

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية
لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -

تاريخ الارسال: 2018/02/24

تاريخ القبول: 2018/10/01

¹ أ.د. ناصر طهار

د. محمد فلاق

أستاذ محاضر

جامعة حسيبة بن بوعلـي-الشلف

الجزائر

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر للممارسات الاستراتيجية في إدارة مواردها البشرية، وهذا من خلال تحديد مدى وجود ممارسات استراتيجية فعلية في ادارتها لمواردها البشرية، بالإضافة إلى تحديد مستوى الارتباط بين الاستراتيجية الكلية للمؤسسة واستراتيجية مواردها البشرية، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحثان بتطوير استبانة بهدف جمع البيانات الأولية، حيث تم أخذ عينة ميسرة مؤلفة من 30 مفردة، وبعد جمع البيانات، وتحليلها اعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في الإحصاء الوصفي ويشتمل على التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة، اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، تحليل التباين الاحادي واختبار t لعينة واحدة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود ممارسات استراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر اتجاه مواردها البشرية، كما تم التوصل إلى وجود ارتباط واضح بين الاستراتيجية الكلية للمؤسسة واستراتيجيتها اتجاه مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مؤسسة اتصالات الجزائر

Abstract:

This study aims to identify how far does the “Algeria Telecom” corporation adopt strategic practices in its human resources management, by determining the actual strategic practices in managing its human resources, in addition to determining the correlation between its corporate strategy and its human resources strategy. Accordingly, and in order to achieve this purpose, this study conducted a collecting primary data questionnaire. A survey study was conducted by distributing on a convenient sample of (30) respondents. And through a number of statistical analysis methods of the collected data. (Such as descriptive statistics, Reliability test (Cronbach's

¹ د. محمد فلاق أستاذ محاضر
جامعة حسيبة بن بوعلـي-الشلف

alpha) ANOVA One Way and t-test for one sample), the researchers attained the following results: There are strategic practices of the Algeria Telecom towards its human resources. In addition, there is a linking between the corporate strategy and its strategy of human resources.

Key words: Algeria Telecom Corporation, HRM, HRMS.

مقدمة:

اعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر الاستراتيجي وخاصة من خلال نظرية الموارد إلى إعطاءها دورا حاسما في تنافسية المؤسسات لأنها محور تميز المؤسسات عن بعضها البعض أي أنه لا يوجد خيار أمام المؤسسة لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير مواردها البشرية.¹

وحتى تتمكن منظمات الأعمال من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الموارد فانه يشترط عليها أن تتبنى التوجه الاستراتيجي في ادارة مواردها البشرية وأن تأخذ بالحسبان أن ادارة الموارد البشرية هي مصدر لاستثمار وصناعة القيمة وليست تكاليف فقط تتحملها هذه المنظمات. بناءا على الطرح السابق يمكن بلورة اشكالية الدراسة في السؤال التالي :

ما مدى التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بتبني وتكوين رؤية استراتيجية في إدارة مواردها البشرية؟

أسئلة الدراسة: تنبثق من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية نوردتها كالتالي:

- ما هي مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية ؟ وما هي طبيعة العلاقة بينها وبين استراتيجية المؤسسة ؟

- ما هو واقع ممارسة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وبين الاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

- هل يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة مفردات عينة الدارسة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية؟

فرضيات الدراسة: من أجل معالجة إشكالية الدراسة، تم طرح الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى: لا توجد أي ممارسات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر تدخل ضمن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك عند مستوى معنوية (0.05)
- الفرضية الثانية: لا يوجد ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك عند مستوى معنوية (0.05)
- الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة مفردات عينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى الى اختلاف خصائصهم الديمغرافية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع بحد ذاته، وهذا باعتبار أن الربط بين ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية يعتبر اضافة علمية متواضعة- لهذا المجال، ومن جهة اخرى و على اعتبار أن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أهم المداخل الحديثة التي يجب استغلالها والاستفادة منها في تحسين أداء منظمات الأعمال، وعليه فان الاهمية العملية لهذه الدراسة تتضح من خلال محاولة الباحث معالجة جانب من مشكلة تبني منظمات الاعمال الجزائرية للممارسات الاستراتيجية في ادارة مواردها البشرية والخروج باقتراحات وتوصيات، والتي ينتظر منها أن تساهم في تبني وتعزيز مؤسسة اتصالات الجزائر للممارسات الاستراتيجية اتجاه مواردها البشرية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- محاولة تسليط الضوء على أهمية تبني منظمات الأعمال لفلسفة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- كشف اللبس عن طبيعة العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة
- تحديد سيورة تكوين استراتيجية الموارد البشرية .
- تحديد الفروق الإحصائية في آراء عينة الدراسة حول تساؤلات البحث حسب متغيراتهم الديمغرافية.
- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات والاقتراحات التي تساعد أصحاب القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر تبني وتعزيز الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية

أولاً: الإطار النظري

1- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، ورفع كفاءتها، وتنمية قدراتها للاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة².

يعني مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية النظر الى الموظفين على انهم موارد استراتيجية، أي انهم رأس مال بشري يجب إدارته والاستفادة منه في تنفيذ استراتيجية المؤسسة³ في حين عرف (2010) Caliskhan الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها تلك الادارة التي تهتم بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع الفرص البيئية، استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي وتهدف الى تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري⁴ كما تعرف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على انها "مجموعة الاستراتيجيات و الخطط الموجهة- لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة الهادفة الى مواجهة التغيرات البيئية كما تعرف على انها نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الافراد العاملين بالمؤسسة⁵

2- مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية: يتطلب فهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الإحاطة بمراحل تكوينها الأساسية والتي تمر بالخطوات التالية:

- بناء رؤية استراتيجية للموارد البشرية: تعبر الرؤية عن طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها الا في ظل الموارد الحالية للمنظمة⁶ خصوصا الموارد البشرية، حيث تقوم المؤسسة في اطار تحديد رؤيتها العامة بتحديد رؤية موارها البشرية والتي يقصد بها تحديد الإدارة العامة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية من خلال تحليل متطلبات تحقيق الرسالة، وبهذا يتحدد الغاية التي تبتغي ادارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة⁷ في الآجال الطويلة وبناءا على ذلك تصبح رؤية ادارة الموارد البشرية هي اقتباس من الرؤية العامة للمؤسسة.

- دراسة وتحليل البيئة: يقصد بتحليل البيئة التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب البيئة من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة⁸. وتجدر الإشارة إلى أن دراسة وتحليل البيئة تتكون من جزئين هما دراسة وتحليل البيئة الداخلية ودراسة وتحليل البيئة الخارجية وذلك كما يلي:

- دراسة وتحليل البيئة الخارجية: تضم البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر البيئة الخارجية أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بينما تستطيع تلك المتغيرات البيئة الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات الموارد البشرية. ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة⁹ ونذكر من بين أهم العوامل ذات التأثير على استراتيجية الموارد البشرية: سوق العمل والعوامل الاقتصادية، الصناعة ودرجة المنافسة، العوامل الاجتماعية، المتغيرات الديمغرافية والمتغيرات التكنولوجية.¹⁰

- دراسة وتحليل البيئة الداخلية: تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها¹¹. وتضم البيئة الداخلية ما يلي¹²:

✓ تحليل هيكل الموارد البشرية متضمنا الهيكل الفعلي لها من حيث الاعداد، المؤهلات، الخبرات، مستويات المهارة، التركيب العمري والنوعي، مؤشرات الاداء الانتاجية والسلوكية

✓ تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.

✓ تحليل نظم تدفق المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها واستثمارها

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د. محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار

✓ تحليل الثقافة التنظيمية التي تعكس درجة الانفتاح الفكري الذي تسوده المنظمة

- تحديد التوجهات والاهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: بعد فهم رسالة المنظمة ومتطلباتها وإدراك أهدافها في ظل الظروف والمتغيرات التي تؤثر في بيئتها الداخلية والخارجية، تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة وتحديد أهدافها بما ينسجم ويتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة، وينبغي التركيز في أهداف إدارة الموارد البشرية على بناء وتنظيم وتصميم نظم متكاملة ووظائف لإدارة الموارد البشرية المختلفة بما يضمن توفير الموارد البشرية المتميزة ودعمها وتطويرها وتنمية السلوكيات المرغوبة في الموارد البشرية كالولاء والالتزام بما يجعل منها قوة قادرة على انجاز أهداف المنظمة العامة¹³.

- صياغة وتكوين استراتيجية الموارد البشرية: بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الاتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية وتحديد واختيار الاستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في اجراءات تصميم الاستراتيجية وهو ما يعني الاجابة على العديد من الاسئلة من بينها: ماهي اجراءات العمل التي يجب ان تتبعها المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها؟ ماهي الاهداف التشغيلية التي ستحقق خلا هذه العملية؟ ماهي المتغيرات المطلوبة؟¹⁴ وتمثل هذه المرحلة نقطة التقاء ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة أي انه لا يمكن تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية دون التنسيق بين كل الانشطة المختلفة داخل المؤسسة وهذه باعتبار ان لكل نشاط (وظيفة) بالمؤسسة احتياجاته الخاصة من الموارد البشرية.

- تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية: يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه (طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل)، ودرجة الشمول (مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..).

كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك¹⁵.

- متابعة تنفيذ وتقييم استراتيجية الموارد البشرية: ¹⁶ يهدف تقييم تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية إلى التأكد من مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية للأهداف الاستراتيجية. وهذا لا يعني أن المراجعة تنصب على التنفيذ، وإنما هناك تغذية عكسية تسمح بالتأكد من جدية الصياغة فقد تكون الاستراتيجية في حد ذاتها سيئة، ومن ثم فمن المفيد تقييم استراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال الاجابة على بعض الاسئلة نذكر منها:

- هل تم تعريف وصياغة استراتيجية الموارد البشرية بوضوح ؟
- هل يمكن ان تتفق استراتيجية الموارد البشرية مع البيئة ؟ هل تتناغم مع الكفاءات والموارد؟
- هل بوسعها مخاطبة كل الاطراف ذات المصلحة بالمؤسسة؟

3- مستويات الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة: يمكن توضيح مستويات الارتباط والتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة من خلال الشكل رقم (01)

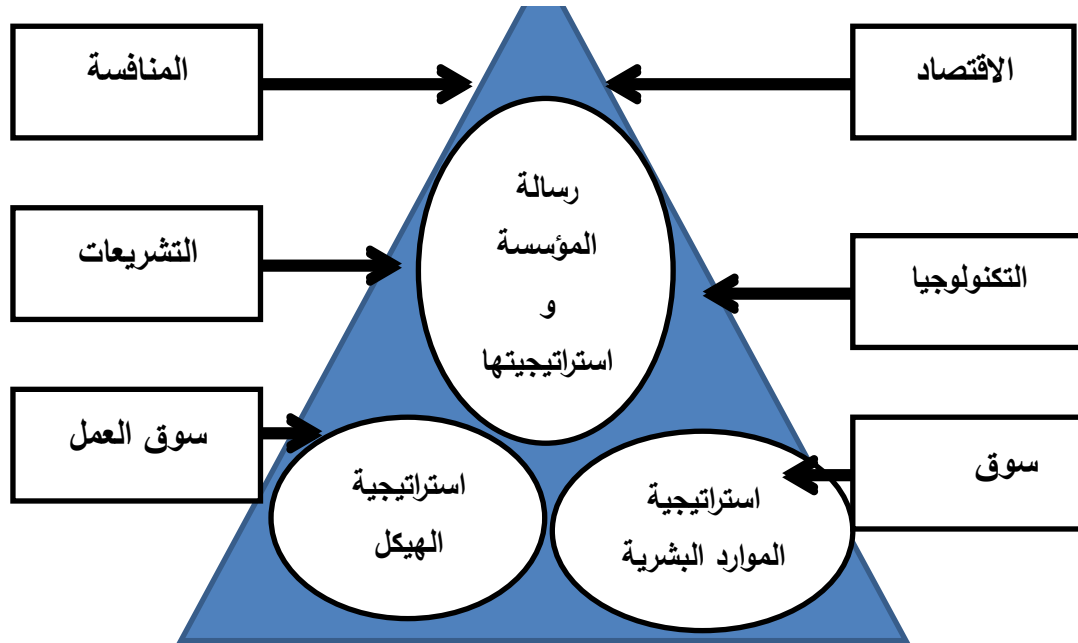
من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ ان بناء استراتيجية الموارد البشرية يتكامل مع متطلبات رسالة المؤسسة و استراتيجيتها كما يتكامل مع استراتيجية الهيكل التنظيمي وهو ما يعرف بالتكامل الاستراتيجي ، وتجد الاشارة الى ان التكامل الاستراتيجي ينقسم الى قسمين هما:

- تكامل داخلي: ويقصد بها ان ممارسات ادارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض فهي تشكا نظام متكامل من اجل تحقيق استراتيجية المؤسسة وخدمة هيكلها التنظيمي¹⁷

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د. محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار

- تكامل خارجي: يقصد به التعاضدية بين الاستراتيجية العامة المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) بما يحقق رسالة ورؤية المؤسسة.

الشكل رقم (01): التكامل الاستراتيجي

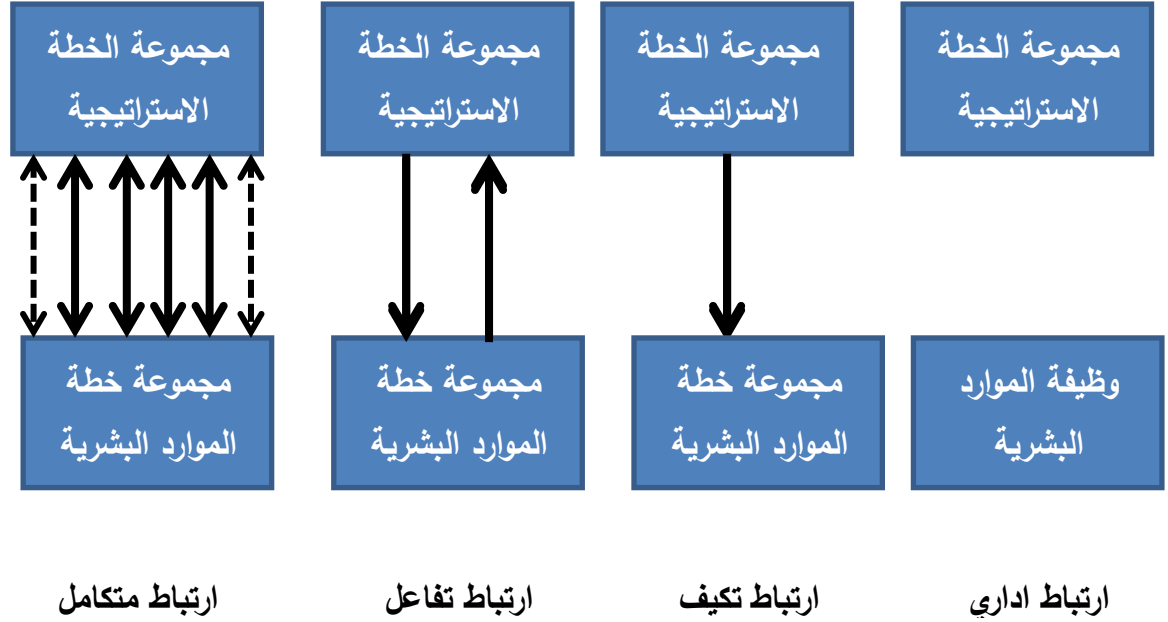


المصدر: عمر وصفي عقيلي، (2005)، ص 07

4- أشكال الارتباط بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية: يوضح الشكل رقم

(02) أشكال الارتباط بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية

الشكل رقم(02): أشكال الارتباط بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: أحمد مصنوعة، (2015)، ص69

- ارتباط اداري : يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الاستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تتم بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط ينفصل قسم الموارد البشرية تماماً عن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية¹⁸.

- ارتباط تكيف: يكون هذا الارتباط كنتيجة لشعور مدراء الاستراتيجية بأن الاستراتيجية العامة ستتأثر بسياسة الموارد البشرية، وبالرغم من أن هذا المستوى يدمج إدارة الموارد

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د. محمد فلاق و أ. د. ناصر طهار

البشرية في التنفيذ الا انه لا يشركها في الصياغة حيث تقوم وحدة اعداد الخطة الاستراتيجية بعادا الخطة ثم ابلاغها الى مسؤول ادارة الموارد البشرية¹⁹.

- ارتباط تفاعل: من هذا المستوى ينظر الى ادارة الموارد البشرية على انها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية وليس فقط أداة من ادوات التنفيذ لاستراتيجية العامة.²⁰

- ارتباط متكامل: يكون هذا الارتباط متعدد الاتجاهات، فالخطوط المتقطعة تشير الى روابط الاتصال ومن هنا فان مسؤول ادارة الموارد البشرية من فريق الادارة العليا مما يجعل من أنشطة الموارد البشرية مدمجة في عملية اعداد و تنفيذ الاستراتيجية وتقتضي عملية التكامل نتكامل أفقي (أي ربط جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة موارد البشرية) والعمودي (أي ربط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي).

5- أثر الاستراتيجيات التنافسية على استراتيجية الموارد البشرية

- اثر استراتيجية النمو على استراتيجية الموارد البشرية: استراتيجيات النمو هس تلك الاستراتيجية البديلة التي تختارها المؤسسة عندما تكون في بداية دورة حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائض المالية²¹

✓ استراتيجية النمو الداخلي: يمكن أن يتم النمو الداخلي من خلال استراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو تطوير منتج²² وهذا ما يعني زيادة حجم الأنشطة وبالتالي ظهور فرص مستمرة للتوظيف، الاستقطاب، النقل والترقية، التدريب والتحفيز.

✓ استراتيجية النمو الخارجي: قد يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماج الاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية²³ وهذا سينعكس على ادارة الموارد البشرية من خلال ظهور بعض التحديات منها تحدي تنمية الموارد البشرية كنتيجة لظهور فوارق في الثقافة والاهداف.

- أثر استراتيجية الاستقرار على استراتيجية الموارد البشرية: يقصد به الاستقرار في اداء الخدمة على نفس الخط مع ادخال تعديلات من حين الى اخر ، ويقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في ظل هذه الاستراتيجية تحقيق الاستقرار في اوضاعها²⁴ من خلال الاحتفاظ بتركيبه الموارد البشرية الحالية، فتح المجالات للترقية، نظام التحفيز يهدف الى تحقيق الولاء...الخ

- أثر استراتيجية الانكماش على استراتيجية الموارد البشرية: تتطلب استراتيجية الانكماش تصغير الحجم والذي يعني خفض التكاليف او لموجودات وأيا كان الشكل فانه يفرز آثار سلبية على الموارد البشرية وهنا تشتد الحاجة إلى تدخل ادارة الموارد البشرية لمواجهة الاستراتيجيات الخاطئة التي قد تطيح بعدد كبير من الافراد وتحرّمهم من وظائفهم²⁵، كما يقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في ظل هذه الاستراتيجية تحدي توليد الثقة بين المؤسسة وعمالها. وازالة الخوف الذي يعيشه افراد العمل الذين تم نجحوا في الاحتفاظ بوظائفهم .

6- العلاقة بين استراتيجيات الاعمال (الاستراتيجيات الشاملة لبورتر) واستراتيجية الموارد البشرية: ²⁶

- السيطرة بالتكاليف: تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف وتمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبارها تمثل نفقات وأجور المستخدمين نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة. فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات. وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توظيف مصانعها للبحث عن عمالة أقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية. بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من اجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية وهي من الميزات التنافسية الاستراتيجية

- استراتيجية التميز: لا يمكن فصل الكفاءة على التكنولوجيا أو المنتج باعتبارهما الوسيلة التي فيها تتجسد وتستخدم المعرفة، المهارة والاستعدادات، وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د. محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار

المنتج أو التكنولوجيا التي تحصل عليها وقيمة الكفاءة أو الحرفية التي أنتجت. وبهذا تتشكل عند المؤسسة ميزة المهارة أو الحرفية التي تجعل الزبون يميز بها منتجات المؤسسة، وتتعلق هذه الحرفية أساسا مهارة الأفراد في إعطاء الصبغة الشخصية على منتجات المؤسسة.

ثانيا: عرض أنموذج مؤسسة اتصالات الجزائر في ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1- تقديم المؤسسة: تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي ، بالأخص في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية تنشط على المستوى الوطني الجزائري، ويقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100 مليون دج إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دج، مقرها الاجتماعي الجزائر العاصمة، تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تقوية وجودها عبر ولايات الوطن. وفي إطار لامركزية السلطة اعتمدت على إنشاء المديرية الجهوية والتي يقدر عددها ب 13 مديرية من بينها مديرية الشلف، والتي نحن بصدد إجراء الدراسة عليها حيث تأسست المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف يوم 04 ذي الحجة 1424 هـ الموافق ل 26 جانفي 2004م تحت إشراف السيد رئيس عبد العزيز بوتفليقة تقع المديرية بوسط الشلف في شارع ابن باديس.

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية في جميع مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة قدرها 30 مفردة.

3- أساليب قياس المتغيرات وجمع البيانات: قام الباحثان بإجراء مسح مكتبي وافترضي من أجل تحديد متغيرات الدراسة وفروضها أما بالنسبة الى البيانات الاولى فقد تم تجميعها من خلال القائمة الاستقصائية التي تضمنت محورين: تمثل الاول في مقياس مدى التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تطبيق عمليات الادارة الاستراتيجية في تكوين استراتيجية مواردها البشرية اما المحور الثاني فقد تضمن مقياس وجود ارتباط واضح بين استراتيجية مواردها البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائية
د. محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -

البيانات التي تم تجميعها بغرض اختبار الفرضيات، قام الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- قياس ثبات المقياس المستخدم باستخدام معامل ألفا كرو نباخ Cranbach Alfa

- اختبار t لعينة واحدة

- اختبار ANOVA One Way

- بعض أساليب الإحصاء الوصفي

4- تحليل ومناقشة النتائج

- تحليل ثبات المقياس المستخدم (Reliability): تم التأكد من ثبات المقياس باستخدام

ألفا كرونباخ ولقد أسفر النتائج على قبول المقياس المستخدم في الدراسة كما يلاحظ من

خلال الجدول رقم (01)

من الجدول خلال الجدول رقم (01) يلاحظ بأن معاملات الثبات كلها مقبولة باعتبار أنها أكبر

من القيمة 0.7 وعليه فإن جميع المقاييس تتميز بدرجة عالية من الثبات. الأمر الذي يشير الى

ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها بتطبيقها

الجدول رقم (01): نتائج تحليل معاملات ألفا لثبات متغيرات الدراسة الحالية

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مقياس ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	06	0.80

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د. محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار

0.76	07	قياس واقع ارتباط استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة
------	----	---

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss

- التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة: يوضح الجدول رقم(02) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية.

الجدول رقم(02) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الجنس	الذكور	13	%43,34
	الاناث	17	%56,66
السن	18سنة-30سنة	17	%56,66
	31سنة-45سنة	10	%33,34
	اكبر من 45سنة	3	%10
المستوى التعليمي	متوسط	1	%3,33
	ثانوي	8	%26,67
	جامعي	21	%70
الدخل	18.000دج-30.000دج	8	%26,67

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
 د.محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار
 - مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -

من 30.000 الى 42.000	15	50%
اكثر من 420.000 دج	7	23,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة تتميز ب:

✓ الجنس: تشير نتائج المعالجة الاحصائية باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لمفردات العينة المدروسة إلى أن الجنس الشائع في مفردات عينة الدراسة هم الاناث، حيث بلغ عددهم 17 مفردة أي ما يعادل 56.66 %، في حين كان عدد الذكور فيها يساوي 13 مفردة أي ما يعادل 43.34 % فيها

✓ السن: يشير التحليل الاحصائي لمتغير السن لمفردات عينة الدراسة أن أكبر الشرائح مساهمة في عينة الدراسة تلك التي تتراوح بين 18 سنة و 30 سنة بعدد 17 مفردات و بنسبة 33.34 % بينما حصلت الفئة التي تتراوح اعمارهم 31 سنة و 45 سنة على 10 مفردة ما يعادل 28.8 % و تأتي في الأخير الشريحة الأكبر من 45 سنة ب (3) مفردات أي ما يعادل 10 %.

✓ المستوى التعليمي: يلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن غالبية مفردات العينة حاصلة على مستوى جامعي، حيث حصلت هذه الفئة على 21 مفردة بنسبة 70 %، في حين كان عدد المفردات ذات المستوى الثانوي 8 مفردات وبنسبة 26.67 % في حين كان عدد المفردات من المستوى المتوسط مفردة واحدة بنسبة 3.33 %،

✓ مستوى الدخل: اظهرت نتائج المعالجة الاحصائية باستخدام الإحصاء الوصفي لمفردات عينة الدراسة من حيث مستوى الدخل أن 8 مفردات ينحصر دخلها بين 18.000 دج و 30.000 دج بنسبة 26.67 %، في حين بلغت شريحة العينة التي

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د. محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار

ينحصر دخلها بين 30.000 دج و 42.000 دج 15 مفردة بنسبة 50 % في حين كان عدد مفردات الشريحة التي يفوق دخلها 42.000 دج 7 مفردات بنسبة 23.33 %.

5- اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الاولى: تم اختبار صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود أي ممارسات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر تدخل ضمن استراتيجية الموارد البشرية من خلال: الوسط الحسابي والذي تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع العلم بأنه يفي في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حساب كم تم أيضا استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير كما تم أيضا استخدام اختبار t لعينة واحدة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (03)

الجدول رقم (03): نتائج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
تقوم مؤسساكم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالتها تمهيدا لتصميم الخطة الاستراتيجية لمواردها البشرية	3.22	0.98	0.22	97.00	0.000
تقوم مؤسستكم بتحديد الاهداف للموارد البشرية قبل تحديد استراتيجية مواردها البشرية	3.10	0.88	0.10	80.14	0.000

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
 د.محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار
 - مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -

0.000	101.2	0.22	0.85	3.22	تلجا مؤسستكم الى اخضاع مختلف انشطتها الداخلية للتشخيص الاستراتيجي تمهيدا لتصميم الخطة الاستراتيجية لمواردها البشرية
0.000	74.18	0.51	1	3.36	تلجا مؤسستكم الى تحليل بيئتها الخارجية من اجل تحديد استراتيجية مواردها البشرية
0.000	100.25	0.74	0.88	3.47	تقوم مؤسستكم بصياغة استراتيجية مواردها البشرية بالتنسيق مع جميع الوظائف الاخرى بالمؤسسة
0.000	70.70	0.16.	0.90	3.16	تقوم مؤسسة بمتابعة وتقييم استراتيجية موارده البشرية على مدار الساعة
0.000	89.14	0.26	0.92	3.25	الكلي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن استجابة عينة الدراسة اتجاه فقرات الاستبانة كانت ايجابية استجابة لمفردات، حيث كانت أبرز استجابتهم نحو الفقرة التي تنص على تقوم مؤسستكم بصياغة استراتيجية مواردها البشرية بالتنسيق مع جميع الوظائف الاخرى بالمؤسسة حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.47) أي بمتوسط فرق بلغ (0.47) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.88)، مما يدل على أن الفرضية المدروسة صحيحة.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss
 (100.25) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) مما يدل على وجود تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، في حين جاء

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د. محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار

متوسط الفقرة التي تنص على تقوم "مؤسستكم بتحديد الاهداف للموارد البشرية قبل تحديد استراتيجية مواردها البشرية" في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي يقدر ب(3.10) وانحراف معياري يساوي(0.88) وبلغ متوسط الفرق عن الوسط النظري(0.10) و قيمة t عند هذا المستوى من الفرق(80.14). مما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحديد الاهداف للموارد البشرية قبل تحديد استراتيجية مواردها البشري، اما عن النتائج الكلية فيشير تحليل الوسط الحسابي الكلي الى وجود ممارسات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر تدخل ضمن استراتيجية الموارد البشرية حيث بلغ (3.25) و انحرافه المعياري(0.92) و يشير صغر الانحراف المعياري إلى إجماع نسبي لمفردات عينة الدراسة على هذه النتيجة، كما بلغت قيمة t (89.14) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000). مما يقودنا الى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود ممارسات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر تدخل ضمن استراتيجية الموارد البشرية.

- اختبار الفرضية الثانية: تم اختبار صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بنفس طريقة اختبار الفرضية السابقة فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04):نتائج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اختبار العينة واحدة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
هناك ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسستكم	3.27	0.78	0.27	60.14	0.000

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د.محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار

0.000	80.16	0.40	0.99	3.4	تعمل استراتيجية الموارد البشرية على خدمة وانجاز استراتيجية المؤسسة
0.000	51.51	0.10	0.89	3.10	هناك تكامل واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسستكم في مواجهة التهديدات الخارجية
0.000	64.18	0.01	1.2	3.01	يملك مسؤول الموارد البشرية الفرصة في النظر في القضايا الاستراتيجية للمؤسسة
0.000	70.12	0.12	0.97	3.12	تساهم ادارة الموارد البشرية في اعداد السياسات والبرامج التي تمكن من تطبيق الاستراتيجية
0.000	71.25	-0.13	0.85	2,87	تتظر مؤسستكم الى ادارة مواردها البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية
0.000	86.54	0.14	0.73	3.14	المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss مستوى ارتباط بين المتغيرات البشرية و الانشطة الاستراتيجية بالمؤسسة
0.000	100.78	0.08	0.78	3.08	الكلي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هي استجابتهم نحو الفقرة التي تنص على " تعمل استراتيجية الموارد البشرية على خدمة وانجاز استراتيجية المؤسسة" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.40) أي بمتوسط فرق بلغ (0.40) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.99)، مما

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د.محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار

يدل على عدم وجود تشتت بين استجابة مفردات عينة الدراسة، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (80.16) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، في حين جاء متوسط الفقرة التي تنص على " تتظر مؤسستكم الى ادارة مواردها البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية" في آخر الترتيب بوسط حسابي يقدر بـ(2.87) و انحراف معياري يساوي(0.85) وبلغ متوسط الفرق عن الوسط النظري(-0.13) و قيمة t عند هذا المستوى من الفرق(71.25). مما يدل على ان المؤسسة قيد الدراسة لا تنظر الى ادارة مواردها البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، اما عن النتائج الكلية فيشير تحليل الوسط الحسابي الكلي الى وجود ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث بلغ (3.08) و انحرافه المعياري(0.78) و يشير صغر الانحراف المعياري إلى إجماع لمفردات عينة الدراسة على هذه النتيجة، كما بلغت قيمة t (100.78) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000). مما يقودنا الى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- اختبار الفرضية الثالثة: تم اختبار صحة الفرضية التي تنص على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة مفردات عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى الى اختلاف خصائصهم الديمغرافية باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA One Way. فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(05) ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي.

متغير الدراسة	مصادر الاختلاف	متوسط مجموع المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية
---------------	----------------	----------------------	----------	----------------

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
 د.محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار
 - مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -

0.6	7.014	0.446	بين الجنسين	ادراكات العينة لمتغيرات الدراسة
		0.495	بين أفراد الجنس الواحد	
0.254	3.250	0.358	بين الأعمار	
		0.325	بين أفراد العمر الواحد	
0.851	0.890	0.245	بين مستويات الدخل	
		0.380	بين أفراد الدخل الواحد	
0.037	4.560	0.289	بين المستويات التعليمية	
		0.130	بين أفراد المستوى الواحد	

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بدلالة كل من الجنس، السن والدخل في استجابة مفردات عينة الدراسة اتجاه فقرات الاستبانة، حيث جاءت مستويات المعنوية للاختلافات (0.6)، (0.254) و (0.851) على التوالي وهي مستويات أكبر من مستوى معنوية الدراسة الحالية والمتمثل في (0.05)، في حين توجد اختلافاً بين هذه الاستجابات بدلالة متغير المستوى التعليمي، حيث كانت الفروق بين المستويات التعليمية (0.289) أكبر منها بين أفراد العمر الواحد (0.130)، وبمستوى معنوية (0.037) أقل من مستوى معنوية الدراسة الحالية، وعليه يتم رفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل من الجنس، العمر و الدخل، و يتم قبول الفرضية الفرعية المتعلقة بالمستوى التعليمي للعينة فقط.

الخاتمة

تلعب الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا هاما وحيويا في تحسين تنافسية المؤسسة ، لأنها تعمل على تحقيق رسالة واستراتيجية للمؤسسة، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مدى

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د. محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار

ادماج مواردها البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة لها وقد اوضحت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى أن الوسط الحسابي العام لعبارات مقياس ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كان أكبر من الوسط النظري مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود ممارسات للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، كما أوضحت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثانية التي تنص على عدم وجود ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بأن الوسط الحسابي كان أكبر من الوسط النظري مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد ارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما أوضحت نتائج التحليل الاحصائية التباين في وجود فروق معنوية بين استجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصهم الديمغرافية، بحيث وجدت اختلافات في استجابة مفردات العينة اتجاه محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي لهم مما يقودنا إلى القبول الجزئي للفرضية الثالثة (مقبولة من ناحية متغير المستوى التعليمي فقط).

الاقتراحات والتوصيات

في ظل النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- يتعين على منظمات الأعمال الجزائرية الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بحيث تضمن لها هذه الإدارة الاستجابة الفعالة والكفاء في تحقيق الخطط والاستراتيجيات الفرعية بما يحقق لها اسبقية تنافسية.
- ينبغي على منظمات الاعمال الجزائرية ادماج ادارة مواردها البشرية في استراتيجيتها العامة وذلك باعتبار ان الموارد البشرية أحد المصادر الحيوية المحققة للميزة التنافسية.

- في ظل المنافسة الحادة والتغيرات المستمرة ينبغي على منظمات الأعمال الجزائري مواكبة هذه التطورات من خلال تبني مشاركة إدارة الموارد البشرية في رسم وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- ينبغي على منظمات الأعمال الجزائرية عموما ومؤسسة اتصالات الجزائر خصوصا تحقيق تكامل استراتيجي بين أنشطة إدارة مواردها البشرية انشطتها الاستراتيجية بما يسهم في تحقيق النجاح للمؤسسة.

✓ توصي الدراسة الحالية منظمات الأعمال الجزائرية عموما ومؤسسة اتصالات الجزائر بضرورة النظر مؤسسة اتصالات الجزائر الى إدارة مواردها البشرية بمنظور استراتيجي أي كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

المراجع:

¹ الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

² عمار بن عيشي، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة، مجلة الحقيقة، العدد 39 ، 2017، ص465

³ Olumide Ijose, Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability, **Journal of Management and Marketing Research**, p.3

⁴ Caliskhan Estra, impact of strategic human resource management on organizational performance , **journal of Naval science and Engineering** , vol16 ,No2, 2010, p.102

⁵رضية برامقي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورها في مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة آراء بعض مسيري إدارة الموارد البشرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات " بدون سنة نشر، ص150

الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية
- مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -
د. محمد فلاق و أ.د. ناصر طهار

-
- ⁶ ماجد عبد المنعم الهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 112
- ⁷ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للمطالعة، القاهرة، 1999، ص 70، بتصرف
- ⁸ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، منشورة إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية، متاح على الرابط kenanaonline.com تم الاطلاع عليه بتاريخ 2017/09/12 الساعة 21:25
- ⁹ عزيز قودة، التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 13 ديسمبر 2013، ص 45.
- ¹⁰ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009 ، ص 34.
- ¹¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره
- ¹² أحمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتغير في السلوك التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة ذات طابع اقتصادي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 42
- ¹³ محمد محمود الطعمانة، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني : الواقع والتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الرابع، بدون سنة نشر، ص 29
- ¹⁴ مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ماجستير غير منشورة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص 68
- ¹⁵ عزيز قودة، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- ¹⁶ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 45-46
- ¹⁷ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 346
- ¹⁸ أمينة بن قارة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، مذكره ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009 ، ص 85
- ¹⁹ جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل الى تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات القرن 21، الدار الجامعية، 2003 ص 100
- ²⁰ سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45 كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد العراق، بدون سنة نشر، ص 08

- ²¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديد، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 51
- ²² مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 58
- ²³ نفس المرجع السابق، ص 59
- ²⁴ نفس المرجع السابق، ص 59
- ²⁵ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 54
- ²⁶ الحاج مداح عرابي، مرجع سبق ذكره، بتصرف