



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## **تنبؤ تخطيط الموارد البشرية بإعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادة الإدارية في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه بسلطنة عمان**

إعداد

**فريدة بنت سعيد موسى الأمير البلوشي**

**الدكتورة / كلثوم بنت علي**

**الدكتور/ أحمد عبدالمك**

**الدكتور / محمد ناشف**

جامعه العلوم الإسلامية الماليزية (USIM)

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد السادس - يونيو ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

أ/ فريدة بنت سعيد موسى الأمير البلوشي  
د/ كلثوم بنت علي  
د/ أحمد عبدالمالك  
د/ محمد ناشف

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تنبؤ تخطيط الموارد البشرية وإعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادة الإدارية في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه بسلطنة عمان. اعتمدت الدراسة أولاً على اختبار العلاقة بين المتغيرين، ثم فحص تنبؤ تخطيط الموارد البشرية بإعداد الكفاءات من الصف الثاني في الوزارة. قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس تخطيط الموارد البشرية بالوزارة، وتضمنت بعدين: البعد الكمي والبعد النوعي K والاستبانة الثانية لقياس إعداد الكفاءات والتي تضمنت أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في التمكين، التحفيز، الاستثارة الفكرية. تم قياس صدق الاستبانتين بطريقة صدق المحتوى، أما الثبات فبطريقة الاتساق الداخلي. بلغ مجتمع الدراسة ٦٣٨، وحجم العينة ٢٣٢ فرداً تم اختيارها بالتعيين العشوائي البسيط. أوضحت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين تخطيط الموارد البشرية وإعداد الكفاءات الإدارية من الصف الثاني. كما أظهرت النتائج أن متغير تخطيط الموارد البشرية يتنبأ بجودة إعداد الكفاءات في الوزارة. بناءً على هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة تجويد تخطيط الموارد البشرية وتفعيل دورها في إعداد الكفاءات من الصف الثاني.

## مقدمة

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسات المختلفة، وتركز على العنصر البشري لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تنظم مجموعة من الممارسات والسياسات لتسيير وتنفيذ كافة الأنشطة والأعمال المتعلقة بالنواحي البشرية. وكما ذكر بيتش وماك كينا ( Beech & McKenna P.1,2008 ) "أن إدارة الموارد البشرية هي مدخل الإدارة التي تعد الأشخاص موردا رئيسا". إلا أن الموارد البشرية تحتاج لكي تنفذ مهامها بفاعلية إلى تخطيط علمي وسليم. تخطيط الموارد البشرية كما يعرفها لويس كارون وآخرون (٢٠٠٢) بأنها "مجموعة الأنشطة التي تمكن المنظمة من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وصيانه البرامج اللازمة لسد العجز في الموارد البشرية المتاحة".

زادت أهمية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات التي فرضها خصائص القرن الحالي كالعولمة وشدة المنافسة والتطور الشامل، والتجارة الحرة بما أدى بالمؤسسات إلى السعي نحو تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصراً هاماً والدعامة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة، وذلك بتوجيهها وتدريبها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها وتحقيق جودة عالية والتي بدورها تترجم إلى ميزة تنافسية. كانت المؤسسات تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري؛ فكانت تعمل على زيادة رأس مالها وإنتاجيتها نتيجة تأثيرها بقانون العرض والطلب (عباس، ٢٠١٤). إلا أن الوضع تغير حالياً؛ وأصبح التركيز على الموارد البشرية، والتي تهدف إلى إدارة وتعزيز القدرات البشرية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية تساهم ويقوه في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة (أبو دية، ٢٠٠٩).

ومع زيادة الحاجة إلى الموارد البشرية تغيرت طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والإبتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة الموارد البشرية، لتصبح أكثر اندماجاً بإدارة استراتيجيات المنظمة، و تربطها مع علاقات التفاعل والتكامل والاعتمادية ( الدليمي، محمد، خضير، ٢٠١٧ )، فتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء وظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المؤسسة بطريقة تتسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق استراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة (عيسى، ٢٠٠٧). وتنبثق إدارة الموارد البشرية من عملية منظمة مشتقة من الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وذلك من خلال خطوات مدروسة ومنظمة في مراحل متتالية، وقد تتخذ المؤسسة تطبيق النموذج التقليدي لإدارة الموارد البشرية، وما يطلق عليه إدارة الافراد أو شؤون الموظفين.

ولكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها يجب أن تتوافر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، لذلك فإن القيادة تشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في التنظيمات العامة والخاصة على حد سواء .

أ/ فريدة بنت سعيد موسى الأمير البلوشي  
د/ كلثوم بنت علي  
د/ أحمد عبدالمالك  
د/ محمد ناشف

تواجه المؤسسات موجات من التغيير في القوى العاملة بها وتعمل لإعداد جيد من التخطيط لآليات الإحلال والتعاقب. وتعاني المؤسسات الحكومية والخاصة من مسألة إعداد الصف الثاني للقيادة رغم وجود مبادرات للتأهيل في القطاع الخاص لموظفيها من الصنفين الأول والثاني، والتي يمكن أن تحقق الاستمرارية والديمومة للتطوير. تستخدم خطة إعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادة كنوع من أنواع التخطيط بعيد المدى والتأهب في حالة فراغ الوظائف في الإدارة العليا أو في الإدارة الوسطى أو وظائف في إدارة التشغيل، ويستخدم مصطلحي الإحلال والتعاقب للتعبير عن التهيئة للإدارات الوسطى للقيادة. ويعمل الإعداد للصف الثاني للقيادة منذ بداية تعيين الموظف وحتى إحالته إلى التقاعد، وذلك من خلال خطط التدريب والتأهيل لإعدادهم إعداداً سليماً. وإعداد قيادات الصف الثاني إحدى السياسات المهمة، ومن ضمن الخطط المهمة والأساسية التي تساعد المؤسسة في مواجهة التحديات التنظيمية في المؤسسة.

### مشكلة الدراسة

تعيش المؤسسات اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، واقتصاد مبادرة، كما أن التميز والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وهذا ما وجب على المؤسسة القيام به من تنمية الموارد البشرية ليواكب التغيرات المعرفية، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث تساهم تخطيط الموارد البشرية على وجه الخصوص في وضع الخطط والبرامج، ورسم الأهداف الإستراتيجية في ميدان إعداد الموارد البشرية في المدى القصير والمتوسط والطويل. تتبع مشكلة الدراسة في مدى كفاءة تخطيط الموارد البشرية في الواقع العملي من خلال إعداد وإيجاد قيادات بديلة في المؤسسات الحكومية وذلك لسد الفراغ الوظيفي المفاجئ، استناداً على أن غياب القيادات من الصف الأول يعد من أهم التحديات التي تعيق مسار استمرارية تنفيذ التنمية بالإستراتيجيات المعمول بها في المؤسسات الحكومية (معهد الكفاءات، ٢٠١٧). وتنطلق الدراسة هنا نظراً لارتفاع نسبة تاركي الخدمة من الصف الأول في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. جاءت هذه الدراسة لتطرح التنبؤ بدور تخطيط الموارد البشرية في إعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادة الإدارية، ودوره في تحسين الاداء الإنتاجي في المؤسسات الحكومية .

وقد عقدت منتديات على مستوى سلطنة عمان - بتنظيم الجهات والهيئات الحكومية - ناقشت وذكرت أهمية التعاقب الوظيفي بأعداد الصفوف الثانية والثالثة للقيادة الإدارية (منتدي عمان للموارد البشرية، ٢٠١٧)، وتأهيل الموظفين عن طريق التمكين والتدريب والتطوير المهني للموظفين ، منها توصيات "منتدى عمان للموارد البشرية لدورتها الأولى - فبراير ٢٠١٨ م، تحت عنوان " التأهيل، والتوظيف، والتمكين " وما تمت مناقشتها عن المسار الوظيفي ، والتدرج الوظيفي ، ودور المؤسسة على تمكين وتدريب وتأهيل الموظف في المؤسسة .وما ذكره مجلس الأمانة العامة للتخطيط من أهمية تنفيذ خطط التعاقب الوظيفي وتحديد موظفين لاحقين للمناصب الحساسة.

وقامت الباحثة باستطلاع رأي من خلال إجراء مقابلات شخصية والتي تمت مع المسؤولين من الجهات الحكومية ذوي الاختصاص في إدارة الموارد البشرية في سلطنة عمان، والجهات المعنية لأعداد الصف الثاني للقيادة الإدارية لرصد الية تخطيط وتطوير الموارد البشرية ، اتضحت وجود المشكلة حيث تم ذكر :

١. وجود احصائيات رصدت وجود فجوة في التعاقب الوظيفي، وارتفاع نسبة تاركي الخدمة.
٢. لا توجد رؤية واضحة للصف الأول والثاني ولكن يتم تصنيفها بما هو متعارف في النظام الاداري بأن الصف الأول يمثلون المسميات الوظيفية من مدير عام فما أعلى، والصف الثاني من رئيس القسم إلى مدير عام مساعد، والصف الثالث هم التنفيذيون.
٣. أكد المختصون بوجود برامج لأعداد القادة الاداريين، لتقليص وجود نقص في الوظائف القيادية ببرامج مثل (مسرعات الأداء الحكومي، وبرنامج التطوير بين القطاع الحكومي والخاص تحت مسمى البرنامج الوطني للرؤساء التنفيذيين).
٤. العدد المتوقع لتقاعد الموظفين العمانيين شاغلي الوظائف المتوسطة والعليا كما يلي:

جدول ١

العدد المتوقع للتقاعد لعامي ٢٠١٧ - ٢٠١٨

المجموعه النوعية	
الإدارة العليا	٣٢
الاشرفية والقيادية	١٤٤
المستشارون والخبراء	٧٢
الإدارية ووظائفها المساعدة	١٩٠
المجموع الكلي	٤٣٨

٤.١ أسئلة الدراسة

استقصت الدراسة الحالية الأسئلة الآتية::

- ١- ما حجم واتجاه العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإعداد الكفاءات للقيادة الإدارية من الصف الثاني؟
- ٢- هل يتنبأ تخطيط الموارد البشرية بإعداد الكفاءات للقيادة الإدارية من الصف الثاني؟

٥.١ أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف التالية :

١. اختبار حجم واتجاه العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإعداد الكفاءات للقيادة الإدارية من الصف الثاني؟
٢. استقصاء مدى تنبؤ تخطيط الموارد البشرية بإعداد الكفاءات للقيادة الإدارية من الصف الثاني؟

أ/ فريدة بنت سعيد موسى الأمير البلوشي  
د/ كلثوم بنت علي  
د/ أحمد عبدالمالك  
د/ محمد ناشف

## ٦.١ أهمية الدراسة

أهمية الدراسة تتمثل في:

- أ. استقصاء حجم واتجاه العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإعداد الكفاءات للقيادة الإدارية من الصف الثاني.
- ب. هذه الدراسة تفتح الباب للمزيد من الدراسات المستقبلية حول أعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، مما يثري المجال الأكاديمي بمزيد من البحوث والدراسات في المكتبة العربية .
- ج. ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سلطنة عمان خاصة ما يتعلق بأعداد الصف الثاني للقيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية تحديدا.
- د. دعم لنموذج الدراسة .
- هـ. تقديم أدوات دراسة يمكن الاستفادة منها في الدراسات اللاحقة.

## أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مدخل تخطيط الموارد البشرية على تصميم استبانة من تصميم الباحثة، من خلال رصد واقع دور تخطيط الموارد البشرية في أعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. قسمت الاستبانة إلى جزئين: الجزء الأول يختص بتخطيط الموارد البشرية تضمنت بعدين: البعد كمي والبعد النوعي. أما الجزء الثاني فتضمن التمكين، التحفيز، والاستثارة الفكرية، والمسؤولية. تم قياس صدق صدق محتوى الاستبانة من خلال صدق البند ويعني مدى إنتماء كل فقرة لموضوع الاستبانة، وصدق التمثيل ويعني مدى تمثيل الفقرات لموضوع الدراسة. أما الثبات فتم قياسه بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيمته بعد تطبيقه على عينة استطلاعية ل ٣٢ فردا  $\alpha = .960$  ، وهو معامل ارتباط عالي.

## منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية بالدرجة الأولى على المنهج التنبؤي الذي يعني بتنبؤ التغيير المستقل والذي يسمى المتنبئ بالمتغير التابع والذي يسمى المعيار. يستلزم تطبيق هذا المنهج فحص العلاقة بين المتغيرين أولا لكي تكون دالة وخطية.

## نتائج الدراسة

للإجابة عن سؤالي الدراسة والمتمثل السؤال الأول في " ما حجم واتجاه العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإعداد الكفاءات للقيادة الإدارية من الصف الثاني؟ " تم استخدام الاحصاء الاستدلالي. السؤال الأول تمت الاجابة عن السؤال الأول من خلال معامل ارتباط بيرسون. الجدول الاتي يوضح نتائج هذا السؤال:

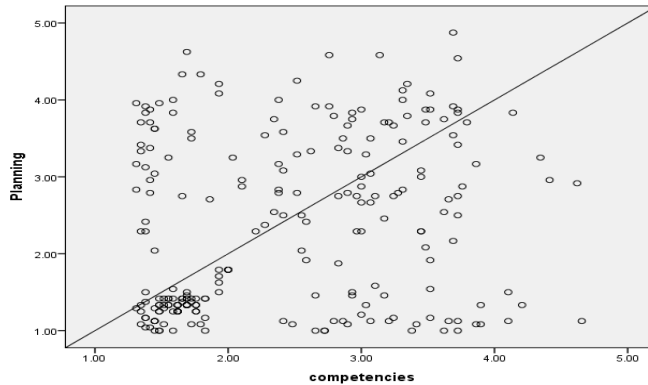
جدول ٢

العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية واعداد الكفاءات

		التخطيط	اعداد الكفاءات
تخطيط	Pearson Correlation	1	.234**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	231	231
اعداد الكفاءات	Pearson Correlation	.234**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	231	231

يوضح الجدول ٢ حجم واتجاه العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية واعداد الكفاءات من القيادة الإدارية من الصف الثاني، معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.234. وهذا يعني أن العلاقة موجبة وضعيفة؛ بمعنى أنه كلما ارتفعت قيم متغير تخطيط الموارد البشرية ارتفعت قيم متغير إعداد الكفاءات من الصف الثاني. قيمة التباين المشترك بين المتغيرين يساوي 0.054. أي أن نسبة انتظام العلاقة بين المتغيرين يساوي 5%، والنسبة الباقية 95% وهي نسبة التشتت. وهذا ما يوضحه الشكل ١.

شكل ١. انتظام العلاقة بين متغير تخطيط الموارد البشرية وإعداد الكفاءات



أ/ فريدة بنت سعيد موسى الأمير البلوشي  
 د/ كلثوم بنت علي  
 د/ أحمد عبدالمالك  
 د/ محمد ناشف

وللإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على " قدرة متغير تخطيط الموارد البشرية بإعداد الكفاءات من الصف الثاني". تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك بعد اختبار افتراضات هذا الاختبار ومنها: وجود علاقة خطية بين المتغير المتنبئ (تخطيط الموارد البشرية) والمعيار (إعداد الكفاءات القيادية من الصف الثاني)، وأن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

يمكن تفسير نتيجة هذا السؤال إلى أن التخطيط المنظم للموارد البشرية يرتبط بشكل موجب بإعداد الكفاءات لأن أحد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية بوزارة البلديات هو إعداد الكفاءات القيادية خاصة مع زيادة عدد المتقاعدين من الموظفين من كل المستويات. الموظف الذي يقضي ٢٠ سنة فأكثر يحق له التقاعد خاصة عندما تضعف الحوافز لديهم. توجد دائرة خاصة بتخطيط الموارد البشرية في الوزارة تتولى الكثير من المسؤوليات المهمة، وترقيات الموظفين إلى مناصب أعلى من أهم الصلاحيات التي تتولاها هذه الدائرة، وتعمل على التخطيط السليم من أجل تنميتها ووضعها في المناصب المناسبة لها.

### جدول ٣

#### العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإعداد الكفاءات

معامل الارتباط	R معامل التحديد ٢	٢R التصحيحية	الخطأ المعياري للتقدير
.234a	.055	.051	.87234

من خلال الجدول ٢ يتضح أن معامل الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية وإعداد الكفاءات  $R=0.23$ ، وقيمة معامل التحديد المصحح  $R^2=0.05$ ، أي أن نسبة مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تباين إعداد الكفاءات ٥%.

### جدول ٤

#### تحليل التباين لنموذج الإنحدار ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة
الإنحدار	10.077	1	10.077	13.243	.000b
البواقي	174.262	229	.761		
الإجمالي	184.339	230			



الجدول ٤ يظهر تحليل التباين لنموذج الانحدار  $F=13.243$ , ( $df=1, 229$ ),  $P= .000$  قيمة p أصغر من مستوى الدلالة 0.01 وهذا يوضح أن تخطيط الموارد البشرية يتنبأ بإعداد الكفاءات من الصف الثاني في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه بسلطنة عمان

### جدول 5

#### معاملات معادلة الانحدار

مستوى الدلالة	معاملات معيارية		معاملات لا معيارية		المتغيرات
	T	المتنبئ Beta	الخطأ المعياري	معامل B	
.000	14.781		.134	1.986	ثابت
.000	3.639	.234	.052	.188	التخطيط

بيانات نموذج الانحدار في جدول 5 يتضح أن معامل الانحدار لمتغير تخطيط الموارد البشرية  $B=.234$ ، عليه فإن معادلة انحدار النموذج، تخطيط الموارد البشرية  $= 1.986 + .188$ .

المعادلة السابقة تشير إلى أن العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإعداد الكفاءات علاقة طردية، أي انه في حال ارتفاع مستوى تخطيط الموارد البشرية، فان ذلك يؤدي إلى زيادة القيم في إعداد الكفاءات القيادية من الصف الثاني.

تعزى هذه النتيجة إلى العديد من الأسباب منها أن دائرة الموارد البشرية بالوزارة لديها سجل تفصيلي بكل موظف من موظفي الوزارة، كما تتبنى دليل خاص بالشروط الخاصة بالتعيين في المناصب المختلفة؛ عليه تقوم هذه الدائرة بالمواعمة بين شروط شغل المناصب والدورات المقدمة والتأهيل الخاص بالموظفين لكي تقوم بالتوصية لبعض الموظفين لشغل الوظائف في ضوء هذه المعايير. علمياً تقوم الدائرة بدور مهني في هذا الموضوع ولكن تظل عينة من الموظفين رافضين لمنهجية هذا العمل ويعتقدون أن تولي المناصب يكون من خلال تدخل المسؤولين او مراعاة لبعض المعايير غير المهمة مثل الأقدمية في التعيين، أو أن التعيين في المناصب القيادية لا يستلزم تأهيل أو مستوى علمي معين.

### مناقشة نتائج الدراسة

- 1- كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة خطية بين المتغير المتنبئ (تخطيط الموارد البشرية) والمعيار (إعداد الكفاءات القيادية من الصف الثاني)، و البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.
- 2- أظهرت الدراسة بأن تخطيط الموارد البشرية يتنبأ بأهمية إعداد الموارد البشرية ، وبجودة أعداد الكفاءات في الوزارة .
- 3- ضرورة تجويد تخطيط الموارد البشرية وتفعيل دورها في إعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادات الادارية .

أ/ فريدة بنت سعيد موسى الأمير البلوشي  
د/ كلثوم بنت علي  
د/ أحمد عبدالمالك  
د/ محمد ناشف

## التوصيات

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات وهي :

- تشخيص المعوقات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية والعمل على تذليلها لزيادة دور تخطيط الموارد البشرية .
- دراسة الإتجاهات الوظيفية والتنبؤ بالكفاءات واثرها على إدارة الموارد البشرية .
- تخطيط الكفاءات والقدرات لجميع الفئات الوظيفية في المؤسسة حيث أن التعاقب الوظيفي عملية مستدامة .
- تجويد تخطيط الموارد البشرية وتفعيل دورها في إعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادات الادارية .
- دراسة مدى أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات الحكومية بالوظائف والكفاءات .
- المشاركة الفعالة لمتخذي القرار لتحديد فئة الكفاءات من الصف الثاني لإعداد الصف الثاني للقيادة الإدارية .
- تكامل الانظمة والسياسات في إدارة الموارد البشرية مع عملية تخطيط التعاقب الوظيفي .
- العمل على استشراف الحاجة المستقبلية لجميع القطاعات من الكفاءات حيث تغطي الوظائف المستهدفة الرئيسية .

## المراجع

- أبو دية. عامر عاشور أحمد(٢٠٠٩) تخطيط الموارد البشرية: دراسة تحليلية المفهوم و الاهمية . المؤتمر العربي السنوى العاشر . مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدليمي. محمود و الدليمي . إيمان محمد و الغانمي أفراح خضير(٢٠١٧) إدارة إنتاجية المورد البشري. الاردن :دار الايام للنشر والتوزيع الطابعة الأولى.
- عباس. سمية.(٢٠١٤).اهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة. لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي. علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية. الجزائر.
- عيسى، محمود حسين. إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيتها.. تاريخ الإضافة: ٢٠٠٧/٧/٣١ م. تاريخ الزيارة ٢٠١٨/٣/٥م. رابط الموضوع:

<http://www.alukah.net/culture/0/1007/#ixzz59HV1eK50>

منتدى عمان للموارد البشرية، ٢٠١٧، أوراق عمل المنتدى ، جريدة الرؤية

[www.alroya.om](http://www.alroya.om)

معهد الكفاءات ، سلطنة عمان ، ٢٠١٧

[www.icd.gov.om](http://www.icd.gov.om)

## المراجع الاجنبية :

- C . Kennedy « Les idées essentielles des autres les plus cités ». édition Maxime. Paris 2002
- McKenna. & Beech .N..2008. .*Human Resource Management. A concise Analysis* . 2ed. prentice Hall . London.