

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT'S STRATEGIC PRACTICES ROLE IN IMPROVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي

Muhammad bin Suhail Ahmad Al-Hadhari¹ & Nouna Sammari²

¹ Ph.D Student, Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia. malhadhri@hotmail.com

² Senior Lecturer, Faculty of Leadership and Management, University Sains Islam Malaysia. drnounasam@usim.edu.my

Article Progress

Received:

10th November 2017

Revised:

7th December 2017

Accepted:

5th January 2018

Vol. 2. No. 1
August Issue
2018

Abstract

The study aimed to test the validity of the impact model of the effectiveness of the implementation of the strategic practices of human resources management on improving the performance of the transport sector organizations of the Dhofar Governorate in Sultanate of Oman and the nature of the relationships included in the model of the study. The model includes three basic variables: strategic human resource management practices as an independent variable, second; Variable Organizational Performance, third; variable Organizational as a mediator virile. To test the nature of the relationships between the variables in the model, the researcher adopted analytical descriptive method (Quantitative Method). The study population consist of (1075), the study used questionnaire that distributed by randomly sampling to study sample (283). The study adopt structural modelling equation (SEM). The results show that the effective implementation of strategic human resources management practices affects the levels of organizational performance improvement through the positive role of organizational behaviour of individuals of the transport organizations in Dhofar Governorate in particular and the Sultanate of Oman in general.

Keywords: *Practices, strategic, resources, human, management.*

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة الكمية، إلى اختبار صلاحية نموذج تأثير فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛ في تحسين أداء منظمات قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان. والكشف عن طبيعة العلاقات المضمنة في النموذج الافتراضي للدراسة. حيث اشتمل النموذج على ثلاثة متغيرات أساسية وهي الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، والأداء

التنظيمي كمتغير تابع والسلوك التنظيمي كتغير بسيط. وللتحقق من طبيعة العلاقات بين المتغيرات في النموذج، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليل الكمي بالاعتماد على أسلوب المسح الميداني لفحص الفرضيات، والتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، مستنداً على أداة الدراسة الاستبانة، والتي وزعت على عينة الدراسة العشوائية وقوامها (283) مفردة من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1075). وبناءً على طبيعة العلاقات في النموذج الافتراضي للدراسة استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي معادلة النمذجة البنائية (SEM). وبعد فحص العلاقات بين العوامل الكامنة أظهرت النتائج أن فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تؤثر على مستويات تحسين الأداء التنظيمي من خلال الدور الإيجابي للسلوك التنظيمي للأفراد في المنظمات محل الدراسة، لذلك تمكنت الدراسة من صياغة إطار نظري صالح للعمل به في قطاع المواصلات بمحافظة ظفار على وجه الخصوص وسلطنة عمان بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: الممارسات، الاستراتيجية، الموارد، البشرية، الإدارة.

مقدمة

الحديثة، جعل الموارد البشرية إحدى أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على تبني المفاهيم والأفكار الجديدة التي تمكنه على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها المتغيرات، ومما تجدر الإشارة إليه أن عالم الإدارة الاستراتيجية المعروف بورتز ذكر في كتابة الشهير الميزة التنافسية أن الموارد البشرية إحدى الكفايات المحورية التي يجب على المنظمة أن تمتلكها لكي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية لها، وأن هذه الموارد يجب أن يكون دوراً فعالاً ومهماً في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها كونهم أدري وأقرب إلى بالعمليات التنظيمية (درة والصباغ، 2010).

ويرى عقيلي (2009) أن الميزة التنافسية

إن مفهوم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، حيث يعكس هذا المفهوم الممارسات الجديدة والمعاصرة والتي ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص خلال فترة حياته الوظيفية في المنظمة، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها تحت ظل البيئة التي تعاشها وما تشتمل عليها من متغيرات (عقيلي، 2009).

فمع تحول العالم من عصر الصناعة إلى عصر تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تساهم بشكل جوهري في تعزيز أداء المنظمة ونتاجيتها من خلال بعض الوسائل وهي: امتلاك الأفراد العاملين الذين يمتلكون القدرة الابتكار والتطوير والأداء الجيد، إعداد الأفراد للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات، تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل وتنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة.

مشكلة الدراسة

بالرغم من أن هناك بعض البحوث والدراسات التي قامت بتطبيق نموذج فيفر (1998) والتحقق من مدى فاعليته في الدول الغربية، إلا أن الباحث بحسب علما ومراجعته للدراسات السابقة لم يجد أيا من الدول العربية طبقت واستخدمت هذا النموذج، أضف إلى ذلك في البيئة المحلية لا زالت تستخدم بعض الممارسات التقليدية والتي تميزت بخلوها من الأبعاد الاستراتيجية كتحليل العمل، التوظيف، التدريب، التعويضات وإدارة الأجور وكلها تركزت في القطاع العام واغفل تطبيقها في قطاع الأعمال بسلطنة عمان خاصتنا في محافظة ظفار.

ولاحظ الباحث أن الربط بين تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي في القطاع الخاص بمحافظة ظفار لم يحظى باهتمام كاف، وهذا ما دلت عليه بعض الدراسات والاستفتاءات المحلية في هذا الشأن، كدراسة ميدانية أجريت في عام 2014 حول رؤية الباحثين عن عمل أظهرت أن (95%) من الباحثين عن عمل يفضلون القطاع العام الحكومي لأسباب:

هو هدف مشترك في جميع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيقها لأنه مرتبطة ببقائها واستمرار عملياتها، فبسبب ظروف العولمة وانفتاح العالم قاد ذلك إلى ارتفاع حدة المنافسة بين الكيانات التنظيمية، فأصبحت الكثير من المنظمات اليوم في حالة من الخطر يعتبرها ألا وهو شح الزوال، لذلك راحت تناضل وتكافح من أجل زيادة تحقيق ميزتها وقدرتها التنافسية لتحقيق أكبر معدلات الأداء، فغيرت من استراتيجيتها وثقافتها وفلسفتها الإدارية وجودة منتجاتها في مسعى لتحقيق بقائها واستمراريتها.

لذلك دأبت المنظمات على تعزيز وتقوية مواردها البشرية بالخبرات والمهارات المتطورة وتحفيزها لزيادة فاعليتها والتزامها وولائها، لتكون قادرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميزة وتقديم كل جديد ومبتكر لإرضاء العملاء والزبائن لكسب ولائهم وتقوية الوضع التنافسي للمنظمة لتحقيق النجاح والبقاء.

فعملية استمرار الميزة التنافسية للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على قيادة العنصر البشري بأساليب حديثة تتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التفكير من كونه مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونه ميزة استراتيجية بإمكانها تحقيق الكثير من المزايا، فتطبيق أفضل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تقود المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أعلى معدلات الانتاج بجودة وفعالية (Arthure, 1994; Boxall & Purcell, 2003).

ومن جهة أخرى يؤكد السالم (2009) أن

- ii. التحقق من التأثير الإيجابي لتطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد على السلوك التنظيمي بمنظمات قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان.
- iii. قياس العلاقة بين السلوك التنظيمي في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان.
- iv. المساهمة في تطوير العلاقة ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد وأداء منظمات قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان.

الدراسات السابقة

توصل الباحث خلال مراجعته السريعة في الدراسات والأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة إلى أن نظريات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تهتم بتنمية الموارد البشرية من كافة جوانب حياته على السواء الوظيفية أو الاجتماعية استخدمت وارتبطت على الأغلب ارتباطاً قوياً باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة. فهناك العديد من النظريات التي ركزت على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فكل نظرية تبحث في أداء المنظمة من منظور مختلف وفقاً لتوجهات أصحابها وبناءً على ميولهم وما توصلوا إليه من تجارب واختبارات.

فقد قسم كلا من ديلري ودوتي (1996)

Delery & Doty في دراستهم الشهيرة لتطوير النظرية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة مداخل رئيسية، أولاً المدخل العالمي، ثانياً المدخل الظرفي (الموقفي)، ثالثاً وأخيراً المدخل التكويني (الربط).

الأمان الوظيفي، عدم تناسب الأجور الشهرية مع المؤهل الدراسي والخبرات، قلة الحوافز والامتيازات التي يقدمها القطاع الخاص.

ومن جانب آخر فقد أظهر تقرير العمل في سلطنة عمان رؤية العام 2016 في استطلاع للآراء العاملين في القطاع الخاص بأن ما نسبته (38%) من الذين شملهم الاستطلاع وهي النسبة الكبرى كانوا يفضلون العمل في القطاع العام الحكومي بهدف الأمان الوظيفي فقط.

ونتيجة لذلك كشفت المؤشرات التي قدمها المركز الوطني للإحصاء والمعلومات لعام 2016 بسلطنة عمان أن عدد (211919) ألف عماني يعمل في منظمات القطاع الخاص مقارنة بالموارد البشرية الوافدة والتي يشكل عددها (1,805,070) مليون وافد، ومن الملاحظ أن هناك تباين كبير في أعداد العمانيين العاملين بالقطاع الخاص يصل إلى (1,593,151) مقارنة بالوافدين مما يوحي للباحث بأن هناك فجوة قائمة بين تطلعات الموارد البشرية المحلية ومنظمات القطاع الخاص. وعليه تتجسد مشكلة الدراسة بالآتي: ما مدى تأثير فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي لدى قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة

- i. تحليل العلاقة المباشرة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان.

والأداء الكلي للمنظمة إلا أن فيفر درس العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة المورد البشرية بشكل مباشر مع الأداء التنظيمي دون التطرق إلى متغيرات وسيطة كالسلوك التنظيمي والذي يسعى الباحث إلى تضمينه في النموذج الافتراضي للدراسة. وتبنت الدراسة نموذج فيفر ولكن بمنحى آخر بإدخال مفاهيم ومتغيرات هادفة إلى تطوير نموذج فيفر ومدى فعاليته في حال ما أن طبقت في بيئة الدراسة الحالية.

وبالرغم من أن هناك بعض الأبحاث والدراسات التي قامت بتطبيق نموذج فيفر (1998) والتحقق من مدى فاعليته في الدول الغربية، إلا إن الباحث بحسب علمة ومراجعته للدراسات السابقة لم يجد أياً من الدول العربية طبقت واستخدمت هذا النموذج، أضف إلى ذلك في البيئة المحلية لا زالت تستخدم بعض الممارسات التقليدية والتي تميزت بخلوها من الابعاد الاستراتيجية كتحليل العمل، التوظيف، التدريب، التعويضات وإدارة الأجور وكلها تركزت في القطاع العام واغفل تطبيقها في قطاع الأعمال بسلطنة عمان وعلى وجه الخصوص في محافظة ظفار.

وقد حدد الكثير من الباحثين والمفكرين خلال العقدين الماضيين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأشكال مختلفة فمنهم من أسماها بالممارسات عالية الأداء ومنهم من أسماها بالممارسات المتطورة أو بالمهنية أما الآخر فأسماها بالممارسات المثلى، ومن الملاحظ تعدد الممارسات ومسمياتها إلا إنها تشترك في هدف

بعد ذلك قام كل من ريتشارد وthumbسون بإعادة تعريف نموذجين واللذان يريان أنهما الأقوى بروزاً من حيث الاهتمام والأبحاث والدراسات التي دارت حولهما وهما: المدخل الظرفي (الموقفى) تم صياغته إلى نموذج المواءمة المثلى، والمدخل العالمي إلى نموذج الممارسات المثلى، وأبقوا على المدخل التكويني (الربط) كما هو (Armstrong, 2006).

ومن النظريات التي لاقت قبولاً عالمياً نظرية الممارسات المثلى لاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية وأهمها نموذج جفري فيفر Jeffery (1998) والتي تعتبر من أهم النظريات الحديثة في علم الموارد البشرية والتي تقوم على افتراض أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية هي دائما أفضل من بقية الممارسات الأخرى، وأن تطبيق أحسن الممارسات من شأنه تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، وسيترتب على ذلك إيجابيا على سلوكيات الأفراد في المنظمة كتدني نسبة الدوران الوظيفي، تدني نسبة الغيابات، تعظيم الإنتاجية، تحقيق جودة عالية في العمل، وارتفاع الروح المعنوية، وارتفاع الشعور بالمواطنة التنظيمية للأفراد وكذلك ارتفاع معدل الرضى الوظيفي لدى أفرادها.

وقد أكدت العديد من الدراسات التطبيقية الحديثة فعالية تطبيق نموذج فيفر كدراسة (Sagwa, 2014; Ahmad & Schroeder, 2003; Edgar & et al, 2009; Coaker, 2011)

فقد توصلت هذه الدراسات على أن هناك علاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في تحقيق نمو المبيعات، الأرباح، الحصة السوقية والإنتاجية

بأنظمتها الفرعية مثل الهيكل التنظيمي والتقنيات والنظام الاجتماعي الخارجي حيث أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين العلاقة بين الأفراد والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والنظام الاجتماعي الخارجي لتحقيق نتائج إنسانية أفضل (الصيرفي، 2005).

لذلك يمكننا القول بأن دراسة السلوك التنظيمي تهدف إلى: التعرف على مسببات السلوك والدوافع والتنبؤ بالسلوك في حالة الكشف عن المسببات وأخيراً التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير على المسببات (الرحاحلة وعزام، 2011).

الأداء التنظيمي

إن الأداء التنظيمي هو تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف استمرارية المنظمة وبقائها على الأمد البعيد (An & Guillermo, 2002)، وهو مفهوم يعكس كلا من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (عبد المحسن، 2006).

ويعتبر محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أداءهم وصولاً للتأكد من أن الأنظمة ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر

واحد ألا وهو إن تطبيق هذه الممارسات يحقق النتائج المطلوبة من الأداء المؤسسي. والممارسات الاستراتيجية بناءً على نموذج جفري فيفر هي سبعة ممارسات: الأمان الوظيفي، اختيار أفضل الأفراد، فرق العمل ذاتية الإدارة، ربط التعويضات بنتائج المنظمة، التدريب المكثف، مشاركة المعلومات، تقليل الفروق والتوافق بين الأفراد داخل المؤسسة.

السلوك التنظيمي

إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي كما يرى العدلي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت هذه المنظمة عامة أو خاصة وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل (العميان، 2010).

وهو ذلك المجال الذي يركز على دراسة سلوكيات واتجاهات وأراء الأفراد في المنظمات وكيفية تأثير المنظمات الرسمية والغير رسمية على إدراك ومشاعر وإنجاز الأفراد داخل المنظمة، وكيف تؤثر البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير الأفراد على كفاءة التنظيم (السواط وعبد الغني، 2003).

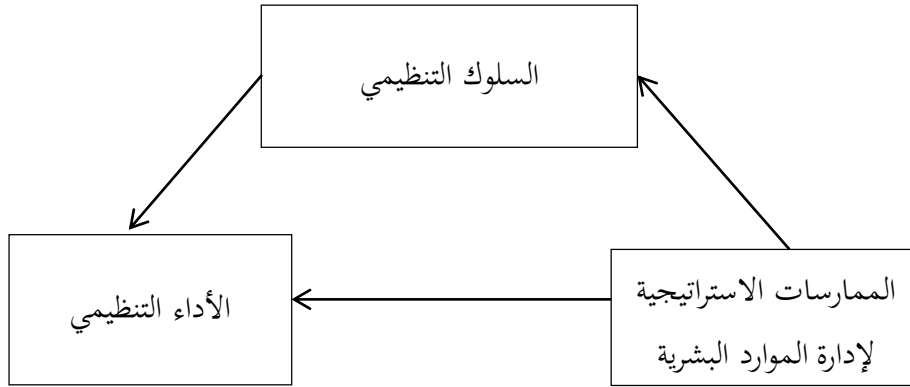
ويرى Stephen & Judge (2015) أن مفهوم السلوك التنظيمي يدرس تأثيرات: سلوك الأفراد، الجماعات، والبنية التنظيمية داخل المنظمة لغرض تطوير كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها. وهي دراسة وتطبيق المعارف الخاصة بالسلوك الإنساني في التنظيم والتي لها علاقة

والذي يمكنها تحقيق عوائد مالية مناسبة ومع
الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية اتجاه
البيئة والمجتمع التي تعمل فيها المنظمة (Becker
& Gerhart, 1996).

وفي ضوء المشكلة ومراجعة الدراسات
السابقة فإن السلوك التنظيمي يؤثر على العلاقة ما
بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
والأداء التنظيمي، وهذا ما أثبتته الأبحاث
والدراسات السابقة، لذا تستهدف الدراسة إلى
تطوير العلاقة ما بين الممارسات الاستراتيجية
والأداء التنظيمي من خلال إضافة متغيرات وسيطة
تساعد في التأثير على هذه العلاقة. ويوضح
النموذج أدناه العلاقات والافتراضات التي سوف يتم
بحثها في هذه الدراسة.

قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكاليف وفي
وقت أقل وعلى مستويات مناسبة من الجودة،
ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في
ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة، ونظراً لوجود
عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب
قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية
والداخلية (رضوان، 2013).

ويتضح من خلال الأداء التنظيمي إمكانية
المنظمة على إنجاز أهدافها على الأمدين القريب
والبعيد والتي تتمثل بتحقيق الأرباح والفوائد
والاستمرارية والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية
وذلك عن طريق استغلال موارد المنظمة، الكوادر
البشرية والتكنولوجية، فالأداء التنظيمي هي المرآة
التي من خلالها تحقق المنظمة زيادة حصتها
السوقية مع الأخذ في الاعتبار رضا الزبون والعملاء



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

باستخدام (Structure Equation Modelling)
برنامج (AMOS) لقياس العلاقة الكاملة لفرضيات

حوصلة نتائج الدراسات السابقة
استخدم الباحث معادلة النمذجة البنائية

الجدول (1) تلخيص مؤشرات حسن المطابقة لنماذج القياس

مؤشرات حسن المطابقة	رمز المؤشر	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث
مربع كاي	χ^2	730.246	191.358	257.886
درجة الحرية	DF	328	72	128
مستوى الدلالة	P	.000	.000	.000
مربع كاي المعياري	cmindf	2.226	2.658	2.015
متوسط مربع الخطأ التقريبي	RMSEA	.068	.079	.062
المطابقة المقارنة	CFI	.909	.921	.950

المصدر: من إعداد الباحث

أما الجدول رقم (2) يلخص نتائج الموثوقية والمصدقية لجميع نماذج القياس الثلاثة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، وأخيراً الأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن جميع نماذج القياس تتطابق مع البيانات المجمعة من عينة الدراسة، وأنه صالحة لإجراء اختبار الفرضيات من خلال معادلة النمذجة البنائية.

إذ جاءت جميع نسب التشبعات لجميع

نموذج الدراسة الافتراضي بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط. يتميز برنامج (AMOS) بأن يسمح في قياس الكثير من الفرضيات في آن واحد بالإضافة الى المرونة العالية في تحليل تلك الفرضيات، ويقوم على تحليل كل الإطار النظري مرة واحدة بدل التعامل معه بشكل منفرد وفصل عوامله عن بعض، كذلك بإمكانه تحليل الإطار النظري من خلال وجود العوامل الوسيطة ويعالج مشكلة التوزيع الغير الطبيعي للنتائج الموجودة في الاستبيان ويساعد على تطوير اطار نظري جديد للدراسة من خلال تعديل المؤشرات (modification indices) وإيجاد علاقات جديدة بين العوامل المقبولة نظرياً، عندما يتضمن البحث أكثر من عامل متأثر وأكثر من عامل مؤثر، كونه يقوم بالتحليل مع ربط كافة العلاقات معا وبيان أثر هذه العلاقات على بعضها. ويحتوي على بعض المعاملات والأساليب الإحصائية لتحليل النموذج الافتراضي للدراسة كالتحليل العاملي التوكيدي، تحليل العوامل الكامنة، تحليل مسار، الانحدار الخطي المتعدد.

ويبين الجدول (1) جميع مؤشرات التطابق للتحليل العاملي التوكيدي لنماذج القياس الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، والأداء التنظيمي. وقد أظهرت جميع مؤشرات التحليل أنها تتمتع بمطابقة مناسبة جداً للنموذج وفقاً لتوجيهات الإحصائيون، وأن البيانات تتمتع بجودة عالية ومن الممكن دراستها وتوظيفها في الدراسة الحالية.

جيده جداً، فقد تحققت بنسب أعلا من العتبة المطلوبة، أظف إلى ذلك جميع قيم المصدقية التقاربية والتمايزية جاءت أعلا من القيم المطلوبة ووفق ما هو مطلوب لتحقيق معايير الصدق لدى النماذج الثلاثة. وبهذا أصبحت جميع نماذج القياس صالحة للتحقق من فرضيات الدراسة.

المؤشرات أكبر من القيمة (0.50) وكذلك النسبة الحرجة أكبر من (1.964) والموثوقية المركبة أكبر من (0.70) والتباين المستخلص أكبر من (0.70) باستثناء بعض حالات قليلة كانت أقل من القيمة الموصي بها (0.5). يجب أن يكون أعلى من (0.5) ولكن من الممكن قبولها إذا كانت قيمته أصغر من (0.5) في حال كان التباين المستخلص (AVE) أقل من (0.5) يمكن قبوله، ولكن يشترط على أن تكون الموثوقية المركبة أكبر من (0.6)، فذلك يدل على أن صدق التقارب للنموذج يعتبر كافياً وقد تحقق. وأخيراً جاءت نسبة الموثوقية المركبة أكبر من نسبة التباين المستخلص، مما استوفت جميع نماذج القياس الصدق التقاربي. وعلية فإن جميع قيم الموثوقية بشقيها (الموثوقية المركبة، وألفا كرنباخ) لجميع العوامل الكامنة كانت

الجدول (2) تلخيص نتائج الموثوقية والمصدقية لجميع نماذج القياس

الموثوقية المركبة أكبر من التباين المستخلص	التباين المستخلص	الموثوقية المركبة	النسبة الحرجة	نسبة التشبعات	العوامل الكامنة
تحققت	.482	.785	(1.964) >	(0.50) >	الأمان الوظيفي
تحققت	.664	.887	(1.964) >	(0.50) >	اختيار الأفراد
تحققت	.631	.872	(1.964) >	(0.50) >	فرق العمل
تحققت	.481	.780	(1.964) >	(0.50) >	ربط التعويضات
تحققت	.590	.852	(1.964) >	(0.50) >	التدريب المكثف
تحققت	.631	.791	(1.964) >	(0.50) >	تقنين الفروقات
تحققت	.528	.817	(1.964) >	(0.50) >	مشاركة المعلومات
تحققت	.612	.648	(1.964) >	(0.50) >	الدوران الوظيفي
تحققت	.528	.865	(1.964) >	(0.50) >	الرضى الوظيفي
تحققت	.344	.739	(1.964) >	(0.50) >	المواطنة التنظيمية

تحققت	.633	.893	(1.964) >	(0.50) >	البعد المالي
تحققت	.545	.825	(1.964) >	(0.50) >	بعد العملاء
تحققت	.575	.844	(1.964) >	(0.50) >	بعد العمليات
تحققت	.484	.788	(1.964) >	(0.50) >	التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحث

مباشر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال السلوك التنظيمي على الأداء التنظيمي حيث ضرب تأثير متغير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والذي هو (0.85) في تأثير متغير السلوك التنظيمي على الأداء النظمي والذي هو (0.29) يساوي (0.246) وهذا أكبر من قيمة العتبة (0.08) مما يؤكد وجود تأثير غير مباشر وتحقق الدور الوسيط للسلوك التنظيمي كوسيط بين بناء الممارسات الاستراتيجية والأداء التنظيمي. لذلك، يمكن استنتاج أن النموذج يدعم فرضيات البحث الذي افترض أن السلوك التنظيمي يمكن أن يتوسط بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وبشأن تقييم التأثير بين المتغيرات وتحقق فرضيات الدراسة فقد أوضحت النتائج كما هو واضح في الشكل (1) والجدول (3) للنموذج أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر قوي على الأداء التنظيمي (0.60) وهو أمر مهم، وفي الوقت نفسه، هناك أيضا تأثير كبير للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي (0.85) وتأثير السلوك التنظيمي على الأداء التنظيمي هو أيضا كبير (0.29)، لأن جميعها أكبر من (2). مشيرا إلى أن جميعها ذو دلالة إحصائية.

ويمكن استنتاج من التحليل أن هناك تأثيرا مباشرا للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وكذلك تأثير غير

الجدول (3) مؤشرات التطابق للنموذج البنائي

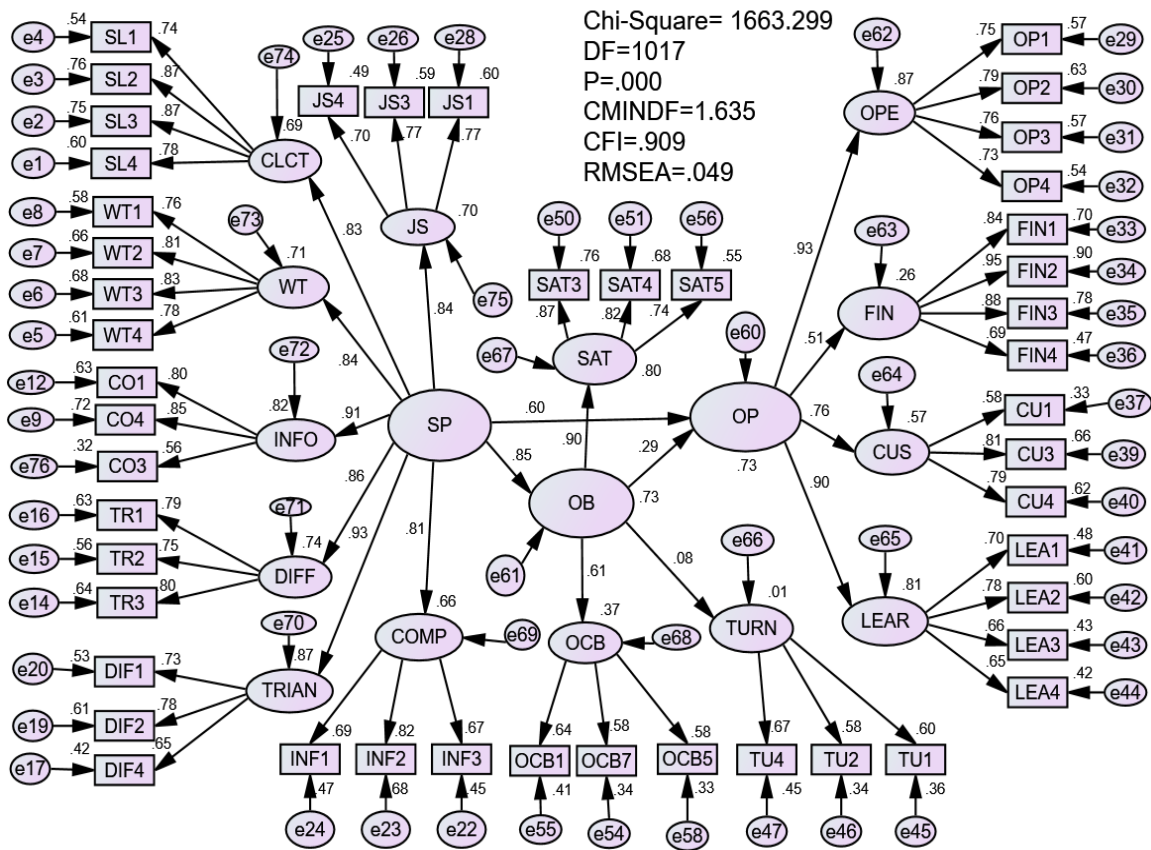
ت	اسم المؤشر	رمز المؤشر	القيمة	توصية الإحصائيون
1	مربع كاي	χ^2	1663.299	مقبول
2	درجة الحرية	DF	1017	مقبول
3	مستوى الدلالة	P	.000	غير دال
4	مربع كاي المعياري	cmindf	1.635	مناسب للغاية

مناسب للغاية	.049	RMSEA	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	5
مناسب للغاية	.909	CFI	مؤشر التناسب المقارن	6

المصدر: الباحث في ضوء مخرجات برنامج (AMOS)

العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة. وتم تحديد مستوى الأهمية لقبول الفرضيات بحيث يجب أن تكون النسبة الحرجة أكبر من (1.964) ومستوى الدلالة (P) أصغر من (0.05) والقيمة المعيارية أكبر من (2).

ومن جانب آخر يعطينا نموذج المعادلة البنائية الإجابات على أسئلة الدراسة وفرضياتها والتي بينها النموذج الافتراضي للدراسة، وقد أسفرت عنها أربعة فرضيات تمثل أسئلة الدراسة والتي حاول الباحث الإجابة عنها في هذا الفصل للكشف عن



الشكل (1) النموذج البنائي لاختبار التأثير المغير مباشر للسلوك التنظيمي بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

في محافظة ظفار بسلطنة عمان".
يبين الجدول رقم (4) المسار الإنحداري المباشر بين فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية

الفرضية الأولى: "توجد علاقة إيجابية مباشرة بين تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء قطاع المواصلات"

(5.433) وهي أكبر من (41.96) وقيمة مستوى الدلالة (P) أصغر من (0.05). وهذا يفسر أن أي تغيير في تطبيق الممارسات الاستراتيجية يؤثر على مستوى تحسين السلوك التنظيمي.

الجدول (5) المسار الإنحداري للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك

التنظيمي			
المسار الإنحداري	القيمة المعيارية	النسبة	القيمة نتيجة الاختبار
ممارسا			
ت إدارة -- السلوك			
الموارد -- التنظيمي	0.85	5.433	*** مقبولة
البشرية			

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

الفرضية الثالثة: "هناك دور إيجابي للسلوك التنظيمي في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان".

يبين الجدول رقم (6) المسار الإنحداري المباشر بين السلوك التنظيمي على الأداء التنظيمي والذي جاءت قيمته المعيارية (0.29) وهي أكبر من (2)، بينما أظهرت النسبة الحرجة بقيمة (2.747) وهي أكبر من (1.964) وقيمة مستوى الدلالة (P) أصغر من (0.05). وهذا يفسر أن السلوك التنظيمي يؤثر على مستوى تحسين الأداء التنظيمي.

لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي والذي جاءت قيمته المعيارية (0.60) وهي أكبر من (2)، بينما أظهرت النسبة الحرجة بقيمة (3.744) وهي أكبر من (1.964) وقيمة مستوى الدلالة (P) أصغر من (0.05). وهذا يفسر أن فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية يقابلها ارتفاع في مستوى تحسين الأداء التنظيمي.

الجدول (4) المسار الإنحداري للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء

التنظيمي			
المسار الإنحداري	القيمة المعيارية	النسبة	القيمة نتيجة الاختبار
ممارسا			
ت إدارة --- تحسين			
الموارد -- الأداء	0.60	3.744	*** مقبولة
البشرية			

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

الفرضية الثانية: "هناك علاقة مباشرة ذات أثر إيجابي بين تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي بقطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان".

يبين الجدول رقم (5) المسار الإنحداري المباشر بين فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي والذي جاءت قيمته المعيارية (0.85) وهي أكبر من (2)، بينما أظهرت النسبة الحرجة بقيمة

يؤثر السلوك التنظيمي على تحسين الأداء التنظيمي.

وبعد فحص العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة، الوسيطة، والتابعة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فيما بينها. إذ جاءت نتيجة الاختبار بالقبول حيث أظهرت التحليل وقيم المعاملات الإحصائية بأنه يوجد تأثير غير مباشر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال السلوك التنظيمي على الأداء التنظيمي، من خلال المعادلة التالية، حيث ضرب تأثير متغير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والذي هو (0.85) في تأثير متغير السلوك التنظيمي على الأداء التنظيمي والذي هو (0.29) يساوي (0.246) وهذا أكبر من قيمة العتبة (0.08) مما يؤكد وجود تأثير غير مباشر وتحقق الدور الوسيط للسلوك التنظيمي كوسيط بين بناء الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد والأداء.

ولأن معادلة النمذجة البنائية لا تعطينا درجة الحرية فقط مقدار التأثيرات، لذلك يتوجب عند تقييم العلاقات الغير المباشرة بين متغيرات الدراسة استخدام طريقة اختبار سوبيل (Sobel Test) والذي يعطينا قيمة درجة الحرية، بحيث إن أظهرت قيمة اختبار سوبيل أكبر من (1.964) وقيمة مستوى الدلالة (P) أصغر من (0.05) فهذا يعطينا أن هناك علاقة غير مباشرة.

الجدول (6) المسار الإنحداري للسلوك

التنظيمي على الأداء التنظيمي

القيمة	النسبة	قيمة	نتيجة
المسار الإنحداري	المعيار	الدرجة	الدلالة
السلوك	الأداء	التنظيمي	مقبولة
<----	2.747	***	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

الفرضية الرابعة: "تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان من خلال السلوك التنظيمي".

يوضح الجدول رقم (7) لاختبار وجود علاقة وسيطية يشترط بارون وكيني & Baron Kenny (1998) الشروط الثلاثة التالية: أولاً ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع (الأثر الكلي أو العلاقة المباشرة أو الأصلية) يجب أن تكون دالة إحصائياً، لذا يجب أن يكون الارتباط بين فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي دالاً إحصائياً. ثانياً الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط يجب أن يكون دالاً إحصائياً بحيث يجب أن تؤثر فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي في المنظمة. ثالثاً علاقة المتغير الوسيط بالمتغير التابع يجب أن يكون دالة إحصائياً، وفي هذه الحالة يجب أن

الجدول (7) المسار الانحداري للتأثير الغير مباشر بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
على الأداء التنظيمي من خلال السلوك التنظيمي

نتيجة الاختبار	قيمة الدلالة	اختبار سوييل	نسبة الخطأ SE	المسار الإنحداري
مقبولة	.0196	2.333	.105	ممارسات إدارة الموارد البشرية السلوك التنظيمي الأداء التنظيمي <---<---<---

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

الدراسة.

إذ جاءت نتيجة الاختبار بالقبول حيث أظهرت التحاليل وقيم المعاملات الإحصائية بأنه يوجد تأثير غير مباشر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال السلوك التنظيمي، حيث ضرب تأثير متغير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والذي هو (0.85) في تأثير متغير السلوك التنظيمي على الأداء التنظيمي والذي هو (0.29) يساوي (0.246) وهذا أكبر من قيمة العتبة (0.08)، وبلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) Critical Error = (2.333) وهي أكبر من قيمة المحك (1.964) مما يؤكد وجود تأثير غير مباشر وتحقق الدور الوسيط للسلوك التنظيمي كوسيط بين بناء الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد والأداء التنظيمي حسب بارون وكيني (Baron & Kenny (1998).

ولأن معادلة النمذجة البنائية لا تعطينا درجة الحرية فقط مقدار التأثيرات، لذلك يتوجب عند تقييم العلاقات الغير المباشرة بين متغيرات الدراسة ينصح الإحصائيون باستخدام طريقة اختبار سوييل (Sobel Test) والذي يقوم بحساب قيمته

وفقاً لما توصلت إليه نتائج أسئلة الدراسة أعلاه يتضح لنا أن جميع افتراضات النموذج المقترح تم قبول جميع فرضياته مما يعني أن نموذج الدراسة الافتراضي الذي أسسه الباحث بناء على الدراسات السابقة يصلح تبنيه في البيئة المحلية لمجتمع الدراسة، وأن تطبيقه وفقاً لما خطط له سوف يكون له تأثير إيجابي على مجتمع الدراسة.

مناقشة النتائج

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور السلوك التنظيمي لدى العاملين في العلاقة ما بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان، لذلك وضع الباحث الفرضية الرابعة من هذه الدراسة والتي تعبر عن الإجابة المبدئية التي تساعد الباحث في التحقق من هذه العلاقة بالرجوع إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، في الكشف عن العلاقة بين متغيرات الفرضية الرابعة، وذلك تمهيداً قبل التحقق منها تطبيقياً من مجتمع

(2008; Guthrie, 2001).

وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة بوكسل وبورسل (2008) Boxll & Porcell والتي توصلت أنه عند تبني المنظمة بكافة مستوياتها الإدارية والقيادية لسياسات إيجابية تتفق مع ما تصبوا إليه مواردها البشرية، بالتأكيد سوف تحسن من موقف الأفراد الإيجابي اتجاه الإدارة والمنظمة بشكل عام كالشعور بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والذي سينتج عنه تحسينات كبيرة في جودة الأداء المالي، والعمل الاجتماعي والأداء المؤسسي الكلي.

وكذلك دراسة ريتشارد وجنسون (2001) Richard & Johnson أن الدوران الوظيفي له دور إيجابي بين تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمنظمة. ودراسة (2012) Guthrie والتي ترى أن ظاهرة الدوران الوظيفي لها دور مؤثر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية المنظمة.

وتتفق كذلك مع دراسة ديفيد جست David Gust (1997) والتي ترى أن الشعور بالأمان الوظيفي، التعويضات تقنين الفروقات بين المستويات الوظيفية، التدريب، اختيار الأفراد تؤثر على الأرباح والعائد من الاستثمار من خلال دور المواطنة التنظيمية. وتدعم دراسة كلاً من (Pfeffer, 1998; Pfeffer & Veiga, 1999; Delery & Doty, 1996; Javed, 2012; Ghandaghi et al., 2011, الهويش، 2013) نتيجة هذه الفرضية، والتي أثبتت أن فعالية تطبيق الممارسات التعويضات والمكافآت، التدريب، والأمان الوظيفي تساعد في ارتفاع معدلات الأداء الوظيفية لدى العاملين من

والذي يعطينا كذلك قيمة درجة الحرية، بحيث إن أظهرت قيمة اختبار سوبيل أكبر من (1.964) وقيمة مستوى الدلالة (P) أصغر من (0.05) فهذا يعطينا أن السلوك التنظيمي له دور وسيط بين العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد بلغت قيمة اختبار سوبيل = (2.333) وهي أعلا من قيمة المحك (1.964)، ومستوى الدلالة = (0.0196) أصغر من (0.05)، وبناءً على هذه المعطيات فقد تحققت الفرضية الرابعة للدراسة.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن إدراك المنظمات بأهمية تطبيق أفضل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في تعزيز مستويات الشعور بالأمان الوظيفي، التدريب المكثف لإكسابهم مهارات جديدة تجعلهم قادرين على مواكبة التغييرات التي تطرأ على طبيعة أعمالهم ووظائفهم، وتحفيزهم من خلال سياسة التعويضات والمكافآت، تقنين الفروقات بين المستويات التنظيمية والتي تعتبر أهم مبادئ العدالة التنظيمية وهي المساواة، ومشاركتهم البيانات والمعلومات الهامة التي تتعلق بمنظمتهم والتي تجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية، سوف يؤدي إلى تعزيز مواقف، واتجاهات، وسلوكيات الأفراد التنظيمية الإيجابية سواء داخل المنظمة أو خارجها، والتي بلا شك سوف يرمي بفضالة بالشكل الإيجابي على تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق معدلات جيدة ترضي أصحاب المصلحة.

وتدعم هذه النتيجة دراسة كل من (Katou & Budhowar, 2010; Becker, 1997; David Gust, 1997; Becker & et al., 1997; Boxll & Porcell,

المعاصرة. الطبعة الأولى. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

السواط، طلق وعبد الغني، عبد الله. 2003.

السلوك التنظيمي. الطبعة الرابعة. السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.

الرحاحلة، عبد الرزاق وعزام، زكريا. 2011. السلوك

التنظيمي. الطبعة الأولى. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

رضوان، محمود عبد الفتاح. 2014. إدارة الجودة

الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية.

الطبعة الأولى. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدراك.

الهويش، خالد محمد عبدالعزيز 2013. فاعلية

تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن

الوظيفي: دراسة مقارنة بين إمارة منطقة

الرياض وشركة سابك. (رسالة دكتوراه). جامعة

نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

REFERENCES

Abd al-Muhsin, Tawfiq. 2006. *Al-Taqyim Wa Al-Tamyiz Fiy Al-Ada' Al-Wazifiyy*. Al-Qahirah: Dar Al-Nahdat Al-Arabiyyah.

Arthure. Jeffery. 1994. *Effect of Humana Resource System on Manufacturing Performane and Turnover*. Academy of Management Journal. Vol. 37. No. 3. June.

Armstrong, Michael. 2006. *Human Resources Management Practice*. Tenth Edition. Britain: by Cambridge University Press.

An, M. & Guillermo, W. 2002. *Measurement of Business Performance in Strategy research: A Comparison of Approaches*. Academy of Management Review. Vol. 11. No. 4. P.15.

جهة، والأداء التنظيمي الكلي للمنظمة من جهة أخرى.

خاتمة

ناقشت الدراسة العلاقة ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ودور السلوك التنظيمي لدى العاملين الذي يؤثر على الأداء. وقد تبين أن ممارسات الإدارة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي وعلى سلوك العاملين.

وهذا ما أثبتته الأبحاث والدراسات السابقة. وهذا ما يدعو إلى ضرورة تطوير العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال إضافة متغيرات وسيطة تساعد في التأثير على هذه العلاقة.

المراجع

عقبلي، عمر وصفي. 2009. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. الطبعة الثانية. الأردن: دار وائل

للنشر والتوزيع.

عبد المحسن، توفيق. 2006. التقييم والتميز في

الأداء الوظيفي. الطبعة الأولى القاهرة: دار

النهضة العربية.

الصيرفي، محمد. 2005. السلوك التنظيمي.

الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر

والطباعة والتوزيع. الطبعة الأولى.

السالم، مؤيد سعيد. 2009. إدارة الموارد البشرية

- Organizational Success*. Academy of Management Executive. Vol. 13. No. 2.
- Ridwan, Mahmud & Abd al-Fattah. 2014. *Idarat Al-Jawdat Al-Shamilah Fi Al-Tadrib Min Al-Bidayah Ila Al-Nihayah*. Al-Qahirah: Markaz Al-Khibrat Al-Mihniyah Li al-Idrak.
- Al-Ruhahilah, & Abd al-Razzaq Wa & Azzam, Zakariyya. 2011. *Al-Suluk Al-Tanzimiyy*. & Amman: Maktabat Al-Mujtama' Al-‘Arabiyy Li al-Nashr Wa Al-Tawzi‘.
- Al-Salim, Muayyad Sa‘id. 2009. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah Al-Mu‘asirah*. Al-Urdun: Dar Ithra’ Li al-Nashr Wa Al-Tawzi‘.
- Al-Sawwat, Taliq & & Abd al-Ghaniyy, & Abdullah . 2003. *Al-Suluk Al-Tanzimiyy*. Al-Sa‘udiyah: Dar Hafiz Li al-Nashr Wa Al-Tawzi‘.
- Al-Sayrafiyy, Muhammad. 2005. *Al-Suluk Al-Tanzimiyy*. Al-Iskandariyah: Mu‘assasat Hawras Al-Dawliyah Li al-Nashr Wa Al-Tiba‘ah Wa Al-Tawzi‘.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. 2015. *Organizational Behavior*. Sixteenth Edition. United Kingdom: Person Education.
- Thompson, Steven K. 2012. *Sampling*. Canada: John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. Third Edition. P. 54.
- &Uqayliyy, &Umar Wasfiyy. 2009. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah Al-Mu‘asirah*. Al-Urdun: Dar Wa’il Li al-Nashr Wa Al-Tawzi‘.
- Ahmad, Sohel & Schroder, Roger. 2003. *The Impact of Human Resource Management Practice on Operational Performance*. Journal of Operation Management. No. 21. P. 19-43.
- Becker, B. & Gerhart, B. 1996. *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: progress and prospects*. *The Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 4. P. 779.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Coaker, Sharon. 2011. *Exploring the Value and Application of HRM Best Practice a Third Sector Micro-Organization*. University of Hertfordshire Business School. Working Paper.
- Delery, J., & Doty, D. 1996. *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*. *The Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 4. P. 802-835.
- Guest, David. 1997. *Human Resource Management and Performance*. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.8. Iss. 3. June. P. 270.
- Gaved, Lubna Rizvi. 2012. *Examine the Impact of Job Security, Organizational Climate and Engagement on Motivation Level of Employees at IMC-PVT*. *European Journal of Business and Management*. Vol. 4. No. 9.
- Al-Huwaysh, Khalid Muhammad & Abd al-‘Aziz. 2013. *Fa‘iliyyah Takthit Al-Mawarid Al-Bashariyyah Fi Tahqiq Al-Amn Al-Wazifiy: Dirasah Muqaranah Bayna Imarah Mantiqat Al-Riyad Wa Sharikah Sabak*. (Risalah Dukturah). Jami‘ah Nayif Li al-‘Ulum Al-Amniyyah, Kulliyyah Al-Dirasat Al-‘Ulya.
- Pfeffer, Jeffery. 1998. *Seven Practices of Successful Organizations*. *California Management Review*. Vol. 40. No. 2. Winter.
- Pfeffer, Jeffery & Veiga, F. John. 1999. *Putting People First For*

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا: المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.