

أثر تغيرات البيئة الداخلية

على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة

أ. فريد خميلي*

مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النمو والتوسع من خلال تمييزها عن غيرها من المنافسين في عدة ميزات تجعلها تحقق التفوق والتقدم عليهم ولعل من ابرز الموارد التي تستطيع المؤسسة التميز به وتحقيق أهدافها هي الموارد البشرية ، هذا الأخير الذي يعتبر القلب النابض داخل المؤسسة وعمودها الفقري الذي به تستطيع المضي قدما نحو تحقيق ما تطمح إليه، مما كان لزاما على المؤسسات أن تهتم بمواردها البشرية وخاصة وظيفة التوظيف لان بنجاحها تنجح جميع الوظائف الأخرى الموكلة لإدارة الموارد البشرية من تدريب ومسار وظيفي قياس الأداء، إلا أن المؤسسات لها بيئة داخلية وأخرى خارجية توصف بالتغير الشديد في هذا العصر ولا شك أن مثل هذه التغيرات سوف يكون لها الأثر الكبير على عملية التوظيف ولأجل ذلك جاءت هذه الدراسة لتبين لنا أثر التغيرات في البيئة الداخلية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كونها تهتم بأحد مواضيع الساعة ألا وهو أثر التغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة على توظيف الموارد البشرية، كما أن تحقيق متغيرات الدراسة هدف استراتيجي تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التقدم والبقاء، ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة ندرة الدراسات المتخصصة في هذا المجال، فلعلها تكون مفتاح لدراسات أخرى ذات علاقة بها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

* كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-



- بيان كيفية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وأهمية ذلك.
- التطرق إلى كيفية توظيف الموارد البشرية وأهميته في المؤسسة.
- بيان أثر التغيرات البيئة على توظيف الموارد البشرية من خلال التحليل الإحصائي بالتطبيق على مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة.

أسباب اختيار الدراسة:

يكمل السبب الأساسي في اختيار الموضوع إلى ميل الباحث لمثل هذه المواضيع المتعلقة ببيئة المؤسسة والموارد البشرية، كما أن هناك غياب لدراسات في مثل هذه المواضيع مما يجعل الأمر ضروري للتعريج عليه.

مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو اثر تغيرات البيئة الداخلية لمجمع صيدال فرع فرمال على عملية توظيف الموارد البشرية؟
وتشتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو أثر إستراتيجية المؤسسة على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال؟

- ما هو أثر الهيكل التنظيمي على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال؟
 - ما هو أثر ثقافة المؤسسة على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال؟
- ### فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيسي السابق يتم طرح الفرضية الرئيسية الآتية:

هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التغيرات في البيئة الداخلية وتوظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة. ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية وتوظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتوظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال.



المنتجات، القوى العاملة، عمليات الاتصال داخل المؤسسة^١. كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من المتغيرات (عوامل القوة والضعف) داخل المؤسسة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة^٢. ومن خلال هذين التعريفين يمكن تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها عبارة عن مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، والتي تبين للمؤسسة نقاط القوة والضعف.

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من عدة عوامل وقوى داخلية ويعطي تحليلها نقاط القوة والضعف ومن أهم مكونات البيئة الداخلية ما يأتي:

- الهيكل التنظيمي،
- الأفراد؛
- نمط الإدارة؛
- رسالة وأهداف المؤسسة؛
- إستراتيجية المؤسسة؛
- ثقافة المؤسسة؛...

٢- أهمية تحليل التغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة: تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل والقوى الداخلية بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة وتوظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على مشكلة الدراسة سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض نظري البيئة الداخلية وتوظيف المورد البشرية، كما سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة تطبيقية بمجمع صيدال فرع فرمال بعنابة.

تقسيمات الدراسة:

من أجل الإحاطة بحديثات الدراسة وبلوغ الأهداف المسطرة، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى:

- أولاً: تغيرات البيئة الداخلية .
- ثانياً: توظيف الموارد البشرية.
- ثالثاً: دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال.

أولاً: التغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة:

١- تعريف ومكونات البيئة الداخلية للمؤسسة: تعرف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها قوى داخلية تعمل داخل التنظيم ذاته، وتؤثر في نشاط المؤسسة مثل: أهداف المؤسسة، طبيعة



سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف الـ (S)، هذه المتغيرات قدمتها مجموعة ما كينزي Mickinsy الاستشارية وهي:

- الهيكل structure
- الأفراد Staff
- الإستراتيجية Strategy
- نمط الإدارة Style
- الأنظمة والإجراءات Systems and Procedures
- المهارات Skills
- القيم المشتركة Shared Values

ب- مدخل تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق^٥: توصل معهد التخطيط الاستراتيجي إلى هذا المدخل بعد قيامه بدراسة متعمقة استهدفت تحليل الخبرات الإستراتيجية لثلاثة آلاف وحدة أعمال إستراتيجية، خلال فترة تراوحت ما بين عامين إلى اثنتي عشرة عاماً، بغية تحديد أي الإستراتيجيات تعطى أفضل عائد على استثمار أو تدفق نقدي، وقد لخصت الدراسة أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار مقارنة بالوحدات ذات

عامل من العوامل الداخلية، بما يساعد مع الاستعانة بنتائج تحليل البيئة الداخلية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها. وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وتبرز أهمية تحليل البيئة الداخلية فيما يلي^٣:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة؛
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى في نفس المجال؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها؛

- بيان وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها؛
- إيجاد الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي.

٣- مداخل تحليل التغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة: هناك العديد من المداخل التي تستعملها المؤسسة في عملية تحليل البيئة الداخلية ومنها:

أ- مدخل S-٧: يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة جميع معلومات عن



د- مدخل التحليل الوظيفي: يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية. ويتضمن مراجعة الوظائف التي تؤدي في المنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف، أي مراجعة وظائف أو أنشطة التسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية . فمثلا في مراجعة نشاط الموارد البشرية يتم معرفة ما يلي^٧:

- كفاءة أنظمة إدارة الموارد البشرية؛
- مهارات وقدرات العاملين؛
- المهارات الإدارية والخبرات المتخصصة؛
- وجود توصيف للوظائف وتخطيط للقوة العاملة؛
- توفر ظروف عمل جيدة؛
- معدلات الغياب ودوران العمل؛
- العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية.

وفي مراجعة وتقييم النشاط التسويقي يتم معرفة ما يلي:

- مدى التنوع في المنتجات؛
- كمية المبيعات، والحصة التسويقية للمنظمة؛
- الصورة الذهنية للمنتج عند العملاء والولاء للمنتج؛
- مدى توفر خدمات ما بعد البيع؛

العائد المنخفض. ومن أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع

- انخفاض كثافة الاستثمار (كمية رأس المال الثابت والمتداول المطلوب لإنتاج الدولار من المبيعات)؛
- ارتفاع الحصة السوقية؛
- الارتفاع النسبي في جودة المنتج؛
- ارتفاع درجة استغلال الطاقة؛
- ارتفاع فاعلية التشغيل؛
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.

ج- مدخل تحليل سلسلة القيمة: وفقا لهذا المدخل فان كل مؤسسة يجب النظر إليها باعتبارها مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تخلق القيمة أو المنفعة للسلعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام من الموردين مروراً بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والتي تتمثل في أنشطة الإنتاج والتسويق ومنتهية بأنشطة توزيع المنتجات النهائية ووصولها إلى يد العميل النهائي . والاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه المنفعة، أو القيمة يمثل مصدراً للميزة التنافسية^٨.



الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية :

وذلك بأن توضع:

- نقاط القوة في الجانب الأيمن من أعلى في خانة (S) .

- نقاط الضعف في الجانب الأيسر من أعلى في خانة (W) .

- الفرص في الجزء العلوي يمين في المصفوفة في خانة (O) .

- التهديدات في الجزء الأسفل يمين من المصفوفة في خانة (T) .

ثانيا: توظيف الموارد البشرية:

١- تعريف توظيف الموارد البشرية : يعرف توظيف الموارد البشرية على انه الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العملية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه^٩. فإذا قامت المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وبيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة تقوم بعد ذلك بعملية البحث عن

- إستراتيجية التسعير؛

- المرحلة من دورة حياة المنتج التي تمر بها منتجات المنظمة؛

- مدى توفر نظام معلومات تسويقي فعال؛

- قنوات التوزيع المستخدمة (العدد ، التغطية ، الرقابة) .

هـ- تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات

^٨SWOT: يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه " الخارجي والداخلي" والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي. وهذا التحليل يعمل على إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف في المؤسسة. ويقوم هذا المدخل على افتراض أساسي مؤداه أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة (نواحي القوة والضعف) وبين الموقف في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات). إن التطابق الجيد سوف يؤدي إلي استغلال المؤسسة لنواحي القوة لديها في استغلال الفرص أو الحد من أثر التهديدات أو المخاطر البيئية. تقوم مصفوفة تحليل SWOT على أساس مقارنة



احتياجاتها من الموارد البشرية، ثم بيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل هذه الوظائف عن طرق تحليل الوظيفة وعلى اثر ذلك تقوم المؤسسة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.

٢- أهمية توظيف الموارد البشرية: تهدف عملية التوظيف إلى ملئ الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة^{١٣}. ويحقق التوظيف الفعال عدة مزايا للمؤسسة منها زيادة الإنتاج من خلال: تحسين أداء الأفراد، تحسين عملية التدريب والتقليل من تكاليف التدريب، الوصول إلى الرضا الوظيفي للعمال، رسم المسار الوظيفي للعمال من دون أي عراقيل، وضع برامج للأجور عادلة. زيادة انتاجية العامل الواحد، تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح من خلال الإستثمار في المورد البشري. كما ان جميع المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، وهذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال عملية التوظيف، و المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لشغل المواقع الشاغرة فيها

الموارد البشرية المطلوبة. كما يعرف أيضا بأنه نشاط تقوم به المؤسسة من اجل وضع في المناصب الشاغرة المؤهلين لها، فتقوم المؤسسة بالتحضير لهذه العملية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف الشاغرة، ثم البحث عن الأفراد المناسبين من سوق العمل المتوفر للمؤسسة لتقوم أخيرا بإجراءات الاختيار والتعيين^{١٠}. فهو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية والهدف من هذه العملية هو جذب أكثر عدد من الموارد البشرية المناسبة، ثم اختيار أفضل المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة^{١١}. يعرف توظيف الموارد البشرية أيضا على انه عملية البحث عن مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة^{١٢}. ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التوظيف على انه عملية ملئ الوظائف الشاغرة في المؤسسة بالمؤهلين لها من خلال استقطاب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المناسبة من سوق العمل، ثم القيام بعملية الاختيار والتعيين بغية الوصول إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة. وقبل أن تقوم المؤسسة بالاستقطاب تقوم أولا بتحديد



والمراحل المختلفة التي تقوم بها المؤسسة من أجل انتقاء أفضل المترشحين لشغل الوظيفة^{١٥}. ويمر بالمراحل المبينة في الشكل التالي: شكل رقم (١)

ومن العوامل المؤثرة في عملية التوظيف ما يأتي^{١٦}:

- السياسة التنظيمية ويقصد بالسياسة التنظيمية السياسة والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف إذ أمام المؤسسة العديد من المصادر منها الداخلية مثل الترقية والنقل والمصادر الخارجية مثل مكاتب التشغيل والجامعات، فعلى القائم بالتوظيف أن يقوم بدراسة هذه المصادر أي هذا السوق ومن ثم التأكد من وجود المهارات والكفاءات المناسبة. وتعتمد أكثر المؤسسات على المصادر الداخلية في حدود إمكانياتها المتاحة فلا بد من التأكد من وجود المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

- سياسة رفع الأجور: أمام المؤسسة العديد من المنافسين الذين يقدمون عروض مغرية في الأجر من أجل جلب الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل والعاملين في المؤسسات الأخرى فيجب أن يقوم القائم بالتوظيف من

من خلال التوظيف الذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحقيق احتياجاتها من الموارد البشرية.

٣- بنية توظيف الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه: تتكون عملية التوظيف من المراحل التالية ، بحيث يجب على المؤسسة ان تقوم بها من أجل ضمان عملية توظيف ناجحة :

أ- استقطاب الموارد البشرية: يعرف إستقطاب الموارد البشرية بأنه عملية البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة، واستمالتهم وجذبهم لأجل اختيار الأفضل منهم للعمل في المؤسسة^{١٧}، وتعتمد المؤسسة في عمليات الاستقطاب على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

- المصادر الداخلية وهي مصادر تكون داخل المؤسسة مثل الترقية والنقل والعمال السابقين.

- المصادر الخارجية وهي مصادر تقع خارج المؤسسة منها: مكاتب العمل الحكومية، مكاتب التوظيف الخاصة، الإعلانات في الجرائد والتلفاز،...

ب- اختيار وتعيين الموارد البشرية: يعرف الاختيار والتعيين على أنه تلك العمليات



انتبيوتيك (ANTIBIOTIC) وفرع فارمال (PHARMAL). ولهذا الفرع ثلاثة مصانع: مصنع قسنطينة، مصنع الدار البيضاء و مصنع عنابة.

مصنع عنابة الذي ذكر أخيرا هو الذي ستتم عليه الدراسة من خلال القيام بتوصيف عينة من وظائفه، ثم معرفة مصادر الاستقطاب التي يعتمد عليها في جلب الموارد البشرية المناسبة. ولذلك سوف يتم تقديم تعريف لهذا المصنع الموجود في عنابة واهم الأدوية التي ينتجها.

فرع فارمال هو قطاع إنتاجي كان تابعا إلى ENCOPHARM التي تقوم بتوزيع الأدوية على المستوى الوطني، لكن في سنة ١٩٩٨ أعلنت هذه المؤسسة إفلاسها فتنازلت عنه لصيدال في ٠١ جانفي ١٩٩٨، واحتفظت بـ ٣٢ من عمال ENCOPHARM. يقع المصنع في وسط عنابة في ٠١ نهج جبهة التحرير الوطني تقدر مساحته بـ ٢١٦٠ م^٢. وينتج أربعة أنواع من الأدوية وهي: بارالقان (PARALGAN)، ديفاك (DIAPHAG) فيتامين س (VITAMINE_C) و فيتامين (ب_١)، (VITAMINE_(b1, b6)). يتكون الهيكل

وضع سياسة يرفع من خلالها الأجر إلى أعلى الدرجات بحيث يتم من خلال هذه السياسة جلب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل وأيضا جلب عمال المؤسسات الأخرى للعمل بالمؤسسة والاستفادة من مهاراتهم وخبرتهم وتدريبهم.

- التوظيف على أساس قدرات الفرد: تسعى المؤسسات الى توظيف الأفراد ليس فقط على أساس قدرتهم لشغل الوظائف الحالية، وإنما توجه جهودها لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل وظائف حالية وأخرى مستقبلية، أي توجه جهودها إلى وجود نظام فعال لتسيير المسار الوظيفي للعمال وتوظيف الأفراد على أساس قدرتهم وإمكانياتهم لشغل وظائف مستقبلية في المؤسسة.

ثالثا: دراسة حالة مجمع صيدال بعنابة:

١- تقديم مجمع صيدال فرع فرمال

صيدال هي مؤسسة عمومية اقتصادية تعرف بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المواد الصيدلانية وتتكون من: مركز الأبحاث والتطوير، وحدات تجارية تتواجد بغرب الجزائر في كل من وهران، وسط الجزائر، وشرق الجزائر (باتنة) ومديرية التسويق. تتكون مؤسسة صيدال من الفروع التالية: فرع بيوتيك (BIOTIC)، فرع



التنظيمي لفرع فارمال من إدارة المصنع، قسم التجارة، قسم الصيانة، قسم المالية والمحاسبة، قسم الجودة، قسم الموارد البشرية، قسم الوسائل العامة، قسم الأمن وقسم الإنتاج.

تتكون إدارة المصنع من المدير والسكرتارية وطبيب العمل والمسؤول عن البرمجة ومهندس الإعلام الآلي والمسؤول الأمني والمسؤول عن نظام الجودة، فضلا عن الأقسام الأخرى.

يقوم قسم التجارة بالتخزين على مساحة ٩٠٠ م^٢ كما يأتي:

- تخزين الموارد الأولية.

- تخزين المواد الخاصة بالتعليب.

- تخزين المنتجات التامة.

- بيع منتجات المؤسسة.

ويقوم قسم الصيانة بصيانة الآلات وإعداد التقارير لتعطل الآلات أو استحالة إصلاحها وذلك من أجل اقتناء تجهيزات جديدة. ويقوم قسم المالية والمحاسبة بإعداد الحسابات الخاصة بالمنتجات وتعمل بالمحاسبة العامة، كما تقوم بإجراءات التمويل وإعداد الميزانيات المالية والمحاسبية.

ويقوم قسم الجودة بكل الأعمال المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والعمل على التحسين المستمر وتوعية كل العاملين بضرورة وأهمية إنتاج منتجات ذات جودة وبأقل التكاليف ومن ثم الوصول رضا الزبون.

ويهتم قسم الموارد البشرية بالعمال وما يحتاجونه.

ويضم قسم الوسائل العامة بوسائل المؤسسة من المخزن الميكانيك ووسائل النقل. ويهتم قسم الصيانة بصيانة أجهزة ووسائل المؤسسة.

ويقوم قسم الإنتاج بتحويل المدخلات إلى مخرجات أي إلى إنتاج.

ويهتم قسم الأمن بالمحافظة على الأمن في المؤسسة.

ويبلغ مجموع عمال المصنع ١٣٤ عاملا يتوزعون على النحو الآتي:

٤٨ إطار، ٤٨ عامل إقن، ٣٨ عامل تنفيذ.

ويتوزع العمال على الوظائف كما يأتي: جدول رقم (٠٦)

٢- العينة ومصادر جمع البيانات:

يبلغ مجموع عمال المصنع ١٣٤ عاملا يتوزعون على النحو الآتي:



الاستبيان من خلال الشكل الآتي: شكل رقم (٠١):

ب- مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

من أجل التأكد من أن البيانات خالية من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج الدراسة تم إجراء اختبار Kolmogorov – Smirnov الذي يشترط أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي. والبيانات مبنية في الجدول الآتي: جدول رقم (٠٢):

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن كل قيم Kolmogorov – Smirnov المحسوبة أكبر من ٠,٥ مما يدل على اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي ومن ثم ملائمتها للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة. ويمكن بيانه أيضاً من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (٠٢): مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي من خلال قيم Kolmogorov – Smirnov
المصدر: مخرجات برنامج اكسل

٤٨ إطار، ٤٨ عامل إتقان، ٣٨ عامل.

ولأجل دراسة هذا البحث فإنه سيتم سحب عينة عشوائية تتكون من ٦٠ عاملاً، ولجمع المعلومات فقد تم تصميم استمارة تتكون من محورين أساسيين: المحور الأول خاص بالبيئة الداخلية للمؤسسة ويتكون من ثلاثة أبعاد، أما المحور الثاني فهو مخصص لتوظيف الموارد البشرية.

٣- تحليل نتائج الدراسة

أ - ثبات أبعاد الاستبيان

تم استعمال معامل الفا كرونباخ للتأكد من مدى ثبات أسئلة الاستمارة ومدى تناسقها الداخلي كما أضيفت عينة مكونة من ٣٠ فرداً خارج عينة الدراسة وظهرت النتائج كما هو مبين في الشكل الآتي: جدول رقم (٠١):

إذا كانت قيمة الفا كرونباخ أكبر من ٠,٦٠ فإن الدراسات في العلوم الاجتماعية تعد معقولة، وما نلاحظه إن قيمة الفا كرونباخ قد تجاوز ذلك إذ وصل ٠,٨٥ بالنسبة للبيئة الداخلية و٠,٨٣ بالنسبة لتوظيف الموارد البشرية، وبالتالي فإن الاستمارة تتمتع بقدر عالي من الثبات وهذا يعني قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة. ويمكن بيان مدى ثبات أبعاد



ج- تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور البيئة الداخلية

* تحليل فقرات البعد الأول

جدول رقم (٠٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستراتيجية

من الجدول والشكل رقم (٠٣):

نلاحظ ما يأتي:

- جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تقوم المؤسسة بمراجعة استراتيجيات بتغير الظروف البيئية" بوسط حسابي ٤,٦٦ وانحراف معياري ٠,٤١ وينتمي الوسط الحسابي إلى فئة موافق بشدة أي أن أفراد العينة موافقون بشدة على ان المؤسسة تقوم بمراجعة إستراتيجيتها بتغير الظروف البيئية.

- جاءت في المرتبة الثانية عبارة " إستراتيجية المؤسسة مكتوبة بشكل واضح ومفهوم" بوسط حسابي ٤,٣٣ وانحراف معياري ٠,٤٤ وينتمي إلى فئة موافق بشدة وفي هذا دليل على أن إستراتيجية المؤسسة مفهومة وواضحة لدى افراد العينة.

- وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة " تعطي الإدارة العليا اهتمام كبير بالتغيرات في استراتيجيتها" بوسط حسابي ٤,٢٥ وانحراف

معياري ٠,٤٥ وهو ينتمي إلى نفس الفئة السابقة مما يدل على أن الإدارة العليا تهتم بشكل كبير بالتغيرات التي تحدث على مستوى استراتيجيتها.

- وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة " هناك غايات واضحة وأهداف محددة لدى المؤسسة" بوسط حسابي ٤,٢٢ وانحراف معياري ٠,٤٦ وهو أيضا ينتمي إلى فئة موافق بشدة حيث انه كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت الإستراتيجية أكثر وضوحا.

- أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت عبارة " إن معرفة استراتيجية المؤسسة من شأنه أن يحافظ على قوة المؤسسة" بوسط حسابي ٤,١٦ ووسط حسابي ٠,٥١ وينتمي إلى فئة موافق وهذا دليل على أن أفراد العينة موافقون على أن معرفة استراتيجية المؤسسة من شأنه أن يحافظ على قوتها.

* تحليل فقرات البعد الثاني

من الجدول والشكل رقم (٠٤): يمكن ملاحظة ما يأتي:

- جاءت في المرتبة الأولى عبارة " هناك هيكل تنظيمي هرمي بالمؤسسة" بوسط حسابي ٤,٢٣ وانحراف معياري ٠,٤٢ وينتمي الوسط



التخصص يطبق بشكل متوسط حسب اعتقاد افراد العينة.

● تحليل فقرات البعد الثالث:

ويتبين من الجدول والشكل رقم (٥٥) : ما يأتي:

- احتلت عبارة " تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على حسن السلوكيات والأخلاق" الصدارة بوسط حسابي ٤,٤٦ وانحراف معياري ٠,٦٨ وتتنتمي إلى فئة موافق بشدة وهذا دليل واضح وجلي على أن أفراد العينة موافقون بشدة على أن الثقافة يجب أن تربط بحسن السلوك والأخلاق.

- واحتلت عبارة " تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة" بوسط حسابي ٤,٣٣ وانحراف معياري ٠,٧٥ وتتنتمي إلى نفس الفئة السابقة مما يدل على مدى قوة ثقافة هذه المؤسسة.

- وجاءت عبارة " تساعد الثقافة التنظيمية القوية على تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي ٤,٠٢ وانحراف معياري ٠,٧٨ وتتنتمي إلى فئة موافق أي أنهم موافقون على أهمية الثقافة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الحسابي إلى فئة موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة لها هيكل تنظيمي هرمي.

- جاءت في المرتبة الثانية عبارة " يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة" بوسط حسابي ٣,٤٣ وانحراف معياري ٠,٥٦ وينتمي فئة موافق أي أن أفراد العينة موافقون على اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة.

- جاءت في المرتبة الثالثة عبارة " هناك قدر عالي من تفويض السلطة بالمؤسسة" بوسط حسابي ٣,٠٢ وانحراف معياري ٠,٨٩ وينتمي إلى فئة محايد أو بدرجة متوسطة وبالتالي فإن أفراد العينة يرون ان تفويض السلطات في المؤسسة غير عال.

- وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة " هناك قيادة فعالة تعتمد على العلاقات الإنسانية في المؤسسة" بوسط حسابي ٢,٩٥ وانحراف معياري ٠,٩٨ وتتنتمي إلى نفس الفئة السابقة أي أن قيادة المؤسسة تعتمد على العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

- أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت " تطبق المؤسسة مبدأ التخصص في هيكلها" بوسط حسابي ٢,٨١ وانحراف معياري ١,٠٢ وتتنتمي إلى نفس الفئة السابقة وبالتالي فإن مبدأ



- وأخيرا فقد جاءت عبارة " تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي ٣,٩٥ وانحراف معياري ٠,٨٢ وتنتمي إلى فئة موافق وبالتالي فان الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير.

د- تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور توظيف الموارد البشرية

من خلال الجدول والشكل رقم (٠٦) نلاحظ أن كل الأوساط الحسابية تنتمي إلى فئة موافق بشدة أو بدرجة عالية جدا ماعدا الفقرات: الخامسة ، السادسة والثامنة فهي تنتمي إلى فئة موافق، وبالتالي يمكن القول:

- إن أفراد العينة موافقون بقوة على أن: برنامج التوظيف فعال، المؤسسة تقوم بتحليل العمل من اجل التوظيف، تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية بشكل دوري، تعتمد على المصادر الخارجية للاستقطاب، تقوم المؤسسة بالتحقق من مدى صحة الوثائق المقدمة من طرف المترشحين، يؤثر التغيير في الإستراتيجية على التوظيف، والتغيرات الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي أيضا

تؤثر على التوظيف، التغيير في نمط الإدارة يدفع المؤسسة إلى تغيير إجراءات التوظيف، حدوث أي تغير في ثقافة المؤسسة من شأنه أن يؤثر على اختيار الأفراد.

- أفراد العينة موافقون على العبارات: تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية بشكل قليل لاستقطاب الموارد البشرية، تقوم المؤسسة بالكشف الطبي للمتقدمين لشغل الوظائف، نظام الاختبار الموضوع لاختيار الموارد البشرية مناسب وفعال.

ه- اختبار فرضيات الدراسة:

تقول فرضية الدراسة أن هناك اثر ذي دلالة إحصائية للتغيرات في البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

يظهر الجدول رقم (٠٧) أن هناك اثر ذي دلالة إحصائية للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية لمجمع صيدال على توظيف الموارد البشرية إذ بلغ معامل الارتباط ٠,٥٢١ و مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ وهذا يدل على ان هناك ارتباط ايجابي بين المتغيرين . أما معامل التحديد فقد بلغ ٠,٢٧١ أي أن ما قيمة ٠,٢٧١



بلغ معامل الارتباط ٠,١٢٥ ومعامل الانحدار ٢,٥٦٨ ونفس الشيء بالنسبة لمستوى الدلالة وهذا يجعلنا نقبل الفرضية الفرعية الثانية ونفس الشيء بالنسبة لثقافة المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٤٢١ ومعامل الانحدار ٢,٤٢٦ ونفس الشيء بالنسبة لمستوى الدلالة بالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

نتائج الدراسة: أهم ما نتج عن هذه

الدراسة ما يأتي:

- يعرف التوظيف على انه عملية ملئ الوظائف الشاغرة في المؤسسة بالمؤهلين لها من خلال استقطاب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المناسبة من سوق العمل، ثم القيام بعملية الاختيار والتعيين بغية الوصول إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة. وقبل أن تقوم المؤسسة بالاستقطاب تقوم أولاً بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، ثم بيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل هذه الوظائف عن طرق تحليل الوظيفة وعلى اثر ذلك تقوم المؤسسة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.

من التغير في مستوى التوظيف ناتج عن التغير في البيئة الداخلية لمجمع صيدال بعنابة ، وبلغت درجت التأثير ٢,٢٦٤ وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في التغيرات الحاصلة في بيئة الداخلية لصيدال سوف يزيد من مستوى التوظيف بها ب ٢,٢٦٤ درجة . وكل النتائج السابقة تجعلنا نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

ولاختبار الفرضيات الفرعية فإننا

نستعمل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول الآتي:

ومن خلال الجدول رقم (٠٨) يتبين أن هناك ارتباط موجب بين إستراتيجية المؤسسة وتوظيف الموارد البشرية إذ بلغ معامل الارتباط ٠,٢٣٠ وهي علاقة طردية وبمعامل تحديد ٠,٠٥٢ ومعامل انحدار موجب بلغ ٣,٨٣٢ وهذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في إستراتيجية المؤسسة يؤدي إلى تغير توظيف الموارد البشرية ب ٣,٨٣٢ درجة وكما عند مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٠٥ وهذا يجعلنا نقبل الفرضية الفرعية الأولى. كما أن الجدول السابق يبين أن هناك علاقة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتوظيف الموارد البشرية إذ



من العوامل الداخلية، بما يساعد مع الاستعانة بنتائج تحليل البيئة الداخلية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تغيرات البيئة الداخلية وتوظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة. توصيات الدراسة

بعد دراسة هذا الموضوع الهام بالنسبة للمؤسسات وتقديم أهم ما نتج عنه، سنقدم مجموعة من التوصيات لعلها تكون ذات فائدة كبيرة لإدارة المؤسسة والتي نذكر منها ما يأتي:

- ضرورة قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية بصفة مستمرة من أجل التعرف على نقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب واكتشاف نقاط القوة واستثمارها.

- وضع أفراد ذوي كفاءة عالية يقومون بدراسة وتحليل البيئة .

- وضع سياسة توظيف الموارد البشرية ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية وتسخير جميع الإمكانيات اللازمة لإنجاح عملية التوظيف

- يحقق التوظيف الفعال عدة مزايا للمؤسسة منها زيادة الإنتاج من خلال: تحسين أداء الأفراد، تحسين عملية التدريب والتقليل من تكاليف التدريب، الوصول إلى الرضا الوظيفي للعمال، رسم المسار الوظيفي للعمال من دون أي عراقيل، وضع برامج للأجور عادلة. زيادة إنتاجية العامل الواحد، تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح من خلال الإستثمار في المورد البشري. ويتكون التوظيف من استقطاب الموارد البشرية واختيار وتعيين الموارد البشرية.

- تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، والتي تبين للمؤسسة نقاط القوة والضعف.

- تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من عدة عوامل وقوى داخلية ويعطي تحليلها نقاط القوة والضعف ومن أهم مكونات البيئة الداخلية: إستراتيجية المؤسسة، الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة.

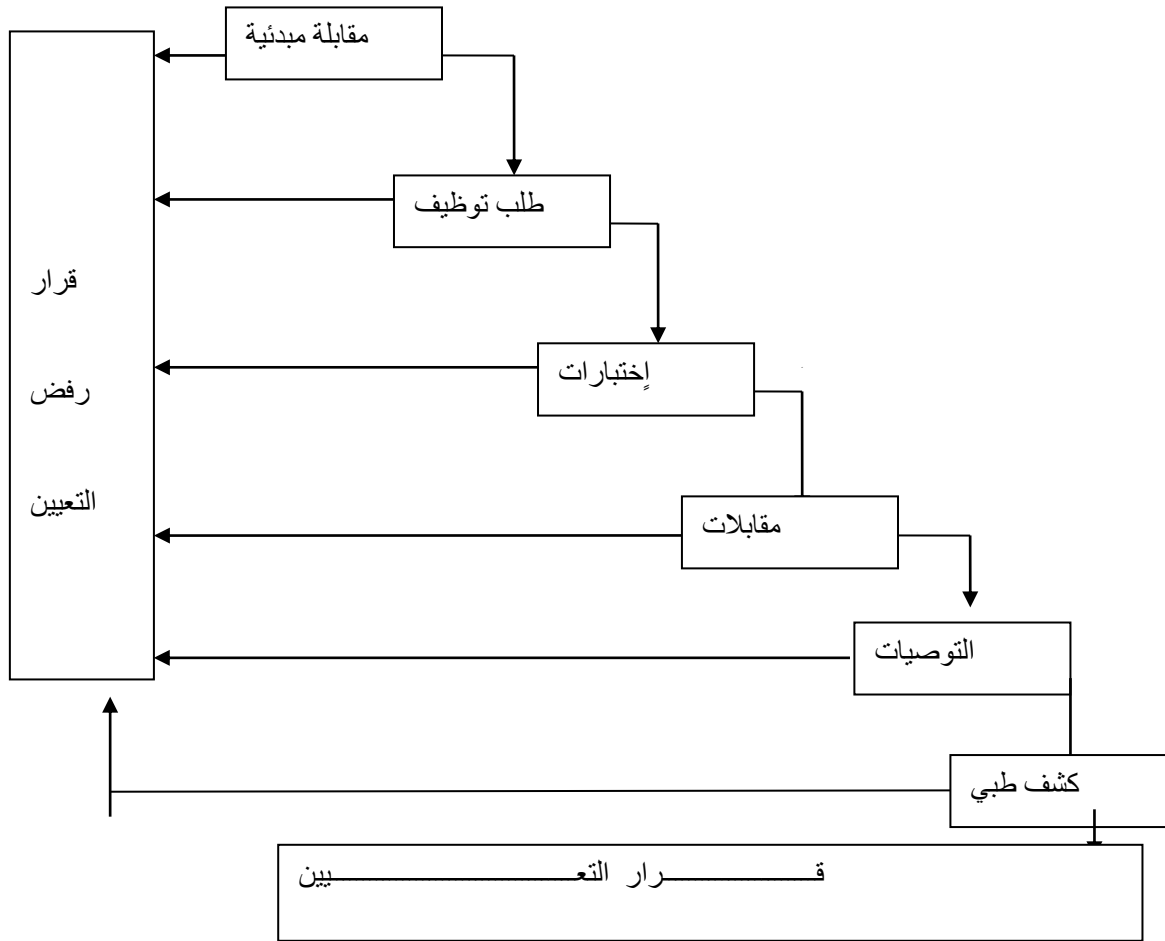
- تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل والقوى الداخلية بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل



واعتبارها نقطة قوة يمكن الاستفادة منها وبخاصة في التوظيف الناجح لمواردها البشرية.

- بما أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين تغيرات البيئة الداخلية وتوظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال، يوصي الباحث بضرورة استثمار هذه العلاقة

شكل رقم (٠١): مرحل عملية الاختيار والتعيين



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ١٥٩.



أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة

جدول رقم (٠٦): توزيع العاملين على مختلف الوظائف في مجمع صيدال فرع فرمال:

الوحدات	عدد العمال
مديرية المصنع	١١
قسم الموارد البشرية	٠.٨
قسم المحاسبة والمالية	٠.٦
قسم الإنتاج	٤٨
قسم الجودة	٠.٦
قسم التقنية	٠.٣
قسم الصيانة	٠.٧
قسم التجارة	١٠
قسم الوسائل العامة	١٧
خلية الإعلام الآلي	٠.٤
قسم الأمن	١٤
المجموع	١٣٤

المصدر: قسم الموارد البشرية بمجمع صيدال فرع فرمال

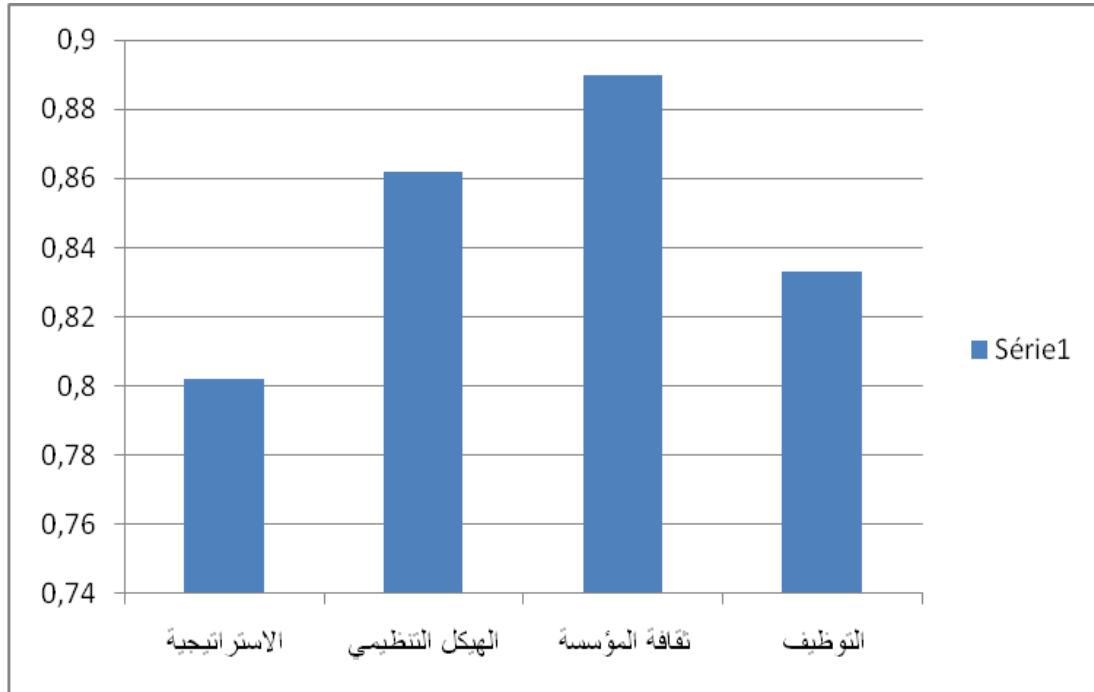
جدول رقم (٠١): ثبات أبعاد الاستبيان

الرقم	المحور	الفا كرونباخ
١	الإستراتيجية	٠,٨٠٢
٢	الهيكل التنظيمي	٠,٨٦١
٣	ثقافة المؤسسة	٠,٨٩٠
البيئة الداخلية		٠,٨٥٢
٥	توظيف الموارد البشرية	٠,٨٣٣
الاستبيان ككل		٠,٨٤٥

المصدر: مخرجات SPSS



شكل رقم (٠١): مدى ثبات الاستبيان من خلال قيم الفا كرونباخ



المصدر: مخرجات برنامج اكسل

جدول رقم (٠٢): مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

النتيجة	Kolmogorov – Smirnov	المتغير	لرقم
يتبع التوزيع الطبيعي	١,٠٤٤	الاستراتيجية	
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٨٥٥	الهيكل التنظيمي	
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٧٦٢	ثقافة المؤسسة	
يتبع التوزيع الطبيعي	٠,٨٨٣	توظيف الموارد البشرية	

المصدر: مخرجات SPSS

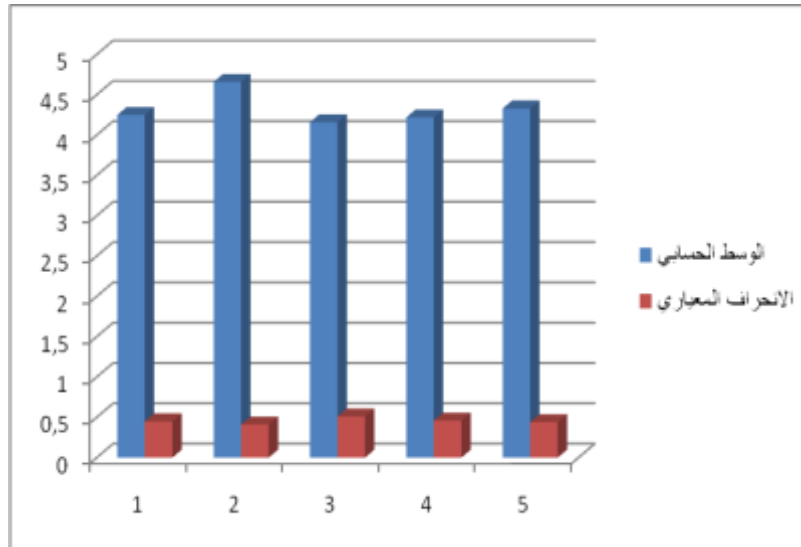


جدول رقم (٠٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستراتيجية

لرقم	إستراتيجية المؤسسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	تعطي الإدارة العليا اهتمام كبير بالتغيرات في استراتيجيتها	٤,٢٥	٠,٤٥	٢
	تقوم المؤسسة بمراجعة الاستراتيجيات بحسب تغير الظروف البيئية	٤,٦٦	٠,٤١	١
	إن معرفة استراتيجية المؤسسة من شأنه ان يحافظ على قوة المؤسسة	٤,١٦	٠,٥١	٥
	هناك غايات واضحة واهداف محددة لدى المؤسسة	٤,٢٢	٠,٤٦	٤
	إستراتيجية المؤسسة مكتوبة بشكل واضح ومفهوم	٤,٣٣	٠,٤٤	٣

المصدر: مخرجات SPSS

شكل رقم (٠٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستراتيجية



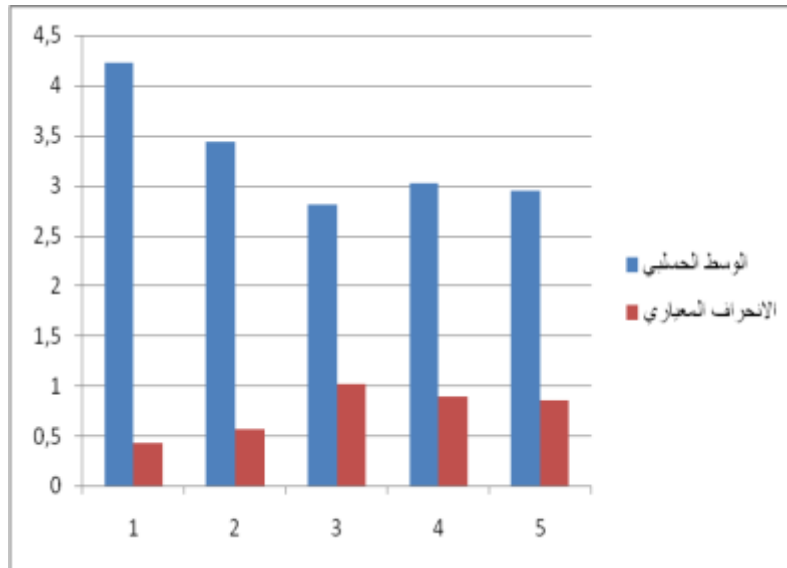
المصدر: مخرجات برنامج أكسل

جدول رقم (٠٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الهيكل التنظيمي

الرقم	الهيكل التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	هناك هيكل تنظيمي هرمي بالمؤسسة	٤,٢٣	٠,٤٢	٢
٢	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	٣,٤٣	٠,٥٦	١
٣	تطبق المؤسسة مبدأ التخصص في هيكلها	٢,٨١	١,٠٢	٥
٤	هناك قدر عالي من تفويض السلطة بالمؤسسة	٣,٠٢	٠,٨٩	٣
٥	هناك قيادة فعالة تعتمد على العلاقات الإنسانية في المؤسسة	٢,٩٥	٠,٩٨	٤

المصدر: مخرجات spss

شكل رقم (٠٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الهيكل التنظيمي



المصدر: مخرجات برنامج اكسل

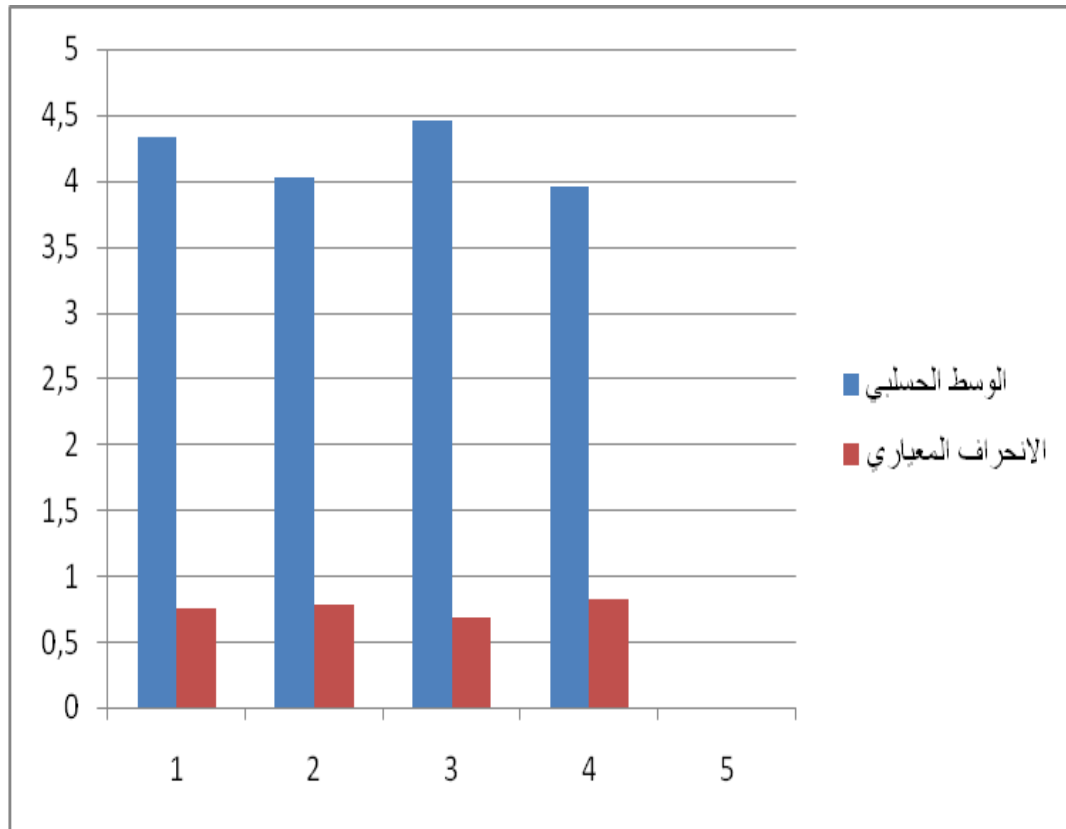
أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة

جدول رقم (٠٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ثقافة المؤسسة	الرقم
٢	٠,٧٥	٤,٣٣	تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة	١
٣	٠,٧٨	٤,٠٢	تساعد الثقافة التنظيمية القوية على تحقيق أهداف المؤسسة	٢
١	٠,٦٨	٤,٤٦	تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على حسن السلوكيات والأخلاق	٣
٤	٠,٨٢	٣,٩٥	تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير	٤

المصدر: مخرجات spss

شكل رقم (٠٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة



المصدر: مخرجات برنامج اكسل



جدول رقم (٥٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توظيف الموارد البشرية

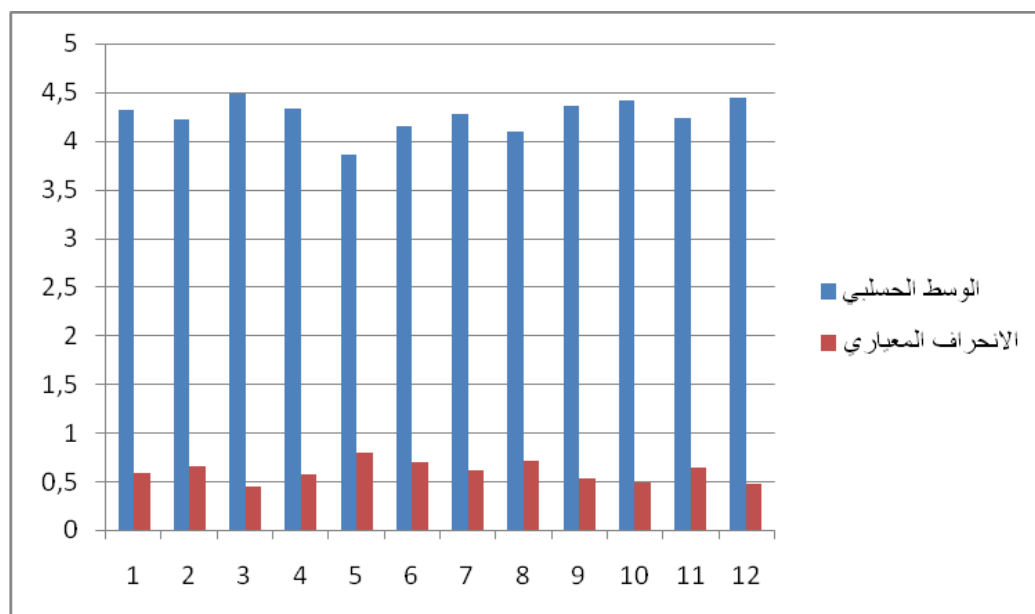
الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	توظيف الموارد البشرية	لرقم
٦	٠,٥٨	٤,٣٢	إن برنامج المؤسسة الخاص بالتوظيف فعال	
٩	٠,٦٦	٤,٢٢	تقوم المؤسسة بتحليل العمل من أجل التوظيف	
١	٠,٤٥	٤,٤٨	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها التدريبية بشكل دوري من أجل التوظيف	
٥	٠,٥٧	٤,٣٣	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية لاستقطاب الأفراد	
١٢	٠,٨٠	٣,٨٦	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية بشكل قليل لاستقطاب الموارد البشرية	
١٠	٠,٦٩	٤,١٥	تقوم المؤسسة بالكشف الطبي للمتقدمين لشغل الوظائف	
٧	٠,٦١	٤,٢٧	تقوم المؤسسة بالتحقق من مدى صحة الوثائق المقدمة من طرف الأفراد	
١١	٠,٧١	٤,١٠	نظام الاختبار الموضوع لاختيار الموارد البشرية مناسب وفعال	
٤	٠,٥٣	٤,٣٦	التغير في إستراتيجية المؤسسة وأهدافها يؤثر على عملية التوظيف	
٣	٠,٤٩	٤,٤٢	تؤثر التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي على توظيف الموارد البشرية	٥
٨	٠,٦٤	٤,٢٣	التغير في نمط الإدارة يدفع المؤسسة إلى تغيير إجراءات التوظيف	١
٢	٠,٤٨	٤,٤٤	حدوث أي تغير في ثقافة المؤسسة من شأنه أن يؤثر على اختيار الأفراد	٢

المصدر: مخرجات spss



أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة

شكل رقم (٠٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توظيف الموارد البشرية



المصدر: مخرجات برنامج اكسل
جدول رقم (٠٧) نتائج اختبار أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية

البيان	الارتباط r	معامل التحديد	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال	٠,٥٢١	٠,٢٧١	٢,٢٦٤	٠,٠٠٠

المصدر: مخرجات spss



جدول رقم (٠٨) نتائج اختبار أثر الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة على توظيف الموارد البشرية

البيان	الارتباط r	معامل التحديد	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	البيان
إستراتيجية المؤسسة	٠,٢٣٠	٠,٠٥٢	٣,٨٣٢	٠,٠٠٠	التوظيف
الهيكل التنظيمي	٠,١٢٥	٠,٠١٥	٢,٥٦٨	٠,٠٠٠	التوظيف
ثقافة المؤسسة	٠,٤٢١	٠,١٧٧	٢,٤٢٦	٠,٠٠٠	التوظيف

المصدر: مخرجات spss

هوامش البحث :

- ^١ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل ، ط٢ ، ٢٠٠١، ص ١١٠.
- ^٢ الطيب دواوي، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، ص ٣٩، http://rcweb.luedld.net/rc/٤_BSK_DAOUDI_Ar.pdf بتاريخ ٠٤/٠٨/٢٠١٢.
- ^٣ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ١١٠.
- ^٤ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، ص ٢١١.
- ^٥ Pearce , II & Robinson, JR **strategic management: strategyformulation and Implementation** , Richard. B/ Irwin , Inc. ٣th .ed, ١٩٨٨, p٢٠٨.
- ^٦ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ٢١٣.
- ^٧ المرجع نفسه، ص ٢١٥.
- ^٨ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الرياض، ١٩٩٨، ص ٩٨.
- ^٩ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتاب والحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٨١.
- ^{١٠} Sekion et autre, **Gestion Ressource Humaines**, Canada, , ٢٠٠١, p٢٢٧.
- ^{١١} Jean Pierre Citeau, **Gestion de Ressource Humaines: principe généraux et cas pratique**, Dalloz, armondcolin, ٣^{ed}, ١٩٩٤, p٧٧.
- ^{١٢} René Y . Darmon, **management Des Ressources Humaines Des Fores De Vente**, Paris, Economica, ١٩٩٣, p١٢٣
- ^{١٣} Jean pierre Citeau , **Gestion de ressoures humaines : principe généraux et cas pratique**, Dalloz, ٣^{ed}, ١٩٩٤..., p٧٧.
- ^{١٤} مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، مرجع سابق ، ص ٨١.
- ^{١٥} احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ١٥٥.
- ^{١٦} وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، قالمة، مديرية النشر لجامعة قالمة، ٢٠٠٤، ص ٨٧-٨٨.

