

أثر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

The impact of the requirements of the strategic management of human resources on the organizational performance in the Algerian enterprise

جساس كلتوم^{1*}، سنوسي على²

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، djessaskeltoum@gmail.com

² جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ali.senoussi10@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/18

تاريخ الاستلام: 2021/05/24

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة وتحليل أثر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية باعتماد المنهج الوصفي، في حين خصص الجانب التطبيقي للدراسة إلى معالجة ردود الاستبيان لمجموعة من المؤسسات حول متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلنا إلى نتيجة مضمونها أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من الاستقطاب والتدريب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وفق علاقة ارتباطية طردية. كلمات مفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، المؤسسة الجزائرية.

تصنيفات M12 M1 :Jel

Abstract: The study aims to know and analyze the impact of the requirements of strategic management of human resources on the organizational performance of the Algerian enterprise by adopting the descriptive analytical approach, while the applied aspect of the study is devoted to addressing questionnaire responses to a group of institutions about the requirements of strategic management of human resources and organizational performance using the statistical program for social sciences (SPSS). We concluded that there is a positive effect of statistical significance for both attracting training, development and preserving human

resources on organizational performance according to a direct correlation relationship.

Keywords: Strategic management; human resources; organizational performance; the Algerian enterprise.

Jel Classification Codes: M1, M12,

1. مقدمة:

نتيجة التطور الهائل في مجالات التكنولوجيا والعلوم المختلفة، ونتيجة للتحويل الهائل في اقتصاديات المعرفة، أدركت المؤسسات أهمية العنصر البشري كأصل من أهم أصولها مساهمة في تحقيق تميزها ونموها، لأن كفاءة أدائها مرتبط بأداء مواردها البشرية. فالقيمة الحقيقية للمؤسسات في ظل ندرة الموارد الطبيعية تكمن في مواردها البشرية وكفاءتها الفردية والجماعية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد والإبداع، يمكنه أن يتغلب على كل العقبات، فهو دعامة الإنتاج الرئيسية التي لا يمكن إهمالها أو التغاضي عنها، لأن إهمالها ترتب عليه تخلف بعض المؤسسات وانخفاض إنتاجياتها، فالتقدم المهاري والتقني يعتمد على الجهد الإنساني الذي كان سببا مباشرا في تزايد الإنتاجية وتمكين المؤسسات.

وباعتبار أن المنظمة قائمة في عالم التغيير والتطوير المستمر في كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال الموارد البشرية ذو الأهمية الكبيرة المرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة ككل، ليمس التغيير المعاصر طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد وفق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تستوجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة.

1-1- الإشكالية: بناء على ما سبق ذكره تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

كيف تؤثر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

على الأداء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

1-2- فرضيات الدراسة: انطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الفرضيات

التالية:

- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي؛
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي؛

– هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المحافظة على الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

3-1- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

– معرفة وتحديد متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسة باختيار عينة من المؤسسات الجزائرية؛

– معرفة طبيعة علاقة الارتباط والأثر من متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب الاختيار، التدريب والتحفيز، والمحافظة على الموارد البشرية مع الأداء التنظيمي؛

منهجية الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعرض المفاهيم المتعلقة بكل من مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والأداء التنظيمي في المؤسسة، إلى جانب الاعتماد المنهج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لدراسة العلاقة بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة.

4-1- المنهج المستخدم

يعتبر المنهج المتبع في البحث أساس كل دراسة علمية، وبالنسبة للمنهج المتبع في هذه الدراسة، فيمكن وصفه على أنه منهج وصفي وفق أسلوب تحليلي، وذلك لأجل التحقق من فرضيات الدراسة وفق طرق معينة للتحليل الإحصائي، تم استخدامها لمعالجة ردود الاستبيان واستخلاص النتائج. ثم الاستدلال بنتائج التحليل لبناء الاستنتاجات المختلفة حول الدراسة وصدق الفرضيات.

2. ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من خلال هذا المحور يمكن تقديم مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتعريف بمتطلباتها وأهميتها من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من بينها تعرف بأنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ما يعني ضرورة قبول إدارة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة استراتيجية، أو من خلال تنفيذها أو ضمن

مختلف أنشطة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول إدارة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة استراتيجية، أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء. (جاري و محمد السيد أحمد، 2003، صفحة 56)

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الاستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى أخر في تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لها. (راشد و سالم، 2000، صفحة 44)

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ودورها داخل المؤسسة، وهي تشمل مجموعة من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، كما أنه تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة كالقدرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.

2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تستمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية (ماهر، 2014، صفحة 86):

- ربط تحركات إدارة الوارد البشرية بما تهدف إليه المؤسسة في تحقيق ما تستهدفه؛
- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منها على الآخر؛
- ضمان توجيه موارد المؤسسة (على الأخص ما يسمى الموارد البشرية بها) إلى تحقيق أهدافها؛
- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة؛
- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المؤسسة.

3.2 متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

توجد عدة متطلبات يجب توفرها لضمان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز والمحافظة على الموارد البشرية...إلخ.

1.3.2 الاستقطاب والاختيار: وهي عملية تبنى على أساس جذب العناصر البشرية متعددة المهارات والقدرات واختيار الأفضل منهم والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة وتعرف هذه العملية بأنها العملية التي تهتم بالبحث عن الموارد البشرية المناسبة وجذبهم من بين الموارد البشرية المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار (محمد سعيد، 2003، صفحة 330).

التدريب والتطوير: التدريب كاستراتيجية يهدف إلى تكوين نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها معارف جديدة متنوعة، ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل والإنتاج، لم يصبح التدريب عملية اختيارية، لكنه أصبح حتمية استراتيجية (بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، 2002، صفحة 171). خاصة مع تغير سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارات بين الأداء المالي والأداء على المستوى المطلوب (vinesh, p. 219). كما أن التدريب يعني تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل (بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، صفحة 332)

3.3.2 التحفيز والمحافظة على الموارد البشرية: التحفيز هو العملية التي تقوم بها الإدارة المنظمة من أجل توفير الفرص والوسائل أمام الأفراد العاملين لتوفيرها رغبتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها وإشباع حاجاتهم ويضم العناصر التالية: القدرة، الجهد، الرغبة. (محمد الشماع، 2007، صفحة 233)

إن عملية التحفيز في أي مؤسسة لها أهداف عديدة منها: (القريوشي، صفحة 301)

- انخفاض معدل دوران العمل بين المؤسسات؛
- انخفاض نسبة تغيب العامل في المؤسسة وتأخره عن العمل؛
- يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل؛
- تحقيق الأهداف التي يخطط لها العامل أو رئيسه والدائرة ككل؛
- الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.

3. عموميات حول الأداء التنظيمي

1.3 مفهوم الأداء التنظيمي:

اختلف المفكرون في وضع مفهوم الأداء التنظيمي ومن بين هذه التعاريف:

إن الأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (wrght1996) ، أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لا بد من أن يؤشره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة (Doft2001)، بينما أوضحه karler2003 بتحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومعروفة ومفهومة للعاملين. (اللوزي، 2006، صفحة 46)

فالأداء الفعال للمؤسسة يتحقق من خلال قدرتها على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق أكبر عائد للمؤسسة لغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتفعين منها.

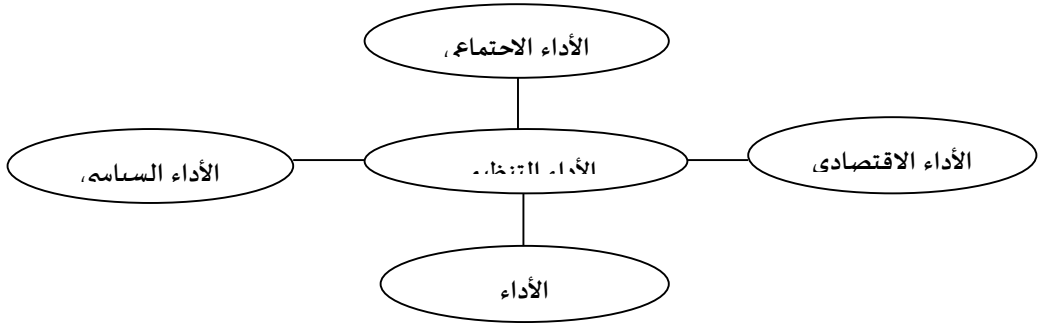
والأداء يتضمن مصطلحات الفعالية (الكفاءة) والفاعلية: فالفعالية تعني العمل بطريقة جيدة وبدون هدر فهو يشمل الجوانب الأكثر، الأحسن، الأسرع الأقل تكلفة من الأداء، أما الفاعلية تذهب أكثر من الفعالية وتتعلق بأثر العمل على الأفراد صوب الأهداف، النتائج على المدى الطويل والمعايير والقيم الضمنية المتعلقة بالعمل والأهداف (مصطفى، صفحة 16).

2.3 أبعاد الأداء التنظيمي:

إن الأخذ بعين الاعتبار الأداء الاجتماعي هو نتيجة أخذ بعين الاعتبار الأهمية الاستراتيجية للكفاءات البشرية في العملية الإنتاجية، وأن الفصل بين الملكية والتسيير ولد حاجة إلى الشفافية في الحسابات وضرورة خلق القيمة للمساهمين ومنه الحاجة إلى تدعيم الأداء المالي والاقتصادي، والأخذ بعين الاعتبار الحاجيات الاقتصادية الكلية التي تترجم خاصة من خلال العمل والبيئة. وهو ما يجعل من الأداء التنظيمي متعدد الأبعاد. والشكل الموالي يلخصها حسب

Morin et al 1994

الشكل رقم (01): يبين أبعاد الأداء التنظيمي حسب Morin et al 1994



المصدر: من إعداد الباحثين

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

- البعد الاجتماعي: يستعمل للإشارة إلى أهمية التركيز على الأداء الاستراتيجي للأجزاء والأفراد في حين استعمل Arcand et al 2002 معايير تتعلق بالرضى، الغياب، ومعدل دوران العمل بالنسبة ل lowart 2006 متعلق بنتائج تسيير الموارد البشرية (Bererd, 2003, p. 35).
- البعد الاقتصادي: وهو إنتاج الحد الأقصى من المداخل (تعظيم الأرباح) عن طريق الحد الأدنى من المصاريف الممكنة (أدنى تكاليف ممكنة)، وهذا لأجل قياس الفعالية الاقتصادية للمنظمة من خلال كمية ونوعية الموارد الضرورية ليعمل النظام بطريقة جيدة، من جهة أخرى لتحقيق غايات اقتصادية تتعلق بكل من : الإنتاجية، الإنتاج، الكفاءة، الربح، النوعية، النمو... الخ.
- البعد السياسي: يبرز أهمية تعدد وجهات النظر ومصالح مختلف الأطراف الداخلية والخارجية المتعلقة بالمنظمة، قياس هذا الأداء عن طريق إدماج أهداف مختلفة يرفع تحدي كبير للمنظمة للأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأطراف.
- البعد السيستيمي: حسب هذا البعد فإن المنظمة تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل، كما أن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، ولا بد من إحلال الموارد التي تستهلكها المنظمة في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على بقائها (السالم، 1993، صفحة 45).

3.3 نماذج قياس الأداء التنظيمي:

هناك عدة نماذج حاولت قياس الأداء التنظيمي العام للمؤسسة باعتباره مفهوم معقد متعدد الأبعاد، وهي خمسة نماذج: نموذج النظمي ل VoyerP، نموذج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية، نموذج هرم الأداء Gross et Lynch، نموذج بطاقة الأداء المتوازن Kaplan et Notron، نموذج الأداء التنظيمي ل Morin et al.

1.3.3 نموذج النظمي ل VoyerP: باعتبار المنظمة نظام يوفر لنا نموذج ثري يمكن من التعرف على مجالات قياس الأداء وتصنيفها حسب المستويات والمكونات وقياس التناسق بين هذه المكونات، ويمكن حصرها في ستة (06) مكونات أساسية وهي (Voyerp, 2006, p. 100):

- الزبائن: حاجاتهم والطلب على الخدمات، فرص التدخل؛
- الموارد (البشرية، المالية المعلوماتية، المادية)، والظروف الهيكلية، والموردين، والشركاء؛
- السيورورات، الأنشطة (ماذا) وكيفية القيام بها (كيف؟)؛
- النتائج والانجازات؛
- نتائج الآثار الخاصة على الزبائن، والآثار العامة على المنظمة والبيئة؛
- المحيط بصفة عامة (السياق، إمكانيات التدخل، والعوامل الخارجية).

2.3.3 نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية: وضعت هذه اللجنة معيار U4 والذي يتضمن نموذج شامل لتقييم الأداء، ويتكون هذا النموذج من ستة (06) مجموعات رئيسية منها: مؤشرات بيئية، مؤشرات السوق والاستهلاك، مؤشرات تنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، ومؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية، وأوصت المؤسسة باختيار الأداء التي تناسب مع ظروفها واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها (زينب أحمد، 2001، صفحة 277).

3.3.3 نموذج هرم الأداء Gross et Lynch: هذا النموذج مثال لنظام متكامل لتقييم الأداء، حيث يترجم أهداف المؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفل، ويترجم المقاييس من أسفل الهرم إلى أعلاه، ويقوم هرم الأداء على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والهندسة الصناعية ومحاسبة الأنشطة، في القسم الأدنى من الهرم الخاص بالعمليات، يقاس الأداء بصورة يومية، أسبوعية أو شهرية، أما في الأجزاء العليا يكون القياس أقل تواتر ويغلب عليها الطابع المالي في رأي المفكر ينبغي أن يكون نظام القياس متكاملا بحيث يضم ربط المقاييس التشغيلية عند المستويات

الأدنى بالمقاييس المالية عند المستويات الأعلى، وبهذا تستطيع إدارة المؤسسة أن ترى ما يشكل أساساً للمقاييس المالية وما يشكل دافعاً لها (جوران وآخرون، 2003، صفحة 45).

4.3.3 نموذج بطاقة الأداء المتوازن Kaplan et Norton: يعتبر من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشأة، وترجم البطاقة مهمة المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجياتها وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة استراتيجية تهدف إلى الربط بين المؤسسات المالية والربح من جانب، وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسة، والتخطيطية المستقبلية من جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل، ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل، كما يعتمد مفهومها على المحاور الثلاث: الماضي، الحاضر والمستقبل، بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر وواضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية (عبد الحميد، 2003، صفحة 61) وهناك أربعة جوانب جوهرية لقياس الأداء المتوازن تتمثل في (عبد الحميد، 2009، صفحة 61).

- الجانب المالي: يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، ويعتمد على كل من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الذي سيتم تحقيقه.

- جانب العمل: يحدد قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح الشركة في هذه القطاعات، وتستخدم مقاييس مثل: حصة السوق، عدد العملاء الجدد ورضى العميل.

- جانب النمو والتعليم: يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء.

- جانب العمليات الداخلية: يعتمد على العمليات التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكون هذا الجانب من عملية الابتكار وعملية التشغيل وخدمة توصيل المبيعات.

5.3.3 نموذج الأداء التنظيمي ل Morin et al: يظهر الأداء التنظيمي في هذا النموذج كحكم يحمله فرد أو مجموعة حول المنظمة وبأكثر دقة حول الأنشطة، والمنتجات، النتائج والأثار المحققة، ويبرز الباحثين أربع (04) نتائج أساسية يمكن الخروج بها حول مفهوم الأداء التنظيمي، (Morine & All, 1994, p. 263) وتتمثل في:

- في المنظمة يبقى التركيز على الاستقرار والنمو للهيكل، هذه الأهداف تتضمن الحفاظ على الموارد واستمرار الجودة؛
- منطلق عمل المنظمة هو الفعالية الاقتصادية أين البحث عن تعظيم المداخل وتقليل التكاليف، ومع تحسين جودة المنتجات؛
- حتى يتم الحصول على أصول المنظمة يجب ضمان شرعيتها في نظر الأطراف الخارجية، وخاصة عند المستثمرين والزبائن؛
- العمل على تحقيق أقصى درجة ممكنة من مصالح وأهداف الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يساهمون من خلال جهودهم في استمرارية نمو المنظمة من أجل تحقيق الأداء.

4. الدراسة التطبيقية:

1.4 منهجية الدراسة وأدواتها

يشكل تحديد منهج وأدوات الدراسة الميدانية أول خطوة مساعدة للباحث في تكوين نظرة واسعة عن دراسته، وذلك بهدف تمكينه من الإلمام بمختلف جوانبها، ويسعى الباحث من خلال هذه الخطوة إلى اكتساب فكرة شاملة وموسعة عن البحث الميداني. وكذا التمكن من التصميم السليم والجيد لأداة الدراسة (الاستبيان)، القدرة على التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة والعينة، التأكد من مدى فهم أفراد العينة لأداة الدراسة وقدرتهم على تقديم إجابات عنها... الخ.

1.1.4 إجراءات الدراسة الميدانية

يتطلب إجراء كل دراسة علمية تحديد المنهج الذي تتبعه، ذلك حتى تكون سليمة من حيث بنائها وتسلسل الأفكار الواردة بها، كما أنها تستلزم كذلك الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتحقيق الأهداف المرجوة منها. وقد جاء هذا المطلب ليوضح المنهج المعتمد في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة بها.

2.1.4. طرق وأساليب جمع البيانات

لأجل الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، وبغرض معالجة الجوانب التحليلية للموضوع تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان، حيث يتضمن هذا الاستبيان محور للبيانات الشخصية للمستجوبين ومحورين أساسيين للدراسة يتضمن كل

منهما تساؤلاتهما للإجابة عليهما من طرف أفراد العينة وذلك باستخدام مقياس ليكرترباعي، وفيما يلي تقسيم محاور الاستبيان:

- القسم الأول: بيانات عامة للمستجوب.
- القسم الثاني: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- القسم الثالث: الأداء التنظيمي.

3.1.4. الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة:

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف (قاصب، 2019، صفحة 148). ولأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يتم استعمال مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكما تم الإشارة له مسبقا، فإن هذا المقياس كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، أي ارتفاع إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا طبقت الأداة على نفس العينة، وتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم (SPSS)، تم الحصول على النتائج المماثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
31	0.923

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت 0.923 وهي تتجاوز قيمة المعدل الجيد لهذا المعامل (0.8)، ومنه يمكن القول أن ثبات أداة الدراسة ممتاز. وبالتالي، فإن الاستبانة المستخدمة (مقياس الدافعية للإنجاز) صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

2.4. مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة عشوائية من المؤسسات الجزائرية المختلفة، والتي تولى أهمية للإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تفصيل العوامل الديموغرافية للعيينة المدروسة على النحو التالي:

1.2.4. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

مكن توضيح التوزيع الإحصائي للعيينة حسب الخبرة المهنية وفق ما يلي:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	الخبرة المهنية بالسنوات	أقل من 5	04	7,1
02		10 - 06	18	32,1
		15-11	14	25,0
		16 فأكثر	20	35,7
	المجموع		56	100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (01). غالبية أفراد لهم خبرة تتجاوز 10 سنوات، وهي مما يعني ان

لهم خبرة واسعة في مجال العمل بالمؤسسة مكنتهم من إتقان العمل.

2.2.4. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي كما يلي:

الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
الفئات العمرية	أقل من ثانوي	5	8,9
	ثانوي	18	32,1
	جامعي	33	58,9
	المجموع	56	100%

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من المستوى الجامعي، وبالتالي فإن أفراد العينة هم في الغالب أشخاص قادرين على فهم موضوع الدراسة والأسئلة الموجهة لهم، ويمكنهم تقديم إجابات دقيقة.

3.4. الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة

قصد اختبار الفرضيات المطروحة، ولأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، يتم اللجوء إلى مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة وتمكن من التحليل والربط واستقراء النتائج بموضوعية. ولأجل الحصول على نتائج إحصائية دقيقة يتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تخدم هذه الدراسة، ويقدم نتائج دقيقة لها.

وفيما يخص الاختبارات الإحصائية المستخدمة فإنها تتمثل أساساً في: معاملات الارتباط، وأسلوب الانحدار، تحليل التباين.

4.4. اختبار ومناقشة الفرضيات

بعد عرض إجراءات الدراسة ومراحلها، وتوضيح كل ما يتعلق بمجتمع البحث والعينة المدروسة، وكذا التأكد من صدق الأداة وثبات البيانات، تأتي مرحلة مناقشة الفرضيات المتعلقة بهذه الدراسة واستخلاص النتائج، وذلك كما يلي:

1.4.4. تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى لتأثير بعد الاستقطاب والاختيار على الأداء

التنظيمي

- تحليل الارتباط بين البعد الأول (الاستقطاب والاختيار) ومحور الأداء التنظيمي يمكن توضيح النتائج المتعلقة بارتباط البعد الأول بمحور الأداء التنظيمي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): يوضح معامل الارتباط من البعد الأول ومحور رضا الزبائن

Modèle	R	R-deux	Erreur standard de l'estimation
1	,369 ^a	,136	,403

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن قيمة الارتباط بين البعد الأول الخاص بالاستقطاب والاختيار مع محور الأداء التنظيمي قد بلغت (R= 0. 34)، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين البعد الأول للاستقطاب والاختيار ومحور الأداء التنظيمي لأن إشارة R كانت

موجبة، بينما قيمة R-Square قد بلغت 0.136، أي أن 13.6% من التغير في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد الاستقطاب والاختيار).

- دراسة تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار بين البعد الأول ومحور الأداء التنظيمي:

الجدول رقم (05): نتيجة تحليل تباين خط الانحدار للبعد الأول مع محور الأداء التنظيمي

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Régression	3,271	1	3,271	20,128	,000 ^b
Résidu	20,799	128	,162		
Total	24,069	129			

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار (F) قد بلغت 20.12 بمستوى دلالة (Sig) أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي، والنتائج السابقة لتحليل الارتباط تدل على أن هذا الأثر إيجابي (لأن العلاقة كانت طردية).

2.4.4. تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية لتأثير بعد التدريب والتطوير على الأداء

التنظيمي:

- تحليل الارتباط بين البعد الثاني (التدريب والتطوير) ومحور الأداء التنظيمي

يمكن توضيح النتائج المتعلقة بارتباط البعد الثاني بمحور الأداء التنظيمي في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (06): يوضح معامل الارتباط من البعد الثاني ومحور رضا الزبائن

Modèle	R	R-deux	Erreur standard de l'estimation
1	0.452	0.237	0.409

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن قيمة الارتباط بين البعد الثاني الخاص بالتدريب والتطوير مع محور الأداء التنظيمي قد بلغت (R= 0.452)، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين البعد الثاني ومحور الأداء التنظيمي، بينما قيمة R-Square قد بلغت

0.197، أي أن 23.7% من التغيير في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) يعود إلى التغيير في المتغير المستقل (بعد التدريب والتطوير).

- دراسة تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار بين البعد الثاني ومحور الأداء التنظيمي:

الجدول رقم (07): نتيجة تحليل تباين خط الانحدار للبعد الثاني مع محور الأداء التنظيمي

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Régression	3,271	1	3,271	20,128	,000 ^b
Résidu	20,799	128	,162		
Total	24,069	129			

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار (F) قد بلغت

20.12 بمستوى دلالة (Sig) أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص

على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي، والنتائج السابقة لتحليل الارتباط تدل على أن هذا الأثر إيجابي (لأن العلاقة كانت طردية).

3.4.4. تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة لتأثير بعد المحافظة على الموارد البشرية

على الأداء التنظيمي :

1-3- تحليل الارتباط بين البعد الثالث (المحافظة على الموارد البشرية) ومحور الأداء

التنظيمي

يمكن توضيح النتائج المتعلقة بارتباط البعد الثالث بمحور الأداء التنظيمي في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (08): يوضح معامل الارتباط من البعد الثالث ومحور الأداء التنظيمي

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate
1	,443 ^a	,196	,45912

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين البعد الثالث مع محور الأداء التنظيمي

قد بلغت (R=0.443)، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين البعد الثالث

ومحور الأداء التنظيمي لأن إشارة R كانت موجبة، بينما قيمة R-Square قد بلغت 0.196، أي أن 19.6% من التغير في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (البعد الثالث).

2-دراسة تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار بين البعد الثالث ومحور الأداء الوظيفي: جدول رقم (09): نتيجة تحليل تباين خط الانحدار للبعد الثالث مع محور الأداء الوظيفي

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,623	1	6,623	31,419	,000 ^b
1 Residual	27,192	129	,211		
Total	33,815	130			

المصدر: مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار (F) قد بلغت 31.419 بمستوى دلالة (Sig) أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن هناك أثر للبعد الثالث لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (بعد المحافظة على الموارد البشرية) على الأداء التنظيمي، والنتائج السابقة لتحليل الارتباط تدل على أن هذا الأثر إيجابي (لأن العلاقة كانت طردية).

5. الخاتمة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ذات أهمية بالغة في التأثير على الأداء التنظيمي للمؤسسات ، بحيث كلما تمكنت المؤسسة من توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ممثلة في الاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية وغيرها من المتطلبات الثانوية الأخرى، كلما وفقت في أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة وفق طريقة تكاملية ومنسقة خالية من أية تعارض قد يعيق تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها، وهذا ما يترجم في قوة وفعالية الأداء التنظيمي في استخدام موارد المؤسسة (المادية والبشرية والمعلوماتية) ومعالجة الاختلالات المستقبلية.

1.5 نتائج الدراسة:

- تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة، ولا بد من مراعاة مجموعة من الشروط لاختيارها واستقطابها حتى تعطي قيمة مضافة للمنظمة:
- تعد وظيفة التدريب والتطوير من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية والتي تسهم في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد، ومن ثمة المساهمة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال التقليل من مخاطر العمل المحتملة والمساهمة في استقرار الإنتاج.
- إن فاعلية الأداء التنظيمي لا تعتمد فقط على الأداء الاجتماعي (الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية) بل هناك ضرورة إلى الاهتمام أيضا بكل من الأداء الاقتصادي، الأداء السياسي، والأداء السيمستي، على مستوى المؤسسة الجزائرية.

2.5 اقتراحات الدراسة:

- يجب أن لا تقتصر المنظمة على الاهتمام بالمتطلبات الأساسية التي تساهم في رفع إنتاجية الشركة، بل يجب الاهتمام بمجموعة من الشروط الضرورية الأخرى لتحقيق الفعالية الإنتاجية ممثلة في توفير الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية وفق إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تعطيهم نوع من الحرية والشعور بالأمان وكسب تعاونهم مع الشركة؛
- اعتبار المورد البشري متغير استراتيجي هام يساهم في اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة مما يزيد في ولائهم وانتمائهم لها، ون ثمة تزيد دافعيتهم للعمل والابتكار والتجديد؛
- ضرورة عدم تركيز المؤسسة الجزائرية على تحقيق الفعالية الاقتصادية بل تسعى الى تحقيق الفعالية الاجتماعية التي تستوجب الاهتمام بتحقيق مصالح وأهداف مواردها البشرية؛
- ضرورة توجه المؤسسات الجزائرية إلى الاهتمام بوظيفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما يتطلبه الواقع المعاصر المعولم.
- إذن يمكن القول بأن التغيرات الحالية قد أعطت أهمية كبيرة للموارد البشرية على مستوى المنظمات المعاصرة، من خلال إعادة النظر في شروط اختيارهم واستقطابهم تبعا لنوعية المهارات التدريبية والتخطيطية والتسويقية وحتى المعلوماتية، إلى جانب تغيير النظرة

العامة اتجاه الموارد البشرية واعتبارهم كشركاء في تكوين وإعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة من أجل المساهمة في استمرارية نشاط المؤسسة وازدهارها.

6. قائمة المراجع:

1.6. قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد ماهر. (2014). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: الاسكندرية.
- الطيب شعبان عبد المجيد. (2003). تقييم الأداء من منظور استراتيجي. *مجلة الجامعة* ، 1 (25)، صفحة 194.
- جاد الرب محمد سعيد. (2003). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية*. الاردن: عمان.
- حسين قاصب. (2019). الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
- خليل محمد الشماع. (2007). *مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال*. عمان: دار المسيرة.
- ديسار جاري، و عبد المتعال محمد السيد أحمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. السعودية: دار المريخ.
- عبد الجليل محمد راشد، و فؤاد أحمد سالم. (2000). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل*.
- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد. (2009). *قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي*. مصر: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.
- عزيز حسين زينب أحمد. (2001). نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مفتوح). ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للأدارة العربية (صفحة 277). مصر: القاهرة.
- محمد القريوشي. *السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- موسى اللوزي. (2006). *التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- مؤيد سعيد السالم. (1993). *نظرية المنظمة الهيكل والتصميم*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نيلز جوران، و وآخرون. (2003). *الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن*. مصر: سلسلة إصدارات بيميك.
- يزيد الوليد بشار. (بلا تاريخ). *الإدارة الحديثة للموارد البشرية*.
- يزيد الوليد بشار. (2002). *الإدارة الحديثة للموارد البشرية*. الاردن: الراية للنشر والتوزيع عمان.
- يوسف مصطفى. *إدارة الأداء*. الأردن: الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

2.6. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Bererd, M. (2003). L'effet les pratique de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte ou culture national.
- Morine, M., & All, e. (1994). *l'organisation conception intégrée*. Édition Gaéton Morin.
- vinesh. (s.d.). Role of trainig of development in an organizational development and competitive adventages. *International journal of management and business stadies* , p. 219.
- Voyerp. (2006). *tableau de bord de gestion et éducateurs de performance*. presses de université de Qubec.