

مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التكيف مع التغيير التكنولوجي في مؤسسة صوتو بلاصت بواد سلي- الشلف-

**The contribution of Strategic Human resource Management in adapting technological change- case study SOTUPLAST Chlef-**

فاطمة زهرة العكازي<sup>1</sup>، خديجة بلحاجي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، [f.elaoukazi@univ-chlef.dz](mailto:f.elaoukazi@univ-chlef.dz)

<sup>2</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، [k.belhadji@univ-chlef.dz](mailto:k.belhadji@univ-chlef.dz)

تاريخ النشر: 2022/06/08

تاريخ القبول: 2022/05/29

تاريخ الاستلام: 2022/05/16

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التكيف مع التغيير التكنولوجي في مؤسسة صوتو بلاصت الشلف، وتكونت عينة الدراسة من (62) عامل في المؤسسة وتم استخدام حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الاداء) على تكيف مع التغيير التكنولوجي في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، مؤسسة صوتو بلاصت

تصنيفات JEL : M11. O 33

**Abstract:** This study aims to identify the contribution of strategic human resource management in adapting the technological change in Sotuplast ,this contribution tested by using statistical analysis tools

The study found a range of results, including: there is an effect is statistically significant to the dimensions of SHRM on technological change in sotuplast organization.

**Keywords:** Human resource management, SHRM, Technological change, Sotuplast organization

**Jel classification :** M11, O33

## 1. مقدمة:

نتيجة للتحويلات والتغيرات التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات أصبح على هذه الأخيرة أن تواكب هذه التغيرات لضمان بقاءها واستمراريتها.

ويعتبر المورد البشري من الأصول الغير الملموسة التي يجب على المؤسسات الاستثمار فيها باعتبارها مورد استراتيجي لما يمتلكه من قدرات ومعارف، ففي وسط هذا الزخم لم يعد الأمر يقتصر على العمل في بيئة عمل جامدة تقوم على إصدار الأوامر فقط وانتظار تطبيقها، بل أصبحت تعمل على استقطاب هذه الموارد والاستثمار فيها واعتبارها كشريك استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأصبحت الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة، إذ أصبحت ميزة تنافسية، وأصبح النظر إليها على أنها قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض الاهتمام بها والمحافظة عليه وكسب رضاه وتنمية ولائه واستغلاله أحسن استغلال، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وظروف عمل ملائمة تساعد في تشجيعه على تقديم أفضل أداء والعمل بكفاءة وفعالية أكبر.

لذا أصبح على إدارة الموارد البشرية ملزمة على تنمية استراتيجياتها للتكيف مع التغيرات التكنولوجية في بيئة أعمالها، كما أصبحت ملزمة بتبني مفاهيم حديثة لإدارة مواردها البشرية انطلاقاً من استراتيجية التوظيف حتى تصل إلى أحداث التوازن بين أداء المورد البشري والتغيرات التكنولوجية.

وعلى إثر ما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التكيف مع التغيير التكنولوجي

في مؤسسة صوتو بلاصت - الشلف-؟

- الأسئلة الفرعية:

- ماذا نعني بالادارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

- ماهي أهم الاستراتيجيات المتبعة للتكيف مع التغيير التكنولوجي؟

- ما هو مستوى أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ( التوظيف، التدريب، تقييم الأداء)

في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو مستوى تكيف المؤسسة مع التغيير التكنولوجي؟

- هل يوجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و التكيف مع التغيير التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة؟  
وللإجابة على أسئلة الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:
- لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و التكيف مع التغيير التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة
  - لا يوجد أثر لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ( التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) على تكيف المؤسسة مع التغيير التكنولوجي.
  - أهداف الدراسة:
- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التكيف مع التغيير التكنولوجي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بكل من متغيرات الدراسة:
  - التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة:
  - التعرف على مدى تكيف المؤسسة مع التغيير التكنولوجي ؛
  - إبراز العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و التكيف مع التغيير التكنولوجي.
- أهمية الدراسة:
- تنبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي الموضحة في الآتي:
- الأهمية النظرية: يتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في اعتبارها تربط بين متغيرين مؤثرين على أداء المؤسسة واستمرارها في نشاطها إذ يعتبر المورد البشري كمؤثر داخلي للمؤسسة بينما التغيير التكنولوجي من العوامل الخارجية المؤثرة في نشاط المؤسسة، وعليه تأتي هذه لإبراز مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التكيف مع التغيير التكنولوجي بالمؤسسات الاقتصادية.
- الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في توضيح مدى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية ، بالإضافة

إلى أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة بالجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها في هذا المجال.

-حدود الدراسة: وتشمل الحدود المكانية والزمانية والحدود المفاهيمية والحدود البشرية:  
الحدود المكانية: مؤسسة صوتو بلاصت - الشلف -  
الحدود الزمانية: جانفي 2019.

الحدود المفاهيمية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير مستقل، التغيير التكنولوجي كمتغير تابع.

الحدود البشرية: عمال المؤسسة محل الدراسة.

- منهج الدراسة: لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، بالإضافة إلى دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

2. مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

1.2. ماهية الإدارة الاستراتيجية.

1.1.2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

عرفت الإدارة الاستراتيجية على أنها: "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل". (هلاي، 2008)

كما تعرف على أنها: "عملية تحديد أهداف المنظمة ووضع سياسات لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ السياسات وتقييمها" (Muogbo, 2013)

وقد عرفها كوتلر أنها: "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات التي تمارسها المؤسسة". (أبو قحف، 2002)

وعرفها معهد الإدارة الاستراتيجية بنيجيريا سنة (2010) أنها: "عملية تكاملية تخص جميع المديرين في المنظمة، وتتضمن التفكير والمراجعة المستمرة للمنظمة وبيئتها، ومراقبة سيرورة المنظمة ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج التي تهدف إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق أداء أفضل على المدى الطويل". (Damilola, 2015)

## 2.1.2. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات في: (مؤيد ، 2005)
- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية؛
  - تؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل؛
  - تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية؛
  - تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛
  - توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحد؛
  - تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير

## 2.2. ماهية إدارة الموارد البشرية

### 1.2.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بإعمالهم لضمان نجاحهم ونجاحها ونجاح المصلحة العامة". (البلوط، 2002)

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة، فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فعاليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة". (الهيثي، 2005)

كما عرفها أحمد ماهر على أنها: "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها" (جربي، 2012)

### 2.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- البحث الدائم على تعظيم عائد المورد البشري، وذلك من خلال تفعيل بعض العوامل منها الكفاءة، الدافعية، الإعلام، تسيير الفرق العمل وكذلك من خلال تحسين أداء أنشطة الموارد البشرية وبالخصوص أنشطة التوظيف، التكوين، التحفيز؛
- تنمية وتثمين الأصول البشرية وتدعيم مساهمتها في خلق القيمة لفائدة كل أصحاب المصلحة داخل المؤسسة؛
- توفير الحافز للموارد البشرية لتقديم أقصى مجهود ممكن؛

- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها، وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين قد يؤثر على روحهم المعنوية؛
  - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية، الثقافية والعلمية لهم؛
  - متابعة المسار المهني للعاملين وترقية الكفاء منهم، والتعرف على حاجاتهم من التدريب والتكوين أو إعادة التوجيه للمهام ومناصب عمل أخرى. (مصنوعة، 2006)
- 3.2. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

### 1.3.2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعرف على أنها: " عملية تنطوي على استخدام النهج الشاملة لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتي يتم دمجها رأسيا مع استراتيجية الأعمال وأفقيا مع بعضها البعض وتحدد هذه الاستراتيجيات الخطط المتصلة بالاعتبارات التنظيمية العامة، مثل الفعالية التنظيمية، والجوانب الأكثر تحديدا لإدارة الأفراد، مثل: الموارد، والتعلم" (Luftim , 2014)

وتستند الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على مبدئين: الأول هو الاعتقاد بأهمية الاستراتيجية الحيوية للموارد البشرية للمنظمة وهذا ما يفسر فكرة أن السمات الشخصية للموظف، والموهبة، والسلوك والتفاعل

تمتلك إمكانات داخلية في صياغة الاستراتيجيات الأساسية والأهم من ذلك وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

والثاني هو الفكر أنه من أجل إرساء قوة استراتيجية في المنظمة، وممارسات إدارة الموارد البشرية هي بالتأكيد قابلة للاستعمال. (Mahnaz , 2012)

ويركز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على مواءمة استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال. في هذا الدور، يعمل أخصائي الموارد البشرية ليكون شريكا استراتيجيا، مما يساعد على ضمان نجاح استراتيجيات الأعمال من خلال تحقيق هذا الدور، والمهنيين الموارد البشرية زيادة قدرة الأعمال التجارية لتنفيذ استراتيجياتها، ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى ممارسات الموارد البشرية يساعد الأعمال التجارية في ثلاث طرق: أولا: يمكن أن تتكيف الأعمال مع التغيير لأن الوقت قصير من التخطيط إلى تنفيذ استراتيجية

ثانيا: يمكن للشركات تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل بسبب ترجمة استراتيجيات خدمة العملاء إلى سياسات محددة وممارسات.

ثالثا: يمكن للشركة تحقيق الأداء المالي من خلال تنفيذ أكثر استراتيجياتها فعالة. وتركز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل واضح على تنفيذ التغيير الاستراتيجي وتنمية قاعدة المهارات في المنظمة لضمان قدرة المنظمة على المنافسة بفعالية في المستقبل ويساهم نظام إدارة الموارد البشرية في تيسير تطوير رأس مال بشري ليلبي متطلبات استراتيجية تنافسية الأعمال، بحيث تتحقق الأهداف والرسالة التنظيمية وتعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من استراتيجية الأعمال، والتركيز الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو تحقيق الأهداف التنظيمية.

### 2.2.3. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في: (Caliskan, 2010)
- المساهمة في تحقيق الهدف وبقاء الشركة
  - دعم وتنفيذ استراتيجيات الأعمال التجارية للشركة بنجاح
  - خلق والحفاظ على ميزة تنافسية لشركة
  - تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار من شركة
  - زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية المتاحة للشركة
  - المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على التوجه الاستراتيجي من الإدارة العليا
  - تحسين التعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

### 3.2.3. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتكيف مع التغيير التكنولوجي:

يصيب التغيير المنظمات كما يصيب المجتمعات، فتحدث تحولات في موظفيها ومهامها والأساليب التكنولوجية المستخدمة فيها وأوضاعها الاقتصادية، فهو الاستجابة الإرادية للأحداث الجارية فإذا كانت الاستجابة ايجابية يصبح التغيير تطوريا، أما إذا كانت الاستجابة سلبية فإنه يصبح التغيير تطورا ويتحكم في المؤثرات الايجابية والسلبية، فالتغيير واقع حتمي يمس الفرد والجماعة والمنظمة ومن الضروري الاستجابة والاستعداد له. (رقام، 2013)

### -استراتيجية التخطيط للموارد البشرية

تحتاج المؤسسات وهي تسعى إلى التفاعل مع البيئة التي تعمل بها إلى حجم معين من الموارد البشرية وبمهارات فنية وإدارية معينة، وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تحقيق حاجة المؤسسة عليها أولا أن تتعرف على مستوى المهارات المتاحة بالمؤسسة وما هي طبيعة

المهارات التي يجب الحصول عليها من سوق العمل وغير ذلك من الأنشطة التي يتضمنها  
تخطيط الموارد البشرية. (مصنوعة، 2006)

ونعني بالتخطيط الاستراتيجي: يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة ربط الأساسية بين  
استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية إذ تعكس الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية  
كيف تستقطب المؤسسة وتوظف مواردها البشرية لذلك فهي تشكل قاعدة لإدارة الموارد  
البشرية.

-استراتيجية الاختيار والتعيين والتوظيف

يتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من العنصر  
البشري، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فإن إدارة الموارد البشرية تدخل في عمليات  
استراتيجية مترابطة لإشباع حاجة المؤسسة من العمالة المطلوبة بالكم والمهارة المناسبة،  
وتتمثل هذه العمليات في نشاط الاستقطاب، الاختيار، والتعيين.

وتعتبر عملية اختيار الموارد البشرية للعمل بالمؤسسة أحد جوانب النشاط الاستراتيجي  
لإدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة  
وبين مؤهلات الشخص المتقدم للوظيفة.

- استراتيجية التدريب والتطوير:

تمثل عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع  
بعضها البعض، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف  
المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية  
وفق طريقة علمية مدروسة وكذلك فإن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة  
من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق  
نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على المستوى البيئي الداخلي والخارجي.

ويعرف التدريب على أنه مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات  
ومعارف وخبرات الأفراد، أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

- استراتيجية تقييم الأداء:

تعد استراتيجية تقييم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم  
تقييم السياسات والبرامج التي تعتمد عليها المنظمة، تقييم الأداء يعرف على أنه "هو نظام يتم

من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، على إن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"، ويمكننا إعطاء تعريف إلى تقييم الأداء بأنه "عملية نظامية تقوم بها المنظمة من أجل القيام بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي وما بين الأداء الواجب القيام به واتخاذ الاجراءات اللازمة في ضوء نتائج التقييم"  
(الطعان)

### 3. الإطار التطبيقي

دراسة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التكيف مع التغيير التكنولوجي -  
دراسة حالة مؤسسة صوتو بلاصت - الشلف -

1.3. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة صوتو بلاصت بواد سلي - الشلف- والبالغ عددهم 116 عامل، أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية والذي بلغ عددها 89 مفردة، حيث قام الباحث بتوزيع (89) إستبانة وقد تم استرجاع (69) استبانة، منها (7) استبيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (62) إستبانة مقدره بنسبة 82%.

كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول 01 : "توزيع أداة الدراسة"

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المستبعد	النهائي
المجموع	89	69	7	62
النسبة	100%	77.52%	7,86%	69.66%

-خصائص أفراد العينة: يتسم أفراد العينة بعدة سمات وخصائص يمكن توضيحها في ما يلي:

الجدول 02 : "خصائص عينة الدراسة"

النسبة المئوية %	التكرار	الخصائص العينة
77.41%	48	الجنس ذكر
22.51%	14	الجنس أنثى
22.51%	14	العمر أقل من 30 سنة
37.09%	23	العمر من 31-40 سنة

29.03%	18	من 40-50 سنة	المستوى التعليمي
11.29%	7	أكثر من 50 سنة	
1.61%	1	قاعدي	
3.22%	2	ثانوي	
16.12%	10	تكوين مهني	
79.03%	49	جامعي	الرتبة الوظيفية
0 %	0	إطار سامي	
24.19%	15	إطار	
30.64%	19	عون تنسيق	
45.15%	28	عون تنفيذ	
19.35%	12	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
25.80%	16	من 6-10 سنوات	
19.35%	12	من 11-16 سنة	
35.48%	22	أكثر من 16 سنة	

- الجنس: يشير الجدول بأن فئة الذكور في المرتبة الأولى حيث بلغت نسبة 77.41٪ أما نسبة الإناث بلغت 22.51٪ فقط ويلاحظ ان نسبة الإناث منخفضة مقارنة بنسبة الذكور، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

- العمر: يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة، حيث بلغت نسبة 37,09% ثم تليها الفئة العمرية التي من 41 إلى 50 سنة بنسبة 29%، وذلك يدل على أن معظم العمال لديهم نضج فكري ووعي اتجاه مسؤولياتهم وسلطاتهم، وتأتي في الأخير الفئة التي أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 11.29%.

- المستوى التعليمي: يتضح من الجدول أن نسبة العمال ذو مستوى الجامعي هي ذات أكبر نسبة قدرت ب 79.03 % ثم تليها الفئة ذات المستوى التكوين المهني بنسبة 19.3%، كما بلغت نسبة الفئة ذات المستوى القاعدي 1.61%، وهذا ما يدل على أن مؤسسة صوتو بلاصت واد سلي تتمتع

بمزيج من المستوى التعليمي ونلاحظ أن أكبر نسبة يمثلها ذوي المستوى الجامعي الذي يرتكز نشاطهم في التسيير والإدارة.

- الرتبة : يتضح من الجدول أن نسبة عون تنفيذ مرتفعة نسبيا حيث بلغت 45.3%، بالإضافة إلى نسبة رتبة إطار التي بلغت 45.15% وتليها نسبة عون تنسيق ب 30.64% وهذا راجع إلى طبيعة المهام في مؤسسة صوتو بلاصت واد سلي والتقسيم الإداري وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بينما تنعدم نسبة رتبة إطار سامي من عينة الدراسة.

-مدة الخدمة: يتضح من الجدول بأن نسبة الفئة التي مدة الخدمة لديها أكثر من 16 سنة هي 35.48% وهي أعلى نسبة وتليها الفئة التي لديها مدة الخبرة بين 6 إلى 10 وقد بلغت 25.80% ، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على المزج بين أصحاب الخبرة والكفاءة والمعرفة في ميدان العمل وتفتح المجال للشباب طالبي العمل.

### 2.3.أداة الدراسة:

استعمل الباحث في دراسته أداة الاستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، وطبق في دراسته أداة الاستبانة مقياسين: المقياس الأول لقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والمقياس الثاني للتغير التكنولوجي، بحيث تقيس هذه الاستبانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكانت موزعة على أربعة أبعاد وهي: استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، كما استخدم الباحث إستبانة لقياس التغيير التكنولوجي، وقد تكونت الاستبانة النهائية من ثلاثة أجزاء وجاءت على النحو التالي:

- الجزء الأول (البيانات الأولية): تتضمن المعلومات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة وعددها 05 وهي: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، الرتبة.

- الجزء الثاني (محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية): والذي تتضمن 11 عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

- الجزء الثالث (محور التغيير التكنولوجي): والذي تتضمن 9 عبارة كانت موزعة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

### 3.3.صدق وثبات أداة الدراسة:

يبين الجدول التالي معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة، حيث أن قيمة معامل ثبات الاستبانة قدرت ب 0.87 وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة (الاستبانة)، للتطبيق بغرض

تحقيق أهدافها وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تظهرها عند تطبيقها.

الجدول 03 : " معاملات اختبار الثبات لأداة الدراسة"

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	11	0.87
التغيير التكنولوجي	09	0.74
محوري أداة الدراسة		0.87

المصدر: نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (SPSS.V.22)

#### 4.3. تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة

##### - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة بالنسبة لمحور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الأهمية النسبية لكل سؤال والجدول التالي يبين هذه النتائج.

الجدول 04: "اتجاهات أفراد الدراسة الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"

الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الابعاد
متوسط	3.37	التوظيف
متوسط	3.35	التدريب والتطوير
متوسط	3.44	تقييم الأداء
متوسط	3.38	المتوسط العام لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لجميع أبعادها وعباراتها بشكل عام كان مقدر ب (3.38)، أي أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بها وهذا يدل على أن

المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتنمية عمالها والعمل على تطوير ما لديهم من مهارات سواء الحالية أو المستقبلية لأداء أعمالهم، وقد جاء ترتيب الأبعاد في المؤسسة على النحو التالي:  
- بعد استراتيجية تقييم الاداء بمتوسط حسابي مرتفع (3.44) .

- بعد التوظيف بمتوسط حسابي متوسط (3.37).

- بعد التدريب بمتوسط حسابي متوسط (3.35).

من خلال الجدول ومن خلال المتوسطات الحسابية لأجوبة أفراد العينة حول أبعاد محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي كانت معظمها متوسطة، يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة:

- لا تولي اهتمام لاستغلال مهارات وكفاءات الموجودة فيها لشغل المناصب بل تعتمد على المصادر الخارجية فقط مما يؤدي إلى ضعف جو التنافس بين العاملين لتحسين أدائهم للحصول على فرص الترقية، كما أن مستوى التدريب في المؤسسة متوسط من وجهة نظر العاملين إذ أنه البرامج التدريبية بالمؤسسة قد لا تكون كافية لسد فجوة الاحتياجات التدريبية لعمال خاصة وأن نشاط المؤسسة يعتمد على استخدام التكنولوجيات الحديثة في الإنتاج.

وبالتالي فإن مستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة كان متوسطا.

#### - التغيير التكنولوجي

لمعرفة اتجاهات أفراد العينة بالنسبة للتغيير التكنولوجي قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الأهمية النسبية لكل سؤال والجدول التالي يبين هذه النتائج.

الجدول 05: "اتجاهات إجابات أفراد العينة بالنسبة لمحور التغيير التكنولوجي"

المحور	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
التغيير التكنولوجي	3.17	متوسط

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول محور التغيير التكنولوجي بشكل عام كان مقدر ب (3.17)، أي أن مستوى تكيف المؤسسة مع التغيرات

التكنولوجية الحاصلة في بيئتها متوسط، بحيث كانت معظم إجابات أفراد العينة حول محور التغيير التكنولوجي كانت متوسطة مما يدل على أن المؤسسة لا تزال تواجه صعوبات في قدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحاصلة.

### 5.3. اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباطية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ( التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) على التكيف مع التغيير التكنولوجي في مؤسسة صوتو بلاصت واد سلي ب واد سلي

الجدول 06: "نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

والتكيف مع التغيير التكنولوجي في مؤسسة صوتو بلاصت واد سلي بواد سلي"

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
							$R^2$	R
الانحدار	5.92	1	5.92	23.73	4.00	0.000	0.28	0.53
الخطأ	14.97	60	0.25					
المجموع	20.89	61						

\* دال عند مستوى (0.05).

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية، برنامج (SPSS.V.22).

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج التحليل التباين كما يبينها الجدول أعلاه، حيث أن قيمة F المحسوبة البالغة 23.73 أكبر من قيمتها الجدولية عند درجات حرية (1 و 60) ومستوى الدلالة البالغ 0.05 وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التكيف مع التغيير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2 = 0.28$ ) وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره 25 % من المتغير التابع والباقي تفسره عوامل خارج النموذج، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.53$ ) وهي علاقة ارتباطية موجبة وقوية. وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الجدول 07 : "نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتكيف مع التغيير التكنولوجي في مؤسسة صوتو بلاصت بواد سلي بواد سلي"

معامل التحديد $R^2$	نتيجة الفرضية الصفرية $H_0$	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	الفرضية الفرعية
0.21	رفض	0.000	1.96	4.02	H01-الفرضية الفرعية الأولى
0.18	رفض	0.000	1.96	3.72	H02-الفرضية الفرعية الثانية
0.24	رفض	0.000	1.96	4.42	H03-الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية، برنامج (SPSS.V.22).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك أثر وعلاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ( التوظيف، التدريب، تقييم الأداء)، والتكيف مع التغيير التكنولوجي وذلك حسب ما تظهره قيمة R لكل بعد، كما تشير قيمة T المحسوبة والأكبر من قيمتها الجدولية على وجود أثر ( التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) على التكيف مع التغيير التكنولوجي، وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تساهم في التكيف مع التغيير التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة

4. خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التكيف مع التغيير التكنولوجي في مؤسسة لصوتو بلاصت بالشلف، وقد توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى النتائج التالية:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يأتي:

- بينت الدراسة إن المؤسسة تقوم بسد احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال المصادر الخارجية وذلك بعد تحليل بيئتها الداخلية؛
- تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية تساهم في تطوير مهارات العاملين، كما بينت الدراسة أن المهارات والمعارف المكتسبة من التدريب تمكنهم من انجاز أعمالهم على أكمل وجه خاصة وأن المؤسسة تحتاج إلى استخدام التكنولوجيات في مجال نشاطها الانتاجي؛
- إن نظام التقييم في المؤسسة يتصف نوعا ما بالشفافية والمصادقية مما يبث روح المعنوية والمسؤولية لدى العاملين مما يعمل على تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم؛
- تواجه المؤسسة عدة تغيرات خاصة في المجال التكنولوجي في مجال نشاطها مما جعلها تعمل على ايجاد طرق للتكيف مع هذا التغير حيث أن المؤسسة تعمل على مواكبة التغير التكنولوجي خاصة فيما يخص استخدام التكنولوجيات الحديثة في الانتاج؛
- توصلنا من خلال الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التكيف مع التغير التكنولوجي؛
- يوجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتكيف مع التغير التكنولوجي حيث بلغ معامل الارتباط 0.53، كما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تفسر ما مقداره 28% من التغيرات الحاصلة في قدرة المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي؛
- تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التكيف مع التغير التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام، حيث تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العاملين بها للتكيف مع متغيرات بيئتها.

#### التوصيات:

- بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي ب:
  - زيادة اهتمام المؤسسة بالموارد البشري في المؤسسة باعتباره أحد الركائز الأساسية التي تتحدى بها المؤسسة التغيرات الحاصلة في بيئتها من خلال تدريبه وتنمية مهاراته؛
  - العمل على توفير برامج تدريبية تمس كل العاملين في المستويات الإدارية في المؤسسة،
  - إعادة النظر في سياسة التوظيف والابتعاد عن الأساليب التقليدية لإدارة الموارد البشرية؛

- الاهتمام أكثر بجانب البحث والتطوير في المؤسسة من خلال توفير أقسام مختصة بالبحث والتطوير ومعالجة التكنولوجيا في المؤسسة؛
- التخلي عن التعامل بالطرق التقليدية مع الأطراف الخارجية ومواكبة تكنولوجيات الربط الحديثة مما يسهل تعاملات المؤسسة.

## 5. قائمة المراجع:

- قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد مصنوعة. (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، رسالة ماجستير في العلوم التسيير. الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- حاتم فارس الطعان. (بلا تاريخ). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي . مجلة الدنانير، 3، 146-196.
- حسن ابراهيم البلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.
- حسين مصطفى هلاي. (2008). التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات. مصر: السحاب للنشر والتوزيع.
- خالد عيد الرحمن الهبيي. (2005). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سعيد السالم مؤيد . (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الحكيم جري. (2012). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صايدال فرع قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير. الجزائر: جامعة فرحات عباس، سطيف.
- عبد السلام أبو قحف. (2002). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. القاهرة: الدار الجامعة الجديدة للنشر.

• ليندة رقام. (2013). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة فرحات عباس، سطيف.

• قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

- Caliskan, E. (2010). The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 110-116.
- Damilola, W. (2015). Impact Of Strategic Management On Competitive Advantage And Organisational Performance – Evidence From Nigerian Bottling Company”, Vol. 9, No. 2, pp 185-198. *Journal of Policy and Development Studies*, 9(2), 185-198.
- Luftim , C. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373-383.
- Mahnaz , H. (2012). The Role of Strategic Human Resource Management in Creation of Competitive Advantages Case Study: A Commercial Organization in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 225-239.
- Muogbo, U. (2013). The Impact of Strategic Management on Organisational Growth and Development A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State. *Journal of Business and Management*, 7(1), 24-32.

## 6. الملاحق:

جامعة حسبية بن بوعلي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: استبيان

أخي الكريم... أختي الكريمة، تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي البحث وذلك في إطار الإعداد لبحث تحت عنوان { مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التكيف مع التغيير التكنولوجي } دراسة حالة المؤسسة الوطنية لقنوات الري بوادي الفضة - الشلف-، يرجى النفضل والتعاون بالإجابة على جميع العبارات الواردة في الاستبيان ونؤكد لكم بأن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجابتكم ستحاط بالسرية التامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي و الصالح العام لذلك نأمل تعاونكم والإجابة على هذه الأسئلة بموضوعية.

# عنوان المقال: مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التكيف مع التغيير التكنولوجي في مؤسسة صوتو

بلاصت بواد سلي - الشلف -

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  أقل من 30  من 31 إلى 40  من 41 إلى 50  أكثر من 50

3- المستوى التعليمي:  قاعدي  ثانوي  تكوين مهني  جامعي

4- مدة الخدمة:  أقل من 5  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنوات  من 16 إلى 20 سنوات  أكثر من 20 سنة

5- الرتبة:  رئيس  رئيس دائرة  رئيس مصلحة  عامل

المحور الثاني: إرات الخاصة بالتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يهدف هذا المحور إلى معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة ، لذلك نرجو منكم وضع علامة (x) أمام درجة سلم القياس التي ترونها

متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التوظيف						
01	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد تحليل البيئة الداخلية					
02	تحرص المؤسسة على استقطاب أكفء الموارد البشرية					
03	يتم اختيار الموارد البشرية على أساس احتياجات المؤسسة لكفاءات هذه الموارد					
04	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية فقط في التوظيف					
التدريب						
05	تتم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير فرص متكافئة لتدريب للعاملين					
06	تهدف برامج التدريب لتطوير مهارات العاملين الحالية والمستقبلية					
07	تخصص المؤسسة ميزانية سنوية خاصة بتدريب العاملين					
08	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية تمكن العاملين من استخدام التكنولوجيات الحديثة					
تقييم الأداء						

					09	تتصف معايير تقييم الأداء في المؤسسة بالشفافية والموضوعية
					10	يتأثر تقييم الأداء بعلاقة المشرف مع المرؤوس
					11	يصاحب تقييم الأداء حوافز مادية ومعنوية للعاملين

المحور الثالث: العبارات الخاصة بالمتغير التابع التغيير التكنولوجي

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	تواكب المؤسسة التغيرات التكنولوجية الحاصلة في طرق أداء العمل					
13	تقوم المؤسسة بتحديث لأساليب تقديم الخدمات لعملائها					
14	تقوم المؤسسة بتحديث برامج الكمبيوتر المستخدمة في العمل					
15	يساعد التغيير في التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل					
16	تحصلت المؤسسة على براءة اختراع					
17	تنوافق قدرات العاملين مع التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة					
18	تخصص المؤسسة ميزانية للبحث والتطوير في مجال نشاطها					
19	تتوفر المؤسسة على مصلحة خاصة بمتابعة التكنولوجيا ومعالجتها					
20	تستخدم المؤسسة وسائل ربط الكترونية في التعامل بينها وبين الأطراف الخارجية					