

واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف -ECDE

*The reality of applying the requirements of strategic human
resources management in Algerian business organizations
Case study ECDE*

د. ناصر طهار

nacertahar5@gmail.com

مخبر العولة وانعكاساتها على دول شمال افريقيا
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف

تاريخ الاستلام: 2020/02/13 تاريخ قبول النشر: 2020/03/22 تاريخ النشر: 2020/06/30

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تطبيق منظمات الأعمال الجزائرية لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف كوحدة للمعينة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث بتطوير استبانة بهدف جمع البيانات الأولية، حيث تم أخذ عينة ميسرة مؤلفة من 97 مفردة، وبعد جمع البيانات، وتحليلها باستخدام جملة من أساليب التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة عن طريق البرنامج الإحصائي "SPSS" توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف يتم بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس المستخدم (3.08).

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، استراتيجية الموارد البشرية؛ منظمات الأعمال؛ مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

تصنيف JEL : O15, M12, L1.

المؤلف المرسل: ناصر طهار، الإيميل : nacertahar5@mail.com

Abstract:

This study aims to identify the extent of the application of the strategic human resources management requirements at the Algerian business organizations, by applying on the "Enterprise of Cement and its Derivatives in Chlef- ECDE". Accordingly, and in order to achieve this purpose, a survey study was conducted by distributing on a convenient sample of 97 respondents, And by using a number of statistical analysis methods of the collected data, the researcher attained the following results: the application of the requirements of strategic human resources management at "ECDE" are moderately, where the general Mean of the used scale is (3.08).

Keywords: HRM; Strategic Management; SHRM; Business Organizations; ECDE.

Jel Classification: O15, M12, L1.

1. المقدمة:

في ظل الاضطراب البيئي والتنافسية الحادة، يرتبط دور إدارة الموارد البشرية بزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، الأمر الذي يعطيها دورا استراتيجيا متمثلا في توفير الدعم الضروري لاستراتيجية المنظمة من أجل تحقيق الأهداف العامة لها، حيث ترتبط القدرة التنافسية للمنظمات الأعمال ارتباطا وثيقا بإدارة مواردها البشرية، وذلك أن تحقيق المنظمات لقدرات تنافسية سواء كانت مبنية على التميز أو التكلفة الأقل مرهون بمدى كفاءة إدارتها لمحظة مواردها البشرية. وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نظام فعال يهدف إلى تحقيق الانسجام الاستراتيجي والتوافق التشغيلي بين الاستراتيجية العامة وباقي أنظمة الإدارة.

من جهة أخرى، اتجهت الدراسات الحديثة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية استثمار حقيقي منتج للقيمة، وليس مجرد تكلفة تتحملها المنظمة، وبهذا أصبحت إدارة الموارد البشرية في قلب الاستراتيجية العامة للمنظمة. حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا حيويا في نجاح المنظمة وتوفير ميزة تنافسية لها.

إن رغبة منظمات الأعمال الجزائرية في مواجهة تحديات البيئة التنافسية من تحولات في بنية القوى العاملة، التحديات التكنولوجية، الاقتصادية، السياسة... الخ يستدعي بالضرورة تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. وفي ذات السياق فإن

تبنى منظمات الأعمال الجزائرية لفلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لا يكون اعتباراً وعشوائياً، وإنما يكون بخطوات مدروسة ومنهجية. وحتى ينجح مشروع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ينبغي على هذه الأخيرة توفير متطلبات أساسية وأرضية مساعدة لهذا التوجه. تأسيساً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما هو واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية عموماً؟ ومؤسسة الاسمنت ومشقاته بالشلف "ECDE" خصوصاً؟

- 1- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - محاولة تسليط الضوء على أهمية تبني منظمات الأعمال الجزائرية لفلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
 - تشخيص واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية بمؤسسة الاسمنت ومشقاته والتعرف على المتطلبات الأكثر ممارسة فيها.
 - تقديم جملة من المقترحات والتوصيات فيما يخص موضوع الدراسة.
- 2- أهمية الدراسة: تتضح الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال محاولة الباحث معالجة جانب من مشكلة توفر متطلبات تطبيق منظمات الأعمال الجزائرية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث ستقوم الدراسة بمساعدة أصحاب القرار بمؤسسة الاسمنت ومشقاته في تحديد مواطن الخلل وجوانب القصور في تطبيقها لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك عن طريق تقييم مدى توفر هذه المتطلبات، ثم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بناء على النتائج المحصل عليها.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

جذب موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) خلال السنوات القليلة الماضية اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والأكاديميين، حيث ركزوا عليه في بحوثهم ودراساتهم مما ساهم في إثراء الإطار النظري والتطبيقي على حد سواء، وبناء على ذلك سيتم فيما يلي عرض ومناقشة لأهم الأفكار المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

1- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: يرتبط ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمحاولة الباحثين تكييف أدبيات الإدارة الاستراتيجية مع مقتضيات إدارة

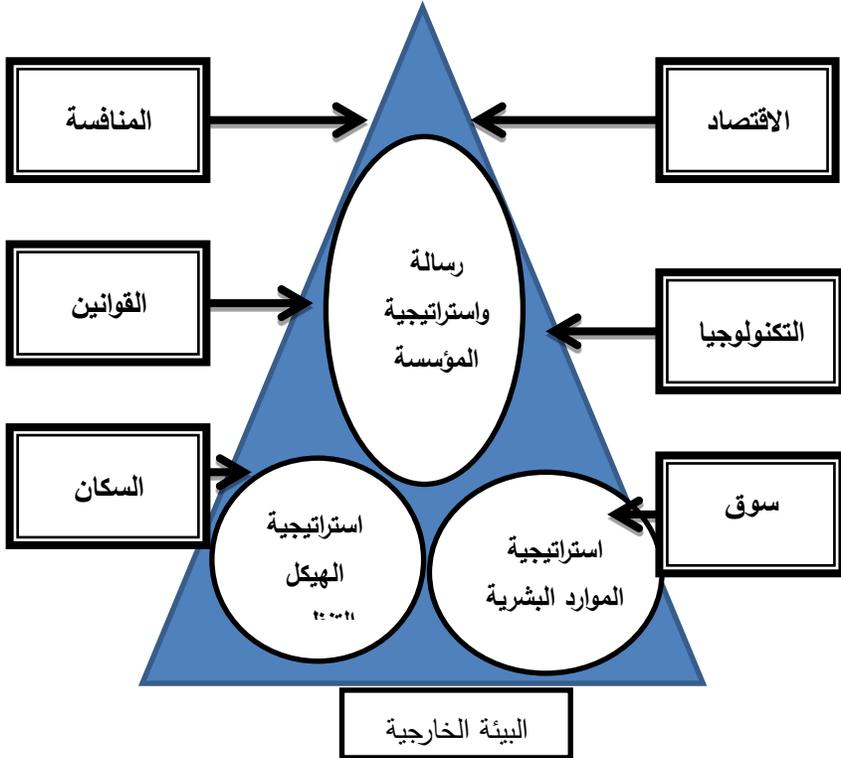
الموارد البشرية للوصول إلى نتيجة مفادها أنه يمكن للموارد البشرية أن تساعد منظمات الأعمال في بناء مزاي تنافسية مستدامة. حيث اعتبر كل من (Devanna, Fombrum,) (Tichy, and Warren, 1982) أن الموارد البشرية عنصر رئيسي في الاستراتيجية المؤسسة، وفي هذا الاتجاه، يؤكد (Wright & McMahan, 1992, p 298) أن الميزة التنافسية تستدعي قيام منظمات الأعمال بموائمة موارها البشرية مع الاستراتيجية العامة، وبالاعتماد على نظرية الموارد والكفاءات وخصوصاً أعمال (Barney, 1991) فإن الموارد البشرية الاستراتيجية المحققة للميزة التنافسية هي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالخصائص التالية: فريدة، نادرة، غير قابلة للإحلال أو الاستبدال وتتميز بالديمومة.

وبشكل عام يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، ورفع كفاءتها، وتنمية قدراتها للاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (عمار بن عيشي، 2017، ص465). أما مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فيعني حسب (Huselid, 1995) موائمة وظائف الموارد البشرية مع الاستراتيجية التنافسية، وفي ذات الاتجاه تقتضي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حسب (Olumide, 2010, p3) النظر إلى الموظفين على أنهم موارد استراتيجية، أي أنهم رأس مال بشري يجب إدارته والاستفادة منه في تنفيذ استراتيجية المؤسسة (Olumide , 2010, p3). كما تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها تلك الإدارة التي تهتم بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع الفرص البيئية، استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي وتهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري (Caliskhan , 2010, p106).

أبعد من ذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يتوافق هذا الاتجاه مع مفهوم يدعى بالتكامل الاستراتيجي (strategic integration) الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق وتتطابق مع رسالتها، واستراتيجية الهيكل التنظيمي (إدارة، إنتاج، تسويق، لشراء... الخ) تتطابق هي الأخرى مع استراتيجية المنظمة لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجية الموارد البشرية كنتيجة تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي في ظل تأثيرات

متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل (وصفي عقيلي، 2005، ص 72) وذلك كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مفهوم التكامل الاستراتيجي



المصدر: (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 73).

وينقسم التكامل الاستراتيجي إلى:

- **تكامل داخلي:** ويقصد بها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض فهي تشكل نظام متكامل من أجل تحقيق استراتيجية المؤسسة وخدمة هيكلها التنظيمي (وصفي عقيلي، 2005، ص 364).
- **تكامل خارجي:** يقصد به التعاضدية بين الاستراتيجية العامة المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بما يحقق رسالة ورؤية المؤسسة.

2- متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال: يقتضي نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال تهيئة وتوفير المتطلبات الضرورية واللازمة لذلك، وبشكل عام يمكن حصر هذه المتطلبات في الأبعاد التالية (مصنوعة، 2015، ص42):

1-2- **المتطلبات التنظيمية:** نعني بالمتطلبات التنظيمية تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام وتضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية حيث يقتضي حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة والانسجام المرغوب مع مختلف الاستراتيجيات الوظيفية، إعداد هيكل تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أعمال وانشطة.

2-2- **المتطلبات السلوكية:** تقتضي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية العمل على تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تنماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير للأداء تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا

2-3- **المتطلبات الادارية:** يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إطار البعد الإداري من خلال قيام المنظمة بما يلي (<https://hrdiscussion.com/hr/117415.html>):

- تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية بحدث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.
- تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توفرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحدث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية والتسويقية والتمويلية.
- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة وهي:

• مفهوم دورة حياة المنتج: وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المنظمة بأربعة مراحل وهي: (المرحلة التأهيلية) وهي مرحلة التحاق الموارد البشرية بالمؤسسة وبداية عملهم بها، (مرحلة النمو) وتشمل اكتساب الفرد لمهارات وقدرات فنية، كما تشمل بداية اكتساب الفرد الولاء التنظيمي، و(مرحلة النضج) وتشمل أوج العطاء حيث يتشبع الأفراد بالمهارات والقدرات ويبلغون مستوى التشبع في الأداء. وأخيراً (مرحلة الانحدار والهبوط) وهنا يبدأ الأفراد بفقدان بعض المهارات وقدراتهم بحيث يبدأ مستوى أدائهم بالانخفاض.

• مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: حيث يقوم هذا المفهوم على أساس عرض الأنواع المختلفة من الموارد البشرية في شكل مصفوفي كأداة لتحليل استراتيجي (مصنوعة، 2015، ص35)، وتظم محفظة تحليل الموارد البشرية بعدين أساسيين هما:

- يعكس البعد الأول الأداء الفعلي للأفراد مقارنة بالأهداف المحددة للعمل.
 - أما البعد الثاني فيعكس الأداء المحتمل للفرد بما قد يحصل عليه من تدريب يزيد من مهارات في المستقبل حيث يسمح البعدين السابقين بتصنيف الموارد البشرية داخل المنظمة إلى أربعة مجموعات تتمثل في (مصنوعة، 2015، ص35):

- أفراد المجموعة الأولى: تتمثل في الأفراد غير المؤهلين ويكون احتمال نمو أدائهم في العمل منخفض. هذا النوع من الموارد البشرية يجب أن تتخلص منهم المؤسسة لأنهم يشكلون تكلفة لها.
- أفراد المجموعة الثانية: تتمثل في الأفراد الذي يؤدون وظائفهم الحالية بشكل متميز ولكن فرص نمو أدائهم في المستقبل ضعيفة لسبب من الأسباب تقنية كانت أو فنية. وتحفظ المنظمة بهم ما داموا يقدمون قيمة مضافة لها.
- أفراد المجموعة الثالثة: هم الأفراد الذين يكون أدائهم الحالي ضعيف لكن يمتلكون فرص النمو والتطور في المستقبل ليصبحوا متميزين، وهذا النوع يستحق التشجيع والاهتمام والتحفيز
- أفراد المجموعة الرابعة: هم الأفراد الذين يتميزون بارتفاع مستوى أدائهم الحالي والمستقبلي على حد سواء وهذا المجموعة هي مركز اهتمام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- ويسمح استخدام محفظة الموارد البشرية للمنظمة بـ:
- تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المتميزة.
 - تغيير سلوك الأفراد ونقلهم إلى أعمال أكثر تناسبا مع إمكانياتهم وقدراتهم.
 - اتباع سياسات إدارية مختلفة تتناسب مع خصائص التصنيفات المختلفة للأفراد.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية: مثل الأنشطة المتعلقة بالاختيار والترقية والمكافآت، وتقييم الأداء، وتحديد البرامج التدريبية المناسبة (<https://hrdiscussion.com/hr117415.html>).
- 3- الدراسات السابقة:

- دراسة (J. Collins and Clark, 2003) بعنوان: **Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource .Practices in Creating Organizational Competitive Advantage**. حيث قامت الدراسة باختبار طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء منظمات الأعمال وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 73 منظمة، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة موجبة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

- دراسة (واكلي كلثوم، 2014) بعنوان: **استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، حيث قامت الباحثة بمراجعة مختلف الأدبيات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق منظمات الأعمال لميزة تنافسية، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تمتلك استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتحقيق نتائج إيجابية تتمثل في زيادة الإنتاجية والربحية وتحسين الأداء وجودة الخدمات وتخفيض التكلفة، وتخفيض معدل دوران العمل، وتحقيق تميز للموارد البشرية.

- دراسة (بلمهدي وبوزورين، 2016) بعنوان: **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف**. حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الممارسات الاستراتيجية والعملية لإدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال المتوسطة بالجزائر (ولاية سطيف تحديدا)، والتي تنشط في قطاعات

نشاط مختلفة وقد توصلت الدراسة إلى أنّ كلا من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية، تؤثر إيجابا في بناء المزايا التنافسية لهذه المنظمات.

III. الإطار التطبيقي للدراسة:

1- **مجتمع وعينة الدراسة:** يعبر مجتمع الدراسة عن جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة الحالية هو جميع مستخدمي المستوى الإداري بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة ميسرة قدرها 97 مفردة.

2- **أساليب قياس المتغيرات وجمع البيانات:** لجمع المادة العلمية قام بالباحث بمراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية من كتب، مقالات وأطروحات)، في حين تم جمع البيانات الأولية من خلال القائمة الاستقصائية التي تضمنت محورين: تمثل الأول في مقياس للخصائص الوصفية لعينة الدراسة أما المحور الثاني فقد تضمن مقياس لمدى وجود متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها بغرض اختبار الفرضيات، قامت الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها، استخدام معامل ألفا كرونباخ Cranbach Alfa، استخدام اختبار t لعينة واحدة، استخدام اختبار ANOVA One Way بالإضافة الى استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي.

3- تحليل ومناقشة النتائج:

- **تحليل ثبات المقياس المستخدم (Reliability):** تم التأكد من ثبات المقياس باستخدام ألفا كرونباخ ولقد أسفر النتائج على قبول المقياس المستخدم في الدراسة كما يلاحظ من خلال الجدول رقم (1).

الجدول 1: نتائج تحليل معاملات ألفا لثبات متغيرات الدراسة الحالية

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباغ
متطلبات تنظيمية	5	0.74
متطلبات سلوكية	3	0.70
متطلبات ادارية	7	0.72
القينة العامة لاختبار الثبات	13	0.69

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن معاملات الثبات كلها مقبولة باعتبار أنها أكبر من القيمة 0.6 وعليه فإن جميع المقاييس تتميز بدرجة عالية من الثبات. الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها بتطبيقها.

4-اختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية العامة للبحث: تم اختبار صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالإسمنت ومشتقاته بالشلف خلال استخدام اختبار t لعينة واحدة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (3).
قبل عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى تجدر الإشارة إلى كيفية التقويم والحكم على نتائج التحليل المحصل عليها. فبالنظر إلى أن سلم ليكرت هو سلم متقطع (لا يقبل الفواصل) وأن المتوسط الحسابي سلم متصل (يمكن أن يكون بالفواصل) يجد الباحث نفسه مجبراً على تقديم سلم للتقويم النتائج يحاكي في مضمونه سلم ليكرت ويقبل القيم ذات الفواصل، ومن أجل ذلك فقد تم إجراء عملية حسابية ثلاثة بسيطة تضمنت العلاقة التالية:

أعلى قيمة في سلم ليكرت (5) - أدنى قيمة (1) مقسوم على أعلى قيمة (5)
فتكون النتيجة 0.8.

بعد ذلك نضيف 0.8 لكل درجة معطاة لفئات بدأ من الواحد فتكون النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2: نتائج سلم التقييم للعبارات الاستبانة

الفئات	درجة التقييم على سلم ليكرت	درجة التقييم العام
1 - 1.8	1	ضعيف جدا
1.81 - 2.60	2	ضعيف
2.61 - 3.40	3	متوسط
3.41 - 4.20	4	كبير
4.21 - 5	5	كبير جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من خلال الجدول الجدول 3 أن تقييم أول محور من متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الخاص بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته والمتمثل في المتطلبات التنظيمية متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.10 وبتحرف معياري قدره 1.22، كما بلغت قيمة t عند هذا المستوى 3.22 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.000.

وبالنسبة إلى المحور الثاني والمتمثل في المتطلبات السلوكية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.02 في حين بلغ الانحراف المعياري 0.97 مما يدل على أن مفردات العينة متفقون على وجود متطلبات السلوكية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، كما بلغت قيمة t عند هذا المستوى 2.14 وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.000.

أما المحور الثالث المتمثل في المتطلبات الإدارية فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذا المقياس 3.14 وبتحرف معياري بلغ 1.1، مما يدل على أن وجود المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لكن بشكل متوسط، كما بلغت قيمة 7.85 عند هذا المستوى وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.000.

بشكل عام إن توفير المؤسسة قيد الدراسة لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمتطلبات مجتمعة 3.08 بانحراف معياري قدر ب 0.80. حيث يقع ضمن مجال التقييم المتوسط، هذا ما يؤكد رغبة الإدارة وجديتها في تبني فلسفة الإدارة الاستراتيجية لتسيير مواردها البشرية. لكن بالرغم من

ذلك ينبغي عليها الاجتهاد أكثر لتوفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل كبير وليس فقط بشكل متوسط.

الجدول 3: نتائج اختبار الفرضية العامة للبحث

المتطلبات	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	درجة التقييم
متطلبات تنظيمية	3.10	1.22	3.22	0.000	متوسط
متطلبات سلوكية	3.02	0.97	2.14	0.000	متوسط
متطلبات ادارية	3.14	1.1	7.58	0.000	متوسط
المجموع	3.08	1.09	6.06	0.01	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على مخرجات spss.

IV. النتائج والتوصيات:

إن مواجهة منظمات الأعمال في العالم عموما وفي الجزائرية خصوصا لتحديات المنافسة، التطور المعرفي والتقني، وتحديات العولمة الاقتصادية يتطلب منها تبني فلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل حيوي واستراتيجي للوقوف أمام هذه التحديات، حيث ينبغي عليها أولا قبل كل شيء توفير وتطبيق مختلف المتطلبات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك كتمهيد للانتقال السلس والمرن من الإدارة الكلاسيكية للموارد البشرية إلى الإدارة الحديثة.

تتيح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال القدرة على المنافسة والاستمرار ومواكبة مختلف تطورات البيئة التنافسية. وقد أوضحت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى أن الوسط الحسابي العام لعبارات مقياس مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كان 3.08 مما يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية مما يعني وجود وتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت ومشتقات بالشلف، كما أوضحت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثانية عدم وجود فروق معنوية بين استجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصهم الديمغرافية، مما يقودنا إلى القبول الكلي للفرضية الثالثة.

وفي ظل النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- يتعين على الإدارة العليا للمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف الالتزام التام بتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث تم التوصل إلى أن التطبيق قائم بشكل متوسط. وذلك من خلال إجرائها لدراسات تطبيقية واستقصائية والتقرب من مواردها البشرية ومحاولة معرفة اتجاهاتهم وما يحتاجونه من وسائل وأدوات مادية ومعنوية خلال أدائهم لوظائفهم.
- ينبغي على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف أن تعتمد التوجه الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية من خلال إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية المساهمة في صياغة، تنفيذ، الرقابة والتوجيه للاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ينبغي على المؤسسة قيد الدراسة أن تحرص على بناء ثقافة تنظيمية أساسها روح الجماعة تستجيب لتحديات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تشجيع وتمكين العمل الجماعي وتكوين فرق العمل وبناء علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس تنمي روح الانتماء والولاء لديهم اتجاه المؤسسة.
- العمل على تغيير اتجاهات الأفراد وبناء اتجاهات ايجابية تتجذب نحو فرص التغيير داخل المؤسسة، وذلك من خلال تنمية وتدريب الموارد البشرية على الابتكار وحب العمل وتقديم منح وحوافز عادلة أساسها الموضوعية، الاحترام والعدالة الاجتماعية.
- ينبغي على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف النظر إلى إدارة مواردها البشرية بمنظور استراتيجي أي اعتبارها كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية. وذلك من خلال إشراكها في تحديد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية وبناء الاستراتيجيات التنافسية.

٧. المراجع:

- 1- أحمد مصنوعة (2015)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتغيير في السلوك التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة ذات طابع اقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- 2- بلمهدي عبد الوهاب، بوزورين فيروز(2016)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 7، العدد 2، ص-ص 91-116.

3- عمار بن عيشي (2017)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة، مجلة الحقيقة، المجلد 15، العدد 39، ص-ص 462-482.

4- عمر وصفي عقيلي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن.

5- واكلي كلثوم (2014)، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 10، ص-ص 247-268.

6- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (2018)، بعض المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجيه للموارد البشرية، متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/html/hr117415> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 26-07-2018 على الساعة 10.28.

7- Caliskhan Estra (2010), impact of strategic human resource management on organizational performance, journal of Naval science and Engineering , Vol. 6 , No.2, pp. 100-116.

8- Christopher J. Collins and Kevin D. Clark (2003), Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage, The Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 6, pp. 740-751.

9- Devanna, M. A., Fombrum, C., Tichy, N., & Warren, L. (1982), Strategic planning and human resource management. Human Resource Management, Vol 21, pp 11-17.

10- Olumide Ijose (2010), Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability, Journal of Management and Marketing Research, Vol. 5, pp. 1-14.

11- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, Vol 18, No. 2, pp. 295-320.