

دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية

دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية

The role of strategic human resources management in improve the performance of organizations Public
case Study Algeria Directorate Human Resources at Ministry of higher Education

ط.د. فلاق رضوان، جامعة الجزائر 3، fellag.redhouane@univ-alger3.dz

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية،

يوسف بومدين ، جامعة الجزائر 3، bouyoucef9@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/06/29

تاريخ القبول: 2020/06/28

تاريخ الاستلام: 2020/04/08

ملخص: توصلت نتائج الدراسة في جانبها النظري إلى وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء. أما الجانب التطبيقي فمن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج *SPSS* واستخدام أدوات التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتحليل الإستراتيجي و الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : إدارة استراتيجية ؛ موارد بشرية ؛ منظمات عمومية ؛

تصنيف JEL : L25، O15

Abstract: The results of the study in its theoretical aspect have established a relationship between strategic human resource management and institutional performance. As for the practical side, through the statistical treatment of data by (spss) program, And the use statistical analysis tools researcher reached a number of results the most important of which is the presence of a statistically significant relationship between the stages of strategic human resource management and strategic analysis and institutional performance.

.keyword: strategic management; Human Resources (HR); Public organizations.

JEL classification code : O15, L25

المؤلف المرسل: فلاق رضوان، الإيميل: fellag.redhouane@univ-alger3.dz

1. مقدمة:

لقد بات على مؤسساتنا العمومية الاعتماد على أسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة من أجل تحقيق النجاعة في ما تصبو إليه من أهداف وغايات وقوة دفع لتفعيل مختلف الإستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق قيمة مضافة لهذه المؤسسات في ظل التطور العلمي الكبير وظهور فكر إداري حديث بطرق عصرية و يعتمد أساسا على اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات والاتصال، 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 خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح و العولمة.

مشكلة البحث:

مشكلة البحث ستتركز 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: كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات العمومية بمديرية الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الأداء المؤسسي في مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية.

الفرضية الثانية: H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التحليل الإستراتيجي و الأداء المؤسسي في مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تفيد المسؤولين عن الموارد البشرية في مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية وأصحاب القرار على أهمية تبني هذا التوجه الاستراتيجي الجديد نحو الموارد البشرية من أجل بناء خطة إستراتيجية متكاملة للوزارة نحو مواردها البشرية الحالية ومواردها البشرية المتوقعة

وتلافي المخاطر التي قد تتجم في المستقبل من حيث الكفاءة او العدد من مواردها مما يعطل تحقيق الاهداف الرئيسية.

أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري يتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من خلال التعرف على الممارسات .
- تبين دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.

2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

1.1. إدارة الموارد البشرية:

وصف تيمو ادارة الموارد البشرية بأنها المقاربة المميزة لإدارة العمالة التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوزيع الاستراتيجي للقوة العاملة ملتزمة بتحقيق الاهداف باستخدام مجموعة متكاملة من الثقافة ، الهيكل وتقنيات الافراد . تتمثل ادارة الموارد البشرية حسب شرميلا وآخرون في مجموعة من الانشطة التنظيمية التي تهدف الى جذب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وكذلك استخدام الموارد البشرية بفعالية لتحقيق الاهداف التنظيمية . (طرفة، 2020، صفحة 271)

2.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعريفها: " هي الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الاستراتيجية للمؤسسة " .(بودبة و بن واضح سنوسي ، 2019) كما 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 " . (رندة الباقي، 2000، صفحة 262)

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 للمؤسسة" (غيدة، 2011-2012، صفحة 41)

3.2. 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، ويعد 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 والتعقيد الشديدين. وبصفة عامة فإن كل مدير يعد مسؤولاً عن وضع وتنفيذ الاستراتيجيات بالنسبة لمجال عمله والذي يتمتع فيه بسلطات كاملة، فكل مدير له دور استراتيجي لتنفيذه سواء كان رئيساً لوحدات 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 وتنفيذ الاستراتيجية بالمقارنة بمديري إدارات الموارد البشرية.

4.2. الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

يختلف الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي في عديد الجوانب نذكر منها ما يلي: (محمد سمير، 2009، صفحة 31)

- 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.

5.2. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال:

1.5.2. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

اهتمت بالسابق بتزويد الموارد البشرية اللازمة للقيام بأعباء الأهداف والخطط الموضوعة من قبل الإدارة الإستراتيجية التخطيطية. أصبحت الآن الشريك الكامل لها، إذ بدأت تعمل

على صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف والخطط، والمشاركة الفعالة في تحقيق وتنفيذ برامج الأهداف والخطط وذلك بالتنسيق والتعاون مع الإدارة الإستراتيجية التخطيطية. فالاستراتيجية التخطيطية الهادفة إلى تحقيق جملة من الأهداف المحددة لاتجاهات ومسارات المؤسسة، وتعتمد إذاً على إستراتيجية الموارد البشرية وتتفاعل وتتكامل أحياناً معها في سبيل تحقيق أقصى المرامي الإستراتيجية والتكتيكية و العملياتية المؤسساتية. من هذا المنطلق فإن التواصل والتناسب بين الاستراتيجيات يؤدي بالتالي إلى نجاح خطط برامج المؤسسة. (رياض محمد أحمد، 2001، صفحة 37)

2.5.2. إستراتيجية مفهوم تحليل الوظائف:

هي عملية الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف في كلمات أكثر تحديد يعرف تحليل الوظائف بأنه عملية: جمع ودراسة ، وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة، وابعادها والطرق المختلفة والظروف المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها. (عامر، 2011، صفحة 105)

3.5.2. إستراتيجية توظيف الموارد البشرية:

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

4.5.2. إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

أشار الهيئي إلى أنها جهود تنظيمية مستمرة لإحداث تغييرات معرفية و مهارية و سلوكية في خصائص الموارد البشرية الحالية و المستقبلية لتسهيل تعلمهم المعرفة و المهارات و السلوكيات الوظيفية. وتتم بجهود المنظمة المستقبلية الهادفة لاكتساب المهارات و المعرفة التي من شأنها ان تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية و المستقبلية. (الكبيسي، 2012، صفحة 39)

5.5.2. 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.

6.5.2. 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.

7.5.2. إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

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

3. الأداء المؤسسي:

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات و أبحاث من الناحيتين النظرية و التطبيقية كانت هادفة إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، لذا سنحاول فيم فيما يلي تحديد مفهومه وتطوره التاريخي والتعرف على معايير المختلفة.

1.3. تعريف الأداء المؤسسي:

عرف بريستون الأداء المؤسسي بأنه: " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، و إنتاج مخرجات متنوعة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها ". (عدادي حسين ، 2000، صفحة 231) حسب Bromily Miller : " الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ". (حمادي و عبادي ، 2009، صفحة 3) هذا التعريف يربط الأداء بالإدارة الفعالة لمختلف موارد المؤسسة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها. تعريف الأداء حسب (A. Kherakhem): " من وجهة نظر الكاتب فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة " (Ahmed, 1992, p. 135) ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء: عبارة عن محصلة من العوامل في مقدماتها قدرات الفرد ودوافعه تلبيها أهداف المؤسسة وقدراتها وآلية تسييرها، هذه المحصلة بين الفرد وموارد المؤسسة و طرق تسييرها تجعل من المؤسسة تتمتع بالكفاءة والفعالية في أدائها وترتقي إلى درجة التميز في الأداء.

2.3 أبعاد الأداء المؤسسي:

1.2.3 الأداء المالي: "هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفاعلية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية." (جمعة، 2000، صفحة 113)

2.2.3 الأداء المالي والأداء التشغيلي: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات. ويركز هذا البعد على مؤشرات مثل الحصة السوقية، وتقديم منتج جديد/خدمة جديدة ذات جودة عالية.

3.2.3 الأداء الوظيفي: عرف معجم المصطلحات الإدارية الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للعمل المفروض أدائه من قبل العامل الكفء المدرب. (سهيلة وباديس، 2015، صفحة 214) الأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته. (عبد الرزاق وهدي، 2019، صفحة 408)

4.2.3 الأداء الاجتماعي و البيئي: هو كل الأنشطة و العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن أنشطتها. (فاطيمة الزهراء وعثمان، 2014، صفحة 644)

4. مساهمة 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 لرفع المؤسسة بالاختصاصات 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 - على المحافظة على مخزون المواهب المناسبة والمطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي، وانخفاض تكاليف العمالة، وتجذب 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.

5 . الدراسة الميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية:

1.5 عينة و محددات الدراسة:

1.1.5 عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الجزائرية و في هذا الإطار تم توزيع 50 إستبانه، وبعد التدقيق تم اعتماد 30 إستبانه وبهذا تكون العينة المستخدمة في التحليل هي 30 شخص وبذلك فإن نسبة الردود 60 % وقد تم جمع البيانات من 15 ديسمبر إلى 02 جانفي 2020.

2.1.5 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 إدارات مديرية الموارد البشرية بالوزارة.
- اقتصرت الدراسة على عينة من 30 شخص من مديرية الموارد البشرية بالوزارة.

2.5 أساليب التحليل " برنامج التحليل الإحصائي SPSS ":

1.2.5 ثبات صدق القياس :

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

الجدول 1: توزيع أفراد العينة وفق لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى

الوظيفي			
الجنس	ذكر	11	36.67
	انثى	19	63.33
	المجموع	30	%100
العمر	أقل من 25 عام	/	0
	من 25 – 35 عام	20	66.67
	أكثر من 35 عام	10	33.33
	المجموع	30	%100
	مساعد مدير مصلحة	07	23.33
المسمى الوظيفي	مدير مصلحة	02	6.67
	رئيس فريق	02	6.67
	موظف	19	63.33
	المجموع	30	%100
	اقل من بكالوريا	07	23.33
المؤهل العلمي	بكالوريا	10	33.33
	ليسانس	13	43.34
	المجموع	30	%100
	5 سنوات فأقل	04	13.33
سنوات الخدمة	من 6 – 15 سنوات	09	30.00
	من 16-25 سنة	10	33.33
	فوق 25 سنة	07	23.33
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الباحث

2.2.5 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 (36.67%)، من مجموع أفراد عينة الدراسة و البالغ عددها 30 فرداً، في حين بلغ عدد الإناث (19) بنسبة قدرها (63.33%) من المجموع الكلي للعينة. أما بالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية (25-35 سنة) الأغلبية حيث بلغت نسبته (66.67%)، تليها الفئة العمرية أكثر من (35 سنة) بنسبة قدرها (33.33%) 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 بنسبة (43.34%) وهي نتيجة متوقعة في مثل هذه الدراسة، أما بالنسبة التي تلتها فهي للمتخصصين على شهادة البكالوريا فقد قدرت بنسبة (33.33%) ، في حين أن (23.33%) 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 الاستبانات وذلك بحجة عدم التفرغ أو كثرة العمل ، وقد تمت الإجابات من قبل مدير مصلحة بنسبة تقدر بـ: (6.67%)، أما أعلى نسبة من الإجابات فهي من قبل الموظفين حيث بلغت النسبة (63.33%)، وأما مساعد مدير مصلحة فقد قدرت بنسبة (23.33%).

رابعاً: سنوات الخدمة: من خلال النظر إلى البيانات تبين أن أكبر نسبة كانت لأفراد العينة الذين تنحصر مدة خدمتهم ما بين 16-25 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.

3.2.5 المتغير المستقل " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" :

مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

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

الجدول 2: مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة	
0.76	%76.66	23	موافق	المعرفة المتوفرة لديكم عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية
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	الرقابة
0.13	%13.34	04	غير موافق	
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% والوسط 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.

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 3: 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

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال التحليل لإجابات المحور الثالث من الأسئلة المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي يظهر استخدام المؤسسة محل الدراسة أساليب كمية فعالة في تحليل بيئتها الداخلية و تظهر ذلك النسبة المئوية 70% المتعلقة بالسؤال الأول، و المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية التحليل للبيئة الخارجية بصفة مستمرة و يعبر عن ذلك النسبة المئوية المقدرة بـ 80%، أما السؤال الأخير فيعبر على أن المؤسسة تستعمل أدوات التحليل الإستراتيجي المتعارف عليها و النسبة المقدرة بـ 70%.

3.2.5 المتغير التابع " الأداء المؤسسي ":

يتعلق بمعالجتنا الإحصائية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المتغير التابع من الاستبيان و الخاصة بمعرفة الأداء المؤسسي، تمكنا من الحصول على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الأداء المؤسسي	درجة الموافقة	التكرار	النسبة النئوية%	الوسط الحسابي
تقارن منظماتكم أدائها الحالي مع أدائها السابق	موافق	24	%80	0.8
	غير موافق	06	%20	0.2
تقارن منظماتكم أدائها الحالي مع المنظمات العالمية	موافق	28	%93.33	0.93
	غير موافق	02	%6.64	0.7
تقارن أدائها مع عوامل النجاح الأساسية	موافق	25	%83.34	0.83
	غير موافق	05	%16.66	0.16

الجدول 4: الأداء المؤسسي

تساعد عملية التخطيط الإستراتيجي على رفع أداء منظمتكم	موافق	24	80%	0.8
	غير موافق	06	20%	0.2
تساعد عملية التحليل الإستراتيجي على رفع أداء منظمتكم	موافق	27	90%	0.9
	غير موافق	03	10%	0.1
تساعد عملية الرقابة و التنفيذ من رفع الأداء	موافق	23	76.66%	0.77
	غير موافق	07	23.34%	0.23

المصدر: من إعداد الباحث.

تبين لنا من خلال دراسة المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن هناك ممارسة لمقارنة أداء المؤسسة لأدائها الحالي مع أدائها السابق و ذلك من أجل التعرف على نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة و نقاط الضعف بحيث أن النسبة المقدرة بـ 80% و الوسط الحسابي المقدّر بـ 0.8 يبين بأن المؤسسة تمارس هذا النوع من المقارنة بغية المراقبة المستمرة لحياة المؤسسة، ومن خلال الأجوبة عن السؤال الثاني تبين بأن المؤسسة تمارس المقارنة مع المؤسسات المنافسة و ذلك بغية معرفة المركز التنافسي للمؤسسة و مدى اكتسابها لقدرة تنافسية ويعبر على ذلك النسبة المقدرة بـ 93.33%، كما أن المؤسسة تقوم بمقارنة الأداء الحالي لها مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل فيها، بحيث أن النسبة المقدرة بـ 83.34% تعبر عن ذلك، من خلال الأجوبة على السؤال الرابع يتبين بأن عملية التخطيط الإستراتيجي لها الأثر على رفع الأداء المؤسسي بحيث يعبر العمال عن ذلك من خلال موافقتهم على ذلك و النسبة المقدرة بـ 80% تعبر على ذلك، ومن خلال السؤالين الأخيرين فإنهما يعبران عن المساهمة الكبيرة لكل من التحليل الإستراتيجي و التنفيذ و الرقابة في عملية رفع الأداء بحيث أن النسب تبين و المقدرة بـ: 90% و 76.66%.

6. عرض نتائج الدراسة الميدانية و اختبار (t):

في الدراسة التي قمنا بها و التي يتمحور موضوعها حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في رفع أداء المؤسسات العمومية، و التي أجريناها في مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي توصلنا إلى:

1.6 المتغير المستقل " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"**1.1.6 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.

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

2.1.6 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.

2.6 المتغير التابع " الأداء المؤسسي "

- **80%** من العمال يرون أن المؤسسة تقارن أدائها الحالي مع أدائها السابق.

- **93.33%** من العمال يؤكدون أن المؤسسة تقارن أدائها الحالي مع المنظمات العالمية.

- **83.34%** من العمال يؤكدون أن المؤسسة تقارن أدائها الحالي مع عوامل النجاح الأساسية.

- **80%** من العمال يرون بأن عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ترفع أداء المؤسسة.

- **90%** من العمال أن عملية التحليل الإستراتيجي للموارد البشرية تساعد على رفع أداء المؤسسة.

- **76.66%** من العمال يؤكدون أن عملية الرقابة و التنفيذ للاستراتيجيات الموارد تساهم في رفع الأداء.

بعد المعالجة الإحصائية نستنتج أن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الأداء بالمؤسسة محل الدراسة متمثلة في معادلة الانحدار التالية:

$$\hat{Y} = 0,12 + 0,13x_1 + 0,38x_2$$

حيث: $\hat{Y}$: الأداء بمديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي

X_1 : مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. X_2 : التحليل الإستراتيجي.

نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة و المتغير التابع $\hat{Y}$ (الأداء المؤسسي) و التي يمكن قياسها عن طريق معامل الارتباط و الذي قدر 0.66 أي 66% من مجموع المشاهدات و الذي يعبر أن هناك علاقة طردية موجبة بين كل متغير من المتغيرات السابقة و المتغير التابع (الأداء المؤسسي) و هي نسبة جيدة نوعا ما من خلال نتائج المستجوبين بالمؤسسة.

3.6 نتائج اختبار ستودنت (t) لفقرات الاستبانة:

من خلال تحليل فقرات الاستبانة نلاحظ أن هناك:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي في مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي $t=1.131$.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التحليل الإستراتيجي و الأداء المؤسسي في مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي $t=2,536$.

7. خاتمة:

إن البحث المستمر لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة بات ضرورة وهي تعتمل على إيجاد أفضل طرق لتحقيق 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 تحث 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، جزأياها النظري والتطبيقي إلى النتائج التالية:

- تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا فعالا في تحسين الأداء، باعتبارها وسيلة لقيادة المؤسسة و السير بها نحو أهدافها بكفاءة و فعالية كبيرتان.
- هناك علاقة بين مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الأداء المؤسسي و ذلك يعود للاهتمام بأساليب وطرق التخطيط والتنفيذ للاستراتيجية في كافة المستويات الوظيفية.
- هناك علاقة بين التحليل الإستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسي من خلال استخدام المؤسسة لأساليب و أدوات التحليل الإستراتيجي.

الاقتراحات:

- وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح توصيات تركز أغلبها على ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و زيادة الاهتمام بها و دورها الفعال في المؤسسة:
- لابد من توفير المناخ التنظيمي الملائم بتوفير ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة بجميع إدارات المؤسسة.
- تفعيل عملية الإبداع وإعطاء أهمية بالغة لجميع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل مديرية الموارد البشرية بالوزارة (توظيف، تنمية، ...) من أجل تقادي المخاطر المتعلقة باليد العاملة في المدى المتوسط والبعيد على حد سواء.
- الربط بين كافة المدراء على مستوى مديريات الإدارة المركزية بالوزارة من أجل الحصول على كل المعلومات المتعلقة بالكم والنوع و المتطلبات و النقائص المتعلقة بالمورد البشري من أجل استباق الأحداث والتفاعل مع المستقبل بشكل إيجابي..

- اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للمدراء من أجل القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

المراجع:

1. أحمد محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية (الإصدار الاول)، عمان: دار المسيرة، 2009.
2. بن علي عبد الرزاق، و شهيد هدى، مسببات الاجهاد الوظيفي و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساوره للإسمنت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 22(2)، 2019.
3. بن يمينة فاطيمة الزهراء، و بوزيان عثمان ، تقييم الأداء البيئي للمؤسسات من خلال بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة الإسمنت (SCIS) سعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 2014.
4. الزهري رندة الباقي، التخطيطات لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة دمشق، 2000.
5. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال. الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر، 2000.
6. السلمي، ع، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر، 1995.
7. شريفى م ودولي س، تحسين الأداء من خلال التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، المسيلة :جامعة محمد بوضياف 2009.
8. صلاح الدين عواد الكبيسي، تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، 2012، 39.

9. طرفة م، تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. ريادة الأعمال، (3) 6. 2020.
10. طهماز رياض محمد أحمد، واقع عملية الترابط مابين استراتيجية المنظمة و استراتيجية الموارد البشرية في منظمات الاعمال الصناعية الاردنية (رسالة ماجستير)، كلية علوم التسيير، عمان: جامعة اليرموك، 2001.
11. عامر س. ع، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر، 2011.
12. فاطمة بودبة، و عائشة بن واضح سنوسي ، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالشلف-، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، 2019.
13. فلاح عداوي حسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر، 2000.
14. فلة غيدة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر العاصمة: جامعة الجزائر، (2011-2012).
15. قيو سهيلة، و بوخلوة باديس ، آثار أنماط القيادة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن تقرت ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 2015، 1.
16. نبيل حمادي، و فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي أداء و فعالية المنظمة ، مسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2009.

17. Ahmed, H. (1992). criteres de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D. *These de doctorat d'etat*,. economic, alger: universite d'alger.