

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات : دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت.

The role of strategic human resources management in developing competencies: case study of SONALGAZ Company in Ain Témouchent

كوديد سفيان¹، درويش عمار²

¹ جامعة عين تموشنت (الجزائر)، Sou-fy-a@hotmail.fr

² جامعة عين تموشنت (الجزائر)، ammar.derouiche@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/05/10

تاريخ القبول: 2022/05/03

تاريخ الاستلام: 2021/11/18

ملخص:

تهدف من خلال هذا المقال إلى دراسة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات، بحيث شمل البحث اطار نظري تناولنا فيه أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وجانب تطبيقي اعتمدنا فيه على استمارة استبيان وزعت على عمال شركة كهرباء الجزائر بمدينة تموشنت، وتمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS V20. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج القيمة التي أكدت على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة من خلال تخطيط الموارد البشرية وتسيير المعرفة وكذا تسيير الجودة الشاملة.

كلمات مفتاحية: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تنمية الكفاءات، تخطيط الموارد البشرية، تسيير المعرفة، تسيير الجودة الشاملة.

تصنيف JEL : J24 ،M12.

Abstract:

The study aimed to show the role of strategic human resource management in developing competencies. In which it contained theoretical part; explained the main conceptions of the study; and practical part based on questionnaire distributed to the employees of the electricity company in Ain Temouchent, where the data was treated by using SPSS V20. The results of the study confirmed that strategic management of human resources has an important role in the development of efficiency individuals at the company concerned with this study. That is done through the human resource planning, knowledge management and total quality management.

Keywords: Strategic human resource management, competency development, human resource planning, knowledge management, total quality management.

JEL Classification: J24 ،M12.

1. مقدمة:

يعتبر المورد البشري محرك أساسي لنشاط المؤسسة فهو المسؤول عن تحقيق الأداء الفعال الذي يضمن تحقيق السياسات والأهداف المحددة، لدى تعمل كل المؤسسات على تكوين كفاءات تكون رأس مال ومورد استراتيجي تنافس به في بيئة أعمالها. تمثل الإدارة الاستراتيجية أداة لرسم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بشكل عام وتتولد عنها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، تتطلع من خلالها إلى تحقيق الاستثمار الناجح للقدرات والمهارات البشرية، اعتمادا على استراتيجيات مناسبة وبرامج ملائمة تعمل على الاستغلال الأمثل للطاقات والامكانيات المتاحة لدى المورد البشري.

1.1 إشكالية البحث:

تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها ونماذجها المختلفة إلى التأثير على معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري في المؤسسة. وفق ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

هل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تأثير على تنمية الكفاءات في شركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت؟.

2.1 فرضية البحث:

لمعالجة إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية:

يوجد تأثير للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تنمية الكفاءات في شركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت.

3.1 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تناوله لموضوع يشغل اهتمام الكثير من الباحثين، وكونه ربط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتنمية الكفاءات في المؤسسة، بحيث تهتم المؤسسات بتنمية مواردها البشرية فهي أساس تحقيق التميز في الأداء، فالتكنولوجيا يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة ولكن العنصر البشري يعتبر مورد استراتيجي لا بد من تكوينه في المؤسسة، فالإدارة الاستراتيجية هي أساس تسيير المعارف والكفاءات وتخطيط الموارد البشرية بما يحقق تكوين كفاءات وتطويرها ويسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4.1 أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف البحثية التي نوجزها في النقاط التالية:

- الامام بالجوانب النظرية والمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة؛
- التعرف على أهم نماذج وأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- معرفة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات في المؤسسة بشكل عام وشركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت بشكل خاص.

5.1 تقسيمات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة قسمنا البحث إلى محورين رئيسيين:

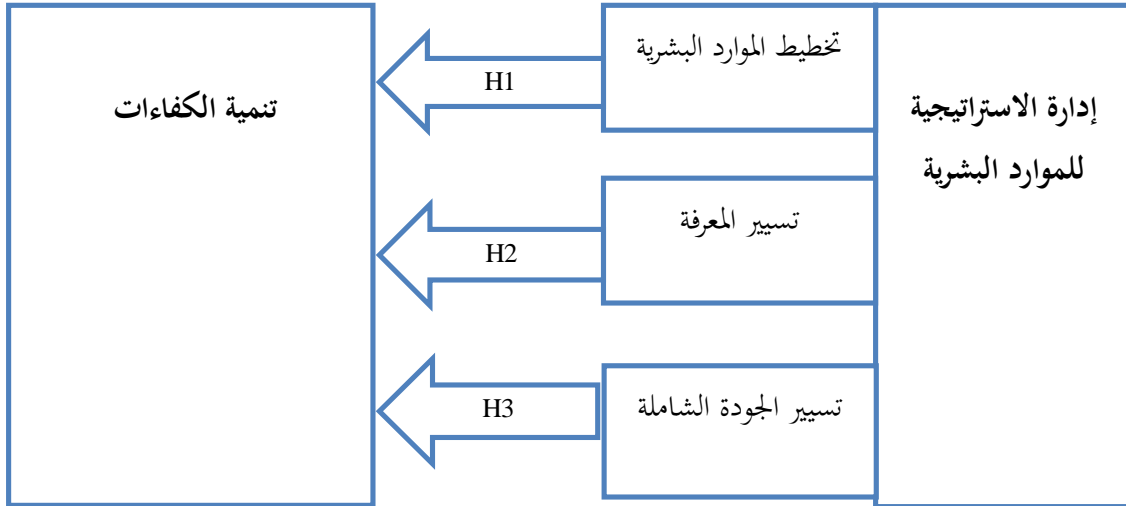
- المحور الأول النظري: شمل كل المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات؛
- المحور الثاني التطبيقي: دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت.

6.1 منهج البحث:

بهدف دراسة إشكالية البحث واختبار الفرضية المحددة، استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، وأما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة بغية اسقاط نتائج الجانب النظري على الواقع باستخدام المقابلة الشخصية والاستبيان مستخدمين مجموعة من الأدوات الاحصائية المساعدة في عملية تحليل البيانات.

7.1 نموذج البحث:

الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة الذي حدد بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة.



المصدر: من انجاز الباحثين

2. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

يعرف Alfred Chandler الاستراتيجية بأنها تحديد لأهداف المنشأة على المدى البعيد وتحضير العمليات وتخصيص كل الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وعلى ضوء هذا التعريف وقبل تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتعين علينا ضبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

تعرف الإدارة الاستراتيجية هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتحديد الأهداف على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.ⁱ

2.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجي للموارد البشرية:

هي عملية اتخاذ القرار الذي يعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التطورات والتغيرات البيئية.ⁱⁱ

3.2 خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

تتميز الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص أهمها:ⁱⁱⁱ

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي القصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛

- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا؛

- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما؛

- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية للمؤسسة بما تضمنه من فرص وتحديات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو ضعف؛

- النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء .

4.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن حصر أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في النقاط التالية:^{iv}

-هي نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، اعتمادا على استراتيجيات مناسبة وسياسات وبرامج ملائمة تعمل على استغلال كل الطاقات والامكانيات التي تتوفر لدى المورد البشري في المؤسسة؛

-خطة بعيدة المدى مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج تتعلق بالمورد البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وتهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة؛

-تساعد المؤسسة في عمليات تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدامات الجيدة الناتجة عن الاولويات الاستراتيجية التي تنتج عنها عمليات التحليل الاستراتيجي؛

-مواكبة التغير الكمي والنوعي المتسارع في البيئة؛

-المساعدة على توقع القضايا الاستراتيجية الهامة من خلال تحسين قدرة المنشأة على إدراك وتوقع المتغيرات في البيئة واتخاذ الاجراءات الضرورية للتعامل مع المشاكل التي تفرزها التغيرات البيئية.

5.2 أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: ^v

-خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمؤسسة؛

-قوة عمل لديها معرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية؛

-قوة العمل تمثل رأس مال فكري واستراتيجي له عائد كبير؛

-تعمل قوة العمل وفق معايير كمية ونوعية محددة سلفاً؛

-تنمية قدرات قوة العمل بصورة مستمرة من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة؛

-التركيز على جودة الأداء والانتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبائن؛

-ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها بالتماشي مع بيئة واستراتيجية المؤسسة؛

-رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التعبير؛

-الحديث للبرامج والسياسات في إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر؛

-استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المؤسسة.

6.2 نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أهم النماذج التقليدية والحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أو ما يعرف بالتطبيقات الحديثة لتسيير الموارد البشرية،

ما تحدده في النقاط التالية: ^{vi}

-نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: يسمح للمؤسسة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛

-نموذج تسيير الرأس المال البشري: الإدارة القوية والرشيده هي التي تعمل من أجل ضمان المحافظة على الرأس المال البشري واستثماره، غهي مجموع الطاقات البشرية ممثلة في القدرات والمعارف العملية والخبرة؛

-نموذج تسيير الكفاءات: مجموع الأنشطة المخططة لاستخدام وتطوير الأفراد بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين الأداء وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة؛

-نموذج تسيير المعرفة: نظام يساعد في نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وهو تسيير واضح ومنهجي للمعارف والعمليات المرتبطة بها؛

-نموذج إدارة الجودة الشاملة: شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة؛

- نموذج محاسبة الموارد البشرية: نظام معلومات يوفر المعلومات للإدارة عن التغيرات التي تمس المورد البشري في المؤسسة؛
- نموذج إعادة هندسة العمليات: إعادة التفكير والتصميم الجذري للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جذرية في معايير الأداء.

3. الكفاءات.

1.3 مفهوم الكفاءة:

يعرف (Mintzberg) الكفاءة بأنها القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، بمعنى آخر الكفاءة هي الوصول إلى أي هدف تسعى إليه المؤسسة^{vii}. كما تعرف الكفاءة بأنها مجموع الاستعدادات والمعارف لدى الفرد في ميادين مختلفة^{viii}.

تعريف LEVY Leboyer:

والذي يعرفها على أنها الرصيد السلوكي للفرد والذي يجعله فعال في وضعية معينة. ix

يعرف الباحثان JEAN Marc Riss et DANIEL Held :

الكفاءة بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع، وإذا أردنا فهي مجموع من المعارف النظرية، العلمية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين. x

على ضوء التعاريف السابقة يمكن أن نعتمد في هذه الدراسة على التعريف التالي: الكفاءة هي مجموع الاستعدادات لدى الفرد والتي تتجسد في المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحدد معالم أداء نشاط هذا الفرد.

2.3 أبعاد الكفاءة:

من التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن الكفاءة توليفة من العناصر التالية: xi

-المعرفة العلمية (Savoir): الكفاءات النظرية؛

-المعرفة العملية (Savoir-faire): الكفاءات التطبيقية أو المهارات الفنية؛

-المعرفة السلوكية (Savoir-être): الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية.

3.3 تعريف إدارة الكفاءات:

تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي. xii

تعرف على أنها استخدام أساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات وذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية بحيث يتم من خلالها جذب الافراد ذوي الكفاءة للمؤسسة وصقل وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم وكذلك استخدامها واستثمارها في تحقيق الأهداف. xiii

4. دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات:

1.4 استراتيجية التطوير الإداري:

من بين الأساليب التي تساهم في تحقيق التطابق بين استراتيجية المؤسسة وتنمية المورد البشري هي استراتيجية التطوير الإداري إحدى أدوات إدارة الكفاءات، وهذا يندرج ضمن أنشطة التعلم والتطوير المختلفة. ويرى (Clardy) أن الهدف الذي يجب أن تسعى استراتيجي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقه هو المساهمة بالخطط العملية والممارسات المحققة للاحتياجات المستقبلية للعمال والإدارة من المعارف والمهارات، الامر الذي يحتم أن تكون ممارسات تنمية الموارد البشرية أكثر ارتباطا باستراتيجية المؤسسة. xiv

2.4 الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات:

إن التركيز المتنامي على الدور الإستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية، أصبح جزءا من التوجه نحو بناء بيئة عمل داعمة لبرامج هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا والمختصين في تنمية المورد البشري ابراز هذا الدور، وكما يري الكثير من الباحثين أن ميزة الموارد البشرية تأتي من ثلاث مصادر تتمثل في مخزون رأس المال الفكري وخلق وتحويل المعرفة وتكييف التغيير التنظيمي. ومن خلال الرجوع إلى الأبحاث والدراسات المتنوعة يمكن تبيان أهم الأدوار الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية التي يمكن أن تساهم في إدارة وتطوير الكفاءات في النقاط التالية: xv

-تحديد ووصف الكفاءات؛

-تقدير احتياجات التعلم والتدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي للكفاءات؛

-اتاحة فرص التعلم المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي المرتكز على الكفاءات؛

-تقديم برامج التدريب والتعليم في مجال الإدارة الإستراتيجية والكفاءات؛

-المساهمة في صياغة الخطط الاستراتيجية المرتكزة على الكفاءات ؛

-زيادة قدرة القيادات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالكفاءات؛

-المشاركة في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة؛

-اكتساب المعرفة المتصلة بتقييم الكفاءات المحورية والفرص التنافسية؛

-زيادة قدرة المؤسسة على حماية الكفاءات المكتسبة.

3.4 دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات.

تتم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتنمية الموارد البشرية من أجل تطوير الكفاءات معتمدة في ذلك على تطبيقات وعمليات إدارة الموارد البشرية، لذلك على المؤسسات وإدارة الموارد البشرية تغيير مفاهيم وطرق الممارسات التقليدية في الإدارة واستبدالها بممارسات استراتيجية تواكب التغييرات وتكيف معها، وهذا من خلال تنمية وتطوير وتدريب وتحفيز الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة.

سنحاول في هذا العنصر إبراز أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تساهم في تنمية الكفاءات في المؤسسة:

-التعلم التنظيمي:

يعرف على أنه عملية مستمرة ومخططة، تتم داخل المؤسسة مهما بقيت المؤسسة من أجل الارتقاء بها وبقائها في حيز وجود المجتمع التنظيمي، حيث يتم ذلك من خلال الجهد الواعي والدعم المستمر والنابع من معرفة إدارة المؤسسة وثقافتها التنافسية

واستراتيجيتها التي تسعى لإحداث التغيير المستمر من خلال عمليات رصد المعلومات المحدثة في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها، وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق أهدافها المستقبلية بأعلى درجة من الكفاءة والمنافسة وتحسين الأداء التنظيمي. ^{xvi}

- التدريب :

يعرف التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد وتهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية. ^{xvii}

-مراحل العملية التدريبية : تتمثل مراحل العملية التدريبية فيما يلي: ^{xviii}

تحديد الاحتياجات التدريبية: هي مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العمال بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة من ناحية ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمؤسسة من ناحية أخرى.

تصميم البرامج التدريبية: يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي. وتتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد الأهداف التدريبية، ومحتوى البرنامج التدريبي، وأساليبه وتقنياته وهيئة مستلزماته

تنفيذ البرامج التدريبية: تنفيذ البرامج التدريبية هو التطبيق العملي لما تم التحضير له، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات محتويات البرامج ذاتها وأهدافها والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية لدى المتدرب، و يتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وتحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

تقييم برنامج التدريب: وهو عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب أن يقيم وفقا للتخطيط المعد سابق للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية.

- التحفيز :

يعرف التحفيز على أنه ممارسة إدارية تهدف للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم ما هو أفضل بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة، وهذه العملية من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمؤسسة. ^{xix}

تكمن أهمية التحفيز فيما يلي: ^{xx}

-المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية؛

-المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛

-المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعمال؛

-تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى غرسها لدى العمال؛

-المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها؛

-تنمية الطاقات الإبداعية لدى العمال بما يضمن تحقيق التميز للمؤسسة.

5. الجانب التطبيقي للدراسة:

1.5 مجتمع الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في أفراد شركة كهرباء الجزائر لولاية عين تموشنت، بحيث تم توزيع 50 استمارة استرجعت منها 45 استمارة واعتمد منها 42 استمارة صالحة للدراسة. نشير إلى اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في اعداد الاستبيان.

الجدول رقم 1: مقياس ليكرت الخماسي.

اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي	
المتوسط الحسابي	اتجاه الرأي (درجة الاستجابة)
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة (درجة منخفضة جدا)
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق (درجة منخفضة)
من 2.60 إلى 3.39	محايد (درجة متوسطة)
من 3.40 إلى 4.19	موافق (درجة مرتفعة)
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة (درجة مرتفعة جدا)

المصدر: من إعداد الباحثين.

2.5 قياس صدق الاستبيان:

تجدر الإشارة إلى أن الاستبيان قدم للجنة تحكيم تظم أساتذة متخصصين وتم العمل بالتحفظات والتعديلات المقدمة وصولا إلى الاخراج النهائي للاستبيان الذي اعتمد في الدراسة. قمنا بتحليل الاستبيان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وباستخدام معامل ألفا كرونباخ تم التأكد من صدق الاداة القياس بحيث قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0.937 وهي قريبة من الواحد وهي نسبة مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي للاستبيان.

3.5 تحليل نتائج الدراسة:

تحليل المعلومات الشخصية:

-الفئة العمرية: توصلت الدراسة إلى أن الفئة العمرية المحصورة بين 30 و 40 سنة هي الأكثر في المؤسسة وهذا أمر طبيعي بحكم أنها الفئة الأكثر اندماجا في عالم الشغل.

-المستوى التعليمي: توصلت الدراسة إلى أن ما نسبته 60% من حجم عينة الدراسة لهم مستوى جامعي وهذا ما يفسر أن أفراد المؤسسة محل الدراسة يمتلكون مؤهلات علمية.

-الخبرة المهنية: أكدت الدراسة على أن ما نسبته 57% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 و 15 سنة.

4.5 متغيرات وأبعاد الدراسة:

-محور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

الجدول رقم 2: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتخطيط الموارد البشرية.

المحور	الجزء الفرعي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	05	3.05	0.910	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (V20)SPSS

يلاحظ من الجدول من الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير تخطيط الموارد البشرية قد بلغ 3.05 وانحراف معياري قدر بـ 0.91، ما يعكس درجة استجابة متوسطة.

الجدول رقم 3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتسيير المعرفة:

المحور	الجزء الفرعي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	تسيير المعرفة	05	3.23	0.812	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (V20)SPSS

يلاحظ من الجدول من الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير تخطيط الموارد البشرية قد بلغ 3.23 وانحراف معياري قدر بـ 0.812، ما يعكس درجة استجابة متوسطة.

الجدول رقم 4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتسيير الجودة الشاملة:

المحور	الجزء الفرعي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	تسيير المعرفة	05	3.34	0.797	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (V20)SPSS

يلاحظ من الجدول من الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير تخطيط الموارد البشرية قد بلغ 3.34 وانحراف معياري قدر بـ 0.797، ما يعكس درجة استجابة مرتفعة.

-محور تنمية الكفاءات:

الجدول رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الكفاءات:

المحور	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
تنمية الكفاءات	10	3.09	0.830	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (V20)SPSS

يلاحظ من الجدول من الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير تخطيط الموارد البشرية قد بلغ 3.09 وانحراف معياري قدر بـ 0.830، ما يعكس درجة استجابة متوسطة.

5.5 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05.

توصلنا إلى أن معامل التحديد يساوي 0.38 والذي يعكس أثر إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تنمية الكفاءات بنسبة 38%، وقيمة F المحسوبة قدرت بـ 23.6 وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 (مستوى الدلالة يساوي 0 أقل من مستوى المعنوية 0.05)، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضيات الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05.

توصلنا إلى أن معامل التحديد يساوي 0.232 والذي يعكس أثر تخطيط الموارد البشرية على تنمية الكفاءات بنسبة 23.2%، وقيمة F المحسوبة قدرت بـ 11.48 وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 (مستوى الدلالة يساوي 0.02 أقل من مستوى المعنوية 0.05)، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضيات الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المعرفة على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المعرفة على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05.

تم التوصل إلى أن معامل التحديد يساوي 0.458 والذي يعكس أثر تسيير المعرفة على تنمية الكفاءات بنسبة 45.8%، وقيمة F المحسوبة قدرت بـ 10.073 وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 (مستوى الدلالة يساوي 0.03

أقل من مستوى المعنوية 0.05)، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضيات الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05.

تم التوصل إلى أن معامل التحديد يساوي 0.715 والذي يعكس أثر تسيير المعرفة على تنمية الكفاءات بنسبة 71.5%، وقيمة F المحسوبة قدرت بـ 39.78 وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 (مستوى الدلالة يساوي 0 أقل من مستوى المعنوية 0.05)، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

6. خاتمة:

تطور نظم الاتصالات المختلفة والمتطورة التي فجرت ثورة معلوماتية لا يمكن التحكم فيها، شكلت تحديا كبيرا أمام المؤسسات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ما يحتم عليها إيجاد سبل وطرق للتعامل مع المورد البشري ليكون لها سلاحا استراتيجيا يسمح لها بمسايرة هذه التطورات والتحولات.

حاولنا في هذا المقال أن نعرض عن المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات من خلال التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وخصائصها وكذا أبعادها ونماذجها. وكما تطرقنا إلى عنصر إدارة الكفاءات في المؤسسة من خلال التعرض لمختلف المفاهيم المرتبطة بها وختم الجانب النظري بدور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الكفاءات.

بعد المعالجة والتحليل الاحصائي قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتوصلنا إلى ما يلي:

- يوجد تأثير للتخطيط للموارد البشرية على تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بهذا النموذج في إدارة الموارد البشرية؛

- يوجد تأثير لتسيير المعرفة على تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بهذا النموذج في إدارة الموارد البشرية؛

- يوجد تأثير لتسيير الجودة الشاملة على تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بهذا النموذج في إدارة الموارد البشرية؛

وفق نتائج الدراسة الاستقصائية تبين لنا اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات من خلال نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية وتسيير المعرفة وكذا تسيير الجودة الشاملة.

7. الهوامش والإحالات:

- i جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 21 .
- ii سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية :مدخل الجودة والمعرفة ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر 3 ،السنة الجامعية 2004-2005، ص 84.
- iii بن أعمار نصر الدين، مراتي عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد2، جامعة المسيلة، 2019، ص184.
- iv بن أعمار نصر الدين، مراتي عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مرجع سابق، ص183.
- v دولي لخضر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في اطار الإدارة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2013-2014، ص53.
- vi صولح سماح، محاضرات في استراتيجية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2015-2016، ص95.
- vii محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص227.
- viii عبد الرحمن محمود، التطوير التنظيمي والإداري، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص62.
- ix توفيق إبراهيم، ركاب براهمية، تنمية كفاءات العاملين ودوره في تحسين الخدمة العمومية، العدد3 والخاص بفعالية المؤتمر الدول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ص 420.
- x بن البار موسى وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية من منظور عينة من إداري كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة ، مجلة البحوث الإدارة والاقتصادية، المجلد2، العدد4، جامعة المسيلة، 2018، ص115.
- xi عبد المالك حجيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 3، العدد2، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص130.
- xii حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية: دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 5، العدد2، جامعة المدينة، الجزائر، 2017، ص154.
- xiii بن سالم امال، بوقرة رابع، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع للمؤسسات، دراسة حالة كوندور بروج بوغريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد18، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص45.
- xiv يحضيه سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية : مقارنة نظرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جامعة بشار، 2017، ص190.
- xv يحضيه سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية : مقارنة نظرية، مرجع سابق، ص192.
- xvi مي نواش يوسف المعايطه، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في عمليات التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية، مذكرة ماجستير ،جامعة مؤتة ،2011، ص 29.
- xvii عطابي عصام ، تزولت عمروني حورية، مفهوم الاحتياجات التدريبيه وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد10، العدد3، 2018، جامعة ورقلة ،ص844.
- xviii بن عيشي عمار، واضح الهاشمي، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد2، 2018، ص192.
- xix موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2012، ص151.
- xx فتحة مولود، محارزي بن عيسى ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة الشركة الوطنية لمواد الحمراء بالخميس مليانة، مذكرة ماجستير، جامعة خميس مليانة، 2019، ص11.