



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

The role of strategic human resources management in forming relational capital, applied to oil companies in the business sector

المخلص:

- هدف هذا البحث إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى تكوين رأس المال العلائقى بالتطبيق على شركات بترول قطاع الأعمال ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد أستيبيان وتوزيعه على المديرين فى شركات بترول قطاع الأعمال وعددهم (٦) شركة من اجمالى عدد (١٢) شركة لإجراء البحث الميدانى وكانت مبررات إختيارهم على أساس (الإكبر فى الهيكل الإدارى - الإكبر فى عدد العمال - الإكبر فى رأس المال المستثمر - الإكبر فى الإنتاجية). تم صياغة مجموعة من الفروض واختبارها وتوصل البحث إلى مجموعه من النتائج أبرزها:
- عدم وجود دراسات سابقة عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى تكوين رأس المال العلائقى بالتطبيق على شركات بترول قطاع الأعمال.
 - فاعلية ومتابعة تحقيق الأهداف المخططة من خلال تطوير مهارات الموظفين وتعزيز مستوى الرضا الوظيفى، أدى إلى زيادة الإداء فى الإنتاجية لشركات محل البحث.
 - قلة التكاليف أدى إلى زيادة الربحية من خلال تحسين استخدام الموارد البشرية.
 - تشكيل فرق العمل المتميزة وتوجيهها أدى إلى تعزيز التفوق التنافسى وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات محل البحث.
 - التكيف مع التحديات الصناعية والبيئية ساعد الشركات محل البحث على تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى مجال رأس المال العلائقى.
- الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية - الموارد البشرية - رأس المال الفكرى رأس المال العلائقى - الكفاءة - الإنتاجية.



Abstract:

This research aims to identify the role of strategic human resources management in forming relational capital applied 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, numbering (6) companies out of a total of (12) companies, to conduct field research. The justifications for their selection were based on (the largest in administrative structure - the largest in 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, the most prominent of which are:

- The absence of previous studies on the role of strategic human resources management in forming relational 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, led to an increase in performance in productivity for the research companies.
- Low costs led to an increase in profitability through improving the use of human resources.
- Forming and directing distinguished work teams led to enhancing competitive superiority and achieving the strategic goals of the research companies.
- Adapting to industrial and environmental challenges helped the companies under study to apply strategic human resources management in the field of relational capital.

Keywords: Strategic management - Human resources - Intellectual capital - Relational capital - Efficiency – Productivity.



١ - مقدمة

بدأ الإهتمام بإدارة الموارد البشرية منذ أن إتجهت مدارس الفكر الإدارى إلى التركيز على أهمية العنصر الإنسانى كأحد العناصر الحاكمة فى نجاح أو فشل المؤسسات وخاصة مدرسة العلاقات الإنسانىة وبعدها المدرسة السلوكية فى الإدارة. والمنظمات الناجحة هى تلك المنظمات التى تتمكن من إستقطاب وإختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها وتمكينهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، فهى التى تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها. وقد ظهر مفهوم رأس المال الفكرى أوالمعرفى فى تسعينيات القرن الماضى عندما أطلق رالف تاير (Ralph Tayer) مدير شركة جونسون عبارة "رأس المال الفكرى" فى سياق حديثه عن أنه فى السابق كانت المصادر الطبيعية هى أهم مكونات الثروة الوطنية والنقد وأهم موجودات الشركات، أما الآن فقد حل رأس المال الفكرى محلها، حيث أصبح يُنظر إليه بإعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح. ويُمثل المعرفة ولكن ليست كل معرفة بل هى المعرفة المفيدة للمنظمة والتى 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 فى تكوين رأس المال الفكرى على إعتبار أن العامل البشرى أهم عوامل النجاح وتعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال العنصرالبشرى وبالرغم من تواتر الدراسات التى تناولت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى وزيادة وتحسين الإنتاجية إلا أنه لم تركز هذه الدراسات على توضيح ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى تكوين رأس المال البشرى للعاملين بأبعاده الشاملة، وعليه فإن البحث الحالى هدف إلى دراسة هذه العلاقة فى الشركات محل الدراسة.



٢- البحوث السابقة

أولاً: بحوث باللغة العربية

٢-١- بحث: عطالله (٢٠١٥): بعنوان "أثر طرق ووسائل محاسبة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية". أجرى الباحث البحث على حالة البنوك الإسلامية في الأردن قوامها (٤١) مفردة. هدف البحث التعرف على مكونات رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية التي تحقق المنافسة للبنوك الإسلامية في البقاء في تقديم الخدمات المصرفية من منظور إسلامي معاصر وإظهار الطرق المحاسبية المعروفة في الاعتراف والتسجيل المحاسبى لرأس المال الفكري وكيفية انعكاس ذلك الاعتراف على القوائم المالية بالشكل عام سواء كان الاعتراف بالقيم الدفترية أو القيم العادلة وإظهار السياسات المحاسبية المعترف بها للإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري في القوائم المالية، والتعرف على مدى تطبيق أدوات القياس المحاسبى على مكونات رأس المال الفكري. ومن نتائج البحث أن وجود علاقات إيجابية في مكونات رأس المال الفكري من مهارات وكفاءات وخبرات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأمر الذى يساعد على نجاح الشركة في السوق ويساعد على تبرير عملية الاستثمار في رأس المال الفكري ووجود دمج في أساليب المحاسبة عن مكونات رأس المال الفكري بهدف الوصول إلى القيمة المقبولة لقيمة رأس المال الفكري في الدفاتر والسجلات المحاسبية والوصول إلى القيمة العادلة لها لإظهار الأرباح والخسائر سواء أكانت محققة أو غير محققة ووجود استيعاب وفهم جيد لمعنى رأس المال الفكري من قبل القائمين على محاسبة رأس المال الفكري من حيث طريقة إدارته ومدى مساهمته في إيجاد قيمة البنك على المدى البعيد، هذا ينعكس على دقة قياس قيمة البنك بصورة دقيقة وكاملة وأن أساليب المحاسبة عن رأس المال الفكري لها أثرها على تحديد قيمة البنك في سوق المال، وذلك بالاعتماد على القيمة الدفترية لتحديد مدى الزيادة أو النقصان في قيمة البنك الإسلامى وأن محاسبة رأس المال الفكري تساعد على تخفيض التكاليف على المدى البعيد كما تساعد على التطور بالخدمات المصرفية على المدى القصير، مما يعنى تطوير أفكار تساعد على الاستجابة لرغبات العملاء وهذا ينعكس على أرباح البنوك والاستثمار في رأس المال الفكري زاد من اواصر التعاون بين مالكي الشركة والموظفين من خلال تحديد الأشخاص الواجب تطوير أفكارهم وتحديد المهارات اللازمة لهم لتطوير أداء البنوك الإسلامية، وهذا يساعد بأن يكون رأس المال الفكري أداة مناسبة لإدارة المعرفة والثقافة الداخلية للمصارف.



٢-٢- بحث: ناظم (٢٠١٦): بعنوان "تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية". أجرى الباحث البحث على المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة على عينة قوامها (٢٣٦) مفردة. هدف البحث تسليط الضوء على الإطار الفكري حول الأصول الفكرية إذ تكمن الفكرة الأساسية في كيفية الاعتماد على رأس المال الفكر وتحليله وقياسه والتركيز على هذا الموجود الذي يعد نادر وصعب التقليد بدلاً من التركيز على الموجودات المالية والمادية. ومن نتائج البحث أن هناك اتفاق بين الباحثين والكتاب في علوم الإدارة على أن القرن الحادي والعشرون هو عصر المنظمات الفكرية والمتعلمة التي تسعى لتحقيق الأفضل وتطبيق الاستراتيجية لتلبية احتياجاتها من المعرفة والمهارات واستغلال موجوداتها الفكرية ودعمها وتشجيعها والاستراتيجية المستندة على رأس المال الفكري كأداة لها هي القاعدة الأساسية للمنافسة الناجحة، إذ يتطلب ذلك وضع استراتيجية تتلاءم مع ما تمتلكه المنظمة من الموجودات الفكرية والفكر المبدع الخلاق موضوع ذو أهمية وأبعاد وأصبح الآن إحدى الأسبقيات التنافسية التي تؤكد عليها المنظمات وتحليل رأس المال الفكري هو ذا أبعاد جديدة جسدت أثره المباشر في صياغة وفهم وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمات في مختلف المستويات، واعتمدت في مواجهة عدم التأكد البيئي والتكنولوجي، وبما يدعم الميزة التنافسية للمنظمة عبر التركيز على حاجة الزبون والعلاقات معه وكذلك معرفة السوق والخبرات والمهارات لخلق قيمة مضافة للمنظمة.

٢-٣- بحث: دلال (٢٠١٧): بعنوان "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين". أجرى الباحث البحث على ٢٣ مؤسسة تأمين جزائرية بين العمومية والخاصة والدولية ب ٥٧٦ استبيان. هدف البحث إلى الإحاطة بمفهوم رأس المال الفكري وإبراز أهميته بالنسبة لمؤسسات التأمين والتعرف على درجة اعتماد مؤسسات التأمين الجزائرية على إدارة رأس المال الفكري في دعم وتحسين تنافسياتها وتحديد درجة الترابط بين إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التأمين الجزائرية وتنافسياتها وتحديد درجة الترابط بين مكونات إدارة رأس المال الفكري (إدارة المعرفة، إدارة الابتكار وإدارة الملكية الفكرية) مع دعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية. ومن نتائج البحث أن تتدخل السلطات العمومية في صناعة التأمينات بالجزائر بشكل كبير وعلى كل الأصعدة، حيث تتم إدارة قطاع التأمين من خلال عدة نصوص قانونية، والتي تعالج مختلف المجالات المرتبطة بنظام التأمين من تنظيم ومراقبة لنشاط التأمين وتقوم السلطات العمومية بمراقبة نشاط مؤسسات التأمين بعد حصولها على التصريح الإداري، أين يمكنها سحب أو إبقاء الاعتماد حسب احتمال تطور الحالة المالية المستقبلية، وبالتالي فإن خصوصية



أداء خدمة التأمين ترتبط بالأحداث المستقبلية، وبالتالي فإن خصوصية أداء خدمة التأمين ترتبط بالأحداث المستقبلية ووقوعها يبقى غير مؤكد إلى غاية انتهاء العقد وتتدخل الدولة من ناحية التنظيم، ويتعلق ذلك بالاعتماد الممنوح من قبل وزارة الاقتصاد والمالية (لجنة مراقبة التأمين)، وتقوم هذه الأخيرة بالتأكيد على احترام التزامات المؤمن تجاه المؤمن له، ومن كفاية المخصصات التقنية، (التقييم المحاسبي للالتزامات تجاه المؤمن لهم) مقابل الأصول (التوظيف) وكذا التأكد من وجود هامش الملاءة لمواجهة الخسائر المحتملة مستقبلا وتتدخل الدولة في وضع أسعار المنتجات التأمينية الإجبارية، مما يالشكل عائقا أمام مديري مؤسسات التأمين ولا يمنحهم حرية تحديد الأسعار التي تتناسب مع سوق التأمينات، حيث أن "مهني المؤمن هي خاضعة لقوانين جد متناقضة، موجهة لحماية المكتسبين المؤمن لهم - والمستفيدين من خدمات التأمين والأجر القاعدي الموظفين في مؤسسات التأمين العمومية تحدد قوانين الدولة وليس من قبل مؤسسات التأمين الجزائرية، أما بشأن الترقيات والعلاوات الممنوحة مقابل الابتكار والتجديد والتطوير فليس لها نصوص قانونية للاعتماد عليها، أما، فيما يخص مؤسسات التأمين الجزائرية الخاصة فهي تعتمد على إعطاء نسبة متفق عليها من قبل من رقم الأعمال المحقق من طرف الوكلاء والسماصرة، وليس لديهم نظام واضح لتشجيع الابتكار أو الأبحاث الجديدة.

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 للكشف 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 يعني 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 يعني 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 أي 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.



ثانياً: بحوث باللغة الإنجليزية

٢-٥- بحث: (Bruno, 2015)، بعنوان "تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على رضا الوظيفة، والالتزام التنظيمي، والنية في الاستقالة في المؤسسات الكندية". أجرى الباحث البحث على منظمات مختلفة على عينة قوامها (٧٣٠) مفردة. هدف البحث زيادة فهم تأثير أنظمة العمل عالية الأداء في الإشباع الوظيفي والالتزام التنظيمي.

٢-٦- بحث: (Gordon, 2019)، بعنوان "تأثير ثقافة الهيكلية على أداء شركات المياه العامة في كينيا". أجرى الباحث البحث على شركات المياه العامة على عينة قوامها (١٨٥) مفردة. هدف البحث إلى إستقصاء تأثير ثقافة التسلسل الهرمي على أداء شركات المياه العامة في كينيا. ومن نتائج أن ثقافة التسلسل الهرمي لها إرتباط كبير بالأداء وكشف عن قابلية تطبيق ثقافة التسلسل الهرمي في شركات المياه العامة بكينيا.

٢-٧- بحث (Silvia, 2013): بعنوان "رأس المال الفكري وأداء الشركة: علاقة ديناميكية في فترات الأزمات". أجرى الباحث البحث على عينة الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية في رومانيا على عينة قوامها (٦٢) شركة. هدف البحث يحل هذه 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 اوقات الأزمات وأظهرت البحث تأكيد الارتباط بين الربحية ورأس المال الفكري لأنه حتى في وقت الأزمات يجب أن يعتمد الأداء على القدرة الأنسانية.

٢-٨- بحث (Emmy, 2018): بعنوان "أستغلال رأس المال الفكري في تحسين أداء الشركة". أجرى الباحث البحث على الشركات المطاعم والضيافة والسياحة في أندونيسيا على عينة قوامها (١١) مفردة. هدف الهدف من هذه الدراسة أظهار التأثير الكبير لمؤشرات رأس المال الفكري ولاسيما سوق رأس المال البشري. ومن نتائج البحث أن رأس المال افكري لة تأثير كبيراً على الآلية الوقائية الوطنية وعلى قواعد الأصول في أن واحد ورأس المال الفكري يؤثر تأثيراً واضحاً على الممتلكات والشركات.

٢-٩- بحث: (Noam, 2020)، بعنوان "قياس رأس المال البشري باستخدام بيانات التعلم العالمية". أجرى الباحث البحث على (١٦٤) دولة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٧. الهدف هو إظهار أن التقدم العالمي في التعلم هو أحد أهداف التنمية المستدامة ذات الاولويه ومن نتائج البحث أن الناتج الحقيقي لكل عامل في المتوسط هو مقياس لرأس المال البشري واثبتت البحث أن رأس المال البشري مبنى على أساس كل من التعليم والتعلم.



٣- مشكلة البحث

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 العلائقى بالتطبيق على شركات بترول قطاع الأعمال؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

٣-١- ما هو دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاسلوب الامثل لتكوين رأس المال العلائقى بالشركات محل البحث؟

٣-٢- ما هى الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية ومعايير قياس الاداء ومؤشراتها فى تحسين الاداء تكوين رأس المال العلائقى بما يحقق رضا العملاء بالشركات محل البحث؟

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

٣-٤- ما هى الاجراءات 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 العلائقى بالشركات محل البحث.

٤-٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية ومعايير قياس الاداء ومؤشراتها فى تحسين الاداء لتكوين رأس المال العلائقى 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.

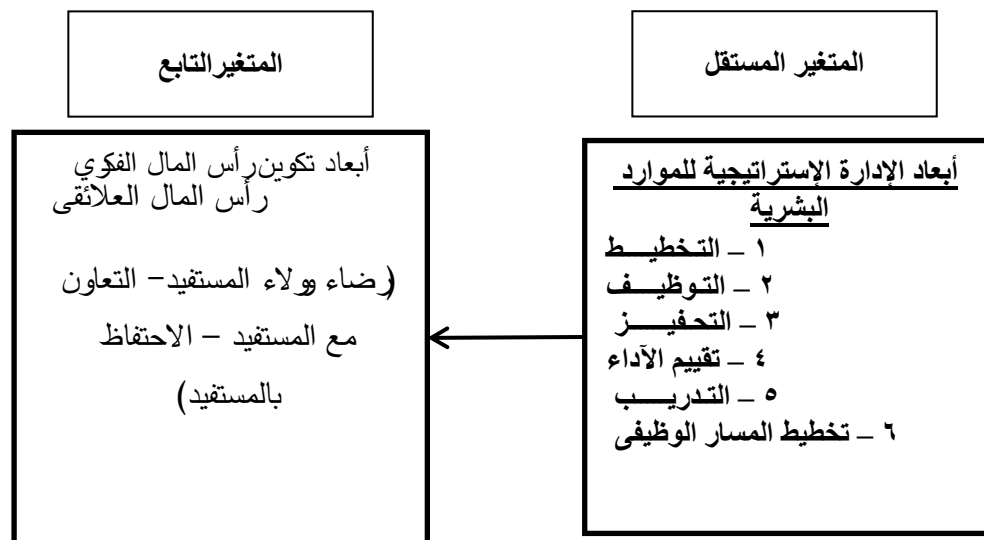


٥- إطار متغيرات البحث

الإطار العام لمتغيرات البحث وهي المتغير المستقل أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الستة (تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التحفيز، تقييم الأداء، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي) وايضا المتغير التابع (أبعاد تكوين رأس المال الفكري) ببعده (رأس المال العلائقي).

شكل رقم (١)

الإطار العام لمتغيرات البحث



المصدر: 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، التخطيط 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: ينبغي 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 في الوسائل المناسبة مثل المواقع الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، والصحف المحلية.
 - **تقديم الطلبات وفرز السير الذاتية:** يتم استقبال الطلبات وفرز السير الذاتية وتحديد المتقدمين المحتملين للمقابلة.
 - **إجراء المقابلات:** يتم في هذه المرحلة إجراء المقابلات مع المرشحين المنتخبين لتقييم مهاراتهم وخبراتهم وملاءمتهم للوظيفة.
 - **اختبارات وتقييمات:** قد تشمل هذه المرحلة إجراء اختبارات وتقييمات للمهارات الفنية والسلوكية للمرشحين.
 - **اختيار المرشح المناسب:** يتم في هذه المرحلة اختيار المرشح الأنسب للوظيفة بناءً على الأداء في المقابلات والاختبارات.
 - **إعداد العرض الوظيفي والتوظيف:** يتم تقديم العرض الوظيفي للمرشح المختار واتخاذ الإجراءات اللازمة لتوظيفه، بما في ذلك ترتيب التعاقد والمقابل المالي.
- 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 التي تساعد في 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 في هذه الخطوة تحديد المهارات والمعارف التي 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 فهم 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 بأنظمة لضمان مواكبتها لاحتياجات سوق العمل وتطوراتها.



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 أن تتماشى أداؤهم مع أهداف المؤسسة، عملية تقييم الأداء هي عملية حيوية في إدارة الموارد البشرية وتتضمن عدة خطوات.

- **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 الموظف:** 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.

- **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 الترقيات 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، وتشمل ذلك الزيادات في الراتب، والمكافآت السنوية، والعلاوات، والإجازات المدفوعة 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، إدارة الأداء والتعويضات تمثل جزءاً هاماً من إدارة الموارد البشرية، وتتضمن عدة عناصر:

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.

٦-٦-٢- إدارة التعويضات

- **تحديد الأجور والمزايا:** تحديد مستويات الأجور والمزايا وفقاً 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، والإجازات المدفوعة الأجر، وبرامج التدريب والتطوير.

٦-٦-٣- 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 وولاءهم، مما يعزز كفاءة وفاعلية العمل ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

٦-٧- إدارة التغيير والتطوير المؤسسي

يتمثل في توجيه استراتيجيات لإدارة التغيير داخل المؤسسة وتعزيز ثقافة التطوير المؤسسي لتعزيز الابتكار والتطور، إدارة 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.

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 المؤسسي.

٦-٧-٢- إشراك الأطراف المعنية

- إشراك جميع أطراف المؤسسة المعنية بعملية التغيير، بدءاً 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 المقاومة للتغيير ومعالجة العقبات التي 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، تطوير ثقافة العمل يعتبر جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير المؤسسي. إليك بعض الخطوات والأساليب التي يمكن اتباعها لتحقيق هذا الهدف:



- تحليل الثقافة الحالية: قيام فريق من مختلف المستويات فى المؤسسة بتحليل الثقافة الحالية، وذلك من خلال الملاحظة والمناقشة واستخدام أدوات التقييم المناسبة.
- تحديد القيم والمبادئ المؤسسية: تحديد القيم والمبادئ التى ترغب المؤسسة فى تعزيزها وترسيخها فى 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 التى 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 فى 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، ويمكن أن يكون له 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. إليك بعض الخطوات الرئيسية لتنفيذ تخطيط المسار الوظيفي:

- **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 المؤسسي المستدام من خلال الإستفادة القصوى من الوقت والموارد المتاحة.

- **توفير الفرص للتعليم 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 الشخصي.

- **المتابعة والتقييم:** متابعة تقدم الموظفين في تحقيق أهدافهم ومراجعة الخطط الوظيفية بانتظام لضمان أنها موجهة 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 في تحقيق أهدافهم الوظيفية والمهنية.
 - تقديم الدعم اللازم: توفير الدعم والموارد اللازمة للموظفين لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم وتطوير مساراتهم الوظيفية بنجاح.
- من خلال تنفيذ هذه الخطوات، يمكن لإدارة الموارد البشرية دعم الموظفين في تحديد وتحقيق أهدافهم المهنية وتطوير مساراتهم الوظيفية بشكل فعال ومستدام. هذه الأبعاد تعتبر جوائب رئيسية في 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 العلائقى: يتمثل رأس المال العلائقى 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 العلائقى بأن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحنى 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 الإستفادة من تلك الأصول المعرفية فى خدمة أهداف المنظمة.
 - وهناك عدد من المؤشرات التى يستدل بها على رأس المال العلائقى 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 الأصيلة 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 مقدمتها لدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة البحث الحالية والمقابلات والملاحظات وإستناداً إلى مشكلة البحث والتساؤلات المتعلقة بها تم صياغة فروض البحث كالتالى:

الفرض الرئيسى الأول:

- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، لتخطيط القوى العاملة على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديرى المستويات الإدارية الثلاثة.
- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للتوظيف على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديرى المستويات الإدارية الثلاثة.
- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للتحفيز على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديرى المستويات الإدارية الثلاثة.
- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، لتقييم الأداء على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديرى المستويات الإدارية الثلاثة.
- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، للتدريب على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديرى المستويات الإدارية الثلاثة.
- يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، لتخطيط المسار الوظيفى على رأس المال البشرى من وجهة نظر مديرى المستويات الإدارية الثلاثة.

٨- التحليل الإحصائى واختبار الفروض

٨-١- التحليل الإحصائى لابعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- التحليل الإحصائى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعنى استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل كيفية تطوير اداء 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 الاداء 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 والاداء من خلال تنمية رأس المال العلائقى.
- الأدوات 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 ولإختبار صحة الفروض تم استخدام الأساليب والإختبارات الإحصائية التالية.

الأساليب الوصفية (Descriptive Methods) :

(الوسط الحسابى - الوسط - الانحراف المعيارى - 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 المعيارى ومعامل الاختلاف لعبارات هذه الأبعاد.



٨-٢-٢- التحليل الوصفي 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 جدا
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 لبُعد	٤,٠١١	٠,٦٢٤	٢٢,٣		مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتبين 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 العام للبعد بلغ (٢٢.٣). كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (٢٠.١ و ٢٤.٠٪) وهي أقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي، وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك إتفاق 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 لبعد توظيف الموارد البشرية

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف
لعبارات بُعد توظيف الموارد البشرية



م	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 للتعيين لغرض توظيفهم	٥٩٣.٤	٠,٥٩٠	٢٥.٣	٢	مرتفعة جدا
٣	تطبق الشركة مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار الموارد البشرية	٤٠٧.٦٣	٠,٥٨٨	٢٢.٦	١	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية لبعد توظيف الموارد البشرية	٤,٦١١	٠,٥٦٩	٢٤.٣		مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتبين أن درجة توفر مؤشرات بعد توظيف الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٦١١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٦٩) ومعامل اختلاف العام للبعد 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 إتفاق 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 لبعد تحفيز الموارد البشرية

تم إيجاد الإحصاءات الوصفية لبعد إشراك المعنيين 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 بُعد 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 يتبين 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 العام للبعد بلغ (٢٢.٥) % كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (٢١.٥ و ٢٣.٧) % وأقل من (٥٠) % مما يعد مؤشراً على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي. وهذه النتيجة تعد مؤشراً قوياً على أن هناك شبه إتياف 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 لبعد تقييم أداء الموارد البشرية

تم إيجاد الإحصاءات الوصفية لبعد إشراك المعنيين 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 لبُعد تقييم أداء الموارد البشرية	٣,٨٢٨	٠,٧٢٤	٢٠,٤		مرتفعة

المصدر من اعداد الباحث

من خلال الجدول يتبين أن 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 العام للبعد بلغ (٢٠,٤). كما أن معاملات الاختلاف لعببارات 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 إتياف 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 لبعد تدريب الموارد البشرية

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

لعببارات بُعد تدريب الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	تري 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	٤٠٠.٢٢	٠,٦٢٤	٢٤.٥	٣	مرتفعة
	تدريب الموارد البشرية الدرجة الكلية للبعد	٤,٠١١	٠,٦٢٤	٢٢.٣		مرتفعة

SPSS المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول يتبين أن 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 العام للبعد بلغ (٢٢,٣). كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (٢٠,٣ - ٢٤.٥٪) وأقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشراً على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي، وهذه النتيجة تعد مؤشراً قوياً على أن هناك شبه إتياف 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 لأبعاد المتغير التابع الثلاثة

قام الباحث بإيجاد الاحصاءات الوصفية لأبعاد رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي)، وذلك من خلال حساب الوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات هذا البعد كما يلي:

- التحليل الوصفي لبعد رأس المال العلائقي:

قام الباحث بإيجاد الاحصاءات الوصفية لبعد رأس المال العلائقي وذلك 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 العلائقي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة التوفر
١	تسعى الشركة إلى تقديم منتجاتها بجودة عالية	٩١٩.٣	٠,٥٤٠	٢٤.٦	٤	مرتفعة
٢	تأخذ الشركة شكاوى عملائها بعين الاعتبار	٠٠٩.٤	٠,٦٨٥	٢٦.٠	٣	مرتفعة
٣	تقوم الشركة بحل مشاكل عملائها في أسرع وقت	٤٠٠.٤٩	٠,٤٤٢	٢٣.٧	٢	مرتفعة
٤	تتوفر لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول مورديها	٣,٩٠٩	٠,٥٤٢	٢٨.٧	٥	مرتفعة
٥	تقوم الشركة بإقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين	٤,١٦٣	٠,٥٤٩	٢١.٥	١	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور لبعء رأس المال العلائقي	٤,٩٣٥	٠,٥٤٥	٢٣.٥		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتبين أن درجة توفر مؤشرات دور بعد رأس المال العلائقي كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٩٣٥) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٤٥) ومعامل اختلاف العام للبعد بلغ (٢٤.٥٪). كما أن معاملات الاختلاف لعبارات البعد كانت (٢١.٥ و ٢٨.٧٪) وأقل من (٥٠٪) مما يعد مؤشرا على انخفاض تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي. وهذه النتيجة تعد مؤشرا قويا على أن هناك شبه إتياف بين المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة على أهمية بعد رأس المال العلائقي كأحد روافد تكوين رأس المال الفكري.



٩- نتائج البحث

- عدم وجود دراسات سابقة عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى تكوين رأس المال العلائقى بالتطبيق على شركات بترول قطاع الاعمال.
- فاعلية ومتابعة تحقيق الأهداف المخططة من خلال تطوير مهارات الموظفين وتعزيز مستوى الرضا الوظيفى، أدى إلى زيادة الأداء فى الإنتاجية لشركات محل البحث.
- قلة التكاليف أدى 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 العلائقى.

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 العلائقى لمواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات محل البحث.
- المراجعة المستمرة للمعارف والمهارات التى يمتلكها الافراد والتى تضمن تحقيق الميزة التنافسية للشركات والتى تجعلها متفوقة على منافسيها من خلال وضع اطر ومعايير لتحقيق فاعلية الاداء الوظيفى 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 الاعمال بالتدريب والتحفيز لتقييم المسار الوظيفي وتعزيز القدرات بتطبيق المفاهيم الادارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية وتشجيع روح الابتكار والتطوير.

المراجع

أولاً المراجع العربية

- أحمد بلالى، (٢٠١٨)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، مجلة رؤية اقتصادية، مجلد ٨، العدد ٢.
- أحمد مهدى عبد القادر، (٢٠١٢)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعى السودانى"، مجلة العلوم والتقانة فى العلوم الانسانية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٢.
- بشيرى فاطمة السهرى، (٢٠٢٠)، "دور رأس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير.
- دلال عجالى، (٢٠١٧)، "إدارة رأس المال الفكرى كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين"، رسالة دكتوراة، جامعة العريبي بن مهيدى، أم البواقي، الجزائر.
- نجوى وفائى سليم، (٢٠٢٠)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسى"، مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد ٢.
- فيروز بوزورين، (٢٠١٧)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية فى بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية"، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد ٧، العدد الثانى.



ثانياً المراجع الأجنبية:

- Gordon Khendi Misigo (2014), “**The impact of hierarchical culture on the performance of public water companies in Kenya**”, Ph.D, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Armando papa, (2017), “Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices”, Research Paper, **Journal of Knowledge Mangment**, vol:24, Italy.
- Dima Saiid, (2019), “A Proposed Framework for the Accounting of Intellectual Capital”, PhD, **University of Beirut**, V.4, Lebanon.
- Emmy Indrayant, (2018), “**Utilizing Intelctual Capital on Company Performance Improvement**”, PhD, Indonesia.
- Noam Angris, (2021), “Measuring Human Capital using global learning data”, Research Paper, **Nature Journal**, vol 592, UK.