



# مجلة العلوم الإنسانية

علمية محكمة - نصف سنوية

*Journal of Human Sciences*

تصدرها كلية الآداب / الخمس

جامعة المرقب. ليبيا

Al - Marqab University- Faculty of  
Arts- alkhomes

25

العدد

الخامس

والعشرون

سبتمبر 2022م

تصنيف الرقم الدولي (2710-3781/ISSI)

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية (2021/55)

## العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال

## التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي

إعداد: د. حسن سعيد زيدان

## المقدمة:

تسعى منظمات القطاع العام في البلدان النامية إلى إدخال تغييرات وتحسينات لتحسين مستوى أدائها. من الواضح أن هذه المنظمات تبحث باستمرار عن طرق وأساليب جديدة للتطوير، والتي يمكن أن تساعد في تحقيق الفعالية والكفاءة وفقا لي<sup>[1]</sup>). حظي أداء المنظمات العامة في البلدان حول العالم، ولا سيما في البلدان النامية، باهتمام كبير من الباحثين والممارسين في جميع أنحاء العالم<sup>[2]</sup>. علاوة على ذلك، تواجه العديد من البلدان النامية حاليًا تحديات متميزة تمنع التحفيز الاقتصادي والنمو ويمكن أن تكون في شكل منظمات ضعيفة، ومعدل بطالة مرتفع، وبنية تحتية سيئة، ونقص في الوصول إلى التمويل إلى جانب اللوائح غير الفعالة والقوانين ذات الصلة وعلي<sup>[3]</sup>. تتميز بعض البلدان النامية باقتصادات كبيرة، في

(1) Demircioglu, M. A., & Audretsch (2017). شروط الابتكار في مؤسسات القطاع العام. سياسة البحث، 46.

(2) O Cheong, J .. (2020). وسيط آثار الصمت التنظيمي بين التمر في مكان العمل والأداء التنظيمي بين الممرضات. مجلة التقارب الرقمي ، 18.

(3) Srivastava, A. P., & Dhar, R. L (2016). تأثير تبادل الأعضاء القياديين وممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين النفسي على أداء الأدوار الإضافية. المجلة الدولية للإنتاجية وإدارة الأداء ..

حين أن البعض الآخر لديه اقتصاديات صغيرة، ويفتقر إلى المدخلات الوسيطة المنتجة محليًا والمعدات الرأسمالية اشارة الي<sup>[1]</sup>.

كان الأكاديميون والممارسون في نقاش مستمر حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمات وفقا الي الباحثين<sup>[2]</sup>. الحجة المؤيدة للمساهمات الإيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء تنص على أن الأول قادر على تحويل الموارد البشرية إلى أصول استراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التكامل بين ممارسات وموارد المنظمة<sup>[3]</sup>.

تستمر الحجة من خلال التأكيد على أن مشاركة ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحدد نجاح المنظمة وفقا الي<sup>[4]</sup>، حيث تساعد هذه الممارسات في تحقيق الأهداف التنظيمية من حيث الربحية وتعظيم ثروة المساهمين، عائد كبير على الأصول / حقوق الملكية والعمليات الفعالة وتقديم خدمات العملاء الممتازة<sup>[5]</sup>.

تعكس ممارسات إدارة الموارد البشرية طريقة فريدة لتشكيل وتشكيل مواقف وسلوكيات الموظفين لتعزيز الأداء التنظيمي تبعا الي<sup>[6]</sup> <sup>[1]</sup> أشارت الدراسات السابقة

(1) Zahonogo, P (2016). التجارة والنمو الاقتصادي في البلدان النامية: شواهد من أفريقيا جنوب الصحراء. مجلة التجارة الأفريقية..

(2) الدلين، ابراهيم، & عبدالرحمن. (2020). نجاح شركات الاتصالات الأردنية من خلال رأس المال الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية. تكنولوجيا الحالة الصلبة.

(3) عبدالرحمن، عمر. صالح، عمر & عبادي (2020). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي على نية دوران الموظف. رسائل علوم الإدارة.

(4) Wood, S). إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. إدارة الموارد البشرية .

(5) Dar, A. T., Bashir, M., Ghazanfar, F., & Abrar, M دور الوسيط لتحفيز الموظف فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية بعد الاختيار والأداء التنظيمي. المجلة الدولية للإدارة والتسويق.

(6) Al Azzam, A., & Jaradat, S. A. أثر عملية توظيف الموارد البشرية على فاعلية الجامعات الأردنية (دراسة تجريبية على الجامعات الأردنية). المجلة العالمية لإدارة الموارد البشرية.

علي سبيل المثال [2][3]. [4] إلى أن سلوكيات الموظفين تتشكل من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وأنها تؤثر على أداء المنظمات. لذلك، يجب على المنظمات اتباع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز دوافع الموظفين وإنتاجيتهم [5].

في هذا الصدد، تلعب الدوافع دوراً رئيسياً في أداء الموظف وأداء المؤسسة [6] وبالتالي، من الضروري للشركة تحقيق تحفيز الموظفين من خلال أدوات إدارة الموارد البشرية [7] [8] مثل إثراء الوظائف والأمن الوظيفي ومستوى الراتب المناسب والحوافز لتعزيز أداءهم وتحقيق أهدافهم الثابتة.

(1) إبراهيم ، س.ب ، حامد ، أ. ، بابكر ، ب ، وعلي أ.ي.س (2015). جودة إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء: دليل من عملاء البنك السوداني. الأكاديمية الدولية للبحوث.

(2) الكيلاني (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع العام. مجلة الدراسات التجارية الفصلية.

(3) Farouk, S., Abu Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & AlNahyan M (2016). ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الإماراتي: دور الوسيط للابتكار التنظيمي. المجلة الدولية للإنتاجية وإدارة الأداء..

(4) Zamanan, M., Alkhalidi, M., Almajroub, A., Alajmi, A., Alshammari, J., & O Aburumman (2020). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين على نية المغادرة. رسائل علوم الإدارة.

(5) Faisal, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A- (2015). البراعة السلوكية: تأثير مخططات الحوافز على إنتاجية وتحفيز وأداء الموظفين في البنوك التجارية. إدارة الموارد البشرية.

(6) Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M (2014). تأثير الدافع على أداء الموظف في صناعة المشروبات في باكستان. المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في علوم المحاسبة والتمويل والإدارة.

(7) Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., & Dahleez, K. A (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف: حالة الجامعة الإسلامية في غزة (IUG) في فلسطين. المجلة الدولية للإدارة والتسويق.

(8) أحمد ، أحمد ، فوزي ، عمر ، حميد & أزهير ، م. (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والاستدامة في الصناعات التحويلية النيجيرية: إطار بحثي. رسائل العلوم المتقدمة.

على مستوى الشركات، تعتبر الإدارة التنظيمية ذات أهمية قصوى بين المديرين والممارسين<sup>[1]</sup>. وهذا صحيح بشكل خاص بعد إصلاحات المنظمة واعتماد التكنولوجيا الجديدة، مما يجعل إدارة الأداء أحد المكونات المركزية التي يتعين على المنظمات قياسها وتنفيذها. تحقيقاً لهذه الغاية، يمكن استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء بين الموظفين وفي نهاية المطاف، أداء المنظمة. من المناسب للمؤسسات أن تقر وتقبل أهمية تحفيز الموظفين على زيادة أدائهم ولهذا السبب يركز اغلبية المدراء في المؤسسات على ممارسات إدارة الموارد البشرية . لذلك، يجب تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال توظيف المواهب وإدارتها لتحسين أدائها<sup>[2]</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مفاهيمي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط في دور تحفيز العمل. قد يجد الأكاديميون والممارسون نتائج هذه الدراسة قيمة في توفير نظرة أعمق لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، قد تكون نتائج هذه الدراسة ذات قيمة للباحثين الآخرين للإشارة إلى المعلومات المتعلقة بدور ممارسة إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، والتي يمكن من خلالها تقييم الأساليب السابقة لحل استفسارات الإدارة المماثلة ويمكن مراجعة البحوث. يتم تمكين الباحثين من تحديد العيوب المنطقية وأخطاء الافتراض وأسئلة الإدارة التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ من خلال أهداف وتصميمات الدراسات السابقة. تساهم هذه

(1) Abosede, J., Eze, B., Sowunmi, M., & M. (2018). إدارة الموارد البشرية وأداء البنوك في

نيجيريا. مجلة إيفستيا لجامعة فارنا للاقتصاد.

(2) Taamneh, A., Alsaad, A. K., & Elrehail, H. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية

والطبيعة متعددة الأوجه لأداء المنظمة. مجلة الوسط الاوربي للأعمال..

الدراسة في الأدبيات المخصصة للدور الوسيط لتحفيز العمل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

الدراسات السابقة:

## 2-1- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تُعرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها نهج استراتيجي متكامل ومتماثل لتوظيف وتطوير ورعاية الأشخاص العاملين في المنظمات<sup>[1]</sup>. وفي الوقت نفسه، حدد<sup>[2]</sup>. ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها العملية التي تبني الإدارة من خلالها القوى العاملة وتحاول إنشاء الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة. وفقاً<sup>[3]</sup>. يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها التي جاذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم لضمان بقاء المنظمة.

من الدراسات السابقة، أثبتت أن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية هو نهج حاسم يمكن من خلاله توليد نتائج إيجابية والحفاظ عليها. وفقاً الي<sup>[4]</sup>، فإن تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء يتوقف إلى حد كبير على استجابة الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا النحو، سيكون التأثير وفقاً لتصور الموظفين لمثل

(1) Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B (2016). التلعب التوظيف والاختيار والتدريب وإدارة الأداء: لعبة التفكير في إدارة الموارد البشرية. في البحوث الناشئة والاتجاهات في التلعب.

(2) Boxall, P., & Purcell, J (2011). الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. ماكملان للتعليم العالي الدولي.

(3) Schuler, R. S., & Jackson, S. E (1987). ربط الاستراتيجيات التنافسية بممارسات إدارة الموارد البشرية. أكاديمية وجهات نظر الإدارة.

(4) Guest, D (2002). إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة ورعاية الموظف: بناء العامل في إدارة الموارد البشرية. مجلة العلاقات الصناعية.

هذه الممارسات. في هذا الصدد كان لوجود نظام قوي للاختيار، والتدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، ونظام المكافآت علاقة إيجابية بأداء المنظمات .

هناك العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم فحصها في الأدبيات. على سبيل المثال، أجرى فحصًا لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين من خلال الممارسات بما في ذلك التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والحوافز وتقييم الأداء. علاوة على ذلك، ركز<sup>[1]</sup>. أيضًا على آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي التعويض والتخطيط الوظيفي وتقييم الأداء والتدريب ومشاركة الموظفين على أداء الموظفين. وبالمثل<sup>[2]</sup> فحصوا ممارسات إدارة الموارد البشرية للاختيار والتدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي وإدارة الأداء ونظام المكافآت على أداء المنظمات.

تمت مناقشة ممارسات إدارة الموارد البشرية لتسهيل التفاعلات الإيجابية، ولا سيما المديرين في دراستهم واهتمامهم باحتياجات رؤسائهم<sup>[3]</sup>. ومع ذلك، لا يوجد توافق في الآراء بشأن ما يشكل بالضبط من ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى مدار السنوات العديدة الماضية، تم اقتراح ممارسات مختلفة وصياغة بدون إجماع على أي منها أو مجموعة منها تشكل جانبًا من جوانب إدارة الموارد البشرية. في هذه

- 
- (1) إمني ، م ، وحسن ، ز . (2015). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في صناعة البيع بالتجزئة في جزر المالديف. المجلة الدولية للمحاسبة والأعمال والإدارة.
- (2) رنا ، محمد ه ، & مالك ، م . (2017). أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. المجلة الدولية الإسلامية في الشرق الوسط في الادارية و المالية.
- (3) Gould-Williams, J (2007). ممارسات الموارد البشرية والمناخ التنظيمي ونتائج الموظفين: تقييم علاقات التبادل الاجتماعي في الحكومة المحلية. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية.

الدراسة، يتم قياس إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها في الاختيار، والتدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، ونظام المكافآت.

يشير الاختيار إلى عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق باختيار أفضل المتقدمين المناسبين من بين العديد من المتقدمين لشغل منصب وظيفي. الاتجاه العام في عالم الأعمال هو توظيف الأشخاص ذوي التفكير المماثل، ونتيجة لذلك، يتم تطوير منظمة متجانسة وغير مرنة تنفقر إلى التنوع والقدرة على التكيف. الفرضية الأساسية في عملية الاختيار هي تحديد الحد الأقصى من المعلومات المحتملة المتعلقة بالمرشحين لتحديد ما إذا كانوا مناسبين للوظيفة، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك عوامل تؤثر على البحث عن المعلومات<sup>[1]</sup>. في هذا الصدد، يتم اختيار المرشحين باستخدام طرق مختلفة لتقييم مدى ملاءمة دورهم (02) وتشمل الأساليب المقابلات الفردية ولجان المقابلات ولوحات الاختيار ومراكز التقييم. يمكن أن تواجه عمليات التوظيف التي تتبناها المؤسسات في كثير من الأحيان عقبات لا حصر لها في التنفيذ على الرغم من الخطة الراسخة لاختيار فرق الإدارة المؤهلة وإشراكها في العمليات.

يلعب التدريب والتطوير دورًا رئيسيًا في ضمان امتلاك الموظفين للمهارات والمعرفة والقدرات المناسبة لإكمال الوظيفة. لذلك، فإن اختيار النوع المناسب من التدريب يضمن حصول الموظفين على المهارات المناسبة لإدارة الأعمال، والتي يتم تحديثها باستمرار من خلال أفضل ممارسات الموارد البشرية. من أجل تلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، اتخذت عملية التدريب والتطوير موقفًا استراتيجيًا كما دعت إليه

(1) Kaye, B (2005). بناء ثقافة التنمية. التميز القيادي.

العديد من الدراسات ؛ على سبيل المثال، حدد<sup>[1]</sup>. ممارسات التدريب والتطوير في القضايا عبر الوطنية. افترض<sup>[2]</sup>. أن جزءًا كبيرًا من مستوى الأداء التنظيمي يعتمد على التدريب وهناك حاجة لتطوير الموظفين بناءً على خطة التدريب والتطوير لزيادة إنتاجيتهم وجودة عملهم. علاوة على ذلك، فإن مثل هذه الاستراتيجية تخفف من معدل دوران الموظفين وتغييهم وتساعد في تحفيز الموظفين. لكي تكون في صدارة المنافسة، يجب اعتبار التدريب والتطوير من قبل أي منظمة على أنها الجوهر ويجب دمجها في استراتيجيات المنظمة المرتبطة بأهداف العمل والأداء.

التطوير الوظيفي هو برنامج تدخل في مجال الموارد البشرية ولا يستلزم مجرد تسريع التطورات المهنية من خلال نظام منظم، حيث يتم تقسيم أعضاء المنظمات إلى مستويات السلطة والالتزامات والمزايا المالية والوقت الذي يقضونه في الوظيفة، ولكن أيضًا وظائف لتسهيل استباقية العمال للتغيير والشعور بالثقة في أن التغييرات في المنظمة تتناسب البيئة الجديدة<sup>[3]</sup>. كما أنه يزيد من فرص العمل إلى أقصى حد ويزيد من تنوع المهام المتاحة للموظفين، مما يضيف المزيد من القيمة إلى المنظمة من خلال تطويرهم وولائهم لموظفيها. تساعد الخطة الفعالة للتطوير الوظيفي في حصد المواهب من المجموعة الداخلية، مما يمكن المنظمة من موازنة مهارات وكفاءات الموظفين مع أهداف المنظمة. كما يسمح للمديرين باتخاذ قرارات مستنيرة

(1) Stavrou, E. T., Brewster, C., & Charalambous, C (2010). إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات في أوروبا من منظور أنظمة الأعمال: أفضل ملاءمة أم أفضل ممارسة أم كليهما ؟. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية.

(2) Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N (2008). إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شمال وجنوب أوروبا. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية.

(3) Thite, M (2001). ساعدنا ولكن ساعد نفسك: التناقض في الإدارة المهنية المعاصرة. التنمية المهنية الدولية.

عندما يتعلق الأمر بتخطيط المكافآت والتعاقب، والتوظيف، والاحتفاظ بالعاملين، وهو ما يحافظ في الواقع على التزام العمال وتوجيههم نحو النتائج المرجوه<sup>[1]</sup>.

تتعلق إدارة الأداء بإجراء مقارنة بين الأهداف المحددة مسبقًا والمخرجات الفعلية للموظفين. يشير هذا إلى أنه إذا كانت الشركة تحقق النتائج المرجوة، فإن الموظفين في الواقع يحققون الأهداف على النحو الأمثل - وإلا، فقد يكون هناك بعض الموظفين ذوي الأداء الضعيف وغير القادرين على الوصول إلى أهدافهم المستهدفة<sup>[2]</sup>. تشير إدارة الأداء إلى نهج استراتيجي ومتكامل تجاه الأداء الفردي والجماعي الذين يحاولون تقديم الأفضل للنجاح التنظيمي. من ناحية أخرى، أشار<sup>[3]</sup> إلى المكافآت على أنها الفوائد والأحكام الملموسة الكاملة التي يتلقاها الموظف كجزء من علاقة العمل. لا تتعلق المكافآت فقط بالمفهوم القديم للدفع أسبوعيًا بعد أسبوع، بل هو مخطط قيم شامل أوصى به صاحب العمل للموظف. التعويض (الراتب الأساسي، الحوافز قصيرة وطويلة الأجل)، المزايا (الفوائد الصحية، الحياة العملية، وغيرها)، والوظائف (التدريب والتطوير والتطوير الوظيفي).

- 
- (1) Kapel, C., Shepherd, C., & C. (2004). تخلق السلام المهنية لغة مشتركة لتحديد الوظائف. مراسل الموارد البشرية الكندي.
- (2) Stredwick, J. (2000). مواءمة المكافآت مع الأهداف التنظيمية - تجربة متعددة الجنسيات. مجلة الأعمال الأوروبية.
- (3) Khan, I., & Baloch, Q. B. (2017). الأجر المستند إلى الأداء: وسيط للعلاقة بين سلوك الموظف في مكان العمل وإنتاجية المنظمة. مجلة العلوم الإدارية.

## 2-2- الأداء التنظيمي:

يعد الأداء التنظيمي من أهم المتغيرات في مجال الإدارة ومؤشر المنظمة الناجحة وفقاً الي<sup>[1]</sup>. يشير الأداء التنظيمي إلى المخرجات أو النتائج الفعلية للمؤسسة وفقاً لمخرجاتها أو أهدافها وغاياتها المقصودة. في الدراسة، تم إنشاء علاقة إيجابية وهامة بشكل عام بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي وعلي سبيل المثال<sup>[2]</sup>. & <sup>[3]</sup>. كما أن للمشاركة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية دور إيجابي في الأداء التنظيمي وفقاً الي<sup>[4]</sup>، وفي الوقت نفسه، كشفت وجهات النظر المتنافسة لتأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التي تدعمها نظرية AMO أن أنشطة إدارة الموارد البشرية زادت من قدرات وتحفيز الموظفين وتزويدهم بالسبل التي يمكنهم من خلالها المشاركة والتأثير بشكل إيجابي على أداء المنظم<sup>[5]</sup>. تشير وجهات النظر المختلطة إلى تضارب في المصالح بين المنظمة والموظفين وقد تمت مناقشة أنشطة إدارة الموارد البشرية لتسهيل زيادة الإنتاجية والربحية بين المنظمات، مما يؤدي إلى إبطال أو إبعاد مصالح الموظفين.

- (1) غيث ، ع ، متيا ، س ، ميسون ، ع ، وعبدالملك ، ت. (2018). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أداء الموظف والسوابق في قطاع الفنادق. مجلة المراجعات حول الاقتصاد العالمي.
- (2) Abdullah ، ، N. S. ، Alodat ، A. Y. ، Aburumman ، O. J. ، Hoque ، A. S. M. M. ، & A. J. A. (2019). آثار المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة : دور الوسيط للثقافة التنظيمية. في المؤتمر الدولي لبحوث الدراسات العليا.
- (3) أمين ، محمد ، إسماعيل ، رشيد & سليمان. (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء. مجلة إدارة الجودة الشاملة.
- (4) Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Sree Rama Murthy, Y (2011). ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في عمان. مراجعة شؤون الموظفين.
- (5) Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M (2012). رفاهية الموظف وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي: مراجعة الدراسات الكمية. المجلة الدولية لمراجعات الإدارة.

أجبرت البيئة التنافسية الديناميكية في السوق الشركات على أن تكون استباقية في تحديد واعتماد استراتيجيات لضمان استدامتها وبقائها<sup>[1]</sup> <sup>[2]</sup> يعتمد الأداء التنظيمي إلى حد كبير على استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الناجحة في جذب وتطوير واستبقاء الموظفين المؤهلين والملتزمين والمشاركين، وقد تم ذكر هذه الفرضية مرارًا وتكرارًا في الأدبيات السابقة علي سبيل المثال.

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أهم عناصر المنظمة التي تعمل على تحسين أدائها<sup>[3]</sup> & <sup>[4]</sup> في الحقيقة ان ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة مهمة وإيجابية مع الأداء التنظيمي<sup>[5]</sup> (وبنفس الطريقة، تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي على أداء المنظمات<sup>[6]</sup>. زيادة على ذلك، فإن عملية الاختيار كممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي مهمة في كل مؤسسة<sup>[7]</sup>.

- (1) غيث أحمد (2020). دراسة الميزة التنافسية بين تبادل المعرفة والمشاركة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية. مجلة للأثار المصرية / علم المصريات.
- (2) Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020). تأثير التخطيط الوظيفي والرضا الوظيفي على نية دوران الموظف. قضايا زيادة الأعمال والاستدامة.
- (3) إدريس ، وهاب ، وجابر . (2016). ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: نموذج مفاهيمي لأداء الشركات المستحوذة. في وقائع المؤتمر الدولي الأول لإدارة الأعمال .
- (4) يوسف ، هزريل & غيث (2021). فحص مقياس مشاركة ISA كوسيط بين دور رضا الاتصال التنظيمي والأداء في المستشفيات الأردنية. مجلة علم النفس والتعليم.
- (5) Goodarzi, H. T., & Bazgir, R (2015). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. المجلة الهندية لعلوم الحياة الأساسية والتطبيقية.
- (6) Aguta, U. I., & Balcioglu, H –R (2015). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: حالة البنوك الخاصة في شمال قبرص. المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية.
- (7) Harky, Y. F. M (2018). أهمية التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي: حالة المنظمات المملوكة للقطاع الخاص في أربيل ، شمال العراق. المجلة الدولية للبحوث والمراجعة المعاصرة.

أشار<sup>[1]</sup> إلى أن الاختيار له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. كما ذكر الباحثين<sup>[2]</sup>. إلا أن اختيار الموظف يحدد أداء المنظمة إلى مستوى كبير وهو أمر لا بد منه لتحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>[3]</sup>دعموا العلاقة الإيجابية بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي. و زيادة على ذلك، وجدوا ان<sup>[4]</sup> <sup>[5]</sup> and. علاقة إيجابية مهمة بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي. ومن منظور اخر<sup>[6]</sup>. إذا تعرض الموظفون لتدريب المنهجي، فيمكن عندئذٍ تحقق مستوى كبير في الأداء التنظيمي. من ناحية أخرى، تتمتع الإدارة المهنية بعلاقة إيجابية وهامة مع الأداء التنظيمي بطريقة يكون للأول تفسير مهم

(1) Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N (2015). تأثير معايير التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي. المجلة العالمية لإدارة الموارد البشرية.

(2) Saviour, A. W., Kofi, A., Yao, B. D., & Kafui, L.-A (2017). تأثير ممارسات التوظيف والاختيار الفعالة على الأداء التنظيمي (دراسة حالة في جامعة غانا). المجلة العالمية لأبحاث الإدارة والأعمال..

(3) منصور ، شاه، & طيبه. (2015). تأثير التدريب والتطوير على أداء المنظمة مع دور الوسيط في النية للإقلاع عن التدخين كتكلفة لجودة الموارد البشرية. المجلة الأوروبية على الإنترنت للعلوم الطبيعية والاجتماعية.

(4) Emeti, C. I (2015). آثار التدريب / التطوير على أداء شركات تصنيع الطلاء في ولاية ريفرز. المجلة الأوروبية للأعمال والعلوم الاجتماعية.

(5) Weru, J. W., Iravo, M. A., & Sakwa, M (2013). العلاقة بين التدريب والتطوير على أداء الشركات المملوكة للدولة. المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في الأعمال والعلوم الاجتماعية.

(6) Ndibe, B. C., & Campus, E. N. U. G. U (2014). تأثير تدريب الموظفين على الأداء التنظيمي في شركات تعبئة المشروبات الغازية في ولاية إينوجو ، نيجيريا. كلية إدارة الأعمال ، حرم إينوجو بجامعة نيجيريا.

إحصائيًا للأخير<sup>[1]</sup> بالإضافة إلى ذلك وجد ان علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التطوير الوظيفي والأداء التنظيمي.

في مجال الإدارة، تؤثر إدارة الأداء على أداء المؤسسات<sup>[2]</sup>. عن علاقة إيجابية مهمة بين إدارة الأداء والأداء التنظيمي، ونفس الشيء كان مدعومًا من قبل. وايضا وفقا الي<sup>[3]</sup>. إن العلاقة بين إدارة الأداء والأداء التنظيمي مهمة وتستند إلى النتائج المذكورة أعلاه. من جانب أخرى، ثبت أن نظام المكافآت له تأثير كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي ؛ وفي الوقت ذاته،. وجد ان<sup>[4]</sup>. علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت والأداء التنظيمي.

## 2-3- تقييم العمل:

يشير تحفيز العمل إلى عملية توجه الأداء وتحافظ عليه إشارة الي<sup>[5]</sup> أيضا أشارو<sup>[6]</sup> إلى أن الدافع هو قوى نفسية تحدد اتجاه مستوى الجهد الذي يبذله الفرد، وهو مستوى المثابرة الذي يحافظ عليه في مواجهة المشاكل. يمكن أيضًا وصف مفهوم

- 
- (1) Lyria, R. K., Namusonge, G. S., & Karanja, K (2017). تأثير الإدارة المهنية على الأداء التنظيمي للشركات المدرجة في سوق نيروبي للأوراق المالية. مجلة الموارد البشرية والقيادة.
- (2) Listiani, T., & Kartini, D (2015). تأثير إدارة أداء التطبيق على الأداء التنظيمي للشركة المحلية (دراسات في غرب اندونيسيا - جافا). المجلة الدولية للبحوث العلمية والتكنولوجية.
- (3) Nirmala, R., & Mekoth, N (2015). العلاقة بين إدارة الأداء والأداء التنظيمي. المجلة الدولية للبحوث في الإدارة والعلوم الاجتماعية والتكنولوجيا.
- (4) David et al (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والاستدامة في الصناعات التحويلية النيجيرية: إطار بحثي. رسائل العلوم المتقدمة.
- (5) صالح، س.م، زهاري، أ.س.م، سعيد، ن.س.م، م، & علي، س.ر.أو (2016). تأثير دافع العمل على الالتزام التنظيمي في مكان العمل. مجلة العلوم البيئية والبيولوجية التطبيقية.
- (6) Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). تأثير القيادة التحويلية ودوافع العمل على أداء المعلمين. المجلة الدولية للبحوث العلمية والتكنولوجية.

التحفيز بأنه السبب وراء سلوك الأشخاص في الوظيفة - إنه التحفيز الذي يدفع الأشخاص إلى القيام بالأشياء من خلال الحوافز والحوافز. أشار كل من [1] إلى أن الدافع يوجه سلوكيات معينة نحو تحقيق الهدف. علاوة على ذلك، أوضحت العديد من الدراسات السابقة على سبيل المثال، [2]. [3] أن الموظف المتفاعل لديه ميول أكثر إنتاجية بعمل مقارنة بنظرائه غير المتحمسين.

تحفيز الموظفين في العمل مهم ويؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين [4]. وبالتالي، يمكن القول أن التحفيز يعزز الأهداف التنظيمية ويحسن الإنتاجية والأداء معا [5]. في هذا الصدد، كشف [6] عن وجود علاقة مهمة بين التحفيز والأداء التنظيمي في أن دافع العمال أثر بشكل كبير على أداء العمال. علاوة على ذلك، وجد أن الدافع له تأثير إيجابي على أداء الموظف والأداء التنظيمي [7].

- 
- (1) Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (2000). الدافع الداخلي والخارجي: البحث عن الدافع والأداء الأمثل:.
- (2) Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). آثار دافع العمل والقيادة تجاه الرضا عن العمل وأداء الموظف: دليل من إندونيسيا. مجلة المالية الآسيوية والاقتصاد والأعمال.
- (3) Afful-Broni, A. (2012). العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي في جامعة المناجم والتكنولوجيا ، تاركوا ، غانا: دروس القيادة. التربية الإبداعية.
- (4) Emeka, N., Amaka, O., & Ejim, E. P. (2015). تأثير دافع الموظف على الأداء التنظيمي لشركات تصنيع مختارة في ولاية إينوجو. المجلة العالمية للإدارة والدراسات السلوكية .
- (5) Ochola, G. O. (2018). تحفيز الموظف ، استراتيجية تحسين الأداء التنظيمي (مراجعة لتأثير دافع الموظف على الأداء التنظيمي). العلوم.
- (6) Muogbo, U. (2013). تأثير تحفيز الموظفين على الأداء التنظيمي (دراسة لبعض الشركات المختارة في ولاية أنامبرا نيجيريا). المجلة الدولية للهندسة والعلوم.
- (7) Abubakari, A.-R., & Adam, B. (2018). تقييم آثار دافع الموظف على الأداء التنظيمي لـ XXX Limited. المجلة الدولية للإدارة وبحوث الأعمال.

يعد تحديد العوامل الرئيسية التي تحفز الموظفين في مكان العمل أمراً ضرورياً للمؤسسة للاعتراف بها وفهمها من أجل التأثير على السلوك بين الموظفين نحو الأداء العالي بمساعدة الاستراتيجيات المناسبة.<sup>[1]</sup> تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي المتصور، وفي هذه العلاقة، يُفترض أن يكون للدافع تأثير وسيط. وفقاً، فإن الدافع يعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز المالية)، والتي بدورها تؤثر على الإنتاجية والأداء في اتجاه إيجابي. أيضاً، يتوسط دافع العمل العلاقة بين التطوير الوظيفي والأداء<sup>[2]</sup>. في دراسة أخرى ذات صلة، وجد أن الدافع للعمل له تأثير وسيط على التأثير غير مباشر للتطوير الوظيفي على الأداء التنظيمي<sup>[3]</sup>. علاوة على ذلك، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على أداء الموظف ولكن من خلال التأثير الوسيط لدوافع العمل<sup>[4]</sup>.<sup>[5]</sup>

- Du Plessis, A., Munyeka, W., Chipunza, C., Samuel, M., Naidoo, K., Keyser, M E (1) Gura, (2015). إدارة الموارد البشرية وابحاث البيئة في جنوب إفريقيا: التطبيق و النظرية المعاصرة.
- Sapta, I. K. S., & Sudja, I. N (2) (2018). تأثير التطوير الوظيفي والقيادة على أداء الموظف مع تحفيز العمل كمتغيرات متداخلة على السيرة الذاتية.
- Manggis, I. W., Yuesti, A., & Sapta, I. K. S (3) (2018). تأثير التطوير الوظيفي والثقافة التنظيمية على أداء الموظف مع الدافع للعمل كمتغير متداخل في التعاون في قرية دينباسار. (Denpasar Village). المجلة الدولية للبحوث والمراجعة المعاصرة.
- Rumasukun, S. F. A., Rante, Y., Wambrau, O. O., & Bharanti, B. E (4) (2015). أثير استراتيجية وكفاءة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف بوساطة دافع العمل والالتزام التنظيمي وثقافة العمل (دراسة لدى مسؤول إدارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مقاطعة بابوا). المجلة الدولية للاختراع التجاري والإدارة.
- Abd Halim et al (5) (2018). دور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أداء الموظف والسوابق في قطاع الفنادق. مجلة المراجعات حول الاقتصاد العالمي.

## 3- الإطار النظري وتطوير الفرضيات:

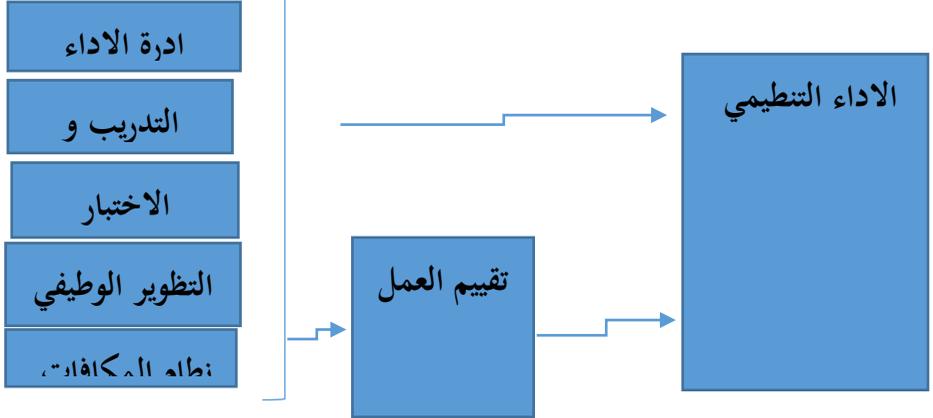
الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم نموذج مفهوم للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط في دور تحفيز العمل. في الدراسة الحالية، تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة) المتغيرات المستقلة للدراسة، بينما يشكل بناء الأداء التنظيمي المتغير التابع. أخيراً، تتوسط بنيات دافع العمل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. تم تطوير نموذج مفاهيمي لهذه الدراسة بواسطة نظرية التبادل الاجتماعي.

وأشار الباحثون إلى أن نظرية التبادل الاجتماعي تقوم على مبدأ المعاملة وفقاً الي & [1]، [2]؛ [3]. يشير مبدأ المعاملة بالمثل إلى التبادل المتكافئ للالتزامات الإيجابية أو السلبية بين أي طرف لذلك، إذا قدمت المنظمات سلوكاً إيجابياً مثل أنظمة الاختيار المناسب، وبرامج التدريب والتطوير الكافي، وأنظمة التطوير الوظيفي العادلة والسريعة، وأنظمة إدارة الأداء العادلة، والمكافآت والمزايا العالية، ومستوى عالٍ من التحفيز في بيئة العمل، وبالتالي الموظفين سوف يتصرفون بشكل مشابه ويلتزمون بالسلوكيات الإيجابية بمستوى عالي من الأداء، مما يساهم في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي. يوضح الشكل (1).

- (1) (Abd Halim et al 2018). دور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أداء الموظف والسوابق في قطاع الفنادق. مجلة المراجعات حول الاقتصاد العالمي.
- (2) Ghaith, A., & Mutia, S (2019). تأثير المتغيرات السلوكية على سلوك المواطنة التنظيمية مع الرضا الوظيفي كمعتدل لدى فنادق الخمس نجوم الأردنية. المجلة الدولية للأخلاق والأنظمة.
- (3) Karim, D.N., Majid, A.H.A., Omar, K., Aburumman, O.J (2021). التأثير الوسيط لعدم الثقة الشخصية على العلاقة بين السياسة التنظيمية المتصورة والنبذ في مكان العمل في مؤسسات التعليم العالي. هيلون.

## 3-1-النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة:

ممارسات ادارة الموارد البشرية



الشكل 1: نموذج مفاهيمي لهذه الدراسة

لذلك، يتم استخلاص الفرضيات التالية من المناقشة أعلاه:

الفرضية (1): توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختبار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة) والأداء التنظيمي.

الفرضية (2): توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختبار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة) ودوافع العمل

الفرضية (3): توجد علاقة ايجابية بين دافع العمل والأداء التنظيمي.

الفرضية (4): دافع العمل يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، برامج التدريب والتطوير، التطوير الوظيفي، إدارة الأداء، والمكافأة) والأداء التنظيمي.

### الخاتمة:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم نموذج مفاهيمي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط في دور تحفيز العمل. ممارسات إدارة الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لتحفيز العمل والأداء التنظيمي، من خلال أنظمة الاختيار المناسبة، وبرامج التدريب والتطوير الكافية، وأنظمة التطوير الوظيفي العادلة والسريعة، وأنظمة إدارة الأداء العادلة، والمكافآت والمزايا العالية، ومستوى عالي من التحفيز في عمل البيئة التي تساهم في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي. دعمت نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقات، حيث يتأثر الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، برامج التدريب والتطوير، التطوير الوظيفي، وإدارة الأداء والمكافأة) وتحفيز العمل. لذلك، يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات قوية لتعزيز وتحسين الأداء التنظيمي. وزيادة علي ذلك، فإن القصد من هذه الورقة هو اكتشاف العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، وحث المزيد من الدراسات المستقبلية حول هذه العوامل، لتقديم نظرة عامة لما تحتاجه المنظمة لتحديد القضايا ذات الصلة بالأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، يجب أن تدرس الدراسات المستقبلية الإطار المقترح باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة من أجل دراسة الفرضيات السابقة وتقديم النتائج لمساعدة صانعي القرار في المنظمات، وكذلك فحص ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى. مثل تمكين الموظف والعمل الجماعي والأمن الوظيفي ومشاركة المعلومات والوصف الوظيفي وتأثيرها على تحفيز العمل والأداء التنظيمي.

## قائمة المصادر والمراجع

- 1- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). شروط الابتكار في مؤسسات القطاع العام. سياسة البحث، 46 (9)، 1681-1691.
- 2- Cheong, J. O. (2020). وسيط آثار الصمت التنظيمي بين التمر في مكان العمل والأداء التنظيمي بين الممرضات. مجلة التقارب الرقمي، 18 (1)، 169-175.
- 3- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). تأثير تبادل الأعضاء القياديين وممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين النفسي على أداء الأدوار الإضافية. المجلة الدولية للإنتاجية وإدارة الأداء.
- 4- Zahonogo, P. (2016). التجارة والنمو الاقتصادي في البلدان النامية: شواهد من أفريقيا جنوب الصحراء. مجلة التجارة الأفريقية، 3 (2-1)، 41-56.
- 5- الدلين، ابراهيم، & عبدالرحمن. (2020). نجاح شركات الاتصالات الأردنية من خلال رأس المال الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية. تكنولوجيا الحالة الصلبة، 63 (5)، 8049-8057.
- 6- عبدالرحمن، عمر. صالح، عمر & عبادي (2020). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي على نية دوران الموظف. رسائل علوم الإدارة، 10 (3)، 641-652.
- 7- Wood, S. (2018). إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. إدارة الموارد البشرية، 74-97.

- 8- Dar, A. T., Bashir, M., Ghazanfar, F., & Abrar, M. (2014). دور الوسيط لتحفيز الموظف فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية بعد الاختيار والأداء التنظيمي. *المجلة الدولية للإدارة والتسويق*, 4 (3)، 224.
- 9- Al Azzam, A., & Jaradat, S. A. (2014). أثر عملية توظيف الموارد البشرية على فاعلية الجامعات الأردنية (دراسة تجريبية على الجامعات الأردنية). *المجلة العالمية لإدارة الموارد البشرية*، 2 (1)، 16-29.
- 10- إبراهيم، س.ب، حامد، أ.، بابكر، ب، وعلي أ.ي.س (2015). جودة إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء: دليل من عملاء البنك السوداني. *الأكاديمية الدولية للبحوث*، 6 (1)، 252.
- 11- الكيلاني (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع العام. *مجلة الدراسات التجارية الفصلية*، 8 (3)، 65.
- 12- Farouk, S., Abu Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & AlNahyan M. (2016). ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الإماراتي: دور الوسيط للابتكار التنظيمي. *المجلة الدولية للإنتاجية وإدارة الأداء*. 65 (6)، 773-791.
- 13- Zamanan, M., Alkhaldi, M., Almajroub, A., Alajmi, A., Alshammari, J., & Aburumman, O. (2020). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين على نية المغادرة. *رسائل علوم الإدارة*، 10 (8)، 1887-1894.
- 14- Faisal, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). البراعة السلوكية: تأثير مخططات الحوافز على إنتاجية وتحفيز وأداء الموظفين في البنوك التجارية. *إدارة الموارد البشرية*، 54 (S1)، s45-s62.

- 15- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). تأثير الدافع على أداء الموظف في صناعة المشروبات في باكستان. المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في علوم المحاسبة والتمويل والإدارة، 4 (1)، 293-298.
- 16- Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., & Dahleez, K. A. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف: حالة الجامعة الإسلامية في غزة (IUG) في فلسطين. المجلة الدولية للإدارة والتسويق، 6 (4).
- 17- الأحد، أحمد، فوزي، عمر، حميد & أزهير، م. (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والاستدامة في الصناعات التحويلية النيجيرية: إطار بحثي. رسائل العلوم المتقدمة، 24 (6)، 3832-3835.
- 18- Abosede, J., Eze, B., & Sowunmi, M. (2018). إدارة الموارد البشرية وأداء البنوك في نيجيريا. مجلة إزفستيا لجامعة فارنا للاقتصاد، 62 (2)، 117-130.
- 19- Taamneh, A., Alsaad, A. K., & Elrehail, H. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية والطبيعة متعددة الأوجه لأداء المنظمة. مجلة الوسط الاوربي للأعمال. 13 (3)، 315-334.
- 20- Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). التلعيب التوظيف والاختيار والتدريب وإدارة الأداء: لعبة التفكير في إدارة الموارد البشرية. في البحوث الناشئة والاتجاهات في التلعيب (ص 140-165). IGI العالمية.
- 21- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. ماكميلان للتعليم العالي الدولي.
- 22- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). ربط الاستراتيجيات التنافسية بممارسات إدارة الموارد البشرية. أكاديمية وجهات نظر الإدارة، 1 (3)، 207-219.

- 23- Guest, D. (2002). إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة ورفاهية الموظف: بناء العامل في إدارة الموارد البشرية. مجلة العلاقات الصناعية، 44 (3)، 335-358.
- 24- إمني، م، وحسن، ز. (2015). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في صناعة البيع بالتجزئة في جزر المالديف. المجلة الدولية للمحاسبة والأعمال والإدارة، 1 (1)، 1-28.
- 25- رنا، محمد ه، & مالك، م. (2017). أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. المجلة الدولية للاسلامية في الشرق الوسط في الادارية و المالية.
- 26- Gould-Williams, J. (2007). ممارسات الموارد البشرية والمناخ التنظيمي ونتائج الموظفين: تقييم علاقات التبادل الاجتماعي في الحكومة المحلية. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، 18 (9)، 1627-1647.
- 27- Kaye, B. (2005). بناء ثقافة التنمية. التميز القيادي، 22 (3)، 18.
- 28- Stavrou, E. T., Brewster, C., & Charalambous, C. (2010). إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات في أوروبا من منظور أنظمة الأعمال: أفضل ملاءمة أم أفضل ممارسة أم كليهما؟. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، 21 (7)، 933-962.
- 29- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شمال وجنوب أوروبا. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، 19 (7)، 1187-1207.
- 30- Thite, M. (2001). ساعدنا ولكن ساعد نفسك: التناقض في الإدارة المهنية المعاصرة. التنمية المهنية الدولية.
- 31- Kapel, C., & Shepherd, C. (2004). خلق السلام المهنية لغة مشتركة لتحديد الوظائف. مراسل الموارد البشرية الكندي، 14 (12)، 15-16.

- 32- J Stredwick, (2000). مواءمة المكافآت مع الأهداف التنظيمية - تجربة متعددة الجنسيات. مجلة الأعمال الأوروبية، 12 (1)، 9-19.
- 33- Khan, I., & Baloch, Q. B (2017). الأجر المستند إلى الأداء: وسيط للعلاقة بين سلوك الموظف في مكان العمل وإنتاجية المنظمة. مجلة العلوم الإدارية، 11 (1).
- 34- غيث، ع، متيا، س، ميسون، ع، وعبدالملك، ت. (2018). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أداء الموظف والسوابق في قطاع الفنادق. مجلة المراجعات حول الاقتصاد العالمي، 6، 489-497.
- 35- A. Hoque، O.J، Aburumman، A. Y، Alodat، N. S، Abdullah، A. JA، & Ige، S.M M. (2019). آثار المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: دور الوسيط للثقافة التنظيمية. في المؤتمر الدولي لبحوث الدراسات العليا (2019 12)، جامعة سلطان زين العابدين (UniSZA)، Kuala Terengganu، ماليزيا، ديسمبر.
- 36- أمين، محمد، إسماعيل، رشيد & سليمان. (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء. مجلة إدارة الجودة الشاملة، 26 (2)، 125-142.
- 37- غيث، ع، إيناس، ع، موتيا، س، وعبدالملك، ت. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والتحفيز وإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بأسلوب القيادة كمتغير معتدل في قطاع البنوك التجارية الأردنية. مجلة المراجعات حول الاقتصاد العالمي، 6، 477-488.
- 38- Moideenkutty، U، Al-Lamki، A، & Sree Rama Murthy، Y (2011). ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في عمان. مراجعة شؤون الموظفين، 40 (2)، 239-251.

- 39- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012).  
رفاهية الموظف وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي: مراجعة الدراسات الكمية.  
المجلة الدولية لمراجعات الإدارة، 14 (4)، 391-407.
- 40- غيث أحمد (2020). دراسة الميزة التنافسية بين تبادل المعرفة والمشاركة في العمل  
وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية. مجلة للأثار المصرية / علم  
المصريات، 17 (6)، 7422-7434.
- 41- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020).  
تأثير التخطيط الوظيفي والرضا الوظيفي على نية  
دوران الموظف. قضايا ريادة الأعمال والاستدامة، 8 (1)، 218.
- 42- إدريس، وهاب، وجابر . (2016). ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي:  
نموذج مفاهيمي لأداء الشركات المستحوذة. في وقائع المؤتمر الدولي الأول لإدارة الأعمال  
(2014 AiCoBM) (ص 127-137). سبرينغر، سنغافورة.
- 43- يوسف، هزريل & غيث (2021). فحص مقياس مشاركة ISA كوسيط بين دور  
رضا الاتصال التنظيمي والأداء في المستشفيات الأردنية. مجلة علم النفس والتعليم، 58  
(2)، 11362-11369.
- 44- Goodarzi, H. T., & Bazgir, R. (2015). أثر ممارسات إدارة الموارد  
البشرية على الأداء التنظيمي. المجلة الهندية لعلوم الحياة الأساسية والتطبيقية، 5 (52).
- 45- Aguta, U. I., & Balcioglu, H. (2015). تأثير ممارسات إدارة الموارد  
البشرية على الأداء التنظيمي: حالة البنوك الخاصة في شمال قبرص. المجلة الدولية  
للأعمال والعلوم الاجتماعية، 6 (6)، 251-268.

- 46- Harky, Y. F. M. (2018). أهمية التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي: حالة المنظمات المملوكة للقطاع الخاص في أربيل، شمال العراق. المجلة الدولية للبحوث والمراجعة المعاصرة، 9 (02).
- 47= Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). تأثير معايير التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي. المجلة العالمية لإدارة الموارد البشرية، 3 (2)، 22-33.
- 48= Saviour, A. W., Kofi, A., Yao, B. D., & Kafui, L.-A. (2017). تأثير ممارسات التوظيف والاختيار الفعالة على الأداء التنظيمي (دراسة حالة في جامعة غانا). المجلة العالمية لأبحاث الإدارة والأعمال.
- 49= منصور، شاه، & طيبه. (2015). تأثير التدريب والتطوير على أداء المنظمة مع دور الوسيط في النية للإقلاع عن التدخين كتكلفة لجودة الموارد البشرية. المجلة الأوروبية على الإنترنت للعلوم الطبيعية والاجتماعية، 4 (4)، ص 787-797.
- 50= Emeti, C. I. (2015). آثار التدريب / التطوير على أداء شركات تصنيع الطلاء في ولاية ريفرز. المجلة الأوروبية للأعمال والعلوم الاجتماعية، 4 (3)، 66-74.
- 51= Weru, J. W., Iravo, M. A., & Sakwa, M. (2013). العلاقة بين التدريب والتطوير على أداء الشركات المملوكة للدولة. المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في الأعمال والعلوم الاجتماعية، 3 (9)، 57.
- 52= Ndibe, B. C., & Campus, E. N. U. G. U. (2014). تأثير تدريب الموظفين على الأداء التنظيمي في شركات تعبئة المشروبات الغازية في ولاية إينوجو، نيجيريا. كلية إدارة الأعمال، حرم إينوجو بجامعة نيجيريا.