

## الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية رأس المال البشري دراسة تطبيقية لمجمع صيدال فرع أنتيبوتيكالالمدية

### Strategic human resource management as an entrance to develop human capital, empirical Study Saidal complex –Antibiotic branch of Medea-

ط.د تيشوداد كريمة ، د.العيداني إلياس

المركز الجامعي تيسمسيلت

تاريخ الاستلام: 2020/02/14؛ تاريخ القبول: 2020/11/18 تاريخ النشر 2020/12/31

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مفهومي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ورأس المال البشري بأبعاده الأربعة (الإستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة)، إذ تم توزيع إستبانة على عينة من إطارات مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال المدية؛ لمعرفة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على كل بعد من أبعاد تنمية رأس المال البشري بالفرع. خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وصناعة رأس المال البشري، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و كل من استقطاب و تنشيط و المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة. **الكلمات المفتاح:** إدارة إستراتيجية للموارد البشرية، رأس المال البشري، تنمية رأس المال البشري

**Abstract:**The study aims to study the relationship between the concepts of strategic management of human resources and human capital in its three dimensions (polarization, industry, activation, conservation), We used the descriptive analytical method for the theoretical side of the study, and the inductive method for the applied side through the spss v25 program, A questionnaire was distributed to a sample of the tires of the Saidal complex of the Medieval branch of Medea.

The study concluded that there is a statistically significant effect between the strategic management of human resources and the human capital industry, There is no statistically significant relationship between the strategic management of human resources and the polarization, activation and maintenance of human capital.

**Keywords:** Strategic Human Resources Management, Human capital, Human Capital Development.

**Résumé :** L'étude vise à étudier la relation entre les concepts de gestion stratégique des ressources humaines et le capital humain dans ses trois dimensions (polarisation, industrie, activation, conservation), Où nous avons utilisé la méthode analytique descriptive pour le côté théorique de l'étude et l'approche inductive pour le côté appliqué à travers le programme spss v25, Un questionnaire a été distribué à un échantillon de pneus du complexe Saidal de la branche médiévale de Médéa.

L'étude a conclu à l'existence d'un effet statistiquement significatif entre la gestion stratégique des ressources humaines et l'industrie du capital humain, Et qu'il n'existe aucune relation statistiquement significative entre la gestion stratégique des ressources humaines et la polarisation, l'activation et le maintien du capital humain.

**Mots-clés :** Gestion stratégique des ressources humaines, Capital humain, Développement du capital humain.

## 1 - تمهيد :

نتيجة للتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وظهور عصر المعرفة، أصبح لزاما على المؤسسات إتباع استراتيجيات جديدة للوصول إلى أهدافها. ومن أهم هذه الإستراتيجيات هي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أو ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعتمد هذه الأخيرة على المفاهيم الحديثة للمورد البشري الذي أصبح يعتبر في المؤسسات الاقتصادية الرائدة رأس مال فكري وليس موردا بشريا فقط، لذلك تعمل المؤسسات على تغيير نظرتها وطرق إدارتها وتسييرها للمورد البشري والعمل على تنميته و تطويره و المحافظة عليه، ولذا فمنهج الادارة الاستراتيجية يولي أهمية بالغة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأحد أهم المداخل لتنمية رأس المال البشري.

من خلال التقديم سنعمل على دراسة العلاقة بين كل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و بين تنمية رأس المال البشري،

في ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنمية رأس المال البشري؟

### الأسئلة الفرعية

ماذا يقصد بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

ماذا يقصد بتنمية رأس المال البشري؟

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و بين أبعاد تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟

### فرضيات الدراسة

سنعمل على الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية من خلال طرح مجموعة فرضيات تتمثل في النقاط التالية

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و استقطاب رأس المال البشري؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإدارة الاستراتيجية و صناعة رأس المال البشري؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تنشيط رأس المال البشري؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪ بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمحافظة على رأس المال البشري.

**أهمية الموضوع:** وتنبع أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية و ضرورة اعتماد إستراتيجية خاصة بها؛
- الأهمية المتزايدة للمورد البشري حيث أصبح يعبر عنه برأس مال و ثروة حقيقية يصعب تقليدها.

### أهداف الموضوع

- الكشف عن أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة؛
- تسليط الضوء على دراسة رأس المال البشري بالمنظمة قيد الدراسة؛
- دراسة مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على استقطاب رأس المال البشري؛
- دراسة مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على صناعة رأس المال البشري؛
- دراسة مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنشيط رأس المال البشري؛
- دراسة مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على المحافظة على رأس المال البشري.

**المنهج المستخدم:** من خلال موضوع الدراسة تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والتحليلي بالنسبة للجانب النظري، والمنهج الاستقرائي من أجل الإجابة على الفرضيات التطبيقية للدراسة الذي استخدمنا فيه أسلوب الاستبيان ومعالجة مخرجات وأجوبة الباحثين من خلال برنامج spss v25 للوصول إلى النتائج التطبيقية.

### الدراسات السابقة:

**1 - يوسف بودة،** تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير و تحديات بيئية و أنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس الجزائر ( أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016: هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمستشفيات العمومية، عن طريق دراسة عينة من الإطارات، و تتمثل متغيرات الدراسة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمغير مستقل، و تحديات بيئية و أنشطة المركز الاستشفائي الجامعي كمغير تابع. كما تم

الاعتماد على جملة من الأدوات الإحصائية. توصلت الدراسة إلى عدم وجود أبعاد استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، و غياب متطلبات لتطبيق الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة المبحوثة.

## 2 سعيد بن عبيد نمشه، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة و امكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و

الأمنية بمدينة الرياض ( أطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، السعودية، 2007: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية و

الأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة، تتكون عينة الدراسة من القيادات الادارية المدنية و الأمنية و العاملين بإدارات

الموارد البشرية في المنظمات الحكومية، و تتمثل متغيرات الدراسة في المتغيرات المستقلة و تتمثل في

الجهة، المؤهل العلمي، العمر، الخدمة، نوع الخبرة. و المتغيرات التابعة و المتمثلة في مفهوم العولمة، واقع الوظائف و الأنشطة التقليدية و

الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات

العولمة، الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة، قد تم الاعتماد جملة من الأدوات الاحصائية.

قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الحاجة إلى إيجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة و التوجه

الاستراتيجي في وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية و الأمنية.

تتميز الدراسات السابقة بربط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمتغيرات خارجية مثل التحديات البيئية، تحديات العولمة؛ وما يميز دراستنا الحالية عن هذه الدراسات السابقة هو ربط الإدارة الإستراتيجية بعنصر مهم داخل المؤسسة وهو رأس المال البشري حيث سنحاول إيجاد العلاقة بينهما، و تأثير الإدارة الإستراتيجية على كل بعد من أبعاد تنمية رأس المال البشري بمجمع صيدال فرع أنثيبوتيكال المدينة.

### 1.1 - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تحتل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية موقعا مهما في الإدارة الحديثة والتي تعتمد المنظمات فيها على الإدارة الإستراتيجية بغية تحقيق الرقي والتميز الإداري وتحقيق ميزة التنافسية، وسوف يتم التطرق إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

#### 1.1.1 - مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أصبح ينظر لإدارة الموارد البشرية وفق الاتجاه الحديث بأنها المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية العاملة في المنظمة للمساهمة في تحقيق أهدافها و أهداف الأفراد و المجتمع، لهذا بدأ يتبلور مفهوم جديد يخص إدارة الموارد البشرية يتميز بطابع استراتيجي كنمط مخطط لنشاطات واستخدامات العنصر البشري الموجود الذي يحقق أهدافها (نبق بوكر، 2017، ص54). كما تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "اتجاه طويل الأجل لوظيفة إدارة الموارد البشرية، و التي تركز على تحديد انصب المسارات لكي تنجح المؤسسة في إدارة هذه الموارد، بما لا يتعارض مع النظم و العمليات و الموارد البيئية المتاحة لها" (يوسف بودة، 2014، ص131).

كما تعرف أيضا على أنها: "تلك الإدارة التي تهتم بصياغة بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع الفرص البيئية، استراتيجيات الأعمال و الهيكل التنظيمي و تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري" (محمد فلاق، ناصر طاهر، 2018، ص183).

يتضح لنا أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي الإدارة التي تعبر عن الوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية الحديثة و الذي أصبح اهتمامها ينصب على تفكير المورد البشري، و توجيه أهداف إدارة الموارد البشرية بما يخدم الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

### 2.1.1- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في النقاط التالية:

- كونها نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة و سياسات و برامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات و الإمكانيات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة؛

- هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج و سياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و هي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة و فعالة و قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة؛

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية؛

- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد و تطبيق البرامج و السياسات المتعلقة بالأفراد، و يجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية (سلمى رزق الله، مساك أمينة، 2017، ص306، ص307)

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد بالنسبة للمؤسسات، خاصة في ظل البيئة المتغيرة، و اقتصاد المعرفة، و بالتالي يجب على كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من انتهاز إدارة إستراتيجية لمواردها البشرية.

### 3.1.1- عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

وتتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من النقاط التالية (عيدة سيد خطاب، 1999، ص10):

- 1 -دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة و بنظام الموارد البشرية؛
- 2 -وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة و يعمل على تحقيقها؛
- 3 -وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- 4 -وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية؛
- 5 -تقييم إستراتيجية الموارد البشرية و الخطط و السياسات الخاصة بها و مستوى الخدمة، و رضا المستفيدين منها.

### 2.1 - رأس المال البشري:

"إن أثنى ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر" (سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، 2009، ص158)، مقولة شهيرة

للاقتصادي (Alfred Marchall).

### 1.2.1 - مفهوم رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري (HC) HumanCapital أحد أبرز مؤشرات التنمية المستدامة و الابداع المستدام، ومعيار لكفاءة نظام إدارة الأداء الاستراتيجي و التنظيمي (أحمد علي صالح، 2017، ص31). كما نجد أن رأس المال البشري يصنف في كثير من المراجع على أنه أحد مكونات رأس المال الفكري، الذي يتكون بدوره إلى نوعين آخرين من رأس مال هما: رأس المال الهيكلي، و رأس المال العلاقي. كما يعد رأس المال البشري الأساس لوجود رأس المال الهيكلي و العلاقي (عمر أحمد همشري، 2013، ص262). كما يتصف رأس المال البشري بخاصية هامة و هي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخداماته (أحمد يوسف دودين، 2012، ص128)

يعد رأس المال البشري أحد أهم أنواع رأس المال في المنظمة، و هو يختص بالأفراد و يشتمل على الإبداع، الخبرات، المعارف، جودة أداء العمال، درجة الرضا الوظيفي، و يجب تجديده باستمرار و تنميته، و المحافظة عليه.

## 2.2.1- تنمية رأس المال البشري:

تمثل عملية تنمية رأس المال البشري عملية ديناميكية فعالة، تضمن زيادة المعرفة، المهارات و القدرات لجميع الموارد البشرية. فهي تعكس تعبئة الطاقات البشرية و بلورة إمكانياتها المتعددة و مواهبها المتنوعة بغية زيادة قيمتها، حتى يتسنى استخدامها بكفاءة لكافة الموارد الاقتصادية (ساهر وسيلة، عبود سعاد، 2019، ص153).

وتمثل أبعاد رأس المال البشري في النقاط التالية (إليلى بوحديد، الهام مجاوي، 2013، ص35):

1. **استقطاب رأس المال البشري:** يتم الاستقطاب من خلال البحث عن الخبرات و توفر نظم معلومات تسهل المهمة.
2. **صناعة رأس المال البشري :** تشمل صناعة رأس المال البشري تعزيز قدرات الأفراد العاملين، تقليل المعارضة بينهم و خلق الأنسجة الفكرية.
3. **تنشيط رأس المال البشري:** يتضمن تنشيط رأس المال البشري استخدام العصف الذهني مع العاملين، تشجيع الجماعات الحماسية و الاهتمام بآراء العاملين.
4. **المحافظة على رأس المال البشري :** تركز المحافظة على رأس المال البشري على استمرار التدريب و التطوير و التحفيز المادي و المعنوي.

من خلال ما سبق يتضح لنا رأس المال البشري هو بمثابة أصل غير ملموس يصعب تقليده من قبل المؤسسات الأخرى، و يختلف من مؤسسة لأخرى و هذا راجع إلى درجة الإهتمام بهذا المورد الثمين، و تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد أهم مداخل الإهتمام بتنمية رأس المال البشري و تنميته. و هذا ما سنوضحه في الإطار التطبيقي للدراسة.

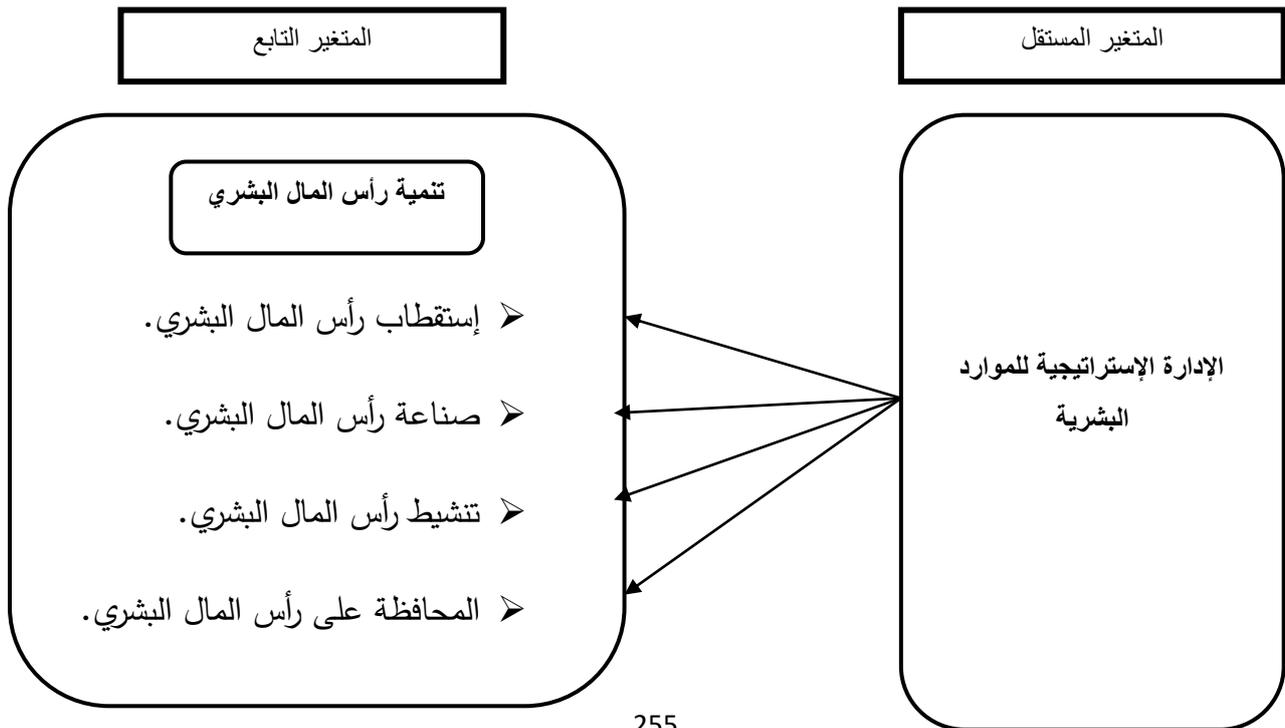
## 2- الطريقة والأدوات :

اعتمدنا في الدراسة التطبيقية لعلاقة الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية و رأس المال البشري على المراحل التالية:

1.2 - مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من مجموع الإطارات في مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال المدية، البالغ عددهم 158 إطار، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتمثل في 60 إطارا حسب طريقة ستيفن ثامبسن.

2.2- متغيرات الدراسة: ونميز هنا بين المتغير التابع والمتمثل في رأس المال البشري بأبعاده الأربعة (استقطاب رأس المال البشري، صناعة رأس البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري)، والمتغير المستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. و يمكن توضيح متغيري الدراسة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (01): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على دراسات سابقة.

3.2- طريقة جمع البيانات: استخدم أسلوب الزيارة الميدانية وتوزيع الاستبيان على المبحوثين، ليبلغ عدد الاستبانات المسترجعة 56 استبانة، أي بنسبة 93.33 %، ستة (06) منها غير صالحة للتحليل، وبالتالي عدد الاستبانات الفعلية الصحيحة هو 50 استبانة وهو ما نسبته 31.64 % وهي نسبة مقبولة إحصائياً. تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية، يتضمن المحور الأول البيانات الشخصية، المحور الثاني يضم جملة تساؤلات عن المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية متمثلاً في الفقرات من (01 إلى 10). المحور الثالث يضم جملة تساؤلات عن المتغير التابع تنمية رأس المال البشري متمثلاً في الفقرات من (11 إلى 26). وقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس ليكرت الخماسي.

4.2- الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة: تم استخدام جملة من الأدوات الإحصائية في تحليل المعطيات و اختبار الفرضيات من بينها:

- معامل ألفا كرونباخ، لحساب معامل الثبات والصدق؛
- التكرارات والنسب المئوية لدراسة الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الاستبيان؛
- معامل الارتباط بيرسون، لدراسة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، ومعامل التحديد لدراسة مدى تفسير المتغير المستقل للمتغيرات التابعة؛
- تحليل الانحدار لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية على أبعاد تنمية رأس المال البشري واختبار الفرضيات.

5.2- ثبات أداة الدراسة: يقيس الثبات مدى استقرار أدوات الدراسة وعدم تناقض نتائجها بمعنى آخر أن أداء البحث أي الاستبانة تعطي نفس النتائج ولو تم إعادة توزيعها مرة أخرى، بالإضافة إلى أن النتائج تبقى مستقرة ولا تتغير بشكل كبير إذا ما تم إعادة توزيع الاستبيان على المبحوثين، وقد تم إيجاد نتائج ألفا كرونباخ لعينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(01): صدق وثبات المقياس

عدد فقرات الاستبيان	معامل الثبات	معامل الصدق
26	92.1%	95.96%

3 - النتائج ومناقشتها :

1.3 - دراسة خصائص أفراد العينة الشخصية: يمكن حصر وتقديم خصائص أفراد العينة الشخصية فيما يلي:

1.1.3 - المؤهل العلمي: أظهرت نتائج دراسة المؤهل العملي لأفراد العينة ما يلي:

الجدول رقم(02): المؤهل العلمي لأفراد العينة

المستوى	بكالوريا	تقني سامي	ليسانس	ماجستير/ماستر	المجموع
التكرار	8	11	22	9	50
النسبة	16%	22%	44%	18%	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن عينة الدراسة تحتوي على مؤهلات علمية لا بأس بها، حيث أن فئة حاملي ليسانس كان بنسبة عالية بـ 44 ٪، تلتها بعد ذلك فئة التقني سامي بنسبة 22 ٪، ثم البكالوريا بنسبة 16 ٪، وفي الأخير شهادة الماجستير بنسبة 18 ٪. وهذا ما يعكس لنا أن المنظمة تملك المؤهلات والشهادات العلمية العالية بقدر الكافي الذي يضمن لها الإنتاجية العالية وأداء للعامل يضمن الوصول للهدف المراد تحقيقه.

### 2.1.3- الخبرة: يظهر الجدول التالي خبرة أفراد العينة حسب الأقدمية.

الجدول رقم(03): خبرة أفراد العينة

أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
09	18	10	13	50
18%	36%	20%	26%	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v25

أظهرت المعلومات المستخرجة حول عنصر الخبرة لأفراد العينة المبحوثة النتائج المبينة في الجدول رقم (03) أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة عالية، حيث مثلت الفئة من 6 إلى 10 سنوات ما نسبته 36 ٪، ثم الفئة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 20 ٪، وأكثر من 15 سنة ما نسبته 26 ٪، فهي بذلك تملك مجموعة موظفين تتنوع بين الحداثة والخبرة الطويلة .

### 2.3- التحليل الخاص بمحاور الدراسة الثاني والثالث:

#### 1.2.3- تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لتحليل فقرات المحور الثالث سوف نستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

جدول رقم (04): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري المرجح	الاتجاه
1	تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا مهما في مؤسستكم؟	0.151	موافق
2	تركز مؤسستكم على أنشطة ذات بعد استراتيجي في إدارة الموارد البشرية؟	0.151	موافق
3	هل تعمل مؤسستكم على تشخيص جوانب القوة و الضعف في الموارد البشرية؟	0.160	موافق
4	هل هناك برامج واستراتيجيات تضعها إدارة الموارد البشرية لضمان مساهمة الموارد البشرية في التحديات البيئية.	0.136	موافق
5	هل تخصص مؤسستكم ميزانية هامة لتكوين وتدريب مواردها البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا هاما؟	0.152	موافق
6	هل يوجد تكامل وتنسيق وتعاون بين الوظائف التنظيمية في مؤسستكم؟ أي ما بين المديرية والوحدات والأقسام.	0.147	موافق
7	هل توضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟	0.150	موافق
8	هل يرتبط تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا بشكل مباشر بحاجة إستراتيجية المؤسسة؟	0.150	موافق
9	هل تتبنى مؤسستكم اختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات؟	0.149	موافق
10	تعتبر مؤسستكم التكاليف والنفقات والتعويضات التي تدفعها للعامل استثمارا وليست تكلفة؟	0.144	موافق
	<b>المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام للمحور ككل</b>	0.134	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v25.

يوضح لنا الجدول مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.79 بتقدير موافق وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري يقدر بـ 0.134. وبالنظر إلى التفاصيل نجد أن الفقرة رقم (7) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.02 مما يدل على أن المؤسسة تضع أهداف لإدارة الموارد البشرية بما يدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمجمع. وتأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي 3.90 وهذا يدل على إدراك المؤسسة لقيمة العامل، وتأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.84 مما يدل على أن المؤسسة تتبنى إختيار العنصر البشري متعدد المواهب، وتأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي 3.82 أي أن هناك برامج واستراتيجيات تضعها إدارة الموارد البشرية لضمان مساهمة الموارد البشرية في التحديات البيئية، وتأتي في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي 3.80 مما يدل أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، وتأتي في المرتبة السادسة كل من الفقرتين (6) و(8) بمتوسط حسابي 3.76 مما يدل على وجود تكامل بين الوظائف التنظيمية في المؤسسة المبحوثة، وأن تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بالإستراتيجية العامة للمؤسسة. وتأتي في المرتبة السابعة كل من الفقرتين (3) و(5) بمتوسط حسابي 3.68 مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تعمل على دراسة التحليل الداخلي، وأنها تعتبر المورد

البشري موردا استراتيجيا هاما، و تعمل على تخصيص مبالغ لعملية التكوين و التدريب. و تأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي 3.64 مما يدل على تركيز المؤسسة على أنشطة ذات بعد استراتيجي.

ويمكن القول أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارتها لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهو ما يعزز من دراستنا هذه لاعتمادها مدخل مهم لتنمية رأس المال البشري في هذه المؤسسة.

### 2.2.3- تحليل فقرات المحور الثالث الخاص بتنمية رأس المال البشري:

لتحليل فقرات المحور الثالث سوف نستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتنمية رأس المال البشري.

الجدول رقم(05): المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمحور تنمية رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري المرجح	الاتجاه
11	يملك العمال الحاليون في المؤسسة خبرة عالية في مجال عملهم.	4.00	موافق
12	تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة.	3.76	موافق
13	توفر المؤسسة كل الوسائل اللازمة للبحث عنالعمال الأكفاء من خارج المؤسسة.	3.72	موافق
14	تعمل المؤسسة على توظيف الأفراد الأفضل ذوي كفاءات علمية وعملية	3.70	موافق
	<b>المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام.</b>	<b>3.795</b>	موافق
15	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه العمال القدامى من خبرات لازمة للعمال الجدد.	3.90	موافق
16	تكرس المؤسسة أساليب العمل الجماعي و روح الفريق بين عمالها.	3.70	موافق
17	يتشارك العمال بآرائهم في فرق العمل المشتركة.	3.96	موافق
18	يعمل العمال في المؤسسة في شكل فرق عمل ويتعاونون من أجل تحقيق المطلوب	4.04	موافق
	<b>المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام.</b>	<b>3.9</b>	محايد
19	يملك العمال الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكاريه.	3.86	موافق
20	يملك عمال المؤسسة المعرفة التامة و المحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	3.70	موافق
21	ينجز العمال أعمالهم بشكل متجدد،و لديهم القدرة على تقديم أفكار	3.74	موافق

جديدة لأساليب العمل				
موافق	0.136	3.66	تعمل المؤسسة على تشجيع ومكافحة ومتابعة كل أفكار عمالها التي تساهم في تطوير المؤسسة	22
موافق	0.1375	<b>3.74</b>	المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام.	
موافق	0.142	3.66	تركز إدارة العليا على التدريب و التطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية.	23
موافق	0.142	3.76	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعمال ذوي المهارات و المعارف المتنوعة.	24
موافق	0.143	3.62	تحرص المؤسسة على مشاركة عمالها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم و تنفيذ العمل بالجودة.	25
موافق	0.138	3.78	يتم تحفيز وتشجيع العمال الأكثر إنتاجية وعمل في مؤسستكم.	26
موافق	0.14125	<b>3.705</b>	المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام.	
موافق	0.1405625	3.785	المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري المرجح العام.	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v25.

يوضح الجدول أعلاه مستوى تنمية رأس المال البشري في المؤسسة قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.785 بتقدير موافق وفق مقياس ليكرت الخماسي، و بانحراف معياري يقدر بـ 0.1405625. وبالنظر إلى التفاصيل نجد أن بعد استقطاب رأس المال البشري إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.795 و انحراف معياري 0.1355. وفي المرتبة الثانية بعد تنشيط رأس المال البشري بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.1375. وفي المرتبة الثالثة بعد المحافظة على رأس المال البشري بمتوسط حسابي 3.705 وانحراف معياري 0.14125. و في المرتبة الرابعة بعد صناعة رأس المال البشري بمتوسط 3.9 وانحراف معياري 0.148.

انطلاقاً من نتائج الاستبيان للمحور الثالث نجد أن المؤسسة قيد الدراسة تتمتع بيوادر تنمية رأس المال البشري بأبعاده الأربعة، و سوف نحاول دراسة مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنمية رأس المال البشري من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

### 3.3- إختبار فرضيات الدراسة:

#### 3.3.1- دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (06): معامل الارتباط و معامل التحديد بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و أبعاد تنمية رأس المال البشري

R <sup>2</sup>	R	
0.98	*0.134	أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على استقطاب رأس المال البشري.
0.176	**0.419	أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على صناعة رأس المال البشري.
0.012	0.107	أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنشيط رأس المال البشري.

0.089	*0.299	أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على المحافظة على رأس المال البشري.
-------	--------	---

\*الارتباط معنوي عند مستوى 0.05.

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المرجع: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v25

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" والمتغيرات التابعة "أبعاد تنمية رأس المال البشري" مما يعني أنه كلما كان هناك إدارة استراتيجية للموارد البشرية كلما ساهم ذلك في تنمية رأس المال البشري، و نسجل علاقة إرتباط طردية ضعيفة لكن ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و كل من استقطاب رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال البشري بنسبة على التوالي: 13.4 % و 29.9 % . كما نسجل علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و صناعة رأس المال البشري بنسبة 41.9 % ، كما نسجل علاقة ارتباط ضعيف بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تنشيط رأس المال البشري بنسبة 10.7 % .

وبالنظر إلى معاملات التحديد نجد أن متغير "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" يفسر ما نسبته 98% من التباين في مستوى استقطاب رأس المال البشري، و يفسر ما نسبته 17.6 % من التباين في مستوى صناعة رأس المال البشري، و يفسر ما نسبته 1.2% من التباين في مستوى تنشيط رأس المال البشري، و يفسر ما نسبته 8.9 % من التباين في مستوى المحافظة على رأس المال البشري. و باقي التغيرات الأخرى تعزى إلى تأثير المتغير العشوائي ومتغيرات أخرى.

2.3.3- تحليل الانحدار لاختبار تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على كل بعد من أبعاد تنمية رأس المال البشري واختبار الفرضيات:

الجدول رقم (07): تحليل الانحدار لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على استقطاب رأس المال البشري

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
استقطاب رأس المال البشري	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.314	5.240	0.027

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v25

من الجدول يتضح أن معامل الانحدار beta موجب، أي أن العلاقة طردية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و استقطاب رأس المال البشري، و هو ما يؤكد صحة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين هذين المتغيرين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن مستوى دلالة F أكبر من 0.005 فنقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واستقطاب رأس المال البشري.

الجدول رقم (08): تحليل الانحدار لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على صناعة رأس المال البشري

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
----------------	-----------------	---------------------	-----------------	-----------------

صناعة رأس المال البشري	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.419	10.235	0.002
------------------------	--------------------------------------	-------	--------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v25

من الجدول يتضح أن معامل الانحدار beta موجب، أي أن العلاقة طردية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و صناعة رأس المال البشري، وهو ما يؤكد صحة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين هذين المتغيرين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن مستوى دلالة F أقل من 0.005 فنرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و صناعة رأس المال البشري.

الجدول رقم (09): تحليل الانحدار لاختبار أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تنشيط رأس المال البشري

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
تنشيط رأس المال البشري	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	10.7	0.560	0.458

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v25

من الجدول يتضح أن معامل الانحدار beta موجب، أي أن العلاقة طردية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تنشيط رأس المال البشري، وهو ما يؤكد صحة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين هذين المتغيرين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن مستوى دلالة F أكبر من 0.005 فنقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تنشيط رأس المال البشري.

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار لاختبار أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على المحافظة رأس المال البشري

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار Beta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
المحافظة على رأس المال البشري	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	29.9	4.707	0.035

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss v25

من الجدول يتضح أن معامل الانحدار beta موجب، أي أن العلاقة طردية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المحافظة على رأس المال البشري، وهو ما يؤكد صحة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين هذين المتغيرين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن مستوى دلالة F أكبر من 0.005 فنقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المحافظة رأس المال البشري.

#### 4- الخلاصة:

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي أرقى ماتوصلت إليه إدارة الموارد البشرية. و أنها تهتم بالموارد البشري و تعتبره أهم مورد استراتيجي، حيث أن حسن استخدام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تنمية و تطوير رأس المال البشري في المؤسسات. و بالنظر إلى الجانب التطبيقي للدراسة نجد وجود للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و كذلك وجود رأس مال بشري، و قد بينت الدراسة الميدانية أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال المدية تفسر ما نسبته 98 % من التباين في مستوى استقطاب

رأس المال البشري، و يفسر ما نسبته 17.6 % من التباين في مستوى صناعة رأس المال البشري، و يفسر ما نسبته 1.2 % من التباين في مستوى تنشيط رأس المال البشري، و يفسر ما نسبته 8.9 % من التباين في مستوى المحافظة على رأس المال البشري. و لمعرفة تأثير الإدارة الإستراتيجية على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة المبحوثة، تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و صناعة رأس المال البشري، و أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و كل من استقطاب و تنشيط و المحافظة على رأس المال البشري.

### على ضوء النتائج السابقة يوصى بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بعملية استقطاب رأس المال البشري و استعمال الاستراتيجيات المناسبة لذلك؛
  - دعم و تعزيز قدرات العاملين؛
  - ضرورة استخدام أسلوب العصف الذهني و إعطاء مجالات للحوار البناء بين العمال.
  - التأكيد من دورات التدريب المستمر و و الزيادة من إعطاء الحوافز المادية و المعنوية للعمال.
- آفاق الدراسة: من خلال حدود الدراسة يمكننا تصور آفاق للدراسة حيث أن هذه الدراسة من الناحية المكانية ركزت على فرع أنتيبويتيكال المدية و بالنسبة للحدود العلمية فقد ركزنا على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمتغير مستقل و تنمية رأس المال البشري بأبعاده الأربعة كمتغير تابع، و عليه يمكن تصور مايلي:
- إجراء الدراسة على كافة فروع المجمع؛
  - دراسة تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة من خلال تقسيمها وفق محاور و دراسة تأثير كل بعد على ابعاد تنمية رأس المال الفكري.

### المراجع بلغة المقال:

#### 1 المقال :

- يوسف بودة، 2014، أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة: المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر -، المؤسسة، جامعة الجزائر 3، العدد 04، ص 117-148.
- محمد فلاق، ناصر طهار، الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية - مؤسسة اتصالات الجزائر نموذج، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية -، 2018، بحوث و دراسات، جامعة الوادي - المجلد 06، العدد 09، ص 180-204.
- ليلي بوحديد، الهام يحيوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، 2013، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 10، ص 32-42.

- أحمد علي صالح، استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري: تحليل عاملي للصدق الاستكشافي و التوكيدي -دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة-،، 2017، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد 07: ص 29-44
- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة-،، 2019، مجلة البحوث و الدراسات لجمعية الوادي، المجلد 16، العدد 01، ص 145-174.
- سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، 2017، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، ص 304-315.

## 2 كتاب :

- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، 2009، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن، البازوري
- عايدة سيد خطاب، 1999، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل اعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر، ط 2، الزيتون، كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر.

## 3 الرسائل و الاطروحات الجامعية :

- نبق بوكر، 2017، الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لادارة التغيير و تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص التحليل الإقتصادي، جامعة الجزائر.

## المراجع باللغة الإنجليزية:

### 1 the article :

- Youssef Boudla, 2014, the importance of strategic management of human resources in the activation of organizational change in public institutions hospital case study: University Hospital Center Beni Messous - Algeria -, the institution, University of Algeria 3, No. 04. pp. 117-148.
- Mohamed Falaq, 2018, Nasser Tahar, Strategic Practices of Human Resources for Algerian Business Organizations - Telecom Algeria Model, Journal of Development and Human Resources Management - Research and Studies, University of the Valley - Volume 06, Issue 09, pp 180-204.
- Leila Bouhidid, Elham Yahyaoui, 2013, Measuring the return on investment in human capital training in the light of the knowledge economy, Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences, University of M'Sila, No. 10, pp 32-42.
- Ahmad Ali Saleh, 2017, Strategies for Managing Depletion of Human Capital: A Factor Analysis of Exploratory and Confirmatory Validity - An Empirical Study in Private Jordanian Universities , Journal of Economic Researcher, University of Skikda, No. 07, pp 29-44.
- Ben Sahel Wassila, AbboudSouad, 2019, The Contribution of Internal Promotion to Human Capital Development - Case Study of Algeria Telecom, Biskra Branch, Journal of Research and Studies, University of the Valley, Volume 16, Issue 01, pp. 145-174.
- Salma Rizkallah, Msak Amina, 2017, Strategic Management of Human Resources and its Role in Creating the Competitive Advantage of the Algerian Foundation, Afaq Journal of Science, University of Djelfa, Issue 7, pp 304-431.

### 2 Book :

- Saad Ali Al-Enezi, Ahmad Ali Saleh, Intellectual Capital Management in Business Organizations, Yazouri, Jordan, 2009: p. 158
- Aida Sayed Khattab, Strategic Management of Human Resources under Restructuring Merger Risk Sharing, 2nd Floor, Cleopatra Printing and Computer, El-Zaytoun, 1999: p. 9, p. 10.

### **3 Theses and dissertations:**

- Nabq Booker, Human Resources as a Strategic Approach to Managing Change and Achieving Competitive Advantage, (Ph.D. Dissertation), Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Algiers, 2017, p.54.