

## تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في شركة سيرتيل دراسة ميدانية في الساحل السوري

د. علي شاهين\*

د. فداء الشيخ حسن\*\*

أيهم مطانيوس الشهدا\*\*\*

( تاريخ الإيداع ١٦ / ٦ / ٢٠٢٠ . قُبِلَ للنشر في ٢٦ / ٨ / ٢٠٢٠ )

### □ ملخّص □

يهدف البحث إلى تقييم مدى ممارسة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة اتصالات سيرتيل من وجهة نظر العاملين فيها في الساحل السوري وفقاً للأبعاد الآتية: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين المورد البشري، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين في شركة اتصالات سيرتيل في الساحل السوري (محافظة اللاذقية وطرطوس)، والبالغ عددهم حوالي (٢٣٠) عاملاً وعاملة. ولتحقيق أهداف البحث، تمّ تطوير "استبانة"، وتوزيعها على جميع العاملين في الشركة محل الدراسة، وتمّ استرجاع (٢٠٦) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (٨٩.٥٦%).

أظهرت النتائج أنّ الشركة محل الدراسة تمارس الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بدرجة كبيرة وبأهمية نسبية بلغت (٧٥.٠٩%).

**كلمات مفتاحية:** الدور الاستراتيجي، الموارد البشرية، شركة سيرتيل.

\* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

\*\* مدرّسة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\*\* طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

## Evaluate Human Resource Management Practices From The Perspective Of Certel Employees A Field Study In The Syrian Coast

\*Dr. Ali Shaheen  
\*\*Dr. Fedaa Sheikh Hassan  
\*\*\*Ayham Matanius Shahda

( Received 16 / 6 / 2020 . Accepted 26 / 8 / 2020 )

### □ ABSTRACT □

The research aims to assess the extent to which the strategic role of human resources in the Syriatel communications company is practiced from the point of view of its employees in the Syrian coast according to the following dimensions: human resource planning, attracting human resources, selecting and assigning human resources, training and developing human resources, and motivating human resources.

The research relied on the descriptive approach, and the research community included all the employees of Syriatel Communications Company in the Syrian coast (Lattakia and Tartous governorates), which numbered about (230) workers and workers. To achieve the research objectives, a questionnaire was developed and distributed to all employees of the company under study, and 206 questionnaires were retrieved, with a response rate of (89.56%).

The results showed that the company under study is practicing the strategic role of human resources to a great degree and with relative importance amounted to (75.09%).

**Key words:** Strategic Role, Human Resources, Syriatel.

---

\*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

\*\*Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*\*Graduate student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

## المقدمة:

يُعدّ موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع أهمية في الألفية الثالثة التي شهدت تغيرات عميقة وسريعة استوجبت إحداث تغييرات جوهرية في إدارة الموارد البشرية والتركيز على المستقبل في عمل المنظمات، فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تُعدّ مدخلاً شاملاً لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل، وتركيز الجهود لتحقيق الهدف، وتعديل توجه المنظمة والاستجابة للمتغيرات البيئية؛ فنجاح المنظمات في عالم الأعمال حاضراً ومستقبلاً يتوقف على الدور الذي تؤديه مواردها البشرية، هذا الدور الذي لا يمكن أن يؤدي بشكل سليم ومستدام ما لم تتوفر موارد بشرية تخضع لعملية التطوير الاستراتيجي، التي تمكنها من تأدية مهمات أكثر تعقيداً وصعوبة مما يقومون به حالياً؛ فإدارة الموارد البشرية أصبحت في الوقت الحالي تواجه تحديات كبيرة بسبب التغيرات البيئية المتسارعة (اقتصادية، وتكنولوجية، واجتماعية..) التي جعلت من هذه الإدارة ملزمة بتغيير المفاهيم والاستراتيجيات بشكل مستمر تكيفاً مع التطورات والتغيرات، لذلك كان لا بد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط واستخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف، والتحفيز، وتخطيط الموارد البشرية، وتقييم الأداء، وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم.

انطلاقاً من ذلك يسعى البحث الحالي إلى تقييم مدى ممارسة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة اتصالات سيريتل وفق الأبعاد الآتية: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين المورد البشري، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، وذلك من وجهة نظر العاملين في مراكز الشركة في الساحل السوري.

## مشكلة البحث:

إنّ حصول شركة سيريتل على شهادة الأيزو، وسعيها إلى تقديم أفضل الخدمات لم يحميها من الانتقادات من جانب العميل، حيث تبين للباحث من خلال التجربة الشخصية واستطلاع آراء عينة استطلاعية من العملاء أنّ شركة سيريتل تتحكم في السوق المحلية باعتبارها المشغل الأساسي لخدمة الاتصال الخليوي في سورية إلى جانب شركة MTN، الأمر الذي يجعلها بعيدة عن المنافسة، حيث لا يجد العميل بديلاً منافساً للتحويل إليه، لذلك كان لا بد لها من السعي للارتقاء بمستويات أداء عاملها، وضرورة دعم وتعزيز مواردها البشرية وتدريبها وتحفيزها من خلال تطوير ممارسات إدارتها وتمكينها من توظيف هذه الموارد باتجاه تحسين جودة الخدمات الذي يضمن المحافظة على سمعتها وأفرادها العاملين، والبقاء في السوق في حال دخول مشغلين منافسين مستقبلاً.. بناءً على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي: ما مستوى ممارسة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة اتصالات سيريتل؟

## أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس "الدور الاستراتيجي للموارد البشرية"، حيث تُعدّ عملية وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المنظمة جزءاً رئيساً من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، يتعلق بتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها. لذلك من الممكن أن تلفت نتائج هذا البحث عناية المسؤولين في الشركة محل الدراسة إلى ضرورة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال مدى تقييم ممارسة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية فيها، مما سيعطي مؤشراً على إمكانية تطوير هذا الدور بشكل مستمر.

يهدف البحث إلى تقييم مدى ممارسة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة اتصالات سيرتيل من وجهة نظر العاملين فيها في الساحل السوري وفقاً للأبعاد الآتية: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين المورد البشري، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية.

### فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

### ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة استراتيجية استقطاب الموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة استراتيجية اختيار وتعيين المورد البشري وبين المتوسط الواجب توافره.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة استراتيجية تدريب الموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة استراتيجية تحفيز الموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

### منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

### مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في شركة اتصالات سيرتيل في الساحل السوري (محافظة اللاذقية وطرطوس)، والبالغ عددهم حوالي (٢٣٠) عاملاً وعاملة، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين في الشركة محل الدراسة، وتم استرجاع (٢٠٦) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (٨٩.٥٦%).

### حدود البحث:

**الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث خلال الفترة من ٢٠١٩/٧/١ ولغاية ٢٠١٩/١٢/١.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في مركز اتصالات سيرتيل بمحافظة اللاذقية وطرطوس.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث على العاملين في شركة سيرتيل.

### الدراسات السابقة:

١- دراسة (سعد، ٢٠١٤) بعنوان: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاسها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزعفرانية.

هدف البحث إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، فضلاً عن الآثار المترتبة على النتائج للمديرين والممارسين. ولتحقيق أهداف

البحث فقد صمم الباحث استبانة شملت (٤٠) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (٥٣) مفردة، وبعد إجراء عملية التحليل توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى مديري الميدان المبحوث كان فوق المتوسط وإلى تأثير قوي لاستراتيجية التعويض في تحسين الأداء المنظمي وأقل قوة في استراتيجية التوظيف. كما أظهرت النتائج أنّ طبيعة العمل بغداد للمشروبات الغازية المبحوثة يعتمد على ضرورة توافر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، إذ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين جميع ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها في تعزيز ودعم الأداء المنظمي.

٢- دراسة (Kule & Ntwari, 2016) بعنوان:

### **Role of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of Financial Institutions in Rwanda: Case Study of Bank of Kigali.**

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أداء المؤسسات المالية في رواندا: دراسة حالة بنك كيجالي - كينيا.

هدفت الدراسة إلى دراسة دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات المالية باستخدام بنك كيجالي كدراسة حالة، وذلك من خلال تحليل ممارسة التوظيف وأثر التدريب وبناء فرق العمل والمكافآت والتعويضات على أداء المؤسسات المالية. اعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة من الموظفين البالغ عددهم (٥٦) شخصاً، حيث بلغ حجم العينة (٤٩) شخص من المشاركين، واستخدمت الاستبانات والمقابلات والتقارير السنوية لجمع البيانات الأولية للدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ التعيين والاختيار والتدريب والتطوير وبناء الفريق والمكافآت والتعويضات استراتيجيات لها تأثير إيجابي كبير على أداء المؤسسات المالية في رواندا، كما أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والمؤسسات المالية، حيث أنّ البرامج التدريبية وإعداد فرق العمل وتوفير ترتيبات التوظيف والحوافز المناسبة عوامل يمكن أن تتضافر وتساهم في تعزيز أداء الشركات والمؤسسات المالية من حيث الحصة السوقية والربحية.

٣- دراسة (سامي، ٢٠١٦) بعنوان: استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة.

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال معرفة مدى مساهمة عمليات التخطيط في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وهل لسياسات التقييم دور في تحسين أداء العاملين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيان على (١٧٦) من عمال مؤسسة مديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أنّ الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة يساهم في تحقيق أهدافها بما يتوافق مع متطلبات استراتيجيتها بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛ فتنجح أهدافها الإستراتيجية خاصة وأنّ الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تفرض عليها تحسين ورفع مستوى أداء العاملين فيها.

٤- دراسة (اللافي، ٢٠١٨) بعنوان: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن، والتعرف على الفروق في مستويات الإبداع لدى هؤلاء العاملين تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية، وقد ابتعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة اشتملت على مجموعة من الفقرات تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث جرى توزيع هذه الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ (١١١) عاملاً في شركة زين العاملة في الأردن، وتم تحليل (١٠٥) استبانات صالحة لأغراض التحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى متوسط من مدى ممارسة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، ومستوى متوسط من الإبداع لدى العاملين في شركة زين، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) على الإبداع لدى العاملين في شركة زين للاتصالات العاملة في الأردن.

٥- دراسة (عبد الله وعلي، ٢٠١٩) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تحليلية في شركة نفط الشمال.

هدف البحث إلى بيان أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي في شركة نفط الشمال/شركة عامة كركوك، بوصفها ميداناً للبحث، إضافةً على بيان العلاقة بين المتغيرات، وتم اعتماد المدخل الاستنباطي المشتق من الفلسفة الوضعية، واعتماداً على ذلك استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المجمعة من مجتمع البحث المتمثل بمدراء الأقسام والشعب والوحدات البالغ عددهم (١١٠٧)، اختيرت عينة غير عشوائية (قصدية) لتكون عينة البحث (٢٩١) مديراً، واعتمد الباحثان الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وكانت (٢٦٨) استبانة منها صالحة للتحليل. أوضحت النتائج وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي، أما على المستوى الفرعي للأبعاد فكانت استراتيجية إعادة الهيكلة هي الأكثر تأثيراً في تحقيق التفوق التنافسي، يضاف على ذلك تأثير استراتيجيتي الاستقطاب والتحفيز، أما استراتيجية التدريب والتطوير فإنها لم تُظهر أي تأثير، إذ بينت النتائج عدم معنويتها.

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، يمكن القول أنّ الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة، وتتميز بتحديد مستوى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية المتعلق بأبعاده: تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وذلك في شركة سيريتل للاتصالات. قد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم أداة البحث الاستبانة، وفي تكوين المحاور الأساسية للإطار النظري للبحث.

### الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم استراتيجية الموارد البشرية: تعد استراتيجية الموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها (بن قايد، ٢٠١١، ص ٤٠). وتعد استراتيجية الموارد البشرية بمثابة صلة الوصل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، حيث إنها تعد وسيلة لتحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة (Grahon, et al.,2003,p.8). وتقوم استراتيجية الموارد البشرية على إدارة المورد البشري بشكل استراتيجي، يخلق الأداء العالي والقيمة المضافة للمنظمة (Ioana,2015,p106). ويرأي الباحث أنّ استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة من الخطط

والاستراتيجيات، التي تنظّم التعامل طويل الأجل مع الموارد البشرية العاملة في المنظمة بكل ما يتعلّق بحياتها الوظيفية، والتي تهدف إلى تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامّة للمنظمة ومواجهة التغيرات البيئية الطارئة، وصولاً إلى أهداف المنظمة.

**ثانياً: أهمية استراتيجية الموارد البشرية:** تبرز أهمية استراتيجية الموارد البشرية من حيث إنها تساهم في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة، عن طريق تعزيز الأنشطة المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال ما يلي (يحضية، ٢٠٠٤، ص ٨٥):

- ١- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد.
  - ٢- تدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.
  - ٣- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة من خلال تأمين بيئة العمل الملائمة.
  - ٤- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.
- كما تظهر أهمية استراتيجية الموارد البشرية باعتبارها تساهم في تحقيق منافع عدة للمنظمة، تتمثل بما يأتي (بن قايد، ٢٠١١، ص ٤٦):
- ١- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها والتعرف على نقاط القوة والضعف لديها، بالإضافة إلى التعرّف على الفرص والتحديات التي تواجهها، وتحديد الأساليب اللازمة للتعامل معها.
  - ٢- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها الحقيقية من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية، وتمييزها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية المخططة.
  - ٣- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية واستراتيجيات العمل ككل.
  - ٥- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث والأمراض.
  - ٦- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والتطوير، التي تحقّق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة العاملين بإدارتهم.

**ثالثاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** تُركّز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على حسن استخدام المنظمة لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، وتمّ الاعتماد في هذا البحث على خمس استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، وهي:

(١) **استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:** تمثّل الخطط نتيجة التفكير العقلاني لمختلف القضايا التي تؤثر في الأداء المستقبلي للمنظمة (Bratton&Gold,2003, p193)، ويؤدي التخطيط دوراً هاماً في إعداد هذه الخطط في مجال إدارة الموارد البشرية. كما ويعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة التحوّل من الإدارة التقليدية للمورد البشري إلى إدارته استراتيجياً، حيث أنه يهدف إلى توفير المهارات والتخصصات وفق الخطط والمعايير المحددة وخلال فترة زمنية محدّدة (Mondy, et al.,2012, p83). وترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، حيث يرى (الضمور، ٢٠٠٨، ص ٦) أنّ الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات، مسألة ضرورية وملحّة لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف استراتيجية الأعمال والاستراتيجية العامة للمنظمة. حيث يقصد بالتخطيط الاستراتيجي تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المنظمة، مع الأخذ بالاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت. ويتفق (زايد، ٢٠٠٣، ص ١٥٥) مع الضمور من حيث وجود ارتباط وثيق بين عملية تخطيط الموارد البشرية والتخطيط

الاستراتيجي الكلي للمنظمة، فهو يجد بأن التخطيط الاستراتيجي يتمثل بمجموعة القرارات التنظيمية، التي تهدف إلى تحديد وجهة ورسالة المنظمة المستقبلية والأساليب التي يجب اتباعها لتحقيق تلك الواجهة.

**٢) استراتيجية استقطاب الموارد البشرية:** يمثل الاستقطاب عمليات جذب الأشخاص المؤهلين عن طريق التحري عن الموارد البشرية صاحبة الكفاية، وانتقاء الأفضل منهم لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة (المغربي، ٢٠٠٧، ص ٨٣). ولقد أشار البعض إلى أن الاستقطاب يعني الإعلان عن الوظائف، ويتم جذب الموظفين المؤهلين للعمل في المنظمة، وتبدأ هذه المرحلة من الإعلان عن الوظائف، ولغاية قبول الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة. حيث في هذا العصر، عصر العولمة والتقدم التكنولوجي، يكون الهدف هو تقليل الكلفة، واختيار الأفضل في التأهيل، من حيث القدرات والمهارات، وحيث تستطيع المنظمة الاستفادة من الشخص في عدة وظائف، وليس الاقتصار على وظيفة مخصصة فقط، وسابقاً كان اختيار الأفراد دون النظر إلى تأهيلهم ومهاراتهم، ومن ثم يتم تدريبهم داخل المنظمة (المغربي، وحواس، ٢٠١١، ص ١٢٠). ويُن (Mondy, 2012, p151) أن عملية الاستقطاب هي عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة. وقد عرّف (عبد الرحيم، ٢٠١١، ص ٦١) الاستقطاب بأنه: عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل.

**٣) استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية:** إذا كان الهدف من عملية الاستقطاب هو جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظيفة فلا بد عندئذ من عملية الاختيار والتحقيق والتوافق بين المتقدمين بمهاراتهم، وخبراتهم وبين متطلبات الوظيفة، فعملية الاختيار تنطوي على تنظيم التوافق والتطابق، وتقليل احتمالات عدم التوافق بين توقعات النجاح في الأداء الفعلي للوظيفة (عامر، ٢٠١٠، ص ١٣٣). وقد ذكر (أبو شيخة، ٢٠١٣، ص ١١٣) بأنه قد ينظر إلى الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة واختيار أفضلهم، كما يرى بأن عملية الاختيار تحقق التوافق بين واجبات ومسؤوليات الوظيفة ومؤهلات وقدرات وخبرات المتقدم لها. ويرى الباحث أن الاختيار هو العملية التي يتم بموجبها فحص طلبات الأفراد المتقدمين، للتعرف على الذين يتمتعون بالمواسفات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة، ومن ثم القيام بمقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر، حيث تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها. أما التعيين فيرتبط مباشرة بعملية الاختيار، ويأتي بعده، حيث يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي وظيفة تتلاءم مع قدرات هذا الشخص ومؤهلاته، وضمن شروط ومعطيات هذه الوظيفة، وهذا يخفف من تكاليف التدريب، ويكون دافعاً إلى تطوير المنظمة، ويجب خلال مباشرة الموظف العمل بعد التعيين تعريفه على المنظمة وعلى طبيعة العمل، وهناك بعض المنظمات تسمح للموظف بالتعرف على المنظمة، لمدة ثلاثة أشهر قبل التعيين، ويكون تحت إشراف شخص آخر، أو من خلال تقديم النشرات الإرشادية للموظف بعد تعيينه (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص ٢٤٥).

**٤) استراتيجية تدريب الموارد البشرية:** يعد العنصر البشري من العناصر المهمة لكل منظمة باعتباره الركيزة الأساسية للقيام بأعمال المنظمة، كما يعد المحرك لجميع نشاطات المنظمة، ولهذا نلاحظ أن كل المنظمات تحاول جاهدة الاهتمام بهذا العنصر من خلال تدريبه وتطويره في مجال الأعمال التي يقومون بها. وتعد عملية التدريب من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من خلال تلبية احتياجات العاملين من المهارات اللازمة في الأعمال المختلفة، كما يسهم التدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة. يُنظر للتدريب على أنه عملية استراتيجية، تتكوّن من مجموعة مخطّطة من برامج التدريب المستمرة،



تسعى إلى تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة وتزويدهم بكل ما هو جديد وبشكل مستمر، بالإضافة إلى التكيف مع المتغيرات البيئية التي تتطلب تعليم، وإكساب الموارد البشرية المهارات، والمعارف اللازمة للتعامل معها، والتكيف مع ضغوطها (عقيلي، ٢٠٠٥، ص ٤٣٧). وتلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث الكم والنوع، وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة (Kasia & John, 2007, p25). كما وتعرّف استراتيجية التدريب بأنها عبارة عن عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة، ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات (Denis & Rodney, 2001, p4).

**٥) استراتيجية تحفيز الموارد البشرية:** إنّ ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنظمة من استقطاب واختيار للأكفأ والأهمر من العاملين وتدريبهم أفضل تدريب، لا يكفي لتحقيق أهداف المنظمة في الوصول إلى أداءٍ أحسن وإنتاجية أعلى وتمييز عن المنافسين، فلا بدّ أن تلجأ إلى معرفة وفهم دوافع ورغبات العاملين، والعمل على تحفيزها بما يحقق أهدافهم وأهداف منظماتهم. ولقد أصبح ربط ظاهرة التحفيز بواقع التطورات لمختلف القوى العاملة، أمراً جوهرياً تسعى إليه أية منظمة تودّ الاستثمار في قواها البشرية ورفع قدراتها الإنتاجية، حيث يعدّ التحفيز من أهمّ النشاطات التي يمارسها المديرون، وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين وحثّهم على تحقيق أهداف المنظمة، نظراً لارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية (الفارس، ٢٠١١، ص ٧١). والتحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات، بهدف إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة (العامري والغالب، ٢٠٠٧، ص ٤٥٩).

### النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تمّ تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (٣٤) عبارة موزعة على خمسة محاور شملت الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وفق الآتي: (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين المورد البشري، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية)، كما تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي بإعطاء الدرجة ٥/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة ٤/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة ٣/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة ٢/ للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة ١/ للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كذلك تمّ استخدام حزمة البرامج SPSS.25 للتحليل الإحصائي. وتمّ إخضاع الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تخطيط الموارد البشرية	٧	٠.٧٦٦
استقطاب الموارد البشرية	٨	٠.٨٥٤
اختيار وتعيين المورد البشري	٨	٠.٨٠٩
تدريب الموارد البشرية	٥	٠.٨١١
تحفيز الموارد البشرية	٦	٠.٧٩٨

الثبات الكلي	٣٤	٠.٨٢٢
--------------	----	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (١) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة تساوي (٠.٨٢٢)، وهي أكبر من ٠.٧٠، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات كل محور من المحاور أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One-Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التوبيب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٢) توبيب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (توبيب مغلق)

المجال	درجة التقييم	الأهمية النسبية
١ - ١.٨	ضعيفة جداً	(٢٠-٣٦) %
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيفة	(٣٦.٢-٥٢) %
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة	(٥٢.٢-٦٨) %
٣.٤١ - ٤.٢٠	كبيرة	(٦٨.٢-٨٤) %
٤.٢١ - ٥	كبيرة جداً	(٨٤.٢-١٠٠) %

المصدر: من إعداد الباحث

بناءً على نتائج تفرغ الاستبانة، نبين فيما يلي مدى ممارسة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده: (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين المورد البشري، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية)، وذلك من وجهة نظر العاملين في شركة سيرنيل في الساحل السوري، حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة حسب كل بعد، وذلك وفق الآتي:

١- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالدور الاستراتيجي المتعلق بتخطيط الموارد البشرية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تخطيط الموارد البشرية
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	23.823	13.70	77.66	0.532	3.883	١. تقوم الشركة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية بالاستناد إلى توجهاتها المستقبلية.

٢.تجري الشركة تحليل بيئي يشمل متغيرات البيئة الداخلية مقابل متغيرات البيئة الخارجية.	3.633	0.622	72.66	17.12	14.607	.000	دال
٣.تستخدم الشركة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج التحليل البيئي.	3.895	0.511	77.9	13.12	25.139	.000	دال
٤.تستخدم الشركة أساليب علمية حديثة في إجراء تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية.	3.739	0.545	74.78	14.58	19.462	.000	دال
٥. تتوافر في الشركة قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية.	3.916	0.521	78.32	13.30	25.235	.000	دال
٦. يوجد هناك تكامل ما بين استراتيجية الشركة وتخطيط الموارد البشرية فيها بما يعزز من قدرتها التنافسية.	3.742	0.661	74.84	17.66	16.112	.000	دال
٧. يعد التوصيف الدقيق للأعمال ركناً أساسياً لتخطيط الموارد البشرية في الشركة.	3.763	0.652	75.26	17.33	16.797	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (٣) أنّ قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على ممارسة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة، حيث ترتفع قيم هذه المتوسطات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (٣)، ويفرق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية أعلاها للعبارة رقم (٥) والمتضمنة توافر قواعد بيانات في الشركة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأهمية نسبية (٧٨.٣٢%)، وأدناها للعبارة رقم (٢) والمتضمنة قيام الشركة بتحليل بيئي يشمل متغيرات البيئة الداخلية مقابل متغيرات البيئة الخارجية بأهمية نسبية (٧٢.٦٦%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف

لجميع العبارات يتبين أن أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 13.12\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 17.66\%$  وهذا يدل على أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول (٤) نتائج اختبار الفرضية الأولى

#### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
206	3.7961	.37969	.02645	٧٥.٩٢%	١٠.٠٠٢%

#### One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
30.094	.000	.79612	.7440	.8483

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (٤) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور استراتيجية تخطيط الموارد البشرية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٧٩٦١٢)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٠.٠٠٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن الشركة محل الدراسة تمارس استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٥.٩٢%).

#### ٢- استراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالدور الاستراتيجي المتعلق باستقطاب الموارد البشرية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استقطاب الموارد البشرية
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	21.074	15.12	77.12	0.58٣	3.85٦	٨. تحديد الشركة مصادر الاستقطاب الداخلية بشكل موضوعي في إطار استراتيجيتها الموسوعة.

٩. تحدد الشركة مصادر الاستقطاب الخارجية بالاستناد إلى استراتيجيتها.	3.٧76	0.61٢	75.52	16.21	18.199	.000	دال
١٠. تتوافر في الشركة استراتيجية استقطاب واضحة.	3.٦74	0.635	73.48	17.28	15.235	.000	دال
١١. تصاغ استراتيجية الاستقطاب في إطار استراتيجية الموارد البشرية.	3.757	0.٦16	75.14	16.40	17.638	.000	دال
١٢. تراعي الشركة استقطاب العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب.	3.766	0.578	75.32	15.35	19.021	.000	دال
١٣. تحرص الشركة على استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.808	0.545	76.16	14.31	21.279	.000	دال
١٤. تتبع الشركة التحري والبحث عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لملء الوظائف الشاغرة.	3.852	0.513	77.04	13.32	23.838	.000	دال
١٥. تتحرى الشركة العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب.	3.635	0.652	72.7	17.94	13.979	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (٥) أنَّ قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على ممارسة استراتيجية استقطاب الموارد البشرية بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة، حيث ترتفع قيم هذه المتوسطات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (٣)، وبفرق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية أعلاها للعبارة رقم (٨) والمتضمنة تحديد الشركة مصادر الاستقطاب الداخلية بشكل موضوعي في إطار استراتيجيتها الموضوعية بأهمية نسبية (٧٧.١٢%)، وأدناها للعبارة رقم (١٥) والمتضمنة تحري الشركة العدالة والأمانة والصدق عند

إجراء عملية الاستقطاب بأهمية نسبية (٧٢.٧%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أن أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 13.32\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 17.94\%$  وهذا يدل على أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة استراتيجية استقطاب الموارد البشرية بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة استراتيجية استقطاب الموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية الثانية

### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
206	3.7657	.46347	.03229	٧٥.٣١%	١٢.٣١%

### One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
23.713	.000	.76573	.7021	.8294

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (٦) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور استراتيجية استقطاب الموارد البشرية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٧٦٥٧٣)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٢.٣١%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن الشركة محل الدراسة تمارس استراتيجية استقطاب الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٥.٣١%).

### ٣- استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشري:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالدور الاستراتيجي المتعلق باختيار وتعيين المورد البشري

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اختيار وتعيين المورد البشري
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	20.515	15.00	76.38	0.٥73	3.8١9	١٦. تؤكد استراتيجية الاختيار والتعيين في الشركة على دقة فرز المرشحين لاختيار

							الأفضل منهم.
دال	.000	16.828	16.27	74.14	0.٦03	3.٧07	١٧.تعتبر المقابلة طريقة أساسية في عملية التعيين في الشركة.
دال	.000	16.407	17.66	75.18	0.6٦4	3.٧٥9	١٨.تستخدم الشركة وسيلة الاختبارات خلال عمليات التعيين.
دال	.000	13.092	18.85	72.46	0.683	3.٦23	١٩.تعتمد الشركة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعين لغرض المفاضلة والتعيين.
دال	.000	20.901	15.59	77.62	0.605	3.881	٢٠.تتوافر في الشركة قاعدة بيانات متكاملة تسهل عملية الاختيار.
دال	.000	18.876	16.29	76.36	0.622	3.818	٢١.تحرص الشركة على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها.
دال	.000	25.483	13.27	78.5	0.521	3.925	٢٢.يشارك مديرو الأقسام في الشركة في صياغة استراتيجية الاختيار والتعيين.
دال	.000	15.013	17.24	73.2	0.6٣1	3.660	٢٣.تراعي استراتيجية التوظيف مسألة قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (٧) أنّ قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على ممارسة استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة، حيث ترتفع قيم هذه المتوسطات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (٣)، وبفرق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية أعلاها للعبارة رقم (٢٢) والمتضمنة مشاركة مديرو الأقسام في الشركة في صياغة استراتيجية الاختيار والتعيين بأهمية نسبية (٧٨.٥%)، وأدناها للعبارة رقم (١٩) والمتضمنة اعتماد الشركة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعين لغرض المفاضلة والتعيين بأهمية نسبية (٧٢.٤٦%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين

أن أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 13.27\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 18.85\%$  وهذا يدل على أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول (٨) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
206	3.7737	.32795	.02285	٧٥.٤٧%	٨.٦٩%

### One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
33.862	.000	.77374	.7287	.8188

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (٨) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفارق معنوي بلغ (٠.٧٧٣٧٤)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٨.٦٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن الشركة محل الدراسة تمارس استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٥.٤٧%).

### ٤- استراتيجية تدريب الموارد البشرية:

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالدور الاستراتيجي المتعلق بتدريب الموارد البشرية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تدريب الموارد البشرية
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	18.708	16.14	75.98	0.6١٣	3.799	٢٤.توضع خطة لتدريب وتطوير الموارد البشرية في الشركة بناءً على الاحتياجات الفعلية.



٢٥. تتوافق أهداف الخطة التدريبية للموارد البشرية في الشركة مع المعايير العالمية.	3.٧87	0.٦46	75.74	17.06	17.486	0.000	دال
٢٦. تمتلك الشركة البرمجيات اللازمة للدورات التدريبية المختلفة لتطوير الموظفين.	3.765	0.٦59	75.3	17.50	16.662	0.000	دال
٢٧. تعمل الشركة على قياس الأثر التدريبي للمتدربين من خلال متابعة تطبيقهم لما تدربوا عليه.	3.٥33	0.574	70.66	16.25	13.328	0.000	دال
٢٨. تمنح الشركة الفرصة لعاملها لتطبيق ما تلقوه من تدريب خلال تنفيذ وظائفهم.	3.702	0.579	74.04	15.64	17.402	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (٩) أنّ قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على ممارسة استراتيجية تدريب الموارد البشرية بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة، حيث ترتفع قيم هذه المتوسطات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (٣)، ويفرق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية أعلاها للعبارة رقم (٢٤) والمتضمنة وضع الشركة خطة لتدريب وتطوير الموارد البشرية بناءً على الاحتياجات الفعلية بأهمية نسبية (٧٥.٩٨%)، وأدناها للعبارة رقم (٢٧) والمتضمنة قيام الشركة بقياس الأثر التدريبي للمتدربين من خلال متابعة تطبيقهم لما تدربوا عليه بأهمية نسبية (٧٠.٦٦%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 15.64\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 17.5\%$  وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة استراتيجية تدريب الموارد البشرية بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بمدى ممارسة استراتيجية تدريب الموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

#### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
206	3.7164	.40052	.02791	٧٤.٣٣%	١٠.٧٨%

## One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
25.672	.000	.71641	.6614	.7714

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (١٠) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور استراتيجية تدريب الموارد البشرية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٧١٦٤١)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٠.٧٨%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ الشركة محل الدراسة تمارس استراتيجية تدريب الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٤.٣٣%).

## ٥- استراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالدور الاستراتيجي المتعلق بتحفيز الموارد البشرية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحفيز الموارد البشرية
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	23.791	13.34	77.04	0.514	3.٨52	٢٩. تتبع الشركة العديد من الأساليب لتحفيز موظفيها بما يحقق العدالة والمساواة.
دال	.000	19.137	15.22	75.28	0.٥73	3.764	٣٠. تعتمد الشركة على عمل اختبارات متنوعة كأحد معايير الترقية للعاملين.
دال	.000	19.841	15.91	76.92	0.٦١2	3.٨46	٣١. نظام التعويضات في الشركة يوفر للموظف الحد الأدنى المطلوب لتغطية احتياجاته (مادية، معنوية).
دال	.000	22.٢١٣	13.8٠	77.٢4	0.5٣٣	3.٨٦2	٣٢. تعتبر الكفاءة إحدى

							معايير الترقية للعاملين في الشركة.
دال	.000	14.128	16.08	71.28	0.٥73	3.٥64	٣٣. تتناسب الرواتب المقدمة من الشركة للعاملين مع مستويات المعيشة.
دال	.000	8.953	20.75	68.92	0.٧١٥	3.٤46	٣٤. يتلقى الموظف في نهاية الخدمة تعويضاً عادلاً يتناسب مع مدة الخدمة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول رقم (١١) أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على ممارسة استراتيجية تحفيز الموارد البشرية بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة، حيث ترتفع قيم هذه المتوسطات عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (٣)، وبفارق معنوي، وقد حصلت العبارات على أهمية نسبية أعلاها للعبارة رقم (٣٢) والمتضمنة اعتبار الشركة الكفاءة إحدى معايير الترقية بأهمية نسبية (٧٧.٢٤%)، وأدناها للعبارة رقم (٣٤) والمتضمنة تلقي الموظف في نهاية الخدمة تعويضاً عادلاً يتناسب مع مدة الخدمة بأهمية نسبية (٧١.٢٨%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أن أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 13.34\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 20.75\%$  وهذا يدل على أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة استراتيجية تحفيز الموارد البشرية بدرجة كبيرة في الشركة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة استراتيجية تحفيز الموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

#### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
206	3.7211	.31733	.02211	٧٤.٤٢%	٨.٥٣%

#### One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
32.617	.000	.72113	.6775	.7647

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (١٢) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور استراتيجية تحفيز الموارد البشرية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٧٢١١٣)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٨.٥٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ الشركة محل الدراسة تمارس استراتيجية تحفيز الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٤.٤٢%).

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ممارسة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وبين المتوسط الواجب توافره.

الجدول (١٣) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
206	3.7546	.23063	.01607	٧٥.٠٩%	٦.١٤%

### One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
32.617	.000	.72113	.6775	.7647

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (١٣) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات الاستبانة ككل ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٧٢١١٣)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٦.١٤%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرئيسية للبحث ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ الشركة محل الدراسة تمارس الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٥.٠٩%).

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### أ- الاستنتاجات:

١- أظهرت النتائج أنّ الشركة محل الدراسة تمارس استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٥.٩٢%)، ويتجلى ذلك من خلال قيامها بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية بالاستناد إلى توجهاتها المستقبلية باستخدام أساليب علمية دقيقة وقواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، وإجراء تحليل بيئي يشمل متغيرات البيئة الداخلية مقابل متغيرات البيئة الخارجية، واستخدام استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج التحليل البيئي.

- ٢- أظهرت النتائج أنّ الشركة محل الدراسة تمارس استراتيجية استقطاب الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٥.٣١%)، ويتجلى ذلك من خلال تحديدها مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية بشكل موضوعي في إطار استراتيجيتها الموضوعية، والحرص على استقطاب الكفاءات البشرية ذات الكفاءة والمؤهل المناسب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع توكي الأمانة والعدالة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب.
- ٣- أظهرت النتائج أنّ الشركة محل الدراسة تمارس استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٥.٤٧%)، ويتجلى ذلك من خلال تأكيدها على دقة فرز المرشحين لاختيار الأفضل منهم، واعتبار المقابلة طريقة أساسية في عملية التعيين، والاعتماد على نتائج الاختبارات في تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف الشركة، مع مراعاة قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف.
- ٤- أظهرت النتائج أنّ الشركة محل الدراسة تمارس استراتيجية تدريب الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٤.٣٣%)، ويتجلى ذلك من خلال وضع خطة لتدريب وتطوير الموارد البشرية في الشركة بناءً على الاحتياجات الفعلية، وامتلاك البرامج اللازمة للدورات التدريبية المختلفة لتطوير الموظفين، وقياس الأثر التدريبي للمتدربين من خلال متابعة تطبيقهم لما تدربوا عليه، ومنح الفرصة للعاملين لتطبيق ما تلقوه من تدريب خلال تنفيذ وظائفهم.
- ٥- أظهرت النتائج أنّ الشركة محل الدراسة تمارس استراتيجية تحفيز الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٤.٤٢%)، ويتجلى ذلك من خلال ابتاعها العديد من الأساليب لتحفيز موظفيها بما يحقق العدالة والمساواة، واعتمادها اختبارات متنوعة كأحد معايير الترقية للعاملين، واعتبارها الكفاءة إحدى معايير الترقية للعاملين في الشركة، بالإضافة إلى مناسبة الرواتب المقدمة من الشركة للعاملين مع مستويات المعيشة.
- ٦- أظهرت النتائج أنّ الشركة محل الدراسة تمارس الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل عام بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (٧٥.٠٩%).

#### ب- التوصيات:

- ١- ضرورة العمل على تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة محل الدراسة بأبعاده: تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار وتعيين الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وذلك لما له من دور في تحسين أداء الشركة.
- ٢- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في الشركة محل الدراسة باعتبارها الركيزة الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أو فشل الشركة، وخلق جو من الثقة داخل العمل بما يضمن التزامهم وولائهم للشركة.
- ٣- زيادة الاهتمام باستراتيجية التدريب ووضع الميزانيات والبرامج الخاصة لها، وإعداد عاملين أكفاء وتهيئة كافة المستلزمات لرفع كفاءة العاملين وتطويرهم.
- ٤- اعتماد المزيد من الوضوح في استراتيجية استقطاب الموارد البشرية، واعتبارها منطلق استراتيجي يمكن من خلاله ترسيخ قيم ومعتقدات تتسجم وطبيعة الشركة محل الدراسة.
- ٥- زيادة مساهمة القائمين على إدارة الموارد البشرية في إعداد وتخطيط الاستراتيجية العامة في الشركة محل الدراسة، والتأكد من تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ضمن خططها الاستراتيجية، وتذليل المعوقات التي تعيق عمل هذه الاستراتيجيات.

**المراجع:**

- ١- أبو شيخة، نادر. إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ١١٣.
- ٢- بن قايد، فاطمة الزهراء. دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة ٢٠٠٨-2012، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، ٢٠١١، ٤٠.
- ٣- درة، عبد الباري، والصبغ، زهير. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ٢٤٥.
- ٤- زايد، محمد عادل. إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ١٥٥.
- ٥- سامي، باباخذ. استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٦.
- ٦- سعد، خالد سلمان. الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاسها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزعرانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٥)، ٢٠١٤، ٢٠٧-٢٤١.
- ٧- الضمور، موفق محمد. واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية: الأردن، ٢٠٠٨، ٦.
- ٨- عامر، سامح عبد المطلب؛ قنديل، علاء محمد. التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ١٣٣.
- ٩- العامري، صالح مهدي محسن؛ الغالبي، طاهر منصور. الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ٤٥٩.
- ١٠- عبد الرحيم، زاهر. مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ٦١.
- ١١- عبد الله، حاتم علي؛ وعلي، أسماء محمد. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تحليلية في شركة نفط الشمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (٤٨)، ٢٠١٩، ٤٣١-٤٥١.
- ١٢- عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ٤٣٧.
- ١٣- الفارس، سليمان. أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد ١، ٢٠١١، ٧١.

- ١٤- اللافي، خالد خلف. الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٦)، العدد (٢)، ٢٠١٨، ١١٢-١٣٦.
- ١٥- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧، ٨٣.
- ١٦- المغربي، عبد الحميد، وحواس، هشام. إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة المنصورة، المنصورة، مصر، ٢٠١١، ١٢٠.
- ١٧- يحضيه، سملاي؛ أحمد، بلال. الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. بحث مقدّم إلى الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر، ٢٠٠٤، ٨٥.
- 18-Kule, Warren Julius, Ntwari, Andine. Role of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of Financial Institutions in Rwanda: Case Study of Bank of Kigali., *The International Journal Of Business & Management*, Vol (4), No (4), 2016, 511-520.
- 19-Grahon, L. *Strategic Human Resources Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. 2ed. New York, 2003, 8.
- 20-Ioana, A. *Exists a Relationship Between Strategic Human Resources Management, Innovation and Competitive Advantage?*. West University of Timisoara, Romania, Vol.4, No.6, 2015,105-110.
- 21-Bratton, J., Gold, J. *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3/e. Great Britain Bath Press m Bath, 2003, 193.
- 22-Mondy, W.R.; Noe, R.M.; Judy, B. *Human Resource Management*. Pearson Education Limited, USA, 12<sup>th</sup>ed, 2012, 83.
- 23-Kasia, Z.; John, B. *Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Poland Firms?*. *European Journal of Innovation Management*, Vol.10, Issue 1, 2007, 25-40.
- 24-Denis, L., Rodney, M. *The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development*. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, Issue 1, 2001, 4-13.