

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة

**The role of human resource management in
improving the productivity of the
organization**

إعداد :

حاتم ابولبدہ

الرقم الجامعي 20223006549

حاتم ابولبدہ

وليد صديق

العام الدراسي 2022 – 2023

فهرس المحتويات (Table of contents)

2.....	فهرس المحتويات (Table of contents)
2.....	الملخص
3.....	مقدمة ومشكلة البحث (Introduction & problem)
5.....	أهمية البحث (Importance)
6.....	الأهمية العلمية:
6.....	الأهمية التطبيقية:
6.....	أهداف البحث (Aim and Objectives)
7.....	تساؤلات البحث (Research Questions)
7.....	مصطلحات البحث (search terms)
7.....	1. المورد البشري
7.....	2. إدارة المورد البشري:
7.....	3. استراتيجية إدارة المورد البشري:
8.....	4. الإنتاجية:
8.....	5. قياس الإنتاجية:
8.....	الإطار النظري والدراسة السابقة
9.....	الدراسات السابقة
10.....	مواد وطرق البحث " منهجية الدراسة " (Research Methodology)
11.....	الخاتمة
11.....	الاستنتاجات (Conclusion)
12.....	قائمة المراجع

الملخص

تهدف الدراسة واختياري لمناقشة هذا الموضوع إلى معرفة دور الموارد البشرية في زيادة وتحسين الإنتاجية الخاصة بالعاملين، حيث تطلب كافة المؤسسات إلى عنصر

المورد البشري لأهميته في العديد من الجوانب المختلفة الذي تقوم به، وذلك من خلال تحديد الفعال لأهداف المنظمة والعمل بكفاءة أعلى، كما أن دور الموظفين داخل المنظمات حيوي جدا في إدارة أي منظمة وبقائها؛ وذلك لأن أدائها يتأثر بمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبالمثل، فإن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية هو عملية اجتذاب قوة عاملة موهوبة وحيوية وتطويرها والحفاظ عليها لدعم الأهداف والغايات التنظيمية، كما أن إدارة المورد البشري آثار مباشرة على الإنتاجية داخل أي منظمة سواء أكان ذلك التأثير على الإنتاجية أو الخدمات بشكل عام، وذلك لأن الأداء السليم للمنظمات والذي يهتم بعنصر المورد البشري، ينعكس وبشكل كبير على الإنتاجية والتي أثبتتها العديد من الدراسات العربية منها والأجنبية أن هناك ارتباط وثيق وتأثير إيجابي بين الأداء الخاص بإدارة المورد البشري وتحسين إنتاجية المنظمات، والتي أوضحت أنه كلما زادت فاعلية الأداء الخاص بإدارة الموارد البشرية، زاد انعكاسه في زيادة ارتفاع الإنتاجية داخل المؤسسة،

Abstract

All organizations request the human resource component of its importance in many different respects, by effectively defining the organization's objectives and operating more efficiently, and the role of staff within organizations is very vital in the management and survival of an organization; This is because its performance is influenced by a range of human resources management practices. Similarly, the ultimate goal of human resources management is to attract, develop and maintain a talented and vibrant workforce in support of organizational goals and objectives. Human resource management also has direct impacts on productivity within an organization, whether that affects productivity or services in general. human resource component ", because the proper performance of the organizations is concerned with the human resource component, Reflects significantly on productivity and has been demonstrated by many Arab and foreign studies that there is a close correlation and positive impact between human resource management performance and improving organizations' productivity human resources management ", which explained that the more effective the performance of human resources management, It is further reflected in the increase in productivity within the enterprise, so the study aims to know the role of human resources in increasing and improving the productivity of workers

مقدمة ومشكلة البحث (Introduction & problem)

في أوائل القرن العشرين، كان لفريدريك وينسلو تايلور (1856-1915) تأثير كبير في ظهور ما يعرف بالموارد البشرية كنظام متميز حيث كان مهتمًا بتحسين الكفاءة

الاقتصادية لوظائف التصنيع، لذلك حقق في مفهوم أطلق عليه اسم «الإدارة العلمية»، ويشار إلى هذا المفهوم أحياناً باسم "Taylorism"، وعلى الرغم من أنه يبدو أن إدارة الموارد البشرية قد تم تطويرها في الولايات المتحدة خلال الخمسينيات من القرن الماضي، إلا أنها لم تصبح معترفاً بها على نطاق واسع حتى بداية الثمانينيات ولم تصبح شائعة في المملكة المتحدة حتى منتصف إلى أواخر الثمانينيات، حيث يعتبر القلق بشأن صحة وسلامة عمال التصنيع في الهند خلال عشرينيات القرن الماضي دافعاً للبلاد لتطوير إدارة الموارد البشرية.

لذلك تم اختياري لدراسة هذا الجانب والاستطلاع إلى كافة الدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع لأنه لا شك أن لعنصر المورد البشري أهمية بالغة وكبيرة في نجاح أي منظمة وتحقيقها لمعدلات مرضية ومتميزة من الإنتاجية، لذلك وفي الآونة الأخيرة تم الإدراك وبشكل أكبر لدور الأفراد أو الموارد البشرية داخل المنظمات المختلفة والذي يعد أكثر الأصول من حيث الأهمية والفاعلية في الأنشطة الإنتاجية، لذلك يشير العديد من الخبراء والمختصين في هذا الجانب إلى أن الاهتمام بالإنتاجية ودراسته بشكل فعال واستمرارية تحسينها تمثل دراسة جيدة لجودة الموارد البشرية التي تتمتع به منظمة دون الأخرى، والدليل على ذلك وجود فرق شاسع في المستويات الإنتاجية بين منطمتين مختلفتين رغم استخدامهما لنفس الآلات والمواد الخام وهكذا. (أحمد، 2015)

وفي ظل كافة الصعوبات والتحديات التي تفرضها السمات الخاصة بالقرن الحادي والعشرين لما يمر به العصر الحالي من العديد من التحديات الاقتصادية والتطورات المختلفة والنتيجة عن وجود تحولات في مختلف المجالات السياسية منها والاقتصادية، مثل خصائص العولمة والتطورات الشاملة التي تؤدي للسعي اتجاه تنظيم الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة لكونها من أهم العناصر التي تدعم نشاط أي منظمة، وذلك لإعطاء الأولوية للجانب المادي على الموارد البشرية من قبل العديد من المنظمات، لاهتمامها الشديد بزيادة رأس المال وجانب الإنتاجية وتأثيراتها بقوانين العرض والطلب مع مرور الزمن، لذلك توسعت تلك المنظمات لتوسع حجم الأنشطة الخاصة بها، ومن هذا الجانب جاء دور أداء المورد البشري داخل المنظمات والذي ينبع من أهمية

العنصر البشري نفسه ، وهو السعي الدائم من أجل تحقيق كافة الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة. (أعمر، 2017)

حيث تعتبر كل من الموارد المالية والبشرية أحد المكونات الأساسية للمنظمة، بغض النظر عما إذا كانت المنظمة تركز على تقديم خدمة أو إنتاج سلعة. ومع ذلك، على الرغم من أهمية الموارد المالية للمنظمة، مثل رأس مالها وآلاتها وغيرها من المعدات، فإن الموارد البشرية للمنظمة تعتبر ذات أهمية أكبر من الموارد المالية والمادية للمنظمة، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية ماهرة وفعالة هي منظمة قادرة على الاضطلاع بأنشطتها وفعاليتها المنظمة، على النحو الذي يقيّم به مدى قدرتها على استخدام جميع مواردها المتاحة. (بوقلوف، 2017)

لذلك يجب أن تكون الإنتاجية داخل أي منظمة مدفوعة بشكل أساسي من قبل إدارة الموارد البشرية في جميع الأوقات، إذا لم يكن لدى المنظمة موارد بشرية موثوقة، فلا يهم مقدار المال الذي تمتلكها تلك المنظمة، أو مقدار المواد التي لديها، أو حتى عدد الآلات الخاصة بها ؛ لأنها دون المورد البشري لن تتمكن من إحراز تقدم كبير ، لذلك يجب أن تمهد إدارة الموارد البشرية الطريق لتحسين أداء الموظفين من خلال العمل كنموذج يحتذى به في عدد من القيم المهمة، بما في ذلك المصداقية والأمانة والفعالية والقيادة، حيث تعتمد الإنتاجية على تنمية المواقف الإيجابية وأخلاقيات العمل. (القادر، 2018)

أهمية البحث (Importance)

تنظر تلك الدراسة نظرة ثاقبة حول أهمية المورد البشري ودوره الفعال في تحسين إنتاجية المنظمات، وذلك لأن الهدف الأساسي للموارد البشرية هو تعزيز أداء الموظفين، والذي بدوره يساعد كافة المنظمات ككل على العمل بشكل أكثر فعالية وتحقيق المزيد والمزيد حيث يشير مصطلح «خدمات الموارد البشرية» إلى أي شيء له علاقة بإدارة ونمو الموظفين العاملين في منظمة ما، كما أن الموارد البشرية مهمة للغاية لعمليات إنشاء وصيانة وتغيير ثقافة المنظمة، فالتنمية وإدارة الأداء والتدريب

والتطوير والتوظيف والاستقبال وتعزيز القيم الأساسية للشركة كلها جوانب مهمة للثقافة التي تقع في نطاق الموارد البشرية، حيث يمكن لأي منظمة مزدهرة تتبع نجاحها إلى قوتها العاملة المتفانية وذلك بمساعدة إدارة الموارد البشرية باعتباره أمر بالغ الأهمية ، حيث أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن مجموعة واسعة من المهام، بما في ذلك ضمان شعور الموظفين بالأمان والاحترام والدعم بالطريقة المناسبة. ويكفل المستوى الملحوظ لإدارة الموارد البشرية المتاحة أن تعمل إدارة الموارد البشرية بكفاءة وأن تواصل تطورها بمرور الوقت.

وبداسة كل من الدراسات السابقة الخاصة بكل من (أبوطيقات، 2018)، (مخوف، 2019) ، (معزوز، 2016)، (نعيمية، 2019) ، (الخليـل، 2018)، (عادل، 2015)، (البشير، 2021)، (تيطـراوي، 2017) ، (سعيد، 2020) ، (رضوان، 2020) ، (حسين، 2020) ، (بارة، 2020) (كعبار، 2023) ، (الحبيصة، 2023) ، (منصور، 2022) تم التوصل إلى الأهمية الخاصة بالدراسة من حيث:

الأهمية العلمية :

تعد تلك الدراسة من أحدث الدراسات فيما يخص مجال الموارد البشري والتي تهدف إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة.

الأهمية التطبيقية :

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة التوصل إلى نتائج دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمات داخل المملكة العربية السعودية.

وهذا دافع إجرائي لتلك الدراسة من أجل التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمات

أهداف البحث (Aim and Objectives)

تهدف تلك الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة من خلال الأهداف الرئيسية المختلفة لها والتي تتمثل في:

1. مناقشة كافة المفاهيم المرتبطة بالموارد البشري والإنتاجية.
2. ابراز أهمية المورد البشري والدور الفعال التي تؤديه داخل المنظمات.
3. تحديد الدور الخاص بإدارة الموارد البشرية عن طريق زيادة الكفاءة الخاصة بها داخل المنظمات وكيف تلعب دورا كبيرا في تحسين الإنتاجية.

تساؤلات البحث (Research Questions)

1. ما مفهوم المورد البشري والإنتاجية؟
2. ما مدى تأثير الموارد البشرية على المنظمات؟
3. ما مدى تأثير المورد البشري على زيادة وتحسين الإنتاجية بالمنظمة؟
4. ما مدى استجابة الإنتاجية الخاصة بكافة منظمات المملكة للمورد البشري؟

مصطلحات البحث (search terms)

1. **المورد البشري:** هو التعبير عن الثروة الأساسية داخل أي منظمة فهي تمثل العنصر الإنتاجي الأساسي والمهم لتغطيته أهمية كبيرة على ما عداه من العناصر الإنتاجية فالموارد البشرية هي كافة الأفراد العاملة بالمؤسسات من مختلف الجنسيات مهما اختلفت الأعمال التي يقومون بها من ذوي المهارات والقدرات الخاصة التي تناسب أنواع كبيرة من العمال. (معزوز، 2016)
2. **إدارة المورد البشري:** هي عمليات اختيار واستخدام وتطوير الموارد البشرية العاملة داخل المنظمات أي أنها الاستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المنظمات بجانب الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وغيرها من أجل تطوير المنظمات. (البشير، 2021)
3. **استراتيجية إدارة المورد البشري:** هي تلك الإطار العام الخاص بكافة القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بجميع الموظفين داخل المنظمة وعلى كافة المستويات التنظيمية لها، وذلك من أجل تحقيق مستوى خاص من الأداء المثيل والعمل على تحقيق ميزة تنافسية يتم الحفا عليها من خلال تلك الاستراتيجية. (cascio, 2018)

4. **الإنتاجية:** هي نسبة كافة المدخلات بجانب المخرجات المختلفة والتي تشمل ساعات العمل والتكاليف الخاصة بإنتاجيتها وتكاليف الآلات والمعدات وهكذا وكل هذا يمثل المدخلات، أما بالنسبة للمخرجات فهي تشمل المبيعات والدخل والحصة السوقية. (بسطويسي، 2017)
5. **قياس الإنتاجية:** وهو ذلك الجزء الطبيعي الخاص من عمليات التحليل المختلفة، المراقبة، التقييم، والعمليات الخاصة بالإدارة، فالإداريين هم من يجب أن يقيسوا الإنتاجية من أجل تحسينها وتحقيق درجة كبيرة من الأهداف الأساسية للمنشأة. (سعيد، 2020)

الإطار النظري والدراسة السابقة

يحتوي الإطار النظري للبحث على ثلاثة مباحث رئيسية يتعلق أحدهما بكل ما يخص إدارة الموارد البشرية عن طريق المفاهيم المختلفة للموارد البشري وإدارة المورد البشري، أما بالنسبة لما يخص المبحث الآخر فهو يناقش كل ما يتعلق بالإنتاجية ماهيتها، تعريفها، طرق قياسها، وأساليب تحسينها، وفي المبحث الأخير لهذا البحث تناول العلاقة بين الموارد البشرية والإنتاجية وكيف تلعب دورا مهما في تحسين الإنتاجية الخاصة بالمنظمات المختلفة، لذلك يشمل الإطار النظري للبحث على:

المبحث الأول المورد البشري وأثره في تحسين الإنتاجية.

- المطلب الأول تعريف المورد البشري.
- المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المنظمات.
- المطلب الثالث: أهداف ودور إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني الإنتاجية ماهيتها، قياسها، طرق تحسينها.

- المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وماهيتها.
- المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية.
- المطلب الثالث: الطرق المختلفة لقياس الإنتاجية.
- المطلب الرابع: وسائل وطرق تحسين وزيادة الإنتاجية.

المبحث الثالث دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمات.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا الجانب الموضوعي عن طريق التحليل من قبل أحد العناصر الخاصة به منها:

- "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية" - (سامر، 2019) ، والتي هدفت إلى معرفة الدور الخاص بإدارة الموارد البشرية في العمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية الخاصة بالمنظمات المختلفة ، وتوصلت إلى العديد من النتائج التي تتمثل في أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن عدة اتجاهات مختلفة حيث تمثل مؤشرا من أجل تقييم الأداء العام للمنظمة.
- "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية- (أبوجليدة، 2018) ، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق كافة الاستراتيجيات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في شركة الاتصالات الليبية ، بالإضافة للتعرف على المستوى الخاص بأداء العاملين في الشركات الخاصة بالاتصالات الليبية والعمل على تحليل أثر الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على الأداء الخاص بالعاملين داخل الشركة ، كما توصلت للعديد من النتائج المختلفة والتي تتمثل في حصول الاستراتيجية الخاصة بالاستقطاب والتعيين على الدرجة الرابعة من حيث أهميتها الخاصة في إدارة الموارد البشرية.
- "تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" - (رجم، 2017) ، والتي هدف إلى العمل على تقييم الدور الفعال لنظام المورد البشري من أجل فعالية الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي تتمثل في التوظيف ، التدريب ، التعويضات وهكذا ، ومن ثم توصلت الدراسة إلى الاتفاق على أن المؤسسات العمومية لم تصل إلى الاستغلال لنظام المورد البشري بعد ، لذلك انعكس على الأداء الخاص بإدارة الموارد البشرية والتي ركزت على التسيير قصير الأجل.

- "آثار تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي" - (العساف، 2016) ، هدفت تلك الدراسة إلى التوصل لتحديد أثر الموارد البشرية على زيادة إنتاجية الأداء الوظيفي الخاص بالمنظمات المختلفة ، وذلك باعتماده على منهجية دراسة الحالات والعمل على استخدام الاستبيان لجمع كافة البيانات الخاصة بقياس وجهات النظر المختلفة ، ومن ثم توصلت تلك الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مطار عمان.

- Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia (Souai, 2014) ، وهدفت تلك الدراسة إلى قياس درجة تأثير إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين الاستراتيجية الخاصة بأعمال الشركة والأداء الفعلي لها ، كما تضمنت ستة متغيرات مختلفة كالاختيار ، التعيين ، التطوير ، الحوافز ، مشاركة القرارات ، مشاركة المعلومات ، تقييم الأداء) ، ومن ثم توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال يعتمد بشكل كبير على تلك التي تعتمد على أعمال الشركة ، أي توصل إلى أن أي استراتيجية تخص أعمال الشركة يصبح لها دورا أساسيا في العلاقة بين الممارسات المختلفة بإدارة الموارد البشرية.

مواد وطرق البحث " منهجية الدراسة" (Research Methodology)

تم الاعتماد في ذلك البحث على المنهج الوصفي الذي اهتم بتحديد الوضع الراهن من أجل وصف ومعرفة كافة الأسباب التي تساهم في تحقيق تلك الظاهرة وتحديد كافة العلاقات بين العناصر المختلفة بها، لذلك فإن البحث تضمن مستويين رئيسيين المنهج النظري وهو كل العناصر التي تطرق إليها البحث، أما المنهج العلمي لها هي معرفة أثر ودور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة، وقد تم الاستعانة بمصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: وقد شملت الكتب والمراجع العربية التي تناولت الموارد البشرية ودورها في زيادة إنتاجية المنظمات إلى جانب الدوريات والمجلات والأبحاث والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية: وقد شملت معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.

الخاتمة

من خلال الدراسة الدقيقة في هذا الموضوع وتوصلنا أن المورد البشري يلعب دورا مهما في تحسين إنتاجية المنظمات من خلال زيادة الناتج من نفس القدر من المدخلات. وهذا يعني كفاءة أعلى يمكن بها المنظمات أو الاقتصاد تحويل الموارد إلى سلع، لذلك نتوصل إلى أن نمو إنتاجية المنظمات تمثل فرصة كبيرة لخلق الكثير من القليل، ولهذا وفي نهاية تلك الدراسة توصلنا للعديد من الاستنتاجات والتي يمكن مناقشتها كالتالي:

الاستنتاجات (Conclusion)

من خلال الاستنباط والاستقراء الدقيق لكافة المباحث والمطالب الخاصة بهذا الموضوع وبعد التطرق الكامل لمختلف الطرق والوسائل المستخدمة في البحث والتطلع للكثير من الدراسات المستفيضة، وبعد الاستعانة بالعديد من المصادر المختلفة التي لها علاقة بموضوع البحث (دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة) تم التوصل لعدد من الاستنتاجات المختلفة التي يمكن تلخيصها كالتالي:

- أوضحت كافة الدراسات المختلفة أن للمورد البشري مفهوم كبير وعميق.
- تؤكد العديد من الدراسات في الميادين الخاصة بالموارد البشرية أنها تمتلك دورا كبيرا وفعالا في تحسين الإنتاجية الخاصة بالمنظمات المختلفة.
- استخلص من الأطروحات المرتبطة بالموارد البشرية أنها من أكثر العناصر تأثيرا على المنظمات على وجه العموم وبمؤسسات المملكة على وجه الخصوص.
- وجود العديد من الطرق والوسائل التي يجب اتباعها من أجل تحسين الإنتاجية الخاصة بالمنظمات المختلفة وكيف يكون للموارد البشرية دورا في تحقيق ذلك.

- تمثل الموارد البشرية جانبا استراتيجيا مهما في تحسين وزيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات.
- هناك العديد من الاستراتيجيات الحديثة من أجل النهوض بالمنظمات والتي تهتم بشكل كبير بعنصر المورد البشري.

قائمة المراجع

1. Cascio, W. (2018). Managing human resources. In W. Cascio, *Managing human resources*. (pp. 30-50).
2. Souai, J. a. (2014). Strategic Human Resource Management and Performance. In J. a. Souai, *Strategic Human Resource Management and Performance: The* (pp. 1-10).
3. ابتسام محمود الحمود البشير. (2021). الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها. تأليف ابتسام محمود الحمود البشير، *الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها* (الصفحات 415-430).
4. أحمد مخلوف. (2019). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال. تأليف أحمد مخلوف، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال* (صفحة 4).
5. أمجد فهد أبوطويقات. (2018). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. تأليف أمجد فهد أبوطويقات، *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين* (صفحة 21).
6. أيت بارة. (2020). ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تأليف أيت بارة، *ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*.
7. براك نعيمة. (2019). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. تأليف براك نعيمة، *تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية* (صفحة 277).

8. بن بوزيد رضوان. (2020). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية. تأليف بن بوزيد رضوان، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية.
9. بووشمة منصور. (2022). دور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية. تأليف بووشمة منصور، دور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية (صفحة 34).
10. حمزة الحيص. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. تأليف حمزة الحيص، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة المصرية للدراسات التجارية (الصفحات 254-291).
11. خالد رجم. (2017). تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. تأليف خالد رجم، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الصفحات 3-15).
12. د/ نشوة سعد محمد بسطويسي. (2017). متطلبات تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. تأليف د/ نشوة سعد محمد بسطويسي، متطلبات تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (صفحة 340).
13. سعيد سميرة أبو جليلة. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. تأليف سعيد سميرة أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية (صفحة 5).
14. سمية سامر. (2019). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الانتاجية. تأليف سمية سامر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الانتاجية (صفحة 1).
15. شعيب معزوز. (2016). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. تأليف شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية (صفحة 9).

16. عبد الحميد الخليل. (2018). إدارة الموارد البشرية . تأليف عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية (صفحة 17).
17. عبد الله عادل. (2015). الموارد البشرية للإدارة . تأليف عبد الله عادل، الموارد البشرية للإدارة (الصفحات 45-60).
18. غواطي، سعيود. (2020). أثر أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين تسيير الموارد البشرية. تأليف غواطي، سعيود، أثر أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين تسيير الموارد البشرية.
19. فاطيمة سيد أعر. (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة. تأليف فاطيمة سيد أعر، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة (صفحة أ).
20. فلاح محمد العساف. (2016). آثار تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. تأليف فلاح محمد العساف، آثار تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.
21. مصطفى الصادق مصطفى حسين. (2020). اثر ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين بالتطبيق على شركة دال للمواد الغذائية. تأليف مصطفى الصادق مصطفى حسين، اثر ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين بالتطبيق على شركة دال للمواد الغذائية.
22. مفتاح كعبار. (2023). حول مشروع الترسانة البحرية وعلاقته بتوظيف الموارد البشرية وخلق فرص عمل. تأليف مفتاح كعبار، حول مشروع الترسانة البحرية وعلاقته بتوظيف الموارد البشرية وخلق فرص عمل (صفحة 65).
23. ملوح أحمد. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة . تأليف ملوح أحمد، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة (صفحة 2).
24. نهاد خالد عبد القادر. (2018). التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين . تأليف نهاد خالد عبد القادر، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين (الصفحات 153-160).
25. وفاء بوقلوف. (2017). دور التدريب في رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة. تأليف وفاء بوقلوف، دور التدريب في رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة (صفحة أ).

26. يحيى تيطراوي. (2017). أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة. تأليف يحيى تيطراوي، أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة.