
- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- الحوافز والمكافآت

المتغير التابع

الأداء التنظيمي

ويفترض النموذج أن التحسن في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء التنظيمي داخل المنظمة.

1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة، وصولًا إلى تفسير العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، ثم تحليلها واستخلاص النتائج التي تساعد في فهم تأثير هذه الممارسات في مستوى الأداء المؤسسي.

أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة في جمع البيانات على الأدوات الآتية:

- **الاستبانة:** لقياس آراء العاملين حول فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء التنظيمي.
- **المراجع العلمية:** وتشمل الكتب والدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- **التقارير الإدارية:** للاستفادة من البيانات التنظيمية ذات العلاقة بالأداء والموارد البشرية.

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 الأداء التنظيمي.

وتهدف الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات واقعية يمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات، والوصول إلى نتائج علمية تدعم الجانب النظري للدراسة، وتسهم في تقديم توصيات 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 عرضاً للأدبيات والدراسات المرتبطة بموضوع البحث، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **النتائج والتوصيات:** سيتم تضمينها في المشروع الكامل في المرحلة اللاحقة، بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية وتحليل البيانات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

حظي موضوع إدارة الموارد البشرية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا لما تمثله هذه الإدارة من دور محوري في تعزيز كفاءة المنظمات وتحسين مستوى أدائها. وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مختلف جوانب الأداء التنظيمي، وأكدت أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها لا يعتمد فقط على الموارد المادية أو المالية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية.

وفي هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم الجوانب النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا مستقلًا، والأداء التنظيمي بوصفه متغيرًا تابعًا، إضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما في ضوء ما ورد في الأدبيات الإدارية.

2.2 المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد من العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح المنظمات واستدامة أدائها. وتشمل هذه الممارسات مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى استقطاب العنصر البشري المناسب، وتنميته، وتحفيزه، وتقييم أدائه بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

ومن أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تناولتها الدراسات:

- **الاستقطاب والتوظيف:** ويهدف إلى جذب الكفاءات البشرية المناسبة واختيار الأفراد القادرين على أداء المهام المطلوبة بكفاءة.
- **التدريب والتطوير:** ويشمل البرامج الهادفة إلى رفع مهارات العاملين ومعارفهم، وتمكينهم من التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.
- **تقييم الأداء:** ويعد من الأدوات المهمة التي تساعد في قياس مستوى إنجاز العاملين، وتحديد جوانب القوة والقصور لديهم.
- **الحوافز والمكافآت:** وتسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الدافعية، وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم.

وقد أكدت الدراسات أن فعالية هذه الممارسات لا تتوقف عند حدود إدارة شؤون العاملين، بل تمتد إلى التأثير المباشر في نتائج المنظمة، من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي وتعزيز الالتزام المؤسسي. كما أوضحت الأدبيات الحديثة أن التحول من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يمثل عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات وتفوقها.

2.3 المتغير التابع: الأداء التنظيمي

يعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ويعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة. ويُعد الأداء التنظيمي مؤشرًا مهمًا للحكم على نجاح المنظمة، ودرجة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة.

ويتخذ الأداء التنظيمي عدة أبعاد ومؤشرات، من أبرزها:

- **الإنتاجية:** وتعكس حجم المخرجات مقارنة بالموارد المستخدمة.
- **الجودة:** وتعبر عن مستوى الإلتقان في تقديم المنتجات أو الخدمات.
- **رضا العاملين:** ويعد من المؤشرات المهمة المرتبطة ببيئة العمل والاستقرار الوظيفي.
- **الكفاءة التشغيلية:** وتشير إلى قدرة المنظمة على أداء أعمالها بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.
- **الالتزام المؤسسي:** ويظهر من خلال درجة انتماء العاملين وحرصهم على تحقيق أهداف المنظمة.

وقد بينت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تستثمر في رأس المال البشري، وتولي اهتمامًا حقيقيًا بتطوير العاملين وتحفيزهم، تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي مقارنة بالمنظمات التي تهمل هذا الجانب.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات والدراسات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث إن حسن تطبيق سياسات الموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على تحسين نتائج الأعمال ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية.

فكلما كانت ممارسات الموارد البشرية أكثر فاعلية وتنظيمًا، زادت قدرة المنظمة على:

- استقطاب الكفاءات المناسبة.
- تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء.
- تعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية.

وبالمقابل، فإن ضعف إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء التنظيمي، نتيجة تدني كفاءة العاملين، وارتفاع معدلات التسرب الوظيفي، وضعف الالتزام، وتراجع مستوى التنسيق الداخلي. وبذلك، تؤكد غالبية الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى التحقق منه في البيئة التطبيقية المستهدفة.

2.5 الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة إدارية مساندة فحسب، بل أصبحت أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تبين أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة، مثل الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز، تمثل أدوات مؤثرة في رفع كفاءة العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من اتفاق معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، إلا أن الحاجة ما تزال قائمة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية، خاصة في البيئة العربية، من أجل التحقق من طبيعة هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسهم في سد جانب من هذه الفجوة، من خلال بحث أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة.

قائمة المراجع

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*.
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2021). *Human Resource Management*.