

Dirassat & Abhath

The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث

المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363

ISSN : 1112-9751

أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج
المؤسسات الاقتصادية

"دراسة قياسية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة " SCIS " خلال الفترة 2000-2015

**Human resources strategic management and competencies impact
on economic institutions production Improving**

Quantitative study at SAIDA Ciment company 2000 to 2015

بن يمينة خيرة Benyamina Kheira

benyamina1984@hotmail.com

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت – الجزائر University of Belhadj Bouchaib Aintemouchent

بن يمينة فاطيمة الزهراء Benyamina Fatima ZOHRA

f.benyamina1990@gmail.com

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة _ الجزائر University of Moulay Taher saida

بن عياد محمد سمير Benayad Mohammed samir

benayadsamir@yahoo.fr

جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس – الجزائر University of Djillali lyabes Sidibelabes

ملخص :

إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها ، التي أصبحت تمثل أهم عوامل نجاح وتنافسية المؤسسات، وجعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، البحث المقدم يهدف لمعالجة موضوع "اثر التسيير الاستراتيجي لأهم مورد من موارد المؤسسة ألا وهو المورد البشري ودوره في تحسين ورفع إنتاجية المؤسسات الاقتصادية، بحيث أجرينا البحث على مؤسسة الاسمنت "SCIS" بولاية سعيدة لمعرفة مدى تأثير عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من توظيف و تكوين و التحفيزات على تطور الكميات المنتجة من مادة الاسمنت،

الكلمات المفتاحية: التسيير الاستراتيجي ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، التكوين ، التحفيز ،

Abstract :

The presented research aims to treat the impact of the strategic management of human resource as an important resource in the enterprise and its role in the decision making process. This is the essence of the administrative process. It also aims to identify the importance of human resource and its relation to the general strategy of the enterprise. This work has taken place at Cement company of saida to determinate the effect of the strategic management elements: recruitment; formation ...on the quantities produced that shows the effectiveness of the decisions taken in the enterprise.

Keywords : strategic management, strategic management of human resources , formation

تمهيد :
مواردها وعلى رأسها المورد البشري وتسييره وفق منظور استراتيجي لماله من دور حيوي وأولي في الاتجاه الذي يخدم أهداف المؤسسة، فالتسيير الاستراتيجي الذي ينطوي على خطة عمل شاملة طويلة الأجل يتم إعدادها على مستوى المؤسسة ويحدد فيها أسلوب تنفيذها فهو بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرئيسية وباعتبار تسيير الموارد البشرية واحدة منه فهو يقوم بدعم الجهود المبذولة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن عدة تحديات فرضت نفسها على بيئة الأعمال وأبرزها، انفتاح الأسواق العالمية و حدوث طفرات تكنولوجية هائلة وسيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة واشتداد المنافسة وغيرها من التحديات التي تتطلب من المؤسسات مواكبتها عن طريق تحريك كافة

- كما يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية المدخل الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية كأداة لتحقيق التفوق والتميز.
- كما تبرز أهمية بحثنا في السعي إلى محاولة الربط بين تأثير عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تحديد العناصر الأكثر تأثيرا على الكميات المنتجة للمؤسسات الاقتصادية .

أهداف البحث :

إن الغرض من هذا البحث هو تحقيق جملة من الأهداف :

- عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم وأهمية التسيير والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال ما تناوله بعض المفكرون الاقتصاديون .
- محاولة إبراز الدور الذي يؤديه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية الانتاج .

الدراسات السابقة :

-سملاي يحضيه:"اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة الاقتصادية ،مدخل الجودة والمعرفة "أطروحة دكتوراه دولة في التسيير ،جامعة الجزائر 2005،حيث تم طرح الإشكالية التالية :هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات ،تسيير المعرفة وتسيير الجودة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟.ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

في إعداد القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتحسين إنتاجيتها على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية" نقاط القوة والضعف" والخارجية" الفرص والتهديدات"، بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المستهدف واختيار القرارات الإستراتيجية التي تؤدي إلى تقليص هذه الفجوة أو التخلص منها، وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تدعم إستراتيجية المؤسسة العامة .

وعليه تمحورت إشكالية البحث فيما يلي :ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين ورفع إنتاج المؤسسات الاقتصادية ؟.

الفرضية :

- يوجد تأثير لعناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الكميات المنتجة لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة ؟.

أهمية البحث :

- التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في كافة النواحي وفي مختلف المستويات ،ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التكيف مع هذه المتغيرات .
- يعتبر تسيير الموارد البشرية من منظور استراتيجي من أكثر المواضيع التي لقيت وتلقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة ،وبالرغم من التطور الذي طرا على أسس ونظريات الموارد البشرية ،إلا انه مازال هنالك مجال واسع للبحث والتجديد .

على الإستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجُّه الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة.

-أثبتت الدراسة الميدانية التي أجريت في وحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL\spa، أنّ إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليتي التخطيط و التنفيذ للقرارات الإستراتيجية، يؤدّي إلى تحقيق الفعالية للأهداف الإستراتيجية التي تُسَطِّرها الإدارة العليا لمؤسسة POVAL\spa، و خاصّةً تلك الأهداف الإستراتيجية المتعلّقة بالموارد البشرية.

منهج البحث:

الجانب النظري: يتضمن دراسة وصفية، تبين مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته في زيادة إنتاج المؤسسات الاقتصادية .

أما في ما يخص الجانب التطبيقي: تم الاستعانة بالاقتصاد القياسي بهدف نمذجة العلاقة بين المتغيرات المؤثرة " المستقلة " والمتغير التابع ولتسهيل ذلك تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي "EVIEW9".

وللإجابة على هذه الإشكالية قسمنا هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور :

المحور الأول : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المحور الثاني : قياس تأثير متغيرات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الكميات المنتجة لمؤسسة SCIS "الاسمنت بسعيدة".

المحور الثالث: عرض وتحليل النتائج والتوصيات

أولاً: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

-ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يؤدي إلى وضوح الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل .

-إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء المورد البشري وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل .

- عبد القادر شلالي:"دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة POVAL\spa وحدة المضخات بالبرواقية"، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2009، و الإشكالية التي تم طرحها في هذه المداخلة هي:

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إنجاح القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية بصفة عامّة ؟ و ما مدى نجاعة الدور الذي تؤدّيه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية، في عملية صنع القرار لمؤسسة POVAL\spa بصفة خاصّة؟ وكانت النتائج المتحصل عليها :

-إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ارتباطاً كاملاً، فإنّ دورها يكون أكثر فعالية، بحيث تندمج الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر، في عمليتي الإعداد و التنفيذ للقرارات الإستراتيجية، فهي تساهم منذ صياغة رسالة المؤسسة إلى غاية الرقابة

2-تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف على أنه "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فهي مدخلا أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة"⁵

"هو مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة"⁶.

ولتالي فان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتنفيذ خطط و اتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات المنسقة تهدف إلى تكوين موارد بشرية مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات إستراتيجية المؤسسة .

كما يمكن تحديد الأبعاد التالية من خلال مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية⁷:

- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للموارد البشرية ،
- المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتنمية العمل والأداء الجماعي ،

"إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة ، هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة ، إما باقي الأشياء فيكمن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل " هذا القول لأحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات¹.

فالمورد البشري ، يمكن أن يحقق ثروة أو إرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة. فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجز أو ذو قدرات محددة تمنعه من إحداث التحول والتغيير. لذلك لكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة ، والمهارات ، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة².

1-تعريف التسيير الاستراتيجي:

يعرفه أنسوف "Ansoff" من أشهر الكتاب في هذا المجال ، فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه: "تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها"³.

أما رايت "Wright" و برنجل "Pringle" و كرال "Krall" فقد أشاروا إلى أن التسيير الاستراتيجي هو تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات ، تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية ، وأوجه القوة والضعف في المؤسسة ، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المؤسسة ، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية ، ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية⁴.

مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير للأداء والاستحقاق تمنح على أساسها الأجور والمزايا

-تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية: بحيث يزيد إشراكها في تكوين و إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ،ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة .

-تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوبة توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية: بحيث تزيد مهارتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية ،والتسويقية ،والتمولية ،وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية ،والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها ،ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

-تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة وهي⁹:

مفهوم دورة حياة المنتج ،مفهوم خريطة الإحلال ،مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية .

1. مفهوم دورة حياة المنتج: وفقا لهذا المفهوم يمر تطور

الفرد في المنظمة بارب مراحل وهي: المرحلة التأهيلية ،ومرحلة النمو ،ومرحلة النضج ،ومرحلة الانحدار والهبوط .ويسهل تصنيف الأفراد وفقا لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المنظمة لاستراتيجيات مختلفة تناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة .

2. مفهوم خريطة الإحلال: يتضمن هذا المفهوم إعداد

خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية ،لكنها معدلة لمقابلة أى احتمالات لترك الأفراد للعمل ،أو ترقيتهم لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم .

- الاهتمام بمحتوى العمل والبحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية ،

-التركيز على جودة الأداء والإنتاج لتحقيق الرضا لدى الزبون ،

- خلق قوة فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة ،

- تهيئة فرص التقدم والرقى وضمان اجتماعي وصحي لقوة العمل ،

- التحديث المستمر للبرامج والسياسات في إدارة الموارد البشرية تماشيا مع الاتجاهات المعاصرة ،

- التعاون والتنسيق بين مدير الموارد البشرية وكافة المديرين والإدارات الأخرى داخل المؤسسة .

3-متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق ،والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل ،ومن أهم هذه المتطلبات⁸:

-تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل: بحيث يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمنظمة وتزويد دافعيتهم للعمل ،ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد ،وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ،ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة ،وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي ،وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تماشي

العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية والأخذ بكل ما من شأنه رفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية والمحلية. ويعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة ولا بد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن استراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة بالمؤسسة الاقتصادية توفير العاملة اللازمة كما ونوعا من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل.

إلا أن الأهداف العامة للتكوين وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمن في العلاقة المباشرة بينها وإن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلا على المدى الطويل إلا أنه يجب العناية بهذا النشاط التكويني الذي يعتبر من أهم أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالمؤسسة وفق طرق متعددة ومتنوعة كالتكوين في مكان العمل، والتكوين في المراكز والمعاهد المتخصصة، والتكوين بالمناهج الخاصة، كما يجب أن يتم من خلال الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من خلال التخصص في وضع الأهداف وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها¹³ ومراعاة ما يلي:

1- إن التطورات التكنولوجية توالها تحسينات على عمليات الإنتاج مما يستدعي ظهور وظائف جديدة تلغي بعض الوظائف الأخرى، وهذا ما يتطلب تكوين

3. مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: ويعد هذا المفهوم امتداد لتطوير المصفوفة ذات البعدين والتي استخدمت من قبل في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية كأداة تحليل

4-تعريف الإنتاجية:

عرفتها المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي والتنمية (O.E.C.D) بأنها "كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى عنصر من عناصر الإنتاج"¹⁰

أما أحمد رشاد موسى فيعرف الإنتاجية كما يلي: "هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعا لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد"¹¹

ومن بين التعاريف الشاملة للإنتاجية تعريف على السلمي والذي عرفها كما يلي: "يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام مواد محددة في النظام الكلي للمنشأة، ويعبر عنها كناتج بقسمة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) على المدخلات (الموارد الإنسانية وغير الإنسانية) التي تستخدم في المؤسسة"¹²

5-التكوين كآلية لتحسين الإنتاجية:

إن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات لم يتم إلا من خلال البحث في

يهتم أفرادها بالاداء الفردي، والعائد الفردي بينما تتحقق الحوافز الجماعية أهدافها في المؤسسة التي تبني على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل . ويمكن القول أن هناك شرطين أساسيين لفاعلية أي حافز، وهما يلعبان دورا أساسيا في تحديد فاعلية الحوافز وهما¹⁴:

-ارتباط الحافز بالإنتاج أو الأداء الشخصي .

-أن يكون الفرد راغبا في الحصول على ذلك الحافز ،وتزداد أهمية الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية العليا، فقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المديرين يتميزون برغبة جارفة نحو التقدم والحركة صعوديا .وتتوقف فاعلية الحوافز "سواء المادية ا والمعنوية" في حفز الأفراد على زيادة ورفع مستوى الكفاءة على توفر شرطين أساسيين:

1- ارتباط الحافز بالانتاج من ناحية ورغبة الفرد في الحصول على العائد الفردي.

2-بينما تحقق الحوافز الجماعية اهدافها في المؤسسة التي تبني على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل.

ثانيا : قياس تأثير متغيرات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تطور الكميات المنتجة لمؤسسة "الاسمنت بسعيدة".

لقد تم حصر عدد من المتغيرات التي تمثل التسيير الاستراتيجي الموارد البشرية والتي يمكن قياسها والتي تؤثر في الكميات المنتجة التي تخص مؤسسة "الاسمنت بسعيدة "

العمال والأفراد على الوظائف المستحدثة من حين لآخر،

2- أن الوظائف تتغير وأن العمال ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات وخلال فترة عملهم، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترفيتهم أو انتقالهم على وظائف أخرى.

3- هناك من يلتحق بالعمل لأول مرة وبالتالي يحتاج على التهيئة المبدئية للقيام بوظيفته والتعريف بها والتدريب عليها.

4- كما أن التكوين يرتبط بهدف مزدوج بالنسبة للعامل والمؤسسة معا لينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وهنا يمكن تحديد دور المؤسسات التكوينية التي تتمثل فيما يلي:

- تأهيل وتوفير العمالة اللازمة لعملية التنمية (لتغطية هياكل القوى العاملة اللازمة للقطاعات المختلفة).

- التكوين وإعادة التكوين وفقا للاحتياجات.

- تنمية مهارات العاملين.

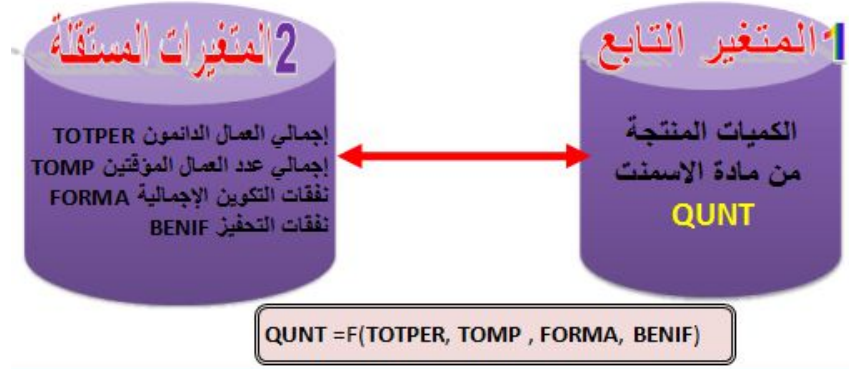
- إعداد إطارات قيادية وإحلالها في الأماكن الشاغرة التي نشأت نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو غيرها.

6-دور الحوافز في تحسين الإنتاجية :

يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين، ومنذ بداية الفكر الإداري و برهنت الكثير من الدراسات أن المؤسسة تستهدف زيادة إنتاجية أفرادها العاملين عليها أن تهتم بمسألة الحوافز، كما تشير دراسات أخرى إلى أن الحوافز الفردية تتحقق أغراضها في المؤسسات التي

1- صياغة النموذج القياسي :

و عند تقديرنا للنموذج حرصنا على الحصول على نتائج أكثر دقة وأكثر منطقية، وأخذنا بعين الاعتبار المتغيرات المستقلة، لأن بناء النموذج يتطلب استقلالية المتغيرات في ما بينها. الشكل رقم 01: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

في المؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2015.

- نفقات التكوين الاجمالية ويرمز لها بالرمز "FORMA"، بالكيلو دينار KD أي تطور نفقات التكوين السداسية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2015.

- نفقات التحفيز "الأرباح الموزعة" ويرمز لها بالرمز "BENIF" بالكيلو دينار KD، أي تطور مصاريف التحفيز السداسية خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2015.

حيث تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد

الخطي في تقدير النموذج القياسي الخاص بالكميات المنتجة نعتد الصيغة الرياضية الخطية لمعادلة النموذج كما يلي :

أولاً : المتغير التابع : ويتمثل المتغير التابع في الكميات المنتجة من مادة الاسمنت ويرمز لها بالرمز "QUNT"، أي تطور الكميات المنتجة من مادة الاسمنت السداسية خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2015.

ثانياً : المتغيرات المفسرة المستقلة: وتتمثل في المتغيرات الداخلية للمؤسسة وهي :

- إجمالي عدد العمال الدائمون ويرمز لها بالرمز "TOTPER" أي تطور عدد العمال الدائمين في المؤسسة للفترة السداسية الممتدة من 2000 إلى غاية 2015.

- إجمالي عدد العمال المؤقتين ويرمز لها بالرمز "TOMP"، أي تطور عدد العمال المؤقتين السداسية

$$BENIF_i + u_i = B_0 + B_1 TOTPER_i + B_2 QUNT_i + B_3 TOMP_i + B_4 FORMA_i$$

✓ (B₀, B₁, B₂, B₃, B₄) تمثل معاملات النموذج.

2- تقدير النموذج القياسي :

جدول رقم "01": يمثل نتائج تقدير النموذج الخطي للمؤثرات السابقة الذكر على الكمية المنتجة

Dependent Variable: QUNT				
Method: Least Squares				
Date: 04/28/16 Time: 19:11				
Sample: 2000S1 2015S2				
Included observations: 32				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	173.3451	71.58804	2.421426	0.0225
TOTPER	-0.153617	0.168546	-0.911427	0.3701
TOMP	1.581772	0.550779	2.871883	0.0078
FORMA	-0.004483	0.001819	-2.464252	0.0204
BENIF	0.006715	0.001258	5.335878	0.0000
R-squared	0.777588	Mean dependent var	208.4847	
Adjusted R-squared	0.744638	S.D. dependent var	49.98540	
S.E. of regression	25.25928	Akaike info criterion	9.438865	
Sum squared resid	17226.84	Schwarz criterion	9.667887	
Log likelihood	-146.0218	Hannan-Quinn criter.	9.514779	
F-statistic	23.59912	Durbin-Watson stat	2.078804	
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على البرنامج الإحصائي (EVIEW9).

و من خلال المعطيات المقدمة من البرنامج يمكننا تقدير نتائج النموذج وفق ما يلي :

$$QUNT = C(1) + C(2)*TOTPER + C(3)*TOMP + C(4)*FORMA + C(5)*BENIF$$

سوف نقوم بإزالة هذا المتغير من النموذج، وإعادة بنائه .

3- تقدير النموذج القياسي المعدل :

بعد إزالة المتغيرات التي ليس لها معنوية إحصائية نحصل على النموذج التالي :

جدول رقم "02": يمثل تقدير النموذج الخطي بعد إزالة المتغير عدد العمال الدائمين

Dependent Variable: QUNT				
Method: Least Squares				
Date: 04/28/16 Time: 23:08				
Sample: 2000S1 2015S2				
Included observations: 32				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	109.2640	13.43343	8.133742	0.0000
TOMP	1.609005	0.548302	2.934522	0.0066
FORMA	-0.004289	0.001801	-2.381222	0.0243
BENIF	0.007543	0.000868	-2.381222	0.0000
R-squared	0.770745	Mean dependent var		208.4847
Adjusted R-squared	0.746182	S.D. dependent var		49.98540
S.E. of regression	25.18280	Akaike info criterion		9.406668
Sum squared resid	17756.86	Schwarz criterion		9.589885
Log likelihood	-146.5067	Hannan-Quinn criter.		9.467399
F-statistic	31.37833	Durbin-Watson stat		2.040103
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (EVIEWS9).

من خلال النتائج المقدمة من البرنامج يمكننا صياغة النموذج التالي :

$$QUNT = C(1) + C(2)TOMP + C(3)FORMA + C(4)BENIF$$

$$t_1 = 113, t_2 = 2.934, t_3 = -2.381, t_4 = -2.381$$

$$R^2 = 77.07\% \text{ F-statistic} = 31.378\% \text{ DW} = 2.040 \text{ K} = 32 \text{ N} = 4$$

4- الدراسة الاقتصادية والإحصائية للنموذج المقدر :

سيتم تحليل النموذج من الناحية الاقتصادية و الناحية الإحصائية :

- من الناحية الاقتصادية :

- نلاحظ أن معامل عدد العمال المؤقتين TOMP موجب (1.609) ما يدل على وجود علاقة طردية بين عدد العمال المؤقتين وبين الكميات المنتجة من مادة الاسمنت، حيث انه وحسب النموذج فإن كل زيادة في عدد العمال المؤقتين بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع للكميات المنتجة بـ: 1.609 ألف طن ، وهذا يتماشى تماما مع النظرية الاقتصادية.

- و نلاحظ أن معامل نفقات التكوين FORMA سالب (-0.004) وهذا ما يدل على العلاقة العكسية بين نفقات التكوين وبين الكميات المنتجة ، إذ أنه كل زيادة في نفقات التكوين بوحدة واحدة أي ب 1000 دينار جزائري ستؤدي إلى انخفاض للكميات المنتجة بـ: 0.004 ألف طن ، حيث نلاحظ أن التكوين لا يلعب دور في زيادة الكميات المنتجة ، و يمكن تفسير ذلك إلى طبيعة المنتج و خصوصيته المتمثل في الاسمنت إذ لا يمكن التغيير أو التطوير فيه و لا في شكله و لا في تعبئته .

- ونلاحظ أن معامل التحفيز BENIF موجب (0.007) وهذا يعني انه توجد علاقة طردية بين التحفيز والكميات المنتجة أي كلما زاد التحفيز بوحدة واحدة أي 1000 دينار جزائري

فرضية العدم : $H_0 \quad B_0=B_1=B_2=B_3= 0$

الفرضية البديلة : $H_1 \quad B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 = 0$

حيث يتم مقارنة T_{cal} مع T_{tab} وسيتم ذلك بالطريقة التالية :

T_{tab} المستخرجة من جدول ستودنت عند مستوى معنوية 5 % ودرجة حرية (N-K) تساوي :

$$T_{N-K}^{\alpha} = T_{32-4}^{0.05} = T_{28}^{0.05} = 2.048$$

زادت الكميات المنتجة ب 0.007 ألف طن ، وهذا يتماشى مع منطق النظرية الاقتصادية. رغم محدوديته لكون الإنتاج يتم عن طريق الآلة و ليس عن طريق العمل اليدوي ، إذ يكفي برمجة الآلة على كمية معينة

- تحليل النموذج من الناحية الإحصائية و القياسية :

سيتم تحليل واختبار النموذج من الناحية الإحصائية بتحليل ثقة المقدرات لمعاملات المتغيرات و بعدها تحليل معنوية النموذج ككل بنفس الخطوات السابقة :

تستخدم إحصائية ستودنت T لتقييم معنوية معاملات النموذج ومن ثم تقييم تأثير المتغيرات المفسرة على المتغير التابع بعد اختبار الفرضيات الخاصة بالمعاملات المقدره على النحو التالي :

الجدول رقم "03": يوضح نتائج اختبار ستودنت للنموذج المقدر:

المتغير	المعاملات	T_{cal}	T_{tab}	Prob
الثابت C	B0	8.133	2.048	0.0000
TOMP	B1	2.934	2.048	0.0066
FORMA	B2	2.381	2.048	0.0243
BENIF	B3	2.381	2.048	0.0000

المصدر: من إعداد الباحثين حسب جدول النموذج السابق رقم(3)

- بالنسبة لمعامل المتغير B1 عدد العمال المؤقتين TOMP : نجد أن $T_{cal} < T_{tab}$ و بالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة ، أي أن المتغير TOMP له معنوية إحصائية،زيادة على ذلك نجد أن احتمالية الخطأ 0.0066 prob و بالتالي سنقبل بوجود المتغير في النموذج عند مستوى معنوية 5 % .

- بالنسبة لمعامل المتغير الثابت BO: نجد أن $T_{cal} < T_{tab}$ و بالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة ، أي أن المتغير الثابت له معنوية إحصائية ، زيادة على ذلك نجد أن احتمالية الخطأ معدوم و بالتالي سنقبل بوجود المتغير في النموذج دون أي خطأ عند مستوى معنوية 5 % .

العلاقة التالية : $F_{n-k-1}^k = F_{32-3-1}^3$ و منه
 $F_{28}^3 = 2.95$

و منه نلاحظ أن القيمة المحسوبة F_{cal} هي أكبر من القيمة الجدولية F_{tab} وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 و التي تنص على أن كل المعاملات تساوي الصفر ما عدا الثابت ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي

تنص على انه يوجد على الأقل معامل واحد لا يساوي الصفر ما يدل على وجود علاقة خطية

تنص على تنص على انه يوجد معامل واحد على الأقل لا يساوي الصفر ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، إذن النموذج ككل له معنوية إحصائية.

5:- اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء :

(Test de Durbin-Waston): يفترض اختبار " دارين واتسن" وجود فرضيتين أساسيتين هما

الفرضية العدمية : تنص على انعدام الارتباط الذاتي
 $H_0: p = 0$

الفرضية البديلة: تنص على وجود ارتباط ذاتي
 $H_1: p \neq 0$

حيث

من خلال هذا الاختيار نقارن بين قيمة DW المحسوبة و التي تساوي 2.04 و قيمة DW المستخرجة من الجدول رقم (5) بالأخذ بعين الاعتبار عدد المشاهدات $n = 32$ وعدد المتغيرات المستقلة

- بالنسبة لمعامل المتغير B_2 نفقات التكوين **FORMA**: نجد أن $T_{cal} < T_{tab}$ و بالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة أي أن المتغير **FORMA** له معنوية إحصائية، زيادة على ذلك نجد أن احتمالية الخطأ $prob = 0.0243$ و بالتالي سنقبل بوجود المتغير في النموذج عند مستوى معنوية 5% .
تحليل المعنوية الكلية للنموذج :

سيتم ذلك باستخدام R^2 معامل التحديد و إحصائية فيشر F :

- باستخدام معامل التحديد R^2 : نجد من النموذج أن R^2 يساوي 0.7707، أي أن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج تفسر 77.07% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الكميات المنتجة) ، وهي نسبة معتبرة و بالتالي النموذج قوي مما يعني وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع ، أما باقي الأثر 22.93% فيأتي من باقي المتغيرات غير مدرجة في النموذج .

- باستخدام إحصائية فيشر F : لاختبار معنوية الانحدار ككل وذلك من خلال الفرضيتين التاليتين :

فرضية العدم : $H_0 \quad B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = 0$

الفرضية البديلة : $H_1 \quad B_0 \neq 0 , B_1 \neq 0 , B_2 \neq 0 , B_3 \neq 0$

أي أنه يوجد على الأقل معامل واحد غير معدوم .

يتم مقارنة القيمة المحسوبة F_{cal} المقدر ب 31.37 من النموذج ، مع القيمة الجدولية F_{tab} حيث يتم استخراجها من جدول فيشر F وعند مستوى معنوية 5% و درجة الحرية للسط و المقام كما هو مبين في

$k=3$ ، نجد قيم كل من DU ; dL من على التوالي 1.65، 1.21 و اللتين تحددان مساحة ما بين 0 و 4 كما هو شكل رقم "02": يبين مناطق القبول و الرفض لدارين واتسون.

0	$dL = 1.21$	$dU = 1.65$	2	2.35	2.79	4
$P > 0$	؟	$P = 0$	$P = 0$	؟	$P < 0$	
ارتباط ذاتي موجب	منطقة غير محددة	عدم وجود ارتباط	عدم وجود ارتباط	منطقة غير محددة	ارتباط ذاتي سالب	

المصدر: من إعداد الباحثين.

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن قيمة DW المحسوبة تقع ضمن منطقة عدم وجود الارتباط الذاتي بين الأخطاء ، وبالتالي نستطيع أن نقول أن النموذج لا يعاني تماما من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

ثالثا : عرض وتحليل النتائج والتوصيات

سياسة الاختيار والتعيين، الاستقطاب، التنمية والتدريب،...الخ.

- يجب الاهتمام المتزايد للمؤسسة بتسيير الموارد البشرية وإعطائها الصيغة الحديثة بمعنى أن تتماشى مع التسيير الاستراتيجي لها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية. ويعرف على أنه عملية اتخاذ قرارات تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية

1- حيث توصلنا في هذا البحث إلى عدة نتائج يمكن توضيحها كالآتي:

- أن الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية للمؤسسة ومصدر للنجاح والتفوق، وهذا لاعتبارها أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف.
- المورد البشرية هو العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك يجب إعطائه مكانة خاصة في الإدارة العامة والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة، وفي هذا السياق نجد أن تسيير الموارد البشرية يهتم بمجموعة من السياسات والوظائف من بينها تخطيط الموارد البشرية ،

الاسمنت للمؤسسة كمتغير تابع .خلال الفترة السداسية الممتدة من 2000الى 2015.فتبين لنا ان:

الدراسة الاقتصادية والإحصائية للنموذج الخطي المقدر تبين أنعدد العمال المؤقتين ونفقات التكوين وكذلك التحفيز لمؤسسة الاسمنت له معنوية اقتصادية وإحصائية.بينما عدد العمال الدائمين ليس له معنوية إحصائية وبتالي قمنا بإزالته من النموذج.

واعدنا تقدير النموذج الخطي بعد إزالة المتغير عدد العمال الدائمين فتحصلنا على النتائج التالية :

❖ وجدنا أن معامل عدد العمال المؤقتين TOMP موجب (1.609) ما يدل على وجود العلاقة طردية بين عدد العمال المؤقتين وبين الكميات المنتجة من مادة الاسمنت، حيث انه وحسب النموذج فإن كل زيادة في عدد العمال المؤقتين بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع للكميات المنتجة بـ 1.609 ألف طن ، وهذا يتماشى تماما مع النظرية الاقتصادية.

❖ ووجدنا أن معامل نفقات التكوين FORMA سالب (-0.004) وهذا ما يدل على العلاقة العكسية بين نفقات التكوين وبين الكميات المنتجة ، إذ أنه كل زيادة في نفقات التكوين بوحدة واحدة أي بـ 1000دينار جزائري ستؤدي إلى انخفاض للكميات المنتجة بـ 0.004 ألف طن ، حيث نلاحظ أن التكوين لا يلعب دور في زيادة الكميات المنتجة وهذا لا يتماشى مع منطق النظرية الاقتصادية إذا لم نأخذ بعين الاعتبار نوع المؤسسة و البيئة التي

وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها؛

- إن نجاعة الدور الذي يؤديه تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، يعتمد على نظرة إدارتها العليا، و مدى ارتباطها بالإستراتيجية العامة في المؤسسة؛

- إن نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تعتبر مدخلا لتحقيق الموارد البشرية لأداء عالي ، في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة. بحيث يمكن تصنيف هذه النماذج إلى نوعين: أولهما نموذجين تقليديين هما نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ونموذج محاسبة الموارد البشرية، وثانيهما أربع نماذج حديثة هي نموذج تسيير الكفاءات، ونموذج تسيير المعارف، ونموذج إعادة هندسة العمليات ، ونموذج تسيير الجودة الشاملة، التي تعتبر أحدث المداخل الاستراتيجية لتثمين وتوظيف القدرات، والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية.

2- انطلاقا من الدراسة التطبيقية و من النموذج القياسي تحصلنا على النتائج التالية:

بعد صياغة وتقدير النموذج القياسي لتأثير متغيرات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتي تتمثل في عدد العمال الدائمين ، وعدد العمال المؤقتين ، ونفقات التكوين ، والتحفيز "الأرباح الموزعة"، كمتغيرات مستقلة (مؤثرة) على الكميات المنتجة من مادة

❖ كما لا حظنا من خلال تحليل المعنوية الكلية للنموذج باستخدام إحصائية فيشر F أن القيمة المحسوبة F_{cal} هي أكبر من القيمة الجدولية F_{tab} وهذا ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية إذن النموذج ككل له معنوية إحصائية .

❖ أما في ما يخص الارتباط الذاتي للأخطاء (Test de Durbin-Waston) وهي DW المحسوبة والتي تساوي 2.04 تقع ضمن منطقة عدم وجود الارتباط ، وبالتالي نستطيع أن نقول أن النموذج لا يعاني تماما من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

1- الاقتراحات والتوصيات :

من النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية لمؤسسة الاسمنت "SCIS" بسعيدة، والتي نري أنها أساسية :

- يجب على مؤسسة الاسمنت إعادة التفكير في مكانة وموقع وأهمية وظيفية الموارد البشرية ، لأنها تعاني من ضعف وسوء في تسيير مواردها البشرية ولديها فائض في عدد العمال الدائمين يتجاوز القيمة الحدية، وعليه من بين القرارات الإستراتيجية التي علي المؤسسة ان تتخذها هي التخفيض في عدد العمال الدائمين لمعالجة الفائض بالطرق القانونية .

- كذلك من القرارات الإستراتيجية التي يجب اتخاذها منح برامج التكوين الال للعمال الذين هم في حاجة إليها كالعمال الجدد ، أو عند إدخال تكنولوجيا جديدة تستوجب برنامج تكويني خاص ، او لعمال الادارة عند تغيير نظم

تنشط فيها ، إذ أن النموذج يؤكد تقريبا انعدام اثر ملموس للتكوين على الكمية المنتجة ، لكن إذا أخذنا بعين الاعتبار نوع المؤسسة و طبيعة المنتج وخصوبيته ونوع البيئة نجد أن هذا أمر منطقي جدا . إذ أن المنتج لا يتسم بالتطور الزمني إذ لا يمكن التغيير أو التطوير فيه و لا في شكله و لا في تعبئته باستمرار و المنتجات المنافسة لها نفس الصفة و بالتالي لا يحتاج العامل إلى تكوين دوري لرفع درجة الكفاءة لأن العمل داخل المؤسسة يسير بنفس الطريقة تقريبا منذ نشأة المؤسسة . زيادة على ذلك فالتكوين عنصر مهم في تطوير وليس الرفع من الكمية .

❖ كما وجدنا أن معامل التحفيز BENIF موجب (0.007) وهذا يعني انه توجد علاقة طردية بين التحفيز والكميات المنتجة أي كلما زاد التحفيز بوحدة واحدة أي 1000 دينار جرائري زادت الكميات المنتجة ب 0.007 ألف طن ، وهذا يتماشى مع منطق النظرية الاقتصادية. رغم محدوديته لكون الإنتاج يتم عن طريق الآلة .

❖ معامل التحديد R^2 يساوي 0.7707، أي أن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج تفسر 77.07% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الكميات المنتجة) ، وهي نسبة معتبرة و بالتالي النموذج قوي مما يعني وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع ، أما باقي الأثر 22.93% فيمكن إرجاعه إلى باقي المتغيرات غير مدرجة في النموذج ومعامل الخطأ.

الهوامش والمراجع:

التسيير ،كما سبق و اشرنا من قبل فان التكوين لا يلعب دور في زيادة الكميات المنتجة نظرا لخصوصية المؤسسة و المنتج .

- كذلك من القرارات الإستراتيجية التي يجب اتخاذها وهي الاعتماد على العمال المؤقتين في حال أرادت المؤسسة الرفع في الإنتاج في المواسم لان العمال المؤقتين يمكن الاستعانة بهم في وقت الحاجة كما يمكن الاستغناء عنهم بطريقة سهلة عكس العمال الدائمين ،وفي حال اثبتوا كفاءتهم يمكن استبدالهم مكان عامل أداءه يكون بأداء سيئ أو كثير الغياب بعد تقييم أداءه وإثبات أن أداءه المنخفض .

¹⁰ - عبد الرحمان بن عنتر: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2004، ص05

¹¹ - أحمد رشاد موسى: اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة 1970، ص104.

¹² - على السلي: إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة 1991، ص17

¹³ - عبد الرحمان بن عنتر: دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية

الموارد البشرية، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بيروت: المؤتمر، 201) ص719.

¹⁴ بشاريزيد الوليد، الدارة الحديثة للموارد البشرية ،ط1، دار اليا لل نشر والتوزيع، عمان.2004

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، ص22.

² راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،2003،الإسكندرية ، ص29-31.

³ مويد سعيد السالم ،اساسيات الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان ،2005، ص18،

⁴ كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية ،العولمة والمنافسة، دار وائل ، عمان ، 2004، ص59.

⁵ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ،دار الفكر ناشرون وموزعون ،عمان ،ط1،2011، ص45.

⁶ موفق محمد الضمور ،التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ،اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال الاكاديمية العربية العلوم المالية والمصرفية ،2008، ص46.

⁷ بلمهدي عبد الوهاب ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،الجزائر ،العدد 08،2008، ص5.

⁸ راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ،ص98، بتصرف .

⁹ راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره، ص102/