تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين على مستوى المؤسسة باستخدم PLS-SEM

–دراسة ميدانية بشركة سوسيمي لإنتاج العجائن بالبليدة –

The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance at the firm Level Using PLS-SEM : An Applied Study at SOSEMIE Pasta Production Company , Blida.

وليد يحياوي*[1]، عبد الحميد برحومة[2]

[1] مخبر إدارة وتقييم أداء المؤسسات-إتمام، جامعة د.مولاي طاهر سعيدة، الجزائر،
Walid.yahiaoui@univ-saida.dz

[2] مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر ، جامعة محمد بوضياف، الجزائر،
abdelhamid.berrehouma@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2026/04/30 تاريخ القبول: 2026/06/29 تاريخ النشر: 2026/07/30

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العمال في شركة سوسيمي لانتاج العجائن بالبليدة- الجزائر، وقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها 65 عاملًا ينتمون للشركة محل الدراسة، ولمعالجة وتحليل البيانات تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية(PLS-SEM).

أظهرت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، تخطيط المسار المهني، لها تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية على أداء العمال في شركة سوسيمي، وهذا التأثير كان بدرجات متفاوته.

كلمات مفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء الموظفين، نمذجة المعادلات الهيكلية.

تصنيفات JEL : C30،M54 ،M12

Abstract:

This study aimed to explore the impact of human resource management practices on employee performance at SOSEMIE pasta production Company in BLIDA, Algeria.

---

* المؤلف المرسل

The study used a questionnaire to collect data from a sample of 65 employees working in company under study, For data analysis, the study used Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results indicated that HRM practices, including recruitment and selection, training and development, compensation and incentives, performance appraisal, and career path planning, have a statistically significant positive impact on employees performance at SOSEMIE Company, to varying degrees.

Keywords: Human Resource Management practices, Employee performance, Structural Equation Modeling (PLS-SEM)..

JEL Classification: M12, M54, C30.

1. مقدمة:

تعمل الشركات اليوم في بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات، وهو ما يجعلها مطالبة بتحسين أدائها بشكل مستمر من أجل البقاء وتحقيق نتائج جيدة، ولم يعد نجاح المؤسسة يعتمد فقط على الإمكانيات المادية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري باعتباره العنصر الأكثر تأثيرا في تحقيق الأهداف.

ويعد أداء الموظفين من أهم العوامل التي تحدد مستوى أداء المؤسسة، حيث ينعكس بشكل مباشر على الإنتاجية وجودة العمل والنتائج النهائية، لذلك تسعى الشركة إلى الاهتمام بإدارة مواردها البشرية من خلال تطبيق مجموعة من الممارسات التي تساعد على تطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم.

ومن بين هذه الممارسات نجد التوظيف، والتدريب، ونظام الحوافز، وتقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي هي ممارسات تساعد على تحسين أداء الموظفين وتعزيز تنافسية الشركة، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لفهم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين.

1.1 .إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية:

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العمال في شركة سوسيمي البليدة ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما أثر التوظيف والاختيار على أداء العمال **في شركة سوسيمي البليدة** ؟

- ما أثر التدريب والتطوير على أداء العمال **في شركة سوسيمي البليدة ؟**
- ما أثر التعويضات والحوافز على أداء العمال **في شركة سوسيمي البليدة ؟**
- ما أثر تقييم الأداء على أداء العمال **في شركة سوسيمي البليدة ؟**
- ما أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العمال **في شركة سوسيمي البليدة ؟**

3.1.فرضيات الدراسة

1.3.1الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العمال في شركة سوسيمي البليدة.

2.3.1.الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والاختيار وأداء العمال في شركة سوسيمي البليدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء العمال في شركة سوسيمي البليدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والحوافز وأداء العمال في شركة سوسيمي البليدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء العمال في شركة سوسيمي البليدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العمال في شركة سوسيمي البليدة.

4.1. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهم مكوناتها .
- تحليل أبعاد أداء الموظفين داخل المنظمة .
- دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين .
- قياس أثر كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين .
- تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين أداء موظفيها من خلال تطوير ممارسات الموارد البشرية .

5.1.منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى

وصف وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة تنتمي لمجتمع الدراسة المتمثل في عمال شركة سوسيمي بالبليدة، لتحليل البيانات تم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية**(PLS-SEM)** .

2. إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة

1.2 مفهوم المورد البشري المرتبط بالشركة:

يتم تعريف المورد البشري المرتبط بالشركة على أنه مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويتنوع هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. (حمداوي، 2004، صفحة 25)

2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية أساسية في المنظمة، تقوم بتصميم وإعداد الأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة والمهام بشكل يحقق التناسق والتكامل مع بقية أهداف الإدارات الأخرى في المنظمة وسياساتها وأنشطتها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة، من بين المهام إدارة الموارد البشرية هي الحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتنظيمهم و وتوفير الاحتياجات الاقتصادية(الأجور، الحوافر..إلخ) للعاملين من أجل المحافظة عليهم . (الشعبان و الأبعج، 2014، الصفحات 36-38)

3.2.ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1.3.2.مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

قدم الباحثون عدة مفاهيم لممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد عرفها **Schuler and Jackson, 1987)** بأنها نظام يجذب الموظفين ويطورهم ويحفزهم ويحتفظ بهم لضمان التنفيذ الفعال واستمرار المنظمة وأعضائها، وحسب **(Minbaeva, 2005)** فإن المنظمة تستخدم ممارسات إدارة الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير الكفاءات الخاصة بالشركة، وإنتاج علاقات اجتماعية معقدة، وتوليد معرفة تنظيمية للحفاظ على الميزة التنافسية. **(Bouguesr, 2016, p. 415)**

2.3.2.نموذج AMO **لمماراسات إدارة الموارد البشرية:**

تمحور نموذج**(AMO)** حول القدرة-الدافع-الفرصة الذي يقوم بمراعاة العوامل على المستوى الفردي، مثل كفاءات الموظفين وقدراتهم، ودوافعهم، وفرصهم في المشاركة **& Mahfouz) al, 2021)**، يتضمن هذا النموذج عدة ممارسات يتراوح عددها بين 5 إلى 7 ممارسات، في هذه

الدراسة سيتم تبني خمس ممارسات تؤثر على أداء الموظفين، تتمثل هذه الممارسات في: التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي.

أ. التوظيف والاختيار : يعرف التوظيف على أنه مجموعة الأنشطة والعمليات التي تُستخدم لتحديد وجذب بشكل قانوني الموظفين المحتملين ، وبعدها تقوم المنظمة باختيار الأفراد المناسبين في المكان المناسب، والوقت المناسب، والوظيفة المناسبة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة، ويشمل التوظيف تحديدا دقيقا للوظيفة الشاغرة، والمهام والواجبات الرئيسية، والمهارات اللازمة، والخبرة، والمؤهلات التعليمية، وهيكل الأجور، ونوع الوظيفة، ،حيث تُدرج هذه العناصر ضمن تعريف عملية التوظيف. **(Mobarak & al, 2021, pp. 19-20)**

ب. التدريب والتطوير: يعد التدريب عملية منهجية مستمرة يتم فيها تحويل المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظفين لأداء عملهم، ووفقًا **(Aswathappa ,2000)**يتم تطوير المواهب من خلال تجديد المواهب القديمة ومنح الموظفين الجدد معارف لتمكينهم من أداء وظائفهم بفعالية.

التدريب كاستراتيجية يهدف إلى تكوين نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها معارف جديدة متنوعة، ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل والإنتاج، لم يصبح التدريب عملية اختيارية، لكنه أصبح حتمية استراتيجية. (جساس و سنوسي ، 2021، صفحة 169)

عادة ما يتم يتم إجراء تحليل احتياجات التدريب لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدريب، وتُوضع خطط تدريبية تناسب الاحتياجات، ويمكن تقييم المعرفة اللازمة لأداء الوظائف بعد تنفيذ التدريب للتأكد من اكتسابها. (Khayinga & Muathe, 2018, pp. 148-149)

ج. التعويضات والحوافز: تتكون أنظمة التعويضات والحوافز من مجموعة من الاعتبارات المادية وغير المادية التي يحصل عليها الموظفون مقابل جودة أدائهم، لمساهمتهم في تطوير العمل، ولتوافقهم مع قيم ومبادئ عمل الشركة، كما أنها تعتبر تلبية لتوقعات واحتياجات الأفراد مثل النمو الدخل، الشخصي والمهني، الأمن، الاعتراف، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الذات من خلال عملهم وغيرها. **(Figueiredo, 2025, p. 16530)**

د. تقييم الأداء الموظفين: تعرّف تقييم الأداء بأنها "عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والفرق، ومواءمة هذا الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة **(Smither and London, 2009)**، ترتكز هذه العملية عبر فهم الأداء وإدارته ضمن إطار متفق عليه من الأهداف المخططة والمعايير ومتطلبات الكفاءات بهدف توجيه الأفراد نحو القيام بالأشياء الصحيحة تحقيق نتائج أفضل. (Tahiri, Kovaçi, & Krasniqi, 2020, p. 292) "

هـ. تخطيط المسار الوظيفي: تعتبر إدارة المسار الوظيفي إحدى الطرق لتحفيز الموظفين الذين يعملون بجد، المسار الوظيفي هي تلك الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد خلال حياته المهنية، فإدارة المسار الوظيفي عملية تمكن الموظفين من النمو من خلال تطورهم مما يمكنهم من ترقية إلى مناصب أعلى. (Khayinga & Muathe, 2018, pp. 148-149)

3.أداء الموظفين :

1.3.مفهوم أداء الموظفين:

يتم تعريف أداء الموظفين على أنه درجة الفعالية والكفاءة التي ينفذ بها الواجبات والمسؤوليات الأساسية للموظفين كما هي محددة في الوصف الوظيفي الرسمي، كما يشمل أداء الموظفين الأنشطة والنتائج التي تتوافق مع أهداف المنظمة وتُعدّ ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية، ويعرّف Brumback (1988) الأداء على أنه يجمع بين السلوك والنتائج، حيث يتم توظيف الجهد الذهني والبدني لإنجاز مهمة ما، مما يؤدي إلى تحقيق مخرجات معينة، ويتحدد الأداء الفردي من خلال تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية هي :قدرات الفرد، والدعم التنظيمي، والجهد المبذول. **(Nusraningrum & al, 2024, p. 2)**

3.3.أبعاد أداء الموظفين:

تتفق معظم الدراسات الحديثة على أن أداء الموظفين يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية محورية هي أداء المهام ، الأداء السياقي، السلوكيات المعيقة للانتاج.

أداء المهام: يمكن تعريفه بأنه مدى فعالية شاغلي الوظائف في أداء الأنشطة التي تساهم في جوهر المؤسسة، سواء بشكل مباشر من خلال تنفيذ جزء من عملياتها، أو بشكل غير مباشر من خلال تزويدها بالمواد أو الخدمات اللازمة ومن أمثلة أداء المهام في وظيفة المبيعات معرفة المنتج، وإتمام عملية البيع، والتنظيم وإدارة الوقت. **(Borman & Motowidlo, 1997, pp. 99-100)**

الأداء السياقي: الأداء السياقي لا تساهم في الأنشطة الجوهرية للمنظمة بشكل مباشر، بل يتضمن أنشطة تساهم في فعالية المنظمة من خلال تشكيل بيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تقوم بتسهيل عمل الأنشطة الجوهرية، وقد حدد **(Borman and Motowidlo 1993)** خمس فئات من الأداء السياقي، وهذه الفئات هي: التطوع للقيام بأنشطة العمل التي ليست جزءا رسميا من الوظيفة، المثابرة بحماس إضافي عند الضرورة لإكمال أنشطة العمل بنجاح، مساعدة الآخرين والتعاون معهم، اتباع القواعد والإجراءات التنظيمية حتى عندما يكون ذلك غير مريح شخصيًا، دعم أهداف المنظمة وتأييدها والدفاع عنها. **(Motowidlo & Van Scotter, 1994, p. 476)**

الأداء المضاد للانتاج: يعد سلوك الموظفين الذي يعيق الانتاج مصدر قلق متزايد لدى المؤسسات، وتتمثل الأفعال السلبية التي تضر بالمنظمة أو أعضائها مثل الغياب، الإهمال، أو التخريب، تتضمن مفاهيم التي تُعيق تحقيق أهداف المؤسسة كل من الانحراف الشخصي، وسلوكيات أوقات الفراغ، والحفاظ على الانضباط الشخصي (كامبل، 1990) سلوكيات مرتبطة بتعاطي المخدرات أو ضعف الانضباط الذاتي، السلوكيات التخريبية والخطيرة، والانحراف المتعلق بالممتلكات، سلوكيات تُلحق الضرر بممتلكات الشركة أو معداتها، الانحراف السياسي، والعدوان الشخصي، الأفعال سلبية تضر بزملاء العمل. **(Rotundo & Sackett, 2002, p. 69)**

4. الدراسات السابقة:

1.4.الدراسة الأولى: The Effect of Human Resource Management Practices on EmployeePerformance (Shahid & all, 2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التناوب الوظيفي، التدريب والتطوير، التعويضات، التخطيط المهني، وتقييم الأداء) على أداء الموظفين في إدارة شرطة بنجاب، باكستان، استخدمت الدراسة منهج **PLS-SEM** عبر برنامج **SmartPLS** لتحليل البيانات المجمعة من 368 موظفًا.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا على أداء الموظفين في إدارة شرطة البنجاب. بناءً على هذه النتائج، نقترح على واضعي السياسات تقديم تعويضات مجزية للموظفين، وتحسين التناوب الوظيفي، وتطبيق برامج التدريب والتطوير، وتوفير تخطيط وظيفي مناسب، وإجراء تقييمات أداء متقدمة، وذلك لتحسين أداء موظفي شرطة البنجاب..

2.4.الدراسة الثانية: Investigating the Role of HRM Practices on Employee Performance through PLS-SEM: A Case Study of Academic Libraries in India (Wani & Ganaie, 2024).

سعت الدراسة إلى إكتشاف العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين في المكتبات الأكاديمية بالهند، حيث تم جمع البيانات من عينة بلغ حجمها 163 موظفا ينتمون إلى المكتبات الأكاديمية بالهند، ولمعالجة وتحليل البيانات تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية **(PLS-SEM)** .

وجدت الدراسة ارتباطًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المكتبات الأكاديمية. يشير هذا إلى أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي على جوانب مختلفة من أداء الموظفين.

3.4.الدراسة الثالثة: The Impact of HRM Practices on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment (Shatha , 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لالتزام الموظفين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في قطاع الإنشاءات الأردني تم جمع البيانات من خلال استبيان لعينة من 297 العاملين في قطاع الإنشاءات في الأردن ، تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في برنامج **IBM SPSS AMOS 24.0**.

خلصت الدراسة إلى ما يلي: 1) تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير على أداء الموظفين، 2) يؤثر التزام الموظفين بشكل كبير على أدائهم، 3) تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير على التزام الموظفين، 4) يساهم التزام الموظفين جزئيًا في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.

4.4.الدراسة الرابعة: Effect of Recruitment and Selection Practices on Employee Performance (Chali & Gamtessa, 2026)

تبحث هذه الدراسة تأثير أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والاختيار على أداء الموظفين وتمت هذه الدراسة على مستوى مكتب الشؤون المالية بمنطقة شرق وولغا بإثيوبيا.، حبث أجرت الدراسة مسحًا شاملًا شمل 63 موظفًا دائمًا، وحققت نسبة استجابة بلغت 95.2%. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS.v23** ،واستخدام معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد.

وكشفت النتائج التجريبية عن وجود ارتباط إيجابي قوي بين ممارسات التوظيف والاختيار على الأداء. الموظفين، وتوصي الدراسة بأن تُعطي الإدارة المحلية الأولوية لتحديث معايير التوظيف، وأن تُرسّخ إطارًا للاختيار قائمًا على الجدارة، بهدف تحسين تقديم الخدمات العامة.

5.4.تحليل ومناقشة الدراسات السابقة:

تشير الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى اهتمام متزايد بدراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين، وبالرجوع إلى الدراسات التي تم عرضها يمكن استخلاص مجموعة من الاتجاهات العلمية المشتركة والاختلافات الجوهرية.

تتفق غالبية الدراسات، مثل دراسة **(Shahid & al, 2021)** ودراسة**(Wani & Ganaie, 2024)** ، على وجود **علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين** .حيث أكدت التي طبقت على قطاع أمني (شرطة البنجاب)، أن حزمة متكاملة من

الممارسات (التدريب، التعويضات، التناوب الوظيفي، التخطيط المهني، وتقييم الأداء) تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء. وهو ما يعكس الطابع الشمولي لتأثير الموارد البشرية على أداء الموظفين.

في نفس السياق ،دعمت دراسة **(Wani & Ganaie, 2024)** هذه النتيجة في بيئة مختلفة (المكتبات الأكاديمية)، مما يعزز **قابلية تعميم العلاقة عبر قطاعات متنوعة**، ويشير إلى أن تأثير ممارسات الموارد البشرية لا يرتبط فقط بطبيعة النشاط، بل بمدى فعالية تطبيق هذه الممارسات.

أعطت بعض الدراسات أهمية **ممارسات محددة** بدلًا من الحزم الشاملة، كما في دراسة **(Chali & Gamtessa, 2026)** التي قامت بالتركيز على ممارسات التوظيف والاختيار، حيث تشير نتائجها إلى أن بعض الممارسات قد يكون لها أهمية أكبر في سياقات معينة.

من خلال مناقشة الدراسات يمكن استخلاص النتائج التالية:

- **من حيث النتائج:** التي تم التوصل إليها في الدراسات السابقة يلاحظ أن جميع الدراسات تؤكد الأثر الإيجابي لممارسات الموارد البشرية على الأداء الموظفين.
- **من حيث اداة جمع البيانات:** أغلب الدراسات السابقة التي تم عرضها إعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- **من حيث المنهجية:** أغلب الدراسات اعتمادت (SmartPLS) PLS-SEM في لمعالجة البيانات وتحليل النتائج.
- **الاثر المباشر:** أغلب الدراسات السابقة التي تم عرضها اعتمدت على النموذج المباشر لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين.

5. الدراسات الميدانية: تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء عمال شركة سوسيمي البليدة.

1.5.منهجية وعينة الدراسة:

لبحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، وادارة المسار الوظيفي على أداء عمال شركة **سوسيمي لانتاج العجائن البليدة** بالجزائر. تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة تبلغ موظفا 65 موظفا وتم استرداد جميع الاستبيانات، تضمن الاستبيان مجموعة من العبارات تم اقتباسها وتكييف فقرات من الدراسات السابقة مثلما هو موضح في الجدول(1) ، وطُلب من المشاركين تحديد درجة موافقتهم من خلال اختيار الإجابة المناسبة على مقياس ليكرت خماسي، حيث: 1 = غير موافق بشدة ، 2 = غير موافق ، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

الجدول(1):مراجع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

المحور	ممارسات إدارة الموارد البشرية					أداء الموظفين
البعد	التوظيف والاختيار	التدريب والتطوير	التعويضات والحوافز	تقييم الاداء	إدارة المسار الوظيفي	أداء الموظفين
الفقرات	RSE1 RSE2 RSE3 RSE4	TRA1 TRA2 TRA3	COM1 COM2 COM3	PA1 PA2 PA3 PA4	C1 MO2 MO3	EP1 EP2 EP3 EP4
المرجع	(Mahfouz & al, 2021)	(Ouabi , 2024)	(Ouabi , 2024)	(ALSAFADI & ALTAHAT, 2020)	(Ouabi , 2024)	(ALSAFADI & ALTAHAT, 2020)

المصدر: من إعداد الباحثين

تم تحديد حجم العينة بناءً على قاعدة العشر أضعاف كما اقترحها **(Barclay & al, 1985, p. 292)** ، حيث يجب أن يكون حجم العينة عشرة أضعاف أكبر عدد من المؤشرات التشكيلية أو أكبر عدد من المسارات الهيكلية الموجهة لمتغير كامن معين" ، الشكل(1) يبين أن:

- المتغير الذي يمتلك أكبر عدد من الأسهم الموجهة للمؤشرات المربعات الصفراء يساوي 4.
- المتغير "المستقبل" الذي يدخل إليه أكبر عدد من الأسهم من المتغيرات الأخرى يساوي 5.

القاعدة تقول نختار الرقم الأكبر من الخطوتين السابقتين ونضربه في 10.

$5 \times 10 = 50$

بناءً على قاعدة الـ 10 أضعاف، الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة في الدراسة هو **50** فردا.

رغم تحديد العينة ب 50 فردا كأقل تقدير، إلا انه يفضل أن تكون العينة أكبر لضمان استقرار النتائج ودقتها الإحصائية لهذا تم تحديد حجم العينة ب 65 فردا.

2.5.تقييم صلاحية نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة الحالية حسب الوصف الذي قدمه هاير وأخرون هو نموذج عاكس،" المقياس العاكس تكون فيه الأسهم متجهة من المباني إلى مؤشرات الملحوظة" (هاير و أخرون، 2020، صفحة 115)، وللتأكد من صحة النموذج يتم تقييم النموذج الخارجي والنموذج الهيكلي:

1.2.5 المرحلة الأولى: تقييم النموذج الخارجي

يشمل تقييم **(النموذج الخارجي)** تقييم الاتساق الداخلي(**Cronbach's Alpha** ، الموثوقية المركبة)، تقييم المصداقية التقاربية(موثوقية المؤشرات الفردية، متوسط التباين المستخلص)،

المصداقية التمايزية (معيار فورنيل لاكر، التحميلات المتقاطعة). (هاير و أخرون، 2020، الصفحات 151-158)

أ. موثوقية المؤشر: موثوقية المؤشر تطلق على حجم التحميل الخارجي، يجب أن تكون جميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية. (هاير و أخرون، 2020، صفحة 161)

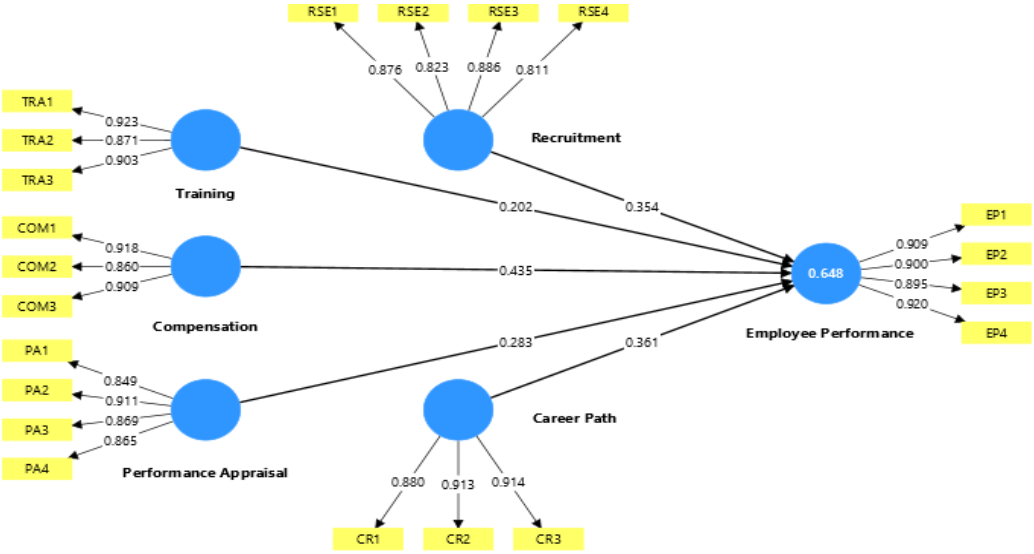
جدول(2):معامل التحميل (Outer loading)

المتغير الكامن	المؤشر الفقرة	التحميل الخارجي (Loading)	النتيجة (عتبة 0.700)	المتغير الكامن	المؤشر الفقرة	التحميل الخارجي (Loading)	النتيجة (عتبة 0.700)
التوظيف والاختيار(RSE)	RSE1	0.876	قوي	تقييم الأداء (PA)	PA1	0.849	قوي
	RSE2	0.823	قوي		PA2	0.911	قوي
	RSE3	0.886	قوي		PA3	0.869	قوي
	RSE4	0.811	قوي		PA4	0.865	قوي
التدريب والتطوير(TRA)	TRA1	0.923	قوي	المسار الوظيفي (CR)	CR1	0.880	قوي
	TRA2	0.871	قوي		CR 2	0.913	قوي
	TRA3	0.903	قوي		CR 3	0.914	قوي
التعويضات والمكافآت(COM)	COM1	0.918	قوي	أداء الموظفين (EP)	EP1	0.909	قوي
	COM2	0.860	قوي		EP2	0.900	قوي
	COM3	0.909	قوي		EP3	0.895	قوي
					EP4	0.920	قوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماء على مخرجات SMARTPLS 4.1.1.8

التعليق على النتائج:جميع قيم التحميلات الخارجية (Outer Loadings) للمؤشرات تجاوزت العتبة الموصى بها**0.7** ، مما يشير إلى أن جميع الفقرات المذكورة في الاستبيان تمتلك قدرة تفسيرية عالية للمتغيرات الكامنة التي تنتمي إليها، بما أن جميع التحميلات كانت مرتفعة، لم يتم حذف أي فقرة من الاستبيان الأصلي، مما يعزز من قوة أداة القياس في بيئة شركة سوسيمي.

الشكل(1):**معامل التحميل** (Outer loading)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماء على مخرجات SMARTPLS 4.1.1.8

ب. متوسط التباين المستخلص:معيار متوسط التباين المستخلص (AVE) هو مجموع تربيع التحميلات مقسم على عدد المؤشرات، لذلك فإن(AVE) يساوي تشارك المبنى. (هاير و أخرون، 2020، صفحة 162)

الجدول(3): متوسط التباين المستخلص وموثوقية الاتساق الداخلي

المتغيرات(Dimensions)	عدد الفقرات	متوسط التباين المستخلص (AVE)	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة(CR)
التوظيف والاختيار(RSE)	4	0.722	0.873	0.912
التدريب والتطوير(TRA)	3	0.809	0.884	0.927
التعويضات والمكافآت(COM)	3	0.803	0.879	0.924
تقييم الأداء(PA)	4	0.764	0.898	0.928
المسار الوظيفي(CR)	3	0.815	0.890	0.929
أداء الموظفين(EP)	4	0.821	0.927	0.948

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماء على مخرجات SMARTPLS 4.1.1.8

يشير تحليل نتائج الجدول(3) أن متوسط التباين المستخلص (AVE) إلى أن المتغيرات الكامنة المدروسة تتمتع بقدرة تفسيرية جيدة، حيث تجاوزت معظم القيم الحد الأدنى المقبول

(0.5)، مما يدل على أن هذه المتغيرات قادرة على تفسير أكثر من 50% من تباين المؤشرات التابعة لها، هذا يعزز من صلاحية النموذج القياس المستخدم ويدعم موثوقية المتغيرات الكامنة في تمثيل الظاهرة المدروسة بشكل جيد.

ج. تقييم موثوقية الاتساق الداخلي(internal consistency reliability): أظهرت نتائج اختبار الاتساق الداخلي ظاهرة في الجدول(3) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، حيث تراوحت بين (0.873) و(0.927)، مما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي. كما سجلت قيم الموثوقية المركبة (CR) مستويات مرتفعة تراوحت بين (0.912) و(0.948)، وهي أعلى من القيمة المرجعية (0.70)، مما يؤكد تمتع المقاييس بدرجة عالية من الثبات والموثوقية،كما أن قيمة **EP = 0.948** مرتفعة لكنها لا تزال **مقبولة بما انها أقل من 0.95**. وبالتالي صلاحية نموذج القياس لأغراض التحليل.

د. معيار فورنيل لاركر(Fornell-Larcker Criterion) :يهدف معيار فورنيل لاركر للتأكد من أن كل متغير يختلف عن المتغيرات الأخرى.

الجدول(4): معيار فورنيل لاركر

المتغير	RSE	TRA	COM	PA	CR	EP
RSE	0.850					
TRA	0.156	0.899				
COM	-0.210	0.065	0.896			
PA	0.105	0.234	0.129	0.874		
CR	166	0.145	-0.149	0.089	0.903	
EP	0.383	0.404	0.356	0.455	0.409	**0.906**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماء على مخرجات SMARTPLS 4.1.1.8

التحليل :نجد أن الجذر التربيعي لـ AVE القيم المظللة) لكل متغير أكبر من ارتباطاته مع المتغيرات الأخرى، وهذا يحقق المعيار.

هـ. **التحميلات المتقاطعة(Cross Loadings Matrix)** :وفق معيار (Cross loadings) يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المبنى المتعلق به أكبر من تحميلاته المتقاطعة على المباني الأخرى. (هاير و أخرون، 2020، صفحة 163)

الجدول(5): التحميلات المتقاطعة

الفقرات	التوظيف (RSE)	التدريب (TRA)	التعويضات (COM)	التقييم (PA)	المسار (CR)	الأداء (EP)
RSE1	0.876	0.118	-0.122	0.203	0.161	0.386
RSE2	0.823	0.134	-0.157	0.152	0.129	0.289
RSE3	0.886	0.198	-0.209	0.025	0.180	0.359
RSE4	0.811	0.057	-0.262	-0.081	0.066	0.227
TRA1	0.216	0.923	0.043	0.225	0.240	0.442
TRA2	0.102	0.871	0.001	0.221	0.105	0.297
TRA3	0.072	0.903	0.133	0.182	0.004	0.319
COM1	-0.203	0.171	0.918	0.191	-0.060	0.343
COM2	-0.162	-0.077	0.860	0.104	-0.217	0.242
COM3	-0.195	0.042	0.909	0.051	-0.150	0.352
PA1	-0.014	0.137	0.061	0.849	0.104	0.342
PA2	-0.074	0.256	0.205	0.911	0.165	0.448
PA3	0.207	0.200	0.095	0.869	0.044	0.450
PA4	0.067	0.212	0.064	0.865	-0.027	0.316
CR1	0.145	0.048	-0.192	0.012	0.880	0.242
CR2	0.100	0.141	-0.005	0.134	0.913	0.367
CR3	0.194	0.169	-0.212	0.073	0.914	0.443
EP1	0.399	0.428	0.253	0.402	0.418	0.909
EP2	0.451	0.337	0.313	0.358	0.367	0.900
EP3	0.272	0.379	0.388	0.385	0.381	0.895
EP4	0.258	0.315	0.339	0.509	0.310	0.920

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماء على مخرجات SMARTPLS 4.1.1.8

عند فحص مصفوفة التحميلات المتقاطعة، تبين أن كل فقرة تمتلك درجة تحميل على متغيرها الأصلي أعلى بكثير من تحميلها على أي متغير آخر، على سبيل المثال فإن التحميلات المتقاطعة لمؤشرات (RSE1, RSE 2, RSE 3, RSE 4) التي يقيس متغير ' التوظيف والاختيار' أكبر من المؤشرات المباني الأخرى، إن هذه النتائج تعزز المصداقية التمايزية للنموذج.

2.2.5.المرحلة الثانية: تقييم النموذج الهيكلي

أ. معامل التحديد R SQUER : يعتبر المقياس الأكثر استخداما لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (قيمة **R Square**)، وهو مقياس القوة التنبؤية للنموذج (هاير و أخرون، 2020، صفحة 263).

الجدول (6):معامل التحديد R-square

	R-square	حجم التفسير
أداء الموظفين	0.648	كبير

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماء على مخرجات SMARTPLS 4.1.1.8

من خلال الجدول(6) نلاحظ بأن معاملا R^2 معنوي ومقبول إحصائيا حيث بلغت قيمة R-square **(0.648)**، حسب سلم (Cohen، 1988) تعتبر هذه القيمة كبيرة مما يدل على جودة النموذج ومعنويته. (Hair, Hult, T, Ringle, & Sarstedt, 2017)

ب. حجم التأثير F SQUER: يتم قياس حجم الأثر بتقييم ما إذا كان المبنى محذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية (هاير و أخرون، 2020، صفحة 266)، وفيما يلي F SQUER المتحصل عليه في الدراسة:

الجدول(7): معامل التحديد f-square

المتغيرات(Dimensions)	أداء الموظفين
التوظيف والاختيار(RSE)	0.322
التدريب والتطوير(TRA)	0.105
التعويضات والمكافآت(COM)	0.489
تقييم الأداء(PA)	0.208
المسار الوظيفي(CR)	0.346

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماء على مخرجات SMARTPLS 4.1.1.8

يمكن ملاحظة أن تأثير "التعويضات والمكافاءات" على "أداء الموظفين" أقوى من تأثير المتغيرات الاخرى في النموذج ، حيث بلغت قيمة f^2 نحو 0.489، ما يعكس تأثير كبيراً لهذا المتغير في النموذج. في المقابل، تأثير "التوظيف والاختيار" على "أداء الموظفين" اقل مقارنة ب "التعويضات والمكافاءات" ، حيث بلغت القيمة 0.322، بينما الاقل تأثيرا في النموذج هو تأثير "التدريب والتطوير" كان قيمة f^2 عند 0.105. هذه النتائج تشر إلى أن حذف مبنى "التعويضات والمكافاءات" و تأثير "التوظيف والاختيار" سيكون له تأثير كبير على نموذج الدراسة.

ج. جودة النموذج: للتأكد من مؤشرات جودة النموذج وإعتماده مستقبلا يتم حساب جودة المطابقة (GOF) كما يلي: $$\boldsymbol{GOF} = \sqrt{(\overline{\boldsymbol{R^2}} \times \overline{\boldsymbol{AVE}})}$$

$$GOF = \sqrt{(0.648 * 0.789)}$$
$$GOF = 0.715$$

بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة**0.715** (GOF) وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.36) (Wetzels, Odekerken-Schroder, & van Oppen, 2009, p. 187) ، مما يدل على أن النموذج يتمتع بدرجة ملاءمة عالية وقدرة تفسيرية قوية، ويعكس جودة جيدة في التوفيق بين نموذج القياس والنموذج الهيكلي.

3.2.5. الاستنتاج:

من خلال تقييم نموذج القياس العاكس، والذي شمل اختبار الصدق التقاربي والتمييزي، إضافة إلى مؤشرات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة)، وكذا تقييم جودة النموذج الهيكلي باستخدام معاملات التحديد (R^2) ومؤشرات جودة المطابقة، تم التوصل إلى أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية والموثوقية: وعليه يمكن الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات.

3.5. إختبار فرضيات مناقشة نتائج الدراسة:

يوضح الجدول (8) العلاقات المباشرة بين المتغيرات. ويتم تحديد مدى دلالة هذه العلاقات بناءا على قيم tوقيم p.،

الجدول(8):نتائج إختبار تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

المتغيرات	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
التوظيف والاختيار-> أداء الموظفين	0.354	0.356	0.077	4.607	0.000
التدريب والتطوير-> أداء الموظفين	0.202	0.205	0.083	2.446	0.014
التعويضات والمكافاءات -> أداء الموظفين	0.435	0.434	0.093	4.674	0.000
تقييم الاداء -> أداء الموظفين	0.283	0.280	0.091	3.115	0.002
المسار الوظيفي -> أداء الموظفين	0.361	0.354	0.071	5.102	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماء على مخرجات SMARTPLS 4.1.1.8

1.3.5.الفرضية الفرعية الأولى:

تشير نتائج الفرضية الفرعية الأولى في الجدول(8) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار على أداء الموظفين. تظهر قيمة التأثير المباشر "Original Sample (O)"بقيمة0.354 ، مما يشير إلى أن عمليات التوظيف والاختيار تؤثر بشكل إيجابي على تعزيز أداء الموظفين. تؤكد قيمة "T" العالية التي بلغت 4.607 وقيمة "P" التي تساوي) 0.000 أقل من 0.05) على الأثر الإحصائي الهام لهذا المتغير، مما يعني أن كفاءة التوظيف تسهم في تحسين أداء العاملين.

2.3.5.الفرضية الفرعية الثانية:

تشير نتائج الفرضية الفرعية الثانية في الجدول(8) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الموظفين. تظهر قيمة التأثير المباشر "Original Sample (O)"بقيمة0.202 ، مما يشير إلى أن التدريب والتطوير يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين. وتؤكد قيمة "T" البالغة 2.446 وقيمة "P" التي تساوي) 0.014 أقل من 0.05) على الأثر الإحصائي الهام لهذا المتغير، مما يدل على أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين يؤدي إلى تحسين أدائهم.

3.3.5.الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة في الجدول(8) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية قوي للتعويضات والمكافآت على أداء الموظفين. تظهر قيمة التأثير المباشر "Original Sample (O)"بقيمة0.435 ، وهي القيمة الأعلى في الجدول، مما يشير إلى أن التعويضات والمكافآت تؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء الموظفين. وتؤكد قيمة "T" العالية التي بلغت 4.674 وقيمة "P" التي تساوي 0.000 على الأهمية الكبرى لهذا المتغير في تحفيز أداء الموظفين.

4.3.5.الفرضية الفرعية الرابعة:

تشير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة في الجدول(8) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء الموظفين. تظهر قيمة التأثير المباشر "Original Sample (O)"بقيمة0.283 ، مما يشير إلى أن نظام تقييم الأداء يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين. تؤكد قيمة "T" البالغة 3.115 وقيمة "P" التي تساوي) 0.002 أقل من 0.05) على الأثر الإحصائي المعنوي، مما يعني أن التغذية الراجعة من التقييم تسهم في تطوير أداء العاملين.

5.3.5.الفرضية الفرعية الخامسة:

تشير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة في الجدول(8) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية قوي للمسار الوظيفي على أداء الموظفين. تظهر قيمة التأثير المباشر "Original Sample (O)"بقيمة0.361 ، مما يشير إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي وواضح على أداء

الموظفين. تؤكد قيمة "T" العالية جداً والتي بلغت 5.102 وقيمة "P" التي تساوي 0.000 على الأثر الإحصائي الهام جداً لهذا المتغير.

6.3.5.الفرضية الرئيسية:

بناءً على النتائج السابقة، تشير نتائج الفرضية الرئيسية إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية إيجابي وشامل لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التعويضات، التقييم، والمسار الوظيفي) على أداء الموظفين، حيث حققت جميع الأبعاد قيم "T" أكبر من 1.96 وقيم "P" أقل من 0.05، مما يستوجب قبول الفرضية الرئيسية وتأكيد أن ممارسات الموارد البشرية هي محرك أساسي لتعزيز أداء الموظفين في شركة سوسيمي.

4.5. الخاتمة:

تظهر نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء عمال شركة سوسيمي ، وهو ما يتماشى مع الأدبيات في هذا المجال. وقد بينت النتائج أن جميع الأبعاد المدروسة (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي) تساهم بدرجات مختلفة في تحسين أداء الموظفين.

حيث سجّل التوظيف والاختيار تأثيرًا إيجابيًا (0.354)، كما أظهر التدريب والتطوير تأثيرًا إيجابيًا (0.202). في حين حققت التعويضات والمكافآت أعلى تأثير (0.435)، يليها تخطيط المسار الوظيفي (0.361)، ثم تقييم الأداء (0.283)

يتضح أن التعويضات والمسار الوظيفي هما الأكثر تأثيرًا مقارنة بباقي الأبعاد، بينما كان تأثير التدريب أقل نسبيًا. وهذا يبرز أهمية الحوافز والتخطيط الوظيفي في تحسين أداء الموظفين.

بشكل عام، تتفق هذه النتائج مع دراسات السابقة التي أكدت أهمية ممارسات الموارد البشرية في تحسين أداء العمال ، كما تدعم الفرضية الرئيسية للدراسة.

وبالتالي، تقدم هذه النتائج أساسًا عمليًا يساعد صناع القرار بشركة سوسيمي لصناعة العجائن بصفة خاصة، والشركات الاخرى بصفة عامة على تحديد أولوياتهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

6- التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة تحسين نظام التعويضات نظرًا لكونه الأكثر تأثيرًا في رفع مستوى أداء عمال شركة سوسيمي البليدة

- العمل على تعزيز تخطيط المسار الوظيفي من خلال توفير فرص واضحة للترقية والتطور المهني، بما يزيد من دافعية العاملين .
- تطوير برامج التدريب والتطوير وجعلها أكثر توافقًا مع احتياجات الوظائف لضمان تحقيق أثر أكبر على الأداء.
- تبني سياسة متكاملة لممارسات إدارة الموارد البشرية بدل التعامل معها بشكل منفصل، لما لذلك من أثر إيجابي شامل على الأداء.

7.المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

- **المؤلفات:**

1. جوزيف هاير، و أخرون، (2020)، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية. (ترجمة، زكرياء بلخامسة)، مركز الكتاب الأكاديمي،عمان، الأردن.
2. حمداوي ,و .(2004) إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر.
3. محمد جاسم الشعبان، و محمد صالح الأبعج. (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة، الهندرة) (المجلد 1). دار الرضوان للنشر والتوزيع. ،عمان، الأردن.

- **المقالات:**

4. كلتوم جساس، على سنوسي . (30 06، 2021). أثر متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، 5(1)، الصفحات 165-183.

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:

5. ALSAFADI, Y., & ALTAHAT, S. (2020, 12 05). Human Resource Management Practices and Employee Performance:The Role of Job Satisfaction. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(1), pp. 519-529.
6. Barclay, D., & al. (1985). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. Technology Studies, 2(2), pp. 285-309.
7. Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. Human Performance, 10(02), pp. 99-109.
8. Bouguesr, S. (2016, 04 01). Using The Human Resource Management Practices To Achieve A Competitive Advantage. دراسات اقتصادية, 10(2), pp. 413-421.
9. Chali, G., & Gamtessa, L. (2026, 04). Effect of Recruitment and Selection Practices on Employee PerformanceAn Empirical Study of East Wollega Zone Finance Office, Oromia, Ethiopia. Journal of Organizational and Human Resource Development Strategies, 03(01), pp. 18-26.
10. Figueiredo, E. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research. Journal of the Knowledge Economy, 16, pp. 16525-16559.

11. Hair, J. F., Hult, T, T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). USA: SAGE.
12. Khayinga, C., & Muathe, S. (2018). Human Capital Development and organizational performance: review & critique of literature and A research agenda. International Journal for Innovation Education and Research, 6(2), pp. 144-153.
13. Mahfouz, S., & al. (2021). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE COMMITMENT. Journal of Governance and Regulation, 10(4), pp. 222-234.
14. Mobarak, K., & al. (2021, 08 18). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. International Journal of Business and Social Research, 11(02), pp. 18-25.
15. Motowidlo , S., & Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology, 79(04), pp. 475-480.
16. Nusraningrum, D., & al. (2024, 05 13). Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. Frontiers in Sociology, 09, pp. 1-8.
17. Ouabi , Z., & al. (2024, 11 22). Human Resource Practices and Job Performance: Insights from Public Administration. Societies, 14(12), pp. 1-20.
18. Rotundo, M., & Sackett, P. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. Journal of Applied Psychology, 87(1), pp. 66-80.
19. Shahid , M., & all. (2021, 04 05). The Effect ofHuman Resource Management Practices on Employee Performance. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(03), pp. 2900-2911.
20. Shatha , M. (2021). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE COMMITMENT. Journal of Governance and Regulation, 10(4), pp. 222-234.
21. Tahiri, A., Kovaçi, I., & Krasniqi, A. (2020). Human Resource Management, Performance Management and Employee Performance Appraisal by SME Managers in Kosovo. International Journal of Economics and Business Administration, 8(4), pp. 288-298.
22. Wani, J., & Ganaie, S. (2024, 02 22). Investigating the role of human resource management practices on employee performance through PLS-SEM approach: a case study of academic libraries in India. Global Knowledge, Memory and Communication, 74(09), pp. 3392-3410.
23. Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & van Oppen, C. (2009, March). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. MIS quarterly, 33(1), pp. 177-196.