

أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين "دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز"

*د. محمد ابوبكر عثمان الحضيرى

**د. صالح العجيلي صالح ميلاد

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة مليته للنفط والغاز حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة وقد بلغ مجتمع الدراسة (121) مفردة، واتبعت الدراسة طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة نتيجة لصغر حجمه، وبعد توزيع الاستبيانات تم استبعاد (19) استبانة غير صالحة للتحليل، أما الاستبيانات التي شملها التحليل بلغت (102) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الشركة تحرص وبشكل متفاوت في استخدام الاستراتيجيات الثلاثة (الاستقطاب والتعيين، والتدريب، والتحفيز) وهذا بطبيعته يحقق الأهداف الوظيفية والأهداف الاستراتيجية للشركة، إضافة إلى تحسين أداء العاملين بما يتوافق مع رسالة الشركة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها الحرص في عملية وصف وتوصيف الوظيفة حتى يكون العامل على دراية تامة بمتطلبات الوظيفة والتركيز على التدريب الخارجي وفق معايير تحددها استراتيجية الشركة.

1-1- المقدمة:

تواجه المنظمات تحولات وتغيرات سريعة ومعقدة في مختلف المجالات، وحتى تحقق هذه المنظمات أدائها عليها بتحسين أداء العاملين وفق خطط استراتيجية للموارد البشرية، وفي هذا الإطار تطالب المنظمات بانتهاج فلسفة إدارية تقوم على التحليل والتشخيص البيئي الاستراتيجي الذي يوفر لها القدرة على بناء الرؤيا الواضحة والمحددة للمستقبل، والاستفادة من مصادر القوة التي تتميز بها مواردها المتاحة بما يسمح لها بالقيام بالمبادرات الاستراتيجية التي تمكنها من التجاوب مع التغيرات المحتملة للبيئة ومن ثم بلوغ معدلات الأداء المبرجة.

وتعد القوى العاملة أحد الموارد الأساسية الفاعلة في المنظمة، الأمر الذي يتطلب النظر إليها من حيث أنها موردا استراتيجيا حيويا، وضمن هذا المعنى تبرز أهمية تصميم استراتيجية للموارد البشرية ذات أبعاد وسياسات وأهداف منسجمة مع استراتيجية المنظمة، تسمح بتحسين وتطوير مستوى كفاءة العنصر البشري وتساهم في تحقيق التأثير الإيجابي في باقي عناصر وموارد المنظمة. إن تطبيق منظمات الأعمال لأسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما يتضمنه من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات الإدارية الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مهاراته إنما يعتبر مطلباً استراتيجياً ومنطلقاً ضرورياً لتحقيق ورفع كفاءة العاملين داخل المنظمة والذي يمكن المنظمة من بلوغ مستوى مقبول من التنافسية يؤمن بقاءها واستمرارها وكذلك نموها وتطورها.

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة الزيتونة

** أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة بني وليد

في ضوء العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة والسريعة وذلك من خلال تطبيق شركاتنا للإدارة الاستراتيجية وتحسين أدائها لوظائفها المختلفة وتطوير عملياتها بشكل مستمر والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف، خاصة الشركات النفطية الكبيرة التي يعتمد عليها الاقتصاد الليبي بشكل كبير جدا. من هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق شركة مليته للنفط والغاز لأثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين.

1-2-2- مشكلة الدراسة:

تعاني أغلب المنظمات اليوم من عملية التنظيم وترتيب وتنسيق المهام لإنجاز المهام بالطريقة السليمة، ومن المعروف أن استراتيجيات الموارد البشرية لها تأثير في أداء العاملين لتصبح المنظمة قابلة للتطوير الإداري وهذا يتم من استخدام استراتيجيات الموارد البشرية الفعال والذي بدوره يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين، وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

- ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

1- ما أثر استراتيجية الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين؟

2- ما أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين؟

3- ما أثر استراتيجية التحفيز على أداء العاملين؟

1-3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. تعتبر أهمية هذه الدراسة من أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة ومن المحتمل أن تخرج هذه الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات التي على ضوءها تشكل قاعدة لدراسات مستقبلية في هذا الشأن.
2. أن يكون لهذه الدراسة دورا أساسيا في تحسين الخطط المستقبلية لاستراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين.

1-4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

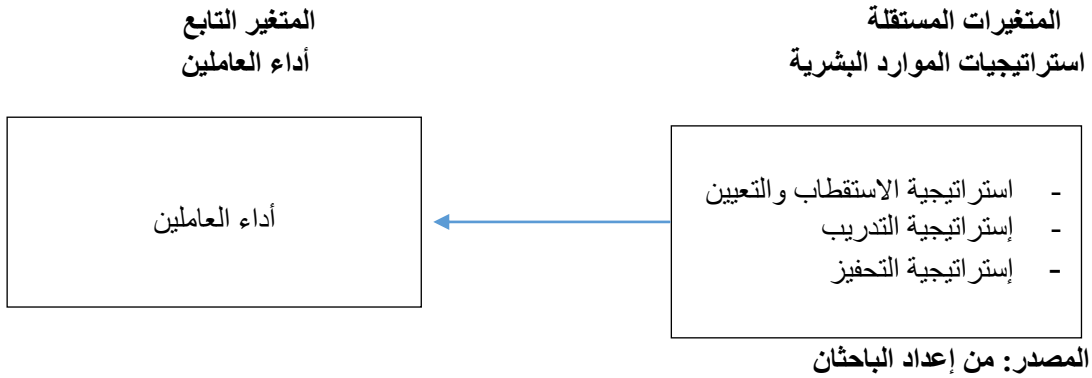
1. التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية التي تجعل من المديرين تطويرها وتنفيذها.
2. التعرف على مدى استخدام استراتيجيات الموارد البشرية والأساليب الحديثة.

3. دراسة وتحليل أداء العاملين.

1-5- نموذج الدراسة:

لوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة في تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع فقد بني نموذج الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (1) يوضح المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



1-6- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين في شركة مليته للنفط والغاز.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إستراتيجية الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إستراتيجية التحفيز وأداء العاملين.

1-7- مصطلحات الدراسة:

إستراتيجية الموارد البشرية: ويقصد بها الإطار العام للقرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية بهدف تحقيق مستوى الأداء الأمثل وتحقيق الميزة التنافسية والحفاظة عليها في ضوء الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة، (Casio, 2018).

إستراتيجية الاستقطاب والتعيين: ويقصد بها استقطاب وتعيين العنصر الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة. (مدوري، 2011: ص42)

إستراتيجية التدريب والتطوير: ويقصد بها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأسمال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. (الشرعة، 2008: ص87)

إستراتيجية التحفيز: ويقصد بها مجموعة المؤثرات المعنوية الخارجية التي تعرضها المنظمة أمام مواردها البشرية والممارسات المصحوبة بقرارات أنية بهدف استشارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف الإستراتيجية بما يضمن تلبية حاجاتهم المتجددة وذلك باستخدام الحوافز المادية. (بلخيري، 2016: ص173).

أداء العاملين: ويقصد به تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل. (زويلف، ومهدي، 2003: ص188)

1-8- الدراسات السابقة:

- دراسة (خدام وآخرون، 2020) هدفت الدراسة للتحري عن الأثر المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وكذلك قياس مدى تأثير تمكين العاملين على تعديل أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في المستويات الإدارية في الصيدليات المبحوثة والبالغ عددهم (50) موظفاً. واعتمدت الدراسة العينة الميسرة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة {الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء} في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

- دراسة (القضاة، 2018) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة: دراسة حالة مستشفى سليمان الاستقلال بالعاصمة عمان الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا)، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات أهمها: ضرورة أن تهتم

المستشفيات الأردنية الخاصة وبشكل كبير بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة لتطوير مواردها البشرية. أهمية التعرف على مدى ما يؤثر في تطبيق عناصر إستراتيجية تطوير القوى البشرية (القيادة الإدارية، الاستقطاب، الاختيار والتطوير، تقويم الأداء، التطوير والتدريب) على تحقيق الجودة الشاملة. أوصت الدراسة إلى ضرورة القيام بإنشاء هيئة مستقلة لتقويم أداء وجودة الخدمات الصحية في المستشفيات والمنظمات الصحية تتبع إلى جهة مستقلة لمتابعة إجراءات الجودة في المؤسسات الصحية.

- دراسة (خضر، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاستراتيجيات التدريبية الحديثة بتنمية وتطوير المهارات الأدائية للموارد البشرية في المنظمات الجزائرية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بأجراء دراسة ميدانية بوحدة من معامل الغزل والنسيج في ولاية سطيف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجيات الحديثة للبرامج التدريبية وتنمية مهارات الموارد البشرية في المنظمة الجزائرية من حيث شمولية المحتوى وتنوع مضمون البرامج والتقنيات المعتمدة في تنفيذها.

1-9- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تحاول هذه الدراسة أن تُبين بأن هناك تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة بصفة عامة على أداء العاملين والذي بدوره يؤدي إلى الوصول إلى استراتيجيات المنظمة وفق خطط طويلة الأجل، وقد تشابهت هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة (القضاة) ودراسة (خضر) في المتغيرات المستقلة واختلفت معهم في المتغير التابع.

1-10- حدود الدراسة

الحدود المكانية: شركة مليته للنفط والغاز طرابلس

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على كافة العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى.

الحدود الزمنية: 2020م

2- الإطار النظري:

2-1- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية وظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وممارستها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق إستراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ولقد تعدد مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية فقد عرفها (عقيلي، 2005: 45) بأنها خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية. في حين عرفها (السلمي، 2005: 123) بأنها منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها" في حين عرفها (بلوط، 2016: 28)، بأنها: "خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات العالمية والإقليمية والمحلية". وأشار (السالم، 2014، ص83)، بأنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة نظرة شاملة في محاولة جادة لتعظيم مميزاتها التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتل المركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء تحليلات معطيات حالية ومستقبلية لكل من البيئة الداخلية والخارجية.

في حين أكد (Schuler et al, 1998: 17) هي قدرة المنظمات الناجحة عندما وصفها بالمنظمات التي تمتلك تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية وذلك باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة الملائمة.

2-2- إستراتيجية الاستقطاب والتعيين:

إن العنصر البشري في المنظمات هو الأساس في إدارة الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها، وهو القادر على تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال القيام بواجباتها وأعبائها الوظيفية الملقاة على عاتقها بشكل كفؤ وفعال، وذلك من خلال امتلاك المنظمات للخبرات والمؤهلات العلمية والعملية القادرة على أحداث التقدم والتطور والمنافسة مقارنة مع مثيلاتها من المنظمات. (عبد القادر، وجعفر، 2020: ص 140)

ويرى الباحثان أن تحقيق أهداف المنظمة يأتي بزيادة الوعي لأصحاب المنظمات بأهمية المورد البشري كأصل إستراتيجي من أصول المنظمة، ومحدد أساسي لنجاح المنظمة وأدائها، إذ أنه من أجل التكيف والاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي تعرفها البيئة لابد من الاهتمام به وذلك من خلال عدة وسائل وأهمها إستراتيجية الاستقطاب والتعيين والذي يعتبر أولى خطوات

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والذي من خلاله تستطيع المنظمة جذب عناصر متميزة لتحسين أدائها من خلال مصادره المختلفة والتي تتيح للمنظمة إمكانية وفرص جذب عناصر فعالة ذات كفاءة عالية لشغل الوظائف الشاغرة.. كما يرى الباحثان إن إتباع أساليب إستراتيجية الإدارة العلمية الحديثة يستوجب تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة الاستقطاب والتعيين والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة.

2-3- إستراتيجية التدريب:

يعتبر التدريب في الوقت الحاضر استثمارا في رأس المال البشري، حيث يعتبر أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام. وارتبط هذا المفهوم التقليدي بهذه الإستراتيجية الحديثة وتعددت مفاهيم إستراتيجية التدريب، حيث عرفها(الشرعة والطراونة، 2010) بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالطريقة التي من بينها تدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا والتي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. (الشرعة والطراونة، 2010). وعرفها (Adam,2001, p4)"بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها"

ومما سبق يستنتج الباحثان إن إستراتيجية التدريب هي خطة طويلة المدى وتحرص المنظمة دائما وباستمرار على تطويرها بما يتلاءم مع خططها العامة بحيث تكون هذه الإستراتيجية قادرة على امتلاك خبرات ومهارات عالية لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية وبما يحقق أهداف المنظمة في المستقبل.

خطوات إعداد إستراتيجية التدريب والتطوير:

إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية (القطامين، 2017: ص83):

1. تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.

3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

4. إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.

5. مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة. ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب التي تعتبر الوظيفة الأولى خمسة ركائز أساسية (أبو دولة وطهماز، 2004: ص197) وهي: -

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتحديات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التحديات.

2. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم للمنظمة.

3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها.

5. تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. ونستنتج من ذلك أن هذه الإستراتيجية تقوم بزيادة المهارات والقدرات لدى العاملين وتطويرهم بما يتناسب مع واجباتهم داخل الشركة وبالتالي تظهر التنافس والإبداع لدى العاملين.

2-4- إستراتيجية التحفيز:

تعتبر استراتيجيات التحفيز من الاستراتيجيات المهمة لإدارة الموارد البشرية والتي تلعب دور كبير ورئيسي حيث عرفها (Ayuo & Simon: 2014: p35) بأنها مصدر للثقة بين الموظف وأهداف الوظيفة حتى يشعر الموظف بالتقدير من الجهة التي يعمل لديها ويحقق أهدافها، في حين عرفها (Saleh, 2011: p150) بأنها تتركز على رغبة الموظف في الوصول إلى مستويات أعلى من الذي هو عليه وذلك بغرض زيادة الإنتاجية.

حيث لا تقتصر إستراتيجية التحفيز على الحوافز التي يحصل عليها الموظف داخل وظيفته بل تشمل أيضا المشاركة في تصميم الوظيفة والمشاركة في وضع الأهداف وأحيانا في المشاركة في اتخاذ القرار (Naomi, 2009, p33)، ويرى الباحثان إن إستراتيجية التحفيز من الاستراتيجيات المهمة لإدارة الموارد البشرية إذ أنها تتركز عليها كل الاستراتيجيات الأخرى وذلك لارتباطها بالدافعية لإنجاز الأعمال بما يتوافق مع الأهداف العامة للشركة. وتهدف أيضا إلى المساهمة الفعالة لكل العاملين في تأدية كل الأعمال المطلوب إنجازها من خلال الحوافز المادية والمعنوية، ومن المرجح أن يكون العاملين أكثر تحفيزا إذا كان يعملون في بيئة يتم تقديرهم واحترامهم.

2-4-1- متطلبات نجاح عملية تحفيز العاملين:

حتى يكون نظام الحوافز ناجحاً في تحفيز العاملين تحتاج الإدارة إلى ما يلي (عباس، 2011: 201)

1. ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
2. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها. أي تحديد لماذا يعملون؟ وماذا يعملون؟ من اجل المال فقط أم للتقدم؟، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج عملية الإدارة. وتحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.

3. تحديد نظريتها لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم. وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
4. وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا في تصميم نظاما (أنظمة) للحوافز وإدارته فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
5. القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة عدد من الأنظمة.

2-5- أداء العاملين:

يعرف (عبد الرحمن، 2015: 31) الأداء على أنه: "هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة" في حين عرفه (عبد الرحمن، 2006، ص35)، "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

ويمكننا القول بأن أداء العاملين يشتمل على جهود العاملين داخل المنظمة أو بإنجاز كمية العمل المسندة إليهم في الوقت المحدد وبأقل التكاليف لتحقيق أهداف المنظمة

2-5-1- الوسائل الواجب توافرها لتحسين أداء العاملين

لتحسين أداء العاملين يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها (الجعبري، 2009):

1. الوسيلة الأولى: في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، من خلال أدراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتنميتها.
2. الوسيلة الثانية: يتم هنا تحسين أداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء الأعمال التي يرغبون بها والتي تنسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.
3. الوسيلة الثالثة: يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل.

2-5-2- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، لذا فإن الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد أهم تلك العوامل بالآتي (دره، 2003: 96):

1- **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى والإنتاجية والأداء بشكل عام.

2- **العوامل الإنسانية:** وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات والقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

أهمية عملية تقييم الأداء:

إن لعملية تقييم الأداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:

- 1- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل أو الموظف أو القيادي (كالترقية والنقل الخ).
- 2- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
- 3- تستخدم تقارير الأداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- 4- تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- 5- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمرؤوسيه.

المنهجية والإجراءات:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على بيانات دقيقة لتحقيق أهداف الدراسة.

3-1- مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة كل العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركة مليته للنفط والغاز

3-2- عينة الدراسة:

قام الباحثان بتصميم الاستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 121 استبانة واستبعد منهم (19) استبانة غير صالحة للتحليل إما الاستبيانات المتبقية والصالحة للتحليل بلغت (102) استبانة.

حيث تكونت الاستبانة من جزئين بحيث شمل الجزء الأول البيانات الشخصية والوظيفية أما الجزء الثاني شمل على مجموعة من الأسئلة تختص بمتغيرات الدراسة.

3-3- وصف مجتمع الدراسة:

الجدول (3-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

ت	الجنس	العدد	النسبة
1.	ذكر	64	82.7 %
2.	أنثى	38	37.3 %
	المجموع	102	100 %

يتبين من الجدول أعلاه نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور (82.7 %) من عينة الدراسة وهذا يتضح أن الشركة تعمل على استقطاب الذكور أكثر من الإناث وهذا يرجع إلى سياسات الشركة المتبعة في عملية الاستقطاب والتعيين.

الجدول (3-2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1.	الثانوية أو ما يعادلها	25	24.51 %
2.	البكالوريوس	61	59.80 %
3.	الماجستير	12	11.77 %
4.	الدكتوراه	4	3.92 %
	المجموع	102	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه إن العاملين المتحصلين على البكالوريوس تمثل أكبر نسبة داخل الشركة حيث بلغ (61) من حجم العينة أي ما نسبته (69.80 %) وهذا يبين أن الشركة تتبع إستراتيجية الاستقطاب والتعيين في الفترة الأخيرة في حين إن أقل نسبة تمثلت في الحاصلين على العليا جاءت بنسب قليلة مقارنة بنسبة العينة.

الجدول (3-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

ت	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
1.	أقل من 5 سنوات	12	11.75 %
2.	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	24	23.54 %
3.	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	52	50.98 %
4.	15 سنة فأكثر	14	13.73 %
	المجموع	102	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد العاملين في الشركة تمثلت في الفترة (10 إلى أقل من 15 سنة) أي ما نسبته (50.98 %) حيث بلغ عدد العاملين، (52) موظف داخل الشركة وجاءت النسبة الأقل هي اقل من (اقل من 5 سنوات) حيث بلغ عددهم (أي ما نسبته (11.75%).

3-4- صدق وثبات الاستبانة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، حيث أجريت كافة التعديلات المطلوبة بعد دراستها وتصويبها واعتمد الباحثان كل آراء المحكمين، وصممت الاستبانة بشكلها النهائي وتوزيعها على عينة الدراسة. حيث تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل إعطاء وصف شامل لردود أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة.

3-5- اختبار كرونباخ ألفا:

الجدول (3-4) يوضح نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة:

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	7	0.955
المحور الثاني	6	0.917
المحور الثالث	7	0.912
المحور الرابع (المتغير التابع)	8	0.891
المجموع	28	0.977

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع المحاور دالة إحصائياً، وهذا يؤكد إن جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي للفقرات.

3-6- اختبار الفرضيات:

ولاختبار الفرضية الرئيسية يستوجب علينا اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين.

الجدول رقم (3- 5) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل الانحدار

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	Sig	B	T	Sig*
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	0.862	0.755	167	1 101 102	0.000	0.416	12.87	0.003

اختبار العلاقة بين بعد إستراتيجية الاستقطاب والتعيين (كمتغير مستقل)، وبين أداء العاملين (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعية الأولى إلى ارتفاع قيم (f) المحسوبة والتي بلغت (167)، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1-101) والبالغة (3.993)، ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.755)، وهذا يعني أن (75.5%) من التغيرات الحاصلة أداء العاملين يعود إلى أثر بعد إستراتيجية الاستقطاب والتعيين، أي أن بعد إستراتيجية الاستقطاب والتعيين هذا النموذج يفسر ما مقداره (75.5%) من التباين في أداء العاملين، مما يدل على أن هناك علاقة هامة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. كما إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12,87) حيث أن الإشارة الموجبة تشير إلى الأثر الإيجابي لبعد إستراتيجية الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لإستراتيجية الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين.

الجدول رقم (3-6) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	Sig	B	T	Sig*
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
إستراتيجية الاستقطاب والتعيين	0.875	0.803	173	1 101 102	0.000	0.439	13.19	0.002

اختبار العلاقة بين بعد إستراتيجية التدريب (كمتغير مستقل)، وبين أداء العاملين (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى ارتفاع قيم (f) المحسوبة والتي بلغت (173)، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1-101)، ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.803)، وهذا يعني أن (80.3%) من التغيرات الحاصلة أداء العاملين يعود إلى أثر بعد إستراتيجية التدريب، أي أن بعد إستراتيجية التدريب يفسر ما مقداره (80.3%) من التباين في أداء العاملين، مما يدل على أن هناك علاقة هامة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.19) حيث

أن الإشارة الموجبة تشير إلى الأثر الإيجابي لبعده إستراتيجية التدريب على أداء العاملين وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لإستراتيجية التدريب على أداء العاملين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إستراتيجية التحفيز وأداء العاملين.

الجدول رقم (3-7) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل الانحدار

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
0.000	11.240	0.762	0.000	1 101 102	101.39	0.614	0.783	استراتيجية التحفيز

اختبار العلاقة بين بعد إستراتيجية التحفيز (كمتغير مستقل)، وبين أداء العاملين (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى ارتفاع قيم (f) المحسوبة والتي بلغت (101.39)، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1-101) ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.614)، وهذا يعني أن (61.4%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين يعود إلى أثر بعد إستراتيجية التحفيز، أي أن بعد إستراتيجية التحفيز في هذا النموذج يفسر ما مقداره (61.4%) من التباين في أداء العاملين، مما يدل على أن هناك علاقة هامة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.240) حيث أن الإشارة الموجبة تشير إلى الأثر الإيجابي لبعده إستراتيجية التحفيز على أداء العاملين وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لإستراتيجية التحفيز على أداء العاملين.

اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إستراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين في شركة مليته للنفط والغاز.

الجدول (3-8) اختبار الانحدار المتعدد لقياس استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين

sig	B	معامل الانحدار	SIG مستوى الدلالة	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
0.001	0.412	0.328	0.000	74.343	0.753	0.874	أداء العاملين
0.016	0.814	0.160					إستراتيجية الاستقطاب والتعيين
0.000	0.574	0.406					إستراتيجية التدريب
							إستراتيجية التحفيز

يوضح الجدول رقم (3-6) أن معامل الارتباط المتعدد بلغ (0.874) أما معامل التحديد فسر ما نسبته (75.3%) من التباين في المتغير التابع أي انه يعني ناتجة عن التغيرات الحاصلة في أداء العاملين، حيث يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والبالغة (74.343) وهي دالة عند معنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر لإستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين.

3-7- النتائج:

1. تقوم الشركة بالسعي إلى استخدام إستراتيجية لاستقطاب الموارد البشرية وتوفير الكفاءات الأفضل من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يتوافق مع أهداف الشركة.
2. تحرص الشركة في الحصول على خبرات من خلال استراتيجيات الاستقطاب والتعيين لأنه يمثل عنصر من عناصر رأس المال الفكري والبشري معا لتحقيق أهدافها.
3. تميل الشركة وبشكل كبير في المتابعة والحرص الشديد في عملية التدريب خاصة، تمثل إستراتيجية التدريب للعاملين داخل الشركة إضافة قيمة للعملية الإنتاجية من خلال متابعة الوسائل التدريبية المختلفة من اجل التنافس في البيئة الليبية.
4. أظهرت الدراسة وجود إستراتيجية التحفيز من اجل إنجاز المهام الموكلة إلى كل العاملين وهذا بطبيعته يؤدي إلى تحفيزهم المباشر لزيادة الكفاءة والفاعلية لدى العاملين بما يحقق أهداف الشركة.
5. تزايد أداء العاملين بشكل واضح من خلال تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية.

3-8- التوصيات:

1. توصي الدراسة خلال إستراتيجية الاستقطاب والتعيين بتوصيف الوظائف حتى يكون العامل على دراية تامة بمتطلبات الوظيفة وما تحتاجه من عبء وواجبات.
2. يتم تطوير العاملين من خلال إستراتيجية التدريب الخارجي لزيادة وإلمام العاملين بما هو جديد ومطلوب للوظيفة.
3. تعزيز إسهامات العاملين الجدد والوقوف عليها من خلال تحفيزهم بشكل مباشر حتى يتم توافق استراتيجيات الشركة مع إستراتيجية الوظيفة.

Abstract: The study aimed to identify the effect of human resources strategies on the performance of employees in aMellitah Oil & Gas B.V company, where the researchers used the descriptive and analytical approach for this study, where the study population reached (121) singles, and the study followed the method of comprehensive survey of the study population as a result of its small size, and after distributing the questionnaires (19) were excluded A questionnaire that is not suitable for analysis. As for the questionnaires that were included in the analysis, it reached (102) questionnaires. set of results, the most important of which are: The company was keen to use the three strategies (attracting, appointing, training and motivating) and this by its nature achieves the functional and strategic objectives of the company, in addition to improving the performance of employees in line with the company's mission, as the study reached a set of results, the most important of which is the diligence in the process Job description and description so that the worker is fully aware of the requirements. For the job and focus on external training according to standards determined by the company's strategy.

المراجع باللغة العربية:

1. أبو دولة، جمال، وطهماز، رياض، (2004)، واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد (20)، العدد 4-أ، 2004، 197.
2. بلخيري، مراد، (2017)، أثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد (12)، مجلد (2)، الجزائر، 169-182.
3. بلوط، حسن إبراهيم، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
4. الجعبري، عنان، (2009)، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعه الخليل، فلسطين، كلية الدراسات العليا، ص 4-43.
5. خدام، أمينة عبد الحليم، إرتيمة، هاني هنزاع، بدر، باسمه (2020)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.
6. خضر، حرز الله محمد، (2017)، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة ماجستير، جامعة السودان.
7. درة، عبد الباري، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص96.

8. زويلف، مهدي، (2003)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
9. السالم، مؤيد، (2014)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. السلمي، علي، (2005)، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
11. الشرعة، عطا الله والطراونة، تحسين، (2010)، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (25)، العدد (5)، جامعة مؤتة، الأردن
12. عباس، انس عبد الباسط إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
13. عبد الرحمان، محمود، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
14. عبد الرحمن، وسلوى عمر، (2015)، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، الجزائر
15. عبد القادر، حسين خليل، وجعفر، يونس إبراهيم، (2020)، دور استراتيجيات الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد3، ص 139-157
16. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ط1، دار وائل للنشر - عمان - الأردن.
17. القضاة، حسن سليمان، (2018)، أثر تطبيق إستراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد (7)، الجزائر، 7-39
18. القطامين، أحمد، (20017)، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. مدوري، نورالدين، (2011)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابوبكر بلقائد، الجزائر.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Schuler R. S. & Jackson S., (1987): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, 1 (3), pp. 209–13.
2. Cassio. W, (2018), Human Resources Management.
3. Rodney Mc Adam, (2001), The Strategic impact and Application of the business, Denis Leonard journal of European industrial, Excellence Model: Implications for quality training and development p:4, issue1, vol.26, training.
4. Naomi, Aryeetey Loretta, (2009), motivational strategies and their impact on productivity a case study of ghana airports company limited, A Thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfilment of the requirements for the degree of commonwealth executive masters of business administration.
5. Simon, Kipchumba & Amos Ayuo a study on the effect of motivational strategies on organization performance: a case study of public universities in nakuru county, keya September 2014, international journal of management & information technology 10(3):1919-192
6. Saleh, F. 2011 The Effect on Motivation on Job Performance of State Employees in Malaysia. International Journal of Humanities and Social Science ,1(4),147-154.