

واقع تطبيق المديرين لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية)

The reality of manager's application of the principles of strategic planning of human resources in Algerian economic institutions (A field study of a sample of Algerian industrial enterprises)

مزاور أمال¹ ، بلعيد ذهبية²

¹ مدرسة الدراسات العليا التجارية(الجزائر)، dz a.mezaour@hec

² مدرسة الدراسات العليا التجارية(الجزائر)، d.belaid@hec.dz

تاريخ النشر: 2022/03/02

تاريخ القبول: 2022/02/04

تاريخ الاستلام: 2021/12/04

Abstract :

Our academic purpose is to identify the practice of managers for the principle of strategic planning for humanity in Algerian industrial enterprises , however to see all of the basic concepts of human resources planning to reach the concept of strategic planning and its position. We have reached the latter to several results , most notably, managers have not been able to effectively for strategic human resources strategic planning , and this is indicative to their failure to respect the most important concepts on human resources planning .

Keywords: Strategic planning : Human Resource Management :.Skills development.

JEL Classification : O15; M12 ;L16 ; J41 ;j24.

مستخلص:

يتمثل غرضنا الدراسي في التعرف على واقع تطبيق المديرين لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أي مدى سهرهم على إدراك كل ما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية للوصول الى مدى ادراكهم لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و مكانتها. وقد توصلنا في الأخير الى عدة نتائج والتي من أهمها انه لم يتمكن المديرين من التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الا بصفة محدودة، وتبين ذلك في فشلهم في احترام اهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ إدارة

الموارد البشرية؛ تنمية المهارات.

تصنيفات JEL : O15 ؛ M12 ؛ L16 ؛ J41 ؛ J24 .

مقدمة

لقد برزت معطيات جديدة ناتجة عن العولمة، كما أدت العولمة الى ظهور مناهج إدارية جديدة تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت هذه المؤسسات تسهر على تطبيق أحدث المفاهيم الإدارية بما يتواءم مع التطورات الحالية. وقد أصبح المديرين على دراية بضرورة تبني هذه المناهج الإدارية والتي من أهمها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كسلاح تنافسي للمؤسسات بما فيها المؤسسات الصناعية. و هنا، يتبين أن المنطلق الدراسي لمقالنا بعنوان "واقع تطبيق المديرين للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية)". و بناء على ما سبق، نستطيع القول أن مدى نجاح المؤسسات الاقتصادية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متعلق بقدرتها على الفهم العميق لمضمون تخطيط الموارد البشرية، إضافة إلى الإدراك الجيد للمديرين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي البشري مع إعطاء المكانة اللازمة له ، كما يتعلق مدى نجاح المديرين في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بقدرتهم على تحقيق التكامل اللازم بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية بما يضمن تحقيق ميزتها التنافسية. تتمحور هذه الدراسة أساسا على مدى قدرة مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية على احترام كل من العناصر السابقة الذكر، وعلى ضوء ذلك، لقد تم صياغة الإشكالية على النحو التالي: ما هو واقع تطبيق مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

تتمثل أهمية هذه الدراسة في عدم التوفر اللازم للدراسات الميدانية لهذا الموضوع في الجامعات الجزائرية إضافة الى اعتبار هذه الدراسة كمبادرة علمية في ميدان الإدارة الحديثة للمؤسسات. تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة المديرين في تطبيق الإدارة الحديثة المبنية على الاستثمار في العنصر البشري.

الفرضيات:

قصد القيام بالدراسة الميدانية، لقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية H:

الفرضية العدمية الرئيسية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ تعبر عن مدى تطبيق مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث (احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية،

إدراك كل من مضمون ومكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية".

الفرضية البديلة الرئيسية **H**: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعبر عن مدى تطبيق مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث " احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، إدراك كل من مضمون ومكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية".

بناء على هذه الفرضية الرئيسية، تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية العدمية الفرعية الأولى **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعبر عن مدى احترام مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لأهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وفقا لمبادئ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. الفرضية البديلة الفرعية الأولى **H01** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعبر عن مدى احترام مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لأهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وفقا لمبادئ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. الفرضية العدمية الفرعية الثانية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعبر عن مدى إدراك مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لكل من مضمون ومكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفقا لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفرضية البديلة الفرعية الثانية **H02**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعبر عن مدى إدراك مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لكل من مضمون ومكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفقا لمبادئ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

الفرضية العدمية الفرعية الثالثة **H0** :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعبر عن مدى تمكن مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة من تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية وفقا لمبادئ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

الفرضية البديلة الفرعية الثالثة **H03** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعبر عن مدى تمكن مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة من

تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية وفقا لمبادئ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

المنهج الدراسي المتبع:

لقد تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي عن طريق جمع البيانات الثانوية، حيث تم الاعتماد على عدة كتب و مقالات علمية كما تم استعمال الأسلوب التحليلي بواسطة جمع البيانات الأولية بالمسح الميداني على عينة من المجتمع المدروس بواسطة الاستبيان.
حدود الدراسة:

لقد تمت دراستنا الميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية وقد تحددت نتائج الدراسة بطبيعة الأداة الدراسية المستعملة و بناءا على ما سبق، لقد اعتمدنا على آراء المديرين فيما يخص مدى تطبيقهم للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنهم يقومون باتخاذ القرارات المتعلقة بكل من الجانب الاستراتيجي و البشري معا، و هنا يتم التركيز على تلك القرارات التي تشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
الدراسات السابقة:

لقد تمت عدة دراسات في هذا الميدان والتي من بينها:

-دراسة شهاب احمد خضر و محمود محمد أمين الباشقالي ، مداخلة بعنوان "إسهام الخصائص الريادية في تحقيق متطلبات الريادة الإستراتيجية (دراسة استطلاعية لآراء عدد من القيادات الإدارية في جامعة دهوت التقنية)" ، مؤتمر دولي بعنوان "وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية للمنظمة"، جامعة مؤتة ، عمان ، 2015.
وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل المتمثل في وراحل التخطيط الاستراتيجي و المتغير التابع المتمثل في المتطلبات الإستراتيجية .

-دراسة محمد محمود الطعمانة و قتيبة محم جاد الله عامر عبد الرحيم ، مقال بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني (الواقع و التحديات) دراسة ميدانية في مركز الوزارات"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث والدراسات، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن، العدد 04 ، 2010، و توصلت الدراسة إلى أن درجة الجاهزية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كانت متوسطة .

-دراسة شوقي ناجي جواد و سحر محمد فوطلة، مقال بعنوان "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن و اثر ذلك على

أدائها (دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين)" ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، العدد78، 2009. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن حوالي 20 % من الشركات المساهمة العامة في الأردن فقط، تطبق عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية إذن هناك تدنيا في درجة تطبيق هاتين العمليتين معا.

تتمثل القيمة المضافة لدراستنا في التركيز على مدى تمكن المديرين من تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، كما تتعلق نتائج دراستنا بمكانة التخطيط الاستراتيجي البشري إضافة إلى مدى تمكن المديرين من تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.

1- الإطار النظري للدراسة

سوف يتم في هذا العنصر دراسة أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، للتعرض بعدها إلى مضمون و مكانة التخطيط الاستراتيجي البشري لإبراز علاقة التخطيط الاستراتيجي بتخطيط الموارد البشرية.

1-1 أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية

مع زيادة مكانة العنصر البشري استوجب على المؤسسات استعمال تخطيط الموارد البشرية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وذلك لوضع خطة مناسبة ومساعدة لتحقيق أهداف المؤسسة، وقصد التفهم العميق لتخطيط الموارد البشرية ، سوف يتم تعريفه للانتقال إلى أهميته ومراكزه الأساسية وأخيرا إلى مراحلها .

1-1-1 تعاريف مختلفة لتخطيط الموارد البشرية

لقد قام عدة مختصين في الموارد البشرية بإعطاء تعاريف لتخطيط الموارد البشرية، ومن أبرزهم الدكتورة راوية حسن الذي عرفته على انه "العملية التي من خلالها تحدد المنظمة احتياجات الموارد البشرية، وكيفية إشباع هذه الحاجات." (حسن، 2002، صفحة 32) وقد تم التوضيح هنا أن تخطيط الموارد البشرية متعلق بتحديد حاجات العمال وكيفية إشباعها مع تخطيطها. ويرى الدكتور عبد الرحمان توفيق أن تخطيط الموارد البشرية تعني: "عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب. (توفيق، 2005، صفحة 60) ، أي أن تخطيط الموارد البشرية يهتم بالتنبؤ للاحتياجات البشرية للمنظمة. وفي ضوء هذه التعاريف يمكن استخلاص عدة نتائج ومن أهمها انه تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمال.

2-1-1 أهمية تخطيط الموارد البشرية

- تتجسد أهمية تخطيط الموارد البشرية كما يلي: (بربر، 2008، الصفحات 88-89)
- إن تخطيط الموارد البشرية يضمن ديناميكية الهياكل التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بتحليل تغير المحيط.
 - يستند تخطيط الموارد البشرية على التفكير المسبق لما يجب أن تكون عليه الموارد البشرية في المؤسسة.

3-1-1 مرتكزات تخطيط الموارد البشرية

- يستند تخطيط الموارد البشرية على عدة مرتكزات تشمل معلومات عن الأهداف والاستراتيجيات على مختلف المستويات التنظيمية إضافة الى معلومات عن السياسات والبرامج والقواعد المطبقة ومعلومات لتطوير أداء الموارد البشرية. (بربر، 2008، الصفحات 94-95)

4-1-1 مراحل تخطيط الموارد البشرية

- يخدم نشاط تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة حيث انه يحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود حجز أو فائض للموارد البشرية. (الهيثي، 2016، صفحة 63). ويمكن تلخيص خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الأهداف التنظيمية ثم تعريف المهارات والخبرات البشرية المطلوبة تليها مرحلة تحديد متطلبات الموارد البشرية للقيام في الأخير بالخطة التنفيذية. (حسن، 2002، صفحة 135)

2-1-2 مضمون و مكانة التخطيط الاستراتيجي البشري

- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قد أصبح اليوم جد مهم لتفعيل نشاطات المؤسسة، خاصة مع ظهور العولمة وعليه، يدرس هذا العنصر كل من مضمون و مكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

1-2-1 مضمون التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- يعرفها Armand Dayan بأنها: "الطريقة العامة لتسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى التنسيق الفعال بين النشاطات المختلفة لإدارة الموارد البشرية والنشاطات الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة". (Burlaud, Courtois, & Dayan, 1999, p. 339)
- وبفضل التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية، سوف تتمكن المؤسسة من تفعيل نشاطات مواردها البشرية وتحقيق رضا العمال و هناك تعريف آخر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كالتالي: "هي عملية تسمح للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها البشرية في

الوقت المناسب لتحقيق أهدافها». (حسن، 2002، صفحة 32) ويركز هذا التعريف على أهمية حصول المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وترى الدكتورة سهيلة محمد عباس أن "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها النوعية المناسبة من الأفراد". (محمد عباس، 2003، صفحة 58). أي أنه الآليات التي تساعد على تنظيم إدارة الموارد البشرية. ومما سبق يظهر لنا أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو طريقة تساعد المؤسسة في توفير احتياجاتها من العمال .

1-2-2 مكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تؤثر الموارد البشرية في أداء المنظمة و في استراتيجياتها، لذا تعتبر المنظمة أن مواردها البشرية هي ميزة تنافسية.

وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أوائل سنوات الثمانينات ومن أهم روادها مدرسة هارفرد وميشيغان . (Burlaud, Courtois, & Dayan, 1999, p. 338) وتشمل المكونات الاستراتيجية للمنظمة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي على كل من الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية. (ادريس، بني، و محمد، 2007، صفحة 8) ولهذا التخطيط عدة مبادئ وتمثل فيما يلي:

-مبدأ الواقعية: أي القيام بخطة على أساس التحليل الوظيفي حسب الامكانيات. (مرعى، 2001، صفحة 6)

-مبدأ المرونة: يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مقدار ما تتصف به من المرونة لأنها تساعد على حل المشكلات وتفادي العقبات الطارئة التي لم تكن في الحسبان حين إعداد الخطة (عاشور، 1997، صفحة 101)

-مبدأ تحديد الأولويات: أي مراعاة الأسبقية القائمة على درجات الأعمال. (زوليف، 1986، الصفحات 13-14)

و قصد التطبيق الأمثل لهذه المبادئ، لقد ظهرت في السنوات الأخيرة عدة نماذج إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتتعدد هذه النماذج مع تعدد وجهات النظر و جوانب الاهتمام للباحثين في هذا المجال. (السالم، 2009، الصفحات 110-112)

يعد نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكثر ثراء بالأبحاث، مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. (فالح، 2004، صفحة 26) و قد تطور نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وقد ظهرت عدة تساؤلات خاصة

بالاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مما أدى إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. (Wills, Louarn, & Guerin, 1991, p. 45)

3-1 علاقة التخطيط الاستراتيجي بتخطيط الموارد البشرية

هنالك علاقة تكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية ويتضح إذن أن التغيير في المهارة يؤثر على درجة التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية. (الصباغ و درة، 2008، صفحة 18). كما أن تغير تركيبة القوى العاملة يتطلب تكاملا أكبر بين الإستراتيجية و تخطيط الموارد البشرية مما يعين المنظمة في القيام بالجهود اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية. (حسن، 2002، الصفحات 186-187). وهنالك عدة منافع متحققة من تكامل التخطيط البشري و التخطيط الاستراتيجي و من أهمها: (حسن، 2002، صفحة 188)

- إيجاد عدة حلول للمشاكل التنظيمية المعقدة .
- ضمان اخذ الموارد البشرية في الاعتبار عند تقييم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

2 الإطار الميداني للدراسة

تهدف دراستنا الميدانية إلى إبراز منهجية الدراسة عن طريق تقديم مجتمع الدراسة ثم العينة المدروسة، للتطرق فيما بعد إلى الأسلوب الإحصائي المستعمل. واعتمادا على ذلك، سوف يتم اختبار مدى صدق و ثبات الاستبيان، للقيام بعدها بتحليل نتائج الاستبيان، و في الأخير سوف نقوم باختبار الفرضيات.

1-2 تقديم مجتمع الدراسة

يضم المجتمع المدروس مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية و التي يبلغ عددها 10 مؤسسات، حيث تم البحث عن آراء المديرين الذين ينتمون إلى هذه الشركات و المتواجدين في عدة مديريات و قد ركزنا على 10 مؤسسات نظرا إلى تعذر إجراء مسح كامل على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بكل قطاعاتها.

2-2 تقديم عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة و المتمثلة في مديري الإدارة الاشرافية من جهة، ومديري الإدارة الوسطى ، و ذلك نظرا لصعوبة التعرض إلى مجتمع الدراسة بصفة كاملة. وتتكون العينة من 60 مدير من المؤسسات المدروسة. و قد تم توزيع 60 استبيان، بعدها تم استرجاع 52 استبيان وهذا يمثل نسبة 86.66% و قد تم استبعاد 8 استبيانات لعدم تعبئتها بصفة مقبولة، ليصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل 44 استبيان،

و هذا يمثل 73.33% من عينة الدراسة، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان. و يبين الجدول 1 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري لهؤلاء المديرين.

الجدول رقم (1): توزيع العينة حسب المستوى الإداري للمديرين

| السنة | التكرار | المستوى الاداري |
|----------|---------|-------------------------|
| 18.1818% | 08 | مديري الادارة الاشرافية |
| 81.8181% | 36 | مديري الادارة الوسطى |
| 100% | 44 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين باستعمال برنامج EXCEL

حسب الجدول 1، نلاحظ أن مديري الإدارة الإشرافية يمثلون 18.18% من عينة الدراسة، في حين شكلت نسبة مديري الإدارة الوسطى 81.81%. أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية فقد تم إظهاره في الجدول 2.

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية

| النسبة | التكرار | المتغير |
|--------|---------|------------------|
| 70.45% | 31 | ذكر |
| 29.54% | 13 | أنثى |
| 11.36% | 5 | 30 سنة فأقل |
| 22.72% | 10 | 31-40 سنة |
| 47.72% | 21 | 41-50 سنة |
| 18.18% | 8 | 51 سنة فأكثر |
| 56.81% | 25 | ثانوي |
| 29.54% | 13 | مستوى البكالوريا |
| 13.63% | 6 | مستوى جامعي |
| 9.09% | 4 | 1-5 سنوات |
| 68.18% | 30 | 6-10 سنوات |
| 22.72% | 10 | 11 سنة فأكثر |

المصدر: من اعداد الباحثين باستعمال برنامج EXCEL

من خلال الجدول 2، يبدو لنا أن اغلب مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية ذكور (70.45%) وأن معظم أعمارهم هي من 41 إلى 50 سنة (47.72%)، كما أن مستواهم الدراسي في أغلب الأحيان هو مستوى ثانوي (56.81%). أما بالنسبة لتوزيعهم حسب الخبرة، فإن معظمهم لديهم من 6 إلى 10 سنوات خبرة.

3-2 الأسلوب الإحصائي المستعمل في الدراسة

لقد قمنا باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss. كما قمنا باختبار الفرضيات بواسطة t-test ، كما تم حساب معامل الارتباط .
و في الأخير سيتم تحليل التباين الأحادي للتعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين مدى تطبيق المديرين للتخطيط الاستراتيجي البشري في المؤسسات المدروسة .
وقد توافقت طبيعة هذا التحليل مع حجم العينة الذي بلغ عددها 44 عاملا أي أكبر من 30 ، وهذا تبعا للتوزيع الطبيعي.

4-2 اختبار صدق وثبات الاستبيان

قصد التمكن من معرفة مدى وجود الصدق الظاهري، لقد تم عرضه على مجموعة من أساتذة جامعيين مختصين في ميدان إدارة الموارد البشرية و في الإدارة الإستراتيجية بغرض التحكيم، و قد قمنا ببعض التعديلات احتراماً لأرائهم، ثم تم توزيع الاستبيان على المديرين عينة الدراسة.

و للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، لقد قمنا بتحليل درجة الثبات باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي و معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته 90.74 مع مصداقية مترواحة ما بين 5 % و 95.11% ، مما يدل على صدق المجالات.

5-2 تحليل نتائج الاستبيان

لقد تم التوصل الى عدة نتائج و التي تم عرضها في مختلف مجالات الاستبيان.
1-5-2 المجال الأول: مدى تمكن عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية من احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بناء على تخطيطهم الاستراتيجي البشري الحالي.
لقد اعتمدنا على الفقرات من (1-5) من الاستبيان للتعرف على مدى تمكن عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية من احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول 3 الذي يضم مختلف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوضيح آراء المديرين حول مدى تمكن عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية من احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.

الجدول رقم (3): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوضيح آراء المديرين حول مدى تمكن عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية من احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.

| رقم الفقرة | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|--------|-----------------|-------------------|
| | | | |

| | | | |
|-------|-------|---|---|
| 1.311 | 2.68 | يدرك مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية أن تخطيط الموارد البشرية هي عبارة عن تنبؤات لإبراز نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها . | 1 |
| 1.366 | 3.08 | يدرك هؤلاء المديرين أن تخطيط الموارد البشرية مرتكز على التفكير المسبق لما يجب أن تكون عليه الموارد البشرية في مؤسستهم . | 2 |
| 1.674 | 2.53 | يصرح هؤلاء انه بفضل التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية، سوف تتمكن مؤسساتنا من تفعيل نشاطات مواردها البشرية وتحقيق رضا العمال. | 3 |
| 1.845 | 3.21 | حسب هؤلاء المديرين فيمجرد أن تحدد المؤسسات الصناعية الجزائرية أهدافها، يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف فرعية . | 4 |
| 1.213 | 2.42 | يقوم مديري الإدارات لمؤسساتنا الصناعية الجزائرية بتحديد الموارد البشرية . | 5 |
| 1.481 | 2.784 | المتوسط العام | |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS النسخة 19.

حسب الجدول 3، فإن المديرين يرون أن مدى تمكن العمال من احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية يبقى ضعيفا، وهذا قد يؤثر سلبيا على تحقيق التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي البشري.

2-5-2 المجال الثاني: مدى تمكن عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية من احترام مضمون ومكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

لقد تناولنا هذا المجال حسب الفقرات (6-10) من الاستبيان، كما هو في الجدول 4 الذي يوضح من خلال مختلف عباراته و فقراته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص آراء المديرين حول مدى تمكن عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية من احترام مضمون ومكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بواسطة منظورهم الحالي للتخطيط الاستراتيجي البشري.

الجدول رقم (4): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوضيح آراء المديرين حول مدى تمكن عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية من احترام مضمون ومكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بواسطة منظورهم الحالي للتخطيط الاستراتيجي البشري.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | رقم الفقرة |
|-------------------|-----------------|--|------------|
| 1.754 | 2.31 | يرى مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية أن التخطيط الاستراتيجي | 6 |

واقع تطبيق المديرين لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية)

| | | | |
|-------|-------|--|----|
| | | للموارد البشرية هو الطريقة العامة لتسيير الموارد البشرية . | |
| 1.425 | 1.86 | يرى هؤلاء أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي عملية تسمح لمؤسساتنا بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية . | 7 |
| 1.002 | 2.31 | يرى هؤلاء أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو طريقة تساعد مؤسساتنا الصناعية في توفير احتياجاتها من العمال المؤهلين. | 8 |
| 1.225 | 2.33 | حسب هؤلاء المديرين تؤثر الموارد البشرية في أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية وفي استراتيجياتها . | 9 |
| 1.112 | 2.51 | حسب المديرين ،لقد أدت النظرة المتطورة للموارد البشرية، إلى نمو وخلق مجال جديد هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسساتنا الصناعية. | 10 |
| 1.303 | 2.264 | المتوسط العام | |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS النسخة 19.

يشير الجدول 4 إلى أن المديرين يرون بأن العمال غير قادرين على احترام مضمون ومكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بواسطة منظورهم الحالي للتخطيط الاستراتيجي البشري.

3-5-2 المجال الثالث: مدى تمكن المديرين من تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية لمؤسساتنا الصناعية بتخطيطهم الاستراتيجي البشري الحالي. لقد تناولنا هذا المجال حسب الفقرات (11- 15) من الاستبيان، وذلك وفقا لنتائج الجدول 5 الذي تم من خلاله حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوضيح آراء المديرين حول مدى تمكن عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية من تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

الجدول رقم (5): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوضيح آراء المديرين حول مدى تمكن عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية من تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

| رقم الفقرة | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|--------|-----------------|-------------------|
|------------|--------|-----------------|-------------------|

| | | | |
|-------|-------|--|----|
| 1.233 | 2.06 | حسب المديرين، هنالك علاقة تكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية في مؤسساتنا الصناعية الجزائرية. | 11 |
| 1.466 | 1.84 | يرى هؤلاء أن تنمية المهارات يتطلب تكاملا كبيرا وهذا موجود في مؤسساتنا. | 12 |
| 1.322 | 1.70 | حسب هؤلاء، يقوم نظام التعويضات على الاستحقاق . | 13 |
| 1.021 | 2.02 | يرى هؤلاء أن التغيير في متطلبات المهارة يؤثر على التخطيط البشري. | 14 |
| 1.213 | 2.11 | يرى هؤلاء أن تغير تركيبة القوى العاملة يتطلب تكاملا استراتيجيا أكبر. | 15 |
| 1.251 | 1.946 | المتوسط العام | |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS النسخة 19.

حسب الجدول 5، فإن مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية قد صرحوا بعدم تمكنهم من تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية بتخطيطهم الاستراتيجي البشري الحالي.

6-2 اختبار الفرضيات

قصد التمكن من اختبار كل من الفرضيات العدمية الفرعية والفرضية العدمية الرئيسية، لقد تم استعمال اختبار t-test مع مقارنة القيم المحسوبة مع القيم الجدولية.

6-2-1 اختبار الفرضية العدمية الفرعية الأولى

لاختبار هذه الفرضية، لقد تم وضع الجدول 6 والذي يبين نتائج اختبار t-test لهذه الفرضية.

الجدول رقم (6): جدول نتائج اختبار t-test للفرضية العدمية الفرعية الأولى.

| رقم الفرضية | المتوسط الحسابي | T المحسوبة | T الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | النتيجة |
|-------------|-----------------|------------|------------|-------------|---------------|---------|
| الأولى | 2.784 | 12.08 | 1.41 | 43 | 0.00 | مرفوض |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS النسخة 19.

حسب الجدول 6، يظهر لنا أن مستوى الدلالة معدوم أي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية 43، مما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وبالتالي سوف نقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعبر عن مدى احترام مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لأهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وفقا لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية".

2-6-2 اختبار الفرضية العدمية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الثانية، لقد تم وضع الجدول 7 الذي يبين نتائج اختبار t-test لهذه الفرضية.

الجدول رقم (7): جدول نتائج اختبار t-test للفرضية العدمية الفرعية الثانية .

| رقم الفرضية | المتوسط الحسابي | T المحسوبة | T الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | النتيجة |
|-------------|-----------------|------------|------------|-------------|---------------|---------|
| الثانية | 2.264 | 13.22 | 1.48 | 43 | 0.00 | مرفوض |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS النسخة 19.

حسب الجدول 7، يظهر لنا أن مستوى الدلالة معدوم، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية 43، مما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية التي تنص على انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعبر عن مدى إدراك المديرين لكل من مضمون ومكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفقا لمبادئ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية".

3-6-2 اختبار الفرضية العدمية الفرعية الثالثة

لاختبار الفرضية العدمية الأخيرة، لقد تم وضع الجدول 8 الذي يبين نتائج اختبار t-test لهذه الفرضية.

الجدول رقم (8): جدول نتائج اختبار t-test للفرضية العدمية الفرعية الثالثة .

| رقم الفرضية | المتوسط الحسابي | T المحسوبة | T الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | النتيجة |
|-------------|-----------------|------------|------------|-------------|---------------|---------|
| الثالثة | 1.946 | 12.68 | 1.88 | 43 | 0.00 | مرفوض |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS النسخة 19.

حسب الجدول 8، يتبين لنا أن مستوى الدلالة معدوم، أي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية 43 وبناء على ذلك سوف يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة التي تنص على انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعبر عن مدى تمكن مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة من تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وفقا لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" ونقبل الفرضية العدمية البديلة الثالثة التي تقول "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعبر عن مدى

تمكن مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة من تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وفقا لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"

4-6-2 اختبار الفرضية العدمية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية، لقد تم وضع الجدول 9 الذي يبين نتائج اختبار t-test لهذه الفرضية.

الجدول رقم (9): جدول نتائج اختبار t-test للفرضية العدمية الرئيسية .

| رقم الفرضية | المتوسط الحسابي | T المحسوبة | T الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | النتيجة |
|-------------|-----------------|------------|------------|-------------|---------------|---------|
| الأولى | 2.784 | 12.08 | 1.41 | 43 | 0.00 | مرفوض |
| الثانية | 2.264 | 13.22 | 1.48 | 43 | 0.00 | مرفوض |
| الثالثة | 1.946 | 12.68 | 1.88 | 43 | 0.00 | مرفوض |
| الرئيسية | 2.331 | 12.66 | 1.59 | 43 | 0.00 | مرفوض |

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج SPSS النسخة 19.

حسب الجدول 8 ، يتبين لنا أن مستوى الدلالة معدوم، أي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية 43 و بناء على ذلك سوف يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية التي تنص على انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعبر عن مدى تطبيق مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث " احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، إدراك كل من مضمون و مكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية" و قبول الفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعبر عن مدى تطبيق مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث " احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، إدراك كل من مضمون و مكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية".

الخلاصة

حسب الدراسة التي قمنا بها، لقد توصلنا إلى عدة نتائج والتي من أهمها ما يلي:

-نتائج تحليل الاستبيان

يرى المديرين أن مدى تمكن عمال المؤسسات الصناعية الجزائرية من احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية يبقى ضعيفا، وهذا قد يؤثر سلبيا على تحقيق التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي البشري، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال 2.784 وهذا مؤشر يدل على مستوى سيء لهذا المجال تبعا لأداة الدراسة.

لقد صرح المديرين بعدم تمكنهم من تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية لمؤسساتنا الصناعية بتخطيطهم الاستراتيجي البشري الحالي حيث يبلغ المتوسط العام لهذا المجال قيمة 1.946.

- تحليل الإشكالية

لقد كانت الإشكالية على النحو التالي:

ما هو واقع تطبيق مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

حسب دراستنا، نستطيع الإجابة عن الإشكالية بالقول أنه لم يتمكن المديرين من التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية إلا بصفة محدودة، و يتبين ذلك في فشلهم في احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في مؤسساتهم، إضافة إلى عدم قدرتهم على إعطاء المكانة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بواسطة منظورهم الحالي للتخطيط الاستراتيجي البشري.

-الجواب عن الفرضيات

لقد قمنا باختبار الفرضية العدمية الأولى حسب الجدول 6 السابق والذي وضع لنا أن مستوى الدلالة معدوم، أي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما جعلنا نرفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة الأولى. أما بالنسبة للفرضية العدمية الثانية، فقد تم اختبارها في الجدول 7، الذي بين لنا أن مستوى الدلالة معدوم أي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما جعلنا نرفض الفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة الثانية. أما بالنسبة للفرضية العدمية الثالثة، فقد تم وضع نتائج اختبار t-test لهذه الفرضية في الجدول 8 الذي وضع لنا أن مستوى الدلالة معدوم، لذلك فقد تم رفض الفرضية العدمية الثالثة.

بما أن الفرضيات العدمية الأولى و الثانية و الثالثة مرفوضة فإن الفرضية الرئيسية العدمية مرفوضة كما تم توضيحه في الجدول الأخير الذي بين لنا أن مستوى الدلالة معدوم أي أصغر

من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما جعلنا نرفض الفرضية الرئيسية العدمية ليتم قبول الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعبر عن مدى تطبيق مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية المدروسة لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث (احترام أهم المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، إدراك كل من مضمون و مكانة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية)".

– الاقتراحات المتعلقة بالدراسة

حسب دراستنا الميدانية، يمكن لنا إعطاء بعض الاقتراحات لتمكين مديري المؤسسات الصناعية الجزائرية من تحقيق التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

- تطوير العلاقات بين الأفراد والمديرين، واستغلالها لتفعيل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تدريب كل من المديرين والعمال في ميدان التخطيط الاستراتيجي.
- إعطاء أهمية أكبر لاستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية وتوفير كل الإمكانيات للعمل بها، إضافة إلى السهر على توفير الإمكانيات المالية اللازمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- دمج التخطيط الاستراتيجي ضمن الأولويات الفعلية للثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

- 1-Burlaud, A., Courtois, A., & Dayan, A. (1999). "Manuel de gestion". paris: Ellipses edition marketing.
- 2-Wills, T., Louarn, J., & Guerin, G. (1991). "Planification stratégique des ressources humaines". Montréal: Presse universitaire de france.
- 3-احمد صقر عاشور. (1997). تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وانشطة. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الادارية.
- 4-خالد عبد الرحمن الهبيتي. (2016). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار وائل للطباعة والنشر.
- 5-راوية حسن. (2002). "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية". الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 6-زهير الصباغ، و عبد الباري درة. (2008). "ادارة الموارد البشرية فب القرن الحادي والعشرين منحى النظم". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 7-سهيلة محمد عباس. (2003). "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي". عمان: دار وائل للنشر.

واقع تطبيق المديرين لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية)

- 8- عبد الرحمن توفيق. (2005). "مهارات اخصائي التدريب". الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- 9- كامل بربر. (2008). "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات". بيروت: دار المنهل اللبناني.
- 10- محمد صالح فالج. (2004). "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل". عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 11- مرعي محمد مرعي. (2001). "دليل التدريب في المؤسسات والإدارات". دمشق: دار الرضا للنشر.
- 12- مهدي حسن زوليف. (1986). "تخطيط القوى العاملة". بغداد: دار الرسالة للطباعة.
- 13- مؤيد سعيد السالم. (2009). "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)". عمان: اثناء للتوزيع و النشر.
- 14- وائل ادريس، احمد بني، و طلال محمد. (2007). "الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي". عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.