

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الدولة

حسن محمد العربي الشريف

كلية العلوم التقنية – مصراتة

Hass_ss8@yahoo.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركات. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات والكتب والمجلات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومناقشتها وإستخلاص أهم النتائج والتوصيات. وقد أشارت النتائج إلى أن إستراتيجية ادارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في الشركات ولها تأثير ايجابي على اداء المنظمة و العاملين.

Abstract

This study aims to identify the significance of human resource management strategy within organizations. This study has implemented the descriptive analytical approach using literature review, books, and international journals associated with this research study. This can be achieved by discussing and concluding their most crucial points and recommendations. The obtained results show that the strategy of human resources management is very significant in organizations, and has a positive impact on the performance of organizations and personnel.

الكلمات الدالة: الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، المنظمات.

1. المقدمة

باتت إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أحد أهم الموضوعات التي تعزز وتقوي فعالية منظمات الأعمال؛ حيث أنها الوظيفية المسؤولة عن تحقيق غاية وأهداف المنظمة ورؤيتها من خلال بلورة الإستراتيجية العامة للمنظمة وترجمتها لإستراتيجية

تفصيلية مختصة بالموارد البشرية والتي تشمل على طرق التعامل مع العنصر البشري في المنظمات العاملة، ورؤية الادارة العليا حول الممارسات كالب برامج التدريبية والتحفيز والتدريب، وكذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوبة من إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتوظيف وتنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة ورعايتها، والسياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية خلال فترة إتخاذ القرارات وحصر البدائل المتاحة وحصرها أيضاً، جميعها من أجل الوصول للأهداف الإستراتيجية.

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي حجر الزاوية لحياة المنظمات في عالمنا المعاصر، وخاصة في عالم معقد حيث يبدو المستقبل غير مؤكد (Akingbola, 2013)، والحاجة إلى إدارة استراتيجية على مستوى المنظمة وكذلك وجود سيطرة مشتركة وتعاون لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ومرونة المنظمة في التخطيط الإستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والإستراتيجية وتعقيد مهامها وزيادة حجمها؛ وكل ذلك يتطلب من المنظمات إعطاء اهتمام كبير للتخطيط الاستراتيجي، وهو بالفعل حجر الزاوية لزيادة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء المنظمة (كسنة، 2018). حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية توفير الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والعمل على التحفيز للحاجات الإنسانية التي هي المصدر الأساسي لدوافع الافراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة (بديسي، 2004). لذلك فإن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، وأن الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية هي أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة الموارد البشرية الأخرى من إختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشري وتوجيهها. والحاظر يعتبر مهم في الحفاظ على السلوك الموجه نحو هدف معين، كما أن أكثر الأهداف تستغرق وقتاً للإنجاز، فقط أولئك الذين يحفزون باستمرار سينجزونها (ضوالبيت، 2013).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في المنظمات وأن محور عملها هو جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من امور وظيفية، منذ تعيين الفرد في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمته وعمله

فيها. ويشير الباحثين إلى أن التدريب يتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية تلاصق العاملين داخل المنظمة منذ لحظة تعيينهم إلى لحظة تقاعدهم أو تركهم للعمل، وذلك من أجل دعمهم ومساندتهم وتمكينهم من استخراج أفضل ما لديهم (النعمي، 2018).

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية والتي تتكامل جميعها مع بعضها لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. كما أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية من خلال وظيفتها هو توفير الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من الموارد البشرية للموازنة بين مقدار العمل المطلوب من القوى العاملة. و يشتمل ذلك على استراتيجيات فرعية تشمل استراتيجية الجذب واستراتيجية الإختيار واستراتيجية التوظيف. حيث يتمحور دور الخطط الإستراتيجية للمنظمات في توفير الموارد اللازمة وكذلك لسد الفجوات لتحقيق الأداء المطلوب وفق المستويات والغايات، كما وتعتمد إدارة الموارد البشرية على معايير التقييم والمتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ الإستراتيجيات المطلوبة (ماهر، 2014).

وبالرغم من وفرة الدراسات والبحوث وقلتها في الدول النامية وفيما يتعلق بدراسة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات إلا أنها متوفرة عن كثب في الدول المتقدمة للإدراك والتأكد من الأثر الحقيقي للإستراتيجية في الدول النامية. حيث تتمحور مشكلة الدراسة بقلة الدراسات والبحوث ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الدول النامية، لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق أهداف المنظمات.

2. مشكلة الدراسة

تتسم نتائج العولمة بنفس الصفات التي تؤذيها سواء أكان في الدول النامية أو المتقدمة، كونها تهيمن في البيئات الإقتصادية والقانونية والمالية بتعبير كبير وسريع؛ مما جعل العالم قرية صغيرة حيث باتت منظمات الأعمال بدون قيود تهيمن على عملها وحماية

الصناعات المحلية، الأمر الذي جعل حدة المنافسة بين المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية بإزدياد وتنافس مستمرين (محمد & أبوسن، 2013). كما وأن تلك التغييرات فرضت على منظمات الأعمال التكيف معها لتتمكن من الإستمرار في العمل والتواجد في سوق العمل؛ حيث تكيف الإستراتيجيات العامة لها أولاً، وكذلك ممارساتها في كافة قطاعات العمل فيها والتي تتمثل بالموارد البشرية، أو بالإنشائية، أو تسويقية أو بيعية، أو في الهياكل التوظيفية، أو في الفكر الإداري مع تلك التغييرات في البيئية الخارجية والداخلية. حيث أن وظيفة ادارة الموارد البشرية تعتبر من أحد أهم الوظائف الداخلية للمنظمة، والتي تتطلب تغيير كلي وشامل لمواكبة التغييرات الطارئة والحاصلة في أسواق العمل، وأصبح أيضاً لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجيات العامة الدولية وأصبحت تدعى باستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدور حيوي وفعال للوصول إلى الأهداف المرجوة وكذلك تحقيقها عن طريق تنسيق أعمال الموارد البشرية وتطويرها (أبو غزة، 2011).

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع
Human and Community Studies Journal

3. أهمية الدراسة

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الهامة؛ كونها تعمل على التأكد من دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات العاملة، كما وستوضح الفروق بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. ومن وجهة نظر أخرى، وبالنظر لأهمية ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية كونها جزء هام في الشركة ولها دور فعال ومحوري في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات ركزت هذه الورقة على كيفية ودور ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات. كما قامت هذه الدراسة باستخلاص أهم النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساعد مدراء ادارة الموارد البشرية في المنظمات على فهم تأثير إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات وفهم أهمية ودور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات.

4. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الأسلوب الوصفي التحليلي كونه من الأساليب الشائعة والمستخدمة من قبل الباحثين لدراسة ظواهر وحل مشكلات معينة؛ وذلك من خلال إستعراض ومناقشة وتحليل وجميع البيانات والمعلومات من خلال الكتب والمجلات العلمية المحكمة والبحوث ومواقع الإنترنت والتقارير الحكومية وغير الحكومية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وحيث تم جمع المعلومات والبيانات من المصادر والمراجع ذات الصلة، قام الباحثون بتحليل تلك المعلومات والبيانات واستخلاص أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات في تحقيق أهداف المنظمة.

5. الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تعتبر أفضل طريقة لفهم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وذلك من خلال مقارنتها بإدارة الموارد البشرية. تركز إدارة الموارد البشرية على توظيف أفضل الموظفين وتزويدهم بالتعويضات والمزايا والتدريب والتطوير التي يحتاجون إليها لكي ينجحوا داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تأخذ هذه المسؤوليات خطوة أخرى من خلال موازنتها مع أهداف الإدارات الأخرى والأهداف التنظيمية العامة. كما تضمن إدارات الموارد البشرية التي تمارس الإدارة الإستراتيجية أن تتماشى جميع أهدافها مع الرسالة، والرؤية، والقيم، وأهداف المنظمة التي هي جزء منها (بودلة، 2015). فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ممارسة جذب الموظفين وتطويرهم ومكافأتهم والإحتفاظ بهم لفائدة المنظمة ككل. لا تعمل إدارات الموارد البشرية التي تمارس إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بشكل مستقل داخل المنظمة. بل يتفاعلون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة لفهم أهدافهم ومن ثم إنشاء استراتيجيات تتوافق مع تلك الأهداف. ونتيجة لذلك، تعكس أهداف قسم الموارد البشرية وتدعم أهداف المنظمة ككل. وينظر إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنها شريك في النجاح التنظيمي، في مقابل الحاجة إلى الإمتثال القانوني أو التعويض. تستخدم إدارة الموارد البشرية

الإستراتيجية المواهب والفرص داخل إدارة الموارد البشرية لجعل الإدارات الأخرى أقوى وأكثر فاعلية (بودلة، 2015).

6. أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

بدلاً من التركيز على القضايا الداخلية للموارد البشرية، تركز استراتيجية إدارة الموارد البشرية على معالجة وحل المشاكل التي تؤثر على القضايا المتعلقة بإدارة الأفراد على المدى الطويل على مستوى العالم. لذا، فإن الأهمية الرئيسية للموارد البشرية الإستراتيجية هي زيادة مهارات الموظفين من خلال التركيز على مشاكل الأعمال التي تحدث خارج الموارد البشرية. وتتمثل الإجراءات التي يتعين اتخاذها في البداية لمدير الموارد البشرية الإستراتيجي في تحديد المجالات الرئيسية للموارد البشرية، حيث سيتم تنفيذ الإستراتيجيات في المستقبل لتحسين إنتاجية الموظفين وتحفيزهم ومهارتهم. ويواجه مدراء الموارد البشرية بعض القضايا مثل إدارة الأداء ومشاركة الموظفين وتدفق الموارد البشرية وأنظمة المكافآت وأنظمة العمل عالية الإلتزام في سياق العولمة. وهذه بعض القضايا الرئيسية التي تشترك فيها إدارة الموارد البشرية في استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتي تم تنفيذها في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين:

1. العولمة والتسويق الدولي الحر
2. التطور التكنولوجي الكبير
3. مفاهيم جديدة للإدارة العامة
4. عوامل تعدد واختلاف الثقافات

وتعكس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بعض التحديات المعاصرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية مثل محاذاة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال الأساسية، والإتجاهات الديموغرافية على العمالة وسوق العمل، ودمج المهارات في تنمية الموارد البشرية، وأخيراً إدارة المعرفة (ماهر، 2014).

7. إستراتيجية ادارة الموارد البشرية

وهي النهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والذي يهتم كافة الأنشطة التنظيمية والتي لها تأثير على سلوك الأفراد والتي تهدف إلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات المخطط لها، ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (الطعان، 2013). وتكمن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التنسيق المطلوب بين كافة أنشطة الموارد البشرية المختلفة عبر وظائفها الفرعية، عن طريق تصميم التنظيم والذي يحقق جميع الارتباطات بين نظم مرونة الإنتاج وممارسات الموارد البشرية ونظم المشاركة في العمل، وجميعها تكفل عمليات الرقي بالأداء وتحقيق أعلى مستوى تنافسي بين كافة المنظمات العاملة بنفس القطاع (الخزامى، 2003).

كما وتعتبر إدارة الموارد البشرية المدخل الإستراتيجي لإدارة الأصل البشري والذي يعد من أحد أهم أصول المنظمة والمتمثل برأس المال الفكري في المنظمة. وفي أوائل القرن العشرين نشأت عدة تغييرات معاصرة وتطورت تدريجياً إلى أن أصبحت المنظمة فيها تتسم بخصائص وسمات المنظمات المعاصرة والفعالة، كما وعملت على تحويلها إلى منظمة تضم إدارات تعمل بروح الفريق وإلى منظمة متعلمة تعمل بالتعلم والإستفادة من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة، وتجارب الزبون، ومن الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة ومن الإدارة يوماً بيوم إلى الإدارة الإستراتيجية. ويبحث المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الفعل المسبق الفاعل الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمات بواسطة إستخدام أئمن موجوداتها والمتمثلة بمواردها البشرية. وفي السياق نفسه، يؤكد الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على أن الأفراد هم موارد ذات قيمة عالية في المنظمة ويمثلون استثماراً مهماً للجهود التنظيمية، ومن المحتمل أن تكون الموارد البشرية مصدر للقوة التنافسية عندما تدار بفاعلية.

كما تركز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة على حسن استخدام مواردها البشرية لمساعدتها في البقاء والإستمرارية، وتمكينها من تحسين قدرتها التنافسية في سوق العمل، فهي الخطة العامة والشاملة للمنظمة في الإستخدام الأمثل والفعال لمواردها البشري من أجل إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها. ومن أهم أسباب بناء وصياغة إستراتيجية ادارة الموارد البشرية بشكل ناجح وفعال يجب أن يكون هناك دراسة حقيقية

وواضحة لبيئة المنظمة الداخلية وتوضيح نقاط القوة والضعف وأيضاً تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وذلك عن طريق تحديد الفرص والإستفادة منها وتحدد أهم التهديدات ومواجهتها بشكل صحيح. ومن جهة أخرى، يجب على المنظمة الربط بين إستراتيجية ادارة الموارد البشرية والمستقبل وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل وتطوير وتحديث إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التطورات المستقبلية. إن أهمية الربط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمستقبل تكمن في أنه هناك عوامل طبيعية وغير طبيعية قد تؤثر على الإستراتيجية، ويجب على المنظمات تحدد الفرص واستغلالها والإستفادة منها وكذلك مواجهة التهديدات والمخاطر التي توجه المنظمات.

وخلاصة القول، فإنه من الضروري أن تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية متكاملة وفعالة بنفس الوقت، وكذلك يجب أن تكون متناسقة مع كافة الإستراتيجيات داخل المنظمة؛ كونها تتمتع بمميزات مع جميع إدارات المنظمة، والذي يخدم في نهاية المطاف الاستراتيجية العامة للمنظمة. ولابد للإدارات عند بناء الإستراتيجية الخاصة بها أن تعتمد إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى على الموروث العلمي والنظريات الحديثة وما تتضمنه من كل ما هو جديد في بناء الإستراتيجيات، والإستفادة من خبرات العاملين والكوادر داخل المنظمة. وينبغي عليها الإستفادة من خبرات العاملين والكوادر في عملية التخطيط الإستراتيجي وعمليات التنفيذ والتقييم، فرأي الإثنين أفضل دائماً من رأي الواحد.

8. الخاتمة

إن نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية يتوقف على استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر إدارة الموارد البشرية للإدرات الأخرى الكوادر البشرية المدربة والفعالة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد عن طريق البرامج التدريبية والسياسات التعليمية التي تضعها إدارة الموارد البشرية من أجل رفع وتنمية قدرات تلك الموارد، والتي من خلالها سيتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للفرد وللمنظمة. وهكذا باتت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، والمستهدف منها وبشكل متواصل تهيئة وتكييف إستراتيجيتها

وممارساتها ونشاطاتها مع كافة المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تؤثر على إستراتيجية المنظمة العامة. وحيث أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تضمن نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها على صياغة إستراتيجية صحيحة لإجارة الموارد البشرية في المنظمة، يرى أغلب المديرين في العصر الحديث أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يجب أن تكون من ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة. كما وأن العنصر البشري له أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال كتقليل التكاليف والرقى بأسمى مراتب الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، وتحقيق أعلى الإيرادات، ومن خلال الموارد البشري يمكن للمنظمات أن تحصل على رضا عملائها وذلك يمكن أن يكون عن طريق تحقيق راضاً عامليها؛ أي انه كلما زاد رضا العاملين زاد رضا العملاء.

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

9. أهم النتائج

1. تسعى المنظمة عن طريق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.
2. يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والإستراتيجية العامة للمنظمة، ويتأثر تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة.
3. تعد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
4. يتم وضع إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية من أجل الإستخدام الأكثر كفاءة وفاعلية للموارد البشرية في المنظمة.
5. يتم صياغة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالتوافق مع الفرص ونقاط القوة والضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.
6. تهتم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في توظيف واختيار أفضل الموظفين، ومن ثم تدريبهم واختيار وتحديث برامج تدريبية لهم بشكل مستمر.

7. يعتبر التحفيز من أهم العناصر التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لرفع انتاجية الموظفين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

10. أهم التوصيات

1. يجب على منظمات الأعمال الإهتمام بالموارد البشرية كونها الركن الرئيسي في النجاح الإستراتيجي للمنظمات.
2. ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
3. يجب على المنظمة الإهتمام والتوسع بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإعطائها دور إستراتيجي.
4. ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية من حيث التعليم وإكسابهم الخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف.
5. يؤدي تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى تعاون العاملين مع بعضهم البعض وتفاعلهم مع المؤسسة وأهدافها، كما ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.
6. يجب أن تهتم الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كونها المسؤولة عن تطوير وتعزيز العنصر البشري.

المراجع

- [1]. أحمد ضوالبيت صالح ضوالبيت، (2013)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا: السودان.
- [2]. أحمد ماهر، (2014)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية – الإسكندرية: مصر، ص 86.
- [3]. إمحمد كسنة & أحمد عثمانى (2018)، تنمية الموارد البشرية استراتيجياً فاعلة في تجسيد حوكمة المؤسسات. المعيار، (2)8، 311-320.

- [4]. إياد فتحي أبو غزة (2011)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إريد.
- [5]. حاتم فارس الطعان (2013)، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل، ص 204.
- [6]. حمد سكيمة المهل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن (2013)، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، رسالة دكتوراه، السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان، ص 7.
- [7]. سعيد سيف النعيمي الكساسبة & محمد مفضي، (2018)، إستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي: أبوظبي.
- [8]. عبد الباري إبراهيم درة (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي / سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، ط 1، ص 15.
- [9]. عبد الكريم أحمد الخزامي (2003)، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجار والتطبيقات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: مصر، ص 75.
- [10]. فهيمة بديسي، (2004)، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الإقتصاد والمجتمع، 2 (2)، 225-238.
- [11]. يوسف بودة، (2015)، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية دراسة حالة: المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس: الجزائر، 4 (1)، 117-148.
- [12]. KunleAkingbola, (2013), A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 24 (1), 214-240.