

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك

Strategic human resources planning and its impact on human resource performance

A field study on SONATRACH company

د. عيشاوي وهيبة¹

¹ جامعة البليدة 2 (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/05

تاريخ القبول: 2021/06/01

تاريخ الاستلام: 2021/05/10

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك، وقد تم استخدام المنهج التحليلي وتم استخدام الاستبيان وعدة أدوات إحصائية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، خاصة وأن مختلف ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين والمسار المهني تعتمد بقوة على مخرجات هذه العملية من أجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جزءا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه، وأن لبعض مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تأثير على بعض من ممارسات الموارد البشرية ما أثر بدوره على كفاءة العاملين في أداء عملهم.

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي ؛ أداء ؛ فعالية ؛ موارد البشرية ؛ كفاءة

تصنيف JEL: J24 ؛ O15

Abstract: This study aimed to discover the reality of strategic human resources planning and its impact on the performance of Sonatrach employees, The analytical method was used, a questionnaire and several statistical tools were used. The study produced several results, the most important of which is: Strategic human resources planning greatly influences employee performance, especially since the various human resources practices such as recruitment, training and professional career development depend heavily on the results of this process in order to " identify strengths and gaps and achieve integration between them. Strategic human resources planning is part of the overall strategy of the organization that seeks to acquire high skills that do its job to the fullest, and that certain outputs of the strategic human resources planning process have an impact on some of the practices in human resources, which in turn affected the efficiency of workers in carrying out their tasks.

Keywords: Strategic planning; performance ; effectiveness ; human resources ; efficiency

Jel Classification Codes: J24 ؛ O15

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات التي تسعى لخلق ميزة تنافسية مُستدامة، فأتجهت المنظمات إلى إدارة استراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في آن معا، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر هذه العملية وأداة إدارية تمكّن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، وتزوّد بها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها، وتمكّنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية. وللمورد البشري دورا حاسما في إنجاح الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، لذلك يجب التخطيط له بكل كفاءة، وهنا نجد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا رياديا في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، حيث يربط بين استراتيجياتها واستراتيجيات المنظمة باعتبارها عملية مستمرة، كما انه يوفر نظرة مستقبلية والية مهمة تستخدمه المنظمة في مواجهة المستقبل بمفاجآته، وهكذا تكون على استعداد لأي طارئ والاستجابة السريعة لمطالبات وتحديات السوق، ومنه أردنا معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، وبالتالي نطرح الإشكالات والتساؤلات التالية:

هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين؟ و هل هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ونشاطاته الأخرى؟ كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء العاملين بالمؤسسة؟

الفرضية الرئيسية:

اعتماد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة يساهم في الرفع من كفاءة وتفعيل أداء العاملين.

الفرضيات الجزئية:

- مخرجات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤثر في التخطيط الاستراتيجي لنشاطاتها الأخرى.
- استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي الى تحقيق الفعالية في أداء العاملين.

*أهداف البحث:

من خلال هذا البحث نهدف الى:

- ◀ إعطاء صورة عن واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.
- ◀ تبيان العلاقة بين العملية التخطيطية وكفاءة العاملين داخل المؤسسة
- ◀ تبيان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته ودوره في تحسين أداء العاملين

تحديد مفاهيم الدراسة:

نقوم بتحديد وتعريف مفاهيم الدراسة كالأداء، التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

*الأداء: La performance

يعرف الأداء بأنه "العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة" (فليح حسن خلف، 2009، ص 355)

كما يعرف أيضا بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" (عبد المحسن توفيق محمد، 1998، ص 03)

*التخطيط الإستراتيجي La planification stratégique

عرف بيتر دركر " Peter Drucker التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات (PETER F. DRUCKER, 1986, P92)

*التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية La planification stratégique des ressources humaines

يعرف بأنه "أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الإدارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم استراتيجيتها" (عمر وصفي عقيلي، 2004، ص 229)

2. التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء في المؤسسة

1.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة يمكن إيجاز بعضها في الآتي:

- يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير العدد الكافي من العمالة وخاصة من الكفاءات التي تحتاجها المنظمة والتي تتماشى مع متطلبات التطورات التكنولوجية في العمل (الحريري، محمد سرور، 2012. ص. ص 49-50)
 - تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين: تسمح بالاختيار العادل وتساوي الفرص بين المترشحين، ما يضمن الدقة في الاختيار ما يعفي المنظمة من أي مساءلة قانونية في مجال الاختيار والتعيين على مستواها (زايد عادل محمد، 2003، ص 133).
 - تكوين وتدريب الأفراد ورفع من كفاءاتهم وتطوير خبراتهم المهنية على المدى الطويل، لتمكين المؤسسة من الاستفادة من كفاءاتهم ورفعها" (الحريري، محمد سرور، مرجع سابق)
 - تسمح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالاختيار الأمثل للأفراد من سوق العمل الخارجي او من مخزون المنظمة الداخلي (سنان الموسوي، 2004، ص 89)
 - تزويد المنظمة بالعمالة المطلوبة خاصة في ظل المنافسة والتغيرات التي فرضت على المنظمات اختيار احتياجاتها من الكفاءات والكوادر المتميزة والتي تتماشى والمتطلبات التكنولوجية والمعرفية الحالية والمستقبلية، ما يتطلب عملية مسح لسوق العمل لتحديد العناصر الرئيسية التي هي بحاجة إليها من الكوادر التي تتميز بقدرات وكفاءات عالية للقيام بالمهام (عادل محمد زايد ، مرجع سابق، ص 159)
- 2.2. مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات ضرورة أساسية، لأنه يؤدي إلى رفع أداء العاملين وبالتالي رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد؛ حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

تمكين المؤسسة من استخدام مواردها البشرية استخداماً فعالاً وعقلانياً، تحديد خارطة طريق للمؤسسة فيما يخص احتياجاتها من الموارد البشرية وتسييرها، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة باعتمادها على موارد ذات كفاءات، وقد اتفقت العديد من الدراسات على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومساهمته في تحسين أداء الأفراد وتحقيق طموحاتهم، كون أن استراتيجية الأفراد تدخل في الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وبالتالي بتحقيق أهداف المؤسسة يتحقق أهداف الأفراد من خلال تحسين أدائهم وتفعله (سنان الموسوي، مرجع سابق، ص90)، من خلال الخضوع لدورات تكوينية وتدريبية متنوعة تجيب على متطلبات مناصبهم وتؤهلم لتقلد مناصب عليا، وأيضا في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فإن الأدوار تصبح واضحة مما يسهل على العاملين من أداء مهامهم بشكل مقبول ويتيح لهم فرص المكافئة والترقية، وهذا يصب مباشرة في تفعيل الأداء وهذا الأخير ينعكس إيجابا على المؤسسة، ويمكنها من تحقيق أهدافها.

3. عرض الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

*مجتمع وعينة الدراسة:

باعتبار دراساتنا تهدف إلى معرفة أهمية واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء، فقد شمل مجتمع بحثنا العاملين بمؤسسة سوناطراك، وقدرت العينة ب 63 عامل، ووزع عليهم الإستبيان وتم استرجاع 55 إستمارة أي ما يمثل 87.30%، ألغيت منها 10 إستمارات لعدم صلاحيتها، وبالتالي تصبح العينة تمثل 45 عاملا.

* منهج البحث وأدواته:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي في عرض وتحليل نتائج البحث، وهذا المنهج هو الأنسب للدراسة، كما تم استخدام عدة أدوات إحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب بغرض الوصول لنتائج ذات مصداقية

1.3. تحليل نتائج محور الدراسة واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

سنحاول من خلال هذا المحور من الدراسة الميدانية تحليل آراء وإجابات الباحثين اتجاه واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة وانعكاسه على أداء العاملين في المؤسسة، وهذا بدراسة واقع إدراج التخطيط في ادارة بعض وظائف تسيير الموارد البشرية، وقد ضم المحور 20 سؤال منها ما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وظائف التوظيف، التكوين وتسيير المسار المهني

جدول رقم (1): يبين نتائج تحليل محور إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ب مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
6	درجة عالية	0.918	3.56	يتم الإستفادة بشكل جيد من الكفاءات والمهارات المتوفرة في المؤسسة والإستثمار فيها	01
5	درجة عالية	0.743	3.64	يوجد توافق بين التخطيط الإستراتيجي للم ب الإستراتيجية العامة للمؤسسة	02

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري

03	تراعي المؤسسة إمكاناتها وقدراتها في عملية التخطيط الإستراتيجي للم.ب	3.16	0.737	10	درجة متوسطة
04	يتم اشراك العمال والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم في عملية التخطيط للم.ب	3.09	0.821	11	درجة متوسطة
05	عملية التخطيط للم.ب تتم بصورة دورية في المؤسسة	3.51	0.695	8	درجة عالية
06	يتوافر على مستوى المؤسسة مختصين في التخطيط الإستراتيجي للم.ب	3.47	0.968	9	درجة عالية
07	يتم الإعتماد على مختصين أو مستشارين في التخطيط الإستراتيجي للم.ب من خارج المؤسسة	2.44	0.918	12	درجة منخفضة
08	توفر ثقافة داعمة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة	3.80	0.588	1	درجة عالية
09	تتم عملية التخطيط الإستراتيجي للم.ب على أساس تحديد نقاط القوة لإستثمارها ونقاط الضعف لمعالجتها	3.80	0.588	2	درجة عالية
10	تتم عملية التخطيط الإستراتيجي للم.ب على أساس تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بغرض التعرف على الفرص المتاحة لإقتناصها والتهديدات المحتملة لتفاديها أو التخفيف منها	3.76	0.679	3	درجة عالية
11	تتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول ما يتوفر و ما تحتاجه من موارد بشرية	3.67	0.879	4	درجة عالية
12	تتم مراجعة الخطط واستراتيجيات الموارد البشرية باستمرار من أجل تطويرها	3.53	0.842	7	درجة عالية
	أراء واتجاهات أفراد العينة حول واقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي للم.ب في المؤسسة	3.4519	0.49124		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الإستبيان مخرجات برنامج SPSS

يتضح من هذا الجدول أن اتجاهات معظم أفراد العينة(العمال) نحو محور واقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تميل نحو وجود وممارسة التخطيط الإستراتيجي في مختلف عمليات الموارد البشرية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.4519 وانحراف معياري قدره 0.49124، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على هذا المحور ويمثل نسبة 69.04% حسب وجهة نظرهم، وقد جاء ترتيب العبارات كالتالي:

احتلت العبارة رقم الثامنة "للمؤسسة ثقافة داعمة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية" المرتبة الأولى وأبدى أفراد العينة موافقتهم عليها بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري 0.58، وهذا راجع لوعي المؤسسة لأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والذي يمكنها من التحكم في جميع عملياتها وتسييرها بكل كفاءة، وهذا ما يسهل عليها تحديد احتياجاتها من الموارد المطلوبة ويفعل في تحكمها فيها، كما جاءت الموافقة بدرجة عالية كذلك على العبارة التاسعة " تتم عملية التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري

للموارد البشرية على أساس تحديد نقاط القوة لإستثمارها ونقاط الضعف لمعالجتها" بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري قدر ب 0.58، وهذا يعني أن عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تتم على أساس تحديد نقاط القوة في الخطط والأفراد واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة ومعالجة نقاط الضعف في الخطط والأفراد بإدراج تعديلات وتحديد دورات تكوينية لسد الثغرات، كما احتلت العبارة رقم عشرة " تتم عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أساس تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بغرض التعرف على الفرص المتاحة لإقتناصها والتحديات المحتملة لتفاديها أو التخفيف منها" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.67 وهذا يعني حسب إجابات أفراد العينة أن عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تأخذ بعين الإعتبار البيئة الخارجية، خاصة وأن المؤسسة موجودة في الساحة الدولية ولها منافسة شديدة من مختلف المؤسسات الأجنبية التي لها نفس نشاطها، لذلك المؤسسة فهي تعمل على مراقبة وتحليل بيئتها الخارجية بغرض إقتناص الفرص وتجنب التهديدات لضمان بقائها منافسة في بيئة متغيرة ومليئة بالمنافسين - جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة(العمال) حول ممارسة التخطيط الإستراتيجي في التوظيف كالآتي:

جدول رقم (2): عرض وتحليل إجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بالتوظيف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	الترتيب
13	يتم الإعتماد على عملية التخطيط الإستراتيجي للم. ب. لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين	3.58	0.839	درجة عالية	2
14	اختيار وتعيين الكفاءات التي تملك القدرات والمهارات المطلوبة في المؤسسة تتم على أساس عملية التخطيط الإستراتيجي للم. ب.	3.47	0.842	درجة عالية	3
15	القائمون بعملية التوظيف في المؤسسة على دراية بالتخطيط الإستراتيجي للم. ب.	3.84	0.638	درجة عالية	1
آراء واتجاهات العينة حول مستوى ممارسات عملية التوظيف بالمؤسسة		3.6296	0.63652	درجة عالية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الإستبيان مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة أظهرت موافقة بدرجة عالية على مختلف العبارات المتعلقة بممارسة التخطيط الإستراتيجي في عملية التوظيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة 3.6296 والانحراف المعياري 0.63652 مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة (العمال)، وهم موافقون بدرجة عالية وبنسبة 72.59% حسب وجهة نظرهم، وقد احتلت العبارة رقم 15 المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.84 والانحراف المعياري 0.63 وبالتالي أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن القائمون بعملية التوظيف بمؤسستهم على دراية بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وهذا ضمانا لتحقيق النجاح في التوظيف واستقطاب الكفاءات النوعية التي تحتاجها المؤسسة، وهذا هو توجه المؤسسة في السنوات الأخيرة، تليها العبارة رقم 13 بنسبة 71.56% والتي من خلالها يرى المبحوثون أنه بالإعتماد على عملية التخطيط الإستراتيجي للم. ب. يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وهم موافقون بدرجة عالية، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.58 والانحراف المعياري 0.83، واحتلت العبارة رقم 14 " اختيار وتعيين الكفاءات التي تملك القدرات والمهارات المطلوبة في المؤسسة تتم على أساس عملية التخطيط الإستراتيجي للم. ب." وهذا ما يدل

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري

على أن عملية الإختيار والتوظيف بالمؤسسة تتم وفق خطط مدروسة ومحكمة يتم من خلالها استقطاب الكفاءات القادرة على إضافة وإضفاء الفعالية في العمل مما ينعكس إيجابا على المؤسسة، ويدعمها أكثر في تحقيق أهدافها وحفاظها على مكانتها - جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة حول ممارسة التخطيط الإستراتيجي في التكوين كالتالي:

جدول رقم (3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعملية التكوين في المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	الترتيب
16	استنادا إلى عملية التخطيط الإستراتيجي للم.ب يتم تصميم برامج التكوين	3.64	0.830	درجة عالية	1
17	محتوى برامج التكوين تجيب على كل احتياجات العاملين	2.38	0.747	درجة منخفضة	2
18	تخصص المؤسسة دورات تدريبية كثيرة لتطوير مهارات كل العاملين	2.38	0.806	درجة منخفضة	3
	آراء واتجاهات أفراد العينة حول ممارسات عملية التكوين بالمؤسسة	2.800	0.55231	درجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الإستبيان مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن اتجاهات أفراد العينة أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على مختلف العبارات المتعلقة بممارسة التخطيط الإستراتيجي في عملية التكوين حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة 2.80 والإنحراف المعياري 0.552 مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة (العمال)، وهم موافقون بدرجة متوسطة ، وقد احتلت العبرة رقم 16 المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.64 والإنحراف المعياري 0.83 وبالتالي أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن عملية تصميم برامج التكوين تتم استنادا إلى عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وهذا ما يبين أن برامج التكوين تتم بعد تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة، بحيث تدرس مراكز القوة ومواطن الضعف التي تعيق العامل عن أداء عمله بفعالية، فتصمم برامج تكوينية دقيقة تجيب وتغطي كل احتياجات المؤسسة من المؤهلات التي تحتاجها ، وجاءت العبرة رقم 17 " محتوى برامج التكوين تجيب على كل احتياجات العاملين " في المرتبة الثانية والتي من خلالها يرى الباحثون بأن محتوى برامج التكوين تبقى ناقصة ولا تغطي كل احتياجات العاملين لرفع مهاراتهم أكثر، لذلك على المؤسسة إعادة النظر في بعض البرامج ومراجعة محتواها لكي تلي طلبات العاملين وتكيفهم مع متطلبات مناصب عملهم وكانت الموافقة جد منخفضة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.58 والإنحراف المعياري 0.83، واحتلت العبرة رقم 18 " تخصص المؤسسة دورات تدريبية كثيرة لتطوير مهارات كل العاملين " المرتبة الثالثة وأفراد العينة موافقون بنسبة منخفضة ويرون أن الدورات التكوينية غير كافية ولا بد من تعميمها على كل العاملين، وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.38 وانحراف معياري قدره 0.80

- جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة المتعلقة بتسيير المسار المهني كالتالي:

جدول رقم (4): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بتسيير المسار المهني للعاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	الترتيب
19	تتم ترقية العاملين بناء على معايير موضوعية والإستحقاق كالكفاءة و الفعالية والمثابرة في العمل	3.76	1.004	درجة عالية	2
20	تضمن المؤسسة نقل العاملين لشغل المناصب	3.84	0.737	درجة عالية	1

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري

				الشاغرة لتطوير مهاراتهم ومساراتهم المهنية
درجة عالية	0.69413	3.8000	آراء واتجاهات أفراد العينة حول مستوى ممارسات عملية تسيير المسار المهني بالمؤسسة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الإستهيبان مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة أظهرت موافقة بدرجة عالية على مختلف العبارات المتعلقة بممارسة التخطيط الإستراتيجي في عملية تسيير المسار المهني حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة 3.80 والانحراف المعياري 0.69413، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة (العمال) وقد احتلت العبارة رقم 20 "تضمن المؤسسة نقل العاملين لشغل المناصب الشاغرة لتطوير مهاراتهم ومساراتهم المهنية" المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.84 والانحراف المعياري 0.73 وبالتالي أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن مؤسستهم تعمل على تطوير المسار المهني لعمالها، من خلال ترقيتهم لشغل مناصب أعلى لتطويرهم مهنيًا وإجتماعيًا، تليها العبارة رقم 19 "تم ترقية العاملين بناء على معايير موضوعية والإستحقاق كالكفاءة والفعالية والمثابرة في العمل" والتي من خلالها يرى الباحثون بأنهم موافقون بدرجة عالية في منح الترقيات في مؤسستهم حيث تتم وفق الكفاءة والمثابرة والفعالية في العمل وهي أسس جد موضوعية تحفز العاملين على تقديم أداء جيد يسمح لهم من الوصول إلى مناصب عليا ويطور مساهمهم المهني، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.58 والانحراف المعياري 0.83.

2.3 تحليل نتائج محور تقييم أداء الباحثين وأثر ذلك في قيامهم بعملهم:

سنحاول من خلال هذا المحور من الدراسة الميدانية تحليل آراء وإجابات الباحثين حول أدائهم الوظيفي ومدى كفاءته وفعاليتهم عند القيام بعملهم وهذا في ظل تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بعض وظائف تسيير الموارد البشرية، وهذا بدراسة واقع إدراج التخطيط في إدارة بعض وظائف تسيير الموارد البشرية، وقد ضم المحور 16 سؤال منها ما يتعلق بممارسات عملية تقييم الأداء، تقييم نتائج الأداء وانعكاساته في القيام بمهام العمل من خلال الكفاءة والفعالية في العمل، وجاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة كالتالي:

جدول رقم (6): نتائج تحليل أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمحور تقييم الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	الترتيب
1	عملية تقييم الأداء تتم بشكل دوري	3.71	0.869	درجة عالية	3
2	معايير التقييم موضوعية وواضحة	3.76	0.857	درجة عالية	2
3	تتم عملية تقييم العاملين لمعرفة الإحتياجات الحالية والمستقبلية ومدى التطابق مع متطلبات مناصب العمل	4.38	1.029	درجة عالية	1
آراء واتجاهات الباحثين حول ممارسات عملية تقييم الأداء		3.9481	0.72806	درجة عالية	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري

يتبين من هذا الجدول أن اتجاهات معظم أفراد العينة (العمال) أظهرت موافقة بدرجة عالية على كل العبارات المرتبطة بمحور ممارسة عملية تقييم الأداء، وذلك بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.9481 وانحراف معياري قدره 0.72806، وقد جاء ترتيب العبارات كالآتي: احتلت العبارة رقم 3" تتم عملية تقييم العاملين لمعرفة الإحتياجات الحالية والمستقبلية ومدى التطابق مع متطلبات مناصب العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 1.02 وأبدى أفراد العينة موافقتهم بدرجة جد عالية، ذلك أن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى الوقوف على واقع العاملين ومن خلالها يتم التحديد الدقيق لإحتياجات المؤسسة من العمالة ومؤهلاتها في الوقت الحالي وفي المستقبل وبغرض الوقوف على نقاط القوة والضعف ومعالجتها، ومن ثم يتم تصميم برنامج وخطة للإحتياجات الحقيقية للمؤسسة بدقة من العمالة وعلى هذا الأساس تقام كل العمليات المرتبطة بالموارد البشرية وتسييرها، في حين احتلت العبارة رقم 2" معايير التقييم موضوعية وواضحة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري بلغ 0.85 وقد أبدى أفراد العينة موافقتهم بدرجة عالية، وجاءت العبارة رقم 1" عملية تقييم الأداء تتم بشكل دوري" في المرتبة الثالثة حيث ان أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على أن تقييم الأداء يتم بشكل دوري في مؤسستهم للوقوف على النقائص وتعديلها وتسويتها باستخدام خطط تتلاءم وتتكيف مع متطلبات ظروف المؤسسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.71 والانحراف المعياري 0.86

جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لآراء أفراد العينة حول ممارسة نتائج تقييم الأداء وأثره على أداء العمل كالتالي:

جدول رقم (7): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بتقييم نتائج الأداء وأثره على أداء العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
4	يتم تنظيم دورات تكوينية للعاملين لتحسين ورفع الأداء	3.69	0.701	درجة عالية	6
5	يختلف مستوى الأداء بين العاملين	4.09	0.633	درجة عالية	1
6	لا يرتكب العمال أخطاء أثناء العمل	2.53	0.815	درجة منخفضة	13
7	يستغرق العاملون وقتاً أطول لأداء العمل المطلوب	2.69	0.874	درجة متوسطة	12
8	يتم توفير فرص حقيقية لتحسين المهارات	3.07	0.837	درجة متوسطة	11
9	يتم على أساس نتائج التقييم رسم البرامج التدريبية	3.44	0.943	درجة عالية	10
10	يتم مناقشة نتائج التقييم مع العمال	3.73	0.688	درجة عالية	5
11	يتم استغلال الموارد المتاحة لدى العمال بشكل جيد وفعال	3.53	0.815	درجة عالية	8
12	يتم على أساس نتائج التقييم تسطير الحوافز والمكافآت	3.76	0.802	درجة عالية	4
13	يحق للعمال الإطلاع على نتائج تقييم الأداء	3.62	0.806	درجة عالية	7
14	نتيجة تقييم الأداء تعكس فعليا الصورة الحقيقية لأداء العامل	3.80	0.786	درجة عالية	2
15	مستوى الأداء المقدم من قبل العاملين جيد	3.78	0.850	درجة عالية	3
16	يتأثر أداء العاملين بصورة إيجابية بعد نتائج التقييم	3.47	0.869	درجة عالية	9

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري

آراء واتجاهات أفراد العينة حول إنعكاسات تقييم الأداء بالقيام بعملهم	3.47	0.4540	درجة عالية
	69	8	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الإستهيبان مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بإنعكاسات عملية تقييم الأداء على القيام بالعمل بلغ 3.4769 والانحراف المعياري 0.45408 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد المبحوثين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن مستوى أدائهم لعملهم يتميز بالكفاءة والفعالية في المؤسسة نتيجة لتقييمهم، احتلت العبارة رقم 5 "يختلف مستوى الأداء بين العاملين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.63 وأفرد العينة موافقون بدرجة عالية على أن مستوى الأداء يختلف من عامل لآخر، حيث نجد عامل أدائه فعال ومتميز، وعامل آخر أدائه متوسط وآخر ضعيف، وجاءت العبارة رقم 14 "نتيجة تقييم الأداء تعكس فعليا الصورة الحقيقية لأداء العامل" حيث أجمع أفراد العينة على أن نتائج عملية التقييم تظهر الصورة الحقيقية لأداء العامل لعمله بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري بلغ 0.78، واحتلت العبارة رقم 15 "مستوى الأداء المقدم من قبل العاملين جيد" المرتبة الثالثة حيث وافق أفراد العينة بدرجة عالية بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري قدره 0.85 على أن أدائهم جيد، لأنهم يعلمون أنهم سيقومون ويكافون على كل ما يقدمونه من عمل، وهذا ما يجعلهم يحسنون أدائهم ويقدمون الأفضل، وهذا ما يثبت إنتمائهم لمؤسستهم وحفاظهم عليها من خلال القيام بعملهم بفعالية وبأحسن وجه، وجاءت العبارة رقم 12 "يتم على أساس نتائج التقييم تسطير الحوافز والمكافآت" في المرتبة الرابعة حيث أبدى أفراد العينة موافقتهم بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.80 والمؤسسة تبني نظام الحوافز والمكافآت على أساس نتائج التقييم، وهذه الطريقة تعتمد على المؤسسة لتحفيز العاملين لتفعيل عملهم والإبداع فيه وخلق نوع من المنافسة في العمل لتقديم الأجر، والذي يعود إيجابا على العامل الكفاء بمكافئته، وبالمقابل المؤسسة تضمن بقائها وتحافظ على سمعتها في ظل المنافسة القوية من قبل الشركات العالمية. ونستخلص أن نتائج تقييم الأداء جد إيجابية على الفرد العامل وعلى المؤسسة، فهي تعمل على الوقوف على الوضعية الحالية لموارد المؤسسة وتحدد مراكز القوة والضعف في أداء الفرد والمؤسسة معا وتعمل على تسطير الخطط المناسبة لإستدراك وتجنب ذلك، وتنبئ المؤسسة لتحديد احتياجاتها الحقيقية من العمالة والموارد الحالية والمستقبلية وهذا ما ينعكس إيجابا على تفعيل أدائها.

4. الخلاصة:

- في إطار الدراسة التي قمنا بها حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك، وسعيا في ذلك للوقوف على واقع هذا التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء العاملين، توصلنا إلى عدة نتائج واستنتاجات نلخصها فيمايلي:
- تبين أن أداء العاملين مرتبط بشكل كبير بمخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وممارساته، وهذا ما يؤكد صدق وتحقق الفرضية العامة بدرجة كبيرة ووجود علاقة تأثير بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والرفع وتحسين أداء العاملين
 - تبين أن مخرجات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تؤثر في بعض ممارسات وظائف الموارد البشرية مثل عمليات التوظيف، التكوين وتسيير المسار المهني وهي الأخرى تؤثر على أداء العاملين

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمؤسسة وهي عملية متكاملة تقوم على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، ونجد ان الموارد البشرية في هذه المؤسسة لها مكانة عالية وتعتبر من أولوياتها، لأنها هي القادرة على إعطاء القيمة المضافة للمؤسسة وبذلك فهي تضمن لها العمل في ظروف جيدة بغرض تقديم أداء فعال، وبالمقابل تتحقق أهداف المؤسسة وتضمن بقائها منافسة
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومخرجاته يؤثر على ممارسات عملية الموارد البشرية من خلال إكتشاف نقاط الضعف والقوة ومعالجتها وتحقيق التكامل بينهما، وبالتالي إصدار خطط تتماشى مع متطلبات الوقت الراهن
- على أساس مخرجات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تقام الإستراتيجيات والعمليات الكبرى المرتبطة بالموارد البشرية كالتوظيف، والتكوين وتوزيع المكافآت والحوافز ، وهذا بغرض تحقيق الإكتفاء من العمالة المطلوبة الحاملة للكفاءات والإستثمار فيها لتحقيق أهدافها الخاصة والهادف الكلية للمؤسسة.
- ونصل لتقديم بعض التوصيات التي نراها ضرورية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أكثر، نوصي بتفعيل جميع الممارسات والوظائف الأخرى المرتبطة بتسيير الموارد البشرية حتى لا تقتصر على بعض الوظائف فقط، منح الفرصة أكثر لجميع العمال للمشاركة الفعلية في جميع الأنشطة المرتبطة بعمليات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي أكثر على كل وظائف وموارد المؤسسة وأن لا تكتفي فقط بالموارد البشرية.

5. الإحالات والمراجع :

1. فليح، حسن خلف،(2009)، اقتصاديات الأعمال، الأردن، عالم الكتاب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى .
2. عبد المحسن توفيق، محمد،(1998)، تقييم الأداء، مصر، دار النهضة العربية.
3. PETER F. DRUCKER,(1986), Management - Tasks, Responsibilities, Practices. USA ,New York, Truman Talley Books / E.P. DUTTON.
4. عمر وصفي، عقيلي(2004)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، الأردننعمان، دار وائل للنشر .
5. الحريري، محمد سرور،(2012)، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الأردن عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. زايد ،عادل محمد، (2003)،إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، الأردن، كنب عربية
7. الحريري، محمد سرور، مرجع سابق،ص49-50
8. الموسوي، سنان ،(2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الأردن، دار مجدلاوي.
9. عادل محمد زايد ، مرجع سابق، ص 159
10. الموسوي، سنان، مرجع سابق،ص90