

"The Reality of Strategic Human Resource Management Practices in Algerian Institutions -A Case Study of a Sample of Institutions in Ain Defla Province-"

Dr. FELLAG REDHUOANE¹

¹University of Algiers 3, Degree in Human Resource Management (Algeria).

The E-mail Author: redhuonefell@gmail.com

Received: 27/10/2024

Published: 27/02/2025

Abstract:

This research aims to study the reality of strategic human resource management practices in Algerian institutions. In the theoretical part, we addressed the key concepts of the study, starting with definitions of strategic management, human resources, and strategic human resource management. Through examining a sample of institutions, we sought to understand the extent to which strategic human resource management is practiced. A multi-respondent survey was conducted using a questionnaire in the selected institutions, and the collected data were analyzed accordingly.

Keywords: Strategic Management, Human Resources, Strategic Human Resource Management.

"واقع ممارسة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة
عينة المؤسسات بولاية عين الدفلى-"

فلاق رضوان¹

¹جامعة الجزائر 3، تخصص ادارة الموارد البشرية (الجزائر).

ملخص: حاولنا من خلال هذا البحث دراسة واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ولقد تطرقنا في الجانب النظري إلى مصطلحات الدراسة بداية من تعريف الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. حاولت من خلال فحصي لمجموعة من المؤسسات قصد معرفة مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. تم إجراء مسح متعدد المجيبين على الاستبانة في المؤسسات محل الدراسة وقد خضعت البيانات التي تم جمعها للتحليل.
الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، الموارد البشرية، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

توطئة:

لقد بات على مؤسساتنا العامة أو الخاصة الاعتماد على أسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة من أجل تحقيق نجاعة في ما تصبو إليه منظمات الأعمال من أهداف و غايات وقوة دفع أساسية لتفعيل مختلف الإستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق قيمة مضافة لهذه المؤسسات في ظل المنافسة القوية التي أصبحت تسيطر على مجريات الحياة الاقتصادية ، فالإدارة الإستراتيجية أداة و أسلوب مهم للمؤسسات اليوم خاصة وأنه يقوم على مجموعة من القيم و المبادئ التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق العديد من المزايا لمنظمات الأعمال و تطوير الأداء و استمرارها في الأسواق الاقتصادية و خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح و العولمة.

مشكلة البحث:

مشكلة البحث ستركز بشكل أساسي على تسليط الضوء على الظروف التي تجعل الإدارة الاستراتيجية ممارسة إدارية هامة جدا في منظمات الأعمال، وعلى ضوء ما سبق ارتأينا طرح الإشكالية التالية: هل هناك ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؟
فرضيات الدراسة:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي العملية المخططة لحشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تستعمل المؤسسات الجزائرية التحليل الإستراتيجي و لها رسالة

أهمية الدراسة:

أصبح تطبيق المنظمات لعملية الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وذلك لأهمية هذا الأسلوب بالنسبة لمنظماتنا لرقى بمستواها إلى مستوى التطور الحاصل في الدول المصنعة الكبرى التي تسيطر على الأسواق العالمية ، وبالتالي فإن أهمية البحث تنبع من خلال تركيزه بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة إستراتيجيات منظمات الأعمال .

أهداف الدراسة:

- دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية .
- دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية .

I- الإدارة الاستراتيجية:

I-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعريف " Mintzberg"¹ : سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية ، محاولا تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (5p) لتعريف مفهوم الإستراتيجية.
p (plan) الخطة : فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.
p (poly) المناورة : القصد منها خداع المنافسين و الالتفاف حولهم .
p (patteun) النموذج : وهو سلوك معتمد و مهيكّل للوصول إلى المركز.
p (position) الموقع : البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعا من الاستقرار في البيئة.
p (perspective) الصور أو الطلع: صور و إدراك الأشياء في المستقبل.
يتضح مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة المدى، ووسائل تحقيقها، و تخصيص الموارد اللازمة لذلك، يتم اتخاذها و اختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة، و يعمل على تضافر جهودها، و تعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الايجابي بين المؤسسة وبيئتها ، و بين حاضرها ومستقبلها، بحيث تسير ككل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها.

I-2- مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على المؤسسات نتيجة اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية:²

- **وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية:** إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا و التنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها.
- **القدرة على إحداث التغيير:** إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية كوادرات ذات نظرة ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير و التصحيح، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير منه معوق فإنه تحدي بالنسبة لهم.
- **تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة:** تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة في المدى البعيد، كما تساهم مواردها و إمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف.

I-3-3- مستويات الإدارة الإستراتيجية:

يقسم مؤلفو الإدارة الإستراتيجية عادة البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث مجموعات هي الإستراتيجيات على مستوى المنظمة و الإستراتيجيات على مستوى وحدات العمل الإستراتيجية و الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

I-3-3-1- الإستراتيجيات على مستوى المنظمة: تتركز هذه الإستراتيجيات في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

I-3-3-2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية³:

تستخدم هذه الإستراتيجيات على المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية و التي يمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الإستراتيجيات معظم الإستراتيجيات على مستوى المنظمة بالإضافة إلى إستراتيجيات التنافس. ومن الضروري أن تكون الإستراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال متسقة مع الإستراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة، وهنا ننوه إلى أن مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ومستوى المؤسسة يكون واحدا في حال كانت المؤسسة تعمل في المجال الصناعي.

I-3-3-3- الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي:

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة و وحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة. ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات: الشراء، الإنتاج والعمليات الإنتاجية، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية التسويق.

جدول رقم (01): مستويات الإدارة الإستراتيجية

استراتيجية المؤسسة	إستراتيجية التطوير التنظيمي	استراتيجية تدبير الموارد البشرية	استراتيجية تطوير العاملين
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار	تغيير ثقافة المؤسسة وتكوين فرق العمل	استقطاب والحفاظ على العاملين المبتكرين	تهيئة فرص تعلم وتطور وظيفي
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر	تطوير جودة شاملة ومبادرات للعناية بالعملاء وارضائهم	استخدام معايير الوعي بالقضايا كالجودة كأحد المعايير للمفاضلة بين المتقدمين	تطوير ومتابعة برامج تدريبية تركز على الجودة

تحقيق ميزة تنافسية من خلال عاملين بمستوى راق.	تطوير ثقافة تختص وتجذب المستوى الراقى من العاملين	تطوير استراتيجيات لتدبير الموارد البشرية يؤكد على أن المؤسسة تجذب وتحافظ على العناصر المتميزة التي تحتاجها فقط.	وضع برامج للتطوير المستمر والتحول إلى منظمة متعلمة
---	---	---	--

المصدر: من إعداد الباحث

II- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

II-3- إشكالية التحول إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

بسبب التغيرات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الحالي تدعا الأمر إلى إعطاء بعد استراتيجي لهذه الإدارة، فسعى كبار الباحثين في ميدان الموارد البشرية لدراسة العلاقة بين الثنائية (الموارد البشرية / الإستراتيجية) خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية (prahala et hamel 1990) حيث لعب المورد البشري وطرق التعامل معه دورا رئيسيا في المنظمات ، لذلك لابد من إختبار علاقة الإدارة الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية يتم الإختبار من خلال زاويتين 4:

- الزاوية الأولى: لاتجاه البحث الأول وتضم الباحثين (Dyer) و (shuler) و (trussl) حاولوا معرفة متى و كيف

يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية و شمل هذا التيار على مقاربتين:
أ) المقاربة الأولى: تقوم على عدم مشاركة مسؤول إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المنظمة بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ب) المقاربة الثانية: ترى أن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الإستراتيجية

- الزاوية الثانية: لاتجاه البحث الثاني تركز على الجمع بين الإستراتيجيات و نماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر يتعلق بمعرفة أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من طرف الموارد البشرية، تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المعتمدة من طرف المنظمة، و بالتالي تتوقف العلاقة بين الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية على طبيعة الإستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المنظمة.

إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد البشرية و كفاءاتها، جعل الإستراتيجية و في نفس الوقت أكثر ارتباطا بإدارة الموارد البشرية، و أكثر و عيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار المنظمة في المستقبل فلإدارة الإستراتيجية تقيّد و توجه إدارة الموارد البشرية في إتجاه تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، كما أن الموارد البشرية تعد مركز المزاي التي يجب تتميتها بالمنظمة.

II-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن تعريفها بأنها: "مدخل لصناعة القرارات الاستراتيجية التي تخص العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية في ضوع الاستراتيجية الكلية للمنظمة". وتعرف بأنها: "عملية الربط بين تخطيط الموارد البشرية و التوجهات الإستراتيجية في المنظمة". كما تعرف بأنها: "العملية المخططة لحشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية".⁵

هي مجموعة القرارات و الأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، و تعمل عل تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم و تحقيق الأهداف العمة للمؤسسة⁶¹¹

II-2- مسؤولية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

مدير للموارد البشرية هو الشخص المسؤول عن وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية سواء في الأجلين المتوسط و الطويل، بوضع خطة للاحتياجات من الموارد البشرية و محاولة التنبؤ بالعجز و الفائض و التعامل معها من أجل تحقيق الموازنة. من خلال تزايد أهمية و دور المتزايد لمدير الموارد البشرية ، و يعد المدير الاستراتيجي مسؤولاً بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل إدارته. وذلك حيث يمكن القول أن المدير الاستراتيجي هو الشخص ذو النظرة المستقبلية البعيدة والقادر على رسم سيناريوهات لمستقبل المنشأة في ظل بيئة تتسم بالتغيير و التعقيد الشديدين. وبصفة عامة فإن كل مدير يعد مسؤولاً عن وضع و تنفيذ الاستراتيجيات بالنسبة لمجال عمله و الذي يتمتع فيه بسلطات كاملة، فكل مدير له دور استراتيجي لتنفيذه سواء كان رئيساً لوحدة نشاط أو إدارة أو مصنع أو منطقة جغرافية. ومن هذا يتضح أن المديرين في المستويات الإدارية الأقل يكون لهم دوراً أقل وأكثر محدودية بشأن تكوين و تنفيذ الاستراتيجية بالمقارنة بمديري إدارات الموارد البشرية.

II-4- الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: يختلف الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي في عديد الجوانب نذكر منها مايلي:⁷

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.

- تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

II-5- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال:⁸

II-5-1- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

اهتمت المؤسسة بالسابق بتزويد الموارد البشرية اللازمة للقيام بأعباء الأهداف و الخطط الموضوعة من قبل الإدارة الإستراتيجية التخطيطية. أصبحت الآن الشريك الكامل لها، إذ بدأت تعمل على صياغة الاستراتيجية ووضع الأهداف و الخطط، و المشاركة الفعالة في تحقيق و تنفيذ برامج الأهداف و الخطط وذلك بالتنسيق و التعاون مع الإدارة الإستراتيجية التخطيطية. فالاستراتيجية التخطيطية الهادفة إلى تحقيق جملة من الأهداف المحددة لاتجاهات و مسارات المؤسسة، و تعتمد إذا على إستراتيجية الموارد البشرية و تتفاعل و تتكامل أحيانا معها في سبيل تحقيق أقصى المرامي الإستراتيجية و التكتيكية و العملياتية المؤسساتية. من هذا المنطلق فإن التواصل و التناسب بين الاستراتيجية يودي بالتالي إلى نجاح خطط برامج المؤسسة.

II-5-2- إستراتيجية توظيف الموارد البشرية:

و هي مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي سيتم بموجبها استقطاب الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم و فقا لمعايير محددة و التعرف على الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لدواعي العمل، و تحمل المسؤولية على أتم و أكمل وجه.

II-5-3- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

و هي مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي بموجبها يتم إكساب العاملين مهارات و معارف جديدة تساعدهم في التماشي مع التطورات في البيئة الداخلية و الخارجية و السير قدما اتجاه الأهداف المحددة من قبل المنظمة.

II-5-4- إستراتيجية التعويضات:

هي مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي سيتم بموجبها تحديد الإجراءات الإدارية تحديد جميع المكافآت " أجور ، رواتب و حوافز و علاوات و ما شابه " التي ستقدمها المنظمة للعاملين نظير رغبتهم في إنجاز الأعمال و المهام المختلفة في المنظمة.

II-5-5- إستراتيجية تقييم الأداء:

وهي مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي سيتم بموجبها تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها في الأفراد العاملين، و الوسائل المناسبة لتقييم أدائهم.

II-5-6- إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

وهي مجموعة القرارات و التصرفات التي سيتم بموجبها تحديد الطريق الذي سيسلكه الأفراد العاملين خلال حياتهم الوظيفية في المنظمة.

IV - مساهمات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي :

وفي حالة قيام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي ، فإنها ستدرك وضع الموظفين المستقبلي من حيث الوفرة أو النقص قبل أن يصبح واقعاً بسنوات، وبالتالي فإن المؤسسة تجد العديد من البدائل في هذه الحالة لمواجهة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ويظهر ذلك في:

- تحديد متى ستصبح المسارات الداخلية للموظفين غير كافية، وهنا يجب زيادة وتوسيع نطاق البرامج التطويرية مثل برامج الدراسات العليا، والبرامج المهنية والحرفية لرفد المؤسسة بالتخصصات المطلوبة.
- تطوير مسارات وظيفية للموظفين وتزويد الموظفين خلال إعلامهم بنتائج تقييم الأداء السنوي والمناقشات الوظيفية بمعلومات حول الوظائف المستقبلية التي أظهرت عملية التخطيط الاستراتيجي وجود نقص بها.
- تصميم برامج فعالة لإدارة عملية الاحتفاظ بالموظفين وتشجيعهم على البقاء في المؤسسة لتقليل الاستقالات الطوعية ولجوء بعض الموظفين إلى التقاعد.
- تطوير مجموعات من المرشحين الخارجيين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة في المؤسسة من خلال تعزيز الميزة التنافسية وتحسين العلامة التجارية لصاحب العمل.
- نقل الموظفين ذوي الأداء المرتفع في التخصصات التي يوجد بها وفرة إلى الأقسام التي يتوقع أن يحصل بها نقص في المستقبل بدلاً من أن يصبحوا عمالة زائدة.
- تغيير الطريقة التي يتم تنفيذ المهام الوظيفية من خلالها، بحيث يصبح من الممكن تنفيذها عن طريق موظفين يملكون مؤهلات وخبرات مختلفة عن تلك التي تتطلبها الوظيفة حالياً.
- إعادة تصميم الوظائف لتعظيم المخرجات المتوقعة من الأدوار الوظيفية التي يتوقع حصول نقص في شاغليها في المستقبل.
- تغيير الموقع الذي يتم فيه تنفيذ العمل لتسهيل الحصول على الكفاءات المناسبة والمطلوبة.
- تعديل استراتيجية العمل بحيث تعكس حقيقة عدم إمكانية توفير الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية مقابل تكلفة مالية مجدية للمؤسسة.
- كما أن قيام المؤسسة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعني التخفيف من المخاطر التالية:
- المخاطر المرتبطة بمواهب المؤسسة: مثل المسارات المستقبلية الضعيفة، أو وفرة المهارات غير المطلوبة في المؤسسة، ويساعد التخطيط المؤسسات على تسهيل دورة العمل من خلال تطوير إجراءات تعمل على المحافظة على مخزون المواهب المناسبة والمطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي، وانخفاض تكاليف العمالة، وتجنب تسريح الموظفين.
- التقليل من المخاطر المالية والتشغيلية: حيث تظهر هذه المخاطر عند الحاجة إلى إبطاء العمليات أو وضعها قيد الانتظار، بسبب عدم توفر الموارد البشرية اللازمة أو ارتفاع تكلفتها.
- إن تخطيط الموارد البشرية يمنح المؤسسات الفرصة لتجنب أي تأخير في تحقيق الأهداف الانتاجية المنشودة، والاستجابة السريعة للمشاريع الجديدة ومجالات النمو، لأن المؤسسة قامت بتدريب وإعداد مواهبها البشرية لتلبية احتياجات العمل.
- مخاطر ممارسات إدارة الموارد البشرية: تلاشي مخاطر الاستثمار في الموظفين الخطأ، والإسراف في الإنفاق بسبب عدم الاستعداد الكافي، أو عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين أو الاستجابة لمتطلبات عمليات التوظيف الكبيرة.

التخطيط الجيد يخفف المخاطر المرتبطة بعدم وجود ذوي المهارات المناسبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالتكلفة الملائمة.

V - الدراسة الميدانية (عينة من المؤسسات الناشطة في ولاية عين الدفلى)

عينة الدراسة كانت مسح لعدد من المؤسسات الناشطة في الولاية.

V - 3- عينة و محددات الدراسة:

V - 3-1- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين و إطارات الموارد البشرية بالمؤسسات الناشطة بولاية عين الدفلى وقد تم اختيار عينة من المؤسسات للمشاركة في موضوع الدراسة، و في هذا الإطار تم توزيع 50 إستبانة ، وبعد التدقيق تم اعتماد 30 إستبانة وبهذا تكون العينة المستخدمة في التحليل هي 30 شخص وبذلك فإن نسبة الردود 60% و قد تم جمع البيانات من 15 أوت إلى 15 سبتمبر 2025.

V - 3-2- محددات الدراسة:

تمت هذه الدراسة في ضمن مجموعة من المحددات و التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- اقتصرت هذه الدراسة على معرفة آراء عينة من الإطارات داخل المؤسسات.
- اقتصرت الدراسة على عينة من 30 شخص على مستوى عينة من المؤسسات.
- تم الاعتماد في الدراسة على أداة أساسية متمثلة في الاستبيان الذي تم تصميمه من طرف الباحث.
- عالجت هذه الدراسة واقع ممارسة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

V - 4- أساليب التحليل " برنامج التحليل الإحصائي SPSS ":

بعد جمع الإستبيانات و مراجعتها و التأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي قمنا بتبويب البيانات و تفرغها في الحاسب الآلي SPSS حيث يعرف هذا الأخير من برنامج التحليل الإحصائي و هو أحد البرامج الإحصائية التي لاقت شيوعا في استخدامها من قبل الباحثين للقيام بالتحليلات الإحصائية.

V - 5- ثبات صدق القياس :

تم تعزيز اختبار الأداة على عينة تتكون من 30 فردا و تم حساب معامل ألفا كورنبيخ و الذي بلغ لمجموع الأسئلة 75% و هي قيمة عالية (تفوق الحد الأدنى 60%) تبرر استخدام الأداة في الدراسة.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة وفق لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي

36.66	11	ذكر	الجنس
63.34	19	انثى	
100%	30	المجموع	
0	/	أقل من 25 عام	العمر
66.66	20	من 25 - 35 عام	
33.34	10	أكثر من	

		35 عام	المسمى الوظيفي
%100	30	المجموع	
21.21	07	مساعد مدير مصلحة	
6.66	02	مدير مصلحة	
65.47	02	رئيس فريق	
74.9	19	موظف	
%100	30	المجموع	المؤهل العلمي
23.33	07	أقل من بكالوريا	
33.33	10	بكالوريا	
43.34	23	ليسانس	
%100	30	المجموع	سنوات الخدمة
13.33	04	5 سنوات فأقل	
27.27	09	من 6 - 15 سنوات	
33.33	10	من 16 - 25 سنة	
26.07	07	فوق 25 سنة	
%100	30	المجموع	

المصدر من إعداد الباحث

V – 6- المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة:

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض و تحليل إجابات أفراد العينة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، وهذا بعد تبويبها بما يتناسب مع أهداف الدراسة حيث نعرض في البداية خصائص الدراسة ثم نقوم بتحليل نتائج الإجابات وفق كل محور من محاور الدراسة.

V – 6-1- خصائص عينة الدراسة:**أولاً: العمر والجنس**

تظهر نتائج الدراسة تقارب بين أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس إذ بلغ عدد الذكور (11) و بنسبة قدرها (36.66%) ، من مجموع أفراد عينة الدراسة و البالغ عددها 30 فرداً، في حين بلغ عدد الإناث (19) بنسبة قدرها (63.34%) من المجموع الكلي للعينة.

أما بالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية (25-35 سنة) الأغلبية حيث بلغت نسبتها (66.66%)، تليها الفئة العمرية أكثر من (35 سنة) بنسبة قدرها (33.34%) حيث كانت أقل فئة عمرية أقل من 25 سنة حيث كانت نسبتها معدومة.

ثانياً: المؤهل العلمي:

تبين من نتائج التحليل أن أكبر نسبة للمؤهل العلمي ذهبت لحملة شهادة ليسانس بنسبة تقدر بـ: (43.34%) وهي نتيجة متوقعة في مثل هذه الدراسة، أما بالنسبة التي تلتها فهي للمتصلين على شهادة البكالوريا فقد قدرت بنسبة (33.33%) ، في حين أن (20.7%) من أفراد العينة يتوفرون على مستوى أقل من البكالوريا.

ثالثاً: المستوى الوظيفي

حرص الباحث أن تكون العينة مقتصرة على مستوى الإطارات الموجودة بالمؤسسة محل البحث و لكن كانت نسبة الإجابات التي تمت من قبلهم قليلة جداً، وقد لاحظ الباحث ذلك عند جمع البيانات حيث كان من الصعب للمدير القيام بالاطلاع على الاستبانة وذلك بحجة عدم التفرغ أو كثرة العمل ، وقد تمت الإجابات من قبل مدير مصلحة بنسبة تقدر بـ: (6.66%)، أما أعلى نسبة من الإجابات فهي من قبل الموظفين حيث بلغت النسبة (65.47%)، و أما مساعد مدير مصلحة فقد قدرت بنسبة (21.21%) .

رابعاً: سنوات الخدمة

من خلال النظر إلى البيانات تبين أن أكبر نسبة كانت لأفراد العينة الذين تنحصر مدة خدمتهم ما بين 15-25 حيث بلغت نسبتهم (33.33%) وهي أعلى نسبة مقارنة مع بقية أفراد العينة، وهذا يدعم النتائج التي ظهرت فيما يتعلق بالعمر و بالتالي توفر الخبرة في نسبة كبيرة من إطارات المؤسسة وهذه الخبرة تساعد في عملية صنع القرارات.

V – 6-2- المتغير المستقل " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " :**➤ مراحل الإدارة الإستراتيجية:**

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول من الاستبيان و الخاصة بمراحل الإدارة الإستراتيجية، تمكنا من الحصول على النتائج الملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4): مراحل الإدارة الإستراتيجية

الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة	مراحل الإدارة الإستراتيجية
0.76	%76.66	23	موافق	المعرفة المتوفرة لديكم عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية
0.23	%23.34	07	غير موافق	
0.8	%80	24	موافق	التخطيط
0.2	%20	06	غير موافق	
0.87	%86.66	26	موافق	

0.13	%13.34	04	غير موافق	الرقابة
0.9	%90	27	موافق	التنفيذ
0.1	%10	03	غير موافق	

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه تبين لنا أن المعرفة المتوفرة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى الإطارات الموجودة بالمؤسسة قد بلغت نسبة 76.66% و الوسط الحسابي لها 0.76 ، و فيما يخص التطبيق للتخطيط نجد أن أفراد العينة وافقت على وجود تخطيط بنسبة وصلت إلى 80% و الوسط الحسابي لها 0.8 ، أما فيما يخص عملية الرقابة فإن الإطارات العاملة أقرت بوجود نظام للرقابة بحيث بلغت نسبتها 86.66% و الوسط الحسابي 0.86 ، أما فيما يتعلق بالتنفيذ فنجد أن نسبة 90% من الموظفين يقرون بأن عملية تنفيذ الإدارة الإستراتيجية تتم في المؤسسة بشكل كبير داخل المؤسسة.

➤ **الرسالة:** إن المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان و

الخاصة بمعرفة الرسالة تمكنا من الحصول على النتائج الملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): الرسالة

الرسالة	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية %	الوسط الحسابي
رسالة	نعم	28	%93.33	0.93
منظمتكم محدد	لا	02	%6.64	0.66
رسالة	نعم	27	%90	0.9
منظمتكم مكتوبة	لا	03	%10	0.1
رسالة منظمتكم منشورة	نعم	24	%80	0.8
في متناول جميع الأطراف و أصحاب المصالح	لا	06	%20	0.2
	نعم	19	%63.34	0.6
	لا	11	%36.66	0.4

المصدر: من إعداد الباحث

إن الإجابة عن أسئلة هذا المحور كشفت عنه الدراسة من خلال الجدول أعلاه أن غالبية العمال المؤسسة يقرون بأن رسالة المنظمة محددة من خلال النسبة البالغة 93.33% و الوسط الحسابي 0.93 أما السؤال الثاني والذي يتعلق بكون رسالة المنظمة مكتوبة فنجد أن غالبية عمال المؤسسة أكدوا أنها مكتوبة بنسبة 90% و الوسط الحسابي 0.9 ، في حين أن نسبة 80% من عمال المؤسسة يرون بأن رسالة المنظمة منشورة، في حين يرى 63.34% من عمال المؤسسة يرون بأن رسالة المنظمة في متناول جميع الأطراف و أصحاب.

➤ التحليل الإستراتيجي:

إن المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان و الخاصة بمدى الممارسة الفعالة للتحليل الإستراتيجي تمكنا من الحصول على النتائج الملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): التحليل الإستراتيجي

التحليل الإستراتيجي	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية %	الوسط الحسابي
تستخدم منظمتكم أساليب كمية فعالة في تحليل بيئتها الداخلية.	موافق	21	%70	0.7
	غير موافق	09	%30	0.3
عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة منظمتكم الخارجية مستمرة	موافق	24	%80	0.8
	غير موافق	06	%20	0.2
تستخدم منظمتكم أدوات التحليل الإستراتيجي المتعارف عليها.	موافق	21	%70	0.7
	غير موافق	09	%30	0.3

الباحث
لإجابات المحور
المتعلقة بالتحليل
استخدام المؤسسة
كمية فعالة في تحليل
تظهر ذلك النسبة
المتعلقة بالسؤال
محل الدراسة تقوم
الخارجية بصفة
ذلك النسبة المئوية

المصدر: من إعداد
من خلال التحليل
الثالث من الأسئلة
الإستراتيجي يظهر
محل الدراسة أساليب
بيئتها الداخلية و
النسبة %70
الأول، و المؤسسة
بعملية التحليل للبيئة
مستمرة و يعبر عن

المقدرة بـ 80% ، أما السؤال الأخير فيعبر على أن المؤسسة تستعمل أدوات التحليل الإستراتيجي المتعارف عليها و النسبة المقدرة بـ 70.

VI- عرض نتائج الدراسة الميدانية و إختبار (t):

في الدراسة التي قمنا بها و التي يتمحور موضوعها حول واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و التي أجريناها بمؤسسات محل الدراسة توصلنا إلى:

* مراحل الإدارة الإستراتيجية البشرية:

- 76.66% من المستخدمين تتوفر لديهم المعرفة حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- 80% من العمال تتوفر لديهم المعلومات عن عملية التخطيط و يشاركون في وضع و صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية.

- 86.66% من العمال يقومون بالمساهمة في عملية الرقابة .

- 90% من العمال يرون بأن عملية التنفيذ يتم تطبيقها بشكل فعلي على أرض الواقع.

* الرسالة:

- 93.33% من العمال يؤكدون أن رسالة المؤسسة محددة.

- 90% من العمال يؤكدون بأن رسالة المؤسسة مكتوبة.

- 80% من المستخدمين يؤكدون بأن رسالة المؤسسة منشورة.

- 63.34% من العمال يرون و يؤكدون بأن الرسالة في متناول أصحاب المصلحة.

* التحليل الإستراتيجي:

- 70% من العمال يؤكدون بأن المنظمة تستخدم أساليب كمية فعالة في تحليل بيئتها الداخلية.

- 80% من المستخدمين يرون بأن التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية هي عملية مستمرة.

- 70% من العمال يؤكدون بأن المؤسسة تستخدم أدوات التحليل الإستراتيجي المتعارف عليها.

VII-خلاصة:

إن البحث المستمر لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة يعد ضرورة، تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبنى وبين المحيط الخارجي؛ هذا الأخير الذي يتميز بالتغير الدائم لذلك فكل فاعل، كل وظيفة، كل عملية، وكل ترابط بين مختلف مكونات المؤسسة يجب أن تعمل معا لتحقيق متطلبات الزبون وباقي الأطراف ذات المصلحة.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية كمفهوم حديث، يجمع بين جميع هذه التحديات المتعلقة بالانسجام، حيث تحت المؤسسات على تكييف أنظمتها الإدارية في مختلف أنواعها، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار مختلف الأنشطة المتعلقة بها، والتحكم فيه و العمل على تحسينها من أجل تحسين الأداء الكلي لهذه المؤسسات فالإدارة الإستراتيجية تهدف إلى توجيه أنشطة المؤسسة نحو الزبون، بتطوير ثقافة التعاون بين مختلف الأقسام والوظائف، وهذا الوجه من التنظيم يساعد كل الفاعلين داخل المؤسسة على معرفة الأنشطة الأمامية والخلفية للعملية؛ وذلك بإعطاء الرؤية الواضحة لسلسلة القيمة داخل المؤسسة، من المورد الخارجي إلى غاية الزبون النهائي.

من خلال هذه الدراسة، جزأيا النظري والتطبيقي إلى النتائج التالية:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي نمط إداري يطبق على جميع أنواع المؤسسات وفي جميع مستوياتها.
- تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء، باعتبارها كوسيلة لقيادة المؤسسة و السير بها نحو أهدافها بكفاءة و فعالية كبيرتان.
- يوجد علاقة بين مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الأداء المؤسسي و ذلك يعود للاهتمام بأساليب و طرق التخطيط و التنفيذ للإستراتيجية في كافة مستويات الوظيفة.
- يوجد علاقة بين رسالة المؤسسة و الأداء المؤسسي و ذلك لأن جميع الإطارات و العمال تتوفر لديهم المعلومات عن طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل.
- يوجد علاقة بين التحليل الإستراتيجي و الأداء المؤسسي من خلال استخدام المؤسسة لأساليب كمية فعالة لتحليل بيئتها الداخلية و الخارجية و استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي.

الاقتراحات:

- إخضاع كافة المدراء على المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية مكثفة متخصصة في أسلوب الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي لا بد من استقطاب خبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية (كاليابان و أوروبا) و ذلك كي يتعرفوا على كيفية الممارسة العملية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية.
- قيام المدراء الإستراتيجيين بعقد لقاءات دورية مع المرؤسين لتعريفهم بأهمية و دواعي تطبيق الإدارة الإستراتيجية في منظماتهم، و ذلك لكسب تأييدهم لإنجاح هذا التطبيق.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للمدراء من أجل القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

الهوامش:

- 1 - خالد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007 ص167.
- 2 - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001. ص21-23.
- 3 - زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص48.
- 4 - مدوري نور الدين " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر 2010-2011، ص52
- رندة الباقي الزهري، " التخطيطات لاستراتيجيات الموارد البشرية "، مجلة دمشق، دمشق، المجلد16، العدد1، 200، ص262⁵ -
- 6- غيدة فلة ، " إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية " ، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، الجزائر، ص41
- 7 - محمد سمير أحمد " الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية "، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص31.
- 8 - رياض محمد أحمد طهماز، " واقع عملية الربط و التكامل مابين استراتيجية المنظمة و استراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية"، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة اليرموك، الأردن 2001، ص37