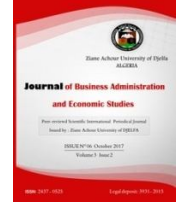




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

مساهمة رأس المال البشري في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية

- دراسة حالة مؤسسة البسكرية للاسمنت -

The contribution of human capital to achieving strategic agility
-A case study of the Biskria of Cement Company-

طلال مصمودي ،* MESMOUDI Talal ،¹ t.mesmoudi@univ-bouira.dz

توفيق كرمية،² KERMIA Toufik ، t.kermia@univ-bouira.dz

¹ ط. دكتوراه ، مخبر السياسة التنموية والدراسات الاستشرافية ، جامعة آكلي محند اولحاج البويرة الجزائر

² أستاذ محاضر أ ، مخبر السياسة التنموية والدراسات الاستشرافية ، جامعة آكلي محند اولحاج البويرة الجزائر

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2020/12/30

تاريخ الإرسال: 2020/09/02

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري على مستوى المؤسسة البسكرية للاسمنت، ودراسة مدى تأثيرها على تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم الاستعانة باستمارة موجهة إلى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، حيث تقوم بتقييم واقع رأس المال البشري من خلال أبعاده (المعرفة، المهارات والقدرات)، وأثرها في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية، وهذا باستخدام برنامج الحزم الاجتماعية الإحصائية SPSS v.21.

و قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- تميز مؤسسة البسكرية للاسمنت بخفة الحركة الإستراتيجية، كما تتوفر على رأس مال بشري يحوز على كافة الأبعاد الثلاثة (المعرفة والمهارات والقدرات).
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال البشري والمتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة .
 - وجود علاقة أثر بين أبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، القدرات) على المتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.
- على ضوء هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلى ضرورة تركيز المؤسسة على تشجيع الأفراد من أجل تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر وكذا تقديم الدعم المادي لهم وتحفيزهم وتوفير الجو المناسب لمشاركتهم الفعالة في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.

خفة الحركة الاستراتيجية
رأس المال
البشري، المعرفة، المهارات،
القدرات، البسكرية
للاسمنت

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: t.mesmoudi@univ-bouira.dz

تصنيف JEL : M540,L1

Abstract

This study aims to get to know the reality of human capital in the company of Al Baskria Cement, and to study its impact on achieving strategic agility, in order to achieve these objectives, we tried to conduct a type of form which was delivered to individuals in this institution (under study), that is measuring the fact of human capital through its different dimensions (Knowledge, skills and abilities), and its effects on achieving strategic agility, with the use of a program called SPSS v.21.

Throughout this study, a lot of results were achieved, we cite the following:

- Al Baskria Cement Company was characterized by its strategic agility as well as the abilities of its human capital in the three dimensions knowledge, skills and capabilities.
 - There is a significant relationship in terms of statistics, between the independent variable which is the human capital and the dependent variable that is the strategic agility. the level of significance is $\alpha > 0.05$ in the institution (under study).
 - There is an effect relationship between the dimensions of the independent variable human capital which are (knowledge, skills, abilities) on the dependent variable that is strategic agility. the level of significance is $\alpha > 0.05$ in the institution (under study).
- In the light of the previous findings, a set of recommendations was presented in order ofr the institution to motivate individuals to continuously develop their knowledge and evolve their skills and capabilities, to provide all the necessary materials that supports them and motivates them, and to maintain the appropriate climate for their effective participation in achieving the objectives and taking decisions.

Keywords

Strategic Agility ; human capital ; knowledge, skills; capabilities ; company Biskria of cement ;

JEL Classification Codes; M540,L1

1. مقدمة:

يعد رأس المال البشري السائد في المنظمات المعاصرة أحد متطلبات نجاحها وبقائها في بيئة الأعمال، ومؤشرا للمناخ التنظيمي الذي تتميز به عن غيرها، لذا فإن الاهتمام برأس المال البشري يشكل مسئولية تنظيمية واجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات، والذي من شأنه أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهودها من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية المعقدة والغير مستقرة، ومساعدة المؤسسة على ضمان الاستجابة والتفاعل والخفة في التعامل مع المتغيرات من حولها عن طريق التحرك السريع في بيئتها لاقتناص الفرص المتاحة أمامها، وتحجيم المخاطر التي تواجهها لتجنبها، في الوقت وبالطريقة المناسبين، وبما أن الخفة الإستراتيجية سلوك وتصرف فإن الرأس المال البشري يعتبر عنصر لا غنى عنه من خلال ما يمتلكه أفراد المنظمات من معارف، مهارات، قدرات.

من هنا تظهر أهمية دراسة العلاقة بين الرأس المال البشري والخفة الإستراتيجية في المؤسسات، ولمعالجة الموضوع يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية: **ما اثر رأس المال البشري في تحقيق الخفة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت ؟**

ضمن هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تتوفر المؤسسة محل الدراسة على خفة حركة إستراتيجية ؟
- إلى أي مدى تتوفر المعارف والمهارات والقدرات في مؤسسة العسكرية للاسمنت ؟
- هل توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري على خفة الحركة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت؟

• **الفرضيات:** من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** تتوفر مؤسسة العسكرية للاسمنت برأس مال بشري يتميز بمعارفه ومهاراته وقدراته.
- **الفرضية الثانية:** تتميز مؤسسة العسكرية للاسمنت بخفة الحركة الإستراتيجية
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ بين رأس المال البشري وخفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$ لأبعاد رأس المال البشري على خفة الحركة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت، تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :
 - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة وخفة الحركة الإستراتيجية؛
 - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد المهارات وخفة الحركة الإستراتيجية؛
 - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرات وخفة الحركة الإستراتيجية.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:**1. رأس المال البشري**

أصبح رأس المال البشري المملوك للمنظمة مقياس لنجاحها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في سوق العمل، ومتغيراً مهماً ذو تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمة وخاصة المعرفية منها، كونه يمثل الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات العاملين والعلاقات مع الزبائن وهيكلية الإدارة والتي يمكن استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من

خلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز، وهذا ما يعطيه من وجهة نظر العديد من الباحثين دالة لخلق القيمة وأحد الأركان الرئيسية في نظم تقويم الأداء المعاصر (جاد و سيد، 2009، صفحة 123)

أ. تعريف رأس المال البشري:

تعددت تعاريف رأس المال البشري المقدمة من قبل الكتاب والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية وتمييزها ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- يرى مهنا، أن رأس المال البشري هو إجمالي المعرفة والمهارات والتدريب والتعليم والخبرات سواء كانت هذه المعرفة عامة أو متميزة ومتفردة مثل الابتكار والإبداع وروح المبادرة وقدرات الموظفين لحل مشكلاتهم، ورأس المال هذا متلائم مع الموظفين ولا يمكن للمنشأة امتلاكه بل استغلاله (مهنا و احمد، 2013، صفحة 37).
 - عرف رأس المال البشري بأنه: "المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم (عبد الرحمن، 2013، صفحة 08)
 - ويعرفه عبد المنعم، أنه قد رأت مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس، وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبتحسين هذه المعارف (عبد المنعم، 2009، صفحة 24).
 - ويرى Grantham أن رأس المال البشري يتكون مع المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويعد محرك الإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصاً تفاعلهم مع الزبائن وهو بالنهاية قدرة الشركة لحل مشاكل الأعمال (عطية، 2008، صفحة 133).
 - يعرف schultz رأس المال البشري على أنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية" (عدنان و هدى، 2010، صفحة 116).
 - يعرفه Fisher و begg على أنه "مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات المدرجة في فكر الأفراد (دحماني، 2015، صفحة 04).
 - ويعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه: "المهارات والصفات المميزة والقدرات المكتسبة التي يملكها الأفراد وينظر إليه بصفته مخزون المعرفة التي راكمها عامل ما وبالتالي أصبحت متوفرة للأنشطة الإنتاجية" (تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا، 2007، صفحة 15)
 - كما عرفه جرادات وآخرون بأنه " القيمة المجمعدة للمعرفة في المنظمة" (ناصر و اخرون، 2011، صفحة 240).
- من خلال ما سبق يمكننا تعريف الرأس المال البشري على أنه: تلك القدرات والخبرات والمعارف الابتكارية التي يكتسبها الفرد أو العاملون في المنظمة تحصل على مساهماته بدون أن تمتلكه بشكل مباشر
- ب. أهمية رأس المال البشري : تتمثل أهمية الرأس المال البشري عموماً بما يلي:
- يعتبر من المصادر الحرجة والفردية التي تؤثر على الأداء.
 - يساعد في خلق معارف جديدة كما يعتبر أساس الإبداع والابتكار.
 - يعتبر مورد صعب التقليد.
 - يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.
 - له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على الصعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشروعات جديدة. (محمد طلال، 2015، صفحة 37)

- يساعد في زيادة الربحية وفي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في ظل وجود علاقة بين زيادة المعرفة المرتبطة بالرأس المال البشري وزيادة حدة المنافسة (حاتم و الجلائل، 2012، صفحة 234).

ت. أبعاد رأس المال البشري

لا يوجد إجماع حول مكونات الرأس المال البشري بين الباحثين إلا أن معظم الدراسات العلمية تطرقت إلى مكونات الرأس المال البشري على النحو التالي:

• المعرفة: تشمل الأفراد القادرين على فرز جمع وتفسير واستخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة والاستفادة منها وتنقسم إلى نوعين هما:

- المعرفة الصريحة

- المعرفة الضمنية

• المهارات: تضم مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات، مهارات التعامل مع الزبائن، مهارة تمييز الفرص، مهارات استخدام التكنولوجيا ومهارات التعامل مع المشاريع الجديدة. (فرعون و محمد، 2009، صفحة 08)

• القدرات: وتمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل وتكمن القدرات الإنسانية فيما يلي:

- القدرات العقلية والقدرة الكلامية

- القدرات الحركية

- القدرات الميكانيكية

- القدرات الخلاقة وتشمل القدرة على تحريك وتنظيم وتجميع الرموز في أوضاع جديدة ومختلفة، وإن أهم مسؤوليات إدارة المنظمة هي التعرف على الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم حتى تنمو قدراتهم إلى المستوى المطلوب. (محمد و عودة، 2015، صفحة 38)

• فريق العمل : تعرف فرق العمل على أنها مجموعة من العمال الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المنظمة، كما يعرف على انه مجموع من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم، وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الأهداف المرجوة. (عاكف، 2011، صفحة 97)

• الخبرة العلمية : هي كل ما يكتسبه الطلبة ويزيد في قدرتهم على الاكتشاف وإجراء الدراسات العلمية من خلال انجازهم للأنشطة البحثية التي يقومون بها، المتمثلة بمهارات البحث العلمي، وأهمية استخداماته إضافة إلى أخلاقيات البحث العلمي ودوره في التطور والنمو المعرفي (وجيهة، 2012، صفحة 356).

• الابتكار: وتعني أفكار جديدة وتطوير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفاعلية (عاكف، 2011، صفحة 153).

2. خفة الحركة الإستراتيجية

يعد مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، ويعتبر هذا المفهوم من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة، لما له من اثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها للسرعة والدقة وفي التفوق على منافسيها،

أ. تعريف خفة الحركة الإستراتيجية

- يعرفها ادريس والربيع على انها هي المرونة والسرعة التي تعطي المنظمات القدرة لتغيير الأعمال لكي تستجيب للتغيرات في أسواقها وتواجه المخاطر بقوة (م.ازهار، 2017، صفحة 284).

- Yusuf&Sarhadi &Gunasekaran (ماجد محمد، 2010، صفحة 02): هي قدرة المنظمة في البقاء والازدهار على قيد الحياة في ظل بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، وغير متوقعة عن طريق السرعة والكفاءة في التفاعل مع التغيير في الأسواق وتلبية احتياجاتها من السلع والخدمات.

- يعرفها العابدي والموسوي على "أنها القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمنظمة من أجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر" (علي رزاق و هاشم مهدي، 2014، صفحة 153).

- كما يعرفها **doz** و **bernan** على " أنها القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي كما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الإستراتيجية الأخرى" (Bernan & Doz, 2010, p. 14).

ومنه يمكن تعريف خفة الحركة الإستراتيجية بأنها عملية بناء المنظمات، وكيفية إدارتها لأعمالها، والتغيير في نمط عملياتها، والتكامل بين الموارد والتفوق على المنافسين من خلال إعادة تشكيل المنظمة وصياغة الاستراتيجيات بشكل ديناميكي متوافق مع المحيط الحركي لبيئة الأعمال عن طريق الترقب المستمر والتكيف والتفاعل مع اتجاهات الأسواق والعلاء والمنافسين عبر السرعة والمرونة والكفاءة والاستجابة دون التخلي عن رؤية المنظمة من أجل البقاء والازدهار في ظل التغيير المعقد والسريع.

ب. أهداف خفة الحركة الإستراتيجية (محمد ا.، 2015، صفحة 125)

- الاستجابة السريعة للتغيير

✓ الفهم الجيد للمتغيرات التي تؤدي إلى التغيير

✓ الإدراك والفهم للبيئة التي تعمل بها المنظمة

✓ الاستكشاف والتقصي الدائم لمستوى رضا الموظفين

- توليد الثقة بين الأفراد في المنظمة

✓ نشر رسالة واضحة في كل مكان في المنظمة

✓ ممارسات قيادية فعالة في كافة العمليات في المنظمة

✓ التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الربحية

✓ الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز

- المبادرة

✓ نظام فاعل لتحديد الأولويات في الأعمال

✓ الثقافة المشجعة على الانحياز نحو العمل

✓ القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة

- تحرير الفكر

✓ مناخ تنظيمي يشجع الإبداع

✓ تحسين العمليات وتوليد الأفكار في كل المستويات

- تقييم النتائج

✓ تطوير بطاقة أداء المنظمات بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية

✓ أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسية متوافقة مع طبيعة عملها

- ✓ تحسين التعلم التنظيمي يعد جزءا من أجزاء تقييم النتائج
- ✓ الاهتمام بالتغذية العكسية.

ت. أبعاد الخفة الإستراتيجية

- الحساسية الإستراتيجية: تبين الحساسية الإستراتيجية مدى قدرة المنظمة على معرفة التغييرات وتحديدها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها، أي أنها تشير إلى مدى إدارتها للعلامات المختلفة والاتجاهات وكذلك القوى المتقاربة، وكيفية تجاوزها للقيود والعمل على تكوين رؤية مستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيير المستمر للبيئة التي نعيش فيها
- القدرة على التغيير: وتعني تبني التغيير والاستعداد له من خلال وضع الخطط للمدى القصير والطويل من أجل إحداث التغيير، والتكيف مع البيئة التنافسية التي تتطلب خفة إستراتيجية، وامتلاك المنظمة لمحفظة متنوعة من المنتجات والخدمات المتطورة باستمرار، وهذا يتطلب رأس مال بشري مؤهل لديه القدرة على مواجهة التغيير وتبنيه، ولتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور كبير في تسهيل الاستجابة السريعة للتغيرات.
- الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية: إن الالتزام الجماعي بالقرارات يكون من خلال التزام الفريق بالكامل الذي يجد نفسه مرغما في وضع القرارات الجريئة والمدروسة جيدا، وصنع القرار يكون أفضل من خلال الجميع، وكذلك فإن القرارات الجماعية تميل إلى كونها أقل تحفظا مع أكثر دقة بالمقارنة مع القرارات الشخصية والفردية، وعليه تكون قدرة الاستجابة للاضطرابات هي أكثر توازنا عندما تكون بشكلها الجماعي، وتمثل حافزا وزيادة في التماسك داخل الفريق، بالإضافة إلى وجود حاجة لعمل التغييرات داخل الفريق، لان القيام بالعمل نفسه مع الأشخاص أنفسهم لفترات طويلة جدا، سيسهم تلقائيا في تراجع الحوار والدوافع الشخصية، لذا فإن التغيير في المسؤوليات والأدوار داخل الفريق، سيكون وسيلة للتخفيف من المخاطر.

3. الدراسات السابقة

- وسيم إسماعيل الهابيل، محمد طلال أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 6102، المجلد 18، العدد 1 .

مشكلة الدراسة تمحورت حول "ما دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة؟"

أهم أهداف الدراسة

- الوقوف على واقع تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية في قطاع غزة .
- التعرف إلى واقع رأس المال البشري في المنظمات الأهلية في قطاع غزة
- تحليل مكونات رأس المال البشري وأبعاده، والتعرف إلى دورها ومساهمتها في تمويل المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- العمل على وضع تصور لكيفية تطوير الكادر البشري وتحسين مساهمته في أداء المنظمات الأهلية من أجل البقاء واستمرارية أنشطتها وتميزها.
- تعزيز قيمة رأس المال البشري ودوره من خلال التعرف إلى أهميته ودوره في تحسين الأداء للمنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

نتائج الدراسة جملة من النتائج، كان من أبرزها:

- أن العوامل المؤثرة من عناصر رأس المال البشري في تجنيد الأموال هي الإبداع والابتكار، المهارات والقدرات، والمؤهلات.
- الحفاظ على الكفاءة البشرية المميزة في المنظمات الأهلية من خلال اعتماد هيكل رواتب مناسب وعادل للموظفين ومجهوداتهم ويتناسب مع طبيعة أعمالهم وكفاءتهم،
- ضرورة أن يشتمل على نظام للحوافز والمكافآت والمزايا المتنوعة للعاملين.
- ولد عابد عمر، د. علوطني لمين : آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-

الإشكالية : كيف يمكن تطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ وما هو النموذج المناسب لإرساء آليات اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة حمل الدراسة؟

الأهداف

- التعرف على أساسيات اليقظة التنافسية مع التعرف على مكوناتها وطرقها ووسائلها.
- إظهار أهمية التكيف والتفاعل مع البيئة من أجل تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تقديم نموذج مقترح لتطبيق اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. وعرض مجلة من التوصيات مما يساهم في تطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية.
- مقال للوكالة الأسترالية للقوى العاملة والمنتجة بعنوان **"human capital and productivity"** الرأس المال البشري والإنتاجية مراجعة ودراسات"، أستراليا،(2013)

الأهداف

- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين رأس المال البشري والإنتاجية وبالتالي مساعدة الوكالة الأسترالية للقوى العاملة والمنتجة في توجيه جدول أعمالها مستقبلا في هذا المجال،
- ركزت هذه الدراسة على التعليم والتعلم ودراسة تأثيرهما على الرأس المال البشري.
- النتائج : من بين النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:
- وجود علاقة إيجابية بين عملية التعليم والتعلم من جهة والإنتاجية من جهة أخرى.
- زيادة متوسط التعليم بسنة واحدة تؤدي إلى ارتفاع بنسبة 15% في الناتج المحلي للفرد الواحد.
- تؤثر عملية التعلم على ارتفاع الرواتب في أستراليا بنسبة تتراوح ما بين 5 و16%
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن تلخيص ما تتميز به هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة فيما يلي :

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرأس المال البشري في تحقيق الخفة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية عكس الدراسات السابقة وخاصة الجزائرية منها، التي لم تولي اهتمام لهذا الموضوع فلم نصادف أثناء إعدادنا لهذا البحث أي دراسة تناولت الموضوع أو تحدثت عنه من قريب أو بعيد فقد اكتفت معظم البحوث بدراسة الأثر والعلاقة بين الرأس المال البشري وعدة مفاهيم أخرى مختلفة.

متغيرات الدراسة

اعتمدت دراستنا على رأس المال البشري كمتغير مستقل بأبعاده (المعرفة، المهارات، القدرات)، في حين تناولت الدراسات السابقة أبعاد ومكونات مختلفة بحكم المتغيرات التابعة التي درستها والعلاقة بينها وبين الرأس المال البشري، كما اخترنا مفهوم الخفة الإستراتيجية كمتغير تابع والذي يعتبره بعض الباحثين كمستوى أعلى من مستويات اليقظة الإستراتيجية

III. الطريقة والإجراءات:

تقديم المؤسسة (المؤسسة و وثائق)

تعتبر مؤسسة العسكرية للاسمنت من أهم المؤسسات المتواجدة في القطر الوطني والتي يتمثل دورها في تزويد السوق الداخلية بمادة الاسمنت، فهي تلعب دور أساسي في توفير هذه المادة، وهي شركة ذات أسهم (Société par Action)، الغرض الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج وتسويق الاسمنت والمشتقات، وهي تتألف من كيان واحد يقع في مقر الشركة، وجميع مساهمها عاملون اقتصاديون جزائريون.

وقمنا بتوزيع 103 استبيان، والجدول الموالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والتفاصيل المتعلقة بها

جدول رقم (01) يوضح تفاصيل حول الاستبيانات

الاستمارات العدد	النسبة
الموزعة 103	100 %
المستردة 86	83.5 %
الضائعة 17	16.5 %

المصدر : من إعداد الباحثين .

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

أولاً : عرض النتائج

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مستوى أبعاد وفقرات البحث المتمثلة ب (رأس المال البشري كمتغير مستقل وخفة الحركة الإستراتيجية كمتغير تابع) من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومستوى المعنوية، إذ أن كل فقرة أو بعد يحصل على وسط حسابي اقل من (3) وسط افتراضي فهو مرفوض، ويوضح الجدول التالي الوصف الإحصائي وقياس الثبات لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (02): الوصف الإحصائي وقياس الثبات لفقرات الاستبيان

معامل ALPHA	القبول أو المقبول	الأهمية	معامل الاختلاف	الاحتراف المعبري	الوسط الحسابي	الأبعاد والفقرات	
أولا : رأس المال البشري							
بعد : المعرفة							
0.930	مقبول	04	0.31	1.113	3.56	تعمل المؤسسة على استقطاب ذوي كفاءات	01
	مقبول	01	0.25	0.891	3.52	هناك جهود تبذل للاحتفاظ بذوي الكفاءات	02
	مقبول	03	0.28	1.028	3.64	هناك تشجيع من قبل إدارة المؤسسة على استخدام التقنية الحديثة	03
	مقبول	02	0.26	0.930	3.48	هل يشغل المناصب أفراد ذوي معارف متقدمة	04
	مقبول		0.25	0.904	3.55	الوسط الحسابي الكلي	
بعد : المهارات							
0.808	مقبول	04	0.27	1.022	3.73	العمل الذي أقوم به يتناسب مع قدرتي على تأديته بطريقة جيدة	05
	مقبول	01	0.14	0.578	3.92	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع مهاراتي	06
	مقبول	03	0.26	0.941	3.56	تعمل المؤسسة على الاستفادة من تجارب الآخرين لتنمية مهارات الموظفين	07
	مقبول	02	0.23	0.823	3.56	التكوين والتدريب من صلب اهتمامات إدارة المؤسسة	08
	مقبول		0.18	0.69	3.7	الوسط الحسابي الكلي	
بعد : القدرات							
0.875	مقبول	04	0.31	1.082	3.52	هناك تفاعل مع الأفكار التي أقدمها من قبل إدارة المؤسسة	09
	مقبول	01	0.24	0.887	3.67	لدي كامل الحرية في تطوير العمل والأداء الخاص بي	10
	مقبول	02	0.29	1.044	3.60	أقوم بإدخال أساليب جديدة في العمل	11
	مقبول	03	0.30	1.090	3.58	هناك دعم كامل ودائم من المؤسسة للتجديد والإبداع	12
	مقبول		0.25	0.877	3.59	الوسط الحسابي الكلي	
			0.946	0.21	0.767	3.61	الوسط الحسابي الكلي لرأس المال البشري
ثانيا : خفة الحركة الاستراتيجية							
0.945	مقبول	04	0.220	0.874	3.97	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في تحديد التوجه الاستراتيجي	13
	مقبول	09	0.25	0.923	3.62	لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة حول النشاطات المستقبلية	14
	مقبول	06	0.23	0.827	3.63	تحرص المؤسسة على القيام بالتحسين المستمر	15
	مقبول	11	0.27	0.953	3.44	لدى المؤسسة إمام بكل المتغيرات حولها	16
	مقبول	02	0.20	0.785	3.74	هناك تبني كامل لمفهوم التغيير وأهميته من طرف المؤسسة	17

18	تتوفر إمكانيات إحداث التغييرات اللازمة في المؤسسة	3.38	0.870	0.26	10	مقبول
19	لدى الموظفين دور فاعل في إحداث التغيير	3.57	0.861	0.24	07	مقبول
20	لدي القدرة على التعامل مع التغييرات التي تحدثها المؤسسة	3.71	0.613	0.16	01	مقبول
21	يتم الاستفادة من تجارب الآخرين في التغيير	3.59	0.899	0.25	08	مقبول
22	هناك قواعد عمل وتعليمات واضحة لكل ورشات المؤسسة	3.48	1.060	0.30	12	مقبول
23	تشجع المؤسسة على القيام بالعمل الجماعي	3.59	0.803	0.223	05	مقبول
24	أجد راحتي في العمل مع مجموعة أكثر من العمل منفردا	3.6	0.771	0.21	03	مقبول
25	يشترك الجميع في جدولة الأنشطة والحوافز	3.27	1.152	0.35	13	مقبول
	الوسط الحسابي الكلي لخفة الحركة الإستراتيجية	3.58	0.686	0.19		
	الوسط الحسابي الكلي					0.941

المصدر : من إعداد الباحثين انطلاقا من مخرجات SPSS

ويلاحظ من الجدول (02) أن جميع فقرات الاستبيان سجلت قيم وسط حسابي أكبر من (3) كما كانت قيمة الوسط الحسابي الكلي للبعد التابع خفة الحركة الإستراتيجية (3.58) وبانحراف معياري (0.686)، أما الوسط الحسابي الكلي لرأس المال البشري فكان (3.61) وبانحراف معياري (0.767)

ثانيا : صدق ومعامل الثبات لفقرات الاستبيان

➤ قياس ثبات الاستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي، من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية تمثل نسبة عالية حيث تساوي 0.941 وهي تفوق 0.6 مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج، أيضا قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بكل بعد من أبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري ذات مصداقية حيث جاءت ألفا كرونباخ للبعد الأول والثاني والثالث على الترتيب : 0.930، 0.875، 0.808، نفس الشيء بالنسبة لعبارات المتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية حيث اتسمت بالثبات وبلغ قيمة المعامل الفاكرونباخ .

ثالثا : إختبار فرضيات البحث

✓ إختبار الفرضية الأولى: كانت هذه الفرضية على النحو التالي: تتوفر مؤسسة البسكرية للاسمنت برأس مال بشري يتميز بمعارفه ومهاراته وقدراته.

لإثبات هذه الفرضية نعتمد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد رأس المال البشري وتحليل عباراته وهو المتغير المستقل، ويتم دراسة كل بعد من أبعاده على حدى.

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أعلاه أن المتوسط الكلي للمتغير المستقل (رأس المال البشري) جاء بدرجة موافقة، حيث بلغ **3.61** بانحراف معياري **0.767**، وكان المتوسط الحسابي لكل من بعد المعرفة، المهارات والقدرة كما يلي على الترتيب **3.55، 3.7، 3.59** مع تسجيل انحراف معياري على الترتيب **0.904، 0.69، 0.767** وهذا ما يعني أن مؤسسة البسكرية للاسمنت تتوفر على الأبعاد سابقة الذكر حيث جاءت كلها بمتوسطات مرتفعة مما يعكس درجة موافقة من قبل أفراد العينة، ومنه نستنتج قبول فرضية أن مؤسسة البسكرية للاسمنت تتوفر على رأس مال بشري يتميز بمعارفه ومهاراته وقدراته.

✓ اختبار الفرضية الثانية: وكانت هذه الفرضية على النحو التالي: تتميز مؤسسة البسكرية للاسمنت بخفة الحركة الإستراتيجية

- يتضح من خلال الجدول رقم (02) أعلاه أن المتوسط الكلي للمتغير التابع (خفة الحركة الإستراتيجية) جاء بدرجة موافقة، حيث بلغ **3.58** بانحراف معياري **0.68** وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة ويمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا المتغير كما يلي:
- جاءت العبارة رقم **20** والخاصة ب "لدي القدرة على التعامل مع التغييرات التي تحدثها المؤسسة " في الترتيب الأول، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة **3.71** درجة بانحراف معياري بلغ **0.61**، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارث " على قدرة المؤسسة للتعامل مع التغييرات إلى تحدثها المؤسسة.
 - جاءت العبارة رقم **17** والخاصة ب "هناك تبني كامل لمفهوم التغيير وأهميته من طرف المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة **3.74** درجة بانحراف معياري بلغ **0.78**، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار " ليكارث " لتبنيها لمفهوم التغيير.
 - العمل ضمن الفريق من بين أهم سمات المؤسسة وهذا حسب ترتيب العبارة رقم **24** التي احتلت الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة **3.6** درجة بانحراف معياري بلغ **0.77**.
 - إشراك العمال في تحديد التوجه الاستراتيجي حضر بقوة حسب ما جاءت به العبارة رقم **13** والتي جاءت في الترتيب الرابع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة **3.97** درجة بانحراف معياري بلغ **0.87**.
 - القيام بالعمل الجماعي جاء ت عبارته في المرتبة الخامسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة **3.59** درجة بانحراف معياري بلغ **0.80** وهذا ما يتناسب مع العبارة الثالثة.
 - حرص المؤسسة على التحسين المستمر سمة بارزة في المؤسسة حسب ما جاءت به العبارة رقم **15**، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة **3.63** درجة بانحراف معياري بلغ **0.82**.
 - دور فاعل لدى الموظفين داخل المؤسسة في إحداث التغيير هذا ما عبر عنه الأفراد حيث بلغ متوسط درجة الموافقة **3.57** درجة بانحراف معياري بلغ **0.86**.
 - جاءت العبارة رقم **21** والخاصة بما يلي " يتم الاستفادة من تجارب الآخرين في التغيير " ، في الترتيب الثامن، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة إلى **3.59** درجة بانحراف معياري بلغ **0.899** .
 - لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة حول النشاطات المستقبلية جاء جليا حسب متوسط درجة الموافقة التي بلغت إلى **3.62** درجة بانحراف معياري بلغ **0.923**
 - جاءت العبارة رقم **18** والخاصة بما يلي " تتوفر إمكانيات إحداث التغييرات اللازمة في المؤسسة " ، في الترتيب العاشر، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة إلى **3.38** درجة بانحراف معياري بلغ **0.870** .

- جاءت العبارة رقم 16 والخاصة بما يلي " لدى المؤسسة إمام بكل المتغيرات حولها" ، في الترتيب الحادي عشر من حيث درجة انتشارها في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة إلى 3.44 درجة بانحراف معياري بلغ 0.953 ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار " ليكارت جاء بدرجات موافقة.
 - اهتمام واضح لقواعد العمل والتعليمات لكل الورشات، وهذا حسب ما جاءت به العبارة رقم 22 في الترتيب الثاني عشر، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة إلى 3.48 درجة بانحراف معياري بلغ 1.060
 - إشراك الجميع في جدولة الأنشطة والحوافز جاءت العبارة في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة انتشارها في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة إلى 3.58 درجة بانحراف معياري بلغ 1.152
- ✓ اختبار الفرضية الثالثة

وكانت هذه الفرضية على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري وخفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت. وللإجابة على هذه الفرضية يمكن الاعتماد على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

الأبعاد		المعرفة	المهارات	القدرات	خفة الحركة الاستراتيجية
المعرفة	معامل بيرسون	1	/	/	/
	الدلالة المعنوية	/	/	/	/
المهارات	معامل بيرسون	0.824	1	/	/
	الدلالة المعنوية	0.000	/	/	/
القدرات	معامل بيرسون	0.777	0.805	1	/
	الدلالة المعنوية	0.000	0.000	/	/
خفة الحركة الاستراتيجية	معامل بيرسون	0.677	0.451	0.646	1
	الدلالة المعنوية	0.000	0.000	0.000	/

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (03) أعلاه، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري (المعرفة، المهارات والقدرات) والمتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية تراوحت بين 0.451 إلى 0.677 ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية من متوسطة إلى قوية، كما أننا نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين بعدي المعرفة والقدرات والمتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية حيث تقدر قيمة الارتباط على الترتيب 67.70%، 64.60 تليها علاقة متوسطة بين بعد المهارات وخفة الحركة الإستراتيجية ب 45.10%،

ومن خلال هذا التحليل يتبين لنا وجود علاقة ارتباط من متوسطة إلى قوية موجبة بين أبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري والمتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تقترض: وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال البشري والمتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ اختبار الفرضية الرابعة: تمحورت هذه الفرضية على النحو التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد رأس المال البشري على خفة الحركة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت .

تم استعمال تحليل الانحدار البسيط والمتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير رأس المال البشري على خفة الحركة الإستراتيجية، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في التغير التابع (خفة الحركة الإستراتيجية) بسبب التغير في وحدة واحدة من المتغير المستقل (رأس المال البشري)، وتم الاعتماد على معامل التحديد (R2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرين، كما أن المقارنة بين قوة التأثير لكل متغير قد تم قياسه من خلال (T-test) والذي يشير إلى معنوية النتائج، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05)، وتعد التأثيرات ذات دلالة معنوية إذا كان مستوى المعنوية المحتسبة اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس، وقد وضعت فرضية رئيسية واحدة التي نصت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري على خفة الحركة الإستراتيجية،

جدول رقم (04) يوضح العلاقة بين مختلف أبعاد رأس المال البشري وخفة الحركة الإستراتيجية

التفاصيل	اختبار الفرضية الرئيسية	اختبار ف 1	اختبار ف 2	اختبار ف 3
قيمة (a)	1.490	0.514	1.925	1.746
معامل (β)	0.648	0.677	0.451	0.646
R2 معامل التحديد	0.419	0.458	0.204	0.418
R معامل الارتباط	0.648	0.677	0.451	0.646
T المحسوبة	7.788	8.424	4.635	7.766
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000
معادلة الانحدار البسيط	Y=1.490+0.648X	Y=0.514+0.677 X	Y=1.925+.451 X	Y= 1.746+0.646X
النتيجة	قبول الفرضية H1	قبول الفرضية H1	قبول الفرضية H1	قبول الفرضية H1

المصدر : من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

ومن أجل معرفة إذا كانت هناك العلاقة ذات الأثر نعتد على الانحدار البسيط، وتتفرع عن هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات تمثل كل واحدة منها بعد من أبعاد رأس المال البشري التي تم التطرق إليها وهي كالآتي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة وخفة الحركة الاستراتيجية.

H0 - لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وخفة الحركة الإستراتيجية.

H1 - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وخفة الحركة الإستراتيجية.

من الجدول رقم (04) أعلاه، أشار معامل الارتباط بين بعد المعرفة المتغير المستقل والمتغير التابع لوجود علاقة ترابطية بقوة 67.70% مما يدل على وجود ارتباط متوسط موجب، وبلغ معامل التحديد 0.458 مما يعني أن المتغير المستقل (المعرفة) يفسر ما نسبته 45.80% من المتغير التابع، أما النسبة المتبقية ترجع للعوامل الأخرى، وبلغت القيم

الاحتمالية 0.00 وهي أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية H1، التي كان محتواها وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المعرفة وخفة الحركة الإستراتيجية، ورفض الفرضية H0 التي تنفي وجود هذا الأثر.

من الجدول رقم (04) أعلاه، يلاحظ أن المعرفة لها علاقة تأثير في خفة الحركة الإستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل $(\beta) 0.677$ ، وهذا يعني أن أي زيادة في وحدة واحدة في القدرات يؤدي إلى زيادة في خفة الحركة الإستراتيجية قدرها 67.70%، كما أن قيمة معامل المتغير المستقل $(\alpha) 0.514$ ، تقابله قيم T بقيمة 8.424 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى (0.05) ومنه فالنتائج المحصلة عبر النموذج المقترح معنوية.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد المهارات وخفة الحركة الإستراتيجية

H0 - لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر وتحقيق الأداء المتميز

H1 - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الأداء المتميز

من الجدول رقم (04) أعلاه، أشار معامل الارتباط بين بعد المهارات المتغير المستقل والمتغير التابع لوجود علاقة ترابطية بقوة 45.10% مما يدل على وجود ارتباط متوسط موجب، وبلغ معامل التحديد 0.204 مما يعني أن المتغير المستقل (المهارات) يفسر ما نسبته 20.40% من المتغير التابع، أما النسبة المتبقية ترجع للعوامل الأخرى، وبلغت القيم الاحتمالية 0.00 وهي أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية H1، التي كان محتواها وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المهارات وخفة الحركة الإستراتيجية، ورفض الفرضية H0 التي تنفي وجود هذا الأثر.

من الجدول رقم (04) أعلاه، يلاحظ أن المهارات لها علاقة تأثير في خفة الحركة الإستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل $(\beta) 0.451$ ، وهذا يعني أن أي زيادة في وحدة واحدة في المهارات يؤدي إلى زيادة في خفة الحركة الإستراتيجية قدرها 45.10%، كما أن قيمة معامل المتغير المستقل $(\alpha) 0.514$ ، تقابله قيم T بقيمة 4.635 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى (0.05) ومنه فالنتائج المحصلة عبر النموذج المقترح معنوية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرات وخفة الحركة الإستراتيجية

H0 - لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرات وخفة الحركة الإستراتيجية

H1 - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القدرات وخفة الحركة الإستراتيجية

من الجدول رقم (04) أعلاه، معامل الارتباط بين بعد القدرات المتغير المستقل والمتغير التابع هو 64.60% مما يدل على وجود ارتباط قوي موجب، وبلغ معامل التحديد 0.418 مما يعني أن المتغير المستقل (القدرات) يفسر ما نسبته 41.80% من المتغير التابع، أما النسبة المتبقية ترجع للعوامل الأخرى، وبلغت القيم الاحتمالية 0.000 وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم رفض الفرضية H0، التي كان محتواها عدم وجود علاقة بين بعد القدرات وخفة الحركة الإستراتيجية، وقبول الفرضية H1 التي تنص وجود علاقة أثر بين القدرات وخفة الحركة الإستراتيجية

من الجدول أعلاه يلاحظ أن القدرات لها علاقة تأثير في خفة الحركة الإستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل $(\beta) 0.646$ ، وهذا يعني أن أي زيادة في وحدة واحدة في القدرات يؤدي إلى زيادة في خفة الحركة الإستراتيجية قدرها 64.60%، كما أن قيمة معامل المتغير المستقل $(\alpha) 1.746$ ، تقابله قيم T بقيمة 7.766 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من المستوى (0.05) ومنه فالنتائج المحصلة عبر النموذج المقترح معنوية.

V. الخلاصة

تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة العسكرية للاسمنت، من خلال إيجاد العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارات والقدرات) وخفة الحركة الاستراتيجية، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق محورين الأول نظري حددت فيه أدبيات الموضوع، أما الثاني تطبيقي تم التطرق فيه إلى التعريف بالمؤسسة حددت فيه أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وبعدها تم تحليل بيانات الاستمارة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك تبني كامل لمفهوم التغيير والممام بكل التغييرات التي تطرأ في البيئة وتوفير الإمكانيات اللازمة من أجل إحداث التغيير من طرف المؤسسة، يقابله قدرة الأفراد على التأقلم مع هذه التغييرات ودور الفعال فيها.
- القيام بالعمل الجماعي وضمن فرق العمل من أهم السمات التي تميز المؤسسة.
- حرص الوكالة على جذب واستقطاب كفاءات متخصصة، واشترائهم في تحديد التوجه الاستراتيجي.
- تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر، وامتلاكها الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية مع الاستفادة من تجارب الآخرين.
- تم إثبات صدق الفرضية الأولى والثانية وهذا من خلال حساب المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لأبعاد رأس المال البشري وخفة الحركة الاستراتيجية وتحليل عباراتها، وتبين أن مؤسسة العسكرية للاسمنت تتميز بخفة الحركة الاستراتيجية، كما أنها تتوفر على رأس مال بشري يتميز بالمعرفة والمهارة والقدرة.
- بالنسبة للفرضية الثالثة أثبتنا صدقها من خلال استخدام مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث تبين أن هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال البشري والمتغير التابع خفة الحركة الإستراتيجية.
- أما الفرضية الرابعة فقد تم بيان صدقها أيضا من خلال إثبات علاقة الأثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري (المعرفة، المهارات والقدرات) على خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط.

التوصيات

- في ضوء ما توصل إليه الباحثين من خلال هذه الدراسة تقترح التوصيات التالية:
- ضرورة تركيز المؤسسة على الاهتمام بالعنصر البشري، وجذب واستقطاب كفاءات متخصصة.
- حث الأفراد على تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر وتقديم الدعم المادي لهم وتحفيزهم وإبقاء المناخ المناسب لمشاركتهم الفعالة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات
- السعي دوما لتحقيق رضا الزبون باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق الربح للمؤسسة وبقائها واستمرارها، وهذا من خلال دراسة سلوكياته انطباعاته وانتقاداته أيضا والتي تشكل فرصا لخلق خدمات جديدة .

VI. الهوامش والإحالات:

- جاد، ع. ا. & سيد. (2009). موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية. مصر: جامعة قناة السويس.
- حاتم، ب. ص. & الجلائل، ا. (2012). راس المال البشري ادارته وقياسه واستثماره. مركز الخبرات المهنية. 234.
- دحماني، ع. (2015). مساهمة الاتفاق على الراس مال الفكري في اداء المؤسسة الصناعية - حالة مؤسسة سوناطراك -. تلمسان: اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.
- عاكف، ل. خ. (2011). ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى. (الاردن): جامعة البلقاء التطبيقية.
- عبد الرحمن، خ. ر. (2013). اثر راس المال الفكري على اداء المكاتب السياحية في الاردن. الاردن: مذكرة شهادة الماجستير في الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية ادارة الاعمال، قسم الاعمال الالكترونية.
- عبد المنعم، ا. (2009). راس المال الفكري واثره على منشآت الاعمال الصناعية دراسة حالة شركة الالبسة الجاهزة الاردنية. الاردن: مذكرة ماجستير.
- عدنان، د. ا. & هدى، ز. (2010). الاقتصاد المعرفي وانعكاساته في التنمية البشرية نظرية وتحليل في دول عربية مختارة. عمان الاردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- عطية، م. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي رزاق، ج. ا. & هاشم مهدي، ه. ا. (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية -دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتقلة في العراق. مجلة اغري للعلوم الاقتصادية والادارية. 153, (31)
- فرعون، ا. & محمد، ا. (2009). افريل 14 و (15) الاستثمار في راس المال البشري كمدخل حديث لادارة الموارد البشرية بالمعرفة. الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. 8.
- م. ازهار، م. ع. (2017). دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي -دراسة تحليلية لاراء عينة من مدراء فنادق النجم الاشراف. -مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية (14، العدد الاول. 284،)
- ماجد محمد، ب. (2010). اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية -اطار مقترح لقطاع الصناعات الدوائية في اليمن. جامعة لنكولن. 02.
- محمد طلال، ا. ا. (2015). دور راس المال البشري في تجنيد الاموال في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة- حالة المنظمات الاهلية في المحافظات الوسطى. -غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية.
- محمد، ا. ح. (2015). اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي-دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الهندسية في الاردن. -الاردن: كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- محمد، م. & عودة، ش. (2015). دور انظمة ذكاء الاعمال في تنمية راس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني -دراسة حالة بنك فلسطين. -غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية.

- مهنا & احمد. (2013). نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري. رأس المال الفكري العربي (pp. 35-49). مصر: المؤتمر العربي الاول.
- ناصر م. س. & , اخرون. (2011). ادارة المعرفة. الطبعة الاولى. (عمان, الاردن): اثناء للنشر والتوزيع.
- وجيهة, ث. ا. (2012). الخبرات العلمية المكتسبة من خلال انجاز الانشطة البحثية وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى طلبة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس. مجلة جامعة دمشق. 356, (2), 28 ,
- تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا م. ا. (2007). تحليل الاداء الاقتصادي وتقييم النمو والانتاجية في منظمة الاسكوا. مطبوعات الامم المتحدة. برنامج الامم المتحدة للتنمية السنوي.
- وثائق المؤسسة.
- Bernan, & Doz. (2010). The language of strategic agility trapped in your jargon or list in translation. working paper inseed the business school , 10.