

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

**The strategic human resource management as an entrance to achieve strategic agility in the economic institution - case study in skikda harbour company**

إيمان لعرايجي<sup>1</sup>، فريدة بوغازي<sup>2</sup>

**Imane LARAIDJI<sup>1</sup>, Farida BOUGHAZI<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، مخبر ECOFIMA، i.laraidji@univ-skikda.dz

<sup>2</sup>جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، مخبر ECOFIMA، f.boughazi@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2020/01/05

تاريخ القبول: 2019/12/24

تاريخ الاستلام: 2019/08/18

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 279 موظف.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسط، كما أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية متوسط، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية.

**كلمات مفتاحية:** تسيير إستراتيجي للموارد البشرية، رشاقة استراتيجية، مؤسسة مينائية بولاية سكيكدة.

**تصنيفات JEL:** M12، L26

**Abstract:**

This study aimed to determine the role of strategic human resource management in achieve the strategic agility in skikda harbor company, the questionnaire was used as main tool in collecting data through a distributed

المؤلف المرسل: إيمان لعرايجي، الإيميل: i.laraidji@univ-skikda.dz

it on a random sample of 279 employees.

the study concluded that the level of implementing of strategic human resources management is mean, as well as the level of strategic agility, in addition there is a statistically significant impact of the dimensions of strategic human resource management on the strategic agility.

**Keywords:** strategic human resources management, strategic agility, skikda Harbour Company

**JEL Classification Codes:** M12, L26

## 1. مقدمة:

لقد أصبحت بيئة الأعمال اليوم تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد وعدم الاستقرار وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها، مما يتطلب من المؤسسة اعتماد مداخل وأساليب حديثة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات والتطورات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن أهم وأحدث هذه المداخل هي الرشاقة الاستراتيجية التي تعتبر وسيلة في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المؤسسات من خلال مجموعة من الإستراتيجيات الإستباقية التي يتم عبرها تكيف النظام مع التغيرات التي سوف تحدث، وعليه فإن النجاح في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية يأتي في مقدمتها توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وما يساهم في تحقيق ذلك هو وجود استراتيجيات فعالة لتسيير الموارد البشرية تمكن من توفير موارد بشرية متميزة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل بلوغ مستويات أداء عالية تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والإستمرارية في بيئة الأعمال.

**1.1. إشكالية الدراسة:** من خلال التقديم السابق وفي إطار إبراز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة

المينائية بولاية سكيكدة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي، يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة؟
- ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة؟.
- هل يوجد أثر لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة؟.

### 2.1. فرضيات الدراسة: لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضيات الفرعية:** تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

### 3.1. أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، فقد تناولت مدخلين إداريين

حديثين ألا وهما التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرشاقة الاستراتيجية الذين يساهمان بشكل أساسي في تحقيق نجاح المؤسسة وتميزها، بحيث يمكن أن تساهم الدراسة في تلبية حاجات مديري المؤسسة في التعرف على إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للإستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات العربية.

#### 4.1. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-دراسة واقع كل من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

- تحديد أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.  
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في تفعيل استراتيجيات تسيير الموارد البشرية من أجل تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

5.1. منهج الدراسة: لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث أنه في الجانب النظري تم عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وذلك بإستخدام المراجع والمصادر الخاصة بموضوع الدراسة، وفي الجانب التطبيقي تم تحليل نتائج الاستبيان للتحقق من صحة الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة.

#### 6.1. الدراسات السابقة:

##### الدراسات العربية:

دراسة (راضي، والموسوي، 2019)، بعنوان تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مكونة من 150 موظفا، وقد توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية مرتفعة، فضلا عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآليات التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية.

دراسة (الروسان، والعموش، 2017)، بعنوان أثر الرأس المال البشري على الخفة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات السياحة الأردنية، هدفت إلى التعرف على درجة توفر مكونات الرأس المال البشري ومستوى الخفة الاستراتيجية، وتحديد أثر مكونات الرأس المال البشري على الخفة الاستراتيجية، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية تضم

349 عاملا وقد توصلت إلى أن درجة توفر مكونات الرأسمال البشري ومكونات الخفة الاستراتيجية مرتفعة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الرأس المال البشري على الخفة الاستراتيجية.

دراسة (بارحمة، 2017)، بعنوان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: إطار مقترح لقطاع الصناعات الدوائية في اليمن، الإنسانية، وهي دراسة نظرية تحليلية تهدف إلى تحليل ودراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والرشاقة الإستراتيجية، وقد أكدت أن تبني المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية يسهم من تعزيز الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسات.

دراسة (زعتري، 2013)، بعنوان ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، هدفت إلى تحديد مستوى ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على المرونة الاستراتيجية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية تضم 150 مديرا، وتوصلت إلى وجود مستوى مرتفع لممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود أثر لممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية على المرونة الاستراتيجية.

الدراسات الأجنبية:

**Study (Nibedita Saha1 and others, 2017), Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness,**

هي دراسة نظرية تحليلية هدفت إلى إبراز أهمية الموارد البشرية والرشاقة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات، ومن خلال مراجعات الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة فقد أكدت على وجود دور كبير لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مستوى عالي من الأداء بالإضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

**Study (Mooghali and others, 2016), The impact of HRM practices on agility of Kosar hospital staff in Shiraz,**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات الموارد البشرية على رشاقة القوى العاملة في مستشفى كوزار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 285 فردا، وقد توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات تسيير الموارد البشرية على رشاقة القوى العاملة.

ما يلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن هناك دراسات نظرية وأخرى تطبيقية، كما أنها تمت في بيئات عربية وأجنبية، وبصفة عامة يمكن القول أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة سواء في الإطار النظري أو منهجية الدراسة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية والحالة الدراسية، وكذلك من حيث المتغيرات التي تناولتها الدراسة.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.1.2. التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

**1.1.2 مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:** عرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "التسيير الذي يعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري" (محمد و أبو سن، 2013، صفحة 138)، كما عرف بأنه: "ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بغرض تحسين أداء المؤسسة وتطوير الثقافة التنظيمية مما يؤدي بذلك إلى تحسين الإبداع والمرونة" (dhar, 2008, p. 39)، كذلك عرف بأنه: "جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة" (السالم، 2009، صفحة 104).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه إطار لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تهدف إلى خلق موارد بشرية أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والمحافظة على تفوقها في ظل بيئة المنافسة.

### 2.1.2. أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: إن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها

استراتيجيات فرعية متعددة وذات أهمية كبيرة، والتي من أهمها ما يلي:

- إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: هي مجموعة النشاطات والإجراءات المستخدمة من قبل المؤسسة لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية (البطايينه، 2016، صفحة 02).

- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية: هي العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد (حمود و الحرشة، 2010، صفحة 125).

- إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية: هي مجموعة من العمليات والممارسات التي تعمل على إثارة دوافع الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف الحوافز المادية والمعنوية (شريف، 2015-2016، صفحة 151).

- إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية: تعرف بأنها عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطويره في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة (الشرعة، 2012، صفحة 78).

## 2.2. الرشاقة الاستراتيجية:

1.2.2. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية: تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها: "القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر" (عبد الرزاق، 2018، صفحة 335)، كما أنها تعني: "القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتاح من الفرص البيئية، من خلال التخطيط للتغيير القريب والبعيد الذي قد يحدث في أنشطة مؤسسات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب (هنية، 2016، صفحة 11)، كذلك تعبر عن استعداد المؤسسة وقدرتها على تشكيل خيارات إستراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين" (كرومي، 2018، صفحة 108).

وعليه يتضح أن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، من خلال الإستعداد المسبق لإحداث التغييرات اللازمة والإستفادة من الفرص البيئية المتاحة.

**2.2.2. أبعاد الرشاقة الإستراتيجية:** يمكن قياس الرشاقة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي (راضي و الموسوي، 2019، صفحة 78):

- **الحساسية الاستراتيجية:** أي مسح الجهات البيئية الفاعلة والإحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجي وفهم الاتجاهات البيئية والإرتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي.
- **الإلتزام الجماعي:** إن قدرة الموظفين على الإلتزام بمجالات الإدارة وسلوكياتها هو أمر مهم ويدل على ولاء الموظفين، إذ ينظر إلى الإلتزام الجماعي على أنه علاقة تربط العاملين بمسار عمل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.
- **سيولة الموارد:** تعكس سيولة الموارد قدرة المؤسسة على توفير الموارد المطلوبة من أجل انجاز مهامها وإنتاج منتجاتها، والوفاء بمتطلبات والتزامات العميل دون تكبد خسائر غير مقبولة.

### 3. الطريقة والأدوات:

**1.3. مجتمع وعينة الدراسة:** بناء على مشكلة الدراسة فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 364، وقد ضمت وحدة المعاينة الإطارات من هم بدرجة (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، ومساعد رئيس مصلحة)، ولقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 324 استبانة واسترجع 290، وقد استبعد منها 11 استبانة لعدم الإجابة الكاملة على الأسئلة ليكون عدد الإستبانة الخاضعة للدراسة هو 279 استبانة.

**2.3. أداة الدراسة:** لقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، حيث صمم كما يلي:

- **الجزء الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- **الجزء الثاني:** تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وقد ضم 30 عبارة وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة، حيث تضمن محور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 20 عبارة، بينما محور الرشاقة الاستراتيجية فقد تضمن 10 عبارات. ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الحماسي، حيث تم إعطاء الأوزان الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 1: مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.20-5
درجة الموافقة الكلية	منخفضة		متوسطة	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثين.

3.3. ثبات وصدق أداة الدراسة: لقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 0.914 ومعامل محور الرضا الاستراتيجية 0.925، وأما المعامل الكلي فقد بلغ 0.949، وما يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تجاوز 60% وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

4.3. أساليب المعالجة الإحصائية: من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك بإستعمال برنامج (spss.v20)، والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

#### 4. النتائج ومناقشتها :

1.4. وصف خصائص عينة الدراسة: يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول 2: خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	المتغير	
64.5	180	ذكر	الجنس
35.5	99	أنثى	
18.3	51	أقل من 30 سنة	العمر
37.6	105	من 30-39 سنة	
26.5	74	من 40-49 سنة	
17.6	49	50 سنة فأكثر	
68.8	192	جامعي	المستوى العلمي
31.2	87	دراسات عليا	
0.7	2	مدير	

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية،  
دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

3.2	9	نائب مدير	مستوى الوظيفة
32.6	102	رئيس مصلحة	
63.4	177	مساعد رئيس مصلحة	
24	67	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
39.1	109	من 5 - 9 سنوات	
19.7	55	10-14 سنة	
17.2	48	15 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث يمثلون نسبة 64.5% كما يتضح أيضا أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة (39-30 سنة) بنسبة 37.6%، مما يعني أن الموارد البشرية في المؤسسة هي موارد شابة، وأما بالنسبة للمؤهل العلمي يلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة متحصلون على الشهادة الجامعية بنسبة 68.8%، وفيما يخص مستوى الوظيفة يتبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يشغلون مساعد رئيس مصلحة حيث بلغت نسبتهم 63.4%، ويلاحظ كذلك أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين (5-9 سنوات) حيث بلغت نسبتهم 39.1% وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم الخبرة الكافية في مجال نشاطهم.

2.4. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة: يمكن توضيح التحليل الإحصائي الخاص بمتغيرات الدراسة كما يلي:

1.2.4. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

الجدول 3: استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يشارك رؤساء المديرات مع مدير الموارد البشرية في الإستقطاب والتعيين.	4.14	1.083	مرتفعة
02	تحدد المؤسسة مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية لملء الوظائف الشاغرة.	3.67	0.884	مرتفعة
03	تهتم المؤسسة بمتابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات ومحاولة استقطابهم.	2.43	0.864	متوسطة
04	تحرص المؤسسة على اختيار الأفراد الأكثر كفاءة لشغل المناصب الإدارية.	2.73	0.924	متوسطة

## إيمان لعرايجي، فريدة بوغازي

مرتفعة	0.722	3.90	يتم تعيين العامل بناء على مؤهلاته وقدراته التي تتوافق مع متطلبات وظيفة.	05
متوسطة	<b>0.621</b>	<b>3.37</b>	<b>إستراتيجية توظيف الموارد البشرية</b>	
مرتفعة	0.883	3.82	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة أو ادخال تكنولوجيا جديدة.	06
مرتفعة	1.347	3.87	تعتمد المؤسسة على برامج منتظمة لتدريب العاملين.	07
متوسطة	0.935	2.60	يتم استخدام أساليب حديثة في تدريب العاملين.	08
متوسطة	0.906	2.88	تساهم العملية التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة.	09
متوسطة	0.871	2.56	هناك تقييم للعاملين بعد الانتهاء من عملية التدريب	10
متوسطة	<b>0.641</b>	<b>3.14</b>	<b>إستراتيجية تدريب الموارد البشرية</b>	
مرتفعة	0.962	3.58	إستراتيجية التحفيز تدعم المحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة.	11
منخفضة	0.887	2.51	تراعي المؤسسة العدالة والمساواة في توزيع الحوافز.	12
متوسطة	0.905	2.94	تعتمد المؤسسة على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم في توزيع الحوافز .	13
متوسطة	0.815	3.07	يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء العامل.	14
مرتفعة	0.797	3.57	يتم مراجعة إستراتيجية التحفيز استنادا إلى ما تقدمه المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع.	15
متوسطة	<b>0.625</b>	<b>3.13</b>	<b>إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية</b>	
مرتفعة	0.919	3.81	يتم تقييم أداء العامل بناء على معايير موضوعية محددة بالوصف الوظيفي .	16
متوسطة	0.971	2.72	يساهم نظام التقييم في كشف جwab القوة والضعف في أداء العامل.	17
متوسطة	0.876	2.98	يوفر نظام التقييم معلومات تساعد في وضع سياسات الموارد البشرية.	18
متوسطة	0.876	2.98	يوجد مراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء وفقا للتغيرات التي تحدث في هذا المجال.	19
متوسطة	0.797	3.24	إن طريقة التقييم تتناسب مع طبيعة وظيفة العامل.	20
متوسطة	<b>0.587</b>	<b>3.11</b>	<b>إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية</b>	
متوسطة	<b>0.582</b>	<b>3.18</b>	<b>التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (03) يتبين أن محور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري 0.582، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وهذه

النتيجة تختلف مع دراسة (زعتري، 2013). وقد جاءت أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبة كما يلي:

- بعد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي يساوي 3.37 وانحراف معياري يساوي 0.621 وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 1.083 مما يدل على أن عملية استقطاب الموارد البشرية هي عملية تشاركية بين مختلف رؤساء المديرية المختلفة، أما العبارة رقم 03 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.43 وانحراف معياري 0.864 وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بمتابعة الخريجين المتفوقين والعمل على استقطابهم فهذا يؤدي إلى ضياع فرصة الحصول على موارد بشرية متميزة.

- بعد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.14 وانحراف معياري يساوي 0.641 وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 07 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 1.347 مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على خطة سنوية لتدريب للعاملين من أجل تنمية وتحسين مهاراتهم، أما العبارة رقم 10 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.56 وانحراف معياري 0.871 وهذا يدل على عدم حرص المؤسسة على متابعة مدى تحسن مستوى أداء العاملين بعد عملية التدريب وبالتالي عدم معرفة مدى فعالية إستراتيجية التدريب في تحقيق أهدافها.

- بعد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.13 وانحراف معياري يساوي 0.625 وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 11 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.962 مما يدل على أن إستراتيجية التحفيز تدعم المحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة ومنعها من التوجه إلى مؤسسات أخرى إذ أن إدارة المؤسسة تتبع إستراتيجية تحفيزية تقوم على مشاركة العاملين في

الأرباح وأيضا رفع الأجور عن طريق الاتفاقيات الجماعية بالإضافة إلى الحوافز المعنوية، بينما العبارة رقم 12 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.58 وانحراف معياري 0.887 وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد بصفة مستمرة على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم في تحديد المكافآت والحوافز، والحرص على تحقيق العدالة والمساواة بشكل كبير في توزيعها بين العاملين.

- بعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية: جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.11 وانحراف معياري يساوي 0.587 وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 16 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.919 مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على معايير تقييم محددة بالوصف الوظيفي والتي تتناسب مع طبيعة عمل الموظف، بينما العبارة رقم 17 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.72 وانحراف معياري 0.971 مما يدل على أن نظام التقييم المتبع لا يحدد المستوى الحقيقي لأداء العامل لأن معايير التقييم المتبعة تركز على معرفة الجوانب السلوكية للعامل، وبالتالي عدم الحصول على معلومات كافية لإعداد سياسات تتوافق مع مستوى أداء العامل خاصة ما يتعلق بالحوافز والتدريب.

#### 2.2.4. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الرشاقة الاستراتيجية:

الجدول 4: استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور الرشاقة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات.	3.88	0.710	مرتفعة
22	تمتلك المؤسسة طرق حديثة في العمل كالأنظمة والتقنيات والتكنولوجيا المتطورة.	3.20	0.870	متوسطة
23	تشارك المؤسسة العاملين في عملية التخطيط.	2.32	0.740	منخفضة
24	تتحمم المؤسسة بالتحسين المستمر لأدائها.	3.86	0.620	مرتفعة
	<b>الحساسية الاستراتيجية</b>	<b>3.31</b>	<b>0.580</b>	<b>متوسطة</b>
25	تمتلك المؤسسة نمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع على العمل الجماعي.	2.93	0.695	متوسطة
26	يظهر العاملون إلتزامهم وولائهم للمؤسسة في المواقف التي تتطلب منهم التضحية بمصالحهم الشخصية.	3.91	0.735	مرتفعة
27	يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي.	3.46	0.807	مرتفعة

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية،  
دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة

مرتفعة	0.634	3.44	الإلتزام الجماعي	
مرتفعة	0.752	3.59	تمتلك المؤسسة القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستخدامها بطريقة فاعلة.	28
مرتفعة	0.961	3.40	تستطيع المؤسسة تدوير العاملين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.	29
متوسطة	0.529	3.01	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.	30
متوسطة	0.649	333	سيولة الموارد	
متوسطة	0.584	336	الرشاقة الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (04) يتبين أن محور الرشاقة الاستراتيجية حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 0.584، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (راضي والموسوي، 2019) ودراسة (الروسان والعموش، 2017). وقد جاءت أبعاد محور الرشاقة الاستراتيجية مرتبة كما يلي:

- **بعد الإلتزام الجماعي:** جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.44 وانحراف معياري يساوي 0.634 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، حيث احتلت العبارة رقم 27 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.735 مما يدل على تميز العاملين بالولاء وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، بينما العبارة رقم 25 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.93 وانحراف معياري 0.695، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة لا تعمل بشكل واضح على تشجيع العمل الجماعي.

- **بعد سيولة الموارد:** جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري يساوي 0.649 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، حيث احتلت العبارة رقم 28 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.753 مما يدل على تميز المؤسسة بقدرة إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية والإستخدام الأمثل لها، بينما العبارة رقم 30 فتشكل أقل

قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 3.01 وانحراف معياري 0.529 وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الهياكل التنظيمية الجامدة التي تعيق توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.

- بعد الحساسية الاستراتيجية: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي 3.31 وانحراف معياري يساوي 0.580 وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث احتلت العبارة رقم 21 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.710 مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التغيرات وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التخطيط ووضع أهداف واضحة توجه أداؤها، بينما العبارة رقم 23 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 2.32 وانحراف معياري 0.740 وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعمل بمبدأ مشاركة العاملين في عملية التخطيط واتخاذ القرار مما يتطلب تفعيل هذا المبدأ ذلك لأنه يساهم في التحقيق الفعال لخطط المؤسسة من خلال زيادة وعي والتزام العاملين بأهداف المؤسسة.

### 3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

#### 1.3.4. اختبار الفرضيات الفرعية: يمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية في الجدول التالي:

الجدول 5: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة
الرقابة الاستراتيجية	إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	0.908	0.727	0.854	61.671	0.000
	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية	0.827	0.568	0.754	40.518	0.000
	إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية	0.858	0.643	0.802	53.411	0.000
	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	0.631	0.393	0.627	30.693	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 05 يمكن تفسير النتائج كما يلي:

## 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد

البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05؛ تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت 0.727 أي أن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تفسر ما قيمته 72.7% من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.908 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذه الاستراتيجية يؤدي إلى التغير في مستوى الرشاقة الاستراتيجية بقيمة 0.908، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت 61.671 عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما اهتمت المؤسسة بتطبيق إستراتيجية التوظيف وفقا لأسس علمية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى رشقتها الاستراتيجية، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

## 2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية

على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05؛ تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت 0.568 أي أن إستراتيجية تدريب الموارد البشرية تفسر ما قيمته 56.8% من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.827 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذه الاستراتيجية يؤدي إلى التغير في مستوى الرشاقة الاستراتيجية بقيمة 0.827، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت 40.518 عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما التزمت المؤسسة بإستراتيجية تدريب الموارد البشرية كلما تعززت رشقتها الاستراتيجية، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

**3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05؛ تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت 0.643 أي أن إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية تفسر ما قيمته %64.3 من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.858 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذه الاستراتيجية يؤدي إلى التغير في مستوى الرشاقة الاستراتيجية بقيمة 0.858، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت 53.411 عند مستوى دلالة 0.000 وهذا يعني كلما زاد اهتمام المؤسسة بتحسين إستراتيجية الحوافز كلما تعززت رشاقتها الاستراتيجية، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

**3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05؛ تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت 0.393 أي أن إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية تفسر ما قيمته %39.3 من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.631 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذه الاستراتيجية يؤدي إلى التغير في مستوى الرشاقة الاستراتيجية بقيمة 0.631، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت 30.693 عند مستوى دلالة 0.000 وهذا يعني أن كلما زاد اهتمام المؤسسة بإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى رشاقتها الاستراتيجية، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

**2.3.4. اختبار الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05، يمكن توضيح نتائج تحليل الفرضية الرئيسية في الجدول التالي:

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	قيمة $f$	مستوى الدلالة
الرشاقة الاستراتيجية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	0.779	0.882	50.838	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (06) إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت 0.779 أي أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ككل يفسر ما قيمته 77.9% من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية، وقد أكدت قيمة  $f$  معنوية هذا التأثير والتي بلغت 50.838 عند مستوى دلالة 0.000 وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بإستراتيجيات تسيير الموارد البشرية وتحسينها كلما تعززت رشاقته الاستراتيجية، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

**5. الخاتمة:** تناولت هذه الدراسة دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

**النتائج:** لقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

- مستوى ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة متوسط، وذلك نتيجة عدم تطبيق أساليب موضوعية في عملية اختيار الموارد البشرية وعدم الاهتمام بمتابعة استقطاب الكفاءات المتميزة، كما أنه لا يوجد تقييم للعملية التدريبية أو استخدام طرق التدريب الحديثة، كذلك عدم تحقيق درجة كبيرة

من العدالة والمساواة في توزيع الحوافز، بالإضافة إلى عدم استخدام طرق تقييم تساهم في إبراز نقاط القوة والضعف في أداء العامل، وهذا بدوره يؤثر سلباً على قدرتها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

- مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة متوسط، وهذا نتيجة أن قيادات المؤسسة تتصف بالبيروقراطية والإعتماد على مركزية اتخاذ القرار، كذلك عدم التشجيع على العمل الجماعي والتحاور في حل المشكلات، بالإضافة إلى وجود نوع من الجمود في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يعيق تحقيق التكيف السريع مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، استراتيجيه تقييم أداء الموارد البشرية) على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

**التوصيات:** في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- التخطيط الجيد لعملية الإستقطاب، والإعتماد على معايير علمية وصارمة في الإختيار بين المتقدمين.  
- الإهتمام بإستقطاب الكفاءات المتميزة وخاصة خريجي الجامعات المتفوقين لأن ذلك يساهم في تحقيق أداء متميز.

- التركيز على التدريب المستمر للعاملين، وتطوير آليات تدريبهم، ومن ثم متابعة وتقييم العملية التدريبية وإعادة تصميمها في ضوء نتائج التقييم لزيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف المخططة.

- يجب التوجه نحو تبني الأساليب التدريبية التي تعمل على تطوير مهارة التفكير الإبداعي من أجل تفعيل قدرة العامل في حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات الفعالة.

- إعادة النظر في إستراتيجية التحفيز، بحيث تلي احتياجات وتطلعات العاملين، وأن تكون وفقاً لأسس سليمة وموضوعية من أجل زيادة فعاليتها في رفع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم.

- تطوير أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية، والإعتماد على معايير موضوعية تكشف عن المستوى الحقيقي لأداء العامل، كذلك إسناد مهمة التقييم إلى الأفراد الأكثر كفاءة وخبرة في تنفيذ هذه العملية.

- ضرورة إتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لتكون متفقة مع إمكانيات المؤسسة وواقعها.

- تطوير الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة ومحاوله الحد من إجراءات العمل البيروقراطية لزيادة قدرتها في تكيف أنشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب تغييرات بيئتها الخارجية والداخلية.

## 6. قائمة المراجع:

- جواد محسن راضي، و توفيق عبد الحسن الموسوي. (2019). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط. مجلة المنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 09 (01)، الصفحات 69-88.
- خضير كاظم حمود، و ياسين كاسب الخرشة. (2010). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 03). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رغدان عدنان عبد الرزاق. (2018). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية. مجلة العلوم الإسلامية، 20، الصفحات 322-350.
- سعيد كرومي. (2018). أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، 04 (01)، الصفحات 104-122.
- سكينة المهل محمد، و أحمد إبراهيم أبو سن. (2013). تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية، 14 (01)، الصفحات 134-149.
- عطا الله محمد الشرعة. (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركتين المساهمة العامة. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- محمد أنور رشدي هنية. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير. كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- محمد تركي البطاينه. (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 43 (01)، الصفحات 01-17.

مؤيد سعيد السالم.(2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.  
وحيدة شريف. (2015-2016). الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز  
والتكوين: دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي. أطروحة دكتوراه . كلية العلوم  
الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة.

Rajib Lochan Dhar .(2008) .*Strategic Human Resource Management* .New  
Delhi: Excell Books.