



دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى تكوين رأس المال البشرى بالتطبيق على شركات بترول قطاع الأعمال

Role of Strategic Human Resources Management in Human Capital Formation and applying to Oil Companies in the Business Sector

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى تكوين رأس المال البشرى بالتطبيق على شركات بترول قطاع الأعمال. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبيان وتوزيعه على المديرين فى شركات بترول قطاع الأعمال وعددهم (٦) شركات من إجمالى عدد (١٢) شركة لإجراء البحث الميدانى، وكانت مبررات اختيارهم على أساس (الأكبر فى الهيكل الإدارى - الأكبر فى عدد العمال - الأكبر فى رأس المال المستثمر - الأكبر فى الإنتاجية).

تم صياغة مجموعة من الفروض واختبارها وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها الآتى:

- عدم وجود دراسات سابقة عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى تكوين رأس المال البشرى بالتطبيق على شركات بترول قطاع الأعمال.
- فاعلية ومتابعة تحقيق الأهداف المخططة من خلال تطوير مهارات الموظفين وتعزيز مستوى الرضا الوظيفى، أدى إلى زيادة الأداء فى الإنتاجية للشركات محل البحث.
- قلة التكاليف أدت إلى زيادة الربحية من خلال تحسين استخدام الموارد البشرية.
- تشكيل فرق العمل المتميزة وتوجيهها أدى إلى تعزيز التفوق التنافسى وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات محل البحث.
- التكيف مع التحديات الصناعية والبيئية ساعد الشركات محل البحث على تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى مجال رأس المال البشرى.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الموارد البشرية، رأس المال الفكرى رأس المال البشرى، الكفاءة، الإنتاجية.



Abstract:

This research aims to identify the role of strategic management of human resources in forming human capital by applying it to oil companies in the business sector. To achieve this goal, a questionnaire was prepared and distributed to managers in oil companies in the business sector, who numbered (6) companies out of a total number of (12) companies to conduct the research. The justifications for their selection were based on (the largest in the administrative structure - the largest in the number of workers - the largest in invested capital - the largest in productivity).

A set of hypotheses were formulated and tested, and the research reached a set of results, most notably the following:

- There are no previous studies about the role of strategic human resources management in formation of human capital, applied to oil companies in the business sector.
- The effectiveness and follow-up of achieving the planned goals through developing employee skills and enhancing the level of job satisfaction; that led to an increase in productivity performance for the studied companies.
- Low costs led to an increase in profitability through improved use of human resources.
- Forming and directing distinguished work teams led to enhancing competitive superiority and achieving the strategic goals of the studied companies.
- Adapting to industrial and environmental challenges helped the studied companies to apply strategic human resources management in the field of human capital.

Keywords: Strategic management, human resources, intellectual capital, human capital, efficiency, productivity.



١ - مقدمة

بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية منذ أن اتجهت مدارس الفكر الإداري إلى التركيز على أهمية العنصر الإنساني كأحد العناصر الحاكمة في نجاح أو فشل المؤسسات وخاصة مدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها المدرسة السلوكية في الإدارة.

والمنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تتمكن من إستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها وتمكينهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، فهي التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها.

وقد ظهر مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي في تسعينيات القرن الماضي عندما أطلق رالف تاير (Ralph Tayer) مدير شركة جونسون عبارة "رأس المال الفكري" في سياق حديثه عن أنه في السابق كانت المصادر الطبيعية هي أهم مكونات الثروة الوطنية والنقد وأهم موجودات الشركات، أما الآن فقد حل رأس المال الفكري محلها، حيث أصبح يُنظر إليه بإعتباره مثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح.

ويُمثل المعرفة ولكن ليست كل معرفة بل هي المعرفة المفيدة للمنظمة والتي يمكن توظيفها لصالحها ولا يمكن أن تصبح المعرفة رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها لصالح المنظمة وبات مقبولاً أن الخبراء واليد العاملة الجيدة والمؤهلة هم أصول أية منظمة وليسوا مجرد نفقات ووجب على المنظمة أن تحافظ على تلك الأصول وتتعهد برعايتها وتنميتها.

والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها دور جوهري وفعال في تكوين رأس المال الفكري على إعتبار أن العامل البشري أهم عوامل النجاح وتعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال العنصر البشري، وبالرغم من تواتر الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وزيادة وتحسين الإنتاجية إلا أنه لم تركز هذه الدراسات على توضيح ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تكوين رأس المال البشري للعاملين بأبعاده الشاملة، وعليه فإن البحث الحالي هدف إلى دراسة هذه العلاقة في الشركات محل الدراسة.



٢- البحوث السابقة

أولاً: بحوث باللغة العربية

٢-١- بحث: أحمد، (٢٠١٢): بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني". أجرى الباحث البحث بالتطبيق على العاملين بالقطاع الصناعي السوداني على عينة قوامها (١٨٧) مفردة. هدف البحث إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي. توصل البحث إلى وجود علاقة بين انخفاض كفاءة وفعالية العنصر البشري في الإنتاجية وعدم التدريب طول حياة الفرد الوظيفية. فالتدريب المستمر يعنى زيادة الإنتاجية. ليس هناك علاقة معنوية بين انخفاض كفاءة وفعالية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وعدم ملائمة أساليب تقييم الأداء المستخدمة لأنها وصفية وأنطباعية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية بالشركة واستراتيجية الشركة ككل ولكنها لا تعمل بشكل متكامل ومتوافق ومنسق مع الاستراتيجية بحيث تلبي احتياجاتها من العنصر البشري.

٢-٢- بحث: كمال، (٢٠١٤): بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة". أجرى الباحث البحث على عينة من مؤسسة سونلغاز في مديرية التوزيع - باتنة - الجزائر، بالإعتماد على استمارة البحث كأداة رئيسية لجمع البيانات. هدف البحث إلى الكشف عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وتأثير ذلك على درجة ممارستهم للأنشطة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية والتعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية وإمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية وإبراز المعوقات التي تحد وتعيق تحقيق التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية. أظهرت النتائج أن المنظمات تستطيع تحقيق الفعالية في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وبالتالي تحويل التحديات إلى فرص تساهم في تعزيز قدراتها التنافسية، ويجب عليها العمل على توفير ثلاث متطلبات حاکمة وهي:

أن تتوافر بالمنظمة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة بها، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي بها، والإلمام بأهدافها المستقبلية والحد الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانات قوة العمل بها مع احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وتصميم البرامج المناسبة لسد الفجوة - إن وجدت - بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلاً سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.



٢-٣- بحث: سردار، (٢٠١٦): بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة: الدور المعدل لاستراتيجية المنظمة". أجرى الباحث البحث على عينة من المصارف التجارية في محافظة أربيل. هدف البحث إلى دراسة مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارات مواردها البشرية في بناء وإستدامة المزايا التنافسية لها والتعرف على واقع مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية وإبراز مدى استعداد وقدرة المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية وتقييم إتجاه تأثير ودرجة مساهمة كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية العملية في بناء المزايا التنافسية والوقوف على وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف من حيث طبيعة ملكيتها، تعدادها، قطاعات نشاطها الرئيسية، مساهمتها في التشغيل، وخاصة مكانة إدارة الموارد البشرية فيها وتقديم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات البحث على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال إجراء البحث الميدانية. ومن نتائج البحث: تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة والحيوية في المؤسسات محل البحث، إذ أن لممارسات إدارة الموارد البشرية فيها بعدا استراتيجيا، ليأتي الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تقوم به لتحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الأولى، ثم توفرها على الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الاستراتيجي في المرتبة الثانية، وأخيرا مدى تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في هذه المؤسسات في المرتبة الثالثة وتولي المؤسسات المتوسطة محل البحث أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية؛ ليأتي القيام بتخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى، وتبني مختلف إجراءات عملية التوظيف في المرتبة الثانية، والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعاملين في المرتبة الثالثة، ثم التركيز على تدريب وتطوير الموارد البشرية في المرتبة الرابعة، والحرص على التقييم الدقيق لأداء الموارد البشرية في المرتبة الخامسة، فالاهتمام بمستوى وعدالة الأجور في المرتبة السادسة، ويليهما التحفيز بمختلف أنواع الحوافز في المرتبة السابعة وموافقة ممثلي المؤسسات المتوسطة محل البحث على كل المحاور التي تشير إلى قدرة مؤسساتهم على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية؛ ليأتي تحقيق الجودة في المرتبة الأولى، وتحقيق الكفاءة في المرتبة الثانية، يليهما تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في المرتبة الثالثة، ثم تحقيق الإبداع في المرتبة الرابعة. وبذلك فالمؤسسات التي شملتها البحث تمتلك مزايا تنافسية وتؤثر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الاستراتيجي إيجابا وبدرجة كبيرة جداً على كل من: الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي تؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة جداً على الميزة التنافسية. ويؤثر تدريب وتطوير الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية إيجابا وبدرجة كبيرة جداً على كل من: الجودة والاستجابة لحاجات العملاء، ويؤثر تدريب وتطوير



الموارد البشرية كذلك إيجابا وبدرجة كبيرة على كل من الإبداع والكفاءة، وتؤثر الأجور على الإبداع إيجابا وبدرجة كبيرة، كما تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على الكفاءة، وبالتالي يؤثر أيضا كل من: تدريب وتطوير الموارد البشرية والأجور والصحة والسلامة المهنية إيجابا وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية ويؤثر البعد العملي لإدارة الموارد البشرية على كافة عناصر الميزة التنافسية؛ إذ يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على: الجودة والإبداع والكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء، وبالتالي يؤثر أيضا إيجابا وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية.

٢-٤ - بحث: نجوى، (٢٠٢٠): بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي". أجرى الباحث البحث على جامعة ٦ أكتوبر محافظة الجيزة. هدف البحث إلى الكشف عن مستوى العلاقة المتمثلة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ٦ أكتوبر، وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بينهما. ومن نتائج البحث: مستوى تغير التخطيط متوسط وحصل على ٣.٢ درجة من ٥ على مقياس ليكرت الخماسي مما يعنى ضرورة الاهتمام بهذا العامل لما له أثر على التميز المؤسسي والاستقطاب أقل من المتوسط وحصل على معدل ٢.٦ درجة من ٥ على مقياس ليكرت الخماسي مما يعنى ضرورة التأكيد على أنه يكون هناك توافق بين الاحتياجات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وبين الاستقطاب ومتغير التدريب. يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي العام لمتغير التدريب أقل من المتوسط وحصل على ٣.٢ درجة من ٥ على مقياس ليكرت الخماسي أى أن التدريب يحقق مستوى منخفض في جامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر العينة ولذلك يجب التأكيد على ضرورة أن يكون هناك ارتباط بين الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملين وطبيعة عملهم.

٢-٥ - بحث: سفيان، (٢٠٢٠): بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية". أجرى الباحث البحث على عينة من مؤسسة سونلغاز بولاية قالة كمكان ملائم لإجراء البحث نظراً لمكانتها الهامة على المستوى المحلي والدولي. هدف البحث إلى توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث والمتمثلة في الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية وإظهار الأهمية الاستراتيجية لتكوين الموارد البشرية والتعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة وأهمية الإدارة الاستراتيجية وإبراز الأثر الفعال للإدارة الاستراتيجية على تكوين الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية. ومن نتائج البحث أن الإدارة الاستراتيجية هي عمليات وأساليب تسييرية متكاملة تهتم بتوفير جميع متطلبات النجاح للمؤسسة الاقتصادية وتعمل الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال إنجاز مهامها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، ويعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا مهما لا يمكن إهماله، ولذلك فمن الضروري تكوينه بأساليب حديثة تضمن تحسين أدائه ضمن مؤسسته.



ويساهم التكوين في رفع قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم لتحقيق نتائج جيدة وفي أقل وقت ممكن، وأن جمع الإدارة الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية ينجم عنه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي تعتبر جمعا بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة ضمن منهجها الاستراتيجي لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء من جهة وتنمية ثقافتها التنظيمية من جهة أخرى، وتتكون استراتيجية التكوين من مجموعة مدققة من برامج التكوين التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد كشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. وتولي مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال تطويره وتحفيزه للاستمرار وتقديم أفضل ما لديه من خلال ضمان التكوين وتحسين المستوى باستمرار. وتحرص المؤسسة محل البحث على تكوين أعمالها وفق طرق وبرامج جديدة لمواكبة التطور العلمي الحاصل لاسيما في مجال الكهرباء والغاز.

٢-٦- بحث: بشيري، (٢٠٢٠): بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية". أجرى الباحث البحث على حالة إحدى مؤسسة جون إلكترونيك وعلى عينة قوامها (٤١) مفردة. هدف البحث إلى التعرف على مستوى اهتمام مؤسسة (جون إلكترونيك) برأس المال الفكري والتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بها والتعرف على درجة تأثير أبعاد رأس المال الفكري في الميزة التنافسية بالمؤسسة. ومن نتائج البحث وجود اهتمام من طرف المؤسسة في ما يخص رأس المال الفكري، ونجد أنها تهتم بدرجة كبيرة جداً برأس المال العلائقي ثم البشري ثم الهيكل، ووجود اهتمام من طرف المؤسسة بالميزة التنافسية، ونجد أنها تهتم بدرجة كبيرة جداً بالجودة ثم التكلفة ثم المرونة ثم الإبداع، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في مؤسسة (جون إلكترونيك) بنسبة ٦٦٪، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد الجودة في مؤسسة (جون إلكترونيك) بدرجة ٠.٦٢٦، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد التكلفة في مؤسسة (جون إلكترونيك) بدرجة ٠.٧٨٩، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على بعد المرونة في مؤسسة (جون إلكترونيك) بدرجة ٠.٨٩٧.



ثانياً: بحوث باللغة الإنجليزية

٦-٢- بحث: (Maqsood, 2015)، بعنوان "تأثير ممارسات الموارد البشرية على احتفاظ الموظفين في قطاع الاتصالات". أجرى الباحث البحث على قطاع الاتصالات في ماليزيا على عينة قوامها (٢٥٠) مفردة. هدف البحث إلى دراسة ممارسات الموارد البشرية (HR) التي تعزز إستبقاء الموظفين ودور الموارد البشرية في تقليل إختلال التوازن وزيادة الاحتفاظ بالموظفين داخل المنظمة. ومن نتائج البحث: أثبتت البحث أن الإحتفاظ بالموظفين له ارتباطاً وثيقاً بجميع الممارسات الثلاث للموارد البشرية.

٧-٢- بحث (Armando, 2017): بعنوان "أداء الابتكار من خلال اكتساب المعرفة: الدور التحكيمي لاحتفاظ الموظفين وممارسات إدارة الموارد البشرية". أجرى الباحث البحث على مؤسسات مختلفة على عينة قوامها (١٢٩) مفردة. هدف البحث إلى دراسة آثار إكتساب المعرفة على الأداء والإبتكار والآثار المعتدلة لإدارة الموارد البشرية من حيث الإحتفاظ بالموظفين وممارسات إدارة الموارد البشرية على العلاقة المذكورة. ومن نتائج البحث ضرورة إنشاء بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية قبل تنظيم أنشطة إكتساب المعارف ولابد من إكتساب المعارف الخارجية وذلك يتطلب جهوداً وممارسات ثقافية ومتبعة في مجال إدارة الموارد البشرية.

٨-٢- بحث (Khaled, 2019): بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للموظفين". أجرى البحث على مؤسسات صناعية في الأردن على عينة قوامها (٤٩٣) مفردة. هدف البحث إلى دراسة آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على الالتزام التنظيمي في إطار الشرق الأوسط. ومن النتائج: أثبتت البحث أن المنظمات الأردنية تواجه مشاكل كبيرة تحيط بتنمية رأس المال البشري، وكشف البحث عن وجود إفتقار إلى أصحاب العمل المهرة بسبب عدم تواجد الأموال الكافية لتنفيذ التدريب والتطوير، وقد أدى ذلك إلى تقاوم هذه المشاكل.



٩-٢- بحث (Dimitrios, 2011): بعنوان "تأثير رأس المال الفكري على قيمة السوق والأداء المالي للشركات". أجرى البحث على شركات يونانية مدرجة في بورصة أثينا على عينة قوامها (٩٦) مفردة. هدف البحث إلى دراسة تأثير الاستثمار المتكامل على القيمة السوقية للشركات وأدائها المالي. ومن نتائج البحث: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة رأس المال البشري والأداء المالي، وأثبتت النتائج أن تنمية رأس المال البشري من أهم عوامل النجاح الاقتصادي.

١٠-٢- بحث (Silvia, 2013): بعنوان "رأس المال الفكري وأداء الشركة: علاقة ديناميكية في فترات الأزمات". أجرى الباحث البحث على عينة من الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية في رومانيا قوامها (٦٢) شركة. يحلل البحث العلاقة بين رأس المال الفكري وتأثيره على الأداء الاقتصادي. ومن نتائج البحث أن القدرات والمعارف والمهارات والخبرات البشرية تمثل عاملاً تفسيرياً لتنمية الأعمال التجارية في أوقات الأزمات. وأظهر البحث تأكيد الارتباط بين الربحية ورأس المال الفكري لأنه حتى في وقت الأزمات يجب أن يعتمد الأداء على القدرة الإنسانية.

١١-٢- بحث (Emmy, 2018): بعنوان "استغلال رأس المال الفكري في تحسين أداء الشركة". أجرى الباحث البحث على شركات المطاعم والضيافة والسياحة في إندونيسيا على عينة قوامها (١١) مفردة. الهدف من هذا البحث هو إظهار التأثير الكبير لمؤشرات رأس المال الفكري ولا سيما سوق رأس المال البشري. ومن نتائج البحث أن رأس المال الفكري له تأثير كبير على الآلية الوقائية الوطنية وعلى قواعد الأصول في آن واحد، ورأس المال الفكري يؤثر تأثيراً واضحاً على الممتلكات والشركات.

١٢-٢- بحث (Dima, 2019): بعنوان "إطار مقترح لمحاسبة رأس المال الفكري". أجرى البحث على موظفي التمويل المالي من المصارف اللبنانية على عينة (٣٠) مفردة. الهدف هو اقتراح إطار لمحاسبة رأس المال الفكري وعناصره "رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي". ومن نتائج البحث أن المستوى الفعلي لعرض المعلومات المسبقة والكشف عنها في بناء القدرات المحلية يمثل اتجاهاً متزايداً.



مشكلة البحث - ٣

فى ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن القول إن مشكلة البحث الحالى تتمحور فى محاولة الإجابة على السؤال الآتى:

ما هو دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى تكوين رأس المال البشرى، بالتطبيق على شركات بترول قطاع الأعمال؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

٣-١- ما هو دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأسلوب الأمثل لتكوين رأس المال البشرى بالشركات محل البحث؟

٣-٢- ما هى الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية ومعايير قياس الأداء ومؤشراتها فى تحسين الأداء بما يحقق رضا العملاء بالشركات محل البحث؟

٣-٣- ما هو الأسلوب الأمثل لقياس وتقييم فاعلية ومتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز مستوى الرضا الوظيفى وزيادة الإنتاجية بالشركات محل البحث؟

٣-٤- ما هى الإجراءات المتخذة لتنفيذ المراجعة المستمرة للمعارف والمهارات التدريبية لتنمية قدرات القيادات (العليا - الوسطى - الدنيا) والعاملين لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات محل البحث؟

٤- أهداف البحث

للإجابة عن تساؤلات البحث سعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

٤-١- تفعيل دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتكوين رأس المال البشرى بالشركات محل البحث.

٤-٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية ومعايير قياس الأداء ومؤشراتها فى تحسين الأداء لتكوين رأس المال البشرى بما يحقق رضا العملاء بالشركات محل البحث.

٤-٣- قياس وتقييم فاعلية ومتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز مستوى الرضا الوظيفى وزيادة الإنتاجية بالشركات محل البحث.

٤-٤- المراجعة المستمرة للمعارف والمهارات التدريبية لتنمية قدرات القيادات (العليا - الوسطى - الدنيا) والعاملين لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات محل البحث.

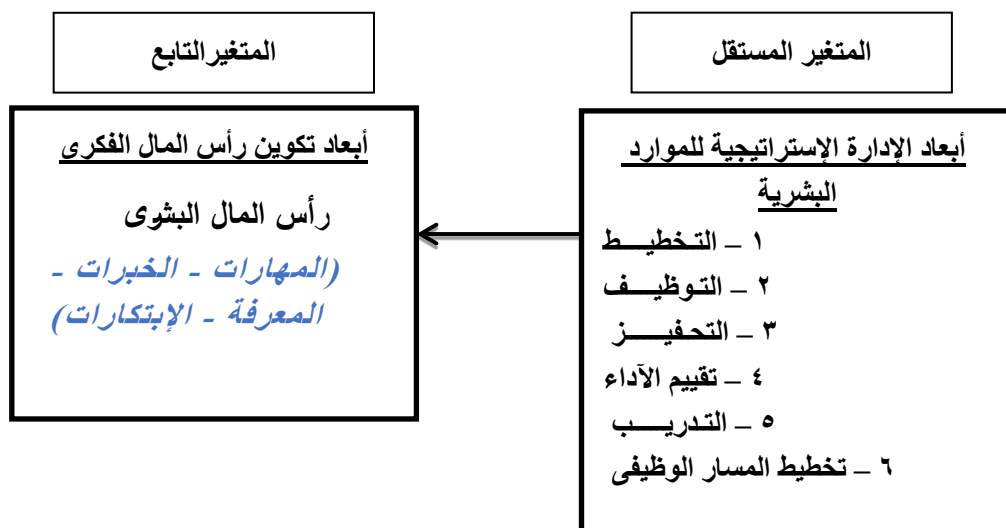


٥- إطار متغيرات البحث

إطار المتغير المستقل "أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" بأبعادها الستة (تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التحفيز، تقييم الأداء، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي) وأيضا المتغير التابع "رأس المال الفكري" ببعده (رأس المال البشري).

شكل رقم (١)

الإطار العام لمتغيرات البحث



المصدر من إعداد الباحث

٦- أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

٦-١- التخطيط الاستراتيجي

يتضمن وضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لدعم هذه الأهداف. والتخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية يشير إلى عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل، وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية



والداخلية للمؤسسة وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية عدة خطوات منها:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يتم في هذه المرحلة دراسة العوامل الداخلية للمؤسسة مثل هيكل التنظيم وثقافة العمل، بالإضافة إلى تحليل العوامل الخارجية مثل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعات العمالية.
- وضع الأهداف والاستراتيجيات: بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها في مرحلة تحليل البيئة، يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- تطوير السياسات والإجراءات: يتم في هذه المرحلة وضع السياسات والإجراءات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة، بما في ذلك سياسات التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز.
- تنفيذ الخطط: يتم في هذه المرحلة تنفيذ السياسات والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وضمان توافقها مع رؤية وأهداف المؤسسة.
- مراقبة وتقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة مراقبة وتقييم أداء أنشطة إدارة الموارد البشرية ومدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية المحددة، وإجراء التعديلات اللازمة حسب الحاجة.

هذه العمليات تشكل جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى تحقيق تنسيق فعال بين استراتيجيات المؤسسة واحتياجاتها من الموارد البشرية لتحقيق النجاح والتميز في السوق تقديم جداول زمنية مبسطة. وينبغي أن تكون جداول الزمن مبسطة وسهلة القراءة والفهم، مما يجعلها أكثر فعالية في التخطيط والمتابعة.

٦-٢- التوظيف واختيار الموظفين

يشمل اختيار وتوظيف الموظفين الأكفاء والمناسبين لتلبية احتياجات المؤسسة، بالإضافة إلى توجيه استراتيجيات التوظيف لضمان تجنب التحديات الناجمة عن نقص المهارات. عملية التوظيف واختيار الموظفين هي جزء حيوي من إدارة الموارد البشرية وتتضمن عدة خطوات:

- تحليل الوظائف: يتم في هذه الخطوة تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال تحليل الوظائف المتوفرة وتحديد المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.
- وضع الوصف الوظيفي: يتم في هذه المرحلة كتابة وصف دقيق للوظيفة يشمل المسؤوليات والمهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة.



- الإعلان عن الوظيفة: يتم نشر الوظائف المتاحة فى الوسائل المناسبة مثل المواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعى، والصحف المحلية.
 - تقديم الطلبات وفرز السير الذاتية: يتم استقبال الطلبات وفرز السير الذاتية وتحديد المتقدمين المحتملين للمقابلة.
 - إجراء المقابلات: يتم فى هذه المرحلة إجراء المقابلات مع المرشحين المنتقنين لتقييم مهاراتهم وخبراتهم وملاءمتهم للوظيفة.
 - اختبارات وتقييمات: قد تشمل هذه المرحلة إجراء اختبارات وتقييمات للمهارات الفنية والسلوكية للمرشحين.
 - اختيار المرشح المناسب: يتم فى هذه المرحلة اختيار المرشح الأنسب للوظيفة بناءً على الأداء فى المقابلات والاختبارات.
 - إعداد العرض الوظيفى والتوظيف: يتم تقديم العرض الوظيفى للمرشح المختار واتخاذ الإجراءات اللازمة لتوظيفه، بما فى ذلك ترتيب التعاقد والمقابل المالى.
- هذه الخطوات تشكل إطار عام لعملية التوظيف واختيار الموظفين، وتهدف إلى اختيار الأفراد الأكفاء والمناسبين لتلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

٦-٣- التدريب وتطوير الموارد البشرية

- يتضمن توفير الفرص التدريبية والتطويرية التى تساعد فى تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم. عملية التدريب وتطوير الموارد البشرية تعتبر جزءاً حيوياً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتشمل عدة خطوات:
- تحديد احتياجات التدريب: يتم فى هذه الخطوة تحديد المهارات والمعارف التى يحتاجها الموظفون لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم، سواء كانت ذات صلة بالوظيفة الحالية أو مستقبلية.
 - تطوير برامج التدريب: يتم تصميم برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة، ويتضمن ذلك اختيار طرق التدريب المناسبة مثل الدورات التدريبية، وورش العمل، والتدريب عن بعد.



- **تنفيذ البرامج التدريبية:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ البرامج التدريبية المصممة، ويشمل ذلك تقديم المحاضرات، والتدريب العملي، والمناقشات الجماعية لضمان تفهم الموظفين وتطبيقهم للمهارات الجديدة.
 - **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة تقييم أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى تطبيقهم للمهارات المكتسبة وتأثير التدريب على أدائهم.
 - **تقديم التغذية الراجعة:** يتم تقديم التغذية الراجعة للموظفين بشأن أدائهم في التدريب والنقاط التي يمكن تحسينها، بما يعزز التعلم المستمر والتطوير الشخصي.
 - **تقييم فعالية التدريب:** يتم في هذه المرحلة تقييم فعالية برامج التدريب من خلال قياس تأثيرها على أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، وتعديلها حسب الحاجة.
 - **التطوير المستمر:** تعتبر عملية التطوير المستمر جزءاً أساسياً من عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية، حيث يتم متابعة احتياجات التدريب وتحديث البرامج التدريبية بانتظام لضمان مواكبتها لاحتياجات سوق العمل وتطوراته. من خلال هذه العمليات، يتم تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين وزيادة فاعليتهم في أداء مهامهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والنمو المستدام.
- ٦-٤- تقييم الأداء**
- يتمثل في تقييم أداء الموظفين بانتظام لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص للتطوير، وضمان تماشي أدائهم مع أهداف المؤسسة. عملية تقييم الأداء هي عملية حيوية في إدارة الموارد البشرية وتتضمن عدة خطوات هي:
 - **تحديد المعايير والأهداف:** في هذه المرحلة، يتم تحديد المعايير والأهداف التي سيتم قياس أداء الموظفين عليها، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة وقابلة للقياس.
 - **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة تقييم أداء الموظفين بناءً على المعايير والأهداف المحددة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال مقابلات الأداء، وتقييمات الزملاء، والتقارير الشهرية أو السنوية.
 - **توفير التغذية الراجعة:** يجب توفير التغذية الراجعة للموظفين بشأن أدائهم، سواء كانت إيجابية لتشجيع النجاحات أو تحفيز الاستمرارية في التحسين، أو كانت سلبية لتحديد المجالات التي يمكن تطويرها.



- تطوير خطط التحسين: بناءً على نتائج التقييم. يتم وضع خطط لتحسين أداء الموظفين، سواء كان ذلك من خلال تقديم التدريب، أو توجيه الملاحظات، أو تغييرات في البيئة العملية.
 - تقييم استجابة الموظفين: من المهم تقييم استجابة الموظفين للتغذية الراجعة وخطط التحسين، وتقدير مدى تأثيرها على أدائهم ومستوى رضاهم.
 - التوثيق والمتابعة: يجب توثيق نتائج عملية تقييم الأداء وخطط التحسين والتغذية الراجعة، ومتابعة تطبيقها بانتظام لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- عملية تقييم الأداء تساهم في تحسين أداء الموظفين وتطويرهم، وتعزز الفعالية والكفاءة في العمل، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تطويرها ونموها.

٦-٥- التحفيز والمكافآت

- يشمل تطبيق سياسات التحفيز وتقديم المكافآت والمزايا التي تشجع على التفوق والإبداع وتعزز الولاء للمؤسسة. عملية التحفيز وتقديم المكافآت تعتبر جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية وتشمل عدة عناصر هي:
- توفير بيئة عمل محفزة: يجب توفير بيئة عمل تشجع على التحفيز والإبداع، وذلك من خلال إنشاء ثقافة تنافسية صحية وتشجيع الفريق على تحقيق الأهداف المشتركة.
 - اعتراف بالإنجازات: يجب اعتراف الإدارة بالإنجازات والجهود المميزة للموظفين وتقديرها بشكل ملموس، سواء من خلال التكريم العام أو الترقية أو الجوائز النقدية.
 - توفير فرص التطوير المهني: يعتبر توفير فرص التطوير المهني والتدريب فرصة للتحفيز، حيث يشعر الموظفون بأنهم مستثمرون فيهم ويرون أن هناك فرصة لتحقيق تقدم مهني.
 - تقديم المكافآت والمزايا: تعتبر المكافآت والمزايا المادية وغير المادية وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين، ويشمل ذلك الزيادات في الراتب، والمكافآت السنوية، والعلاوات، والأجازات مدفوعة الأجر، وغيرها.



- **تحديد الأهداف الواقعية:** يجب تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس لكل موظف، وتوفير دعم ومساندة لتحقيق هذه الأهداف، مما يزيد من رغبتهم في التفوق والتحسين.
 - **تشجيع الابتكار والمشاركة:** يجب تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار وتقديم الأفكار الإبداعية والمبتكرة، وتقدير جهودهم في هذا الصدد.
 - **تطوير ثقافة العدالة:** يجب ضمان العدالة في توزيع المكافآت والمزايا والاعتراف بالجهود، وذلك لتعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- من خلال هذه العناصر، يمكن للمؤسسة تحفيز الموظفين وتعزيز فعاليتهم ورغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.
- ٦-٦- إدارة الأداء والتعويضات
- يتضمن تحديد نظم التعويضات والمكافآت بناءً على أداء الموظفين ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وإدارة الأداء والتعويضات تمثل جزءاً هاماً من إدارة الموارد البشرية، وتتضمن عدة عناصر هي:
- ٦-٦-١- إدارة الأداء
- **تحديد المعايير والأهداف:** يتم تحديد المعايير والأهداف التي يجب على الموظفين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.
 - **تقييم الأداء:** يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام بناءً على المعايير والأهداف المحددة.
 - **توفير التغذية الراجعة:** يقدم للموظفين تقييماً شفوياً أو كتابياً يعكس أدائهم ويعرض النقاط القوية والضعف.
 - **تطوير خطط التحسين:** يتم تطوير خطط لتحسين أداء الموظفين وتحقيق أهدافهم المهنية.
 - **تقييم الأداء المتواصل:** يتم مراجعة وتقييم أداء الموظفين بانتظام لضمان استمرارية التطوير والتحسين.



٦-٢- إدارة التعويضات

- تحديد الأجور والمزايا: تحديد مستويات الأجور والمزايا وفقًا لسياسات المؤسسة وبناءً على التقييم العادل للأداء.

- تقديم المكافآت: توفير مكافآت مالية أو غير مالية لتحفيز الموظفين على الأداء المتميز.

- توفير المزايا الإضافية: تقديم مزايا إضافية مثل التأمين الصحي، والأجازات مدفوعة الأجر، وبرامج التدريب والتطوير.

٦-٣- إدارة الأداء والتعويضات

- تطوير سياسات عادلة: ضمان وجود سياسات تعامل عادلة وموضوعية في تقييم الأداء وتحديد التعويضات.

- تحفيز الموظفين: استخدام نظام تقييم الأداء والتعويضات كأداة لتحفيز الموظفين على العمل بجهد أكبر وتحقيق الأهداف المحددة.

- تحقيق العدالة الداخلية: ضمان التوازن بين المكافآت والتعويضات داخل المؤسسة وتوزيعها بشكل عادل بين الموظفين ذوي الأداء المتميز.

بوجود إدارة فعالة للأداء والتعويضات، يمكن للمؤسسة تحسين أداء موظفيها، وزيادة مستوى رضاهم وولائهم، مما يعزز كفاءة وفعالية العمل ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

٦-٧- إدارة التغيير والتطوير المؤسسي

تتمثل في توجيه استراتيجيات لإدارة التغيير داخل المؤسسة وتعزيز ثقافة التطوير المؤسسي لتعزيز الابتكار والتطور. وإدارة التغيير والتطوير المؤسسي تشمل الجهود والإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق التغيير الفعال والمستدام في هياكلها وعملياتها بهدف تحسين الأداء وتعزيز التنافسية. تشمل هذه الجهود عدة مراحل وعناصر هي:



- ٦-٧-١ - تحليل الحاجات وتحديد الأهداف
- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد الاحتياجات وتحديد الأهداف المرجوة من التغيير.
- وضع رؤية واضحة وأهداف محددة للتغيير والتطوير المؤسسى.
- ٦-٧-٢ - إشراك الأطراف المعنية
- إشراك جميع أطراف المؤسسة المعنية بعملية التغيير، بدءًا من الإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين على الأرض.
- توعية وتدريب الفرق العاملة على أهمية التغيير وكيفية التعامل معه.
- ٦-٧-٣ - تطوير خطط التغيير
- وضع خطط محددة لتنفيذ عمليات التغيير، تشمل الخطوات المطلوبة والمسؤوليات والمواعيد النهائية.
- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية.
- ٦-٧-٤ - تنفيذ الخطط
- تنفيذ الخطط المحددة بعناية وفعالية، مع توفير الدعم والمتابعة اللازمة لضمان تنفيذها بنجاح.
- التعامل مع مقاومة التغيير ومعالجة العقبات التى قد تعترض تنفيذ الخطط.
- ٦-٧-٥ - قياس وتقييم النتائج
- قياس أداء عمليات التغيير وتحليل النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المرجوة.
- استخدام التقييمات لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة.



٦-٧-٦- توجيه الثقافة التنظيمية

- توجيه ثقافة التغيير والتطوير المستدامة داخل المؤسسة، بما في ذلك تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي.

- توفير بيئة داعمة ومشجعة للتغيير والتطوير المستمر.

من خلال إدارة التغيير والتطوير المؤسسي بشكل فعال، تستطيع المؤسسة تحقيق التحسين المستمر والتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة التنافسية.

٦-٨- تطوير ثقافة العمل

يشمل تعزيز بيئة عمل إيجابية وتشجيع على التعاون والتواصل الفعال بين الموظفين لتعزيز الانتماء وزيادة الإنتاجية. إن تطوير ثقافة العمل يعتبر جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير المؤسسي. وهناك بعض الخطوات والأساليب التي يمكن اتباعها لتحقيق هذا الهدف وهي:

- **تحليل الثقافة الحالية:** قيام فريق من مختلف المستويات في المؤسسة بتحليل الثقافة الحالية، وذلك من خلال الملاحظة والمناقشة واستخدام أدوات التقييم المناسبة.

- **تحديد القيم والمبادئ المؤسسية:** تحديد القيم والمبادئ التي ترغب المؤسسة في تعزيزها وترسيخها في ثقافة العمل الجديدة.

- **تشجيع التواصل الفعال:** إقامة جلسات تفاعلية وورش عمل تشجع على التواصل الصريح والمفتوح بين جميع أفراد المؤسسة.

- **توفير التدريب والتطوير:** تقديم برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز المهارات الشخصية والمهنية التي تعزز ثقافة العمل الإيجابية والمشاركة الفعالة.

- **تعزيز التقدير والاعتراف:** تقدير ومكافأة المبادرات الإيجابية والأفكار المبتكرة والجهود المتميزة، مما يعزز الانتماء والمساهمة الفعالة.

- **تعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية:** توفير برامج لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، مما يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم.



- تعزيز التنوع والشمولية: تشجيع التنوع والشمولية في مكان العمل، وخلق بيئة ترحيبية لجميع الثقافات والخلفيات.
- تعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي: تشجيع الموظفين على التفكير بشكل مبتكر وإيجاد حلول جديدة للتحديات المؤسسية.
- توفير الدعم القيادي: دعم القيادة العليا لتطبيق وتعزيز ثقافة العمل المرغوبة من خلال الكلمات والأفعال.
- المتابعة والتقييم المستمر: مراقبة تطور ثقافة العمل باستمرار والتحقق من تحقيق الأهداف والتعديل على الإجراءات حسب الحاجة.
- تطوير ثقافة العمل يتطلب جهوداً مستمرة ومتواصلة من قبل جميع أفراد المؤسسة، وله تأثير كبير على رضا الموظفين وإنتاجيتهم ونجاح المؤسسة بشكل عام.
- ٦-٩- تخطيط المسار الوظيفي
- يعد جزءاً هاماً من إدارة الموارد البشرية ويهدف إلى توجيه وتطوير مسارات العمل للموظفين في المؤسسة. وهناك بعض الخطوات الرئيسية لتنفيذ تخطيط المسار الوظيفي وهي:
- تقييم الموارد البشرية: تحديد مهارات وقدرات الموظفين الحالية وتقييم أدائهم وإنجازاتهم في الوظيفة الحالية.
- تحديد الأهداف الوظيفية والمهنية: مناقشة أهداف الموظفين المهنية والشخصية معهم وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- تطوير خطط التطوير الوظيفي: وضع خطط تطوير مخصصة لكل موظف بناءً على قدراته واهتماماته وأهدافه المهنية، مما يتضمن التدريب والتعلم المستمر.



- من خلال تخطيط الوقت باستخدام جداول زمنية واضحة وتنظيم الوقت عن طريق تخصيص الوقت على المهام، يمكن للمؤسسة تحقيق التميز المؤسسى المستدام من خلال الإستفادة القصوى من الوقت والموارد المتاحة.
 - **توفير الفرص للتعلم والتطوير:** توفير فرص التدريب والتطوير المناسبة للموظفين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم.
 - **تعزيز التنقل الوظيفي:** توفير فرص الترقية الداخلية وتحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم لتحقيق الترقيات المستقبلية.
 - **تقديم الإرشاد والمشورة:** تقديم المشورة والإرشاد للموظفين بشأن خيارات مساراتهم المهنية والتطوير الشخصى.
 - **المتابعة والتقييم:** متابعة تقدم الموظفين فى تحقيق أهدافهم ومراجعة الخطط الوظيفية بانتظام لضمان توجيهها بشكل صحيح وفعال.
 - **تشجيع التواصل المستمر:** تشجيع الموظفين على التواصل بانتظام مع مديريهم لمناقشة تطوراتهم المهنية والتوجيهات المستقبلية.
 - **التحفيز والمكافآت:** تقديم المكافآت والتحفيز المناسب للموظفين الذين يحققون نجاحًا فى تحقيق أهدافهم الوظيفية والمهنية.
 - **تقديم الدعم اللازم:** توفير الدعم والموارد اللازمة للموظفين لمساعدتهم فى تحقيق أهدافهم وتطوير مساراتهم الوظيفية بنجاح.
- من خلال تنفيذ هذه الخطوات، يمكن لإدارة الموارد البشرية دعم الموظفين فى تحديد وتحقيق أهدافهم المهنية وتطوير مساراتهم الوظيفية بشكل فعال ومستدام. هذه الأبعاد تعتبر جوانب رئيسية فى إدارة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها وتطوير مواردها البشرية.



إن قيمة رأس المال الفكرى للمؤسسة تتحدد بأبعاده ومنها:

- **رأس المال البشرى:** يتمثل رأس المال البشرى فى المهارات والمعارف والخبرات التى يمتلكها الأفراد داخل منظمة ما، وهو مصدر ميزة تنافسية لها ومصدر من مصادر تحقيق الابتكار داخل المنظمة إذا ما تم استثمارها بطريقة فعالة.

ويتميز رأس المال البشرى بأن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوى يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمنى. ومن ثم يمثل المعرفة التى يمتلكها الأفراد داخل المنظمة ولا تملكها المنظمات لأنها موجودة فى أذهانهم ومهمة المنظمة هنا هو كيفية الاستفادة من تلك الأصول المعرفية فى خدمة أهداف المنظمة.

وهناك عدد من المؤشرات التى يستدل بها على رأس المال البشرى وهى:

- **قدرات العاملين:** وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومستوى جودة العاملين، وقدرة التعلم لدى العاملين، وكفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين على المشاركة فى اتخاذ القرارات.
- **إبداع العاملين:** وتشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من الأفكار الأصلية لهم.
- **اتجاهات العاملين:** تشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة ودرجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، ومتوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

٧- فروض البحث

إعتمد الباحث عند صياغة فروض البحث على عدد من المصادر المختلفة فى مقدماتها الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة البحث الحالية والمقابلات والملاحظات. وإستناداً إلى مشكلة البحث والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض البحث فى صورة الفروض الصفرية (وذلك لأنه لا توجد دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع فى شركات القطاع محل البحث) والتى سيجرى اختبارها بهدف الوصول إلى نتائج البحث. وفى ضوء أبعاد البحث تم تحديد فروضها كالاتى:

فى ضوء مشكلة البحث والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض البحث فى صورة الفروض البديلة (وذلك لأنه توجد بعض الدراسات السابقة التى تناولت هذا الموضوع ولكن فى قطاعات غير القطاع محل البحث)، والتى سيجرى اختبارها بهدف الوصول إلى نتائج البحث.



وفيما يلي فروض البحث:

- (١) يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، لتخطيط القوى العاملة على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديري المستويات الإدارية الثلاثة.
- (٢) يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للتوظيف على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديري المستويات الإدارية الثلاثة.
- (٣) يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للتحفيز على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديري المستويات الإدارية الثلاثة.
- (٤) يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، لتقييم الأداء على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديري المستويات الإدارية الثلاثة.
- (٥) يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للتدريب على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديري المستويات الإدارية الثلاثة.
- (٦) يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، لتخطيط المسار الوظيفى على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديري المستويات الإدارية الثلاثة.

٨- التحليل الإحصائى واختبار الفروض

٨-١- التحليل الإحصائى لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

التحليل الإحصائى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعنى استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل كيفية تطوير أداء الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاج فى الشركات محل البحث. يمكن لهذا التحليل أن يشمل جمع بيانات حول استراتيجية الموارد البشرية ثم استخدام تقنيات كالتوزيعات الإحصائية والنمذجة لفهم الأنماط والتباينات.



فى سياق تطوير الأداء للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، يمكن استخدام هذه البيانات للعديد من الأغراض مثل تحسين التخطيط والجدولة ويمكن للتحليل أن يوفر بيانات تساعد فى إعادة تنظيم الجداول الزمنية لزيادة الإنتاجية بالشركات محل البحث.

تقييم فعالية التدخلات لتحسين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: يمكن استخدام التحليلات لقياس مدى نجاح الأساليب المختلفة المعتمدة لتحسين مستوى الخدمة والأداء من خلال تنمية رأس المال البشرى. والأدوات الإحصائية المستخدمة فى هذا السياق قد تشمل النماذج الخطية، تحليل التباين، وأساليب السلاسل الزمنية، والتي تساعد فى تحليل البيانات بطريقة منظمة ودقيقة.

تم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية التى توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات طبقاً لنوعيتها ولطبيعة المتغيرات وأغراض التحليل، واختبار صحة الفروض تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية.

الأساليب الوصفية (Descriptive Methods) :

(الوسط الحسابى - الوسيط - الانحراف المعياري - مقاييس النزعة المركزية - مقاييس التشتت - الارتباط)

٨-٢- اختبار الفروض

٨-٢-١- التحليل الوصفى لأبعاد المتغير المستقل دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

قام الباحث بإيجاد الإحصاءات الوصفية لأبعاد دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الستة (تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التحفيز، تقييم الأداء، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي) من خلال حساب الوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات هذه الأبعاد كالآتي:

٨-٢-٢- التحليل الوصفى لبعد تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (١)

تخطيط الموارد البشرية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعبارات بُعد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	ترى الشركة أن التدريب يساعد على تحسين مستويات المهارات	٤,١٢٢	٠,٦٦٦	٢٠,٣	١	مرتفعة جداً



٢	تهتم الشركات بتطوير برامج تدريبية مصممة خصيصًا لنقاط ضعف الموظفين	٣,٩٨٢	٠,٦٧٩	٢٢,٠	٢	مرتفعة
٣	تعتمد الشركة على تنوع أساليب التدريب	٤,٠٢٢	٠,٦٢٤	٢٤,٥	٣	مرتفعة جدا
	تدريب الموارد البشرية الدرجة الكلية لبع	٤,٠١١	٠,٦٢٤	٢٢,٣		مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

أن درجة توفر مؤشرات بعد تخطيط الموارد البشرية كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٥٦٧) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٢١)، ومعامل اختلاف عام للبعد بلغ (٢٢.٣). كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (٢٠.١ و ٢٤.٠٪) وهي اقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي، وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة على أهمية بعد تخطيط الموارد البشرية كأحد الممارسات الهامة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٨-٢-٣- التحليل الوصفي لبعـد توظيف الموارد البشرية

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف
لعبـارات بـعد توظيف الموارد البشرية

١	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	تلتزم الشركة باستقطاب المواهب ذات القدرات والخبرات في مختلف مجالات الأعمال لشغل المناصب الإدارية الهامة	٤٠١.٤	٠,٥٥٩	٢٧.٦	٣	مرتفعة جدا
٢	تعتمد الشركة على نتائج المقابلات للمتقدمين للتعين لغرض توظيفهم	٥٩٣.٤	٠,٥٩٠	٢٥.٣	٢	مرتفعة جدا



تطبق الشركة مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار الموارد البشرية	٤.٧٦٣	٠,٥٨٨	٢٢.٦	١	مرتفعة جدا
الدرجة الكلية لبعء توظيف الموارد البشرية	٤,٦١١	٠,٥٦٩	٢٤.٣		مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

أن درجة توفر مؤشرات بعد توظيف الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعء (٤.٦١١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٦٩) ومعامل اختلاف عام للبعء بلغ (٢٤.٣)، كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (٢٢.٦ و ٢٧.٦٪) وهي أقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة على أهمية بعد وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة كأحد ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٨-٢-٤- التحليل الوصفي لبعء تحفيز الموارد البشرية

تم إيجاد الإحصاءات الوصفية لبعء تحفيز الموارد البشرية وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

لعبارات بُعء تحفيز الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	نظام حوافز الشركة يعزز ولاء الموظفين	٤,١١٧	٠,٥٠٦١	٢١,٥	١	مرتفعة
٢	تعتمد المنظمة نظاماً عادلاً في تقديم الحوافز والمكافآت	٤,٠١٩	٠,٥٨٨٦	٢٢,٩	٢	مرتفعة



٣	موظفو الشركة راضون عن المكافآت المقدمة لهم	٣,٩٠٧	٠,٦٦٧٩	٢٣,٧	٣	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبُعد تحفيز الموارد البشرية	٤,١٠١	٠,٥٣٤٥	٢٢,٥		مرتفعة

المصدر من إعداد الباحث

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

أن درجة توفر مؤشرات بعد التحفيز للموارد البشرية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.١٠١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٥٣٤٥) ومعامل اختلاف عام للبعد بلغ (٢٢.٥ %) كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (٢١.٥ و ٢٣.٧ %) وأقل من (٥٠ %) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي. وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة على أهمية استخدام الحوافز المادية وغير المادية لتحفيز العاملين كأحد ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٨-٢-٥ - التحليل الوصفي لبُعد تقييم أداء الموارد البشرية

تم إيجاد الإحصاءات الوصفية لبُعد تقييم أداء الموارد البشرية وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعبارات بُعد تقييم أداء الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	تعتمد الشركات على نتائج مراجعات أداء الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة	٣,٩٠٠	٠,٦٦٦	١٨,٧	١	مرتفعة
٢	تقوم الشركات بجمع معلومات مفصلة حول أداء الموظفين لضمان نجاح عملية التقييم	٣,٨٩٢	٠,٦٧٩	٢٠,١	٢	مرتفعة



٣	لدى الشركة معلومات كافية عن أداء الموظفين	٣,٨٦٣	٠,٨٢٤	٢٣,٥	٣	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبعء تقييم أداء الموارد البشرية	٣,٨٢٨	٠,٧٢٤	٢٠,٤		مرتفعة

المصدر من إعداد الباحث

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

ان درجة توفر مؤشرات بعد تقييم أداء الموارد البشرية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٢٨)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٢٤) ومعامل اختلاف عام للبعد بلغ (٢٠.٤). كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (١٨.٧ و ٢٣.٥٪) وأقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي، وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة على أهمية تقييم أداء العاملين كأحد ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٨-٢-٦- التحليل الوصفي لبعء تدريب الموارد البشرية

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

لعبارات بعء تدريب الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	ترى الشركة أن التدريب يساعد على تحسين مستويات المهارات	١٢٢.٤	٠,٦٦٩	٢٠.٣	١	مرتفعة
٢	تهتم الشركات بتطوير برامج تدريبية مصممة خصيصاً لنقاط ضعف الموظفين	٩٨٢.٣	٠,٧٧٩	٢٢.٠	٢	مرتفعة
٣	تعتمد الشركة على تنوع أساليب التدريب	٤٠.٢٢	٠,٦٢٤	٢٤.٥	٣	مرتفعة
	تدريب الموارد البشرية الدرجة الكلية لبعء	٤,٠١١	٠,٦٢٤	٢٢.٣		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS



من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

ان درجة توفر مؤشرات بعد تدريب الموارد البشرية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٠١١)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٦٢٤) ومعامل اختلاف عام للبعد بلغ (٢٢,٣). كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (٢٠,٣ - ٢٤.٥ %) وأقل من (٥٠ %) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي، وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة على أهمية التدريب لتطوير وتحسين مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية كأحد ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٨-٣- التحليل الوصفي للمتغير التابع

قام الباحث بإيجاد الاحصاءات الوصفية لبعد رأس المال الفكري (رأس المال البشري)، وذلك من خلال حساب الوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات هذا البعد من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات هذا البعد كما يلي:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف
لعبارات بعد رأس المال البشري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	يملك الموظفون معارف وخبرة طويلة في مجال عملهم	٣١٥.٤	٠,٥٢٦	٢٧.٣	٥	مرتفعة جدا
٢	تناسب مؤهلات الموظفين مع الوظيفة المطلوبة	٨٩١.٤	٠,٣٩٥	٢٠.٠	١	مرتفعة جدا
٣	تمتلك الشركة كفاءات بشرية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	٤.٦٨٠	٠,٥٩٥	٢٣.٨	٣	مرتفعة جدا
٤	تتوفر لدى الشركة البيئة الملائمة والتي تحفز على الابتكار والابداع	٤,٧٢٩	٠,٤٢٥	٢٢.٥	٢	مرتفعة جدا



٥	تنتهج الشركة نظام تحفيزي فعال	٤,٦٠٥	٠,٤٣٥	٢٣.٥	٤	مرتفعة جدا
	تدريب الموارد البشرية الدرجة الكلية لبعد	٤,٦٠٥	٠,٤٣٥	٢٣.٥		مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

أن درجة توفر مؤشرات دور بعد رأس المال البشري كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,٦٠٥) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٤٩٥) ومعامل اختلاف عام للبعد بلغ (٢٣.٥٪). كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (٢٠.٠ و ٢٧.٥٪) وأقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي. وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه اتفاق بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة على أهمية بعد رأس المال البشري كأحد المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري.

٩- نتائج البحث

- عدم وجود دراسات سابقة عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تكوين رأس المال البشري بالتطبيق على شركات بترول قطاع الأعمال.
- فاعلية ومتابعة تحقيق الأهداف المخططة من خلال تطوير مهارات الموظفين وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي، أدى إلى زيادة الأداء في الإنتاجية لشركات محل البحث.
- قلة التكاليف أدت إلى زيادة الربحية من خلال تحسين استخدام الموارد البشرية.
- تشكيل فرق العمل المتميزة وتوجيهها أدى إلى تعزيز التفوق التنافسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات محل البحث.
- التكيف مع التحديات الصناعية والبيئية ساعد الشركات محل البحث على تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مجال رأس المال البشري.



١٠ - توصيات البحث

- تحديد مطالب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالشركات محل البحث من خلال (تحليل الاتجاهات الصناعية والتطورات التكنولوجية المستقبلية) لتحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.
- التخطيط للمهارات والخبرات المطلوبة من الوظائف الهامة لتكوين رأس المال البشرى لمواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات محل البحث.
- المراجعة المستمرة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الافراد والتي تضمن تحقيق الميزة التنافسية للشركات والتي تجعلها متفوقة على منافسيها من خلال وضع اطر ومعايير لتحقيق فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات (العليا - الوسطى - الدنيا).
- اعداد خطط استراتيجية على المديات المختلفة (طويلة - متوسطة - قصيرة) باستخدام تقنيات التوظيف الذكية والشبكات الاجتماعية المهنية والترويج للثقافة المؤسسية الجاذبة.
- قياس كفاءة وفاعلية الأداء للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كآلية لتقييم مدى تقدم شركات بترول قطاع الأعمال بالتدريب والتحفيز لتقييم المسار الوظيفي وتعزيز القدرات بتطبيق المفاهيم الادارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية وتشجيع روح الابتكار والتطوير.



١١ - المراجع

أولاً: المراجع العربية

- سردار ياسين صابر، (٢٠١٦)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة: الدور المعدل لاستراتيجية المنظمة"، رسالة ماجستير، السودان.
- سفيان جاهمي (٢٠٢٠)، "دور الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
- عطالله أحمد الحسبان (٢٠١٥)، "أثر طرق ووسائل محاسبة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد ١٢، العدد ٣، الأردن.
- فطيمة الزهرة بربط (٢٠١٦)، "أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك"، رسالة دكتوراه، جامعة مدينة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- كمال تيميزار (٢٠١٤)، "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- ناظم جواد (٢٠١٦)، "تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية"، مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢، العدد ١٤، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Dima Saiid (2019), "A Proposed Framework for the Accounting of Intellectual Capital", Ph.D, University of Beirut, V.4, Lebanon.
- Dimitrios Maditinos (2011), "The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 12.
- Khaled Aladwan (2019), "The effects of human resource management practices on employees organizational commitment", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 23 No. 3.



- Maqsood Haider (2015) ,“The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector”, **International Journal of Economics and Financial Issues**, Vol. 5.
- Silvia Sunmedrea (2013), “Intellectual Capital and Firm Performance: A Dynamic Relationship in Crisis Time”, Research Paper, **Procedia Economics and Finance**, V.9.